

HUMANISTINEN AMMATTIKORKEAKOULU

OPINNÄYTETYÖ

Mustan ja Valkoisen Teatterifestivaali

Tapahtuman markkinointisuunnitelma

Reetta Suominen

Kulttuurituotannon koulutusohjelma (240 op)

5/2011

HUMANISTINEN AMMATTIKORKEAKOULU

Koulutusohjelman nimi

TIIVISTELMÄ

Työn tekijä Reetta Suominen	Sivumäärä 26 ja 17 liitesivua
Työn nimi Mustan ja Valkoisen Teatterifestivaali - Tapahtuman markkinointisuunnitelma	
Ohjaava(t) opettaja(t) Jari Klemola	
Työn tilaaja ja/tai työelämäohjaaja Mustan ja Valkoisen Teatteri-yhdistys ry/Katri Lätt	
Tiivistelmä <p>Opinnäytetyöni tavoitteena oli laatia markkinointisuunnitelma kansainväliselle Mustan ja Valkoisen Teatterifestivaalille, jonka parissa olen työskennellyt harjoittelijana opiskelujeni ajan. Mustan ja Valkoisen Teatterifestivaali järjestetään Imatralla vuosittain toukokuussa, ja se esittelee teatterin eri suuntauksia tanssiteatterista nukketeatterin kautta pantomiimiin. Festivaalille ei ole aikaisemmin tehty markkinointisuunnitelmaa, ja markkinointi on kautta festivaalin olemassaolon ollut sen heikoin lenkki. Opinnäytetyölläni on siis suuri merkitys Mustan ja Valkoisen Teatterifestivaalin kehityksen kannalta. Opinnäytetyön tilaaja on festivaalia järjestävä nonprofit-järjestö nimeltä Mustan ja Valkoisen Teatteri-yhdistys ry.</p> <p>Opinnäytetyöni sisältää tarkan kuvauksen markkinoinnin ja markkinointisuunnitelman tärkeydestä organisaatiolle, kuvaa festivaalin ongelmakohtia ja ehdottaa toimenpiteitä näiden ongelmien voittamiseksi. Kuvaan opinnäytetyössäni markkinointisuunnitelman laatimisen eri vaiheet, mikä merkitys eri vaiheilla on ja mitä niillä tavoitellaan.</p> <p>Opinnäytetyöni aineistona olen pääosin käyttänyt markkinoinnista kertovaa kirjallisuutta. Olen opinnäytetyössäni myös heijastanut runsaasti omia havaintojani ja kokemuksiani festivaalilla työskentelystä.</p>	
Asiasanat markkinointi, markkinointisuunnitelma, kehittäminen, nonprofit-organisaatio	

HUMAK UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Name of the Degree Programme

ABSTRACT

Author Reetta Suominen	Number of Pages 26 and appendix 17
Title Black and White Theatre Festival - Marketing plan of the event	
Supervisor(s) Jari Klemola	
Subscriber and/or Mentor Theatre of Black and White -association/Katri Lätt	
Abstract <p>The aim of my thesis was to create a marketing plan for the international Black and White Theatre Festival, at which I have been working as an intern during my studies in cultural management. The Black and White Theatre Festival is organized annually in the city of Imatra in May, and it represents different trends of theatre, from dance theatre via puppet theatre to pantomime. This is the first marketing plan to be created to the festival, and marketing has been its weakest link through the whole existence of the festival. Therefore my thesis has a great relevance regarding the development of the Black and White Theatre Festival. The subscriber of the thesis is the nonprofit organization arranging the festival, called Theatre of Black and White-association.</p> <p>My thesis includes a precise description of the importance of marketing and marketing plan to the organization. It describes the problem spots of the festival and suggests strategies to beat these problems. In my thesis I describe the different phases of writing a marketing plan, explain the meanings of each phase and what they aim for.</p> <p>As my material for writing the thesis I have used mostly the literature concerning marketing. In my thesis I have also reflected a lot of my own observations and experiences from working at the festival.</p>	
Keywords marketing, marketing plan, development, nonprofit organization	

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	5
2 MUSTAN JA VALKOISEN TEATTERI	7
2.1 Mustan ja Valkoisen Teatterifestivaali.....	7
2.2 Organisaation vahvuudet.....	9
2.3 Organisaation heikkoudet.....	11
3 MARKKINOINTI	12
3.1 Mihin markkinointia tarvitaan?.....	12
3.2 Markkinoinnin kilpailukeinot.....	13
3.3 Markkinointisuunnitelma.....	16
4 MARKKINOINTISUUNNITELMAN LAATIMINEN	17
4.1 Tilanneanalyysi.....	18
4.2 Tavoitteiden määrittely ja strategiset päätökset.....	21
4.3 Markkinoinnin taktinen suunnittelu ja resurssit.....	22
4.4 Organisointi, ohjaus ja valvonta.....	23
5 ARVIOINTI	24
LÄHTEET	26
LIITTEET	27

1 JOHDANTO

Kotikaupungissani Imatralla on vuodesta 2004 järjestetty kansainvälistä Mustan ja Valkoisen Teatterifestivaalia. Isosiskoni johdatuksella päädyin vuonna 2005 festivaalin yleisöön katsojaksi, ja ensimmäinen aikuisille suunnattu marionettinukketeatteriesitys oli vaikuttavuudessaan ikimuistoinen kokemus. Syksyllä 2007 kävin myös katsomassa Teatteri Imatran pienellä näyttämöllä Mustan ja Valkoisen Teatterin tuottaman mustan teatterin tyyliä edustavan nukkenäytelmän Mustaa ja Valkoista, joka oli visuaalisuudellaan mykistävä elämys.

Vuoden 2008 keväällä hain sitten kulttuurituotannon opintojeni ensimmäistä työharjoittelupaikkaa, jonka jaksotus sattui sopivasti aikaan, kun Mustan ja Valkoisen Teatterifestivaalille etsittiin uusia talkootyöntekijöitä. Aiemmin näkemistäni festivaalin esityksistä innostuneena ilmoitauduin talkootyöntekijäksi, ja pian jo olinkin suorittamassa työharjoitteluani festivaalin tuottajan assistenttina.

Teatterifestivaalin upeat esitykset, kiinnostavat uudet kontaktit ja organisaation perheenomainen ilmapiiri tempaisivat minut mukaansa lopullisesti, ja paikkani festivaaliorganisaatiossa vakiintui nopeasti. Kaksi ensimmäistä kevättä imin oppia tuottajan assistenttina toimintaa seuraten, ja jo kolmantena opiskeluvuonnani pääsin kokeilemaan siipiäni itse tuottajan pestissä, kun minua aiemmin ohjannut tuottaja jäi sairauslomalle. Hän kuitenkin pysyi turvallisena tukena taustajoukoissa varmistamassa vuoden 2010 festivaalin onnistumista.

Mustan ja Valkoisen Teatteri-yhdistys on ns. nonprofit-organisaatio, eli se ei tavoittele toiminnallaan taloudellista voittoa. Kuitenkin festivaalin pyrkimyksenä on lisätä teatterifestivaalin tarjoamien esitysten suosiota. Festivaalilla on vakiintunut kävijäkuntansa, mutta silti suuri osa näytöksistä joudutaan esittämään vajaille saleille. Vaikka festivaali järjestetään vuonna 2011 jo kahdeksatta kertaa, on harmillisen moni eteläkarjalainen tietämätön festivaalin olemassaolosta. Myöskään valtakunnallisesti tietoa festivaalista ei ole saatu levitettyä kovinkaan laajalti. Turun ammattikorkeakoulun nukketeatterilinjalla festivaali kuitenkin tunnetaan hyvin.

Festivaaliorganisaation yleisessä tiedossa onkin ollut, että festivaalin markkinoinnissa on puutteita. Tämän vuoksi laadin opinnäytetyönäni Mustan ja Valkoisen Teatterifestivaalille markkinointisuunnitelman. Aikaisemmin festivaalilla ei markkinointisuunnitelmaa ole ollut, mikä varmasti on yksi osatekijä siihen, miksi markkinoinnissa ei ole onnistuttu saavuttamaan haluttuja tavoitteita.

Lähteinä opinnäytetyössäni olen käyttänyt pääosin omaa työharjoittelujeni aikaista kokemustani, sekä työelämäohjaajani kokemusta ja aikaisemman toiminnan kriittistä arviointia. Lisäksi olen tutustunut markkinoinnin alan kirjallisuuteen ja muihin vastaavasta aiheesta aikaisemmin tehtyihin opinnäytetöihin, ja kirjallisuudessa esitettyjen markkinointisuunnitelmamallien pohjalta soveltaen kehitin Mustan ja Valkoisen Teatterifestivaalin tarpeisiin mielestäni sopivan suunnitelman.

Halusin myös saada materiaaliksi yleisön näkemyksiä festivaalin markkinoinnista, joten lähetin pienimuotoisen sähköpostikyselyn festivaalin esityksissä ja työpajoissa vierailleelle yleisölle. Koska osallistujien yhteystietoja oli tallentunut vain hyvin pieni määrä, 16 kappaletta, ei vastauksiakaan tullut kuin seitsemältä vastaajalta. Tästä ei suuria johtopäätöksiä voi tehdä, mutta hieman suuntaa antavia tuloksia on kuitenkin nähtävissä.

Mustan ja Valkoisen Teatterifestivaalin yleisötutkimus olisi ollut erityisen hyödyllinen opinnäytetyöni kannalta, jotta yleisöstä olisi saatu selkeämpi profiili ja heidän tyytyväisyyttänsä ja kiinnostustensa kohteita kartoitettua. Yleisötutkimuksen laatiminen onkin ollut mielessäni jo vuodesta 2009, mutta ajanpuutteen takia sitä en silloin pystynyt toteuttamaan. Myös vuonna 2010 olin tuottajana liian kiireinen toteuttamaan kyselyä, ja ajattelin ehtiväni tehdä sen myöhemminkin. Jos olisin tuolloin tiennyt tulevan opinnäytetyöni aiheen, olisin osannut varata aikatauluuni tarpeeksi aikaa myös kyselylle. Kuitenkin, opinnäytetyöni aihe varmistui vasta kesällä 2010, festivaalin jo päättyttyä. Valmistuakseni säännönmukaisessa ajassa en sitten harmikseni enää ehtinyt yleisötutkimusta toteuttaa.

Mustan ja Valkoisen Teatterifestivaalille ei tällä hetkellä ole tiedossa uutta, niin suurta tulonlähdettä, että organisaatiolla olisi varaa palkata ammattilaista tuottajaksi. Kuitenkin laatimani markkinointisuunnitelma voi tuoda markkinointitoimintaan uusia ide-

oita ja helpotusta sen käytännön toteutumiseen. Kuten sananlaskukin sanoo: hyvin suunniteltu on puoliksi tehty.

2 MUSTAN JA VALKOISEN TEATTERI

Mustan ja Valkoisen Teatteri-yhdistys ry, lyhyemmin kutsuttuna Mustan ja Valkoisen Teatteri, perustettiin Imatralla vuonna 2003. Teatteri on voittoa tavoittelematon, eli niin sanottu nonprofit-organisaatio, joka tuottaa ammattimaisesti omia produktioita sekä järjestää vuosittain Imatralla kansainvälistä Mustan ja Valkoisen Teatterifestivaalia. Mustan ja Valkoisen Teatterin nimi on peräisin niin kutsutusta "mustan teatterin" tyylilajista, jossa ultraviolettivalon ja mustan taustan avulla yleisölle luodaan illuusio itsestään liikkuvista objekteista.

Teatterin perusti Azerbaidzhanista Imatralle 2000-luvun alussa muuttanut elokuva- ja teatteriohjaaja Kamran Shahmardan yhdessä puolisonsa, virolaissyntyisen opettajan ja tulkin Katri Lättin kanssa. Shahmardanin ohjauksia on esitetty muun muassa Teatteri Imatrassa (*Hamlet* 2004, *Pikku Prinssi* 2002, *Mustaa ja Valkoista* 2007). Viime vuosina Kamran Shahmardan on toteuttanut myös useita ohjaustöitä synnyinkaupungissaan Bakussa (*Mustaa ja Valkoista*, Azerbaidzhanin valtiollinen nukketheateri 2009-2010; *Vuokralaiset Helvetistä*, Bakun Draamateatteri 2009; *Leivonen*, Bakun Draamateatteri 2009). Mustan ja Valkoisen Teatteri kävi myös syksyllä 2008 esiintymässä Itävallassa Mistelbachin nukketheaterifestivaalilla esityksellä *Mustaa ja Valkoista*. Keväällä 2011 Mustan ja Valkoisen Teatteri teki ensimmäistä kertaa yhteistyötä Lappeenrannan kaupunginteatterin kanssa, kun Kamran Shahmardan ohjasi siellä kahdesta Samuel Beckettin teoksesta yhdistetyn näytelmäkokonaisuuden *Askeleet ja Viimeinen Ääninauha*.

