

Aino-Maria Paasivirta

Festivaalipromoottorin verkostot

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Kulttuurituottaja AMK

Kulttuurituotannon koulutusohjelma

Opinnäytetyö

30.4.2015

Tekijä Otsikko	Aino-Maria Paasivirta Festivaalipromoottorin verkostot
Sivumäärä Aika	67 sivua + 3 liitettä 30.4.2015
Tutkinto	Kulttuurituottaja AMK
Koulutusohjelma	Kulttuurituotannon koulutusohjelma
Suuntautumisvaihtoehto	-
Ohjaaja	Lehtori Laura-Maija Hero
<p>Tässä opinnäytetyössä kartoitetaan suomalaisen festivaalipromoottorin verkostoja 2010-luvulla. Työ pohjautuu verkostotoiminnan teoriaan. Verkostot nähdään strategiana ja työkaluna menestykseen. Työ on rajattu pop-rock-festivaaleihin ja promoottoreihin, jotka tuovat Suomeen kansainvälisiä artisteja.</p> <p>Työssä kartoitetaan millaiset verkostot suomalaisella festivaalipromoottorilla on, sekä kenen kanssa ja miten hän työskentelee. Verkostomaisessa toiminnassa sosiaalipsykologiset ulottuvuudet korostuvat. Festivaalipromoottori on ennen kaikkea sisältöjohtaja. Festivaalit ovat kuitenkin kokonaiselämys, jossa palvelun taso ja muu sisältö nousevat musiikkiohjelman rinnalle. Festivaalipromoottorin verkostot ulottuvat myös tuotannollisiin osa-alueisiin.</p> <p>Aineisto on kerätty haastattelemalla menestyneiden festivaalien promoottoreita, sekä ohjelmatoimistojen edustajia. Työ selvittää miten verkostoitumisen luonnehdinnat pitkäjänteisyys, jatkuvuus ja säännöllisyys, pätevät festivaalipromoottorin verkostoon. Verkostotutkimuksen perusteena on, että verkostotoimintaa ei voi tarkastella irrallaan toimintaympäristön kehityksestä. Työkentän muuttumista ja festivaalikentän trendejä avataan benchmarking-menetelmän avulla. Myös kansainväliset verkostot nousevat työssä esiin.</p> <p>Työn päätulos on festivaalipromoottorin verkostokartta. Festivaalipromoottorin verkostot on mallinnettu toimijoiden välisen verkoston saavuttamien hyötyjen perusteella. Tulosten analysoinnissa verkostosuhteiden hyödyn maksimointi ja epämuodollisen verkoston arvo nousevat keskiöön. Verkostokartasta on hyötyä festivaalikentän toimijoille festivaalipromoottoreista, tuottajiin ja muihin toimijoihin. Analyttinen kartoitus verkostotoiminnasta lisää ymmärrystä verkostotoiminnasta sekä alan lainalaisuuksista.</p>	
Avainsanat	promoottori, festivaali, festivaalipromoottori, verkostotoiminta

Author Title	Aino-Maria Paasivirta A Festival Promoter's Network
Number of Pages Date	67 pages + 3 appendices 30 April 2015
Degree	Bachelor's Degree
Degree Programme	Cultural Management
Specialization option	-
Instructor	Laura-Maija Hero, Lecturer
<p>This Bachelor's thesis maps a Finnish festival promoter's networks in the 2010's. The thesis is based on networking theory. Networks are viewed as a strategy and as a tool for success. The thesis concentrates on pop-rock festivals, and promoters that promote foreign artists in Finland.</p> <p>The thesis maps a Finnish festival promoter's networks, finds out who a festival promoter works with, and how. The sociopsychological dimension is emphasized within the networks. A festival promoter is responsible for the festival's line-up. The festival experience is, however, affected by the service level and offstage program as well the music program. Consequently a festival promoter's networks are extended to production contacts.</p> <p>The information was collected by interviewing promoters of successful festivals. Networking is characterized by perseverance, continuity, and regularity. The thesis studies how these characterizations apply on a festival promoters network. Within network theory a company's network can never be observed apart from the company's operational environment. Benchmarking based on a media analysis is used to create a picture of the current festival business.</p> <p>The main result of the thesis is a network map where the network actors are organized by the potential benefit of the relation. The informal network and maximizing the benefits became main issues in the analysis of the results. The network map benefits anyone in the festival business from festival promoters to production managers, and other actors in the business. The map helps understanding networking in the festival business.</p>	
Keywords	promoter, festival, network

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Verkostot työkaluna menestykseen	2
2.1	Promoottorin ja lähiammattien kuvaukset	2
2.2	Verkostotyypit	6
2.3	Verkostomallit	8
2.4	Verkostoitumisen luonne	10
2.5	Musiikkialan arvoketju	10
3	Promoottorin verkostojen historia ja kehitys	12
4	Tutkimuskysymykset	14
5	Verkostotutkimus haastatteluin ja vertaisanalyysillä	15
5.1	Verkostotutkimuksesta	17
5.2	Puolistrukturoitu haastattelu: verkostokartan piirtäminen	17
5.3	Benchmarking media-aineistoon nojaten	19
6	Verkostotoiminta – menestyneen festivaalin edellytys	21
6.1	Festivaalipromoottorin verkostokartta	21
6.1.1	Laajennettu organisaatio	24
6.1.2	Ohjelmatoimisto	25
6.1.3	Alihankkijat	29
6.1.4	Yhteistyökumppanit	31
6.1.5	Toimintaympäristö	36
6.2	Verkostoituminen strategiana	38
6.3	Sosiaalinen bisnes	41
6.4	Verkoston organisoituminen	43
6.5	Festivaalientrendit	45
7	Festivaalientrendien muutos – media-analyysin tulokset	46
7.1	Tapahtumien kuvaus	47
7.2	Benchmarking – teemat	52
7.2.1	Linkittyminen strategiana	53
7.2.2	Julkishallinto festivaalipromoottorin verkostossa	54
7.2.3	Epämuodollisen verkoston merkitys	57

8	Pohdinta	58
	Lähteet	68
	Liitteet	
	Liite 1. Haastattelu	
	Liite 2. Haastattelurunko	
	Liite 3. Media-analyysin aineisto	

1 Johdanto

Kartoitan opinnäytetyössäni suomalaisen festivaalipromoottorin verkostoja sekä verkoston toimijoiden välisiä suhteita. Promoottorin työ perustuu vahvasti verkostoihin, ja näen verkostot promoottorin työkaluna. Työ on rajattu pop-rock-festivaaleihin ja promoottoreihin, jotka tuovat Suomeen ulkomaalaisia artisteja.

Halusin tutkia aihetta, koska ala elää jatkuvassa muutoksessa, ja jo muutamia vuosia sitten tehdyt tutkielmat aiheesta ovat jääneet ajasta jälkeen. Festivaalikenttä voimistuu ja laajenee jatkuvasti niin kotimaisella kuin kansainväliselläkin tasolla, joten on mielenkiintoista kartoittaa festivaalin johtajan verkostoja. Festivaalipromoottori on festivaalin sisältöjohtaja. Festivaalipromoottori voi olla nimeltään myös festivaalijohtaja, jolloin hänen työnkuvaan kuuluu myös enemmän tuotannollisia osa-alueita. Festivaalipromoottorilla voi olla apunaan ohjelmatyöryhmä.

