

HILPPA SORJONEN

Miten taideorganisaatio ottaa markkinat huomioon ohjelmistosuunnittelussa?

TIIVISTELMÄ

Artikkelissa tarkastellaan markkinaorientaatiokäsitteen avulla, miten taideorganisaatiot ottavat markkinat huomioon toiminnassaan, erityisesti ohjelmistosuunnittelussaan. Markkinaorientaation ilmene- mistä tutkittiin kymmenessä tarkoituksellisesti valitussa esitystaideorganisaatioissa, joiden johdon haastattelut muodostivat aineiston. Markkinaorientaatiolla tarkoitetaan asiakkaita, kilpailijoita ja muita sidosryhmiä (taiteilijat, media, rahoittajat) koskevan tiedon luomista ja levittämistä organisaatioon, tietoon reagointia sekä näiden toimintojen koordinoitua. Markkinaorientaatio ilmenee esitystaideor- ganisaatioissa sekä reaktiivisena että proaktiivisena. Markkinaorientaation ilmeneminen ja muoto näyt- tävät vaihtelevan ohjelmistosuunnittelulähestymistavoittain (luovuuskeskeinen, resurssikeskeinen ja tehtäväkeskeinen lähestymistapa). Markkinaorientaatiokäyttäytyminen ei perustu formaaliin, systemaat- tiseen tiedon luomiseen asiakkaista, vaan lähinnä asiakasta koskeviin uskomuksiin ja kokemuksen kautta hankittuun tietoon asiakkaiden käyttäytymisestä. Markkinaorientaatiokäyttäytyminen on il- meisempää tiettyjen kulttuuristen ja sosiostruktuuristen edellytysten vallitessa.

Asiakkaan tarpeiden huomioonottaminen ohjelmistosuunnittelussa taiteilijoiden tarpeiden ohella merkitsee haastetta taideorganisaatioille. Tämä edellyttää taideorganisaatioiden johdolta nykyistä parem- paa asiakkaiden ja kilpailutilanteen tuntemusta. Omaksumalla markkinaorientaation johto voi parantaa markkinoiden tuntemusta ja liiketoimintaosaamista. Tutkimus täydentää aikaisempaa markkinaorien- taatiotutkimusta täsmentämällä käsitteen orientaatio-osa-alueetta sekä tarkastelemalla myös markkina- orientaation kulttuurisia edellytyksiä sosiostruktuuristen edellytysten ohella.

Avainsanat: markkinaorientaatio, markkinaorientaation edellytykset, taideorganisaatio, esitystaide- organisaatio

JOHDANTO

Viime aikoina on julkisuudessa keskusteltu siitä, onko meillä Suomessa liikaa kulttuurilaitoksia ja miten vastuu niiden rahoituksesta tulisi jakaa valtion, kuntien ja oman varainhankinnan kesken. Keskustelu näyttää keskittyvän tarjontatekijöihin, sillä keskustelussa on mm. kysytty, riittävätkö valtion ja kuntien verotulot ylläpitämään nykyisen laajuisen kulttuurilaitosverkoston, onko kaikilla taiteen tekijöillä mahdollisuus tehdä haluamaansa taidetta ja onko kaikille suomalaisille eri puolilla Suomea tarjottava tasa-arvoinen oikeus tai mahdollisuus taiteen nautintaan. Pidetään myös selvänä, että korkean taiteellisen tason saavuttaneilla taidelaitoksilla on jo sinänsä olemassaolon oikeutus, eikä niiden taloudellista tukea näin ollen saisi kyseenalaistaa.

Vähemmän keskustellaan siitä, kohtaavatko taiteen tarjonta ja kysyntä, tai siitä, onko taideorganisaatioilla yleensä ja erityisesti taloudellisiin vaikeuksiin joutuneilla taideorganisaatioilla riittävästi liiketoimintaosaamista. Nämä keskustelunaiheet liittyvät kuitenkin olennaisesti kilpailutilanteessa, vaikkakin voittoa tavoittelematta tai sitä jakamatta toimivien taideorganisaatioiden varainhankintaan. Esitystaiteessa, joka hetkellisenä ja katoavana ei ilman yleisöä voi olla täydellistä, ne liittyvät myös yleisön saamiseen ja saavuttamiseen. Voidaankin kysyä, tuntevatko esitystaideorganisaatiot toimintaympäristönsä ja mahdolliset asiakkaansa riittävän hyvin onnistuakseen saattamaan yhteen tarjoamansa ohjelmiston ja esitystaiteen kysynnän. Valmistautuvatko esitystaideorganisaatiot sellaisiin toimintaympäristön muutoksiin, jotka vaikuttavat niiden asiakkaiden käyttäytymiseen? Tällaisesta muutoksesta esimerkkinä mainittakoon palvelujen tuotannon odotettavissa oleva digitalisointi. Onko se mahdollisuus vai uhka elävien esitysten tuottajille?

Tässä artikkelissa, joka perustuu väitöskirjatutkimukseeni (Sorjonen, 2004), tarkastelen markkinaorientaatiokäsitteen avulla, miten esitystaideorganisaatiot ottavat markkinat huomioon toiminnassaan. Määrittelen ensin markkinaorientaatioteorian ja -tutkimuksen, taiteen markkinoinnin ja organisaatiokulttuuriin liittyvän kirjallisuuden pohjalta käsitteellisen viitekehyksen markkinaorientaatiosta ja sen edellytyksistä sekä selostan kohdeorganisaatioiden valintaa, aineiston hankintaa ja analyysia. Sen jälkeen kuvaan aineistosta tunnistamani kolme ohjelmistosuunnittelulähestymistapaa, joiden mukaan analysoin markkinaorientaation ilmenemistä tutkimuksen kohteena olleissa esitystaideorganisaatioissa. Sitten kuvaan markkinaorientaation viitekehyksen käsitteistön avulla markkinaorientaation ilmenemistä ja sen eri muotoja, markkinoita koskevan tiedon luomista sekä markkinaorientaation ilmenemiseen yhteydessä olevia kulttuurisia ja sosiostruktuurialisia tekijöitä. Lopuksi esitän johtopäätökset ja käytännön suosituksia taideorganisaatioille.

MARKKINAORIENTAATIO JA SEN EDELLYTYKSET

Markkinaorientaatio terminä vakiintui markkinoinnin kirjallisuuteen 1990-luvulla. Markkinaorientaatiotutkimus jaetaan usein kahteen haaraan (Avlonitis & Gounaris, 1999, 2004; Dreher, 1993,

378; Ogbonna & Harris, 2002, 50), joista toinen painottaa käsitteen kognitiivista tai kulttuurista sisältöä ja tulkitsee markkinaorientaation kulttuuriksi, asenteeksi tai filosofiaksi, ja toinen on käyttäytymistä korostava, informaatioon pohjautuva. Ensin mainittu haara on syntynyt Narverin ja Slaterin (1990) ja toiseksi mainittu haara Kohlin ja Jaworskin (1990) käsitteellistämisen pohjalta. Nämä neljä tutkijaa ryhtyivät ensimmäisinä konstruoimaan markkinaorientaatiokäsitettä ja näiden tutkijoiden kontribuutio sekä käsitteen määrittelyyn että sen operationalisointiin dominoi edelleen markkinaorientaatiokeskustelua (esim. Gainer & Padanyi, 2005; Kok, Hillebrand & Biemans, 2003; Lai, 2003; Matsuno, Mentzer & Rentz, 2005). Myöhemmin Narver ja Slater sekä Kohli ja Jaworski ovat täsmentäneet käsitteen sisältöä (Jaworski, Kohli & Sahay, 2000; Slater & Narver, 1998) ja verranneet käsitettä muihin lähikäsitteisiin (Jaworski & Kohli, 1996), liittäneet sen oppivan organisaation käsitteeseen (Slater & Narver, 1995) ja täydentäneet sitä yrittäjyysorientaation avulla (Slater & Narver, 2000b). Deng ja Dart (1994) sekä Cadogan ja Diamontopoulos (1995) ovat esittäneet markkinaorientaatiokäsitteestä integroivan näkemyksen.

