

Kurtti Heidi

**Pieninä palasina maailmalta – Näkökulmia kulttuurifesti-
vaalien onnistumisen edellytyksiin**

Case Kulttuurimarraskuu

Opinnäytetyö

Syksy 2009

Kulttuurialan yksikkö

Kulttuurituotannon koulutusohjelma

Sosiokulttuurisen työn suuntautumisvaihtoehto



SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU

Opinnäytetyön tiivistelmä

Koulutusyksikkö: Kulttuurialan yksikkö

Koulutusohjelma: Kulttuurituotannon koulutusohjelma

Suuntautumisvaihtoehto: Sosiokulttuurisen työn suuntautumisvaihtoehto

Tekijä: Kurtti Heidi

Työn nimi: Pieninä palasina maailmalta – Näkökulmia kulttuurifestivaalien onnistumisen edellytyksiin: Case Kulttuurimarraskuu

Ohjaaja: Ahtiainen, Olli-Pekka & Juurakko, Arto

Vuosi: 2009

Sivumäärä: 52

Liitteiden lukumäärä: 4

Opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia, millä tavalla monitaiteellisen kaupunkifestivaalin kannattavuuden edellytyksen rakentuvat. Case – esimerkkinä on kaupunkifestivaali Kulttuurimarraskuu. Tutkimus on rajattu koskemaan uuden kolmannen sektorin tapahtumatuotantotoimintaa.

Jotta kannattavuuden edellytyksiä voitaisiin tutkia, on määriteltävä se viitekehys josta toimintaa tarkastellaan. Kulttuurimarraskuu sijoittui verkosto-organisaationa ns. uuden kolmannen sektorin alueelle. Tästä näkökulmasta kannattavuuden tukipilareita ovat toimintaympäristön tarjoamat mahdollisuudet ja tuotanto-organisaation kyky hyödyntää niitä. Koska uuden kolmannen sektorin toiminta on markkinaperusteista, on perusteltua soveltaa tutkimukseen liiketaloudellisia analysointimenetelmiä. Analysointimenetelmiä hyödyntäen luodaan kokonaiskuva, joka auttaa hahmottamaan toiminnan vahvuuksia ja heikkouksia sekä ymmärtämään mahdollisuuksia ja uhkatekijöitä.

Kulttuurimarraskuun keskeinen ongelma oli, että suuri osa sen vahvuuksista oli myös sen heikkouksia. Toimintaan sisältyi riskejä, jotka toteutuivat. Huolellinen riskikartoitus toimintaympäristön analysointia hyödyntäen tapahtuman suunnittuvaiheessa olisi todennäköisesti tuottanut tuloksen, että tapahtuman tuottaminen ei ole kannattavaa tai toiminta-ajatusta on ratkaisevasti muutettava. Kenties Seinäjoen kaupunkiin ei niinkään olisi tarvittu uutta tapahtumaa, vaan kulttuuritoimijoiden markkinoinnillista yhteistyötä vahvistava väline.

Avainsanat: Uusi kolmas sektori, liiketoimintasuunnitelma, Kulttuurimarraskuu, tapahtumatuotanto, festivaalit

SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Thesis abstract

Faculty: School of Culture and Design
Degree programme: Culture Management
Specialisation: Socio-Cultural Work

Author: Kurtti Heidi

Title of thesis: Pieces: Viewpoints for Profitability of Cultural Festivals: Case Kulttuurimarraskuu

Supervisor(s): Ahtiainen, Olli-Pekka & Juurakko, Arto

Year: 2009

Number of pages: 52

Number of appendices: 3

The purpose of the thesis is to explore how the wherewithal for the profitability of cultural festivals is founded. The case study is called Kulttuurimarraskuu festival. The research was outlined to relate to the field of "new third industrial", which refers to a non-governmental and non-profit cultural management.

From the subtext of new third industrial the wherewithal for profitability is based on the opportunities of the operational environment and the ability of the organization responsible to utilize them. The study applies business-based methods of analysis. This approach enables to create a general view of the activity in hand. This helps to piece together the strengths and weaknesses of the process and the external opportunities and threads.

The major problem of Kulttuurimarraskuu seems to be that most of its strengths were also its weaknesses. In other words there were risks involved which were actualized. An Accurate mapping of the risks beforehand would probably have given the conclusion that producing the event is not profitable without radically changing the concept. It also seems that there was no demand for the Kulttuurimarraskuu in its present form. Perhaps the city of Seinäjoki where the Kulttuurimarraskuu was held did not need another event. However, it seems that there is a demand for a shared marketing device to strengthen the cooperation between the areas culture scene and the people working among it.

Keywords: New Third Industrial, Business Plan, Kulttuurimarraskuu, Event Management, Festivals

SISÄLTÖ

Opinnäytetyön tiivistelmä.....	2
Thesis abstract.....	3
SISÄLTÖ.....	4
1 JOHDANTO.....	6
2 CASE KULTTUURIMARRASKUU.....	8
3 FESTIVAALI UUDEN KOLMANNEN SEKTORIN TOIMIJANA.....	12
3.1 Festivaalin määritelmä ja luokittelut.....	12
3.1.1 Festivaalin määritelmiä.....	12
3.1.2 Festivaalien luokittelut.....	13
3.2 Uusi kolmas sektori.....	15
4 LIIKETOIMINTASUUNNITELMA MENETELMÄNÄ.....	19
4.1 Tapahtumatuotanto liiketaloudellisena prosessina.....	19
4.2 Liiketoimintasuunnitelman rakenne.....	20
5 TOIMINTAYMPÄRISTÖN KARTOITUS.....	24
5.1 Uuden kolmannen sektorin tapahtumatuotannon kahdet markkinat.....	25
5.2 Julkinen sektori toiminnan ohjaajana ja mahdollisuutena.....	26
5.2.1 Kulttuuripolitiikka.....	27
5.2.2 Alueellinen kulttuurihallinto.....	28
5.2.3 Kunnat.....	30
5.2.4 Seinäjoen kaupungin kulttuuripoliittiset linjaukset.....	30
5.3 Kolmas sektori yhteistyöverkostona.....	31
5.4 Elinkeinoelämä rahoittajana.....	33
5.5 Seinäjoki fyysisenä ympäristönä ja asiakasmarkkinoina.....	36
6 KULTTUURIMARRASKUU LIIKETALOUDELLISTEN ANALYSOINTIMENETELMIEN SILMIN.....	38
6.1 Ulkoinen markkinatieto.....	38
6.2 Sisäinen markkinatieto.....	40
6.3 SWOT –analyysi.....	42
7 JOHTOPÄÄTÖKSET.....	46
7.1 Riskialttius ongelmana.....	46
7.2 Kilpailijasta kokoajaksi.....	47

7.3 Loppusanat	47
LÄHTEET	49
LIITTEET	52

1 JOHDANTO

Kaksi vuotta sitten tuotin Seinäjoella monitaiteellisen kaupunkifestivaali Kulttuurimarraskuun. Kaksiviikkoisen tapahtuman lähtökohta-ajatuksena oli laajentaa Seinäjoen alueen kulttuuritarjontaa tuomalla kaupunkiin sellaisia taiteen genrejä, joita paikkakunnalla ei tavallisesti nähdä. Tapahtuma järjestettiin tuolloin kolmatta ja toistaiseksi viimeistä kertaa.

Festivaalissa koettiin jokaisena toimintavuotenaan onnistumisia, joista tapahtumiin osallistunut yleisö antoi kiitosta. Ongelmana oli, ettei yleisöä ollut riittävästi. Kaikina toimintavuosinaan festivaali jäi yleisötavoitteistaan ja taloudellisista tavoitteistaan. Taloudellisena tavoitteena oli nollatulot. Tällä tarkoitetaan, että tapahtuman tuotot ja kustannukset ovat samansuuruiset. Koska Kulttuurimarraskuu oli opiskelijoiden tuottama tapahtuma, tuotanto-organisaatio ei ottanut työstään palkkaa.

Minua alkoi kiinnostaa, mistä epäonnistuminen johtui. Oliko syynä esimerkiksi epäonnistunut markkinointi tai jokin muu itse tapahtumaorganisaatioon liittyvä syy? Vai ovatko syyt syvemmällä? Onko Kulttuurimarraskuun kaltaista tapahtumaa edes mahdollista saada kannattavaksi Seinäjoen kaltaisessa kaupungissa? Voiko julkisen sektorin ulkopuolinen toimija saada elantonsa monikulttuurisia taidetapahtumia tuottamalla? Mitä ovat ne edellytykset, jotka tekevät tapahtumasta kannattavan?

Jotta tapahtuman kannattavuuden edellytyksiä voitaisiin tutkia, on määriteltävä se viitekehys josta toimintaa tarkastellaan. Kulttuurimarraskuu ei ollut kiinteästi yksityisen-, julkisen eikä kolmannen sektorin toimintaa, vaan verkosto-organisaationa sijoittui näiden sektoreiden väliin ns. uuden kolmannen sektorin alueelle. Yksityisellä sektorilla tarkoitetaan yritysten ja yksityisen omistuksen muodostamaa osaa yhteiskunnasta. Julkisella sektorilla tarkoitetaan valtiota, kuntaa ja niiden hallinnoimia laitoksia. Kolmannella sektorilla viitataan yhdistysten ja järjestöjen muodostamaan toimintakenttään.

Tästä näkökulmasta kannattavuuden tukipilareita ovat ympäröivän yhteiskunnan tarjoamat mahdollisuudet ja tuotanto-organisaation kyky hyödyntää niitä.

Uuden kolmannen sektorin toiminta on markkinaperusteista, vaikka toiminta ei juridiselta muodoltaan olisi yritystoimintaa. Tästä syystä on perusteltua käyttää tutkimuksen välineenä liiketaloudellisia analysointimenetelmiä. Kulttuurimarraskuun kannattavuuden palaset hahmottuvat peilaamalla tuotantoprosessia ympäröivään todellisuuteen ja liiketoiminnan lainalaisuuksiin.

Tässä työssä käytettävät analysointimenetelmät pohjautuvat yritysmaailmassa käytettyyn liiketoimintasuunnitelmaan ja lanseeraamismarkkinointiin. Ympäröivän yhteiskunnan tarjoamia mahdollisuuksia käsitellään tässä työssä ulkoisen markkinatiedon näkökulmasta. Tuotanto-organisaation kykyä hyödyntää ympäristön mahdollisuuksia tarkastellaan sisäisen markkinatiedon näkökulmasta.

2 CASE KULTTUURIMARRASKUU

Kulttuurimarraskuu järjestettiin vuonna 2007 toistaiseksi viimeisen kerran. Festivaali oli kestoaltaan liki kaksiviikkoinen alkaen sunnuntaina 4.11. ja päättyen perjantaina 16.11. Tapahtumia oli näiden päivien aikana kuusitoista. Tapahtumapaikkoja oli yhdeksän. Ennen vuotta 2007 tapahtuma ehdittiin tuottaa kahtena aikaisempina vuotena nimellä (Kulttuurimarraskuu) Kulma. Vuonna 2005 tuotannosta vastasivat Seinäjoen ammattikorkeakoulun kulttuurituotannon koulutusohjelman sosiokulttuurisen työn- sekä mediatuotannon koulutusohjelman vuosikurssit. Ohjaavana opettajana oli kulttuurituottaja Pekko Hokkanen. Vuonna 2006 festivaalin tuottivat työharjoittelunaan edellisen vuoden Kulman tuotantoprosessiin osallistuneet opiskelijat Lauri Keski-Väli ja Mikko Kurki. Minä olin vuoden 2006 tapahtumassa tiedottajana.

Kulman konsepti pysyi läpi lyhyen historiansa vivahde-eroja lukuun ottamatta samankaltaisena. Lähes kaksiviikkoinen taidefestivaali sijoittui marraskuun alkuun sisältäen useampia eri kohderyhmille suunnattuja tapahtumia ja luentoja. Lisäksi vuosina 2005 ja 2006 tapahtumassa oli mukana mediatuotannon osuus. Ensimmäisenä vuonna Kulma tuotti tv- lähetyksiä paikalliseen kaapeliverkkoon ja internetiin. Vuonna 2006 mediatuotantoryhmä teki koosteita tapahtumista festivaalin nettisivuille.

Vuonna 2007 Kulttuurimarraskuu Kulma –nimitys päätettiin vaihtaa kuvailevampaan Kulttuurimarraskuu –muotoon. Nimen muuttamisella tavoiteltiin suurempaa informaatioarvoa, joka ohjaisi ensivaikutelmaa oikeaan suuntaan. Festivaalin teemana oli arjen estetiikka. Tämä näkyi muun muassa Kulman mainoslauseessa:

"Kulttuuri on käsin kudottu pipo, kehtolaulu, lautasellinen mustikkapuuroa."

Tapahtuma rakentui päätapahtumasta ja siihen linkittyvistä, osittain keskustiin, osittain yhteistyökumppaneiden tuottamista tapahtumista. Aiempina vuosina festivaalissa ei ollut varsinaista päätapahtumaa, mutta 2007 sellainen päätettiin

järjestää sekä markkinoinnillisista että rahoituksellisista syistä. Konsertin tuotolla pyrittiin turvaamaan pienemmille segmenteille suunnattujen tapahtumien taloudellinen tasapaino, sillä aiempien vuosien perusteella oli kokemuksellisesti havaittu, että Seinäjoella ei välttämättä ole riittävästi yleisöjä marginaalisemmille yleisötapahtumille.

Useat festivaalin tapahtumista olivat musiikkipainotteisia, mutta konsertit pyrittiin valitsemaan siten, että ne toisivat jotain lisää Seinäjoen jo entuudestaan laajaan musiikilliseen tarjontaan. Tällainen konsertti oli esimerkiksi Kuorojen ilta, jossa seinäjokiset lauluyhtyeet esittivät a cappella musiikkia.

Organisaatiomuoto oli verkottunut tiimiorganisaatio, jossa korostuivat ryhmänä toimiminen, rakenteellinen joustavuus, yhteistyö ja oppiminen. Keskustiimiin eli tuotannon työryhmään kuuluivat tuottaja Heidi Kurtti, ohjaava opettaja Pekko Hokkanen, tuotannon assistentti Sari Satama ja markkinoinnin assistentti Susanna Kiiltomäki.

Tuotannon työryhmän jäsenten väliset suhteet ja vastuut olivat vaihtelevia. Vastuu isoista toimintalinjoista jakaantui tuottajan ja ohjaavan opettajan kesken. Lisäksi tiimin jäsenillä oli henkilökohtaisia vastuita yksittäisten tapahtumien ja muiden tuotannon osasten organisoinnissa. Esimerkiksi assistentti Sari Satama vastasi "Laulun Illan" ja opettaja Pekko Hokkanen "Ruuviklubin" tuotannosta.