Opinnäytetyöni avaa festivaalipromoottorin tärkeintä työkalua - verkostoja, ja tärkeintä työtehtävää - mielenkiintoisen ohjelmiston rakentamista. Festivaalipromoottori toimii verkostossa, ja kartoitan promoottorin työlle tärkeitä verkostoja. Työni keskiössä on selvittää millainen verkosto festivaalipromoottorilla on, sekä kenen kanssa ja miten hän työskentelee. Selvitän miksi verkostot ovat promoottorille tärkeitä, ja keitä verkostotoimijat ovat.

Pyrin luomaan verkostokartan festivaalipromoottorille. Festivaalipromoottori on sisältöjohtaja, mutta sisältö vaikuttaa vahvasti myös tuotannon osa-alueisiin. Festivaalipromoottorin ja tuottajan suhde on tiivis. Olen itse ollut tuotannollisissa tehtävissä erinäisillä festivaaleilla. Lisäksi olen livemusiikkialalla töissä, mikä vaikuttaa näkemykseeni ja minulla on hiljaista tietoa kentästä. Hyödyn itse työssäni, kun ymmärrän festivaalipromoottorin verkostoja paremmin. Sisällön ja tuotannon korrelaation takia verkostokartta hyödyttää siis paitsi festivaalipromoottoreita, myös tuotantotehtävissä olevia.

Festivaalipromoottorin työkenttä muuttuu ja kansainvälistyy jatkuvasti. Työkentän muuttuminen vaikuttaa festivaalipromoottorin verkostotoimintaan, koska erillisten verkostotoimijoiden lisäksi festivaalipromoottorin tulee ymmärtää oma toimintakenttänsä. Ajankohtaisia muuttujia kentällä ovat muun muassa levymyynnin laskeminen

ja sen vaikutus livemusiikkialaan, ulkomaalaisten toimijoiden rooli Suomessa, pohjoismainen yhteistyö, ja suomalaisten festivaalien laajentuminen ulkomaille.

Analyttinen kartoitus alan toimijoista ja verkostotoiminnasta yhtenäistää alaa ja lisää ymmärrystä sekä verkostotoiminnasta että yleisesti alan lainalaisuuksista. Kartoitan muutaman menestyneen festivaalin promoottoreiden verkostoja, jotta voin mallintaa verkostokartan festivaalipromoottorille, joka toimii kansainvälisten artistien kanssa. Työstä on hyötyä festivaalipromoottoreille, mutta myös kaikille, jotka haluavat kattavan kuvan verkostoista suomalaisella festivaalientällä. Myös esimerkiksi festivaalituottajan on tärkeää tuntea toimintakenttä. Festivaalientällä toimivat yritykset voivat työn tulosten avulla asemoida itsensä, ja miettiä millaisista verkostoista niille on hyötyä nyt ja tulevaisuudessa.

Tärkeä osa-alue työssä on verkoston symmetrisyyden kartoittaminen, eli verkostossa toimivien toimijoiden keskinäiset suhteet. Toimijat voivat olla kilpailijoita keskenään, mutta myös kilpailijoidenvälinen yhteistyö voi kannattaa.

Hakasen (2007, 18) mukaan osallistuminen verkostoihin ja oman verkostoaseman vahvistaminen ovat nousseet keskeisiksi kilpailukeinoiksi. Työ avaa menestyneiden festivaalien promoottoreiden verkostoja. Työn tuloksista voivat hyötyä festivaalientän toimijat.

2 Verkostot työkaluna menestykseen

Opinnäytetyöni teoreettisena pohjana käytän verkostokirjallisuutta: Verkostojen strategiat - menesty yhteistyössä (Hakanen, Heinonen, Sipilä 2007), Verkostoituva yrittäjyys - Strategiana kumppanuus (Toivola 2006), Menestyvä yritysverkosto - Verkostonrakentajan ABC (Niemi 2002). Lähdekirjallisuuteni teosnimikkeet kertovat oleellisen verkostotoiminnasta: verkostojen tarkoituksena on edistää liiketoimintaa. Verkostot ovat työkalu yrityksen menestykselle ja verkostotoiminta tulee nähdä tietoisena strategiana.

2.1 Promoottorin ja lähiammattien kuvaukset

Olen rajannut työssäni festivaalipromoottorin niihin promoottoreihin, jotka ovat festivaalilla töissä. Promoottorit, jotka ovat töissä ohjelmatoimistossa ovat festivaalipromoottorin verkostotoimijoita.

Promoottori (eng. concert promoter)

Promoottori varaa esiintymispaikan, markkinoi konserttia, myy tapahtuman liput (Reynolds 2012, 158-159). Promoottori maksaa kaikki esiintymiseen liittyvät tuotanto- ja markkinointikulut, ja käytännössä siis ottaa taloudellisen riskin (Allen, 2007 s. 92). Festivaalipromoottori ei toki varaa esiintymispaikkaa erikseen vaan ostaa artistin esiintymään festivaalille.

Allenin (2007, 93) mukaan artistin managerin ja agentin kannattaa miettiä promoottorin mahdollisuutta toteuttaa kokonainen kiertue. Artistin kannalta on siis hyvä, jos sama promoottori kattaa monta konserttia.

Agentti (eng. booking agent)

Agentti hankkii ja neuvottelee artistille esiintymisiä, joista maksetaan. Agentti etsii itselleen artisteja edustettavaksi. (Reynolds 2012, 156-157.) Agentin päätehtävä on saattaa artisti ja promoottori yhteen (Lassila 2000, 90).

Manageri (eng. manager)

Manageri ohjaa artistin koko uraa: hankkii parhaat sopimukset, valvoo toimintaa esimerkiksi levy-yhtiön ja ohjelmatoimiston kanssa (Lassila 2000, 90). Manageri saattaa olla artistin uran alkuaikoina mukana merkittäville keikoilla, mutta muutoin manageri ei yleensä kierrä artistin kanssa. Manageri palkkaa kiertuemanagerin kiertämään artistin kanssa. (Reynolds 2012, 154-155.)

Tuottaja (eng. production manager)

Tuottaja vastaa festivaalin tuotannollisesta puolesta. Englanninkielinen termi "production manager" voi viitata myös kiertuemanagerin palkkaamaan, artistin mukana kulkevaan tuottajaan, joka vastaa lähinnä tekniikasta. (Reynolds 2012, 164-165.) "Promoters rep" -termi puolestaan viittaa tuottajaan, joka edustaa promoottoria (Reynolds 2012, 160).