2.1 Mustan ja Valkoisen Teatterifestivaali

Mustan ja Valkoisen Teatteri järjesti ensimmäisen kansainvälisen Mustan ja Valkoisen Festivaalin Imatralla vuonna 2004. Teatteriohjaaja Kamran Shahmardanin

mielestä alueella ei ollut tarpeeksi teatterialan tapahtumia, joten hän päätti perustaa Imatralla nukketeatterifestivaalin. Nukketeatterin suosio Suomessa oli tuolloin kovin alhaisella tasolla ja sitä pidettiin vain lastenteatterin lajina, joten uuden festivaalin ajatuksena oli edistää aikuisille suunnatun nukketeatterin tunnettavuutta Suomessa. (Shahmardan 2010.) Lapsiakaan ei silti unohdettu, vaan festivaalin ohjelmistoon on alusta asti sisällytetty runsaasti näytelmiä myös lapsille ja lapsiperheille. Yhdistyksen missio sisältää tavoitteen myös kulttuurikasvatuksen edistämistä opettamalla lapset jo varhaisella iällä nauttimaan erilaisista teatterin lajeista. Esityksiä onkin järjestetty yhteistyössä eteläkarjalaisten päiväkotien ja koulujen kanssa muun muassa tuomalla teatteriesitykset lähelle lapsia, suoraan päiväkotien ja koulujen saleihin esiintymään. Myös työpajat, niin aikuisille kuin lapsille omansa, ovat alusta saakka kuuluneet festivaalin ohjelmistoon. Työpajoissa on muun muassa valmistettu erilaisia nukkeja, harjoiteltu niiden käsittelemistä ja varjoteatteria.

Keskittyminen pelkkään nukketeatteriin koettiin kuitenkin ennen pitkää rajoittavaksi ja vuodesta 2006 alkaen festivaalin ohjelmistoon on sisällytetty myös muita teatterin suuntauksia, alkaen pantomiimista päättyen tanssiteatteriin. Vuonna 2007 festivaalin nimikin muutettiin kuvaavammin Mustan ja Valkoisen Teatterifestivaaliksi, ja nykyisin festivaalin tarkoituksena onkin esitellä kansainvälistä teatteria sen kaikissa ilmene-mismuodoissa. Usein Mustan ja Valkoisen Teatterifestivaali silti assosioidaan vieläkin nukketeatterifestivaalina, mikä saattaa olla yksi syy aikuisen yleisön ennakkoluuloiseen suhtautumiseen festivaalia kohtaan.

Festivaali on alusta saakka kamppaillut rahoituksen puutteen kanssa, ja kaikki tuotantotyö on vuoden 2010 loppuun asti tehty lähes täysin vapaaehtoisvoimin. Tiukasta budjetista ja pienistä yleisömääristä huolimatta pitkäjänteinen työ festivaalin parissa on kuitenkin tuottanut tulosta. Vuosien varrella Imatralla on vierailut teatteriryhmiä suomalaisten lisäksi Azerbaidzhanista, Belgiasta, Englannista, Espanjasta, Iranista, Israelista, Italiasta, Itävallasta, Japanista, Keniasta, Portugalista, Puolasta, Romaniasta, Ruotsista, Saksasta, Tanskasta, Turkista, Ukrainasta, Valkovenäjältä, Venäjältä sekä Virossa.

Kahdeksas kansainvälinen Mustan ja Valkoisen Teatterifestivaali järjestetään Imatralla 24.-28. toukokuuta 2011. Festivaalin teema vaihtuu vuosittain, ja vuonna

2011 teemana on "Musiikki - Sielun kieli". Täten musiikkiin perustuvat tuotannoilla on erityispaino ohjelmistossa, ja myös festivaalin työpajassa keskitytään musiikkiin, kun tanskalaisen musiikkiteatterin Musikteatret Undergrundenin oopperalaulaja Christine Schott saapuu Imatralle vetämään kaksipäiväistä VoiceEmbodiment (=äänen kehollistaminen) -kurssia. Festivaalin muu ohjelma sisältää teatterin eri lajeja laidasta laitaan: pantomiimia, balettia, katuteatteria, nukketeatteria, oopperaa sekä tanssiteatteria. Osanottajat tulevat yhdestätoista eri maasta: Espanjasta, Iranista, Iso-Britanniasta, Israelista, Romaniasta, Sloveniasta, Suomesta, Tanskasta, Tsekistä, Venäjältä sekä Virosta.

Festivaalin rahoitus perustuu suurimmaksi osaksi eri avustuksiin: vuonna 2011 tukensa ovat myöntäneet Opetusministeriö, Suomen kulttuurirahasto, Karjalaisen kulttuurin edistämisseätiö, Imatran kaupunki sekä Kaakkois-Suomen taidetoimikunta. Myös Imatran Seudun Pelastakaa Lapset ry on vuosittain tukenut festivaalin toimintaa, ja Etelä-Karjalan Lastenkulttuurikeskus Metku osallistuu tänä vuonna jo kolmatta kertaa tukemalla koulujen ja päiväkotien teatterimatkoja festivaalille. Lipputulosten osuus festivaalin rahoituksesta on vielä jokseenkin pieni, hieman yli kymmenen prosenttia, johtuen osaksi siitä että festivaalin lippujen hinnat on tarkoituksella pidetty pieninä niin, että kalliit hinnat eivät estäisi ketään osallistumasta näytöksiin. Suuren osan festivaalin yleisöstä muodostavat koulu- ja päiväkotiryhmät, joille on myös tarjottu pääsylippuja erikoishintaan. Sponsoriyhteistyön osuus rahoituksesta on hyvin pieni, joskin muutama pidempiaikainen yhteistyökumppani festivaalille on vakiintunut.

2.2 Organisaation vahvuudet

Festivaalin tuottajana on toiminut alusta saakka, parin vuoden poikkeuksella, virolaissyntyinen tulkki ja opettaja Katri Lätt. Hänen puolisonsa Kamran Shahmardan on ollut festivaalin taiteellisena johtajana. Kaikki tuotantotyö on joulukuuhun 2010 saakka tehty palkattomana vapaaehtoistyönä, ja sekä Lättin että Shahmardanin periksi-antamaton työskentely on rakentanut ainutlaatuisen korkeatasoisen festivaalin pienellä budjetilla. Vasta vuonna 2009 Kaakkois-Suomen taidetoimikunta myönsi Katri Lättille puolen vuoden työskentelyapurahan festivaalin tuottajan työhön, jonka hän

sairastumisen vuoksi pystyi ottamaan vastaan vasta joulukuussa 2010. Kamran Shahmardanille myönnettiin vuosina 2008 ja 2009 työskentelyapurahat taiteelliseen työhön, ja tuona aikana hän kehitti festivaalin taiteellista tasoa huomattavasti.

Mustan ja Valkoisen Teatterin vahvuudet ovat sen laajoissa verkostoissa, jotka Shahmardan ja Lätt ovat vuosien työn aikana koonneet. Eriytyisen vahvat kontaktit on luotu venäläisiin teattereihin ja taiteilijoihin. Vuosien varrella sana Imatralla järjestettävästä festivaalista on kiertänyt esiintyjien mukana ympäri Eurooppaa ja muuta maailmaa. Teatteriryhmien keskinäinen festivaalin markkinointi on johtanut siihen, että festivaalille esiintymään hakevia teatteriryhmiä on vuosittain tarjolla yli kolminkertainen määrä siihen nähden, mitä viisipäiväisen festivaalin ohjelmistoon mahtuu. Tilanne on kehittynyt täksi siitä huolimatta, että festivaalin alkuvuosina esiintyjille ei pystytty maksamaan lainkaan palkkioita, ainoastaan majoituskulut, ja nykyäänkin festivaali kykenee maksamaan esiintyville teatteriryhmille muiden festivaalien mittakaavassa vain pienet palkkiot. Lisämarkkinointia esiintyvien artistien hankkimiseksi ei siis tarvita, vaan se toimii omalla painollaan aikaisempien festivaalivieraiden mukana.

Pienistä palkkioista huolimatta festivaali on vuosi vuodelta tarjonnut erittäin korkeatasoisia teatteriesityksiä niin aikuisten- kuin lastenteatterinkin saralta. Moni teatterilla esiintynyt ryhmä on saanut tunnustusta sekä kotimaassaan että kansainvälisesti voittamalla palkintoja. Vuonna 2010 festivaalille saatiin espanjalaista peruuntunutta teatteriryhmää paikkaamaan erittäin nopealla aikataululla maailmankuulun Mariinski-teatterin tähtitanssijoita. Sekä Mariinski-teatterin esiintyjät, kuin myös useat muutkin festivaalilla vierailleet ryhmät ovat korkeatasoisuudessaan poikkeuksellista nähtävää niin Imatran kokoisessa pikkukaupungissa kuin myös koko Etelä-Karjalan alueella. Festivaalin taiteellinen johtaja Kamran Shahmardan on pitänyt esiintyjä hakijoiden joukosta valikoidessaan tiukkaa linjaa, ja amatööriyryhmiä on vain äärimmäisen harvoin huolittu ohjelmistoon. Festivaalin korkea taiteellinen taso onkin ollut sen yksi suurimpia ylpeyden aiheita.

Mustan ja Valkoisen Teatterifestivaali on siis onnistunut hyvin profiloituessaan korkean ammattitason festivaaliksi, joka esittelee suurta repertuaaria teatterin eri tyylejä laajalla kansainvälisellä tarjonnalla. Ohjelmisto sisältää niin rohkeita valintoja kokeellisen teatterin kentältä, kuin sympaattista lastenteatteria, josta aikuisetkin voivat naut-

tia. Festivaali on Etelä-Karjalassa ainutlaatuinen kansainvälisyydessään ja tarjontansa runsaudessa.

Avustuksia jakavat taidetoimikuntien päättäjät vaikuttavat arvostavan Mustan ja Valkoisen Teatterin pitkäjänteistä, palkatonta työtä kulttuurin hyväksi. Arvostuksesta kertoo eniten se, että tällä hetkellä Mustan ja Valkoisen Teatterifestivaali on 28-vuotiaan Imatra Big Band Festivalin lisäksi ainoa eteläkarjalainen tapahtuma, jolle myönnetään valtionavustusta Opetusministeriöstä. Myös muut tahot, kuten Suomen ja Etelä-Karjalan kulttuurirahastot, Kaakkois-Suomen taidetoimikunta sekä Valtion näyttämötaidetoimikunta ovat toistuvasti tukeneet yhdistyksen ja festivaalin toimintaa.

2.3 Organisaation heikkoudet

Mustan ja Valkoisen Teatterifestivaali on siis hyvin profiloitunut, ja esiintyjien korkeatasoisuus on ollut vakaalla pohjalla jo usean vuoden ajan. Vaikka kävijämäärät ovat vuosi vuodelta olleet noususuhdanteessa, on festivaali kuitenkin vielä suuren yleisön keskuudessa jokseenkin tuntematon. Festivaalin heikko kohta onkin ollut sen markkinoinnissa.

Markkinoinnin heikkouteen on ollut monia vaikuttajia. Kun festivaalia on tuotettu lähes yksinomaan vapaaehtoistyönä palkkatyön ohessa, ei henkilöstön aika ja voimavarat ole yksinkertaisesti riittäneet perinteistä ja yksinkertaista lehtimainontaa vahvempaan ja näkyvämpään markkinointiin. Myöskään ammattimaista osaamista uudenlaisten markkinointikeinojen kehittämiseen ja niiden toteuttamiseen ei ole riittänyt. Joitakin uusia ideoita on silloin tällöin noussut henkilöstön mielessä pintaan, ja niistä on kokouksissa pintapuolisesti puhuttu, mutta aikaa ja voimavaroja ideoiden toteutukseen ei ole kuitenkaan riittänyt. Markkinointi on sen sijaan hoidettu aikaisempien vuosien kaavan mukaan sen enempää suunnittelematta ja aikatauluttamatta, silkasta tottumuksesta, eikä järjestelmälliseen markkinointisuunnitelmaan ole ehditty eikä osattu panostaa.

Kehittyäkseen valtakunnallisesti merkittäväksi tapahtumaksi Mustan ja Valkoisen Teatterifestivaali tarvitsee tuotannollisesti ammattimaista osaamista. Vuosi vuodelta

kasvava festivaali ei pelkästään talkootyönä tuotettuna herätä tulevaisuudessa luotettavuutta. Ammatillaisen palkkaamiseen tuottajaksi ei kuitenkaan tällä hetkellä ole rahoitusta, mutta kulttuurituotannon opiskelijana opinnäytetyökseni laatima markkinointisuunnitelma voisi olla yksi askel organisaation ammattimaisempaan toimintaan.

