

Jonna Aakkula

Sponsoriyhteistyön johtaminen suomalaisissa orkestereissa

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi

Liiketalouden koulutusohjelma

Opinnäytetyö

Joulukuu 2015

Tekijät Otsikko	Jonna Aakkula Sponsoryhteistyön johtaminen suomalaisissa orkestereissa
Sivumäärä Aika	42 sivua + 2 liitettä 9.11.2015
Tutkinto	Tradenomi
Koulutusohjelma	Liiketalouden koulutusohjelma
Suuntautumisvaihtoehto	Markkinointi ja logistiikka
Ohjaajat	Osaamisaluepäällikkö Minna Hautamäki Suomen kielen ja viestinnän tuntiopettaja Tiina Airaksinen
<p>Tämän opinnäytetyön tarkoitus oli selvittää, miten sponsoryhteistyötä johdetaan suomalaisissa orkestereissa sekä antaa kehittämissuhteita. Suomalaisorkesterien sponsoryhteistyö on ollut suhteellisen pienimuotoista. Orkesterit kokevat painetta uusien rahoituslähteiden etsimiseen, kun niiden julkinen rahoitus on jäämässä jälkeen toimintakuluista.</p> <p>Opinnäytetyön kvalitatiivisena aineistona käytettiin yhdeksän orkesterin hallinnollisen johtajan haastattelua. Aineiston analysoinnissa keskityttiin kolmeen kysymykseen: sponsoryhteistyön muotoiluun, sponsoryhteistyössä muodostettuihin verkostoihin ja sponsorikumppanuuksien strategiseen tasoon.</p> <p>Työssä selvisi, että sponsoryhteistyön johtaminen ei ole kovin keskeisessä asemassa suomalaisissa orkestereissa. Sponsoryhteistyötä johtaa tyypillisesti orkesterin intendentti. Orkesterien sponsoryhteistyössä luodut verkostot ovat melko ohuita ja harvasäikeisiä. Tyypillisesti säikeet muodostuvat orkesterin hallinnollisen johdon sekä yrityksen johdon ja markkinoinnin välille. Esimerkiksi muusikot, yleisön jäsenet ja toiset yrityskumppanit eivät suurimassa osassa orkestereita ole kovin aktiivisessa roolissa sponsoryhteistyön verkostoissa.</p> <p>Käytännössä vain yksi suomalainen orkesteri on muodostanut sponsoryhteistyössä strategisen tason kumppanuustoimintaa. Tyypillisesti sponsoryhteistyön muodot on luotu orkestereissa, ei orkesterien ja yrityskumppanien yhteistyönä. Orkesterien intendentit eivät tunne sponsorikumppaniensa konkreettisia tavoitteita yhteistyölle. Toisaalta intendentit kokevat, että sponsoryhteistyön on palveltava molempia osapuolia. Intendenttien mielestä orkestereilla on annettavana kumppanuudessaan erityisesti orkesteriin liittyvä positiivinen imago.</p> <p>Johtopäätösten perusteella orkestereille suositellaan pyrkimistä kohti strategisen tason sponsorikumppanuuksia, joita rakennetaan yhdessä molempien osapuolien kanssa. Rajallisiin resursseihin liittyviin haasteisiin suositellaan ratkaisuksi yhteistyötä muiden orkesterien kanssa tai paikallisesti kulttuuri ja vapaa-ajan toimijoiden kanssa. Kolmanneksi suositellaan, että orkesterit hyödyntäisivät enemmän sponsoryhteistyössä rakennettavissa olevia verkostoja. Suurin vaikutus niin sponsori-tekemien investointien kannalta kuin orkesterien yleisötyön kannalta saavutetaan viemällä verkostot yksilöiden tasolle asti.</p>	
Avainsanat	sponsorointi, yritys yhteistyö, verkosto, orkesteri, sinfoniaorkesteri

Author Title	Jonna Aakkula Sponsorship Management in Finnish Symphony Orchestras
Number of Pages Date	42 pages + 2 appendices 9 November 2015
Degree	Bachelor of Business Administration
Degree Programme	Economics and Business Administration
Specialisation option	Marketing and Logistics
Instructor	Minna Hautamäki, Head of Department
<p>The purpose of this study was to find out how sponsorship management is organized in Finnish symphony orchestras. Orchestras are not very active in the field of sponsorship in Finland. However, as the public funding for orchestras is not raising anymore, on the contrary, the orchestras are forced to find new ways to finance their operations.</p> <p>Qualitative research methodology was utilized in this study. Nine out of thirty Finnish orchestra general managers were interviewed, which forms the qualitative research data for the study. The focus was on three dimensions: the forms of sponsorship, the networks of sponsorship and the strategic level of sponsorship.</p> <p>The results revealed that not very much attention is given to the management of sponsorship relations in the Finnish orchestras. Sponsorship relations are typically managed by orchestra general managers. Networks created in sponsorship of Finnish orchestras are not very strong and dense. They are mostly created between orchestra management and business management and marketing. Audiences, musicians and other business partners for their part are not in a very active role in most orchestra sponsorship networks.</p> <p>In practice only one Finnish orchestra manages its sponsorship as strategic operations. Typically the forms of sponsorship have been created in orchestras, not in co-operation with business partners. One can notice that orchestra managers are not aware of the goals business partners try to achieve via sponsoring their orchestra. However, the general managers see that sponsorship relations need to be win-win relations. Orchestra general managers typically believe that the most important thing they have to give to the sponsorship partners is a positive image of their orchestra.</p> <p>It is suggested that orchestras would try to create strategic sponsorship contacts in active co-operation with potential business partners. Furthermore, as resources for sponsorship management are limited, culture organizations would co-operate more in the field of sponsorship locally or with others orchestras. In addition, potential networks which can be created via sponsorship would be utilized in a more versatile manner. After all, networks are created by people and the biggest effect – both on the level of economic and individual experience – can be achieved by bringing the actions to the level of the individuals.</p>	
Keywords	Sponsorship, networks, orchestra, symphony orchestra

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Opinnäytetyön tavoite ja aiheenrajaus	2
1.2	Sinfoniaorkesterit Suomessa	3
2	Sponsorointi markkinoinnin välineenä	4
2.1	Sponsorointi	4
2.2	Kumppanin valinta ja yhteistyön muodot	5
2.3	Sponsoriyhteistyö Suomessa	8
2.4	Sponsoriyhteistyön määrä suomalaisorkestereissa	10
3	Projekti- ja verkostojohtaminen	11
3.1	Projektin johtaminen	11
3.2	Verkoston johtaminen	13
4	Tutkimuksen toteuttaminen	17
4.1	Tutkimusmenetelmänä lomakehaastattelu	17
4.2	Kohderyhmän valinta	17
4.3	Haastattelujen suorittaminen	18
4.4	Aineisto analysointi ja tulosten luotettavuus	19
5	Sponsoriyhteistyö orkestereissa	20
5.1	Sponsoriyhteistyön muotoilu haastatelluissa orkestereissa	22
5.1.1	Vastuu sponsoriyhteistyöstä	22
5.1.2	Intendentit sponsoriyhteistyön projektipäällikön roolissa	22
5.1.3	Sponsoriyhteistyön vaiheet projektina	23
5.2	Sponsoriyhteistyössä muodostetut verkostot	24
5.2.1	Orkesterin ja yrityksen johdon verkosto	25
5.2.2	Yrityksen muodostama sisäinen verkosto	26
5.2.3	Orkesterin ja yrityksen yhdessä muodostama verkosto	27
5.2.4	Orkesterin sisäiset verkostot ja yleisötyö	30
5.3	Sponsorikumppanuuksien strateginen taso	32
6	Yhteenveto ja johtopäätökset	36
	Lähteet	41

Liitteet

Liite 1. Haastattelulomake

Liite 2. Opinnäytetyötä varten haastatellut henkilöt

1 Johdanto

Tämä opinnäytetyö käsittelee suomalaisten orkesterien sponsoriyhteistyötä johtamisen näkökulmasta. Suomessa orkesteritoiminta on ollut perinteisesti vahvan julkisrahoitusta. Nyt monissa orkestereissa pohditaan toiminnan rahoitusta tulevaisuudessa. Talouden tällä hetkellä yleisesti heikko tilanne haastaa kaikkia sektoreita. Sekä kunta- että valtiontaloudessa on kovia paineita uudistuksille ja menoleikkauksia tehdään. Pidemmän tähtäimen maisemakaan ei näyttäydy välttämättä positiivisena. Koko Länsi-Euroopassa on aloitettu sopeutuminen pysyvästi niukempaan julkiseen talouteen (Rahan kosketus 2015, 5). Esimerkiksi kulttuurin julkisessa rahoituksessa leveimmät ajat ovat takana kenties pysyvästi. Orkesteritkin joutuvat etsimään toimintansa rahoittamiseen uusia muotoja.

Yritysten toimintaympäristöä ovat muuttaneet globalisaatio, sähköinen viestintä ja teknologian nopea kehitys. Puhutaan uudenlaisesta verkostotaloudesta. Lisäksi yrityksiltä vaaditaan yhä voimakkaammin hyvää yrityskansalaisuutta, esimerkiksi vastuullista ja eettistä toimintaa. (Esim. Sitran trendilista 2014–2015; Valanko 2009, 87–88.)

Yksi mahdollinen osavastaus näihin haasteisiin voi olla yritysten sekä yleishyödyllisten toimijoiden yhteistyö. Yhteistyö voi olla esimerkiksi sponsorointia. Sponsorointi on kumppanuuksista syntyvä markkinointiviestinnän keino jolla luodaan, muokataan ja vahvistetaan rahoittajan brändeihin liittyviä mielikuvia. Sponsorointikumppanuudessa mielikuvaan sopiva organisaatio saa tukea toiminnalleen, rahoittaja lisäarvoa brändiinsä. (Ouwersloot & Dunchan 2008, 295–297.)

Tässä työssä selvitetään, miten sponsoriyhteistyötä johdetaan suomalaisissa sinfoniaorkestereissa. Aineistoa analysoidaan kolmesta näkökulmasta: kumppanuuksien muotoilu, sponsoriyhteistyössä muodostetut verkostot ja sponsorikumppanuuksien strateginen taso. Tehtyjen havaintojen perusteella annetaan kehittämisehdotuksia suomalaisorkesterien sponsoriyhteistyön toteuttamiseen ja kehittämiseen jatkossa.

1.1 Opinnäytetyön tavoite ja aiheenrajaus

Sponsoriyhteistyötä voidaan tarkastella useista eri näkökulmista, joita ovat esimerkiksi resurssit, taloudelliset lopputulokset, yritys yhteistyökumppaneiden kokema hyöty, brändien myynnissä havaitut muutokset ja brändeihin liittyvien assosiaatioiden muutokset. Sponsorioivien yritysten tekemä mittaaminen ja tutkimus liittyvät sponsoroinnin tehokkuuteen markkinointi- ja brändinrakennuskeinona. Orkesterit tilastoivat sponsoriyhteistyötä sopimusten rahallisten arvojen perusteella. Opinnäytetyössä on haluttu löytää tavanomaisista tarkastelutavoista poikkeava näkökulma.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on kartoittaa ja kuvata suomalaisorkesterien sponsoriyhteistyötä johtamisen näkökulmasta. Toisena tavoitteena on pohtia, millaisia sponsoriyhteistyökäytäntöjä suomalaisorkesterien kannattaisi toteuttaa. Teemat ja tutkimuskysymykset, joilla ongelmaa selvitetään, liittyvät sponsoriyhteistyön muotoiluun, verkostoihin ja kumppanuuksien strategiseen tasoon. Sponsoriyhteistyön muotoilua tarkasteltaessa punnitaan, painottuuko siinä samanlaisina toistettavat projektit, joissa on pysyvät sponsoriyhteistyön tuotteet ja prosessit, vai räätälöidäänkö kumppanuuden muodot tapauskohtaisesti. Sponsoriyhteistyön verkostoista tarkastellaan niiden vahvuutta, aktiivisuutta ja monisäikeisyyttä. Kumppanuuksien strategista tasoa tarkastellaan akselilla strategista kumppanuutta tai ei-strategista kumppanuutta. Opinnäytetyön ulkopuolelle on rajattu se, kuinka onnistunutta sponsoriyhteistyö on ollut taloudellisesti. Opinnäytetyön ulkopuolelle on rajattu myös yritysten näkökulma eli yhteistyötä tarkastellaan vain kumppanuuden toisen osapuolen näkökulmasta.

Opinnäytetyöhön kerättiin aineisto teemahaastatteluilla. Haastatellut henkilöt olivat suomalaisorkesterien hallinnollisia johtajia. Haastattelua pyydettiin seuraavien orkesterien hallinnollisilta johtajilta, joista yksi ei halunnut osallistua: Helsingin Kaupunginorkesteri, Jyväskylä Sinfonia, Keski-Pohjanmaan Kamariorkesteri, Kuopion Kaupunginorkesteri, Lahden Kaupunginorkesteri, Lapin Kamariorkesteri, Lohjan Kaupunginorkesteri, Oulu Sinfonia, Tapiola Sinfonietta ja Turun Filharmoninen orkesteri.

Opinnäytetyössä käsitellään aluksi sponsorointia, mitä se on ja kuinka paljon sitä tehdään. Sen jälkeen luvussa kolme avataan johtamista projektin johtamisen ja verkoston johtamisen näkökulmasta. Luvussa neljä luodaan katsaus tämän tutkimuksen toteuttamiseen. Luvussa viisi käsitellään kerättyä aineistoa ja tehdään siitä havaintoja suoma-

laisorkesterin sponsoriyhteistyön muotoilusta, verkostoista ja kumppanuuksien strategisesta tasosta. Viimeisessä luvussa esitetään yhteenveto ja johtopäätökset. Nyt aluksi määritellään vielä, mikä on orkesteri tai sinfoniaorkesteri.

1.2 Sinfoniaorkesterit Suomessa

Sinfoniaorkesterit ovat pääsääntöisesti länsimaista taidemusiikkia esittäviä orkestereita. Orkesterien koko vaihtelee noin parinkymmenen hengen kamariorkesterikokoonpanoista yli sadan hengen orkestereihin. Taidemusiikkia on sävelletty erilaisille kokoonpanoille, joten pienempi orkesteri voi esittää esimerkiksi kamariorkestereille sävellettyä musiikkia tai klassismin ajan orkesteriteoksia. Viime vuosisatojen myötä orkesterien peruskokoonpano on kasvanut. 1800- ja 1900-lukujen orkesterimusiikin esittämiseen tarvitaan usein noin sadan hengen orkesteria. Orkesterien toimintakuluista valtaosa menee muusikkojen palkkaamiseen, joten mitä isompi orkesteri, sen suurempi toimintabudjetti.

Tässä työssä termeillä orkesteri ja sinfoniaorkesteri viitataan mihin tahansa pääasiassa länsimaista taidemusiikkia esittävään orkesterikokoonpanoon. Vakiintuneimmat suomalaiset ammattiorkesterit ovat järjestäytyneet Suomen Sinfoniaorkesterit ry:n alle. Yhdistyksen jäsenenä on kolmekymmentä orkesteria ylläpitävää kuntaa, yhdistystä tai julkisyhteisöä. Vuonna 2014 jäsenorkestereissa oli 985 päätoimista muusikkoa ja 2 348 tilapäistä muusikkoa. Tämän lisäksi palkataan vierailevia kapellimestareita ja solisteja. Päätoimista hallintohenkilökuntaa orkestereissa oli 127 henkeä eli keskimäärin noin neljä henkilöä orkesteria kohden. Vuonna 2014 suomalaisilla sinfoniaorkestereilla oli noin 1 200 000 kuulijaa. Konsertteja pidettiin Suomessa 2 358 ja ulkomailla 53. (Suomen Sinfoniaorkesterit ry:n vuosikertomus 2014, 6–8.)

Valtion tulo- ja menoarviossa vuodelle 2014 myönnettiin valtionosuutta 28 orkesterille joista 25 on Suomen Sinfoniaorkesterit ry:n jäseniä. Orkesterien saamaa valtionosuutta on vähennetty vuodesta 2011 alkaen. Orkesterien tuloissa keskimääräinen valtionosuus rahoituksessa oli 26,3 % ja kuntien rahoitusosuus 51,5 %. (Suomen Sinfoniaorkesterit ry:n vuosikertomus 2014, 6–8.) Tällä hetkellä kulttuurikentän toiminnan rahoituksen haasteena on todennäköisesti edelleen supistuvan julkisen rahoituksen lisäksi myös niin sanottu Baumolin tauti eli ihmistyön jatkuva kallistuminen suhteessa bruttokansantuotteen (Rahan kosketus 2015, 5). Yksi mahdollinen kulttuuritoiminnan rahoituslähde on sponsorointi. Seuraavassa luvussa kerrotaan, mistä siinä on kyse.

2 Sponsorointi markkinoinnin välineenä

2.1 Sponsorointi

Sponsorointi on kumppanuuksista syntyvä markkinointiviestinnän keino, jolla luodaan, muokataan ja vahvistetaan rahoittajan brändeihin liittyviä mielikuvia. Sponsorointikumppanuudessa mielikuvaan sopiva organisaatio saa tukea toiminnalleen, rahoittaja lisäarvoa brändiinsä. (Ouwersloot & Dunchan 2008, 295–297.) Vahva brändi antaa mahdollisuuden suurempaan mielenkiintoon sekä kuluttajien että yhteistyökumppanien keskuudessa ja sen myötä parempaan tuottoon (Kotler & Armstrong & Parment 2013, 259). Esimerkiksi kellomerkki Rolex luo imagoaan tukemalla kulttuuritoimijoita ja instituutioita, muun muassa Wienin Filharmonista orkesteria (Rolex and the Arts 2015). Sponsorointiin liittyy toisaalta aina myös jonkinlainen maineriski. Suomessakin on urheilijoiden doping-skandaalien yhteydessä purettu sponsorointisopimuksia pikavauhdilla.

