



Leo Van Aerschot

Näyttämötaiteen kentän yritysyh- teistyön kehittäminen

Sen menneisyys, nykyisyys ja tulevaisuuden mah-
dollisuudet

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Kulttuurituottaja YAMK

Kulttuurituotanto

Opinnäytetyö

8.11.2022

Tiivistelmä

Tekijä(t):	Leo Van Aerschot
Otsikko:	Näyttämötaiteen kentän yritysysteistyön kehittäminen Sen menneisyys, nykyisyys ja tulevaisuuden mahdollisuudet
Sivumäärä:	55 sivua + 4 liitettä
Aika:	8.11.2022
Tutkinto:	Kulttuurituotanto Ylempi AMK
Tutkinto-ohjelma:	Kulttuurituottaja
Ohjaaja(t):	Eeva-Katri Ahola

Sponsorointi eli yritysysteistyö on ollut paljon esillä kulttuurialalla viime aikoina. Puhe ei ainakaan näyttämötaiteen alalla ole vielä muuttunut toiminnaksi, yritysysteistyön merkitys on edelleen hyvin pieni. Samaan aikaan urheiluseurat kahmivat sponsorieurot ja repivät kaulaa kulttuurialan toimijoihin.

Opinnäytetyöni tutkii yritysysteistyön tilaa näyttämötaiteen kentällä erityisesti Satakunnassa ja Pirkanmaalla ja sitä, millä tavalla yritysysteistyötä voisi kehittää. Tilaaja on porilainen nykytanssiryhmä Pori Dance Company. Toteutin työni tapaustutkimuksena ja käytin tiedonhankintamenetelminä paikallisten näyttämötaiteen toimijoiden haastatteluja, Suomen Teatterit ry:n pääkaupunkiseudun ulkopuolisille jäsenille suunnattua kyselyä, saman yhdistyksen pääkaupunkiseudun jäsenten nettisivujen avulla tehtyä dokumenttianalyysia ja jalkapalloseura Tampere Unitedista tehtyä benchmarkingia.

Työni tuloksista käy ilmi, että suurimmalla osalla näyttämötaiteen toimijoista ei ole yritysysteistyötä, ja niille kenellä on, sen merkitys on hyvin pieni organisaation toiminnalle. Motivaatiota ja joissakin tapauksissa jopa suunnitelmia sen aloittamiseksi ja tehostamiseksi löytyy, mutta käytännön toteutus on monella hämärän peitossa. Benchmarkingin avulla löysin Tampere Unitedin yritysysteistyöhankinnasta monia prosesseja ja käytäntöjä mitkä ovat sovellettavissa myös näyttämötaiteen alalla.

Tietopohjaa ja tutkimusaineistoa yhdistelemällä kokosin joukon kehitysehdotuksia, joiden avulla näyttämötaiteen alan toimijat voivat aloittaa, tehostaa ja ylläpitää yritysysteistyötä. Uskon että opinnäytetyöni tulokset ovat sovellettavissa monenkokoisille ja monenlaisille kulttuurialan toimijoille.

Avainsanat: Yritysysteistyö, sponsorointi, näyttämötaide, esittävä taide

Abstract

Author(s): Leo Van Aerschot
Title: Development of business cooperation in the field of performing arts
Its past, present and future possibilities
Number of Pages: 55 pages + 4 appendices
Date: 8th of November 2022

Degree: Master Of Culture and Arts
Degree Programme: Cultural Management
Instructor(s): Eeva-Katri Ahola

Sponsorship, i.e. business cooperation, has been featured a lot recently in the cultural sector. At least in the field of performing arts, talk has not yet turned into action, as the importance of business cooperation is still very small. At the same time, sports clubs grab sponsorship euros leaving very little for the actors in the cultural sector.

My thesis examines the state of business cooperation in the field of performing arts, especially in Satakunta and Pirkanmaa areas, and how business cooperation could be developed. The client of my thesis is Pori Dance Company, a contemporary dance group from Pori. I carried out my work as a case study and used interviews with local performing arts actors, as a survey aimed at members of Suomen Teatterit ry outside the capital region, document analysis made using the websites of members of the the same association in the capital region, and benchmarking of football club Tampere United.

The results of my work show that the majority of organizations in the performing arts do not have business cooperation, and for those who do, it is of very little importance to the organization's operations. There is motivation and in some cases even plans to start and enhance it, but the practical implementation is shrouded in obscurity for many. With the help of benchmarking, I found many processes and practices in Tampere United's business cooperation model, which are also applicable in the field of performing arts.

By combining the knowledge base and research material, I put together a set of development proposals that enable actors in the field of performing arts to start, enhance and maintain their business cooperation. I believe that the results of my thesis are applicable to actors of various sizes and types in the cultural sector.

Keywords: Business cooperation, sponsorship, performing arts

Sisälllys

1 Johdanto	3
2 Yritysyhteistyön teoria	6
2.1 Sponsoroinnin historia Suomessa	7
2.2 Mitä sponsorointi on?	9
2.3 Sponsoritilanteen kartoitus ja pohjustaminen	11
2.4 Yhteydenotto potentiaaliseen sponsoriin ja sopimusneuvottelut	14
2.5 Sponsorointiyhteistyön toteutus ja jälkihoito	16
2.6 Alan termeistä ja rahoituksesta	17
3 Pori Dance Company – nykytanssia vuodesta 1989	18
4 Yritysyhteistyön haasteet ja houkutukset	19
5 Tutkimuksellisen kehittämistyön menetelmät	19
5.1 Metodologiset lähtökohdat	19
5.2 Tutkimusaineiston kerääminen ja analysointi	22
5.2.1 Haastattelut	22
5.2.2 Kysely	23
5.2.3 Dokumenttianalyysi	24
5.2.4 Benchmarking	25
5.3 Aineiston analyysi	26
5.4 Oma roolini	27
6. Kehittämisprosessin tulokset	27
6.1 Yritysyhteistyön nykyhetki ja tulevaisuus	27
6.1.1 Yritysyhteistyön käsite	27
6.1.2 Organisaation rahoituksen lähteet	28
6.1.3 Rahoituksen hankinta yrityksiltä	28
6.1.4 Yritysyhteistyön nykytila	29
6.1.5 Yritysyhteistyöstä saadut tulot	29
6.1.6 Yrityksille tarjotut vastineet	31
6.1.7 Yrityksiltä saadut vastineet	31
6.1.8 Yrityksiä hyödyttävät asiat organisaation brändissä	32
6.1.9 Yritysyhteistyökumppanien hankinnan tilanne	32
6.1.10 Kumppanuuksien pituus	33

6.1.11 Haasteita yritysysteistyökumppanien hankinnassa	34
6.1.12 Yritysysteistyön lähiaikojen toimet ja suunnitelmat	35
6.1.13 Yritysysteistyön ja organisaation rahoituksen pitkän aikavälin tilanne ja odotukset	36
6.1.14 Haastattelujen perusteella saatu kokonaiskuva	37
6.2 Verkkosivujen dokumentointi	38
6.3 Kysely	42
6.4 Benchmarking	44
6.5 Tulosten yhteenveto	46
7. Kehittämisehdotukset	47
7.1 Yritysysteistyömyynnin valmistelut	48
7.1.1 Oman tarinan ja brändin selkeyttäminen	48
7.1.2 Kvantitatiivisten hyötyjen määrittely	50
7.1.3 Yritysysteistyökumppanien kartoitus	50
7.1.4 Tarjoomien määrittely	52
7.1.5 Yritysysteistyökumppanin huomiointi esityksen tuotantovaiheessa	52
7.2 Yritysysteistyökumppanien hankinta	53
7.3 Yritysysteistyökumppanuuden ylläpito	53
7.4 Yritysysteistyökumppanien hankinnan resurssointi	54
8. Pohdinta ja arviointi	55
Lähteet	58
Aineisto	61
Liite 1. Haastattelukysymykset	62
Liite 2. Kyselyn kysymykset	63
Liite 3. Dokumenttianalyysin kohteina olleiden Suomen Teatteri ry:n jäseneteattereiden kotisivut	64
Liite 4: Suomen Teatteri ry:n jäseneteatterit joille kysely lähetettiin	66

1 Johdanto

Tutkin opinnäytetyössäni pirkanmaalaisten ja satakuntalaisten näyttämötaiteen toimijoiden yritys yhteistyön tilannetta ja sitä miten toimijat voisivat tehostaa rahoituksen hankintaansa yritys yhteistyön avulla tai ylipäättänsä aloittaa yritys yhteistyön. Näyttämötaiteen alalla pääosa ryhmien rahoituksesta tulee valtiolta joko valtionosuutena (vos) isommille ja etabloituneemmille toimijoille tai Taiteen edistämiskeskuksen vuotuisena harkinnanvaraisena toiminta-avustuksena pienemmille toimijoille. Lisäksi vaihtelevan suuruisia summia tulee kunnilta ja satunnaisesti säätiöiltä. Oma varainhankinta eli esitysten lipunmyyntitulot ja esiintymispalkkiot ovat julkisen rahoituksen ohella tärkeä tulonlähde. Työni toimeksiantaja on Pori Dance Company, pieni nykytanssiryhmä, jonka yritys yhteistyö on ollut hyvin satunnaista ja pienimuotoista.

Yritys yhteistyöstä kuulee aina silloin tällöin puhuttavan kulttuurin kentällä ja sitä jonkun verran tehdään joissakin organisaatioissa, mutta kokemukseni mukaan se harvoin on systemaattista ja vielä harvemmin merkittävässä roolissa organisaation talouden kannalta. Yleensä aihe tulee vastaan, kun pitäisi maksaa jos-tain konkreettisesta palvelusta, kuten käsiohjelman painatuksesta tai mainoksesta paikallislehteen, jolloin herätään pyytämään palveluntarjoajaa yritys yhteistyökumppaniksi, jotta saataisiin heiltä tuleva lasku hieman pienemmäksi. Tällainen palvelunvaihto on yritys yhteistyön yleisin muoto, ja se taso jolle yritys yhteistyö lähes aina jämähtää.

Budjettileikkausten tummien pilvien kerääntyessä kulttuurikentän taivaanrantaan on vaihtoehtoisten rahoitusmuotojen kartoitus muuttunut jälleen kerran ajankohitaiseksi. Sponsorointi, tai yritys yhteistyö kuten se nykyään tunnetaan, on osin resurssien puutteen ja osin ennakkoluulojen takia jäänyt näyttämötaiteen alalla merkitykseltään vähäiseksi varainhankintamuodoksi. Voiton maksimointiin perustuvan profaanina pidetyn yritysmaailman on pelätty saastuttavan korkeatasoiseen lopputulokseen tähtäävän pyhänä pidetyn taiteen.

Yritysyhteistyö on usein läsnä puheen tasolla, mutta siihen liittyvä osaaminen on näyttämötaiteen alalla vähäistä, ja onkin kyseenalaista, olisiko sen avulla mahdollista paikata nopealla aikataululla mahdollisia isoja leikkauksia toiminta-avustuksiin tai muihin tukiin. Kuten kaikki muukin uutena aloitettava toiminta, yritysyhteistyön kasvattaminen niukoilla resursseilla on hidas prosessi, joka saattaa kantaa hedelmää vasta vuosien päästä. Yritysyhteistyö vaatii myös osaamista jota on vaikea oppia muuten kuin tekemällä, mikä ei myöskään ole nopeaa.

Olen toiminut kulttuuri- ja tapahtumatuotannossa yli kymmenen vuoden ajan, pääasiassa festivaaleilla ja erilaisissa näyttämötaiteen organisaatioissa, suorittavista "lattiatason" tehtävistä päävastuulliseksi tuottajaksi. Festivaaleilla olen seurannut sivusta kollegoideni tuskaisia yrityksiä hankkia yritysyhteistyökumppaneita neljän kuukauden päästä olevalle tapahtumalle, ja kun heidän määräaikainen työsopimuksensa päättyy, koko prosessi keskeytyy alkaakseen taas muutama kuukauden päästä alusta. Olen itse ollut samassa tilanteessa, yrittänyt löytää yritysyhteistyökumppania vain saadakseni kuulla olevani väärään aikaan vuodesta liikkeellä ja määräaikaisen työsuhteen estäessä yritysyhteistyön pitkäjänteisen kehittämisen. Toisissa työpaikoissa ongelmana on ollut ajan eli resurssien puute sekä toiminnan satunnaisuus ja kausittaisuus mikä vaikeuttaa pitempiaikaisten kumppanuuksien solmimista. Ja koska juuri missään organisaatiossa ei ole yritysyhteistyöhön liittyvää osaamista tai historiaa, pitää koko prosessi usein aloittaa nollasta, puhtaalta pöydältä, mikä veisi vielä enemmän työaikaa, mitä ei ole, kun ylitöitä on muutenkin kertynyt liikaa.

Eli yritysyhteistyökumppanien hankintaan pystytään harvemmin satsaamaan merkittäviä resursseja, ja kun kumppaneita päätetään alkaa hankkia, ollaan usein liian myöhään tai väärään aikaan vuodesta liikkeellä. Myös panostukset kumppanien hankintaan ovat lähes aina liian pieniä ja odotukset saattavat olla suhteettoman korkeita omiin lähtökohtiin nähden. Yritysyhteistyö on mielestäni pitkäjänteinen prosessi, eikä patkissa tapahtuva kumppanien etsintä yleensä tuotakaan kaksisia tuloksia, eikä sillä ole edellytyksiä kasvaa millään tavalla merkittäväksi tulonlähteeksi.

Yritysyhteistyön vähäisyys näyttämötaiteen alalla heijastuu myös yrityksiin: kokemusta yhteistyöstä kyseisen alan kanssa ei ole, mikä korottaa kynnystä yhteistyön aloittamiseen. Lisäksi yritysyhteistyöstä käydään kovaa kilpailua, ja muilla aloilla siihen liittyvät tarjoomat sekä prosessit on viety paljon pitemmälle ja aiheeseen liittyvää kokemusta sekä osaamista on kertynyt enemmän.

Mielestäni yritysyhteistyökumppaneiden hankinnan taito on tärkeä väline kulttuurituottajan työkalupakissa, ja halusin saada selville minkä verran yritysyhteistyötä näyttämötaiteen alalla tehdään, mitkä ovat sen vaikutukset ja miten sen odotetaan muuttuvan tulevaisuudessa. Yritysyhteistyö tuntuu olevan asia, johon suhtautuminen on viime vuosina muuttunut positiivisemmaksi mutta josta harva alan toimija kuitenkaan omaa osaamista, tai edes konkreettisia suunnitelmia miten sitä voisi edistää. Usein tunnutaan toivovan yritysyhteistyön tuovan helppoa rahaa ja koko prosessin toimivan jotenkin erillään muusta toiminnasta. Yritysyhteistyötä ei ajatella kokonaisvaltaisesti eikä sen vaatimia muutoksia muussa toiminnassa oteta huomioon.

Pyrin tässä työssäni kartoittamaan yritysyhteistyön tilannetta näyttämötaiteen toimijoiden keskuudessa, selvittämään minkä verran sitä voisi parantaa ja millä keinoin se olisi mahdollista. Pyrin erityyppisiä toimijoita tutkimalla löytämään heidän asenteensa, ongelmansa ja onnistumisensa yritysyhteistyön suhteen. Mikä on kunkin organisaation yritysyhteistyön menneisyys, nykyisyys ja tulevaisuus, ja mitä siitä voi oppia.

Toteutin opinnäytetyöni laadullisena tapaustutkimuksena. Aineistonhankintamenetelminä käytin haastatteluja, kyselyä, dokumenttianalyysiä ja benchmarkingia. Haastattelin näyttämötaiteen toimijoita Satakunnasta ja Pirkanmaalta, mutta kyselyn ja dokumenttianalyysin kohdistin muuallekin Suomeen. Benchmarkingin kohdistin alan ulkopuoliseen toimijaan, jalkapalloseura Tampere Unitediin. Mielestäni parhaat yritysyhteistyöhön liittyvät prosessit ja käytännöt löytyvät kulttuurialan ulkopuolelta, ja benchmarkingini vain vahvisti tätä käsitystäni. Dokumenttianalyysillä pyrin saamaan yleiskäsityksen siitä, minkälaisia ja montako yritysyh-

teistyökumppania pääkaupunkiseudun ammattiteattereilla on. Kyselyllä pyrin selvittämään samat asiat pääkaupunkiseudun ulkopuolisilta ammattiteattereilta. Kyselyyn vastanneiden määrä jäi odotetun pieneksi, mutta se palveli silti tarkoitustaan.

Toivon pystyväni tämän opinnäytetyön avulla tarjoamaan ideoita ja lähtökohtia näyttämötaiteen ja kulttuurialan toimijoille yritysyhteistyön aloittamiseksi sekä muuttamaan niihin liittyviä ennakkoluuloja. Yritysyhteistyötä käsitteleviä teoksia on suhteellisen vähän, ja suurin osa olemassa olevista käsittelee aihetta muun alan kuin kulttuurialan näkökulmasta. Lisäksi suurin osa niistä on 10–20 vuotta vanhoja, vaikka yritysyhteistyön käytännöt ja asenteet ovat vuosituhaten vaihteen jälkeen siirtyneet voimakkaasti pois vanhasta sponsorointiajattelusta. Olen raapaissut tällä työlläni aiheen pintaa, mutta toivon, että lähivuosina joku julkaisee aiheesta perusteellisen tutkimuksen.

2 Yritysyhteistyön teoria

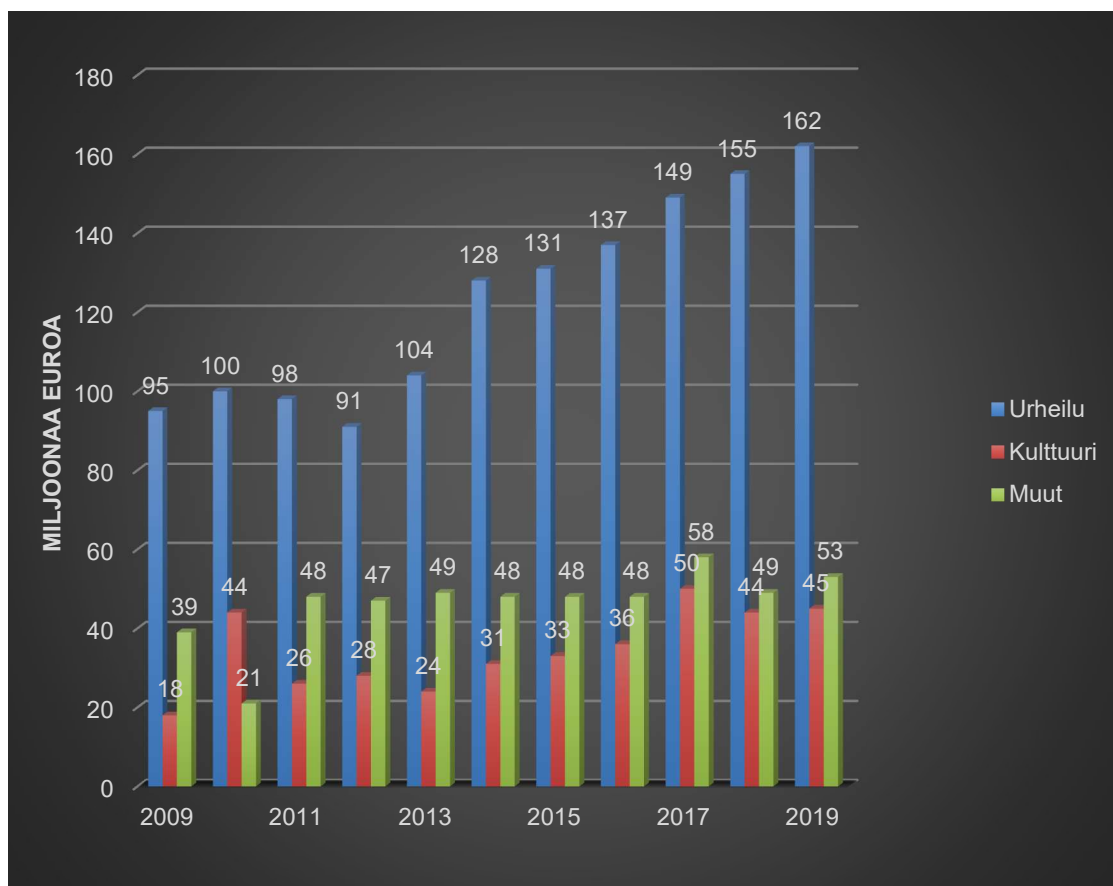
Sponsorointia ja yritysyhteistyötä on tutkittu viime vuosina vähänlaisesti. Suurin osa aihepiiriä sivuavaa kirjallisuutta on julkaistu vuosituhaten vaihteen jälkeen, toivoakseni uutta kirjallisuutta aiheesta julkaistaan lähivuosina.

Termit sponsorointi ja yritysyhteistyö tarkoittavat lähdekirjallisuuden perusteella samaa asiaa, vaikka pieniä vivahte-eroja näillä termeillä on. Nykyään puhutaan lähes yksinomaan yritysyhteistyöstä. Koska ei ole olemassa selkeää rajaa sille koska termin vaihdos tapahtui, käytän tässä luvussa termiä sponsorointi tai yritysyhteistyö sen mukaan mitä termiä kussakin lähteessä on käytetty.