3 MARKKINOINTI

Markkinointi on perinteisesti mielletty osana yritystoimintaa, ja sen osalta puhutaan yleensä kannattavuudesta ja taloudellisen voiton tuottamisesta. Markkinointi on kuitenkin sovellettavissa myös niihin organisaatioihin, joiden toiminnan perimmäisenä tavoitteena ei ole voiton tuottaminen. Myös nonprofit-organisaatiot, kuten Mustan ja Valkoisen Teatteri-yhdistys, tarvitsevat markkinointiajattelua ja markkinoinnin keinojen hallintaa. (Vuokko 2004. 13)

Markkinointi on organisaation toiminnan se osa, jolla pyritään mahdollisimman hyvään kokonaistulokseen asiakastarpeen tyydyttämisen kautta. Markkinointi voidaan nähdä myös toiminnan kehittämiseen liittyvien verkostosuhteiden järjestelmänä, jonka tavoite haluttujen tavoitteiden saavuttaminen on. Perinteinen käsitys on ollut, että markkinointi on ollut toiminnallisesti erillään tuotannosta, rahoituksesta ja hallinnosta. Nykyisimmän näkemyksen mukaan kuitenkin menestyksellisen markkinoinnin nähdään olevan mukana kaikkialla organisaation ydinprosesseissa. Asiakas ja hänen tarpeidensa tyydyttäminen on siis markkinoinnin koko perusta ja lähtökohta. (Rainisto 2006. 11-12)

3.1 Mihin markkinointia tarvitaan?

Markkinoinnissa on kyse vuoropuhelusta asiakkaan ja myyjän välillä. Tapahtumamarkkinoinnissa tämä vuoropuhelu tapahtuu yleisön ja tapahtuman tuottajan välillä. Markkinointi on tapahtuman tunnetuksi tekemistä, mielikuvien luomista ja kysynnän herättämistä. Tarkoituksena on saada yleisö osallistumaan tapahtumaan. Kuitenkaan markkinointi ei lopu siihen, että katsoja osallistuu tapahtumaan kerran, vaan

markkinointia tulee yhä jatkaa asiakassuhdetta kehittäen. Markkinoinnin kannalta on olennaista tietää, mitä asiakas haluaa, ja sitten tyydyttää nämä tarpeet. (Bergström & Leppänen 2007. 9-10.)

Mustan ja Valkoisen Teatterifestivaalin kannalta olennaisinta olisi löytää ne asiakkaat, joilla on tarve festivaalin tarjoamille kulttuurielämyksille. Festivaalin tarkoituksena ei ole ensisijaisesti juosta suuren yleisön perässä, vaan tarjota ravintoa niille, joilla kulttuurinnälkä jo on valmiina olemassa. Kuitenkin myönteisen mielikuvan antaminen ja kiinnostuksen herättäminen myös niissä, jotka teatterissa eivät normaalisti käy, voi olla avainroolissa katsomoiden täyttämiseen.

Mielikuvilla ja organisaation imagolla on nonprofit-organisaatioille yhtä suuri merkitys kuin yrityksillekin. Mielikuvat vaikuttavat suuresti sidosryhmien päätöksentekoon siitä, mitä tuetaan, mihin osallistutaan ja missä halutaan olla mukana. Jokaisen organisaation tulisikin pohtia, millainen kuva siitä on sidosryhmille syntynyt, mistä se johtuu ja miten siihen voisi vaikuttaa. (Vuokko 2004. 189.)

Mustan ja Valkoisen Teatteri-festivaali aloitti taipaleensa nukketeatterifestivaalina. Imago nukketeatterista on jokseenkin juurtunut imatralaisten mieliin, mikä on organisaatiossa koettu haitallisena yleisön vetovoiman kannalta. Nukketeatteri mielletään kuuluvaksi ainoastaan lapsille, eikä sitä pidetä kovinkaan vakavastiotettavana teatterin lajina. Tätä mielikuvaa nukketeatterifestivaalista pystytäänkin oikeanlaisen markkinoinnin avulla muuttamaan paremmin festivaalin todellista ohjelmistoa vastaavaksi.

3.2 Markkinoinnin kilpailukeinot

Markkinoinnin kilpailukeinoja ovat: a)hyvä henkilöstö ja asiakaspalvelu, b)asiakkaita houkutteleva tarjooma, c)tuotteiden hinnoittelu, d)tuotteiden saatavuus sekä e)markkinointiviestintä (mainonta, myyntityö, myynninedistäminen sekä suhde- ja tiedotustoiminta). Näitä keinoja yhdistelemällä muodostuu kilpailukykyinen markkinointi. (Bergström & Leppänen 2007. 85.)

Ihmiset ovat tärkein voimavara ja kilpailuvaltti, mitä tulee markkinointiin. (emt. 86.) Henkilöstö Mustan ja Valkoisen Teatterifestivaalilla on hyvää ja asiansaosaavaa. Kuitenkin henkilöstöä on liian vähän, jotta täydellistä asiakaspalvelua pystyttäisiin toteuttamaan. Jo vuodesta 2008 saakka kehitteillä on ollut idea festivaalilla olevasta infopisteestä, joka olisi avoinna tiedusteluille pitkin päivää. Tällainen info olisi ehdottomasti tarpeellinen, mutta vähäisen henkilöstömäärän takia sitä on ollut mahdotonta toteuttaa. Yksinkertaisesti ei ole ollut tarpeeksi työntekijöitä, joita kiinnittää useaksi tunniksi sitovaan infopisteeseen. Palveluympäristön viihtyisyys ja saatavuus on asiantuntevan henkilöstön lisäksi avainasemassa onnistuneeseen asiakaspalveluun. Järjestys, puhtaus ja siisteys, selkeys, löydettävyyys, opastus ja esteettömyys ovat yksinkertaisesti järjestettäviä perusasioita, joita laiminlyömällä luodaan helposti negatiivisia mielikuvia. Esimerkiksi WC-tilojen siisteydestä huolehtimisellakin on siis vaikutuksensa festivaalin markkinointiin.

Ohjelmisto on pyritty rakentamaan yleisölle houkuttelevaksi, ja festivaalin esitysten tasossa ei ole moittimista. Kuitenkin mielikuvat nukketeatterista tai kokeellisesta teatterista tuntuvat herättävän ennakkoluuloja tietyissä aikuisissa katsojissa. Siksi ohjelmistoon sisällytetään aina helposti lähestyttävää katuteatteria ja perinteisempiä koomisia esityksiä, joihin suomalainen katsoja on tottunut. Kuitenkaan korkeasta taiteellisesta tasosta ei tingitä yleisön houkuttelemisen vuoksi.

Hinnoittelu Mustan ja Valkoisen Teatterifestivaalilla suosii vähävaraisia. Periaatteena festivaali lippujen hinnoittelussa on ajatus, ettei kenenkään esteenä teatterista nauttimiselle olisi liian kalliit liput. Tästä on toisinaan esitetty negatiivistakin palautetta: joku voi kokea, että liian alhainen lipun hinta viestii laadun vaatimattomuudesta, ja siksi jättää osallistumatta näytöksiin. Yksi markkinointikyselyyni vastanneista festivaalille osallistuneista olikin sitä mieltä, että liput ovat liian edulliset. Lippujen hintoja onkin viime vuosina aavistuksen verran korotettu, kuitenkin säilyttäen lapsille ja opiskelijoille alhaisemmat hintavaihtoehdot.

Festivaalin palveluiden saatavuudessa on ollut kehitettävää, ja siinä ollaankin parhaillaan ottamassa edistysaskelia. Lippujen ennakkomyyntipiste oli Imatran Suomalaisessa kirjakaupassa, mikä vaikeutti ennakkolippujen saatavuutta muille kuin paikallisille. Varauksia oli mahdollista tehdä myös puhelimitse tai sähköpostitse suoraan

tuottajalle, ja vuonna 2010 Suomalaisen kirjakaupan ollessa remontissa koko ennakkolipunmyynti perustui puhelin- ja sähköpostitilauksiin. Varauksia kyllä tuli ja lippujen maksu ja toimitus hoidettiin kiitettävästi, mutta festivaalia tuntemattomalle tällainen käytäntö ei vaikuta luotettavalta. Vuonna 2011 vihdoinkin suurin osa näytöksistä saatiin ennakkomyyntiin Lippupalveluun. Jatkossa kaikkien festivaalin näytösten tulisi olla valtakunnallisen lippupalvelun myynnissä (palveluvaihtoehtoja on monia), jotta ne olisivat luotettavasti koko Suomen saatavilla.

Yksi festivaalin markkinointia vaikeuttava seikka liittyy festivaalin ajankohtaan: tärkeimmät avustuspäätökset tehdään Mustan ja Valkoisen Teatterifestivaalin kannalta sellaiseen aikaan, että markkinointitiedottamisessa tulee melkoinen kiire. Festivaalin ohjelmisto pystytään lyömään lukkoon vasta noin kaksi kuukautta ennen festivaalia, kun avustusten varmistusten kautta festivaaliin käytettävät varat ovat tiedossa.

Lisäksi markkinointiin käytettävä osuus budjetista on pysynyt vuosikaudet jokseenkin samana, vaikka budjetti itsessään on vuosi vuodelta kasvanut reilustikin. Kasvavan budjetin myötä saadut varat on nimittäin käytetty lähinnä useampien ja tasokkaampien, eli siten myös kalliimpien teatteriryhmien festivaalin esiintyjiksi hankkimiseen. Tähän ehdotankin markkinointisuunnitelmassani muutosta: budjetin kasvaessa tulisi myös osuuden nousta samassa suhteessa. Huippuesiintyjiin on turha panostaa markkinoinnin kustannuksella: mitä hyötyä on upeista esityksistä ja tasokkaasta ohjelmistosta, jos yleisö ei siitä tiedä?

Vaikka puhutaankin kilpailukeinoista, ovat nämä tekijät avaintekijöitä onnistuneeseen markkinointiin, vaikka varsinaista kilpailua alalla ei olisikaan. Mustan ja Valkoisen Teatterifestivaali ei juurikaan koe kilpailevansa muiden tapahtumien kanssa, sillä se on profiililtaan hyvin ainutlaatuinen, etenkin Etelä-Karjalassa. Muut vastaavanlaiset tapahtumat, kuten Baltic Circle -festivaali, nukketeatteri Akseli Klonkin festivaali, MURROS- teatterifestivaali ja Lainsuojattomat -festivaali sijoittuvat eri puolille Suomea, ja niiden ajankohdat sijoittuvat syksyyn, eroten olennaisesti Mustan ja Valkoisen Teatterifestivaalin ajankohdasta. Ainoastaan Kouvolan KUULAS -kansainvälinen lastenteatteritapahtuma sijoittuu ajankohdaltaan ja sijainniltaan hyvin lähelle Mustan ja Valkoisen Teatterifestivaalia, mutta sekin on profiloitunut pelkästään lasten ja nuorten teatteriin, kun taas Mustan ja Valkoisen Teatterifestivaali

tarjoaa ohjelmaa kaikenikäisille. Lastennäytösten täyttämässä ei Mustan ja Valkoisen Teatterifestivaalilla olekaan ollut suuria vaikeuksia, sillä paikalliset päiväkotij- ja kouluryhmät ovat Etelä-Karjalan Lastenkulttuurikeskus Metkun tukemana olleet aktiivisesti täyttämässä saleja.

3.3 Markkinointisuunnitelma

Markkinointisuunnitelman tarkoitus on auttaa organisaatiota toteuttamaan missiotaan. Missio eli perustehtävä määrittelee organisaation olemassaolon perimmäisen syyn (Rainisto 2006. 20). Hyvä markkinointisuunnitelma pohjautuu tosiasioihin ja perusteltuihin oletuksiin ja ottaa huomioon organisaation kaikki resurssit. Sen tulisi kattaa kaikkien asioiden ja toimintojen organisointi, työnjaot ja aikataulutus. Hyvä markkinointisuunnitelma perustuu aiempiin tekoihin ja suunnitelmiin, ja on täten pitkäjänteinen. Markkinointisuunnitelman tulee olla myöskin helposti viestittävässä kaikille niille henkilöille, joita asiat koskevat. Mahdollisten olosuhteiden ja tilanteiden muutosten varalta siinä tulee olla myös joustavuutta. Markkinointisuunnitelman tulee olla hyvä väline toiminnan ohjaukselle ja perustana sen arvioinnille. Sen avulla huolehditaan siis siitä, että se, mitä organisaation tulee olla ja mille kohderyhmille, todella näkyy ja toteutuu. (Vuokko 2004. 118-119.)

Markkinoinnin suunnittelulla voidaan nähdä ainakin seuraavanlaisia etuja: toimintojen koordinointi ja organisaation viestintä helpottuu, tarvittavat kehitystoimenpiteet tunnistetaan, mahdollisiin muutoksiin pystytään valmistautumaan ja toiminnot kohdistamaan ja priorisoimaan. Myös toiminnan ohjaus ja valvonta helpottuvat, sekä organisaation suunta pysyy helpommin oikeana eli mission mukaisena. Kun organisointi ja eri toimintojen koordinointi helpottuu, tietävät esimerkiksi vapaaehtoistyöntekijät paremmin, mitä heiltä odotetaan ja milloin. (emt. 115-116)

Suunnittelu on tärkeää myös aikataulujen tekemisen takia. Ilman kunnon aikataulua on vaarana asioiden ruuhkautuminen tai tekemättä jättäminen. Tämä onkin ollut yksi Mustan ja Valkoisen Teatterifestivaalin ongelmista. Suunnitelman avulla pystytään ehkäisemään viime hetken paniikki ja ikävät yllätykset. (emt. 116)

4 MARKKINOINTISUUNNITELMAN LAATIMINEN

Markkinointisuunnitelman laatiminen on monivaiheinen prosessi, jota tulee työstää harkiten. Organisaation toimintaa tulee tarkastella monesta eri näkökulmasta. Mustan ja Valkoisen Teatterifestivaalin markkinointisuunnitelmaa laadittaessa minulle oli suuri etu, että olin jo useamman vuoden ollut työharjoittelussa festivaalilla ja nähnyt näin kaikki festivaalin toiminnan vaiheet.

