



# KONSERTTITOIMISTOJEN TULEVAISUUS

Katri Halonen

Musiikkialan toimintaympäristöt ja osaamistarve - Toive  
Osaraportti 3

Metropolia Ammattikorkeakoulu  
Kulttuuri ja luova ala



## Musiikki hyvinvoinnin edistäjänä Katri Halonen

Musiikkialan toimintaympäristöt ja osaamistarve - Toive  
Osaraportti 3

Metropolia Ammattikorkeakoulu, Kulttuuri ja luova ala  
Helsinki 2009

ISBN 978-952-5797-09-1 (Metropolia Ammattikorkeakoulun julkaisu, PDF)  
ISBN 978-952-5797-10-7 (Metropolia Ammattikorkeakoulun julkaisu, nid.)

Tämä tutkimus on toteutettu osana Sibelius-Akatemian koordinoimaa, opetushallituksen hallinnoimaa ja Euroopan Sosiaalirahaston ja Metropolia ammattikorkeakoulun osarahoittamaa Toive-hanketta. Hanke on toteutettu yhteistyössä Metropolia Ammattikorkeakoulun, Kulttuuripoliittisen tutkimuksen edistämissäätiö Cuporen ja Suomen Konservatorioliitto ry:n kanssa.

Kannen kuvassa Kansallisbaletin orkesteri harjoittelee.  
Kuva: Johanna Tirronen



SIBELIUS-AKATEMIA



OPETUSHALLITUS



Euroopan unioni  
Euroopan aluekehitysrahasto  
Euroopan sosiaalirahasto

**Vipuvoimaa**  
EU:lta  
2007–2013

# SISÄLLYS

1. KOTIMAISET KONSERTTI- JA OHJELMATOIMISTOT SELVITYSTYÖN KOHTEENA .....	4
1.1. Konsertti- ja ohjelmatoimistot ja monenkirjavat ammattinimikkeet	4
1.2. Konsertti- ja ohjelmatoimistot alan selvitysten valossa	6
2. TUTKIMUSMENETELMÄ JA –INFORMANTIT .....	9
2.1 Fazer Artists' Management	10
2.2 Festium	10
2.3 Helsingin juhlamusiikkipalvelu	11
2.4 Sublime Music Agency Oy	11
2.5 Fantastico Music	11
2.6 Sibelius-Akatemian tilausmusiikkipalvelu	12
3. KONSERTTITOIMINTA LIIKETALOUDELLISTEN TUNNUSLUKUJEN VALOSSA .....	13
4. KONSERTTITOIMISTOT TAIDEKENTÄN TOIMIJOINA .....	15
4.1 Päämääränä laatu ja henkilökohtaisuus	16
4.2 Asiakaskunnan rakenne	17
4.3 Markkinavoimien ja taiteen risteyskohdassa	18
5. KASVUA ULKOMAILTA .....	20
5.1 Etabloituneet taiteilijat kansainvälisen toiminnan vetureina	20
5.2 Uudet agentit nuorten vanavedessä maailmalle	21
6. MUUSIKOIDEN JA ALAN OPPILAITOSTEN HAASTEET .....	23
7. YHTEENVETO .....	25
Lähteet ja haastattelujen informantit	28
Liite: Teemahaastattelurunko	29

# Kotimaiset konsertti- ja ohjelmatoimistot selvitystyön kohteena

## 1.

Musiikkialan muutosten keskiöön on medioissa nostettu äänilevyteollisuus, joka hakee uutta muotoa uusien jakeluformaattien ja -kanavien myötä. Esiintymisiin pohjautuva liiketoiminta on jäänyt keskustelussa vähemmälle huomiolle. Esiintymistoiminta on kuitenkin liiketaloudellisesti ja etenkin taiteilijoiden työllisyyden kannalta merkittävä osa musiikkiteollisuutta. Tässä kartoituksessa keskityn ennakoimaan esiintymistoiminnan kehitysmuutoksia. Ennakoinnin lähtökohtana toimii klassisen musiikin kentällä toimivien konserttitoimistojen avainhenkilöiden näkemyksiä kartoittanut haastatteluaineisto.

Huomattava osa etenkin opetusallalla, seurakunnissa ja sinfoniaorkestereissa työskentelevistä klassisen musiikin ammattilaisista toimii vakinaisissa viroissa tai toistaiseksi voimassa olevissa työsuhteissa. Muut alan työt tehdään usein pätikätyösuhteissa tai yrittäjäasemassa. Yrittäjyys on perinteisesti ollut alan vakiintunut toimintatapa. Paine pakkoyrittäjyyteen näkyykin musiikkialalla. (Suomen musiikkineuvosto 2006, 8). Kaikki taiteilijat ja musiikkialan toimijat eivät kuitenkaan halua yrittäjiksi. He haluavat välittäjäorganisaation hoitamaan esitystoimintansa liiketoiminnallisia osioita. Niinpä heidän esiintymistilaisuuksiensa myynnistä vastaavat usein konserttitoimistot.

Konserttitoimistot välittävät muusikoita yksityisiin perhejuhliin ja yritysten tilaisuuksiin sekä organisoivat esiintymistilaisuuksia itsenäisinä konsertteina, konsertisarjoina tai kiertueina. Kunnallisten ja valtionosuutta

saavien orkestereiden työllistävän vaikutuksen ei uskota nousevan tulevaisuudessa (kts. esimerkiksi Heiskanen, Ahonen & Oulasvirta 2005). Sen sijaan yhä useampi muusikko työllistyy, ainakin osittain, konserttitoimistojen kautta.

Tämä selvitys keskittyy kotimaisten konserttitoimistojen toiminnan analysointiin haastatteluaineiston perusteella. Kartoituksen keskeisin kysymys on: Miltä konserttitoimistojen tulevaisuus muusikkojen työllistäjänä näyttää? Pääkysymykseen haetaan vastausta alakysymyksiä kautta. Alakysymyksissä pohditaan sitä, millaisia ovat konserttitoimistojen kehitysedellytykset, miten niiden suhde muusikoihin rakentuu sekä sitä minkälaisia valmiuksia muusikoilta tulevaisuudessa edellytetään, jotta he voisivat työllistyä konserttitoimistojen kautta. Kartoitus rajautuu ajallisesti vuoden 2009 alkuun.

Kartoitus on osa laajempaa Sibelius-Akatemian Toive-ennakointihanketta ja sen tuloksia suhteutetaan koko musiikkialan kehitysskenaarioihin hankkeen muun raportoinnin osana. Tämä raportti keskittyy siten referoimaan kartoituksen keskeisimmät tulokset ja rakentamaan lopuksi niiden pohjalta kotimaisen konserttitoiminnan tulevaisuuden SWOT-analyysin.

#### Pääongelma:

Miltä konserttitoimistojen tulevaisuus muusikkojen työllistäjänä näyttää?

#### Alaongelmat:

1. Millaisia ovat konserttitoimistojen kehitysedellytykset?
2. Miten konserttitoimistojen suhden muusikoihin rakentuu?
3. Minkälaisia valmiuksia muusikoilta tulevaisudessa edellytetään, jotta he voisivat tulevaisuudessa työllistyä konserttitoimistojen kautta?

### 1.1. KONSERTTI- JA OHJELMATOIMISTOT JA MONENKIRJAVAT AMMATTINIMIKKEET

Yritystietojärjestelmästä (Suomenyritykset.fi) löytyi huhtikuussa 2009 hakusanalla ”ohjelmatoimisto” kaikkiaan 1194 ohjelmatoimistoa tai yritystä, jotka ilmoittivat toimialakseen ohjelmatoimistotoiminnan. Yritykset edustivat kaikkiaan 26 eri toimialaa. Mukana oli erittäin monipuolisesti eri alojen ohjelmasisältöjen toteuttajia sekä muun muassa tietokoneohjelmistojen tekijöitä, käännöspalveluiden tarjoajia ja monenkirjava joukko matkailualan yrityksiä. Tässä kartoituksessa on keskitytty musiikkialan ohjelmatoimistotoimintaan.

Musiikkialan ohjelma- ja konserttitoimistot keskittyvät elävän musiikin välittämiseen julkisiin esityksiin. Etenkin yksittäisten muusikoiden ja taiteilijoiden kanalta esiintymistilaisuudet ovat keskeinen työllistäjä: niistä ansaittu elanto ohittaa pääsääntöisesti ääniteollisuuden kautta kertyvät tulot. On jopa arvioitu, että muutamia poikkeuksellisen suuria tähtiä lukuun ottamatta, suurelle osaa suomalaismuusikoista äänitteen merkitys on taloudellisen hyödyn sijasta lähinnä markkinointiviestinnällinen (Yrittäjyys musiikkiteollisuudessa 1998, 34): hyvä levy ja sen avulla saatava julkisuus helpottaa esiintymistilaisuuksien hankintaa ja nostaa hintatasoa.

Ohjelmatoimistot on pääpiirteittäin jaettavissa musiikinlajin mukaan perinteisiin tanssi- ja iskelmämusiikkiin keskittyviin toimistoihin sekä rocktoimistoihin. Klassiseen musiikkiin keskittyvä toiminta sijoittuu konserttitoimistoihin. Viime vuosikymmeninä rajan vetäminen klassisen ja muun musiikin välille on kuitenkin

vaikeutunut; useat toimistot välittävät monenlaista ohjelmasisältöä.

Ohjelma- ja konserttitoimistot ovat Pönnin (2003, 78) arvion mukaan suurin yksittäinen kotimaisen musiikkiliiketoiminnan yritysala noin 400 yrityksen volyymilla. Yritysten joukossa on useita säännöllisesti esiintyviä taiteilijoita, jotka hoitavat yhden hengen yrityksenä omaa esiintymistoihintaan. Alan yritysten ohella musiikkipalveluita tarjoavat myös eri musiikkialan oppilaitokset, kuorot, orkesterit ja yhtyeet. Nämä toimijat on kuitenkin rajattu tämän tutkimuksen ulkopuolelle.

Kotimaiset ohjelmatoimistot ovat järjestäytyneet Ohjelmatoimistojen liitto ry:ksi, jonka alla toimii erillinen Rocktoimistojen liitto ry. Ohjelmatoimistojen liiton juuret ulottuvat 1960-luvun puoliväliin, joten ala on kulttuurin välittäjäammattien joukossa poikkeuksellisen aikaisin järjestäytynyt. Ohjelmatoimistojen liiton jäseneksi otetaan toimistoja, joiden toiminta katsotaan riittävän ammattimaiseksi ja laajaksi. Noin 40 jäsenoimistoa edustaa viihdeartisteja ja noin 15 rock- ja popmusiikkia esittäviä artisteja.

Ohjelmatoimistojen liiton jäsenistössä ei ole klassista musiikkia välittäviä konserttitoimistoja. Suomessa ei ole omaa edunvalvontajärjestöä konserttitoimistoille, ja vain Fazer Artist' Management kuuluu kansainväliseen klassisen musiikin managerien ja agenttien yhteiseen järjestö IAMA:an (International Artist Managers' Association).

Konserttitoimistoihin liittyy koko joukko ammatinimikkeitä, jotka kertovat toiminnan luonteesta.

Ohjelmatoimistossa toimii ohjelmamyynnä eli agentti, joka keskittyy myymään taiteilijaa tai orkesteria saadakseen heille esiintymistilaisuuksia. Usein hän huolehtii ainakin osittain erilaisista esiintymisiin liittyvistä käytännön järjestelyistä. (kts. Leppäniemi 1996, 17-18; Pönni & Tuomola 2003, 97). Agentin toiminta rajoittuu pääsääntöisesti esiintymistilaisuuksiin ja sitä kautta taiteilijan uran kokonaisvaltaiseen edistämiseen. Osa taiteilijoista ja yhteistä hankkii oman managerin koordinoimaan koko uraansa liittyviä liiketoiminnallisia osa-alueita. Manageri saattaa työskennellä itsenäisesti taiteilijan esiintymistilaisuuksien järjestäjänä ja toisaalta useat konsertti- ja ohjelmatoimistot ovat ottaneet manageroinnin osaksi omaa toimintaansa. (kts. Karhumaa 2000, 17; Leppäniemi 1996, 15-16). Taiteilijoiden esiintymisiä voi myydä myös tilausmusiikkipalvelu (booking office). Tilausmusiikkipalvelun tehtävänä on koota valmis ohjelma tilaajan toivomuksien mukaisesti. Lähtökohtana on usein valmis tila, johon tilausmusiikkipalvelun tehtävänä on suunnitella ja organisoida ohjelmaa. (kts. Leppäniemi 1996, 18-19)

Ohjelmavälityksessä toimii myös promoottoreita, joista osa toimii festivaalien ja tapahtumien järjestäjien palkkalistoilla, ja intendenttejä, jotka toimivat yleisimmin laitosorkesterien palveluksessa. Ohjelmavälityksessä toimivat promoottorit keskittyvä usein ulkomaisten taiteilijoiden välittämiseen kotimaisille tapahtumille tai suoraan esitystilaisuuksien järjestämiseen heille (kts. myös Leppäniemi 1996, 24-25).

Konserttitoimistoissa käytännön järjestelyt voi hoitaa myös tuottaja, joka vastaa tavallisesti tapahtuman tuotannollisesta toteutuksesta. Tuottajan tehtäväksi voi yhtälailla kuulua ohjelman kokoamista ja myymistä. Eri ammattinimikkeitä on vartaitu taulukossa 1.

Haastatellut käyttivät varsin monipuolista nimikkeiden kirjoa itsestään. Agentti ja tuottaja olivat yleisimmät, eräs haastateltava puhui itsestään myyjänä. Eri tittelit kätkevät taakseen erityyppisiä arvoja. Tässä kartoituksessa käytän haastattelemani yleisnimikettä ”agentti”, vaikka se etenkin tilausmusiikkipalveluiden osalta on harhaanjohtava. Titteli ei myöskään vastaa kaikkien haastateltujen kuvausta itsestään. Lisäksi ammattinimikkeitä vaihdeltiin varsin paljon haastattelun aikana, riippuen siitä, minkälainen rooli agentilla kussakin produktiossa tai taiteilijasuhteessa oli.

## 1.2. KONSERTTI- JA OHJELMATOIMISTOT

### ALAN SELVITYSTEN VALOSSA

Ohjelmatoimistojen tilasta on tehty muutamia tutkimuksia ja kartoituksia. Pönni (2003) on tarkastellut alaa taloudellisten tunnuslukujen valossa, Yrittäjyys musiikkiteollisuudessa (1998) -tutkimusraportissa tarkastella musiikkitoimialaa kokonaisuutena, Ohjelmatoimistojen liiton (2008) teettämässä kartoituksessa paneudutaan ohjelmatoimistojen palvelutarjontaan ja asiakastyytyvyyteen. Kattilamäki & Rissanen (2008) ovat tutkineet teemaa tilaajanäkökulmasta Sibelus-Akateman tilausmusiikkipalvelun toiminnan kehittämisen taustaksi. Näiden selvitysten valossa syntyy kuva ohjelmatoimistoista pienikokoisten yritysten kasvavana toimialana, jonka liiketoiminta perustuu esiintymisiin, ja jota musiikkitoimialan formaatti- ja ansaintalogiikan muutokset eivät horjuta yhtä voimakkaasti kuin esimerkiksi äänilevyteollisuutta. F&L-management (Yrittäjyys musiikkiteollisuudessa 1998, 113-114) analysoi kymmenen vuotta sitten toteuttamassaan SWOT-analyysissä ohjelma- ja konserttitoimistojen tilaa, jonka tuloksia on tiivistetty taulukossa kaksi.