Suomalaisessa termistössä on huomattavissa, että yritystoimijat näyttävät käyttävän mielellään termiä sponsorointi, vastapuolen toimijat alleviivatakseen yhteistyön molemminpuolisuutta termiä yritys yhteistyö. Tässä työssä käytetään termiä sponsoriyhteistyö. Eero Valanko (2009, 62) määrittelee nykyaikaisen, molemminpuoliseen yhteistyökumppanuuteen perustuvan sponsoroinnin:

”Sponsorointi on sponsorin ja kohteen välinen, aineellisiin ja aineettomiin suoritteisiin perustuva, mielikuvien vuokraamista koskeva juridinen yhteistyösopimus, joka perustuu molempien osapuolten erilaisiin tarpeisiin. Se on molemmille strateginen ratkaisu ja kaupallinen investointi, joka suunnitellaan luovasti ja jota hyödynnetään käytännössä sekä yhdessä että erikseen markkinointiviestinnän eri keinoin. Se tuo mitattavaa lisäarvoa molempien osapuolien toimintatarpeisiin.”

Sponsorointi on investointi ja siihen sijoitetun pääoman on tarkoitus tuottaa yritykselle voittoa esimerkiksi kasvaneena myyntinä tai nousseena katteena. Sponsoroinnin pitäisi perustua yrityksen strategian pohjalta tehtyyn sponsorointisuunnitelmaan. (Masterman 2009, 187–204.) Guy Masterman (2009, 28) toteaa eri lähteisiin viitaten, että sponsorointi voidaan motiiviansa perusteella jakaa esimerkiksi epäitsekkääseen sponsorointiin (philanthropic sponsorship) ja kaupalliseen sponsorointiin (commercial sponsorship).

Epäitsekkäs sponsorointi toimii välineenä yritysimagon parantamiseen ja yhteiskunnallisen hyväksynnän saamiseen. Kaupallista sponsorointia käytetään liiketaloudellisiin tarkoituksiin, kuten myynnin lisäämiseen.

Puhutaan myös ”uuden tason” strategisista yhteistyökumppanuuksista. Strategisessa sponsoroinnissa taustalla on yrityksen arvoista ja liiketoimintasuunnitelmasta kumpuava sponsorointistrategia. Yritys tekee kohdekartoituksia ja kohdeanalyysyjä löytääkseen parhaimmat kumppanit. Sponsoriyhteistyöhön haetaan tasapainoa, jossa kumpikin osapuoli ovat saajan ja antajan roolissa. Rahasuoritteen tai rahassa mitattavan vastikkeen lisäksi sponsori voi tarjota kohteelle esimerkiksi lisää julkisuutta, kohderyhmien aktivointia, lisää tietotaitoa markkinointiin sekä uusia kontakteja ja verkostoja. (Valanko 2009, 23–24; 77–78.) Strategisen sponsoroinnin lisäksi voidaan puhua ei-strategisista sponsorointiprojekteista tai taktisesta sponsoroinnista. Silloin sponsorointia käytetään esimerkiksi asiakassuhteiden tai hankekehittämisen tukena, suoraan myynnin tai jakelun apuna tai muuhun tapauskohtaiseen, etukäteen asetetun taktisen tavoitteen saavuttamiseen. (Valanko 2009, 80–83.)

2.2 Kumppanin valinta ja yhteistyön muodot

Yrityksen sponsoriyhteistyökumppanin valintaan vaikuttavat monet asiat. Sponsoroinnin kohteen pitää täyttää sponsoroinnille asetetut vaatimukset. Kohteen pitää myös sopia yrityksen imagopyrkimyksiin. Sponsoroinnin kohteen on saavutettava yrityksen tavoittelemat kohderyhmät ja sovittava kohderyhmän arvomaailmaan. Kohde voi olla yhdistettävissä yritykseen tai sen tuotteiden käyttöön, kuten moottoriöljy formulakisoihin. Sponsoroitavan kohteen tai tapahtuman valintaan voi vaikuttaa myös se, antaako se mahdollisuuksia suhdetoimintaan, millainen on organisaation ammattitaito ja asenne, ja onko kohteella edellytyksiä saavuttaa median kiinnostus. Yritysten sponsorikumppanien valintaan vaikuttavat luonnollisesti myös kustannukset. Yritysjohdon mieltymykset tai muun henkilöstön erityistietämys voivat niin ikään vaikuttaa sponsorikumppanien valintaan. (Tuori 1995, 24–25.)

Markkinoinnin välineenä sponsoroinnilla on omat erityispiirteensä. Sponsorointi antaa markkinoijalle mahdollisuuden luovuuteen ja yllätyksellisyyteen. Sponsoroinnissa kohderyhmät tavoitetaan usein vapaa-aikana harrastustensa parista, jolloin ihmiset ovat otollisia vastaanottamaan viestejä. Sponsorointi voi vaikuttaa emotionaalisella tavalla ja erottautua tavanomaisesta viestinnästä. Toisinaan sen ympärille muodostuu jopa hype-

ilmiöitä. Sponsorointi vaatii pitkäjänteisyyttä ja suuren vaikuttavuuden aikaansaamiseksi se tarvitsee yleensä rinnalleen muutakin markkinointiviestintää. Se mahdollistaa yleensä vain lyhyiden viestien lähettämisen ja on luonteeltaan ennemminkin vakuuttelevaa kuin tiedottavaa. Sponsoroinnin avulla voidaan kertoa tarinoita mielenkiintoisesti ja se voi antaa aineksia positiiviseen uutisointiin osana markkinointiviestintää. Kontaktihinta on sponsoroinnissa usein mainontaa edullisempi ja se voidaan suunnata varsin tarkasti halutuille kohderyhmille. (Tuori 1995, 12; Valanko 2006, 62–66.)

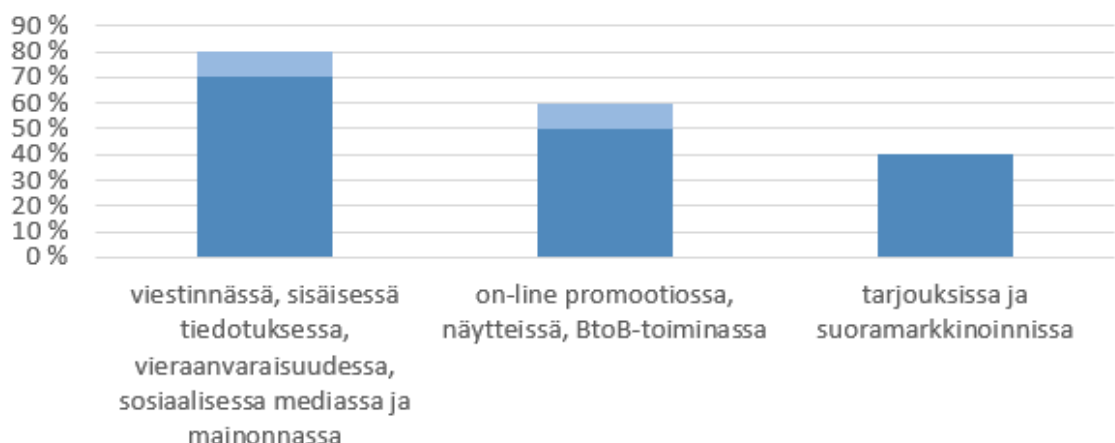
On monia erilaisia sponsorointitapoja ja -yhdistelmiä. Pääsponsor on kohteen tärkein yrityskumppani, joka saa erikoiskohtelua ja maksaa kumppaneista suurimman suorituksen. Joskus pääsponsoreita voi olla useita, puhutaan esimerkiksi virallisista pääyhteistyökumppaneista. Sivusponsoreita voidaan nimetä positiivisemmin esimerkiksi virallisiksi yhteistyökumppaneiksi. Yhteissponsoroinnissa useat yritykset sponsorivat tasavertaisena samaa kohdetta yhteisellä sopimuksella. Projektisponsorointi on erilliseen projektiin liittyvä yhteistyökumppanuus sen keston ajan. Mediasponsoroinnissa media antaa näkyvyyttä kohteelle. Toiminnallinen sponsorointi on yhteistyön muoto, joka perustuu luontevaan yhteistyöhön. Pro bono -yhteistyökumppanuudessa kohde ei saa rahaa vaan esimerkiksi työsuorituksen, kuten juridiikkapalveluja. Käyttöoikeuden ostamisessa kohde luovuttaa esimerkiksi logon käyttöoikeudet valittuun yhteyteen. Tuotemyyntiä voidaan tehdä tapahtumissa joiden kohdeyleisö on sopivaa. Tuote-esiintymiset ja -sijoittelu esittävät tuotetta luonnollisessa käyttötilanteessa tai mainosmaisesti. Tuotelisenssisopimukset liittyvät varsinaisesta kohteesta johdettuihin materiaaleihin, esimerkiksi yhtyeiden oikeuksiin fanipaitoihinsa. Yleensä sponsorointi on kooste näitä erilaisia sponsorointitapoja. (Valanko 2009, 66–73.)

Kulttuuritoimijan saadessa toiminnalleen tukea täysin ilman vastinetta, kyseessä on lahjoitus. Yksityishenkilöt voivat tehdä lahjoituksia vapaasti. Yritysten kohdalla osakeyhtiölaki asettaa rajoituksia vastikkeettoman tuen antamiseen. Osakeyhtiölain 1 luvun 5 §:n mukaan osakeyhtiön toiminnan tarkoituksena on tuottaa voittoa osakkeenomistajille, jollei yhtiöjärjestyksessä määrätä toisin. Säännös mahdollistaa voittoa tavoittelemattomat osakeyhtiöt, jotka voivat harjoittaa esimerkiksi kulttuuritoiminnan tukemista yhtiöjärjestyksessä määrättyllä tavalla. Suurin osa suomalaisista osakeyhtiöistä on kuitenkin tavallisia, omistajilleen voittoa tavoittelevia yrityksiä. Yhtiön varojen ohjaaminen kulttuuri-toimintaan on tällöin mahdollista lähinnä vain liiketaloudellisin perustein eli voiton lisäämiseksi. Poikkeuksena tästä pääsäännöstä on yhtiökokouksen päätös kohtuullisesta

lahjasta yleishyödyllisenä tai siihen rinnastuvaan käyttötarkoitukseen, joka voisi kyllä tarkoittaa myös orkestereita, mutta edellyttäisi siis yhtiökokouksen päätöstä. Tällainen menettely tulee kyseeseen lähinnä yhtiöissä, joiden omistus on yksissä käsissä eli yrittäjävetoisissa tai perheyhtiöissä. Kaikkia yhtiömuotoja koskee, että sponsoriyhteistyön kustannukset saa vähentää liiketoiminnan kuluina verotuksessa, lahjoitusta ei.

Sponsoriyhteistyötä toteutetaan eniten Yhdysvalloissa. Siellä toimiva sponsorikumppanuuksiin erikoistunut konsulttiyhtiö IEG ilmoittaa pitävänsä hallussaan maailman laajinta tietokantaa sponsorointikumppanuuksista (Sponsorship Research 2015). Maailmanlaajuisesti IEG esittää sponsoroinnin arvon vuonna 2014 olleen 55,3 miljardia dollaria, josta Pohjois-Amerikan osuus on 20,6 miljardia dollaria. IEG:n lukujen valossa sponsoroinnin arvo Euroopassa olisi vuositasolla noin 15 miljardia dollaria. Urheilu on kansainvälisesti ylivoimaisesti suurin sponsorointikohde, jonka arvo Pohjois-Amerikassa vuonna 2014 oli 14,35 miljardia dollaria. Viihteen sponsoroinnin arvo oli 2,05 miljardia dollaria. Vastavasti taiteiden kohdalla summa on 923 miljoonaa ja festivaalien sekä muiden tapahtumien 847 miljoonaa dollaria. (Sponsorship Spending Report 2015.)

IEG:n tilastoi (kuvio 1), että vuonna 2012 sponsoreista 70–80 % on hyödyntänyt yhteistyötä viestinnässä, sisäisessä tiedotuksessa, vieraanvaraisuudessa, sosiaalisessa mediassa ja mainonnassa. Sponsoreista 50–60 % on hyödyntänyt kumppanuutta on-line promootiossa, näytteissä ja Business to Business -toiminnassa. Reilu 40 % on hyödyntänyt sitä tarjouksissa ja suoramarkkinoinnissa. (Mäkelä 2013.) Seuraavassa siirrytään sponsoroinnin globaalista tarkastelusta suomalaisen sponsoriyhteistyön tarkasteluun.



Kuvio 1. Sponsoriyhteistyön hyödyntäminen maailmanlaajuisesti IEG:n mukaan vuonna 2012 (Mäkelä 2013).

2.3 Sponsoriyhteistyö Suomessa

Taiteen sponsoroinnin juuret ovat Suomessakin satojen vuosien takana joidenkin yksityishenkilöiden lahjoitus- ja mesenaattitoiminnan parissa. Suomessa sponsorointi lisääntyi 1970-luvulla (Alaja 2001, 20). Sponsorointi & tapahtumamarkkinointi ry:n mukaan sponsoroinnin osuus markkinointiviestinnästä on maassamme nykyään noin 5,0 % (Tilastot 2015).

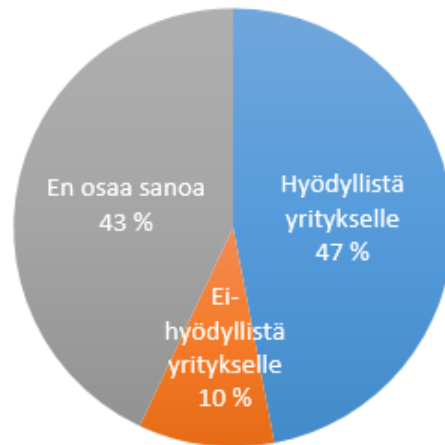
Mainostajien liitto julkaisee vuosittain sponsorointibarometrin jossa selvitetään suomalaisten yritysten sponsorointieurojen määrää ja jakautumista eri kohteille. Sponsoroinnin määräksi Suomessa vuonna 2013 arvioitiin 177 miljoonaa euroa, josta urheilun osuus oli 107 miljoonaa, kulttuurin 24 miljoonaa ja muiden kohteiden osuus 49 miljoonaa euroa. Urheilussa 57 % tekee yhteistyötä nuoris- ja paikallisliikunnan kanssa. Kulttuuria sponsoroiti 58 % vastanneista. Myös yhteiskunnallisia kohteita kuten ympäristökohteet ja muut yleishyödylliset kohteet on sponsoroinnin kohteena. (Sponsorointibarometri: Yritykset eivät aio lisätä sponsorointia 2014.)

Taiteen keskustoimikunta on koonnut tilastotietoa yritysten tuesta taiteille ja tuen muutoksista vuodesta 1990 alkaen (Tilastotietoa taiteesta 2015). Viimeisin julkaisu käsittelee vuotta 2008 sekä muutoksia vuosina 1999–2008. Taiteen keskustoimikunnan julkaisu toiminta on sittemmin lopetettu, eikä yritysten tukeen taiteelle liittyvää tiedonkeruuta ole enää tehty. (Karhunen 2015.) Vuonna 2008 noin viidesosa yrityksistä käytti varoja taiteisiin. Suuryrityksistä taiteita oli tukenut 43 prosenttia. (Oesch 2010, 26–27.) Taiteiden tuen määrä oli noin 14 miljoonaa euroa ja siitä säveltaiteisiin käytettiin noin 3,6 miljoonaa euroa (Oesch 2010, 34). Mediaanituki säveltaiteille oli 5 000 euroa (Oesch 2010, 55). ”Säveltaiteen tukemisesta” oli tutkimuksen mukaan 60 % sponsorointia, 30 % markkinointiyhteistyötä, 9 % muuta tukea ja 1 % taidehankintoja (Oesch 2010, 55).



Kuvio 2. Säveltaiteen tuen jakautuminen Suomessa 2008 (Oesch 2010, 55).

Kuten kuviossa 3 on havainnollistettu, taiteita tukeneista yrityksistä Suomessa 47 % ilmoitti kokevansa taiteiden tukemisen hyödylliseksi yritykselle, 10 % ei-hyödylliseksi ja 43 % ei osannut ottaa kantaa. Niistä yrityksistä jotka eivät tukeneet taiteita 4 % koki taiteiden tukemisen yritykselle hyödylliseksi, 38 % ei-hyödylliseksi ja 58 % ei ottanut kantaa. (Oesch 2010, 30.)



Kuvio 3. Taiteen tukemisen koettu hyöty yritykselle Suomessa 2008 (Oesch 2010, 30).

Kulttuuritoimijoiden näkökulmasta (Oesch 2002, 86) monilta yrityksiltä on puuttunut suunnitelmallisuutta sponsorointikohteen valinnassa. Selkeää näkemystä siitä, miksi kulttuuria lähdetään sponsoroimaan, ei aina ole, eikä kohdetta nähdä osana laajempaa kokonaisuutta.

Suomessa toimii pieni joukko sponsoriyhteistyöhön keskittyneitä yrityksiä: Sponsor Insight Finland, Infront Finland Oy, Pink Eminence ja Korjaamo Group Oy:n tytäryhtiö Image Match. Yritysten ansaintalogiikka perustuu provisioihin tehdyistä sopimuksista. Syksyllä 2013 Suomeen perustettiin Sponsorointi ja tapahtumamarkkinointi ry, jonka tehtävänä on nostaa tapahtumamarkkinoinnin tuloksellisuutta ja osaamista Suomessa (Sponsorointi- ja tapahtumamarkkinointialalle oma yhteistyöyhdistys, 2013).