Markkinoinnin suunnittelun voi jakaa pitkäjänteiseen, niin sanottuun strategiseen suunnitteluun, ja lyhyemmän aikavälin operatiiviseen suunnitteluun. Strategisessa suunnittelussa on kyse visioiden luomisesta ja niihin sitoutumista, ja se kuuluu johtoportaalalle. Strategisen suunnittelun keskeinen osa on määrittellä toiminnan painotusalueet ja niiden kehittäminen; on opittava tuntemaan vahvuudet ja heikkoudet, sekä hyödyntää mahdollisuuksia ja minimoida uhat. Operatiivisella suunnittelulla sitä vastoin tarkoitetaan lyhyen aikavälin suunnittelua, ja se perustuu strategiseen suunnitteluun. Operatiivinen suunnittelu ohjaa tekemään asioita oikein, ja markkinointia suunnitellaan kaikilla toimintatasoilla päivittäisistä työtehtävistä viikko- ja kampanjasuunnitelmiin. Operatiivinen suunnittelu vaatii syvällistä ammatillista osaamista, projektityöskentelyn hallintaa, aikatauluissa pysymistä sekä tehtäviin sitoutumista. Se on siis käytännön työtehtävien hallittua ja järjestelmällistä ohjausta tavoitteita kohti. (Raatikainen 2004. 58-59)

Käytännössä markkinointisuunnitelman tekeminen on järjestelmällistä, aikataulutettua toimintaa. Markkinoinnin suunnittelun tulee alkaa hyvissä ajoin ennen toimintakauden alkamista. (emt. 60.) Seuraavassa erittelen markkinointisuunnitelman laatimisen vaiheet, ja mitä suunnitelman tulee sisältää. Havainnollistan suunnitelman laatimista esimerkein Mustan ja Valkoisen Teatterifestivaalin markkinointisuunnitelmasta, ja mitä sitä laatiessa minun on tullut ottaa huomioon.

4.1 Tilanneanalyysi

Markkinoinnin suunnitteluprosessi alkaa useimmiten tilanneanalyysistä - kartoitetaan tämänhetkinen tilanne, se, missä ollaan menossa. (Vuokko 2004. 122-123) ehdottaa tilanneanalyysissä käytettävän jotain SWOT-analyysin tapaista menetelmää. Tarkoitus on analysoida toimintaympäristössä nähtävät tai ennakoitavat uhat sekä mahdollisuudet, sekä oman organisaation heikkoudet ja vahvuudet. Pelkkä tilanteen toteaminen ei kuitenkaan riitä, vaan sen tulisi herättää ideoita ja ajatuksia siitä, miten tilannetta voidaan kehittää suotuisammaksi niin, että uhat ja heikkoudet minimoitaisiin ja vahvuuksia vahvistettaisiin.

Mustan ja Valkoisen Teatterifestivaalin SWOT-analyysia laatiessani ensimmäiset vahvuudet ilmenevät festivaalin perustajien laajoissa verkostoissa. Sekä taiteellinen johtaja Kamran Shahmardan että tuottaja Katri Lätt ovat ulkomaalaistaustaisia, ja heillä on takanaan useiden vuosien työskentelyä verkostojen luomisessa, Shahmardanilla ohjaustöissään kotimaassaan Azerbaidzhanissa ja Lättillä tulkin ja opettajan työssään Venäjällä. Vuosien saatossa myös festivaalivierailijat ovat olleet osaltaan kasvattamassa tätä verkostoa. Kontaktit muun muassa venäläisiin teatterin huippuihin luovat rajattoman määrän mahdollisuuksia yhteistyöhön ja laajentumiseen. Verkostojen merkitys korostui vuoden 2010 festivaalilla, kun festivaalia edeltävänä viikonloppuna eräs espanjalainen ryhmä, jonka tuli esiintyä festivaalilla, joutui onnettomuuden vuoksi perumaan saapumisensa Suomeen. Festivaaliohjelmistoon tuli siis aukko, tärkeään paikkaan illan pääesityksen kohdalle. Kuitenkin onnettomuus kääntyi onneksi, kun Shahmardanin kontaktien avulla aukkopaihalle saatiin kiinnitettyä erittäin tasokkaan pietarilaisen baletin, Mariinski-teatterin solistitanssijoita, kärkenään maailmankuulu tanssija Igor Kolb. Pikaisella tiedottamisella katastrofaalisesta tilanteesta muodostuikin huippumenestys, kun teatterisali saatiin täytettyä maailmantähdistä kiinnostuneilla baletin ystävillä.

Myös innostuneet, luotettavat ja työstään pitävät vapaaehtoistyöntekijät ovat yksi avaintekijöistä festivaalin onnistumiseen. Organisaatiossa on ollut vapaaehtoisina monen eri alan osaajia, alkaen ravintola-alan taitajista graafisen alan ammattilaisiin ja tekstiili- ja lavastustaitajiin. Paneutuneella talkootyöllä on onnistuttu valmistamaan aamiais- ja karonkkatarjoilut, tienvarsimainokset ja mainoslakanat, kuten myös käsi-

ohjelmat ja julisteet. Kuitenkin talkootyöläisten aika on rajallista, ja työntekijöiden pienen määrään suhteutettuna kasvavan festivaalin työmäärä on vaarassa käydä ylivoimaiseksi, ja osaavia talkoolaisia tulisi saada lisää. Uupumista talkootyöntekijöiden keskuudessa on jo ollut havaittavissa, ja se on johtanut joidenkin talkoolaisten osalta välivuosien pitämiseen. Jos työmäärä jatkuu ylivoimaisen suurena, tulee se olemaan festivaalille kohtalokasta.

Periksiantamaton asenne Mustan ja Valkoisen Teatterifestivaalin ydintyöryhmässä on yksi syistä, jotka ovat pitäneet festivaalin pystyssä. Jatkuva ilmaiseksi työskentely ja niukan rahoituksen kanssa kamppailu vuodesta toiseen vaatii sinnikkyyttä.

Mustan ja Valkoisen Teatterifestivaalilla on vahva profiili vaihtoehtoisen teatterin festivaalina; lavalla ei festivaalin aikana nähdä aivan sitä, mihin yleensä Suomessa, erityisesti Imatralla, ollaan totuttu. Vaikka ohjelmisto on pyritty valitsemaan niin, että korkeasta tasosta ja poikkeavista tyyleistä huolimatta näytöksiä voisi seurata käytännössä kuka tahansa, on marginalisoituminen ja ennakkoluulot vaarana suuren yleisön suosion saavuttamiselle. Koska festivaali aloitti tiensä nukketeatterifestivaalina, on monen eteläkarjalaisen mieleen syöpynyt ajatus nukketeatterista, joka yleisesti assosioidaan lähes täysin lastenteatteriksi. Myös ajatus "liian erikoisesta" teatterista tuntuu karkottavan yleisöä.

Shahmardanin vision mukaan festivaalin ei tarvitsekaan houkutelaa aivan kaikenlaista yleisöä, mutta festivaalin profiiliin olisi sopivaa, että se tarjoaisi vaihtoehtoa ja uutta näkemystä myös niille, jotka eivät teatterista aikaisemmin ole kiinnostuneet, tai ovat tottuneet perinteiseen puhedraamaan. Festivaalin avulla voidaan irrottaa ihmisiin perin juurtuneita asenteita, ja kansainvälisyydellä edistää suvaitsevaisuutta. Pelkkänä korkeatasoisen teatterin ammattilaisten tukikohtana festivaali kehittäisi vain kuppikunta-statuksen, mikä sotisi alkuperäistä kulttuurikasvatuksen missiota vastaan. Festivaalin tulisi ilman muuta tarjota jotakin myös paikallisille, vaikka vain ohikulkijoillekin.

Festivaalin kansainvälisyys on laajuudessaan erittäin suuri vahvuus: yhtä suurta maiden määrää sisältävää teatterifestivaalia ei monia ole. Mustan ja Valkoisen Teatterifestivaalilla on vuoteen 2010 mennessä, seitsemän festivaalin aikana, vierailut teatteriryhmiä jopa yli kahdestakymmenestä eri maasta. Kuitenkin useana

vuonna painotus on pysynyt samoissa maissa, Venäjän ja lähi-Idän maiden osuuden ollessa huomattavan suuri. Tulevaisuudessa tulisi pyrkiä yhä suurempaan vaihteluun eri maiden välillä, Pohjois- ja Etelä-Amerikan maista ei vielä ole ollut vierailijoita lainkaan, ja Aasian maista vain Japani on osallistunut festivaalille. Pienien palkkionmaksuresurssien vuoksi tämä kuitenkin on ymmärrettävää, sillä kaukaa matkustaminen on erittäin kallista, eikä festivaaliorganisaatio pysty korvaamaan esiintyjien matkakustannuksia. Siksi kaukaisten vierailijoiden vierailu festivaalilla ei ole kovinkaan kannattavaa, ja heidän saamisensa festivaalille on haastavaa.

Mustan ja Valkoisen Teatterifestivaalin vahvuutena on myös ehdottomasti sen korkea taso, siitä huolimatta että esiintyjille pystytään maksamaan vain pienet palkkiot. Tämä nivoutuu yhteen hyvän verkostoitumisen kanssa: kun suhteet ovat hyvät, palkkioista on helpompi neuvotella. Siitä huolimatta, että festivaalin esitykset ovat korkeatasoisia, on festivaalilippujen hinnat pyritty pitämään edullisina, jotta vähävaraisimmatkin voisivat tulla katsomaan esityksiä. Liian edulliset lipunhinnat voivat kuitenkin olla myös uhkana, sillä joillekin katsojille alhainen hinta voi viestiä myös heikosta laadusta. Myös markkinointikyselyyn tuli eräs vastaus, että hinnat ovat liian alhaisia.

Pieni budjetti ja rahoituksen niukkuus on festivaalin suurin heikkous, ja pitkälti siitä johtuu muutkin festivaalin ongelmat. Festivaalin menot saadaan nykyisellä 40 000-50 000 euron budjetilla katettua melko sujuvasti, mutta koska varaa palkattuun henkilöstöön ei ole, joudutaan kaikki tuotantotyö tekemään ilmaiseksi. Kuten jo aikaisemmin on tullut todettua, on vapaaehtoistyöntekijöiden aika ja jaksaminen rajallista. Tuottajan työ vaatii myös ammattitaitoa ja koulutusta. Tuottamiseen täysillä keskittyvä, palkattu henkilö organisaatiossa pystyisi pienentämään festivaalissa ilmeneviä heikkouksia ja minimoimaan uhkia tehokkaasti, sillä kaikki ongelmat ovat ratkaistavissa, jos vain resurssit riittävät. Myös festivaalin perustanut Kamran Shahmardan pitää suurimpina vaikeuksina festivaalin pientä budjettia sekä työntekijöiden puutetta (Shahmardan 2010).

Taulukko 1. Mustan ja Valkoisen Teatterifestivaalin SWOT-analyysi

<p><u>Vahvuudet</u> Laajat verkostot Vapaaehtoistyöntekijät Kansainvälisyys Korkea taiteellinen taso Edulliset lipunhinnat Periksiantamattomuus Sitoutunut henkilöstö</p>	<p><u>Heikkoudet</u> Tiukka talous Työ palkatonta Henkilöstön vähyys Markkinointi ja tiedotus Osanottajamaiden vaihtelun puute Tilojen rajallisuus</p>
<p><u>Mahdollisuudet</u> Verkostoituminen Kävijämäärien kasvu Suvaitsevaisuuden lisääntyminen Yhteistyö eri toimijoiden kanssa Palkattua henkilöstöä</p>	<p><u>Uhat</u> Tiukka talous Rahoituksen puute Henkilöstön jaksaminen Ennakkoluulot Edulliset lipunhinnat?</p>

4.2 Tavoitteiden määrittely ja strategiset päätökset

Kun ongelmat ja mahdollisuudet on avattu, määritellään tavoitteet, mihin markkinointiin pyritään. Mustan ja Valkoisen tavoitteet eivät ole niinkään taloudellisia; nonprofit-järjestönä se ei pyri saamaan voittoa, mutta lipunmyynnin osuutta kulujen peittämisessä tulisi kasvattaa, jotta talouden riippuvaisuutta avustuksista voitaisiin pienentää.

Tavoitteiden tärkeimpänä tehtävänä on toiminnan ohjaaminen. Tavoitteet antavat suuntaa ja toisaalta ovat vaikuttamassa käytettävien toimenpiteiden valintaan. Tavoitteiden tulisi olla toiminnan kannalta olennaisia, sekä tarpeeksi tarkkoja ja yksityiskohtaisia, niin että ne ohjaisivat toimintaa ja valintoja. Tavoitteet tulee myös priorisoida. Tärkeää on, että tavoitteet eivät sisältäisi ristiriitoja, ja niiden tulisi olla mitattavia ja realistisia (haasteellisuutta kuitenkin unohtamatta) sekä aikatauluun sidottuja. Jos aikataulut jätetään laatimatta, tuloksia saatetaan vaatia liian aikaisin tai siirtää toimintaa niin, että ajatus jää epämääräisesti häilymään taustalle ja toteuttamisen konkretisoituminen hankaloituu. (Vuokko 2004. 124.)