Osatapahtumien tuotannolliset rakenteet olivat moninaiset. Osalla osatapahtumista oli oma tuotantoryhmänsä, jolla oli itsenäinen, myös taloudellinen, vastuu tapahtuman tuotannosta, mutta kuitenkin tiivis yhteistyö keskustuimien kanssa. Näitä olivat esimerkiksi Mari-Anne Arpiaisen ja Anna Luoman tuottama lyhytelokuvatapahtuma "Hetkiä" sekä Järjestötalon Kulma-työryhmän järjestämät tapahtumat ja kurssit.

Joidenkin osatapahtumien tuotannosta vastasivat yhteistyötahot joilla oli oma, kiinteä organisaationsa. Näitä olivat Sibelius-Akatemian koulutuskeskuksen järjestämät Viriä! –konserttisarjaan kuuluva Kiharakolmion ja namibialaisen Papa Fransua & the Tropical Tune –yhtyeen konsertit, ravintola Wanha Mestarin

järjestämä Karaoketähdet –konsertti sekä ravintola Lyhdyn Kulmatanssit. Yhteistyö näiden tahojen kanssa läheni puhtaasti markkinoinnillista yhteistyötä.

Markkinoinnillinen yhteistyö nousi keskeiseen rooliin vuoden 2007 festivaalissa. Syytä tähän oli keskustuimmin tuottama festivaalin 12-sivuinen käsiohjelma, jota jaettiin Seinäjoen alueella 18 000 talouteen. Käsiohjelman tuottaminen rahoitettiin mainosmyynnillä. Mainospaikkoja ostivat pääsääntöisesti alueen kulttuuriorganisaatiot ja tapahtumajärjestäjät.

Kulttuurimarraskuu verkostoitui alueen julkisen ja kolmannen sektorin kulttuuritoimijoiden sekä yrityselämän toimijoihin. Yhteistyön muodot perustuivat joko rahalliseen tai aineelliseen tukeen tai vaihtokauppaan. Puhtaasti rahoittajina olivat Seinäjoen kaupungin kulttuuritoimi ja Seinäjoen ammattikorkeakoulu, joka oli myös juridisesti tapahtuman järjestäjä.

Etelä-Pohjanmaan osuuskauppa tuki tapahtumaa hankkimalla sidosryhmilleen lippuja Kaksi Ihoa –konserttiin. Yhteistyöhön kuului myös rahallinen tuki Kuorojen Ilta –konserttiin, johon osuuskaupan kanta-asiakas –kortin haltijat saivat ostaa lippuja alennettuun hintaan. Seinäjoen elävän musiikin yhdistys Selmu ry. tarjosi tiloja markkinoinnillista yhteistyötä vastaan. Lasten ja nuorten rytmimusiikkiverkosto Louhimo osti Kulttuurimarraskuun työryhmältä sisältötuotantopalvelua, jonka tuloksena syntyi "PerheKulma" –tapahtuma.

Tapahtuman juridinen vastuu jakaantui yhteistyötahojen kesken Seinäjoen ammattikorkeakoulun ollessa päävastuussa festivaalin taloudesta. Tapahtumatuotannossa suurimmat kustannukset syntyvät ohjelma- ja henkilöstökuluista. Kulttuurimarraskuun tuotannossa ei ohjaavan opettajan ja graafisen suunnittelijan palkkioita lukuun ottamatta ollut henkilöstökuluja, sillä tuotannon työntekijät olivat palkattomia opiskelijoita.

Ohjelmakulut nousivat suuriksi festivaalin tehdessä yhden suuren hankinnan, Kaksi Ihoa –konsertin. Konsertti hankittiin osittain nostamaan Kulttuurimarraskuun julkisuusarvoa ja profiilia. Sen tarkoituksena oli myös etsiä ratkaisua tapahtuman taloudessa aiempina vuosina havaittuun ongelmaan. Tapahtuma oli koko

toimintansa ajan ollut ilman henkilöstökulujakin tappiollinen jolloin tapahtuman lähtökohtaa, työllistävää vaikutusta ei ollut onnistuttu toteuttamaan.

Suuren mittakaavan konsertin toteuttaminen olisi onnistuessaan osaltaan auttanut ratkaisemaan taloudellista ongelmaa. Tässä ei kuitenkaan onnistuttu, vaan konsertista tuli syy festivaalin taloudelliselle tappiolle.

3 FESTIVAALI UUDEN KOLMANNEN SEKTORIN TOIMIJANA

3.1 Festivaalin määritelmä ja luokittelut

3.1.1 Festivaalin määritelmiä

Kimmo Kainulaisen (2005, 65.) mukaan festivaali –käsite on muodostunut latinankielisestä kantasanasta *festum*. Alun perin latinankielessä on ollut kaksi festivaalia kuvaavaa termiä, *festum* on viitannut julkiseen ilonpitoon ja juhlintaan, *feria* puolestaan työnteosta pidättäytymistä jumalien kunniaksi. Sanojen monikkomuodot *festae* ja *feriae* ovat viitanneet siihen, että festivaalit ovat kestäneet useita päiviä ja sisältäneet monia erillisiä tapahtumia.

Tapahtumia ja festivaaleja on toisinaan käsitelty synonyymeina. Niitä voidaan myös tarkastella toisiaan täydentävinä lähikäsitteinä. (Kainulainen 2005, 64.) Kulttuurimarraskuussa festivaalin ja tapahtuman käsitteet toimivat toisiaan täydentävinä festivaalin tarkoitteessa koko lähes kaksiviikkoista tapahtumaa. Tapahtuma –käsitteellä tarkoitettiin *osatapahtumaa*. *Festivaali* –käsitteen tarkoituksena oli luoda mielikuva sisällöllisestä ja ajallisesta laajuudesta ja samalla nivoa yksittäiset tapahtumat yhtenäiseksi ja helpommin jäsennettäväksi kokonaisuudeksi. Tällä tavoin määriteltynä käsite viittaa englannin kielen *festival* –sanaan.

Englannin kielessä festivaalin (*festival*) käsitteellä on pääasiassa neljä merkitystä. Sillä tarkoitetaan hengellistä tai maallista juhlaa, huvittelua ja ilonpitoa. Käsite voi liittyä myös vuosittain toistuvaan merkkihenkilön, tunnetun tapahtuman tai sadonkorjuun juhlintaan tai sillä voidaan viitata taide-esitysten sarjasta koostuvaan kulttuuritapahtumaan, jossa esittäytyvät yksittäiset taiteilijat tai tietty taiteenala. Lisäksi englannin kielessä festivaalilla voidaan tarkoittaa näyttelyä, messuja tai markkinoita (*fair*). (Falassi 1987, 1-12, Kainulaisen 2005, 65 mukaan.)

Festivaalit muodostavat keskeisen ja laajalle levinneen osan suomalaista kulttuuritarjontaa. Niille on ominaista joustava organisaatio ja lyhyehkö toiminta-aika, jotka mahdollistavat suuriakin yleisöjä kokoavan kulttuurin tuottamisen myös resursseiltaan, taiteilijoiltaan ja yleisöltään niukemmalla alueella. (Heiskanen, Kangas & Mitchell 2002, 80.)

Timo Kukkasmäki (2004, 217.) liittyy festivaalit voimakkaasti **paikallisuuteen** sekä kuntien talouden ja matkailun kehittämiseen. Tämä näkyy myös hänen käyttämässään käsitteessä. Festivaalien sijasta Kukkasmäki puhuu paikallisjuhlista, joista voidaan erotella yhdeksän ilmenemismuotoa. Näitä ovat kotiseutujuhlat, musiikkijuhlat, vuodenaikaan liittyvät tapahtumat, markkinat, uskonnolliset ja kirkolliset juhlat, teatteritapahtumat, yhteiskunnallisesti sävyttyneet tilaisuudet, kuvataide- ja elokuvatapahtumat ja muut tapahtumat.

3.1.2 Festivaalien luokittelut

Eräs tapa luokitella festivaaleja on määritellä niitä dualistisin käsitteparein. Tällä tavoin määriteltynä festivaalit ja tapahtumat voidaan luokitella muun muassa hengellisiksi tai maallisiksi, maaseutumaisiksi tai kaupunkimaisiksi, spontaaneiksi tai ihmisläheisiksi sekä järjestetyiksi tai tuotetuiksi. (Waterman 1998, 58, Kainulaisen 2005, 68 mukaan.)

Schusterin luokittelun pohjana on dualistinen näkemys, jossa tapahtumat pohjautuvat joko paikallisyhteisöllisyyden ilmaukseen tai instrumentaalisuuteen. Instrumentaalisella tarkoitetaan tarkoitushakuista. Tällöin toiminnan lähtökohtana ovat esimerkiksi taloudelliseen kehitykseen tähtäävät tavoitteet. Schuster luokittelee tapahtumat kuuteen eri kategoriaan, joita ovat speaktaakkelit, rituaalit, taide-esityksiin perustuvat tapahtumat, markkina- ja messutapahtumat, populaari- ja vapaa-ajan tapahtumat sekä kansalaistoimintaan pohjautuvat tilaisuudet. (Schuster 1995, Kainulaisen 2005, 69-70 mukaan.)

Speaktaakkelit (spectacles, esim. olympialaiset, kansainväliset expo –messut) ovat laajamittaisia, usein kertaluonteisia esityksiin tai näyttelyihin pohjautuvia

produktioita, joissa yleisö ei ole niinkään toimijan roolissa vaan pikemminkin katsojana ja vastaanottajana. Speaktaakkelit ovat massatapahtumia, ja ne esitetään yleensä suurelle yleisölle myös tiedotusvälineiden välityksellä, jolloin tietoisuus niistä ja niiden markkina-arvosta kasvaa suureksi. (Schuster 1995, Kainulaisen 2005, 69-70 mukaan.)

Rituaalit ovat syklisiä tapahtumia jotka keskittyvät määrätyn performanssin tuottamiseen tietyssä ajankohtana, esimerkiksi vuosittain. Toistuvilla rituaaleilla on usein pitkä traditio ja juuret alueen historiassa. Niiden erityispiirteenä on toteutustapa tai -muoto, joka ei perustu esittäjien tai yleisön aloitteeseen ja aktiivisuuteen vaan alueen omaleimaiseen perinteeseen. Toisaalta niillä saattaa olla liittymäpintoja myös esimerkiksi uudempiin moderneihin kaupunkitapahtumiin. (Schuster 1995, Kainulaisen 2005, 69-70 mukaan.)

Taide-esityksiin perustuvat tapahtumat voivat olla mittakaavaltaan suuria, mutta niiden kävijämäärät voivat myös suuresti vaihdella. Niillä ei kuitenkaan ole samalla tavoin suuren yleisön tavoittavaa ”dramaattista” päätapahtuman luonnetta kuin speaktaakkeleilla, jotka leimaavat olemassaolollaan koko kaupungin tai alueen toimintaa. Taidetapahtumien kävijäkunta on sosiaaliselta koostumukseltaan speaktaakkeleja rajatumpi. (Schuster 1995, Kainulaisen 2005, 69-70 mukaan.)

Markkina- ja messutapahtumia (trade fair) ovat esimerkiksi erilaiset filmifestivaalit ja kirjamesut. Niiden perusfunktiona on toimia tietyn tai tiettyjen kulttuurialojen markkina- ja myyntipaikkoina esittämällä valmistajien, tuottajien, julkaisijoiden jakelukanavia ja kulttuurituotteita (esim. elokuvia, tv-ohjelmia ja kirjoja). Näyttelyt tai esittelytilat ovat avoinna julkiselle yleisölle, joka koostuu kansainvälisistä ja paikallisista alalle erikoistuneista kuluttajaryhmistä. (Schuster 1995, Kainulaisen 2005, 69-70 mukaan.)

Populaari- ja vapaa-ajan tapahtumat (popular fairs) ovat tiettyjen vapaa-ajan toimintojen keskittymiä, esimerkiksi liikunta- ja kuntoilutapahtumia. Taidetapahtumien tapaan vapaa-ajan tapahtumat voivat olla kertaluonteisia. (Schuster 1995, Kainulaisen 2005, 69-70 mukaan.)

Kansalaistoimintaan pohjautuvilla tilaisuuksilla on ensisijaisesti kansalaisyhteiskunnan vahvistamiseen ja sosiaalisen koheesion lujittamiseen liittyviä merkityksiä. Täten ne eivät toimi niinkään esimerkiksi kaupungin markkinoinnin välineinä. Tapahtumat voivat olla luonteeltaan esimerkiksi toisiinsa kytkeytyviä katuperformansseja tai maaseutukylien juhlia, joihin osallistuu erityisesti paikallista väestöä. Samalla ne toimivat osaltaan paikallisyhteisön lujittajina ja siihen juurruttajina. Kansalaisaktiivisuuteen pohjautuvia tapahtumia toteutetaan säännöllisin väliajoin ja ne ovat luonteeltaan julkisia. Niihin osallistuminen konstruoi osaltaan paikallista eetosta; tarinaa yhdessä selviytymisestä ja alueen elinvoimaisuudesta. (Schuster 1995, Kainulaisen 2005, 69-70 mukaan.)

Getz jaottelee taidefestivaaleja sisällöllisin ja visuaalisin perustein. Hän jakaa taidefestivaalit visuaalisuuteen, esittäviin taiteisiin ja osallistaviin tapahtumiin (Getz 1997, 8-11, Kainulaisen. 2005. 71 mukaan.)

Getz erottaa taide- ja kulttuuritapahtumista myös ammattimaisesti toteutetut festivaalit tai amatööritapahtumat, kilpailuja sisältävät sekä juhlintaan tai vapaa-ajanviettoon orientoituneet tapahtumat, tiettyyn taiteenalaan eli genreen erikoistuneet festivaalit tai sekatapahtumat, monokulttuuriset tai multikulttuuriset festivaalit, maksulliset tai maksuttomat tapahtumat sekä kausiluonteisesti toistuvat tai kertaluonteiset tapahtumat. (Getz 1997, 8-11, Kainulaisen. 2005. 71 mukaan.)

3.2 Uusi kolmas sektori

Uuden kolmannen sektorin erottaa perinteisestä kolmannesta sektorista sen toiminnan muotojen moninaisuus. Siinä missä kolmas sektori on vakiintunut järjestöjen ja yhdistysten toimintakenttä, uuden kolmannen sektorin toiminta hakee juridisen muotonsa siten, kun toiminnan kannalta on tarkoituksenmukaisinta (Heiskanen 2005, 66).

