

Kulttuuritapahtumien tuottajan  
rooli ja verkostot  
Case LABRA



Heidi Moisio

Lotta Holma

Työn ohjaaja: KTT Annukka Jyrämä

2000

## Sisällysluettelo

<b>JOHDANTO.....</b>	<b>3</b>
<b>1. PROJEKTIN YLEISKUVAUS.....</b>	<b>5</b>
1.1 Diivan aika.....	5
1.1.1 Projektin suunnittelu- ja käynnistysvaihe.....	5
1.1.2 Kulttuurikaupunkisäätiö tulee mukaan.....	6
1.2 PopZoon aika.....	9
1.2.1 Projektin uusi alku.....	9
1.2.2 Markkinointi.....	9
1.2.3 Vakuutukset ja vastuunjako.....	10
1.3 Projektin päättyminen ja lopputilanne.....	11
1.4 Labran ja rakenteiden tulevaisuus.....	11
1.5 Projektikuvauksen yhteenveto.....	12
<b>2. RAHOITUS.....</b>	<b>12</b>
2.1 Budjettihistoria.....	12
2.2 Labran budjetti.....	14
<b>3. TUOTTAJAN ROOLI JA VERKOSTON MERKITYS.....</b>	<b>15</b>
3.1 Yleistä.....	15
3.2 Labran tuottajien roolit ja tärkeimmät kontaktit.....	16
3.2.1 Diiva Produktio Oy.....	16
3.2.2 PopZoo Promotions Oy.....	17
3.2.3 Helsingin kulttuurikaupunkisäätiö.....	18
3.3 Labran tuottajan verkosto.....	19
3.4 Hyvän tuottajan ominaisuudet.....	21

<b>4. MITEN LABRA ON ERONNUT MUISTA KULTTUURITUOTANTOPROJEKTEISTA.....</b>	<b>24</b>
<b>4.1 Suurimmat ongelmat.....</b>	<b>24</b>
<b>4.2 Tuottajien näkökulmia projektista.....</b>	<b>24</b>
<b>5. YHTEENVETO.....</b>	<b>26</b>
<b>LÄHTEET.....</b>	<b>29</b>
<b>LIITTEET.....</b>	<b>34</b>

### Johdanto

Tämä tutkimus on toteutettu yhteistyössä Kulttuuriteollisuuden osaamiskeskuksen, Helsingin kauppakorkeakoulun yritysprojektien sekä kahden tutkivan opiskelijan välillä. Tarkoituksena on ollut selvittää yhden tietyn kulttuuritapahtumatuotannon prosessi.

Tutkimuksen kohteena oli kahden suomalaisen eturivin taiteilijan Ismo Alangon ja Stefan Lindforsin vahvasti itsensä näköiseksi luoma teos Labra. Kyseessä oli poikkitaiteellinen, tanssia, musiikkia, valoja ja varjoja sekä huikeat rakenteet sisältävä spektaakkeli. Ohjaajana oli Petri Lehtinen. Labraa esitettiin Helsingin Kaapelitehtaan Merikaapelihallissa kahdenkymmenen esityksen verran vuoden 2000 helmi- ja maaliskuussa. Teos oli yksi Helsingin kulttuurivuoden tapahtumista. Tuotantoyhtiönä Labrassa toimi alussa Diiva Produktio Oy ja myöhemmin PopZoo Promotions Oy.

Labra on osoittautunut erittäin mielenkiintoiseksi tutkimuskohteeksi. Yhtenä syynä tähän on luonnollisesti ollut se, että Labra on lähtökohdiltaan niin selkeästi tekijöidensä luomus. Taiteilijoiden näkemykset ovat vaikuttaneet kaikkeen, budjettia ja markkinointia myöten. Liiketaloudellisesti ajatellen kyseessä ei siis ole mikään malliesimerkki tehokkaasta tai kaupallisesti kannattavasta projektista. Kysymys on enemmänkin kompromissista kovien arvojen ja epäkaupallisen ideologian välillä.

Erityisen kiinnostuksen kohteena on ollut seurata projektin etenemistä tuotantoyhtiön näkökulmasta. Labra on kehittynyt kahden taiteilijan välisestä kipinästä aina tuhansille ihmisille esitetyksi teokseksi. Tuotantoyhtiö(ide)n rooli ei ole ollut helppo matkan varrella. Tuotantoprojekti on ollut pitkä ja ongelmallinen, etenkin budjetin osalta.

Olemme päätyneet siihen tulokseen, että paras tapa antaa lukijalle mahdollisimman selkeä kuva tuotantoprosessista, on kertoa tarina siitä, mitä tapahtui. Lisäksi tarkastelemme perusteellisemmin prosessissa olennaisia tapahtumia eli tuotantoyhtiön vaihtoa sekä projektin budjetin kehittymistä. Tuottajan rooli ja tuottajaa ympäröivän verkoston toiminta on myös ollut tutkimuskohteena. Suhde Kulttuurikaupunkisäätiöön on ollut tärkeää koko projektin onnistumiselle, joten tämän suhteen merkitystä käsitellään laajemminkin.

Tavoitteena on ollut kuvailla tapahtumatuotantoyrityksen ja tuottajan roolia tuotantoprosessissa. Olemme halunneet selvittää kulttuuritapahtumatuotannon taloudellista ja työllistävää vaikutusta. Olemme olleet erityisen kiinnostuneita niistä ongelmista, joita tällä liiketoiminta-alalla esiintyy. Haluamme löytää yhdistäviä tekijöitä ns. kovan yritysmaailman ja kulttuurituotannon alalla, jotta taloudellisen kannattavuuden mallit ja toimintaedellytykset olisivat hyödynnettävissä myös kulttuurin tuotannossa ja markkinoinnissa.

Budjettiosuudessa olemme tuotantoyhtiön toivomuksesta jättäneet pois tarkat markkamäärät. Uskomme kuitenkin, että budjetin rakenteen ja kehityksen kannalta oleelliset seikat tulevat näinkin esiin.

## Case Labra

Kulttuuriteollisuus on kasvava kiinnostuksen kohde liiketaloustieteissä. Sitä on jo tutkittu aika paljon, ja sen ympärille on syntynyt kaksi merkittävää kansainvälistä tutkijayhteisöä. Näiden kahden painopiste on erilainen. AIMAC lähestyy aihetta hallinnolliselta kannalta. Cultural Economics puolestaan keskittyy kulttuurin kansantaloudelliseen merkitykseen. Tutkijayhteisöt järjestävät konferensseja joka toinen vuosi, vuorovuosin. Molempiin osallistuu näin ollen samoja ihmisiä, joten ne ovat osittain päällekkäisiä.

Suomessakin on tutkittu kulttuurin tuotantoa ja markkinointia. Liisa Uusitalo on useissa töissään tutkinut kulttuuriteollisuutta. Hän on tutkinut esimerkiksi teatterin johtamista, kuvataiteen kulutusta, kuluttajan näkemyksiä taidemuseoista sekä taloudellisia trendejä ja muutoksia taidemarkkinoilla. Arja Ropo on tutkinut teatteriproduktion johtamista ja Eeva-Katri Ahola taidemuseon imagoa yleisön näkökulmasta. Mervi Taalaan näkökulma on kansantaloustieteellinen, hän on selvittänyt taloustieteen esittämiä perusteluja kulttuurin julkiselle tuelle. Saara Taalas on tutkinut teatteria ja sen organisatorista identiteettiä. Juha Lassila on puolestaan tutkinut äänilevytuotantoa ja riippumattomia televisiotuottajia.

Myös Marja Korhonen on tutkinut teatterin johtamista Suomessa, Katarina Eskola on erityisesti kiinnostunut kirjallisuudesta. Annukka Jyrämän tuore väitöskirja käsitteli taidegallerioita Suomessa, Ruotsissa, Ranskassa ja Iso-Britanniassa. Myös elokuva- ja videomarkkinoita on tutkittu etenkin Helsingin kauppakorkeakoulun pro gradu- töissä. Kulttuurin tuottajan työtä, roolia ja verkostoja ei ole kuitenkaan tutkittu läheskään siinä määrin, kuin kulttuurin tutkimuksen laajuudesta tai suosioista voisi päätellä.

Valitsimme kvalitatiivisen ymmärtävän tutkimusotteen. Halusimme lähestyä aihetta mieli avoimena. Tutkimuksessa lähdetään käytännön elämän kuvauksesta ja analysoinnista, ja teoreettiset käsitteet sidotaan tutkimuksen tuloksiin. Tutkimus on toteutettu teemahaastatteluin ja havainnoimalla tapahtumia projektin aikana. Haastattelimme projektiin osallistuneita tuottajia, tuotantoyhtiöiden toimitusjohtajia ja tuotantoassistenttia. Lisäksi seurassimme projektin etenemistä ja valmista esitystä Merikaapelihallissa. Empiiriset havainnot on raportoitu ensin projektikuvauksena, ja myöhemmin ne on koottu yhteen yleisemmälle tasolle kuvailemaan tuottajan työn eri ulottuvuuksia.

Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että tuottajan rooli rakentuu vahvasti hänen persoonansa mukaiseksi. Ammatillisen ja taloudellisen osaamisensa lisäksi tuottaja tarvitsee ympärilleen vahvan verkoston eri alojen ihmisiä. Ihmissuhdetaitojen tärkeys korostui haastatteluissa. Erityisesti huomattavaa on se, että kulttuurin tuottamisen alalla maineen ja tunnettuuden merkitys on hyvin suuri. Labra oli projektina vaikea, ja juuri sen vuoksi se oli hyvä tutkimuskohde. Projektin ongelmat olivat samanlaisia kuin muissakin vastaavissa tuotannoissa.

# 1. PROJEKTIN YLEISKUVAUS

## 1.1. Diivan aika

### 1.1.1 Projektin suunnittelu- ja käynnistysvaihe

Labra lähti liikkeelle ajatuksena jonkinlaisesta yhteistyöstä Ismo Alangon ja Stefan Lindforsin välillä. Kyseessä oli tuolloin vuosi 1995. Alanko ja Lindfors ottivat yhteyttä PopZoo Promotions Oy:hyn, jossa silloin toimivat tuottajina Elukka Eskelinen ja Jari Mäkäpäinen. Heidän kanssaan haluttiin selvittää projektin mahdollisuuksia, eikä tässä vaiheessa ollut vielä kyseessä toimeksianto. Taiteilijoiden ja tuotantoyhtiön välillä syntyi kuitenkin erimielisyyttä. Alanko ja Lindfors eivät halunneet, että projektista vielä puhuttaisiin sen enempää ainakaan julkisesti. Tuotantoyhtiö kuitenkin käsitteli ajatusta, kuin se jo olisi PopZoon tuotantoa.

Vuoden 1996 kesällä taiteilijat Alanko ja Lindfors päättivät ottaa yhteyttä Seppo Vesteriseen, joka tuolloin oli lomalla tuotantomaailmasta. Vesterinen oli aiemmin toiminut Sielun Veljien managerina, joten Alanko tunsi hänet entuudestaan. Vesterinen kiinnostui projektista. Hän soitti Leena Hoppanialle, joka tuolloin työskenteli vielä PopZoossa, ja pyysi häntä assistentiksi mukaan projektiin. Näin saatiin henkilö, joka keskittyisi juuri tähän tuotantoon ja olisi paikan päällä Helsingissä. Seppo Vesterinen oli tuolloin kiireinen ja matkusti paljon ulkomailla.

Tällöin perustettiin Diiva Produktio Oy. Hoppania ja Vesterinen toimivat projektituottajina ilman varsinaista työnjakoa. ”Kumpikin teki mitä toinen ei tehnyt.” Tuolloin alustavana tarkoituksena oli toteuttaa yhteistyön hedelmä vuonna 1998. Ajatuksena oli toteuttaa teos idealistisesti mahdollisimman pienellä markkinointibudjetilla. Tavoitteena oli saada pari sponsoria, joiden näkyvyyden tulisi olla minimissä. Ei siis haluttu esimerkiksi suuria mainoskylttejä tai sponsorin logoa rakenteisiin.

Projektin nimen kehittyminen oli pitkä prosessi. Messu-työnimellä teos kulki pitkään, aina vuoteen 1999 asti. Jorma Uotinen ja Waltari-yhtye olivat kuitenkin varanneet jo Evankeliumi nimen, joten nimet olisivat muistuttaneet toisiaan liikaa. Välillä nimi oli pelkkä ”merkki tai symboli”, mutta siitäkin ajatuksesta luovuttiin ja palattiin vielä Messuun.

Jo alusta saakka Alanko ja Lindfors olivat selvillä siitä, että esityksessä katsomon oli oltava liikkuva. Muutenkin idea tuntui olleen harvinaisen valmis jo alusta saakka, vaikka konkreettista näyttöä, kuten musiikkia ja lavasteita saatiin vasta vuoden 1999 lopussa. Merikaapelihallista tuli projektin toteutuspaikka, sillä se oli lähes ainoa paikka, johon voitiin ajatella mitään Labran kokoista ja näköistä.

Projektin lopullinen syntyminen kesti todella pitkään. Aikataulu ulottui vuodesta 1995 vuoteen 2000. Vuosina 1997, 1998 ja 1999 projektin osapuolet näkivät silloin tällöin. Vuonna 1999 päätettiin, ettei tehdäkään minkäänlaista käsikirjoitusta, vaan improvisoidaan. Lopulta päätettiin, että tarvitaan ohjaaja, jolloin Petri Lehtinen tuli mukaan ydinryhmään.

Näin pitkä suunnitteluvaihe on poikkeuksellinen, vaikka isosta projektista onkin kysymys. Poikkeuksellista oli myös ajatellun budjetin koostumus. Rakenteisiin uppoaisi jopa

kolmasosa kuluista. Lavasteet ja se valtava rakennelma, joka kohoaisi Merikaapelihalliin olivat sekä teknisesti että taloudellisesti haasteellisia toteuttaa.

Mahdollisena pidettiin myös silloin työnimellä Messu kulkeneen esityksen viemistä ulkomaille. Tuotantoyhtiössä otettiin yhteyttä esimerkiksi Ulkoministeriöön, kun selviteltiin vuonna 1997 mahdollisuutta osallistua Hannover Expo 2000 maailmannäyttelyyn. Tällöin oli jo saatu esimerkiksi Yleisradion kanssa aikaan esisopimus esityksen televisioinnista. Alangon ja Lindforsin projektin oli tällöin tarkoitus toteutua Kaapelitehtaalla syksyllä 1999. Yhtenä vaihtoehtona pidettiin myös esityksen kiertämistä Kaapelitehtaan kaltaisissa Euroopan Trans-halleissa. Kulttuurikaupunkisäätiön Georg Dolivon kanssa oli myös käyty alustavia neuvotteluja osallistumisesta vuoden 2000 ohjelmistoon.

