



UNIVERSITY OF  
EASTERN FINLAND



Euroopan unioni  
Euroopan aluekehitysrahasto

Vipuvoimaa  
EU:lta  
2014–2020

## Saimaa Skill Share Lab

**TYÖPAKETTI 2 – Raportti Verkostotoiminnan malleista ja verkostoitumisen tuloksista**



# SISÄLTÖ

1	Johdanto – lähtötilanne .....	6
2	Menetelmät.....	8
3	Verkostoitumistyöpajojen tulokset, verkostot ja ansaintamallit .....	9
3.1.	Yrittäjyys ja kannattava liiketoiminta luovilla aloilla .....	11
3.1.1.	Yleisiä näkökulmia.....	11
3.1.2.	Osaamisesta tuotteita .....	12
3.1.3.	Tuotteistaminen ja hinnoittelu .....	13
3.2.	Kokemukset aikaisemmasta yhteistyöstä tai verkosto/klusteritoiminnasta .....	15
3.3.	Ylimaakunnallisen verkoston/klusterin rakentamisen tila, mahdollisuudet ja kehittämishaasteet sekä koordinaatio.....	17
3.3.1.	Onko nyt oikea aika lähteä kehittämään verkostoa? .....	17
3.3.2.	Millaista ylimentaakunnallinen yhteistyö voisi olla?.....	18
3.3.3.	Mitä mahdollisuuksia ja kehittämishaasteita verkostolla/klusterilla voi olla? .....	19
3.3.4.	Miten yhteistyötä voisi koordinoita?.....	21
3.4.	Konkreettiset toimenpiteet verkosto/klusteri työlle.....	22
3.4.1.	Visio, tavoitteet ja konkreettisia toimenpiteitä.....	22
3.4.2.	Kehityskohteet toiminnan alkuun saattamiseksi.....	24
4	Johtopäätökset: Toimenpide-ehdotukset ja kuvaus Saimaa Skill Share Lab verkostomaisen työskentelyn toimintamallista.....	26
	Lainatut lähteet.....	28
	Liitteet .....	29

# 1 Johdanto – lähtötilanne

Luovat ja kulttuurialat muodostavat monimuotoisen ja inspiroivan verkoston, mutta usein tämä verkosto on hajanainen ja segmentoitunut eri alojen välillä. Kuvataiteilijat, muotoilijat, teatteri- ja sirkustaiteilijat sekä monet muut toimijat muodostavat omat erilliset verkostonsa. Tämä pätee myös muihin aloihin, kuten matkailuun, joka muodostaa oman erillisen verkostonsa. Tässä valossa onkin tärkeää pyrkiä luomaan yhtenäinen ja koordinoitu verkosto luoville ja kulttuurialoille. Saimaa Skill Share Lab (SSSL) on tunnistanut tämän tarpeen ja selvittänyt verkoston rakentamisen hyötyjä.

Erilaisissa kehittämishankkeissa on jo alettu kehittää toimintamalleja, jotka tuovat luovat alat yhteen muiden liitännäisalojen kanssa. Esimerkiksi Saimaa Skill Share Lab hankkeen tavoitteena on luoda vahva yhteistyömuoto, joka yhdistää luovat ja kulttuurialat matkailun kanssa. Tämä avaisi uusia mahdollisuuksia, lisäarvoa ja inspiroivia kohtaamisia verkoston jäsenille. Listaus muista hankkeista on tehty osana esiselvityshankkeen työpakettia 1.

Aiemmissa hankkeissa ja tässä hankkeessa on tunnistettu tarve luoda yhtenäinen verkosto, joka yhdistää luovat ja kulttuurialat muihin aloihin. Tämä auttaisi purkamaan hajanaista toimintaa ja tarjoaisi parempia mahdollisuuksia luovien alojen toimijoille. Verkostomaisen toiminnan käynnistäminen ja sen ylläpito vaatii aikaa ja resursseja. Verkostoitumiseen on ympäri Suomea testattu luovien alojen yrityshautomoidetta, joka toimii samalla periaatteella kuin minkä tahansa alan hautomot. Lisäksi yhteiset tilaisuudet, toimitilat ja koulutukset antavat mahdollisuuden tutustua muihin toimijoihin sekä saada vertais-tukea. Usein hautomot ja verkostot ovat elinvoimaisia hankkeen tai tietyn muun sellaisen ajanjakson ajan, jolloin toiminnalle on olemassa koordinoiva taho. Aktiivisuus kuitenkin häviää helposti koordinoivan tahon vetäytyessä. Olisi erittäin tärkeää luoda sellainen malli ja mahdollistaja, joka mahdollistaa aktiivisen ja innovatiivisen toiminnan jatkumisen esimerkiksi hankkeiden päätyttyäkin.

Tällä hetkellä Itä-Suomi on edullisessa asemassa ylimatekunnallisen verkoston luomisen osalta, sillä alueella on tehty Saimaa Skill Share Labin lisäksi muitakin ylimatekunnallisia kehittämistoimenpiteitä mm. Saimaa European Region of Gastronomy 2024 ja Saimaa Creative Cluster kokonaisuuksissa. Näiden suurempien kokonaisuuksien ansiosta aktiiviset toimijat eivät pääse ”tipahtamaan” pois kesken kaiken ja sitoutuneita toimijoita on laaja kattaus julkisista organisaatioista yksityisyrittäjiin asti. LAB ammattikorkeakoulu kiteytti erinomaisesti Kiteytä osaaminen -hankkeen alkusanoissa tilanteen: ”*Täydellisessä*

*maailmassa luovien alojen tekijät eivät työskentelisi yksin. He tekisivät yhteistyötä verkostoissa: kehittäisivät itseään ja liiketoimintaansa, toisivat prosessejaan näkyviksi ja sanoittaisivat osamistaan.”* (LAB ammattikorkeakoulu, 2022)

Jo tämän Saimaa Skill Share Lab esiselvityshankkeen alkuvaiheessa vapaamuotoisten verkostoitumisten yhteydessä luovan alan toimijoiden osalta huomattiin, että pitkäjänteisen yhteistyön luomiseen ei riitä se, että toimijoille tarjotaan yhteinen tila ja aikaa verkostoitumiseen, vaan yhteisillä toiminnoilla tulee olla selkeä päämäärä ja niiden on tuotava lisäarvoa yrityksen omaan toimintaan. Toisin sanottuna, verkostoitumista ei voi tehdä pelkästään verkoston rakentamisen vuoksi, vaan siitä on synnyttävä hyötyä oman liiketoiminnan vahvistamiseksi.

Kulttuuri ja luovilla aloilla on erittäin paljon tietoa ja taitoa sellaisista teemoista, joita nykyaikaisessa liiketoiminnassa tarvitaan, kuten design, uuden luominen, luovuus, improvisaatio ja estetiikan ymmärrys. Tämän vuoksi kulttuuri- ja luovien alojen toimijat voidaan nähdä kiinnostavana kohderyhmänä verkostoitumisen näkökulmasta myös muilla toimialoilla. Ajatus toimialarajat ylittävästä yhteistyöstä onkin mielenkiintoinen, mutta tässä vaiheessa vielä kaukainen. Jo pelkästään kulttuuri- ja luovien alojen omien verkostojen osalta on tämän esiselvityshankkeen aikana ilmennyt, että ala on pirstaleinen. Tämän vuoksi törmäyttäminen muiden toimialojen kanssa vaatii konkreettisia pilottikokeiluja ja selkeän hyödyn perustelua toimijoille. Matkailun ja luovien alojen toimijoiden kesken tehdään jo yhteistyötä toimialarajat ylittäen. Luovien ja kulttuurialojen monimuotoisuudesta johtuen, eivät kaikki toimijat näe hyötyjä eikä ydinosamisen yhdistäminen ole luontevaa matkailun kanssa, vaan luontevampaa olisi verkostoitua esimerkiksi teknologiayritysten kanssa. Alan elinvoimaisuuden ja kehittymisen puolesta Itä-Suomen kolmelle maakunnalle on myönnetty European Region of Gastronomy-titteli, joka vauhdittaa ja luo uskoa ruuan, matkailun ja kulttuurin yhteiskehittämiseksi, jotta alueella olisi kilpailukykyisiä palveluita ja tuotteita niin kansallisilla kuin kansainvälisillä markkinoilla.

Luovan alan toimijat ovat tuoneet esille tarpeen toimialan tuntevasta yritysneuvonnasta, sekä manageritoiminnasta esiselvitys hankkeen aikana. Yritysneuvojalla tulisi olla tietoa luovien alojen erityispiirteistä, jotta se voisi antaa lisäarvoa toimijoille. Manageritoiminnan tarvetta on perusteltu toisaalta toimijoiden markkinointi- ja myyntitaitojen puutteellisuudella, mutta myös sillä, että se vapauttaisi toimijoiden aikaa luovaan tekemiseen, kun joku toinen taho hoitaisi heidän puolestaan myynnin, markkinoinnin ja muut mahdolliset tukipalvelut.

## 2 Menetelmät

Esiselvityshankkeessa käytettiin menetelmänä osallistavia työpajoja, sillä tarkoitus oli mahdollistaa osallistujien aktiivinen osallistuminen ja vuorovaikutus. Tavoitteena oli luoda avoin ja tasa-arvoinen ilmapiiri, jossa jokainen osallistuja voi jakaa ajatuksiaan, ideoitaan ja kokemuksiaan. Työpajoissa materiaalit kerättiin kirjalliseen muotoon, josta ne puhtaaksikirjoitettiin ja teemoitettiin jokaisen työpajan osalta. Työpajakohtaisesta dokumentoidut aineistot löytyvät tämän raportin liitteistä. Tämän lisäksi hankkeen henkilöstö teki omia muistiinpanoja ja havainnointeja jokaisessa tilaisuudessa. Havainnointia tehtiin riippumatta siitä, oliko tilaisuus virtuaalinen vai fyysinen kohtaamispaikka, sekä riippumatta siitä oliko tilaisuus hankkeen järjestämä vai muiden sidosryhmien järjestämä. Lisäksi projektipäällikkö ja projektiasiantuntija keskustelivat alan toimijoiden kanssa vapaamuotoisesti eri tilanteissa. Nämä vapaamuotoiset keskustelut suunnattiin aina kasvattamaan omaa tietämystämme hankkeen edistämien teemojen tueksi. Selvitystyötä yksinkertaisti samanlaiset tarpeet, odotukset ja toistuvat teemat toimijoiden keskuudessa. Näin ollen tulevaisuudessa voidaan kohdistaa tukea ja kehittämistoimenpiteitä suoraan selkeästi jo määritellyille aiheille.

Esiselvityshankkeen keskeisimmät kysymykset, joihin haettiin ratkaisuja työpajoista, kohdentuivat seuraaviin teemoihin:

- Yrittäjyys ja kannattava liiketoiminta luovilla aloilla, tuotteistaminen ja hinnoittelu
- Kokemukset aikaisemmasta yhteistyöstä/klusteri/verkostoiminnasta
- Ylimaakunnallisen yhteistyön kuviot, mahdollisuudet, koordinaatio ja toimintamallit
- Verkoston rakentamisen mahdollisuudet ja kehittämishaasteet, toiminnan vastuut
- Konkreettiset toimenpiteet verkosto/klusteri työlle

### 3 Verkostoitumistyöpajojen tulokset, verkostot ja ansaintamallit

Hankkeen aikana järjestettiin neljä osallistavaa työpaja verkostoitumistilaisuutta, joiden tarkoituksena oli saattaa yhteen eri toimijoita ja organisaatioita. Näiden työpajojen tavoitteena oli aloittaa luomaan verkostoa Saimaa Skill Share Lab konseptin ympärille. Samalla kartoitettiin kulttuuri- ja luovien alojen toimijoiden tämänhetkisiä ajatuksia alojen tilasta sekä tulevaisuuden mahdollisuuksista, ja miltä verkostomainen toiminta SSSL konseptin osalta näyttäisi. Näin ollen verkostoitumistyöpajat olivat myös innovaatio pesiä, joissa konkreettisesti vietiin SSSL verkoston ajatusta eteenpäin. Työpajat järjestettiin yhteistyössä muiden toimijoiden kanssa lukuun ottamatta Joensuussa järjestettävää työpajaa. Yhteistyöllä oli suuri merkitys työpajojen lisäarvon ja osallistujamäärän kannalta. Seuraavissa kappaleissa käydään läpi työpajojen tuloksia aihepiireittäin. Huomioitavaa on, että työpajojen keskusteluissa puhuttiin niin verkosto- kuin klusteritoiminnasta, minkä vuoksi näitä termejä on osaltaan käytetty raportissa limittäin. Taulukossa 1 on lyhyesti kuvailtu kolmen työpajan kokonaisuudet.