Strategian ja strategisten päätösten merkitys korostuu, kun puhutaan markkinoinnin suunnittelusta. Markkinoinnin päätösten tulee tukea organisaation vision toteuttamista. Vaikka organisaation missio ja visio ovat markkinoinnin suunnittelun kivijalkana, ei

markkinoinnin suunnittelu lähde liikkeelle niiden pohtimisesta. Liikkeelle lähdetään niiden huomioimisesta. (emt. 133)

Strategiat voidaan nonprofit-organisaatioissa jakaa yritysten jaottelun lailla kolmeen (Michael Porterin jaottelu): halvoilla hinnoilla pelaaminen, erilaisten tuotteiden tarjonta tai kohdistaminen, jossa tiettyä kohderyhmää palvellaan mahdollisimman hyvin. Nämä strategiat toimivat vain siinä tapauksessa, että kohderyhmä arvostaa valittua linjaa ja pitää sitä tärkeänä. (emt. 134) Mustan ja Valkoisen Teatterifestivaalin strategia perustuu ennen kaikkea erilaistamiseen: tarjotaan yleisölle erilaista teatteria kuin sitä, mihin yleensä on totuttu. Yleisöltä saadun palautteen mukaan erilaista linjausta on myös arvostettu, mikä näin ollen kertoo valitun strategian toimivuudesta.

4.3 Markkinoinnin taktinen suunnittelu ja resurssit

Tavoitteiden asettamisen jälkeen on aika suunnitella konkreettisia tekoja, joilla tavoitteisiin päästäisiin. Täten tehdään päätökset markkinoinnin eri kohderyhmistä, organisaation profiloinnista ja keinoista, joita markkinoinnissa voidaan käyttää. (emt. 125.)

Taktisten päätösten tulee perustua organisaation missiolle, sen markkinoinnin strategisille päätöksille ja kohderyhmän tarpeille. Markkinoinnin eri päätösten on myös todella nivouduttava toisiinsa. Taktinen päätöksenteko selvittää, miten organisaation ajamat arvot muutetaan toiminnaksi, tuotteiksi ja palveluiksi kohderyhmälle ja miten arvo kohderyhmälle viestitetään. (emt. 152)

Resursoinnin tarkoitus on määritellä, mitä eri resursseja tarvitaan päämäärän toteutumiseksi, ja minkälaisia resursseja organisaatiolla on käytössä. Resurssit on analysoitava alustavasti jo tilanneanalyysia tehdessä, jolloin tavoitteetkin pystytään asettamaan resurssien osalta realistisesti. Tärkeää kuitenkin on, että suunnittelussa resursseja ei koeta vain rajoitteena vaan myös mahdollisuutena. Tästä syystä kaikkia tavoitteellisia ja toimenpiteellisiä ehdotuksia ei suinkaan kannata sulkea pois pelkäämään puutteellisten resurssien vuoksi. Ainahan voidaan, ja on syytäkin pohtia, onko resursseja mahdollista jotenkin saada lisää. (emt. 125-126.)

Resursoinnissa budjetoitavat neljä tärkeää luokkaa ovat: raha, aika, henkilöstö sekä muut resurssit, kuten tilat, laitteet ja materiaali. Mihin rahat riittävät? Paljonko ihmisillä on aikaa, intoa ja mahdollisuuksia suunnitelmien toteutukseen? Paljonko aikaa tarvitaan, jotta suunnitelmat voidaan toteuttaa? Mustan ja Valkoisen Teatterifestivaalin henkilöstöresurssien ja ajan ollessa rajalliset, on syytä miettiä, kuinka henkilöstöä saataisiin lisää, kuinka sen asiantuntemusta voitaisiin kasvattaa ja voisiko organisaation ulkopuolelta hakea apua. Myös muut resurssit, kuten laitteet, tilat ja materiaalit, vaikuttavat siihen, mitä suunnitelmia on mahdollista toteuttaa. Imatran tilamahdollisuudet ovat hyvin rajalliset Mustan ja Valkoisen Teatterifestivaalin suurempaan kasvuun, ja etenkin Teatteri Imatran pienen näyttämön lakkauttaminen vuonna 2008 oli erityisen harmillinen vastaisku. (emt. 126.)

4.4 Organisointi, ohjaus ja valvonta

Suunnitteluprosessin seuraava vaihe on organisointi ja aikatauluttaminen. Tällöin tehdään tarkka suunnitelma työnjaosta, tehtävistä asioista ja siitä, milloin ne on tehtävä. Vastuualueet jaetaan tarkoin. Aikataulu on tärkeä, jotta asiat saadaan kunnolla käyntiin ja pysymään käynnissä. Ei voi vain olettaa epämääräisesti jonkun hoitavan asiat, siksi organisointi on hyvin tärkeää. Mustan ja Valkoisen Teatterifestivaali perustuu täysin vapaaehtoisten tekijöiden panokseen, ja erityisesti tällöin on kunnollinen ja tekijöiden mahdollisuudet huomioiva aikataulutus ja vastuunjako tärkeä. (emt. 126-127.)

Viimeisenä tehdään päätökset toiminnan ohjauksesta ja valvonnasta. Mitä kaikkea valvotaan, milloin ja miten? Sallitaanko poikkeamia, ja jos sallitaan, millaisia? Kuinka poikkeamisiin reagoidaan? Poikkeamien syyt on tärkeä analysoida, jolloin pohditaan, miksi tavoitteita ei saavutettu, miksi toimenpidettä ei toteutettu tai miksi lopputulos oli ennakoitusta poikkeava. Analysoimalla pystytään löytämään toiminnassa tehdyt virheet tai erityiset onnistumiset. Valvontavaiheessa saadaan seuraavaa suunnittelukautta varten palautetietoa, jonka pohjalta miettiä, mitä tehdä seuraavalla kerralla toisin vai pysyäkö samalla linjalla. (emt. 127.)

Markkinoinnin seurannassa eli valvonnassa siis seurataan tehtyjä toimenpiteitä ja saavutettuja tuloksia sekä lyhyellä että pitkällä tähtäimellä. Eri toimenpiteiden toteutusta ja niillä saavutettuja tuloksia tulee markkinoinnissa seurata säännöllisesti, esimerkiksi kuukausittain, jotta suunnitelmia voidaan tarvittaessa muuttaa nopeastikin. (Bergström & Leppänen 2004. 47.)

5 ARVIOINTI

Mustan ja Valkoisen Teatterifestivaalin perustaja ja tuottaja Katri Lätt oli häneltä saamani sähköposti- sekä suullisen palautteen mukaan oikein tyytyväinen festivaalille laatimaani markkinointisuunnitelmaan. Lätt kuvasi markkinointisuunnitelmaa kattavaksi ja monipuoliseksi, ja se sisältää hänen mielestään kaikki asiat selkeästi ja ytimekkäästi kerrottuna. Osa suunnitelmassa ehdottamistani toimenpiteistä olivat hänellä itselläänkin ollut mielessä, mutta aikaa ja osaamista toteuttamiseen ei ollut.

Lättin mukaan markkinointisuunnitelmaan olisi voinut sisältää markkinoinnin ammattilaisen palkkaamisen koordinaattoriksi, mutta vaikka olin tästä tavoitteesta tietoinen, jätin sen tarkoituksella pois, koska rahalliset resurssit ovat vielä hyvin kaukana tästä mahdollisuudesta, ja henkilöstön palkkaamisessa prioriteettina tulisi nyt olla tuottajan palkkaaminen. Hyvä ja ammattimaisen tuottajan tulee hallita myös markkinointi, joten erillisen markkinointikoordinaattorin palkkaamisen voi sisältää suunnitelmaan vasta, kun festivaalin rahoitus on niin suuri, että on varaa kahdenkin henkilön palkkaamiseen. Toistaiseksi siis tuottajan palkkaaminen on prioriteeteissa ensimmäisenä.

Katri Lättin mukaan markkinointisuunnitelma vastasi hänen odotuksiaan, ja olen itse samaa mieltä hänen kanssaan siitä, että se on hyvin sovellettavissa käytäntöön. Kuitenkin itse löysin jälkeensä paljon paranneltavaa, tarkennettavaa ja lisättävää suunnitelmaan. Markkinoinnin laajuus aiheena yllätti minut täysin, ja vaikka käytinkin todella paljon aikaa suunnitelman laatimiseen ja kirjallisuuden tutkimiseen, tuntui minusta siltä, että aina jokin jäi vaillinaiseksi. Markkinointisuunnitelma voi tuskin koskaan olla täydellinen, ja sen kehittyminen todella kaikenkattavaksi vaatii enemmän aikaa kuin mitä minulla oli.

Esimerkiksi tarkempi aikataulutus sekä markkinoinnin varsinaisten toimenpiteiden että tiedottamisen suhteen olisi ollut suunnitelmassani tarpeen, mutta yleiskattavaa aikataulutusta on tässä vaiheessa vaikea tehdä. Jokainen festivaalin valmistamisvuosi on erilainen, mutta perussuunnitelmaa pohjana käyttäen tulisi tehdä aina syksyisin tarkempi, operatiivinen aikataulutus ja suunnitelma eri toimenpiteille tulevaisuudeksi. Koska tulen mitä todennäköisimmin jatkamaan työskentelyäni Mustan ja Valkoisen Teatterissa valmistumiseni jälkeenkin, aluksi vapaaehtoistyötä tekevänä tuottajana ja myöhemmin mahdollisesti palkallisena, on minun helppo jatkossa täydentää ja kehittää markkinointisuunnitelmaa edelleen.

Opinnäytetyönä markkinointisuunnitelmani vastaa kuitenkin mielestäni hyvin tavoitteitaan, sillä se osoittaa asiantuntemukseni aiheesta ja sen, että minulla on paljon työskentelykokemusta alalla, ja osaan soveltaa teoreettista markkinointitietoa omaan ajatteluuni sekä käytännön työssä oppimaani. Oma ajatteluni ja oman organisaationi toiminnan objektiivinen ja kriittinen tarkastelu tulee myös opinnäytetyössäni hyvin esille. Vaikka Mustan ja Valkoisen Teatterifestivaalin parissa toimimisesta on tullut minulle myös erittäin sydäntä lähellä oleva asia, olen mielestäni onnistunut suhtautumaan toimintaan järjen kautta, ja arvioimaan organisaatiota, sen menneisyyttä ja tulevaisuutta objektiivisesti ja realistisesti.

LÄHTEET

Bergström, Seija & Leppänen, Arja 2004. Yrityksen asiakasmarkkinointi. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Bergström, Seija & Leppänen, Arja 2007. Markkinoinnin maailma. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Raatikainen, Leena 2004. Tavoitteellinen markkinointi. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Rainisto, Seppo 2006. Markkinoinnin ABC. Kotka: Kymenlaakson ammattikorkeakoulu.

Shahmardan, Kamran 2010. Mustan ja Valkoisen Teatterifestivaalin taiteellisen johtajan haastattelu Shahmardanin kotona 30.9.2010.

Vuokko, Pirjo 2003. Nonprofit-organisaatioiden markkinointi. Porvoo: WSOY.

LIITTEET

Liite 1 Mustan ja Valkoisen Teatterifestivaalin markkinointisuunnitelma

1 PROFILOINTI

MISSIO:

Mustan ja Valkoisen Teatteri-yhdistys ry:n tarkoitus on laajentaa teatteritarjontaa Etelä-Karjalassa ja koko Suomessa, ja kasvattaa tulevista sukupolvista avarakatseista, teatterin eri lajityypit hyvin tuntevaa kansaa.

Kulttuurikasvatuksellisista syistä Mustan ja Valkoisen Teatterifestivaali on koko historiansa ajan pyrkinyt sisällyttämään ohjelmistonsa aikuisten näytösten lisäksi myös lasten esityksiä. Lippujen hinnat on pyritty pitämään mahdollisimman edullisina, jotta kaikilla, tulotasosta riippumatta, olisi mahdollisuus nauttia korkeatasoisista teatterielämyksistä. Kansainvälisillä esiintyjillä halutaan myös tutustuttaa suomalaisia muihin kulttuureihin, ja edistää ihmisten välistä suvaitsevaisuutta.

Festivaalin perustajan, Kamran Shahmardanin mielestä on tärkeää kehittää katsojien teatterimieltymyksiä korkeatasoisemmaksi. Siksi hän valitsee festivaalin esiintyjät tiukkojen kriteerien mukaan: esitysten tulee olla erittäin laadukkaita ja ammattimaisia. Amatööriteattereita ei sisällytetä ohjelmistoon.

VISIO:

Mustan ja Valkoisen Teatterifestivaalin perustajien visio on, että festivaali kasvaisi tulevaisuudessa yhtä suureksi tapahtumaksi kuin Tampereen Teatterikesä. Tämä ei Imatran kokoiseen kaupunkiin rajoittuneena liene kovinkaan realistista. Mahdollista laajentamista Lappeenrantaan onkin harkittu yhdistyksen tuotantotiimissä useamman vuoden ajan. Varsinaiseksi kilpailijaksi Teatterikesälle festivaali ei kuitenkaan pyri, onhan festivaalien ohjelmistoprofiilit melko erilaiset: Tampereen Teatterikesä painottuu kotimaiseen teatteriin ja draamaan, kun taas Mustan ja Valkoisen Teatterifestivaali on alusta alkaen painottunut kansainvälisyyteen.