Projektin toteuttaminen päätettiin lopulta vuoden 1998 alussa siirtää Helsingin kulttuurikaupunkivuoteen 2000. Tuotantoyhtiössä suunniteltiin myös esityksen viemistä muihin Euroopan kulttuurikaupunkeihin, mutta kaupunkien välinen yhteistyö jäi lopulta suhteellisen olemattomaksi. Esimerkiksi Sydneyn olympialaisten yhteydessä järjestetään 3 kuukauden mittainen kulttuurifestivaali, johon Labra olisi sopinut hyvin. Jokaisen yhdeksän kulttuurikaupungin oli tarkoitus lähettää festivaaleille omat produktiot, mutta suunnitelmat kaatuivat jo alussa kaupunkien omiin kiireisiin. Seppo Vesterinen yritti kirjeitse herättää mielenkiintoa Sydneyssä, mutta hautautui ilmeisesti byrokratian alle. Kulttuurikaupunkisäätiö ei osallistunut Sydneyn tavoitteluun.

### 1.1.2. Kulttuurikaupunkisäätiö tulee mukaan

Georg Dolivo oli ensimmäinen Kulttuurikaupunkisäätiön edustaja, johon otettiin yhteyttä Labran toteuttamiseksi. Vuoden 1998 alussa allekirjoitettiin ensimmäinen virallinen suunnittelusopimus Kulttuurikaupunkisäätiön kanssa.

Kulttuurikaupunkisäätiö luotti Alankoon ja Lindforsin sekä Vesteriseen siinä, että projektin idea on loistava, ja että se täytyi toteuttaa. Ei ole kovin yleistä, että suunnittelusopimus tehdään pelkkien ideoiden perusteella. Tässä tapauksessa kuitenkin taiteilijat ja heidän aikaisemmat työnsä olivat tavallaan takuu tulevasta. Suunnittelusopimus sisälsi jo rahaa, jotta Diivalla voitaisiin ryhtyä rakentamaan budjettia ja jotta taiteilijat voisivat aloittaa työskentelyn täydellä teholla.

Päävastuu rahoituksen hankinnasta jäi Kulttuurikaupunkisäätiön avustuksesta huolimatta tapahtuman toteuttaneille tuotantoyhtiöille. Ongelmia sponsoreiden hankinnassa aiheutti tuottajan mukaan esimerkiksi se, että Kulttuurikaupunkisäätiöllä on omat sponsorinsa. Nämä sponsorit sulkevat pois omien liiketoiminta-alojensa yritykset tuotantoyhtiöiden potentiaalisista sponsoreista. Alanko ja Lindfors myös suhtautuvat hyvin kriittisesti sponsoreiden valintaan tavoitellessaan epäkaupallisuutta. Diivan aikana hankittiin kuitenkin sponsoriksi Primalco, joka lopulta jäikin ainoaksi sponsoriksi.

Kulttuurikaupunkisäätiön osallistuminen projektiin tarkoitti myös sitä, että aiemmin opetusministeriön lupaama tuki jäi saamatta. Yhtenäisyyden vuoksi oli nimittäin sovittu, että säätiö huolehtii kulttuurivuoden tukirahojen jakelusta. Näin eri ministeriöt eivät enää erikseen tukeneet niitä hankkeita, jotka ovat osa juhlavuoden ohjelmistoa.

## Case Labra

Labran yhteyshenkilöksi Kulttuurikaupunkisäätiössä tuli tuottaja Raija Koli. Tämä tapahtui suunnittelusopimuksen allekirjoittamisen jälkeen vuonna 1998. Koli toimi koko projektin ajan erittäin tiiviissä yhteistyössä Labran tuotantoyhtiöiden ja taiteilijoiden kanssa. Tavallista tiiviimpi yhteistyö johtui lähinnä projektin monista ongelmista. Labra oli myös taloudellisesti suuri tuotanto säätiölle. Kolin rooli Kulttuurikaupunkisäätiön tuottajana oli paitsi valvoa, myös konsultoida ja antaa ratkaisuehdotuksia ongelmien ilmettyä.

Kulttuuritapahtumatuotannon pienistä piireistä kertoo esim. Kulttuurikaupunkisäätiössä se, että Raija Kolin esimiehenä toimii Elukka Eskelinen. Eskelinen on aikaisemmin omistanut osan PopZoo:sta, joten hän ei taustansa vuoksi voinut toimia neuvottelijana PopZoon ja säätiön välillä. Tästäkin syystä Koli, eikä hänen esimiehensä Eskelinen, oli tiiviisti yhteydessä tuottajiin Labran eri vaiheissa.

Suunnittelusopimuksen myötä painettiin myös ensimmäinen 300 kappaleen erä esitteitä Labrasta. Esitteitä lähetettiin erilaisille kulttuuriteollisuudessa toimiville henkilöille ja yrityksille. Esitteitä käytettiin myös mielenkiinnon herättämiseksi ulkomailla. Ulkomailla tuntemattomat suomalaiset Alanko ja Lindfors eivät kuitenkaan kiinnostaneet. Vastoinkäymisten jälkeen vientiprojektin uudeksi mahdolliseksi toteutumisuudeksi valittiin 2001. Tällöin vuonna 2000 toteutetun Labran dokumentointi olisi saatu valmiiksi ja näyttöäkin löytyisi.

Syyskuussa 1998 tehtiin varsinainen sopimus. Säätiö otti riskin ilman, että juuri mitään tarkkaa, varmaa tai konkreettista oli olemassa. Ideaa pidettiin niin hyvänä, että se haluttiin toteuttaa. Taiteilijoiden ja Vesterisen ammattitaitoon luotettiin, ja Labra haluttiin mukaan ohjelmistoon. Sopimus oli hyvin laaja ja kattava, n. viisi sivua pitkä.

Ensimmäiset näkyvät ongelmat projektissa ilmenivät säätiön Kolin mukaan budjetissa. Kolin mielestä rakennelmat oli silloin kirjattu huolimattomasti suurena erittelemättömänä kokonaisuutena. Markkinoinnin osuus budjetissa taas vaikutti hänen mukaansa mahdottoman pieneltä, mikä Kolin mielestä estäisi projektin onnistumisen.

Diivan Hoppanian mukaan erimielisyyksiä markkinointibudjetin koosta ei siinä vaiheessa ollut. Hänen mukaansa Kolille selitettiin markkinointisuunnitelma selvästi, eikä silloin ollut mitään suurta huolta myöskään budjetista. *"Rakennelmien kustannuksetkin olivat eriteltyinä myös paperilla, ei vain Vesterisen päässä"*.

Keväällä 1999 Diiva toi Kulttuurikaupunkisäätiölle normaalin väliraportin ja budjetin lisäksi Vesterisen laatiman "pahin scene"- raportin. Se oli *"eräänlainen kauhukuva, laskelma siitä, mikä voisi olla lopputulos, jos asiat menisivät kunnolla pieleen"*. Hoppanian mukaan tämän laskelman tarkoitus oli *"löytää mahdolliset pommikohdat, jotta ne osattaisiin välttää"*. Normaali budjetti ei viestinyt mistään erityisistä ongelmista, eikä projekti ollut tuotantoyhtiön mielestä missään vaikeuksissa. "Kauhuscene" näytti kuitenkin noin 800.000:n markan vajetta, ja se sai säätiön hermostumaan. Koli vaati uutta budjettia tai muita toimenpiteitä tilanteen korjaamiseksi.

Raija Kolin mukaan kevään 1999 budjetti oli valtavan alijäämäinen, eikä tilanne hänen mukaansa ollut parempi syksylläkään. Tässä vaiheessa myös rakenteisiin liittyvät ongelmat kärjistyivät. Rakenteet eivät olleet valmiita, vaikka ensi-ilta oli enää puolen vuoden päässä. Oleellista tässä vaiheessa oli se, että Koli kaikesta huolimatta yhä uskoi ja luotti vahvasti Vesterisen hyvään maineeseen ja vahvaan kokemukseen. Hän uskoi

## Case Labra

Vesterisen olevan ns. *"kalkkiviivatuottaja"*. Eli vaikka tällöin vallitsikin kaaos, ensi-iltana kaikki olisi hyvin.

Minna-Ella Aaltonen pyydettiin projektiin mukaan tuotantoassistentiksi Stefan Lindforsin nimenomaisesta toivomuksesta syksyllä 1999. Aaltosesta tulikin ainoa projektin kanssa täysipäiväisesti ja molempien tuotantoyhtiöiden aikana mukana ollut henkilö.

Alanko ja Lindfors kokivat, että projektista ei Diivan käsissä tule mitään ja ottivat lokakuussa 1999 samanaikaisesti yhteyttä Kulttuurikaupunkisäätiöön ja Vesa Ristimäkeen. Ristimäki toimii PopZoo Promotionsin toimitusjohtajana ja tunsii Alangon ja Lindforsin entuudestaan. Koska Ristimäki, Alanko ja Lindfors olivat ystäviä, heidän välillään oli Ristimäen mukaan ollut sopimus siitä, että töitä ei sotkettaisi ystävyys-suhteisiin. Vaihtoehtoja ei kuitenkaan ollut ja Ristimäki päätti ottaa riskin, joka oli tuotantoyhtiön toimitusjohtajalle taloudellisestikin suuri. Ehdoksi asetettiin, että Minna-Ella Aaltonen jatkaa projektissa. Aaltonen toikin jatkuvuutta tuotantoyhtiön vaihdoksen keskellä Labran työryhmän toimintaan.

Kulttuurikaupunkisäätiön Raija Koli ilmoitti, ettei suostu tuotantoyhtiön vaihtamiseen. Hän oli jo aikaisemmin epäillyt, että Diiva yritti antaa jonkun budjetin rivien välistä luettavan viestin siitä, että he ehkä haluaisivat kaataa koko projektin. Koli *"ei kuitenkaan uskonut, että mikään tuotantoyhtiö haluaisi tahallaan ajaa projektiaan karille"*. Diivan olisi kuitenkin hänen mukaansa pitänyt huomata jo vuoden 1999 alussa, että budjettiongelmista johtuen projektia ei kerta kaikkiaan voida toteuttaa.

Diivan Hoppania kiistää, että olisi saanut näin voimakkaan viestin säätiöltä. Hänen mukaansa artistit halusivat vaihtaa tuotantoyhtiötä, ja vaihto oli molempien osapuolten välinen yhteinen sopimus. Kyseessä ei ollut mikään riitatilanne, ja vaihto pyrittiin tekemään mahdollisimman helpoksi säätiölle. Budjettiongelmista Hoppanialla on myös vastakkainen käsitys kuin Kolilla. Hänen mukaansa *"projektia lähimpänä seuranneena hän tietää ja voi sanoa, että konkurssi oli kaukana."*

Lokakuussa 1999 Labra siirtyi Diivalta PopZoolle, ja samalla kaikki Diivan tekemät sopimukset siirtyivät tuotannon siirtosopimuksella PopZoolle. Nämä sopimukset sisälsivät esimerkiksi YLE:n televisiointisopimuksen ja sopimukset kaikkien muiden esiintyjien paitsi kuoron kanssa. Kuoron Kähärä koordinoi sopimusneuvotteluja, eikä kuoro ollut siinä vaiheessa palauttanut sopimusehdotuksia.

Ismo Alangon, Stefan Lindforsin ja Diivan välillä ei ollut kirjallisia sopimuksia. Niitä oli harkittu, mutta todettu sitten, että ne eivät ehkä ole tarpeellisia.

### 1.2. PopZoon aika

#### 1.2.1 Projektin uusi alku

Uuden tuotantoyhtiön oli nyt otettava ohjat käsiinsä. Tilanne ei ollut helppo PopZoolle. He eivät Ristimäen mukaan välttämättä olisi edes halunneet projektia itselleen. Kädet olivat jo täynnä töitä, ja Katariina Lehtonen, jota ajateltiin tuottajaksi, ei olisi ehtinyt ottaa Labraa hoitoonsa. Lehtosesta tuli kuitenkin lopulta Labran tuottaja.

Tuntui siltä, että projektin ongelmat terävöittivät PopZoon otetta. Oli näytettävä ja selvittävä. Hankala tilanne toi selvästi aggressiivisuutta asioiden hoitoon. Projekti oli PopZoolle uusi ja haastava, ja heillä oli selkeä näkemys siitä, mitä pitäisi tehdä.

Huhut projektin ongelmista ja tuotantoyhtiön vaihtuminen saivat yhteistyökumppanit epäluuloisiksi. Rakenteet oli saatava pian valmiiksi. Kokkolassa, jossa rakenteita oli valmistettu, ilmeni uskonpuutetta koko projektin toteutumisesta. Luottamus parani vasta PopZoon maksettua rakenteista käteisellä. Lisäksi rakenteiden kustannukset nousivat huomattavasti alkuperäisestä hinta-arviosta.

PopZoo, Diiva ja Kulttuurikaupunkisäätiö selvittelivät senhetkistä budjettia yhdessä. Uuden budjetin luominen oli hankalaa ja aikaavievää, sillä budjettipohjat molemmilla tuotantoyhtiöillä ja säätiöllä olivat hyvin erilaiset. Ristimäki myös koki Diivan budjetin puutteelliseksi ja vaikeaksi lukea, ja se osoittautui hänen mukaansa lähemmän tarkastelun jälkeen virheitä sisältäväksi. Budjetin vaiheista ja muuttumisesta lisää kohdassa 2., Budjetin kehittyminen.

#### 1.2.2 Markkinointi

Yhtenä ehtona sille, että Labra siirrettiin PopZoon vastuulle Vesa Ristimäki oli asettanut sen, että budjetin markkinointipanostuksia kasvatettaisiin huomattavasti. PopZoo aloittikin Labran täysimittaisen markkinoinnin tammikuun toisella viikolla, jolloin joulun ja Millennium-huuma olivat jo takana. Tavoitteena oli saavuttaa mahdollisimman paljon näkyvyyttä televisiossa ja erilaisissa painotuotteissa. Suhteet eri medioihin olivatkin Labran tuotantoprosessissa avainasemassa. Alanko ja Lindforskin saatiin jossain määrin motivoitua osallistumaan mediarumbaan epäkaupallisesta ideologiastaan huolimatta.