Ohjelmatoimisto (eng. agency)

Ohjelmatoimisto on agentin yritys, tai agenttien yhteenliittymä. Ohjelmatoimiston asiakkaita ovat niin artistit kuin promoottoritkin. Pop-rock -puolella artisti on kuitenkin ensisijainen asiakas, koska suhde artistin ja agentin välillä on edellytys sille, että agentilla ja promoottorilla voi olla asiakkuussuhdetta. Konfliktitilanteessa artisti siis on etusijalla, vaikka myös promoottoria toki palvellaan mahdollisimman hyvin. (Lassila 2000, 90-91.)

Ohjelmatoimiston asiakas voi olla myös konserttipaikka. Tämä ei ole pop-rock -puolella tavanomaista, mutta ohjelmatoimisto voi tehdä konserttipaikan kanssa vuosisopimuksen, jolla taataan ohjelmatoimistolle yksinoikeus buukata ohjelma kyseiseen paikkaan. Ohjelmatoimistolla on edustettavana useita artisteja, mutta kaikki niistä eivät ole yksinoikeudella vain yhdellä ohjelmatoimistolla myynnissä. Pop-rock -puolella artistit ovat yksinoikeudella myynnissä yhdellä agentilla. (Lassila 2000, 90-91.)

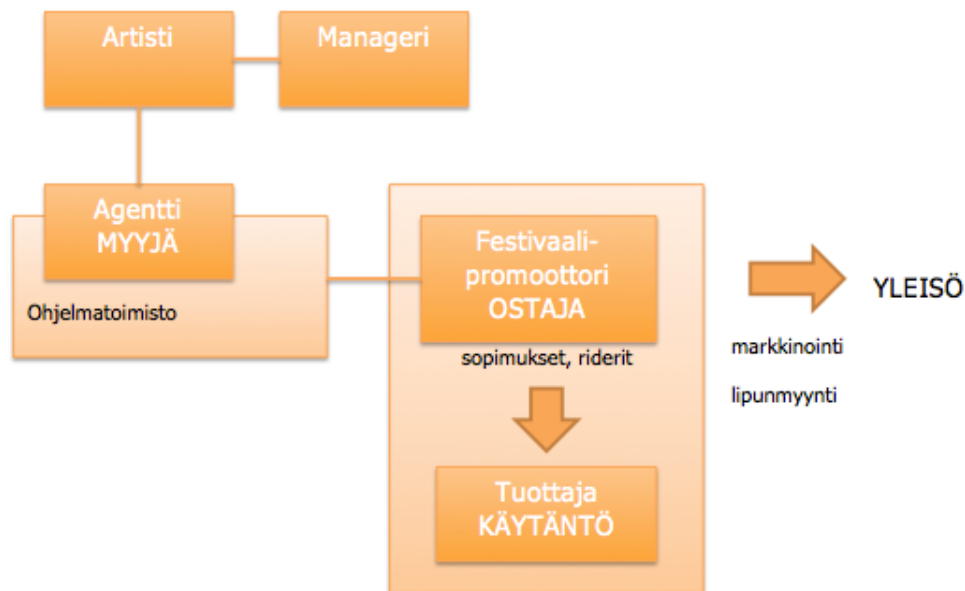
Ohjelmatoimistossa voi olla töissä myös promoottoreita (Lassila 2000, 96). Etenkin festivaaleista ja ulkomaalaisista artisteista puhuttaessa ohjelmatoimistossa työskentelevä promoottori neuvottelee yleensä sopimuksen agentin (artistin edustaja) ja festivaalipromoottorin (konserttipaikan) välillä.

Yhteistä promoottorilla, agentilla, managerilla ja tuottajalla osaamiselle on musiikkialan tuntemus ja lainalaisuuksien syvä ymmärrys. Eri ammattinimikkeillä on erilaiset painotukset osaamisessaan. (Reynolds 2012, 154-165.)



Kuvio 1. Artistin ja myyjän välinen suhde (Mukaiillen: Karhumaa & Lehtman & Nikula 2000, 27 & 34).

Artistilla on joko itsenäisesti toimiva agentti, tai ohjelmatoimistossa työskentelevä agentti. Promoottori buukkaa artistin joko olemalla yhteydessä suoraan artistiin, tai ohjelmatoimiston tai agentin kautta. (Karhumaa & Lehtman & Nikula 2000, 27, 34.)



Kuvio 2. Festivaalipromoottorin asema ostajana. Perustuen Reynoldsin (2010, 154-165) kuvauksiin ammattinimikkeistä.

Festivaalipromoottori on ostaja, ja hän ostaa artistin esityksen. Artistia edustaa agentti, joka toimii joko itsenäisesti tai ohjelmatoimistossa. Artistilla voi myös olla manageri. Harvoissa tapauksissa promoottori voi myös olla yhteydessä suoraan artistiin. Festivaalipromoottori neuvottelee ja allekirjoittaa sopimuksen, jonka jälkeen tuotannollinen vastuu siirtyy tuottajalle. Festivaali markkinoi ja myy liput yleisölle joko itse, tai jonkin toimijan välityksellä. (Reynolds 2010, 154-165.)

Verkostojen merkitystä promoottorin työlle auttaa ymmärtämään promoottorin työnkuvan ja ammatti-identiteetin avaaminen. Halosen mukaan (2011, 21) ammatti-identiteetin tunnuspiirre on leimallinen erityisosaaminen. Ruohotie puolestaan (2002, 108-127) määrittelee asiantuntijan taitoprofiilin sellaisiksi tiedoiksi ja taidoiksi, jotka ovat keskeisiä työsuoritukselle. Promoottorin verkostot lukeutuvat nimenomaan tällaisiksi tiedoiksi ja taidoiksi, hiljaisen tiedon ja musiikkikentän tuntemuksen ohella. Ruohotie myös mainitsee (Halonen 2011, 21) näiden tietojen ja taitojen tunnistamisen auttavan määrittämään ammattiryhmää ammattikohtaisen osaami-

sen kautta. Halosen mukaan (2011, 21) kulttuurituottajilta puuttuu kollektiivinen ammatti-identiteetti. Tämän verkostokartoituksen avulla yksi promoottorin työn osa-alue yhtenäistyy, ja luo yhtenäistä ammatti-identiteettiä.

2.2 Verkostotyypit

Verkostosuhte on yrityksen tai muun organisaation tavoitteellinen, pitkäaikainen ja läheiseksi tarkoitettu yhteistyö yhden tai useamman muun yrityksen tai organisaation kanssa. Verkostoituminen on prosessi, jossa yhteistyöyritysten tieto, osaaminen ja arvot yhdistetään lisäarvoa synnyttäväksi toiminnaksi. (Hakanen ym. 2007, 76-77.) Myös Toivola (2006, 22) määrittelee verkoston ”pitkäaikaiseksi yhteistyösuhteeksi, jossa yritykset toteuttavat yhteistyössä liiketoimintaa saavuttaakseen vahvemman kilpailuasetelman.”