Taulukko 1. Kolmen verkostoitumistyöpajojen kokonaisuudet.

Paikkakunta, tapahtuma	Lyhyt luonnehdinta tapahtumasta
Mikkeli, Itä-Suomen kulttuurifoorumi	Alueellista yhteistyötä ja verkostomaisen toiminnan edellytyksiä selvitettiin ensimmäisen kerran suuressa mittakaavassa Mikkeliissä järjestettävässä Itä-Suomen kulttuurifoorumissa. Yhteistyön ja verkostotoiminnan käytänteitä toki selvitettiin myös kaikissa keskusteluissa, joita käytiin toimijoiden kanssa, mutta Itä-Suomen kulttuurifoorumi tarjosi tilaisuuden pitää työpajan aiheesta. Keskustelu kävi vilkkaana ja aikaa olisi kulunut tärkeän asian pohtimiseen useita tunteja. Verkostoituminen ja siihen tarvittavat toimivat mallit ovat monen toimijan kehittämisen keskiössä ja kehitystyötä tulisi tehdä systemaattisesti sekä pitkäjänteisesti. Suurin ongelma oli tietenkin taloudellinen, sillä verkostotyö vaatii resursseja, aikaa ja ammattitaitoa.
Joensuu, UEF	Joensuussa järjestettävän työpajan sisältö suunniteltiin alueen toimijoiden tarpeiden mukaan. Toimijoiden tarpeita on kuunneltu ja asianomaisten kanssa keskustelu useissa eri tilaisuuksissa elokuusta 2022 lähtien ja suurimmat kompastuskivet ovat olleet yritysjyyden haasteissa, kannattavassa liiketoiminnassa, tuotteistamisessa ja hinnoittelussa. Joensuussa järjestettävään työpajaan osallistui hieman odotettua vähemmän osallistujia, mutta keskustelu oli hedelmällistä ja samassa linjassa aiemmin tehtyjen havaintojen kanssa. Työpajassa haluttiin kerätä täsmällisempää tietoa ja ymmärrystä luovien alojen toimijoiden haasteista. Oppilaitosten edustajien sekä muiden julkisten organisaatioiden

	<p>edustajien läsnäolo oli tärkeää, sillä vain syvän ymmärryksen kautta voimme tukea luovien ja kulttuurialojen toimijoiden kasvua ja kehittymistä. Verkostomaisesta toiminnasta ja sen tärkeydestä olemme keskustelleet jo muissa tilaisuuksissa mm. Maakuntaliiton POKAT ryhmän tapaamisissa, Itä-Suomen kulttuurifoorumissa, kulttuurin unelma- vuosi työpajoissa sekä kuukausittain järjestettävissä luovien alojen kahveilla. Voidaan todeta, että Pohjois-Karjalassa yksi merkittävä verkostojen ylläpitäjä on Pohjois-Karjalan maakuntaliitto (omat ryhmät kulttuurille, luoville aloille ja matkailulle) sekä Business Joensuu, jossa on käynnissä luoviin aloihin liittyvä hanke. Työpajoista saatu tieto kerättiin post-it-lappuihin sekä hankkeen henkilöstön muistiinpanoilla.</p>
<p><b>Savonlinna, Sahanlahti</b></p>	<p>Helmikuussa 2023 esiselvityshanke järjesti työpajan yhdessä Creative Saimaa Cluster hankkeen kanssa, sillä näiden kahden hankkeen yhteinen intressi on rakentaa tulevaisuudessa Itä-Suomen alueelle toimiva luovien alojen verkosto. Verkostoon kuuluisi luonnollisesti myös matkailualan toimijat. Creative Saimaa Clusterin, kuten myös Skill Share Labin tavoitteena on alueen toimijoiden monialainen ja kansainvälinen vahvistuminen. Työpajan tavoitteena oli selvittää, millainen verkosto halutaan yhdessä rakentaa ja millaista toimintaa tulee luoda, jotta yhteiseen tavoitteeseen ja visioon päästään. Lisäksi työpajassa pohdittiin, mitä käytännön toimenpiteitä yhdessä pitää tehdä, jotta toimiva verkosto syntyy ja jää elämään. Työpajassa oli ennalta päätetty, että verkostosta käytetään sanaa klusteri, sillä se kuvastaa parhaiten toimintaa, jossa on mukana toimialarajat ylittävästi eri toimijoita. <i>”Klusteri on täynnä erilaisia verkostoja, joissa suoranaista tai implisiittisenä ideana on yhteisesti synnyttää sellaista tietoa ja osaamista, minkä tarkoitus on hyödyttää kaikkia yrityksiä.”</i> (Sorama, 2012).</p>
<p><b>Lappeenranta, Ruustinna</b></p>	<p>Kesäkuussa 2023 esiselvityshankkeen henkilöstö kutsuttiin asiantuntijoiksi Etelä-Karjalan kulttuurileijonien luola tapahtumaan. Tämä tilaisuus nähtiin parhaana mahdollisena keinona täyttää hankkeen tavoitteet työpajojen ja verkostoitumistilaisuuksien puolesta, sillä kaksi aiempaa yritystä järjestää tuloksellinen työpaja kariutui SSSL hankehenkilöstä riippumattomista syistä. Etsimme Etelä-Karjalan verkostosta talvella yhteistyötahoa työpajan järjestämiseksi, ja tämän tiedustelun tiimoilta saimme kutsun Etelä-Karjalan Kulttuurileijonien luolaan <a href="#">Etelä-Karjalan Kulttuurileijonien luola 8.6.2023 klo 12–16, Ruustinna, Lappeenranta - Etelä-Karjalan liitto (ekarjala.fi)</a>. Tilaisuus oli suunnattu laajalle kohdejoukolle: niin luovien alojen ja kulttuurin toimijoille, yrityksille, organisaatioille, ammattiharjoittajille ja harrastajille kuin näiden kumppaneille ja verkostoille. Tapahtuman järjestävät yhdessä Etelä-Karjalan liitto, ELY-keskus, Suomen Kulttuurirahasto, Taiteen edistämiskeskus ja Parasta itää -hanke. Totesimme, että on vaikuttavinta mennä osaksi mukaan jo olemassa olevaa työpajaa, ja luoda samalla ylimaakunnallista verkostoa toimijoiden välillä. Tapahtumaan lähti kanssamme Pohjois-Karjalan maakuntaliiton edustaja, jotta voisimme edistää verkostoitumista tiiviimmin toisten maakuntien edustajien kanssa.</p>



### 3.1. Yrittäjyys ja kannattava liiketoiminta luovilla aloilla

#### 3.1.1. Yleisiä näkökulmia

Työpajoissa kerätystä aineistosta nähdään, että kulttuuri- ja luovilla aloilla yrittäminen eroaa muista toimialoista monin tavoin. Menestyminen aloilla sisältää useita erityispiirteitä ja haasteita, joita työpaja osallistujat jakoivat jokainen omasta näkökulmastaan.

Yksi erityispiirre on tarve erilaisten rahoituslähteiden käyttöön, koska luovien alojen tuotteet eivät välttämättä myy itsessään, etenkin alussa. Yrittäjien on löydettävä keinoja kattaa toiminnan kustannuksia ja hankkia resursseja. Kuluttajien ostovoiman saavuttaminen voi myös kestää pidempään verrattuna täysin kaupallistettuihin tuotteisiin. Tämän lisäksi luovilla aloilla olisi usein tarve ulkoistaa liiketoiminnan hallinta toiselle taholle, jotta taiteilijat voisivat keskittyä luovaan työhön. Esimerkiksi tuottajat voisivat hoitaa taloudellisen puolen, kun taas ohjaajat keskittyisivät taiteellisuuteen. Luovien alojen toimijoiden on usein synnyttävä ja luotava uusia tuotteita, ja raha ei ole välttämättä keskiössä luomisprosessin aikana. Luovalla alalla kaupallisuus voidaan jopa kokea hyvin negatiivisesti, ja taiteilijoilla voi olla paineita olla myymättä "sieluaan". Tämä voi aiheuttaa sosiaalista painetta ja jopa syrjintää muiden alan toimijoiden keskuudessa.

Kannattavan liiketoiminnan haasteena on kuitenkin kova kilpailu luovalla alalla. Toimijat joutuvat miettimään, miten erottua joukosta, ja koska valmiita markkinoita ei välttämättä ole, heidän on luotava markkinat itse. Asiakkaiden maksuhalukkuuden löytäminen voi olla vaikeaa, ja luovan työn on oltava jotain uutta ja ainutlaatuista. Kannattavan liiketoiminnan esteenä voivat olla myös kulttuuri- ja luovien alojen toimijoiden kohtaamat haasteet esimerkiksi markkinoinnin, oman osaamisen myynnin, potentiaalisten markkinoiden ja kokonaisvaltaisen liiketoiminnan pyörittämisen osalta. Työpajoissa tuli ilmi, että monet kaipaavat sparrausta ja mentorointia näiden haasteiden kanssa.

Luovat alat eroavat merkittävästi muista toimialoista, minkä vuoksi olisi hyvä, että heille olisi omat liiketoimintapolut ja asiantuntijat. Esimerkiksi tuotteiden skaalaaminen ja monistaminen eivät välttämättä ole yhtä helppoa kuin monilla muilla aloilla. Haasteena on myös se, että luovat alat työllistävät usein vain muutamia ihmisiä, ja yrittäjillä voi olla epävarmuutta jatkuvuudesta. Tämä taas voi heikentää rahoituksen saantia luoville aloille. Työpajojen tuloksista nousee myös esiin, että monet luovien alojen yrittäjät työskentelevät yksin, ja he kaipaavat verkostoitumista ja tukea muilta alan tekijöiltä. Yhteistyö ja yhteistyöalustat ovat tärkeitä, ja niiden avulla voidaan jakaa resursseja ja osaamista.

Huomattavaa kuitenkin on, että itsessään yrittäjyyden käsite ei välttämättä sovi täysin luoviin ja kulttuurialoihin, ja monet toimijat kokevat, että heidän on pakko ryhtyä yrittäjiksi, koska valmiita työpaikkoja ei ole tarjolla. Työpajoissa jotkut ovat jopa ehdottaneet huumorimielessä yrittäjyyden uudelleenbrändäämistä termillä "creautineurs".

Yksi suuri kysymys, joka jää avoimeksi, on miten menestyä luovalla alalla. Toimijat tiedostavat jatkuvan kehittymisen tärkeyden ja kaipaavat tukea sekä työvälineitä tätä varten. Yhteenvetona voidaankin todeta, että luovalla alalla yrittäminen sisältää erityispiirteitä, jotka vaativat luovia ratkaisuja ja erilaista lähestymistapaa kuin muilla toimialoilla. Haasteita liittyy rahoituksen ja liiketoiminnan hallintaan, markkinointiin sekä kilpailutilanteeseen. Alan toimijat kaipaavat tukiverkostoja, sparrausta ja jatkuvaa kehittymistä tukevia resursseja.

### **3.1.2. Osaamisesta tuotteita**

Työpajojen yhtenä tavoitteena oli käsitellä kulttuuri- ja luovien alojen toimijoiden kokemuksia osaamisen tuotteistamisesta ja jakaa hyväksi todettuja toimintatapoja. Lisäksi tavoitteena oli kuunnella kokemuksia mahdollisuuksista osaamisen tarjoamisesta myös muille aloille. Kyseinen keskustelun aihe ei kuitenkaan herättänyt yhtä paljon osallistumista kuin muut aiheet. Tämä saattoi johtua siitä, että aihe koettiin olevan henkilökohtainen, mikä taas saattoi vaikuttaa siihen, että vastaajat eivät halunneet avata omaa luomisprosessiaan.

Keskustelussa kuitenkin nousi edelleen esiin tarve tuen ja sparrauksen saamiseen luovilla aloilla. Mainittuja tukimuotoja olivat Draft-ohjelmat, omat yrityskummit sekä luovien alojen Tutor-ajatus. Näiden avulla pyritään tarjoamaan apua ja ohjausta luovien alojen yrittäjille kehittää osaamistaan ja liiketoimintaansa.

Oman osaamisen kehittämisen näkökulmasta keskustelussa korostettiin itsensä johtamisen taitoja. Osaajien on tärkeää kehittää kykyään hallita ja johtaa itseään luovien prosessien aikana sekä kehittää omaa ammattitaitoaan. Itsensä johtaminen voi kattaa esimerkiksi ajanhallinnan, priorisoinnin ja itsereflektion taidot. Itsensä johtamisen taidot taas mahdollistavat mahdollisimman tehokkaan osaamisen muuntamisen tuotteiksi.