Julkisuutta esitykselle haettiin eri medioiden välityksellä. Suhteet lehdistöön ja televisioon olivat tärkeä osa markkinoinnin onnistumista. Tuottaja Katariina Lehtosen keskeisiin tehtäviin kuului mediasuhteiden ylläpito. Hän esimerkiksi tarjosi taiteilijoita erilaisiin ajankohtaisohjelmiin haastateltavaksi. Kiireisen aikataulun vuoksi kaikkiin takaisin tulleisiin pyyntöihin ei voitu kuitenkaan vastata myöntävästi. Lisäksi taiteilijat itse halusivat valita tarkkaan missä esiintyivät ja missä eivät. Alanko ja Lindfors saivat siis tässäkin viimeisen sanan. “ *Mihinkään akkojen lehtiin me ei mennä esittelemään garderobia tai jotain..*”

Esitteet jouduttiin painamaan uudestaan, koska sekä esityksen että tuotantoyhtiön nimi oli muuttunut projektin edetessä. Julisteet ja flyerit olivat PopZoon omaa markkinointipanosta. Julkisuutta lehdistössä Labra on saanut esimerkiksi Helsingin Sanomissa, Ilta-Sanomissa, Iltalehdessä, Imagessa, Rumbassa, NYT-liitteessä, Helsinki.net:issä ja Citylehdessä.

Televisiossa Joonas Hytönen Show, Nelosen Labra-dokumentti, Ruben Stiller -show sekä YLE:n dokumentti toivat näkyvyyttä Labralle.

Markkinoinnin tavoitteena oli myös saada kontakteja yrityksiin. Yrityksillä oli mahdollisuus ostaa näytöksiä tai hieman halvempia ryhmälippuja omille ryhmilleen. Muutamia näytöksiä myytiinkin yrityksille ja huomattava määrä lippuja meni yritysten tuodessa isompia ryhmiä katsomaan Labraa. Erityisesti ensimmäisiä näytöksiä haluttiin myydä ennakkoon kulttuurin mielipidevaikuttajille, alan portinvartijoille. Uskottiin, että esitys on niin loistava, että kriitikot ja alan ihmiset antavat siitä hyvää palautetta. Loput liput myisivät näin lähes itse itsensä.

Lasipalatsiin saatiin ilmainen näyttely, jonka Stefan Lindfors suunnitteli. Siellä käytettiin samaa logoa ja samoja materiaaleja kuin Kaapelilla. Lasipalatsin näyttelystä pystyi myös ostamaan lippuja Labraan. Kuitenkin PopZoon edustajat myönsivät, ettei Lasipalatsin tila toiminut parhaalla mahdollisella tavalla. Eräs syy oli se, että Lasipalatsissa oli lippuja myymässä "velvoitettuja" työharjoitteluaan suorittavia opiskelijoita. Heiltä puuttui kiinnostusta ja etenkin tietoa esityksestä.

Tähän Lasipalatsin Mediakeskus Oy:n projektiin kuului Lasipalatsin katutason näyttelytilan lisäksi www-sivut ja suorat videolähetykset osoitteessa labra.lasipalatsi.net. Tarkoituksena oli seurata esityksen valmistumista suoraan videolähetyksin ja antaa yleisölle mahdollisuus esittää kysymyksiä tekijöille. Kuitenkin myös tekniikan kanssa oli ongelmia, eikä toteutus täyttänyt odotuksia.

Lasipalatsi elokuva- ja mediakeskusken toimintaa on käynnistetty EU:n rahoituksella. Labran näyttely oli toteutettu yhteistyössä PopZoon kanssa, mutta käytännössä toteutus oli Lasipalatsin vastuulla.

Tammikuun alussa tilanne näytti hyvältä. Aikataulusta ei oltu myöhässä kuin päivä ja rakennelmat, jotka olivat aiemmin osoittautuneet ongelmallisiksi, olivat jo pystyssä. Lisäksi optimismia valoi selvästi Nelosen tammikuussa kuvaama dokumentti, joka tuli televisiosta ensi-illan jälkeisenä päivänä 12.2..

Helmikuun alussa lipuista oli myyty jo noin 30 prosenttia.

Eräs markkinointia tukeva keino oli singlen julkaiseminen. Single jaettiin mm. paikallisradioasemille. Single tosin oli Poko Recordsin vastuulla ja PopZoo möi levyä esitysten yhteydessä myyntitilillä. Kaikkiaan singleä myytiin esitysten aikana 346 kappaletta. Taloudellisesti single ei siis vaikuttanut PopZoon budjettiin, mutta markkinointikeinona se toimi hyvin. Labran musiikista tehtiin myös heti esitysten päätyttyä albumi (studioäänitys), joka on Labran jälkihyödyntämistä. Levytyssopimus on artistien ja Pokon välinen, tuotantoyhtiön kannalta kyseessä on ns. hiljainen hyväksyntä.

Käsiohjelmistakin saatiin esitysten yhteydessä tuloja. Koskenkorvabaari taas toi esitysten yhteydessä Primalcolle näkyvyyttä sponsorina.

### 1.2.3 Vakuutukset ja vastuunjako

PopZoolle Labran hoitaminen oli todella riskialtista. Jos projekti olisi keskeytynyt ennen ensi-iltaa, riski olisi ollut tuotantoyhtiön. Voidaan kuitenkin olettaa, että

Kulttuurikaupunkisäätiö toimeksiantajana olisi kantanut osan vastuusta, etenkin, jos projektin epäonnistuminen olisi ollut vaarassa kaataa PopZoon tai Diivan.

Labralle otettiin normaali tapahtumajärjestäjän vakuutus ja peruuntumisvakuutus esiintyjien loukkaantumisen tai sairastumisen varalle.

Diivan asianajajana toimi Asianajotoimisto Timo Talikka. Hän laati kaikki artisti- ja muut sopimukset. PopZoon asianajotoimisto oli Fennica ja siellä Jaakko Hietala.

### 1.3 Projektin päätyminen ja lopputilanne

Labraa esitettiin 11.2.-5.3.2000 kaksikymmentä kertaa. Lippuja esityksiin oli yhteensä 6064. Lopulta lippuja jäi myymättä n. 500 kappaletta. Nämä olivat lähinnä ensimmäisten esitysten lippuja. Esityksistä loppuunmyytyjä olivat etenkin viikonloppujen esitykset sekä kaikki viimeisen viikon esitykset. Oveltakin kyseltiin paljon viimehetken peruutuksia .

### 1.4 Labran ja rakenteiden tulevaisuus

Kiinnostusta on herättänyt se, uusitaanko Labra jossain päin maailmaa. Alanko ja Lindfors ovat haastatteluissa todenneet, että Labra mahtuu rekkaan. Rakenteiden siirrettävyys ei siis ole ongelma. Suurimmat ongelmat ovat rahoitus sekä etenkin esiintyjien aikataulujen yhteensovittaminen. Labraa tullaan todennäköisesti esittämään vielä, kunhan esiintyjäjoukko saadaan taas koottua yhteen.

Mahdollisia Labran esityspaikkoja lähiaikoina ovat Saksan Freibrough- musiikkifestivaalit heinäkuussa ja Pietarin Solnzevorot- festivaali kesäkuussa 2000. Molemmat tahot ovat jo ilmaisseet kiinnostuksensa Labraa kohtaan. Myös Lontoon Suomi-instituutin edustaja Pauliina Ahokas on nähnyt esityksen ja mahdollisista jatkosuunnitelmista on alustavasti keskusteltu.

Kysymyksiä on esitetty myös koskien "munan", eli Lindforsin suunnitteleman tilan uusiokäyttöä. Muna voitaisiin ehkä vuokrata messu- tai näyttelytilaksi. Sopiva tilaisuus voisi olla sellainen, jossa teknologia ja taide kohtaavat. Rakennelmia tai mitään Labraan liittyvää ei voida käyttää missään ilman Alangon ja Lindforsin lupaa. Lakimiehet ovat laatineet omistuksista selkeät sopimukset. Käytännössä Lindforsilla on rakennelmiin "henkinen" ja taiteellinen omistajuus, mutta PopZoo omistaa ne taloudellisesti. Musiikki on Alangon käsialaa. Konsepti on Alangon ja Lindforsin yhteinen.

Mitään Labraan liittyviä sopimuksia tai toimenpiteitä ei siis voida tehdä ilman kaikkien osapuolten, Alangon, Lindforsin ja PopZoon, suostumusta. Taiteilijoilla on omat kriteerinsä teostensa jatkokäytölle. Näin ollen on selvää, että puhtaasti taloudelliset tai kaupalliset syyt eivät ratkaise rakennelmien tai esityksen tulevaisuutta.

### 1.5 Projektikuvauksen yhteenveto

Ismo Alangon ja Stefan Lindforsin Labra - Messu munassa esitettiin alkuvuodesta 2000 parikymmentä kertaa Kaapelitehtaan Merikaapelihallissa. Sen syntyhistoria oli pitkä ja osin ongelmallinen; idea syntyi alustavasti jo vuonna 1995.

Poikkeuksellista tässä projektissa oli pitkän kehittelyajan lisäksi taiteilijoiden vahva osallistuminen tuotantoprosessiin ja päätöksentekoon. Labra oli myös yksi Helsingin kulttuurikaupunkivuoden tapahtumista, joten Kulttuurikaupunkisäätiö osallistui omalta osaltaan tuotantoprojektiin. Artistien aloitteesta tuotantoyhtiö vaihtui puoli vuotta ennen ensi-iltaa, mikä luonnollisesti vaikutti oleellisesti projektin kehittymiseen.

Positiivista Labran kannalta oli se, että kriitikot ja yleisö ottivat sen vastaan innostuneesti. Ensi-illan jälkeen Helsingin Sanomien kriitikko Jukka Kajava totesi, että *”Labra kannattaa nähdä”*. Esitykset kehittyivät ja paranivat etenkin puolivälin jälkeen, kun esiintyjät saivat kokonaisuuden toimimaan. Loppupuolen ja viikonloppujen näytökset olivat loppunmyytyjä, ja Labra sai paljon näkyvyyttä eri tiedotusvälineissä.

Labra on esimerkki ”epäkaupallisesta kaupallisesta” tuotannosta. Taiteilijat halusivat säilyttää omat arvonsa, eivätkä he lähteneet myymään teostaan hinnalla millä hyvänsä. Tavoitteena oli koko ajan tehdä korkealaatuinen esitys, ei etsiä suurta taloudellista tulosta. Alkumarkkinointi ei onnistunut aivan sataprosenttisesti tavoittamaan haluttua yleisöä, sillä suuri määrä lippuja jäi myymättä. Artistien tunnettuus ja maine herättivät kuitenkin yleisön mielenkiinnon, ja lopulta kysyntää olisi ollut enemmänkin. Labran tulevaisuus sisältää ainakin studiorevyn ja todennäköisesti esityksiä ulkomaisilla festivaaleilla kesällä 2000.

## 2. RAHOITUS

### 2.1 Budjettihistoria

Vesterinen teki ensimmäisen budjetin projektille vuonna 1997. Vuoden 1998 alussa, kun Kulttuurikaupunkisäätiön kanssa allekirjoitettiin suunnittelusopimus, laadittiin uusi budjetti. Budjetti eli ja muuttui paljon jo Diivan aikana, koska projekti kehittyi jatkuvasti. Suuri osa saaduista rahoista käytettiin jo Diivan tuottaessa Labraa, koska Diivan aikana projekti suunniteltiin ja valmisteltiin jo hyvin pitkälle.

Kulttuurikaupunkisäätiön tuottaja Raija Kolia huoletti alusta asti muutama seikka. Diivan markkinointibudjetin pienuus oli hänen mielestään ongelma. Kolin mielestä siitä huolimatta, että Alanko ja Lindfors ovat eturivin taiteilijoita, Labra ei tulisi menestymään ilman suurikokoista markkinointipanosta. Koska Helsingissä tapahtuu hyvin paljon kulttuurin saralla, ei pelkkään viidakkorumpuun luottaminen missään nimessä riittäisi. Kolin mukaan taiteilijoiden ja tuottajan markkinointi-idea, *”että kaupungille vain ilmestyy kysymysmerkkejä ja huhut esityksestä leviävät salaperäisesti”* ei ollut toteuttamiskelpoinen markkinointisuunnitelma. Myös rakennelmien valtavaa erittelemätöntä osuutta ihmeteltiin säätiössä.

Diivan tuottajan Leena Hoppanian näkemys tapahtumien kulusta eroaa Kolin näkemyksestä. Hänen mukaansa tällaisia erimielisyyksiä ei ollut. Rakennelmien osuutta ei ihmetelty, koska Vesterinen selitti ne yksityiskohtaisesti. Markkinointisuunnitelman

hyväksyttiin, ja siihen uskottiin. Hoppanian mielestä *”pahinta sceneää ei ehkä sittenkään olisi pitänyt esittää. Tarkoituksena oli lähestyä säätiötä avoimin kortein, mutta se oli virhe.”* Vaikka luvut korjattiin, budjettivaje jäi vaivaamaan säätiötä.

Budjetista oli käytetty neljäsosa kun tuotantoyhtiötä vaihdettiin. Kulttuurikaupunkisäätiö vaati osaa maksamastaan rahasta takaisin. Säätiössä koettiin, että kaikki kustannukset eivät olleet perusteltuja. Erityisesti tuottajapalkkioita oli Kolin mielestä laskutettu liikaa ja liian pitkän ajan takaa. Niitä ei säätiössä koettu aiheellisiksi. Diiva joutui maksamaan osan rahasta takaisin. Ratkaisu oli Hoppanian mielestä kohtuuton, sillä tehtyyn tuotantotyömäärään nähden palkkio jäi pieneksi.

Suurta erimielisyyttä tuotantoyhtiöiden välillä aiheuttivat budjetissa sosiaalikulut. PopZoon mukaan Diivan rakentamassa budjetissa esiintyjien palkoista puuttuivat sosiaalikulut. Tämä kasvatti heidän mukaansa PopZoon käsissä olevaa budjettia 25 %. Lisäksi sopimuksia ei kaikkien esiintyjien kanssa oltu Ristimäen mukaan neuvoteltu loppuun ja se taas aiheutti ongelmia PopZoolle heidän selvittäessään, mitä oikeastaan olikaan sovittu. PopZoo pyrki saamaan selvyyden vuoksi kaikille yhtenäiset sopimukset.

Diivan Hoppanian mukaan kaikki sopimukset olivat valmiit ja siirtyivät sellaisinaan PopZoolle. Ainoastaan kuoron sopimukset olivat vielä auki. Kuoron kanssa olivat neuvotelleet aiemmin sekä Alanko että Vesterinen, mutta neuvottelut olivat jääneet kesken. Sosiaalikulut puuttuivat ainoastaan parilta henkilöltä, esimerkiksi puvustaja Vätöltä. Sosiaalikulut oli laskettu sisältymään esiintyjien, eli myös kuoron, palkkoihin.