Työnantaja	Nimikkeitä	Ensisijainen työtehtävä
Ohjelmatoimisto Konserttitoimisto	Agentti, tuottaja	Ohjelmasisällön suunnittelu ja toimittaminen tapahtumajärjestäjälle toimiston edustamia taiteilijoita käyttäen. Usein myös esitystilanteen kokonaissuunnittelua ja agentuuritoimintaa.
Management toimisto	Manageri	Taiteilijan kokonaisvaltainen edustaminen
Tilausmusiikkipalvelu	Tuottaja	Valmiin musiikkisisällön suunnittelu ja toteuttaminen tilaajalle.
Kulttuuriorganisaatio (laitos, festivaali, tapahtumajärjestäjä)	Promoottori, tuottaja	Tapahtuman toteuttaminen ostamalla ohjelmaa.
Agenttuuri	Agentti	Esiintymistilaisuuksien myymien toimiston taiteilijoille

TAULUKKO 1. Agentin ja lähiammattien työtehtävät ja toimintaympäristö  
(Lähde: sovellettuna Aho 2005, 4; Kattilamäki & Rissanen 2008)

**Vahvuudet:**

- Asiakkaat tunnetaan hyvin
- Monet yritykset erikoistuneita
- Artistien ja ohjelmatoimistojen ”järjestäytyneisyys”
- Pienet investoinnit – tuotekehittely tehty levy-yhtiössä

**Heikkoudet:**

- Ei riittävästi resursseja kansainvälistymiseen
- Suomalaiset maailmantähdet usein ulkomaisen agentuurin asiakkaita
- Suomen hintataso alhaisempi kuin muissa maissa

**Mahdollisuudet:**

- Enemmän yhteistyötä levy-yhtiöiden kanssa levynjulkistamisten ja kiertueiden yhteensovittamiseksi
- Suomessa korkeatasoisia muusikoita
- Elävän musiikin merkitys Suomen musiikkiteollisuudessa suuri
- Klassisen musiikin kotimainen yleisö ja musiikkielämä on yleensä korkeatasoista

**Uhat:**

- Myyntikate pitkälti ennalta määrätty (15 – 20 %)
- Kotimarkkinan pienuus
- Alan suhdanneherkkyys
- Asiakkaita lukumääräisesti (etenkin klassisen musiikin puolella) vähän
- Kilpailu kovaa – esittäjien suoramyynti ohi ohjelmatoimistojen
- Hintakilpailu kovaa – toimistot tinkivät omasta marginaalistaan
- Etenkin klassisen musiikin puolella totuttu julkisen sektorin rahoitukseen

TAULUKKO 2. Ohjelma- ja konserttitoimistojen SWOT-analyysiä vuonna 1998 (Lähde: Yrittäjyys musiikkiteollisuudessa 1998, 113)

Jos SWOT-analyysistä piirtyvää kuvaa heijastelee Pönnin ja Tuomolan (2003) analyysiin näyttää siltä, että viimeisen 10 vuoden aikana on tapahtunut yllättävän vähän. Elävä musiikki on edelleen merkittävää Suomen musiikkimarkkinoilla ja ala hyvin järjestäytyntä. Tuotekehittely on vieläkin osittain levy-yhtiöiden harteilla, joskin tapahtumien tuotteistamisen taso on kymmenen vuoden aikana voimakkaasti kasvanut, minkä vuoksi konserttitoimistoilla on yhä keskeisempi rooli tuotekehittelyssä.

Alan heikkoudeksi nostettiin vuonna 1998 se, että kansainvälistä osaamista tai resursseja sen hankkimiseen ei ole. Juuri klassisen musiikin puolella suuretkin suomalaiset tähdet, joilla on kysyntää ulkomailla, ovat usein kotimaisten toimistojen asiakkaita vain kotimaassa esiintyessään. Tilanne ei ole muuttunut: suuret ulkomaiset agentuurit ottavat suomalaisia tähtiä taiteilijarosteriinsa jo varsin varhaisessa vaiheessa ja järjestävät heidän ulkomaiset esiintymisensä.

Myös mahdollisuudet ja uhat tuntuvat varsin samankaltaisilta. Levy-yhtiöiden rooli on tosin hieman muuttunut. Internetin ja muun mediasektorin kasvu on avannut uusia liiketoimintamahdollisuuksia esimerkiksi konserttien digitaalisen välittämisen kautta. Toinen keskeinen muutos on levyyn sidottujen formaattien merkityksen väheneminen tai korvautuminen monipuolisella valikoimalla jakelumuodoilla ja -kanavia.

Ulkomaisten tähtien saamista Suomeen on helpottanut Venäjän markkinoiden vähittäinen avautuminen. Tämän myönteiset vaikutukset näkyvät selkeimmin pop- ja rockmusiikin kiertuetoiminnassa, jossa Suomesta on tullut päätepisteen sijasta kiinnostava kauttakulkumaa lännen ja idän välissä.

Ohjelmatoimistojen ja konserttitoimistojen toiminta positioidaan yleensä elävän musiikin esityksiä tuottavan arvoketjun välittäjäportaana, jonka kanssa toinen keskeinen arvoketjun haara on mekanisointioikeuksiin nojaavien äänitallenteiden tuotanto. Näillä kahdella ketjulla on parhaassa tapauksessa voimakasta synergiaetua toisistaan: esiintymiset ovat usein hyviä taiteilijan markkinointitapahtumia ja toisaalta levy-yhtiöillä on keskeinen rooli taiteilijan tunnettuuden rakentamisessa, mistä hyöttyy myös ohjelma- tai konserttitoimiston markkinointiviestintä.

Ohjelmatoimistojen liiketoiminnalle on tyypillistä, että yrityksen kautta virtaa huomattavia läpilaskutuseriä. Pönni (2003, 99) vertaakin ohjelmatoimistojen käyttökateen ja nettotuloksen muodostumista media-toimistoihin, joissa asiakkaan toimeksiannosta ostettu mainostila läpilaskutetaan mediatoimiston kautta. Tämä kasvattaa liikevaihdon keinotekoisesti huomattavan suuruksi. Pönnin (2003, 98) analyysin mukaan 1990-luvun lopulla ohjelmatoimistojen keskimääräinen liikevaihto

oli reilut miljoona euroa ja ne työllistivät vakituisesti vuonna 2001 noin 100 henkilöä. Taiteilijoiden lukumäärä on luonnollisesti moninkertainen tähän verrattuna.

Ohjelmatoimistojen suurimpia kuluryhmiä ovat ostot ja henkilöstökulut, mikä on varsin luonnollista, sillä niiden ydintoimintaa on henkilötyövoiman välittäminen. Ohjelmatoimistojen henkilöstökulut sekä esiintymispalkkiot veivät 2000-luvun alussa tuloista yhteensä noin kaksi kolmasosaa (Pönni 2003, 105). Kulujen sijoittuminen kyseisiin kululajeihin riippuu taiteilijan sopimuksesta ohjelmatoimiston kanssa ja yritysten kirjausperiaatteesta. (Pönni 2003, 104). Liikevaihdosta tyypillisesti noin 15 - 20 % on ohjelma- ja rocktoimistojen provisiota (Yrittäjyys musiikkiteollisuudessa 1998, 35). Loppu jakautuu esiintyjille maksettaviin bruttopalkkoihin sekä sosiaali-, tekniikka-, matka-, majoitus- yms. kuluihin.

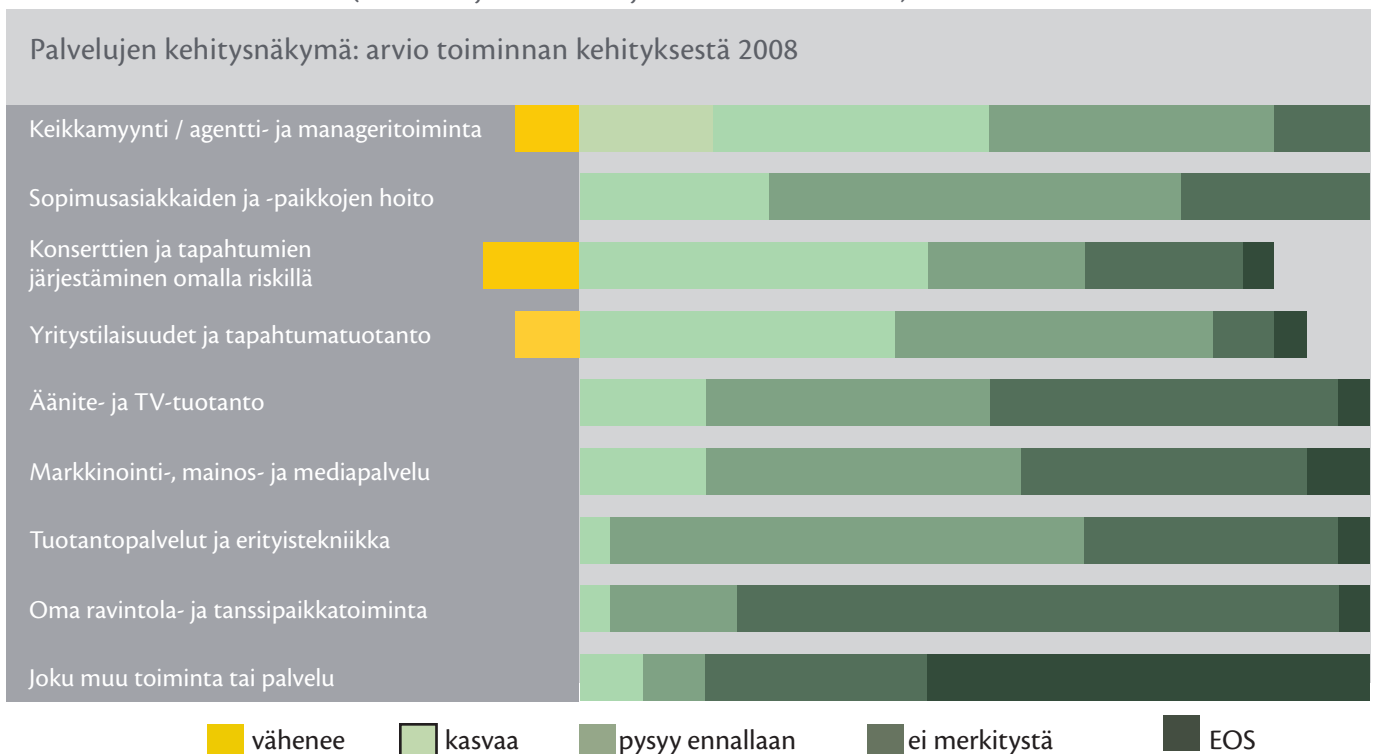
Vaikka konserttitoimistot eroavat usein klassiseen musiikkiin sidottujen muusikkojen ydinosaamisen vuoksi rock- ja viihdeohjelmatoimistoista, on kiinnostavaa verrata millaisiin liiketoiminnan alueisiin rock- ja viihdeohjelmatoimistot jakavat omaa toimintaansa.

Kuvasta yksi voidaan päätellä, että rock- ja viihdetoimistot ennustavat liiketoimintansa kasvun tapahtuvan toimistojen perinteisellä alueella eli ohjelmien myynnissä. Myös omien tapahtumien järjestäminen ja yritystilaisuuksien hoitaminen ovat toimia, jossa toimistot ennustavat kasvua omassa toiminnassaan. Asiakastyypeittäin tarkasteltuna toimistot ennustavat eniten kasvua yritystapahtumien myyntiin, mutta myös festivaalit, sekä

ravintolat/klubit nähdään edelleen ostojaan lisäävinä tahoina. Ainoa ostojaan vähentävä asiakasryhmä on toimistojen ennusteen mukaan tanssi- ja huvipaikkasektori. (Ohjelmatoimistojen liiton tutkimus 2008).

Rytmimusiikkikentän strategiakirjoittelussa elävän musiikin visioita on hahmotettu varsin samansuuntaisesti Ohjelmatoimistojen liiton tutkimustulosten kanssa. Rytmimusiikin strategiassa visioidaan voimakasta kasvua uusien esiintymispaikkojen, valtion rytmimusiikkia esittävälle orkestereille ohjaaman tuen ja ammattimuusikoiden työtilojen julkisen subventoinnin kautta (Rytmimusiikki 2010 -visio 2005, 9). Luovan alan kehityksen ennakoitunut tutkimus Klerotissa tulevaisuuden huolenaiheeksi on nostettu etenkin äänilevytuotannon nopeat muutokset (kts. Lagerström & Mitchell 2005, 110-111) ja esittävän musiikin kehitysskenaarioiden rakentaminen on jäänyt varsin vähälle huomiolle. Sama äänilevyteollisuuden ja tekijänoikeudellisten näkökulmien lähtökohdista kumpuava toimialatarkastelu läpäisee suurelta osin opetusministeriön julkaisemia alan kartoituksia ja strategiatekstejä. Sivulauseissa kuitenkin usein todetaan, että esittävän musiikin tarpeen ei uskota vähenevän vaikka alan kansallinen ja kansainvälinen kilpailu onkin lisääntynyt (Lagerström & Mitchell 2005, 111; Yrittäjyys musiikkiteollisuudessa 1998, 113). Keskeiseksi uhkaksi on nostettu lähinnä kotimaisten laajojen investointien tukemana huippuosajiksi koulutettujen taiteilijoiden valuminen ulkomaisten konserttitoimistojen ja agentuurien asiakkaiksi (Yrittäjyys musiikkiteollisuudessa 1998, 113).

KUVA 1. Rock- ja viihdeohjelmatoimistojen näkymiä toimintansa kasvualueista vuonna 2008 (Lähde: Ohjelmatoimistojen liiton tutkimus 2008)





# Tutkimusmenetelmä ja –informantit

## 2.

Aineiston kerääminen on ajoittunut desktop-työskentelyn osalta syksyyn 2008 ja haastattelujen osalta helmimaaliskuuhun 2009. Aluksi olen kartoittanut kohdeyritysten perustietoja internetin avulla. Tietolähteeni ovat olleet kahdenlaisia: Ensinnäkin olen selvittänyt Fonectan ja Patentti- ja rekisterihallituksen yritysrekisteritiedoista liiketoiminnan taloudellisia tunnuslukuja ja henkilöstön kokoa vuoden 2005-2006 väliseltä ajalta. Päämääräni oli luoda kuva case-yrityksistä ja tarkentaa kullekin yritykselle tehtäviä kysymyksiä. Toiseksi perehdyin huolellisesti kunkin yrityksen internet-sivustoon. Analysoin sivustoa saadakseni näkemyksen siitä, minkälaisen kuvan yritys haluaa antaa markkinointiviestinnässään itsestään niin sanotulle suurelle yleisölle. Keskityin analysoimaan sitä, millaisia taiteilijoita ja valmiita tuotteita tai tuotepaketteja yritys tuo esille sekä yleisemmin sitä, millaista yrityskuvaa verkkosivusto minulle testikävijänä välittää.

Desk top -työskentelyn jälkeen tein kohdeyrityksien avainhenkilöille teemapohjaiset asiantuntijahaastattelut. Haastattelukysymysten laadinnassa korostui muusikon tulevaisuuden osaamistarpeiden pohtiminen työnantajien näkökulmasta. Käyttämäni teemahaastattelurunko on tämän selvityksen liitteenä 1. Teemahaastattelurunko on rakentunut perusolettamukselle, että haastateltava tuntee toimialansa hyvin ja olettaa haastattelijan olevan toimialan asiantuntija. Teemat olivat etukäteen sekä haastattelijan että haastateltavan tiedossa, mutta kysymysten tarkka järjestys muuttui usein haastattelujen aikana. Haastatteluissa keskeistä oli haastateltavan ajatusten

seuraaminen ja mahdollisimman vapaa siirtyminen eri teemojen välillä. Haastatteluaineisto on ryhmitelty analyysivaiheessa teemoittain.

Haastattelutilanteet kestivät noin 1,5 tuntia ja paikalla oli tämän tutkimusraportin kirjoittajan lisäksi tutkimusassistentti Pirjo Aittomäki nauhoittamassa tilannetta. Pirjo tunsu haastattelijan tavoin osan haastateltavista jo entuudestaan. Tilanteet olivatkin varsin luontevia ja avoimen tuntuisia. Vaikka haastateltavana olivat yrittäjät, vain harvaan kysymykseemme jätettiin vastaamatta sen takia, että haastateltava luki teeman kuuluvan liikesalaisuuksiensa piiriin. Haastattelujen dynamiikka oli pitkälti asiantuntijoiden välistä keskustelua.