2.1 Sponsoroinnin historia Suomessa

Sponsoroinnin alkujuuret ovat 1800-luvulla, jolloin alkoi taiteen tukeminen. Senaatti myönsi yksittäisille taiteilijoille palkintoja, matka-apurahoja ja eläkkeitä. Vähitellen tukien kanavointi siirtyi erilaisten taide- ja taiteilijajärjestöjen vastuulle. (Rahan kosketus 2015, 9.) Sponsorointi alkoi Suomessa varsinaisesti 1960-luvulla (Alaja & Forssell 2004, 11) ja Vannin mukaan (2003, 175) 1970- sekä 1980-luvuilla yritykset tekivät sponsorointia pääasiassa hankkimalla taidetta omiin tiloihinsa. Alaja ja Forsell kirjoittavat (2004, 11), että 70-luvulla ala kasvoi voimakkaasti ja yhteistyö oli usein kokeiluluontoista ja vastikkeetonta urheiluyhteisöiden ollessa aktiivisempia yritysmaailman tukijoiden etsinnässä kulttuuriväen vielä edetessä varovaisesti ja pohtiessa sponsoroinnin eettisiä puolia. 1980-luvulla yhteiskunnan tuki kulttuurille kasvoi, tuosta ajasta puhutaankin kulttuurin vuosikymmenenä (Kukkasmäki 2004, 105). Vaikka siirryttiin mesenaattityyppisestä toiminnasta enemmän molempia hyödyttävään yhteistyöhön (Alaja & Forssell 2004, 12), niin suhtautuminen sponsorointiin oli vielä pääosin negatiivista sillä sen pelättiin aiheuttavan toiminnan laadun laskua ja tukijoiden vaikuttamista teosten sisältöön (Kukkasmäki 2004, 105). Alajan ja Forsellin mukaan (2004, 12) alan osaaminen kehittyi 1990-luvulla sekä sponsorijien että sponsoroitavien keskuudessa ja Vannin mukaan (2003, 175) samalla vuosikymmenellä taidehankinnoista siirryttiin kulttuuritapahtumien henkilöstö- ja asiakastilaisuuksiin. Yritysten päätöksenteon rationalisoituessa sponsorointi alettiin nähdä markkinointiviestinnän keinona, mikä merkitsi muutosta siihen liittyviin asenteisiin, ajatteluun ja toimintaan. Liiketoiminnalliset intressit ja yhteiskunnallinen ajattelu on 2000-luvulla nostettu sponsorointiyhteistyön keskiöön. (Alaja & Forssell 2004, 12.) Yritysten siivu kulttuurin rahoituksesta on kuitenkin pieni ja suurin osa siitä on keskittynyt kouralliseen kohteita. Sponsoroinnin vaikutukset ovat kuitenkin jääneet vähäisiksi, sillä vaikka isot yhteistyösopimukset ovat saaneet paljon julkisuutta, sponsoroinnin yleisyys ja siihen käytetyt rahasummat ovat todellisuudessa paljon luultua pienemmät. (Oesch 2002, 97.) Bergströmin ja Leppäsen mukaan (2015, 411) eniten sponsorieuroja kerää urheilu ja isoilla yrityksillä on usein monia sponsorointikohteita, joiden kanssa pyritään pitkäkestoiseen yhteistyösuhteeseen.

Sponsoroinnin kautta saatuja resursseja kulttuurialan toimijat ovat satsanneet tarjonnan laajentamiseen, jonka kautta on saatu paitsi lisää yleisöä niin myös uusia sponsoreita. (Oesch 2002, 97).

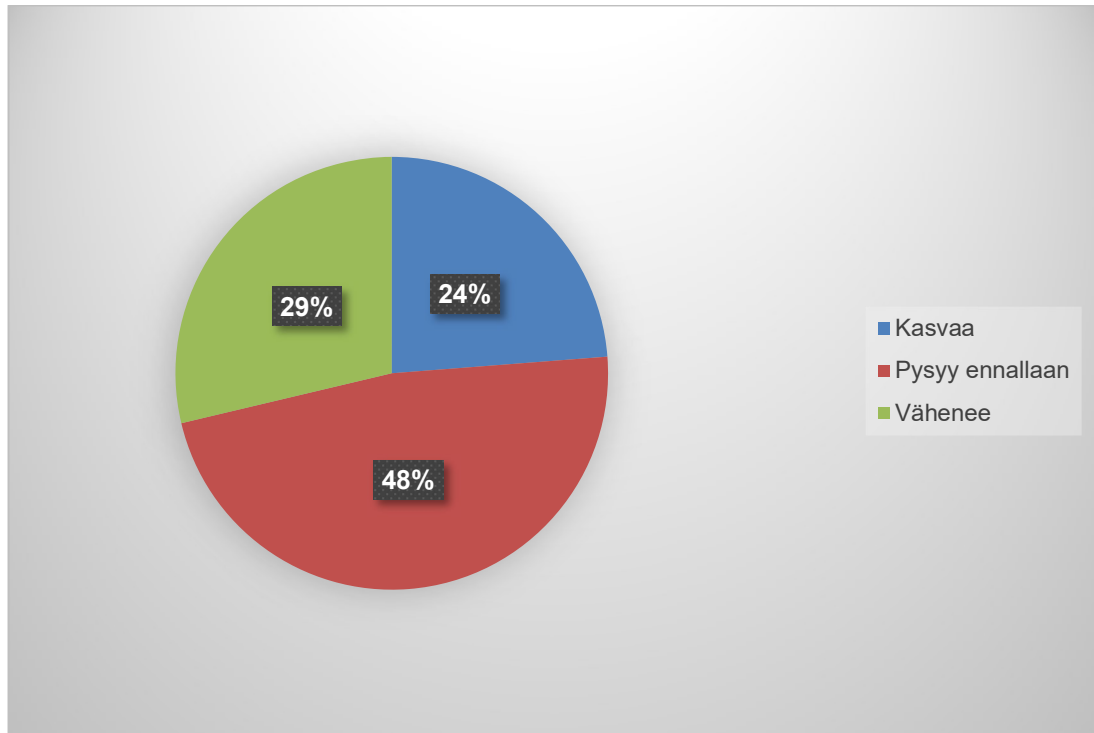


Kuvio 1. Sponsoroinnin rahamäärien kehitys vuosina 2009–2019

Heiskasen ym. mukaan (2005, 116) Suomessa ja muissa pohjoismaissa on ajateltu yritysmaailman logiikalla toimivien tahojen harjoittamaa sponsorointia ongelmallisena, sillä sen on pelätty vaikuttavan taiteen tekemisen strategioihin ja lopputuotoksiin. Sittenkin tämä katsantokanta on lieventynyt ja yritys yhteistyötä pidetään enemmän tasa-arvoisten toimijoiden yhteistyönä. Esimerkiksi monissa teattereissa – sekä isoissa että pienissä – on tarvetta yritys yhteistyökumppanien löytämiseksi (Hytti 2005, 125).

2019 sponsorointibarometrin mukaan (Truong-Holm, Oksanen & Virkkunen, 4–5) kulttuurin sponsoroinnin kautta saama euromäärä on yli kaksinkertaistunut vuodesta 2009 (18 000 000 €) vuoteen 2019 nähden (45 000 000 €), mutta

vuonna 2019 kulttuurin saamat sponsoritulot kasvoivat vain 2,3 % kun urheilun saamat tulot kasvoivat 4,5 %. Urheilun etumatka sponsoroinnin määrässä on huomattava, ja taistelu sponsoreista tulee kovenemaan, sillä 24 % yrityksistä aikoo kasvattaa sponsorointi-investointiaan ja 29 % aikoo vähentää niitä.



Kuvio 2. Yritysten aikomukset omien sponsorointi-investointiensa muutoksista vuodelle 2020

2.2 Mitä sponsorointi on?

”Sponsorointi on yksilön, ryhmän, tilaisuuden tai muun toiminnan imagon vuokraamista ja hyödyntämistä määriteltyihin markkinointiviestinnän tai muihin tarkoituksiin (Kauhanen ym. 2002, 69). Samat kirjoittajat huomauttavat, että sponsorointi ei ole sama asia kuin hyväntekeväisyys, vaikka niiden on ainakin joskus ajateltu tarkoittavan samaa asiaa. Hyväntekeväisyydestä ei yleensä odoteta hyötyä tai julkisuutta eikä se perustu sopimukseen. Sponsorioija taas odottaa vastinetta tuelleen (Vuokko 2010, 180). Kannattaa muistaa, että sekä sponsorilla että sponsoroitavalla on omat motiivinsa, tarpeensa ja intressinsä. Sponsoroinnilla

yritys pyrkii viestimään kiinnostuksen kohteistaan, palveluistaan tai tuotteistaan liittämällä ne positiivisen merkityksen omaavaan kohteeseen, tapahtumaan tai toimintaan. (Vuokko 2010, 217.) Vuokko huomauttaa (2010, 228), että sillä pyritään vaikuttamaan sellaiseen kohderyhmään, joka lähtökohtaisesti suhtautuu positiivisesti sponsorointikohteeseen.

Yritykset usein määrittävät sponsoroinnin sen käyttötarkoituksen mukaan sekä sen tarpeen mukaan mihin se vastaa. Sillä etsitään yritykselle positiivista imagoa, pyritään vahvistamaan yrityskuvaa ja yleistä hyväksyntää tekemällä yritystä tunnetuksi hyvien asioiden yhteydessä. Hankkimalla oman liiketoiminnan ulkopuolelta yrityksen käyttöön toisen toimijan mielikuva ja siihen liitettyjä ominaisuuksia ja arvoja yritys pyrkii hankkimaan lisäarvoa liiketoimintansa kehittämiseen. (Oesch 2002, 66.)

Alajan ja Forsellin mukaan (2004, 15) markkinointiviestintä ja sponsorointi eroavat keinoina toisistaan. Mainonta, tiedottaminen, suoramarkkinointi, ja myyntityö ovat suoraa vaikuttamista, kun taas sponsorointi on välillistä vaikuttamista ja kohde toimii erillään yrityksen toiminnasta, Yritys viestii siis kohteensa kautta epäsuorasti kohderyhmilleen. Mediana mainonta on staattisempi kuin sponsoroinnin kohde, kuten urheilutapahtuma tai kulttuurifestivaali, joka elää omaa erillistä elämäänsä ja jonka onnistumisia tai epäonnistumisia on vaikea arvioida ennakolta.

”Sponsoroinnin yhteistyötasoja voidaan nähdä ainakin neljä:

- Mainosarvon hyväksikäyttö.
Yritys käyttää tapahtuman tai toiminnan mainosarvoa hyväkseen, mutta yhteistyö ei ole laajempaa. Tästä ovat esimerkkeinä olympiakisat, joiden sponsorit ostavat oikeuden käyttää kisatunnusta mainonnassaan ja tuotteissaan.
- Mainonta tapahtumapaikalla
Tämä on yleisin sponsoroinnin muoto.
- Kiinteä yhteistyö

Sponsorointia selkeimmillään on kiinteä, pitkäkestoinen yhteistyö ja kaupakumppanuus. Tällöin tapahtuman järjestäminen tai tietyn yksilön tai ryhmän osallistuminen siihen ei olisi mahdollista ilman sponsorin tukea, kuten monissa urheilulajeissa.

- Tapahtuman tai kampanjan luominen.
- Yritys voi luoda tapahtuman tai liittää jo olemassa olevaan tapahtumaan oman, erottuvan kokonaisuuden. Tästä esimerkkejä ovat näyttelyt, seminaarit ja kilpailut.” (Kauhanen ym. 2002, 70.)

2.3 Sponsoritilanteen kartoitus ja pohjustaminen

Kun aletaan miettiä mahdollisia sponsoroijia, olisi kartoitettava minkälaiset organisaatiot voisivat toimia sponsoroijina, eli minkälaisen markkinointiviestinnän osaksi kyseinen kulttuurialan toiminta sopisi (Kauhanen ym. 2002, 70).

Sponsorin näkökulmasta sponsoroinnin tavoitteena tai kriteereinä voi olla esimerkiksi

- mediajulkisuuden ja näkyvyyden aikaansaaminen
- yrityksen tai tuotteen tunnettuuden lisääminen
- yrityksen tai tuotteen imagon ja maineen parantaminen tai muuttaminen sekä imagon yhdenmukaisuus sponsoroijan imagoon tai tavoiteimagoon ja arvomaailmaan
- menekinedistäminen; myynnin ja markkinaosuuden lisääminen
- sidosryhmäsuhteiden hoitaminen
- oman henkilöstön motivointi, sisäisen yrityskuvan parantaminen
- kyky täyttää sponsoroinnille asetetut tavoitteet
- ainutlaatuisuus
- tarjottu mahdollisuus päästä pääsponsorin tai ainoan sponsorin asemaan
- kyky saavuttaa sponsoroinnin kohderyhmä, vastata sen arvomaailmaa ja kiinnostuksen kohteita sekä vaikuttaa siihen positiivisesti
- yhdistämismahdollisuus sponsoroijan tuotteisiin

- mahdollisuudet erilaisiin sponsoroinnin hyödyntämistapoihin (mainonta, asiakastilaisuudet, menekinedistäminen, tuotekehitys)
- yhteensopivuus yrityksen mainetavoitteiden kanssa
- yhteensopivuus tuotteen bränditavoitteiden kanssa
- mahdollisuus suhdetoimintaan
- yhteiskuntavastuullisuus
- menestysennuste
- kohteen suosio
- kohteen ominaisuudet
- liiketoiminnalliset mahdollisuudet
- riskit
- hinta/laatu -suhde

(Vuokko 2010, 217; Vuokko 2002, 311; Alaja & Forssell 2004, 89–92.)

Vuokon mukaan (2010, 217) sponsorit haluavat lisää tunnettavuutta, näkyvyyttä sekä mielikuvalisää, ja se millaista mielikuvaa tavoitellaan ja missä kohderyhmässä vaikuttaa siihen mikä organisaatio valitaan sponsoroinnin kohteeksi.

Omalta osaltaan sponsoria etsivän organisaation tulisi miettiä:

- ”mitä ja millaisia resursseja nonprofit-organisaatio tarvitsee
- mitä vaihtoehtoja sillä on niiden hankkimiseksi
- millaisia sponsorointivaihtoehtoja on olemassa tavoitteen saavuttamiseksi
- mitä kaikkea oma organisaatio voi tarjota vastikkeeksi sponsoreille ja millä tavoin voidaan myydä ajatusta sponsorointisuhteesta
- osataanko, voidaanko ja halutaanko tarjota yritykselle sitä, mitä se toivoo sponsorointisuhteelta
- onko sponsorilla samanlaiset toimintaperiaatteet kuin organisaatiolla itsellään” (Vuokko 2010, 221).

Yrityksen kannalta sponsoroitavan kohteen on oltava sovelias, vakavasti otettava, laadukas sekä korkeatasoinen, ja sopia yrityksen tavoitteisiin, arvoihin, yrityskuvaan ja asiakassuhteisiin sekä olla niidenmukaiset. Tämän sisäistäminen auttaa rakentamaan hyvää tarjoomaa. (Oesch 2002, 71.)

Sponsorimyynnin tärkeä osa on tarjoomien rakentaminen, niiden avulla kerrotaan mitä tarjotaan ehdotetussa yhteistyössä. Kannattaa muistaa, että myös aineettomat suoritteet, nimitykset ja asema sponsorioijana kuuluvat tarjoomiin. (Valanko 2009, 210.) Valanko kirjoittaa (2009, 212) yhteisen aivoriihen pitämisen potentiaalisen sponsorin kanssa voivan auttaa löytämään lisää hyödynnettävää sisältöä tarjoomiin. Sponsorihankinnassa ei pidä miettiä ainoastaan mitä hyötyä yhteistyöstä voidaan saada, vaan myös mitä ollaan valmiita tarjoamaan vastikkeeksi. Muuten sponsori voi pettyä ja yhteistyö loppua. Sponsoroitavan kannattaa kysyä itseltään onko organisaatio ansainnut tuen ja onko se tuen arvoinen? Pystytäänkö tarjoamaan sitä mitä sponsori hakee? Jos ei, niin miten toimintaa voitaisiin kehittää, jotta sponsoriyhteistyö onnistuisi? (Vuokko 2010, 221–222.) Oeschin mukaan (2002, 97) yleisimmät ongelmat sponsoriyhteistyössä liittyvät yrityksillä tiedon puutteeseen sopivista kohteista ja kulttuuritoimijoilla alan osaamisen sekä käyttökelpoisten vastikkeiden puuttumiseen.

Yrityksen oma arvomaailma ja sponsoroinnin tavoitteet vaikuttavat paljon sponsoroinnin kohteiden valintaan (Vallo & Häyrinen 2016, 93). Pitäisi myös varmistaa, että kummallakin osapuolella on sama kohderyhmä, ei ole järkevää kysyä autoliikettä pyöräilytapahtuman sponsoriksi. Sponsorit eivät etsi vain tilaisuuksia kestittämiseen ja henkilökunnan virkistäytymiseen, vaan haluavat pääasiassa nostaa yrityksen imagoa ja edesauttaa jotain muuta markkinoinnin tavoitetta. (Shaun & Parry 2010, 124.) Isohookanan mukaan (2007, 169) yhteyden tulisi olla luonnollinen sponsorin ja sponsoroitavan välillä, vaikka vain mielikuvatasolla: esimerkiksi sponsoroimalla kansainvälistä tapahtumaa korostetaan sponsorin toiminnan tai tuotteen kansainvälisyyttä. Toisaalta etenkin suuryrityksille näkyvyyden ja tunnettavuuden lisääminen ei ole pääasia, pienemmät ja tarkemmin rajatut kohteet joilla on omalaatuinen tarjonta voivat olla sponsoroinnin kannalta kiinnostavampia ja sponsorit etsivät kulttuurista yksilöllisempää lähestymistä

omiin asiakkaisiin nähden kuin urheilusponsoroinnissa (Oesch 2002, 102; Vanni 2003, 176).

Suurilla yrityksillä on käytössään enemmän resursseja sponsorointiin ja siten rahkeita sijoittaa sitä myös kokeileviin kulttuurituotantoihin. Ajoittaisista vaihteluista huolimatta kulttuurin sponsorointi on vakiintunut yritysten markkinointiviestinnän osaksi ja vastavuoroisuuteen perustuvaksi yhteistyöksi, sillä vaikka liiketaloudellinen hyöty on yrityksissä etusijalla, niin elinvoimainen kulttuuri koetaan yrityskaikun maailmassa tärkeäksi. Tosin kaikki kulttuurimuodot eivät kiinnosta yrityksiä tasa-
puolisesti ja toisten katsotaan soveltuvan paremmin yhteistyöhön kuin toisten, erityisesti suuret kulttuurilaitokset ja -tapahtumat jotka edustavat perinteisempiä kulttuurin muotoja ovat yritysten suosiossa. (Oesch 2002, 96–97.) Jos urheilun sponsoroinnin vahvuus on laajojen kohderyhmien saavuttaminen, niin kulttuurin sponsoroinnin vahvuus on kyvyssä saavuttaa suuri peitto pienissä mutta merkittävässä kohderyhmissä (Tuori 1989, 86). Oeschin mukaan (2002, 98) sponsorin hankintaa aloittelevan kulttuuriorganisaation voi olla vaikea arvioida omia tuotteistamismahdollisuuksia ja toimintojen tuotteistaminen on monelle toimijalle uutta ja haastavaa. Kannattaa tutustua hyvin kohteena olevaan yritykseen ennen kuin ehdottaa sponsorointisopimusta, pelkästään siksi että on tarpeellista tietää heidän tuotteensa tai brändinsä ominaisuudet, liiketoiminnalliset tavoitteensa, kilpailijansa, nykyiset sponsorisuhteet ja millä tavoin sponsorointiehdotukset pitäisi muotoilla jotta ne vastaavat heidän tarpeitaan (Bowdin ym. 2011, 465). Oesch kirjoittaa (2002, 78) yrityskuvan ja asiakassuhteen syvyyden ja pysyvyyden olevan ne asiat joissa kulttuurin sponsoroinnin vaikutus näkyy pitkällä aikavälillä.

2.4 Yhteydenotto potentiaaliseen sponsoriin ja sopimusneuvottelut

Sponsorimyynnin tavoitteiden on syytä olla täsmällisiä sekä mitattavia ja ne täytyy kirjoittaa auki (Valanko 2009, 203). Valangon mukaan (2009, 218) kannattaa kirjata lyhyesti oman brändin vahvuudet sekä tehdä toimialakohtaiset prioriteettitilistat potentiaalisista sponsoroijista ja valita haluamaltaan alalta 2–3 yritystä ensikontaktiin. Seuraava haaste on määrittellä se markkinoinnin tai johdon henkilö

joka kohteena olevassa yrityksessä tekee päätökset sponsoroinnista (Bowdin ym. 2011, 464–465). Määritellyille henkilöille valikoidussa yrityksissä kannattaa soittaa ja esitellä asiansa lyhyesti muutamalla pääargumentilla ja kehumalla nykyaikaisen sponsorointiyhteistyön etuja. Puhelun aikana tulee varmistua, että yhteys on otettu oikeaan henkilöön, onko kiinnostusta yhteistyöhön ja onko mahdollista sopia palaveri aiheen tiimoilta. Kannattaa muistaa, että ensimmäinen yhteydenotto on ratkaiseva, silloin pitää esittää ehdotus ja saada jalkaa ovenra-koon. (Valanko 2009, 218.) Vannin mukaan (2003, 176) on tärkeää, että sponso-rin hankkija ottaa yhteyttä oikeaan henkilöön kohdeorganisaatiossa, prosessi voi mennä karille jos ehdotusta esitellään väärälle henkilölle. Kannat-taa muistaa, että kulttuurisponsoroinneista valtaosa saa alkunsa joko suorasta yhteydenotosta yritykseen tai henkilökohtaisen suhteen avulla (Oesch 2002, 97). Valangon mie-lestä (2009, 218) apuvälineenä voi käyttää saatekirjettä jossa on lyhyt yhteenveto asiasta, myyntiargumentit kirjoitettuna auki ja ranskalaisin viivoin oman brändisi tärkeimmät vahvuudet.