Juridiselta muodoltaan uuden kolmannen sektorin toimijat voivat olla perinteisen kolmannen sektorin organisaatioiden tavoin yhdistyksiä tai säätiöitä mutta myös

yrittäjiä. Omistajat ja hallinto voivat jakautua usean sektorin (yksityinen, julkinen, kolmas) alueelle, ja toisinaan niitä kutsutaan verkosto-organisaatioiksi. (Kansalaisyhteiskunnan tutkimusportaali 2008 [viitattu 13.11.2009].)

Jakoa perinteiseen ja uuteen kolmanteen sektoriin on vahvistanut joidenkin hallinnon edustajien ja tutkijoiden keskuudessa levinnyt ajatus **uudesta yhdistyslainsäädännöstä**, jossa verkosto-organisaatioperiaatteen mukaisesti johdettuja markkinoille hyödykkeitä tuottavia yhdistyksiä varten saatettaisiin voimaan erillinen lainsäädäntönsä, joka määrittelisi niitä suhteessa yrityksiin ja julkisiin organisaatioihin. (Kansalaisyhteiskunnan tutkimusportaali 2008 [viitattu 13.11.2009].)

Käsitteen historia juontaa lamanjälkeiseen Suomeen, jossa peruspalvelutuotannon turvaamiseen ja työttömyystilanteen parantamiseen etsittiin uudenlaisia ratkaisuja. Kolmas sektori ikään kuin keksittiin uudelleen. Uusi kolmas sektori käsitettiin työvoima- ja sosiaalialan palvelutuotannon ja työllisyydenhoidon alueena sekä niitä koskevien innovaatioiden kasvualustana. (Kansalaisyhteiskunnan tutkimusportaali 2008 [viitattu 13.11.2009].)

Ilkka Heiskanen tulkitsee uuden kolmannen sektorin käsitettä kulttuuri- ja sisältötuotannon näkökulmasta. Hänen mukaansa uuden kolmannen sektorin piiriin lukeutuvat omaa laitosjärjestelmää vailla olevat, markkinaperusteisesti toimivat taiteenalat kuten monialataide, videotaide ja mediataide sekä taiteellista työtä laajempi kulttuurituotanto. Perusluonteeltaan toiminta on itsenäistä yritystoimintaa, mutta toimijat voivat toimia myös yksittäisinä ammatinharjoittajina tai perustavaa yhdistyksiä ja osuustoimintayrittäjiä. Keskeistä toiminnalle on työllistyminen tai kilpailu työmarkkinoilla taloudellisen voiton sijasta. (Heiskanen 2005, 66.)

Markkinaperusteisella toiminnalla tarkoitetaan, että toiminta ei ole julkisen, taide- ja kulttuurilaitoksille suuntautuvan valtavirtarahoituksen piirissä. Julkisen rahoituksen vastakohtana Heiskanen puhuu periferiarahoituksesta, joka tukee omaa laitosjärjestelmää vailla olevia taiteenaloja. (Heiskanen 2005, 66.)

Uudesta kolmannesta sektorista puhutaan myös luovana teollisuutena, sisältötuotantona tai mediakulttuurina (Heiskanen 2005, 63). Suomessa sisältötuotanto -käsitteen otti käyttöön vuosina 1997–1999 toiminut Kulttuuriteollisuustyöryhmä. Työryhmän ehdotuksen pohjalta hallituksen ohjelmaan sisällytettiin sisältötuotannon painotus sekä sisältötuotantohanke, jonka tarkoituksena oli luoda edellytykset Suomen nousemiseksi tietoliikenneteknologian ohella merkittäväksi sisältöteolliseksi maaksi. (Kallio, Pulkkinen & Tiilikka 2002 [viitattu 17.11.2009].)

Sisältötuotannolla tarkoitetaan kauppa- ja teollisuusministeriön teettämän selvityksen mukaan yritystä tai yrityksen osaa, joka tuottaa kulttuuri-, opetus-, viihde-, dokumentti- tai markkinointiaineistoa, joka on tarkoitettu julkaistaviksi perinteisessä tai digitaalisessa muodossa. (Sisältötuotannon kilpailukyvyyn kehittäminen 1997 [viitattu 17.11.2009].)

Kauppa- ja teollisuusministeriön määritelmän mukaan sisältötuotanto on nimenomaan perinteisessä (mediassa) tai digitaalisessa muodossa julkaistavaa tuotantoa. Tämän rajauksen näkökulmasta tapahtumatuotantoa ei voida pitää sisältötuotantona.

Jos sisältötuotannon käsitteen irrottaa virallisesta kehyksestään, myös Kulttuurimarraskuun tuotekehitystyötä voidaan pitää sisältötuotantona. Kulttuurimarraskuun kolmevuotinen prosessi voidaan tässä valossa nähdä tuotekehitysprosessina, jossa pyrittiin löytämään työllistävän toiminnan vakiinnuttamisen mahdollisuuksia. Keskeistä on löytää tapahtumalle yleisö. Kuitenkin ennen kun tapahtumaa, kulttuurituotetta, voidaan myydä yleisölle, on se myytävä tuotannon mahdollistaville verkostoille.

Kuntasektorin arvioidaan yleisesti olevan tärkein uuden kolmannen sektorin rahoittaja. Tähän on kolme syytä. Kuntien avustukset taiteilijoille ja luovalle työlle eivät ole samalla tavalla lainsäädännöllisesti määritettyjä kuin esimerkiksi valtion taiteilijatuki. Kunnat omistavat tai niillä on hallinnassaan tiloja, joihin tarvitaan sisältöjä ts. taide- ja kulttuuritoimintaa. Lisäksi kunnat ovat usein keskeisessä

roolissa alueellisia tai paikallisia tapahtumia, juhlaviikkoja ja festivaaleja järjestettäessä. (Heiskanen 2005, 65-66.)

Kansalaisyhteiskunnan tutkimusportaalin mukaan uuden kolmannen sektorin tehtävänä onkin muun muassa julkisella sektorilla määriteltyyn palvelutarpeeseen vastaaminen. Uutta kolmatta sektoria määritellään julkisen sektorin ja markkinoiden kielellä sekä niiden odotusten mukaisesti. (Kansalaisyhteiskunnan tutkimusportaali 2008 [viitattu 17.11.2009].) Kulttuurimarraskuussa oli piirteitä vastaamisesta julkisella sektorilla määriteltyyn palvelutarpeeseen. Seinäjoen kaupunki oli yksi Kulttuurimarraskuun rahoittajista ja keskeisimmistä yhteistyökumppaneista. Tapahtumakaupunkina profiloituva Seinäjoki voidaan nähdä myös tapahtuman tilaajana, sillä kaupunki oli alusta saakka mukana festivaalin suunnittelussa. Aivan yhtä oikea näkökulma olisi nähdä kaupunki passiivisemmassa ostajan roolissa, sillä festivaali oli myös vahvasti tuottajalähtöinen.

4 LIKETOIMINTASUUNNITELMA MENETELMÄNÄ

4.1 Tapahtumatuotanto liiketaloudellisena prosessina

"Kulttuuripolitiikassa on viime aikoina omaksuttu markkinatietoisempi suhtautumistapa hankkeisiin. Kustannustietoisuus on kasvanut. Kulttuuri nähdään osana yhteiskunnan markkinamekanisteja. Kulttuurialalla toimivien viranhaltijoiden koulutuksen yhdeksi vaatimukseksi on noussut liiketaloudellisten kykyjen riittävyys." (Kukkasmäki 2004, 85.)

Vaikka toiminta ei olisi voittoa tavoittelevaa liiketoimintaa, tapahtumien tuottamisessa pätevät samat lainalaisuudet kuin liikeyrityksissä (vrt. Heiskanen 2005, 66). Siinä missä liikeyritykset pyrkivät taloudelliseen voittoon, tapahtumatuotannot pyrkivät kannattavuuteen. Molemmille on olennaista ajattelu, jossa organisaatio hankkii markkinoilta tuotannontekijöitä, yhdistelee niitä valmistaakseen tuotteita ja myydäkseen niitä edelleen kuluttajille.

Tuotantoprosessia voidaan kuvata arvoketjuajattelun avulla. Arvoketjulla kuvataan tapahtumasarjaa, jossa markkinoilta hankituista tuotannontekijöistä syntyy valmis tuote. Näkemystä valaisee vertaus kaappikellon rakentamiseen. Puuseppä tarvitsee kaappikellon rakentamista varten puutavaraa, työkaluja ja kellon koneiston. Tapahtumatuottajan puutavarana on rahoitus, työkaluina oma ammattitaito ja koneistona esimerkiksi vapaaehtoistyövoima. Näitä tuotannontekijöitä uuden kolmannen sektorin tuottaja etsii toimintaympäristöstään. Jokainen arvoketjun vaihe nostaa tuotteen arvoa. Tapahtumatuotannossa lisäarvo on tuottajan tekemä, palasista kokonaisuuden rakentama työ.

Liiketoimintasuunnitelman keskeisin tavoite on yritystoiminnan kokonaisvaltainen tarkastelu analyyttisen suunnittelun välineenä. Kokonaiskuva auttaa hahmottamaan toiminnan vahvuuksia ja heikkouksia sekä ymmärtämään mahdollisuuksia ja uhkatekijöitä (Noronen 2003, 64.) Tässä työssä hyödynnän liiketoimintasuunnitelmaa Kulttuurimarraskuun arvioimisessa niiltä osin, kuin se on tarkoituksenmukaista. Keskeisessä roolissa on Kulttuurimarraskuun tuotannon

peilaaminen toimintaympäristöönsä. Toiminta jäsentyy osana ympäristöään, kun tuotannon toiminta-ajatusta, liikeideaa ja markkinoita tarkastellaan toimialan kokonaisuutta vasten (ks. Liite 1). Tässä työssä kokonaisuuden hahmottamisen apuvälineenä käytetään SWOT –analyysia.

Liiketoimintasuunnitelma on kulttuurialan toimijoille melko vieras työskentelyväline eikä sitä ole yleisesti otettu käyttöön tapahtumien suunnittelussa. Se on vakiintunut pakolliseksi osaksi aloittavien yritysten rahoitusneuvotteluja, eikä nimensäkään vuoksi tule ensimmäisenä mieleen suunniteltaessa voittoa tavoittelematonta toimintaa, jota ei pyöritetä yritysmuotoisena. Yrity maailmassa liiketoimintasuunnitelma nähdään yhtenä yritystoiminnan suunnittelun keskeisimpänä työkaluna. Vaikka liiketoimintasuunnitelma joudutaan tekemään rahoittajien pyynnöstä, sen laatiminen saattaa olla tärkeä oppimistapahtuma yrityksen johdolle (Räsänen 2000, 48-49).

Kulttuurituotannon erityispiirre, toiminta-alueen laajuus ja monisäikeisyys on tekijä, joka heikosti hallittuna voi aiheuttaa resurssien "hukkaamista". Kun resursseja ei osata etsiä oikeasta paikasta, voimavarat suunnataan helposti väärin. Tästä syystä toimintaympäristön kartoittamiseen ja analysointiin on syytä kiinnittää erityisesti huomiota myös kulttuuri- ja tapahtumatuotannon kentällä.

4.2 Liiketoimintasuunnitelman rakenne

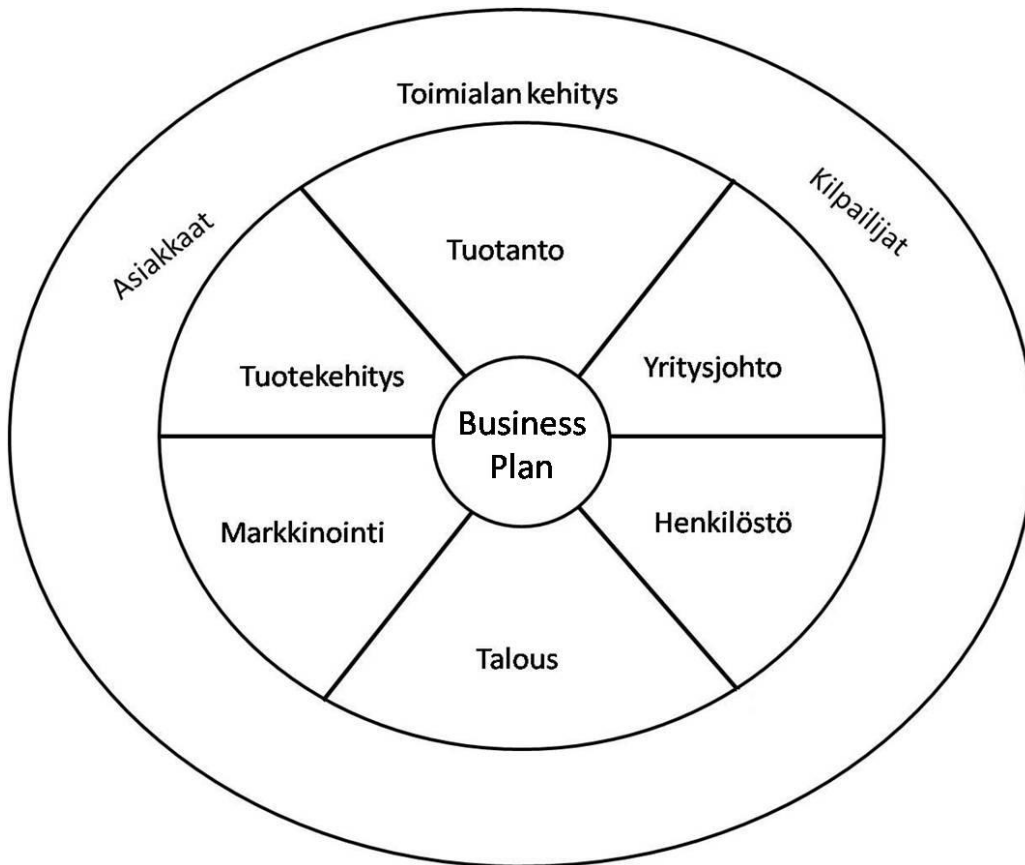
Toimintaympäristön analyysi on liiketoimintasuunnitelman keskeisin osa-alue. Tarkastelun kohteena ovat ympäristötekijät ja niiden vaikutus liiketoimintaan, toimialan kehitykseen, markkinoihin ja markkinoiden kehityssuuntiin (ks. Liite 1). Tässä työssä ympäristötekijöihin viitataan käsitteellä ulkoinen markkinatieto.