Keskusteluissa ei käsitelty tarkemmin luovien alojen osaamisen tarjoamista muille toimialoille, vaikka tämä olikin tarkoitus. Aihe herätti kuitenkin ajatuksia osallistujissa siitä, miten he voisivat syventää omaa osaamistaan ja tarjota sisältöä myös muihin

toimialoihin. Tämä viittaa siihen, että osaamisen monipuolinen hyödyntäminen eri toimialoilla voi olla harkinnan arvoinen strategia luovien alojen yrittäjille.

Keskustelu osaamisen tuotteistamista ja sitä myöten luovien alojen yrittäjyydestä oli haastava, mutta herätti kuitenkin ajatuksia osallistujissa. Tuki ja sparraus, itsensä johtaminen sekä mahdollisuus osaamisen tarjoamiseen muille toimialoille nousivat esiin keskustelun teemoiksi. Tämä ei sinänsä ollut yllättävää, sillä aiheita käsiteltiin myös muissa teemoissa.

### **3.1.3. Tuotteistaminen ja hinnoittelu**

Kuten viitattu jo kappaleessa 3.1.1., kaupallisuus kulttuuri- ja luovilla aloilla voi olla vaikea puheenaihe. Työpajoissa luonnehdittiin jopa, että rahasta puhuminen voi olla tabu toimijoiden piireissä. Tämä taas puolestaan johtaa siihen, että kulttuuri- ja luovien alojen toimijoiden on saatettava tehdä työtä jopa ilmaiseksi päästäkseen urallaan eteenpäin. Ilmaisen työn yleisyys herätti paljonkin keskustelua työpajoissa, joka oli huolestuttava huomio. Yhtenä esimerkkinä tästä jaettiin kokemus, että teatterialalla työaikaan lavasteiden tekoon ei aina lasketa, ja siitä saatetaan joutua tekemään ilmaista työtä päästäkseen "oikeiden piirien" sisään.

Työpajoissa havaittiinkin, että luovan työn hinnoitteluun liittyy useita huomioitavia tekijöitä. Työpajojen osallistajat korostivat, että riippumatta koulutustaustasta, kannattavan liiketoiminnan osaamisessa on usein puutteita, erityisesti hinnoittelun osalta. Esimerkkeinä tästä annettiin vaikeudet määrittellä oikea päivähinta, huomioida kaluston vuokrauskustannukset tai arvioida laadun todellinen hinta.

Muita hinnoittelun haasteisiin liittyviä konkreettisia esimerkkejä olivat hinnan muodostumisen logiikka ja aikaresurssien arvostaminen. Kysymyksenä nousi, miten määrittellä hinta tuotteelle tai palvelulle, mitä kaikkea se sisältää ja kuinka paljon aikaa on käytetty sen luomiseen? Tuotteiden laadulla ja asiakaspalvelulla korostettiin myös olevan suuri merkitys, jonka koettiin vaikuttavan hintaan, mutta ei välttämättä tiedetty miten tai missä määrin. Eräs tärkeä kysymys tähän liittyen oli, kuinka hyvin toimijat tuntevat oman asiakassegmenttinsä ja kohderyhmänsä, eli mikä olisi kilpailukykyinen hinta tavoitella juuri heidän omaa kohderyhmäänsä.

Työpajoihin osallistuvat korostivat myös henkilöbrändäyksen ja oman osaamisen markkinoinnin tärkeyttä luovilla aloilla. Nähtiin, että kulttuuri- ja luovien alojen

toimijoiden on osattava brändätä itsensä ja tuoda esille omat referenssinsä ja osaamisensa. Kuten myös jo aiemmin havaittu, tähän tarvitaan selkeästi tukea ja ohjausta alalta.

Keskustelussa heräsi myös kysymys taiteen ja taideteollisuuden rajasta, jonka nähtiin voivan aiheuttaa haasteita hinnoittelussa ja markkinoinnissa. Lisäksi havaittiin tarve lisääntyvälle osaamiselle liittyen eri hinnoittelumalleihin, kuten arvohinnoitteluun. Näitä malleja tuntemalla ja hallitsemalla toimijat voisivat kehittää hinnoittelustrategioitaan tehokkaammin.

Tämän yhteenvedona voidaankin todeta, että luovan työn hinnoitteluun liittyy monia monimutkaisia tekijöitä, kuten määrittelyongelmia, ilmaisen työn yleisyyttä, laadun merkitystä ja henkilöbrändäyksen tärkeyttä. Lisäksi tarve lisääntyvälle osaamiselle hinnoittelun eri näkökulmista nousi esiin vahvana esiin työpajoissa.

#### **3.1.4. Ansaintamalleista**

Työpajoissa keskusteltiin myös eri ansaintamalleista kulttuuri- ja luovilla aloilla. Näiden keskustelujen aikana vahvistui ymmärrys siitä, että luovien sisältöjen osalta tehty työ perustuu luovan alan toimijan omaan osaamiseen. Tämä luo haasteen toiminnan skaalautumiselle, sillä usein tehty työ perustuu toimijan omaan ajankäyttöön ja liiketoiminta saattaa työllistää vain muutamia henkilöitä. Tuotteet, joita voidaan skaalata tai helposti viedä useille muille eri toimialoille tuo uudenlaista ansaintaa alalle, kun tuotteita saadaan määrällisesti tuotettua suurempi määrä. Tuotteita ja palveluita voidaan myös myydä useammalle muulle toimialalle tai asiakkaalle käyttäen samaa tuotetta joka kerta.

Luovien alojen toimijoilla on myös tarve saada itselleen manageri, tuottaja tai vastaava ulkopuolinen toimija, joka hoitaisi esimerkiksi markkinointia ja myyntiä luovan alan toimijan puolesta. Tämä vapauttaisi luovaan työhön käytettävää tuottavaa työaikaa. Alalla on myös kilpailua, jolloin markkinointipanostuksia tulisi tehdä paljon kilpailussa pärjätäkseen ja yksin toimivalla yrittäjällä ei tähän aika riitä. Tällöin ulkopuolisesta managerista olisi hyötyä myös tässä näkökulmassa.

Erilaiset alustat, joilla palveluja ja tuotteita myydään, olisi toimiva ratkaisu luovan alan toimijoille. Alustan kautta olisi mahdollista markkinoida ja myydä omia tuotteita ja palveluja. Alustatalouden periaatteeseen kuuluu, että mitä enemmän alustalle saadaan tarjontaa, sitä enemmän saadaan käyttäjiä. Käyttäjämäärän lisääntyminen taas houkuttelisi alustalle lisää tuottajia. Alustamainen toimintatapa voi myös kytkeytyä osaksi

manageritoimintaa, jolloin managerin kautta myydään useiden eri toimijoiden tuotteita ja palveluja.

Luovaan alaan liittyy innovatiivisuus ja luovuus, joka saattaa luoda täysin uuden tuotteen tai palvelun. Uusi idea kuitenkin vaatii tuottaakseen liiketoimintaa markkinat, joille tuote/palvelu olisi suunnattu ja tämä saattaa tarkoittaa uusien markkinoiden luomista. Tähän luovan alan toimija tarvitsee tukea ja näkemystä miten uusi idea saadaan uusille markkinoille, jotta se voisi tuottaa uudenlaisen ansaintamallin. Oman toiminnan tai osaamisen kaupallistamisella luovat toimijat voivat ansaita myymällä tuotteita tai palveluja, kuten taideteoksia, musiikkia, kirjoja, design-tuotteita, ohjelmistoja tai konsultointipalveluja. Tämä voi tapahtua suoraan kuluttajille tai yrityksille. Myös lisensointi voi auttaa kaupallistamaan ja myös skaalaamaan omaa toimintaa.

Yksi tapa lisätä ansaintaa luoville aloille on yhteistyö toisten toimijoiden kanssa. Yhtenä mallina voi olla osuuskuntapohjainen toimintamalli, jossa toimijat jakavat resursseja ja tekevät esimerkiksi yhteistyötä markkinoinnin ja toimitilojen suhteen. Myös muut yhteistyöhön perustuvat mallit olisivat luovilla aloilla toivottuja. Yhdessä tekemällä toimijat saavat vapautettua resursseja työhön, joka tuo lisää ansaintaa sekä kehittää yhteisiä tuotteita ja palveluja yhdistämällä omaa tarjontaansa.

Tuotteisiin ja palveluihin liittyy niiden toiminnallisen arvon lisäksi aineetonta arvoa ja elämyksiä. Tämä luo lisäarvoa, josta asiakkaat ovat valmiita maksamaan. Lisäarvon löytäminen ei ole aina yksiselitteistä, vaan tarvitsee osakseen osaamista ja näkemystä, ehkä sparraustakin, sekä ymmärrystä asiakkaista ja markkinoista. Panostamalla lisäarvon löytämiseen omaan luovan alan tuotteeseen/palveluun, voi hinnoittelussa nostaa asiakkaalta perittävää hintaa, joka lisää yrityksen kannattavuutta. Luovan alan toimijoiden kannattaisi myös tehdä markkinoinnin ja myynnin pohjalta segmentointia ja asiakasryhmien tunnistamista. Tämä auttaisi heitä fokusoimaan omaa tarjontaansa ja tekemään asiakashankintaa.

### **3.2. Kokemukset aikaisemmasta yhteistyöstä tai verkosto/klusteritoiminnasta**

Yhtenä työpajojen tavoitteena oli selvittää, millaisia kokemuksia kulttuuri- ja luovien alojen toimijoilla on aikaisemmasta yhteistyöstä tai klusteri/verkostotoiminnasta. Lisäksi oltiin kiinnostuneita kuulemaan, mitä osallistujat näkivät tärkeinä opetuksina

aikaisemmista kokemuksistaan, jotka kannattaisi ottaa huomioon Saimaa Skill Share Lab verkoston/klusterin rakentamisessa.

Työpajoissa jaettujen kokemusten perusteella verkostoissa/klustereissa on tärkeää panostaa viestintään ja luoda erilaisia alustoja, jotka helpottavat tiedon jakamista ja yhteistyötä. On myös olennaista rakentaa pysyviä liitoksia, joka sitovat toimijat yhteen ja kannustaa yhteiseen tekemiseen. Kilpailun ehkäiseminen ja yhteistyön korostaminen ovat tärkeitä tekijöitä klusteritoiminnassa.

Tärkeänä koettiin, että verkosto/klusteritoiminnan suunnittelussa on otettava huomioon myös hankkeen toteutuksen jälkeiset toimenpiteet ja varmistettava kehitystoiminnan käytäntöön vienti. Hankkeen aikana tehdyn työn jatkumo tulisi siis varmistaa, ettei verkostotyötä ole tehty vaan verkostoitumisen vuoksi, vaan oikeasti mukana olevia toimijoita hyödyttävällä tavalla. Tähän liittyen nähtiin, että markkinointi ja markkinointiviestintä ovat tärkeitä, jotta verkosto/klusteri voi tuoda esiin tarjoamansa arvon ja houkutellessa sidosryhmiä tai uusia toimijoita liittymään verkostotoimintaan.

Työpajoissa nousi myös esiin, että verkostotoimintaan tulisi ottaa mukaan yritykset ja yrittäjät jo varhaisessa vaiheessa, jotta he voivat osallistua toiminnan suunnitteluun ja sitoutua yhteiseen tekemiseen. Tällöin verkostosta myös syntyisi mukana olevien toimijoiden näköinen ja heillä olisi mahdollisuus vaikuttaa verkoston toimintaa heti alkuvaiheessa. Nähtiin tärkeänä, että verkostossa toimijoiden kesken luodaan yhteinen käsitys ja ymmärrys siitä, mistä puhutaan. Samalla on hyödyllistä ottaa mukaan myös erimielisiä yhteistyökumppaneita, jotka voivat tuoda rakentavaa kriittistä otetta tekemiseen ja edistää monipuolista keskustelua.

Aluerajat ylittävä yhteistyö koettiin myös merkittävänä ja hyvänä tavoittelun kohteena verkostoissa. Maakuntarajat ylittävä yhteistyö nähtiin tärkeänä osana alueellista kehitystä, mikä ei myöskään rajoitu pelkästään kulttuuri- ja luoviin aloihin. Työpajoissa jaettiin kokemuksia hyvin toimivista maakuntarajat ylittävistä yhteistyökuvioista, joita olivat esimerkiksi ERG Saimaa ja ERG Kuopio kuviot, Visit-organisaatioiden tekemä työ, Kulttuurin unelmavuosi -hankkeet, Opetus- ja kulttuuriministeriön alueelliset kulttuuritoiminnan kehittämistoimet (esim. AKKU Etelä-Savossa, Kulttuuria kuulolla Pohjois-Savossa) ja niin edelleen. Jaettujen esimerkkien koettiin osoittavan, kuinka maakuntarajat ylittävä yhteistyö voi edistää alueiden välistä synergiaa ja luoda uusia mahdollisuuksia niin matkailun, gastronomian kuin muidenkin toimialojen kehittämisessä. Tällaisen yhteistyön taas koettiin auttavan vahvistamaan alueellista kilpailukykyä, lisäämään näkyvyyttä sekä tarjoamaan monipuolisempia ja laadukkaampia palveluita alueen asukkaille ja vierailijoille.