Markkinaorientaation kulttuuriksi, asenteeksi tai filosofiaksi määrittelevän tutkimussuuntauksen mukaan markkinaorientoituneen liiketoiminnan kolme osa-aluetta ovat asiakasorientaatio, kilpailijaorientaatio sekä toimintojen koordinointi, ja liiketoiminnalla on kaksi päätöskriteeriä, pitkän aikavälin tähtäin ja kannattavuus (Narver & Slater, 1990). Käyttäytymisnäkökulmasta nähtynä markkinaorientaatio painottaa markkinainformaation luomista markkinoiden ymmärtämiseksi, informaation levittämistä organisaatioon, jotta sen jäsenet tutustuisivat markkinoihin, ja informaatioon reagoimista (responsiivisuus) organisaation suunnittelemisessa ja toimeenpanemissa strategioissa (Kohli & Jaworski, 1990).

Markkinaorientaatiokäsitteen kaksi täsmennystä ovat tärkeitä tämän tutkimuksen kannalta. Ensinnäkin lähestymistapa markkinaorientaatioon voi olla markkinalähtöinen tai markkinoita ohjaava (Jaworski, Kohli & Sahay, 2000). Termi *'markkinalähtöinen'* (market-driven) tarkoittaa markkinoilla toimivien käyttäytymisen oppimista ja käyttäytymiseen reagoimista, kun markkinalähtöinen toimialarakenne käsitetään annettuna. Markkina- tai toimialarakenne tarkoittaa arvoketjun toimijoita ja heidän käyttäytymistään. *Markkinoita ohjaavan* (driving markets, market driving) lähestymistavan avulla pyritään vaikuttamaan markkinoiden rakenteeseen ja/tai markkinoilla toimivien käyttäytymiseen siten, että organisaation kilpailuasema parane.

Toiseksi markkinaorientaatiolla on kaksi muotoa, responsiivinen ja proaktiivinen muoto (Atuahene-Gima, Slater & Olson, 2001; Jaworski & Kohli, 1996; Narver, Slater & MacLachlan, 2004). *Responsiivisella markkinaorientaatiolla* tarkoitetaan käyttäytymistä, joka kiinnittää huomion tiedettyihin ja ilmaistuihin tarpeisiin. *Proaktiivinen markkinaorientaatio* on yrittäjämäisempää ja asiakasta johdattavampaa käyttäytymistä, joka kohdistuu asiakkaiden latenttien, ei-ilmaistujen, tulevien tarpeiden löytämiseen ja tyydyttämiseen. Proaktiivisesti käyttäytyvät yritykset havainnoivat responsiivisia yrityksiä todennäköisemmin asiakkaiden käyttäytymistä löytääkseen markkina-

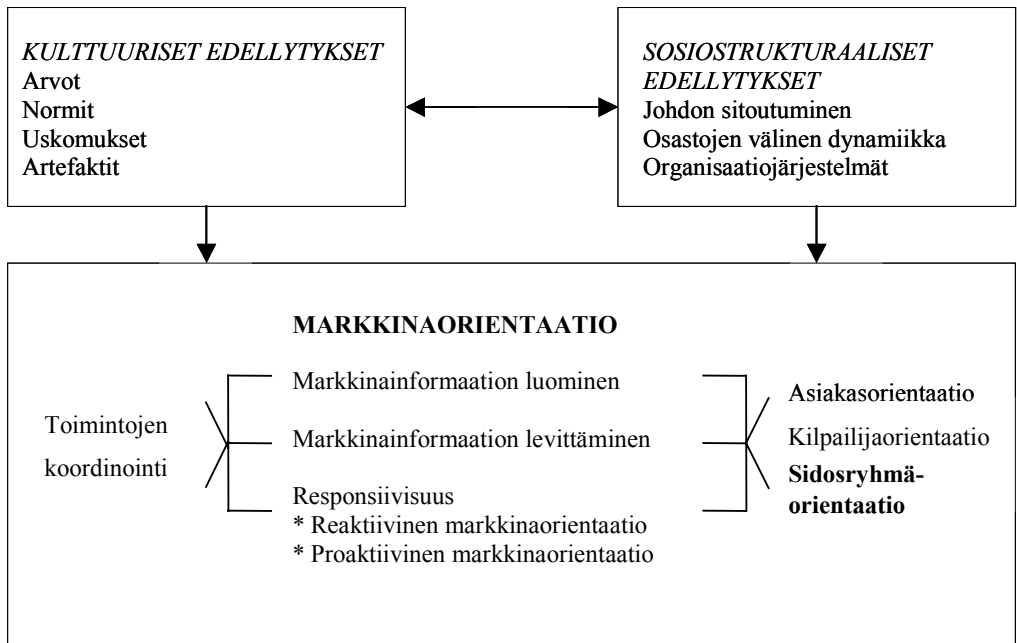
tilaisuuksia, toimivat ns. edelläkävijäkäyttäjien (lead users) kanssa ja tekevät erilaisia kokeiluja havaitakseen tulevia tarpeita. Markkinaorientaatiokäsitteen täsmennettyjen muotojen voidaan olettaa soveltuvan hyvin taideorganisaatioiden yhteyteen, sillä taideorganisaatioilta odotetaan erityisesti yleisöä haastavaa ja provosoivaa, so. markkinoita ohjaavaa ja proaktiivista käyttäytymistä (ks. esim. Scheff & Kotler, 1996, 37).

Narverin ja Slaterin (1990) sekä Kohlin ja Jaworskin (1990) markkinaorientaatiotutkimus näyttää perustuvan näkemykseen, että organisaatio on sosiokulttuurinen järjestelmä, jossa markkinaorientoitunut kulttuuri ilmenee tietynlaisena käyttäytymisenä tai käyttäytymisen tuotteissa ja jossa kulttuuria ei korosteta erillisenä elementtinä. Joissakin myöhemmin julkaistuissa markkinaorientaatiotutkimuksissa (mm. Harris, 1996; Homburg & Pflesser, 2000) organisaatiokulttuurin eri tasot on tuotu esiin ja tutkittu erityisesti sitä, ovatko organisaatiokulttuurin elementit, kuten arvot, normit, artefaktit ja symbolit, markkinaorientaatiota edistäviä tai estäviä.

Taideorganisaatioiden markkinaorientaatiota tutkittaessa on tärkeää nähdä organisaatiokulttuuri sosiokulttuurisesta järjestelmästä erillisenä ideoiden järjestelmänä (ks. Allaire & Firsirotu, 1984, 203). Jos tutkitaan vain taideorganisaatioiden markkinaorientaatiokäyttämistä, eikä tarkastella taustalla olevaa organisaation uskomusjärjestelmää (organisaatiokulttuuri), saadaan todennäköisesti hyvin kapea kuva näiden organisaatioiden suhteesta markkinoihin, eikä markkinaorientaatiota rajoittavia tekijöitä kyettäisi identifioimaan. Voidaanhan olettaa, että taideorganisaatioissa päätökset ja toiminta ovat voimakkaammin taiteilijoiden pyrkimysten kuin markkinoiden ohjaamia. Tämän tutkimuksen lähtökohtana on, että tutkimalla taideorganisaatioiden kulttuurisia piirteitä voidaan ymmärtää syvemmin, miten ja millaiseksi markkinoiden asiakas mielletään ja miksi markkinat vaikuttavat tai eivät vaikuta päätöksentekoon.

Esitystaideorganisaation markkinaorientaation tutkimusta varten määrittelin markkinaorientaatioteorian ja organisaatiokulttuuritutkimuksen pohjalta viitekehysten, joka perustuu Cadoganin ja Diamantopouloksen (1995) integroituun versioon markkinaorientaation käsitteestä. Integroitu näkemys ohjaa taideorganisaation markkinaorientaation tutkimusta Narverin ja Slaterin (1990) tai Kohlin ja Jaworskin (1990) näkemyksiä täsmällisemmin ja kokonaisvaltaisemmin. Viitekehys käsittää kolme tekijäryhmää: 1) markkinaorientaatiokäsitteen, 2) kulttuuriset edellytykset ja 3) sosiostrukturaaliset edellytykset (kuvio 1). *Markkinaorientaatio* määritellään johtamisfilosofiaksi tai johtamisprosessiksi, joka tähtää ylivoimaisen arvon luomiseen asiakkaille markkinainformaation perustuvan käyttäytymisen avulla.