Kansainvälistä ja kotimaista sponsorointia koskevia tilastoja verrattaessa näkyy, että valtaosa ulkomaisista yrityksistä on käyttänyt sponsorointia markkinoinnin välineenä. Sen sijaan Suomessa alle puolet taiteita tukeneista yrityksistä ilmoitti kokevansa taiteiden tukemisen hyödylliseksi yritykselle. Tämä voi kertoa siitä, ettei sponsoriyhteistyön mahdollisuuksia markkinoinnin välineenä tunneta täällä yhtä laajasti kuin esimerkiksi Yhdysvalloissa.

2.4 Sponsoryhteistyön määrä suomalaisorkestereissa

Sinfoniaorkesterit ovat kansainvälisesti tyypillinen sponsoryhteistyön ympäristö. Suomessa orkesterien sponsorointitoiminta on pääsääntöisesti pienimuotoista. Suomen Sinfoniaorkesterit ry:n toimintatilastoissa vuodelta 2014 jäsenorkesterien kokonaisrahoitus oli noin 82 miljoonaa euroa. Orkesterien omat tulot olivat yhteensä noin 10,5 miljoonaa euroa. Tästä konserttitulot ovat 57 % ja tilausesiintymiset 22 %. Muut toimintatulot, joihin on tilastoitu sponsorointi sekä tv- ja radiointikorvaukset, olivat 1 280 047 euroa eli vain noin 1,5 % orkesterien kokonaisrahoituksesta. (Suomen Sinfoniaorkesterit ry:n vuosikertomus 2014, 36–39.)

Suomalaisorkesterien vuoden 2014 tulot sponsoroinnista sekä tv- ja radiokorvaukset on kirjattu orkestereittain taulukossa 1. Taulukkoon on lihavoitu ne orkesterit joiden sponsorointi sekä tv- ja radiointikorvaukset vuonna 2014 ylittivät 25 000 euroa. Näiden orkesterien edustajia pyydettiin vastaamaan opinnäytetyön haastatteluun.

Taulukko 1. Suomen Sinfoniaorkesterit ry:n jäsenorkesterien tulot sponsoroinnista sekä tv- ja radiokorvaukset vuona 2014 (Suomen Sinfoniaorkesterit ry:n vuosikertomus 2014, 36).

Helsingin Kaupunginorkesteri	213 237 €	Lapin Kamariorkesteri	33 971 €
Radion Sinfoniaorkesteri	19 883 €	UMO Jazz Orchestra	139 637 €
Tampereen Filharmonia	16 822 €	Lohjan Kaupunginorkesteri	96 533 €
Turun Filharmoninen Orkesteri	194 569 €	Mikkelin Kaupunginorkesteri	11 751 €
Lahden Kaupunginorkesteri	67 312 €	Seinäjoen Kaupunginorkesteri	1 040 €
Oulu Sinfonia	116 011 €	Kemin Kaupunginorkesteri	12 450 €
Kuopion Kaupunginorkesteri	64 193 €	Savonlinnan Orkesteri	135 €
Tapiola Sinfonietta	56 671 €	Avanti Kamariorkesteri	24 039 €
Jyväskylä Sinfonia	61 180 €	Helsingin Barokkiorkesteri	15 088 €
Joensuun Kaupunginorkesteri	17 672 €	Hyvinkään Orkesteri	85 €
Kymi Sinfonietta	19 452 €	Suomalainen barokkiorkesteri	19 844 €
Pori Sinfonietta	6 844 €	Vantaan Viihdeorkesteri	6 805 €
Vaasan Kaupunginorkesteri	19 106 €	Vivo Sinfoniaorkesteri	4 994 €
Lappeenrannan Kaupunginorkesteri	4 884 €	Sinfonietta Lentua	85 €
Keski-Pohjanmaan Kamariorkesteri	35 754 €		

3 Projekti- ja verkostojohtaminen

Tässä työssä tarkastellaan suomalaisorkesterien sponsoriyhteistyötä johtamisen näkökulmasta. Johtamisen käsite jaetaan usein kahtia. Puhutaan asioiden johtamisesta ”management” ja ihmisten johtamisesta ”leadership”. Asioiden johtamisella viitataan esimerkiksi strategiseen suunnitteluun ja tavoitteiden asettamiseen. Leadership eli ihmisten johtamisella tarkoitetaan esimerkiksi yhteisten arvojen luomista, yhteisen vision rakentamista, ihmisten mukaan ottamista muutokseen ja työn suuremman tarkoituksen osoittamista. (Lipasti 2007, 66.)

Sponsoriyhteistyötä voidaan tarkastella sekä asioiden johtamisen ”management”, että ihmisten johtamisen ”leadership” kautta. Tässä työssä sponsoriyhteistyön johtamisen tarkastelukulmiksi on valittu sponsoriyhteistyön muotoilu, sponsoriyhteistyössä muodostetut verkostot ja sponsorikumppanuuksien strateginen taso. Sponsorikumppanuuden solmiminen ja toteuttaminen voidaan nähdä muodoltaan projektina jonka toteutus on tarkkaan ennalta suunniteltu. Siksi seuraavassa avataan projektin johtamisen tyypillisiä piirteitä. Toisaalta sponsoriyhteistyössä rakentuu verkostoja organisaatioiden ja ihmisten välille. Siksi luvussa avataan myös verkostojohtamisen perusteita. Yhteistyön muotoilun ja yhteistyössä muodostettujen verkostojen tarkastelemisen kautta päästään tekemään myös johtopäätöksiä orkesterien sponsorikumppanuuksien strategisesta tasosta.

3.1 Projektin johtaminen

Projektille voidaan antaa useita erilaisia määritelmiä (esim. Artto & Martinsuo & Kujala 2006, 24–27). Tässä työssä projektin ajatellaan olevan työ, joka tehdään kertaluontoisen tuloksen aikaansaamiseksi (esim. Pelin 2008, 25–36). Projekti koostuu toisiaan seuraavista vaiheista, jotka on määritelty etukäteen. Sponsoriyhteistyöprojektissa lopputulos on uuden sopimuksen solmiminen tai vanhan sopimuksen uudistaminen.

Tyypillisellä projektilla on päällikkö, jonka tehtäviksi voidaan todeta: **1) Suunnan näyttäminen ja projektiryhmän tasapainon hallinta.** Tällä tarkoitetaan sitä, että ryhmän jäsenet muodostavat yhteisen kuvan projektin merkityksestä mikä tarkoittaa myös että ryhmän jäsenet eivät esimerkiksi keskity epäolennaiseen, eristäydy tai riitaudu. **2) Työn johtaminen.** Projektipäällikkö koordinoi ja jakaa tehtäviä sekä edistää ryhmätyötä. **3)**

Ryhmän päätöksenteon kannustaminen. Projektipäällikkö varmistaa tarkoituksenmukaisen päätöksenteon, toisinaan autoritäärisen, tarvittaessa kaikkien osapuolten yhteisen päätöksenteon. **4) Palaute ja palkitseminen.** Projektipäällikkö kannustaa ja innostaa, tarvittaessa käskää ja rankaisee ryhmän jäseniä. **5) Kaikinpuolisten etujen varmistaminen.** Projektipäällikkö huomioi että projekti on kaikkien osapuolten kannalta menestyksenkäs. (Arto ym. 2006, 314–315.)

Sponsorointiyhteistyön rakentaminen kuvataan suomalaisissa opetusmateriaaleissa usein projektina, joka voidaan toteuttaa prosessikuvausta askel askeleelta toteuttaen. Esimerkiksi Daniel Tuori (1995), Erkki Alaja (2001) ja Marianne Mäkelä (Image Match 2013) kuvaavat selkeät askelmerkit joita pitkin sponsoriyhteistyökumppanuus rakennetaan. Daniel Tuorin (1995, 15–17) sponsorointiprojektin malli on tehty yrityksille. Sen mukaan sponsorointiprojektin vaiheet ovat ympäristöanalyysi, markkinoinnin tavoitteiden määrittely, sisäinen analyysi, sponsoroinnin tavoitteiden määrittely, sponsorikohteen valinta, toteutus ja vaikutusten seuranta.

Alajan (2001, 35–100) sponsoriyhteistyön malli on esitetty erityisesti urheilutoimijoille. Sen mukaan sponsoriyhteistyö toteutetaan seuraavin toimenpitein: Suunnitteluvaiheessa toteutetaan nykytilan analysointi, kartoitetaan myytävät tuotteet, asetetaan tavoitteet, kategorisoidaan yhteistyöyritykset, rakennetaan palvelupaketit, löydetään ”oma juttu”, hinnoitellaan palvelupaketit, kartoitetaan yhteistyöyritykset, etsitään oikeat kontaktihenkilöt, laaditaan kirjallinen yhteistyöesitys ja organisoidaan myyntitoiminta. Myyntivaiheessa otetaan yhteys kontaktihenkilöön, valmistaudutaan myyntineuvotteluun, annetaan alkutahdit, esitetään suullisesti, keskustellaan, annetaan lopputahdit, seurataan esitystä sekä ollaan hyviä voittajia ja häviäjiä. Mahdollistamisvaiheessa laaditaan kirjallinen yhteistyösopimus, sitoutetaan ja luodaan henkeä, johdetaan yhteistyötä, toteutetaan yhteistyötä ja informoidaan yhteistyöstä. Ansaitsemisvaiheessa mitataan tulokset, analysoidaan tulokset, tehdään raportti ja kiitetään.

Mäkelän (Image Match 2013) mukaan sponsoriyhteistyön vaiheet sponsoroinnin kohteen, kuten orkesterin, näkökulmasta ovat strategia, tuotteistus, myynti ja yhteistyö. Ensimmäiseen vaiheeseen eli strategiaan kuuluu määrittellä ja kartoittaa tahtotila, perustiedot, aikaisempi yhteistyö, kehityssuunnitelma ja pelisäännöt. Tuotteistusvaiheeseen kuuluu kartoittaa sponsorointikohteet, sponsorointimalli, vastikekartoitus, paketointi ja hinnoittelu. Myyntivaiheessa tehdään toimialakartoitus, myyntimateriaali, neuvottelut,

erityisyhteistyö ja sopimus. Viimeisessä eli yhteistyövaiheessa keskiössä on lanseeraaminen, yhteistyömuodot, verkostoituminen ja mittaaminen. (Image Match 2013.)

Näissä kolmessa esitellyssä sponsorikumppanuuden rakentamismallissa esiintyy projektin vaiheina ympäristöanalyysin ja oman tuotteen analysoinnin elementtejä, neuvottelu- ja sopimusvaiheen elementtejä sekä yhteistyön toteutukseen ja tulosten mittaamiseen liittyviä elementtejä. Tällainen ennalta suunniteltu, selkeästi kuvattu, yhdestä suunnasta johdettu ja samanlaisena toistuva sponsorihankintaprojekti on mahdollista antaa myös varainhankintapalveluja tarjoavan yrityksen toteutettavaksi. Onnistuneesti toteutusta projektista voidaan maksaa kertapalkkio. Sponsorointitoimistojen saamat palkkiot eivät ole avointa tietoa. Eero Valanko (2009, 31–38) kuvaa 1980-lukua manageritoimistojen ja agenttien kulta-aikana. Ne myivät esimerkiksi Olympialaisiin ja jalkapallon MM-kisoihin paketteja niille jotka maksoivat parhaiten. Palkkio määräytyi sopimuksen arvosta, yleensä 20–30 %.

Taiteen keskustoimikunnan vuonna 2002 teettämän selvityksen mukaan suomalaisten yritysten edustajat suhtautuvat pääasiassa myönteisesti sponsorointitoimistoihin. Yrityksille tietoisuus sopimusluonnoksen ja yhteistyömallin asiallisuudesta ja toimivuudesta on tärkeää. Välittäjien avulla on kehitetty uusia malleja ja nostettu lisärahoituksella myös kohteen taiteellista tasoa. Yritykset kokevat, että varainhankintapalveluja tarjoavat toimistot tekevät etenkin kaupallisesta sponsoroinnista tavoitteellisempaa. Toisaalta sponsorointitoimistot voivat johtaa yksipuolisempaan kohteiden tarjontaan ja sponsorirahojen keskittymiseen. Sponsorien omat provisiot ovat pois muilta osapuolilta. Alalla voi ilmetä myös vain taloudellista hyötyä tavoittelevia välittäjiä. Sponsorointitoimistoja käyttäneillä kulttuuritoimijoilla oli pääasiassa myönteisiä kokemuksia. Toiminta oli koettu tehokkaammaksi ja tulokset varmemmiksi kuin itse tehtynä. Sponsoritoimistoilla nähtiin myös olevan laajemmat yhteydet liike-elämään. Toisten mielestä sponsoritoimistojen tavoitteet ja ehdot eivät olleet vastanneet heidän näkemyksiään. Niiden käyttö ei olisi ollut taloudellisesti kannattavaa. Lisäksi he kokivat tärkeäksi voida asioida itse suoraan yritysten kanssa. (Oesch 2002, 79–80.)

3.2 Verkoston johtaminen

Nykyistä taloudellista toimintaympäristöä kutsutaan usein verkostotaloudeksi. Sillä tarkoitetaan tapaa toimia yhteenliittymien, verkosto-organisaatioiden kautta, joissa haetaan

etua liittoutumalla kutakin tarvetta parhaiten palvelevien yhteistyötahojen kanssa. Tuoteintensiivisillä aloilla tämä ilmenee tyypillisesti esimerkiksi niin, että tuote valmistetaan monien yritysten yhteistyönä; matkapuhelimen osat tulevat lukuisilta eri alihankkijoilta. Pisimmilleen vietyä yritys voi omistaa vain brändin ja kaikki muut yritystoiminnan funktiot toteuttavat kumppanit. Esimerkki tällaisesta toimintamallista on Nike. (Hakanen & Heinonen & Sipilä 2007, 12–15.) Tieto- ja elämysintensiivisillä aloilla verkostomainen työskentely näkyy esimerkiksi sosiaalisessa mediassa käytävänä vuoropuheluna yleisön kanssa.

Verkostoja voidaan lähestyä eri tarkastelutavoin. Ensimmäiseksi verkostoja voidaan tarkastella sosiaalipsykologisesta näkökulmasta jolloin tarkastelun ytimessä on ihminen. Verkostoituminen on henkilösuhdekysymys, jota voidaan laajentaa yksilöistä ryhmien, organisaatioiden ja kokonaisten verkostojen tarkasteluun. Ajatellaan esimerkiksi, että verkostoissa tapahtuva sosiaalinen vaihdanta perustuu vastavuoroisuuden olettamukseen. Motiivi yhteistyöhön riippuu siitä, miten tärkeänä yhteistyökumppanilta saatava hyöty koetaan, ja mikä mahdollisuus on saada vastaava hyöty muualta. Esimerkkejä toisesta, organisaatio- ja talousteoreettisesta tarkastelutavasta verkostoihin, ovat resurssi-riippuvuusteoria, transaktiokustannusteoriat ja peliteoria. Näihin liittyvät toimijoiden hallinnoimat resurssit sekä itse toteutettujen ja ulkoa ostettujen resurssien kustannusten vertailu. Kolmannesta, strategisen liikkeenjohdon näkökulmasta verkostoja tarkastellaan esimerkiksi resurssiperustaisesti ydinkyvyykkyyksien kautta tai eri verkostojen välisen kilpailun näkökulmasta. (Vesalainen 2006, 29–36.)

Strategisen liikkeenjohdon näkökulmasta menestyksellisen verkostoitumisen lähtökohdana pitäisi olla toimijan strategia. Voidaan kysyä, miten verkostot tukevat organisaation vision ja päämäärien saavuttamista (Hakanen & Heinonen & Sipilä 2007, 92–94). Hakasen ym. (2007, 107–108) mukaan verkostostrategian pitäisi vastata moniin niihin kysymyksiin, joiden pitäisi olla vain pienin muutoksin tuttuja myös sponsoroinnin suunnittelijalle. Niitä ovat muun muassa nämä:

- Mikä on yhteistyön merkitys yrityksen vision, päämäärien ja tavoitteiden saavuttamisessa ja liiketoimintastrategian toteuttamisessa?
- Mitä liiketoiminnallista konkreettista hyötyä yritys verkostoitumisella hakee?
- Minkälaisia kumppaneiden ja verkkojen pitäisi olla?
- Miten toteutumista seurataan?
- Minkälaisen kokonaisuuden yrityksen kumppanuudet muodostavat?

- Mitä osaamista ja kyvykkyyksiä yrityksen itsessään tulisi tunnistaa ja kehittää pystyäkseen tehokkaaseen verkostoyhteistyöhön ulkopuolisten kanssa?

Verkostoitumisen mahdolliset hyödyt voidaan jakaa kolmeen ryhmään. Ensiksi tehokkuuteen liittyviä hyötyjä ovat mittakaavaedut, rationalisointihyödyt, kriittinen massa, kustannusten jakaminen, toisiaan täydentävät resurssit, synergiaedut, nopeus ja pääoman kierto. Toisena, uuden liiketoiminnan syntymiseen, volyymin kasvuun ja kilpailuaseman parantumiseen liittyvät hyödyt ovat uusille markkinoille pääsy, kumppanin maineesta hyötyminen, laajemman tuote/palvelupaketin tarjoaminen, riskin jakaminen, erilaisiin ydinosaamisiin perustuvien innovaatioiden synnyttäminen ja toimitusajan lyhentäminen. Kolmanneksi resurssien hankintaan ja osaamisen kehittämiseen liittyvät hyödyt ovat osaamisen hankkiminen kumppaneilta, yhdessä oppiminen, kokemusten jakaminen, positiivisen tiedon vuotamisen vaikutukset, teknologian hankinta ja siirto, rahoitus sekä henkilökunnan vaihto/kierto. (Hakanen & Heinonen & Sipilä 2007, 197.)