PopZoo koki Diivan budjetin lukemisen hankalaksi. Diivan budjetti oli heidän mielestään puutteellinen ja sekava. Luonnollisesti eräs syy epäselvyyksiin oli se, että kaksi eri yhtiötä laativat ja lukevat budjettejaan eri tavalla. Budjettipohjat ovat erilaiset eri yhtiöissä. Alkuperäisen budjetin tulkitseminen ja muokkaaminen PopZoon omalle budjettipohjalle vei näin aikansa.

PopZoon hakiessa Kokkolasta rakennelmia huomattiin, että niiden hinta olikin korkeampi kuin alunperin arvioitiin. Rakennelmien osuus budjetissa kohosi lähes 50 prosenttiin. Rakenteiden myöhästymisen lisäksi kustannuksia myös siksi, että ensimmäinen harjoitusjakso jäi toteutumatta suunnitelmien mukaisesti. Tyhjässä hallissa kyllä harjoiteltiin pari päivää. Toista harjoitusjaksoa varten Diiva neuvotteli Kaapelilta pannuhallin ilmaiseksi käyttöön. Myös rakennuskustannukset nousivat reippaasti, kun arvioitu rakennusaika 3 vrk kasvoi viikon mittaiseksi.

Tammikuussa 2000 PopZoo sai uuden ongelman eteensä. Kustannukset kuoron osalta olivat kaksinkertaistuneet. Harjoitusmäärät olivat kasvaneet aiotuista ja edellä mainitut kiistanalaiset sosiaalikulut lisäsivät oman osansa. Kuoron kanssa ei oltu tehty lopullisia sopimuksia, joten kuoro vaati aiempien suullisten sopimusten mukaisia palkkoja. Palkkavaatimukset olivat liian korkeita, jotta budjetti olisi toiminut. Kuorossa oli tapahtunut jo luonnollista poistumaa ja sitä kautta säästöä, sillä yksi laulajista oli tullut raskaaksi ja toinen taas koki, että tämä projekti ei sopinut hänelle.

Kuoron kustannukset suhteessa sen merkitykseen esityksen kannalta olivat Ristimäen mielestä suhteettomat. Kuorosta luopumista harkittiin. Vaikka kuoro edustikin ihan alansa huippua, sen *”hintaa pidettiin älyttömänä”*. Kuoron säilyttämiseksi Vesa Ristimäki teki kuitenkin parhaansa ja onnistuikin saamaan sopimuksen aikaan.

Kulttuurikaupunkisäätiön ei auttanut muuta kuin sanoa PopZoolle, että rahaa ei tipu. Viesti oli selvä. Toisaalta säätiö halusi, että projekti toteutuisi ja eikä PopZoo kokisi, että suuri työ valuisi hukkaan. Säätiö tuli vastaan Kaapelitehtaan vuokrassa sekä lipunmyynnin tappiotakausta nostamalla.

### 2.2 Labran budjetti

PopZoon toivomuksesta eriteltyjä lukuja ei esitetä, mutta budjettikohtien kokonaissummat auttavat hahmottamaan sen, mistä eri eristä budjetti on rakentunut. Luvuissa eivät ole mukana Diivan maksamat summat, vaan kyseessä on PopZoon oma budjetti. (Liite 1, Labran budjetti, sisältää pääluokkien tarkemman erittelyn.)

<b><u>1.</u> Tila, rakenteet, tekniikka</b>	<b><u>743.270,- (alv 22%)</u></b>
<b><u>2.</u> Ohjelmapalkkiot</b>	<b><u>516.925,- (sis. sotut)</u></b>
<b><u>3.</u> Muut ohjelmakulut</b>	<b><u>74.650,- (alv 0%)</u></b>
<b><u>4.</u> Henkilöstö</b>	<b><u>175.596,- (sis.sotut)</u></b>
<b><u>5.</u> Tiedotus ja markkinointi</b>	<b><u>110.800,- (alv 22%)</u></b>
<b><u>6.</u> Erittelemättömät</b>	<b><u>14.260,-</u></b>
<b><u>7.</u> Ruoka ja juoma</b>	<b><u>2.959,- (alv 22%)</u></b>
<b><u>8.</u> Tuotanto</b>	<b><u>134.200,- (alv 22%)</u></b>

#### **Tulonlähteet**

Lipunmyynti  
Kulttuurikaupunkisäätiö  
Yleisradio  
Sponsorointi Primalco  
HS- mediavaihto  
Narikkatulot  
Ohjelmalehtinen  
Ravintolatuotto  
Lasipalatsin uusmediaprojekti  
Luses  
Esek

Tulo- ja tukilähteiden osalta ei ollut käytettävissä tarkempia tietoja. Listasta voidaan kuitenkin nähdä, että rahoitusta hankittiin säätiön lisäksi muista lähteistä.

### 3. TUOTTAJAN ROOLI JA VERKOSTON MERKITYS

#### 3.1 Yleistä

Kulttuurin tuottaminen eroaa tavallisesta liiketoiminnasta monin tavoin, esimerkiksi rahoitus- ja kilpailukeinot ovat erilaiset. Tuotantoyhtiöistä puhuttaessa raha tulee hyvin pitkälle julkisista lähteistä. Julkisen sektorin osallistuminen tuotantoprosessiin esimerkiksi tilaajana tai rahoittajana tarkoittaa sitä, että työskentely tuotantoyhtiössä ei ole niin vapaata kuin muissa "normaaleissa" yhtiöissä. Tuet ja apurahat mahdollistavat projekteja, mutta samalla ne rajoittavat mm. tuottajan mahdollisuuksia päättää omista toimintatavoistaan. Valtion tai kunnan rahoittama projekti hakee harvemmin puhdasta kaupallista menestystä, vaan takana on yleensä kulttuuripoliittiset tekijät. Tuotantoyhtiöiden odotetaan kuitenkin toimivan yhtä hyvin ja tehokkaasti kuin viihdeteollisuuden tai tavallisten yritysten.

Tyypillistä on, että tuotantoyrityksessä toimenkuvat ja tehtävät muuttuvat projektien myötä. Kaikki tekevät lähes kaikkea. Myös markkinointi ja mainonta hoidetaan usein itse, sillä budjeteista riittää harvoin rahaa mainostoimistojen palveluiden ostamiseen. Ilmiö on tuttu muillakin aloilla, pienyrityksissä työtehtävät ovat harvoin tarkasti rajattuja tai määriteltyjä.

Yhtenä mielipiteen nousi esiin se, että Suomen kulttuurituotantopiireissä harrastetaan loputtomia, turhia neuvotteluja. Raha, tai lähinnä sen puute, oli jatkuvasti esillä. Kulttuurituotantoa tehdään usein niukoilla ja kireillä budjeteilla. Tuotantoyhtiöillä on usein samanaikaisesti sekä kaupallisia että non-profit projekteja, joissa toimintatavat, markkinointi ja kohderyhmät saattavat erota paljon toisistaan. Tuottajan työ vaatii joustavuutta ja riskinottoa.

Haastateltujen mukaan *“kulttuurintuottajan työ on rankkaa, sillä projektit ovat päällekkäisiä, eikä työstä pysty missään vaiheessa oikein irrottautumaan”*. Toisaalta työn parhaana piirteenä nähtiin juuri projektiluonteisuus. Koettiin positiivisena se, että työ muuttuu ja elää projektien vaihtuessa. Projektityöskentely työmuotona on yleistynyt muillakin aloilla, esimerkiksi konsultointi- ja ATK- aloilla se on nykyisin hyvin tavallista.

Projektityön ominaispiirteet, vahvuudet ja ongelmat suhteessa perinteisempiin työskentelymuotoihin ovat samanlaisia alasta riippumatta. Myös tiimityöskentely on ominaista niille muillekin suhteellisen uusille toimialoille, joilla työryhmät rakennetaan aina erikseen kunkin projektin vaatimusten mukaan. Tätä mallia sovelletaan nykyisin myös yhä enemmän perinteisilläkin aloilla, jotka ovat aiemmin rakentuneet enemmänkin hierarkisesti tiukkojen organisaatiomallien mukaan.

Erityisen tärkeää aikaa tuottajille ovat alkua- ja loppusyksy, sillä tuolloin firmat lyövät budjettejaan lukkoon. Oikea ajoitus on sponsorin hakemisessa erittäin tärkeää. Kontaktit ja suhteet liikemaailmaan tulivat haastatteluissa esille. Ongelmana nähtiin mm. se, että he, joilla on suhteita yritysmaailmaan, taloudellista valtaa ja pääomaa, eivät ole kiinnostuneet kulttuurista. Kulttuuria tuottaa oma asiasta kiinnostunut sisäpiirinsä, jolta puuttuu riittävät taloudelliset resurssit. Kulttuuritapahtumat tuotanto ei haastateltujen mukaan ole tarpeeksi *“seksikästä”*, jotta se houkuttelisi suuria sponsoreita. Kulttuurin sponsorointi on kylläkin lisääntynyt, kun yritykset suuntaavat markkinointibudjetistaan

enemmän rahaa esimerkiksi tapahtumamarkkinointiin. Urheilusponsorointiin verrattuna kulttuurin osuus on edelleen pieni.

Yksi näkemys ideaalista tuotannosta, joka haastatteluissa nousi esiin, olisi seuraava: *”Suunniteltaisiin ensin projekti täysin valmiiksi, jonka jälkeen sen voisi pistää pakettiin. Sieltä sen voisi sitten ottaa esiin myöhemmin ja lopulta toteuttaa projekti tarkasti valitulla tuotantoryhmällä.”* Tämä ajattelutapa herättää kysymyksen siitä, mikä on se ”tuote” joka tuotetaan. Onko tuote se alkuperäinen ”idea” vai onko se ”juuri tämä tapahtuma” tai esitys? Eräs haastatelluista tuottajista totesi, että *”tuotannot olisivat ihania, jos ne suunniteltaisiin nyt ja tehtäisiin huomenna.”* Erityisesti Labran kohdalla nopeampi ja tehokkaampi eteneminen olisi ehkä aiheuttanut vähemmän ongelmia.

Taustoiltaan tässä projektissa toimineet tuottajat ovat kovin erilaisia. Yksi on kauppatieteiden maisteri, toinen käynyt Suomen historian ensimmäisen tuottajakoulutuksen, yksi taas on valmistunut kulttuuriprojektijohtajaksi Teatterikorkeakoulusta, eräällä taas on taustaa Taide- ja viestintäoppilaitokselta. Jokaisella on oma kiinnostuksen kohteensa taustastaan riippuen.

Yhtä oikeaa tai ainoa koulutusta alalle ei Suomessa ole. Kaikki haastatellut korostivat kokemuksen, tehtyjen töiden ja ansaitun maineen merkitystä. Oppiminen tapahtuu tekemällä, eikä itse koulutuksella koeta olevan juurikaan merkitystä. Myönnetään kyllä, että perustaitoja markkinoinnissa, viestinnässä tai esimerkiksi rahoituksessa tarvitaan. Persoonan ja suhteiden merkitys korostuu, kun viralliset tutkintovaatimukset tai kriteerit puuttuvat. Esimerkiksi Englannissa ja Ranskassa on projekteja, joissa tuottajia koulutetaan oppisopimuskoulutuksella. Näin yhdistetään jo koulutuksen alussa työkokemus teoriaosuuteen. Opiskelijat viedään myös tapaamaan alan tärkeitä ihmisiä, ja näin autetaan heitä solmimaan tärkeitä kontakteja.

### 3.2 Labran tuottajien roolit ja tärkeimmät kontaktit

#### 3.2.1 Diiva Produktio Oy

**Seppo Vesterinen, tuottaja**

**Leena Hoppania, toimitusjohtaja**

**Pia Laakkonen, ”vellontavaiheen yleisassistentti”**

Diivalle Labra ei ollut ainoa kulttuurikaupunkitapahtumatuotanto. Sinebrychoffin puiston Kuiskausten Puutarha ja Kesä Töölönlahdella -tapahtumat kuuluivat myös Diivan vastuulle. Seppo Vesterisen, eli Labrasta vastuussa olleen tuottajan, aikaa vei myös vientiponnistukset aloittanut bändi HIM, jonka managerina Vesterinen toimii. Vesterinen on tunnettu ja arvostettu tuottaja, jolla on hyvin pitkä kokemus alalta.

Leena Hoppanian ja Seppo Vesterisen välillä ei ollut kovin tarkkaa työnjakoa tässä projektissa. Molemmat toimivat projektituottajina. Kumpikin luotti siihen, että toinen osaa ja tekee työnsä hyvin.

Projektin alkuvaiheessa tuottajan työ oli yhteistyötahojen etsimistä ja koko projektin suunnittelua. Esityksestä myös painettiin esite ja rakenteista tehtiin pienoismalli. Vientisuunnitelmat ja neuvottelut mm. rakenteiden toteuttamiseksi veivät oman aikansa. Vesterinen laati budjetit. Taiteilijoiden idean työstäminen konkreettiseksi esitykseksi oli tuotantoprosessin aikaavievin vaihe.

### 3.2.2 PopZoo Promotions Oy

**Katariina Lehtonen, tuottaja**

**Vesa Ristimäki, toimitusjohtaja**

**Minna-Ella Aaltonen, tuotantoassistentti**

PopZoolla oli selkeä työnjako tässä projektissa. Kukin teki oman osuutensa yksin eikä niinkään tiimityönä. Kommunikaatio etenkin tuottajan ja tuotantoassistentin välillä oli aika vähäistä, *“ei istuttu nenäkkäin ja pidetty palaveria”*. Roolit olivat selkeät ja kukin hoiti oman vastualueensa. Aaltonen oli Kaapelilla ja Lehtonen toimistolla.

Lehtosen työ *“ei ollut istua Kaapelilla”*. Hänen työkalujaan olivat lähinnä puhelin ja sähköposti.

Tuottajan tehtävä oli tässäkin projektissa tavallaan ulkopuolinen, hän oli se, joka sanoo ei. Lehtonen totesi, että välillä tuntui, kuin hänet nähtäisiin vihollisena, niinkuin hän olisi kaikkia vastaan. Tuottaja ei voi vain miellyttää kaikkia, koska hänen on nähtävä asiat kokonaisuutena. Esityksen sisältöön hän ei puuttunut.

Ajallisesti Labra vei noin neljä kuukautta PopZoolla. Tästä ajasta kolme kuukautta oli Lehtoselle kokopäivätyötä.