Markkinaorientaatio ymmärretään käyttäytymisenä ja sillä tarkoitetaan *asiakkaisiin* (kuluttajat tuotteen loppukäyttäjinä sekä organisaatiot, jotka voivat vaikuttaa loppukäyttäjän valintoihin) ja *kilpailijoihin* liittyviä ja kohdistuvia toimenpiteitä, joilla luodaan markkinainformaatiota, toisin sanoen hankitaan tietoa markkinoista, levitetään sitä organisaatioon ja reagoidaan siihen (*responsiivisuus*). Markkinaorientaatio käsitteellistetään mainitun kolmen tekijäryhmän avulla



KUVIO 1. Markkinaorientaatio ja sen edellytykset

yhdeksi käsitteeksi. Jos eri toimintoja tutkittaisiin yksittäisinä, ne olisivat todennäköisesti merkityksettömpiä (vrt. Kumar, Subramanian & Yauger, 1998, 204, jotka toteavat, että markkina-orientoituneeksi muuttuessa juuri eri toimintojen kollektiivinen luonne tuottaa asiakasarvoa). Reagointi voi olla muodoltaan sekä *reaktiivista*, asiakkaiden tiedettyjä tarpeita tyydyttävää että *proaktiivista*, asiakkaiden tiedostamattomien tarpeiden havaitsemiseen ja tyydyttämiseen pyrkivää ja asiakasta johdattelevaa. Tässä käytetään reagoinnin toisesta muodosta selvyuden vuoksi ilmaisua 'reaktiivinen markkinaorientaatio', jota Jaworski ja Kohli (1996, 131) käyttävät. Atuahene-Gima ym. (2001, 3) käyttävät ilmaisua 'responsiivinen markkinaorientaatio'. *Toimintojen koordinointi* -osa-alueeseen sisältyvät toimenpiteet, joiden tarkoituksena on lisätä osastojen tai toimintojen välistä yhteistyötä.

Taiteen markkinoinnin kirjallisuudessa taideorganisaatioilla on tunnistettu olevan kolme yleisöä, jotka ovat suuri yleisö, vertaiset ja toimialan ammattilaiset sekä taiteilijan oma minä (Hirschman, 1983, 49). Markkinaorientaatiokäsitteen asiakasorientaatio-osa-alue kattaa kolmesta yleisöstä suuren yleisön, joka on palvelujen käyttäjä. Sen sijaan vertaisille ja toimialan ammattilaisille, joita ovat muut taiteilijat ja kriitikot, ei ole vastinosa-aluetta markkinaorientaatiokäsitteessä, ei myöskään rahoittajille ja tukijoille, joiden antamaan palautteeseen taideorganisaatiot

eräiden tutkimusten mukaan (ks. Bennett & Kottasz, 2001, 191) reagoivat useammin kuin yleisön antamaan palautteeseen.

Näin ollen lisäksi taideorganisaation markkinaorientaation viitekehyksen käyttäytymisosa-alueisiin sidosryhmäorientaation. *Sidosryhmäorientaatiolla* tarkoitetaan vertaisten, toimialan ammattilaisten ja rahoittajien tarpeita koskevan tiedon hankkimista sekä levittämistä ja tietoon reagoimista. Taiteilijan oma minä (Hirschman, 1983) kohdeyleisönä ja orientaation kohteena ei näyttänyt olevan relevantti, sillä esitystaideorganisaation taiteilijoiden, so. taiteellisen johdon, ei voida olettaa olevan pelkästään tai ainakaan ensisijaisesti itseensä orientoituneita.

Markkinaorientaation *kulttuurisia edellytyksiä* ovat organisaatiokulttuuriin liittyvät arvot, normit, uskomukset ja artefaktit, sillä ne voivat estää tai edistää markkinaorientaatiota. Hatchin (1997, 214) mukaan *arvot* ovat tietyn kulttuurin sosiaalisia periaatteita, tavoitteita ja standardeja ja määrittävät, mikä on hyvää ja pahaa, oikein ja väärin. *Normit* liittyvät läheisesti arvoihin ja ovat kirjoittamattomia sääntöjä, jotka kertovat kulttuurin jäsenille, miten heidän odotetaan käyttäytyvän eri tilanteissa. *Uskomukset* tai olettamukset edustavat sitä, minkä organisaation jäsenet uskovat olevan todellisuus, ja vaikuttavat näin siihen, mitä he havaitsevat ja kuinka he tuntevat ja ajattelevat. *Artefaktit* ovat näkyviä, konkreettisia ja kuultavia kulttuurin elementtejä ja perustuvat kulttuurinormeihin, arvoihin ja olettamuksiin. (Hatch, 1997, 210–216)

Kulttuuristen edellytysten ja markkinaorientaatiokäyttäytymisen välillä oletetaan olevan yhteys (samoin kuin Homburg & Pflesser, 2000, 451). Yksilön arvojärjestelmä vaikuttaa kognitiivisten tekijöiden (tietämys) ohella ensinnäkin siihen, minkälaisen käsityksen hän muodostaa päätöksentekotilanteesta, ja toiseksi myös käyttäytymiseen ja päätöksentekoon (Hambrick & Mason, 1984, 195; March & Simon, 1966, 150–151). Arvot voivat vaikuttaa käyttäytymiseen, mm. strategiisiin valintoihin, suoraankin sellaisessa tilanteessa, kun päätöksentekijä on päätenyt tiettyä valintaa edellyttävään käsitykseen tilanteesta, mutta hylkää valinnan arvojensa perusteella (Hambrick & Mason, 1984, 195).

Markkinaorientaatio johtamisprosessina voidaan ymmärtää osana organisaation sosiostruktuurialista järjestelmää (ks. Allaire & Firsrotu, 1984, 214). Markkinaorientaation *sosiostruktuurialisista edellytyksistä* (vrt. Kohli & Jaworski, 1990) *osastojen tai toimintojen välinen vuorovaikutus (dynamikka)* voi johtaa markkinaorientaatiota estäviin konflikteihin ja erilaiset *organisaatiojärjestelmät*, kuten palkitsemis- ja päätöksentekojärjestelmät voivat edistää tai estää markkinaorientaatiota. *Johdon sitoutuminen* käsittää johdon asenteen riskiä ja muutoksia kohtaan sekä prosessit, joiden välityksellä markkinaorientaatiota tukevat arvot viestitetään organisaatiossa (ks. Jaworski & Kohli, 1993, 55; Kohli & Jaworski, 1990, 7). Näin ollen myös kulttuuristen ja sosiostruktuurialisten edellytyksen välillä oletetaan olevan yhteys. Allairen ja Firsrotun (1984, 213) mukaan kulttuuriset ja sosiostruktuurialiset edellytykset kehittyvät ja muuttuvat organisaation toimijoiden toimesta ja niiden välillä on dynaaminen vuorovaikutus. Ne tukevat toisiaan normaalitilanteissa, mutta niihin sisältyy suuri jännitteiden potentiaali, kun organisaatio kohtaa muutospainetta.

TUTKIMUKSEN SUORITTAMINEN JA ARVIOINTI

Tutkimuksen kymmenen kohdeorganisaatiota – kaksi teatteria, ooppera, kolme musiikkifestivaalia ja neljä orkesteria – valittiin tarkoituksellisesti (tarkoituksellisesta otannasta ks. esim. Patton, 2002, 243–4). Valintakriteereinä oli, että organisaatiot tuottavat esitystaidetta ja toimivat ympäristössä, jossa niillä on ajallisesti ja/tai paikallisesti samaa esitystaidemuotoa tarjoavia kilpailijoita. Lisäksi mukaan valittiin rahoitusmuodoltaan erilaisia organisaatioita, sillä oletuksena oli, että markkinoiden ottaminen huomioon toiminnassa on yhteydessä siihen, kuinka riippuvainen organisaatio on markkinoilta saatavista resursseista. Valitut organisaatiot olivat kukin alallaan vakiintuneita, pikemmin tyyppisiä kuin epätavallisia tai poikkeavia ja edustivat erilaisia organisaatiomuotoja (säätö, kaupungin yksikkö, yhdistys, valtion ylläpitämä yksikkö).