Vesalainen (2006, 64–65) esittää viitekehyksen kumppanuuden tason analysoimiseksi. Sen mukaan ensimmäisen tason kumppanuus on organisationaalista ja liiketoiminnallista. Pidemmälle viety, toisen tason kumppanuus on rakenteellista, sosiaalista, vaihdantaan perustuvaa ja strategista. (Vesalainen 2006, 64–65.) Ei riitä että organisaatiolla on yksi kokonaisverkostostrategia. Sen lisäksi on muotoiltava kokonaisverkoston sisällä olevien osaverkostojen omat strategiat. (Hakanen & Heinonen & Sipilä 2007, 187–193.)

2000-luvun Suomessa verkostojohdamisen tehtäviä ja haasteita on pyritty avaamaan esimerkiksi seuraavin tavoin. Lipastin (2007, 53–55) mukaan verkoston johtamishaasteena on jatkuvan muutoksen johtaminen ilman auktoriteettiaseman muodollista valtaa. Verkostojohdamisessa korostuvat esimerkiksi yhteisen vision luominen ja ylläpitäminen, asiakasymmärryksen kehittäminen ja jakaminen sekä yhteisten toimintatapojen vaaliminen ja kehittäminen. Lipastin (2007, 68–78) mukaan johtajan keskeiset tehtävät verkostossa on luoda motivaatio (miksi vaivautua), uskottavuus (onko se rationaalisesti tarkasteltuna mahdollista) sekä sitoutuminen (ihmisten sitoutuminen myös tekojen tasolla). Verkostolla ei ole välttämättä yhtä selkeää johtajaa, vaan toimijat ovat yhdenvertaisia, mutta eri rooleissa.

Partner-laatuverkosto on ollut PKT-säätiön hallinnoima ja Tekesin rahoittama hanke jossa konsulttiyhtiöt muotoilivat työkirjan verkostoitumisprosessin systemaattisesta tukemisesta (Partner-laatuverkosto – Työkirja verkostoitumiseen). Partner-laatuverkosto

mallin mukaan johtamisen rooleja verkostosuhteissa ovat muun muassa näkemyksenhallinta (motivoi, määrittelee tavoitteita, on aloitteentekijä ja vastuunottaja), tietämyksenhallinta (rakentaa verkon imagoa, rohkaisee luovuuteen, hoitaa sidosryhmäsuhteita), yhteydenhallinta (luo yhteishengen, ratkoo henkilöristiriitoja, huomioi verkon jäsenten tarpeet) sekä toiminnan ja talouden hallinta (sopimusten seuranta, toimenpiteiden aikataulutus ja budjetointi). Verkostossa nämä kaikki asiat täytyy tulla hoidetuiksi, mutta roolia hoitavan henkilön, johtajan, ei tarvitse olla aina sama. (Hakanen ym. 2007, 258–260.) Rajalan ja Westerlundin (2009, 155–167) mukaan verkostoissa suorat valtasuhteet ovat vähäisiä, koska toimijat ovat autonomisia ja voivat päättää verkostoyhteistyöhön osallistumisesta. Verkoston johtaminen onkin epäsuoraa toimintaa ja se kohdistuu ennen kaikkea tiedon keräämiseen, verkostoin toimijoiden vaikuttamiseen, sosiaalisten ja rakenteellisten sidosten hallintaan sekä asioiden johtamiseen.

Strateginen sponsorointi näyttäytyy organisaatioiden välisenä verkostokumppanuutena. Strategisen sponsoroinnin on Valangon (2009, 101–106) mielestä perustuttava tasavertaisuuden tunteeseen. Tasavertaisuus ulottuu koko yhteistyöhön: tapaamisiin ja neuvotteluihin, suunnitteluun ja toteutukseen sekä toimintaan yrityksessä ja sponsoroinnin kohteessa. Valangon (2009, 106–109) hyvän sponsoriyhteistyön merkeissä korostuu verkostomainen toimintatapa. Yhteistyö on avointa, strategista ja pitkäjänteistä. Molemmat ovat siihen täysin sitoutuneita, myös henkilökunnan innostus projektiin on aitoa. Yhteistyö sisältää aktiivista dialogia kuten osallistumista ja aktiivisia työ- ja ideapalavereita. Yhteisiä tapaamisia järjestetään kohteen ja muiden sponsoreiden kanssa. Molemmat ovat aloitteentekijöitä ja molemmat ovat varanneet sekä aikaa että ammattitaitoa puoleltaan. Spontaaneja kehittämissuhteita kumpuaa.

Strategisessa sponsoroinnissa molemmilla on ymmärrys yhteistyön tavoitteista, periaatteista, toteutuksesta ja käytännön työskentelystä. Kohde antaa yritykselle aineellisia ja aineettomia vastikkeita, jotka muodostavat yrityksen tarpeisiin sopivan kokonaisuuden. Yritys voi antaa sovitun oman vastikkeen lisäksi vielä muuta vastiketta ja hyötyä kohteelle. Voidaan järjestää myös koulutus- ja motivaatiotapahtumia, yllätyksellisiä esiintymis- ja esitystilaisuuksia sekä esimerkiksi symbolisia ja näkyviä palkitsemisia projektin eri vaiheissa. Yhteiset konkreettiset tulokset lisäävät sitoutuneisuutta, jolloin molemmille syntyy halu kehittää ja syventää yhteistyötä tulevaisuudessa. (Valanko 2009, 106–109.)

4 Tutkimuksen toteuttaminen

4.1 Tutkimusmenetelmänä lomakehaastattelu

Tässä työssä selvitettiin, miten sponsoriyhteistyötä johdetaan suomalaisissa orkestereissa. Työhön liittyvä tiedonkeruu suoritettiin lomakehaastatteluina. Lomakehaastatteluissa kerättiin aineistoa orkesterien sponsoriyhteistyön muotoilusta, siinä tapahtuvista kohtaamisista ja sitä kautta verkostoista sekä yritysyhteistyön tavoitteista. Aineiston tarkastelussa huomion kohteena oli erityisesti sponsoriyhteistyökumppanuuksien muotoilu, yhteistyössä muodostetut verkostot ja sponsorikumppanuuksien strateginen taso.

Aineiston keräämisen menetelmäksi valittiin puolistrukturoitu lomakehaastattelu eli teemahaastattelu. Lomakehaastatteluita voidaan käyttää niin kvalitatiivisissa eli laadullisissa kuin kvantitatiivisissa eli tilastollisissa tutkimuksissa. Täysin strukturoitu lomakehaastattelu edustaa kvantitatiivista tutkimusalaa ja sitä käytetään usein vaihtoehtona kyselyllä toteutettavalle aineistonkeruulle. Puolistrukturoidussa eli teemahaastattelussa edetään etukäteen valittujen teemojen ja niihin liittyvien tarkentavien kysymysten varassa. (Tomi & Sarajärvi 2002, 76–80.) Kvalitatiivinen ja kvantitatiivinen tutkimus voidaan nähdä jatkumona. Usein tutkimuksissa käytetään molempia elementtejä. (Alasuutari 1994, 31–32.)

Teemahaastattelu valittiin tämän työn tutkimusmenetelmäksi, koska sen avulla pystyttiin keräämään useista orkestereista samojen kysymysten alle vertailtavaa tietoa, mutta toisaalta saamaan selville myös orkesterikohtaisia erityispiirteitä. Mahdollisuus jatkokysymysten esittämiseen selvensi orkesterien toimintatapojen ymmärtämistä ja toi esille lisätietoa. Teemahaastattelu myös motivoi vastaajia niin, että vastausprosentista saatiin korkea.

4.2 Kohderyhmän valinta

Tämän työn kohderyhmäksi valittiin Suomen Sinfoniaorkesterit ry:n jäsenorkesterit. Orkestereita on kolmekymmentä. Jäsenorkesterien toiminta kattaa valtaosan ammatillisesta suomalaisesta orkesteritoiminnasta. Haastateltaviksi valittiin niiden orkesterien edustajat, joiden sponsorointi sekä tv- ja radiointikorvausten määrä vuonna 2014 oli yli 25 000 euroa. Suomen Sinfoniaorkesterit ry:n tilastoissa sponsorointi sekä tv- ja radioin-

tikorvausten määrä toimintatuloista on niputettu, joten puhtaasti orkesterien sponsoritulojen määrää ei saa tilastoista selville. Oletettavasti valittu otos kattaa kuitenkin orkestereista sponsoriyhteistyössään keskimäärin aktiivisemmän osajoukon. Sponsorointi sekä tv ja radiokorvausten määrässä 25 000 euron rajan ylitti vuonna 2014 yksitoista orkesteria. (Suomen Sinfoniaorkesterit ry:n toimintakertomus 2014, 36.) Opinnäytetyöhön haastateltavien joukosta jätettiin vielä pois UMO-orkesteri, joka ei ole sinfonia- vaan big band-orkesterikokoonpano.

Suomen Sinfoniaorkesterit ry:n jäsenistön ja tämän tutkimuksen ulkopuolelle jää joukko ammatillisesti toimivia, usein produktiokohtaisesti koottuja orkestereita sekä, paria poikkeusta lukuun ottamatta, pääasiassa harrastajavoimin toimivat orkesterit. Valitulla kohderyhmällä oli mahdollista saada kuva suomalaisorkesterien yritysyritysyrityksestä. Kuitenkin luultavasti monta hyvää esimerkkiä rajautui myös kohderyhmän ulkopuolelle; suurin osa Suomen Sinfoniaorkesterit ry:n jäsenorkestereista on valtionavun piirissä (Orkesterien laskennalliset henkilötyövuodet vuonna 2015), mutta juuri tuen ulkopuolelle jääneillä orkestereilla on kova paine erilaisten rahoituslähteiden hankkimiseen.

4.3 Haastattelujen suorittaminen

Haastattelut toteutettiin puoliavoimesti ja käytetty haastattelulomake oli aina sama. Haastatellut saivat vastata kysymyksiin omin sanoin. Haastattelu antoi mahdollisuuden tulkita kysymyksiä yhdessä haastateltujen kanssa, saada selville lisätietoa ja esimerkiksi kuvaavia esimerkkejä. (Hirsjärvi & Hurme 1988, 14–16.)

Haastattelut suoritettiin puhelinhaastatteluina lokakuussa 2015 alussa kysymyslomakkeen (liite 1) mukaisesti. Haastatellut henkilöt olivat orkesterien hallinnollisia johtajia, joiden tavanomaisin titteli oli intendentti. Lista haastatelluista henkilöistä sekä haastatteluajankohdista on liitteessä 2. Koska haastatelluille luvattiin työssä anonymiteetti, kaikkia haastateltuja kutsutaan tässä työssä orkesteri-intendenteiksi. Haastattelut kestivät tyypillisesti noin 15–20 minuuttia, pisimmillään noin 30 minuuttia ja suppeimmillaan noin kymmenen minuuttia.

4.4 Aineisto analysointi ja tulosten luotettavuus

Aineistoa analysoitiin luokittelemalla se kolmen eri teeman alle: 1) Prosessien muotoilu (pysyvät tuotteet ja prosessit. vs. tapauskohtaisesti neuvotellut kumppanuuden muodot) 2) Verkostot (heikot verkostot vs. vahvat, aktiiviset ja strategiset verkostot) 3) Kumppanuuksien strateginen taso (ei-strateginen vs. strateginen taso). Erityistä haastattelujen aikaista havainnointia ei suoritettu, vaan vastaukset on kirjoitettu auki ilman havainto-merkintöjä. Yksittäisten orkesterien vastauksia ei ole raportoitu, koska haastateltaville haluttiin turvata anonymiteetti.

Tulosten luotettavuutta ja yleistettävyyttä lisää se, että kyseessä on merkityksellinen määrä suomalaisia orkesteritoimijoita. Haastatellut edustavat noin kolmannesta Suomen Sinfoniaorkesterit ry:n jäsenkunnasta. Ainoastaan yksi orkesteri kymmenestä haastateltuun pyydetyistä ei halunnut tulla haastatelluksi. Tulosten yleistettävyyteen viittaa se, että haastatteluaineistossa oli havaittavissa toistuvuutta. Viimeiset haastattelut eivät tuoneet aineistoon merkittävää uutta tietoa.

Työn luotettavuutta heikentää johtamisen todentamiseen liittyvät haasteet. Työssä pystytään kuvaamaan sitä, miten orkesteritoimijat kokevat itse sponsoriyhteistyötä johdettavan valittujen kysymysten puitteissa. Kokemukset voivat kuitenkin poiketa todellisuudesta. Johtamisen tapoja ja johdettavia asioita on paljon. Käytännössä johtaminen on usein sekoitus erilaisista toimintatavoista. Käytetty haastattelulomake oli rakennettu selvittämään juuri tässä työssä huomion alla olevia johtamisen osa-alueita. Muut osa-alueet eivät välttämättä tule tässä aineistossa esiin parhaalla tavalla. Aihepiiri on myös sellainen, että haastatellut voivat kokea painetta vastata kysymyksiin hänen olettamiensa mukaan suotavalla tavalla, oman toiminnan hyvässä valossa esittäen.

Suomen Sinfoniaorkesterit ry tilastoi sponsorointitulot yhteen tv- ja radiointikorvausten kanssa. Sen takia täsmällistä tietoa siitä, mitkä suomalaisorkestereista ovat keränneet eniten sponsorituloja, ei ole saatavissa. Taustatietona käytetty tilasto ei myöskään huomioi mahdollista ei-rahallista sponsoriyhteistyötä, kuten orkesterien saamaa tila- tai näkyvyystukea. Tilastointitapa kertoo osaltaan sponsoritulojen pienestä merkityksestä orkestereille. Tämän työn haastatteluiden ulkopuolelle jäivät ne orkesterit joiden tulot sponsoroinnista sekä tv- ja radiointikorvauksista olivat vuonna 2014 enintään 25 000 euroa. Siksi haastateltujen joukko ei todennäköisesti sisältänyt kymmentä suomessa rahallisen arvon perusteella laajinta sponsoriyhteistyötä vuonna 2014 harjoittanutta orkesteria.

Haastatellut orkesterit edustavat kuitenkin todennäköisesti suomalaisorkesterien yritysyhteistyössään aktiivisempaa joukkoa kuin haastattelujen ulkopuolelle jääneet orkesterit.

5 Sponsoriyhteistyö orkestereissa

Kaikkiaan voidaan todeta, ettei haastateltujen suomalaisorkesterien sponsoriyhteistyön toteutuksessa kokonaisuutena tarkasteltaessa ole suuria eroja. Sponsorikumppanuudet eivät näy leimallisesti orkesterien toiminnassa, eikä sponsoroinnin rahallinen arvo ole missään orkesterissa erityisen suuri. Haastattelujen perusteella yksi orkesteri oli pohtinut ja vienyt sponsoriyhteistyötään muita pidemmälle ja kaksi orkesteria niin ikään aktiivisesti kehitellyt sponsoriyhteistyön toteuttamista. Tämä ilmeni jo siinä, että näiden orkesterien intendentit pystyivät kertomaan sujuvasti orkesterinsa sponsoriyhteistyöstä. Haastatteluaineistojen sisältöanalyysi antoi tälle johtopäätökselle lisävahvistusta.

Suomalaisorkesterien rahoitus pystytään pääosin kattamaan julkisilla tuilla ja lipunmyynnillä, joten muu varainhankinta esimerkiksi sponsorikumppanuuksien kautta ei ole toiminnan keskiössä. Suurimmalle osalle suomalaisia orkestereita sponsoriyhteistyö on pienimuotoista. Intendentit toivat sitä esille myös itse. Sponsoriyhteistyö rajoittuu esimerkiksi käsiohjelmamainosten myymiseen ja konserttipääsylippuihin. Osa haastatelluista orkesteri-intendenteistä määritteli sponsoroinnin käytännössä yritysten lahjoituksiksi orkestereille. Pienikin sponsoriyhteistyö koettiin kuitenkin usein taloudellisesti merkitykselliseksi:

”Meidän osalta ei ole kysymys hirveän suurista rahoista, mutta se on tärkeä lisä.”

”Se on meille merkittävä apu orkesterin varsinaiseen toimintaan.”

Likipitäen kaikki haastatellut intendentit kokivat jonkinlaista tarvetta sponsoritoiminnan kehittämiseen jatkossa. Yhteiskunnallinen keskustelu kulttuurin rahoituksesta ja esimerkiksi valtionosuusjärjestelmästä on vilkasta. Orkesterit tiedostavat paineen uusien rahoitusmuotojen löytämiseen. Sponsoriyhteistyön toteuttamisen haasteeksi koetaan orkesterihallinnon pienet henkilöresurssit sekä yleinen talouden tilanne:

”Sponsoritoiminta ylipäätään vaatii resursseja, ei vaan että sovitaan raha ja kaikki ovat tyytyväisiä. --- Nyt kun meilläkin on jouduttu säästämään henkilöresursseissa, olisi kehitettävää sponsorihankinnan suhteen.”

”Tää yhteistyöhän on erittäin työläs prosessi. Aikaa menee ja pitäis olla hallinnon puolella enemmän henkilökuntaa, että pystys jakamaan tehtäviä.”