Ennakointitutkimuksen metodiikassa keskeinen vaikeus on kysymysten sisällöllinen haastavuus: haastattelutavat halusivat selvästi tukeutua olettamaan, että mitään kovin suuria mullistuksia ei lähitulevaisuudessa ole näköpiirissä. Haastattelijan oli vaikeaa saada haastateltavat irrottautumaan heidän todennäköisimpänä pitämästään näkemyksestä, jonka mukaisesti alan kehitys on varsin stabiilia. Haastattelun luotsaaminen kohti vapaampaa visiointia ja sen kautta rakentuvia vaihtoehtoja osoittautui haastavaksi.

Kiinnostuksen kohteena on siis se, millaisia taiteilijoita konserttitoimistot haluaisivat tulevaisuudessa rekrytoida? Tämän kysymyksen olen purkanut teemahaastattelussa osaamisen näkökulmasta johdettuihin ala-teemoihin, jotka ovat karkeasti jaettavissa musiikilliseen ja ulkomusiikilliseen osaamiseen. Osaamistarpeiden

ohella toinen keskeinen näkökulma on yhteiskunnallisen muutoksen huomioiminen osana taidepalveluihin kohdistuvia muutospaineita. Taiteilijoiden musiikkiin ja sen välittämiseen liittyvän osaamisen analyysin rinnalla kulkee siis sosiologisempi ote, jossa näen tutkimuskohteeni osana yhteiskunnallisia etenkin luovan talouden diskurssin osana esille nousseita muutoksia.

Tutkimusaineiston keruussa päädyin rajaamaan tutkimusta niin, että valitsin kohdeyritykset pääkaupunkiseudulta, joka on etenkin klassisen musiikin sisältöjä myyvien konserttitoimistojen valtakunnallinen keskittymä. Tutkijakollegat ja Toive-hankkeen johtoryhmä<sup>1</sup> kommentoivat valitsemiani yrityksiä ja muutaman kommentointikierroksen jälkeen päädyimme informanttien valintaan. Keskeisenä kriteerinä oli, että informanttien kautta syntyy monipuolinen kuva alan toimijoista. Mukana on pitkään alalla toimineita ja muutama varsin nuori yritys. Esittelen seuraavaksi informanttien taustaorganisaatiot.

## 2.1 FAZER ARTISTS' MANAGEMENT

Kotimaisen klassisen musiikin konserttiagentuureista vanhin on Fazer Artists' Management, joka kuuluu ainoana suomalaisena konserttitoimistona IAMA:an (International Artist Managers' Association). Edvard Fazerin vuonna 1903 perustama Fazer Konserttitoimisto Oy on yksi maailman vanhimmista klassisen musiikin alalla toimivista konserttitoimistoista ja taiteilija-agentuureista. Haastateltavana on yhtiön toiminnallisista linjoista vastaa toimitusjohtaja Aino Turtiainen-Visala. Turtiainen-Visala on työskennellyt konserttitoimistossa vuodesta 1989 lähtien. Hän on ollut IAMA:n hallituksen jäsen vuodesta 2004 lähtien sekä varapuheenjohtaja vuoden 2007 alusta. (kts. lisää <http://www.fazerartists.fi/>)

Fazer Artists' Management toimii taiteilija-agentuurina koti- ja ulkomaisille klassisen musiikin kapellimestareille, solisteille ja yhtyeille; taiteilijoita yrityksen listoilta löytyy yli 100. Taiteilijavälityksen ohella yritys järjestää konsertteja ja kiertueita niin Suomessa kuin ulkomaillakin. Vaikka Fazerin painopiste on selkeästi klassisessa musiikissa, useat sen taiteilijat työskentelevät klassisen ja rytminmusiikin rajapinnalla ja yhtye-edustus kattaa myös jazzia ja nykykansanmusiikkia esittäviä yhtyeitä.

Julkisten tilaisuuksien ohella Fazer välittää taiteilijoita myös yksityistilaisuuksiin. Yrityksen nettisivuilla on ohjelmantilaajien käyttöön Projektit-otsikon alle koottu valmiita tai helposti eri käyttötarkoituksiin räätälöityjä konsertti- ja ohjelmistokokonaisuuksia. Referenssejä ei ole erikseen mainittu, vaan sen edustamat nimekkäät taiteilijat ja heidän merkittävät julkiset esiintymisensä ovat yrityksen ”käyntikortti”.

Merkittävimpiä Fazerin edustamia kotimaisia taiteilijoita ovat muun muassa viulisti Pekka Kuusisto, pianisti Olli Mustonen, sellisti Jan-Erik Gustafsson, kapellimestari-viulistit Jan Söderblom ja Pietari Inkinen, kapellimestari Tuomas Hannikainen, pianistit Eero Heino, Heini Kärkkäinen ja Paavali Jumppanen, laulajat Pia Freund, Juha Kotilainen, Jouni Kokora ja Markus Nieminen sekä trumpettisti Pasi Pirinen, kitaristi Ismo Eskelinen ja harmonikkataiteilija Janne Rättyä.

Tunnetuimpia yrityksen edustamia kevyen/cross over -musiikin yhtyeitä ovat Pekka Kuusisto & Luomu Players, Duo Anna-Mari Kähärä & Pekka Kuusisto, pianisti Iiro Rantala, Kraft (Pekka Kuusisto ja Johanna Juhola) sekä laulu-yhtye How Many Sisters.

Fazerin Suomessa edustamia ulkomaisia taiteilijoita ovat muun muassa kapellimestari Jean-Jacques Kantorow, huilisti Emmanuel Pahud, pianistit Grigori Sokolov, András Schiff, Murray Perahia, Krystian Zimerman, Vladimir Ashkenazy ja Emanuel Ax, cembalisti-kapellimestari Ton Koopman, pasunisti-kapellimestari Christian Lindberg, viulistit Sarah Chang, Vadim Repin, Leonidas Kavakos ja Viktoria Mullova.

## 2.2 FESTIUM

Festium on vuonna 1974 toimintansa aloittanut osakeyhtiö, joka välittää klassisen musiikin alan muusikoiden ohella myös jazz- ja viihde- ja salonkimuusikoita. Haastateltavana on yrityksen toimitusjohtaja Virpi Laaksonen. (kts. lisää <http://www.festium.fi>)

Festiumin ydintoiminnan muodostaa klassisen musiikin koti- ja ulkomaisien taiteilijoiden välittäminen muun muassa Suomen Kansallisoopperalle, Savonlinnan Oopperajuhlille, kaupunginorkestereille sekä festivaaleille. Cross over -ominaisuutta Festiumin taiteilijakunnassa edustavat jazz- ja nykykansanmusiikkia sekä viihde- ja

<sup>1</sup> Tutkimusryhmää johti Ritva Mitchell Cuporesta. Lisäksi siihen osallistuivat Toive-hankkeen tutkijat Ulla Pohjannoro, Mirka Pesonen sekä Hannu Tolvanen Sibelius-Akatemiasta. Olen saanut kommentteja myös Toive-hankkeen ohjausryhmältä, jossa olivat Finland Festivalin toiminnanjohtaja Kai Amberla, Suomen Ääni- ja kuvatalennetuottajien toiminnanjohtaja Arto Alaspää, Sibelius-Akatemian vararehtori Hannu Apajalahti, Opetushallituksen opetusneuvos Eija Kauppinen, muusikko Pekka Nissilä, Koulujen Musiikinopettajat ry:n puheenjohtaja Johanna Nurmesniemi-Heino, Suomen Musiikkioppilaitosten liiton puheenjohtaja Leif Nystén, Suomen konservatorioliiton toiminnanjohtaja Maaret Ollila, Metropolia Ammattikorkeakoulu klusterijohtaja Tuire Ranta-Meyer sekä Kirkkohallituksen työalasihteeri Ulla Tuovinen.

salonkimusiikkia esittävät muusikot.

Festium välittää ohjelmaa myös yritys- ja yksityistilaisuuksiin sekä järjestää yritystapahtumia koulutustilaisuuksista henkilökunnan virkistys- ja palkitsemistilaisuuksiin. Nettisivuilla yrityksen tarjoamat palvelut on jaoteltu yksityistilaaajien ja yritystilaajien palveluihin. Festium on tämän selvityksen ainoa sponsorointiyhteistyötä välittävä toimija.

Festium edustaa muun muassa seuraavia klassisen musiikin taiteilijoita: baritoni Petteri Salomaa, sopraanot Helena Juntunen ja Johanna Rusanen, pianistit Laura Mikkola ja Ilmo Ranta, huilisti Mikael Helasvuo sekä kapellimestari Markus Lehtinen. Jazz- ja nykyaikansalonsävellystä esittäviä taiteilijoita muun muassa Maria Kalaniemi ja Johanna Juhola-harmonikka, Trio Perko-Pyysalo-Viinikainen, Ilmiliekki 4tet, Duo Milla Viljamaa ja Johanna Juhola, Spontaani Vire ja pasunisti Antti Rissanen. Klassis-vaikutteista viihdemusiikkia esittää muun muassa Virtuoso -laulukvartetti.

Sivustolta löytyy referenssejä ja seuraavia linkkejä: Cas-tanum (floristi), Krulla´s (konditoria), Vapaat äänet (suomalais-ranskalainen free jazz -kiertue-toiminta), Hoedown (nykyaikansalonsävellyksen manageritoimija / Phillip Page), Suomen Kansallisopera ja Savonlinnan oopperajuhlat.

### 2.3 HELSINGIN JUHLAMUSIIKKIPALVELU

Helsingin juhlamusiikkipalvelu (JMP) on ohjelmatoimisto, agenttuuri ja management-palveluita tarjoava monipuolisesti eri musiikinlajeja kattava ohjelmatoimisto. Ohjelmatoimiston välittämässä ohjelmassa on tarjolla klassisen musiikin ohella tanssimusiikkia, jazzia, lastenmusiikkia ja ohjelmanumeroita. Toimisto on perustettu vuonna 1984. Haastateltavana on toimitusjohtaja Lassi Marttala, joka on toiminut yrityksessä sen perustamisesta alkaen. (kts. lisää <http://www.jmpmusic.fi/>).

Helsingin juhlamusiikkipalvelun agenttitoiminnan taiteilijoita ovat muun muassa kapellimestarit Hannu Lintu, Peter Csaba, Arvo Volmer sekä kapellimestari ja viulisti Johan Storgård. Lisäksi he edustavat muun muassa oboisti Helen Jahrenia, sellisti Marko Ylöstä ja sopraano Olga Pasichnykiä. JMP toimii agenttina Raschér saksofonikvartetille. Ohjelmatoimistona yritys välittää suurta joukkoa erilaisia ohjelmasisältöjen tuottajia, jotka edustavat monipuolisesti erilaisia musiikkigenrejä ja erikokoisia kokoonpanoja.

Yrityksen nettisivuilla korostuu ohjelmajärjestelyjen myynti, jossa avainsanoja ovat helppous, luotettavuus ja monipuolisuus. Esiintyjien välityksen lisäksi JMP tarjoaa yrityksille konserttiproduktioiden tuotantopalveluja ”avaimet käteen” -periaatteella. Ohjelmamyyntin referensseinä luetellaan muun muassa: Kemira, OKO, RAY, Suomen Posti, Suomen Messut, Stora-Enso, Diabetesliitto, Osuuspankkiryhmä., presidentin kanslian ja ministeriöiden juhlatilaisuudet, Suomen EU-puheenjohtajien

tajuussihteeristön ohjelmalliset tilaisuudet ja kansainvälisten kongressien ohjelmakokonaisuudet.

### 2.4 SUBLIME MUSIC AGENCY OY

Sublime Music Agency Oy on varsin hiljattain, vuonna 2005, perustettu konsertti- ja ohjelmatoimisto, joka on heti alkuvaiheessa ottanut välittäkseen kiinnostavia cross-over tuotantoja. Artisteina muunmuassa Anna-Mari Kähärän orkesteri (Pekka Kuusisto, Jarmo Saari, Marzi Nyman, Zarkus Poussa), lauluyhtye Rajaton, jousikvartetto Meta4 sekä Virtuosi di Kuhmo. Haastateltavana on yrityksen toimitusjohtaja Tiina Vihtkari. (kts. lisää <http://www.sublime.fi/>, [www.ytj.fi](http://www.ytj.fi) yritystiedot)

Sublime Music Agencyn ydintoiminnon muodostaa lauluyhtye Rajattoman esiintymistoiminta Suomessa ja ulkomailla. Perustamisensa (2005) jälkeen Sublime on laajentunut nopeasti ja edustaa tällä hetkellä useita kevyen ja klassisen musiikin yhtyeitä ja solisteja. Panostus sekä kevyeen että klassiseen musiikkiin on ollut toiminnan kantava ajatus alusta saakka. Yrityksen pyrkimyksenä on löytää ”helmiä”: taiteilijoita, jotka menestyvät sekä keikka- että levymyynnissä. Tällaisia menestystarinoita ovat olleet muun muassa lauluyhtye Rajaton sekä Emma Salokoski Ensemble.

Sublime Music Agency välittää edustamiaan artisteja sekä järjestää konsertteja ja kiertueita itsenäisesti ja yhteistyössä muun muassa konserttitalojen kanssa. Yrityksen listoilla on 17 taiteilijaa: solisteja, yhtyeitä ja produktioita. Sublime hoitaa lähes kaikkien edustamiensa taiteilijoiden asioita kokonaisvaltaisesti keikkamyyntistä ja konserttituotannosta mediasuhteiden hoitoon, promootioon ja urasuunnitteluun.

Sublimen nettisivuilla ei mainita referenssejä. Yritys viestii itsestään taiteilijarosterinsa kautta, eikä sivuilla esitellä yrityksen toimintaa henkilökunta-tietoja lukuun ottamatta.

Yllä mainittujen taiteilijoiden ja yhtyeiden lisäksi agenttuuri edustaa esimerkiksi seuraavia kotimaisia jazz- ja nykyaikansalonsävellyksen taiteilijoita ja tuotantoja: hanuristi Kimmo Pohjonen, Perko & Kuustonen: Profeetta, beatboxaaja Felix Zenger, kitaristit Jarmo Saari ja Petteri Sariola. Sublime edustaa Suomessa ruotsalaista The Real Group -lauluyhtyettä.

### 2.5 FANTASTICO MUSIC

Fantastico Music on vuonna 2001 perustettu konsertti- ja ohjelmatoimisto, joka tarjoaa ohjelmajärjestelyjä etenkin yritysasiakkaille. Ohjelmajärjestelyksen ohella toimisto räätälöi asiakkailleen myös kokonaispalvelua ”avaimet käteen” -periaatteella, liikelahjoja myöten. Toimiston listoilla on etenkin tunnettuja oopperalaulajia, mutta edustettavien joukosta löytyy monipuolinen kavalkadi myös muita taiteilijoita. Kotimaisen toiminnan lisäksi

toimistossa on panostettu kansainvälisen toiminnan kehittämiseen. Haastateltavana on toimitusjohtaja Minna Pentti. (kts. lisää [www.fantasticomusic.fi](http://www.fantasticomusic.fi))

Fantastico Musicin listoilla on noin 50 taiteilijaa: solisteja ja kapellimestareita, yhtyeitä, kuoroja ja juontajia. Yritys välittää etenkin oopperalaulajia kuten sopraanoja Margareta Haverista ja Johanna Rusasta, tenori Hannu Jurmua ja basso Jaakko Ryhästä. Lisäksi listoilla on muun muassa pianisti kapellimestari Seppo Hovi, urkuri Kalevi Kiviniemi ja kapellimestari Juhani Lamminäki. Yritys edustaa myös joukkoa yhtyeitä kuten Kaartin Soittokunta ja Allegros kvartetti.

Yrityksen nettisivuilta löytyy runsaasti referenssiyrityksiä. Referensseinä luetellaan esimerkiksi Helsingin Energia, Kemira, Tapiola, Nokia, Nordea ja Puolustusvoimat.