Hakanen ym. (2007, 40) käyttävät sanaa verkosto ”kuvaamaan yritysten aiempaa kiinteämpää ja avoimempaa toimintamallia sidosryhmiensä kanssa.” Yhtäläillä tästä toiminnasta käytetään sanoja yritys-yhteistyö, kumppanuus, partnership, allianssi (Hakanen ym. 2007, 40). Toivola (2006, 22) sen sijaan määrittelee verkoston ”pitkäaikaiseksi yhteistyösuhteeksi, jossa yritykset toteuttavat yhteistyössä liiketoimintaa saavuttaakseen vahvemman kilpailuasetelman.” Yhteistyö on molemmissa määritelmissä avainsana.

Toivola (2006, 25) on määritellyt erilaiset verkostot seuraavanlaisesti:

Vaihdantaverkosto: Yritysten välinen yhteistyö, jonka toimintaan vaikuttavat sekä vuorovaikutus että sosiaaliset verkostot.

Vuorovaikutusverkosto: Verkostosuhteita, joiden kanssa ei tehdä kauppaa, vaan vaihdetaan tietoa.

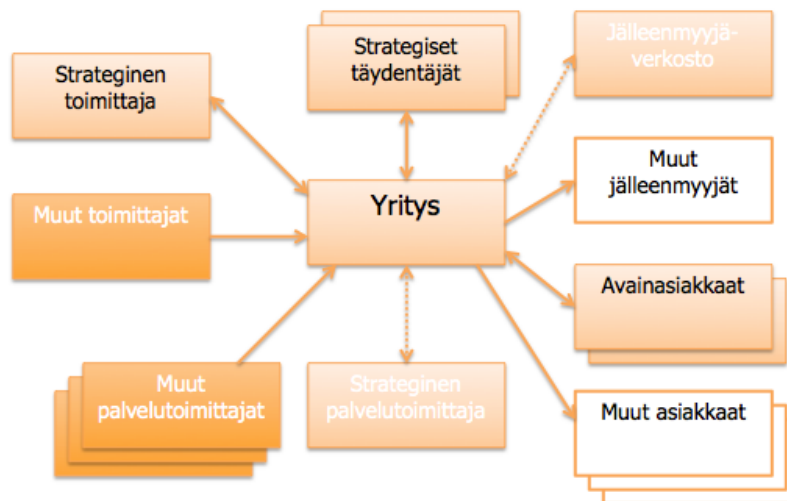
Sosiaalinen verkosto: Verkostot ovat aina ihmisten välisiä. Sosiaaliset verkostot rakentuvat perheen, ystävien ja tuttavien kesken.

Horisontaalinen verkosto: Saman toimialan sisällä toimivia, kilpailijoiden välisiä yhteistyöverkostoja.

Vertikaalinen verkosto: Saman arvoketjun jäseniä, jossa tuotteet tai palvelut täydentävät toisiaan.

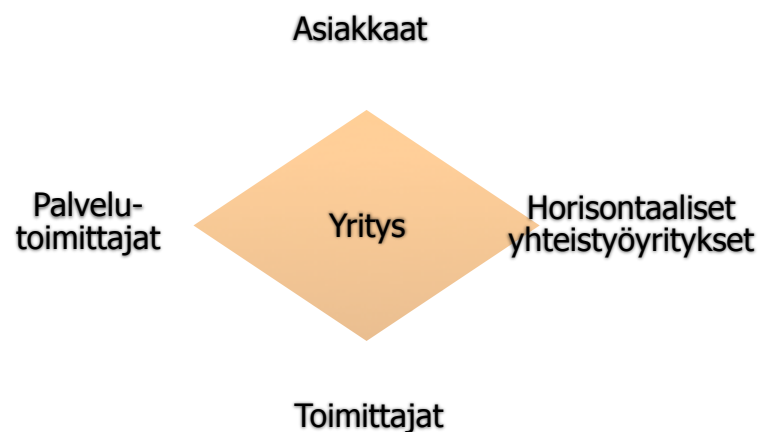
Verkostoja on erityyppisiä, ja festivaalipromoottorin työhön olennaisesti liittyvät horisontaaliset ja vertikaaliset verkostot. Horisontaalinen verkosto tarkoittaa saman

toimialan sisällä toimivia, kilpailijoiden välisiä yhteistyöverkostoja. Vertikaalinen verkosto puolestaan tarkoittaa saman arvoketjun jäseniä, jossa tuotteet tai palvelut täydentävät toisiaan. (Toivola 2006, 25.)



Kuvio 3. Esimerkki yrityksen verkostokartasta (Hakanen ym. 2007, 147).

Jokainen toimija on oman verkostonsa keskipiste (Toivola 2006, 14). Perinteiselle yritykselle neljä eri verkostosuuntaa ovat: asiakkaat, horisontaaliset yhteistyöyhteydet, toimittajat ja palvelutoimittajat.



Kuvio 4. Jokainen yritys on verkostonsa keskipiste (Toivola 2006, 14).

Festivaalipromoottorin verkostoista puhuttaessa verkoston keskiössä ei kuitenkaan ole yritys vaan festivaalipromoottori yksittäisenä toimijana. Hakanen ym. (2007, 51-

52) sanovat pienyritysten verkostojen muodostuvan luottamuksen ohjailemana. Hakasen ym. mukaan (2007, 52) perinteinen liiketaloustiede saa uusia haasteita, kun toiminta enenevästi pohjautuu verkostoihin. Verkostomaisessa toiminnassa sosiaalipsykologiset ulottuvuudet korostuvat. Kiinnostavaksi tutkimusaihe muodostuu siksi, että luottamusta ja yhteistyötä ei voi synnyttää käskemällä. (Hakanen ym. 2007, 52.)

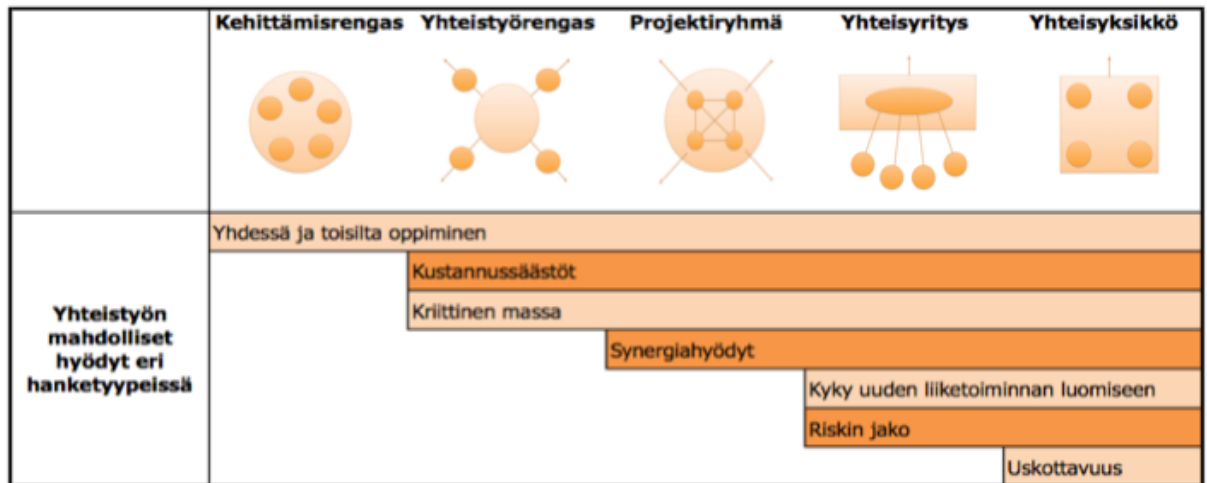
Toivolan mukaan (2006, 24) pienelle yritykselle yrittäjän henkilökohtaiset verkostot ovat tärkein verkosto. Sosiaaliset verkostot rakentuvat ystävien ja tuttavien kesken. Sosiaalisen verkoston hyödyntäminen luo yritykselle kilpailuetua. Sosiaaliset verkostot antaa yrittäjälle mahdollisuuden luoda niin horisontaalisia kuin vertikaalejakin verkostoja.