”Nykypäivänä tuntuu että se raha, mitä sinne työllä voidaan saada, sanotaan 500 euron sponsorirahan saamiseen, joutuu tekemään hirmuisen työ. Että kyllä tuntuu nykypäivänä raha on niin tiukassa, mitä on tämmöiseen toimintaan. Tuntuu, että tietynlainen murros on käynnissä, tarvitaan uudenlaisia muotoja.”

Haastatteluaineiston analysoinnin perusteella voidaan todeta, että haastatelluista orkestereista vain yksi johtaa sponsoriyhteistyötään ensisijaisesti verkostojohtamisen periaatteilla. Tässä orkesterissa sekä yritysyhteistyön muodot että tavoitteet poikkeavat toisista haastatelluista orkestereista. Viidessä muussakin haastatellussa orkesterissa sponsoriyhteistyötä voidaan todeta johdettavan. Haastatelluista kolmessa orkesterissa sponsoriyhteistyötä ei tässä vaiheessa juurikaan johdeta, tai orkesterin sponsoriyhteistyö on hyvin pienimuotoista.

Orkestereissa toteutetaan monenlaista hyvää sponsoriyhteistyötä, mutta sen kehittämässä on selvästi paljon vielä hyödyntämätöntä potentiaalia. Sponsoriyhteistyötään verkostomaisesti johtavan orkesterin intendentti kiteytti kuvaavasti suomalaisen orkesterikentän sponsoriyhteistyön tilaa:

”Meillähän varsinkin jossain vaiheessa [orkesterin nimi] oli pioneeri tämän yritysyhteistyön kanssa. Oltais tietyllä tavalla toivottu, että muutkin lähtis mukaan. Tavallaan pioneerina saa paljon huomiota, ihailua, jopa kateutta. Mutta tavallaan se, että meillä olisi ollut tavoitteena että kulttuuriyhteistyön traditiota olisi alettu luomaan laajemminkin. [Orkesterin nimi] jäi yksittäistapaukseksi. Kun ajatellaan esimerkiksi yrityksiä, mitä urheiluun laitetaan rahaa, siellä on vahvat traditiot.”

Seuraavassa tarkastellaan tarkemmin suomalaisorkesterien sponsoriyhteistyön johtamista sponsoriyhteistyön muotoilun, sponsoriyhteistyössä muodostettujen verkostojen ja sponsorikumppanuuksien strategisen tason tarkastelun kautta.

5.1 Sponsoriyhteistyön muotoilu haastatelluissa orkestereissa

5.1.1 Vastuu sponsoriyhteistyöstä

Suomalaisten orkesterien hallintohenkilökunnan määrä on suhteellisen pieni, haastatelluissa orkestereissa 1,5–12 henkilöä. Millään orkestereista ei ole erikseen nimettyä sponsoriyhteistyöstä vastaavaa henkilöä. Sponsoriyhteistyön johtaminen kuuluu haastatelluissa orkestereissa yleensä intendentin vastuulle. Lähes puolessa orkestereista vastuu oli jaettu: intendentin rinnalla vastuussa on myös markkinointi- tai viestintävastaava, konserttitalon johtaja, orkesterin hallintopäällikkö tai kaupungin sivistystoimenjohtaja.

Käytännössä sponsoriyhteistyötä johdetaan haastatelluissa orkestereissa yleensä kahden tai kolmen henkilön yhteistyössä. Mukana intendentin lisäksi ovat esimerkiksi orkesterin markkinointivastaava, tuottaja, viestintävastaava tai kaupungin sivistystoimenjohtaja. Kolme intendenttiä kertoi johtavansa sponsoriyhteistyötä myös käytännössä yksin. Orkesterit eivät ole juuri käyttäneet sponsoriyhteistyön erikoistuneiden yritysten palveluja. Yksi haastatelluista orkestereista oli tehnyt sponsoriyhteistyötä mainostoimiston kanssa, mutta ”me ei koettu sitä enää kannattavaksi toiminnaksi”. Mainostoimiston palkkio oli ollut provisiopohjainen. Toinen orkesteri oli käyttänyt ”ajatusriihä asiantuntijoiden kanssa”, mutta nyt sitä ei ole käytetty, ”ei ole rahaa”.

5.1.2 Intendentit sponsoriyhteistyön projektipäällikön roolissa

Luvussa 3.1 kuvattiin sponsoriyhteistyön rakentamista projektina sekä projektipäällikön tehtäviä. Projektipäällikön tehtäviin kuuluu suunnan näyttäminen, työn johtaminen, päätöksenteon kannustaminen ja kaikinpuolisten etujen varmistaminen. Suomalaisorkesterien intendenttien johtamassa sponsoriyhteistyössä korostuvat työn johtamisen ja päätöksenteon kannustamisen roolit. Varsinkin yhteistyön alussa orkesteri-intendentit kertoivat olevansa se aktiivinen osapuoli. Suunnan näyttäminen on sivuroolissa.

Orkesterit eivät ole muodostaneet sponsorikumppaniensa kanssa aktiivisesti yhteistä kuvaa sponsoriyhteistyöprojektin merkityksestä yhtä poikkeusorkesteria lukuun ottamatta. Kaikinpuolisten etujen varmistamisesta puhuivat lähes puolet orkesteri-intendenteistä.

”Haihattelua ajatella, että sponsorit antaisivat vaan rahaa. Jos niin tapahtuu, se perustuu niin henkilökohtaiseen tuttavuuteen. Tämän on oltava vastavuoroista.”

Kuitenkaan täsmällistä tietoa sponsorikumppaniensa yhteistyössä tavoittelemista eduista, tai siitä, kuinka hyvin ne on tavoitettu, orkesteri-intendenteillä ei pääsääntöisesti ollut. Vain yksi intendentti kertoi tutustuneensa orkesterinsa sponsorien laatimiin tutkimuksiin orkesterin kanssa toteutetusta sponsoriyhteistyöstä.

5.1.3 Sponsoriyhteistyön vaiheet projektina

Projekti on työ, joka tehdään kertaluontoisen tuloksen aikaansaamiseksi. Luvussa 3.1 kuvattiin Tuorin, Alajan ja Mäkelän mallit sponsoriyhteistyön rakentamisesta projektinäkökulmasta. Suomalaisorkesterien sponsoriyhteistyön muotoilussa ja johtamisessa on joitakin projektitoiminnan piirteitä. Valmiiksi muotoillut palvelupaketit ovat olemassa yhtä lukuun ottamatta kaikilla orkestereilla. Nämä ovat eri ”tasoja”, ”paketteja” tai ”kategorioita”. Sen orkesterin edustaja, jolta valmiit kumppanuusmuodot puuttuivat, kertoi, että juuri niitä aiotaan lähiaikoina luoda. Valmiiksi luodut kumppanuuden muodot näyttävät siis olevan tärkeitä, vaikka toistakin oli koettu:

”intendentti lähestyi valmiilla paketeilla yrityksiä. Eivät saaneet vastakaikua, eivät saaneet mitään.”

Kumppanuusmuodot oli siis suunniteltu etukäteen lähes jokaisessa orkesterissa, mutta tarkka kuvaus sponsorihankintaprosessista oli sen sijaan vain kahdella orkesterilla. Muutamien orkesterien intendentit olivat epävarmoja siitä, onko tällaista kuvausta tehty. Orkesterien valmiiden kumppanuusmuotojen olemassaolo viittaa sponsoriyhteistyön johtamiseen ensisijaisesti projekteina. Toisaalta tarkkojen prosessikuvausten puuttuminen kertoo ei-projektimaisesta työskentelystä. Kun tarkkaa kuvausta yhteistyön solmimisesta ei ole, voidaan ajatella orkesterien olevan valmiimpia toimimaan kunkin kumppanin tarpeiden ja tilanteen mukaan joustavasti ja verkostomaisessa yhteistyössä. Orkestereissa olikin koettu, että luodusta prosessikuvauksesta ei ole ollut hyötyä, yhteistyökumppanudet ovat niin erilaisia. Se, ettei suomalaisorkestereilla pääsääntöisesti ole prosessikuvausta sponsorihankinnasta, tuntuu kuitenkin kertovan enemmän sponsoriyhteistyön marginaalisuudesta orkesterien toiminnassa kuin valmiudesta toteuttaa sponsoriyhteistyön sopimusprosessi ketterästi eri tavoin, kumppani huomioiden.

Intendenteiltä ei erikseen tiedusteltu, millaiset ovat heidän orkesterinsa sponsorihankinnan vaiheet. Muihin kysymyksiin annetuissa vastauksissa esille nousivat sponsorihankintamallien tehtävistä esimerkiksi palvelupakettien rakentaminen, palvelupakettien hinnoittelu, suullinen esitys, keskustelu ja hengen luominen. Tehtävistä ei juuri noussut esille toimintaympäristön analysoiminen ja yhteistyöyritysten kategorisoiminen, ”oman jutun” löytäminen, yhteistyöstä informoiminen sekä tulosten mittaaminen, analysoiminen ja raportoiminen. Kaikkiaan tulosten mittausvaiheen tehtävät esiintyivät haastatteluissa vain harvoin.

Peilattaessa orkesteri-intendenttien kertomaa projektipäällikön tehtäviin ja sponsorihankintaprojektin vaiheisiin huomataan siis erityisesti, että yritysten sponsoriyhteistyölle asettamia täsmällisiä tavoitteita ei keskimäärin tunneta hyvin orkesterien piirissä. Tämän työn puitteissa jää selviämättä, kuinka hyvin yritykset itse ovat määritelleet ja tiedostavat tavoitteensa orkesterien kanssa tehtävälle sponsoriyhteistyölle.

5.2 Sponsoriyhteistyössä muodostetut verkostot

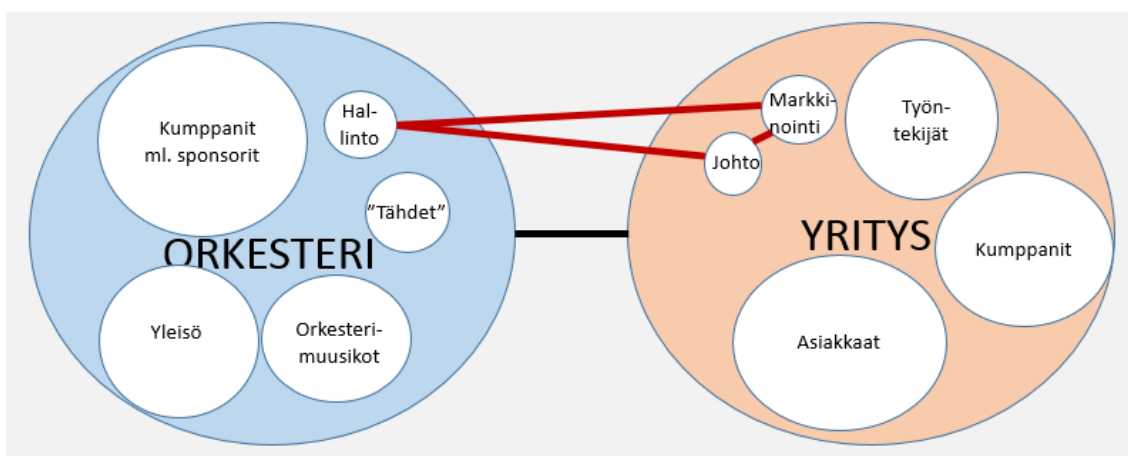
”Nämä ihmiset jotka siinä on, kyllä se on erinomainen linkki: orkesteri, musiikki, kulttuuri-puoli, sitä ympäröivää maailmaa, asiantuntemuksen jakamista. Yritysten edustajat ovat usein hyvin kiinnostuneita, mikä tällainen orkesteri, elämisen ja johtamisen logiikkaan kiinnostus, asiantuntemuksen vaihto ja ajatusten vaihto yhtäläillä tärkeää. On kontakteja musiikkimaailman ulkopuolellakin. Pystyvät auttamaan ja antamaan näkemyksiään, miltä meidän toiminta vaikuttaa ulkopuolelta.”

Tällaisena näyttäytyy sponsoriyhteistyössä muodostuneiden verkostojen merkitys siinä orkesterissa, jossa sponsoriyhteistyötä johdetaan verkostona. Muissa haastatteluissa orkestereissa verkostojohdaminen ei painotu sponsoriyhteistyön johtamisessa. Keskimäärin suomalaisorkesterien sponsoriyhteistyössä muodostamat verkostot eivät myöskään ole erityisen vahvoja ja monisäikeisiä. Kuten luvussa 3.2 todetaan, johdettujen verkostoorganisaatioiden tavoite on saada etua liittoutumalla kutakin tarvetta parhaiten palvelevien yhteistyötahojen kanssa. Seuraavissa alaluvuissa tarkastellaan ja perustellaan sitä johtopäätöstä, ettei verkostojohdaminen tavanomaisesti painotu suomalaisorkesterien sponsoriyhteistyön johtamisessa.

5.2.1 Orkesterin ja yrityksen johdon verkosto

Kun orkesteri ja yritys solmivat sponsoriyhteistyökumppanuuden, mahdollisia verkostoitumisen tasoja syntyy paljon. Organisatorisella tasolla orkesterin ja yrityksen välille syntyy verkosto. Orkesterin yhteisö koostuu eri ryhmistä kuten orkesterin hallinto, soittajisto, yleisö, muut (yritys)kumppanit sekä ”tähdet”, kuten kapellimestarit, solistit ja säveltäjät. Yrityksen piiri koostuu esimerkiksi yrityksen johdosta, työntekijöistä, asiakkaista ja (yritys)kumppaneista. Verkostoja sponsorikumppanuuden johdosta voidaan rakentaa niin orkesterin ja yrityksen eri ryhmien välille kuin myös orkesterin omien sidosryhmien ja yrityksen omien sidosryhmien sisällä.

Haastateltujen orkesterien sponsoriyhteistyö näyttäytyi haastattelujen valossa ensisijaisesti orkesterin hallinnollisen johdon ja yrityksen johdon sekä mahdollisesti yrityksen markkinoinnin välille muodostuneena verkostona (kuvio 4).



Kuvio 4. Johdon tasolla toteutettu orkesterin ja yrityksen sponsorikumppanuus.

Intendenttien mukaan yritykset eivät ole lähestyneet orkestereita kertoakseen halukkuudesta sponsoriyhteistyön muotoilemiseen. Intendentit sanoivat kuitenkin jo toimivissa yhteistyökumppanuuksissa molempien osapuolten olevan aloitteellisia yhteydenotoissa. Usein orkesterin roolia yhteydenottajana pidettiin kuitenkin aktiivisempänä. Strategisen sponsoroinnin ja verkostojohtamisen mallien mukaan yhteistyö perustuu tasavertaisuuden tunteeseen. Dialogi on aktiivista ja molemmat osapuolet ovat aloitteentekijöitä. Peilattaessa orkesterien ja yritysten yhteistyön muotoja, sponsorikumppanien yhteydenotot liittyvät tyypillisesti musiikkitarpeisiin yrityksen omissa tilaisuuksissa. Yhteydenpidon määrää oli useimpien intendenttien mielestä vaikea määrittellä. Vastausten perusteella yhteydenpitoa on tyypillisesti noin joka toinen kuukausi.

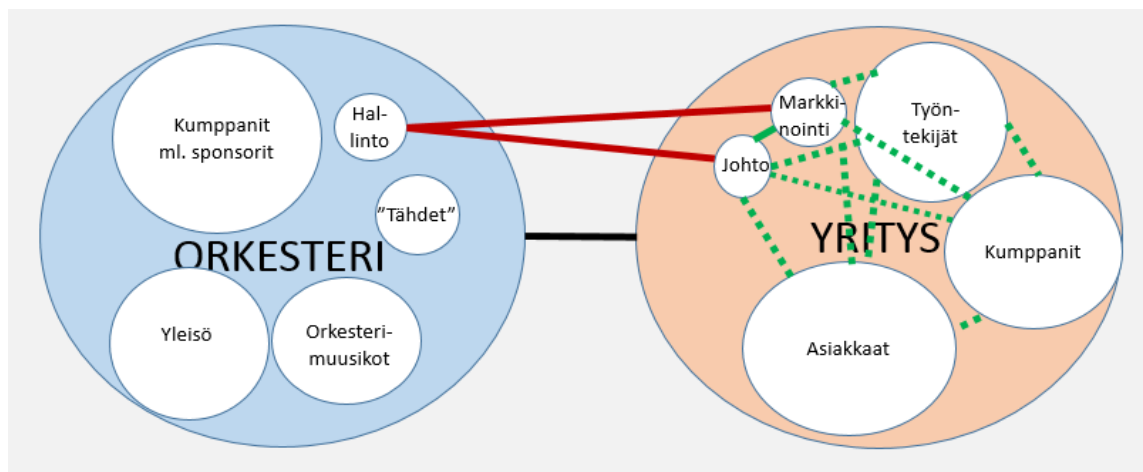
Suomalaisten orkesterien ja sponsoriyritysten välinen yhteydenpito tapahtuu tyypillisesti organisaatioiden johdon tasolla. Tavanomaisesti orkesterin hallinnollinen johto pitää kokouksia ja lähettää sähköpostia yritysten johdolle sekä markkinointi- ja pr-ihmisille. Monessa orkesterissa kutsutaan sponsoriyhteistyökumppaneita esimerkiksi kauden avajaiskonserttiin tai vuosittaiselle lounaalle. Oletettavasti kutsu osoitetaan silloin juuri yrityksen johdossa oleville henkilöille.

”[Yhteydenotoissa aloitteentekijöitä ovat] meidän puolelta yleensä intendentti ja yritysten puolelta toimitusjohtaja tai pr-asioita hoitava ihminen. Yleensä orkesterin puolelta.”