Vaarnaksen, Virtasen ja Hirvensalon (ym. 2005, 19.) mukaan ulkoista markkinatietoa ovat tiedot yrityksen ulkopuolisesta liiketoimintaympäristöstä eli esimerkiksi tiedot asiakkaiden käyttäytymisestä, kilpailijoiden toimenpiteistä sekä lainsäädäntöön liittyvistä muutoksista. Ulkoista markkinatietoa voidaan hankkia muassa markkinatutkimusten ja ammattilehtien muodossa. Lisäksi ulkoista

markkinatietoa kertyy yritykselle henkilöstön käytännön kokemusten kautta. Tässä työssä ulkoista markkinatietoa hankitaan tutkimalla Kulttuurimarraskuun suhdetta ympäristöönsä uuden kolmannen sektorin toiminnan näkökulmasta.

Liiketoimintasuunnitelmaan kuuluvat myös myös ns. sisäiseen markkinatietoon kuuluvat kartoitukset. Opetusministeriön oppimateriaalin liiketoimintasuunnitelman mukaan näitä ovat palveluiden kehittämistä tai tuotekehitystä, tuotantoa, omistusta tai johtoa, henkilöstöä ja organisaatiota ja sekä taloudellista tilannetta ja seurantajärjestelmiä, markkinointia ja logistiikkaa koskevat kuvaukset. Tässä työssä pääpaino on ulkoisen markkinatiedon jäsentämisessä. (ks. Liite 1)

Ruuskan, Karjalaisen ja Jonssonin (1996, 5) liiketoimintasuunnitelman malli tiivistää liiketoimintasuunnitelman sisällön. Uloin ympyrä käsittää toimintaympäristöä koskevan ulkoisen markkinatiedon. Sisempi ympyrä pitää sisällään liiketoimintasuunnitelman osa-alueet, jotka voidaan lukea sisäiseen markkinatietoon kuuluviksi.



KUVIO 1: Liiketoimintasuunnitelman malli. (Ruuska ym. 1996, 5)

Opetusministeriön oppimateriaalin liiketoimintasuunnitelman mallin ohjeellinen sisältö on tiivistetty kuvaus kaikista niistä osatekijöistä, jotka toimintasuunniteltaessa on otettava huomioon. Sisältö lähtee liikkeelle yrityksen **perustietojen kuvauksesta ja liikeidean testauksesta**. Tässä vaiheessa liiketoimintaa reflektoidaan suhteessa markkinoihin ja kilpailutilanteeseen. (ks. liite 1.)

Yrityksen päätavoitteiden asettaminen on keskeisessä roolissa liiketoimintasuunnitelman laatimisessa. Tavoitteet voivat olla esimerkiksi liikevaihto ja tulos, markkina-asema, markkinointi, tuotekehitys, tuotanto, organisaatio ja henkilöstö sekä taloudellisen aseman tavoite. (ks. liite1.)

Liiketoimintasuunnitelmaan kuuluvia **osasuunnitelmia** ovat markkinointisuunnitelma, tuotekehityssuunnitelma, tuotanto- ja logistiikkasuunnitelma, organisaatio- ja henkilöstösuunnitelma, talous- ja rahoitussuunnitelma sekä riskien arviointi (ks liite 1). Koska tämän opinnäytetyön tarkoituksena ei ole suunnitella uutta tapahtumaa vaan reflektoida ollutta, nämä suunnitelmat rajautuvat tämän työn ulkopuolelle.

Suunnitelman ajallinen tähtäin on yleensä 3 - 5 vuotta. Varsinkaan jakson loppupuolelle ei yleensä ole mahdollista tehdä yksityiskohtaisia, numerotarkkoja ennusteita yrityksen tai sen ympäristön kehitykselle. Suunnitelman tarkoituksena on tältä osin asettaa tavoitteita ja esittää yritysjohton käsitys muutosten laadusta, suunnasta ja nopeudesta. (Ruuska 1996, 3.)

5 TOIMINTAYMPÄRISTÖN KARTOITUS

"Kulttuurituotanto perustuu paljolti epäsymmetriseen informaatioon: yleisö tietää, mitä tuottaja tuottaa mutta tuottaja ei tiedä vastaavasti, haluaako yleisö todella sitä, mitä hän aikoo tuottaa" (Heiskanen 2005, 315).

Heiskasen määritelmään voitaisiin lisätä, että uuden kolmannen sektorin toiminta-alueella toimivan tuottajan on tehtävä kymmeniä työtunteja ennen kuin edes tiedetään, millaisia tuotannollisia resursseja on käytettävissä.

"Suunnittelun alkuvaiheen periaatteena oli, että ideoilla on vapaus hullaantua niin pitkälle mahdollisuuksien rajojen ulkopuolelle kun mielikuvitus riittää. Mahdollisuuksien rajojen sisäpuolelle niitä alettiin ahtaa vasta heinäkuun loppupuolella, kun tuli aika laatia projektisuunnitelma ja budjetti". (Kurtti 2009.)

Kulttuurimarraskuun budjetti lähti liikkeelle nollost. Oli olemassa visio siitä, mitä haluttaisiin tehdä sekä käsitys siitä millaisia rahallisia ja muita tuotannollisia voimavaroja toteuttamiseen tarvitaan. Todellisia resursseja ei kuitenkaan aloitusvaiheessa ollut. Suurin työmäärä tapahtuman tuottamisessa koostuikin niistä toimenpiteistä, joilla resursseja hankittiin ja saatiin kohtaamaan vision kanssa.

Joidenkin esiintyjien kohdalla päätös esiintyjähankinnasta on tehtävä useita kuukausia ennen esiintymistä. Jotta päätös voidaan tehdä, on voitava varmistua siitä, että hankinnan kulut pystytään kattamaan myös siinä tilanteessa, jossa pääsylipputulot eivät kata kuluja ja tuotanto jää tappiolliseksi. Keinoja varmistumiseen ovat esimerkiksi kulujen minimoiminen, ennakkomyynti ja tappiotakauksen antavan yhteistyöorganisaation löytyminen. Kulujen minimoimisella tarkoitetaan kaikkia niitä keinoja, joilla tuotannon kustannuksia voidaan laskea.

Kulttuurimarraskuussa keskeisessä roolissa kulujen minimoinnissa olivat esimerkiksi yhteistyö Seinäjoen kaupungin ja Seinäjoen elävän musiikin yhdistys ry Selmun kanssa. Sekä Seinäjoen kaupunki että Selmu antoivat festivaalin

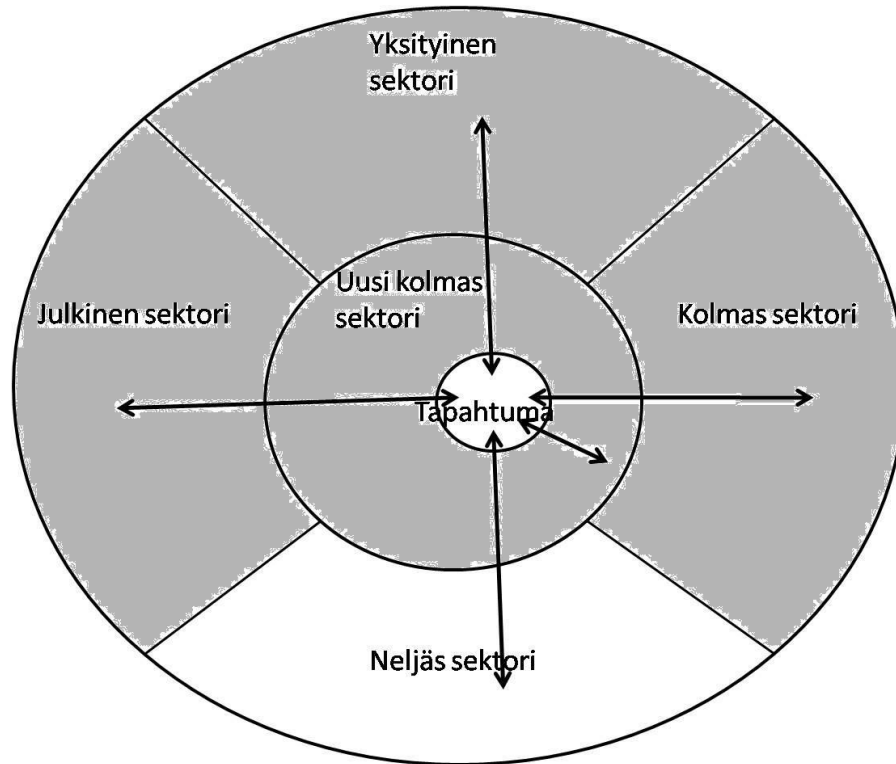
käyttöön toimitiloja. Yhteistyö Selmun kanssa varmisti myös muun muassa edullisemman ilmoitushinnan paikallisessa sanomalehdessä. Selmun neuvottelema alennushintasopimus ulottui yhteistyön myötä koskettamaan myös Kulttuurimarraskuuta. Seinäjoen kaupungilta Kulttuurimarraskuu sai mahdollisuuden käyttää kaupungin kopiointi- ja tulostuslaitteita painetun materiaalin tuottamiseen.

5.1 Uuden kolmannen sektorin tapahtumatuotannon kahdet markkinat

Tapahtumatuotannon markkinat voidaan jakaa kahteen osaan. **Yhteistyömarkkinoilta** festivaali etsii sellaisia resursseja, tuotannontekijöitä, joita yhdistelemällä syntyy kulttuurituote, festivaali. Yksi keskeisimmistä resursseista on rahoitus, mutta yhteistyömarkkinoilta ”ostetaan ja myydään” myös muun muassa markkinointiyhteistyötä, tapahtumatiloja ja muita fyysisiä elementtejä joista tapahtuma rakentuu. Monessa tilanteessa onnistuminen yhteistyömarkkinoilla on edellytyksenä siihen, että onnistumista **asiakasmarkkinoilla** päästään edes testaamaan.

Markkinoiden rakenne hahmottuu jaottelemalla markkinat yhteiskuntaelämän sektoreiden; yksityisen-, julkisen-, kolmannen ja neljännen sektorin mukaisesti. Jaottelu perustuu opinnäytetyön näkökulmaan uudesta kolmannesta sektorista. Uusi kolmas sektori on ikään kuin ympyrän keskusta jolla on rajapintaa kaikkien näiden sektoreiden kanssa. Neljännellä sektorilla tarkoitetaan ihmissuhteiden ja perheiden muodostamaa kokonaisuutta. Tässä työssä neljännellä sektorilla viitataan Kulttuurimarraskuun asiakkaisiin.

Alla oleva kuvio kuvaa kulttuuritapahtuman yhteistyömarkkinoita ja asiakasmarkkinoita. Yhteistyömarkkinat on kuviossa sävytetty harmaalla.



KUVIO 2: Kulttuuritapahtuman yhteistyö- ja asiakasmarkkinat

Yhteistyömarkkinoita kartoitetaan luvuissa 5.2, 5.3 ja 5.4. Luvussa 5.2 tutkin julkista sektoria toiminnan ohjaajana ja mahdollisuutena. Luvussa 5.3 tarkastelen kolmatta sektoria yhteistyöverkostona ja luvussa 5.4. elinkeinoelämän roolia tapahtujan voimavarana. Luvussa 5.5 tarkastelen Seinäjokea asiakasmarkkinoina.

5.2 Julkinen sektori toiminnan ohjaajana ja mahdollisuutena

Kulttuurimarraskuussa oli jonkin verran julkista rahoitusta, mutta esimerkiksi kulttuuripoliittisesti keskeisen alueellisen vaikuttajan, Etelä-Pohjanmaan maakuntaliiton tarjoamia mahdollisuuksia ei hyödynnetty suureksi osaksi festivaalin aikaresurssien niukkuuden vuoksi. Julkisen sektorin tarjoamien

mahdollisuuksien hahmottamiseksi on tunnistettava kulttuuripolitiikan perusteet, kulttuuripoliittisen ohjauksen rakenne sekä erityisesti keskeisimpien alueellisten kulttuuripoliittisten vaikuttajien, Seinäjoen kaupungin ja Etelä-Pohjanmaan maakuntaliiton linjaukset.

Julkiselta sektorilta Kulttuurimarraskuun yhteistyötahoina ja rahoittajina olivat Seinäjoen kaupunki, kaupungin rahoittama Seinäjoen seutukunnan lasten ja nuorten rytmimusiikkiverkosto Louhimo sekä Seinäjoen ammattikorkeakoulun kulttuurialan yksikkö. Näiden tahojen rahoitus- ja yhteistyöpäätökset perustuivat joko aluekehityksellisiin tai koulutuksellisiin kulttuuripoliittisiin tavoitteisiin. Lisäksi yhteistyö yliopistokeskuksen hallinnoiman Sibelius –Akatemian Viriä! –projektin kanssa kohdensi tapahtumaan epäsuorasti julkista rahoitusta.

5.2.1 Kulttuuripolitiikka

Mitä syrjäisempi oli seutu, sitä vähemmän oli taiteen tuotantoa tarjolla ja sitä vähäisempi oli kulttuuripalvelujen kysyntä. Siispä tavaroiden ja palvelujen liikettä piti laajentaa maan joka kolkkaan ja kaikkien ulottuviin. (Ahponen 1999, 84.)

Kulttuuripolitiikalla tarkoitetaan taiteiden ja kulttuurin julkista tukea sekä niitä rahoitussäädös- ja hallintojärjestelykeinoja, joilla tuen ohjautumista säännellään. Kulttuuripolitiikan toteuttamisen välineitä ovat rahoitus, säädökset ja hallinnolliset järjestelyt. (Heiskanen 2002, 23.)

Kulttuuripoliittisten lakien pohjana ovat ns. Arvo Salon kulttuurikomitean vuonna 1974 määrittelemät yleistavoitteet. Yleistavoitteet ovat taiteen tuotannon henkisten ja aineellisten edellytysten turvaaminen, yhteiskunnan jäsenten tasa-arvon toteuttaminen kulttuuripalvelujen vastaanottajina, yhteiskunnan jäsenten oikeuden ja mahdollisuuden turvaaminen omaehtoiseen luovaan toimintaan sekä kansainvälisen kulttuurivaihdon edistäminen (Kukkasmäki 2004, 18 – 19.)

Kukkasmäen mukaan kulttuuripolitiikka pyrkii kulttuurin demokratisoimiseen. Tavoitteena on, että kulttuuripoliittinen päätöksenteko on valtion, kuntien ja

maakuntien tasolla demokraattista. Tätä vastuuta yhteiskunta on kantanut ennen kaikkea rakentamalla kulttuurihallintoa ja apurahajärjestelmiä taiteelle. (Kukkasmäki 2004, 15-16.)