Varsinainen sponsorineuvottelu on tilaisuus saada sopimus aikaiseksi tai aina-kin viedä asioita merkittävästi eteenpäin. Ennalta valmistellun sponsorimyyntiesi-tyksen ja tukimateriaalin avulla esitellään yhteistyöehdotus kuunnellen samalla yrityksen näkökulmaa ja mielipiteitä. Hintapyyntö kannattaa kertoa lopussa, tar-joomien ja muun esittelyn jälkeen kun myös yrityksen tarpeista on keskusteltu. Neuvottelun tulosten perusteella tulee laatia tarjous ja pyrkiä saamaan sille lopul-linen vahvistus mahdollisimman nopeasti, tai jos se ei onnistu niin ai-nakin sopia seuraavan tapaamisen ajankohta. (Valanko 2009, 205, 220.) Jos yritys on aikai-summinkin käynyt sponsorineuvotteluja, niin hinnan ja sopimuksen arvon määrit-tely voi olla pitkä prosessi. Sopiva hinta on se, joka molemmista tuntuu oikealta. Mitään yleistä hintalistaa sponsoroinnille ei ole olemassa ja kannattaa pitää mie-lessä, että oikea hinta-laatusuhde takaa molempien osapuolten tyytyväisyyden ja mahdollistaa pitkän kumppanuuden. (Valanko 2009, 205; Vanni 2003, 176.) Van-nin mukaan (2003, 178) yrityksissä on totuttu yksityiskohtaisiin sopimuksiin, joten ammattimainen sopimusehdotus herättää luot-tamusta sponsorioijissa, kun taas

huonosti valmisteltu sopimus useimmiten hylätään. Tutkimuksessa 399 yrityksestä 381 (95 %) laati sponsoroitavansa kanssa sopimuksen ja vain 16 (5 %) antoi tukea ilman kirjallista sopimusta (Itkonen ym. 2007, 29.)

2.5 Sponsorintiyhteistyön toteutus ja jälkihoito

”Liian usein kuulee edelleenkin puhuttavan siitä, että tapahtuman järjestäjä ei paneudu riittävän huolellisesti yrityssopimusten toteutukseen” (Vanni 2003, 180). Vuokon mukaan (2010, 228) yritykset kokevat sponsoriprojektien hyödyntämisen suurimmaksi sponsorointiin liittyväksi haasteeksi. Julkisuuden ja näkyvyyden saanti sponsoroinnille, tukimainonnan tarve, hyödyntäminen suhdetoiminnassa sekä myynnin tai menekinedistämisen tukeminen ovat asioita joita monet sponsoivat yritykset miettivät. Jotta kulttuuriorganisaatio osaisi toimia sponsoroinnin toisena osapuolena yritysten haluamalla tavalla sillä tulisi olla omaa sponsorointiosaamista (Vuokko 2010, 223).

Sponsorintiyhteistyön toteuttamisen avainhenkilöinä toimivat yhteyshenkilöt joiden säännölliset tapaamiset kuuluvat sen valmisteluun (Vanni 2003, 180; Alaja & Forssell 2004, 117). Jos yhteyshenkilöt sitoutuvat yhteistyön tavoitteisiin, heillä on riittävät päätöksentekovalmiudet, tarpeeksi osaamista, toimiva henkilökemia, joustavuutta ja tarpeeksi aikaa toteuttamiseen; on mahdollista päästä hyviin tuloksiin ja jopa kasvattaa sopimusta yli alkuperäisten mittojen. Yhdessä laadittu toimenpidesuunnitelma toimii pohjana sponsorintiyhteistyön toteuttamiselle, mutta siitä on myös kyettävä joustamaan tarpeen vaatiessa. (Alaja & Forssell 2004, 117.)

Oeschin mukaan (2002, 98) yritykset tavoittelevat sponsorointiin sijoitetuista resursseista usein konkreettisia tuloksia mahdollisimman nopealla aikataululla. Toisaalta monellakaan yrityksellä ei ole selvää käsitystä siitä, miten kulttuurisponsoroinnin hyödyt voitaisiin varmuudella todentaa. Sitä pidetään vaikeana tai miltei mahdottomana tehdä, eikä näkyvyyttä voi samalla tavalla mitata kuin vaikkapa urheilussa. (Oesch 2002, 78.) Vuokon mielestä (2010, 220) materiaalisen tuen

lisäksi sponsorilta on mahdollista oppia tärkeitä asioita ja sponsorintisuhte voi kannustaa kohdetta kehittymään, jotta se voisi paremmin täyttää sponsorien odotukset ja kautta tehdä sponsorintisuhteesta pitkäikäisen. Oesch muistuttaa (2002, 98) yritysrahoituksen varaan rakennetun kulttuuritarjonnan olevan epävarmalla pohjalla, sponsoroinnin määrä kun vaihtelee voimakkaasti talouden suhdanteiden mukaan.

2.6 Alan termeistä ja rahoituksesta

Hyttinen määrittelee (2005, 16) vapaan kentän ryhmiksi valtionosuuslainsäädännön eli teatterilain ulkopuoliset ammattimaiset teatteri-, tanssiteatteri- ja oopperaryhmät. Ne saavat valtiolta vuosittain haettavaa harkinnanvaraista toimintaavustusta. Koska nämä teatterit eivät saa säännöllistä tukea, ne kutsuvat itseään vapaaksi kentäksi. Osalla näistä toimijoista on oma teatteritila, mutta osassa tekijät toimivat freelance-pohjalta ja jokaista kantaesitystä varten hankitaan sille sopiva esityspaikka.

Esittävä taide tarkoittaa taiteellisten toimien tekemistä, kuten näyttelemistä, tanssimista ja musiikin soittamista (Hill 1991, 662)

Ennen koronaa valtionosuusryhmien ja -pienteattereiden tuloista 18 % tuli kunnilta, 33 % valtiolta, 4 % oli muita avustuksia ja 45 % oli omia tuloja. Valtionosuustanssiryhmien ja -tuotantokeskusten tuloista 15 % tuli kunnilta, 41 % valtiolta, 15 % oli muita avustuksia ja 29 % oli omia tuloja. Rahoituslain ulkopuolisilla teatteritoimijoilla tuloista 13,5 % tuli kunnilta, 28 % valtiolta, 17,5 % oli muita avustuksia ja 41 % oli omia tuloja. Rahoituslain ulkopuolisilla tanssitoimijoilla tuloista 16 % tuli kunnilta, 44 % valtiolta, 14 % oli muita avustuksia ja 26 % oli omia tuloja. (Helavuori & Volmari 2020, 9.)

3 Pori Dance Company – nykytanssia vuodesta 1989

Tanssitaiteilija Liisa Nojosen vuonna 1989 perustama Pori Dance Company on Satakunnan vanhin ja ainoa Taiteen keskustoimikunnan toiminta-avustusta saava nykytanssiryhmä. Heidän esitystensä koreografeina on toiminut suomalaisen nykytanssin eturivin koreografeja kuten Tero Saarinen ja Jorma Uotinen. Ennen koronaepidemiaa ryhmä tuotti vuosittain 2–4 kantaesitystä ja järjesti 15–25 esitystä jotka tavoittivat 3000–10 000 katsojaa. Vuosina 2008–2018 ryhmä järjesti Porissa vuosittain Tanssikuu-festivaalia, jossa oli ryhmän omien esitysten lisäksi niin kotimaisia kuin ulkomaisiakin vierailijoita. Porin nykytanssin asiakaspohja on jo kaupungin koostakin johtuen suhteellisen pieni, minkä johdosta vierailuesitykset muualle Suomeen ovat muodostuneet oleelliseksi osaksi Pori Dance Companyn toimintaa. Myös ulkomaanvierailuja tapahtui säännöllisesti ennen koronapandemiaa, erityisesti Etelä-Korean suuntaan.

Pori Dance Companyn pääkoreografina ja tuottajana toimi vuoteen 2015 asti ryhmän perustaja Liisa Nojonen. Ryhmän tanssijoina ja koreografeina ovat toimineet sen toiminnassa pitkään mukana olleet porilaislähtöiset Mikko Lampinen, Riku Lehtopolku, Meri Tankka sekä Riikka Tankka. Nojosen poisjäännin jälkeen ryhmän tuottajina/toiminnanjohtajina ovat toimineet Lehtopolku ja Lampinen, välillä yhdessä ja välillä Lampinen yksin. Syksystä 2021 ryhmän tuottajana on toiminut allekirjoittanut. Pori Dance Companylla on vain yksi ympärivuotinen työntekijä, muut työntekijät palkataan tuotantoihin eripituisilla määräaikaisilla sopimuksilla.

Pori Dance Companyn rahoitus tulee pääosin kolmesta lähteestä: Taiteen keskustoimikunnalta, Läntisen tanssin aluekeskukselta ja Porin kaupungilta. Säätiörahoitusta saadaan joskus esitysten tuotantoon sekä projekteihin. Julkisen rahoituksen muuttuessa epävarmemmaksi ja leikkausten häämöttäessä horisontissa on rahoituspohjan laajentaminen tullut ajankohtaiseksi. Tämän takia yritys yhteistyötä halutaan kehittää ja tutkia miten muut alan toimijat ovat ongelman ratkaisseet ja minkälaisia ongelmia heillä on asian kanssa ollut.

4 Yritysyhteistyön haasteet ja houkutukset

Tässä opinnäytetyössäni pyrin selvittämään miten Satakunnan ja Pirkanmaan näyttämötaiteen vapaan kentän toimijat voisivat tehostaa yritysyhteistyön avulla tehtyä rahoituksenhankintaansa. Pyrin vastaamaan tähän hankkimalla tietoa siitä, millainen on yritysyhteistyön nykyhetki ja tulevaisuus, millaista yritysyhteistyötä Suomen Teatterit ry:n toimijoilla on, millaista yritysyhteistyötä Suomen Teatterit ry:n pääkaupunkiseudun ulkopuolisilla jäseneteattereilla on ja millaista yritysyhteistyötä on kulttuurialan ulkopuolisella toimijalla. Olen rajannut työni haastattelujen osalta Satakunnan ja Pirkanmaan näyttämötaiteen toimijoihin, mutta kyselyn ja benchmarkingin avulla tutkin näiden alueiden ulkopuolella toimivien organisaatioiden tilannetta. Benchmarkingissa olen ottanut yhden organisaation taidekentän ulkopuolelta, jalkapalloseura Tampere Unitedin miesten edustusjoukkueen. Pyrin näin saamaan vertailukohtan näyttämötaiteen toimijoille suunnilleen samankokoisesta mutta eri alalla toimivasta organisaatiosta.

Olen keskittynyt yritysyhteistyöhön ja jättänyt joukkorahoituksen ja lahjoitukset sen ulkopuolelle. Joukkorahoituksen tai lahjoitusten avulla saatavat summat ovat niin pieniä ja satunnaisia, että niistä ei ole juurikaan hyötyä ammattimaisesti toimivalle organisaatiolle.

5 Tutkimuksellisen kehittämistyön menetelmät

5.1 Metodologiset lähtökohdat

Lähdin kartoittamaan yritysyhteistyön tilannetta näyttämötaiteen kentällä haastatteleamalla kuutta erityyppisen näyttämötaiteen organisaation edustajaa sekä yhtä keskikokoisen jalkapalloseuran edustajaa, dokumentoimalla 31 pääkaupunki-

seudulla toimivan ammattiteatterin nettisivuilta yritysysteistyön merkkejä sekä lähettämällä kyselyn 37 pääkaupunkiseudun ulkopuolella toimivalle ammattiteatterille yritysysteistyön tilanteesta.

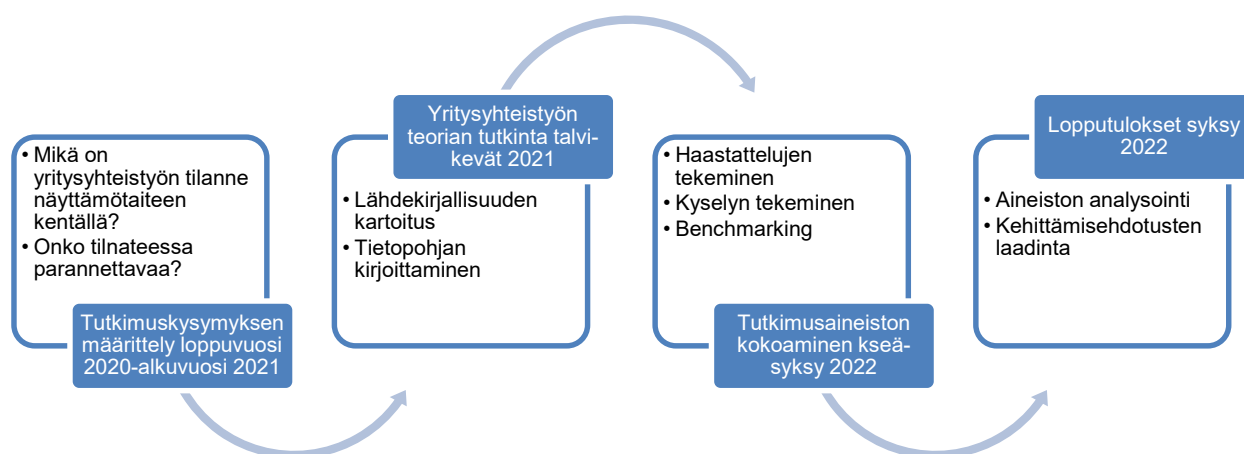
Alakysymys	Aineistonkeruumenetelmä	Aineisto
Millainen on yritysysteistyön nykyhetki ja tulevaisuus?	Haastattelu	7 haastattelua
Millaista yritysysteistyötä Suomen Teatterit ry:n toimijoilla on?	Dokumenttianalyysi	30 verkkosivun dokumenttianalyysi
Millaista yritysysteistyötä Suomen Teatterit ry:n pääkaupunkiseudun ulkopuolisilla jäseneteattereilla on?	Kysely	7 kyselyyn vastannutta
Millaista yritysysteistyötä on kulttuurialan ulkopuolisella toimijalla?	Benchmarking	1 haastattelu, 1 verkkosivun dokumenttianalyysi

Taulukko 1. *Tutkimuskysymykset ja aineistonkeruumenetelmät.*

Kyselyssä ja nettisivujen dokumentoinnissa kohdistin tutkimuksen Suomen Teatterit ry:n jäsenorganisaatioihin. Suomen Teatterit ry on kotisivujensa (www.suomenteatterit.fi) mukaan ”suomalaisten esittävän taiteen ammattiorganisaatioiden edunvalvonta- ja työnantajajärjestö” jonka ”jäsenenä on kaupungineteattereita, pienempiä ammattiteattereita, nukketeattereita ja lastenteattereita, tanssiteattereita, sirkustoimijoita, ruotsinkielisiä näyttämöitä sekä Suomen Kansallisteatteri.” Suomen Teatteri ry:n jäseniä ovat siis kaikki Suomen teatterikentän isoimmat toimijat.

Koska pyrin työssäni kuvaamaan yritysysteistyökumppanien hankinnan todellisuuden moninaisuutta (Hirsjärvi ym. 2007, 157) ja pyrin pikemminkin aineiston sisällölliseen laajuuteen kuin suureen kappalemäärään (Vilka 2015, 129), on

työni tyypiltään laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus. Ihminen tiedonkeruun instrumenttina, keskusteluihin luottaminen tutkittavien kanssa, kohteiden tarkoituksenmukainen valinta, joustava toteutus, odottamattomien seikkojen paljastaminen ja tutkittavien näkökulman ja äänen pääseminen esille (Hirsjärvi ym. 2007, 160) olivat myös niitä seikkoja miksi valitsin laadullisen tutkimuksen enkä kvantitatiivista tutkimusta. Työssäni on toki myös määrällisen tutkimuksen piirteitä dokumenttianalyysin osalta, mutta pääosa aineistostani on hankittu haastattelujen eli laadullisen tutkimuksen keinoin.



Kuvio 3. Kehitystyön prosessi.

Työni päämääränä on tuottaa aiheesta kehittämisehdotuksia ja -ideoita sekä tietoa ilmiöstä sen todellisessa tilanteessa (Ojasalo ym. 2014, 52), joten valitsin lähestymistavaksi tapaustutkimuksen. Tämän tutkimustyyppin tavoitteena on tutkitun tiedon saaminen kohteestaan, mikä on tavanmukaisen tutkimuksen tavoite. Jos halutaan ymmärtää syvällisesti organisaation tilannetta, niin tapaustutkimus soveltuu hyvin kehittämistyön lähestymistavaksi. Tapaustutkimuksen tarkoituksena ei ole viedä muutosta eteenpäin tai kehittää mitään konkreettista, mutta sen avulla voidaan luoda kehittämissuhteita tai ratkaisuehdotuksia havaittuihin ongelmiin. (Ojasalo ym. 2014, 37.)

Koska halusin saada yritysysteistyön tilanteesta syvällistä tietoa suoraan näyttämötaiteen toimijoilta, niin laadullinen tutkimus ja tapaustutkimus tuntuivat oikeilta tutkimusstrategioilta tähän opinnäytetyöhön.

5.2 Tutkimusaineiston kerääminen ja analysointi

Opinnäytetyöni päämääränä on löytää ratkaisuja näyttämötaiteen toimijoiden rahoituksen vahvistamiseen yritysysteistyön avulla. Tilanteen kartoittamiseksi ja aineiston keräämiseksi päätin käyttää menetelminä haastatteluja, dokumenttianalyysia, benchmarkingia ja kyselyä.

5.2.1 Haastattelut

Erityyppisiä haastatteluja käytetään usein aineistonkeräysmenetelmänä tapaustutkimuksessa, johtuen siitä, että tutkimusmenetelmä liittyy tyypillisesti ihmisen toiminnan tutkimiseen eri tilanteissa, jolloin kehitettävän ilmiön asiantuntijat eli toimijat itse voivat selittää ja kuvata ilmiötä (Ojasalo ym. 2014, 55).

Lomakehaastattelu, teemahaastattelu ja avoin haastattelu ovat laadullisen tutkimusmenetelmän haastattelumuotoja (Vilka 2015, 123). Näistä valitsin aineistonkeräysmuodoksi teemahaastattelun, sillä se soveltui työni päämäärään parhaiten joustavuutensa takia.

Teemahaastattelu eli puolistrukturoitu haastattelu soveltuu tilanteeseen, jossa tutkimuksen kohdetta ei täysin tunneta etukäteen eikä vastaajia haluta ohjata liian paljon (Ojasalo ym. 2014, 40). Sen etuna on, että haastattelutilanteessa voidaan muuttaa kysymyksiä ja syventää niitä haastateltavien vastuksien mukaan (Tuomi & Sarajärvi 2018, 87–88). Teemahaastattelussa tutkimusongelmasta valitaan tärkeät teemat, joita haastattelussa on välttämätöntä käsitellä tutkimusongelmaan vastaamiseksi (Vilka 2015, 123). Itse haastattelussa edetään tiettyjen etukäteen valittujen teemojen ja niihin liittyvien tarkentavien kysymysten avulla (Tuomi &

Sarajärvi 2018, 87–88). Kysymykset laaditaan ennakkoon, mutta tutkija voi haastattelun kulun mukaisesti vaihdella niiden järjestystä tai sanamuotoja. Haastattelun kuluessa tarpeettomiksi muuttuneet kysymykset voidaan jättää pois ja vastaavasti esiin nousseita uusia kysymyksiä voidaan kysyä niiden tilalla. (Ojasalo ym. 2014, 108.)

Teemahaastattelu tuntui minusta luontevimmalta keinolta selvittää jonkin opin- näytetyöni aiheen nykytilaa. Haastattelun aikana voi näppärästi kysyä syventäviä kysymyksiä jostain aiheesta joka haastattelua tehdessä osoittautuu mielenkiintoiseksi. Ja jos jokin haastattelun osa-alue ei vaikuta hedelmälliseltä, on mahdollista hypätä sen yli keskittyä johonkin muuhun osioon, tai kehittää ihan uusia kysymyksiä jostain aiheesta mikä on tullut haastattelun aikana esiin. Haastattelu on myös melko varma aineistonkeruumenetelmä, kokemukseni mukaan kulttuurialan ammattilaiset melkein aina suostuvat haastatteluun, jos sitä heiltä suoraan soittamalla pyytää ja melkein aina malttavat antaa harkittuja ja perusteellisia vastauksia. Kokemukseni mukaan he myös vastaavat kysymyksiin suoraan ja käsitteäkseni hyvin totuudenmukaisesti, välillä jopa yllättävän suoraan. Tein haastattelut vuoden 2022 kesäkuun ja lokakuun välisenä aikana.