Aineisto oli laadullista ja pääasiassa teemahaastattelujen avulla kerättyä. Haastateltavia oli yhteensä yksitoista: ohjelmistosuunnittelusta vastaavat tai siihen osallistuvat taiteelliset ja hallinnolliset johtajat sekä yksi markkinoinnista vastaava henkilö. Haastatteluaineiston tukena käytettiin valmiita aineistoja: kohdeorganisaatioita koskevia lehtiartikkeleita ja organisaatioiden omia dokumentteja, esitteitä ja tiedotteita.

Analysoin ja tulkitsin haastatteluaineistoa (laadullisen aineiston analyysi ja tulkinta, ks. esim. Coffey & Atkinson, 1996, 26–53; Eskola & Suoranta, 1998, 146–194; Patton, 2002, 452–481) *deduktiivisesti* markkinaorientaation viitekehyksen käsitteiden avulla (deduktiivinen analyysi, ks. Patton, 2002, 453). Käsitteiden empiirisinä indikaattoreina olivat haastateltavien ne käsitykset, mielipiteet ja käyttäytymisen verbaaliset selonteot, joiden tulkitsin liittyvän sisällöllisesti kyseisiin käsitteisiin, sekä tiettyjen tosiasioiden, esim. tietynlaisen päätöksentekojärjestelmän ilmeneminen. Aineiston analysoinnin alkuvaiheessa havaitsin *induktiivisen* analyysin (ks. Patton, 2002, 56, 453) tuloksena aineistossa kolme toisistaan poikkeavaa lähestymistapaa ohjelmistosuunnitteluun: luovuuskeskeisen, resurssikeskeisen ja tehtäväkeskeisen lähestymistavan. Koska eri lähestymistapoihin näytti liittyvän tutkimuskysymyksen kannalta olennaista käyttäytymisen ja näkemysten johdonmukaisuutta, analysoin aineiston ohjelmistosuunnittelulähestymistavoittain.

Tutkimuksen aineisto oli melko pieni, mutta kuitenkin riittävä, sillä viimeisimmissä haastatteluissa ei enää tullut esiin sellaisia täysin uusia näkökantoja, jotka olisivat olleet tärkeitä tutkimuskysymyksen kannalta (aineiston määrästä ks. esim. Eskola & Suoranta, 1998, 62–64; Patton, 2002, 552–570). Tutkimuksen *uskottavuutta* (ks. esim. Patton, 2002, 252–570) ja *luotettavuutta* (ks. esim. Miles & Huberman, 1994, 274) olisi kuitenkin voitu parantaa haastatteleamalla useampia henkilöitä kussakin kohdeorganisaatiossa ja useampien organisaatioiden edustajia. Aineistoa ei täydennetty uusintahaastatteluilla, sillä oletuksena oli, että teemahaastattelussa haastateltavat puhuvat tärkeiksi kokemistaan seikoista ja käsittelevät ylimalkaisemmin vähemmän tärkeiksi kokemiaan teemoja (ks. Alvesson, 2002, 81). *Vahvistuvuuden* (ks. Hirschman, 1986; Miles &

Huberman, 1994, 278) saavuttamiseksi tulkinnoissa pyrittiin tasapuolisuuteen ja objektiivisuuteen. Vahvistuvuutta kontrolloitiin tarkistamalla, että aineisto tukee luotuja tulkintoja. Esitystaideorganisaation markkinaorientaation tulkinta on *siirrettävissä* (ks. siirrettävyydestä Hirschman, 1986) ensinnäkin sellaisiin esitystaideorganisaatioihin, jotka eivät olleet tutkimuksen kohteena, sekä lisäksi muihin taideorganisaatioihin, esimerkiksi museoihin. Tulkinta voitaneen siirtää myös muihin asiantuntijaorganisaatioihin, esimerkiksi sairaaloihin. Tutkimuksessa luotu teoreettinen viitekehys (ks. kuvio 1) on geneerinen ja soveltuu minkä tahansa organisaation markkinaorientaation tarkasteluun.

TAIDEORGANISAATIOIDEN RYHMITTELY OHJELMISTO- SUUNNITTELULÄHESTYMISTAVOITTAIN

Tutkimuksen kohteena olleissa esitystaideorganisaatioissa markkinaorientaation ilmeneminen vaihteli jonkin verran ohjelmistosuunnittelulähestymistavan mukaan. Tunnistin aineistossa kolme erilaista tapaa suunnitella ohjelmistoa: luovuuskeskeisen, resurssikeskeisen ja tehtäväkeskeisen lähestymistavan, jotka kuvaan seuraavaksi.

Luovuuskeskeiseksi määrittelin yhden musiikkifestivaalin ja yhden teatterin ohjelmistosuunnittelun. Näiden organisaatioiden taiteelliset johtajat vertaavat tehtäväänsä taiteilijan tehtävään ja omaa ohjelmistosuunnitteluaan taiteilijan luomisprosessiin. Ohjelmistosta he käyttävät ilmaisuja ”*taideteos*” ja ”*musiikillinen draama*”. Ohjelmistovalinnat ovat alisteisia taiteellisen johtajan kokonaisnäkemykselle tai visiolle, jota hän kuvaa esimerkiksi jonkin teeman avulla. Taiteellinen johtaja valitsee ohjelmistoon sellaiset teokset, jotka kaikkein parhaiten välittävät hänen näkemystään valitusta teemasta ja muodostavat ehjän ja harmonisen kokonaisuuden, kokonaistaideteoksen. Vasta tämän jälkeen hän hakee teoksille toteuttajat ja esittäjät.

Resurssikeskeiseksi määrittelin kahden musiikkifestivaalin, kahden orkesterin ja yhden teatterin ohjelmistosuunnittelun. Näiden organisaatioiden edustajat kuvailevat suunnitteluaan käytettävissä olevien resurssien avulla. Resurssi, joka ohjaa teos- ja esiintyjävalintoja, voi olla esimerkiksi tietynkoinen orkesteri, tietty orkesterikokoonpano, käytettävissä olevat kapellimestarit, ohjaajat, solistit ja näyttelijät, käytettävissä olevat tilat, tietty instrumentti, instrumenttiryhmä tai näytäntökauden ohjelmistokalenteri ja siinä olevat tietyt ajankohdat, joihin ensi-illat sijoitetaan.

Ohjelmistosuunnittelun kahdessa sinfoniaorkesterissa ja oopperassa määrittelin *tehtäväkeskeiseksi*. Kun haastattelussa käsiteltiin ohjelmistosuunnittelua ohjaavaa visiota ja ohjelmistosuunnittelun periaatteita, näiden organisaatioiden edustajat johtivat ne suoraan organisaationsa tehtävästä. Esimerkiksi koska organisaation tehtävänä on edistää luovaa ja esittävää suomalaista säveltäidettä, ohjelmistossa tulee olla suomalaisten säveltäjien teoksia ja ohjelmiston tulee tarjota esiintymistilaisuuksia suomalaisille taiteilijoille.

MARKKINAORIENTAATION VAIHTELU OHJELMISTO- SUUNNITTELULÄHESTYMISTAVOITTAIN

Empiirisen tutkimuksen tulokset kumoavat sen ennako-oletuksen ja yleisen uskomuksen, että taideorganisaatiot eivät ota toiminnassaan markkinoita huomioon. Markkinaorientaation osa-alueiden ilmenemisessä ja responsiivisuuden muodossa on kuitenkin vaihtelua ohjelmistosuunnittelulähestymistavoittain (ks. taulukko 1). Sidosryhmäorientaatio on taulukossa täsmennetty taiteilija-, media- ja rahoittajaorientaatioksi. Markkinaorientaation ilmenemisessä käsitteen muilla osa-alueilla (markkinatiedon luominen, markkinatiedon levittäminen ja toimintojen koordinointi) ei todettu olennaisia eroja eri ohjelmistosuunnittelulähestymistapojen välillä. Taulukossa on varustettu sulkumerkein sellaiset responsiivisuuden muodot, jotka ilmenevät vain yhdessä tai kahdessa kyseiseen kategoriaan kuuluvista organisaatioista.