Sivustolla korostetaan asiakkaiden tarpeiden tunnistamista ja sille pohjautuvaa esiintyvävaihtoehtojen tekemistä ja ohjelmakokonaisuuden luomista. Sivuston kautta on myytävänä neljä levyä ja sieltä löytyy erillinen osio kasvavalle artist management -toiminnalle.

## 2.6 SIBELIUS-AKATEMIAN TILAUSMUSIIKKIPALVELU

Sibelius-Akatemian tilausmusiikkipalvelu välittää loppuvaiheessa olevien opiskelijoidensa ja oppilaitoksesta valmistuneiden esiintymistilaisuuksia. Oppilaitoksen tarjonta jakaantuu karkeasti ottaen budjettirahoitteisiin ja maksullisen palvelutoiminnan konsertteihin, joista jälkimmäisiä välittää tilausmusiikkipalvelu. Konserttitoiminnan on tarkoitus vähintään kattaa kulunsa ja mieluiten tuottaa jopa voittoa. Haastateltavana on tuottaja Anne Toppila. (<http://www2.siba.fi/tapahtuu/tilauskonsertit.html>, Tilli 1998)

Sibelius-Akatemian tilausmusiikkipalvelu suuntaa tarjontansa lähinnä yritysten ja yhteisöjen tarpeisiin: asiakastilaisuuksiin, juhliin ja yritystapahtumiin. Tilausmusiikkipalvelunkin (vrt. JMP) viestinnässä korostuvat monipuolisuus ja helppous: musiikkitarjonta klassisesta kansanmusiikkiin, konsertit ideoidaan asiakkaan tarpeisiin sopiviksi, kaikki käytännön järjestelyt hoidetaan.

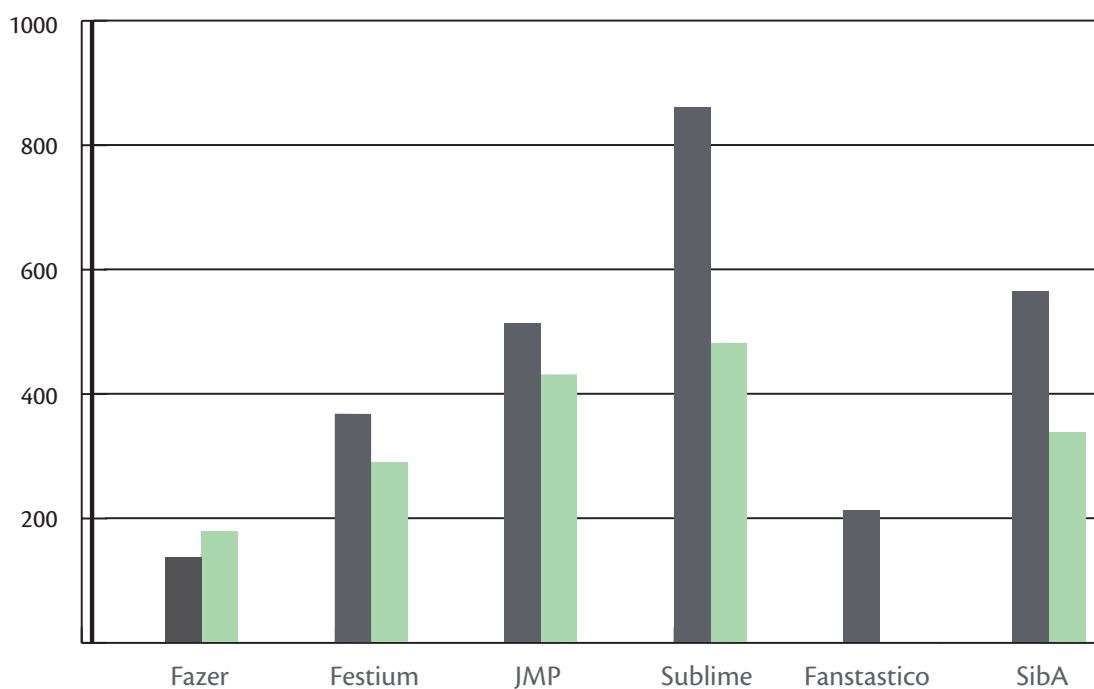
Tilausmusiikkipalvelun vahvuutena ovat Akatemian suojissa virinneet, usein hyvinkin erikoiset kokoonpanot, kuten huuliharppuyhtye Sväng ja Total Cello Ensemble.

# Konserttitoiminta liiketaloudellisten tunnuslukujen valossa

## 3.

Fonectan yritystietojärjestelmään on kirjautunut vain osan case-analysissä mukana olleiden konserttitoimistojen taloustiedoista. Sibeliuksen Akatemian budjetin alla kulkevan Sibeliuksen Akatemian tilausmusiikkipalvelun tiedot ja Fantastico Music'in tiedot (vain vuodelta 2005) on poimittu erillisestä selvityksestä (Kattilamäki & Rissanen 2008, 38). Olen kerännyt saatavissa olleet konserttitoimistojen taloustiedot kuvaan numero kolme.

KUVA 3. Fazer Artist' Managementin, Festiumin, Helsingin Juhlamusiikkipalvelun, Sublime Music Agencyn, Fantastico Musicin ja Sibeliuksen Akatemian tilausmusiikkipalvelun liikevaihto vuosina 2005 (vihreällä) ja 2006 (harmaalla). Mittayksikkönä on 1000 €.



Liikevaihto on toiminnan indikaattorina jokseenkin problemaattinen. Esimerkiksi Fazer Artists' Managementin liikevaihdon määräytyminen pelkän liikevaihdon perusteella tulkittuna antaa varsin virheellisen kuvan toiminnan laajuudesta. Fazerin liiketoiminnassa liikevaihto on ollut varsin pientä verrattuna muihin konserttitoimistoihin: esimerkiksi vuonna 2006 liikevaihto oli noin 136 000 euroa ja vuonna 2005 noin 178 000 euroa. Kumpanakin vuonna liiketoiminnan muut tulot ovat olleet yli miljoona euroa. Tämän huomioiden Fazer on markkinoiden suurin toimija ja Sublime Music Agency toiseksi suurin toimija.

Haastatteluun osallistuneiden yritysten yhteenlaskettu vuosittainen liikevaihto on Fazerin muut tulot huomioituna noin 3,5 miljoonan euron suuruusluokkaa. Haastateltujen edustamien organisaatioiden työllisyysvaikutukset ovat varsin laajoja. Kohdeyritykset generoivat toiminnallaan vuosittain osa-aikaista työtä yli tuhannelle taiteilijalle.

Vertailin klassisen musiikin konserttitoimistojen liikevaihtoa keskeisiin pääkaupunkiseudulla toimiviin rytmimusiikin kentän agenttuureihin. Liiketaloudellisiin tunnusluvuihin mitattuna klassisen musiikin laitospohjaisen järjestelmän ulkopuolinen konserttitoiminta on luovan talouden ohjelmatoimistosektorin osa-alueena varsin marginaalista. Alan markkinajohtajan Live Nationin liikevaihto vuonna 2006 oli noin 45 miljoonaa euroa ja toisen alan kotimaisen jätin Eastwayn konserttitoiminnan osuus liikevaihdosta oli noin 30 miljoonaa euroa (Markkola 2008). Näihin verrattuna konserttitoiminnan vuotuinen liikevaihto on pientä: se jää yrityskohtaisesti pääsääntöisesti noin 0,5 miljoonaan euroon vuodessa. Yhtälailla konserttitoimistoihin palkattujen toimintaa koordinoivien työntekijöiden määrä rajoittuu yleensä 1-3 henkilöön (kuten myös Kattilamäki & Rissanen 2008, 31).

# Konserttitoimistot taidekentän toimijoina

## 4.

Fazeria ja Sibelius-Akatemian tilausmusiikkipalvelua lukuun ottamatta haastateltavat olivat ryhtyneet yrittäjiksi henkilökohtaisten kontaktien pohjalta syntyneen taitelijayhteistyön kehittämiseksi. Haastateltavien edustamat yritykset olivat kasvaneet taitelijoiden uran kehittymisen myötä ja uusia taiteilijoita oli valikoitunut konserttitoimiston asiakkaaksi pääsääntöisesti agentin oman suhdeverkoston kautta.

Haastateltujen ammatti-identiteetti kiinnittyi voimakkaasti taiteen kentän toimijuuteen, johon liittyen he kunnioittivat taiteen itseisarvoa sekä merkitystä yhteiskunnassa muutenkin kuin taloudellisen hyvinvoinnin generoijana. Samalla he korostivat taloudellisen tuloksen toisarvoisuutta suhteessa tuotettuun taide-elämykseen. Tästä huolimatta haastateltavat olivat voimakkaasti markkinalähtöisiä ja yrittäjähenkisiä. Klassisen musiikin kentän yrittäjyyteen näyttää liittyvän kirjoittamaton sääntö, joka korostaa kulttuurisia arvoja ja jättää taloudelliset arvot taustalle. Asiantuntijuus kiinnittyy sekä taiteen että liiketoiminnan osaamiseen ja niihin liittyvien suhdeverkostojen hyödyntämiseen.

Fazer-musiikki on aloittanut toimintansa 1800-luvun lopulla ja rekisteröity vuonna 1903. Yrityksen historia kattaa sotavuosia ja useita nousu- ja laskusuhdanteita. Taiteen merkitys kuulijoille on kantanut yritystä sen historian ajan ja sen uskotaan kantavan vielä tulevaisuudessakin, vaikka meneillään onkin jälleen laskusuhdanne. Laskusuhdanteen arvioitiin heijastuvan viiveellä konserttitoimintaan, mutta samalla taloudellinen alamäki

nähdään haasteena rakentaa edelleen yhteiskuntaa, jossa taiteella on oma itseisarvonsa. Fazer-musiikkiin verrattuna muut tutkimuksen erityishuomionkohteena olleet konserttitoimistot ovat varsin nuoria. Yhteistä niille on voimakas usko oman toiminnan merkityksellisyyteen niin itselle, taiteilijalle, kuulijalle kuin yhteiskunnallekin.

Taiteilijoihin ja taiteen itseisarvoon on sitouduttu henkilökohtaisella tasolla, ja varsin usein ehdoittamiksi työ alkaisi maistua ”työltä” haastateltavat olisivat lähes poikkeuksetta valmiita vaihtamaan heti alaa. Alalla toimiminen edellyttää pitkäjänteisyyttä. Haastateltavat arvioivat uuden taiteilijan rekrytointihetkestä kuluvaan vähintään vuoden ennen kuin näkee, alkaako taiteilija tuoda mukanaan konserttikiinnityksiä. Uuden taiteilijan ottaminen on agentille merkittävä taloudellinen satsaus ja riskitekijä:

*”Kun me otetaan joku, niin me pistetään siihen paljon aikaa ja sillon meidän täytyy tietysti uskoa siihen ja uskoa siihen et se tuo meille sitä tuntipalkkaa myöskin joskus takasin ja sitä millä me maksetaan vuokramme ja pyöritetään tätä firmaa.”*

Kun uusi muusikko on rekrytoitu, suhteen odotettiin ulensä jatkuvan pitkään:

*”Ja sit ku mä haluan ajatella pitkällä aikavälillä ja tehdä sopimuksen kapellimestarin kanssa niin mä toivon että se on sit 50 vuotta vaikken mä itse ehkä sitä tekiskään niin mä ajattelen asioita pitkällä aikavälillä.”*

Konserttitoimistojen toiminta on varsin pitkäjänteistä. Haastattelun aikoihin kevättalvella 2009 agenttitoiminnan osalta tehtiin kiinnityksiä vuosien 2011-2012 ajalle. Siksi esimerkiksi nykyinen taloustilanne ei heijastu agenttitoimintaan lamauttavasti. Sen sijaan tilausrusiikkipalveluissa talouden nousu- ja laskusuhdanteet näkyvät nopeammin. Tilausrusiikkipalveluiden osalta laskusuhdanne on tuonut selvää hiljentymistä tilausten määrään, pienenemistä käytettävissä oleviin budjetteihin ja myös muutamia peruutuksia. Yritysten tilauspalvelujen ohella myös festivaalienten epäiltiin joutuvan vaikeuksiin muutaman vuoden viiveellä, mikä näkyy aikanaan myös konserttitoimistojen toiminnassa.

Kilpailun mahdollinen kiristyminen tilausrusiikkipalvelujen osalta ei estänyt haastateltavia näkemään laskusuhdanteessa myös positiivisia mahdollisuuksia. Laman uskottiin lisäävän konserttikäyntejä. Toisaalta samalla pelättiin, että lipunmyynnin merkitys tulon lähteenä kasvaa entisestään. Lipputulosten osuus rahoituksesta lisää yrityksen riskiä, sillä yhteistyökumppanit eivät pysty laman vuoksi tarjoamaan takuupalkkioita ja joutuvat muutenkin tiukentamaan ja huonontamaan ehtojaan jakaakseen lippumyyntituloihin kätkeytyvän riskin konserttitoimiston ja viimekädessä taiteilijan kanssa.

#### 4.1 PÄÄMÄÄRÄNÄ LAATU JA HENKILÖKOHTAISUUS

Haastateltavat eivät olleet asettaneet yritystoiminnan päämääräksi taloudellista kasvua: tärkeintä oli pysyä hengissä, tuottaa laadukasta jälkeä ja olla tyytyväinen siihen mitä tehdään. Tätä korostettiin haastattelutilanteessa monessa kohdassa:

*"Päätöksentekoon ensimmäisenä vaikuttaa vaan oikeesti se musiikki ja se ryhmä [...] ja sit kakkosena miettii että onko meillä resursseja. [...]Sinä päivänä kun ei rahat riitä, niin sitten me ikävä kyllä törmätään kaikki seinään, et kyllähän se on pidettävä mielessä, et onko tämä taloudellisesti kannattavaa, mutta ehdottomasti siinä järjestyksessä."*

Agentit näkivät itseensä ensisijaisesti taiteilijan kumppanina. Useat agentit halusivat olla henkilökohtaisesti lähellä taiteilijan produktioita ja myötäelää niitä. Esiintymisten kautta generoituvia tuloja kuvailtiin yhteisenä ponnistuksena, jossa agentti tekee oman osansa työstä palkkionsa eteen. Agentin rooliin kuuluu kuitenkin se, että kaiken mennessä hyvin, hän jättäytyy sivuun. Toisaalta tilanteen vaatiessa agentti on valmis ottamaan ohjat omiin käsiinsä:

*"Tällä puolella... pitää sulautua tapettiin ja sitten saman aikaisesti kuitenkin olla aina valmiina tarttumaan sen tilanteen johtoon jos se tilanne vaatii sitä. Et kun siellä joku katastrofi uhkaa konserttipaikalla niin siis on vaan heti toimittava järkevästi."*

Kaikki konserttitoimistojen edustajat korostivat, etteivät pidä kasvua itseisarvoisen tärkeänä. Pääosa koki työnsä

mielekkääksi nykyisellä toimintavolyymilla ja koki, ettei nykyresursseilla voisi edustaa enää useampaa taiteilijaa. Tyypillisimmillään agentti edustaa noin neljää taiteilijaa tai taiteilijaryhmää, joiden lisäksi hän saattaa välittää kymmeniä muita taiteilijoita tilausrusiikkipalveluna. Taiteilijarosteria ei siis pyritty lisäämään aktiivisesti, mutta etenkin tilausrusiikkipuolelle otettiin uusia taiteilijoita toisinaan.

Kohdeyritysten joukosta erottui selvästi julkisen sektorin organisaation osana toimiva Sibelius-Akatemian tilausrusiikkipalvelu, johon kohdistui selkeitä tuotto-odotuksia emo-organisaation suunnasta:

*"Me tosiaan tienataan omat palkkamme ja sitten pitäisi jäädä vielä Sibiksellekin rahaa... Koska nyt tietysti panostetaan kaikissa oppilaitoksissa tähän ulkopuoliseen rahoitukseen, koska valtion rahoitukset pienenee koko ajan."*

Emo-organisaation asettamiin paineisiin pyrittiin vastamaan etsimällä tilausvolyymiltään suuria yhteistyökumppaneita, ei esimerkiksi hintakilpailulla tai toiminnan muuttamisella kattamaan useampia ohjelmatoimistotoiminnan tai musiikkialan palvelutoiminnan alueita.