Maarja Kaasik	Teatteri Telakka	Tuottaja
Harri Karvinen	Tampere United	Myynnin vastuhenkilö
Anniina Kumpuniemi	Tanssiteatteri MD	Toiminnanjohtaja
Mikko Lampinen	Pori Dance Company	Puheenjohtaja
Teemu Ojala	Tampereen Komediateatteri	Toimitusjohtaja
Hanna Rosendahl	Tampereen Teatterikesä	Toiminnanjohtaja
Kai Tanner	Rakastajat-teatteri	Teatterinjohtaja

Taulukko 2. *Opinnäytetyötäni varten haastattelemani henkilöt, heidän organisaationsa ja asemansa siinä.*

5.2.2 Kysely

Kyselytutkimuksessa esitetään vastaajille kysymyksiä kyselylomakkeen avulla (Vehkalahti 2014, 11) ja kysymällä isolta joukolta samaa asiaa samalla tavalla

(Ojasalo ym. 2014, 40). Se sopii tilanteeseen, jossa tutkimuksen kohteena oleva aihealue tunnetaan jo melko hyvin mutta halutaan varmistua asiasta (Ojasalo ym. 2014, 40). Menetelmänä kysely on suhteellisen nopea ja tehokas. Sen suurimpana heikkoutena pidetään saadun tiedon pinnallisuutta ja sitä, ettei voida arvioida kuinka vakavasti vastaajat suhtautuvat tutkittuun aiheeseen tai kuinka perehtyneitä he siihen ovat. (Ojasalo ym. 2014, 121.)

Kysely on mielestäni hyvä täydentävä aineistonkeruumenetelmä. Sen tulokset jäävät usein hieman pinnallisiksi, puolittaisiin tai nopeasti annettuihin vastauksiin on vaikea esittää tarkentavaa kysymystä ja aika harva kyselyn saaneista jaksaa siihen loppujen lopuksi vastata, mutta sillä voi hankkia aineistoa tukemaan haastattelujen avulla tehtyjä havaintoja. Toisaalta myös vastaamatta jättäneiden määräästä voi tehdä johtopäätöksiä, miksi vastata yritysysteistyötä koskevaan kyselyyn, jos yritysysteistyökumppaneita ei ole eikä niitä olla ainakaan lähitulevaisuudessa hankkimassa? Koska kyselyyn ei vastata kasvotusten, asioiden kaunistelu tai kertomatta jättäminen saattaa olla vastaajien keskuudessa yleisempää kuin esimerkiksi haastattelua tehdessä. Toisaalta vastukset olivat aika pitkälle linjassa haastattelujen ja dokumenttianalyysin kautta saatujen vastausten kanssa. Laadin kyselyn lokakuun alussa 2022 ja lähetin sen 37 teatterille 13.10. Vastauksia sain seitsemän kappaletta.

5.2.3 Dokumenttianalyysi

Dokumenttianalyysin avulla kirjalliseen muotoon saatetusta, erityisesti verbaalisesta, symbolisesta tai kommunikatiivisesta aineistosta, pyritään tekemään johtopäätöksiä. Tällä menetelmällä tehdyn tarkastelun kohteena olevia dokumentteja voivat olla esimerkiksi www-sivut. (Ojasalo ym. 2014, 136.) Dokumenttianalyysin avulla tehdyn pelkistämisen tarkoituksena on aineiston selkeyttäminen ja tiivistäminen. Näin pyritään runsaasta ja monimuotoisesta materiaalista rajamaan ja tunnistamaan pieni määrä eri näkökulmia. Tämän prosessin ansiosta aineiston informaatioarvo kasvaa. (Ojasalo ym. 2014, 136.) Tein opinnäytetyöni dokumenttianalyysin lokakuussa 2022. Kuten kyselykin, dokumenttianalyysi on pinnallinen tiedonhankintatapa, mutta koska organisaatiot melkein aina antavat

yrittäjäyhteistyökumppaneilleen näkyvyyttä nettisivuillaan, se on opinnäytetyöni kohdalla mielestäni erittäin luotettava sellainen. Dokumenttianalyysejä varten kävin läpi 31 teatterin ja yhden jalkapalloseuran nettisivut. Dokumenttiaineistona käytetyt verkkosivut on listattu aineistoluettelossa lähdeluettelon perässä.

5.2.4 Benchmarking

Esikuva-arviointi eli benchmarking on erittäin käyttökelpoinen menetelmä vaikuttava organisaation tason, tuottavuuden, prosessien ja työtapojen kehittämiseksi. Siinä verrataan omaa kehittämisen kohdetta toiseen kohteeseen, parhaaseen löydettävissä olevaan käytäntöön. Hyvä kohde voi myös löytyä aivan muualta kuin omalta alalta. Benchmarkingin perusajatus on toisilta oppiminen vertailun avulla ja oman toiminnan kriittinen tarkastelu. Kun muista organisaatioista etsitään parhaita toimintatapoja, niitä joudutaan lähes aina soveltamaan omaan organisaatioon sopiviksi. Tämän seurauksena tuotetaan omalle organisaatiolle täysin uusia toimintatapoja. Benchmarkingin tarkoitus on tunnistaa oman toiminnan heikkouksia ja puutteita ja auttaa laatimaan niiden kehittämiseen tai parantamiseen tähtääviä tavoitteita ja toimintatapoja. (Ojasalo ym. 2014, 43.) Usein tutustuminen toisille toimialoille kehitettyihin ratkaisuihin voi tuoda esiin omalle kehitettävälle toimialalle sopivia uudenlaisia sovelluksia ja toimintatapoja (Ojasalo ym. 2014, 43–44). Tietenkään kaikki vertailukohteen hyvät ratkaisut eivät ole suoraan sovellettavissa omalle toimialalle, esimerkiksi organisaatiokulttuurien tai toimialojen erot voivat olla liian suuret. Oman organisaation toiminnan vertaaminen toisten toimintaan voi edistää sen kilpailuase-maa monella tavalla: oman toiminnan taso selkiytyy, toisten keksinnöt ja käytännöt nopeuttavat omaa kehitystä ja tietoisuus saman alan toimijoiden tilanteesta yleisesti ottaen kiihdyttää kehittämishalukkuutta. (Ojasalo ym. 2014, 186.)

Benchmarking on menetelmä jonka perustana on kiinnostus siihen, miten muut organisaatiot toimivat ja miksi ne menestyvät. Yleensä siinä tutkitaan menestyviä organisaatioita ja pyritään selvittämään niiden menestyksen syitä sekä ottamaan käyttöön niiden hyväksi havaitut toimintatavat. Yleensä benchmarking soveltuu

parhaiten sellaisten organisaatioiden kehittämiseen, jotka on mahdollista määrittellä selväpiirteisesti. (Ojasalo ym. 2014, 186.)

Mielestäni benchmarking on työelämässäkin hyvä ja tarpeellinen työkalu oman organisaation tekemisen tason määrittämiseksi. Opinnäytetyön aineistonkeräämismenetelmänä se on mielestäni yhtä lailla käyttökelpoinen työkalu. Tiedonkeruu esimerkiksi eri organisaatioiden netti- tai sosiaalisen median sivuilta on helppo ja tehokas tapa saada tietoa niiden toiminnasta. Näin tosin saadaan tietoa vain organisaation julkisesta, näkyvästä osasta. Kuitenkin esimerkiksi yritys-yhteistyökumppanit ovat asia, jonka melkein jokainen kulttuuri-, tapahtuma- tai urheilualan toimija tuo julki internetin välityksellä. Näin ollen on helppo havainnoida benchmarkingin avulla, miten vakavasti he yritys-yhteistyöhön suhtautuvat. Tein opinnäytetyöni benchmarkingin haastattelun avulla kesäkuussa 2022 sekä dokumenttianalyysin avulla lokakuussa 2022 ja otin sen kohteeksi jalkapalloseura Tampere Unitedin koska olin huomannut heillä olevan monia yritys-yhteistyökumppaneita ja kumppanien hankinnan olevan aktiivista. Käytin benchmarkingin tietolähteenä seuran myynnistä vastaavan Harri Karvisen haastattelua sekä seuran kotisivuja, mistä havainnoin yritys-yhteistyökumppanien määrän ja esillepanton.

5.3 Aineiston analyysi

Purin tekemäni haastattelut tekstitiedostoiksi ja jaottelin vastaukset aihealueittain. Tutkin eri aihealueiden vastauksia ja kirjoitin ne auki selkeiksi kokonaisuudeksi.

Dokumenttianalyysin tulokset kirjasin Excelliin, merkitsin jokaisen teatterin kohdalle yritys-yhteistyökumppanien lukumäärän ja niiden kohdalle joilla sellaisia oli, merkitsin lauseella tai parilla huomiota yritys-yhteistyökumppanien esiintuonnista ja yritys-yhteistyömahdollisuuksien mainostamisesta teatterin kotisivuilla.

Kyselyyn tuli niin vähän vastauksia, että purin ja analysoin ne suoraan opinnäytetyöhöni.

5.4 Oma roolini

Oma työhistoriani ja harrastukseni ovat vaikuttaneet suuresti opinnäytetyöni sisältöön. Olen haastatellut näyttämötaiteen toimijoita joihin olen tutustunut työni kautta tai joiden toimintaa olen seurannut työni takia tai työni minussa herättämän kiinnostuksen takia. Olen kannattanut pitkään Tampere Unitedia ja sen kautta tutustunut seuran toimintaan sekä muiden vastaavan tason jalkapalloseurojen toimintaan.

Kysymykset joita olen opinnäytetyössäni esittänyt ovat tulleet minulle vastaan monesti työni kautta ja olen pohtinut niihin liittyviä ongelmia.

6. Kehittämisen prosessin tulokset

6.1 Yritysyhteistyön nykyhetki ja tulevaisuus

Tekemieni haastattelujen perusteella yritysyhteistyö on melko merkityksellinen tulonlähde näyttämötaiteen alalla, mutta kiinnostusta siihen on ja sen roolin toivotaan kasvavan tulevaisuudessa.

6.1.1 Yritysyhteistyön käsite

Yritysyhteistyö nähdään molempia hyödyttävänä vaihtona (Kaasikin haastattelu 14.6.2022), parhaimmillaan pysyvänä yhteistyönä (Kumpuniemen haastattelu 7.10.2022), win-win tilanteena jossa kumpikin antaa (Tannerin haastattelu 6.10.2022), rinnalla kulkemisena, kumppanuutena, arvojen kohtaamisena (Rosendahlin haastattelu 26.8.2022) tai se voi ottaa sen muodon mikä löydetään kun

intressit kohtaavat (Lampisen haastattelu 21.6.2022). Käsite on muuttunut viimeisen 20–30 vuoden aikana, nykyään se on kahdensuuntaista kumppanuutta ja yhteistyötä. Vaihdetaan arvoja ja rahaa, tuki ei ikinä ole yksisuuntaista. (Karvisen haastattelu 20.6.2022.) Kaikki haastateltavat kokivat yritys yhteistyön käsitteen melko samanlaisena, eikä kukaan ajatellut että yrityksen tuen pitäisi olla vastikkeetonta. Tämä vastasi tietopohjalukuni tuloksia sekä omia kokemuksiani yritys yhteistyöstä. Arvot nousivat myös monessa vastauksessa esiin, tämä vastaa kokemustani siitä, että yhteistyökumppanuuden molemmat osapuolet ovat tarkkoja julkisuuskuvastaan ja siitä minkäläisten toimijoiden kanssa lähtevät yhteistyötä tekemään.

6.1.2 Organisaation rahoituksen lähteet

Haastatelluilla näyttämötaiteen toimijoilla rahoituksen lähteet olivat hyvin samankaltaiset, kaikki saivat tukea kotikaupungiltaan sekä Opetus- ja kulttuuriministeriöltä joko Taiteen keskustoimikunnan tai valtionosuusjärjestelmän kautta. Omarahoitus koostuu useimmilla teattereilla lähinnä lipputuloista, poikkeuksena porilainen Rakastajat-Teatteri, jonka omarahoitusosuus on poikkeuksellisen korkea, jopa 70 % ravintolapalvelujen myynnin ansiosta (Tannerin haastattelu 6.10.2022). Teatterikesällä on toimintamallistaan johtuen korkeahko omarahoitusosuus, 40% tuloista muodostuu lipunmyynnistä (Rosendahlin haastattelu 26.8.2022). Julkisen tuen suuri osuus on mahdollistanut monipuolisen taidekentän toiminnan Suomessa, mutta samalla se on näivettänyt tarpeen rahoituksen hankinnasta yrityksiltä.

6.1.3 Rahoituksen hankinta yrityksiltä

Rahoituksen hankinta yksityiseltä sektorilta koetaan näyttämötaiteen toimijoiden keskuudessa yleisesti ottaen hankalaksi. Kumpuniemen (7.10.2022) mukaan se ei ole kovin helppoa vaan aikamoista haravoimista, eikä nykytanssi ei ole helposti lähestyttävä taiteenlaji eikä helpoin markkinoitava. Pori Dance Companyn kokemukset yritys yhteistyöstä ovat vähäisiä, usein teatterin ja yritysten intressit ovat kaukana toisistaan, pitäisi pystyä puhumaan samaa kieltä. Ryhmällä on pienen

alueen etu, sillä kysyjä on vähemmän. (Lampisen haastattelu 21.6.2022.) Teemu Ojalan (16.8.2022) mukaan Tampereen Komediateatterin kokemukset aiheesta ovat vaihtelevat. Haastateltujen vastaukset ovat linjassa omien kokemuksieni kanssa, kokemukset yhteistyöstä ovat vähäisiä, ja ne kokemukset mitä on, ovat usein sävyiltään negatiivisia.

6.1.4 Yritysyhteistyön nykytila

Koska rahoituksen hankinta yritysyhteistyön kautta koetaan hankalaksi, sen nykytila on heikko. Anniina Kumpuniemen mukaan Tanssiteatteri MD:llä on tuotantopohjaista yritysyhteistyötä, mutta ei jatkuvaa tai pitkäkestoista yhteistyötä. Heillä on paikallisten toimijoiden pienimuotoista näkyvyysvaihtoa, jossa kumpikin osapuoli antaa toiselle ilmaista mainostilaa omissa julkaisuissaan. (Kumpuniemen haastattelu 7.10.2022.) Jopa Tampereen Teatterikesällä, joka on Suomen arvostetuimpia ja suurimpia teatterifestivaaleja, on ongelmia yritysyhteistyön kanssa. Toiminnanjohtaja Hanna Rosendahlin mukaan yritysyhteistyön osuus pienentynyt koko ajan ja se on enemmän tuotteiden ja palveluiden kuin rahan saamista (Rosendahlin haastattelu 26.8.2022). Pori Dance Companyssa yritysyhteistyön tärkeys on Mikko Lampisen mukaan pieni, kuten koko kentällä. Ei ole vakinaisia yhteistyökumppaneita, projektikohtaisesti esim. AV-alan yrityksiä. (Lampisen haastattelu 21.6.2022.) Komediateatterilla suureen osaan yhteistyöyrityksistä on pitkä suhde, uusien hankkiminen saattaa olla hankalaa (Ojalan haastattelu 16.8.2022). Marja Kaasikin mukaan Teatteri Telakan yhteistyö koostuu nyt lähinnä mainostilan myynnistä. Ideoita kyllä olisi, mutta teatteri on pieni toimija, jolla on vähän tarjottavaa, ei esimerkiksi isoja mainosbannereita, joista tarjota näkyvyyttä. (Kaasikin haastattelu 14.6.2022.) Nämä tulokset vastaavat omaa kuvaani yritysyhteistyön tilasta näyttämötaiteen kentällä. Yhteistyö on hyvin pienimuotoista sekä suhteellisen merkityksetöntä ja tuntuu että sitä tehdään juuri sen verran että voidaan sanoa julkisen sektorin rahoittajille, että yritysyhteistyötä on.

6.1.5 Yritysyhteistyöstä saadut tulot

Yritysyhteistyön heikosta tilanteesta puolestaan seuraa se, että siitä saadut tulot tai palvelut muodostavat hyvin pienen tai jopa merkityksettömän osan näyttämötaiteen toimijoiden budjeteista. Porilaiselle Rakastajat-teatterille yritysyhteistyön merkitys on teatterinjohtaja Kai Tannerin mukaan tällä hetkellä olematon, ennen koronaa sillä jonkinmoinen merkitys. Nyt sitä ollaan uudelleen käynnistämässä, mutta signaalit ovat huonot, korona ja sota ovat antaneet yrityksille syyn olla aloittamatta yhteistyötä. Yritysyhteistyön osuus budjetista tällä hetkellä pyöreä nolla, ennen koronaa sen osuus oli kausittain 5 %-10 %. (Tannerin haastattelu 6.10.2022.) Tanssiteatteri MD:n budjetista alle 1 % tulee yritysyhteistyöstä. Yritysyhteistyön tärkeys teatterille on pieni, kuten koko kentällä yleensä. (Kumpuniemen haastattelu 7.10.) Marja Kaasikin mukaan yritysyhteistyö ei ole Teatteri Telakalle lainkaan tärkeä tulonlähde, tosin haluaisivat, että se olisi isompi. Yhteistyökumppaneilta saadut hyödyt ovat olleet pieniä, mutta pienessä organisaatiossa kaikki auttaa. (Kaasikin haastattelu 14.6.2022.) Muihin haastatteluissa edustettuihin teattereihin nähden astetta kaupallisempaa ohjelmistoa esittävälle ja enemmän yleisöä vetävälle Tampereen Komedioteatterillekaan yritysyhteistyö ei ole ehdottoman tärkeää, vaan lähinnä lisätienesti. Yli puolet teatterin tuloista tulee maksavilta asiakkailta, yritysyhteistyöstä vain noin kaksi prosenttia. Kokonaisuudelle tällä ei ole suurta merkitystä. (Ojalan haastattelu 16.8.2022.) Teatterikesänsäkään yritysyhteistyö ei ole rahallisesti kuin noin. 1 % organisaation koko budjetista. Palveluiden ja tavaroiden saannin kannalta yritysyhteistyössä kuitenkin kyse merkittävistä summista, niiden osalta yhteistyön arvo on noin 30–40 000 euroa, mutta tuotteet ja tavarat eivät tietenkään näy budjetissa. (Rosendahlin haastattelu 26.8.2022.)

Yllätyin, kuinka pieni merkitys yritysyhteistyöllä oli kaikille haastatelluille näyttämötaiteen toimijoille. Kaikki organisaatiot, joita haastateltavat edustivat, ovat toimineet ammattimaisesti vähintään 20 vuotta. Niiden koosta päätellen muut rahoituksen hankinnan osa-alueet on hoidettu hyvin ja toiminnan vakauden perusteella suorittaminen sillä alueella on tasaista. Yritysyhteistyö tai sen edeltäjä sponsorointi eivät myöskään ole käsitteinä mitenkään uusia, joten luulisi että yritysyhteistyötä olisi pyritty edistämään jossain vaiheessa ja siihen liittyviä käytäntöjä olisi kehitetty vuosien varrella edes joissakin organisaatioissa.

Silloin kun yritysysteistyötä on ollut, se on koettu hyödylliseksi. Kumpuniemen mukaan tanssiteatteri MD:n imago on parantunut, näkyvyyttä on saatu lisää ja organisaation yleinen asema vahvistunut (Kumpuniemen haastattelu 7.10.2022). Pori Dante Companylle yhteistyö on antanut tuotannollista liikkumavaraa ja vaikuttanut sitä kautta tuotantojen laatuun (Lampisen haastattelu 21.6.2022).

6.1.6 Yrityksille tarjotut vastineet

Yrityksille tarjotut vastineet yhteistyöstä ovat hyvin samankaltaisia kaikilla toimijoilla. Teatterikesä järjestää yksityistilaisuuden yhteistyökumppaneille, jossa esitetään osia festivaalin ohjelmistosta. Kumppanit saavat myös näkyvyyttä tuotteilleen printissä ja verkossa, ei pelkästään mainosten vaan toimituksellisten asioiden kautta. Toiminnanjohtaja Rosendahlin mielestä näkyvyys on selkeästi auttanut yhteistyökumppanien myyntiä. (Rosendahlin haastattelu 26.8.2022.) Teatteri Telakka tarjoaa yritysysteistyökumppaneilleen lähinnä mainostilaa sekä lippuja esityksiin (Kaasikin haastattelu 14.6.2022). Lippuja esityksiin, eli elämyksiä tarjoaa kumppaneilleen myös Tanssiteatteri MD, mutta räätälöidämpää sisältöä eli kurkistuksia kulisseeihin ja tutustumista esityksiin pintaa syvemmillä esimerkiksi teosesittelyjen avulla (Kumpuniemen haastattelu 7.10.2022). Mikko Lampisen mukaan kumppaneille on tarjolla näkyvyyttä viestinnässä ja hyvää imagoa sekä lisäksi lippuja esityksiin ja esityksiä yritysten tapahtumissa (Lampisen haastattelu 21.6.2022). Samoilla linjoilla on Tampereen Komediateatteri, joka tarjoaa kumppaneille näkyvyyttä sekä myytyjen esitysten yhteydessä tarjottavia lisäpalveluita (Ojalan haastattelu 16.8.2022). Yrityksille tarjotut vastineet ovat hyvin samankaltaisia kuin mitä esimerkiksi urheiluseurojen tarjoamat vastineet: näkyvyyttä ja omaan toimintaan liittyviä yksityistilaisuuksia, esityksiä tai muuta spesiaalisältöä. Yritysysteistyöhön satsattavien resurssien puute näkyy myös tässä, tarjoomia ei ole ehditty tai voitu kehittää ja tarjotaan sitä mitä muutkin omalla alalla tarjoavat.