TAULUKKO 1. Markkinaorientaation ilmeneminen ja responsiivisuuden muoto ohjelmistosuunnittelulähestymistavoittain

Markkinaorientaation osa-alue	Luovuuskeskeinen ohjelmistosuunnittelu	Resurssikeskeinen ohjelmistosuunnittelu	Tehtäväkeskeinen ohjelmistosuunnittelu
Asiakasorientaatio * Responsiivisuuden muoto	Melko selvä Reaktiivinen, proaktiivinen, markkinoita ohjaava	Selvä Reaktiivinen, (proaktiivinen), markkinoita ohjaava	Epäselvä Reaktiivinen, proaktiivinen (ei- tietoinen), markkinoita ohjaava
Taiteilijaorientaatio * Responsiivisuuden muoto	Selvä Reaktiivinen, proaktiivinen	Selvä Reaktiivinen, (proaktiivinen)	Selvä Reaktiivinen, (proaktiivinen)
Mediaorientaatio * Responsiivisuuden muoto	Selvä (Reaktiivinen), (proaktiivinen)	Selvä Reaktiivinen, (proaktiivinen)	Melko selvä Reaktiivinen
Rahoittajaorientaatio * Responsiivisuuden muoto	Ei ilmene	Ei ilmene/(Epäselvä) (Reaktiivinen)	Ei ilmene
Kilpailijaorientaatio * Responsiivisuuden muoto	Selvä/Epäselvä (Reaktiivinen), (proaktiivinen)	Selvä/Epäselvä/(Ei ilmene) Reaktiivinen, (proaktiivinen)	Ei ilmene

Asiakasorientaatio ilmenee selvästi tai melko selvästi luovuuskeskeisen ja resurssikeskeisen ohjelmistosuunnittelun yhteydessä. Näissä organisaatioissa kohderyhmät on tunnistettu ja määritelty, joskin melko karkeasti esimerkiksi käyntitiheyden tai koetun hyödyn mukaan, ja ohjelmistosuunnittelussa on todettavissa systemaattista reagointia eri asiakasryhmien tarpeisiin. Tehtäväkeskeistä ohjelmistosuunnittelua toteuttavissa organisaatioissa asiakasorientaatio ilmenee epäselvästi,

sillä niissä kohderyhmiä ei ole tunnistettu lapsia ja koululaisia lukuun ottamatta, eikä ohjelmistoa suunnitella kohderyhmittäin. Uutta ohjelmistoa esitetään taiteilijoiden aloitteesta tai organisaation tehtävän toteuttamiseksi, ja proaktiivisuus on siten asiakasorientaation näkökulmasta ei-tietoista. Markkinoita ohjaava käyttäytyminen, joka ilmenee pyrkimyksenä sivistää ja kasvattaa yleisöä ohjelmiston avulla, tunnistettiin kaikkien lähestymistapojen yhteydessä.

Sidosryhmäorientaation osa-alueista *taiteilija-* ja *mediaorientaatio* ilmenivät selvästi tai melko selvästi kaikkien lähestymistapojen yhteydessä. Esiintyvien taiteilijoiden ja median uskotaan olevan tärkeitä esitystaideorganisaation menestykseen ja kysyntään vaikuttavia tekijöitä ja näiden ryhmien arvostusta ja tunnustusta pidetään menestyksen osoituksena. Sen vuoksi taiteilijoiden ja median tarpeet ja odotukset pyritään ottamaan huomioon ohjelmistovalinnoissa.

Rahoittajien rooli ohjelmistosuunnittelussa on vähäinen. *Rahoittajaorientaatio* todettiin vain resurssikeskeisen ohjelmistosuunnittelun yhteydessä kahdessa organisaatiossa, joissa se ilmeni joidenkin esiintyjätoivomusten toteuttamisena, toisin sanoen reaktiivisena. Koska toivomukset eivät kuitenkaan olleet ristiriidassa taiteellisten johtajien omien näkemysten kanssa, rahoittajaorientaation ilmenemisen voidaan sanoa olevan epäselvä.

Kilpailuun reagointi, *kilpailijaorientaatio*, on luovuuskeskeisen lähestymistavan yhteydessä epäselvää tai selkeästi proaktiivista. Resurssikeskeisen lähestymistavan yhteydessä kilpailijaorientaation ilmeneminen vaihtelee: joissakin organisaatioissa on tunnistettavissa joko reaktiivista tai proaktiivista reagointia, joissakin taas kilpailijaorientaatio ei ilmene tai se on epäselvää. Tehtäväkeskeistä ohjelmistosuunnittelua toteuttavissa organisaatioissa kilpailijaorientaatiota ei todettu, sillä niiden johto ei koe omalla toimialallaan olevan kilpailua.

REAKTIIVINEN JA PROAKTIIVINEN MARKKINAORIENTAATIO

Reaktiivinen markkinaorientaatio ilmenee ohjelmistovalinnoissa asiakkaiden, taiteilijoiden ja median *tunnistettuihin* tarpeisiin reagointina sekä esitystaideorganisaatioiden keskinäisen kilpailun tunnistamisena ja siihen reagointina siten, että kilpailijoita jäljitellään. Asiakkaiden tarpeisiin reagoinniksi tulkitsin korkealaatuisiksi tunnustettujen, tuttujen teosten ja tunnettujen taiteilijoiden valitsemisen ohjelmistoon. Tunteita stimuloivien ja viihdyttävien teosten valinnat tulkitsin reagoinniksi asiakkaiden aistillis-emotionaaliin tarpeisiin ja ajattelua stimuloivien, haasteellisten teosten valinnat tulkitsin reagoinniksi asiakkaiden intellektuaaliin tarpeisiin. Reaktiivinen taiteilijaorientaatio ilmenee siten, että taiteilijat voivat valita haluamansa teokset esityksiinsä. Median tarpeiden tyydyttämiseksi ohjelmistoon valitaan teoksia ja esiintyjä, joilla uskotaan olevan uutisarvoa.

Proaktiiviseksi markkinaorientaatioksi tulkitsin ohjelmistovalinnat, joiden avulla esitystaideorganisaatio pyrkii ennakoimaan asiakkaiden, taiteilijoiden ja median *tiedostamattomia* tarpeita ja pysymään toimialan kehityksen kärjessä. Proaktiivinen asiakasorientaatio ilmenee uusien teos-

ten, harvoin esitettyjen teosten ja tuntemattomien taiteilijoiden valintoina ohjelmistoon. Asiakasorientaation omaksuminen ei siten edellytä vain tutun populaariohjelmiston esittämistä. Se, mikä kulloinkin on proaktiivista reagoitua, riippuu valittujen kohderyhmien esitystaiteen tuntemuksesta. Proaktiiviseksi taiteilijaorientaatioksi tulkituin toimintatavan, jonka mukaan taiteellinen johtaja valitsee ensin teokset ja suostuttelee sitten haluamansa taiteilijat esittämään ne. Proaktiivisesti mediaan suuntautuvissa organisaatioissa kehitetään jatkuvasti uusia ideoita, ohjelmia ja yhteistyömuotoja median kanssa. Proaktiivinen kilpailijaorientaatio ilmenee omaperäisen tyylin tavoitteluna ja jatkuvana uudistumisena, jonka avulla halutaan pysyä kilpailijoiden edellä.

MARKKINATIEDON LUOMINEN JA LEVITTÄMINEN

Millä tavoin sitten asiakasta ja hänen tarpeitaan koskevaa tietoa luodaan esitystaideorganisaatioissa? On syytä korostaa, että asiakasta koskevan tiedon luomisella ei tässä tarkoiteta sitä, että asiakkaalta kysyttäisiin, "Mitä haluatte kuulla tai nähdä?", vaan asiakastiedon luomisella tarkoitetaan toimenpiteitä, joiden avulla pyritään asiakkaan syvällisempään tuntemukseen, jotta heille kyettäisiin luomaan jatkuvasti ylivoimaista arvoa (Narver & Slater, 1990, 21).