Konserttitoimistojen kasvupyrkimyksiä rajallisuuden taustalla oli useita seikkoja. Haastatelussa tuli ilmi pelko siitä, että liian suureksi paisuva toiminta pilaisi tärkeänä koetun henkilökohtaisen suhteen kunkin taiteilijan kanssa. Myös potentiaalisen yleisön määrää pidettiin varsin rajallisena, minkä vuoksi myöskään perinteisen konserttitoimiston alueella ei koettu olevan kasvumahdollisuuksia.

Haastateltavat kokivat, että konserttitoimistojen keskeisimmät kasvun keinot kiinnittyivät taiteilijoiden esiintymispalkkioihin sekä myöhemmin omana alalukuna käsiteltäviin uusiin kansainvälisiin markkinoihin. Useimmat haastateltavat tosin pitivät itsensä kannalta todennäköisimpänä esiintymispalkkioihin liittyvää kasvua.

Kolmas kasvupotentiaali piilee alan pitkien alihankintaketjujen lyhentämisessä. Monen konsertin taustalla on tilaajan tekemä ideointi mainostoimiston tai pr-toimiston kanssa. Mainostoimisto etsii mahdollisesti tapahtumajärjestäjän, joka puolestaan etsii konserttitoimistoista sopivan musiikkisällön usein muun sisällön lisäksi. Myös tilausrusiikkipalvelun puolella ketjut ovat toisinaan pitkiä: osa taiteilijoista kiertää agenttuurinsa kautta tilausrusiikkipalveluna mahdollisesti toisen konserttitoimiston myymään esiintymistilaisuuteen. Haastateltavat näkivät ketjuuntumisessa ongelmia, sillä kaikkien ketjun toimijoiden tietämyksen taso klassisen musiikin konserttijärjestämisestä ei välttämättä ole riittävä:

*"Siellä [tapahtumatuotantoyrityksessä] ei ole riittävää asioiden tuntemusta. Että joskus laittaa taiteilijan suoraan sanottuna vähän suden suuhun, kun laittaa niiden tilaisuuksiin esiintymään, että ne jutut voi olla aika korneja joskus. Ett he tekee sellaista palapelihomma, jossa ihan kaikki ei ole ihan selkeästi mietitty."*



Osaamisen mahdollisten kapeikkojen lisäksi ketjuuntuminen tuo mukanaan toimijoita, joista jokaiselle täytyy maksaa palkkio. Tämä kasvattaa kokonaishintaa. Osa haastatelluista oletettiin, että kun palkkiot tulevaisuudessa pienenevät, pyritään myös välikäsien määrää pienentämään. Tällöin tapahtumatuotantoja tilataan yhä enemmän suoraan taiteilijaa edustavilta konserttitoimistoilta. Tämän kehitystrendin osana konserttitoimistot pyrkivät tuottamaan mahdollisimman valmiita palvelukokonaisuuksia asiakkailleen.

Musiikkialalla on puhuttu niin sanotuista 360-asteen yrityksistä tulevaisuuden trendinä. Haastatelluista esimerkiksi Sublime Music Agency toimi pitkälti puolisuorana musiikkipalvelun tuotantopalveluna, joskin levy-yhtiötoiminta oli edelleen agentuurin ulkopuolella. Toiminnan keskittämisen edellytykseksi nähtiin erittäin läheinen suhde taiteilijaan tai taiteilijaryhmään. Samalla pidettiin keskeisenä sitä, että toiminnan pitää olla korostetun taiteilijavetoista, jotta eri toimintojen välisiä intressiristiriitoja vältettäisiin.

*”Että ne pitää kaikki lähteä siitä jengistä tai siitä tyyppistä joka oikeesti tekee sitä musiikkia koska mun mielestä levy-yhtiöllä tulee selkeesti aina olemaan omat levy-yhtiöintressit. Keikkamyynnillä tulee aina ja vain olemaan intressinä myydä keikkaa niin paljon kuin mahdollista. Mutta että se paletti pysyy vain ja ainoastaan kasassa niin että sitä tullaan tekemään vuosia eteenpäin, siinä on ainoa mahdollisuus että siinä on myös se taiteilijajengi mahdollisimman paljon mukana. Sit se tulee toimimaan jos näin on.”*

Sinänsä toiminnan muuntaminen kohti laajempaa managementia ei automaattisesti kasvata tulovirtoja. Se kuitenkin mahdollistaa taiteilijan kannalta kokonaisvaltaisemman suunnittelun, jossa toiminnan eri osat ja arvoketjun toimijoiden eri intressit voidaan potentiaalisesti helpommin sulauttaa yhteen. Toisaalta on varsin tyyppillistä, että taiteilija ottaa vastaan esimerkiksi opetusviran tai konserttimestarin paikan, minkä vuoksi hän ei voi olla täysipäiväisesti konserttitoimiston myytävissä. Orkesterityön yhteen sovittaminen konserttitoimiston toiminnan kanssa oli haastavaa, mutta haastateltavien mukaan mahdollista.

#### 4.2 ASIAKASKUNNAN RAKENNE

Agentin näkökulmasta asiakkaita on varsin monessa suunnassa. Yhtäläilla konsertin tilaaja kuin taiteilijakin ovat agenttien asiakkaita. Tässä yhteydessä puhun asiakkaasta taiteilijan työn tilaajana. Nämä asiakkaat jakaantuivat selkeästi yrityssektoriin ja julkiseen sektoriin sekä festivaaleihin, jotka ovat usein välillisesti kytköksissä julkiseen sektoriin.

Konserttitoimistojen keskeisin tulovirta rakentuu julkisen sektorin laitoksiin myydyistä konserteista. Haastatellut pitivät julkista sektoria mieluisana yhteistyö-

kumppanina, sillä sen edustajilla uskottiin olevan konserttitoimistojen kanssa yhteinen päämäärä: korkeatasoisen taiteen edistäminen. Useat haastatelluista kuitenkin totesivat, että julkisen sektorin toiveet ovat muuttumassa populistisemmiksi. Taiteilijan edustajana agentti saattaa joutua tilanteeseen, jossa orkesterin ohjelmistopolitiikka on liian populistinen ollakseen taiteilija näkökulmasta riittävän kiinnostava. Tilanteita on ratkottu haastateltujen mukaan yhteisymmärryksessä: usein siten, että tilaajan ohjelmistovalintojen sekaan koetetaan ujuttaa kompromissiratkaisuna jotakin taiteilijan haluamaa. Haastateltavat uskoivat, että julkinen sektori muodostaa jatkossakin keskeisen osan konserttitoimistoihin ohjautuvista tulovirroista. Tosin pitkällä aikavälillä nähtiin uhkaksi taiteen yhteiskunnallisen merkityksen muutoksen myötä tapahtuva hidaskasvaminen, jonka yhtenä lopputulemana voi olla klassisen musiikin aseman horjuminen kunnan ja valtion rahoittaman taidelaitosjärjestelmän ja tapahtumien sisältönä.

Julkisen sektorin toiminnassa on tapahtunut suuria muutoksia viimeisen 20 vuoden aikana. Yksi haastateltava kuvaili, että ennen 1990-luvun lamaa kunnat toteuttivat osittain myös omaa konserttitoimintaa ja rahoittivat sen omalla riskillään. Haastateltujen mukaan nykyään ja tulevaisuudessa riskiä pyritään yhä enenevässä määrin ohjaamaan konserttitoimiston tai taiteilijan harteille, jopa siirtämään taloudelliset riskit kokonaan kuntasektorin ulkopuolelle. Edellisen laman aikana julkisen sektorin toimijat leikkasivat konserttitoiminnan resurssija, ja resurssien takaisin saaminen on ollut vaikeaa:

*”Kun se [julkisen sektorin rahallinen panostus] oli kerran höylätty, niin eihän sitä koskaan ... palautettu, vaan se on ollut kovaa työtä kuroa sitten takaisin silloin menetettyjä resurssija asemia, ja epäilemättä jotain samantyyppistä tulee käymään nytkin.”*

Edellisen laman jälkeen tapahtunut varsin laajamittainen laitosorkesterien osakeyhtiöittäminen nähtiin prosessina, joka mahdollistaa aiempaa suuremman markkinointiorientaation ja meneillään olevan laman myötä vähittäisen hintatason laskun. Toisaalta taiteilijoiden palkkiot olivat usein varsin vaikeita määritellä. Kunkin taiteilijan kohdalla taustalla vaikutti varsin monia eri muuttujia, joiden perusteella palkkiosummaa haarukoitiin.”

Suhtautuminen yrityksiin asiakkaina vaihteli suuresti eri haastateltujen välillä. Osalle yritystilaisuudet olivat vähemmän mieluisia kuin esimerkiksi julkisen sektorin tekemät tilaukset:

*”...joskus on tehtävä niitä myönnytyksiä [kuten] firmakeikkoja, jotka on yleensä aika monelle kirosana.. jos antaa taiteilijan vaan valita niin eihän kukaan oikeestaan niitä firmakeikkoja halua tehdä.”*

Yritysten kanssa tehtävä yhteistyö on selvästi jännitteisempää kuin julkisen sektorin kanssa tehtävä työ. Taustalla on mielikuva yrityksistä kiittämättöminä tai vaikeina asiakkaina. Yritykset olivat kuitenkin usealle

konserttitoimistolle tärkeä tulonlähde, muutamalle jopa keskeisin, vaikka ristiriita yritysasiakkaiden ja taiteilijoiden toiveiden kanssa oli toisinaan ilmeinen.

Toisaalta osa yritysasiintymisistäkin oli koettu myös positiivisesti. Yrityksistä saatavat tulot ovat osalle taiteilijoista tärkeä tulonlähde. Yrityksissä tehtävät esiintymiset ovat toimineet tulonkertymän lisäksi keinona saada taiteilijalle tunnettuutta ja uutta potentiaalista kuluttajakuntaa.

*”Ilta illalta siellä [yritystapahtumassa] on istumassa 1000 tai 500 ihmistä, jotka kuulee ja näkee [yhtyeen]. Että tää on hirveen tehokas tapa saada laajalle joukolle suomalaisia [taiteilijoita] tunnetuksi. Ja niin tapahtui.”*

Taloudellisen taantuman vaikutukset yrityksiin ovat näyttäytyneet lomautuksina ja irtisanomisina. Vaikka konserttitoimistoissa työskentelevät eivät uskoneet yritysten rahojen kuitenkaan loppuneen, he epäilivät, että yrityksissä koetaan musiikin ostaminen nyt moraalisesti vaikeaksi. Toisaalta luotettiin tilanteen muuttuvan, kun taloudellisen laskusuhdanteen pahin vaihe on ohi, sillä:

*”Kyllähän samalla aina pitää näyttää hyvän tekijältä siinä vaiheessa kun pistetään ihmisiä pihalle.”*

Myös kasvuodotukset etenkin tilausmusiikkipalvelujen puolella kohdistuivat yrityksiin. Lähtökohtaisesti ei kuitenkaan haluttu lisätä tilaajien määrää vaan pikemminkin pyrittiin kehittämään aiempaa tiiviimpiä yhteistyökumppanuuksia suuryritysten kanssa. Aiempaa tiiviimpien asiakkuuksien kehittäminen oli selkeästi yksi keskeisistä painopisteistä toiminnan kasvattamiseksi.

#### 4.3 MARKKINAVOIMIEN JA TAITEEN RISTEYSKOHDASSA

Haastateltavat pitivät Suomea hyvänä klassisen musiikin toimintaympäristönä, koska he kokivat markkinavoimien vaikuttavan varsin vähän ohjelmistopolitiikkaan. Heidän arvionsa mukaan kapellimestarien ja solistien mielipidetä kuunnellaan täällä ohjelmistoa rakennettaessa selvästi enemmän kuin markkinavetoisemmissa maissa.

Alalla pidempään toimineet haastatellut olivat panneet merkille viimeisen 10-15 vuoden aikana spektiikkimaisuuden lisääntymisen. Asiakkaiden uskottiin haluavan aiempaa pidemmälle vietyä visuaalisuutta, dynaamisempaa vuorovaikutusta taiteilijan ja yleisön välillä sekä monialaisempia ohjelmasisältöjä. Konserttien muuttuminen spektiikkimaisemmiksi edellyttää toisaalta aiempaa monipuolisempaa muusikkoutta ja toisaalta aiempaa monipuolisempaa eri alojen osaajien yhteistyötä. Niin sanottu ”moniosajuus” nimettiin monessa yhteydessä keskeiseksi tulevaisuuden muusikon osaamishaasteeksi. Moniosajuudesta puhuttiin etenkin musiikin eri tyylilajien ja genrejen välisenä osaamisena, ei yleensä sellaisena osaamisena, jossa muusikolta edellytettäisiin esimerkiksi johonkin toiseen taiteenalaan kiinnittävää osaamista.

Haastateltavat näkivät viihteellistymisessä sekä hyviä että huonoja puolia. Mikäli viihteellistymisellä tarkoitettiin laadukasta, huolellisesti rakennettua ja hienoon lopputulokseen yltävää elämystä, ei ”viihteellisyyttä” koettu negatiivisena asiana. Toisaalta viihteellistymisnähtiin uhkana: sen ajateltiin aiheuttavan ohjelmasisältöjen yksipuolistumista ja olevan ristiriidassa taiteilijoiden ambitioiden kanssa:

*”Asiakkaallahan [kaupunginorkesterilla] saattaa olla... sellainen konsertti, jolla saa jotain tietyn tyyppistä yleisöä. Sitten se haluaa ohjelman olevan tietynlainen, esimerkiksi niin että se on pelkkää Tšaikovskin pianokonserton 1. osaa vaikkapa kärjistäen. Se ei sitten ole välttämättä se, mitä [konserttitoimistolta tilattava] kapellimestari haluaa yleisölle antaa siitä konsertista. ...[lopputuloksen voidaan esimerkiksi] popularisoida ohjelmaa, mutta sitten siinä samalla tarjotaan vähän ajateltavaa ujuttamalla sinne mukaan vaikkapa joku Saariaho.”*

Musiikin roolia pidettiin spektiikkimaisuuden, aiempaa populaarimpien ja usein monitaiteisten ohjelmistovalintojen lisääntymisestä huolimatta edelleen keskeisenä. Musiikki koettiin taiteenlajiksi, jota voidaan asettaa moniin tilanteisiin. Siksi sillä uskottiin olevan tulevaisuudessakin oma roolinsa tapahtumien sisältönä.

Agentin oman työn perustaksi hahmottui klassisen musiikin vankka osaaminen. Työn keskeinen sisältö on myyminen, jolloin vuorovaikutustaidot ja kyky rakentaa musiikkisisällöstä kiinnostava palvelu tai palvelukokonaisuuksia korostuvat. Oleellista oli se, että agentilla on taito myydä palvelu onnistuneesti asiakkaalle.

Taiteilijan omien intressien ohella korostui myös erityyppinen muusikkous, joka lähtee viihdyttämisen ammattilaisuudesta:

*”Jonkunhan täytyy sitä juomisen taustamusikkinakin soittaa, ja eihän se minun mielestä niin huono asia ole... kaikki ei siihen pysty, ei halua sitä tehdä eikä siihen myöskään kykene. Mutta ne jotka siihen kykenee ja haluaa sitä tehdä ja on motivoituneita sitä tekemään, niin se vaatii oikeanlaista asennetta ja sitten täytyy tietysti sellasessa kohden ymmärtää, mikä se tilanne on, et siellä ollaan järjestämässä ihmisille tunnelmaa ja se riippuu sitte siitä soittajasta ja esiintyjästä, että kuinka paljon muuta se pystyy tarjoamaan ja pystyykö ja onko se tarpeen.”*

*”Kyllähän se myöskin niin on että... kuka tahansa sinne lähtee on saatava se yleisö haltuun on se tilanne mikä tahansa.”*

Viihdyttäminen koettiin ammattitaidoksi: taiteilijan osaamiseen kuuluu, että yleisön kanssa tulee toimeen ja sitä kykenee innostamaan, vaikka yleisö olisikin hieman juopunutta tai suuntaisi kiinnostuksensa primaaristi muualle kuin taiteilijoihin.