6.1.7 Yrityksiltä saadut vastineet

Vastineeksi yrityksiltä on saatu lähinnä palveluja, Rakastajat-Teatteri on tehnyt toimintaan orgaanisesti liittyvää palvelunvaihtoa, esimerkiksi remonttiin liittyen on saatu remonttipalveluita liittyen ilmastointiin, vessoihin ja sähköihin. Hyvin konkreettista infran kunnostusta, eikä ennen koronaepidemiaakaan raha juuri liikku-
nut. Rahoitusyhtiöiltä on joskus tullut rahaa projekteihin. (Tannerin haastattelu 6.10.2022.) Hanna Rosendahlin mukaan Teatterikesä on saanut festivaalin aikaan autoja ja Aamulehdeltä alennuksia mainoksista (Rosendahlin haastattelu 26.8.2022). Nokian Panimo ollut pitkään Telakan yritys yhteistyökumppanina, vastineeksi mainostilasta on saatu juomia henkilökunnan tilaisuuksiin. Lisäksi Radio Helsingin kanssa on ollut mainosvaihtoa. (Kaasikin haastattelu 14.6.2022.) Poikkeuksen muodostaa Tanssiteatteri MD, joka saa yhteistyökumppaneiltaan enemmän rahaa kuin palveluja (Kumpuniemen haastattelu 7.10.2022). Palvelunvaihto on yritys yhteistyön alin taso, yritykselle on helpointa tarjota vastineeksi jotain mitä he jo valmiiksi tuottavat, ja jos yhteistyötä ei kehitetä, niin tämä on se taso jolle yhteistyö jää. Rahalliselta arvoltaan palvelunvaihto jää usein pieneksi, jolloin myöskään yritys yhteistyön merkitys kokonaisuudessaan ei muodostu näyttämötaiteen toimijalle tärkeäksi tulonlähteeksi.

6.1.8 Yrityksiä hyödyttävät asiat organisaation brändissä

Yrityksiä hyödyttävät asiat organisaation brändissä vaihtelevat kohdeyleisön ja toiminnan tyyppin mukaan. Pori Dance Companyn brändistä voisivat hyödyttää yrityksiä omaleimaisuus, visuaalisuus, spesiaali näkyvyys sekä perusarvot, inhimillisuus ja tasa-arvo (Lampisen haastattelu 21.6.2022). Lapsille suunnattujen esitysten avulla Tanssiteatteri MD tavoittaa perheitä, etuna on myös nuorten aikuisten ja valikoivamman yleisön tavoittaminen. Yleisesti ottaen yleisössä on ”toisenlaisia kulttuurikuluttajia”. (Kumpuniemen haastattelu 7.10.2022.) Teatteri Telakka voisi auttaa yrityksen imagon rakentamisessa (Marja Kaasikin haastattelu 14.6.2022). Näyttämötaiteen toimijat harvemmin voivat tarjota yrityksille suurten ihmisjoukkojen tavoittamista, siksi oman brändin laatu ja vahvuudet ovat seikkoja joita yritykset voisivat hyödyntää.

6.1.9 Yritys yhteistyökumppanien hankinnan tilanne

Yritysyhteistyön vähyys ja resurssien puute näkyvät myös yhteistyökumppanien hankinnassa. Esimerkiksi Pori Dance Company on hankkinut kumppaneita internetistä etsimällä (Lampisen haastattelu 21.6.2022). Kumpuniemen mukaan Tanssiteatteri MD on hankkinut yrityksiä yhteistyöhön henkilökunnan omien verkostojen kautta ja keskittynyt sellaisiin yrityksiin, jotka ovat henkilökunnalle tärkeitä paikkoja, kuten esimerkiksi jotkut kahvilat. Internetistä myös etsitty sekä Nuorkauppakamarin ja Pirkanmaan yrittäjien avulla. (Kumpuniemen haastattelu 7.10.2022). Teatterikesässä on havaittu tärkeäksi oma aktiivisuus, sillä kukaan ei tule ovesta sisään ja kysymään yhteistyökumppaniksi (Rosendahlin haastattelu 26.8.2022). Kai Tannerin mukaan Pori on pieni kaupunki ja teatteri on toiminut 30 vuotta, minkä seurauksena paikalliset toimijat tunnetaan. Mutta vanhat suhteet eivät enää tunnu riittävän. (Tannerin haastattelu 6.10.2022.) Teatteri Telakka on myös hankkinut yhteistyökumppaninsa internetin kautta, yhteydenottovälineinä ollut sähköposti ja puhelin. Nokian panimo saatiin kumppaniksi työntekijän henkilökohtaisen kontaktin kautta. (Kaasikin haastattelu 14.6.2022.) Yritysyhteistyökumppanien hankinta ei vaikuta olevan mitenkään edistynyttä, kumppanien etsintä internetistä tai työntekijöiden omasta elämänpiiristä on jälleen yritysyhteistyön perustasolla. Yritysyhteistyön merkityksen kasvattaminen toimijalle vaatisi mielestäni kumppanien tarkempaa valikointia oman elämänpiirin ja mukavuusalueen ulkopuolelta.

6.1.10 Kumppanuuksien pituus

Yhteistyökumppanuuksien pituus vaihtelee, Tanssiteatteri MD:n kumppanuudet ovat olleet teoskohtaisia, kesto yleensä n. 2 kuukautta (Kumpuniemen haastattelu 7.10.2022) kuten myös Pori Dance Companyn kumppanuudet, jotka ovat olleet projektikohtaisia (Lampisen haastattelu 21.6.2022). Teatterikesän yhteistyöt ovat olleet pitkiä, Aamulehti yli 20 vuotta, Autokeskus ainakin 14 vuotta ja Hotelli Tammer myös pitkään (Rosendahlin haastattelu 26.8.2022), samoin myös Teatteri Telakan kumppanuudet, joista monet ovat olleet useamman vuoden pituisia (Kaasikin haastattelu 14.6.2022). Rakastajat-teatterin yhteistyökumppanuussuhteista osa on ollut pitkiäkin, mutta korona on katkaissut ne, ja jatkosta ei tiedä. Ei

ole tietoa, miten saada uusia kumppaneita ja muodostuuko kumppanuuksista pitkäkestoisia. (Tannerin haastattelu 6.10.2022.) Isompien toimijoiden voi olla helpompi ylläpitää yhteistyökumppanuuksia, pienempien organisaatioiden toiminnassa voi olla enemmän vaihtelua ja epäsäännöllisyyttä. Pitkäkestoisen kumppanuuden ylläpito, saati sitten sen kehittäminen voi olla vaikeaa, jos ole jotain minimiä minkä voi tarjota kumppanille joka vuosi.

6.1.11 Haasteita yritys yhteistyökumppanien hankinnassa

Haasteita yritys yhteistyökumppanien hankinnassa oli kaikkien haastateltujen organisaatioissa. Toimitusjohtaja Teemu Ojalan mielestä yritys yhteistyökumppanien hankinta on muuttunut hankalammaksi, korona tosin helpotti väliaikaisesti, kun halu tukea kulttuuria kasvoi. Koronaepidemian aikana ei esityskiellon takia ollut tarjottavaa, eikä organisaatiolla ole tarpeeksi myynnin henkilöstöä asiakassuhteiden pitkäaikaiseen hoitamiseen. (Ojalan haastattelu 16.8.2022.) Tanssi-teatteri MD:n haasteena on toimijan taiteenlaji ja siihen liittyvät ennakkoluulot, tämä on ikuinen haaste. Sanaton esitys on aikuisyleisölle ongelmallinen, lasten kanssa helpompaa. (Kumpuniemen haastattelu 7.10.2022.) Rakastajat-Teatterin Kai Tanner kokee, että kulttuuria ei oteta vakavasti, sen brändi on huono. Teatterin brändi taas on nolla, tuntuu että sitä pidetään puuhasteluna. Ongelma on myös yritysten asenteet ja rohkeuden puute. Se vaikeuttaa, että toimitaan seisahtuneessa kaupungissa, Pori on kituva kylä, ei löydy dynaamisuutta, ei löydy rohkeutta. (Tannerin haastattelu 6.10.2022.) Teatterikesässä ongelmana on aika-pula ja työntekijäresurssit. Yritys yhteistyökumppanien hankinnalle pitäisi olla oma työntekijä, jonka pitäisi tuntea organisaatio. (Rosendahlin haastattelu 26.8.2022.) Marja Kaasikin mukaan Teatteri Telakan yritys yhteistyökumppanien hankinnassa ei säännöllisyyttä tai strategiaa, eikä työvoimaa ei ole tarpeeksi. Vastaanotto yrityksissä ollut joko positiivista tai yhteydenottoihin ei ole saatu mitään vastausta. Mainostilan myynti on hankalaa, yrityksiä ei kiinnosta koska mainosten jakelu on vähäistä. Kansainvälisissä hankkeissa on ollut tilapäisiä kumppaneita, kuten autolauttafirma matkasponsorina. Toiminnan pienuuden takia on vähän tarjottavaa. (Kaasikin haastattelu 14.6.2022.) Kysymys siitä miten voidaan moraalisesti ja eettisesti yhdistää yritys taidemaailmaan on askarruttanut Pori Dance Companyn

puheenjohtajaa Mikko Lampista. Yritysyhteistyökumppanien hankinnalle pitäisi olla oma työnkuva tälle organisaatiossa, aikaa siihen menee pirusti. (Lampisen haastattelu 21.6.2022.)

Resurssien puute muodostaa ikään kuin noidankehän yritysyhteistyökumppanien hankinnan tielle: koska siihen ei ole resursseja, ei siihen voida satsata mitään. Toinen syy on varmasti priorisointi, organisaation tuloista suurin osa menee ydintoimintojen ylläpitoon, ja yritysyhteistyön tuotto-odotukset vaadittuihin satsauksiin nähden ovat pienet. Vaatisi paljon työtä, että toimija löytäisi omasta taiteenalanstaan ja sen kohderyhmästä kiinnostuneen yrityksen. Luulen että aika harvalla yrityksellä on ollut yritysyhteistyötä kulttuuri- ja taidealan toimijoiden kanssa, joten voi olla, että kynnys lähteä yhteistyöhön teatterin kanssa on suurempi kuin yhteistyöhön lähteminen esimerkiksi jääkiekkoseuran kanssa.

6.1.12 Yritysyhteistyön lähiaikojen toimet ja suunnitelmat

Vaikka yritysyhteistyön tämänhetkinen tilanne ei monella toimijalla ole kovinkaan hyvä, niin monella on suunnitelmia asiantilan korjaamiseksi lähiaikoina. Näistä hyvänä esimerkkinä on Tanssiteatteri MD, missä yritysyhteistyösisältöjä on päivitetty ja yksi työntekijä alkaa markkinoimaan yritysyhteistyöpaketteja. Heillä on tarkoituksena aloittaa jatkuvien yritysyhteistyömuotojen tunnustelu ja sen testaaminen mikä yhteistyömuoto voisi olla pitkäjänteisempää. Organisaatio on aloittanut uudestaan satsaamaan yritysyhteistyöhön. (Kumpuniemen haastattelu 7.10.2022.) Komediateatterissa myyntiin on palkattu uusia ihmisiä, joten voi olla, että uusia yritysyhteistyökumppanuuksia on tulossa, mutta viime vuosina he eivät ole aktiivisesti niitä hankkineet (Ojalan haastattelu 16.8.2022). Teatterikesä on pyrkinyt edistämään kumppanien hankintaa kehittämällä ja jalostamalla festivaalin arvoja, organisaatio on hankkinut esimerkiksi Kompassi-ympäristösertifikaatin. Yritysyhteistyöneuvottelut vievät pitkän aikaa, ja joka vuosi aloitetaan prosessi muutaman yrityksen kanssa. (Rosendahlin haastattelu 26.8.2022.) Tannerin mukaan teatteriesitykset ja vierailut ovat Rakastajat-teatterin yritysyhteistyöhankinnassa niin sanottua vanhan liiton tavaraa. Nyt organisaatio on lanseeraamassa

tiloihinsa ”Kehräämö Live plus” -konseptia, joka keskittyy keikkoihin ja klubimaisempaan ohjelmaan. Tämä konsepti on selkeästi kaupallisempi, sen toivotaan antavan mahdollisuuksia kaupallisten yhteistyökumppanien saamiseen. Perusteatteritoimintaan yhteistyökumppanien saaminen on kiven alla, vaatisi uuden konseptin. (Tannerin haastattelu 6.10.2022.) Teatteri Telakalla ei tällä hetkellä ole resursseja yritysyhteistyön kasvattamiseen. Syksyllä 2022 ensimmäistä kertaa järjestettävä teatterifestivaali tosin tarjoaa uusia mahdollisuuksia yritysyhteistyöhön. Aiemmin on ollut yritystä saada majoitusponsorina, mutta majoitusliikkeet eivät ole kiinnostuneet. (Kaasikin haastattelu 14.6.2022)

Monella toimijalla on suunnitelmia yritysyhteistyön edistämiseksi, osalla niitä voisi luonnehtia jopa kunnianhimoisiksi. Ottaen huomioon kaikkien haastateltujen suhteellisen vaatimattoman yritysyhteistyön aiemman tason, lieneekin kyseenalaista onko tasoa mahdollista nostaa, ainakaan ilman merkittävää lisäystä kumppanien hankinnan ja yhteistyön ylläpidon resursseihin. Tuntuu että monet toimijat puhuvat yritysyhteistyökumppanien hankinnasta koska he olettavat, että siitä kuuluu puhua, mutta käytännössä kumppanien hankinta ei ole prioriteetillistalla kovin korkealla ja käytännössä tulee taas jäämään muiden kiireellisemmiksi ja tärkeämmiksi koettujen asioiden jalkoihin.

6.1.13 Yritysyhteistyön ja organisaation rahoituksen pitkän aikavälin tilanne ja odotukset

Organisaation omaan tulevaisuuteen ja yritysyhteistyön rooliin siinä suhtaudutaan vaihtelevasti. Teatterikesän toiminnanjohtaja Hanna Rosendahl odottaa, että yritysyhteistyö tulee jatkossa kasvamaan koska valtion ja kaupungin rahoitus tulee todennäköisesti pienenemään ja tulossa on taloudellisesti tiukempia vuosia. (Rosendahlin haastattelu 26.8.2022.) Anniina Kumpuniemi toivoo Tanssiteatteri MD:n olevan yritysyhteistyökumppanien suhteen tulevaisuudessa vahvempi. Hän toivoo myös, että löytyy yrityksiä kumppaneiksi, jotka ovat valmiit sitoutumaan pitemmäksi aikaa. Tavoitteena saada pitempiä kaaria ja suurempia summia. (Kumpuniemen haastattelu 7.10.2022.) Pori Dance Companyn yritysyhteistyön tulevaisuus riippuu siitä, paljonko siihen voidaan panostaa. Mikko Lampisen

mukaan se voisi olla merkittävämpää, jos siihen on aikaa panostaa. Yritysyhteistyötä pitäisi tehdä, se voisi olla tosi hyödyllistä, mutta silloin sitä pitäisi miettiä jo aiemmin esityksen tuotannossa, mitä osaa tuotannosta voitaisiin miettiä yritystuen kautta, tehdä visuaalista ja teknistä suunnitelmaa sitä silmälläpitäen. Yhteistyökumppani pitäisi ottaa osaksi tuotannon suunnittelua. Yritysyhteistyö voi muodostua tärkeäksi osaksi rahoitusta, kulttuurin rahoitus on ollut välillä jäissä ja ollut välillä uhan alla. Yritysyhteistyön avulla voisi saada stabiiliutta, edes jotain pieni-muotoista. Potentiaali on valtava. (Lampisen haastattelu 21.6.2022.) Rakastajat-teatterin Kai Tanner ei osaa ennustaa mitä tulevaisuus tuo tullessaan. Kaikki merkit huolestuttavia, ei positiivisia merkkejä yhteistyökuvioiden suhteen. Yhteydenottoihin tulee täysi tyrmäys, ei edes keskustelua aloiteta. Koronaepidemia muutti kaiken ja sota siihen perään, yritykset keskittyvät keräämään voittoja talteen. (Tannerin haastattelu 6.10.2022.) Teatteri Telakka tavoittelee yritysyhteistyölle isompaa roolia. Tuottaja Marja Kaasikin käsityksen mukaan yritykset etsivät kohteita ”pelastaa maailma” ja niillä on tarvetta yhteistyölle. Taloudellisesti yritysyhteistyölle ei ole palavaa tarvetta, mutta lisärahaa on aina hyötyä. Valtion ja kunnan puolelta ei patisteta yritysyhteistyöhön, mutta suhtautuvat siihen positiivisesti ja näyttäisi varmasti hyvältä niiden suuntaan. Yritysyhteistyö on tärkeää erilaisten hankkeiden kannalta. (Kaasikin haastattelu 14.6.2022.) Koska Komediateatteri saa valtionosuutta, toimitusjohtaja Ojala kokee, että liika yhteistyökumppanien hankinta voisi aiheuttaa ongelmia valtion rahoittajien taholta (Ojalan haastattelu 16.8.2022).

Lähes kaikki vastaajat odottavat yritysyhteistyön olevan ainakin jossain määrin merkittävässä roolissa alan rahoituksen hankinnassa. Selkeää yhtenäistä kuvaa on vaikea muodostaa, kenellekään ei tunnu olevan kirkasta visiota siitä minkälaista oma yritysyhteistyö voisi olla. Toimijoilla tuntuu olevan negatiivinen käsitys siitä, miten oman alan julkinen rahoitus tulee jatkossa kehittymään, ja yritysyhteistyön odotetaan korvaavan menetykset ainakin jossain määrin. Mutta koska julkista rahoitusta ei ole vielä leikattu, yritysyhteistyön aloittamiselle tai kasvattamiselle ei ole nähty vielä tarvetta.

6.1.14 Haastattelujen perusteella saatu kokonaiskuva

Haastattelujen perusteella on todettava, että pienten ja keskisuurten näyttämötaiteen toimijoiden osalta yritysysteistyö on vielä hyvin vähäistä. Yhteistyötä yritysten kanssa ei joko ole, tai se vähäistä ja kausittaista, mutta toisaalta monet tiedostavat sen tärkeyden ja ovat ainakin ajatuksen tasolla valmistautuneet sen laajentamiseen. Suurimmat esteet yritysysteistyön aloittamisen tai kasvattamisen tiellä näyttävät olevan resurssien puute, esitystoiminnan kausittaisuus sekä pienet yleisömäärät. Yritysten houkuttelevuus yhteistyökumppaneiksi merkittävillä summilla on vaikeaa, jos ei ole tarjota juuri mitään vastineeksi. Alalla yleinen kokemuksen puute yritysysteistyöstä myös ruokkii itseään: kun se on olematonta, ei ole toimijaa joka voisi olla esimerkkinä muille tai mistä uudet toimintatavat voisivat levitä. Yritysysteistyötä on myös pidetty tarpeettomana tai jopa sopimattomana rahoitusmuotona kulttuurialalle. Valtiollinen ja kunnallinen rahoitus on tarpeeksi suurta, jotta se mahdollistaa monenlaisten näyttämötaiteen organisaation toiminnan, mutta riittävän niukkaa, jotta sitä ei riitä uusien toimintatapojen, kuten yritysysteistyön, kehittelyyn.

6.2 Verkkosivujen dokumentointi

Toisena opinnäytetyöni aineistonkeruumenetelmänä käytin dokumenttianalyysia. Kävin läpi Suomen Teatterit ry:n Helsingissä, Espoossa ja Vantaalla sijaitsevien jäseneteattereiden internetsivut ja etsin sieltä tietoja yritysysteistyökumppaneista tai tietoja joiden avulla yritykset voisivat harkita kumppanuutta tai aloittaa sen teatterin kanssa.