Mustan ja Valkoisen Teatterifestivaali pyrkii kehittämään kansainvälistä teatteriyhteistyötä, ja luomaan laajamittaisen yhteisön, joka koostuu eri maiden huippuammattilaisista teatterin saralla. Vaikka Mustan ja Valkoisen Teatterifestivaali kasvaisi suuremmaksi festivaaliksi, on sen järjestäjille silti tärkeää säilyttää tietty kotoisuuden ja yhteisöllisyyden festivaalin vierailijoiden - sekä esiintyjien että yleisön - ja järjestäjien välillä.

TILANNEANALYYSI:

SWOT-analyysi:

<p><u>Vahvuudet</u> Laajat verkostot Vapaaehtoistyöntekijät Kansainvälisyys Korkea taiteellinen taso Edulliset lipunhinnat Periksiantamattomuus Sitoutunut henkilöstö</p>	<p><u>Heikkoudet</u> Tiukka talous Työ palkatonta Henkilöstön vähyyys Markkinointi ja tiedotus Osanottajamaiden vaihtelun puute Tilojen rajallisuus</p>
<p><u>Mahdollisuudet</u> Verkostoituminen Kävijämäärien kasvu Suvaitsevaisuuden lisääntyminen Yhteistyö eri toimijoiden kanssa Palkattua henkilöstöä</p>	<p><u>Uhat</u> Tiukka talous Rahoituksen puute Henkilöstön jaksaminen Ennakkoluulot Edulliset lipunhinnat?</p>

Mustan ja Valkoisen Teatterifestivaalin SWOT-analyysia laatiessani ensimmäiset vahvuudet ilmenevät festivaalin perustajien laajoissa verkostoissa. Sekä taiteellinen johtaja Kamran Shahmardan että tuottaja Katri Lätt ovat ulkomaalaistaustaisia, ja heillä on takanaan useiden vuosien työskentelyä verkostojen luomisessa, Shahmardanilla ohjaustöissään kotimaassaan Azerbaidzhanissa ja Lättillä tulkin ja opettajan työssään Venäjällä. Vuosien saatossa myös festivaalivierailijat ovat olleet osaltaan kasvattamassa tätä verkostoa. Kontaktit muun muassa venäläisiin teatterin huippuihin luovat rajattoman määrän mahdollisuuksia yhteistyöhön ja laajentumiseen. Verkostojen merkitys korostui vuoden 2010 festivaalilla, kun festivaalia edeltävänä viikonloppuna eräs espanjalainen ryhmä, jonka tuli esiintyä festivaalilla, joutui onnettomuuden vuoksi perumaan saapumisensa Suomeen. Festivaaliohjelmistoon tuli siis aukko, tärkeään paikkaan illan pääesityksen kohdalle. Kuitenkin onnettomuus kääntyi onneksi, kun Shahmardanin kontaktien

avulla aukkopaikalle saatiin kiinnitettyä erittäin tasokkaan pietarilaisen baletin, Mariinski-teatterin solistitanssijoita, kärkenään maailmankuulu tanssija Igor Kolb. Pikaisella tiedottamisella katastrofaalisesta tilanteesta muodostuikin huippumenestys, kun teatterisali saatiin täytettyä maailmantähdistä kiinnostuneilla baletin ystävillä.

Myös innostuneet, luotettavat ja työstään pitävät vapaaehtoistyöntekijät ovat yksi avaintekijöistä festivaalin onnistumiseen. Organisaatiossa on ollut vapaaehtoisina monen eri alan osaajia, alkaen ravintola-alan taitajista graafisen alan ammattilaisiin ja tekstiili- ja lavastustaitajiin. Paneutuneella talkootyöllä on onnistuttu valmistamaan aamiais- ja karonkkatarjoilut, tienvarsimainokset ja mainoslakanat, kuten myös käsiohjelmat ja julisteet. Kuitenkin talkootyöläisten aika on rajallista, ja työntekijöiden pieneen määrään suhteutettuna kasvavan festivaalin työmäärä on vaarassa käydä ylivoimaiseksi, ja osaavia talkoolaisia tulisi saada lisää. Uupumista talkootyöntekijöiden keskuudessa on jo ollut havaittavissa, ja se on johtanut joidenkin talkoolaisten osalta välivuosien pitämiseen. Jos työmäärä jatkuu ylivoimaisen suurena, tulee se olemaan festivaalille kohtalokasta.

Periksiantamaton asenne Mustan ja Valkoisen Teatterifestivaalin ydintyöryhmässä on yksi syistä, jotka ovat pitäneet festivaalin pystyssä. Jatkuva ilmaiseksi työskentely ja niukan rahoituksen kanssa kamppailu vuodesta toiseen vaatii sinnikkyyttä.

Mustan ja Valkoisen Teatterifestivaalilla on vahva profiili vaihtoehtoisen teatterin festivaalina; lavalla ei festivaalin aikana nähdä aivan sitä, mihin yleensä Suomessa, erityisesti Imatralla, ollaan totuttu. Vaikka ohjelmisto on pyritty valitsemaan niin, että korkeasta tasosta ja poikkeavista tyyleistä huolimatta näytöksiä voisi seurata käytännössä kuka tahansa, on marginalisoituminen ja ennakkoluulot vaarana suuren yleisön suosion saavuttamiselle. Koska festivaali aloitti tiensä nukketeatterifestivaalina, on monen eteläkarjalaisen mieleen syöpynyt ajatus nukketeatterista, joka yleisesti assosioidaan lähes täysin lastenteatteriksi. Myös ajatus "liian erikoisesta" teatterista tuntuu karkottavan yleisöä.

Shahmardanin vision mukaan festivaalin ei tarvitsekaan houkutella aivan kaikenlaista yleisöä, mutta festivaalin profiiliin olisi sopivaa, että se tarjoaisi vaihtoehtoa ja uutta näkemystä myös niille, jotka eivät teatterista aikaisemmin ole kiinnostuneet, tai ovat tottuneet perinteiseen puhedraamaan. Festivaalin avulla voidaan irrottaa ihmisiin perin juurtuneita asenteita, ja kansainvälisyydellä edistää suvaitsevaisuutta. Pelkkänä korkeatasoisen teatterin ammattilaisten tukikohtana festivaali kehittäisi vain kuppikunta-statuksen, mikä sotisi yhdistyksen kulttuurikasvatuksen missiota vastaan. Festivaalin tulisi ilman muuta tarjota jotakin myös paikallisille, vaikka vain ohikulkijoillekin.

Festivaalin kansainvälisyys on laajuudessaan erittäin suuri vahvuus: yhtä suurta maiden määrää sisältävää teatterifestivaalia ei monia ole. Mustan ja Valkoisen Teatterifestivaalilla on vuoteen 2010 mennessä, seitsemän festivaalin aikana, vierailut teatteriryhmiä jopa yli kahdestakymmenestä eri maasta. Kuitenkin useana vuonna painotus on pysynyt samoissa maissa, Venäjän ja lähi-Idän maiden osuuden ollessa huomattavan suuri. Tulevaisuudessa tulisi pyrkiä yhä suurempaan vaihteluun eri maiden välillä, Pohjois- ja Etelä-Amerikan maista ei vielä ole ollut vierailijoita lainkaan, ja Aasian maista vain Japani on osallistunut festivaalille. Pienien palkkionmaksuresurssien vuoksi tämä kuitenkin on ymmärrettävää, sillä kaukaa matkustaminen on erittäin kallista, eikä festivaaliorganisaatio pysty korvaamaan esiintyjien matkakustannuksia. Siksi kaukaisten vierailijoiden vierailu festivaalilla ei ole kovinkaan kannattavaa, ja heidän saamisensa festivaalille on haastavaa.

Mustan ja Valkoisen Teatterifestivaalin vahvuutena on myös ehdottomasti sen korkea taso, siitä huolimatta että esiintyjille pystytään maksamaan vain pienet palkkiot. Tämä nivoutuu yhteen hyvän verkostoitumisen kanssa: kun suhteet ovat hyvät, palkkioista on helpompi neuvotella. Siitä huolimatta, että festivaalin esitykset ovat korkeatasoisia, on festivaalilippujen hinnat pyritty pitämään edullisina, jotta vähävaraisimmatkin voisivat tulla katsomaan esityksiä. Liian edulliset lipunhinnat voivat kuitenkin olla myös uhkana, sillä joillekin katsojille alhainen hinta voi viestiä myös heikosta laadusta. Myös markkinointikyselyyn tuli eräs vastaus, että hinnat ovat liian alhaisia.

Pieni budjetti ja rahoituksen niukkuus on festivaalin suurin heikkous ja uhka, ja pitkälti siitä johtuu muutkin festivaalin ongelmat. Festivaalin menot saadaan nykyisellä 40 000-50 000 euron budjetilla katettua melko sujuvasti, mutta koska varaa palkattuun henkilöstöön ei ole, joudutaan kaikki tuotantotyö tekemään ilmaiseksi. Kuten jo aikaisemmin on tullut todettua, on vapaaehtoistyöntekijöiden aika ja jaksaminen rajallista. Tuottajan työ vaatii myös ammattitaitoa ja koulutusta. Tuottamiseen täysillä keskittyvä, palkattu henkilö organisaatiossa pystyisi pienentämään festivaalissa ilmeneviä heikkouksia ja minimoimaan uhkia tehokkaasti, sillä kaikki ongelmat ovat ratkaistavissa, jos vain resurssit riittävät. Juurikin puutteellinen markkinointi ja tiedottaminen ovat suuria ongelmakohtia, joiden kehittämiseen tarvitaan tuottajaa, jolla on aikaa ja asiantuntemusta.

Imatra on kuitenkin hyvin pieni kaupunki, ja etenkin Teatteri Imatran pienen näyttämön lakkauttamisen jälkeen festivaalin näytöksille sopivien tilojen löytäminen on ollut haasteellista. Kehittyäkseen suureksi festivaaliksi Mustan ja Valkoisen Teatterifestivaali vaatii enemmän suuria saleja, joissa korkeatasoisia näytöksiä on mahdollista toteuttaa. Imatran tilaresurssit ovat erittäin rajalliset, ja laajentumista Lappeenrantaan on harkittu. Kuitenkin tässä on vaarana festivaalin pirstaloituminen, eikä nykyisillä henkilöstömäärillä levittäytyminen niin laajalle alueelle ole juurikaan mahdollista.

2 MARKKINOINTITAVOITTEET

Tärkein tavoite olisi saada näytösten katsojamääriä suuremmaksi. Vaikka katsojaluvut ovat jatkuvasti olleet lievässä nousussa, on monissa näytöksissä ollut harmittavan vähän katsojia. Lastenesitykset ovat olleet erityisen suosittuja, johtuen lähinnä Etelä-Karjalan Lastenkulttuurikeskus Metkun osallistumisesta imatralaisten koulujen ja päiväkotien teatterikäyntien kustannuksiin.

Katsojalukujen nostamisessa päätavoitteena ei ole lipputulosten kasvatus. Toki lipputulosten osuuden kasvaminen festivaalin tuloissa pienentäisi riippuvaisuutta avustuksista. Oleellista organisaation mission kannalta kuitenkin olisi, että kaukaa tulleiden esiintyjien ei tarvitsisi esiintyä vajaille katsomoille, ja että

korkeatasoisia teatterielämyksiä janoavat löytäisivät hakemansa festivaalin katsomosta.

Koska Mustan ja Valkoisen Teatterifestivaali sai alkunsa nukketeatterifestivaalina, on se leimannut monien katsojien mielikuvissa festivaalin nykyisenkin tarjonnan nukkeihin perustuvaksi. Tähän halutaan muutosta, sillä vuosien kokemuksen myötä on huomattu aikuisten katsojien ennakkoluuloinen suhtautuminen nukketeatteriin; sitä pidetään lähinnä lastenteatterimuotona. Tavoite olisi saada ihmisten mielikuvat yhteneväisiksi festivaalin todellisen ohjelmiston laajuuden kanssa. Nukketeatterilla on toki osansa ohjelmistossa ja se tulee pysymäänkin, mutta nukketeatteria ei tule markkinoinnissa enää painottaa. Nukketeatterin aikuisten ystävien on huomattu osaavan jo itse hakeutua Mustan ja Valkoisen Teatterifestivaalille.

Markkinoinnin alueellinen tavoite on vakiinnuttaa selkeä paikka paikallisten ihmisten tietoisuudesta niin, että Etelä-Karjalassa festivaali näkyisi ns. tavallisillekin ihmisille, ja he festivaalista tietäisivät. Valtakunnallinen tavoite sen sijaan on tulla suomalaisten teatterin ammattilaisten, opiskelijoiden ja alan harrastajien tietoisuuteen.

Realistinen katsojatavoite voisi olla kokonaisyleisömäärän kasvattaminen vuosittain noin viidelläsadalla katsojalla niin, että vuonna 2013 järjestettävään kymmenenteen festivaaliin mennessä oltaisiin tavoitettu 5 000 katsojaa.

Mustan ja Valkoisen Teatterifestivaalin yleisömäärän kehitys vuodesta 2007 ja tavoitteet kolmelle seuraavalle vuodelle.