Niin Hakasen ym. (2007), kuin Toivolankin mukaan (2006, 24) sosiaaliset verkostot perustuvat luottamukseen. Toivolan mukaan (2006, 18) henkilökohtaisten suhdeverkoston keskeiset tekijät ovat luottamus, vuorovaikutus, avoimuus, oppiminen ja yhteinen näkemys. Luottamus on avainasemassa kytkien toimijat toisiinsa, ja sosiaalisiin rakenteisiin vaikuttavat toimijoiden motiivit ja luonteet (Toivola 2006, 18). Myös Niemelän mukaan (2002, 72) luonteenpiirteet vaikuttavat yhteistyöhön. Hänen mukaansa verkostoyhteiskunta voi olla raaka niille, jotka ovat syntyneet änkyröiksi, koska heidät voidaan poistaa yhteistyöryhmästä.

Niemelän mukaan (2002, 72-73) sosiaalinen pääoma kasvaa luottamukseksi. Rationaalinen sosiaalinen pääoma perustuu ajan mukaan syntyvään tuttavuuteen, ystävyYTEEN, arvostukseen ja jaettuihin hyviin kokemuksiin. Luottamuksen kautta syntyy kognitiivinen sosiaalinen pääoma, joka on yhteinen tapa ymmärtää asioita. Strukturaaliseen sosiaaliseen pääomaan kuuluvat yhteydet nykyisiin ja tuleviin asiakkaisiin, muihin yrityksiin, sidosryhmiin ja yhteiskuntaan.

2.3 Verkostomallit

Hakanen ym. (2007, 57) kuvaavat kaavion avulla viisi erilaista verkostomallia, jotka kuvastavat verkostosuhdetta. Kaaviossa näkyy, mitä hyötyjä eri malleista on verkostolle.



Kuvio 5. Verkostomallit (Hakanen ym. 2007, 57).

Verkostotoimijoita voi Hakasen ym. (2007, 55) mukaan tyypitellä kolmella tavalla. Strategisessa näkökulmassa perehdytään verkostoitumisen motiiveihin ja tavoitteisiin, työnjakoon, resurssien yhteensopivuuteen sekä verkoston tuloksiin. Sosiopsykologisessa näkökulmassa tarkastellaan henkilöiden välisiä suhteita, vuorovaikutusta, henkilökemioita ja luottamusta. Verkoston johtamisen ja organisoitumisen näkökulmassa katsotaan verkoston organisaatiota ja johtamistyylejä.

Hakasen ym. (2007, 57) mukaan verkostojen jaotteluun voidaan käyttää myös muita perusteita, kuten aikajänne, organisatorinen muoto, intensiteettiaste, symmetriisyys, maantieteellinen jakauma ja yhteistyön synty tapa. Organisatorisella muodolla tarkoitetaan muodollisuutta – perustuuko yhteistyö sopimukseen, vai onko se epämuodollista. Intensiteettiaste tarkoittaa yhteistyön tiivyyttä. Symmetrisen verkoston ääripäinä ovat verkosto, jossa kaikki toimijat ovat yhteydessä toisiinsa, ja verkosto, jossa toimijat ovat yhteydessä ainoastaan yhteen toimijaan mutta eivät keskenään. Maantieteellisesti verkostot voidaan jakaa kotimaisiin, kansainvälisiin, ja Suomessa toimiviin kansainvälisiin yrityksiin.

Niemelä (2002, 20) huomauttaa, että verkostojen jäsenyys voi olla vaihtuva, määräaikainen tai pysyvä. Hän on jaotellut verkoston syvyyden neljään vaiheeseen, jotka voivat myös kuvastaa verkostoyhteistyön kehittymistä: kertaluonteiset tai satunnaiset alihankintasopimukset, projektikohtainen yhteistyö, yhden tai useamman vuoden vuosisopimus, sekä pysyvä tai pysyväksi tarkoitettu kumppanuus.

2.4 Verkostoitumisen luonne

Verkostoitunut toiminta on usein, muttei välttämättä, tavoitteellista, pitkäaikaista, jatkuvaa ja säännöllistä. Lisäksi toiminta on vuorovaikutteista ja luottamuksellista. Verkostotoiminta näkyy ydinprosesseissa, joko lopputuotteiden ja palveluiden tuotannossa tai tuotantoa tukevissa toiminnoissa, kuten myynnissä ja markkinoinnissa. Verkostotoiminta on molempien osapuolten osaamista kehittävää strategista kumppanuutta, jossa oppimisen kautta luodaan taloudellista hyötyä tulevaisuudessa. (Hakanen ym. 2007, 44-45.)

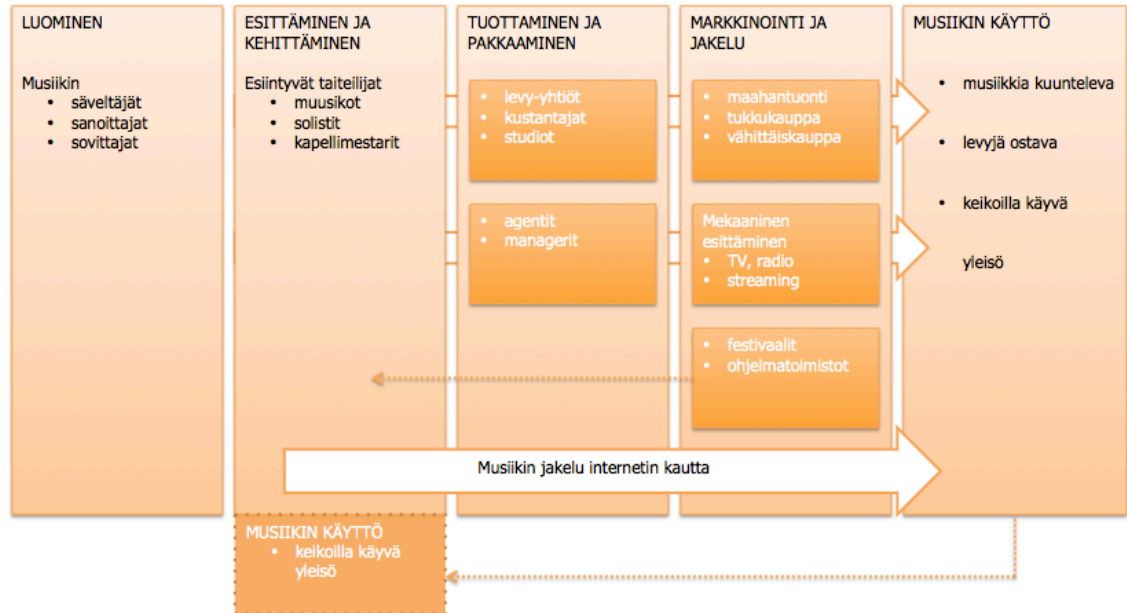
Mainitut määritelmät eivät ole suoraan sovellettavissa festivaalientäälle, koska ala ei ole täysin verrattavissa perinteiseen liiketoimintaan. Festivaali järjestetään kerran vuodessa, ja sen organisaatorakenne poikkeaa normaalin yrityksen rakenteesta. Organisaatio on pieni, työllistää tyypillisesti vain yhden tai muutaman ihmisen ympärivuotisesti, mutta rakentuu massiiviseksi organisaatioksi juuri ennen festivaalia ja festivaalin aikaan. Lisäksi festivaaleilla liikkuvat rahamäärät ovat ympärivuotisen organisaation kokoon nähden huimat.