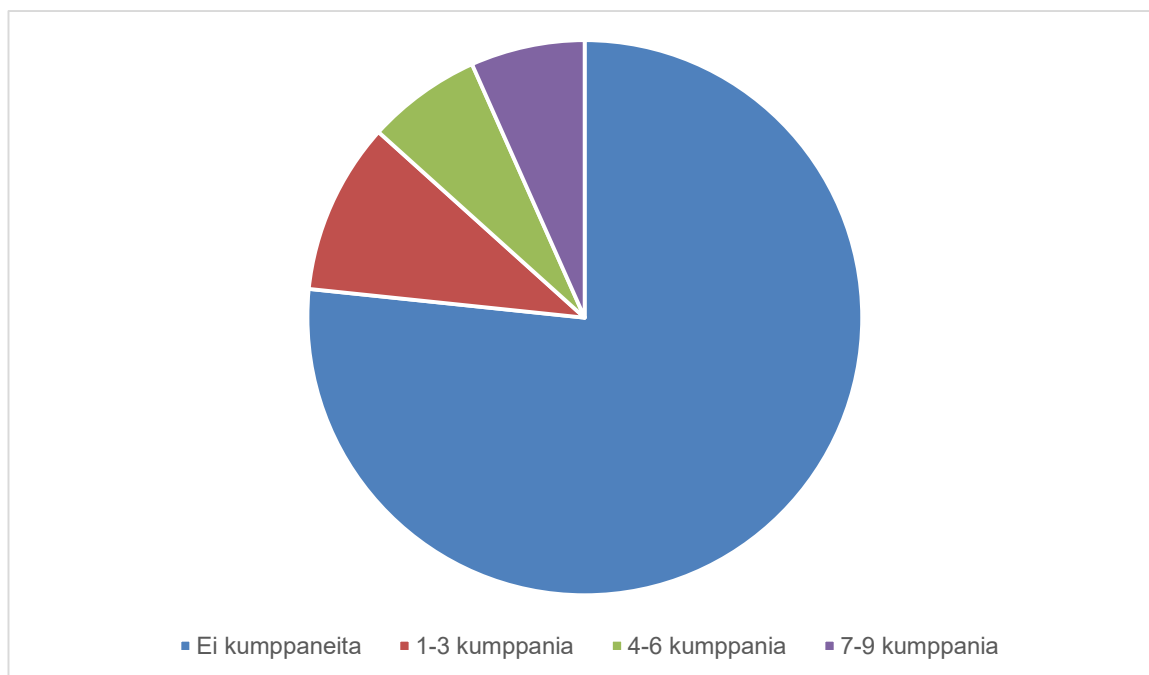
Organisaatio:	Yhteistyökumppanien määrä verkkosivuilla:
Circo Aereo	0
Cirko – Uuden sirkuksen keskus	0
Compañía Kaari & Roni Martin	5
Helsingin Kaupunginteatteri	7
Improvisaatioteatteri Stella Polaris	0

Klockriketeatern	0
KOM-teatteri	0
Musiikkiteatteri Kapsäkki	0
Nukketeatteri Sampo	0
Q-teatteri	0
Red Nose Company	0
Ryhmäteatteri	3
Suomen kansallisooppera ja -baletti	4+2
Suomen Kansallisteatteri	3
Suomen Komediateatteri	0
Susanna Leinonen Company	0
Svenska Teatern	2
Tanssin talo	0
Tanssiteatteri Hurjaruuth	0
Tanssiteatteri Tsuumi	0
Teater Virus	0
Teatteri Jurkka	0
Teatteri Rollo	0
Tero Saarinen Company	1
Zodiak – Uuden tanssin keskus	0
Espoon Kaupunginteatteri	0
Glims & Gloms	0
Teatteri Hevosenkenkä	0
Unga Teatern	0
Tanssiteatteri Raatikko	0
Teatteri Vantaa	8

Taulukko 3. *Pääkaupunkiseudun Suomen Teatterit ry:n jäseneteattereiden yritysyhteistyökumppanien määrä dokumenttianalyysin perusteella.*

Vaikka Suomen Teatterit ry:n jäsenet ovat kaikki ammattiteattereita ja otanta kohdistui pääkaupunkiseudun jäseneteattereihin, yritysyhteistyö näyttäisi silti olevan

hyvin vähäistä. 74 %:lla (23/31) ei ole yhteistyökumppaneita ollenkaan ja vain 13 %:lla (8/31) niitä oli kaksi tai enemmän.



Kuvio 4. Suomen Teatterit ry:n pääkaupunkiseudulla sijaitsevien teattereiden yhteistyön tilanne.

Näytteessä mukana olevien toimijoiden koot vaihtelevat suuresti, erittäin pienistä (esim. Compañía Kaari & Roni Martin) hyvin suuriin (esim. Suomen kansallisooppera ja -baletti). Pienistä toimijoista Compañía Kaari & Roni Martinilla oli viisi yhteistyökumppania, mikä on muihin toimijoihin nähden yllättävän paljon. Nämä kaikki vaikuttavat olevan pk-yrityksiä ja toimialaltaan sellaisia (soitinyritys, painotalo) joiden kanssa teatteri tekisi muutenkin yhteistyötä, joten voidaan olettaa suurien rahasummien ei näissä yhteistyökumppanuuksissa ole liikkunut. Yhteistyökumppanit eivät myöskään ole mitenkään näkyvästi esillä, esimerkiksi etusivulla, vaan ne löytyvät ”ryhmä” -sivun ”yhteistyö” -alasilta. Suomen kansallisoopperalla ja -baletilla yhteistyöyrityksiä on heidän kotisivujensa mukaan neljä, joiden lisäksi on kaksi tietyssä projektissa tai tuotannossa mukana ollutta yritystä. Koska yhteistyökumppanit ovat suhteellisen suuria (esim. Helsingin Sanomat, Varma) voidaan olettaa, että kyse on rahallisesti tai ainakin saaduissa palveluissa mitattuna suhteellisen suuresta summasta. Tosin nämäkään yhteistyökumppanit eivät

ole saaneet näkyvyyttä kotisivujen etusivulta vaan ”yritykset ja ryhmät” -sivun ”yhteistyökumppanit” -alasivulta. Oletettavaa kuitenkin on, että kumppanit ovat saaneet näkyvyyttä käsiohjelmissa ja muussa printtaviestinnässä.

Yhteistyössä

Opetus- ja kulttuuriministeriö



Kuva 1. Teatteri Vantaan yritys yhteistyökumppanit

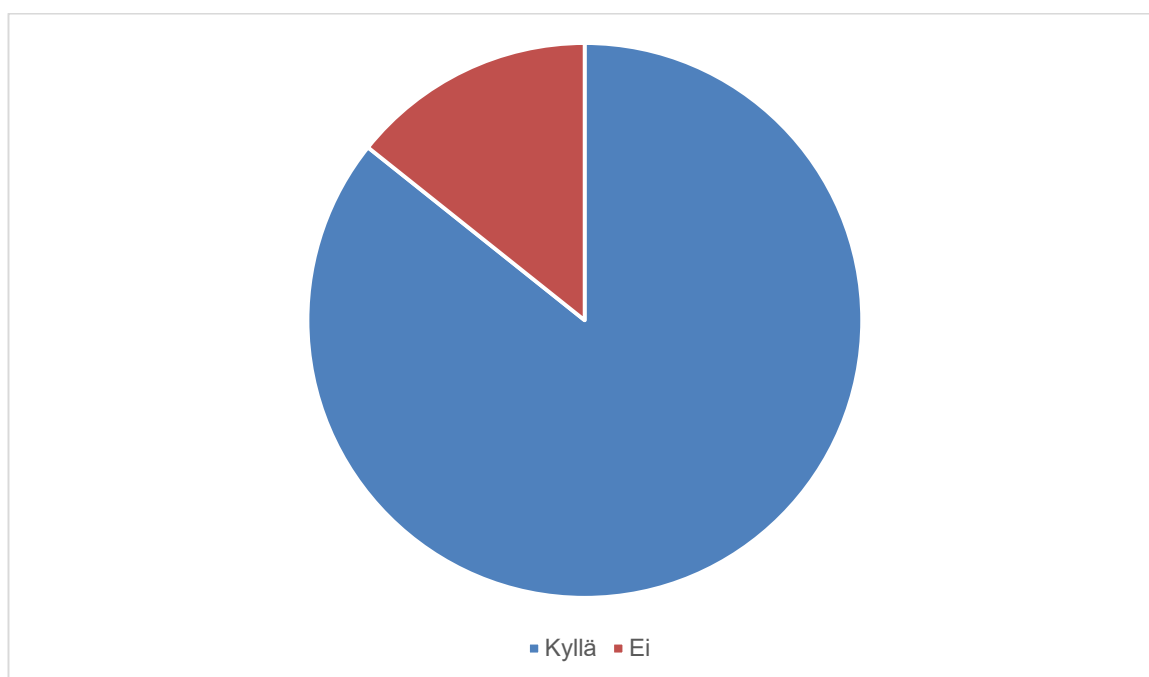
Kahdeksasta yritys yhteistyötä tekevästä teatterista vain kolmella (Ryhmäteatteri, Suomen Kansallisteatteri ja Tero Saarinen Company) kumppanit näkyivät teatterin kotisivujen jokaisella sivulla ja yhdellä (Susanna Leinonen Company) tukijat näkyivät etusivulla. Teatteri Vantaalla kumppaneita oli peräti kahdeksan, mutta ne eivät näkyneet jokaisella sivulla. Kolmessa tapauksessa (Compañía Kaari & Roni Martin, Helsingin Kaupunginteatteri, Suomen kansallisooppera ja -baletti) tieto yhteistyökumppaneista oli hankalasti löydettävissä. Vain kahdella toimijalla (Helsingin Kaupunginteatteri, Suomen kansallisooppera ja -baletti) oli sivu, josta löytyi tietoja yritys yhteistyökumppaniksi ryhtymisestä.

Tämän aineiston perusteella voi päätellä, että yritys yhteistyö on vähäistä myös varakkaalla pääkaupunkiseudulla sijaitsevien vakiintuneempien teatterien keskuudessa. Suurimmalla osalla ei ole yhteistyökumppaneita ollenkaan, ja niillä joilla on, kumppanien määrä tai koko ei ole mitenkään merkittävää toimijan

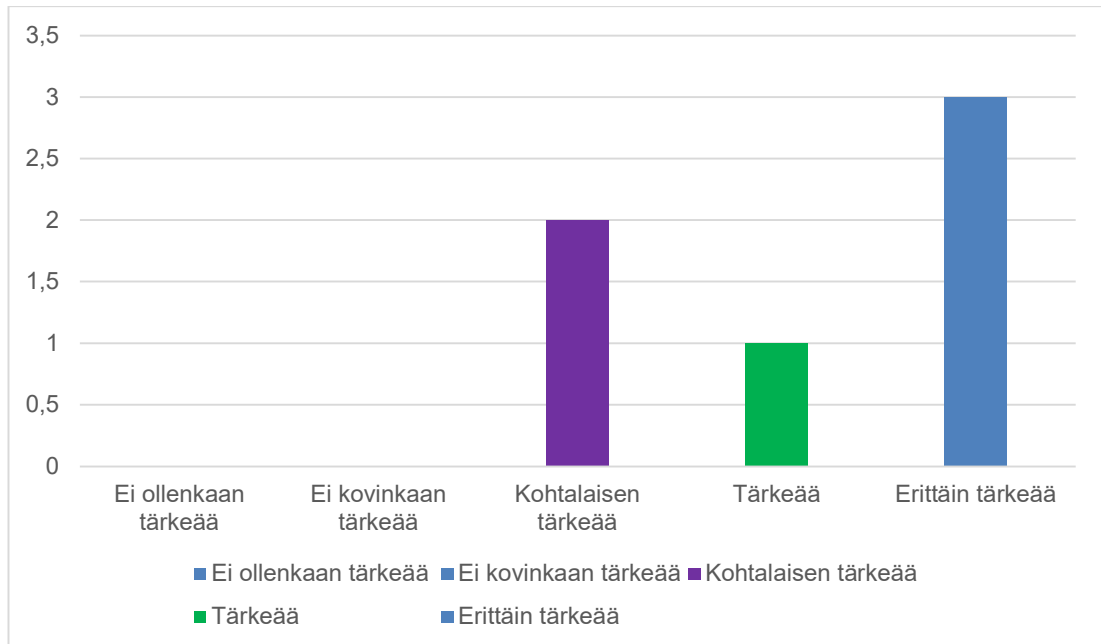
omaan kokoon nähden. On todennäköistä, että kaikki yritysysteistyökumppanit on listattu kunkin organisaation kotisivulla, kokemuksen mukaan se on helppoutensa takia se vähimmäisnäkyvyys, joka tarjotaan kaikille kumppaneille.

6.3 Kysely

Lähetin kyselyn 37:lle Suomen Teatterit ry:n pääkaupunkiseudun ulkopuolella sijaitsevalle jäseneteatterille. Teattereista seitsemän vastasi kyselyyni, ja näistä peräti kuudella oli yritysysteistyökumppaneita. Koska tekemäni benchmarkingin aineiston mukaan suurimmalla osalla (23:lla 31:stä) pääkaupunkiseudun Suomen Teatterit ry:n jäseneteattereista ei ole yritysysteistyökumppaneita, näyttää siltä, että lähettämäni kyselyyn vastasivat lähinnä ne joilla ylipäätensä on yritysysteistyökumppaneita.



Kuvio 5. Yritysysteistyötä harjoittavien osuus kyselyyn vastanneista Suomen Teatterit ry:n jäsenistä.



Kuvio 6. Yritysyhteistyön tärkeys kyselyyn vastanneille Suomen Teatterit ry:n jäsenille

Niistä kuudesta joilla oli yritysyhteistyökumppaneita, kolmella niitä oli 1-5, kahdella niitä oli 10 tai enemmän ja yhdellä ”määrä vaihtelee”. Rahaa yritysyhteistyökumppaneiltaan sai vain yksi yritys, kaksi sekä rahaa että palvelunvaihtoa ja kolmella yritysyhteistyöstä saatiin vain palvelunvaihtoa. Ne joilla oli yritysyhteistyökumppaneita, kokivat niiltä saadun rahan tai palvelut tärkeinä organisaatiolle.



Kuvio 7. *Yritysyhteistyön muuttuminen tulevaisuudessa kyselyyn vastanneille Suomen Teatterit ry:n jäsenille*

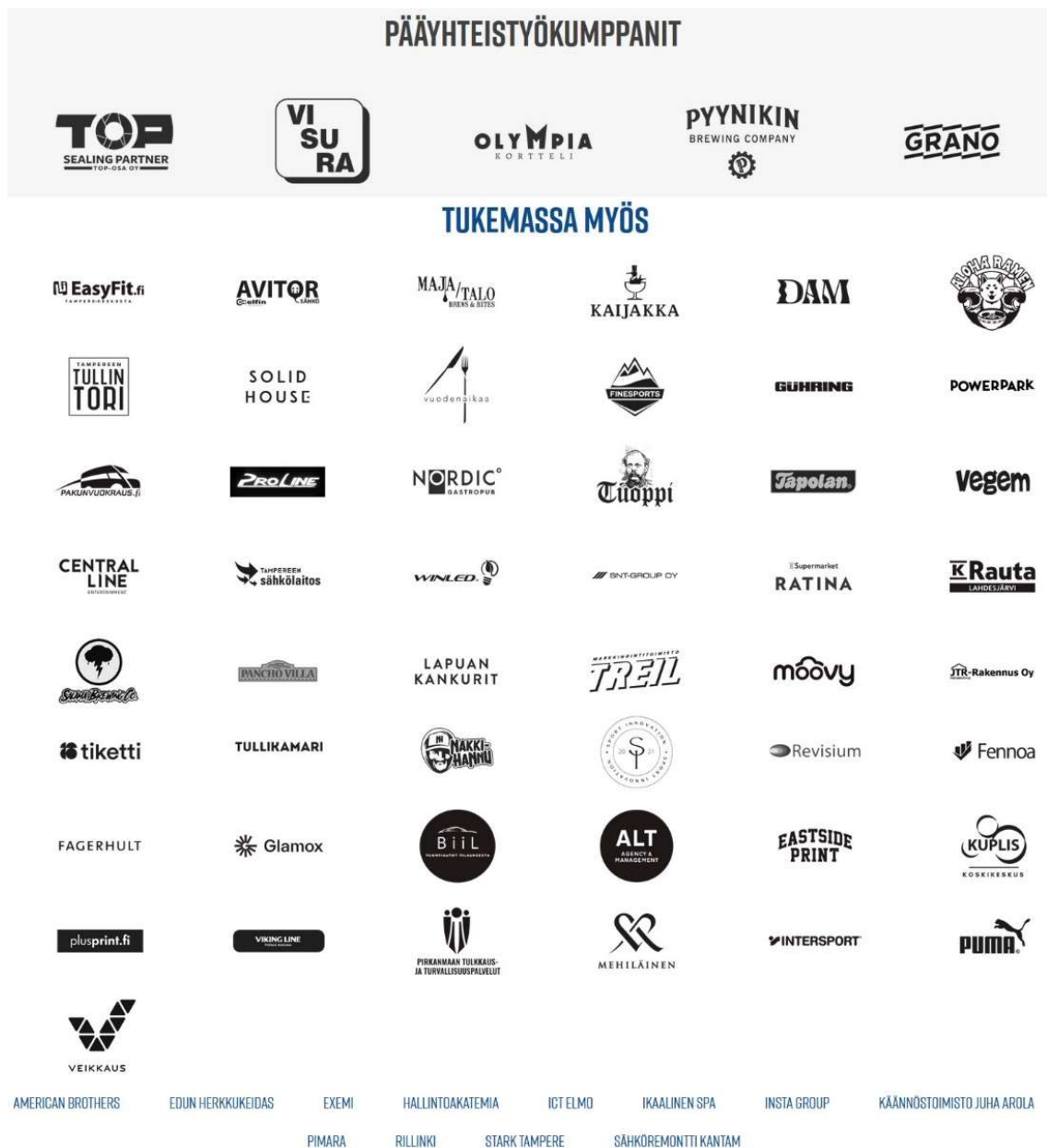
Ainoa kyselyyn vastannut teatteri jolla ei ollut yritysyhteistyökumppaneita ei ollut aikeissa hankkia niitä resurssien puutteen takia. Tosin heitäkin yritysyhteistyö kiinnostaa ainakin ajatuksen tasolla ja arvelivat yritysyhteistyön määrän lisääntyvän tulevaisuudessa.

6.4 Benchmarking

Otin benchmarkingin kohteeksi kulttuurialan ulkopuolisen toimijan, jalkapalloseura Tampere Unitedin, jolle rahoituksenhankinta on selvästi tärkeässä roolissa ja sitä kehitetään jatkuvasti yhteistyössä seuran muun toiminnan kanssa. Haastattelin seuran myynnistä vastaavaa Harri Karvista seuran yritysyhteistyön tiimoilta.

Karvisen mukaan seuran myyntiryhmä ideoi tiiviisti ja jakaa tehtäviä keskenään, ja viimeisen 4–5 vuoden aikana yritysyhteistyökumppanien hankinta onkin kehittynyt. Rahoituksen hankintaa yrityksiltä ei koeta negatiivisena juttuna, touhusta on hyvä fiilis. Sadasta kontaktoidusta yrityksestä onnistumisprosentti on 70 %, näiden kanssa saadaan aikaiseksi vähintäänkin pieni diili. Juuri kukaan ei lähde heti mukaan isolla summalla, vaan tutustuminen vie aikaa. Yritysten kiinnostus on kasvanut viime aikoina. Karvisen mukaan yritysyhteistyö on ehdottoman tärkeää seuralle. Se on osa uskottavuutta, näkyvyyttä sekä viestintää ja tuo paitsi tuloja myös luo organisaatiolle uskoa siihen, että heidän takanaan ja tukenaan on iso verkosto jeesaamassa jos seura joskus joutuu taloudellisiin vaikeuksiin. Verkosto myös ruokkii itseään ja nykyiset yritysyhteistyökumppanit tuovat lisää yritysyhteistyökumppaneita. Yritysyhteistyökumppanien hankinnassa viestintä on päätarjoama, lippupaketit, myös VIP-lippupaketit sekä näkyvyys ottelutapahtumissa, eli paita- ja laitamainokset. Myös ottelutapahtumien yhteydessä järjestettävät etkot ja jatkot kapakoissa tuovat kumppaneille asiakkaita. Karvisen mielestä toimijan omaa tarinaa kannattaa avata yritykselle, osa yhteistyökumppaneista on

halunnut mukaan vain Tampere Unitedin tarinan takia. Selkeästä omasta imagoista ollut hyötyä ja elävä tarina on tärkeä brändissä. (Karvisen haastattelu 20.6.2022.)



Kuva 2. Tampere Unitedin yhteistyökumppanit

Sarjanousut tuovat Tampere Unitedille haasteita, kun yhteistyökumppanien hankinnan pitäisi kasvaa samaa tahtia. Myyntiryhmää kasvatetaan, joka vuosi tulee

yksi henkilö lisää mukaan. Uusia yritysyhteistyön muotoja on löydettävä koko ajan. Kauden loputtua myyntiryhmä kokoontuu viikoittain, ja kesällä järjestetään työpajoja joissa mietitään miten asetetut tavoitteet voidaan saavuttaa ja toimintaa kasvatettua. Pelipaikkojen muutosten myötä tulevaisuus tuo mukanaan muutoksia Tampere Unitedille, pitää miettiä esimerkiksi sitä, miten hoituu ravintolapalvelut ja anniskelu uudella Tammelan stadionilla? Yritysyhteistyö pysyy seuralle tärkeänä jatkossakin, se sopii Tampere Unitedille organisaationa, se koetaan positiivisena ja luonnollisena asiana (Karvisen haastattelu 20.6.2022)

Tein myös dokumenttianalyysin jalkapalloseura Tampere Unitedin kotisivuille. TamU:n miesten edustusjoukkue pelasi kauden 2022 Kakkosessa, eli kolmanneksi korkeimmalla sarjatasolla ja sen otteluiden katsojakeskiarvo oli tällä kaudella 410. Seuran naisten edustusjoukkue pelasi Kolmosta, eli neljänneksi korkeinta sarjatasoa. Naisten edustuksen katsojakeskiarvosta ei ole virallista tietoa, mutta se lienee viidenkymmenen ja sadan välillä.