Rakennusaikana Lehtonen hoiti mm. rakentajien palkkoihin ja aikatauluihin liittyvät neuvottelut, sopi kuljetukset ja vastasi rakennusmestarin, teknisen suunnittelun ja muiden osapuolten välisistä palavereista. Hän selvitti Seikkailu Oy:n kanssa tarvittavat erikoisjärjestelyt, sopi Ylen kuvauksista ja oli mukana neuvottelemassa työsopimuksista ja palkoista. Lehtosen tehtävänä oli myös tiedottaminen eri osapuolille ja käsiohjelmien tekstien muokkaaminen. Hän piti yhteyttä Kaapeliin, myös alakerran bändin ja naapurin rakennustyömaan hiljentäminen tarvittaessa oli hänen vastuullaan, kuten olivat myös vakuutukset ja vartiointi Merikaapelihallissa. Lehtonen sopi myös aikatauluista Koskenkorvabaarin kanssa.

Lehtonen sopi myös valokuvaajan kanssa järjestelyistä ja aikatauluista. Lisäksi hän esimerkiksi tilasi yhden valokaluston ulkomailta. Hän piti yhteyttä myös ohjaajaan, joka asuu New Yorkissa. Tuottajana hän luonnollisesti *“seurasii budjettia ja huolehti pennin venyttämisestä”*. Hän myös raportoi säätiölle tilanteen kehittymisestä, piti yhteyttä Primalcoon ja huolehti aputyövoiman rekrytoimisesta.

Esitysten alettua tuottajan työnkuva muuttui. Hän toimitti joka päivältä myyntiraportin Kulttuurikaupunkisäätiölle, huolehti palkanmaksuista ja tilien päivityksistä. Lipunmyynti oli

hänen vastuullaan, samoin suoramarkkinointi. Lehtonen oli myös yhteydessä vakuutusyhtiöön korvausasioissa.

Lehtonen huolehti ensi-iltajuhlien ja loppukaronkan järjestämisestä. Esitysten päätyttyä hän teki teostoilmoitukset ja loppuraportit, yhteenvedot esimerkiksi lipunmyynnistä ja narikasta. Hän hoiti viimeiset laskut ja selvitti tilanteen rahoittajien kanssa.

Ristimäen sitoutuminen ja panos oli merkittävä, koska hänen riskinsä olivat suuret. Hänen vastuullaan olivat suhteet yrityksiin sekä markkinointi ja sponsorisopimukset. Hän lobbaili taustalla ja neuvotteli rahoitukseen ja palkkoihin liittyvistä asioista. Ristimäki toimi *“bad cop- osapuolena tässä(kin) projektissa”*, eli hän kovisteli ja piti artistit kurissa.

Aaltonen oli tullut mukaan jo Diivan aikoihin, mutta ehti olla siellä vain noin kolme viikkoa. Hän hoiti juoksevia asioita, oli läsnä Kaapelilla rakentamisen, harjoitusten ja esitysten ajan sekä huolehti aikatauluista. Hän välitti kuulumisia ja *“oli sielunhoitaja artisteille, taputteli selkään ja kehui miten hyviä ne on”*. Aaltonen oli hyvin kiireinen ja olisi tarvinnut apulaisen.

### 3.2.3 Helsingin kulttuurikaupunkisäätiö

#### Raija Koli, tuottaja

Kolille Labra oli poikkeuksellinen produktio, sillä hän on aikaisemmin tuottanut lähinnä tanssia ja teatteria. Kulttuurivuoden ohjelmistosta hänen vastuullaan on noin 50 projektia, jotka edustavat lähinnä valokuva- ja elokuvatapahtumia. Labra ei ole poikkeuksellinen tuotanto pelkästään Raija Kolille, sillä se erottuu muutenkin muista kulttuurivuoden tapahtumista.

Kulttuurikaupunkisäätiö toimii metatuottamisen periaatteella. Säätiön tehtävänä on monipuolisen ja laadukkaan ohjelmiston rakentaminen. Erilaisille projekteille annetaan rahaa ja projektien etenemistä seurataan väliraporttien avulla. Taloudellisista päätöksistä säätiössä vastaavat Jorma Bergholm ja Georg Dolivo. Kulttuurikaupunkisäätiössä on töissä kahdeksantoista tuottajaa. Jokaisella heistä on vastuullaan kymmeniä projekteja. Yhteensä juhluvuoden ohjelmistoon kuuluu 450 tapahtumaa. Säätiöllä on valvontavastuu, ei tuotantovastuuta. Säätiön tuottajat eivät siis itse tuota projekteja, vaan he toimivat konsultteina ja valvovat projektin varsinaisen toteuttajan eli tässä tapauksessa Diivan ja PopZoon toimia.

Kulttuurikaupungin tapahtumien toivottiin synnyttävän uusia tuottajia ja riskinkantajia. Kulttuuritapahtumatuotannon eräs ongelma on, että tuotantoyhtiöitä ja tuottajia on kovin vähän. Taloudelliset riskit ovat valtavia. Koskaan ei voi tietää mikä projekteista onnistuu, koska niin monet asiat vaikuttavat lopputulokseen. Suomalaiset pelkäävät kasvojen menetystä. Piirit ovat niin pienet, että onnistumiset ja epäonnistumiset ovat täysin julkisia. Kulttuurikaupunkisäätiön tavoitteena onkin ollut madaltaa kynnystä ottaa vastuuta ja perustaa uusia tuotantoyhtiöitä. Säätiön olemassaolo lakkaa kulttuurivuoden loputtua, mutta tuotantoyhtiöiden toiminnan toivotaan jatkuvan.

### 3.3 Labran tuottajan verkosto

Projektin luonteesta johtuen siihen on osallistunut suuri joukko sekä taiteellista että teknistä henkilöstöä. Seuraava lista antaa kuvan siitä, miten erilaista asiantuntemusta ja osaamista Labra vaati toteutuakseen.

#### 1. Taiteellinen sisältö ja esityksen toteutus

- Alanko, Lindfors, Lehtinen
- Esiintyjät ( Säätio- yhtye, kuoro, tanssijat )
- Ääni, valo, puvustus, soittimet

#### 2. Tekninen suunnittelu ja toteutus

- Rakenteet ja materiaalit; suunnittelu, rakennus ja purku

#### 3. Rahoitus ja tuotanto

- Muut tuottajat ( Kulttuurikaupunkisäätiö, Diiva Oy )
- Primalco / sponsori

#### 4 Markkinointi

- Mediat ( TV1, MTV3; Nelonen, HS, HBL, City, iltapäivälehdet,...)
- Poko Records / single
- Graafikko, käsiohjelmien etc. suunnittelu ja painatus
- Lasipalatsi
- Kulttuurikaupunkisäätiö, yrityssuhteet

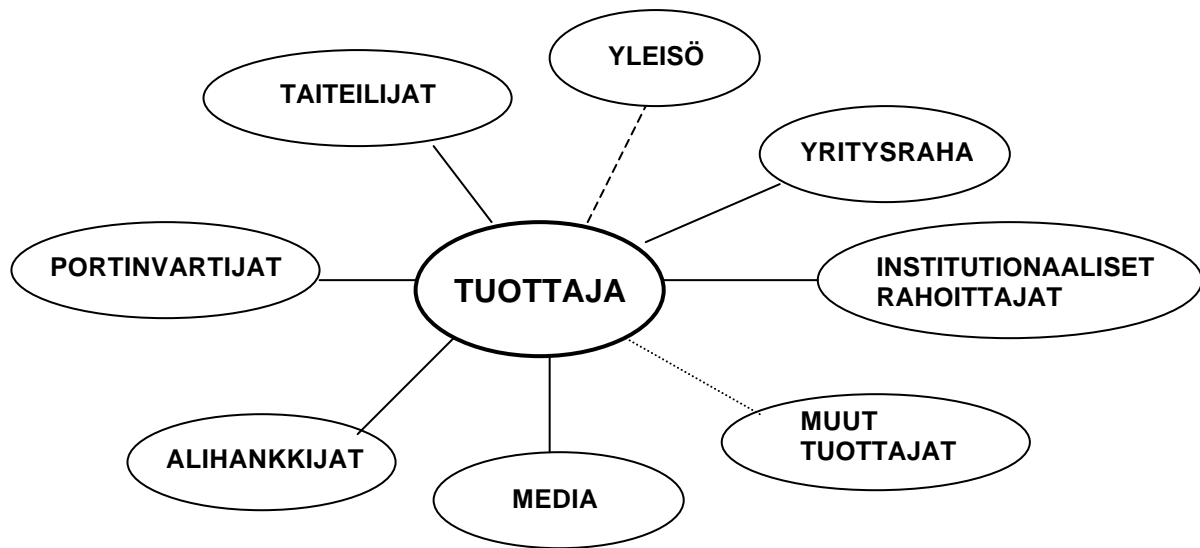
#### 5 Esityksen sijaintiin ja toteutukseen liittyvät

- Tilavuokrat ja käytännön järjestelyt / Kaapelitehdas
- Lipunmyynti, narikka, baari
- Ulkoiset häiriöt ( räjäytykset etc.)

Verkosto laajenee huomattavasti, jos kaikki Labran kanssa jossain tekemisissä olleet henkilöt lasketaan mukaan. Rajanveto on vaikeaa, mutta edellinen lista kattaa kyllä tärkeimmät. Merkittävää on huomata, että tuotantoprosessi työllistää monien eri alojen ihmisiä. ( Liite 2: Labran tuottajan verkosto)

Työllistämisaikutus riippuu luonnollisesti projektin kestosta, suuruudesta ja luonteesta. Labran kaltainen teos vaatii enemmän teknistä osaamista kuin moni muu.

Tuottajan keskeisimmät suhteet voidaan kiteyttää seuraavanlaisen kaavion avulla:



Taiteilijoiden ja tuottajan välillä kulkee ideoita, suunnitelmia ja rahaa. Tuottajan ja yritysrahan suhde perustuu yleensä sponsorointisopimukseen. Kyseessä on yhteistyö, jolla yritys yleensä saa positiivista näkyvyyttä sijoittamansa taloudellisen panoksen vastineeksi.

Institutionaaliset rahoittajat, esim. valtio tai kunta, tukevat yleensä kulttuuritapahtumia kulttuuripoliittisista syistä. Ne eivät yleensä hae itselleen taloudellista hyötyä, vaan pyrkivät omalta osaltaan turvaamaan kulttuurin toimintaedellytyksiä. Tuottajalle institutionaaliset rahoittajat merkitsevät usein projektin toteutumisen edellytystä, joten suhde on merkittävä.

Suhde mediaan on tärkeä etenkin siksi, että kulttuuritapahtumien markkinointibudjetit ovat yleensä hyvin rajalliset. Taiteilijat myös usein vierastavat markkinointia ja etenkin mainontaa. Näkyvyys valtamedioissa on edellytys yleisön mielenkiinnon herättämiselle. Kulttuuritapahtumia on päivittäin useita pelkästään pääkaupunkiseudulla, ja medialla on ratkaiseva rooli siinä, mitä yleisö menee katsomaan.

Portinvartijat ovat tärkeässä asemassa varsinkin korkeakulttuurin alueella. Etenkin kustantajien, toimittajien, galleristien, kriitikoiden, kulttuurihallinnon virkamiesten ja opettajien tehtävänä on ollut pitää tasoa korkealla ja asiaankuulumattomat ulkopuolella. Populaari- ja massakulttuurin piirissä on suosittu ”portsarien sijaan sisäänheittäjiä, kulutukseen houkuttelijoita”. (Knuutila 1994, 20) Hyvät suhteet, maine ja tunnettuus ovat ratkaisevassa asemassa.

Suhde alihankkijoihin rakentuu projektikohtaisesti, mutta kaikilla luoduilla kontakteilla on merkitystä etenkin silloin, kun tuottaja tarvitsee tietoa eri aloilta. Vuorovaikutus perustuu rahaan ja konkreettisiin tuotteisiin sekä osaamiseen. Tuottaja ei koskaan voi tehdä itse kaikkea. Alihankintana tuottaja hankkii ne osatekijät, mitkä ovat hänen osaamisensa ulkopuolella.

Suhde muihin tuottajiin on olemassa, mutta se on huomattavasti epämääräisempi kuin edellämainitut, suoranaisesti projektin tuotantoon liittyvät sidokset. Tuottajat tuntevat toistensa toimintatavat suhteellisen hyvin. Osa tuotantoyhtiöistä voi jopa verkostua ja toimia yhteistyössä. Yleensä niiden välillä on kuitenkin normaali kilpailutilanne, eikä tietoa projekteista jaella. Labran tapauksessa oli poikkeuksellista tuotantoyhtiön vaihto, jonka jälkeen tuottajien oli kommunikointi projektiin liittyvistä yksityiskohdista.

Tuottajan ja yleisön välinen suhde jää yleensä suhteellisen heikoksi, sillä vasta tapahtuman aikana tuottaja voi varmuudella todeta, ketkä siihen osallistuvat. Tuottajan on kuitenkin tunnettava kohdeyleisönsä, jotta tietäisi keitä yrittää tavoittaa ja kenelle esitys tehdään. Hänen on seurattava sitä, miten hyvin markkinointi onnistuu ja miten yleisö reagoi. Palautetta saa esimerkiksi lipunmyynnistä. Tuottajan tulee reagoida, jos myynti ei ole tavoitteiden mukainen.

### 3.4 Hyvän tuottajan ominaisuudet

Hyvän tuottajan ominaisuuksia kysyttäessä tietyt luonteenpiirteet ja kyvyt tulivat usein mainituiksi. Koska tuottajan velvollisuus on selvittää budjetin paikkansapitävyys, tärkeimmäksi ominaisuudeksi mainittiin useimmiten kyky laskea. Tuottajan ”*on tunnettava ja hallittava alv:t, sosiaalikulut ja budjetointi*”. Tuottaja ei voi, eikä hänen tarvitsekaan tietää ihan kaikkea. Hänen on kuitenkin tiedettävä ja tunnettava ne henkilöt, jotka osaavat kertoa, mitä mikin maksaa. Tuottajan on kyettävä yhteistyöhön kaikkien projektiin liittyvien tahojen kanssa. Kommunikaatio eri osapuolten välillä on edellytys tarvittavan informaation saamiselle.

Tiedon ja kommunikaation merkitys korostuu juuri budjetoinnissa. Vaikka budjettiin aina tuleekin muutoksia, ja etenkin muuttuvat kulut saattavat kasvaa projektin kuluessa, on tuottajan kyettävä varautumaan tähän. Hänen on selvitettävä yksityiskohtaisesti, mistä kustannukset muodostuvat ja mistä rahat saadaan. Budjetti on tuottajan vastuulla, ja siinä pysymisestä huolehtiminen tuottajan tärkeimpiä tehtäviä.