Yhdeksi tärkeäksi puheenaiheeksi nousi verkoston/klusterin koordinaattorin tai johtajan rooli. Tämä koettiin tärkeäksi, sillä koordinaattori tai johtaja voi toimia merkittävänä yhdistävänä voimavarana ja edistää verkostotoiminnan sujuvuutta. Kaikkien verkoston jäsenten sitoutuminen yhteiseen tekemiseen ja yhteisten keinojen miettiminen yhdessä vaatii riittävää ajan investointia kaikilta osapuolilta. Koordinaation merkitys on noussut esiin myös tämän hankkeen aikana oppilaitosyhteistyön osalta, joten sinällään tämä keskustelun aihe vaikutti olevan merkittävä huomionaihe Saimaa Skill Share Labin kokonaisuuden kannalta.

Yhteen vedettäessä näistä kokemuksista voidaan sanoa, että verkostojen/klustereiden rakentamisessa on keskeistä luoda vahva viestintä- ja yhteistyöpohja, huolehtia sitoutumisesta, kilpailun hallinnasta, markkinoinnista ja aluerajat ylittävästä yhteistyöstä. Verkoston/Klusterin koordinaattorin rooli on tärkeä, ja eriävät näkemykset voivat rikastuttaa yhteistyötä.

### **3.3. Ylimaakunnallisen verkoston/klusterin rakentamisen tila, mahdollisuudet ja kehittämishaasteet sekä koordinaatio**

#### **3.3.1. Onko nyt oikea aika lähteä kehittämään verkostoa?**

Yhtenä ratkottavana kysymyksenä työpajoissa haluttiin tietää, miksi kulttuuri- ja luovien alojen toimivat näkisivät nyt olevan oikea hetki rakentaa luovien alojen ja matkailun verkostoa/klusteria eli toisin sanottuna, mitä mahdollisuuksia verkostotoiminnalla nähtiin olevan. Ensinnäkin nähtiin, että kansainväliset tutkimukset osoittavat alalla olevan niin sanottu momentum asian puolesta, mikä tarkoittaa hedelmällistä aikaa verkoston rakentamiselle. Lisäksi nähtiin, että ala on tietynlaisessa kriisissä, mikä taas korostaa tarvetta kehittää uusia toimintamalleja ja yhteistyön muotoja.

Tärkeänä asiana nostettiin kuitenkin esiin, että huomio on kiinnitettävä kehitystoiminnan tuloksiin eikä prosessiin, jolloin verkostolla voidaan saavuttaa konkreettisia tuloksia ja edistää alan kehitystä. Nähtiin, että arvokasta pohjatyötä verkoston/klusterin eteen on jo tehty, ja sen potentiaalia ei saisi menettää, vaan hyödyntää aiemmin tehtyä työtä verkoston rakentamisessa.

Työpajoihin osallistuneet kulttuuri- ja luovien alojen toimijat myös kokivat, että toteutettu haku Euroopan kulttuuripääkaupungiksi tarjoaa edelleen mahdollisuuksia, jotka voivat vahvistaa verkoston toimintaa ja näkyvyyttä. Samoin matkailukentän muutokset

tarjoavat mahdollisuuden uudistua yrityksille ja muille toimijoille, ja verkosto voisi mahdollisesta tukea tätä uudistumista.

Verkoston rakentamisen nähtiin tarjoavan mahdollisuuden nostaa kulttuuriala entistä vahvemmin esiin ja edistää sen kehitystä. Unescon hyödyntäminen voisi toimia yhteistyöalustana maailmanperintöalueella, mikä avaa uusia mahdollisuuksia verkoston toimijoille. Lisäksi European Region of Gastronomy -tittelin hyödyntäminen nähtiin voivan edistää verkoston toimijoiden yhteistyötä ja markkinointia gastronomian alalla.

Näiden tuloksien perusteella vaikuttaisi siis siltä, että mahdollisuudet verkoston/klusterin rakentamiseen matkailun ja luovien alojen toimijoille ovat tällä hetkellä hedelmälliset, hyödyntämällä jo olemassa olevia mahdollisuuksia ja vastaamalla alalla tapahtuviin muutoksiin.

### **3.3.2. Millaista ylimaakunnallinen yhteistyö voisi olla?**

Työpajoissa pyrittiin myös löytämään vastauksia sille, miltä ylimaakunnallinen yhteistyö voisi näyttää osallistuville toimijoille. Ylimaakunnallinen yhteistyö nähtiin mahdollisesti merkittävänä osana alueellista kehitystä ja sen merkitys koettiin ulottuvan paljon pidemmälle kuin pelkästään kulttuuri- ja luoviin aloihin. Koettiin, että yhteistyön muodot ja toteutustavat voivat vaihdella, mutta niiden yhteisenä tavoitteena on luoda synergiaa ja saavuttaa yhteisiä päämääriä.

Yhtenä keskeisenä päämääränä nähtiin yhteinen konkreettinen tavoite, joka on tärkeä lähtökohta ylimaakunnalliselle yhteistyölle. Koettiin, että kun eri alueiden toimijat sitoutuvat ja pyrkivät yhdessä saavuttamaan tietyn päämäärän, voimavarot voidaan hyödyntää tehokkaasti ja tuloksia saadaan aikaan. Nähtiin siis, että yhdessä tekemisessä on voimaa, eikä kaikkea tarvitse tehdä ja toteuttaa yksin. Toinen keskeinen esiin noussut näkökulma ylimaakunnallisessa yhteistyössä olikin voimavarojen yhdistäminen. Tämän osalta koettiin, että pienet resurssit voivat rajoittaa yksittäisten alueiden mahdollisuuksia toteuttaa laajoja hankkeita tai kehittää toimintaansa. Yhteistyössä voimavarot voidaan yhdistää ja siten luoda vahvempaa, kestävämpää ja pitkäjänteisempää toimintaa.

Työpajoissa nousi myös esiin, että ylimaakunnallisessa yhteistyössä tapahtumilla ja foorumeilla on tärkeä rooli. Kiertävät tapahtumat ja kulttuurifoorumit voivat toimia kohtaamispaikkoina eri alueiden taiteilijoille ja kulttuuritoimijoille. Tällaiset tilaisuudet taas edistävät vuorovaikutusta, verkostoitumista ja tiedonjakamista, mikä on tärkeää alojen toimijoille. Tähän liittyen myös osaamisen jakaminen koettiin keskeisenä elementtinä



ylimaakunnallisessa yhteistyössä, sillä eri toimijat voivat jakaa tietoa, hyviä käytäntöjä ja oppimiskokemuksia toisilleen. Tämä puolestaan edistää yhteistä kehittymistä ja luo pohjaa luottamukselle. Lisäksi kokemusten jakaminen voi auttaa uusia toimijoita välttämään turhia virheitä liiketoiminnassa.

Kuten aiemmin mainittu, markkinointi koettiin yhtenä merkittävänä haasteena kulttuuri- ja luovien alojen toimijoille. Työpajoissa nousi ajatus siitä, miten tähän haasteeseen voitaisiin vastata. Koettiin, että yhteinen markkinointi ja viestintä olisivat tärkeitä osa-alueita ylimaakunnallisessa yhteistyössä, jolloin yksittäisten toimijoiden ei tarvitsisi hoitaa markkinointiaan yksin. Kun alueet tekevät yhteistä markkinointia ja luovat yhtenäisiä materiaaleja, toimijat voivat vahvistaa brändiään ja houkuttaa matkailijoita sekä sijoittajia laajemmalla alueella. Lisäksi koettiin, että ylimaakunnallisessa yhteistyössä pyritään lisäämään kokonaisvaltaista ymmärrystä alueiden tarpeista, haasteista ja mahdollisuuksista. Tällainen yhteinen näkemys auttaa luomaan tehokkaampia ja kohdennettuja toimenpiteitä, jotka hyödyttävät kaikkia osapuolia.

Ylimaakunnallisen yhteistyön avulla voidaan siis saavuttaa monia etuja, kuten resursien tehokkaampi käyttö, laajempi vaikuttavuus, oppiminen ja verkostoituminen sekä kokonaisvaltainen kehitys. Tämän vuoksi ylimaakunnallinen yhteistyö on tärkeä osa alueellista kehitystä eri toimialoilla.

### **3.3.3. Mitä mahdollisuuksia ja kehittämishaasteita verkostolla/klusterilla voi olla?**

Työpajoissa tiedostettiin, että verkoston rakentaminen ja käynnistäminen tarjoavat sekä mahdollisuuksia että kehittämishaasteita. Koettiin, että verkoston rakentaminen ja käynnistäminen ovat dynaamisia prosesseja, joissa on tärkeää huomioida sekä mahdollisuudet että haasteet. On keskeistä varmistaa yhteisten tavoitteiden selkeys, toimijoiden sitoutuminen ja jatkuvan vuorovaikutuksen ylläpitäminen verkoston toimijoiden välillä.

Mahdollisuuksina nähtiin esimerkiksi yritysten tuki TKI-toiminnassa ja palvelumuotoilussa. Tämän osalta nähtiin, että verkoston avulla yritykset voisivat saada parempaa tukea tutkimus-, kehitys- ja innovaatiotoiminnassa sekä palveluiden suunnittelussa ja kehittämisessä. Verkostolla koettiin siis olevan potentiaalia edistää toimijoiden oppimista, osaamisen jakamista ja yhteisen tiedon rakentamista. Tämä puolestaan vahvistaa toimijoiden osaamista ja tukee uusien innovaatioiden syntymistä. Verkoston avulla myös taide- ja kulttuurialan työllisyyden edistäminen sekä yrittäjyyden eri muotojen ja yksilöihin sisältyvän osaamisen hyödyntäminen olisivat mahdollisia.

Nähtiin myös, että verkosto tarjoaa luoville aloille mahdollisuuden vahvistaa yhteistyötä ja resurssien jakamista, mikä edistää alan kehitystä ja kasvua. Koettiin, että verkoston avulla esimerkiksi kansainvälistymisen edistäminen olisi mahdollista, kun yrityksille voidaan tarjota parempi mahdollisuuksia kansainvälisille markkinoille yhteisen tekemisen ja näkyvyyden kautta. Myös matkailumarkkinoinnin vahvistuminen nähtiin verkoston kautta mahdollisena, kun matkailualan toimijat voisivat tehostaa markkinointiaan ja edistää yritysten kehittymistä. Yhteistyön avulla pystyttäisiin luomaan houkuttelevampia matkailutuotteita ja parantaa alueen matkailupalveluiden näkyvyyttä.

Kuten aiemmin mainittu, ylimaakunnallisessa yhteistyössä nähtiin merkittäviä voimavaroja. Verkoston nähtiin tarjoavan mahdollisuuksia ylimaakunnallisten palvelutuotteiden kehittämiseen ja tarjoamiseen, mikä taas puolestaan voi lisätä alueen houkuttelevuutta ja kilpailukykyä. Lisäksi nähtiin, että verkoston avulla myös organisaatorajat ylittävä yhteistyö helpottuu ja tehostuu, mikä mahdollistaa laajemman ja kokonaisvaltaisemman lähestymistavan alueen kehittämiseen. Verkosto voisi siis parhaimmessa tapauksessa edistää alueen kehitystä ja elinvoimaisuutta sekä tarjoaa mahdollisuuksia uusille investoinneille ja työpaikkojen luomiselle.

Työpajoissa nousi vahvasti esiin, että verkoston/klusterin tavoitteena on muodostaa haluttu verkosto, jossa eri toimijat voivat tehokkaasti ja tuloksellisesti tehdä yhteistyötä ja saavuttaa yhteiset päämäärät. Näin ollen verkosto olisi haluttu yhteistyökumppani eri toimijoille, myös kulttuuri- ja luovien alojen ulkopuolella. Verkoston avulla voitaisiin helpottaa yhteistyökumppanien löytämistä ja hankkeiden viemistä ruohonjuuritasolle, jotta konkreettisia tuloksia saadaan aikaan.