Viime vuosina on noussut esiin näkemys yhteiskunnan laajemmasta yhteishallinnasta. Tämän näkemyksen mukaan yhteiskuntaa ei ohjaa vain julkinen valta vaan hallintaan osallistuvat myös yksityinen sektori ja kolmas sektori. Niiden kautta kansalaiset vaikuttavat yhteiskunnan kehityssuuntiin yrittäjinä, lahjoittajina, sponsoreina, työntekijöinä, järjestöaktivisteina sekä vapaaehtoistoimijoina. (Heiskanen ym. 2002, 16.)

5.2.2 Alueellinen kulttuurihallinto

Kulttuurihallinnolla tarkoitetaan sitä osaa valtionhallinnosta, joka tähtää kulttuuripolitiikan hoitamiseen. Ylintä valtaa taide- ja kulttuuripolitiikassa käyttää lainsäädännön osalta maan eduskunta. Valtioneuvosto valmistelee esitykset apunaan opetusministeriö. (Kukkasmäki 2004, 39-40.)

Alueellisella tasolla kulttuurihallinnosta vastaavat läänien taidetoimikunnat alueellisine toimikuntineen, maakuntien liitot sekä muut kuntien alueelliset organisaatiot. Paikallisesti kulttuurihallinto on keskittynyt edelleen kunnille. Kuntien supistaessa omia toimintojaan keskeisiksi tekijöiksi kulttuuripalvelujen tuottajina ovat nousseet järjestöt ja muut yhteisöt. (Kukkasmäki 2004, 22.)

Maakuntien liitot toimivat aluekehitysviranomaisina, joiden tehtäviin kuuluu huolehtia yleisestä aluepoliittisesta suunnittelusta, kuntien seudullisen yhteistyön kehittämisestä ja aluekehittämisohjelmista. Liittojen asemaa kulttuuripoliittisessa päätöksenteossa ovat vahvistaneet Euroopan unionin rakennerahasto-ohjelmiin liittyvä hallinnointi ja päätöksenteko. (Heiskanen ym. 2002, 49.)

Maakuntien kehittämistyön perustana ovat määräämääräiset tavoiteohjelmat, joissaa kulttuuri sisällytetään osaksi alueen kehittämisstrategiaa. Näin muun muassa yksittäiset kulttuurihankkeet perustellaan ohjelmissa ennen kaikkea niiden

taloudellisten ja elinkeinopoliittisten vaikutusten kautta. (Heiskanen ym. 2002, 49-50.)

Heiskanen mukaan EU –rahoitus, erityisesti alueellista kehitystä edistämään kohdennettu rakennerahastorahoitus, on avannut uusia mahdollisuuksia niin vanhoille kuin uusille kolmannen sektorin toimijoille. Rahoituksen turvin on rakennettu uutta kulttuuri-infrastruktuuria, verkotettu eri ammattiryhmien toimintoja ja kansainvälistetty kulttuuri-toimintoja ja näkemyksiä. Voidaan myös puhua uuden hanke-suuntautuneen organisaatiokulttuurin synnystä perinteisen laitoskeskeisen organisaatiokulttuurin rinnalle. (Heiskanen 2005, 67.)

Etelä-Pohjanmaan liiton kulttuuristrategian visio on "Kulttuurisesti kilpailukykyinen ja hyvinvoiva Etelä-Pohjanmaa". Keskeiset kulttuurin kehittämistoiminnan päälinjat ovat Kulttuurista hyvinvointia, Kulttuurista elinkeinoja ja Kulttuurista vetovoimaa.

Kulttuurista hyvinvointia -linja perustuu yhteisöjen sosiaalisen pääoman vahvistamiseen ja sitä kautta hyvinvoinnin lisääntymiseen ja taloudelliseen menestymiseen. Tämä tapahtuu vaikuttamalla kolmannen sektorin toimintaedellytyksiin, järjestämällä kulttuuripalveluja sekä vahvistamalla sosiaali- ja terveysalan ja kulttuurialan välisiä yhteyksiä. (Etelä-Pohjanmaan kulttuuristrategia 2004, 12-13.)

Kulttuurista elinkeinoja –linjan tarkoituksena on tukea kulttuuriteollisuuden kehittymistä alueella. Tämä tarkoittaa muun muassa kulttuurin ja liike-elämän yhteistyön kehittämistä sekä liike-elämän tuotteistamis- ja markkinointimallien soveltamista kulttuuriin. (Etelä-Pohjanmaan kulttuuristrategia 2004, 13-14.)

Kulttuurista vetovoimaa –tavoite nivoo yhteen kaksi edeltävää elinkeinojen tukemiseen ja hyvinvointiin tähtäävää tavoitetta. Kulttuuripalvelujen ja kulttuuritapahtumien nähdään toimivan sekä uusia asukkaita houkuttelevana tekijänä että myös ihmisiä alueella pitävänä voimana. (Etelä-Pohjanmaan kulttuuristrategia 2004, 14.)

5.2.3 Kunnat

Kuntien tehtävänä on tuottaa asukkailleen peruspalveluja joihin myös kulttuuripalvelut lukeutuvat. Kulttuuripalvelujen osalta kuntien palvelutuotantoon kuuluvat lähinnä taideopetus-, kirjasto-, kulttuuri- ja liikuntapalvelut sekä nuorisotoimi. Kulttuuripoliittiseen päätöksentekoon vaikuttavat kunnanvaltuusto, kunnanhallitus sekä kulttuuriasioista vastaava lautakunta. (Heiskanen ym. 2002, 53.)

Uusi kuntalaki (365/95) tuli voimaan 1.7.1995. Se antaa kunnille suuret mahdollisuudet päättää vapaaehtoisista palveluistaan ja omasta organisaatiostaan. Kuntalain ensimmäisessä pykälässä, jossa kuntien itsehallinnosta määrätään, todetaan yhtenä kunnan tehtävänä olevan asukkaiden hyvinvoinnin ja kestävän kehityksen edistämiseen alueellaan. (Kukkasmäki 2004, 77.)

Ammattitaitteen tukemisessa päävastuu on valtiolla. Kansalaisten harjoittaman kulttuuritoiminnan tukijana kuntien osuus on tärkeä. Kunnat rahoittavat lähes kaksi kolmasosaa maamme kulttuurimenoista. (Kukkasmäki 2004, 72.)

Kulttuuritoiminnan organisointi kuntatasolla on muuttunut 1980-luvun lopulla ja 1990 –luvun aikana lähes kokonaan. Kulttuurilautakuntien määrä on vähentynyt olennaisesti jättäen vain lähes puoleen kunnista erillisen kulttuurilautakunnan. Virkamiehiä on vähennetty ja kulttuurin määrärahoja pienennetty. Monesti kulttuurisihteerin tehtävät on annettu kirjastonhoitajalle, liikunta- ja nuorisosihteerille, kansalaisopiston työntekijöille tai museonhoitajalle. Palveluja on myös ryhdytty järjestämään usean kunnan yhteisen viran avulla. (Kukkasmäki 2004, 80-81.)

5.2.4 Seinäjoen kaupungin kulttuuripoliittiset linjaukset

Seinäjoen kaupungin strategiaan on kirjattu tavoite erikoistumisesta kansallisesti ja kansainvälisesti monipuolisena tapahtumakaupunkina ja kulttuurikeskuksena

(Seinäjoen kaupungin strategia 2009 – 2016, 5). Strategia painottaa muun muassa rytmimusiikkia, tapahtumamatkailua, teatteria ja luovaa ilmaisua. Rytmimusiikin alalla toteutetaan laaja-alaisia kehittämishankkeita ja edistetään alan yritystoimintaa sekä ammattimaista osaamista ja harrastustoimintaa. Lisäksi strategia linjaa nykyisten suurtapahtumien kehittymisen turvaamisen muun muassa tapahtuma-alueita parantamalla. Kaupunki myös pyrkii luomaan edellytyksiä uusien tapahtumien syntymiselle. (Seinäjoen kaupungin strategia 2009 – 2016, 16.)

Nettokäyttökustannukset kunnan kulttuuritoimen muuhun kulttuuritoimintaan olivat 8,4 euroa per asukas vuonna 2007. Nettokäyttökustannuksilla tarkoitetaan kulttuurikustannusten osuutta verotulojen ja valtionosuuksien kokonaissummasta. Muulla kulttuuritoiminnalla tarkoitetaan tässä yhteydessä sitä toimintaa, joka ei kuulu taide- ja kulttuurilaitosten, kulttuuritalojen ja –keskusten eikä taideoppilaitosten ja taiteen perusopetuksen osa-alueiden alle. Tämä osa-alue sisältää esimerkiksi tapahtuma- ja festivaalituotannon. (Ruusuvirta, Saukkonen & Selkee 2008, 60-61.)

5.3 Kolmas sektori yhteistyöverkostonä

Useiden Suomen kulttuuritapahtumien taustalla on yleishyödyllinen yhdistys. Esimerkiksi Seinäjoen Provinssirockin taustalla on Seinäjoen elävän musiikin yhdistys Selmu ry, jonka tarkoituksena on toimia elävän musiikin edistämiseksi ja kehittämiseksi toimialueellaan sekä edistää vieraiden musiikkikulttuurien tunnettavuutta Suomessa ja edistää suomalaisen musiikin tunnettavuutta maailmalla. (Selmu ry. 2009 [viitattu 23.11.2009].)

Kolmannen sektorin yhteisöjen järjestämien tapahtumien menestys perustuu yhdistystoiminnan aktiiviseen luonteeseen, joka tuo tapahtumatuotantoon sekä aineellisia että aineettomia resursseja. Esimerkiksi Lapin Nuorison Liiton, Kalevan Nuorten sekä Sivistysliitto ja Opintokeskus Kansalaisfoorumin järjestämän folklore –festivaali Jutajaisten resurssit kumpuavat tuhansista järjestäjäorganisaatioiden muun muassa kansanmusiikkia ja –tanssia harrastavista lapsista, nuorista ja

aikuisista sekä heidän perheistään. (Lapin nuorison liitto ym. 24. 04 2009 [Viitattu 12.11.2009].) **Harrastajaverkoston** lonkerot ulottuvat syvälle alueen väestömaaperään toimien markkinointikanavana ja ankkuroiden tapahtumaa alueen perinteisiin. Harrastajatoiminta on peruspilari festivaalin ohjelmistoa rakennettaessa ja on myös tapahtumaan tarvittavan vapaaehtoistyövoiman pankki.

Yhdistykset voivat olla hyödyllisiä yhteistyökumppaneita useasta syystä. Ne verkottavat ihmisiä harrastuneisuuden, mielenkiinnon kohteiden sekä lukuisien muiden ominaisuuksien perusteella. Verkostoituminen kulttuuritapahtuman kannalta kiinnostaviin yhdistyksiin ja yhteisöihin tarjoaa mahdollisuuden verkottua ihmisryhmään, joka voi olla paitsi kulttuuritapahtumasta kiinnostunutta yleisöä ja viidakkorumpu, myös mahdollisuus löytää tapahtumiin ohjelmistoa tai vapaaehtoistyöntekijöitä.

Kulttuurimarraskuulla oli yhteistyötä kahden kolmannen sektorin toimijan kanssa. Toinen niistä oli 23 sosiaali- ja terveysalan järjestön toimistoa käsittävä Järjestötalo, toinen Seinäjoen elävän musiikin yhdistys Selmu ry.

Järjestötalo ei valikoitunut yhteistyökumppaniksi yhteisten intressien kartoittamisen perusteella, vaan yhteistyö rakentui olemassa olevan kontaktin jatkumona. Tämä ei ollut paras mahdollinen lähtökohta yhteistyön rakentamiselle. Vaikka Järjestötalon aktiivit osallistuivat Kulttuurimarraskuuhun ideoimalla ja toteuttamalla tapahtuman sisältöä, järjestöjen ja yhdistysten rivijäsenet eivät kokeneet tapahtumaa riittävästi omakseen. Tämä tarkoitti käytännössä sitä, että jäsenet eivät osallistuneet Kulttuurimarraskuun tapahtumiin, eivätkä myöskään toimineet innostajina omissa verkostoissaan. Päinvastoin Kulttuurimarraskuu saatettiin jopa nähdä ylhäältä päin tuputettavana pakkopullana, joka herätti ehkä negatiivistakin kaikua.

Seinäjoen elävän musiikin yhdistys Selmu ry:n kanssa yhteistyö rakentui yhteisten intressien ja synergiaetujen löytymiseen vastavuoroisen yhteistyön pohjaksi. Selmu tarjosi Kulttuurimarraskuulle tapahtumatiloja ja markkinoi festivaalia oman mainontansa yhteydessä. Kulttuurimarraskuu hyödynsi myös

Selmun verkostoja ja asiantuntemusta esimerkiksi esiintyjähankinnoissaan. Vastavuoroisesti Kulttuurimarraskuu markkinoi Selmun tapahtumia omissa julkaisuissaan. Lisäksi Selmu hyödynsi opiskelijaverkosta toiminnalleen elintärkeiden vapaaehtoistyöntekijöiden hankkimisessa.

Suunniteltaessa verkottumista kolmannen sektorin toimijoiden kanssa, on lähdettävä liikkeelle niistä toimijoista, joilla voidaan nähdä yhteisiä päämääriä festivaalin päämäärien kanssa. Kulttuuritapahtuman kannalta tällaisia toimijoita voisivat olla esimerkiksi runsaasti kulttuuritoimintaa järjestävät nuorisojärjestöt kuten Suomen Nuorisoseurojen liitto, jolla on Etelä-Pohjanmaan alueella noin 15 000 jäsentä. (Suomen nuorisoseurojen liitto ry. 2005, Tilastokeskuksen 2007, 210 mukaan.)

5.4 Elinkeinoelämä rahoittajana

Elinkeinoelämän tuesta kulttuurille puhuttaessa keskipisteeseen nousee tavallisesti sponsorointi, joka viime vuosikymmeninä on nähty elinkeinoelämän ja taiteen ja kulttuurin tasa-arvoisena yhteistyönä. Sponsorointi mielletään tavallisesti yritysten suorana rahallisena tukena tavalla, joka tuo yrityksen nimen esiin ja tuo sille imago- ja mainosarvoa. (Heiskanen 2005, 116.)