Tuottajalla on kokonaisvastuu projektin onnistumisesta. Hänen on hallittava aikataulut ja hahmotettava kokonaisuus. Hyvä tuottaja on psykologi, joka osaa lukea ihmisiä oikein. Hän löytää oikeat henkilöt eri projekteihin ja ohjaa heitä. Tuottaja tekee itse sitä, minkä osaa parhaiten ja delegoi muut tehtävät niille, joille ne sopivat.

Tuottajan on hallittava kaaosjohtaminen. Hänen on uskallettava ottaa vastuu muuttuvissa tilanteissa. Hänen on hallittava hermonsä ja oltava rauhallinen silloinkin, kun muut hermostuvat. Työ vaatii toisinaan rohkeutta ja uskallusta, sillä tilanteet saattavat vaatia nopeita ja itsenäisiä ratkaisuja. Tehdyt päätökset pitää voida hyväksyä, ” *sillä se oli paras ratkaisu siinä tilanteessa ja niillä tiedoilla*”.

Mielenkiintoisia ja ristiriitaisia vastauksia saimme haastatelluilta kysyessämme siitä, miten erikoistuneita projekteja yksittäisen tuottajan tulisi tehdä. Yleisin mielipide oli, että tuottajan tulisi tehdä projekteja vain siinä verkostossa ja ympäristössä minkä hän tuntee. Tv-tuottajan olisi siis mahdotonta ryhtyä kirjallisuuden tuottajaksi, vaikka hänellä olisi kuinka pitkä tai menestykäs ura takanaan. Ammatillinen kokemus eri kulttuurin alalla ei auttaisi, koska puuttuvat suhteet ja verkostot tekisivät hänestä uudelleen aloittelijan. Tuottajat eivät

yksinkertaisesti hypi näiden rajojen yli, koska heidän vahvuutensa ja kilpailukykyensä on niin riippuvainen omasta verkostosta.

Eräs haastatelluista kuitenkin koki, että *”jokaisella on oltava se ensimmäinen kerta, jolloin hän kokeilee jotain uutta”*. Tämän tuottajan mielestä parasta tuottajan työssä onkin sen muuttuvuus. Tuottaja voi tuottaa mitä vain, ja kokemuksista oppii aina jotain uutta. Verkoston muodostavat oikeastaan kaikki ne ihmiset, jotka tuottaja on joskus tavannut tai kenen kanssa hän on joskus tehnyt töitä.

Erään haastatellun mielestä tuottajan tärkein tehtävä on taiteilijoiden ideoiden toteuttaminen. Tuottaja on myös *”koordinaattori, joka pohtii strategioita ja hankkii kontaktiverkkoja”*. Tuottajan rooli vaihtelee merkittävästi sen mukaan, onko kyse sisältötuottamisesta vai onko ainoastaan tuotannon taloudelliset ja tekniset tekijät tuotantoyhtiön vastuulla.

Toisinaan tuottaja toteuttaa omia ideoitaan, jolloin projekti lähtee hänen omista visioistaan. Tällöin tuottaja etsii ja valitsee itse kaikki ne henkilöt ja tahot, jotka hän haluaa mukaan. Useimmiten tuottajan ja tuotantoyhtiön rooli on kuitenkin ulkopuolisempi. Projektin idea ja esim. taiteellinen suunnittelu saattaa olla kokonaan muiden vastuulla, jolloin tuottajalla ei ole mitään osuutta sisällön luomisessa. Tavallista on kuitenkin se, että projekti muodostuu eräänlaiseksi kompromissiksi tuottajan ja esim. artistin välillä.

Kaiken kaikkiaan tuottajan työ on *”sadomasokistista ja mystistä ihmissuhdehommaa”*. Jos projekti onnistuu, taiteilijat ovat hyviä. Jos se epäonnistuu, syy on tuottajan. Tuottajan tulee osata nauttia onnistumisestaan, vaikka *”kunnia menee kuitenkin muille”*.

### **Yleisimmin mainittuja hyvän tuottajan ominaisuuksia**

- Kyky laskea. Tuottajan on hallittava budjetointi ja rahavirrat. Hänen on tunnettava kirjanpitoikäntäntöä ja verotusta. Business-osaaminen.
- Kommunikaatiokyky ja tiedon hallinta. Tuottaja ei voi tietää kaikkea, mutta hän osaa hankkia tarvitsemansa tiedot. Hyvät verkostot ja suhteet myös oman alan ulkopuolelle.
- Joustavuus ja stressinsietokyky. Suunnitelmallisuus on tuottajalle tärkeää, mutta hänen on kyettävä sopeutumaan muutoksiin ja osattava toimia kiireen ja paineen alla.
- Yhteistyökyky ja ihmissuhdetaidot. Tuottajan on osattava lukea ihmisiä oikein. Hän on psykologi ja terapeutti sekä tarvittaessa diplomaatti eri osapuolten välillä.
- Kyky delegoida. Tuottaja tekee itse vain sen, minkä osaa parhaiten. Muut tehtävät hän jakaa niille, joille ne sopivat. Hänen osaa löytää kuhunkin tehtävään sopivimman henkilön.

## Case Labra

- Johtamistaito. Tuottaja on koordinaattori. Hänellä on kokonaisvastuu projektista, joten hänen on osattava huolehtia siitä, että kukin tekee osuutensa suunnitelmien mukaan.
- Asiantuntemus omalla alalla. Kokemus ja maine. Alan tuntemus.
- Kokonaisuuksien ja aikataulujen hallinta. Tuottajan on kyettävä hahmottamaan suurempia kokonaisuuksia ja osattava pitää kiinni suunnitelmista.
- Epävarmuuden hallinta ja riskinotto-kyky. Tuottajan on kyettävä toimimaan tilanteissa, joissa lopputulos on hyvinkin epävarma.
- Kaaosjohtamistaito. Tilanteet voivat muuttua nopeasti, jolloin tuottajan on kyettävä itsenäisiin, vaikeisiin päätöksiin.
- Rohkeus ja luottamus omiin ratkaisuihin. Tuottajan on uskottava omiin kykyihinsä ja kannettava vastuunsa.

Tuottajan keskeiset kompetenssit voidaan haastattelutulosten perusteella tiivistää seuraavan taulukon muotoon:

### TUOTTAJAN KESKEISET KOMPETENSSIT

#### Verkosto-osaaminen

- Kommunikaatiokyky ja ihmissuhdetaidot

#### Business-osaaminen

- Budjetointi- ja laskentaosaaminen
- Markkinointiosaaminen
- Johtamistaito

#### Toimialaosaaminen

- Alan erityispiirteiden tuntemus
- Toimintatapojen osaaminen

#### Persoonallisuustekijät

- Epävarmuuden hallinta ja riskinotto-kyky
- Joustavuus
- Kommunikaatiokyky ja ihmissuhdetaidot

### 4. MITEN LABRA ON ERONNUT MUISTA KULTTUURITUOTANTOPROJEKTEISTA

#### 4.1 Suurimmat ongelmat

Kuten jo aiemmin on tullut esille, Labra ei ollut helppo tai tavanomainen projekti. Etenkin pitkä suunnittelujakso aiheutti ongelmia. Aikataulut venyivät eikä kokonaisuus tuntunut aluksi hahmottuvan. Eräessä vaiheessa vastuualueet ja roolit hämärtyivät, eikä kokonaisvastuun kantajaa ollut. Hoppanian mielestä *”projektin väsähtäminen oli ratkaisevaa tuotantoyhtiön vaihdon kannalta, eivät taloudelliset tai tuotannolliset ongelmat.”* Hänen mielestään raha-asiat eivät olleet syy siihen, että artistit ja Diiva päätyivät luopumaan yhteistyöstä.

Tuotantoyhtiöillä ja säätiöllä on erilaiset näkökulmat siihen, mitkä olivat suurimmat ongelmat. Säätiön mukaan suurimpia yksittäisiä ongelmia aiheuttivat budjetti ja rakenteet. Projekti oli taloudellisesti suuri ja teknisestikin vaativa. Budjetissa oli Kolin mukaan valtava ristiriita. Markkinointibudjetin pienuus oli myös ongelma. Hänen mukaansa *”haluttiin toteuttaa kallis ja korkealaatuinen esitys, mutta rahoitusta ei olisi saanut hankkia sponsoreilta tai korkeammilla lipputuloilla.”*

Taiteilijoiden ideaa tai ammattitaitoa ei kukaan epäillyt. On kuitenkin mahdollista, että heidän roolinsa olisi heti alussa pitänyt rajata tarkemmin. Keskittyminen kunkin omaan vahvuuteen olisi selkeyttänyt tilannetta. Nyt taiteilijoita ei oikein kukaan ”pistänyt kuriin”. Suunnitteluvaihe kesti niin kauan myös sen takia, että projekti päätettiin lopulta toteuttaa vasta vuonna 2000 osana Kulttuurikaupunkisäätiön ohjelmistoa.

#### 4.2 Tuottajien näkökulmia projektista

**Diivan** edustajia tuotantoyhtiön vaihtamisen jälkeen haastatellessa nousivat esille heidän näkökulmastaan projektissa esille tulleet suurimmat ongelmat.

Pitkä kehittäilyaika vaikutti siihen, että *”missään vaiheessa ei päästy vauhtiin toteuttamisessa”*. Koska projekti oli vellonut edestakaisin jo useamman vuoden, samaa mentaliteettia oli luonnollisesti helppo jatkaa. Diivan tuottaja Seppo Vesterinen myönsi, että häntä voidaan syyttää siitä, että oltiin pahasti myöhässä aikatauluista. Tuottajan pitäisi pystyä painostamaan muita, jotta aikataulut kestäisivät. Aikatauluongelmista kertoo hyvin teknisen piirtäjän työskentely. Hän mietti puolitoista kuukautta rakenteita eikä oikein saanut mitään aikaan. Kukaan ei kuitenkaan selvittänyt, missä vaiheessa piirrokset olivat.

Toinen suuri ongelma oli rakenteiden suunnittelu. Missään vaiheessa rakennelmat eivät oikein konkretisoituneet. Materiaalivalinnat olivat epäselviä, mikä omalta osaltaan venytti aikatauluja. Rakennelmat eivät yksinkertaisesti olleet valmiit harjoitusjakson alkaessa. Roolijaossa oli myös ongelmia projektin alusta asti. Vesterinen ei halunnut puuttua taiteilijoiden vapauteen. Hänen mielestään olisi pitänyt selvemmin sopia, kuka tekee mitään. Jokaisen olisi myös pitänyt sitä, mitä oikeasti osaa. Lavastuksesta *”olisi voinut olla vastuussa lavastaja, eikä Stefan Lindfors, jolla oli paljon muita lankoja käsissään”*.

Leena Hoppania totesi, että tuottajan oli mahdotonta onnistua tässä projektissa. Suurin ongelma oli itse asiassa liian vahvat taiteilijat. Kyseessä oli ns. *”tyypillinen tapaus, jossa*

*taiteilija tuo oman intohimonsa, fantastisen ideansa tuottajalle, joka sitten rahastaa ja hyötyy siitä hirveästi.* Hoppaniakaan ei puuttunut sisältöön, vaan luotti taiteilijoiden ammattitaitoon. Ongelmana ei ollutkaan esityksen sisältö. Työnjaon olisi pitänyt olla paljon selkeämpi.

Eräs merkittävä tekijä tässä projektissa oli Hoppanian mukaan säätiön osallistuminen tuotantoon. Sponsorihankinnat vaikeutuivat oleellisesti, koska säätiön omat sponsorit sulkivat pois monta muuta vaihtoehtoa. Lisäksi budjetissa oli pitkään mukana opetusministeriön lupaamat 200.000 markkaa, joita ei sitten saatukaan. Diivaa kiellettiin ottamasta suoraan yhteyttä ministeriöön, mutta avoimeksi jäi, miten asia olisi pitänyt hoitaa.

Hoppania sanoo ymmärtävänsä, että Koli huolestui nähtyään kauhuskenaarion. Hoppanian mukaan *”ihminen, joka ei ole aiemmin tehnyt näin isoa projektia, ei voi osata eikä tietää, miten asiat tehdään. Kaikki projektit elävät ja kehittyvät, eikä puoli vuotta ennen ensi-iltaa mikään projekti ole valmis”*.

**Kulttuurikaupunkisäätiön** näkökulmasta projekti on ollut *”iso poikkitaiteellinen pläjäys”* ja ongelmalapsi. Säätiön taloudellinen panostus on ollut suuri, sillä Labraan on uskottu. Se on haluttu ohjelmistoon, eikä raha ole suoranaisesti ollut kynnyskysymys. Ongelmat etenkin budjetin ja markkinoinnin osalta ovat tiivistäneet yhteistyötä, sillä säätiö on halunnut myös valvoa esityksen toteutumista.

Tuotantoyritystä ei yleensä vaihdeta kesken projektin, ja siltäkin osin tämä on poikennut tavanomaisesta. Säätiön Raija Koli uskoo, että ilman PopZoota Labra ei olisi toteutunut. Vesa Ristimäki otti projektin ystäväpalveluksena, ja hänen riskinsä oli suuri. Olosuhteisiin nähden PopZoo on onnistunut hyvin, sillä Labraa on kuvattu *”projektiksi suoraan helvetistä”*.

Raija Kolin mielestä demokratia ei toimi tällaisessa projektissa. Tuottajalla on oltava kokonaisvastuu budjetista, aikatauluista ja markkinoinnista. Lisäksi esityksellä tai tapahtumalla on oltava ylin pomo, jolla on päätösvalta. Ohjaajan valtaa ei saisi kyseenalaistaa tai hämähäyttää jakamalla sitä useamman kesken. Heräsikin kysymys, miten tässä tapauksessa *”kolme näin isoa egoa on mahtunut yhteen munaan.”* Suurten taiteilijapersonien välinen yhteistyö voi olla ongelmallista, etenkin jos roolit ja vastualueet ovat epäselviä.

**PopZoon** rooli oli luonnollisesti melko ulkopuolinen, koska he tulivat mukaan siinä vaiheessa, kun projekti oli jo pitkällä. Ristimäki tunsu Alangon ja Lindforsin ennestään, mutta työasiat oli tähän asti pidetty erillään.

PopZoolla suurimmaksi ongelmaksi koettiin budjetti. Vesa Ristimäen mielestä olisi jo puoli vuotta aiemmin huomattu, että projekti on konkurssikypsä, jos budjetti olisi käyty läpi asianosaisten kanssa vaikka kerran kuukaudessa. Suhde Kulttuurikaupunkisäätiöön koetaan merkittäväksi, sillä ilman säätiötä ei projekti olisi Ristimäen mukaan toteutunut.