Hakasen ym. (2007, 44) mukaan verkostoituminen edellyttää henkilöiden ja organisaatioiden tuntemusta sekä yhteisen arvo- ja ajattelumaailman jakamista tai ainakin ymmärtämistä, jolloin kertaluonteinen tai satunnainen yhteistyö ei ole mahdollista. Hakasen mukaan (2007, 45) ei ole kyse verkostotoiminnasta vaan alihankinnasta, jos vain toisen ydinosaaminen kehittyy yhteistyön seurauksena. Hänen mukaansa aikajänne nousee keskeiseen asemaan strategisessa yhteistyössä, koska verkostoituminen tähtää välittömien hyötyjen lisäksi pidemmän aikavälin kilpailukyvyn edistämiseen.

Hakanen ym. (2007, 44) mukaan: ”Verkostoitumisella käsitetään pidempiaikaista, usein strategista, luottamukseen perustuvaa, kaikkia osapuolia pitkäjänteisesti hyödyntävää (win-win-pohjaista) yhteistyötä.” Toivolan (2006) mukaan verkostoyhteistyön perimmäinen tavoite on lisäarvon tuottaminen loppuasiakkaalle (2006, 19).

2.5 Musiikkialan arvoketju

Musiikkialan vertikaalinen arvoketju koostuu neljästä vaiheesta, joista festivaalienttä kuuluu neljanteen. Ennen kuin päästään festivaaliin asti, on arvoketjussa edellä musiikin luominen, musiikin kehittäminen, sekä tuottaminen ja pakkaaminen. Neljäs vaihe on markkinointi ja jakelu, johon myös festivaalit kuuluvat. Arvoketjun päässä ovat musiikin käyttäjät. (Pönni & Tuomola 2003, 21-25.)



Kuvio 6. Musiikkialan arvoketju (mukailen Pönni & Tuomola 2003, 23, kuvio 3.1).

Arvoketjun toisen vaiheen jälkeen teos on valmis esitettäväksi tai tallennettaviksi (Pönni & Tuomola 2003, 21). Digitalisaation vaikutus arvoketjuun on merkittävä. Aikaisemmin konsertit olivat lähinnä levymyynnin edistämisvälineitä. Näin ollen oli selkeää, että levy ilmestyi ensin, minkä jälkeen artisti lähti kiertueelle markkinoimaan levyään. Kuitenkin jo Pönni & Tuomola (2003, 23 kuvio 3.1) ovat merkanneet kaavioon musiikin digitaalisen jakelun, joka on läsnä arvoketjun toisesta, esittämisen ja kehittämisen, viimeiseen, markkinoinnin ja jakelun, vaiheeseen. Digitalisaatio on läsnä jo esittämisen ja kehittämisen vaiheessa, ja se myös näkyy elävän musiikin kentällä. Esimerkiksi yhdysvaltalaisräppäri Joey Bada\$\$ kiersi Eurooppa vuodet 2014-2015 ilman, että hän oli julkaissut albumia. Hän oli julkaissut omakustanteita vuodesta 2012. Debyyttialbuminsa hän julkaisi tammikuussa 2015 (Pro Era 2015), jolloin hän oli kiertänyt Eurooppa ja Yhdysvaltoja yli vuoden.

Digitalisaation myötä arvoketju ei ole enää yhtä vertikaalinen ja selkeä kuin Pönni & Tuomolan esittämänä (2003, 23). Ohjelmatoimistot ja festivaalit ovat Pönni & Tuomolan kuviossa (2003, 23) arvoketjun viimeisessä osassa. Toki festivaalit ja ohjelmatoimistot ovat edelleen tärkeässä osassa levyn ilmestymisen jälkeen, mutta ne sijoittuvat myös arvoketjun toiseen, eli esittämisen- ja kehittämissvaiheeseen. Tämän takia olen lisännyt kuvioon 6 musiikin käytön sekä festivaalit ja ohjelmatoimistot jo arvoketjun toiseen vaiheeseen. Esiintyminen ei ole enää pelkkä markkinointitoimenpide vaan itseisarvoinen tulonhankintakeino artistille.

3 Promoottorin verkostojen historia ja kehitys

Musiikki liiketoimintana -teoksessa (Karhumaa & Lehtman & Nikula 2010, 27) todetaan livebisneksen olevan musiikin perinteisin liiketoiminta-alue. Suomessakin on nähty kansainvälisiä pop-rock-artistejä aina 1950-luvulta saakka (Huhtamäki 2013). Antti Einiö ja hänen veljensä Paavo ovat Leo Heinosen ohella Suomen ensimmäisiä kansainvälisten artistien kanssa toimineita promoottoreita (Huhtamäki 2013; Lindblom toim. 2014). He eivät toki olleet festivaalipromoottoreita: heidän uransa ovat alkaneet 1940-luvulla, ja Suomen ensimmäinen rockfestivaali Ruisrock perustettiin vuonna 1970.

Antti Einiö sanoo muistelmissaan, Rokkia ikä kaikki, myyntimiesten olleen todellisia legendoja ja suoranaisia veijareita. Yksi hänen myyjistään veti rahaa välistä, ja yhden keikan jälkeen myyjä oli jopa juossut lippurahat mukanaan artisteja pako. (Lindblom toim. 2014, 36.) Einiön tapa kertoa asioista kirjassaan paljastaa myös paljon promoottorin työstä ennen vanhaan. Promoottorit ovat olleet neuvottelijoita, ja heistä on kasvanut legendoja samassa mitassa kuin artisteistakin. Esimerkiksi Einiö on tavannut kaikki maailmantähdet The Beatlesista ja The Beach Boysista Jimi Hendrixiin ja Pink Floydiin. Kirja on myös täynnä tarinoita mitä eriskummallisimmista sattumuksista.