Sponsorointi ja yritys yhteistyö yhdessä kattavat vaihdon jossa yritysosaapuoli antaa hanke-, tapahtuma-, ja tutkimusrahoitusta tai muita hyötyjä, esimerkiksi palveluja, laitteita, mediatilaa, alennuksia, kuljetus- ja logistiikka-apua nimen näkymisen lisäksi mahdollisesti tilojen käyttöoikeuksia, vapaalippuja tai muita tämän tyyppisiä hyötyjä. (Heiskanen 2005, 116.)

Selvitykset osoittavat, että suora sponsorointi on vähentynyt ja erilainen yritys yhteistyö taas voimakkaasti lisääntynyt. Tämä näyttää viittaavan siihen, että taiteiden ja yritysmaailman väliset suhteet ovat tulleet entistä arkipäiväisimmiksi liiketoimintasuhteiksi. (Heiskanen 2005, 117.) Väite piti osittain paikkaansa Kulttuurimarraskuun kohdalla. Tapahtuman yritys yhteistyökumppaneita olivat Etelä-Pohjanmaan osuuskauppa ja Suomalainen kirjakauppa. Molemmissa

yhteistyömuodoissa oli piirteitä sekä sponsoroinnista että tasa-arvoisesta yhteistyöstä.

Tilastokeskuksen (2007, 184) mukaan yritysten tukea taiteille on tutkittu säännöllisesti vuodesta 1984 alkaen. Talouden nousu- ja laskusuhdanteet heijastuvat tuen määrässä selvästi. Tuki oli huipussaan 1980-luvun loppupuolella, laski voimakkaasti 1990 –luvun alkupuolella, nousi jälleen saman vuosikymmenen lopulla, mutta on laskenut uudelleen 2000 –luvulla. Viimeisin lasku ei tapahtunut laskusuhdanteen vuoksi vaan lähinnä yritysmaailman kiinnostuksen taiteeseen hiipuessa. Vuonna 2003 tuen kokonaismäärä oli vajaa puolet vuoden 1999 määrästä. Voimakkainta tuen lasku on ollut kuvataiteessa yritysten taidehankintojen romahtaessa.

Yritysyhteistyön suunnittelussa on kaksi vaihetta. Ensimmäinen vaihe on markkinatiedon hankkimista. Tämä tarkoittaa mahdollisten yhteistyökumppaneiden kartoittamista. Kartoituksen yhteydessä valitaan tapahtuman kannalta mielenkiintoisimmat yhteistyökumppanivaihtoehdot, luodaan strategia jossa määritellään ne lähtökohdat joihin yhteistyö voisi pohjautua ja selvitetään kuka on se ihminen joka yrityksessä asiasta päättää.

"Sponsorihankinnan kannalta on tärkeää, että yritysrahoituksen hakija osaa ottaa yhteyttä oikeaan henkilöön. Moni onnistumisen edellytyksetkin omannut hanke on kaatunut siihen, että hanketta on esitelty yrityksessä väärille henkilöille tai toimintamalli on ollut väärä." (Vanni 2003, 176.)

Toiseen vaiheeseen kuuluvat konkreettiset yhteydenotot yritysten kanssa käytävät neuvottelut, joissa yhteistyön muodot hioutuvat vastavuoroisesti.

Osa Kulttuurimarraskuun yhteistyömuodoista voidaan luokitella sekä sponsoroinniksi että mainosmyynniksi. Kulttuurimarraskuun markkinoinnissa käytettiin festivaalin 12-sivuista käsiohjelmaa, joka jaettiin Seinäjoen alueella 18 000 talouteen. Käsiohjelman tuottaminen rahoitettiin mainosmyynnillä. Mainospaikkoja ostivat pääsääntöisesti alueen kulttuuriorganisaatiot ja tapahtumajärjestäjät, mutta myös yritykset.

Kulttuurimarraskuun käsiohjelmaa suunniteltaessa myös keskustuimille oli epäselvää, kuuluivatko mainokset yritysyhteistyön piiriin vai olivatko ne mainosmyyntiä. Teknisesti käsiohjelmien mainospaikkojen täytyminen tapahtui pääasiassa myyntineuvotteluiden, ei niinkään yhteistyöneuvotteluiden pohjalta. Syynä tähän oli, että käsiohjelman tuottaminen oli kallista, ja oli kiire saada käsiohjelman kulut peitettyksi. Näin neuvotteluiden tavoitteet asettuivat jo lähtökohtaisesti siten, että mainospaikka saataisiin myytyä. Tämä oli kenties syynä siihen, että aitojen yritysyhteistyökumppaneiden määrä jäi vähäiseksi. Yritykset tarttuivat helpoimmin ymmärrettävään tarjolla olevista vaihtoehdoista.

Etelä-Pohjanmaan osuuskaupan yhteistyön suunnittelun taustaselvitysvaiheessa tiedossa oli, että osuuskauppa oli rahoittanut Kulmaa aikaisempina vuosina ja tukenut myös useita muita paikallisia kulttuuritapahtumia. Ensimmäisenä toimenpiteenä edellisten vuosien Kulttuurimarraskuu -yhteistyön onnistumiset ja epäonnistumiset käytiin läpi ja luotiin kokonaiskuva siitä, millaiset yhteistyön muodot olivat osuuskaupalle tyypillisiä. Tämän tiedon pohjalta rakentui useita vaihtoehtoja sisältävä kirjallinen yhteistyöehdotus neuvottelujen lähtökohdaksi.

Suurin osa Kulttuurimarraskuun yritysyhteistyökumppaneista ja mainostaja-asiakkaista koostui yrityksistä, jotka olivat myös aiemmin olleet tukemassa Seinäjoen ammattikorkeakoulun kulttuurialan tuotantoja. Näytti siltä, että suhteet vanhoihin yhteistyöyrityksiin oli hoidettu hyvin, koska suurin osa yrityksistä suhtautui myönteisesti yhteistyön uudistamiseen. Uusia "valtauksia" ei yrityksistä huolimatta onnistuttu tekemään.

Tästä voidaan päätellä, että ne yritykset jotka Seinäjoen alueella suhtautuvat myönteisesti yhteistyöhön kulttuuritapahtumien kanssa, on suureksi osaksi kartoitettu. Tämä tarkoittaisi sitä, että uusien yhteistyökumppaneiden löytyminen on mahdollista, mutta ei todennäköistä. Mikäli uusia rahoitusresursseja halutaan Seinäjoen markkinoilta löytää, on löydettävä uusia ratkaisuja yhteistyömalleiksi.

5.5 Seinäjoki fyysisenä ympäristönä ja asiakasmarkkinoina

Seinäjoki profiloituu markkinoinnissaan tapahtumakaupunkina. Kaupungissa järjestetään useita massatapahtumia. Suurin näistä tapahtumista on Seinäjoen tangomarkkinat, joka kerää vuosittain yli satatuhatta kävijää. Provinssirock kerää noin 60 000 kävijää. Vuosittain kasvava Seinäjoen vauhtiajot keräsi vuonna 2007 lähes 50 000 kävijää. (Seinäjoen kaupunki 2008 [viitattu 24.11.2009].)

Monet suuretkin kulttuuritapahtumat, kuten esimerkiksi Helsingin juhlaviikot, Tampereen teatterikesä ja Turun musiikkijuhlat, keräävät eniten yleisöä omalta paikkakunnaltaan tai sen välittömästä läheisyydestä. Toiset, esim. Kuhmon kamarimusiikki, Kuopio Tanssii ja Soi sekä Ruisrock, saavat yleisöä merkittävässä määrin myös muualta Suomesta. (Tilastokeskus 2007, 146.) Kulttuurimarraskuun kohderyhmänä olivat Seinäjoen kaupunkilaiset.

Toimintaympäristön keskeisin osa-alue on se fyysinen ympäristö, jossa festivaali toimii. Fyysisellä ympäristöllä tarkoitetaan tässä tapahtumaympäristönä toimivaa Seinäjoen kaupunkia sekä asiakaskohderyhmänä toimivia Seinäjoen kaupunkilaisia.

Fyysisen ympäristön kartoitus on kulttuuritapahtuman kannalta kiinnostava työvaihe, sillä se voi tuottaa toimintaympäristölähtöisiä ideoita tapahtumien suunnitteluun. Kulttuurimarraskuussa fyysisen toimintaympäristön hahmottajana toimi kaupungin kartta (ks. liite 3). Esimerkkinä on Kulttuurimarraskuun suunnitteluvaiheessa tapahtumapaikkaideana ollut Kulmakatu, joka sekä nimensä että keskeisen sijaintinsa vuoksi olisi ollut mielenkiintoinen vaihtoehto ulkoilmatapahtuman paikaksi. Myös idea tapahtumasta rautatieasemalla pohjautui fyysisen toimintaympäristön tutkimiseen.

Työvaiheeseen kuuluu myös selvitys toimitiloista, joissa tapahtumia voidaan järjestää. Kulttuurimarraskuussa tapahtumapaikkoina olivat Rytmikorjaamo, Seinäjokisali, Nuorisokeskus, Matkakeskus sekä ravintolat Alma, Lyhty, Palaveri ja Wanha Mestari.

Toimintaympäristön tutkiminen auttaa hahmottamaan sekä kilpailutilannetta että asiakaskohderyhmiä. **Tapahtumatuotannon kilpailutilanne** hahmottuu toimitilojen kartoituksen yhteydessä. Esimerkiksi Seinäjoella on vuosittain satoja tapahtumia, mutta niiden fyysisiä toimitiloja on rajaustavasta riippuen 10-20. Toimitilojen varausten perusteella saadaan kokonaiskuva siitä, mitä kaupungissa suunniteltuna tapahtuma-ajankohtana tapahtuu.

Kulttuurimarraskuun **tapahtuma-ajankohta** sijoittui pikkujouluaikaan, joka vuonna 2007 oli varsin kilpailtu. Seinäjoki Areenalla, Rytmikorjaamolla ja Seinäjokisalissa järjestettiin konsertteja, joihin myös Kulttuurimarraskuun keskeiset kohderyhmät osallistuivat. Esimerkkinä näistä konserteista ovat Kaksi Ihoa -konsertin kanssa samana viikonloppuna järjestetyt Eppu Normaalin- ja CMX:n konsertit, joista edellinen keräsi noin 6 000 ihmisen yleisön, jälkimmäinen noin tuhannen. Lisäksi ajankohtaan liittyvät yritysten pikkujoulut.

Kohderyhmät voidaan jakaa esimerkiksi ikäjakauman, sukupuolen tai sosioekonomisen aseman mukaisesti. Ongelmallista tässä lähestymistavassa on tiedon hankkiminen. Tilastot voivat kertoa esimerkiksi alueen ikä- tai koulutusrakenteesta, mutta yksityiskohtaisemman tiedon hankkimiseen tarvitaan yleensä markkinointitutkimus, jonka teettäminen vaatii taloudellisia panostuksia.

Kulttuurimarraskuun keskeisin kohderyhmä olivat aktiiviset kulttuurin käyttäjät ja festivaalin tapahtumapaikkojen valmiit yleisöt, esimerkiksi ravintoloiden asiakkaat. Markkinoinnin kohdentaminen tälle ryhmälle tapahtui tapahtumapaikkojen kautta tiedottamalla. Toinen keskeinen ryhmä olivat työssäkäyvät, joihin kohdistuva markkinointi tapahtui muun muassa työpaikkojen ja ammattiliittojen välityksellä. Keinoja tämän ryhmän tavoittamiseen olivat sähköpostitse lähetetyt myyntikirjeet ja -puhelut. Opiskelijat pyrimme tavoittamaan opiskelijayhdistysten välityksellä.

Tiedonhankinnassa käytettiin esimerkiksi Seinäjoen kaupungin kotisivuja, jossa on muun muassa lueteltu Seinäjoen suurimmat työnantajat. Lisäksi kohderyhmätiedon hankkimisen apuna käytettiin Keltaisia sivuja, paikallislehtiä sekä erilaisia rekistereitä, esimerkiksi yhdistysrekisteriä.

6 KULTTUURIMARRASKUU LIIKETALOUDELLISTEN ANALYSOINTIMENETELMIEN SILMIN

Tämän osion tarkoituksena on koota tiivistetyssä muodossa Kulttuurimarraskuun sisäiseen markkinatietoon ja ulkoiseen markkinatietoon liittyvä informaatio. Lisäksi tehdään SWOT -analyysi, joka esittää sisäisiä heikkouksia ja vahvuuksia suhteessa ulkoisiin uhkiin ja mahdollisuuksiin.

6.1 Ulkoinen markkinatieto

Ulkoista markkinatietoa ovat tiedot yrityksen ulkopuolisesta liiketoimintaympäristöstä eli esimerkiksi tiedot asiakkaiden käyttäytymisestä, kilpailijoiden toimenpiteistä sekä lainsäädäntöön liittyvistä muutoksista. Tässä ulkoisella markkinatiedolla tarkoitetaan tässä opinnäytetyössä esitettyä ulkoista toimintaympäristöä koskevaa informaatiota. Keskeinen informaatio voidaan esittää taulukon muodossa (kts. liite 2). Taulukko kokoaa yhteen toimintaan keskeisesti liittyvät ympäristötekijät, niiden vaikutukset toimintaan sekä näistä vaikutuksista seuraavat toimenpiteet.

Periferiarahoitus. Uuden kolmannen sektorin toiminnalle on tyypillistä, että sen on rakennettava toiminnan rahoitus useista elementeistä. Ilkka Heiskanen käyttää tästä nimitystä periferiarahoitus (ks. Heiskanen 2004, 66). Tuottajan on löydettävä ratkaisu toiminnan kannattavuuteen ja tuotanto-organisaation palkkausta koskeviin kysymyksiin ja on mahdollista, että tuottaja joutuu tekemään kymmeniä suunnittelutunteja palkatta. Tämä edellyttää tuottajalta tietoa yhteistyömarkkinoista, hyviä verkostoitumistaitoja, paineensietokykyä ja elämäntilannetta, jossa suunnittelulle on taloudelliset ja ajalliset mahdollisuudet. Tarvitaan myös taitoja, joita verkosto-organisaation hallinnoiminen edellyttää sekä hyvää riskienhallintataittoa.

Uusi yhdistyslainsäädäntö. Joidenkin hallinnon edustajien ja tutkijoiden ajatus erillisestä lainsäädännöstä, joka määrittäisi verkosto-organisaatioperiaatteen

mukaisesti johdettuja yhdistyksiä, joiden toimintaan liittyy liiketoiminnallisia elementtejä. (ks. Kansalaisyhteiskunnan tutkimusportaali) Vaikutuksena toimintaan on juridisen oikeustoimikelpoisuuden selkeytyminen. Tämä on otettava huomioon mahdollisuutena.