Tiedon luomisen tapoja ja siihen reagoimisen muotoja haettiin aineistosta käyttäen hyväksi Slaterin ja Narverin (2000a) luokittelua. He esittävät neljä erilaista tapaa luoda markkinatietoa: markkinafokusoituneen tiedon luomisen, tiedon luomisen yhteistyön avulla, tiedon luomisen eksperimentoinnin avulla ja tiedon luomisen kokemuksen avulla. Tulosten mukaan esitystaideorganisaatioissa *ei luoda tietoa markkinoista formaalien ja systemaattisten menetelmien avulla*, vaan markkinaorientaatio perustuu lähinnä *asiakasta koskeviin uskomuksiin* ja pitkäaikaisen alan kokemuksen kautta *hankittuun, ns. hiljaiseen tietoon* asiakkaiden käyttäytymisestä. Esitystaideorganisaatiot keräävät kyllä tietoja asiakkaista lomakekyselyjen avulla, mutta niistä saatava tieto ei haastateltavien mukaan ole käyttökelpoista ohjelmistosuunnittelussa. Muulla tavoin hankittavan asiakastiedon luomista varten ei suurissakaan esitystaideorganisaatioissa yleensä ole henkilöstöä. *Eksperimentoinnin* päämotiivina ei ole asiakkaiden tarpeiden selvittäminen, vaan taiteellisten ratkaisujen testaaminen. Alan ammattilaisten välisen *yhteistyön avulla luotu, omaa taiteenala koskeva tieto* näyttää olevan markkinatietoa tärkeämpi tiedon muoto ohjelmistosuunnittelussa.

Myös kilpailijoita koskeva tiedon luominen on useimmissa esitystaideorganisaatioissa epäformaalia ja satunnaista. Erottautumiskeinona ovat kulttuuriset elementit, artefaktit, kuten oma tyyli, konserttien nimet, nuorekas ilme, tulkinta ja sointi-ihanne. Koska markkinatietoa ei luoda systemaattisesti, ei myöskään *markkinatiedon levittämiseen* ja tietoon reagointiin liittyvien *toimintojen koordinointiin* kiinnitetä erityistä huomiota. Ohjelmistosuunnittelua koskevia toimintoja koordinoidaan lähinnä epäformaalien keskustelujen avulla. Markkinointitoiminnolta ei odoteta

sellaista panosta asiakkaiden tarpeiden ja odotusten identifioimiseksi, johon pitäisi reagoida ohjelmistovalintoja tehtäessä asiakastytyväisyyden saavuttamiseksi.

MARKKINAORIENTAATIO JA TAITEELLISEN JOHDON ARVOT, NORMIT JA USKOMUKSET

Tulosten mukaan asiakasta ei nähdä niin merkittävänä esitystaideorganisaatioiden toimintaan vaikuttavana tekijänä, että asiakkaita koskevan informaation systemaattista luomista ja levittämistä pidettäisiin tärkeänä. *Kulttuuriset edellytykset*, taiteellisen johdon arvot, normit ja uskomukset, näyttävät kuitenkin olevan yhteydessä asiakasorientaatioon. Ensinnäkin taiteellinen johto kokee tärkeäksi arvoksi organisaationsa tehtävän esitystaiteen ylläpitäjänä ja edistäjänä ja näkee organisaationsa velvollisuudeksi tuoda esille kaikenlaista esitystaidetta riippumatta siitä, onko sillä kysyntää, mikä tarkoittaa, että asiakkaiden tarpeet eivät ole ohjelmatarjonnan lähtökohdana.

Toiseksi taiteellisen johdon asiakkaita koskevat kaksi uskomusta – uskomus, että asiakkaiden kyky arvioida taiteellista merkityksellisyyttä on rajoittunut, ja uskomus, että asiakkaat ovat konservatiivisia – näyttävät määrittävän asiakasorientaatiota. Kun asiakkaiden uskotaan olevan asiantuntemattomia, heidät nähdään ikään kuin objekteina, joita tulee sivistää tai kasvattaa, ja ohjelmistovalinnat määräytyvät lähinnä taiteilijoiden mieltymysten mukaan. Tämänäyttöinen lähestymistapa asiakkaaseen edustaa *markkinoita ohjaavaa käyttäytymistä*. Jos taas taiteellisella johdolla on myönteinen uskomus asiakkaiden kyvystä ymmärtää esitystaidetta, arvioida taiteellista tasoa ja kehittyä esitystaiteen kuluttajana, asiakasorientaatio on ilmeisempää. Tällöin ohjelmistoa valittaessa otetaan rohkeammin huomioon erot eri asiakasryhmien odotuksissa, tarpeissa ja esitystaiteen tuntemuksessa.

Kulttuurin kulutusta koskevien tutkimusten tulokset eivät kaikilta osin tue taiteellisten johtajien uskomusta, että asiakkaat olisivat konservatiivisia (ks. esim. Ahola, 1995; Boudier-Pailler, 1999; Cuadrado & Mollà, 2000; Uusitalo & Ahola, 1994). Monien taiteen kuluttajien tavoitteena on itsensä kehittäminen ja oman taiteentuntemuksen lisääminen, mistä voidaan päätellä, että he ovat kiinnostuneita myös kaikesta uudesta, mitä taideorganisaatiot tarjoavat. Muutamat taiteellisista johtajista uskoivatkin asiakkaiden arvostavan yllätyksellisyyttä ja pitivät juuri sen vuoksi jatkuvaa uudistumista välttämättömänä organisaation olemassaololle.

Kolmas vastaus siihen, miksi asiakasta ei koeta merkityksellisenä, liittyy taiteilijan tehtävään. Taiteilija antaa parhaansa ollessaan innoituksen vallassa. Innoitus syntyy taiteilijan sisäisen prosessin tuloksena, ei pakotettuna. Kuten haastateltavat sanovat, paras esitys toteutuu, kun taiteilija tuntee, että hänellä on jotakin annettavaa yleisölleen, liiketaloustieteen termin ilmaistuna jotakin asiakkaalle arvoa tuottavaa. Monet esitystaideorganisaatiot eivät tämän vuoksi näytä haluavan kyseenalaistaa taiteilijoiden autonomisuuden normia, mikä tarkoittaa, että taiteilijan on saatava

valita esittämänsä ohjelmisto asiakkaiden tarpeista tai muista rajoituksista vapaana. Mutta esitystaideorganisaatio voi olla proaktiivinen myös suhteessa taiteilijoihin. Alan yleisestä käytännöstä poiketen eräs menestyvän musiikkifestivaalin johtaja valitsee ensin teokset ohjelmistoon ja vasta sen jälkeen etsii ja kiinnittää valitsemilleen teoksille esittäjät, joilla uskoo olevan potentiaalia tulkita teokset.

MARKKINAORIENTAATIO JA TAITEELLISEN JOHDON RISKINOTTO, PÄÄTÖKSENTEKO JA MENESTYSKÄSITYKSET

Sosiostruktuurallisista edellytyksistä johdon riskinotto ja päätöksenteko näyttävät olevan selvimmin markkinaorientaation ilmenemiseen yhteydessä. Tulosten mukaan hallittu riskinotto on normi taideorganisaatioissa; uutta ohjelmistoa pitää tarjota jatkuvasti. Riskinotto tukee markkinaorientaatiota, sillä uuden ohjelmiston avulla reagoidaan asiakkaiden muuttuviin tarpeisiin. Riskinottoa kuitenkin kartetaan resurssikeskeisestä ohjelmistosuunnittelua toteuttavissa organisaatioissa, joissa johto on responsiivinen todennäköisemmin asiakkaiden nykyisille kuin muuttuville tarpeille ja valitsee tuttua ohjelmistoa sekä tuttuja esiintyjä.