Mielikuva 1960-1970-luvun promoottoritoiminnasta, varsinkin rock-bändien kanssa, on hyvinkin verkostopainotteinen. Promoottorin piti henkilökohtaisesti houkutella jokin bändi Suomeen. Yhteistyö bändien mukana kiertäneiden managereiden kans-

sa on ollut henkilökohtaista ja persoonaan sidottua. Esimerkiksi Led Zeppelinin managerista Peter Grantista kiertää tarinoita kuinka hän on katkonut promoottorien sormia, jos keikkapalkkiota ei ole näkynyt. Suurin osa näistä tarinoista on toki legendaa eivätkä ne pidä paikkaansa, mutta mielikuva promoottoritoiminnasta on kuitenkin hyvin erilainen kuin nykypäivänä.

Einiön (Lindblom 2014) mukaan työtavat ovat muuttuneet vuosien kuluessa. Vielä 1960-luvulle asti kirjallisia sopimuksia ei tarvittu, edes kansainvälisten esiintyjien kanssa. Rahallinen korvaus on sovittu puhelimitse, ja palkkio on maksettu konsertti-iltana suoraan käteen. (mt. 46.) Voi vain kuvitella millaiset verkostot promoottorilla on täytynyt olla, ja millainen luottamus toimijoilla on täytynyt olla toisiinsa. Einiö kertoo kaikista alan ihmisistä nimillä, aivan kuten he olisivat hyviäkin tuttuja. Ihmisten tunteminen ja hyvät välit ovat olleet työssä avainasemassa. (mt. 46.)

Promoottorin henkilökohtaiset suhteet nousevat Einiön muistelmissa suureen osaan. Einiö kertoo kuinka jokin bändi on keikkapaikalla kieltäytynyt soittamasta, mutta Einiö itse on suostutellut bändin lavalle, ja bändi on sanonut esiintyvänsä palveluksena Einiölle (Lindblom 2014, 88). Einiö kertoo antaneensa periksi monessa taistelussa jostakin artistista, mutta on tyytyväinen siitä että on säilyttänyt ystävyssuhteita (mt. 98). Voikin miettiä onko yhden artistin saaminen tärkeämpää kuin ystävyyden säilyttäminen, varsinkin kun ystävyys selkeästi liittyy myös ammatillisiin suhteisiin. Suhteiden säilyttämisellä voi mahdollisesti saada hyviä sopimuksia jatkossa. Artistin asema on vahvistunut esimerkiksi ennakkopalkkio- ja peruutusvaltakäytäntöjen myötä (mt. 46-47).

Einiö suhtautuu kriittisesti nykypäivän hintatason nousuun. Uudet yrittäjät ovat tarjonneet suuria summia artisteille saadakseen jonkin artistin esiintymään, vaikka lipunostajia ei olisikaan tarpeeksi. Seuraavalla kerralla artisti pyytää yhtä isoa palkkiota, ja sen ollessa kannattamatonta promoottorille konsertti jää toteutumatta. (Lindblom 2014, 47.) Ison taustaorganisaation hyöty yritykselle on sen mahdollistaminen ottaa isompia riskejä. Artistille täytyy maksaa ennakkopalkkio ennen esiintymistä, joten yrityksellä täytyy olla tarpeeksi rahaa artistin buukkaukseen. Lisäksi riskin ottaminen on mahdollista, kun tietää ettei yritys ajaudu heti konkurssiin tappiollisen konsertin jälkeen.

Livemusiikkiala on siis jo lyhyen historiansa aikana muuttunut ties millaisten veija-reiden henkilökohtaisiin verkostoihin perustuvista neuvotteluista ammattimaiseksi liiketoiminnaksi. Verkostojen merkitys kuitenkin on kuitenkin vahva edelleen nyky-päivänä.

4 Tutkimuskysymykset

Kartoitan opinnäytetyössäni suomalaisen festivaalipromoottorin verkostoja sekä verkoston toimijoiden välisiä suhteita. Kartoitan promoottorin verkostoja, koska promoottorin työnkuva perustuu vahvasti verkostoihin. Keskityn pop-rock-festivaaleihin ja promoottoreihin, jotka tuovat Suomeen ulkomaalaisia artisteja.

Päättökysymykseni on: Millaiset ovat suomalaisen festivaalipromoottorin verkostot? Tutkin kenen kanssa festivaalipromoottori tekee töitä, ja millainen verkosto menestyvän festivaalin festivaalipromoottorilla on. Valitsin nämä tutkimuskysymykset koska ne auttavat minua mallintamaan verkostokartan festivaalipromoottorille.

Alakysymykseni ovat: Millaisessa suhteessa verkoston toimijat ovat keskenään? Kuinka paljon festivaalit tekevät yhteistyötä keskenään? Kartoitan verkostoa festivaalipromoottorin näkökulmasta, mutta verkostotoimijoiden keskinäiset suhteet vaikuttavat promoottorin toimintaan verkostossa.

Festivaalipromoottorilla on oltava verkostot kunnossa niin kotimaassa kuin ulkomailla. Ohjelmassa on niin kotimaisia kuin kansainvälisiäkin esiintyjä. Verkostotutkimuksen taustalla on näkemys siitä, että minkään yrityksen osaamisaluetta ei voi tarkastella irrallaan yrityksen toimintaympäristön kehityksestä (Möller 2009, 111). Tämän takia selvitän millaisia trendejä Suomen ja Euroopan festivaalientällä on, ja miten ne todennäköisesti vaikuttavat festivaalipromoottorin verkostotoimintaan.

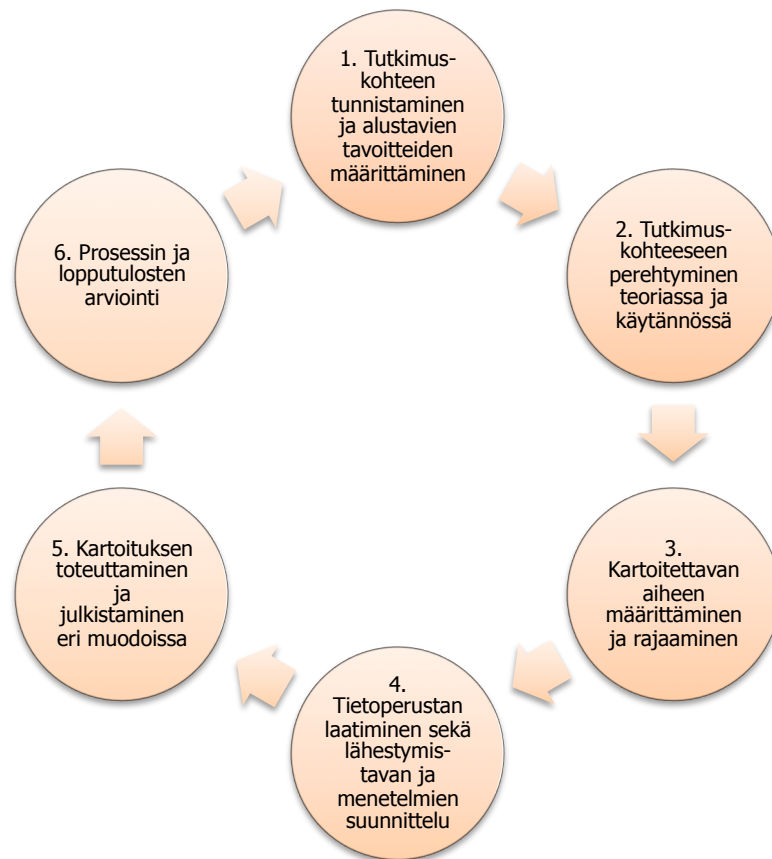
5 Verkostotutkimus haastatteluin ja vertaisanalyysillä