Työpajoissa haluttiin kuitenkin luoda kokonaisvaltainen kuva verkoston luomisesta, minkä vuoksi niissä keskusteltiin myös kehittämisen haasteista. Kehittämisen haasteet koskettavat kulttuuri- ja luovien alojen ammattilaisia, mutta esimerkiksi myös kuluttajia eri rooleissa, matkailualan ammattilaisia, kestävän kehityksen osaamista sekä kuntia.

Ensinnäkin haasteena nähtiin verkoston toimialarajat ja asiakaslähtöisyys. Koettiin, että verkoston on kyettävä ylittämään toimialarajat ja keskittymään vahvasti asiakaslähtöisyyteen, jotta voidaan vastata asiakkaiden tarpeisiin ja odotuksiin. Tähän liittyen keskusteluissa nostettiin esiin muokattavuuden haasteet, sillä kulttuuri- ja luovien alojen haasteena on tuotteiden joustava muokattavuus asiakkaiden tarpeisiin. Verkoston avulla kuitenkin nähtiin tähän kuitenkin olevan olemassa ratkaisuja, kun tuotteita voidaan mahdollisesti kehittää enemmän asiakaslähtöisesti. Tämä mahdollistaisi verkoston resurssit, jotka auttavat toimijoita ymmärtämään paremmin asiakassegmenttejä.

Yhtenä konkreettisena haasteena koettiin olevan kuntatalouden realiteetit. Nostettiin esiin, että verkoston kehittämisessä on otettava huomioon kuntatalouden realiteetit ja resurssit aluetta kehittäessä. Pahimmassa tapauksessa tämä voisi hidastaa myös verkoston tavoitteita, jos resurssit ja realiteetit eivät kohtaa verkoston ja kuntien tavoitteiden kanssa. Toisena konkreettisena esimerkkinä nostettiin luontopalveluiden kehittäminen, joka osaltaan nähtiin myös mahdollisuutena. Koettiin, että verkoston avulla voidaan tehostaa luontopalveluiden kehittämistä, mutta samalla on huomioitava luonnon arvojen säilyttäminen ja kestävän kehityksen periaatteiden noudattaminen. Kestävä kehitys ja vastuullisuus tulisivat ottaa tarkkaan huomioon verkoston toiminnassa myös muilta osin, esimerkiksi kulttuurin kestävyuden ja vastuullisuuden kannalta.

Lopuksi erittäin tärkeänä haasteena nousi esiin halukkuus yhteistyöhön. Työpajoissa keskusteltiin siitä, että on tärkeää kysyä eri toimijoilta halukkuutta tehdä toimialarajat ylittävää yhteistyötä ja varmistaa, että verkoston jäsenet sitoutuvat yhteisiin tavoitteisiin. Ilman sitoutunutta jäsenkuntaa on verkoston toiminta vaakalaudalla jo heti alkuvaiheessa. Tämän vuoksi olisi erittäin tärkeää sitouttaa eri toimijat verkoston toteutukseen jo sen suunnittelu vaiheessa.

#### **3.3.4. Miten yhteistyötä voisi koordinoida?**

Kuten tullut ilmi jo aiemmissa kappaleissa, yhteistyön koordinointi nousi vahvasti esiin työpajojen keskusteluissa. Nähtiin siis, että yhteistyön koordinointi on tärkeä osa ylimaakunnallista toimintaa. Sen avulla varmistetaan eri toimijoiden yhteisten päämäärien saavuttaminen ja toiminnan sujuvuus. Työpajoissa ideoitiin sitä, miltä verkoston/klusterin koordinointi voisi mahdollisesti näyttää.

Yksi tapa koordinoida yhteistyötä nähtiin olevan nimetä alueellinen koordinaattori tai vastuullinen taho. Tämä taho voisi olla esimerkiksi alueen kehittämisorganisaatio tai muu sidosryhmä, jolla on kokemusta ja osaamista yhteistyön johtamisesta. Koordinaattori vastaa yhteistyön suunnittelusta, organisoinnista ja seurannasta varmistaen, että eri toimijat toimivat saumattomasti yhdessä.

Toinen mahdollisuus koordinaatiolle nähtiin olevan yhteishankkeet. Yhteishankkeiden koettiin tarjoavan käytännön keinoja yhteistyön koordinointiin. Toimijat voivat toteuttaa yhteisiä projekteja, joiden avulla resursseja yhdistetään ja tavoitteita edistetään yhteisvoimin. Yhteishankkeet voisivat mahdollisesti tarjota rakenteen ja puitteet yhteistyön organisoimiseen ja koordinointiin.

Yhteistyössä on siis nähty olevan suuria voimavaroja verkosto/klusterikehittämisessä. Tähän liittyen työpaja keskusteluissa nousi esiin, että yhteistyön koordinoinnissa on olennaista hyödyntää pienten voimavarojen yhdistämistä. Tämä tarkoittaa sitä, että eri toimijat jakaisivat resursseja, osaamista ja verkostoja keskenään, mikä lisää yhteistyön tehokkuutta ja vaikuttavuutta. Yhteistyön kautta voidaan taas saavuttaa enemmän kuin yksittäiset toimijat voisivat saavuttaa yksin.

Eräs esiin noussut esimerkki oli Taiteen edistämiskeskuksen (TAIKE) läänintaiteilijatyö ja taidetoimikuntien yhteistyö. Nähtiin, että TAIKE:n läänintaiteilijatyö ja taidetoimikuntien yhteistyö voisivat toimia yhteistyön koordinaation välineinä. Näiden tahojen avulla voitaisiin tukea ja ohjata alueellista taide- ja kulttuuritoimintaa sekä edistää yhteistyötä eri toimijoiden välillä. Niiden kautta voisi avautua mahdollisuudet eri resursseihin, asiantuntemukseen ja ohjaukseen yhteistyön suunnittelun ja toteutuksen tueksi.

Koordinaation moninaisista mahdollisuuksista huolimatta koettiin, että olipa koordinaatio järjestetty miten tahansa, on tähdellistä varmistaa, että eri toimijat toimivat yhteinäisesti ja hyödyntäen resurssit tehokkaasti. Näin ollen yhteistyön koordinaation tärkein tavoite on varmistua siitä, että yhteiset päämäärät saavutetaan. Koordinaation avulla voidaan siis luoda selkeä rakenteellinen ja toiminnallinen kehys, joka pohjustaa ja mahdollistaa yhteistyötä.

### **3.4. Konkreettiset toimenpiteet verkosto/klusteri työlle**

Työpajojen jopa tärkeimpänä osana osallistujilta koottiin ajatuksia siitä, miten verkoston/klusterin toimintaa voitaisiin konkreettisesti lähteä kehittämään ja mitkä voisivat olla verkoston tavoitteita. Kehityskohteet auttavat verkoston rakentamisessa ja käynnistämisessä tarjoten konkreettisia toimenpiteitä, joiden avulla verkosto voi kasvaa, vahvistua ja saavuttaa asetetut tavoitteet.

#### **3.4.1. Visio, tavoitteet ja konkreettisia toimenpiteitä**

Työpajojen keskustelujen pohjalta voidaan luonnehtia, että Saimaa Skill Share Lab verkoston/klusterin tavoitteena on olla intohimoinen yhteisö, johon ihmiset haluavat kuulua. Se pyrkii olemaan vastuullisen yritys- ja matkailutoiminnan kansainvälinen ja palkittu benchmarking-kohde. Verkosto haluaa olla yhteistä tapaa toteuttava ja saman asian puolesta toimiva yhteisö, jonka tavoitteena on toimia toimijoiden yhteisöalustana ja olla

rajaton, avara yhteistyöverkosto, joka antaa yhtäläistä lisäarvoa kaikille sen toimijoille. Verkosto haluaa olla kestävä kotipesä yhteistyölle, herättää luottamusta ja voimaannuttaa jäseniään. Se pyrkii rikkomaan ja ylittämään rajoja sekä kunnioittamaan väriä, iloa ja ihmisyyttä. Verkosto on osallistava, innostava ja aidosti hyödyllinen. Se ponnistaa paikallisesta kulttuurista ja tukee sitä. Verkosto haluaa kehittää kestävä matkailua ja olla kestävä luonto- ja kulttuurimatkailun paras kohde ja kotipesä. Tavoitteena on tukea Saimaan ja sen ihmisten hyvinvointia. Verkosto pyrkii tuottamaan työkaluja ja tuloksia sekä olemaan luova, innovatiivinen ja tuottamaan uusia sisältöjä. Toiminnan olisi tarkoitus siis perustua luottamukselle ja yhteisiin arvoihin. Toiminnalle tulisi määrittää yhteinen, oikeasti "hullu" tavoite, joka sitoo toimijat yhteistyöhön.

Itä-Suomen laajuisessa verkostossa tulisi luoda käytännön toimintaa, jotta yhteiseen visioon päästään ja toiminta on tuloksellista. Verkostolla/klusterilla tulisi olla selkeä rakenne, jossa toimijoiden vastualueet ovat selkeästi määritellyt. Verkostossa voisi olla esimerkiksi eri teematiimejä ja ne voisivat järjestää teemoitettuja työpajoja, jotka edistävät yhteistyötä ja innovaatioiden syntymistä. Verkosto myös tarjoaisi alustoja ja foorumeja kohtaamiselle, jotka tukisivat ihmisläheistä toimintaa ja verkostoitumista. Jäsen toimijoiden kehitystä ja kasvua verkosto voisi edistää erinäisten hautomotoimintojen, vertaiskehittämiprojektien ja ristiinpölytystapaamisten kautta. Osaamisen esittely ja jakaminen ovat tärkeä osa verkoston/klusterin toimintaa. Verkosto/klusteri pyrkii toteuttamaan myös yrityslähtöistä täsmäkoulutusta sekä tutkimus-, kehitys- ja innovaatiotoimintaa, jossa tutkimus jalkautetaan tukemaan alueen tarpeita.

Koulutus ja osaamisen vahvistaminen ovat merkittävässä osassa Saimaa Skill Share Lab toiminnassa. Verkoston olisi hyvä tarjota toimialojen kv-tasoista koulutusta, hyödyntää ajankohtaista tutkimustietoa, tarjota joustavia verkkokoulutuksia ja toimia osaamis- ja palvelupoolina kumppanuuksien hankkimiseen. Julkiset toimijat tuottavat täydennyskoulutusta, kehitysapua ja kansainvälisiä kontakteja. Verkosto toimisi yritysten ja oppi- ja tutkimuslaitosten tuotekehitysalustana, edistäen jatkuvaa kehitystyötä ja tarjoten kansainvälisiä oppimis- ja kehittymismahdollisuuksia. Lisäksi verkoston toiminta kytkettäisiin oppilaitosten sisältöihin ja ohjelmiin. Yhtenä konkreettisenä esimerkkinä nostettiin esiin verkoston mahdollisuus tuottaa toimialojensa uusien osaajien kansainvälisen tason koulutusta, kuten *"Saimaa Travel Master Degree"*. Koulutusorganisaatioiden rooli tarjota verkostolle ajankohtaista tutkimustietoa on merkittävässä osassa, sillä verkostoa/klusteri nähdään tiedolla johdettavana kokonaisuutena.

Verkosto/klusteri keskittyy kehittämään jäsentensä kilpailukykyä kannattavasti ja kohdentaa resurssejaan käytännön toimintaan. Se luo aitoja kv-kontakteja ja houkuttelee

alueelle mediatuotantoja. Verkoston tarkoituksena olisi tehdä yhteistyötä investoreiden kanssa ja toteuttaa ennakointityöskentelyä vuosittain. Toiminnassa luodaan toimijaketjuja ja yhteisiä palvelu- ja kehitysprosesseja, jotka perustuvat yhteisesti luotuun arvovirtaan. Verkoston sisällä tapahtuvaa kilpailutoimintaa tulisi välttää, mutta toimijoiden kilpailukykyä kehittämistä olisi hyvä kannattavasti tukea.

Yhteiset messut, myynti- ja markkinointitoiminta sekä näkyvyyden lisääminen ovat tärkeä osa verkoston toimintaa, varsinkin alussa, kun toivotaan mahdollisimman monen kiinnostuvan verkostoon liittymisestä. Verkoston näkyvyyden laajentamiseksi se voisi esimerkiksi järjestää yritysvierailuja, niin sisäisesti jäsenten kesken, kuin myös ulkoisesti. Verkoston viestintä olisi hyvä suunnata ammattilaisen tekemäksi, varmistaen riittävän julkisuuden tiedottamisen kautta. Erityisen tärkeää on ylläpitää jatkuvaa ja aktiivista yhteydenpitoa klusterin toimijoiden välillä.