Lähtökohdiltaan agentin ja taiteilijan yhteistyön perustana on ajatus taiteilijasta, joka ”tekee sellaisen

konsertin, että pääsee näyttämään vahvimman ja parhaimman alueensa”. Taiteilijasta kumpuavan toiminnan rinnalle, ja osin sen sijalle, on nousemassa selkeästi yhä asiakaslähtöisempi toiminta etenkin yritys kentällä. Eräs haastateltava korostikin, että:

*”Taiteilija on asiakaspalvelija. Ja sen oivaltaminen taiteilijana on hyvin merkitsevää. Se on tietysti loogista, että kun taiteilija opiskelee hyvin pitkään...niin siihen mennään hyvin syvälle siihen omaan taiteilijuuteen... ja sitten... ei voikaan tehdä sitä omaa taiteilijuuttaan omilla ehdoilla, vaan ne esiintymistilaisuudet onkin jollain lailla valmiina ja sen taiteilijan tulee täyttää ne.”*

Asiakaslähtöisyys on kuitenkin haastateltujen kuvauksen mukaan varsin hyvin huomioitavissa yhteistyössä. Konfliktit taiteilijan ja konserttia tilaavan tahon välillä liittyivät useimmiten aikataulullisiin ongelmiin.

Yhdeksi kehityssuunnaksi nähtiin konserttitoiminnan laajentaminen laajemmiksi yhteistyökumppanuuksiksi, jotka toimivat käytännössä erilaisten yhteistyöprojektien muodossa. Tällaisten projektisäiltöjen keksimisessä ja kehittämisessä agentit näkivät toimintansa muuntuvan tuottajamaisemmaksi. Eräs haastateltava tiivisti projektimaisemmaksi rakentuvaa tulevaisuutta ja sen suhdetta toimialan kasvuun seuraavasti:

*”Toimintaa pitäisi kehittää siihen suuntaan, että tulee enemmän sellaisia projekteja. Että taiteilijan pitää yhä enemmän miettiä, että mikä se projekti ois. Ja agenttien pitää sillain kehittää toimintaansa, että ne ois myös konserttien tuottajia. ...Että mä en usko, että määrällisesti täällä vois toimia enempää kuin muutama hyvä toimisto. Ei ole riittävästi mihin saisi työllistettyä. Että agenteja lisäämällä ei muusikkoja työllistävä taho lisääny juurikaan nykyisestäään.”*

Esimerkiksi Fantastico Music on rakentanut laajan Nordea Jean Sibelius Orchestra -projektin, jossa klassisen musiikin soittamisen vakavaksi harrastukseksi valinneet nuoret saavat harjoitella ja esiintyä huippuammattilaisten johdolla. Yhteistyöprojektien takana on kuitenkin aina oivaltava idea, jonka työstämisessä agenttien luovuus ja kekseliäisyys korostuu. Agentti muuntuu tuottajaksi, joka osaa yhdistää edustamiensa taiteilijoiden taiteelliset ambitiot yhteistyökumppanin liiketaloudelliseen ajatteluun ja löytää niiden välistä molempia osapuolia innostavan synteisin.

*”Usein ajatellaan, että tämä paperin pyöritys on tuottajan duuni, että siinä ei ole kauheesti luovaa paikkaa. Että vaan toteuttaa taiteilijoiden ja luovien ihmisten juttuja, laittaa käytäntöön. Että se on se, joka ymmärtää käytännöstä. Mutta se on haaste, että mä katson ainakin, että tuottajalla pitää olla näkemystä ja ideoita ja se voi laittaa itsensäkin siinä peliin.”*

Etenkin sponsorointityön kehittämisen näkökulmasta on keskeistä, että agentit osaavat ideoida sellaisia projekteja, joissa heidän edustamiensa taiteilijoiden näkemykset löytävät vastakaikua sponsoroivan yrityksen ajatuksista.

Haastateltavista osa tunnisti sosiaali- ja terveysalan potentiaalisena uutena markkinana. Toiminta koettiin pioneerityönä, johon nykyiset haastateltavat eivät olleet kovinkaan hanakasti tarttumassa: nykyisen toiminnan ylläpitäminen koettiin hyvänä tilanteena. Haastateltavat toivoivat kuitenkin, että sosiaali- ja terveysalan suuntaakin syntyisi toimijoita, jotka osaisivat hyödyntää klassista musiikkia taitavia artisteja yhä monipuolisemmin.

# Kasvua ulkomailta

## 5.

Haastateltavat kokivat kotimaisten markkinoiden olevan jo varsin täynnä, ja totesivat, että ulkomaiset markkinat ovat vähintään yhtä kylläiset. Usko kotimaiseen taiteilijoiden osaamiseen oli kuitenkin vahva. Niinpä haastateltavat arvelivat, että konserttitoiminnan kasvu tulee tulavaisuudessa tapahtumaan ensisijaisesti kansainvälistä toimintaa lisäämällä.

### 5.1 ETABLOITUNEET TAITEILIJAT KANSAINVÄLISEN TOIMINNAN VETUREINA

Useilla tutkimuskohteena olevien konserttitoimistojen edustamilla taiteilijoilla oli varsin paljon kansainvälistä toimintaa. Alan keskeisiä konsertti- ja ohjelmatoimistoja on Saksassa, Englannissa (lähinnä Lontoossa ja Cambridgeissä) ja Yhdysvalloissa (San Fransico ja New York). Ala on organisoitunut siten, että kansainvälisillä toimistoilla on useimmiten general management, jonka puitteissa he vastaavat taiteilijan kokonaisuran suunnitelmista, vähintään esiintymisten osalta. General manager toteuttaa toimintaansa alueellisten territorial/local management -sopimusten avulla. Suomeen rajoittuvia Local management -sopimuksia oli myös haastatelluilla. Kotimaisten taiteilijoiden kohdalla Suomeen rajoittuva local management -sopimus saattoi olla silti varsin laaja, sillä taiteilijan toiminnasta keskeinen osa sijoitti ainakin ajoittain kotimaahan. Eräs haastateltava kuvaili rooliaan eräänlaisena ”resident management” -toimijana, jossa paikallisagenttila on ensiarvoisen tärkeä asema taiteilijan uran edistäjänä.

Nykyisten general management- sopimuksilla toimivien agentuurien kanssa kilpailu tuntui haastateltavista varsin epärealistiselta kasvusuunnalta. Kansainvälisillä agentuureilla on laajat ja vaikutusvaltaiset verkostot, joiden puitteissa he toimivat kotimaisiin agentuureihin verrattuna huomattavan paljon suuremmilla budjeteilla ja myös tulosodotuksilla:

*”Niitten [ulkomaisten agentuurien] provisiot on aivan toisenlaiset ja ne toivoo saavansa hirveen suuria palkkioita. Jos ei vuoden lopussa viivan alle jää taiteilijalta riittävästi tuloja, niin taiteilija saa mennä.”*

Nimekkäiden taiteilijoiden kohdalla kansainvälisen toiminnan hallinnointi edellyttäisi general management -roolia. Kyseiseen rooliin asettautuminen koettiin varsin velvoittavana lupauksena laajoista globaaleista verkostoista, monipuolisesta agentuurin työpanoksesta ja taloudellisista pääomista, joita kotimaisilla konserttitoimistoilla ei todellisuudessa ole. Siksi haastateltavat ennakoivat kansainvälistä uraa luoneiden taiteilijoiden general managementin siirtyvän jatkossakin ulkomaisille toimistoille.

Haastateltavat pitivät suomalaisten taiteilijoiden mainetta kansainvälisesti hyvänä ja heidän toimintaansa menestyksellisenä. Agenttitoiminnan kehittymisen kannalta olisi hyödyllistä, että joitain kansainvälisesti tunnettuja suomalaisia taiteilijoita kiinnittyisi kotimaisen agentin edustettavaksi myös ulkomailta. Näin ollen, taiteilijan menestyksen kasvaessa, Suomeen syntyisi kontakteja ja osaamista:

*”Et jos Karita Mattila, Esa-Pekka Salonen, Matti Salminen, Jukka-Pekka Saraste, Olli Mustonen lähtis jonnekin suomalaisen uuden toimiston leipiin. Silleenhän se [kansainvälisen toiminnan ammattimaistaminen] toimis.”*

Toisaalta tuotiin esille Euroopan unionin pyrkimykset vapauttaa taiteilijoiden liikkuvuutta lainsäädännöllisin keinoin ja samalla ilmapiirin muutokset yksinoikeudellisia sopimuksia torjuvaksi:

*”Et enää tällasia yksinmyyntisopimuksia ei kauheesti oo tai sitä ei niinku kannateta. Et en mäkään haluais tai kannata niitä siitä syystä, että sä joudut ottamaan samalla totaalisen vastuun henkilön työllisyydestä et kantamaan vastuun siitä että taiteilija saa tarpeeksi työtä kuukaudessa ja tarpeeksi rahaa. Et on tärkeetä että taiteilija voi saada monesta paikasta sitä rahaa ja mä saan siitä sitten osuuteni sen mukaan mitä olen tehny”*

Agenttien ohella myös konserttitalojen puolelta nähtiin selkeänä kehitysuuntana ajallisesti pitkien sopimusten muuttuminen entistä lyhyemmiksi. Sekä Suomessa että ulkomailla trendinä näyttäisi olevan siirtyminen vakituista virka- ja muista sopimussuhteista produktiokohtaisemmin määrittyviin sopimuksiin. Tämä toisi pidemmällä aikavälillä yhä enemmän vapautta taiteilijan uran suunnittelulle, mahdollisten useammin avautuvien produktiokohtaisten rekrytointimarkkinoiden kehittyessä.

Mikäli taiteilijoiden liikkuvuus lisääntyy myös sopimuksellisessa mielessä, kansainvälisiltä markkinoilta saattaa vapautua paljonkin uutta liikkumatilaa uusille toimijoille. Jotta kotimaiset agentit olisivat kilpailukykyisiä avautuvilla markkinoilla, heillä tulisi olla kilpailukykyiset hyvät kontaktit muihin agentteihin ja potentiaaliin asiakkaisiin ja riittävästi osaamista.

## 5.2 UUDET AGENTIT NUORTEN VANAVEDESSÄ MAAILMALLE

Haastateltavat näkivät konserttitoimistojen toiminnan kansainvälistämisen kaikista keskeisimmäksi ja potentiaalisimmaksi kasvusuunnaksi. Kasvu tapahtuu kansainvälisesti vähemmän tunnettujen taitelijoiden ulkomaan esiintymisiä lisäämällä. Pohjaa tälle kehitykselle luo sekä suomalaistaiteilijoiden hyvä maine työnsä kunnolla tekevinä ammattilaisina että koulutusjärjestelmämme. Koulutusjärjestelmämme kautta tulee esille nuoria lahjakkaita muusikoita, joilla on potentiaalia kansainvälisellä konserttikentällä.

Haastateltavat kokivat kansainvälistymiskehityksen ongelmaksi sen, että nuorten lahjakkuuksien vieminen ulkomaan markkinoille on hidasta. Toisaalta konserttitoimistoilla ei myöskään ole riittävästä tällaisen toiminnan vaatimia resursseja. Kotimaasta puuttuu riskirahoittajia, jotka tukisivat uusien solistien uran luomista. Agentin odotetaan astuvan riskirahoittajan rooliin, mutta käy-

tännössä toiminnan varsin pienet voittomarginaalit, investointien hidas ja riskialtis palautuminen sekä yritystoiminnan suhteellinen pienimuotoisuus olivat esteitä paljon aikaa ja muita resursseja vaativan kansainvälisen uran rakentamiselle:

*”Meillä on hyviä muusikoita. Mutta niiden pitäisi päästä nopeammin ulkomaille. Jos suomalaista agenttuuria tuettaisi tuon prosessin tekemisessä, ne saisi nopeammin nimeä ja jalansijaa siellä. Kun vähänkään näyttää siltä, että markkinat olisivat aukeamassa, niin silloin kyllä pitäisi olla rahaa, jolla sitä vientiä voitais buustata... ulkomailla keikkailu on niin älyttömän kallista, että me joudutaan viikoittain sanomaa valitettavasti ei onnistu.”*

Haastateltavat olivat yhtä mieltä siitä, että konserttitoiminnan kehittämiseksi tarvittaisiin oman toimialan ulkopuolista apua, lähinnä julkisen sektorin eri rahoituskanavien kautta. Kehittymisen ajateltiin tapahtuvan kahdella tavalla, toisaalta nuorien taiteilijoiden tai taiteilijaryhmien kiertuetukena, toisaalta agentin toiminnan kansainvälistämisen tukena.

Monet haastatelluista toivoivat, että nuorten taiteilijoiden kansainvälistymisen edistämiseksi rakentuisi yhteinen julkista rahoitusta saava Musex-tyyppinen toimijataho, joka huomioisi klassisen musiikin vientityön ja osallistuisi sen vientiponnisteluihin. Nykyisen ilmapiirin koettiin ohittavan ongelman vain toteamalla, että taiteilijalla on ulkomainen agentti ja siten kansainvälinen toiminta on kunnossa. Toisaalta esitettiin myös näkemys, että kollektiivisten vientiorganisaatioiden sijasta pitäisi tukea yksittäisten nuorten taiteilijoiden kansainvälistymistä ja heidän mukanaan samalla agenttien kansainvälistymistä.

Taiteilijan uran kannalta kiertuetuet ovat ensiarvoisen tärkeitä. Kuitenkin koko toimialan kannalta voisi olla varsin haitallista, jos tuki suunnattaisiin vain kiertueisiin. Kiertuetuen ohella pitäisi tukea järjestelmällisesti kotimaisia agenttuureja, jotta halukkaa agenttuureita voisi kasvaa kansainväliseksi edustamansa taiteilijan rinnalla. Tämä edellyttäisi tukitoimintaa, jossa agentit voisivat suunnitellusti rakentaa yhteistyötä ja etsiä toiminnan malleja Suomen rajojen ulkopuolella:

*”Että pitäisi olla suoraa tukea yritykselle, joka tekisi ihan selkeän liiketoimintasuunnitelman siitä, että miten se homma hoituisi. Et näin me tehdään ja tähän me tarvitaan näin ja näin paljon euroja näiden ja näiden taiteilijoiden kanssa. Ja tavoite on tää ja tää niinku saada ne vaikka näihin oopperataloihin esiintymään seuraavan 5 vuoden kulutta esimerkiksi. Sen tyyppistä tarvittaisi.”*

Riittävän suuri satsaus agenttien kansainvälistämiseen voisi parhaassa tapauksessa käynnistää lumipalloeftin, jonka myötä suomalainen agenttitoiminta kehittyisi yhä kansainvälisemmäksi ja etabloituisi vähitellen keskeiseksi toimijatahoksi. Tämän pohjaksi vaadittava huipputasoi-

nen, jatkuvasti uusiutuva ja laajeneva taiteilijakunta on jo olemassa yhteiskunnallisen investoinnin tukemana. Seuraavaksi askeleeksi nähtiin taiteilijan liiketoimintaa kehittävän agentin tukeminen.

Kansainvälisen toiminnan tulevaisuuden uhkana nähtiin matkustamisen mahdollinen kallistuminen tai vaikeutuminen. Jos esimerkiksi mannerten väliset lentohinnat nousevat nykytasostaan merkittävästi, saattaa kansainvälinen toiminta ja Suomen näkyminen maailmalla klassisen musiikin korkeatasoisena osaajamaana olla vaakalaudalla, jollei tukea saada valtiolta tai joltain muulta taholta. Jo nykyisellä hintatasolla kotimaiset konserttitoimistot joutuvat kieltäytymään osasta ulkomailta tulevista esiintymispyynnöistä.