Katariina Lehtosen mukaan kulttuurin tuottaminen on yleensäkin penninvenyttämistä, mutta näin iso projekti ei saisi olla taloudellisesti näin hankala. Labran tilanne oli hyvin vaikea, ja se vaikutti tuottajan työhön merkittävästi. Lehtonen halusi kuitenkin mukaan

juuri tähän projektiin, kun Ristimäki mainitsi siitä. Lehtosen ”*sydän on teatterin ja esittävän taiteen puolella*”. Näin ollen, vaikka hän tiesi tämän projektin ongelmista, hän koki Labran mielenkiintoisena ja haastavana projektina.

Tuottajan tärkeimpiä taitoja on nähdä kokonaisuuksia. Hänen tulee osata löytää oikeat ihmiset ja delegoida tehtävät sopiville henkilöille. Tuottajan on tiedettävä, mihin itse sopii parhaiten ja missä joku muu on parempi. Hyvä ennakkosuunnittelu ja suunnitelmista kiinnipitäminen varsinkin budjettikysymyksissä on tärkeää.

Lehtosen mukaan aina oppii jotain uutta. Projektit ovat kuitenkin aina sen verran erilaisia, että samatkin virheet toistuvat erilaisissa tilanteissa. Tärkeimpiä asioita ovat hänen mukaansa ”*triplatsekkaaminen*”, *ennakoiminen ja varmistaminen*”. Delegoiminen ja aikatauluttaminen vaativat aikaa. Usein juuri ajan puute estää riittävän suunnitelmallisen toiminnan.

Tässä projektissa Lehtosella ei omien sanojensa mukaan ” *ollut aikaa tai hän ei osannut ennakoida esimerkiksi sitä, että näin tiukalla budjetilla tuottaja leimaa pääsylippuja*”. Todennäköisesti he olisivat saaneet avukseen esimerkiksi ilmaisen harjoittelijan, jos vain olisivat ymmärtäneet hakea sellaista. Nyt varsinkin tuotantoassistentilla oli koko projektin ajan aivan liikaa töitä, ja hän olisi tuottajan mukaan ehdottomasti tarvinnut apulaisen.

Roolijaon olisi pitänyt olla koko ajan selvempi. Taiteilijoiden ja tuottajan olisi pitänyt tarkkaan sopia, kuka tekee mitään. Tuottajan olisi lisäksi pitänyt tehdä selväksi, kenellä on vastuu kokonaisuudesta. Hänen tulee aina ottaa selville mitä saa ja voi tehdä, ja mitä se maksaa.

Aikataulun venyminen oli ongelma. Tuotantoyhtiön vaihtuminen kesken tuotannon pelasti projektin osittain sen takia, että PopZoo:lle Labran aikataulu oli selvä eikä liian pitkä. Projekti oli helppo hahmottaa kokonaisuutena, kun ensi-iltaan oli aikaa vain 4 kuukautta. PopZoollla ei otettu myöskään kantaa sisältöön, koska sisältö oli siinä vaiheessa jo pitkälti loppuunlyöty.

Esitysten päätyttyä Lehtonen mainitsi positiivisena sen, että ”*katastrofimeiningistä huolimatta esitys onnistui niin hyvin*”. Esiintyjät olivat ammattilaisia, ja lopputulos oli jopa yllättävän hyvä kokonaisuus. Ikävää oli puolestaan se, että raha-asiat saivat suhteet ja mielialat kireiksi.

## YHTEENVETO

Tässä tutkimuksessa keskityttiin kulttuurituotantoyhtiön ja tuottajan rooleihin tutkimalla yhden tapahtumatuotannon prosessia. Alan yleiset ongelmat ja tuottajan työn ominaispiirteet tulevat selkeästi ilmi, vaikka projekti monin tavoin eroaakin monista muista tuotannoista. Tuottajaa ympäröivän verkoston laajuus ja merkitys on kuvaavaa koko alalle.

Tuottajien haastatteluissa esille tulleet hyvän tuottajan ominaisuudet ja tuottajan työn sisältö ovat yleistettävissä laajemminkin kulttuuriteollisuuteen. Mielenkiintoisinta on ollut havaita, miten riippuvainen tuottaja on henkilökohtaisista suhteistaan. Suomessa kulttuurituotannon piiri on pieni, vain parikymmentä tuottajaa ja muutama suurempi

tuotantoyhtiö. Kaikki tuntevat toisensa. Verkostoa ovat suurinpiirtein kaikki, joiden kanssa tuottaja on koskaan työskennellyt tai ollut tekemisissä. Suhteiden merkitystä korostettiin jatkuvasti.

Maineen ja arvostuksen merkitys on hyvin suuri. Oleellista ei ole tuottajan koulutustausta tai se, missä tuotantoyhtiössä hän on ollut töissä. Tärkeintä on se, mitä projekteja kukin on aiemmin tehnyt. Ihmiset liikkuvat projektien mukana yrityksistä toiseen, ja valikoituvat tehtäviinsä omien kokemustensa ja mielenkiinnon mukaan. Tämän vuoksi siirtyminen kulttuurin eri aloilta, esim. elokuvatuotannosta musiikkitapahtumien tuotantoon, on vaikeaa. Ilman tunnettuutta ja verkostoa tuottaja on toisella alalla vain aloittelija, jonka on rakennettava suhteet ja uskottavuus uudelleen. Tuottamisen ammattitaito ja tekninen tai taloudellinen osaaminen eivät riitä.

Verkostoteorian mukaisesti myös yritykset pyrkivät verkostoitumaan muiden yritysten kanssa. Erityisesti pienet yritykset hakevat yhteistyötä suurempien, hyvämaineisten yritysten kanssa. Oleellista on se, miten kukin yritys on toiminut aiemmin muissa verkostoissa. Tutkimus tukee aiempia havaintoja, jotka korostavat verkostoteorian mukaisesti maineen merkitystä. (Esim. Roos & von Krough 1996, Håkansson & Snehota 1995, Salmi 1995)

Maineen ja arvostuksen merkitys on suuri laajemminkin kulttuurin alalla. Tämä erityisesti siksi, että tuote on usein vaikeasti kuvailtavissa tai arvosteltavissa. Luottamus syntyy maineen kautta. (Jyrämä 1999)

Tämän takia ei myöskään haluta polttaa siltoja takana. Erimielisyydet pyritään hautaamaan kunkin projektin ajaksi, jotta yhteistyö toimisi. Negatiiviset kommentit kolleegoista ovat vähäisiä, vaikka selviä ristiriitoja ja henkilökohtaisia erimielisyyksiä onkin havaittavissa. Kritiikkinä toisista tuottajat toteavat lähinnä toimintatapojen olevan erilaisia, eikä muiden ammattitaitoa kyseenalaisteta. Tämä ilmeisimmin siksi, että vaikka projektit ja ihmiset niiden mukana vaihtuvat, samoihin henkilöihin tulee kuitenkin vielä törmäämään.

Työn projektiluontoisuutta pidettiin sekä hyvänä että huonona asiana. Ikävänä nähtiin kausittainen kiire ja töiden kasaantuminen sekä se, ettei töistä ole helppo irtautua. Positiivisina seikkoina pidettiin vaihtelevuutta ja työn mielenkiintoisuutta. Projektit ovat yleensä suhteellisen lyhyitä ja työ haastavaa. Jokainen projekti on erilainen. Ajatusta vuosia jatkuvasta "kahdeksasta neljään" -työstä kauhisteltiin.

Projektityöskentely on yleistä muillakin aloilla, eikä projektityö itsessään selitä tuottajan työn ominaispiirteitä. Oleellisempaa on kulttuurin ja tapahtumatuotannon alan oma toimintakulttuuri. Verkoston, maineen ja suhteiden merkitys on huomattava. Tyypillistä on myös taloudellisten rajoitteiden vaikutus. Suuri osa tuotannosta on non-profit tuotantoa. Julkisen sektorin rahoitus on monien projektien edellytys. Kaupallisia tuotantoja leimaa suuri riski ja epävarmuus. Myös taiteilijoilla on usein vahva näkemys siitä, miten asiat tulisi tehdä. Tuottaja tekee työtään usein ristiriitaisessa tilanteessa. Taloudellisesti tai kaupallisesti paras vaihtoehto ei välttämättä ole mahdollinen.

Kulttuurituotannon yhtenä positiivisena puolena pidettiin alalla työskenteleviä ihmisiä. Heidän koettiin olevan erilaisia kuin muilla aloilla. Toisaalta myönnettiin kyllä, että osa alan heikosta uskottavuudesta ja taloudellisesta sekasorrosta johtuu juuri heistä itsestään.

Taiteilijoiden ja kulttuurista kiinnostuneiden suurimpana vahvuutena ei pidetä liiketaloudellista ajattelukykyä tai taitoa hallita rahavirtoja. Yksi haastatelluista jopa totesi, *“ettei humanisteja pitäisi edes päästää sähläämään tälle puolelle.”*

Institutionaalisen lähestymistavan mukaan jokaisella alalla on jokin oma oikea tapa toimia ja puhua. Alan arvot ja normit ovat selkeästi havaittavissa ja ulkopuolinenkin löytää ne helposti. (DiMaggio & Powell, 1991) Esimerkiksi taiteen alalla on hyväksyttävää, ainakin puheen tasolla, sanoa: *“Raha ei ole niin tärkeää, tärkeämpää on taide.”* (Jyrämä 1999)

Tässä suhteessa kulttuuriteollisuuteen eivät päde institutionaalisen lähestymistavan oletukset. Alalla ei löydy yhtä oikeaa, hyväksyttyä tapaa toimia. Ehkä syy on siinä, että ala on vielä suhteellisen uusi, eikä normistoa ole vielä kehittynyt.

Rahaa on alalla jatkuvasti liian vähän. Harva tuotanto lopulta tuottaa paljoakaan voittoa, yleensä ne toteutuvat suurinpiirtein nollabudjetilla. Budjetointia ja markkinointia vierastetaan yhä muutenkin. Kulttuuriin liitetään helposti epäkaupallisuus ja yleiset kulttuuripoliittiset ratkaisut. Taloudellinen kannattavuus ja liiketaloudelliset mittarit ovat kaukana apurahatodellisuudesta. Idearikkaita ja rohkeita riskinottajia kaivataan kuitenkin enemmän, sillä yrittäjyyttä haluttiin lisää.

Kulttuuriteollisuuden tunnustamista toimialana kaivattiin. Monesta suusta kuultiin tästä tutkimusprojektista keskustellessa, että kauppakorkeakoulu on juuri oikea paikka tutkia ja kehittää kulttuuriteollisuutta ja kulttuurituotantoa. Perusteluna kuultiin se, että kulttuuriteollisuus tarvitsee joka tapauksessa enemmän ja enemmän kaupallista osaamista, markkinointikykyisiä henkilöitä ja päteviä organisaattoreita. Ilmaan heitetty idea Helsingin kauppakorkeakoulun ja Teatterikorkeakoulun välisestä tuottajakoulutuksestakin sai hyväksyviä kommentteja.

Haastatellut kokivat Osaamiskeskuksen kaukaiseksi ja vieraaksi. Suuri osa ei ollut koskaan kuullutkaan sen toiminnasta. Toiminta-ajatukseen suhtauduttiin kuitenkin positiivisesti, sillä alan kehittäminen vaatii erilaisia näkökulmia sekä osaamisen ja tiedon keräämistä.

Suhtautuminen Kulttuurikaupunkisäätiöön oli tuotantoyhtiöissä ristiriitainen. Toisaalta myönnettiin, että säätiön rahoitus mahdollistaa monta sellaista projektia, jotka muuten jäisivät toteutumatta. Toisaalta arvosteltiin sen mukanaan tuomaa byrokratiaa. Esimerkiksi väliraportoinnin määrää kritisoitiin. Myös säätiön omien sponsoreiden vaikutus tuotantoyhtiöiden sponsorivalintoihin koettiin hankaloittavana tekijänä.

## LÄHTEET

### Haastatellut henkilöt

#### **Diiva Produktio Oy**

Toimitusjohtaja Leena Hoppania  
Tuottaja Seppo Vesterinen

#### **PopZoo Promotions Oy**

Toimitusjohtaja Vesa Ristimäki  
Tuottaja Katariina Lehtonen  
Tuotantoassistentti Minna-Ella Aaltonen

#### **Kulttuurikaupunkisäätiö**

Tuottaja Raija Koli

### Kirjallisuusluettelo

Ahola, E-K. (1995): *Taidemuseon imago yleisön näkökulmasta*. Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja, D-214. Helsinki.

Alanko, I. & Lindfors, S. (2000): *Labra. Messu munassa*. Käsiohjelma.

DiMaggio, P.J. & Powell, W.W. (eds.) (1991): *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. Chicago: University of Chicago Press.

Eskola, J. & Suoranta, J. (1998): *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Jyväskylä: Gummerus. 2. painos.

Eskola, K. & Uusitalo, L. (toim) (1986): *Näkökulmia kulttuurin tuotantoon*. Väliraportti Kulttuurin markkinat ja merkitykset- projektin tutkimuksista. Nykykulttuurin tutkimusyksikön julkaisuja 3. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.

Eskola, K. (1988): Lukijoiden kirjallisuus. *Kulttuuritutkimus* 5 :2, 14-18.

Eskola, M. (1988): Myyty kirja – luettu ja lukematon. Teoksessa: Nuorteva, J. (toim): *Kirjan rantaviiva*. Gaudeamus.

Harju H. (2000): Tiheä rockmessu villitsi scifi- munassa. *Helsingin Sanomat*, 13. helmikuuta 2000.

Håkansson, H. & Snehota, I. (eds) (1995): *Developing Relationships in Business Networks*. London: Routledge.

Jokelainen, J. (1999): Alanko ja Lindfors kohtaavat Labrassa. *Helsingin Sanomat*, 20. marraskuuta 2000.

Juopperi, I. (1987): *Videoelokuvien jakelutie Suomessa*. Helsingin kauppakorkeakoulu, markkinoinnin pro gradu- työ. Helsinki.