### **3.4.2. Kehityskohteet toiminnan alkuun saattamiseksi**

Yksi keskeinen kehityskohde, joka nousi esiin, oli näkyvyyden, tiedottamisen ja viestinnän parantaminen. Verkoston tulisi panostaa viestintästrategiaan ja -kanaviin, jotta sen toiminta ja saavutukset tulevat tehokkaasti esille. Tämä auttaisi lisäämään verkoston tunnettuutta ja houkuttelevuutta eri sidosryhmien keskuudessa.

Toinen tärkeä kehityskohde on pirstaleisen rahoituskentän yksinkertaistaminen. Verkoston tulisi pyrkiä helpottamaan rahoituksen saantia ja vähentämään byrokratiaa. Tämä voi sisältää esimerkiksi yhteisten rahoituskanavien luomisen tai neuvontapalvelujen tarjoamisen jäsenilleen. Rahoitusosaamisen kehittäminen on myös tärkeää, jotta verkoston jäsenet voivat hyödyntää erilaisia rahoitusmahdollisuuksia ja kehittää taloudellista kestävyttään. Verkosto voi tarjota rahoitusosaamiskoulutusta ja jakaa parhaita käytäntöjä rahoituksen hankkimiseksi ja hallinnoimiseksi.

Kansainvälisyys nähtiin myös olennaisena kehityskohteena. Verkosto voisi edistää jäsentensä kansainvälistymistä tarjoamalla kansainvälisiä yhteistyömahdollisuuksia, koulutusta ja markkinointitukea. Tämä voisi mahdollistaa yrityksiä laajentamaan toimintaansa ulkomaille ja lisäämään kansainvälistä näkyvyyttään. Myös vertaistuen tarjoaminen verkoston jäsenille nähtiin tärkeänä kehityskohteena. Verkosto voisi luoda foorumeita ja verkostoitumistapahtumia, joissa jäsenet voivat jakaa kokemuksiaan, oppia toisiltaan ja luoda yhteistyöverkostoja.

Yksi hyvinkin konkreettinen kehityskohde, joka nousi esiin, oli tyhjien tilojen hyödyntäminen. Tämä voisi tarjota tilaisuuksia luovien alojen ja muiden verkoston toimijoiden toiminnalle. Verkosto voisi edistää tilojen käyttöä järjestämällä yhteisiä tapahtumia, työpaikkoja tai näyttelyitä tyhjissä tiloissa. Yhteisten tapahtumien järjestäminen, kuten myyntimessut ja kulttuuri- ja luovien alojen matchmaking-tapahtumat, voisivatkin luoda mahdollisuuksia verkoston jäsenten väliselle yhteistyölle, asiakkaiden kohtaamiselle ja liiketoiminnan kehittämiseksi.

Koettiin myös, että verkoston tulisi korostaa kulttuurihyvinvoinnin merkitystä ja edistää sen käsitettä yhteiskunnassa. Tämä voi sisältää yhteisten hankkeiden tai tapahtumien järjestämistä, jotka edistävät kulttuurin ja hyvinvoinnin välistä vuorovaikutusta.

## **4 Johtopäätökset: Toimenpide-ehdotukset ja kuvaus Saimaa Skill Share Lab verkostomaisen työskentelyn toimintamallista**

Hankkeen edetessä verkoston rakentamisen suhteen nousi esille hyvin vahvasti samat teemat ja kipukohdat, jotka toistuivat niin julkisten organisaatioiden kuin yksittäisten henkilöiden puolelta. Voidaan todeta, että kaikki luovilla ja kulttuurialoilla toimivat tahot pyrkivät samaan suuntaan, mutta pelkkä tahtotila ei tuo konkreettisia tuloksia. Esiselvityshanke todisti täsmällisesti sen, että on tärkeä määritellä yhteinen tavoite ja löytää ”liima” eli jokin sitouttava tekijä kaikkien toimijoiden kesken. Itä-Suomen alueella nähdään luovat alat ja kulttuuri ehdottomina vahvuuksina, mutta tuloksellinen verkostotyöskentely vaatii organisoitua työtä, joka on pitkäjänteistä. Verkostomainen toiminta kuitenkin toisi merkittävää lisäarvoa verkostossa mukana oleville toimijoille. Tätä varten tarvitaan ehdottomasti koordinoiva taho. Esiselvityshankkeen yhtenä tuloksena voidaan todeta se, että Saimaa Skill Share Labin tulisi olla tulevaisuudessa osana jotain suurempaa klusteria tai verkostoa, ei niinkään toimia yksittäisenä verkoston rakentajana. Verkostoja rakentuu aina uusien hankkeiden ja toimenpiteiden ympärille ja nähdäänkin, että Saimaa Skill Share Labin osuus isossa kokonaisuudessa olisi luovien ja kulttuuri alan toimijoiden osaamisen lisääminen ja vahvistaminen. Luonnollisia olemassa olevia verkostoja on jo olemassa mm. Creative Saimaa – Luova Saimaa klusteri, S creatives luovien alojen verkosto, Maakuntaliittojen kulttuuri ja luovien alojen ryhmät, Itäisen Suomen Visiotyö ja ne oppilaitokset, jotka tarjoavat luovien ja kulttuurialojen koulutusta ja ovat mukana TKI-toiminnassa.

Työpajojen yhteenvetona syntyi toimenpide-ehdotuksia Saimaa Skill Share Labin verkostomaisen työskentelyn tueksi. Saimaa Skill Share Labin verkostomaisen työskentelyn toimintamallin kehittäminen luovien ja kulttuurialojen toimijoiden näkökulmasta sisältää useita keskeisiä näkökohtia, jotka on nostettu esiin Kuvassa 1.



<b>Yhteinen tavoite</b>	Tärkeää on määritellä yhteinen tavoite, joka innostaa ja yhdistää luovia ja kulttuurialojen toimijoita. Tavoite voi olla esimerkiksi alan kehittäminen, taiteellisen luovuuden edistäminen tai yhteiskunnallisen vaikuttavuuden lisääminen. Tavoite kehitetään yhdessä jäsenten kanssa ja annetaan verkoston jäsenille mahdollisuus vaikuttaa SSSL:n toiminnan suuntaan.
<b>Lisäarvo toimijoille</b>	Keskitytään tarjoamaan merkittävää lisäarvoa luoville ja kulttuurialojen toimijoille SSSL verkoston kautta. Tämä voi tarkoittaa esimerkiksi uusia liiketoimintamahdollisuuksia, yhteistyökumppaneiden löytämistä, tiedonjakamista alan trendeistä tai ammatillisesta kehitymisestä.
<b>Luovat tapaamiset ja yhteistyövälineet</b>	Järjestetään säännöllisiä tapaamisia, työpajoja ja kulttuurialan tapahtumia, jotka edistävät verkostoitumista ja yhteistyötä. Hyödynnetään myös sähköisiä yhteistyövälineitä, kuten virtuaalisia työtiloja, digitaalisia foorumeita tai yhteistyöalustoja, jotka tukevat etäosallistumista ja yhteistyötä.
<b>Koordinaattorit</b>	Etsitään koordinaattori tai tiimi, joka vastaa SSSL:n toiminnasta luovien ja kulttuurialojen näkökulmasta. Koordinaattori voi toimia yhteyshenkilönä jäsenten ja verkoston välillä, organisoida tapahtumia, koordinoida viestintää ja tarjota tukea toimijoiden tarpeisiin.
<b>Pilottikokeilut</b>	Kokeillaan rohkeasti uusia ideoita ja toimintamalleja pilottikokeilujen avulla. Testataan erilaisia tapoja tukea luovia ja kulttuurialojen toimijoita, kuten mentorointiohjelmiä tai yhteistyöhankkeita. Kerätään palautetta ja arvioidaan kokeilujen onnistumista, jotta voidaan kehittää toimintamallia vastaamaan paremmin kohderyhmän tarpeita.
<b>Sitouttaminen</b>	Luodaan strategioita ja toimenpiteitä, jotka sitouttavat luovat ja kulttuurialojen toimijat mukaan SSSL verkostoon. Tämä voi sisältää inspiroivan yhteisen vision, jäsenten aktiivisen osallistumisen mahdollistamisen, mentoroinnin tai yhteisten projektien järjestämisen.
<b>Motivaattorit</b>	Ymmärretään luovien ja kulttuurialojen toimijoiden motivaattorit ja hyödynnetään niitä SSSL:n toiminnassa. Tarjotaan mahdollisuuksia luovuuden ilmaisemiseen, näkyvyyteen, urakehitykseen tai yhteisön tukemiseen. Tarjotaan myös kannustimia, kuten mahdollisuuksia saada tunnustusta.
<b>Luova ja houkutteleva brändi</b>	Saimaa Skill Share Labille tulisi rakentaa brändi, joka houkuttelee luovia ja kulttuurialojen toimijoita. SSSL:n ainutlaatuisuuden ja sen tarjoaman lisäarvon, kuten verkostoitumismahdollisuuksien, yhteistyöprojektien ja näkyvyyden korostaminen voivat lisätä houkuttelevuutta.
<b>Viestintä</b>	Panostetaan selkeään ja inspiroivaan viestintään, joka puhuttelee luovia ja kulttuurialojen toimijoita. Korostetaan SSSL:n tapahtumia, saavutuksia ja mahdollisuuksia sekä kommunikoidaan avoimesti ja säännöllisesti eri kanavien kautta, kuten sosiaalinen media, uutiskirjeet ja alan tapahtumat.

Kuva 1. Toimenpide-ehdotukset Saimaa Skill Share Lab toiminnalle työpajojen pohjalta.

## Lainatut lähteet

LAB ammattikorkeakoulu. (2022). Luovien alojen verkostoja kutomaan. Haettu 12.6.2023 osoitteesta <https://blogit.lab.fi/labfocus/luovien-alojen-verkostoja-kutomaan/>

Pohjois-Karjalan maakuntaliitto (2023). Pohjois-Karjalan kulttuurin ja luovien alojen toimenpideohjelma 2025. *Luonnos*. [Kulttuurin-ja-luovien-alojen-toimenpideohjelma-KU-DELMA-luonnos-11.1.2023.pdf \(pohjois-karjala.fi\)](#)

Sorama, K. (2012). Klusteriennakointimalli osaamistarpeiden ennakointiin. *Seinäjoen ammatikorkeakoulus julkaisusarja B. Raportteja ja selvityksiä 65*. Haettu 12.6.2023 osoitteesta <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/52847/B65.pdf?sequence=3>

# Liitteet

## LIITE 1: TYÖPAJA 1 – 8.11.2022 ITÄ-SUOMEN KULTTUURIFOORUMI, MIKKELI

### Mitä tai millaista ylimaakunnallinen yhteistyö voisi olla?

- Yhteinen konkreettinen tavoite
- Pienten voimavarojen yhdistäminen
- Kiertävät tapahtumat ja kulttuurifoorumi maakunnissa
- Eri taiteenalojen välinen yhteistyö
- Yhteinen markkinointi ja yhteiset materiaalit
- Ylimaakunnallinen tiedottaminen ja viestintä – sähköpostilistat, SOME,
- Kokonaisvaltaisen ymmärryksen lisääminen
- Vaikuttamisen työn lisääminen
- Osaamisen jakaminen

### Miten yhteistyötä voisi koordinoida? Miten koordinaation voisi järjestää?

- Osuuskunnat
- Alueellinen koordinointi, vastuullinen taho tarvitaan
- Yhteishankkeet
- Pienten voimavarojen yhdistäminen
- TAIKEN läänintaiteilijatyö? taidetoimikuntien yhteistyö

### Mitä voisi konkreettisesti kehittää?

- Näkyvyys, tiedottaminen, viestintä
- Pirstaleisen rahoituskentän yksinkertaistaminen
- Kansainvälisyys
- Rahoitusosaaminen
- Tyhjät tilat hyötykäyttöön
- Yhteiset tapahtumat - myyntimessut, kulttuuri- ja luovien alojen matchmaking
- Tekeminen isosti esille – myös päättäjille
- Kulttuurihyvinvoinnin korostaminen
- Vertaistuki

### Mitä yhteistyömalleja on jo olemassa?

- Kulttuurin unelmavuosi – Mikkeli, Joensuu, Lappeenranta, Kuopio?
- Kirjastot tekevät kiinteää yhteistyö
- XAMK luovien alojen osaaja

- Lastenkulttuurikeskus Verso
- M\_ITÄ? Taidemuseoiden yhteisbiennaale
- Itä-Suomen museoiden yhteistyöverkosto
- Itä-Suomen maakuntaliittojen kulttuurivastaavien verkosto