# Muusikoiden ja alan oppilaitosten haasteet

## 6.

Muusikon osaamisen ydin on tinkimättömyys suhteessa musiikkiin. Pelkkä tekninen taituruus ei riitä. Haastateltavat korostivat yhdestä suusta sitä, että muusikolla tulee olla jotain sanottavaa teostensa kautta. Tätä kautta muusikko kasvaa persoonalliseksi taiteilijaksi. Taiteilijan on oltava rehellinen taiteensa kanssa: hänen on esitettävä teoksia, jotka puhuttelevat häntä, ja joiden avulla hän halua koskettaa yleisöään. Haastateltavat olivat sitä mieltä, että opetuksen avulla voidaan tukea instrumentin hallintaa, kaikki muu kumpuaa taiteilijan sisältä:

*"[Taiteilijalla pitää olla] täysin suvereeni instrumentin hallinta ja jotain sanottavaa... ja siihen liittyy tämä tämmöinen esiintymisvietti ja sitten se, joka taiteilijalla aina pitää olla että se on vaihtoehdotonta. Ei ole mitään muuta tietä."*

Taiteilijan osaamisen perustana on siis instrumentin hallinta ja oma sanoma suhteessa esitettäviin teoksiin. Olennaista on taiteilijan oma tietoisuus uransa rakentamisesta, näkemys työskentelynsä suunnasta ja ambitio. Samalla haastateltavat kuitenkin korostivat, ettei Suomen kokoiseen maahan mahdu kovin suurta määrää "tähtisolisteja". Varsin usein ansaintamalleja on haettava konserttitoimiston kautta kertyvien tilausten lisäksi myös muualta. Haastateltavat näkivät itsensä apulaisina vuosien mittaisessa taiteilijana kehittymisen prosessissa, jonka vetovastuu on taiteilijalla itsellään:

*"Mut en mä suoraan sanoen edes tee yhteistyötä semmoisen taiteilijan kanssa, joka ei ole selvillä ikään kuin omasta identiteetistään ja siitä mikä hän on."*

Haastateltavien mukaan varsin yleisesti luullaan, että agentti voisi ikään kuin päälleliimata taiteilijaan sopivan imagon ja suunnitella taiteilijan uran:

*"Kuitellaan, et joku ulkopuolinen pystyy mulle tekemään sen kaiken, joku ulkopuolinen pystyy mulle myymään keikkoja ja konsertteja tosta noin vaan... Se ei ikävä kyllä ihan niin toimi. Erityisesti klassisella puolella on se vahva ajattelutapa että mä tarvitsen itselleni nyt agentin, että mä pääsen tästä hommasta eteenpäin, mut se ei vaan ihan niinku toimi noin vaan - että kyllä se on itse lähdeittävä ensin jostain."*

Haastateltavat totesivat, että uraansa suunnittelevan taiteilijan tulisikin kiinnittää huomiota siihen, miten hän erottuu muista saman alan taiteilijoista. Yhtälailla oppilaitosten toivottiin kiinnittävän enemmän huomiota taiteilijuuden kehittämiseen. Jos taiteilija on poikkeuksellisen taitava ja hänellä on musiikillisesti paljon annettavaa, hän kyllä erottautuu massasta. Agentti voi tukea erottautumista pukemalla taiteilijan osaamisen sanoiksi, ohjelmistoksi ja imagoksi. Lähtökohtana on kuitenkin aina taiteilija itse, hänen näkemyksensä itsestään taiteilijana ja osana taiteen voimakkaasti kilpailtua kenttää. Tämä edellyttää monitasoista toimialan tuntemusta ja kykyä positioida oma imago ja toiminta klassisen musiikin kentälle.

Uniikin musiikillisen osaamisen ja sanoman sekä toimialan mahdollisuuksia hyödyntävän tietoisien taiteilija-uran suuntaamisen jälkeen, kolmas keskeinen muusikon osaamisalue keskittyy kommunikatiivisuuteen yleisön, median ja ympäröivän yhteiskunnan kanssa.

*”Miksei muusikko sitä itse vois kertoa myöskin siellä lavalla, että tulit teille soittamaan ja valitsin tämän... nythän tässä ajassa...haetaan semmosia henkilökohtaisia elämyksiä ja haetaan juuri minulle sopivaa ja yää-tälöityä...[että] tulis lähemmäksi juuri sitä yksittäistä kuulijaa siellä yleisössä”*

Haastateltavat nostivat erityisesti esille taiteilijan suhteen tilaajiin ja mediaan. Keskeistä tässä vuorovaikutuksessa on puhuminen ja laaja yleissivistys, jonka varassa taiteilija kykenee keskustelemaan kiinnostavasti monista eri ilmi-öistä. Yhä useammin taiteilijoita tuodaan esille myös eri-laisten tarinoiden kautta. Jokaisesta taiteilijasta halutaan löytää sellaisia näkökulmia, jotka ovat käännettävissä yleisön kannalta kiinnostaviksi narratiiviksi. Tarinoita tuodaan esille haastatteluissa, markkinointimateriaalissa ja etenkin taiteilijoiden internet-sivustoilla. Tarinallisen ja kommunikatiivisen vuorovaikutuksen rinnalla koet-tiin yhä useammin olennaiseksi kommunikointi visuaa-listen viestien avulla. Tämän kehitysuunnan uskottiin korostuvan entisestään tulevaisuudessa:

*”Mä oon sanonu taiteilijoille, et ne omat kotisivut ja näytteet ja ne visuaaliset näytteet, dvd:t ja tämmöset, on tänä päivänä tärkeämpiä kuin mitä ne on ollu. Toki ne ei kokonaan korvaa henkilökohtaista kontaktia.”*

Haastatellut totesivat poikkeuksetta, että nuoret muusi-kot, joiden toiveena on agenttisuhteen muodostaminen, lähestyvät heitä jatkuvasti. Useimpiin tarjouksiin pyritiin vastaamaan kohteliaan kieltävästi. Ajoittain yhtey-denottojen tulva on kuitenkin niin suuri, ettei siihen pystytä vastaamaan. Koska nykyiset konserttitoimistot eivät lähtökohtaisesti ole kovinkaan kasvuhakuisia, olisi uusien taiteilijoiden kiinnittämisen edellytyksenä useim-miten se, että jonkun vanhemman taiteilijan asiakassuh-de konserttitoimistoon päättyy. Tätä tapahtui kuitenkin erittäin harvoin.

Eräs haastateltava toi esille opiskelijasta ammattilai-seksi siirtymisen näkymisen taiteilijan lisäksi koko siinä verkostossa, jonka tuella taiteilija pyrkii ammattilaisena itsestään viestimään. Ammattirooli vaatii kokonaisval-taista ammattimaista otetta myös yhteistyöverkoston näkökulmasta:

*”Mä oon yrittäny sanoa taiteilijoille, et kun he siirtyvät tänne opiskelijoina, et kun he haluavat ammattilaisiksi, niin silloin kannattaa tehdä niin kuin semmoinen sopi-mus itsensä kanssa, et käyttää mahdollisimman paljon ammattilaisia, et se on semmonen mistä mä puhun. Et sillon se tarkottais sitä, että kun otetaan sitä taiteilija-kuvaa, niin siinäkin yritettäs löytää se mahdollisimman hyvä kuvaaja ja lähdetäis siitä, että ilmennettään sillä ympäristöllä, et kun sun ympärillä on paljon ammatti-laisia, niin se kertoo susta taiteilijana, et sä suhtaudut siihen sun uraan ja ammattiin vakavasti.”*

Kaikkea ei siis ole tarkoitus hallita, mutta on tärkeää löy-tää ympärille ”kotikutoisten viritysten” sijasta ammatti-laisiin pohjautuva verkosto.

Muusikoiden koulutuksen osaksi toivottiin voimak-kasti henkilökohtaisen management’in hallinnointia. Nykyisen Sibelius-Akatemian Arts management – koulu-tuksen koettiin vastaavan suurempien organisaatioiden, etenkin taiteen hallintoon liittyviin, tarpeisiin. Sen sijaan henkilökohtaisen managementin taitoja ei ole sisällytetty muusikoiden koulutukseen juuri lainkaan. Oman managementin avulla toivottiin, että nuoret muu-sikot muuttaisivat hieman asenteitaan agenttia ja hänen toimintamahdollisuuksiaan kohtaan:

*”Pitäisi saada kyllä klassisella puolella ihmiset ymmär-tämään et se [työllistyminen] lähtee itsestä, ei se oo kukaan ulkopuolinen [agentti], joka pystyy tekemään.”*

Haastateltujen näkemyksen mukaan agenttia haluavia muusikoita on liian paljon suhteessa kotimaan markki-noihin, joille agentit rosterinsa taiteilijoita myyvät. Moni korostikin sitä, että muusikkojen koulutuksessa tulisi yhä selkeämmin korostaa urasuunnittelua ja tuoda esille rea-listiset mahdollisuudet solistiseen uraan. Samalla tulisi kääntyä ainakin osittain solistisen taidon ihannoinnista hyvän orkesterimuusikkouden, pedagogisen osaamisen ja viihdyttämisen arvostamiseen. Agentin saaneista taiteili-joistakin useat rahoittivat osan elämästään konserttitoi-minnan ulkopuolella, esimerkiksi opettajan tehtävissä.



# Yhteenveto

## 7.

TAULUKKO 4. Konserttitoimiston tulevaisuuden SWOT-analyysi

### Vahvuudet:

- Agenttien voimakas henkilökohtainen sitoutuminen taiteilijan kanssa sovittuihin päämääriin
- Toimistojen korkeatasoinen musiikillinen osaaminen ja tarjottavien
- Suomessa hyvä lahjakkaiden muusikoiden osaajareservi

### Heikkoudet:

- Ei riittävästi resursseja kansainvälistymiseen
- Kotimarkkinoiden pienuus asettaa rajat kotimaassa kasvulle
- Tilausmusiikkipalvelujen osalta suhdanneherkkyys

### Mahdollisuudet:

- Toiminnan laajentaminen laajempien yrityskumppanuuksien avulla
- Toiminnan laajentaminen lisäämällä monialaisuutta ja speaktaakkelimaisuutta
- Toiminnan laajentaminen sosiaali- ja terveysalalle
- Taitelijoiden liikkuvuuden lisääntyminen vakituisten sitoumusten vähittäisen purkautumisen myötä

### Uhat:

- Lahjakkuuksien liukuminen ulkomaisten agentuurien edustamiksi pitkän kotimaisen panostuksen jälkeen
- Asiakkaiden rajallisuus, suoramyynti ohjelma- ja konserttitoimistojen ohi
- Hintakilpailu, joka vie toimistolta taloudellisen liikkumavaran
- Julkisen sektorin rahoituksen pieneneminen ja riskien siirto konserttitoimistoille
- Oppilaitokset korostavat liiaksi solistisia taitoja, jolloin taiteilijuus ja uran kokonaissuunnittelu jää liian heikolle tasolle

Kartoituksessa etsittiin vastausta siihen, miltä konserttitoimistojen tulevaisuus muusikkojen työllistäjänä näyttää. Pääkysymykseen pyrittiin vastaamaan alakysymyksien kautta. Alakysymyksissä pohdin, millaisia ovat konserttitoimistojen kehitysedellytykset, miten suhde muusikoihin rakentuu sekä minkälaisia valmiuksia muusikoilta tulevaisuudessa edellytetään, jotta he voisivat työllistyä konserttitoimistojen kautta.

Aineistona käytin primaaristi asiantuntijahaastatteluja. Haastatteluissa toimi informanttina viisi yrittäjähajaisesti klassisen musiikin konserttitoimintaa organisoivaa konsertti- tai ohjelmatoimiston edustajaa. Lisäksi haastattelin Sibelius-Akatemian tilausmusiikkipalvelun vastaavaa tuottajaa. Olen koonnut keskeisimmät tuloksetni konserttitoimistojen tulevaisuuden mahdollisuuksista ja uhista taulukkoon neljä.

Kokoan seuraavassa haastattelujen keskeisimmät tulokset SWOT-analyysin muotoon:

Konserttitoimistojen toiminnan jatkuvuuden näkökulmasta julkinen sektorin on keskeisessä roolissa. Mikäli julkisen sektorin toiminnassa tapahtuisi suuria muutoksia, useat konserttitoimistoista ajautuisivat taloudelliseen ahdinkoon. Tällöin katse kääntyisi varsin monen kohdalla yritysasiakkaiden suuntaan. Kyseisen asiakasryhmän osalta muutamat konserttitoimistoista olivat kuitenkin saaneet jo varsin hallitsevalta vaikuttavan aseman, mikä vaikeuttaa muiden toimijoiden tuloa kansakilpailijoiksi. Tällä hetkellä vaikuttaa siltä, että klassisen musiikin arvostus, ja toisaalta julkisen sektorin laitos- ja orkesteriverkkostruktuuri, ovat niin voimakas yhdistelmä, ettei se helposti järky. Kyseisen sektorin

keskeisin viimeaikainen ja tulevaisuudessa yhä kiihtyvä muutos liittyy julkisen sektorin oman konserttituotannon ulkoistamiseen. Ulkoistettujen palveluiden tuottajana konserttitoiminnan taloudellisen riskin kantaminen on yhä enenevässä määrin jäämässä konserttitoimistojen harteille.

Haastatellut eivät uskoneet kotimaan markkinoilla olevan tilaa kovinkaan monelle uudelle toimijalle. Hei eivät myöskään uskoneet nykyisten toimijoiden voimakkaaseen kasvuun. Moni agentti piti keskeisenä lähinnä nykyisen toimintavolyymin säilyttämistä. Keskeisimmät kasvuodotukset suuntautuivat kansainvälistyyteen. Kansainvälisen toiminnan kasvuun liittyen nähtiin useita skenaarioita ja mahdollisuuksia, joita erittelen seuraavassa:

## NYKYTILAN SÄILYMINEN

- Suurimmat lahjakkuudet liukuvat ulkomaisten agenttuurien asiakkaiksi ja jatkossakin heidän kautta rakentuvat tulovirrat, yhteistyöverkostot ja pr-arvo, jäävät heikosti hyödynnettäviksi.
- Joukko nuoria taiteilijoitamme, joilla on potentiaalia kansainväliselle uralle, jää vaille agenttien tukea.
- Kotimainen agenttuuri-toiminta säilyy kotimaisena, sillä rahoitusta kansainvälistymisen vaatimiin henkilöstöresursseihin ei nykyisillä toiminnan voittomarginaaleilla ole saatavissa.

## PANOSTUS MUUSIKKOJEN KV-TOIMINTAAN

- Julkinen sektori kehittää ja ottaa käyttöönsä rahoitusmekanismeja taiteilijoiden kansainvälisen toiminnan tukemiseksi muun muassa kiertuetukien muodossa.
- Konserttitoimistojen edustamat taiteilijat voivat toteuttaa kansainvälisiä kiertueita ja esityksiä nykyistä laajemmin. Samalla he tekevät tunnetuksi suomalaista korkeatasoista musiikkialan osaamista.
- Muusikkojen kansainvälisen uran rakentaminen helpottuu ja tällä on positiivisia vaikutuksia mielikuviin Suomesta klassisen musiikin huippumaana. Vaarana on kuitenkin, että Suomi jää lahjakkaiden muusikoiden hautomoreserviksi, joka investoi koulutukseen, mutta ei uran rakentamiseen siten, että itse liiketoiminnasta suurempi osa jäisi kotimaisten agenttien hoitamaksi.