Eriyisesti yksilökeskeinen päätöksenteko, päätöksenteon keskittäminen taiteelliselle johtajalle, näyttää edistävän markkinaorientaatiota, varsinkin silloin, kun yksilökeskeiseen päätöksentekoon liittyy taloudellinen vastuu. Tätä olettamusta tukee yhteys markkinaorientaation ilmene-
misen, ohjelmistosuunnittelulähestymistavan ja toiminnan rahoituksen välillä. Luovuskeskeistä ja resurssikeskeistä ohjelmistosuunnittelua toteuttavissa organisaatioissa, joissa päätöksenteko oli yksilökeskeistä ja markkinaorientaatio ilmeni selvimmin, julkisen tuen osuus budjetista vaihteli 30:stä 77 %:iin. Tehtäväkeskeistä ohjelmistosuunnittelua toteuttavissa organisaatioissa, joissa päätöksenteko oli yleensä kollektiivista ja markkinaorientaatio ilmeni epäselvemmin, julkisen tuen osuus budjetista vaihteli 83:sta 91 %:iin. Epäselvästi ilmenevää markkinaorientaatiota voidaan selittää resurssiriippuvuuden käsitteen (Pfeffer, 1982, 192) avulla; toisin sanoen mitä suurempi on julkinen tuki, sitä vähemmän taideorganisaatio on riippuvainen markkinoiden pääsylippuja ostavista asiakkaista, joiden tarpeille ei näin ollen ole välttämätöntä olla vastaanottavainen.

Vuorovaikutukseen liittyvistä konflikteista, jotka tulkittiin markkinaorientaatiota estäviksi, tulivat esille luovus- ja tehtäväkeskeisen ohjelmistosuunnittelun yhteydessä yksilöiden väliset taiteelliset näkemyserot, eri ryhmien ja toimintojen väliset, organisaation tavoitteita koskevat näkemyserot sekä yksilön henkilökohtaisten tavoitteiden ja organisaation tavoitteiden yhteen-sopimattomuus. Koska kohdeorganisaatioissa ei ollut käytössä formaaleja henkilöstön palkitsemisjärjestelmiä, niiden asemasta tarkasteltiin haastateltavien menestyskäsitteitä. Kun tiedettiin, mitä menestys tarkoittaa haastateltavalle, *abduktion* (ks. Patton, 2002, 470) avulla johdettiin

hänen preferoimansa ohjelmistovalintakäyttäytyminen ja voitiin arvioida, onko käyttäytyminen markkinaorientoitunutta.

Kaikki haastateltavat korostivat julkisen tunnustuksen ja medianäkyvyyden sekä kollegoiden ja esiintyvien taiteilijoiden arvostuksen saamista menestyksen osoituksena. Myös se, että taiteellinen johtaja kykenee säilyttämään itseään tyydyttävän, omien kriteerien mukaisen taiteellisen tason, osoittaa haastateltavien mukaan menestystä. Näin ollen kaikkien käyttäytymisen pääteltiin olevan vertaisorientoitunutta (taiteilija- ja mediaorientaatio) ja itseen orientoitunutta (itseorientaatio). Itseen orientoitumiseksi tulkittiin myös menestyksen näkeminen organisaation integriteettinä ja riippumattomuutena, jota erityisesti tehtäväkeskeistä ohjelmistosuunnittelua toteuttavien organisaatioiden johto painottaa. Integriteettipyrkimyksen taustalle voidaan olettaa organisaation jäsenten omien visioiden ja itseilmaisun tarpeen tyydyttämisen tavoite. Markkinointiin orientoitumiseksi (markkinaorientaatio) tulkittiin lipputulojen, muiden tulojen ja yleisömäärien mainitseminen menestyksen osoituksena. Tuloja ja yleisömääriä korostivat menestymisenä erityisesti resurssikeskeistä ohjelmistosuunnittelua toteuttavat haastateltavat.

JOHTOPÄÄTÖKSET JA SUOSITUKSET

Edellä selostettujen tutkimustulosten perusteella voidaan nyt vastata alussa esitettyyn kysymykseen, tuntevatko taideorganisaatiot toimintaympäristönsä ja mahdolliset asiakkaansa riittävän hyvin onnistuakseen saattamaan yhteen tarjoamansa ohjelmiston ja esitystaiteen kysynnän. Tulosteni perusteella väitän, että asiakastuntemuksessa on puutteita. Esitystaideorganisaatioiden taiteellisen johdon asiakastuntemus perustuu lähinnä uskomuksiin ja kokemuksen kautta hankittuun, dokumentoimattomaan tietoon, eivätkä uskomukset saa tukea aikaisemmista tutkimuksista. Sen vuoksi asiakkaiden tarpeiden huomioon ottaminen ohjelmistosuunnittelussa on haaste esitystaideorganisaatioille. Haasteellisuutta lisää se, että asiakkaiden tarpeiden ohella taideorganisaatiot ottavat huomioon ohjelmistosuunnittelussaan muiden sidosryhmien, erityisesti taiteilijoiden ja median tarpeet ja odotukset, sillä näiden ryhmien arvostusta ja tunnustusta pidetään menestyksen osoituksena.

Taideorganisaatiot voisivat parantaa asiakastuntemustaan keräämällä ja analysoimalla nykyisten ja potentiaalisten asiakkaiden käyttäytymistä koskevaa tietoa nykyistä monipuolisemmin, esimerkiksi ryhmäkeskustelujen, syvähaastattelujen ja tuotetestauksen avulla sekä dokumentoimalla systemaattisemmin kokemukseen perustuvaa tietoa. Taideorganisaatioiden johdolle voidaan suositella nykyistä ennakkoluulottomampaa suhtautumista liiketaloustieteen tarjoamiin johtamistyökaluihin. Tulokseni osoittavat, että markkinaorientaatio käsitteenä tarjoaa taideorganisaatioille analyysivälineen, jonka avulla ne voivat tarkastella suhdettaan toimintaympäristöönsä. Johtamisfilosofiana markkinaorientaatio on myös relevantti taideorganisaatioille, sillä markkinaorientaa-

tion omaksuminen systematisoi prosessin, joka johtaa nykyisten ja potentiaalisten asiakkaiden, kilpailijoiden ja sidosryhmien parempaan tuntemukseen. Omaksumalla markkinaorientaation taiteellinen johto voi parantaa liiketoimintaosaamistaan ja edistää siten organisaationsa menestymistä kilpailuympäristössä.

Markkinaorientaatio mahdollistaa asiakkaiden, taiteilijoiden ja median tarpeisiin sekä kilpailuun reagoimisen sekä reaktiivisesti että proaktiivisesti. Tulokset kumoavat siten uskomuksen, että taideorganisaatio, joka on markkinaorientoitunut, joutuu esittämään vain tuttua populaariohjelmistoa. Kun taideorganisaation johto ymmärtää markkinoilla olevan monia erilaisia potentiaalisten asiakkaiden ryhmiä, se voi sopeutua markkinoihin ohjelmistovalintojen avulla menettämättä taiteellista integriteettiään. Markkinaorientaation omaksuminen edistää näin ollen laajempienkin sosiaalisten tavoitteiden, kuten taiteen saavutettavuuden, moniarvoisuuden ja monipuolisuuden tavoitteiden saavuttamista.

Tutkimuksen tulosten perusteella voidaan aikaisempaa markkinaorientaatiotutkimusta täydentää ensinnäkin täsmentämällä markkinaorientaatiokäsitteen orientaatio-osa-alue asiakas-, kilpailija- ja sidosryhmäorientaation käsittäväksi. Taideorganisaatiossa sidosryhmäorientaatio käsittää taiteilija-, media- ja rahoittajaorientaation. Toiseksi jakamalla markkinaorientaation edellytykset kulttuurisiin ja sosiostruktuurisiin edellytyksiin tutkimus täydentää aikaisempaa tutkimusta, jossa markkinaorientaation edellytyksinä on tarkasteltu vain sosiostruktuuraisia tekijöitä. Kun tarkastellaan erityisesti kulttuurisia edellytyksiä, johdon arvoja, normeja ja uskomuksia, voidaan paremmin ymmärtää markkinaorientaation ilmenemistä tai sen puuttumista. Tutkimuksessa luotu markkinaorientaation teoreettinen viitekehys on geneerinen ja soveltuu minkä tahansa organisaation markkinaorientaation tarkasteluun.