Tampere Unitedilla on kotisivujensa mukaan viisi pääyhteistyökumppania ja ”tukemassa myös” otsikon alla 61 yritystä, eli yhteensä 66 yhteistyökumppania. Yrityksiä on mukana monen kokoisia, pienistä yhden hengen toiminimiyrittäjistä (esimerkiksi Käännöstoimisto Juha Arola) aina keskisuuriin yrityksiin (esimerkiksi Visura oy, liikevaihto 25,8 miljoonaa vuonna 2021). Osa yrityksistä varmasti tarjoaa vastineeksi palveluita tai alennuksia tuotteistaan, mutta näin suuren ja kirjavan yhteistyökumppanijoukon ollessa kyseessä osa yrityksistä on erittäin todennäköisesti tukenut seuraa rahallisesti. Kumppaniyritykset ovat näkyvästi esillä jokaisen sivun alaosassa, mutta tietoa yhteistyökumppaniksi lähtemisestä ei sivuilta löydy.

6.5 Tulosten yhteenveto

Haastatelluilla toimijoilla oli hyvä käsitys siitä mitä yritysyhteistyö on. Monella oli myös selkeä käsitys siitä miten oman organisaation yritysyhteistyötä voisi edistää, ja mitkä ovat siihen liittyvät tulevaisuudennäkymät. Rahoituksen lähteet olivat

kaikilla melko samalaiset, tosin osalla oman rahoituksen osuus oli suurempi. Yritysyhteistyö oli suurimmalla osalla haastatelluista merkitykseltään melko vähäistä palvelunvaihtoa. Haastatelluista isoimmilla toimijoilla yhteistyö oli kestänyt vuosia, pienemmillä se on satunnaisempaa ja lyhytaikaisempaa. Yrityksille tarjottavat vastineet olivat suurimmalla osalla melko tavanomaisia eikä tähän liittyvää tuotekehittelyä ollut tehty. Haastatelluista vain yksi oli aloittamassa toimia yritysyhteistyön aloittamiseksi ja tehostamiseksi ja yksi oli suunnitellut sellaisia.

Dokumenttianalyysin perusteella suurimmalla osalla pääkaupunkiseudun ammattiteatterista ei ollut yritysyhteistyökumppaneita, mikä oli mielestäni yllättävä tulos. Kyselyn tulos vahvisti haastatteluiden ja dokumenttianalyysin lopputuloksia, jos oletetaan että kyselyyn vastasivat lähinnä ne joilla oli yritysyhteistyötä.

Benchmarkingin lopputulos oli mielenkiintoinen, Tampere Unitedilla on satsattu pitkäjänteisesti yritysyhteistyökumppanien hankintaan, ja siitä on myös saatu tuloksia. Uskon että monet heidän prosesseistaan ja toimintatavoistaan olisivat siirrettävissä näyttämötaiteen toimijoille.

7. Kehittämisehdotukset

Tutkimustulosten perusteella näyttämötaiteen toimijoilla on paljon tekemistä yritysyhteistyön aloittamisessa ja tehostamisessa. Suurella osalla ei ole kokemusta yritysyhteistyöstä eikä siihen ole satsattu eikä vaikuta olevan aikomusta satsata. Aloittaminen nollasta tai lähes nollasta on aina vaikeaa ja toisaalta monella tuntuu olevan odotukset turhan korkealla yritysyhteistyön välittömien hyötyjen suhteen. Pyrin tässä luvussa hahmottelemaan minkälaisella prosessilla pieni tai keskisuuri näyttämötaiteen toimija voisi aloittaa yritysyhteistyökumppanien hankinnan. Pohjana olen käyttänyt niitä harvoja alan toimijoita joilla on yritysyhteistyötä sekä benchmarking-kohdettani jalkapalloseura Tampere Unitedia jolla on käytössä

monia käyttökelpoisia, muillakin aloilla helposti hyödynnettäviä yritysysteistyön käytäntöjä.

7.1 Yritysysteistyömyynnin valmistelut

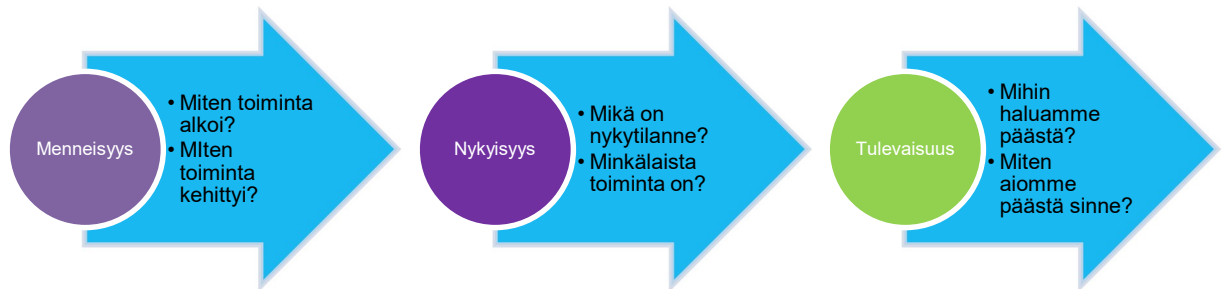
Jotta näyttämötaiteen toimijalla olisi mahdollisuus edes aloittaa neuvottelut yrityksen kanssa yhteistyöstä, pitää oman tuotteen tai tarjooman olla mahdollisimman pitkälle valmisteltu. Tämä tietenkin vaatii resursseja eli työvoimaa, mitä ei yleensä toimijoilla ole ylimääräisiin projekteihin entisten lisäksi. Yritysysteistyön lisääminen vaatisi pientä riskinottoa ja asioiden uudelleen priorisointia, mutta uskon että se kannattaisi pitkässä juoksussa. Perusteellinen valmistelu on kuitenkin ensiarvoisen tärkeää, kilpailu yritysysteistyökumppaneista on kovaa, eikä siinä pääse alkua pidemmälle, jos sitä lähdetään tekemään puolivaloilla tai takki auki.

7.1.1 Oman tarinan ja brändin selkeyttäminen

Kun lähdetään yritysysteistyöneuvotteluihin, kumppanin etsijällä pitää olla selkeä kuva siitä kuka tai minkälainen organisaatio itse on? Mistä toimija tulee ja mihin se on menossa? Urheilussa asioita mitataan usein määrällisesti eikä laadun kannalta kuten usein taiteen ja kulttuurin alalla. Mutta myös urheilussa tarina on tärkeä. Jalkapalloseura Tampere United on voittanut kolme Suomen mestaruutta, mennyt konkurssiin, aloittanut alimmalta sarjatasolta ja tavoittelee nyt nousua takaisin huipulle pelaten tällä hetkellä kolmanneksi korkeimmalla sarjatasolla Kakkosessa. Seuralla on selkeä menneisyys, nykyisyys ja tulevaisuus. Sillä on (ainakin urheilusta kiinnostuneen henkilön kannalta) kiinnostava tarina joka ei ole vielä päättynyt, eli seura on matkalla johonkin. Yhteistyön avulla yritykset voivat päästä osaksi tätä tarinaa. Tarina on myös helposti muutettavissa seuraan liitettäviksi mielikuviksi, kuten vaikkapa periksiantamattomuus ja vaikeuksien voittaminen. Nämä kaikki seikat rakentavat seuran brändiä ja tekevät siitä helpommin myytävän yrityksille.

Yritysysteistyötä tavoittelevien näyttämötaiteen toimijoiden pitäisi selvittää ja kirjoittaa auki oma tarinansa: mistä ollaan tulossa ja minne ollaan matkalla. Jos oma

toiminta on pysähtynyt ja on saavutettu jonkinlainen staattinen paikallaan oleminen olotila, niin siitä voi olla vaikea saada kiinnostavaa palasta yritysyhteistyökumppanien hankintaan. Tarinallisen päämäärän määrittely voidaan johtaa toimijan strategiasta, tai jos sellaista ei ole, niin tarinallisella päämäärällä voidaan rakentaa omaa strategiaa tai merkittävästi selkeyttää sitä. Tarinan avulla voidaan tarjota yhteistyökumppanille mahdollisuus päästä osaksi jotain kiinnostavaa ja elävää, ehkä osaksi jotain konkreettisempaa kuin mitä kulttuurialalla on yleensä tarjota. Tarina myös sitoo toimijan osaksi ympäröivää yhteiskuntaa ja sen historiaa.



Kaavio 1. *Organisaation tarina.*

Taiteen ja kulttuurin alalla saavutuksia harvemmin mitataan määrällisesti, laatu on useimmiten toimijoiden tärkein mittari. Tässä en tarkoita yleisömääriä, vaan omien tuotteiden eli näyttämötaiteen osalta esitysten onnistumisen mittaamista. Urheilussa mestaruuden voittaminen on tärkeä saavutus, vaikka yleisöä ei olisi ollut paikalla kuin kourallinen, samaten kuin merkittävän ja hyvin tehdyn esityksen tuottaminen on saavutus, vaikka yleisöä ei juurikaan olisi ollut. Vaikka omat saavutukset eivät olisikaan määrällisesti mitattavissa, niiden avulla voi silti rakentaa organisaation tarinaa tai brändiä. Laadulliset saavutukset pitäisi kirjoittaa auki ja

osata asettaa ne kontekstiin, jonka avulla saavutuksen merkittävyys aukenee myös maallikolle.

Tarinan lisäksi pitäisi selvittää minkälainen on toimijan oma brändi ja miten sitä voitaisiin tuoda esille yritys yhteistyökumppanien hankinnassa. On myös kartoitettava onko jotain muita toimintaan liittyviä mielikuvia joita voitaisiin hyödyntää. Nykytanssiryhmällä näitä voisivat olla esimerkiksi esteettisyys ja visuaalisuus. Teatteriryhmällä mielikuvat voisivat esitysten sisällöstä riippuen liittyä vaikkapa yhteiskunnallisuuteen, paikallisuuteen tai kulttuurikasvatukseen. On tärkeää tietää kuka on, ennen kuin aloittaa prosessin yritys yhteistyökumppanien hankkimiseksi.

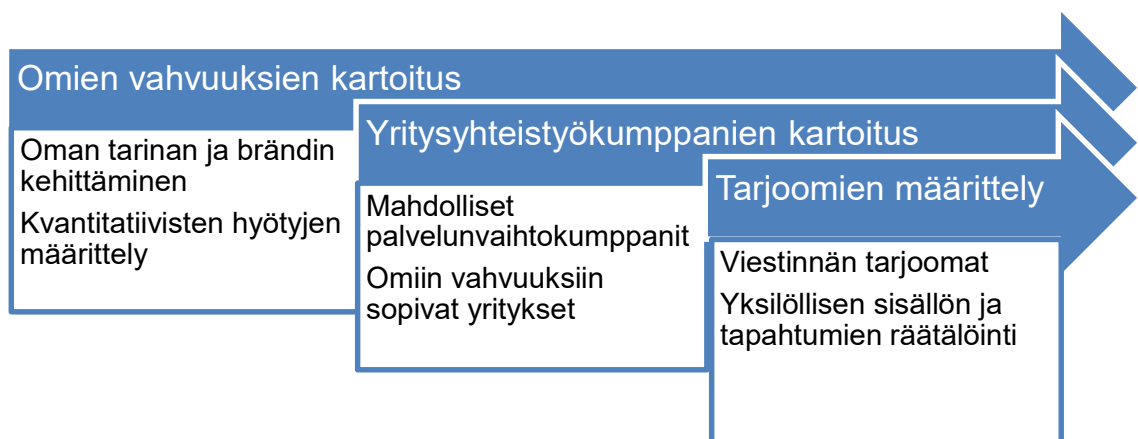
Arvot ovat nykyään tärkeässä osassa monen yrityksen brändissä ja viestinnässä, kuten myös monella kulttuurialan toimijallakin. Onkin tärkeää, että viimeistään yritys yhteistyömahdollisuuksia valmistellessa näyttämötaiteen toimija selvittää ja kirjaa ylös omat arvonsa. Näiden arvojen sisäistämisen ja niistä viestimisen avulla voidaan löytää tehostaa omaa yhteistyökumppanien hankintaa sekä löytää omiin arvoihin sopiva yritys.

7.1.2 Kvantitatiivisten hyötyjen määrittely

Tarinan ja mielikuvien lisäksi on tärkeää kerätä tietoa niistä määrällisistä ja helposti mitattavista asioista joita organisaatio voi tarjota. Yleisömäärät ja viestinnällä tavoitettujen henkilöiden määrä ovat helpoimmin mitattavia, tosin pienemmillä näyttämötaiteen toimijoilla ne voivat jäädä vaatimattomiksi. Olisikin tärkeää määrittellä minkälaisia kohderyhmiä tavoitetaan. Sosiaalisen median alustoista ainakin Facebook tarjoaa monipuolisia työkaluja tavoitetun joukon määrittelemiseksi. Esitysten yleisön osalta määrittely on vaikeampaa. Katsojakyselyn tai tutkimuksen tekeminen voi auttaa todennetun tiedon saamiseksi omasta yleisöstä. Sukupuolijakauman, asuinpaikan, koulutustason, tulotason ja kiinnostuksen kohteiden selvittäminen voi olla suureksi avuksi yritys yhteistyökumppanien hankinnassa. On tärkeää tuntea oma toiminta.

7.1.3 Yritys yhteistyökumppanien kartoitus

Kun omaan brändiin ja tarinaan sekä määrällisiin asioihin liittyvät seikat ovat selvillä, on mahdollista aloittaa potentiaalisten yhteistyökumppanien kartoitus. Kaikille toimijoille on automaattisesti selvää mitä palveluja he ostavat omaa toimintaansa varten, näiden yritysten kanssa tehtävä yhteistyö palvelunvaihdon muodossa on yleisin yritysytteistyön muoto. Tämä yritysytteistyön perustaso vaikuttaa olevan melkein kaikilla hallussa, joten en käsittele sen aloittamista enempää. Haastavampaa on löytää oman mukavuusalueen ulkopuolelta yhteistyökumppaneita tai saada palvelunvaihdolla kumppaneiksi saadut yritykset satsaamaan enemmän. Kahden edellisen luvun perusteella kirjatut asiat auttavat määrittämään, minkälaiset tai minkä tyyppiset yritykset olisivat potentiaalisia yhteistyökumppaneita. Jos näyttämötaiteen toimijan brändiin liittyy visuaalisuus, niin potentiaalinen yhteistyökumppani voisi olla mainos- tai markkinointitoimisto. Jos toimija tavoittaa esityksillään ja viestinnällään lapsiperheitä, kumppani voisi olla paikallinen kauppakeskus. Jos yleisö on keski-ikäistä ja keskiluokkaista, kannattaa olla matkatoimistoon yhteydessä yritysytteistyön tiimoilta. Harva pieni- tai keski-suuri näyttämötaiteen toimija voi tavoittaa toiminnallaan suuria ihmisjoukkoja. Jos oma yleisö edustaa jotain suhteellisen kapeaa kohderyhmää, kannattaa etsiä yhteistyökumppaniksi sellainen yritys, joka myös tavoittelee myös samaa tai samantyyppistä kapeaa kohderyhmää.



Kaavio 2. Yritysytteistyökumppanien hankinnan prosessi.

7.1.4 Tarjoomien määrittely

Kun on selvitetty mikä on oman organisaation brändi ja tarina sekä määritelty tarjottavat hyödyt ja mahdolliset yhteistyökumppanit, pitää ennen yhteydenottoa vielä määrittää yrityksille tarjottavat asiat. Näkyvyys sosiaalisessa mediassa, nettisivuilla ja printtituotteissa ovat selkeimmät tarjottavat. Koska yhteistyökumppanuus on helpointa aloittaa pienellä summalla, nämä usein riittävät alkuun. Siltä varalta, että yritys onkin valmis tulemaan mukaan isommalla summalla tai jos halutaan pohjustaa yhteistyön kasvattamista tulevaisuudessa, kannattaa valmistella muutakin tarjottavaa näkyvyyden rinnalle. Urheiluseuroilla nämä voivat olla esimerkiksi lippuja ottelutapahtumien VIP-teltiltaan tai tapaamisia valmentajan tai pelaajien kanssa. Näyttämötaiteen puolella voitaisiin tarjota yksityisnäytöksiä, jonka esityksessä olisi jotain materiaalia mitä ei ryhmän tavallisissa esityksissä ole. Tällaisten tarjottavien suhteen on tietenkin omat ongelmansa: insinööritoimiston johto saattaa olla innostuneempi lähteä katsomaan jääkiekko-ottelua VIP-aitioon kuin nykytanssiesitystä yksityistilaisuuteen. Toinen ongelma on toiminnan säännöllisyys, on eri asia tarjota yritykselle jotain ottelutapahtumiin liittyen, jos näitä tapahtumia on kerran viikossa tai joka toinen viikko suurimman osan vuotta kuin teatteriesityksiä, joita on tarjolla vuoden aikana 2–4 kantaesitystä joita kukaan esitetään toimijan kotikaupungissa 1-5 kertaa epäsäännöllisesti silloin kun saadaan sopiva esitystila. Helppoa vastausta tähän ongelmaan ei ole, tarjottavat pitää miettiä oman toiminnan ja kapasiteetin mukaan.

7.1.5 Yritysyhteistyökumppanin huomiointi esityksen tuotantovaiheessa

Yksi varteenotettava yritysyhteistyön muoto on yrityksen toiveiden huomioonottaminen jo esityksen tuotantovaiheessa. Tätä ei kannata ottaa ensimmäiseksi yhteistyömuodoksi uuden yhteistyökumppanin kanssa, mutta yhteistyön jatkuttua jonkin aikaa ja keskinäisen luottamuksen lujituttua, on tällainenkin yhteistyö mahdollinen. On todennäköisesti haastavaa tasapainoilla taiteellisen tason ja ratkai-

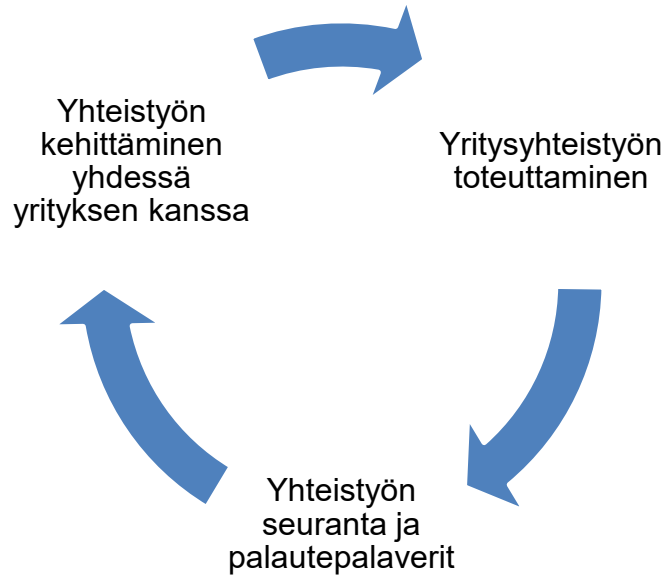
sujen sekä yritys yhteistyön vaatimusten välillä. On myös haastavaa tehdä tämän tyyppisestä yhteistyöstä muutakin kuin tökeröä product placementia. Monille pienemmille ja keskikokoisillekin näyttämötaiteen toimijoille on kuitenkin haastavaa keksiä viestinnän ohella mielenkiintoista tarjottavaa yrityksille, mistä syystä tätä yhteistyön muotoa kannattaa ainakin harkita. Kannattaa jo yhteistyökumppaneita kartoittaessa miettiä mikä yritys voisi soveltua tällaiseen yhteistyöhön.

7.2 Yritysyhteistyökumppanien hankinta

Potentiaalisia yritys yhteistyökumppaneita kontaktoidessa kannattaa olla pohjatiedot yrityksestä omaksuttuina ja valmiiksi mietittynä miksi yrityksen kannattaisi ryhtyä yhteistyökumppaniksi. Kontaktoitavan henkilön pitää olla tarpeeksi korkealla yrityksen hierarkiassa jotta hänellä on valtaa päättää asioista tai viedä niitä eteenpäin, mutta ei liian korkealla jotta hän ehtii tai viitsii paneutua niinkin vähäpätöisen asian kuten uuden yritys yhteistyökumppanuuden neuvotteluun. Ei kannata heti pyytää nelinumeroista summaa, harva yritys on nykyään valmis aloittamaan yhteistyötä niin isosti, varsinkin jos kumppanuutta ehdottanut toimija ei ole ennestään tuttu. Isojenkin urheiluseurojen yhteistyökumppaniksi pääsee pienimmillään noin sadalla eurolla, joten kannattaa aloittaa muutaman kymmenen euron pyynnöllä. Yhteistyön vaikuttavuutta on mahdollisuus kasvattaa yhteistyön kestävällä ja syventyessä.

7.3 Yritysyhteistyökumppanuuden ylläpito

Koska yritys yhteistyökumppanuutta kannattaa kasvattaa ajan kuluessa ja olemassa olevia kumppanuuksia jatkaa, kannattaa niiden ylläpitoon satsata. Tähän kuuluu säännöllinen yhteydenpito paitsi yhteistyöyrityksille järjestetyissä tilaisuuksissa, myös palautepalaverit sekä keskustelut yhteistyön tilasta ja tulevaisuudesta. Jos asiassa ei ole yrityksen suuntaan aktiivinen ja muistuta heitä yhteistyön olemassaolosta ja pyri kehittämään sitä, niin hyvin pian käy niin että yritys etsii tilalle kiinnostavamman yhteistyökumppanin.