## PANOSTUS AGENTTIEN KV-TOIMINTAAN

- Julkinen sektori kehittää ja ottaa käyttöönsä yritystukia, joilla tuetaan agenttuurien kansainvälistymistä edustamiensa kansainvälistyvien taiteilijoiden vanavedessä.
- Lumipalloeefektinä, taiteilijoiden menestyksen myötä, Suomeen syntyy vähitellen myös kansainvälisesti etabloituva agenttien joukko, minkä vuoksi taiteilijoiden siirtyminen kansainvälisten agenttien edustamiksi vähenee.
- Toiminta saa uutta puhtia Euroopan unionin sisäisestä taiteilijoiden liikkuvuutta lisäävästä lainsäädännöstä ja taiteilijoita työllistävien organisaatioiden työnantajapolitiikasta, joka suosii aiempaa enemmän produktiokohtaisia rekrytointeja.

Agenttien toimintamahdollisuuksien arvioinnin ja kehittämisenäkymien ohella kartoituksen kolmas teema kiinnittyi näistä juonnettaviin muusikoiden tulevaisuuden osaamistarpeisiin. Jaottelen vastanneiden näkemyksiä osaamistarpeista kuvassa kaksi, jonka ytimessä tärkeimpänä on musiikillisen osaamisen jalostuminen persoonalliseksi taiteilijuudeksi.

KUVA 2. Muusikon osaamisen eri ulottuvuudet kehinä



Keskiössä oleva persoonallisen taiteilijuuden alue sisältää instrumenttihakinnan ohella myös taidon kommunikoida yleisölle. Kommunikaation ensisijainen reitti on musiikki: teoksen tulkinnassa pitää olla jokin omasta taiteilijuudesta kumpuava sanoma, jonka taiteilija haluaa välittää yleisölleen.

Muusikon osaamisen toinen kehä rakentuu vahvasta ammatti-identiteetistä, jonka myötä muusikolla on realistinen näkemys omasta urastaan ja sen kehitysehdoista. Konserttitoimistojen näkökulmasta tämä on yhteistyön keskeinen edellytys: taiteilija-asiakkaan tulee tietää mitä hän haluaa tehdä. Vain siltä pohjalta yhteistyö agentin kanssa sai hedelmällisen pohjan.

Uran suunnittelu liittyy vahvasti kuvion 2 kolmanteen kehään, jossa oma toiminta tulee suhteuttaa toimialan tarjoamiin mahdollisuuksiin. Toimiala on yhä enenevässä määrin laajenemassa klassisen musiikin konserttikentän ulkopuolelle, vapaa-aikasektorin ja elämystuotannon alueelle. Haastateltavat olivat sitä mieltä, että koulutusorganisaatioiden pitäisi panostaa nykyistä enemmän nuoren muusikon realistisiin mahdollisuuksiin kehittyä kuvan 2 toisella ja kolmannella kehällä eli kasvattaa vahva ammat-

ti-identiteetti ja näkemys oman uransa kehitysehdoista ja -suunnasta sekä tuntee musiikkitoimialaa monipuolisesti ja osata suhteuttaa oma taiteellinen työskentely osaksi toimialaa. Haastateltavat toivoivat, että muusikoiden koulutuksessa panostettaisiin instrumenttihakinnan rinnalla entistä enemmän kuvion ensimmäisellä kehällä mainittuun taiteilijana kasvamiseen. Kouluilta toivottiin lisäksi rohkeutta vaihtaa opettajiaan nykyistä useammin. Toisaalta haastateltavat totesivat, että persoonalliseksi taiteilijaksi kasvetaan elämäkokemuksen myötä. Tähän kasvuun ei ulkopuolinen voi juurikaan vaikuttaa: se on sisäsyntyinen prosessi.

Agenttien palveluksia kysytään ahkerasti: nuoret taiteilijalupaukset osaavat hakea itselleen apua. Nykyisellään agenttien kapasiteetti ei riitä palvelujen tarjoamiseen kaikille, sillä konserttien tilaajien määrässä ei ole nähtävissä kotimaassa huimia muutoksia. Kehitys näyttääkin tulevaisuudessa yhä selkeämmin suuntautuvan Suomen rajojen ulkopuolelle. Kansainvälistyminen ei kuitenkaan tule muuttamaan agenttien ja taiteilijoiden välillä piilevää, usein julkilausumattomaksi jäävää, yhteistä sitoutumista taiteeseen.

## LÄHTEET

Aho, Heidi (2005) Suomalaisen promoottorin ammatikkuva ja toiminnan puitteet 2000-luvun taitteessa. Julkaisematon opinnäytetyö. Helsinki: Helsingin ammattikorkeakoulu Stadia. Kulttuurituotannon koulutusohjelma.

Heiskanen, Ilkka, Ahonen, Pertti & Oulasvirta, Lasse (2005) Taiteen ja kulttuurin rahoitus ja ohjaus: kipupisteet ja kehitysvaihtoehdot. Kulttuuripoliittisen tutkimuksen edistämissäätiö Cuporen julkaisu 6/2005.

Karhumaa, Mika (2000) Musiikkibisnes. Helsinki: Edita.

Kattilamäki, Mari & Rissanen, Irene (2008) Sibelius-Akatemian Tilausmusiikkipalvelu. Markkinatutkimus. Julkaisematon Sibelius-Akatemian tilaustutkimus Helsingin Kauppakorkeakoululta.

Lagerström, Samu & Mitchell, Ritva (2005). KLEROT I. Taide- ja kulttuurialojen elinkeinorakenteen muutos ja lähitulevaisuuden osaamistarpeet. Cuporen julkaisu 9. [[http://www.cupore.fi/documents/Cupore\\_julkaisu\\_9\\_2005.pdf](http://www.cupore.fi/documents/Cupore_julkaisu_9_2005.pdf)]. (luettu 29.10.2007).

Leppäniemi, Pekka (1996) Ohjelmatoimiston rooli. Tampere: Extra Palvelut oy.

Markkola, Matti (2008) Riskibisnes. Ylioppilaslehti 11/2008, 16-20.

Ohjelmatoimistojen liiton tutkimus 2008. Ohjelmatoimistojen liitto ry. Digium. Julkaisematon tutkimus, josta lyhennelmä ladattavissa osoitteessa <http://www.ohjelmatoimistot.fi/ohjelmatoimistojen-liiton-toimialatutkimus-2008/> (luettu 22.11.2008)

Pönni, Veijo (2003) Musiikkitoimialan yritysten taloudellinen tila. Teoksessa Veijo Pönni & Arto Tuomola Anna mulle tähtitaivas. Helsinki: Teosto, 78-117.

Pönni, Veijo & Tuomola, Arto (2003) Anna mulle tähtitaivas. Helsinki: Teosto.

Rytmimusiikki 2010 –visio (2005) ladattavissa osoitteesta <http://www.rytmimusiikki2010.fi> (luettu 26.11.2008).

Musiikkipoliittinen ohjelma (2006) Suomen musiikkineuvosto. [[http://www.musiccouncil.fi/easydata/customers/musiikkineuvosto/files/Lausunnot\\_ym/MUSIIKKIPOLIITTINEN\\_OHJELMA.pdf](http://www.musiccouncil.fi/easydata/customers/musiikkineuvosto/files/Lausunnot_ym/MUSIIKKIPOLIITTINEN_OHJELMA.pdf)]

Tilli, Nina (1998) Sibelius-Akatemian konsertit ja keikat. SAYmaa 4/1998. Ladattavissa osoitteesta <http://www2.siba.fi/say/Saymaa/9804/konserttitoimisto.html> (luettu 26.11.2008).

Torvinen, Susanna (2002) Promoottorin rooli rockfestivaalin ohjelmistosuunnittelussa. Julkaisematon opinnäytetyö. Helsinki: Helsingin ammattikorkeakoulu Stadia, Kulttuurituotannon koulutusohjelma.

Yrittäjyys musiikkiteollisuudessa (1998) F&L services. Raportti ladattavissa osoitteesta <http://www.flms.com/Siba30.PDF> (luettu 22.11.2008).

## HAASTATTELUJEN INFORMANTIT

Laaksonen, Virpi. Festium Oy 10.3.2009

Marttala, Lassi. Helsingin Juhlamusiikkipalvelu Oy 10.2.2009

Pentti, Minna. Fantastico Music Oy 30.3.2009

Toppila, Anne. Sibelius-Akatemian tilausmusiikkipalvelu 13.3.2009

Turtiainen, Aino. Fazer Artists' Management 10.2.2009

Vihtkari, Tiina. Sublime Music Agency Oy 3.2.2009

## PERUSTIEDOT HAASTATELTAVASTA

1. Kuvaile työhistoriaasi.
2. Millainen rooli musiikilla on ollut opiskelu- ja työhistoriassasi?

## PERUSTIEDOT KONSERTTITOIMISTOSTA

1. Miten luonnehtisitte liiketoimintaanne? Mitä teette ja kenelle?
  - a. Miten asemoidutte alanne arvoketjuun?
  - b. Kuvaile keskeisimpiä tuotteitanne ja sitä, miten ne ovat yrityksesi edustukseen tulleet?
  - c. Miten yrityksen henkilöstön tehtävät on jaettu?
2. Miten sijoitatte itsenne ohjelmapalveluyritysten kenttään? Ketkä ovat sen keskeiset kansalliset (ja kansainväliset toimijat)?
  - a. Millaisena koette tämänhetkisen kilpailutilanteenne?
  - b. Miksi taiteilijaa ei sidota yhteen talliin vaan moni on usean konserttitoimiston listoilla?

## KONSERTTI- JA OHJELMISTOTOIMINNAN KEHITYSTRENDIEN PAIKANTAMINEN

1. Mitkä ovat toimialanne keskeiset muutostrendit?
  - a. Musiikista elantonsa saavien kohdalla tärkein tulonlähde on elävän musiikin vapaat kaupalliset esittämistilaisuudet (konsertit, keikat ja niin edelleen), toisella sijalla on julkisesti tuettu orkesteritoiminta ja vasta kolmantena äänitemyynnistä saadut tulot. Näetkö, että tässä järjestyksessä tulee tapahtu-maan muutoksia seuraavan viiden vuoden aikana?
  - b. Missä määrin perinteinen ohjelmatoimisto/rocktoimisto jaottelu on toimiva nyt, entä 5/10 vuoden kuluttua? Mikä on cross-over tuotantojen tulevaisuus?
  - c. Miten näet yrityksenne toiminnan taiteellisten edellytysten tulevaisuuden?
  - d. Miten näet toimintanne taloudellisten edellytysten kehittyvän seuraavan 5 vuoden aikana?
  - e. Miten näet yrityksenne toiminnan edellytykset soveltavan taiteen kentällä tulevaisuudessa?
2. Miten näet musiikkialan markkinoiden kehittyvän seuraavan 5 vuoden aikana? Miten uskotte asiakas-kuntanne rakentuvan 5 vuoden kuluttua?
  - a. Korvautuuko taidelähtöinen ajattelu asiakasläh-töisellä ajattelulla?

- b. Mikä rooli viennillä on toiminnassanne?
- c. Lisääntykö ulkomaisten toimijoiden tuontoi-minta?
- d. Miten julkisen sektorin laitosjärjestelmän muu-tokset vaikuttavat toimintaanne?
- e. Miten ihmisten kulutustottumusten, ajankäytön ja ostovoiman muutosten uskot vaikuttavan toimintaanne?
- f. Miten elämyksellistäminen vaikuttaa toimin-taanne, yhteistyö muiden alojen kanssa (mitkä erityisesti sote? IT? matkailu? muut?)

3. Miten näet musiikkialan välittäjäportaassa toi-mivien työvoimatarpeen määrällisen kehityksen, millaisiin tehtäviin ne agentti-alalla tulevat keskit-tymään?
  - a. Millaiseksi uskoisit yrityksenne työvoiman työsuhteiden luonteen 10 vuoden kuluttua verrattuna nykytilaan (vakituksia, osa-aikaisia, freelancereita, itsenäisiä alihankkijoita)?
  - b. Miten toimistossa eri tehtävissä toimivien työ-suhteet ja tehtävän kuvat rakentuvat tulevaisuu-dessa?
4. Mitkä osaamisalueet koette tärkeimmiksi tämän-hetkisessä liiketoiminnassanne?
5. Nimeä 3-5 keskeistä trendiä, jotka vaikuttavat agen-ttuurien tulevaisuuden osaamistarpeisiin?
  - a. Mikä ovat olleet suurimmat ongelma-alueet toteu-tetuissa produktioissa ja miten ne on ratkaistu?
  - b. Vrt. tämän sektorin kysymykseen kohdassa 2: mit-kä nousevat esille ohjailemattomassa puheessa.

## MUUSIKOIDEN OSAAMISTARPEET JA KOULUTUS

1. Millaiset muusikot sopivat parhaiten vastaamaan yrityksenne tarpeita tulevaisuudessa?
2. Nimeä 3-5 keskeistä trendiä, jotka vaikuttavat muusikoiden tulevaisuuden osaamistarpeisiin? Mil-laista osaamista omaavien klassisen musiikin alan muusikoiden työllisyystilanne on 5 vuoden kuluttua vaikein, entä helpoin?
3. Mitkä piirteet ovat tärkeimpiä muusikossa rekry-tointitilanteessa?
  - a. Mitkä ovat tärkeimmät taiteilijan rekrytointikri-teerit?
  - b. Mistä rekrytoitte?
  - c. Miten nykyinen koulutustarjonta vastaa omaa tarvettaanne?
  - d. Mikä on musiikillisen osaamisen rooli?
  - e. Mikä on vuorovaikutuksellisen osaamisen rooli?
  - f. Mikä on tuotteistamisajattelun rooli?

**4. Ovatko taiteilijat tulleet tallinne valmiiksi jokseenkin tunnettuina, vai onko tunnetuksi tekeminen ja tuotteistus ajoittunut suurimmalta osin yhteistyöne osaksi?**

**5. Millaista osaamista omaavat muusikot työllistyvät tulevaisuudessa parhaiten? Entä heikoiten?**

- a. Instrumenttihaninnan rooli: korostuuko yhä enemmän, laajeneeko useisiin genreihin, onko "yliosaamista"?
- b. Vuorovaikutustaidot: tulisiko olla enemmän työkaluja suoraan vuorovaikutukseen yleisön kanssa (esimerkiksi juontotyöt), monikulttuurisuus, asiakaskuntien tuntemus
- c. Tuotteistamistaidot: missä määrin kuuluvat muusikon osaamiseen/ riittääkö tuotteistamisajatuksen hyväksyntä/ orientaatio
- d. Toimialan tuntemus: millaista tarvitaan, miten yhteistyö managerin, levy-yhtiön kanssa toimii, 360 asteen talot.

**6. Miten nykyisen koulutuksen sisällöt ovat palvelleet työelämää ja miten niitä tulisi kehittää?**

- a. Mikä on käsityksenne musiikkialan koulutuksen määrästä Suomessa?
- b. Onko yrityksellänne ollut yhteistyötä musiikkiala korkeakoulujen kanssa? Jos on, millaista?

Mikäli haastateltava halusi haastattelurungon etukäteen, hänelle toimitettiin edellä mainitusta listasta lihavoidut kysymykset.

# KONSERTTITOIMISTOJEN TULEVAISUUS

---

Suomalainen klassinen musiikki on arvostettua maailmalla. Se on tuhansien muusikoiden ja heidän työtään tukevien musiikkialan eri ammattiryhmien leipäpuu. Musiikkialan muutosten keskiöön on medioissa nostettu äänilevyteollisuus, joka hakee uutta muotoa jakeluformaattien ja –kanavien kehityksen vanavedessä. Esiintymisiin pohjautuva liiketoiminta on jäänyt keskustelussa vähemmälle huomiolle. Tämä kartoitus keskittyy selvittämään miltä konserttitoimistojen tulevaisuus muusikkojen työllistäjän näyttää.

Kartoituksessa analysoidaan kotimaista konserttitoimistotoimintaa ja sen tulevaisuuden suuntaviivoja. Erityistä huomiota kiinnitetään kansainväliseen toimintaan ja sen kasvupotentiaaliin ja kehityksen kipupisteisiin. Lisäksi kootaan yhteen millaisia osaamistarpeita konserttitoimistoissa työskentelevät ammattilaiset nostava esille kauttaan työllistyvän muusikon elinehtona.