## Case Labra

- Jyrämä, A..(1995): *Visual Art Markets. Structure and Strategies*. Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja B-154. Helsinki 1995.
- Jyrämä A. (1999): *Contemporary Art Markets: Structure and Practices. A Study on Art Galleries in Finland, Sweden, France, and Great Britain*. Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja A-160. HeSE print, Helsinki 1999.
- Kangasharju, H. & Majapuro M. (1999): *Tutkimusraportin kirjoittaminen*. Helsinki: Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja. HeSE print.
- Korhonen, M. (1986): *Teatterin johtaminen Suomessa – tasot, roolit ja vastavoimat*. Helsinki: Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja, D-79.
- Knuuttila, S. (1994): Kaiken kattava kulttuuri ?. Teoksessa Kupiainen, J. & Sevänen, E.(toim.) *Kulttuuritutkimus.Johdanto*. Suomalaisen kirjallisuuden seura, Helsinki. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.
- Lassila, J. (1987): *Kultalevyn alkemia – rockteollisuus musiikin suodattajana*. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Lassila, J. (1989): *Riippumattomat televisiotuottajat. Ohjelmatuotannon uusi rakenne*. Nykykulttuurin tutkimusyksikön julkaisuja 17. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Lassila, J. (1990): *Mitä Suomi soittaa? Hittilistat 1954-87*. Nykykulttuurin tutkimusyksikön julkaisuja 20. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Laurinus, L. (1987): *Videoelokuvien maahantuojaan palvelut vähittäiskauppioiden näkemysten mukaan*. Helsingin kauppakorkeakoulu, markkinoinnin pro gradu- työ. Helsinki.
- Lehtonen, Katariina. (1999): Alanko & Lindfors: *Labra*. Lehdistö tiedote, 19. marraskuuta 1999.
- Lehtonen, Kimmo (2000): *Labran tekijät paikalla Lasipalatsin Näyttelyssä*. Lasipalatsin Mediakeskus Oy. Tiedote, 19. tammikuuta 2000.
- Lintunen, K. & Mäkelä, J. (1987): *Elokuviissa käyminen ja vuokratut videoelokuvat*. Helsingin kauppakorkeakoulu, markkinoinnin pro gradu- työ. Helsinki.
- Luoma, R. (1987): *Kulttuuritapahtuman onnistunut markkinointi – esimerkkinä musiikkitapahtumat*. Vaasan korkeakoulu, markkinoinnin pro gradu- työ. Vaasa.
- Miles, Matthew B. & Huberman, A. Michael. (1994): *Qualitative Data Analysis. An Expanded Sourcebook*. Sage Publications. 2 nd edition.
- Mäkelä, L. & Vuorinen, M. (1993): *Kaapelitehdas taloudellisen ja kulttuurisen muutoksen ilmentäjänä*. Helsingin kauppakorkeakoulu, sosiologian pro gradu- työ. Helsinki.

## Case Labra

- Oksanen, A. (1986): Kulttuuriteollisuuden rakenne ja yritysten käyttäytyminen. Teoksessa: Eskola K. & Uusitalo L. (toim): *Näkökulmia kulttuurin tuotantoon*. Nykykulttuurin tutkimusyksikön julkaisuja 3. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Oksanen K. (2000): Messu joka sai munan muodon. *Helsingin Sanomat*, 6. helmikuuta 2000.
- Pehkonen-Rajamäki, E. (1987): *Suomen video-ohjelmistomarkkinat ja suomalainen videokuluttaja*. Helsingin kauppakorkeakoulu, markkinoinnin pro gradu- työ. Helsinki.
- Pyykkönen, A-L (2000): Kulttuurikaupunkisäätiö pitää rahapussin nyörit tiukalla. *Helsingin Sanomat*, 3. tammikuuta 2000.
- Roos, J. & von Krogh, G. (1996): The Epistemological Challenge: Managing Knowledge and Intellectual Capital. *European Management Journal*. Special Issue, vol. 14, no 4 August 1996.
- Ropo, A. (1996): *Conflicts and Commitments in Managing a Theatre production: Learning from Unusual Events in an Unusual Context*. Helsinki: Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja.
- Röhr, M. (1987): *Kansainvälisen elokuvateollisuuden taloudellinen kehitys viime aikoina ja siihen vaikuttavat kilpailutekijät sekä Suomen elokuvateattereiden kilpailuasema*. Helsingin kauppakorkeakoulu, hallinnon pro gradu- työ. Helsinki.
- Salmi, A. (1995): *Institutionally Changing Business Networks – an analysis of a Finnish Company's Operations in Exporting to the Soviet Union, Russia and the Baltic States*. Helsinki: Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja, A-106.
- Seppälä, P. (2000): Labran massahurmaajat. *City-lehti*, helmikuu 2000.
- STT. (2000): Kaapelitehtaan Labra on myyty loppuun. *Helsingin Sanomat*, 29. helmikuuta 2000.
- Taalas, M. (1993): *Leipää vai sirkushuveja – taloustieteessä esiteltyjä perusteluita kulttuurin julkiselle tuelle*. Työpaperi 93/135. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Taalas, M. (1997): Generalised Cost Functions for Producers of Performing Arts – Allocative Inefficiencies and State Economies in Theatres. *Journal of Cultural Economics*, 21, s. 335-353.
- Taalas, S.L. (1998): *The Theatre of Theatre – Narrating the Organisational Identity in Performing Arts Theatre*. Esitetty 2<sup>nd</sup> Organisational and Corporate identity, 14<sup>th</sup> EGOS Colloquium, Maastricht 9.-11.7.1998.
- Uusitalo, L. (1986): Kulttuurin tuottaminen ja talous – johdatus tutkimusteemaan. Teoksessa: Eskola, K. & Uusitalo, L. (toim) *Näkökulmia kulttuurin tuotantoon*. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto, 5-15.

Uusitalo, L. & Korhonen, M. (1986): *Management of Cultural Organisations- A Study of the Goals and Activity of Theater Management*. Helsinki: Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja, F-157.

2000.hel.fi. *Helsinki - Euroopan kulttuurikaupunki*. Ohjelma.

2000.hel.fi. *Helsinki - Euroopan kulttuurikaupunki*. Lehti. Tammi-helmikuu 2000.

### Teemahaastattelut

- 25.11.1999 Seppo Vesterinen ja Leena Hoppania / Diiva Produktio Oy
- 8.12.1999 Vesa Ristimäki / PopZoo Promotions Oy
- 5.1.2000 Vesa Ristimäki, Katariina Lehtonen ja Minna-Ella Aaltonen / PopZoo Promotions Oy
- 13.1.2000 Vesa Ristimäki, Katariina Lehtonen ja Minna-Ella Aaltonen / PopZoo Promotions Oy
- 31.1.2000 Minna-Ella Aaltonen / PopZoo Promotions Oy
- 4.2.2000 Katariina Lehtonen / PopZoo Promotions Oy
- 10.2.2000 Raija Koli / Kulttuurikaupunkisäätiö
- 15.3.2000 Katariina Lehtonen / PopZoo Promotions Oy
- 16.3.2000 Leena Hoppania / Diiva Produktio Oy
- 11.4.2000 Leena Hoppania / Diiva Produktio Oy

### Havainnointia

- 26.1.2000 Havainnointia näyttelytilassa Lasipalatsissa.
- 27.1.2000 Havainnointia harjoituksissa Kaapelitehtaalla.
- 13.2.2000 Havainnointia Kaapelitehtaalla esitysiltana
- 14.2.2000 Havainnointia Kaapelitehtaalla esitysiltana
- 29.2.2000 Havainnointia Kaapelitehtaalla esitysiltana
- 01.3.2000 Havainnointia Kaapelitehtaalla esitysiltana

**Budjetit**

Projektibudjetit / projektikansio Diiva Produktio Oy

Projektibudjetti 12.10.1998 / Diiva Produktio Oy

Budjetti 5.1.2000 ja 12.1 2000 / PopZoo Promotions Oy

Lipunmyyntiraportit 13.2. – 5.3.2000

Lopullisen budjetin pääkohdat 15.3.2000

## LIITE 1

**Labran budjetti**

PopZoon toivomuksesta eriteltyjä lukuja ei esitetä, mutta budjettikohtien kokonaissummat auttavat hahmottamaan sen, mistä eri eristä budjetti on rakentunut. Luvuissa eivät ole mukana Diivan maksamat summat, vaan kyseessä on PopZoon oma budjetti.

<b>1. Tila, rakenteet, tekniikka</b>	<b>743.270,- (alv 22%)</b>
Tilavuokra	
Varastovuokra	
Äänitekniikka	
Valotekniikka	
Katsomorakenteet	
Katsomorakenteiden suunnittelu, piirustukset	
Esiintymislava	
Muovipeite, muovi pukuihin	
Paineilmarakenteet	
Puvut (ompelija sis.)	
Pienoismalli	
Tekninen työnjohto (Esa Parkatti)	
Soittimet vuokra (Juha Nuutinen)	
Parven rakennus	
Kiinnitystarvikkeet	
Kompressori	
Tasoritilöiden muutostyöt	
Seikkailu – kiipeilytarvikkeet	
Varaus: maskeeraus, somistus, nostimet, pultit yms.	
<b>2. Ohjelmapalkkiot</b>	<b>516.925,- (sis. sotut)</b>
Alanko	
Lindfors	
Lehtinen	
Nuutinen (suunnittelu, soittimet)	
Vättö (puvustaja)	
Numminen (tanssija/koreografi)	
Rosendahl (tanssija)	
Säätiö (bändi)	
Kuoro	
<b>3. Muut ohjelmakulut</b>	<b>74.650,- (alv 0%)</b>
Televisiointikorvaukset	
Sovituspalkkio	
Matka- ja majoituskulut	
Teosto	
<b>4. Henkilöstö</b>	<b>175.596,- (sis.sotut)</b>
Ääniteknikot	

Valoteknikot  
Järjestäjä/lipunmyyjä  
Vahtimestari/narikat  
Rakennus- ja purkuryhmä

<b>5. Tiedotus ja markkinointi</b>	<b>110.800,- (alv 22%)</b>
Ennakkoesite	
Juliste ja flyer	
Lasipalatsin näyttelytila	
Image- ilmoitus	
Clubland	
HS	
Muut erikoislehdet	
<b>6. Erittelemättömät</b>	<b>14.260,-</b>
Siivous	
Kuljetukset/rahti	
Vakuutukset	
Palovartiointi	
Vartiointi	
<b>7. Ruoka ja juoma</b>	<b>2.959,- (alv 22%)</b>
Vieraanvaraisuus	
<b>7. Tuotanto</b>	<b>134.200,- (alv 22%)</b>
Tuotantotyö	

Tulonlähteiden kokonaissummia tai eriteltyjä osuuksia ei ollut käytettävissä tutkimuksessa. Seuraavassa listassa mainitaan ainoastaan ne eri lähteet, joista tuloa ja tukea saatiin.

### **Tulonlähteet**

Lipunmyynti  
Kulttuurikaupunkisäätiö  
Yleisradio  
Sponsorointi Primalco  
HS- mediavaihto  
Narikkatulot  
Ohjelmalehtinen  
Ravintolatuotto  
Lasipalatsin uusmediaprojekti  
Luses  
Esek

### LIITE 2

#### Labran tuottajan verkosto

Projektin luonteesta johtuen siihen on osallistunut suuri joukko sekä taiteellista että teknistä henkilöstöä. Seuraava lista antaa kuvan siitä, miten erilaista asiantuntemusta ja osaamista Labra vaati toteutuakseen.

Labran tuottajan Katariina Lehtosen verkosto muodostui seuraavista henkilöistä ja yrityksistä :

Ismo Alanko	Konsepti, musiikki ja lyriikat
Stefan Lindfors	Konsepti, arkkitehtuuri, valot ja puvut
Petri Lehtinen	Ohjaus

Ismo Alanko Säätiö	Musiikki
Jussi Kinnunen	
Samuli Laiho	
Teho Majamäki	
Kimmo Pohjonen	
Marko Timonen	

Kuoro	
Ona Kamu	
Anna-Mari Kähärä	Kuorosovitukset
Säde Rissanen	
Mia Simanainen	
Riikka Väyrynen	

Ari Numminen	Koreografi, tanssija
Mari Rosendahl	Tanssija
Hessu Iso-Ahola	Ääni
Tumppi Sipilä	

Juha Nuutinen	Soitinten rakennus
Marko Kettunen	Valot
Elina Vättö	Puvustaja
Henna Nurmi	Pukija

Esa Parkatti	Rakennusmestari
--------------	-----------------

Matthew Cooper	Rakennusryhmä
Pasi Pakula	
Eero Tamminen	
Miikka Valtonen	
Eric Brun	

Rauli Koistinen	Rakennuspiirros
-----------------	-----------------

## Case Labra

Jari Kallela Paul Björk (Markus Hihnala)	Rakennuttaja / KL- Asennus Ilmatyönyt / Solving Oy Kompressori / Kaeser Kompressorit; neuvoteltiin pitkään. Otettiin muualta)
Markku Veneskari	Muovit / Mediceam Oy
Jaakko Koivisto Marco Melander	Graafikko Valokuvaaja
Kimmo Haapalainen	Kiipeilyopettaja / Seikkailu Oy
Niklas Sturell Narikkatyöt (5 kpl) Lipunmyyjät (5 kpl)	Apunäyttämömies, harjoittelija
Jatta Raunila Mervi Niemi Netta Norro Timo Wasama Katja Kavilo	Toimitusjohtaja / Kaapelitehdas Tilavuokrat / Kaapelitehdas Tilavuokrat / Kaapelitehdas Huolto / Kaapelitehdas Merikaapelihalli 2000
Raija Koli	Vastaava tuottaja / Kulttuurikaupunkisäätiö
Katariina Lehtonen Vesa Ristimäki Minna-Ella Aaltonen	Tuottaja / PopZoo Promotions Oy Toimitusjohtaja / PopZoo Promotions Oy Tuotantoassistentti / PopZoo Promotions Oy
Leena Hoppania Seppo Vesterinen	Toimitusjohtaja / Diiva Produktio Oy Tuottaja / Diiva Produktio Oy
Leena Tomminen Marjaana Mykkänen Petri Hyyryläinen Kari Kyrönseppä	Tuotantopäällikkö, TV- taltiointi / YLE /TV 1 Ohjaaja / YLE Kuvaaja / YLE Tuottaja / YLE
Aleksi Salmenperä	Dokumentintekijä / TaiK, ETO ( teki säätiölle )
Ritva Sinisalo	Primalco / sponsori
Media	Lehdistö TV1. MTV3 Paikallisradioasemat
Jari Strömberg Jesse Ristilä	Tuottaja, toimittaja / Nelonen Kuvaaja, äänittäjä / Nelonen
Juha Torvinen	Singlen tuotanto ja jakelu / Poko Records
Aini Tolonen Kimmo Lehtonen	Lasipalatsin Mediakeskus Oy Lasipalatsin Mediakeskus Oy

Jaakko Hietala                      Asianajaja / Fennica

CITY- Valvonta                      Vartiointi

Kalle Alajoki                        Koskenkorvabaari

Adam's mainostoimisto          Baarin suunnittelu

Lisäksi epävirallista ja odottamatonta verkostoa:

Naapurikiinteistö                Räjätystyöt vaikuttivat harjoituksiin

Alakerran bändi                    Vaiennettiin välillä