”Meillä on kaudessa aina avajaiskonsertti mihin aina kutsutaan. Yleensä on jotain sponsorin järjestämää pitkin vuotta. Muutaman kerran vuodessa kokouksessa käydään seuraavan vuoden yhteistyötä. On myös niitä tilaisuuksia missä suurin osa kumppaneista on kutsuttu.”

5.2.2 Yrityksen muodostama sisäinen verkosto

Yritykset voivat hyödyntää sponsoriyhteistyötään yrityksen omien verkostojen rakentamisessa (kuvio 5).



Kuvio 5. Yrityksen muodostama sisäinen verkosto sponsorikumppanuudessa.

Yrityksen omissa verkostoissa sponsorikumppanuudesta voidaan viestiä suoraan yrityksen omille asiakkaille ja luoda sitä kautta haluttuja mielikuvia yrityksen ja sen brändien ympärille. Sponsoriyhteistyö voi myös toimia luottamuksen rakentajana yrityksen ja

kumppanien välillä. Kumppaneita voidaan esimerkiksi huomioida ja kohdata sponsoriyhteistyön piirissä. Sponsorikumppanuuden ympärille voidaan rakentaa niin ikään johdon ja työntekijöiden välistä luottamusta lisääviä henkilöstötilaisuuksia sekä viestiä työntekijöille yrityksen arvoista. Erityisen monet orkesteri-intendenteistä kertoivat sponsorikumppaniensa järjestävän omia tilaisuuksia joihin orkesterimuusikoita tilataan musisoimaan.

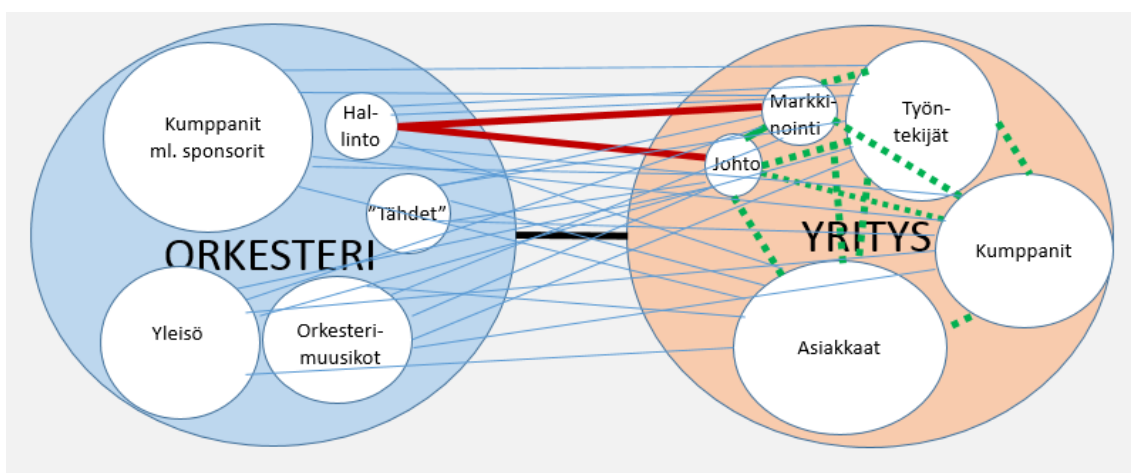
”Oltiin juuri avaamassa --- uusi linja. Meidän sponsorisopimuksissa on sovittu, että saavat käyttää orkesterin muusikoita tilaisuuksissaan.”

”Saattaa olla että joku osa yhteistyötä on, jos yrityksellä on juhlatilaisuuksia, meiltä tulee yhtye esiintymään sinne heidän paikalle tai riippuen ihan mitä tarvetta heilläkin on.”

”Jossain määrin jotkut käyttävät henkilökuntatilaisuuksissa. Luo työyhteisölle lisäarvoa ja on joulunaikaan tai muuten tärkeä työyhteisölle.”

5.2.3 Orkesterin ja yrityksen yhdessä muodostama verkosto

Orkesterin ja yrityksen sponsoriyhteistyössä muodostama verkko voi olla tiheä. Erilaisia mahdollisia kumppanuuden muotoja on paljon (kuvio 6). Haastattelujen perusteella verkostoja orkesterin piirissä olevien ihmisten ja yritysten piirissä olevien ihmisten välille muodostuu, mutta säikeet ovat melko ohuita eikä verkostoja juurikaan johdeta. Orkesterit ja yritykset hyödyntävät aktiivisesti vain murto-osan verkoston mahdollisista säikeistä.



Kuvio 6. Orkesterin ja yrityksen yhdessä muodostaman verkoston potentiaali sponsorikumppanuudessa.

Orkestereista lähes puolet toi esille sponsoritoiminnan tavoitteiden kohdalla yhteistyön, joka hyödyntää molempia osapuolia. Rahan lisäksi haastatelluista orkestereista kuudessa kerrottiin saatavan sponsoriyhteistyöstä näkyvyyttä orkesterille esimerkiksi lehtikumppanuudesta tai yritysten kuten pankin, S-ketjun tai K-ketjun viestinnässä. Sponsorikumppanuuksien hyödyistä orkesterille tarkemmin keskusteltaessa esiin nousivat yksittäistapauksina myös esimerkiksi mainosten taittaminen pro bono, yhteistyö levytyksen rahoituksessa, orkesterille suunniteltu korusarja ja orkesterin muusikon käyttöön annettu arvoviulu. Kaksi orkesteria mainitsi tiloihin liittyvän yhteistyön.

Yritysten mielenkiinnon pitäisi kohdistua verkostoitumisesta orkesterien yleisöön erityisesti, jos orkesterin yleisön profiili on sille kiinnostavaa kohderyhmää joko asiakaskunnaksi tai brändin viestijäksi. Tavat joilla sponsorikumppanit kohtaavat orkesterien yleisöä ovat melko passiivisia:

”Tietysti jos itse ovat yleisönä ja tulevat meidän tilaisuuksiin ja samalla kohtaavat yleisöä. --- Yhden kumppanin kanssa tehdään sen tyypistä toimintaa, että ovat myös itse läsnä niissä konserteissa. He ovat niin sanottu järjestäjä --- he kutsuvat siihen konserttiin ketä kutsuvat yleisöön.”

”Aika usein heillä on meille kausilippuja.”

”Pieniltä osin kyllä. Se niin kuin tapahtuu luontevasti itse konsertin tiimoilla jossa he ovat osallisina.”

Tyypillisesti orkesteri-intendenttien mielestä sponsorikumppanit hyötyvät ensisijaisesti orkesterien imagosta ja näkyvyydestä orkesterin materiaaleissa:

”Tänä päivänä nimenomaan hyötyvät, koska orkesterilla on hyvä nimi. Voivat vahvistaa omaa yritystään sillä, että ovat meidän kanssa yhteistyössä.”

”He saavat näkyvyyttä ja tuota mitäs vielä... Pystyvät tavallaan laajentamaan omaa toimintakenttäänsä, kun on tällainen säännöllinen kulttuuriyhteistyökumppani.”

”Tällä hetkellä hyvä tuote. Henkilötasollakin nauttivat itse konserteista ja kokemuksesta. Luo yritykselle positiivista imagoa.”

Sponsorikumppanin brändien vahvistamisen keinoja käytetään jonkin verran orkesterien sponsoriyhteistyön piirissä. Yritysten nimikkokonsertteja on useilla orkestereilla. Yhden orkesterin intendentti kertoi joidenkin sponsorikumppanien kokeneen orkesterin yleisön heille sopivaksi ja joku mainitsi myös sponsorille annetun mahdollisuuden esitellä tuotetaan ja palveluitaan konserttien valikoituneelle yleisölle:

”Imagollista yhteistyötä tehdään myös erään valtakunnallisesti tunnetun designerin kanssa jolla on pysyvästi esineitä esillä meidän konserttisalissa ja vastaavasti hän on valmis suunnittelemaan meille konserttiasua tai muuta.”

”Ovat pitäneet esittelyä konserttipaikalla, esimerkiksi ständiä.”

”Jotkut jotka on olleet meidän kanssa oikein kaupallisella asenteella. Orkesterin kantayleisö on koettu sopivaksi kantayleisöksi heille.”

Orkesterien taiteellisten johtajien eli kapellimestarien rooli sponsoriyhteistyössä ei näyttänyt erityisen aktiivisena. Esimerkiksi USA:ssa kapellimestarit ovat sponsoriyhteistyössä usein keskeisessä asemassa. Sanotaanpa suomalaiskapellimestarienkin menestyserojen Atlantin takana perustuvan myös siihen, kuinka hyvin he ovat sopeutuneet rooliin sponsoriyhteistyön avainhenkilönä. Vain yhdessä orkesterissa kerrottiin:

”kyllä meillä on ollut myös kapellimestari. Siellä on näitä, kun tulee niin sanotusti isompia ja alkuvaiheessa kun aloitetaan yhteistyötä. Silloin kapellimestari on tärkeässä roolissa, on ihan menty yhdessä.”

Suomalaisorkesterien sponsoriyhteistyössä yritysten edustajat tapaavat kapellimestareita ja vierailevia solisteja tyypillisesti esimerkiksi nimikkokonserttien yhteydessä pidettävissä sponsorin tilaisuuksissa:

”Kapellimestari on käynyt ennen konserttia pitämässä konserttiesittelyä.”

”Joskus on tilaisuuksia [ennen konserttia] joissa heitä vähän jututetaan tai sponsori kutsuu tilaisuuteen.”

Orkesterimuusikoiden rooli sponsorikumppaniyritysten ja orkesterin muodostamassa verkostossa on vaihteleva. Useat orkesteri-intendentit sanoivat, että heidän orkesterissaan sponsorikumppanit eivät tapaa orkesterimuusikoita. Toisaalta joidenkin orkesterien

erityispiirteitä ovat sponsorien ja joidenkin soittajien välille muodostuneet henkilökohtaiset suhteet:

”Meillä on esimerkiksi yksi sellainen yhteistyömuoto jossa aika usein yritys käyttää omissa tilaisuuksissaan meidän tiettyä soittajistoa. On syntynyt henkilökohtaiset välit joihinkin, esimerkiksi konserttimestariin.”

”Tulee ihan toiveita esimerkiksi että kyllä he tuntevat meidän soittajat hyvin ja osaavat ihan nimetä, ketä haluavat.”

Saman orkesterin eri sponsorikumppanien keskinäisten kohtaamisten muoto on orkestereita erotteleva tekijä. Se on yksi potentiaalinen hyödynlähde yritysosaajalle. Sponsorikumppanien keskinäinen verkostoituminen voi luoda yrityksille mahdollisuuksia oman liiketoimintansa tehostamiseen esimerkiksi luomalla alustan suhdetoimintaan ja uudenlaisten yhteistyömuotojen kehittelyyn. Esimerkiksi potentiaalisten alihankkijoiden näkökulmasta mielenkiintoinen yritys tai jollakin toimialalla merkityksellinen portinvartija verkoston jäsenenä voi vetää verkostoon imussaansa muita, samaan sisäpiiriin haluavia toimijoita. Näitä mahdollisuuksia käytetään orkesterien sponsoroinnissa hyödyksi vähän.

Kolmessa orkesterissa oltiin sitä mieltä, etteivät orkesterin sponsorikumppanit tapaa toisiaan. Suurimmassa osassa orkestereita sponsorit kohtasivat toisiaan jollain tapaa, esimerkiksi orkesteri kutsuu kerran vuodessa kaikki sponsorikumppanit yhteiseen tilaisuuteen, vaikkapa lounaalle tai kauden avajaiskonserttiin. Sponsorikumppanuuksia verkoston johtavan orkesterin eri sponsoriyritykset ovat olleet aktiivisessa kanssakäymisessä keskenään, esimerkiksi:

”yritykset kutsuivat edustajia tutustumaan omaan yritykseensä. On oltu erilaisissa yrityksissä --- ja tosiaan nää orkesterin ystäväyritykset oli kutsuttuina ryhminä.”

5.2.4 Orkesterin sisäiset verkostot ja yleisötyö

Sponsoriyhteistyön tiimoilla verkostoitumista voi siis tapahtua organisaatioiden tasolla ja organisaatioiden eri yhteisöjen tasolla. Viime kädessä, aina verkostoitumista tarkasteltaessa, verkostoituminen tapahtuu yksittäisten ihmisten tasolla. Henkilökohtaiset verkostot ovat tärkeä motivaattori ihmisten toiminnalle, niin myös orkesteriyleisön piirissä. Musiikkitieteen oppiaineeseen tekemässäni opinnäytetyössä (Moisala 2005) tutkin Helsingin

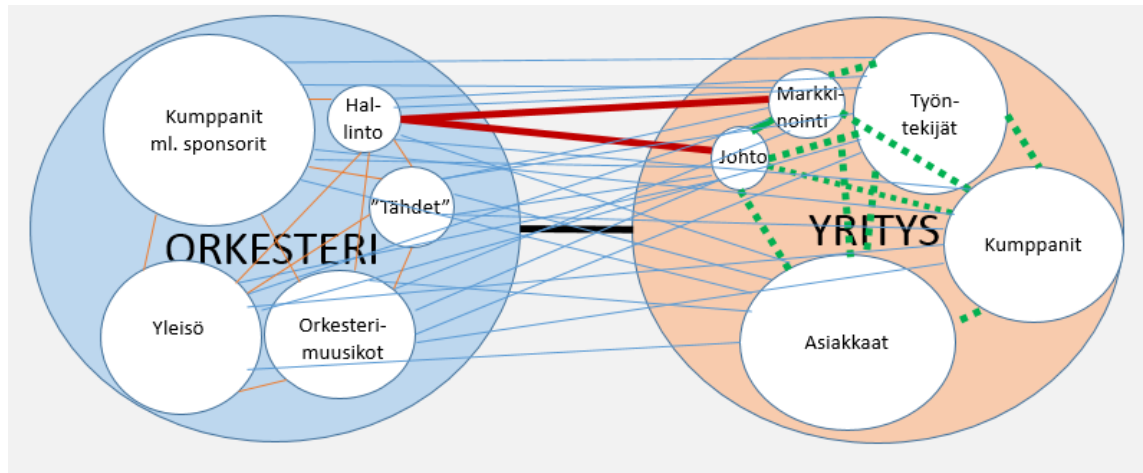
kaupunginorkesterin konserttikävijöiden motiiveja konserteissa käymiselle. Työssä ilmeni, että mitä syvemmällä orkesteritoimintaan liittyvissä verkostoissa henkilö on, sitä vahvemmin hänen motiivinsa konserteissa käymiseen liittyvät myös ulkomusiikillisiin tekijöihin kuten tuttujen muusikoiden uran seuraamiseen ja tuttavien tapaamisen konserteissa. Mielenkiinto orkesteria kohtaan syntyy siis taidekokemusten lisäksi orkesteriin liittyvistä verkostoista, halusta seurata niitä ja kuulua niihin.

Sponsoriyhteistyössä muodostetuissa verkostoissa orkesteri voi saada omiin verkostoihinsa mukaan sellaisia ihmisiä, jotka eivät ole niihin aiemmin kuuluneet. Orkesteri voi tarjota mahdollisuuden päästä tutustumaan esimerkiksi orkesterin muusikoihin. Sponsoriyhteistyön myötä orkesterin sosiaalisiin verkostoihin päässeet ihmiset voivat haluta pysyä niissä jatkossakin. Näin sponsoriyhteistyö voi olla orkesterille mitä onnistuneinta yleisötyötä, eli sillä tavoitetaan uusia yleisöjä.

Sosiaaliset verkostot ovat itseään vahvistavia, sillä ihmisten päätöksenteko tapahtuu rationaalisen päättelyn lisäksi myös sosiaalisen verkoston ohjaamana. Mitä tiiviimpää henkilötasolla tapahtunut verkostoituminen on, sitä suurempaa on heidän välinen luottamuksensa. Ja mitä suurempaa on ihmisten välinen luottamus, sitä tiukemmin heidän edustamansa organisaatiot kietoutuvat toisiinsa. Vesalaisen (2006, 51–56) mukaan tiivis henkilöiden välinen vuorovaikutus verkostoissa johtaa jaettuun ajattelumalliin yhteistyöstä ja sitä kautta parempiin yhteistyötuloksiin. Näin sponsoriyhteistyössä muodostuneet ja vahvistuneet verkostot voivat lujittaa orkesterin ja sen sponsorikumppanien yhteistyötä entistään.

Kuviossa 7 sponsoriyhteistyön piirissä mahdollisesti muodostettuun verkostoon on lisätty vielä orkesterin omat verkostot, joita sponsoriyhteistyössä voidaan aktivoida. Sponsoriyhteistyön piirissä toteutettu toiminta, esimerkkinä vaikkapa yhden orkesterin toteuttamat tutustumisretket sponsoriyhteyksiin koko orkesterin soittajistolle, voi osaltaan vahvistaa yhteishenkeä ja sitoutumista orkesterin muusikoiden ja hallintohenkilökunnan välillä. Taiteilijoiden ja yleisön kohtaamiseen voi syntyä sponsoriyhteistyön kentällä vuorovaiikutteisia areenoita, joissa kohtaaminen on henkilökohtaisempaa ja dialogisempaa kuin perinteisessä orkesterikonsertissa. Esimerkiksi viulisti kohtaa yleisöä vapaamuotoisessa tilaisuudessa, jossa hän kertoo uudesta sponsorikumppanilta saadusta instrumentistaan. Näiden kohtaamisten myötä alun perin yrityksen verkostoihin kuuluneet ihmiset voivat muuttua ensisijaisesti orkesterin omien verkostojen jäseniksi. Sponsoriyhteistyön kautta orkesterin kohtaama ihminen muuttuu orkesterin yleisön jäseneksi, jolla voi olla

sosiaalisena pääomana alun perin sponsoriyhteistyössä syntyneitä henkilökohtaisia verkostoja myös vaikkapa orkesterin muusikoihin ja hallintohenkilökuntaan.