Vastausten saaminen siihen, ovatko tutkimuksessa tunnistetut kulttuuriset ja sosiostruktuuriset edellytykset säännönmukaisesti yhteydessä tietynlaiseen markkinaorientaation muotoon taideorganisaatioissa, edellyttää jatkotutkimusta. Olisi myös tutkittava markkinaorientaation ja tuloksellisuuden yhteyttä taideorganisaatioissa. Alustavia tuloksia yhteydestä on jo saatu. Tutkittaessa markkinaorientaation yhteyttä tuloksellisuuteen tämän tutkimuksen kohteena olleissa esitystaideorganisaatioissa havaittiin, että lipunmyynnin keskimääräinen kasvu verrattuna koko alan kasvuun oli alhaisempi niissä kolmessa organisaatiossa, joissa markkinaorientaatio ilmeni epäselvästi, ja korkeampi viidessä niistä seitsemästä organisaatiosta, joissa markkinaorientaatio ilmeni selvästi tai melko selvästi (Sorjonen & Uusitalo, 2005). Lipunmyynti on hyvä ohjaussignaali taideorganisaatioissa, sillä lipunmyynnin kasvu osoittaa, että yhä useampi on kiinnostunut osallistumaan ja halukas myös maksamaan osallistumisestaan. ■

LÄHTEET

- AHOLA, E.-K. (1995). *Taidemuseon imago yleisön näkökulmasta*. Helsinki: Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja. D-214. Ecocult-projekti.
- ALLAIRE, Y. & FIRSIROTU, M. E. (1984). Theories of organizational culture. *Organization Studies*, 5, 193–226.
- ALVESSON, M. (2002). *Understanding organizational culture*. London: SAGE.
- ATUAHENE-GIMA, K., SLATER, S. F. & OLSON, E. M. (2001). *Dual core market orientation and radical product innovation: A conceptual model and empirical test*. Paper presented at the Proceedings of the 30th EMAC Conference: Rethinking European Marketing (CD-ROM), Bergen, Norway. May 8–11, 2001.
- AVLONITIS, G. J. & GOUNARIS, S. P. (1999). Marketing orientation and its determinants: An empirical analysis. *European Journal of Marketing*, 33, 1003–1037.
- BENNETT, R. & KOTTASZ, R. (2001). *Corporate identity management policies of UK theatre companies: An empirical investigation*. Paper presented at the Proceedings AIMAC 2001, 6th International Conference on Arts and Cultural Management, Brisbane, Australia. July 1–4, 2001.
- BOUDER-PAILLER, D. (1999). A model for measuring the goals of theatre attendance. *International Journal of Arts Management*, 1(2), 4–15.
- CADOGAN, J. W. & DIAMANTOPOULOS, A. (1995). Narver and Slater, Kohli and Jaworski and the market orientation construct: Integration and internationalization. *Journal of Strategic Marketing*, 3, 41–60.
- COFFEY, A. & ATKINSON, P. (1996). *Making sense of qualitative data: Complimentary research strategies*. Thousand Oaks, CA: SAGE.
- CUADRADO, M. & MOLLÀ, A. (2000). Grouping performing arts consumers according to attendance goals. *International Journal of Arts Management*, 2(3), 54–60.
- DENG, S. & DART, J. (1994). Measuring market orientation: A multi-factor, multi-item approach. *Journal of Marketing Management*, 10, 725–742.
- DREHER, A. (1993). *Marketing orientation: How to grasp the phenomenon*. Paper presented at the Marketing for the new Europe: Dealing with complexity. Volume I. Proceedings of the 22nd Annual Conference of the European Marketing Academy, Barcelona, Spain. May 25–28, 1993.
- ESKOLA, J. & SUORANTA, J. (1998). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino.
- GAINER, B. & PADANYI, P. (2005). The relationship between market-oriented activities and market-oriented culture: Implications for the development of market orientation in nonprofit service organizations. *Journal of Business Research*, 58, 854–862.
- HAMBRICK, D. C. & MASON, P. A. (1984). Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. *Academy of Management Review*, 9, 193–206.
- HARRIS, L. C. (1996). Cultural obstacles to market orientation. *Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science*, 2(4), 36–52.
- HATCH, M. J. (1997). *Organization theory. Modern, symbolic, and postmodern perspectives*. New York: Oxford University Press.
- HIRSCHMAN, E. C. (1983). Aesthetics, ideologies and the limits of the marketing concept. *Journal of Marketing*, 47(3), 45–55.
- HIRSCHMAN, E. C. (1986). Humanistic inquiry in marketing research: Philosophy, method, and criteria. *Journal of Marketing Research*, 23, 237–249.
- HOMBURG, C. & PFLLESSER, C. (2000). A multiple-layer model of market-oriented organizational culture: Measurement issues and performance outcomes. *Journal of Marketing Research*, 37, 449–462.
- JAWORSKI, B. J. & KOHLI, A. K. (1993). Market orientation: Antecedents and consequences. *Journal of Marketing*, 57(3), 53–70.
- JAWORSKI, B. J. & KOHLI, A. K. (1996). Market orientation: Review, refinement, and roadmap. *Journal of Market-Focused Management*, 1, 119–135.
- JAWORSKI, B. J., KOHLI, A. K. & SAHAY, A. (2000). Market-driven versus driving markets. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28, 45–54.
- KOHLI, A. K. & JAWORSKI, B. J. (1990). Market orientation: The construct, research propositions, and managerial implications. *Journal of Marketing*, 54(2), 1–18.
- KOK, R. A. W., HILLEBRAND, B. & BIEMANS, W. G. (2003). What makes product development market oriented? Towards a conceptual framework. *International Journal of Innovation Management*, 7, 137–162.

- KUMAR, K., SUBRAMANIAN, R. & YAUGER, C. (1998). Examining the market orientation-performance relationship: A context-specific study. *Journal of Management*, 24, 201–233.
- LAI, K.-H. (2003). Market orientation in quality-oriented organizations and its impact on their performance. *International Journal of Production Economics*, 84, 17–34.
- MARCH, J. G. & SIMON, H. A. (1966). *Organizations* (7 ed.). New York: John Wiley & Sons.
- MATSUNO, K., MENTZER, J. T. & RENTZ, J. O. (2005). A conceptual and empirical comparison of three market orientation scales. *Journal of Business Research*, 58, 1–8.
- MILES, M. B. & HUBERMAN, A. M. (1994). *Qualitative data analysis. An expanded sourcebook* (2 ed.). Thousand Oaks: SAGE.
- NARVER, J. C. & SLATER, S. F. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of Marketing*, 54(4), 20–35.
- NARVER, J. C., SLATER, S. F. & MACLACHLAN, D. L. (2004). Responsive and proactive market orientation and new-product success. *Journal of Product Innovation Management*, 21, 334–347.
- OGBONNA, E. & HARRIS, L. C. (2002). The performance implications of management fads and fashions: An empirical study. *Journal of Strategic Marketing*, 10, 47–68.
- PATTON, M. Q. (2002). *Qualitative research & evaluation methods* (3 ed.). Thousand Oaks: SAGE.
- PFEFFER, J. (1982). *Organizations and organization theory*. Cambridge, MA: Ballinger.
- SCHEFF, J. & KOTLER, P. (1996). Crisis in the arts: The marketing response. *California Management Review*, 39(1), 28–52.
- SLATER, S. F. & NARVER, J. C. (1995). Market orientation and the learning organization. *Journal of Marketing*, 59(3), 63–74.
- SLATER, S. F. & NARVER, J. C. (1998). Customer-led and market-oriented: Let's not confuse the two. *Strategic Management Journal*, 19, 1001–1006.
- SLATER, S. F. & NARVER, J. C. (2000a). Intelligence generation and superior customer value. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28, 120–127.
- SLATER, S. F. & NARVER, J. C. (2000b). The positive effect of a market orientation on business profitability: A balanced replication. *Journal of Business Research*, 48, 69–73.
- SORJONEN, H. (2004). *Taideorganisaatio markkinaorientaatio*. Helsinki School of Economics. Acta Universitatis Oeconomicae Helsingiensis A-247, Helsinki.
- SORJONEN, H. & UUSITALO, L. (2005). *Does market orientation influence the performance of art organizations?* Paper presented at the Proceedings AIMAC 8th International Conference on Arts & Cultural Management (CD-ROM), HEC Montréal, Canada. July 3–6, 2005.
- UUSITALO, L. & AHOLA, E.-K. (1994). Images of art museums – Consumer perception of the museums of the Finnish National Gallery. Helsinki: Helsinki School of Economics. Working Papers W-94.