Vuosi	Katsojamäärä
2007	2000
2008	3200
2009	3100
2010	3400
2011	4000
2012	4500
2013	5000

3 SIDOSRYHMÄT

3.1 Yleisö

Mustan ja Valkoisen Teatterifestivaalilla on jo tietty vakiintunut kävijäkuntansa, mutta se on hyvin marginaalinen. Yleisötutkimuksen tekemiseen ei ole ollut tähän mennessä resursseja. Korkeasta taiteellisesta tasosta huolimatta ohjelmisto pyritään rakentamaan niin, että näytelmiä voi seurata kuka tahansa, ilman suurempia paineita tarpeesta analysoida. Kuitenkin järjestäjien epätieteellisen arvion perusteella suurin osa aikuisyleisöstä koostuu Imatran taidekoulun opiskelijoista, ja korkeakoulutetuista naisista. Lisäksi suuri osa festivaaliyleisöstä koostuu festivaalin omista vierailijoista.

Teatteri Imatran pienen näyttämön lakkauttamisen jälkeen vuonna 2009 joutui Mustan ja Valkoisen Teatterifestivaali etsimään uusia tiloja näytöksille. Päädyttiin yhteistyöhön paikallisen Osmo's Cosmos Bar-ravintolan kanssa. Stand-up-tyyliset iltanäytökset yllättivät jotkut baarin vakioasiakkaista, jotka eivät olleet tottuneet kansainväliseen teatteriesitykseen kantapaikassaan. Tämä on erittäin käyttökelpoinen keino saada uusia ihmisiä teatterin pariin.

Aktiivisella paikallisella mainonnalla ja tiedottamisella festivaali saadaan hyvin etelä-karjalaisten tietoisuuteen. Uutisvuoksi, Etelä-Saimaa, sekä ilmaisjakelulehdet Imatralainen sekä Vartti Etelä-Karjala ovatkin vuosittain kirjoittaneet festivaalista kiitettävästi. Teatterin ammattilaiset ympäri Suomea tavoitetaan ammattialan julkaisuilla, kuten Teatteri-lehteen tulevilla mainoksilla ja lehtijutuilla. Vuonna 2010 Teatteri-lehteen saatiinkin pieni juttu festivaalista, sekä maksettu mainos, joka sai jatkoa vuonna 2011.

3.2 Yhteistyökumppanit

Mustan ja Valkoisen Teatterifestivaalilla on joitakin vakiintuneita yhteistyökumppaneita. Yrityksistä muun muassa Ovako Imatra ja Stora Enso ovat tukeneet festivaalia useana vuonna. Imatran paikallissanomalehden, Uutisvuoksen kanssa on ollut yhteistyösopimus useana vuonna. Myös Etelä-Karjalan Lastenkulttuurikeskus Metku on tehnyt festivaalin kanssa yhteistyötä

rahoittamalla paikallisten koulujen ja päiväkotien lapsien teatteriesityksissä käyntiä. Samoin on tehnyt Imatran seudun Pelastakaa Lapset ry.

Sponsoryhteistyön kehityksen esteenä on ollut henkilöstöresurssien puute. Keväällä 2008, kun festivaalilla oli kokopäiväinen tuottaja, sponsorirahoituksen määrä moninkertaistui. Tämän jälkeen tiukentuneisiin rahoituslähteisiin vaikutti varmasti myös talouskriisi.

Sponsoryhteistyöhön tulee panostaa resurssien mukaan sekä löytää uusia keinoja kehitykseen. Ilmaiset festivaaliliput eivät välttämättä ole riittävä panos festivaalilta yhteistyösuhteeseen. Yritysyhteistyössä ei kannata myöskään rajoittua pelkkään rahallisen tuen pyytämiseen, vaan yhteistyötä voisi ehdottaa myös festivaalin vieraiden majoituksen suhteen, kuljetusautoja vuokrattaessa sekä painotuotteita tilattaessa. Festivaalin profiiliin liiallinen kaupallisuus ei kuitenkaan juuri sovi, joten sponsoryhteistyössä tulee edetä harkiten.

3.3 Talkootyöntekijät

Sisäisen markkinoinnin keinoja ovat tiedottaminen, koulutus, motivointi ja me-hengen luominen. Yhteishenki on Mustan ja Valkoisen Teatterin organisaatiossa ollutkin miltei moitteeton, ja sitä on tärkeää pitää yllä vastakin. Etenkin uusille kiinnostuneille talkoolaisille tämän tulisi välittyä heti ensi tapaamisella.

Sisäisen tiedonkulun tulee olla nopeaa ja tehokasta. Pienetkin muutokset olisi hyvä saattaa mahdollisimman nopeasti kaikkien festivaalin työntekijöiden tietoon. Pikaisesti vastaanottajansa tavoittavien tekstiviestien käyttäminen voisi olla tässä hyvä keino.

Kaikille talkootyöläisille tulee myös jakaa kontaktilistat, josta he löytävät toistensa yhteystiedot. Tätä on festivaalin parissa yritettykin jo toteuttaa, mutta talkoolaisille tulee painottaa vastuullisuutta siitä, että listat pysyvät aina mukana.

On hyvin tärkeää, että sisäisestä markkinoinnista huolehditaan. Talkootyöntekijöiden panos on etenkin Mustan ja Valkoisen Teatterifestivaalin

kaltaiselle pienen budjetin festivaalille. Talkootyöntekijöistä on pidettävä huolta, sekä varmistettava että he kaikki tietävät riittävästi festivaalista ja sen päämääristä. On myös motivoitava talkoolaisia niin, että he osaavat ja haluavat palvella festivaalia mahdollisimman hyvin. Työnjaon tulee olla kohtuullista niin, ettei ketään uuvuteta liiallisella työn määrällä. Selkeät vastuualueet tulee jakaa niin, että eri osa-alueilla on oma vastaavansa, joiden alaisuudessa toimii tarvittava määrä henkilöstöä. Vastuualueiden jako talkoolaisten kesken voisi olla seuraava:

- a) catering
- b) logistiikka
- c) lipunmyynti
- d) järjestyksenvalvonta
- e) opasteet ja ulkomainonta
- f) siivous

3.4 Yhdistyksen jäsenet

Mustan ja Valkoisen Teatteri-yhdistykseen kuuluu tällä hetkellä noin 20 jäsentä. Suurin osa jäsenistä on imatralaisia tai eteläkarjalaisia, mutta pari jäsenistä asuu pääkaupunkiseudulla. Jäsenistä noin kymmenkunta on aktiivisesti toiminnassa mukana ja osallistuu festivaalin aikana talkootyöhön.

Vuonna 2009 yhdistykselle perustettiin myös mahdollisuus kannatusjäsenyyteen. Kannatusjäsenyyttä ei vielä ole erikseen suuremmin markkinoitu, vain teatterin internet-sivuilla on ilmoitus mahdollisuudesta ja jäsenyyden hakukaa-vake. Kannatusjäsenyydestä voisi kuitenkin tiedottaa myös festivaalin aikana laittamalla lipunmyyntipisteeseen näkyville jäsenhakukaavakkeita, ja ilmoittamalla Teatteri Imatran ilmoitustaululla mahdollisuudesta tukea festivaalia kannatusjäsenyydellä. Sekä yhdistyksen varsinaisille jäsenille että kannatusjäsenille tulee luonnollisesti kehittää hyvät ja motivoivat jäsenedut, kuten ilmainen/alennettu sisäänpääsy festivaalin näytöksiin, mahdollisuus tutustua festivaalivieraisiin sekä uutiskirjeet, joissa tiedotetaan yhdistyksen tapahtumista ja esiintyjistä laajemmin, kuin mitä internet-sivuilla tai mainoksissa.

4 MARKKINOINTIKEINOT JA TOIMENPITEET

4.1 Internet

Mustan ja Valkoisen Teatterilla on tällä hetkellä moitteettomasti toimivat internetsivut, joiden ulkoasu uudistettiin täysin keväällä 2010. Sivustoa tulee kuitenkin jatkossa kehittää yhä käytettävämmiksi. Sivusto toimii koko laajuudessaan sekä suomen- että englanninkielellä, ja osa sivujen sisältämästä informaatiosta on luettavissa myös venäjän kielellä. Venäjänkielistä osiota olisi syytä vielä kuitenkin kehittää niin, että se laajentuu kattamaan koko sivuston, sillä venäjänkielisissä matkailijoissa on suuri potentiaalinen asiakasryhmä Mustan ja Valkoisen Teatterifestivaalille. Venäjänkielinen sivusto palvelisi myös festivaalilla esiintymisestä kiinnostuneita teatteriryhmiä.

Festivaalin sivuston osoitetta "www.kulttuuri.org" olisi syytä harkita muutettavaksi niin, että se olisi kansainvälisille käyttäjille helpommin löydettävissä ja muistettavissa. Myös suomalaisille käyttäjille sivuston nimi "kulttuuri" on sanana jokseenkin harhaanjohtava, sillä antaa nykyisellään kuvaa enemmänkin yleisestä kulttuuriportaalista kuin festivaalin omista kotisivuista. Toisaalta niille, joille sivusto on ennestään tuttu, voi osoitteenmuutos aiheuttaa hämmennystä. Kuitenkin, jos vanhasta sivustosta selkeästi ohjattaisiin linkillä uuteen osoitteeseen, ei muutoksen haitat koidu sen hyötyjä suuremmaksi. Tietenkin osoitteenmuutoksesta tulisi myös tiedottaa muuallekin asianmukaisesti.

Sähköisiä tapahtumakalentereita Mustan ja Valkoisen Teatteri jo hyödyntää sen mukaan, kun niitä tulee organisaation tietoon. Tällaisia kalentereita tulee aktiivisesti etsiä lisää, ja niiden sisältämiä tietoja päivittää ajan tasalle.

4.2 Sosiaalinen media

Mustan ja Valkoisen Teatterifestivaalille perustettiin vuonna 2010 oma Facebook-ryhmä, johon on maaliskuuhun 2011 mennessä liittynyt miltei 800 jäsentä. Ryhmä on osoittautunut hyödylliseksi; sitä kautta on moni teatteriryhmä löytänyt festivaalin, sekä varmasti myös moni festivaalilla vierailut, tai ainakin

vierailusta kiinnostunut katsoja. Ryhmän perustamisen jälkeen on Facebookiin tullut uusia toimintoja, joista "fanisivun" perustaminen on yksi. Tällainen fanisivu tulisi perustaa myös Mustan ja Valkoisen Teatterifestivaalille, sillä se on paljon ryhmätoimintoa näkyvämpi: jokaisen fanisivusta "tykkäävän" henkilön ystävät saavat tiedon festivaalin olemassaolosta, sekä jokainen fanisivun julkaisu näkyy sivusta tykkäävän uutissyötössä. Ryhmätoiminnossa näin ei ole, vaan kaikki ryhmässä julkaistavat asiat tulee itse käydä aktiivisesti ryhmän sivulla katsomassa. Facebook mahdollistaa kuitenkin laajan yleisön tavoittamisen, kun sitä käyttää aktiivisesti.

Myös Twitter-palvelussa on hyvä mahdollisuus markkinoida Mustan ja Valkoisen Teatterifestivaalia. Festivaalille voisi perustaa oman tilin, jonka kautta festivaalin lähestymisestä voisi helposti ja kätevästi tiedottaa. Myös festivaalin aikana sekä Facebook-sivua että Twitteriä olisi hyvä aktiivisesti päivittää: jokaisen päivän ohjelmistosta voisi pienellä vaivalla muistuttaa jokaiselle kiinnostuneelle seuraajalle.

4.3 Lehti-ilmoitukset

Lehti-ilmoitukset paikallisissa sanomalehdissä on ollut Mustan ja Valkoisen Teatterifestivaalille perinteinen ja toimiva markkinointikeino, eikä siitä ole mitään syytä luopua. Kuitenkin lehtimainontaa voisi laajentaa valtakunnallisemmaksi. Sanomalehtimainonnassa valtakunnallinen laajuus ei liene järin viisasta; mainos toki tavoittaisi laajan joukon ihmisiä, mutta toiselta puolen Suomea tuskin saavutaan Imatralla Mustan ja Valkoisen Teatterifestivaalia varten, jollei olla nimenomaan teatterista tai kulttuurista erityisen kiinnostuneita. Helsingin Sanomissa ilmoitus tuskin olisi hintansa väärsti, päivittäin ilmestyvä lehti unohdetaan pian ja prosentuaalisesti hyvin pieni osa lehden lukijoista kiinnittäisi mainokseen huomiota. Jotta teatterista aidosti kiinnostuneet ihmiset saataisiin tavoitettua, olisi hyödyllistä lisätä mainoksia teatteri- ja kulttuurialan julkaisuissa. Mustan ja Valkoisen Teatterifestivaali on ostanut vuosina 2010 ja 2011 mainostilan valtakunnallisesta Teatteri-lehdestä, ja vastaavanlaisia mainoksia tulisi markkinoinnissa lisätä. Toki tällaisen mainonnan mahdollisuus on riippuvaista budjetista.

4.4 TV- ja radiomainonta

Tällä hetkellä Mustan ja Valkoisen Teatterifestivaalin budjetti on sen verran pieni, että television tai radion käyttäminen markkinointikanavana ei ole mahdollista. Visuaalisuuteen perustuvan tapahtuman ollessa kyseessä tämä on erittäin harmillista. Mahdollisuuden olemassaolo tulee kuitenkin aina muistaa, sillä mainosten teknisen toteuttamisen osaavaa henkilöstöä organisaatiossa jo on.