Kuvio 7. Orkesterin ja yrityksen muodostamat sisäiset ja keskinäiset verkostot sponsorikumppanuudessa.

5.3 Sponsorikumppanuuksien strateginen taso

Kuten sponsorointia käsitelleessä luvussa 2.2 kerrottiin, sponsorointi voidaan jakaa 1) taktisen tason sponsorointiin joka tähtää jonkin tapauskohtaisen taktisen tavoitteen saavuttamiseen ja 2) strategiseen sponsorointiin, jonka taustalla on yrityksen arvoista ja liiketoimintasuunnitelmasta kumpuava sponsorointistrategia. Voidaan nähdä, että taktisen tason sponsorointiin liittyy projektijohtamisen elementtejä; siinä suoritetaan sponsoriyhteistyöprojekti jonkin tietyn tavoitteen saavuttamiseksi. Strategisen tason sponsorointi on verkostomaisempaa toimintaa, jossa rakennetaan korostetusti tasapainoista kumppanuutta.

Taktisen- ja strategisen sponsoroinnin määritelmässä lähtökohtana on tapa, jolla yritys-osapuoli on rakentanut sponsoriyötään. Tässä työssä tietolähteinä eivät olleet yritykset, vaan kumppanuuden orkesteriosapuolen edustajat, joten kokonaiskuva orkesterien kumppanuuksien strategisesta tasosta jää vajaaksi.

Intendenttien haastattelujen perusteella suomalaisorkesterien sponsoriyhteistyön piirissä tehdään niin taktisen kuin strategisen tason toimilta näyttäviä asioita. Esimerkiksi, haastateltujen perusteella yleisin yhteistyön muoto on yritykselle annettu näkyvyys or-

kesterin toiminnassa. Yrityskuvan ja brändien rakentaminen sponsoriyhteistyössä edustaa strategista sponsorointia. Suomalaisorkesterien sponsoriyhteistyössä näkyvyys ilmenee tyypillisesti mainospaikkana orkesterin painetussa (kausi)ohjelmassa. Tämä ei yksittäisenä toimenä ole riittävä siihen, että voitaisiin puhua todellisesta strategisen tason sponsoritoiminnasta. Strategisen tason toiminta vaatii suurempia ja pitkäaikaisempia panostuksia. Intendentit kuvailivat sponsorikumppaniensa hyötyvän sponsorikumppanuudesta yrityskuvassaan esimerkiksi näin:

”Vakuutusyhtiöt ja tällaiset, niillä on yhteiskuntavastuu keskeinen ja että he voivat, haluavat lyödä itselleen tällaista kulttuurista profiilia.”

”Oman yritysprofiiliin yhteiskuntavastuuta.”

”Kyllä niillä on myös tavoite että tietyt haluavat enemmän pehmeitä arvoja nostaa esille heidän toiminnassa, jos meillä on esimerkiksi joku tehdas tai muu sellainen jolla en enemmän kovia arvoja tai sellaista. Me annetaan tällainen pehmeys heidän kuvioihin --- että näkyy heidän logot ja tiedot meidänkin asioissa, antaa pehmeyttä.”

Toinen usein mainittu yhteistyön muoto on yhteistyö tilaisuuksissa sekä esiintyjien toimittaminen yrityksen omiin tilaisuuksiin. Silloinkin kyseessä on joko taktisen tason toimi jossa tavoitteena on sopivan tunnelman luominen yksittäiseen tilaisuuteen tai jonkinlainen siivu strategisen sponsoroinnin toimista, joka osana suurempaa tekemisen tapaa voi viestiä sponsorikumppanin imagosta.

”Katson että ne hyötyy siitä kun esimerkiksi jossain vaiheessa pystyy tarjoamaan, onko se henkilökunta tai asiakkaat, me pystytään tarjoamaan korkeatasoista taide-elämystä jo ne ei ehkä samalla tavalla muuten pysty. Tietysti vois olla ulkopuolinen, mutta meillä on läheistä yhteistyötä.”

”Odottavat fyysisiä lippuja vierailleen ja työntekijöilleen ja jatkuvaa valmiutta jos tarve ilmenee, siihen vastataan. Nopeus on meidän myyntivaltti.”

”Nimikkokonsertti, konsertti heidän omalle jäsenistölle tarjoamme. Tarjoamme taiteellista panostusta heidän tilaisuuksiinsa heidän toiveidensa mukaan.”

”Henkilötasollakin nauttivat itse konserteista ja kokemuksesta. --- Jossain määrin jotkut käyttävät henkilökuntatilaisuuksissa, luo työyhteisölle lisäarvoa, yhtenä on joulunaikainen tai muu samanlainen tärkeä työyhteisölle.”

Musiikin viemisen rinnalla muita taktisen tason yhteistyöesimerkkejä nousi haastatte- luissa esille vain vähän. Orkesteri-intendentit eivät maininneet sponsorikumppaniensa hyötyvän yhteistyöstä esimerkiksi myynnin tai uusiasiakashankinnan apuna, joten orkes- terien konsertteja ei käytetä areenaa esimerkiksi sponsorikumppanien omien tuotteiden myymiseen tai asiakasrekisterin keräämiseen.

Seuraavaksi tarkastellaan strategisen tason sponsoriyhteistyön tunnusmerkkejä orkes- tereissa. Strategisen tason sponsoroinnissa tunnusmerkkeihin kuuluu, että yritys tekee aktiivista työtä löytääkseen parhaimmat kumppanit. Orkesterien suuntaan ei kuitenkaan ole käännytty yritysten suunnasta, vaan aloitteentekijöitä ovat olleet orkesterit. Strategi- sen sponsoroinnin piirteisiin kuuluu myös yhteistyömuotojen kehittäminen niin, että kumpikin osapuoli ovat tasapainoisesti saajan ja antajan roolissa. Kaikkien haastateltu- jen orkesterien edustajien mukaan sponsoriyhteistyön muodot oli kehitelty orkesterissa, ei yhteistyössä sponsorikumppanien kanssa. Jossakin orkestereissa suunnitelmaa oli kyllä tehnyt aikanaan mainostoimisto, toisessa ajatusriihi asiantuntijoiden kanssa, kol- mannessa mukana oli ollut orkesterin neuvottelukunta yrityselämäedustajineen ja nel- jännessä todettiin paikkakunnan olevan niin pieni, että yhteistyömuodot ovat syntyneet ajan kanssa, kaikki kun tuntevat toisensa muutenkin.

Lisäksi strategisen sponsoriyhteistyön tunnuspiirteisiin kuuluu se, että kumpikin osapuoli tuntee toistensa tavoitteet yhteistyölle. Tavoitteiden pitäisi perustua toimijoiden arvoihin, liiketoimintasuunnitelmaan ja strategiaan. Yritysten tavoitteena on tavanomaisesti tuot- taä voittoa omistajilleen, mikä tapahtuu esimerkiksi yritysten brändien arvoa kohotta- malla, tuotantoa tehostamalla ja asiakaskuntaa laajentamalla. Näin ollen yrityksille ole- tettavasti yleisin strategisen sponsoroinnin viimekäden tavoite on saada mahdollisimman hyvä tuotto sponsorointiin tehdylle investoinnille.

Myös orkesterien sponsoriyhteistyölle asettamien strategisten tavoitteiden pitäisi perus- tua niiden arvoihin ja toiminnan tarkoitukseen. Orkesterien kohdalla strategisina tavoit- teina voisi ajatella olevan esimerkiksi toiminnan mahdollisimman korkea taiteellinen taso, orkesterin maineen (brändin) kohottaminen, yleisön palveleminen ja mahdollisimman

laajan yleisön tavoittaminen. Näihin orkesterien strategisen tason tavoitteiden saavuttamiseen sponsoriyhteistyötä ei kerrottu juuri käytettävän. Sen sijaan orkesterien sponsoriyhteistyön tavoitteita kysyttäessä ykköseksi nousi ennalta arvattavasti raha. Usein mainittiin, että rahaa halutaan nimenomaan olemassa olevan perustoiminnan rahoittamiseen, ei ylimääräiseen toimintaan. Muutamissa orkestereissa sponsorikumppanit olivat rahoittaneet nimettyjä konsertteja ja kahdessa orkesterissa mainittiin sponsoriyhteistyössä toteutetut levytykset. Yksi haastatelluista orkestereista kertoi tavoitteena olevan nyt sponsoriyhteistyön kartoituksen, koska kumppaneita ei tällä hetkellä ole.

Vain yksi mainitsi, että sponsoriyhteistyöllä ”voidaan tavoittaa uutta yleisöä, mitä meille ei muuten tulisi”. Pohdittaessa orkesterien strategisen tason tavoitteita, sponsoriyhteistyössä tehtävän yleisötyön mahdollisuudet ovat yksi ilmeisimmistä potentiaalisista toimintamuodoista. Muita orkesterin strategisia tavoitteita tarkasteltaessa, orkesterit näkevät itsensä sponsorikumppaniensa brändin kohottajina, mutta sponsorikumppanien orkesterin omaan brändiin mahdollisesti tuomaa lisäarvoa ei nähdä. Yleisön palvelutason kohottaminen voi myös onnistua sponsoriyhteistyössä, yksinkertaisimmillaan vaikkapa tuote-esittelylahjoina, mutta tämäkään toimintamuoto ei tullut mainituksi. Kekseliäimmillään sponsoriyhteistyö voi palvella suoraan myös taiteellisen toiminnan tasoon liittyviä tavoitteita. Yhden orkesterin mainitsema yhteistyö, jossa sponsori myöntää arvoilun orkesterin soittajan käyttöön, edustaa tämän tyyppin sponsoriyhteistyötä.

Orkesterien sponsorikumppanuuksien strategista tasoa tarkasteltaessa joukosta erottuu poikkeuksena yksi orkesteri. Se on ollut suomalaisorkesterien sponsoritoiminnassa jonkinlainen pioneeri erityisesti 1990-luvulla. Tämän orkesterin sponsorikumppanuuksien taustalla oleva johtaminen on erilaista kuin muissa haastatelluissa orkestereissa. Myös orkesterin omissa tavoitteissa sponsoriyhteistyölle raha tuli mainituksi poikkeuksellisesti vasta toisena asiana verkoston jälkeen:

”Pystyttiin tarjoamaan alusta, että orkesterin ympärille rakentui yrityspooli. Eri alojen yritykset löytävät toisensa kun orkesteri on välittäjäroolissa. Totta kai tavoitteena saada myös niinku taloudellista tukea.”

Orkesteri-intendentit eivät, yksittäisiä poikkeuksia lukuun ottamatta, kertoneet tutustuneensa siihen, miten sponsorikumppanit olivat saavuttaneet yhteistyölle asetetut tavoit-

teet. Vain yhden orkesterin kohdalla, sen jonka sponsoriyhteistyötä johdetaan ensisijaisesti verkostona, orkesterin intendentti kertoi sponsorikumppanuuden strategiseen ajatteluun kytketyistä tavoitteista ja niiden mittaamisesta:

”Siitä on aikanaan tehty ainakin kaksi tutkimusta, mitä sponsorit on tehnyt. --- Tietysti tällaisia mielikuvia, siihen liittyvää ja onhan se osa näitten, osa yritysten markkinointistrategiaa. Hyväntekeväisyyttä ei oikeastaan enää ole. Osana heillä sitä strategista ajattelua, että löydetään yhteisiä liittymäpintoja ja yhteistä siinä, mikä heidän kunkin yrityksen omaan tekemiseen liittyy.”

6 Yhteenveto ja johtopäätökset

Tässä työssä haluttiin selvittää, miten sponsoriyhteistyötä johdetaan suomalaisissa sinfoniaorkestereissa. Orkesterien intendenttien haastatteluista kerättyä aineistoa tarkasteltiin kolmesta näkökulmasta: miten sponsoriyhteistyö on muotoiltu, millaisia ovat sponsoriyhteistyössä muodostetut verkostot, ja mikä on orkesterien sponsorikumppanuuksien strateginen taso.

Haastattelujen perusteella yhden suomalaisen sinfoniaorkesterin sponsorikumppanuuDET näyttäytyvät strategisina. Muiden orkesterien sponsoriyhteistyötä ei johdeta strategisen tason sponsorikumppanuutena, vaikkakin myös kaksi muuta haastattelujen piirissä ollutta orkesteria oli kehitellyt sponsoriyhteistyön muotoja muita pidemmälle. Suurimassa osassa orkestereita sponsoriyhteistyötä johdetaan vain pienin panostuksin. Haastatteluista kolmen orkesterin kohdalla voidaan todeta, että sponsoriyhteistyötä ei tässä vaiheessa juurikaan johdeta tai sponsoriyhteistyö on erittäin pienimuotoista. Koska haastattelujen ulkopuolelle jätettiin ne orkesterit, joiden sponsoritulot vuonna 2014 olivat enintään 25 000 euroa, haastattelujen ulkopuolelle jääneissä orkestereissa voi olettaa yhteistyön johtamiseen käytettyjen resurssien olevan keskimäärin melko pieniä.

Vastuu sponsoriyhteistyöstä kuuluu suomalaisorkestereissa tyypillisesti orkesterin intendentille ja hänen rinnallaan mahdollisesti jollekin toiselle henkilölle orkesterin hallinnossa. Intendentti on myös se henkilö, joka tavanomaisesti toteuttaa sponsoriyhteistyön tekemistä. Tavallisesti orkesterin sponsoriyhteistyön muodot on luotu orkesterin sisällä. Sponsoriyhteistyötä varten on luotu valmiita paketteja, mutta tarkkaa prosessikuvausta sponsorihankinnan vaiheista ei ole tavanomaisesti olemassa. Projektipäällikön tehtäviä

ja projektin vaiheita tarkasteltaessa havaittiin, että yritysten tavoitteet sponsoriyhteistyölle tunnetaan huonosti. Jatkotutkimuksen paikka olisi selvittää, tuntevatko yritykset omat tavoitteensa orkesterien kanssa tehdylle sponsoriyhteistyölle.

Orkesterien sponsoriyhteistyössä muodostuvat verkostot ovat melko ohuita ja niitä ei juuri johdeta. Verkostoja voidaan katsoa syntyvän organisaatioiden tasolla, organisaatioiden eri yhteisöjen tasolla sekä yksilöiden tasolla. Sponsoriyhteistyön verkostojen rakentamisen alkuvaiheessa orkesterit ovat aktiivinen osapuoli. Intendenttien mukaan yhteistyön myöhemmissä vaiheissa molemmat osapuolet ovat aktiivisia. Orkesterien sponsoriyhteistyössä verkostot muodostuvat pääasiassa yritysten johdon ja markkinoinnin sekä orkesterien hallinnollisen johdon välille. Esimerkiksi sponsoriyritysten ja orkesterin yleisön välille muodostuvat verkot perustuvat pääosin passiivisiin kohtaamisiin. Orkesterin kapellimestarien rooli verkostoissa on keskimäärin pieni ja orkesterimuusikoiden rooli orkestereittain vaihteleva. Eroja on myös siinä, millä tavalla sponsorit kohtaavat toisia sponsoreita, vai kohtaavatko heitä ollenkaan.

Sponsoriyhteistyössä rakentuviin verkostoihin on vielä paljon potentiaalia suomalais-orkesterien sponsoriyhteistyön kehittämiseen. Orkesterienkin piirissä muodostuvat sosiaaliset verkostot ohjaavat ihmisten päätöksentekoa. Siksi verkostoihin mukaan pääseminen lisää ihmisten ja organisaatioiden sitoutumista ja halua olla mukana orkesterien toiminnassa niin yleisönä kuin sponsorikumppanina.

Orkesterien sponsoriyhteistyössä on melko vähän esimerkkejä niin taktisen tason kuin strategisen tason sponsorikumppanuuksista. Haastatellut intendentit korostivat yritysten tavoittelevan yhteistyöstä erityisesti imagovaikutuksia, mikä viittaa strategisen tason sponsorikumppanuuteen. Lähes puolet haastatelluista intendenteistä mainitsi myös yhteistyön molemminpuolisen hyödyn, joka on niin ikään strategisen tason sponsorikumppanuuden perusmerkki. Strategisen sponsorikumppanuuden muotoon ei kuitenkaan sovi se, että sponsoriyhteistyön muodot oli lähes aina muotoiltu orkestereissa, ei yhteistyössä yritysosaapuolen kanssa. Orkesterit eivät myöskään juuri tunne sitä, miten yritykset ovat tavoittaneet sponsoriyhteistyölle asetetut tavoitteet. Niin ikään orkesterit eivät ole sitonneet sponsoriyhteistyön tavoitteita omiin strategisiin tavoitteisiinsa, vaan tavoitteena on ennen kaikkea rahan kerääminen. Se orkesteri, jonka sponsorikumppanuudet muista orkestereista poiketen näyttäytyivät strategisina, oli asettanut omat tavoitteensa sponso-

riyhteistyölle strategisiksi ja tiesi, kuinka sen yrityskumppanit olivat saavuttaneet sponsoriyhteistyölle asetetut tavoitteet. Tämänkin orkesterin piirissä sponsoriyhteistyön solmimista pidettiin vaikeana erityisesti nykyisessä taloudellisessa tilanteessa.