Kaavio 3. *Yritysyhteistyön kierto.*

7.4 Yritysyhteistyökumppanien hankinnan resurssointi

Yritysyhteistyökumppanien hankinta on aikaa vievää, erityisesti jos prosessi aloitetaan alusta eikä organisaatiossa ole aiempaa kokemusta yritysyhteistyöstä tai jos edellisestä kerrasta on kulunut pitkä aika. Yritysyhteistyö ei ole asia joka hoidetaan muiden töiden ohessa tai johon riittää tunti tai pari silloin tällöin. Siihen pitää satsata joka viikko tietty aika, jotta siitä voisi muodostua millään tavalla merkittävä tulonlähde organisaatiolle. Varsinkin jos yhteistyöyrityksille on sitouduttu järjestämään yksityisesityksiä tai jotain muuta erityistä. Jos tällaisiin tapahtumiin ei satsata ja panosteta, se näkyy myös yhteistyökumppanille jolla voi olla sen jälkeen erittäin vähän motivaatiota kumppanuuden kehittämiseksi tai jatkamiseksi.

8. Pohdinta ja arviointi

Opinnäytetyöstäni kirjoitin tietopohjaluvun ensimmäisenä. Aiheesta oli saatavilla kirjallisuutta ihan kohtalaisesti, tosin valtaosa siitä oli yli kymmenen vuotta sitten julkaistua ja minulle tuli tunne että käytin lähteenä miltei kaikkia viimeisen kolmenkymmenen vuoden aikana julkaistuja teoksia joissa sponsorointia tai yritysyhteistyötä käsiteltiin.

Toteutin opinnäytetyöni laadullisena tapaustutkimuksena koska arvelin että niihin liittyvien aineistonhankintamenetelmien, eli haastattelujen, kyselyn ja dokumenttianalyysin tuottavan eniten käyttökelpoista tietoa tästä aiheesta. Mielestäni tiedonhankinta näillä menetelmillä onnistui hyvin. Myös kehittämissuhteudet työn lopputuloksena olivat hyvä valinta ja mielestäni kehittämissuhteuksista tuli onnistuneita.

Koin opinnäytetyön tekoprosessin mielenkiintoisena ja opettavaisena. Opin paljon uutta yritysyhteistyöstä, mutta sain myös vahvistusta aiemmille kokemuksilleni ja sille tiedolle, jota minulla aiheesta jo oli. Mielenkiintoisin osio työssäni oli jalkapalloseuran Tampere Unitedin benchmarking, joka toi valaisevan näkökulman yritysyhteistyöhön. Käytännössä kaikkien eteenpäin pyrkivien urheiluseurojen on satsattava yritysyhteistyöhön ja kehityttävä siinä. Urheiluseurojen saama julkinen tuki on paljon pienempää kuin kulttuurialalla, mutta usein urheiluseuran tuote on helpommin myytävä yhteistyökumppaneille, urheilun yleisen suosion ja tuttuuden takia.

Näyttämötaiteen toimijoiden haastattelut, kysely ja dokumenttianalyysi tuottivat odottamani tuloksen: yritysyhteistyöstä ollaan kiinnostuneita ja siitä on sekalaista tietoa sekä pientä yritystä sen suuntaan, mutta loppujen lopuksi siihen ei ole ollut resursseja eikä suurta tarvetta sen aloittamiseen tai kehittämiseen. Kyselyyn vastanneiden osuus kyselyn saaneista oli odotetun pieni, mutta toisaalta dokumenttianalyysin valossa kyselyyn vastanneiden osuus on suunnilleen yhtä suuri kuin

yrittäjäyhteistyötä tekevien organisaatioiden osuus. Dokumenttianalyysiin olin tyytyväinen, se toimi hyvin tukien muilla tiedonkeruumenetelmillä saamiani tietoja.

Vaikka olen tässä työssäni löytänyt mielestäni käyttökelpoisia toimintatapoja ja käytäntöjä, en ole lainkaan varma, että niitä tullaan monessakaan organisaatiossa soveltamaan tai ottamaan osaksi omaa toimintaa. Tällä hetkellä harvalla näyttämötaiteen toimijalla on tarvetta yritysyhteistyön aloittamiseen lähiaikoina tai siihen satsaamiseen. Julkinen tuki muodostaa niin suuren ja pitkälti ennakoitavan tulonlähteen, että yritysyhteistyön on vaikea nousta merkittäväksi tulonlähteeksi sen rinnalle. Toisaalta valtion ja kuntien tuki on niin pientä, että sillä pyöritetään esitystoimintaa ja sen vaatimia tukitoimintoja, mutta kaikki ylimääräiseksi koettu ja ei välttämätön kuten yritysyhteistyö on karsittu pois. Toisaalta moni rahoittaja suhtautuu positiivisesti kasvavaan omarahoitusosuuteen, mutta monet toimijat satsaavat silti yritysyhteistyöhön vain minimin, jotta voivat sanoa yhteistyötä olevan.

Uskon silti opinnäytetyöni olevan ajankohtainen ja tarpeellinen, monessa näyttämötaiteen alan organisaatiossa ja varmasti muissakin kulttuurialan organisaatioissa on kiinnostusta yritysyhteistyötä kohtaan. Tarvetta yritysyhteistyön aloittamiselle saattaa näyttämötaiteen kentälle ilmaantua hyvinkin äkisti. Koska useimmilla toimijoista ei ole aiheesta kuin korkeintaan pinnallista kokemusta, monella saattaa olla suuriakin odotuksia yritysyhteistyön suhteen. Jos maltaa aloittaa pienestä ja kasvattaa yhteistyötä määrätietoisesti sekä pitkäjänteisesti, on mahdollista saada hyviä tuloksia.

Mutta kilpailu yritysyhteistyökumppaneista on kovaa, ja monella urheiluseuralla on pitkä etumatka näyttämötaiteen toimijoihin nähden. Yrityksillä on myös kokemusta yhteistyöstä urheiluseurojen kanssa, ne ovat tuttuja ja turvallisia kumppaneita, joilla on selkeät tarjoomat ja tunnetut brändit. Monella yrityksellä ei ole kokemusta yhteistyöstä näyttämötaiteen toimijoiden kanssa, eikä ehkä luottoa niiden esittämiin tarjoomiin jotka eivät välttämättä ole niin mielettömän kiinnostavia että haluttaisiin lähteä kokeilemaan yhteistyötä oudolta alalta tulevan itselle tuntemattoman toimijan kanssa.

Tulevaisuudessa yritysysteistyön merkitys ei ainakaan tule vähenemään, eivätkä talouden ennusmerkit vaikuta siltä, että julkisen puolen tuen määrä tulisi lisääntymään eikä välttämättä edes pysymään samana. Näyttämötaiteen organisaatioiden pitäisi joka tapauksessa pystyä uudistamaan toimintaansa ja prosessejaan säännöllisesti, samoihin kaavoihin kangistuminen heikentää toimintaa pidemmällä aikavälillä ja tekee uudistumisesta kahta vaikeampaa, kun joudutaan tilanteeseen, jossa uudistuminen on välttämätöntä. On myös mahdollista, että tulevaisuudessa julkisen tuen saamiseksi edellytetään entistä isompaa oman rahoituksen hankinnan osuutta, joten valmiiden prosessien luominen yritysysteistyöstä ja kokemuksen hankkiminen siitä on mielestäni kannattavaa.

Opinnäytetyöni kirjoitusprosessi venyi työkiireiden takia suunniteltua pidemmäksi, alkuvuodesta 2021 loppusyksyyn 2022. Olen työni puolesta saanut prosessin aikana jonkin verran lisää aiheeseen liittyvää työkokemusta, mikä on varmaan osaltaan vaikuttanut siihen. On ollut mielenkiintoista, kun opinnäytetyö on ikään kuin elänyt ja kulkenut mukana työelämässä kokemieni muutosten rinnalla.

Tutkimustani olisi voinut laajentaa selvittämällä isompien näyttämötaiteen alan toimijoiden yritysysteistyökäytäntöjä sekä ottamalla benchmarking kohteeksi suunnilleen samankokoisen urheiluseuran. Joillakin isommista näyttämötaiteen toimijoista vaikuttaa tekemäni dokumenttianalyysin perusteella olevan jonkin verran yritysysteistyötä, mutta on vaikea arvioida sen merkitystä organisaatiolle ilman haastattelua tai tarkempaa tutkimusta.

Lähteet

Alaja, E. & Forssell, C. 2004. Tarinapeliä: sponsorin käsikirja: sponsorointiyhteistyön perusteet ja käytännön toimintaohjelma. Helsinki: Suomen urheilumuseosäätiö

Bergström, S. & Leppänen, A. 2015. Yrityksen asiakasmarkkinointi. Helsinki: Edita

Bowdin, G. & Allen, J. & O'Toole, W & Harris, R. & McDonnell, I. 2011. Events Management. London: Butterworth-Heinemann

Helavuori, H. & Volmari, P. (toim.) 2020. Esittävän taiteen tilastot – teatterin, tanssin ja sirkuksen vuosi 2019. Teatterin tiedotuskeskus. Saatavana osoitteessa: https://www.tinfo.fi/documents/esittavan-taiteen-tilastot_2019_web_.pdf

Heiskanen, I. & Ahonen, P. & Olasvirta, L. 2005. Taiteen ja kulttuurin rahoitus ja ohjaus : kipupisteet ja kehitysvaihtoehdot. Helsinki : Kulttuuripoliittisen tutkimuksen edistämissätiö Cupore

Hill, L. (toim.) 1991. Penguin english student's dictionary. Harmondsworth: Penguin Books Ltd

Hirsjärvi, H., Remes, P. & Saavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi

Hirsjärvi, H. & Hurme, H. 2014. Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press

Hytti, J. 2005. Teatterituottajan opas. Helsinki: Like

Isohookana, H. 2007. Yrityksen markkinointiviestintä. Helsinki: WSOYpro

Itkonen, H. & Ilmanen, K & Matilainen, P. 2007. Urheilun sponsorointi Suomessa. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto

Kauhanen, J. & Juurakko, A. & Kauhanen, V. 2002. Yleisötapahtuman suunnittelu ja toteutus. Helsinki: WSOY

Kukkasmäki, T. 2004. Kulttuuritoiminnan käsikirja. Kuopio: Unipress

Oesch, P. 2002. Kulttuurin sponsorointi ja yritysyhteistyö: kehitys ja käytännöt. Helsinki: Taiteen keskustoimikunta

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät: uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro

Rahan kosketus 2015, Suomen Kulttuurirahasto. Saatavana osoitteessa: <https://skr.fi/sites/default/files/skr7/tiedostot/Rahan_kosketus.pdf>

Shone, A. & Parry, B. 2010. Successful event management. Hampshire: Cengage

Suomen Teatterit ry. www-sivut. Saatavilla osoitteessa: <<https://suomenteatterit.fi>> Luettu: 7.11.2022

Tornikoski, P. 2020. Miljoonia (vai) mokkapaloja : opaskirja yleishyödyllisen yhteisön varainhankintaan. Vantaa: Sivistysliitto Kansalaisfoorumi SKAF ry

Truong-Holm, A. & Oksanen, R. & Virkkunen, K. Sponsorointibarometri 2019. Verkkosivusto. Saatavana osoitteessa <<https://www.spot.fi/wp-content/uploads/2020/01/Sponsorointibarometri-2019.pdf>>. Luettu 10.6.2021

Tuomi, J. & Sarajärvi A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi

Tuori, D. 1989. Sponsoroinnin opas. Helsinki: Mainostajien liitto

Valanko, E. 2009. Sponsorointi: yhteistyökumppanuus strategisena voimana. Helsinki: Talentum

Vallo, H. & Häyrinen, E. 2016. Tapahtuma on tilaisuus: tapahtumamarkkinointi ja tapahtuman järjestäminen. Helsinki : Tietosanoma

Vanni, M. 2003 Kulttuurielämykset sponsorointikohteina. Teoksessa Niinikoski, M-L. & Sibelius, K. (toim.): Kulttuuribusiness. Porvoo: WSOY. 174 - 182

Vehkalahti, K. 2014. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Helsinki: Finn Lectura

Vilka H., 2015. Tutki ja kehitä. Jyväskylä: PS-kustannus

Vuokko, P. 2010. Nonprofit-organisaatioiden markkinointi. Helsinki: WSOYpro

Vuokko, P. 2002. Markkinointiviestintä. Helsinki: WSOY

Aineisto

Asiantuntijahaastattelut

Kaasik, Marja. 2022. Tuottaja, Teatteri Telakka. Haastattelu 14.6.2022 (Nauhoite tekijän hallussa.)

Karvinen, Harri. 2022. Myynnin vastaava, Jalkapalloseura Tampere United. Haastattelu 20.6.2022 (Nauhoite tekijän hallussa.)

Kumpuniemi, Anniina. 2022. Toiminnanjohtaja, Tanssiteatteri MD. Haastattelu 7.10.2022 (Nauhoite tekijän hallussa.)

Lampinen, Mikko. 2022. Puheenjohtaja, Pori Dance Company. Haastattelu 21.6.2022 (Nauhoite tekijän hallussa.)

Ojala, Teemu. 2022. Toimitusjohtaja, Tampereen Komediateatteri. Haastattelu 16.8.2022 (Nauhoite tekijän hallussa.)

Rosendahl, Hanna. 2022. Toiminnanjohtaja, Tampereen Teatterikesä. Haastattelu 26.8.2022 (Nauhoite tekijän hallussa.)

Tanner, Kai. 2022. Teatterinjohtaja, Rakastajat-teatteri. Haastattelu 6.10.2022 (Nauhoite tekijän hallussa.)

Liitteet

Liite 1. Haastattelukysymykset

- Mistä lähteistä organisaation rahoitus tulee? Kuinka tärkeää yritys yhteistyö on organisaatiolle?
- Mitä yritys yhteistyö mielestänne on?
- Mitkä ovat kokemukset rahoituksen hankinnasta yksityiseltä sektorilta?
 - Onko organisaatiollanne yritys yhteistyökumppaneita?
 - Onko yksityisen sektorin tuki vastikkeellista vai vastikkeetonta?
 - Miten olette hyötäneet yritys yhteistyöistä?
 - Miten yritys yhteistyökumppanit ovat hyötäneet yhteistyöstä?
 - Minkälaisia ovat kokemuksenne yritys yhteistyöstä tai yritys yhteistyökumppaneiden hankinnasta?
 - Mitä hyviä kokemuksia on ollut?
 - Mitä haasteita olette kohdanneet?
 - Mitkä ovat olleet keskeiset esteet yritys yhteistyökumppanien hankinnasta?
 - Mitkä osat organisaation brändistä tai toiminnasta hyödyttävät tai voisivat hyödyttää yritys yhteistyökumppaneita?
 - Mitä yrityksiä haluaisitte saada yritys yhteistyökumppaneiksi?
 - Minkätyyppisiä yrityksiä on yritys yhteistyökumppaneina?
 - Miten olette löytäneet yritys yhteistyökumppanit?
 - Millaisia tarjoomia olette tehneet yrityksille?
 - Onko tarjoomien laadinta ollut helppoa?
 - Mitä haasteita siinä ollut?
 - Millaisia asioita olette tarjonneet yritykselle vastineeksi?
 - Mitä yritykset ovat toivoneet teiltä vastineeksi?
 - Miten pitkään yritys yhteistyökumppanisuhdet ovat kestäneet?
- Mitkä ovat organisaation kokemukset rahoituksen hankinnasta joukkorahoituksella?
- Kuinka tärkeää yritys yhteistyö ja joukkorahoitus ovat organisaatiolle, kuinka suuri osa organisaation tuloista tulee niistä?
- Minkälainen rooli yritys yhteistyöllä ja joukkorahoituksella tulee olemaan organisaatiossa tulevaisuudessa?

Liite 2. Kyselyn kysymykset

- Onko organisaatiollanne yritysyhteistyökumppaneita? (Kyllä/ei)
- Jos organisaatiollanne on yritysyhteistyökumppaneita, niin montako niitä on? (tekstikenttä)
- Jos organisaatiollanne on yritysyhteistyökumppaneita, niin onko yhteistyökumppaneilta saatava tuki rahaa vai palveluja? Jos palveluja, niin minkälaisia? (tekstikenttä)
- Jos organisaatiollanne on yritysyhteistyökumppaneita, niin kuinka tärkeää niiltä saatava raha tai palvelut ovat organisaatiolenne? (valinta 1-5)
- Jos organisaatiollanne ei ole yritysyhteistyökumppaneita, onko organisaatiossanne ollut suunnitelmia sellaisten hankkimiseksi? (Kyllä/ei)
- Jos organisaatiollanne ei ole yritysyhteistyökumppaneita, niin mitkä ovat tärkeimmät syyt sille että yritysyhteistyökumppaneita ei ole hankittu?
 - Hankintaan ei ole resursseja (Kyllä/ei)
 - Yritysyhteistyölle ei ole tarvetta (Kyllä/ei)
 - Yritysyhteistyö ohjaisi liikaa taiteellisia ratkaisuja (Kyllä/ei)
 - Yritysyhteistyökumppaneita ei yrityksistä huolimatta ole löytynyt (Kyllä/ei)
 - Muu syy, mikä? (Kyllä/ei)
 - Jos vastasit edelliseen kysymykseen "muu syy", voitko tarkentaa? (tekstikenttä)
- Jos organisaatiollanne ei ole yritysyhteistyökumppaneita mutta suunnittelette sellaisten hankintaa, niin mitä hyötyä arvelette yhteistyöstä olevan sen toteutuessa? (tekstikenttä)
- Jos organisaatiollanne ei ole yritysyhteistyökumppaneita ettekä suunnittele sellaisten hankintaa, mikä on syy siihen? (tekstikenttä)
- Miten arvelette yritysyhteistyön määrän muuttuvan tulevaisuudessa? (Kasvaa / pysyy samana / laskee)

Liite 3. Dokumenttianalyysin kohteina olleiden Suomen Teatteri ry:n jäsen-teattereiden kotisivut

Circo Aereo <https://www.circoaereo.com/>

Cirko – Uuden sirkuksen keskus <https://cirko.fi/>

Compañía Kaari & Roni Martin: <https://www.compania.fi/>

Espoon Kaupunginteatteri: <https://espoonteatteri.fi/>

Glims & Gloms: <https://glimsgloms.fi/>

Helsingin Kaupunginteatteri: <https://hkt.fi/>

Improvisaatioteatteri Stella Polaris: <https://stella-polaris.fi/>

Klockriketeatern: https://klockrike.fi

KOM-teatteri: <http://kom-teatteri.fi/>

Musiikkiteatteri Kapsäkki: <https://kapsakki.fi/>

Nukketeatteri Sampo: <https://nukketeatterisampo.fi/>

Q-teatteri: <https://www.q-teatteri.fi/>

Red Nose Company: <https://www.rednose.fi/>

Ryhmäteatteri: <https://www.ryhmateatteri.fi/>

Suomen kansallisooppera ja -baletti: <https://oopperabaletti.fi/>

Suomen Kansallisteatteri: <https://www.kansallisteatteri.fi/>

Suomen Komediateatteri: <https://suomenkomediateatteri.fi/>

Susanna Leinonen Company: <https://susannaleinonen.com/>

Svenska Teatern: <https://svenskateatern.fi/>

Tanssin talo: <https://www.tanssintalo.fi/>

Tanssiteatteri Hurjaruuth: <https://www.hurjaruuth.fi/>

Tanssiteatteri Raatikko: <https://www.raatikko.fi/>

Tanssiteatteri Tsuumi: <http://www.tsuumi.com>

Teater Viirus: <https://www.viirus.fi/>

Teatteri Hevosenkenkä: <https://hevosenkenka.fi/>

Teatteri Jurkka: <https://www.jurkka.fi/>

Teatteri Rollo: <https://www.rollo.fi/>

Teatteri Vantaa: <https://teatterivantaa.fi/>

Tero Saarinen Company: <https://terosaarinen.com/>

Unga Teatern: <https://www.ungateatern.fi/>

Zodiak – Uuden tanssin keskus: <https://www.zodiak.fi>

Liite 4. Suomen Teatteri ry:n jäseneteatteri joille kysely lähetettiin

Ahaa Teatteri

Aurinkobaletti

Hämeenlinnan Teatteri

Joensuun kaupunginteatteri

Jyväskylän kaupunginteatteri

Kajaanin kaupunginteatteri

Kemin kaupunginteatteri

Keski-Uudenmaan Teatteri KUT

Kokkolan kaupunginteatteri

Kotkan Kaupunginteatteri

Kouvolan Teatteri

Kuopion kaupunginteatteri

Lahden kaupunginteatteri

Lappeenrannan kaupunginteatteri

Linnateatteri

Mikkelin Teatteri

Oulun teatteri

Porin Teatteri

Rauman Teatteri

Riihimäen Teatteri

Rovaniemen Teatteri

Savonlinnan Teatteri

Seinäjoen kaupunginteatteri

Tampereen Teatteri

Tampereen Työväen Teatteri

Tanssiteatteri ERI

Tanssiteatteri Minimi

Tanssiteatteri Rimpparemmi

Teatteri Eurooppa Neljä

Teatteri Imatra

Teatteri Mukamas

Teatteri Vanha Juko

Turun Kaupunginteatteri

Vaasan kaupunginteatteri

Varkauden Teatteri

Wasa Teater

Åbo Svenska Teatern