### **Esimerkkejä maakuntarajat ylittävästä yhteistyöstä? Muilta kuin luovilta aloilta?**

- ERG Saimaa, ERG Kuopio, Visit-organisaatiot
- Saimaan pyöräilytapahtuma
- OKM:n kehittämistehtävät alueellisen kulttuuritoiminnan kehittämiseksi – AKKU Etelä-Savossa, Kulttuuria kuulolla Pohjois-Savossa
- Matkailu+luovat sisällöt
- Kulttuurin unelmavuosi
- Iloinen Itä-Suomi – Paluu juurille?
- Saimaa Geopark
- Lake Saimaa – Purest Finland
- Kirjastojen tilojen hyödyntäminen kulttuuritoiminnassa – Oodin tärkein palvelu on tila

### **Yhteenveto**

- Tiedottamista ja markkinointia tulee kehittää
- Ylimaakunnalliseen yhteistyöhön tarvitaan koordinoiva taho
- Yhteisiä kehittämishankkeita ja rahoitusosaamista tarvitaan
- Voimavarojen yhdistäminen
- Erilaiset yhteiset tapahtumat kiinnostavat
- Verkostoituminen
- Uudet ansaintamallit
- Tukiverkosto

## LIITE 2: TYÖPAJA 2 – 16.1.2023 UEF, JOENSUU

### Luova yrittäjyys ja kannattava liiketoiminta

***Mitä erityispiirteitä luovalla alalla yrittäminen sisältää, mitä muilla toimialoilla ei välttämättä ilmene?***

***Millaisia kokemuksia tai havaintoja olette tehneet? Miten ne ilmenevät? Tuleeko esille haasteita?***

#### ***Mikä on mielestäsi kannattavaa liiketoimintaa?***

- Eri rahoituslähteitä tarvitaan toiminnan pyörittämiseen, koska tuotteet eivät välttämättä itsessään myy varsinkaan alussa. Kuluttajien ostovoiman löytäminen kestää verrattuna täysin kaupallistettuun tuotteeseen.
- Tarvitaan joku muu hoitamaan liiketoiminnan, jotta taiteilija voi keskittyä luovaan työhön. Tuottaja hoitaa raha puolen – ohjaaja keskittyy taiteellisuuteen. Luovien alojen toimijoilla on usein tarve synnyttää ja luoda uusia tuotteita, raha ei ole luomisprosessin aikana keskiössä.
- Luova ja kulttuuri alalle pitäisi olla omat liiketoimintapolut ja asiantuntijat, sillä ala poikkeaa merkittävästi muista toimialoista.
- Tuotteita ei voi skaalata ja monistaa samalla tavalla kuin monia muita tuotteita. Haasteena on, että ala työllistää vain muutamia eivätkä yrittäjät voi olla varmoja jatkuvuudesta, joten alan toimijat kokevat, ettei se kiinnosta rahoittajia.
- Moni tekee töitä yksin ja verkostoitumista sekä tukea kaivataan toisista tekijöistä --> collaboration platform
- Voisiko osuuskuntamainen toiminta lähteä taas nousuun?
- Kaupallisuus on kirosana – Rahaa ja ei luovaa toimintaa ei tule sekoittaa. Kaupallisuudesta ja ”sielun myymisestä” tulee myös sosiaalisia paineita, jopa syrjintää muiden toimijoiden keskuudessa.
- Toimijat kokevat, että jotta he voisivat tehdä työtä, jota haluavat, edessä on ”pakoyrittäjyys”, koska työpaikkoja ei ole valmiina. Työpajassa keskusteltiin myös siitä, että yrittäjä termi ei kuvaa luovien ja kulttuuri alojen työtä, joten ehdotettiin huumorimielessä yrittäjyys termin uudelleen brändäystä -> creautineurs
- Kannattavan liiketoiminnan haasteita on ehdottomasti alalla vallitseva kova kilpailu. Toimijat kokevat haasteita, kuinka erottua muista ja koska valmiita markkinoita ei välttämättä ole, pitää markkinat luoda itse. Luovan työn pitää olla toimijoiden mielestä jotain uutta ja ihmeellistä, jota ei ole vielä ole ja näin ollen maksavan asiakaskunnan löytäminen on hankalaa.
- Alan toimijat kokevat haasteita markkinoinnin, kannattavan liiketoiminnan, oman osaamisen myymisen, potentiaalisten markkinoiden ja kokonaisvaltaisen liiketoiminnan pyörittämisessä ja kuten aiemmissa tapaamisissa, myös tässä työpajassa nousi esille tarve ”Managerista”, jolla olisi kokemusta luovien ja kulttuurialojen

tuloksellisesta liiketoiminnasta. Toimijat myös kaipaavat sparraajia sekä mentoreita itselleen.

- Yksi avoin ja suuri kysymys jäi ilmaan – ”Miten menestyä?”
- Alan toimijat tiedostavat jatkuvan kehittymisen tärkeyden ja kaipaavat siihen tukea ja työvälineitä.

## **Osaamisesta tuotteita**

***Miten sinun oma luomisprosessisi etenee? Miten sinä teet omasta osaamisista tuotteita tai palveluita?***

***Oletko kokenut, että tarvitsisit uusia menetelmiä tai työkaluja osaamisesi kehittämiseksi?***

***Onko osaamisesi sellaista mitä toiset toimialat tarvitsisivat? Oletko miettinyt oman osaamisesi tarjoamista toisille toimialoille?***

- Tämä teeman keskustelun avaus oli selkeästi haastava, sillä se ei poikanut yhtä paljon keskustelua kuin muuta teemat. Keskustelun avaus varmasti herätteli toimijoita miettimään kokonaisuutta ja sitä, miten voisin syventää osaamistani sekä mahdollisesti tarjota sisältöä myös muihin toimialoihin. Oman luomisprosessin kysymyksen koettiin ehkä olevan hieman henkilökohtainen eikä siihen haluttu vastata.
- Aiheeseen liittyen kuitenkin nousi tuen ja sparrauksen tarve kuten, Draft-ohjelmat, omat yrityskummit ja luovien alojen Tutor-ajatus.
- Osaamisen kehittämiseksi nousi itsensä johtamisen taidot.

## **Tuotteiden hinnoittelu**

***Mitkä tekijät ovat huomioita luovan työ hinnoittelussa?***

***Mikä on haastavaa hinnoittelussa?***

***Mihin tarvitset lisää osaamista?***

- Palasimme vielä lopuksi rahaan ja tarkemmin hinnoittelun haasteisiin. Osallistujat kertoivat, että koulutustausta riippumatta kannattavan liiketoiminnan osaamisessa on ollut vajeita jo opiskeluajoista lähtien. Kuinka määrittää päivähinta, kaluston vuokraus ja mitä laatu oikeasti maksaa?
- Yhtenä esimerkkinä ilmaisen työn yleisyydestä on, että teattereissa eri lasketa työaika lavasteiden tekoon eikä siitä välttämättä makseta. Rahasta ei saa puhua luovilla aloilla ja on oltava valmis tekemään töitä, vaikka ilmaiseksi, että pääsee oikeisiin piireihin.
- Konkreettisempiä esimerkkejä siitä, kuinka hankala on hinnoitella tuotteita ja palveluita olivat hinnan muodostumisen logiikka. Mitä summalla x saa ja kuinka paljon aikaa on käytetty siihen, että tuote on synnytetty. Perään kuulutettiin myös tuotteiden laatua ja asiakaspalvelun tärkeyttä. Avoimena kysymyksenä jäi, että tunteeko toimijat oman asiakassegmenttinsä ja kohderyhmät?

- Luovien ja kulttuuri alojen toimijoiden on kokemuksen perusteella osattavat brändätä myös itsensä sekä "röyhistellä" tullakseen näkyväksi sekä arvostetuiksi. Omia referenssejä ja osaamista on myös osattava tuoda reippaasti esille. Henkilöbrändäykseen ja oman osaamisen markkinointiin tarvitaan selkeästi alalle tukea.
- Avoin kysymys: Missä menee taiteen ja taideteollisuuden raja?
- Eri hinnoittelumallit – Arvohinnoittelu

### **LIITE 3: TYÖPAJA 3 – 2.2.2023 SAHANLAHTI, SAVONLINNA**

#### **Osallistujien tulokset aiheeseen millaisena mahdollisuutena tai kehittämishaasteena verkoston rakentaminen ja käynnistäminen nähdään?**

- klusterin myötä yrityksiä autetaan paremmin TKI-toiminnassa ja palvelumuotoilussa
- luovien alojen verkosto vahvistuu
- matkailumarkkinointi vahvistuu ja tätä kautta yritykset kehittyvät
- yritysten kansainvälistymisen edistäminen kehittyi
- organisaatorajat ylittävä yhteistyö helpompaa klusterin avulla
- ylimaakunnallisten palvelutuotteiden rakentaminen
- yritysten ja muiden toimijoiden oppimisen ja osaamisen vahvistuminen
- toimijoiden tuotteet ja palvelut parempia klusterin avulla
- toimijat oppivat tuntemaan toisiaan paremmin
- tavoitteena tulee olla haluttu verkosto
- aluekehityksen edistyminen
- yhteistyökumppanihakua helpompaa klusterissa
- hankkeet voidaan paremmin viedä ruohonjuuritasolle
- luontopalvelujen kehittäminen tehostuu
- Saimaan tarinan jalostuminen: luontoelämykset, hiiletön matkailu, saavutettavuus, luontoarvojen näkyvyys paranee, palvelujen saavutettavuus paranee, osallisuus vahvistuu → yritykset voi hyödyntää tarinaa paremmin palvelujensa markkinoinnissa
- alueen elinvoiman kasvaminen
- kuntatalouden realiteetit huomioitava aluetta kehitettäessä
- klusterin avulla taide- ja kulttuurialan työllisyys edistyy ja yrittäjyyden eri muotoja + yksilöihin sisältyvää osaamista voidaan paremmin hyödyntää
- toimialojen tuotekehitys ja alueyhteistyö edistyvät
- toimialarajat tulee häivyttää klusterissa
- yritysten hyöty on kirkastettava klusterissa
- asiakaslähtöisyys erittäin tärkeää
- luovien alojen yksi ongelma on, ettei voida muokata tuotteita yhtä notkeasti kuin muut alat suoraan asiakkaiden tarpeisiin
- onko eri toimijoilta kysytty haluavatko he oikeasti tehdä toimialarajat ylittävää yhteistyötä

#### **Mitkä tahot ovat asianosaisia klusteria rakennettaessa, keitä kehittämishaaste koskettaa ja miten?**

- luovien alojen ammattilaiset
- ostamis- ja myyntiosaamista tarvitsevat yritykset ja muut toimijat



- erilaiset järjestötoimijat
- kuluttajat eri rooleissa
- matkailualan ammattilaiset
- oppilaitokset ja tutkimusorganisaatiot
- kyläyhdistykset ja muut kylätoimijat
- tarinankertoajat
- tulevaisuuden ja megatrendien tuntijat
- muut yhdistykset, metsäseurat, muut seurat
- nuorisjärjestöt
- alueelta ulospäin tapahtuva viestintä ja sen toteuttajat
- kestävän kehityksen osaaminen ja osaajat
- toimijoiden sisäinen viestintä ja sen tehostaminen
- alkutuotannon tekijät
- henkilöstövuokrausyritykset, klusteri voi osaltaan olla työntekijäpulan selättämiskeino
- mielikuvamarkkinointi
- tapahtumatuottajat
- vapaa-ajan asukkaat
- yksityiset ja julkiset rahoittajat (esim. pankit)
- klusterin toimintaa koordinoiva/johtava organisaatio
- eri viranomaiset, mm. ELY
- kunnat
- liikkuminen, palvelujen saavutettavuus

**Millaisia kokemuksia on aikaisemmista klustereista/verkostoista ja mitä niistä kannattaa oppia tätä verkostorakentamista ajatellen?**

- klusterissa on panostettava viestintään ja sille on luotava eri alustoja
- toimijoiden kesken on luotava liima, joka sitoo yhteen ja yhteiseen tekemiseen
- kilpailun ehkäiseminen tärkeää
- toteutetun hankkeen jälkeiset toimenpiteet suunniteltava hyvissä ajoin etukäteen
- (kehitys)toiminnan käytäntöön vienti varmistettava
- markkinointi ja markkinointiviestintä tärkeää
- yritykset / yrittäjät otettava mukaan hyvissä ajoin toiminnan suunnitteluun
- aluerajat ylittävään yhteistyöhön panostettava
- klusterissa luotava toimijoiden kesken yhteinen käsitys siitä, mistä puhutaan
- myös erimielisiä yhteistyökumppaneita tarvitaan tuomaan (rakentavaa) kriittistä otetta tekemiseen
- klusterin koordinaattorin / johtajan rooli tärkeä
- kaikkien sitoutuminen yhteiseen tekemiseen, keinojen miettiminen yhdessä riittävän ajan investointi kaikilta