Kulttuuri nähdään osana yhteiskunnan palvelumekanismeja. Kulttuuri nähdään keinona parantaa kunnan yleistä imagoa tai keinona markkinoida kuntaa ulospäin sekä keinona edistää matkailua. Näin on myös Seinäjoella, joka strategiassaan mm. pyrkii luomaan edellytyksiä uusien tapahtumien syntymiselle. Tämä voidaan nähdä tilauksena kehittää elinkelpoisia, uusia tapahtumia. Toimenpiteenä on tiivis yhteydenpito kaupungin kulttuuritoimeen yhteistyömahdollisuuksien kartoittamiseksi. Kulttuurimarraskuussa näin tehtiinkin.

EU -rahoituksen tarjoamat mahdollisuudet. Tapahtuman hankkeistamismahdollisuuksia kartoittamalla voidaan löytää mahdollisuuksia ainakin väliaikaiseen taloudellisen kannattavuuden saavuttamiseksi. Hankkeistaminen edellyttää verkostoitumista, tiedon hankintaa ja taitoa hallinnoida EU-projekteja.

Kolmas sektori. Kolmannen sektorin yhdistykset ja yhteisöt verkottavat ihmisiä harrastuneisuuden, mielenkiinnon kohteiden sekä lukuisien muiden ominaisuuksien perusteella. Kulttuuritapahtumalle tämä voi tarkoittaa sekä yleisöä että markkinointikanavan. Toimenpiteenä on mahdollisten yhteistyötahojen kartoittaminen, yhteisten intressien löytäminen ja verkostoituminen.

Yritysyhteistyömarkkinoiden kylläntyminen. Uusien yritysyhteistyökumppaneiden löytyminen Seinäjoen markkina-alueella vaikuttaa epätodennäköiseltä. Tämä tarkoittaa, että esimerkiksi rahoituksen hankkimiseen on löydettävä vaihtoehtoisia tapoja. Tarvitaan myös uusia ratkaisuja yhteistyömalleiksi.

6.2 Sisäinen markkinatieto

Sisäisen markkinatiedon koontia tässä työssä mallintaa liikeidean malli. Liikeidea koostuu viidestä kysymyksestä, jotka ovat mitä, kenelle, miten ja minkälainen. Sisäiseen markkinatietoon kuuluvat myös tiedot tapahtuman taloudesta ja kannattavuudesta.

Mitä. Kulttuurimarraskuu oli marraskuussa järjestettävä, kaksiviikkoinen, monitaiteellinen kulttuurifestivaali. Festivaalin ohjelmisto sisälsi maailmanmusiikki-, kansanmusiikki-, lastenmusiikki- karaoke- ja populaarimusiikkikonsertteja, nykysirkusta, nukketeatteria, näkymätöntä teatteria, taide- ja improvisaatioteatterikursseja, lyhytelokuvatapahtuman sekä verenpainemittaustempauksen.

Kenelle. Festivaaleilla on kahdet markkinat. Yhteistyömarkkinat koostuvat julkisen-, yksityisen- ja kolmannen sektorin toimijoista. Julkiselta sektorilta kulttuurimarraskuun yhteistyökumppaneita olivat Seinäjoen kaupunki, Seinäjoen lasten ja nuorten rytmimusiikkiverkosto Louhimo, Sibelius-Akatemian koulutuskeskus sekä Seinäjoen ammattikorkeakoulu. Yksityiseltä sektoriltan yhteistyökumppaneita olivat Etelä-Pohjanmaan osuuskauppa ja Suomalainen kirjakauppa ja kolmannelta sektorilta Seinäjoen elävän musiikin yhdistys Selmu ry. ja Järjestötalo.

Asiakaskohderyhmänä olivat Seinäjoen kaupunkilaiset, jotka oli jaoteltu pienempiin segmentteihin. Segmentit olivat aktiiviset kulttuurin käyttäjät, naisvaltaiset työ- ja ammattiyhteisöt, lapsiperheet ja opiskelijat.

Yhteistyö- ja asiakasmarkkinat olivat osittain päällekkäisiä. Asiakaskohderyhmiksi lasketaan myös sellaiset yritykset ja yhteisöt, jotka ostivat mainospaikkoja Kulttuurimarraskuun käsiohjelmasta. Näitä olivat Seinäjoen Painohalli, Akun Tehdas, Lähivakuutus, Seinäjoen Energia, Seinäjoen Kaupunginteatteri, Seinäjoen Taidehalli, Seinäjoen kaupunginorkesteri, Seinäjoen Seurakunta sekä Nuorten osallisuushanke 2003-2007.

Miten. Verkosto-organisaation sekä työllistämisen- ja sisältötuotannon näkökulmien perusteella festivaali voidaan luokitella uuden kolmannen sektorin toiminnaksi. Toiminta voidaan nähdä sekä Seinäjoen kaupungin tilaamana sisältötuotantona että opiskelijoiden työllistymistarpeesta syntyneenä tuotekehitystoimintana.

Minkälainen. Kulttuurimarraskuun strategiassa oli selkeää ristiriitaa. Toisaalta tapahtuma pyrki verkottumaan alueen kulttuuritoimijoiden kanssa, toisaalta se kilpaili kulttuurin kuluttajien huomiosta, rahasta ja ajasta. Kulttuurimarraskuu pyrki olemaan monipuolinen kulttuuritapahtuma, joka tuo kaupunkiin uusia kiinnostavia näkökulmia ja taidemuotoja. Strategiana oli siis erilaistua muista alueen tapahtumista ja kulttuuripalveluista.

Sisäiseen markkinatietoon liittyvät myös taloudelliset tunnusluvut. Kulttuurimarraskuu ei ollut säännöllistä liiketoimintaa, eikä toimintaan liittynyt siten säännöllistä kassavirtaa. Kulttuurimarraskuu ei myöskään hankkinut kiinteitä tuotannontekijöitä, vaan tarvittavat hyödykkeet hankittiin esimerkiksi vuokraamalla.

Tapahtuman taloudellinen tavoite oli saavuttaa nollatulot, jolloin tulot ja menot ovat yhtä suuret. Tapahtuman talous oli jonkin verran tappiollinen. Tappiota pienensi se, ettei kukaan tuotanto-organisaation jäsenistä saanut työstään palkkaa.

6.3 SWOT –analyysi

Vahvuudet	Heikkoudet
Verkosto-organisaatio	Verkosto-organisaatio
Monipuolisuus	Monipuolisuus
Erilaistumisen strategia	Kysyntä
Yhteistyömarkkinoiden tuki	Tapahtuman nimi
Hinnoittelu	Järjestämisajankohta
Järjestämisajankohta	Tuotanto-organisaation taloudellisten resurssien niukkuus
	Keinotekoisesti luodut yhteistyöintressit
Mahdollisuudet	Uhat
EU:n rahoitusmahdollisuudet	Kuntien tuki tapahtumatuotannolle kilpailun lisääntymisen näkökulmasta
Kulttuuri yhteiskunnan palvelumekanismina	Sponsorimarkkinoiden kylläntyminen
Käsiohjelman saama vastaanotto	
Mahdollinen uusi yhdistyslainsäädäntö	

Taulukko 1. SWOT –analyysi Kulttuurimarraskuusta

Vahvuudet. Kulttuurimarraskuun vahvuutena on verkosto-organisaatio, joka mahdollistaa joustavuuden ja kustannustehokkaan toiminnan. Verkostomuotoinen toiminta tuo synergiaetua ja lisää asiantuntijuutta. Etuina on myös vastuun jakautuminen, jolloin yksi myös vastuu riskeistä jakaantuu tasaisemmin. Verkosto-organisaation syntyä edesauttoi Kulttuurimarraskuun luonne oppimisympäristönä, jolloin verkottuminen ympäristöön tapahtui osittain mestari-kisälli -näkökulmasta.

Vahvuudeksi voidaan laskea myös tapahtuman erilaistumisen strategia, jonka mukaisesti Kulttuurimarraskuussa tuotettiin tapahtumia, jotka toivat jotain uutta alueen kulttuuritarjontaan. Monipuolisuus kuitenkin kääntyi tuotannossa itseään vastaan ja nähdään tässä myös heikkoutena.

Verkostoituminen ja yhteistyömarkkinoiden taloudellinen tuki mahdollisti sen, että osa tapahtumista oli maksuttomia tai pääsymaksu oli nimellinen. Tämä oli festivaalin vahvuus esimerkiksi kilpailussa speaktaakkelimaisten konserttien kanssa.

Oletuksena oli, että hinnalla olisi merkitystä kulttuurituotteen "ostopäätökseen". Kokemuksen perusteella näin ei välttämättä ole, vaan hintaa enemmän päätökseen vaikuttaa se, pitääkö kokemusta arvokkaampana kuin esimerkiksi omaa aikaa kotona television ääressä.

Heikkoudet. Vaikka tapahtuman markkinointi ja tiedotus oli tehokasta, jäivät useimpien tapahtumien kävijämäärät silti alle tavoitteiden. Ihmiset tuntuivat tietävän tapahtumista, mutta he eivät saapuneet paikalle. Kulttuurimarraskuu selkeästi hävisi kovassa kilpailussa kaupunkilaisten ajankäytöstä. Tämä johtaa kysymykseen, oliko tapahtumalla todellisuudessa kysyntää vai pyrittiinkö kysyntä luomaan keinotekoisesti.

Heikkoutena oli myös tapahtuman monipuolisuus, joka toisesta näkökulmasta nähdään myös vahvuutena. Tässä monipuolisuus nähdään heikkoutena, koska monipuolisuuden tuottama lisätyön tarve ei ollut suhteessa organisaation käytössä oleviin aika- ja henkilöstöresursseihin. Lisäksi monipuolisuus vaikeutti markkinointia ja aiheutti markkinointiviestin hukkumista runsaudenpulaan.

Myös verkosto-organisaatio voidaan nähdä heikkoutena. Heikkous liittyy vastuuseen, joka edellisessä nähtiin myös vahvuutena. Juridisen vastuun epäselvyydet aiheuttivat Kulttuurimarraskuussa päätöksenteon pullonkauloja, jotka vaikuttivat välillisesti koko tapahtuman onnistumiseen.

Verkosto-organisaatiossa ammattitaito voi kumuloitua. Erilaisten organisaatiokulttuurien törmäyksessä voi tapahtuma myös ammattitaidon hukkaamista. Näin tapahtui myös Kulttuurimarraskuussa. Tämä vaikutti jossain määrin tapahtuman kannattavuuteen.

Markkinointiin liittyvä heikkous on tapahtuman nimi, joka ei itsessään kerro tapahtuman sisällöstä.

Festivaalin tavanomaisesta poikkeava järjestämisajankohta oli heikkous. Marraskuu on pikkujouluaikaa, jolloin ihmisten vapaa-ajasta kilpailevat lukuisat

tapahtumat. Vapaa-ajasta kilpailevat myös esimerkiksi televisio-ohjelmat ja erilaiset vapaa-ajan harrastukset.

Uuden tapahtuman lanseeraamisprosessi siten, että tapahtuma vakiintuu kannattavaksi vaatii aikaa ja taloudellisia panostuksia. Kulttuurimarraskuun järjestämisessä ei onnistuttu löytämään sellaista organisoitumismuotoa, jossa näitä resursseja olisi ollut riittävästi käytettävissä. Kulttuurimarraskuun organisaatiolla ei ollut käytössään varallisuutta, jonka varaan lanseeraamisprosessin olisi voinut täysipainoisesti rakentaa.

Osalla yhteistyökumppaneista ei ollut luonnostaan yhteisiä intressejä Kulttuurimarraskuun kanssa. Keinotekoisesti luodut intressit esimerkiksi Järjestötalon kanssa aiheuttivat, ettei yhteistyö ollut niin hedelmällistä kuin olisi voinut olla.

Mahdollisuudet. Mahdollisuudet löytyvät suureksi osaksi ulkoisten markkinatekijöiden analyysistä. Näitä mahdollisuuksia ovat uusi yhdistyslainsäädäntö, kulttuurin näkyminen osana yhteiskunnan palvelumekanismeja, EU:n tarjoamat rahoitusmahdollisuudet sekä kolmannen sektorin kartoittamattomat yhteistyömahdollisuudet.

Mahdollisuutena voidaan nähdä myös Kulttuurimarraskuun käsiohjelman saama vastaanotto. Käsiohjelma suunniteltiin alun perin Kulttuurimarraskuun omaa markkinointia varten. Mainosmyynnin saama vastaanotto nimenomaan kulttuurialan toimijoiden keskuudessa yllätti. Vaikka Kulttuurimarraskuun tuottamille tapahtumille ei vaikuttanut olevan kysyntää, kulttuurialan markkinointia yhdistävänä välineenä kysyntä löytyi.

Uhat. Kunnan tuki kulttuurille ja tapahtumatuotannolle voidaan nähdä myös uhkana, sillä tuki tarkoittaa myös tapahtumien ja sitä kautta kilpailun lisääntymistä. Mikäli kilpailussa halutaan pärjätä, on pystyttävä erikoistumiseen ja kustannustehokkaaseen toimintaan. Työvoimavaltaisella alalla kilpailijoita paremman kustannustehokkuuden saavuttaminen voi olla haasteellista, etenkin jos tuotanto-organisaatio on uusi tulokas markkinoilla.

Yritysyhteistyömarkkinoiden kyllästymisellä tarkoitetaan tilannetta, jossa uusien yritysyhteistyön mahdollisuuksien löytymistä ei pidetä todennäköisenä. Kokemuksen perusteella voidaan pitää mahdollisena, että Seinäjoen alueen myönteisesti yhteistyöhön suhtautuvat yritykset on kartoitettu. Mikäli halutaan löytää uusia rahoitusresursseja yritysyhteistyön saralla, on löydettävä uusia ratkaisuja yhteistyömalleiksi.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tehtävänäni oli tutkia, millä tavalla monikulttuurisen festivaalin kannattavuuden edellytykset rakentuvat. Tutkimuksen kohteena oli kaupunkifestivaali Kulttuurimarraskuu ja sen suhde ympäröivään yhteiskuntaan. Tutkimuksen rajauksena oli uudelle kolmannelle sektorille kuuluva tapahtumatuotantotoiminta.

7.1 Riskialttius ongelmana

Keskiössä oli Kulttuurimarraskuun toiminnan peilaaminen tuotantoprosessia ympäröivään todellisuuteen ja liiketoiminnan lainalaisuuksiin. Tästä näkökulmasta selvitettiin, millaisin edellytyksin Kulttuurimarraskuun kaltaisen tapahtuman toiminta voi olla kannattavaa.