4.5 Painotuotteet

Festivaaliorganisaatiossa on alusta saakka toiminut erinomainen graafinen suunnittelija, jonka ansiota on festivaalin korkeatasoinen visuaalinen ilme. Hänen taiteellinen tyylinsä vastaa hyvin festivaalin linjausta. Myös yleisö on teetetyksen kyselyn mukaan samaa mieltä: painotuotteet saivat vastaustuloksissa ainoastaan yhden 7 arvoisen arvosanan kouluasteikolla. Muut arvosanat olivat parempia.

Festivaalin painotuotteisiin kuuluu taitettava ohjelmaesite, joka on vuoteen 2010 saakka tulostettu itse kopiokoneella ja taiteltu talkootyönä. Siitä huolimatta työn jälki on ollut ammattimaista. Vuonna 2011 tästä työurakasta päätettiin kuitenkin luopua ja todettiin, että henkilöstön ajan ja energian säästämiseksi esitteet painatetaan painotalossa. Kustannukset eivät lopulta tule juurikaan korkeammaksi kuin itse tulostaminen ja taitteleminen.

Ohjelmiston varmistuminen jokseenkin myöhään on aiheuttanut haasteita ohjelmaesitteen saaminen ajoissa levitykseen. Graafiselle suunnittelijalle tulee suuri paine saada ohjelmaesite painokuntoon, jotta se saataisiin mahdollisimman pian levitykseen. Tässä tulee tehdä muutos niin, että täydelliset tiedot esiintyjistä, niistäkin joiden ohjelmaan sisältyminen ei ole varmaa, annetaan graafiselle suunnittelijalle jo hyvissä ajoin ennen ohjelman varmistumista, maaliskuun puoleenväliin mennessä. Näin hän voi valmistaa pohjan niin pitkälle kuin mahdollista, ja ohjelmiston varmistuttua vain valikoida ohjelmaan sisältyvät esitykset ja asettaa ne paikoilleen.

Ohjelman varmistumista edeltävään mainontaan hyvä keino on flyeri. Mustan ja Valkoisen Teatterifestivaalin markkinointiin postikortin muotoon suunnitellut flyerit ovat sisältyneet vuodesta 2009 lähtien. Festivaalia mainostavan flyerin voi hyvin suunnitella ja painaa jo festivaalia edeltävänä syksynä tulevan festivaalin teeman varmistuttua, mutta liian varhaisessa mainonnassa on riski, että flyeri ehtii jo unohtua ihmisten mielistä. Kuitenkin flyeri tulisi saada levitykseen viimeistään vuodenvaihteessa, 5 kuukautta ennen festivaalia.

Ohjelmaesitteen ja flyerin levityksessä tulee olla vielä aikaisempaakin aktiivisempi. Imatralla ohjelmaesitteen saatavuus on ollut hyvällä mallilla, ja samanlaista aktiivista työtä tulee jaktaakin. Keinot saada ohjelmaesitettä laajasti ympäri Etelä-Karjalaa ovat kuitenkin rajalliset. Ohjelman ja flyereiden levitys ovat pitkälti talkoolaisten varassa. Liikkuminen eri paikkakunnilla Etelä-Karjalassa, saati sitten koko Suomessa, on hyvin sattumanvaraista eikä näin järjestelmällistä työtä ohjelmaesitteen levittämiseen pystytä tekemään. Harkinnanvarainen ajatus voisi olla ohjelmaesitteen postittamisen aloittaminen ympäröivien kuntien kulttuurikeskuksiin ja budjetin salliessa miksei kauemmaksikin. Postittaminen kuitenkin aina maksaa, eikä siitä ole taetta että lähetetyt esitteet koskaan päätyvät yleisön käsiin.

Julisteet ovat erittäin perinteinen mainonnan muoto, ja niin kätevä kuin se olisikin huomion herättämisessä, on julistemainonnasta varsinkin Imatralla tehty harmillisen hankalaa. Kunnollisia näkyviä paikkoja julisteille on äärettömän rajallisesti, ja esimerkiksi bussipysäkeille julisteiden kiinnittämisestä on tullut kiellettyä. Tämä on äärimmäisen sääli, sillä kyselynikin perusteella julisteen ulkoasu oli koettu miellyttäväksi, mutta sen näkyvyydessä olisi parantamisen varaa.

4.6 Ulkomainonta

Keväällä 2010 Mustan ja Valkoisen Teatterifestivaali sai luvan tienvarsimainontaan, jolloin talkoolaiset rakensivat ja maalasivat käsin kaksi suurta mainostaulua, jotka pystytettiin kahteen eri kohtaan Valtatie 6:n varteen Imatran kohdalle niin, että sekä pohjoisesta että etelästä Imatralle saapuvat tai

siitä ohi ajavat autoilijat saattoivat mainoksen nähdä. Kylttien valmistus onnistui hyvin ja työn jälki oli moitteetonta, mutta ongelmia alkoi esiintyä kun mainokset eivät tuulisella säällä pysyneetkään pystyssä vaan kaatuivat. Kaatuneet mainokset eivät välttämättä herätä positiivista huomiota, joten jatkossa on pidettävä erityinen huoli kylttien oikeanlaisesta ankkuroinnista, jos suuria mainoksia teiden varsille pystytetään. Mainokset rakennettiin sellaisiksi, että niitä voidaan hyvin pienillä muokkauksilla käyttää useampia vuosia. Vuonna 2011 mainosten pystyttämiseen ei kuitenkaan olla vielä saatu lupaa.

Keväällä 2011 Mustan ja Valkoisen Teatteri-yhdistys osti ensimmäistä kertaa suuren banderollimainoksen Imatran keskustaan, keskeiselle kävelykatualueelle, Imatra Big Band Festivalin ja Imatran Kesäteatterin mainosten viereen. Banderolli ripustettiin paikalleen huhtikuun alussa, jolloin se antaa tärkeää ennakkomainosta festivaalista keskustassa liikkujille. Banderolli pysyy paikallaan kesän loppuun saakka muistuttamassa festivaalin olemassaolosta, vaikka festivaalin ajankohta onkin mennyt. Tämä mainos oli odotettua edullisempi, ja siihen tulee ehdottomasti panostaa tulevinakin vuosina, mutta pyrkiä saamaan se paikalleen aikaisemmin, mielusti jo helmikuussa, 3-4 kuukautta ennen itse festivaalia.

Festivaalin aikana parasta mainontaa ovat katuteatteriesitykset. Imatran keskustan kävelykatu onkin katuteatterille mitä oivallisin areena. Katuteatteria on joka vuosi sisällynyt ohjelmaan, ja se herättää lähes poikkeuksetta ohikulkijoiden mielenkiinnon. Katuteatterin buukkaamisessa festivaalille on kuitenkin aina riskinsä, sillä sää ei välttämättä ole esityksen aikana paras mahdollinen. Jos esityksen katsojamäärä jää vähäiseksi esimerkiksi sateisen sään vuoksi, ei katuteatterimarkkinointi tavoita haluttua yleisöä. Hyvän teatteriryhmän esitys kuitenkin aina maksaa, samoin ryhmän ylläpito. Katuteatteri-esityksistä ei suoraan saa näkyvää katetta, koska lipputuloja ei ole. Katuteatteriin panostamisen voisi periaatteessa suoraan rinnastaa markkinointiin panostamiseen. Riskejä voi kuitenkin aina minimoida valitsemalla pienen ryhmän, jonka esitys on mahdollista toteuttaa huonollakin säällä.

4.7 Liput

Mustan ja Valkoisen Teatterifestivaalin liput ovat viime vuosina tulleet ennakkomyyntiin toukokuun alussa. Tätä voisi aikaistaa huhtikuun alkuun, niin että lipunmyynti alkaa heti ohjelman varmistuttua. Lipunmyynnin on jatkossakin oltava valtakunnallista, niin että liput ovat saatavilla kaikille helposti ja luotettavasti.

Lippujen hintoja on tässä vaiheessa varaa nostaa hieman lippupalvelusta aiheutuvien kulujen kattamiseksi. Kuitenkaan hintoja ei kannata nostaa liikaa, jottei vähävaraisempien tarvitse kärsiä lippujen hinnoista. Opiskelijoille ja lapsille lipun hinnat ovat tässä vaiheessa määritelty pienemmiksi, ja tätä alennusta voisi laajentaa myös työttömiin ja eläkeläisiin, jolloin peruslipun hintaa voisi vielä hieman korottaa.

5 TIEDOTUS

Festivaalin ohjelma julkistetaan huhtikuun alussa, mikä on melko myöhäinen aika tiedotuksen kannalta. Ennakkotiedotteet ja -mainokset, joissa ohjelmiston julkaisupäivämäärä ja internet-sivujen osoite on keskiössä, on ehdottomasti tarpeen, etenkin valtakunnallisissa ammattialan julkaisuissa. Ennakoiva tiedotustilaisuus on perinteisesti järjestetty helmi-maaliskuussa, jatkossa tulee tähdätä helmikuuhun. Näillä tiedotustilaisuuksilla on kuitenkin tavoitettu lähes ainoastaan paikalliset mediat.

Lisäksi media-yhteyslistaa tulee päivittää laajemmaksi. Esimerkiksi naistenlehdet (kuten Anna, Kotiliesi, MeNaiset) voisivat olla kiinnostuneita teatterifestivaalista ja sen järjestämisestä, ja tätä silmälläpitäen lähettää kiinnostavia tiedotteita. Samat tiedotteet eivät sovi joka yhteyteen, vaan tiedotteita tulee muokata sen kohteen mukaan kiinnostusta herättäväksi.

Festivaalia edeltävällä viikolla pidetään tiedotustilaisuus, ja viime vuosina on pyritty pitämään tiedotustilaisuuksia päivittäin myös festivaalin aikana. Mediaan toimitettaviin tiedotustilaisuusaikatauluihin tulee myös merkitä, ketä esiintyjiiä minäkin päivänä on mahdollisuus haastatella. Pyrkimys olisi, että tietyistä esiintyjistä kertovat lehtijutut julkaistaisiin ennen kyseisen ryhmän esitystä, eikä jälkikäteen, kun esitys on jo ollut.

Sisäinen tiedotus ennen festivaalia ja etenkin sen aikana on tärkeää. Tuottaja voisi talkootyöntekijöille jokaisena festivaalipäivänä tekstiviestit, jotka sisältävät tarpeellisen informaation kunkin työtehtävistä ja muista tärkeistä muistettavista asioista. Myös jokaisesta tärkeästä muutoksesta (esimerkiksi ohjelmassa tai työnjaossa) tulee tiedottaa koko organisaatiolle, ja tekstiviestit ovat tässä hyvä metodi.

Tiedotussuunnitelma:

	Mediat	Sisäinen tiedotus -työntekijät, yhteistyö- kumppanit
Helmikuu	ennakkotiedote: festivaali tulossa, teema	valmistelevien töiden jako
Huhtikuu	Ohjelma valmis: mitä tulossa?	ohjelma valmis: mitä tulossa?
Toukokuu	Festivaali lähestyy	Työnjako festivaalin ajaksi
Festivaaliviikko	tiedotustilaisuudet päivittäin	päivittäinen informointi
Kesäkuu	kuinka festivaali toteutui	kuinka festivaali toteutui, jatko

6 ORGANISOINTI, OHJAUS JA VALVONTA

Päävastuu markkinoinnin organisoinnista on tuottajalla. Vastuualueita tulee jakaa niiden kesken, kenellä aikaa ja osaamista on, mutta pääasiassa ohjat on tuottajalla, ja hänellä on valvoo sitä, että markkinointi tapahtuu suunnitelman mukaan. Ennen festivaalia pidetään talkooväen kanssa säännöllisin väliajoin (tammi-maaliskuussa kerran kuukaudessa, huhtikuussa kahden viikon välein ja toukokuussa viikottain) kokouksia, joissa kartoitetaan senhetkinen tilanne, ja tarvittaessa selvennetään työnjakoa tai tehtävien sisältöä.

Festivaalin jälkeen, kesäkuun alussa, pidetään koko organisaation kesken kokous jossa analysoidaan festivaalin onnistumiset ja epäonnistumiset sekä pohditaan mitä olisi voinut kenties tehdä toisin. Kaikki ideat ja ehdotukset kirjataan ylös, jotta niistä voidaan ottaa oppia tulevaisuudessa.

Toimenpiteet	Vastuuhenkilöt
Internet-sivut	
sisällön suunnittelu	tuottaja
toteutus	graafinen suunnittelija
Sosiaalinen media	tuottaja / muu käytön hallitseva
Lehti-ilmoitukset	
sisällön suunnittelu	tuottaja
toteutus	graafinen suunnittelija
Painotuotteet	
sisällön suunnittelu	tuottaja
toteutus	graafinen suunnittelija
Ulkomainonta	
suunnittelu	tuottaja / ulkomainontavastaava
toteutus	ulkomainontavastaava
Lipunmyynti	
ennakkomyynnin organisointi	tuottaja
festivaalin aikainen lipunmyynti	lipunmyyntivastaava
Tiedotus	tuottaja