Työssä tehtyjen havaintojen perusteella sponsoriyhteistyön tekemistä pidetään suomalaisten orkesterien piirissä haastavana. Samalla nousee kuitenkin esille asioita, joiden kautta suomalaisten orkesterien sponsoriyhteistyön muotoja on mahdollista kehittää ja lisätä orkesterien sponsoriyhteistyön määrää.

Ensimmäiseksi, rakennetaan orkesterien sponsorikumppanuuksia kohti strategisen tason sponsorikumppanuuksia. Suomalaisorkesterien sponsoriyhteistyö ei pääsääntöisesti täytä strategisen sponsoroinnin tunnusmerkkejä. Jos sponsoriyhteistyötä halutaan kehittää ja sen taloudellista merkitystä lisätä, orkesterien on hyvä viedä yhteistyömuotojaan kohti strategista sponsoriyhteistyötä. Tällainen kulttuuri on vielä uutta myös useille yritystoimijoille. Orkesterien edustajien on siksi pystyttävä kertomaan yritystoimijoille siitä, miten sponsorointi voi olla markkinointiviestinnällinen investointi, joka myös antaa investoinnille sopivan katteen.

Uudet toimintamallit syntyvät usein kanssakäymisessä. Yhteistyön tavoitteita, muotoja ja käytäntöjä voidaan lähteä rakentamaan esimerkiksi potentiaalisten kumppaniparien työpajoissa. Huomio voi olla organisaatioiden vaikuttavuudessa laajalti: miksi organisaatiomme ovat olemassa, mitkä ovat tavoitteemme ja kuinka voimme yhteistyössä tukea toisiamme niiden saavuttamisessa.

Toiseksi, toteutetaan sponsoritoimia yhteistyössä. Orkestereiden suhteellisen pienissä hallintotiimeissä koetaan, ettei sponsoriyhteistyöhön pystytä panostamaan olemassa olevilla resursseilla. Sponsorikumppanuuksien rakentamiseen panostaminen on orkesterille riski. On mahdoton tietää etukäteen, tuottavatko siihen sijoitetut panostukset. Orkesterien kokemukset sponsorikumppanuuksien rakentamisesta eivät keskimäärin ole erityisen onnistuneita. Työmäärä suhteessa tuloksiin koetaan liian suureksi. Sopimukset ovat usein pieniä ja lyhyitä, silti suuren työn takana. Maakuntakaupungeissa haasteeksi koetaan se, että suurten yritysten päätoimistot sijaitsevat muualla ja paikallisten yritysten suuntaan kääntyvät kaikki paikalliset kulttuuri, nuoriso, urheilu ja niin edelleen toimijat rahoituksen toivossa.

Nykyisessä taloudellisessa tilanteessa useat yritykset eivät ole valmiita panostamaan sponsorointiin. Orkesteri-intendenttien mukaan yrityksissä koetaan moraalisesti arveluttavana olla sponsorikumppanuudessa kulttuuritoimijan kanssa, kun samaan aikaan saatetaan käydä yt-neuvotteluja.

Orkestereille lähes riskitön tapa toteuttaa sponsorikumppanuuksien hankintaa olisi ulkoistaa se sponsorikumppanuuksien hankintaan erikoistuneille yrityksille provisiota vastaan. Vain harva orkesteri on tehnyt tätä. Sponsorihankinnan ulkoistamisessa on kuitenkin omat huonot puolensa. Ulkopuolisen toimijan ensisijainen intressi on viime kädessä oman provision saaminen. Se voi kannustaa tavoittelemaan nopeasti syntyviä sopimuksia työläiden mutta strategisesti kenties merkittävämpien sopimusten sijaan. On myös jollain tapaa erikoista ajatella, että orkesteri ulkoistaa oman yhteistyönsä toisen organisaation kanssa.

Kun resursseja on rajallisesti, yksi mahdollisuus on yhteistyö sponsorikumppanuuksien solmimisessa. Yhteistyö voi olla paikallista, esimerkiksi joukko saman kaupungin kulttuuri- tai vapaa-ajantoimijoita lähestyy yhdessä mahdollisia yrityskumppaneita sen sijaan että ne kilpailevat keskenään yritystoimijoiden ajasta, rahasta ja huomiosta. Yhteistyö voi olla myös orkesterien välistä. Yhdessä orkesterit voivat tarjota yrityksille jopa valtakunnanlaajuista näkyvyyttä ja mahdollisuuden kohdata ihmisiä tapahtumissa eri puolilla Suomea. Joillakin yrityksillä on keskitettyä toimintaa, ei vain yhdellä, vaan muutamalla eri orkesteripaikkakunnalla.

Sponsoriyhteistyön rakentamiseen tarvittavia resursseja pidetään riittämättöminä, kun orkestereiden hallintoon ei pystytä palkkaamaan henkilöä sitä hoitamaan. Pystyykö sen sijaan vaikka kaksi orkesteria yhdessä palkkaamaan sponsoriyhteistyöstä vastaavan henkilön hoitamaan kummankin orkesterin sponsoriyhteistyötä?

Kolmanneksi, viedään verkostot ihmisten välisen kanssakäymisen tasolle. Sponsoriyhteistyössä luodaan organisaatioiden välisiä kumppanuuksia ja verkostoja. Useat orkesteritoimijat painottivat sitä, etteivät sponsorikumppanuudet perustu henkilökohtaisiin verkostoihin tai mieltymyksiin. Sosiaaliset verkostot kuitenkin ohjaavat osaltaan ihmisten päätöksentekoa, niitä kannattaa käyttää hyväksi. Verkostot voivat sitouttaa ihmisiä niin konserteissa käymiseen kuin sponsorikumppanuuden kehittämiseen.

Sponsoriyhteistyön puitteissa voidaan luoda ja aktivoida monenlaisia verkostoja. Kuitenkin tänä päivänä orkesterien sponsoriyhteistyön tyypillinen muoto on mainos orkesterin käsiohjelmassa. Se on hajuton, mauton, ei varmasti ketään häiritsevää. Mutta entä jos sen sijaan...

Eräänä iltana konserttisalin aulassa konserttiyleisöä olikin vastassa paikallisen suklaatehtaan työntekijät tarjoamassa maistiaisia. Illan konserttiohjelmassa kuultiin myös eräs mielenkiintoinen kuriositeetti, tehtaan perustajan veljenpojan 20-vuotiaana säveltämä Adagio jousiorkesterille 1800-luvun lopulta. Konserttiohjelmasta löytyvällä qrp-koodilla konserttivieraat pääsivät halutessaan ilmoittautumaan tehdaskierrokselle seuraavan viikon torstaina. Tässä kohtaa konserttiohjelmalehteä kerrottiin myös, kuinka lauantaina kirjastolla järjestetään kaikille yläkouluikäisille avoin sävellyspaja. Ohjaajina toimivat tunnettu musiikkipedagogi sekä orkesterin muusikot ja tehtävänä on luoda musiikkia suklaatehtaan kuvitteelliseen mainokseen.

Konsertin jälkeen suklaatehtaan työntekijät viettivät ikimuistoisen illallisen kapellimestarin sekä konsertissa myös esiintyneen kuoron laulajien kanssa. Tehtaan pitkäaikaisen työntekijän ja henkilöstön luottamusnaisen Marja-Terttu Sointulan 60-vuotispäivää huomioitiin kertomalla, että hän saa toteuttaa pitkäaikaisen haaveensa: Hän pääsee ensi keväänä mukaan soittamaan orkesterin riveissä Sibeliuksen Andante Festivon orkesterin kenraaliharjoituksessa. Hänen valmentajanaan toimii yksi orkesterin 2. viulun ammattilaisista. Lopulta Marja-Terttu hoiti stemmansa niin hyvin, että hän pääsi soittamaan teoksen myös konsertissa – ja antamaan lausuntoja asiasta maikkarin uutisten tästä tekemään loppukevennykseen. Tuona iltana konserttiyleisöön saapui, elämänsä ensimmäisen kerran, jopa Marja-Tertun 83-vuotias Helvi-täti, nyttemmin orkesterin tuorein kausikorttilainen.

Lähteet

- Alaja Erkki 2001. Sponsorointiyhteistyön käsikirja. Käytännön toimintaohjelma urheilumarkkinoijalle. Suomen Urheilumuseosäätiön julkaisu n:o 25. Erkki Alaja ja Suomen urheilumuseosäätiö, Jyväskylä.
- Artto Karlos, Martinsuo Miia, Kujala Jaakko 2006. Projektiliiketoiminta. WSOY Oppimateriaalit Oy, Helsinki.
- Hakanen Matti & Heinonen Upi & Sipilä Petri 2007. Verkostojen strategiat. Menesty yhteistyössä. Edita Prima Oy, Helsinki.
- Hirsjärvi Sirkka & Hurme Helena 1988. Teemahaastattelu. 4. painos. Yliopistopaino, Helsinki.
- Image Match 2013. Sponsoroinnin kumppanuuksien hoitaminen, palautteen kerääminen, mittarointi. Luentokalvot, Sibelius-Akatemian avoin yliopisto.
- Karhunen Paula 2015. Puhelinkeskustelu 16.2.2015. Erikoissuunnittelija, Taiteen keskustoimikunta.
- Kotler Philip & Armstrong Gary & Parment Anders 2013. Marknadsföring: Teori, strategi och praktik. Pearson Education Ltd, Essex, England.
- Lipasti Ilkka 2007. Johda yli rajojen verkostotaloudessa. WSOYpro, Helsinki.
- Masterman Guy 2007. Sponsorship for a Return on Investment. Elsevier, Oxford.
- Moisala Jonna 2005. Konsertin merkitys kuulijalle. Kvalitatiivinen tutkimus Helsingin kaupunginorkesterin konserttikävijöistä. Pro gradu -opinnäytetyö, Helsingin yliopiston musiikkitieteen laitos.
- Mäkelä Marianne 2013. Sponsorointi ja yritys yhteistyö -opintopaketti, luentokalvot. Luento Sibelius-Akatemian avoin yliopisto 8.4.2013.
- Oesch Pekka 2002. Kulttuurin sponsorointi ja yritys yhteistyö. Kehitys ja käytännöt. Taiteen keskustoimikunta, Helsinki.
- Oesch Pekka 2010. Yritysten tuki taiteille 2008 ja tuen muutokset 1999–2008. Taiteen keskustoimikunta, Helsinki.
- Orkestereiden laskennalliset henkilötyövuodet vuonna 2015. Opetus- ja kulttuuriministeriö. http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Kulttuuri/kulttuuripolitiikka/avustukset/teattereiden_ja_orkestereiden_vosit/myonnetyt/Orkesterit_HTV_2015.pdf. Luettu 5.9.2015.
- Ouwensloot Hans & Dunchan Tom 2008. Integrated Marketing Communications. European Edition. McGraw-Hill Education, New York.
- Partner laatuverkosto – Työkirja verkostoitumiseen. http://verkostokonsultit.fi/data/documents/Partner_LAATUVERKOSTO_tyokirja_verkostoitumiseen.pdf Luettu 7.11.2015. Verkostokonsultit 2001.

Pelin Risto 2008. Projektihallinnan käsikirja. 5. painos. Projektinjohtaminen Oy Risto Pelin, Helsinki.

Rahan kosketus: Miten taidetta Suomessa rahoitetaan? http://skr.fi/sites/default/files/tiedostot/Rahan_kosketus.pdf Luettu 4.9.2015. Suomen Kulttuurirahasto 2015.

Rolex and the Arts 2015. <http://www.rolex.com/world-of-rolex/the-arts.html>. Luettu 10.3.2015.

Sitran trendilista 2014–2015. <http://www.sitra.fi/uutiset/sitran-trendilista-2014-2015-valmistunut>. Luettu 5.9.2015.

Sponsorointibarometri 2014. Yritykset eivät aio lisätä sponsorointia. http://www.mainostajat.fi/mliitto/sivut/Sponsorointibarometri_2014.html Luettu 10.3.2015.

Sponsorointi- ja tapahtumamarkkinointialalle oma yhteistyöyhdistys 2013. <http://www.sponsorointijatapahtumamarkkinointi.fi/uutiset-ja-tapahtumat/uutisarkisto/sponsorointi-ja-tapahtumamarkkinointialalle-oma-yhteistyoyhdistys> Luettu 10.3.2015.

Sponsorship Reseach 2015. <http://www.sponsorship.com/Sponsorship-Research.aspx> Luettu 10.3.2015

Sponsorship Spending Report, Where the Dollars Are Going and Trend for 2015. <http://www.sponsorship.com/IEG/files/4e/4e525456-b2b1-4049-bd51-03d9c35ac507.pdf> IEG 2015 Luettu 10.3.2015

Suomen Sinfoniaorkesterit Ry:n vuosikertomus 2014. http://www.sinfoniaorkesterit.fi/assets/statistics/58113_SUOSIO2014_vuosikertomus_valmis_LR.pdf Suomen Sinfoniaorkesterit ry, Helsinki 2015. Luettu 3.8.2015

Tilastot 2015. <http://www.sponsorointijatapahtumamarkkinointi.fi/faktat-ohjeet-ja-tilastot/tilastot/> Sponsorointi & tapahtumamarkkinointi ry. Luettu 10.2.2015.

Tilastotietoa taiteesta 2015. Taiteen edistämiskeskus. <http://www.taike.fi/fi/tilastotietoa-taiteesta> Luettu 27.1.2015

Tuomi Jouni & Sarajärvi Anneli 2004. Laadullinen tutkimus ja sisältöanalyysi. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki 2004.

Tuori Daniel 1995. Sponsorin käsikirja. Mainostajien liitto. Helsinki 1995.

Valanko Eero 2009. Sponsorointi. Yhteistyökumppanuus strategisena voimana. Talentum, Helsinki.

Vesalainen Jukka 2006. Kaupankäynnistä kumppanuuteen. Yritystenvälisten suhteiden elementit, analysointi ja kehittäminen. 2. painos. Teknologiateollisuuden julkaisuja 8/2006, Helsinki.

Liite 1: Haastattelulomake

Hei, Olen Jonna Aakkula ja valmistelen opinnäytetyötä Metropolia Ammattikorkeakoulun liiketalouden koulutusohjelmaan. Voinko kertoa vähän lisää?

Opinnäytteeni aiheena on suomalaisorkesterien sponsoriyhteistyö. Tähän liittyen haluaisin haastatella sinua noin kymmenen minuutin ajan näin puhelimitse. Kiinnostuksen kohteenani on ennen kaikkea sponsoriyhteistyön johtaminen ja verkostot. Oletko sinä sopiva henkilö haastateltavaksi ja sattuisiko nyt olemaan sopiva hetki tälle asialle?

Opinnäytetyössä en tule kertomaan, minkä orkesterin edustajan vastauksesta on kulloinkin kyse. Kysyn kaikilta haastatelluilta samat kysymykset, joten vastauksistasi riippuen osa kysymyksistä voi vaikuttaa vähän tankkaavilta tai turhilta.

mutta aloitetaan:

Kenen vastuulle sponsoriyhteistyö kuuluu orkesterissasi?

Kuka tai ketkä käytännössä johtavat orkesterisi sponsoriyhteistyötä?

Käytättekö sponsorihankintaan erikoistuneiden yritysten palveluja?

sitten vähän prosesseista

Oletteko luoneet tarkan prosessikuvauksen sponsorihankinnasta?

Oletteko luoneet valmiit kumppanuuden muodot, esimerkiksi ”porrastetut kategoriat tai paketit” joita tarjoatte sponsorikumppaneillenne?

Kuka on kehitellyt sponsoriyhteistyönne muodot?

seuraavaksi kysyn tavoitteista eli

Millaisia tavoitteita orkesterilasi on sponsoriyhteistyölle?

Antaako sponsoriyhteistyö teille muuta kuin rahallista tukea?

Tiedätkö mitä tavoitteita sponsoreillanne on yhteistyölle?

Miten sinun mielestäsi sponsorinne hyötyvät yhteistyöstänne?

ja lopuksi kysyn kohtaamisista

Kenen aloitteesta orkesterin ja sponsorin edustajat ovat yhteydessä toisiinsa?

Kuinka usein olette yhteydessä sponsorikumppaneiden kanssa?

Millä tavalla olette yhteydessä sponsorikumppaneiden kanssa?

Kohtaavatko (kasvokkain tai muuten) yritys yhteistyökumppaninne

- orkesterin yleisöä, miten & missä?
- orkesterimuusikoita
- kapellimestareita
- vierailevia solisteja ja säveltäjiä
- orkesterin hallinnon edustajia
- toisia yritys yhteistyökumppaneitanne

Kiitos, tässä olivat minun kysymykseni. Jäikö sinulle vielä jotain mieleen?

Valmistun joulukuussa ja työni sitä ennen. Lähetän sähköpostiisi linkin työhön kun se on valmis.

Liite 2: Opinnäytetyötä varten haastatellut henkilöt

Claussen Michael (Kuopion Kaupunginorkesteri) 2.10.2015

Gardberg Emilie (Turun filharmoninen orkesteri) 6.10.2015

Itäranta Kristiina (Jyväskylä Sinfonia) 9.10.2015

Kadambi Gita (Helsingin kaupunginorkesteri) 5.10.2015 & 7.10.2015

Kanerva Ulla-Maija (Lapin kamariorkesteri) 8.10.2015

Kirjonen Teemu (Sinfonia Lahti) 7.10.2015

Peltoniemi Gun-Maj (Keski-Pohjanmaan Kamariorkesteri) 9.10.2015

Värri Helena (Tapiola Sinfonietta) 5.10.2015

Willebrand Felix von (Lohjan orkesteri) 2.10.2015