## **Miksi nyt on oikea hetki rakentaa matkailun ja luovien alojen verkostoa/klustereita?**

- kansainväliset tutkimukset osoittavat, että on momentum asian puolesta
- ala on tietyllä tavalla kriisissä
- huomio on kiinnitettävä kehitystoiminnan tuloksiin eikä prosessiin
- pohjatyötä klusterin eteen on tehty, se ei saa mennä hukkaan
- toteutettu haku Euroopan kulttuuripääkaupungiksi on vielä hyödynnettävissä
- matkailun muutos tarjoaa mahdollisuuden uudistua yrityksille ja muille toimijoille
- mahdollisuus kulttuurialan ylösnostoon
- Unescon hyödyntäminen = klusteri voisi olla yhteistyöalusta maailmanperintöalueelle
- European Region of Gastronomy tittelin hyödyntäminen

## **Itä-Suomen laajuisen verkoston päämääräkuvaus. Tavoitteena on olla....**

- intohimoinen yhteisö, johon halutaan
- vastuullisen yritys- ja matkailutoiminnan kansainvälinen ja palkittu benchmarkki
- yhteistä tapaa toteuttava, saman asian puolesta toimiva yhteisö
- toimijoiden yhteistyöalusta
- rajaton, avara yhteistyöverkosto, joka antaa (yhtäläistä) lisäarvoa kaikille sen toimijoille
- kestävä kotipesä yhteistyölle
- luottamusta herättävä, voimaannuttava
- rajoja rikkova ja niitä ylittävä
- väriä, iloa ja ihmisyyttä kunnioittava
- osallistava, innostava, aidosti hyödyllinen
- paikallisesta kulttuurista ponnistava ja sitä tukeva
- kestävä matkailua kehittävä
- kestävä luonto- ja kulttuurimatkailun paras kohde ja kotipesä
- Saimaan ja sen ihmisten hyvinvointia tukeva
- työkaluja ja tuloksia tuottava
- luova, innovatiivinen ja uusia sisältöjä tuottava

## **Millaista käytännön toimintaa tulee luoda, jotta yhteiseen visioon päästään, mitä Itä-Suomen laajuinen verkosto/klusteri tarjoaa jäsenilleen, miltä sen toiminta näyttää, kun se on saatu toimimaan tuloksellisesti**

- klusterilla on selkeä rakenne ja sen toimijoiden vastuualueet ovat selkeät
- klusterissa on teematiimit ja teemoitettuja työpajoja

- klusteri tuottaa kohtaamisia, sen toiminta on ihmisläheistä, kohtaamisille on alustoja ja foorumeja
- on luotu yrityshautomotoimintaa ja erilaisia vertaiskehittämisprosesseja on koko ajan käynnissä, ristiinpölytystapaamisia ja törmäyttämisiä
- klusterissa esitellään ja jaetaan osaamista
- toteutetaan yrityslähtöistä täsmäkoulutusta ja TKI toimintaa, tutkimus on jalkautettu tukemaan aluetta
- klusteri tuottaa toimialojensa uusien osaajien kv-tasoista koulutusta, esim. "Saimaa Travel Master Degree"
- klusteri kehittää kannattavasti toimijoidensa kilpailukykyä
- resursseja on kohdennettu asioiden tekemiseen käytännössä
- klusterilla on aitoja, lisäarvoa tuottavia kv-kontakteja
- klusteri on houkutellut mediatuotantoja alueelle
- klusteri tekee yhteistyötä investoreiden kanssa
- klusterissa toteutetaan ennakointityöskentelyä vuosittain
- klusterissa luodaan toimijaketjuja (yhteisiä palvelu- ja kehitysprosesseja), toimintaketjut perustuvat yhteisesti luotuun arvovirtaan
- toiminta perustuu yhteisiin toimintamalleihin
- klusterissa ei ole kilpailevaa toimintaa
- toiminta osallistaa toimijoitaan
- klusterin toiminta perustuu luottamukselle ja yhteisiin arvoihin
- toiminnalla on selkeät tavoitteet
- klusteria johdetaan tiedolla
- projektitoiminta on työkaluna
- klusteri ylläpitää ja tukee tunnettuuttaan erilaisilla tapahtumilla, sen toimialat tehdään näkyviksi
- klusterilla on yhteinen oppimisalusta (kehittämisalusta), jossa tarpeisiin perustuen luodaan uusia toimintamalleja ja tuotteita
- klusteri toteuttaa makrohankkeita
- klusteriviestinnän hoitajaksi ammattilainen
- yhdessä luotu strategia ja toimintasuunnitelma
- toiminnan järjestelmällisyys tärkeää
- koulutusorganisaatiot voisi tuottaa ajankohtaista tutkimustietoa toiminnan tueksi
- yhteinen, oikeasti "hullu" tavoite klusterille
- verkkokoulutukset joustavasti osaamisen tukena
- klusteri osaamis- ja palvelupoolina, josta haetaan kumppanuuksia
- julkistoimijat hankkeiden kautta tuottaa täydennyskoulutusta ja kehitysapua, myös kv-kontakteja ja tutkittua tietoa käytäntöön sovellettuna
- yhteisiä messuja ja muuta myynti/markkinointi toimintaa + näkyvyyttä
- yritysvierailuja klusterin sisällä ja ulospäin

- ei ylhäältä päin / yritysten puolesta rakennettua yhteistyötä vaan omaehtoisen, luontevan yhteistyön kautta (livenä ja verkossa)
- matkailussa hyödynnetään luonto- ja kulttuuriarvoja, mutta ei poljeta niitä
- mukana olevat toimialat jakavat syntyviä hyötyjä
- asiakkaille tuotetaan merkityksellisiä kokemuksia
- riittävä julkisuus tiedottamisen kautta
- jatkuva, aktiivinen yhteydenpito klusterin toimijoiden välillä
- paikalliset klusteritilaisuudet (matkailun tulevaisuussauna)
- Creative Saimaa (CS) seminaari
- klusteri on yritysten ja oppi-/tutkimuslaitosten yhteinen tuotekehitysalusta (mahdollistaja, innostaja), joka tekee yritysten jatkuvan kehitystyön näkyväksi ja arvostettavaksi
- klusteri avaa matkailun ja luovien alojen yrityksille mahdollisuuksia kv. oppimiseen ja kehittymiseen (EU verkostot)
- klusterin kotipesä viestii muille CS toimijoille erilaisten kehityshankkeiden mahdollisuuksista ja auttaa toimijoita, kotipesä voisi toimia "edunvalvojana" ja puhua toimijoiden puolesta
- klusterin toimijoiden yhteisiä hankehakuja ja hanketoteutuksia
- klusterin toiminta kytketään oppilaitosten sisältöihin ja ohjelmiin
- klusterissa tuotetaan toimintaa resursseja yhdistämällä (organisaatorajat ylittävät projektitiimit)
- klusteriin on luotu luovien alojen ja matkailun ammattilaisten elinkeinotuntevaa yritysneuvontaa, "toimialojen erikoisneuvojat"
- klusterilla on vahvat yhteistyöverkostot mara -alaan (sis. alkutuottajat, lähiruuan tuottajat)
- CS ei kilpaile muiden toimijoiden / kehittämistasojen kanssa vaan on niitä tukeva ja yhdistävä
- klusteri tuotteistaa saimaalaisen lifestylen kestäväällä tavalla
- CS toiminnasta tulee helposti tunnistaa Saimaa ja sen ainutlaatuisuus
- CS toiminnan tulee olla rohkeaa, kunnianhimoista ja luovuudesta kumpuavaa

### **Roadmapin rakentaminen = mitä teemme yhdessä (tästä eteenpäin) päästäksemme toimintaan**

- työpajan tulokset puhtaaksi kirjoituksen jälkeen osallistujille jakoon, mukana koti-tehtävä, jossa työpajan tuloksia peilataan oman organisaation toimintaan
- työpajan osallistujalista jakoon → syvemmät esittäytymiset osallistuneilta/toimijoilta
- toteutetaan yritystyöpaja, jossa yrityksiä rekrytoidaan klusteriin → hyötyjen korostaminen heti alusta lähtien
- vedetään em. työpajojen tulokset yhteen

- yhdessä valitaan/sovitaan jatkovalmistelua vetävä organisaattori / koordinaattori (kotipesän määrittäminen)
- yhteistyö ERG:n ja Saimaa ilmiön verkostojen kanssa
- erikokoisten toimijoiden, myös mikrotoimijoiden sekä kuntatason mukaan vetäminen
- jäsensopimusten tekeminen
- laaja-alainen toimialojen rekrytointi
- yhteisten arvoketjujen määrittäminen (palvelupolut / palveluprosessit)
- yhteisen tavoitteen kirkastaminen
- klusterin viestintäalustan luominen: sis. hyvien käytäntöjen rekisteri ja yhteisiä "työtiloja", vältetään pyörän keksimistä uudelleen
- nykyisten sähköisten kanavien hyödyntäminen
- CS brändin luominen, jossa alueen/toimijoiden osaaminen tuodaan esiin, korostaen klusterin ainutlaatuisuutta
- klusterin rekisteröinti ja julkistus
- klusteri myös pääkaupunkiseudun tietoisuuteen
- käynnistämishanke CS toiminnan vauhtiin saattamiseksi
- toteutetaan osallistava, yhteinen tapahtuma, joka yhdistää tekijät, paikalliset ja matkailijat

## **LIITE 4: TYÖPAJA 4 / VERKOSTOITUMISTILAISUUS – 8.6.2023 ETELÄ-KARJALAN KULTTUURILEIJONA LUOLA, RUUSTINNA, LAPPEENRANTA**

Leijonina toimi kuusi kulttuurialan asiantuntijaa niin julkiselta kuin yksityiseltä sektorilta. Hankkeemme edustaja oli tapahtumassa Enkelinä, jolla oli mahdollisuus myös antaa kommentteja ja vinkkejä esityksiin.

Tapahtumassa oli mukana noin 30 luovan alan toimijaa, sekä edustusta eri julkisorganisaatioista. Tilaisuudessa viisi toimijaa esitti oman ideansa ja kysymyksiä oman toimintansa edistämiseksi Leijonille. Alla listattuna tilaisuudessa esitetyt hankkeet ja tapahtumat:

- Mustan ja Valkoisen Teatterifestivaali
- Aistien Ateljee ja taidelähtöiset ohjelmapalvelut
- Suomalaiseen mytologiaan pohjautuva elokuvaproduktio
- Taidetila – tekemiseen ja kokemiseen.
- Kulttuuriliite markkinointitoimenpiteenä
- Puistoprojekti

Osassa esityksen kohteena olevista caseista oltiin vasta idean alkulähteillä ja toivottiin neuvoja, kuinka päästä konkretisoimaan ideaa. Osa caseista oli jo olemassa olevia, joiden kehittämisen tueksi toivottiin uusia näkökulmia. Teemat, joista toivottiin kommentteja, liittyivät laajentumiseen, rahoitusmahdollisuuksiin, eri yritysmuodon valintaan sekä kansainvälistymisen askelmerkkeihin. Keskustelu oli runsasta ja toi jokaiselle esittäjälle ajatuksia ja ehdotuksia eteenpäin pääsemiseksi.

Leijonat ja Enkelin roolissa toiminut SSSL:n hanketyöntekijä kommentoivat ideoita ja nostivat esille seuraavia teemoja ja neuvoja toiminnan ja idean eteenpäin kehittämiseksi:

- talousarvion tekeminen ja talousosaaminen
- säännöllisen tulovirran turvaaminen
- rahoitusmahdollisuuksien kartoittaminen
- ansaintamallin kehittäminen
- rahoituksen turvaaminen hankerahan päätyttyä
- eri yritysmuotojen läpikäynti ja valinta (säätio, ry, oy)
- markkinoinnin vahvistaminen
- kävijämäärien lisääminen
- brändäämisen merkitys
- tuotteistaminen
- palvelumuotoilun hyödyntäminen
- kohderyhmien tunnistaminen

- palveluiden tunnistaminen ja paketointi
- toiminnan suunnitelmallisuus
- liiketoimintamallin kehittäminen
- kehittämistoimenpiteiden sanoittaminen ja konkretisoiminen
- henkilöstömäärän lisäämisen vaatimukset
- kumppanien ja verkoston rakentaminen
- verkostoyhteistyö ja ostopalveluiden hyödyntäminen

Leijonien antamat neuvot viiden casen eteenpäin viemiseksi tukevat hyvin niitä osaamistarpeita, joita olemme hankkeessa tunnistaneet luovien alojen osaamispolun koulutus-teemoina.