Kulttuurimarraskuun keskeinen ongelma oli, että suuri osa sen vahvuuksista oli myös sen heikkouksia. Toisin sanoen toimintaan sisältyi riskejä, jotka toteutuivat. Huolellinen riskikartoitus tapahtuman suunnittuvaiheessa (kts. Kauhanen ym. 2002) olisi todennäköisesti tuottanut tuloksen, että tapahtumaa ei ole kannattavaa järjestää tai sen toiminta-ajatusta on ratkaisevasti muutettava.

Selvityksen perusteella vaikuttaa myös todennäköiseltä, että alueella ei ole riittävästi kysyntää Kulttuurimarraskuun tarjonnalle. Tähän vaikuttaa myös alueella vallitseva kilpailutilanne. Esimerkiksi Selmu ry. ja alueella toimivat teatteriharrastajat järjestävät monipuolista tapahtumatoimintaa läpi vuoden.

Ulkoisia mahdollisuuksia on runsaasti. Merkittävin niistä on kolmannen sektorin yhteistyötunnustelujen aloittaminen uudelta pohjalta. Jos tapahtumalle löytyisi kansalaisyhteiskunnan puolelta sitoutunut yhteistyökumppani jonka avulla esimerkiksi kysynnän ongelma pystyttäisiin ratkaisemaan, Kulttuurimarraskuun menestymismahdollisuudet paranisivat.

7.2 Kilpailijasta kokoajaksi

Mielenkiintoisin mahdollisuus liittyy Kulttuurimarraskuun käsiohjelman saamaan vastaanottoon. Keskustiimin tuottamaa festivaalin 12-sivuista käsiohjelmää jaettiin Seinäjoen alueella 18 000 talouteen. Käsiohjelman tuottaminen rahoitettiin mainosmyynnillä. Mainospaikkoja ostivat pääsääntöisesti alueen kulttuuriorganisaatiot ja tapahtumajärjestäjät. Kun käsiohjelmassa julkaistiin muun muassa Seinäjoen kaupunginteatterin ja kamariorkesterin syksyn ohjelmistot, Seinäjoen elävän musiikin yhdistyksen järjestämät konsertit sekä Akun tehtaan Eppu Normaalin – konserttia koskeva mainos, heräsi kysymys siitä, missä lopulta kulkee Kulttuurimarraskuun ja kaupungin muun kulttuuritarjonnan välinen raja.

Tämä johtaa päätelmään, että kenties kaupunkiin ei niinkään tarvittu uutta kilpailevaa tapahtumaa, vaan ennemminkin kulttuuritoimijoiden markkinoinnillista yhteistyötä vahvistava väline.

Tämä väline voisi olla esimerkiksi kulttuuritoimijoiden yhteinen lehti. Kulttuurimarraskuu voisi olla vaikkapa Seinäjoen Kulttuurisyksy. Kulttuurisyksy olisi sateenvarjokäsite koko Seinäjoen syyskauden kulttuuritarjonnalle. Tällöin tuotanto-tiimi ei tuottaisi tapahtumia, vaan kokoaisi yhteen alueen tarjontaa. Tämä pienentäisi tuotannon riskejä, ja lisäisi mahdollisuuksia. Lähestymistavalle voisi löytyä tukea myös matkailun edistämisen näkökulmasta.

7.3 Loppusanat

Kulttuuritapahtuman tuottaminen on pienien palasien kokoamista maailmalta. Tämä näkyi sekä tuottamassani Kulttuurimarraskuussa, että tämän opinnäytetyöprosessin läpiviemisessä. Onnistumisien edellytyksien tutkimistyötä motivoi tarve löytää pysyviä lainalaisuuksia, suuntaviittoja oppaaksi haastavaan ammattiin, jonka harjoittajaksi olen valmistumassa.

Koen, että osallistuminen Kulman tuotantoon vuonna 2006 ja Kulttuurimarraskuun tuottaminen on ollut minulle lähes loputon ammatillisen reflektoinnin ja kasvun lähde.

Tästä syystä haluaisin esittää kiitokset kaikille niille ihmisille, jotka osallistuivat Kulman ja Kulttuurimarraskuun tuottamiseen, ja osaltaan mahdollistivat kokemuksen myös minulle. Erityisesti haluan kiittää tuotannon vastuuopettaja Pekko Hokkasta.

LÄHTEET

- Ahponen, P. 1999. Kulttuurin kierreportaikossa. Saarijärvi: Jyväskylän Yliopisto: Nykykulttuurin tutkimusyksikkö.
- Falassi, A. 1987. Festival: Definition and Morphology. Teoksessa: A. F. (toim.) *Time out of time: Essays on the Festival* (s. 1 - 12). Albuquerque: University of New Mexico Press.
- Getz, D. 1997. Event Management & Event Tourism. New York: Cognizant Communication Corporation.
- Heiskanen, I. 2002. Johdanto. Teoksessa: Heiskanen, I, Kangas, A, Mitchell, R. Taiteen ja kulttuurin kentät: Perusrakenteet, hallinta, lainsäädäntö ja uudet haasteet (s. 19 - 28). Jyväskylä: Tietosanoma Oy.
- Heiskanen, I.;Kangas, A.;& Mitchell, R. 2002. Taiteen ja kulttuurin kentät: Perusrakenteet, hallinta, lainsäädäntö ja uudet haasteet. Jyväskylä: Tietosanoma Oy.
- Heiskanen, I. 2005. Kulttuurin kolmannen sektorin muuttuva rooli. Teoksessa: Heiskanen, I; Ahonen, P.,Oulasvirta, L. Taiteen ja kulttuurin rahoitus ja ohjaus: kipupisteet ja kehitysvaihtoehdot (s. 49-68). Helsinki: Kulttuuripoliittisen tutkimuksen edistämissäätö Cupore.
- Jutajaiset. 24. 04 2009. [Verkkosivusto] Lapin nuorison liitto, Kalevan nuoret, Sivistysliitto. [Viitattu 12. 11 2009] Saatavana: <http://www.jutajaiset.fi/festivaalin-historiaa>
- Kansalaisyhteiskunnan tutkimusportaali. 15. 08 2008. Uusi kolmas sektori. [Verkkosivu] Jyväskylän yliopisto. [Viitattu 13.11.2009] Saatavana: <http://kans.jyu.fi/sanasto/sanat-kansio/uusi-kolmas-sektori>
- Kainulainen, K. 2005. Kunnat ja Kulttuurin talous. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Kallio, J.,Pulkkinen, M., Tiilikka, J. 2002. Sisältötuotannon liiketoimintamallit. [www-dokumentti] Culminatium. [Viitattu 17. 11 2009] Saatavana: http://www.culminatium.fi/content_files/ISBN_951_774_095_6.pdf
- Kauhanen, J.,Juurakko, A., Kauhanen, V. 2002. Yleisötapahtuman suunnittelu ja toteutus. Vantaa: WSOY.
- Kukkasmäki, T. 2004. Kulttuuritoiminnan käsikirja. Painettu Suomessa: Oy UNIPress Ab.

- Kulttuurialueittain: Tilastollinen katsaus. 2007. Helsinki: Tilastokeskus: Kulttuuri ja viestintä .
- Kurtti, H. (2009). Kulttuurimarraskuu. Seinäjoen ammattikorkeakoulu: Kulttuurialan yksikkö: Kulttuurituotannon koulutusohjelma. Raportti.
- Noronen, H. 2003. Liiketoiminnan suunnittelu luovilla toimialoilla. Teoksessa: Niinikoski, M-L., Sibelius, Kaisa. Kulttuuribusiness (s. 62-72). Vantaa: WSOY.
- Ruuska, M., Karjalainen, L., Jonsson, R. 1996. Miten laaditaan hyvä liiketoimintasuunnitelma: Business Plan. Kuopio: Kera Oy.
- Ruusuvirta, M., Saukkonen, P., Selkee, J., Winqvist, D. 2008. Kuntien kulttuuritoiminta lukujen valossa: Kulttuuritoiminnan kustannukset 23 kaupungissa vuonna 2007. Helsinki: Cupore ja Suomen kuntaliitto.
- Räsänen, R. 2000. Kehittyvä liiketoiminta. Porvoo: WSOY.
- Schuster, M. 1995. Two Urban Festivals: La Merce and First Night (Vuosik. Planning Practice and Research 10 (2)).
- Seinäjoen Kaupunki. 29. 06 2009. Seinäjoen kaupunki kaupungin strategia 2009-2016. [www-dokumentti]. Seinäjoki. [Viitattu 12. 11 2009] Saatavana: <http://www.seinajoki.fi/hallinto/.julkaisut.html/30092.pdf>
- Selmu ry. [Ei päivystä]. Säännöt. [www-dokumentti] Seinäjoki: Seinäjoen Elävän musiikin yhdistys. [Viitattu 23. 11 2009] Saatavana: http://www.provinssirock.net/selmu_saannot_uusi
- Sisältötuotannon kilpailukyvyyn kehittäminen. 02. 09 1997. [www-dokumentti] Helsinki: F&L Management Services. [Viitattu 9.11.2009] Saatavana: <http://www.flms.com/SISALTO.pdf>
- Suutari, T (toim.). 2004. Etelä-Pohjanmaan kulttuuristrategia. Seinäjoki: Etelä-Pohjanmaan liitto.
- Tietoa taskuun. 2008. [Viitattu 12. 11 2009] Seinäjoen kaupunki. [www-dokumentti] Saatavana: http://www.seinajoki.fi/info/.seinajoki_lyhyesti.html/9398.pdf
- Toimintakertomus. 2005. Vantaa: Suomen nuorisoseurojen liitto ry.
- Vaarnas, M., Virtanen, J., Hirvensalo, I. 2005. Menestyjä kilpailee tiedolla: Markkinatieto kansainvälistymisen tukena. Helsinki: Multikustannus Oy.

Vanni, M. 2003. Kulttuurielämykset sponsorikohteina. Teoksessa: Niinikoski, M.-L., Sibelius, K: Kulttuuribusiness (s. 174-182). Vantaa: WSOY.

Waterman, S. 1998. Carnivals for elites? The cultural politics of art festival (Vuosik. Progress in Human Geography 22 (1)).

LIITTEET

Liite 1. Opetusministeriön oppimateriaalin liiketoimintasuunnitelman malli: Sisällysluettelo

Liite 2. Ympäristöanalyysi -taulukko

Liite 3. Seinäjoen kaupungin kartta

Liite 4. Kulttuurimarraskuu -käsiohjelma

Sisällysluettelo

Sisällysluettelo.....	2
1. Perustiedot yrityksestä	3
2. Liikeidean testaus.....	4
2.1. Yritys tai yrittäjä	4
2.2. Markkinat.....	4
2.3. Kilpailu.....	4
3. Liiketoimintaympäristö	5
3.1. Ympäristötekijöiden vaikutus liiketoimintaan.....	5
3.2. Toimialan kehitys	6
3.3. Markkinat ja kehityssuunnat.....	7
3.4. Nykyinen toiminta.....	8
3.4.1. <i>Toiminta-ajatus</i>	8
3.4.2. <i>Liikeidea</i>	8
3.4.3. <i>Tuotteet</i>	8
3.4.4. <i>Markkinat</i>	8
3.4.5. <i>Tuotteiden/palveluiden kehittäminen</i>	8
3.4.6. <i>Tuotanto ja logistiikka</i>	8
3.4.7. <i>Omistus, organisaatio ja henkilöstö</i>	8
3.4.8. <i>Seurantajärjestelmät ja taloudellinen tilanne</i>	8
4. Tavoitteet ja strategiat	
4.1. Yrityksen päätavoitteet	8
4.1.2. <i>Liikevaihto ja tulos</i>	8
4.1.3. <i>Yrityksen markkina-asema</i>	8
4.1.4. <i>Markkinointi</i>	9
4.1.5. <i>Tuotekehitys</i>	9
4.1.6. <i>Tuotanto</i>	9
4.1.7. <i>Organisaatio ja henkilöstö</i>	9
4.1.8. <i>Taloudellinen asema</i>	9
5. Markkinointisuunnitelma.....	10
5.1. Myyntitavoitteet segmenteittäin	10
5.2. Myyntitavoitteet yhteensä.....	10
5.3. Tuotestrategia.....	10
5.4. Hintastrategia.....	10
5.5. Jakelustrategia.....	10
5.6. Viestintästrategia.....	10
5.7. Yhteiskuntasuhteiden hoito.....	10
6. Tuotekehityssuunnitelma	11
7. Tuotanto- ja logistiikkasuunnitelma	12
8. Organisaatio- ja henkilöstösuunnitelma.....	13
9. Talous- ja rahoitussuunnitelma	14
10. Riskien arviointi	15
11. Tiivistelmä.....	16

Liite 2**Kulttuurimarraskuun ympäristötekijöiden vaikutus toimintaan**

Ympäristötekijä	Todennäköinen vaikutus	Mitä toimenpiteitä edellyttää
"Periferiarahoitus" uuden kolmannen sektorin rahoitusmuotona	Rahoituskenttä on sirpaleinen. Tuottajan löydettävä ratkaisu mm. omaa palkkaustaan koskeviin kysymyksiin	Keskeisessä roolissa toimintaympäristön tuntemus ja tuottajan ammattitaito
Uusi yhdistyslainsäädäntö	Toiminnan juridisen oikeustoimikelpoisuun selkeytyminen	Ajan tasalla pysyminen
Kulttuuri osana yhteiskunnan palvelumekanismia	Sisällöntuotannolle on kysyntää	Yhteydenpito kaupungin kulttuuritoimeen mahdollisuuksien kartoittamiseksi
Kulttuuri matkailun edistämisen keinona	Sisällöntuotannolle on kysyntää	Yhteydenpito kaupungin kulttuuritoimeen ja esimerkiksi matkailun edistämisorganisaatioihin
EU -rahoitus	Tarjoaa mahdollisuuksia	Edellyttää tiedonhankintaa ja kykyä EU -projektien hallinnoimiseen.
Kolmas sektori kartoittamattomana alueena	Tarjoaa verkostoitumismahdollisuuksia	Yhteistyömahdollisuuksien kartoittaminen ja yhteistyöneuvotteluiden aloittaminen
Sponsoroinnin väheneminen alueella	Rahoitusmahdollisuudet kapenevat	Rahoitusta hankittava muualta kuin yrity maailmasta tai on löydettävä uusia yritysyhteistyömarkkinoita ja muotoja.

Seinäjoen kaupunkikeskusta