Livemusiikkiala on siitä uniikki ympäristö, että se on hyvin pieni ja perustuu verkostoihin, mutta silti kilpailu on kovaa. Tai ehkäpä pikemminkin juuri siksi kilpailu on kovaa. Toivola (2006, 98) toteaa verkostomaisessa toiminnassa luottamuksen olevan kaiken perusta, ja sen voidaan sanoa olevan verkostosuhteen mitta. Verkostot siis perustuvat luottamukseen, mutta promoottorit kilpailevat samoista artisteista. Myös verkostojen sisällä kilpaillaan (Toivola 2006, 13), mikä tekee aiheesta erittäin mielenkiintoisen selvittää.

Promoottorin työnkuvaa on tutkittu etenkin 2000-luvun alussa opinnäytetyöissä. Suurin syy 2000-luvun alun buumille on varmastikin suomalaisen musiikin menestys ulkomailla. Myös Music Export Finland (nyk. Music Finland) perustettiin vuonna 2002 (Musex. Info). Monissa musiikin alan teoksissa, etenkin muusikoille suunnatuissa oppaissa, promoottori mainitaan ja työnkuvaa avataan pintapuolisesti. Suurin osa tästä materiaalista on englanninkielistä. Teoston 75-vuotisjuhlajulkaisu Annamulle tähtitaivas vuodelta 2003 sisältää edelleen arvokasta ja ajankohtaista tietoa, vaikkakin esimerkiksi digitalisaatioon liittyvät tiedot eivät enää pidäkään paikkaansa.

Kartoituskohteeni on festivaalientän verkostotoiminta. Kartoituksen alustava tavoite on kartoittaa suomalaisen pop-rock-festivaalipromoottorin työkaluja. Lopullinen kartoituksen kohde on festivaalipromoottorin kotimaisia ja kansainvälisiä verkostoja Suomessa.

Opinnäytetyöni on kvalitatiivinen verkostotutkimus. Yleensä verkostotutkimuksen tarkoituksena on kehittää yrityksen kilpailukykyä (Ojasalo & Moilanen & Ritalahti 2010, 88), mutta tässä työssä tarkoituksena on mallintaa suomalaisen festivaalipromoottorin verkostoja, ei pelkästään yhden festivaalin tai festivaalipromoottorin näkökulmasta, vaan yleisesti festivaalialalla Suomessa. Ammattipromoottoreja Suomessa kyllä on jonkin verran, mutta isoja festivaaleja, joilla käy kansainvälisiä artisteja on rajattu määrä. Tämän takia saan luotettavaa tietoa alasta käyttämällä isojen festivaalien promoottoreja näytteenä. Näytteen toimijat ovat menestyneiden festivaalien promoottoreita, joiden verkostotoiminta on saavuttanut hyviä tuloksia.



Kuvio 7. Opinnäytetyön kartoitusprosessi (mukaillen: Ojasalo & Moilanen & Ritalahti 2009, 24).

Vaikka opinnäytetyöni ei olekaan suoranainen kehityshanke, on työn prosessi myönteisesti tutkimuksellisen kehityshankkeen prosessia. Valitsin tutkimuskohteeni, koska halusin tehdä opinnäytetyöni livemusiikin kentälle, ja halusin mielelläni myös sisällyttää kansainvälisyysaspektin (vaihe 1). Perehdyin tutkimuskohteeseen lukemalla kirjallisuutta ja opinnäytetöitä, jotka liittyivät livemusiikkialaan, mutta eivät välttämättä keskittyneet festivaaleihin (vaihe 2). Rajasin aiheen verkostoihin, ja nimenomaan festivaalipromoottorin verkostoihin. Tässä vaiheessa päätin myös tekeväni kartoituksen, jotta saisin mahdollisimman yleishyödyllistä tietoa alalle (vaihe 3). Valitsin aiheeseen sopivaa kirjallisuutta ja päätin kartoitukselle sopivat menetelmät (vaihe 4).

Kerään aineistoja puolistrukturoiduilla teemahaastatteluilla ja benchmarkingilla eli vertaisanalyysillä. Tarkoituksenani on hyödyttää kaikkia festivaalikentällä toimivia

ammattilaisia hahmottamaan verkostotoimintaa paremmin. Tämän takia ensisijaisen tärkeää, että opinnäytetyöni on laaja-alaisempi kuin tapaustutkimus.

5.1 Verkostotutkimuksesta

Verkostoja ja verkostotoimintaa on tutkittu paljon. Osa vanhemmasta materiaalista on edelleen ajan tasalla, mutta etenkin 2000-luvulta lähtien aiheesta on kirjoitettu uutta materiaalia. Verkostoajattelusta on kirjoitettu myös sen takia, että verkostotoiminnan odotetaan johtavan innovaatioihin (Wilenius 2004, 40).

Haasteellista oli löytää materiaalia, jossa yhdistyisi promoottoritoiminta, festivaalientä ja verkostot. Vaatii tarkkaa pohdintaa kuinka paljon liiketoimintaverkostokirjallisuus pätee festivaalipromoottorin toimintaan. Festivaalibisnes on alana omalaatuinen, joten verkostokirjallisuus ei välttämättä joka kerta ollut suoraan sovellettavissa kyseiseen alaan.

5.2 Puolistrukturoitu haastattelu: verkostokartan piirtäminen

Valitsin menetelmäksi puolistrukturoidun eli haastattelun, koska haluan selvittää promoottoreiden oman näkemyksen heidän verkostoistaan. Selvitän millaisessa verkostossa he kokevat toimivansa. Tarkoituksena on perehtyä pintaa syvemmin miksi verkostot ovat niin tärkeä työkalu promoottorille.

Puolistrukturoidun haastattelumenetelmän mukaisesti minulla oli haastattelun aihepiirit tiedossa, mutta pystyin pitämään muodon ja järjestyksen avoimena (Hirsjärvi & Remes & Sajavaara 2012, 208). Puolistrukturoitu haastattelu sallii myös lisäkysymysten esittämisen, joiden avulla saatavia tietoja voi syventää (mt. 205).

Festivaali on (ympäri vuotisesti) pieni organisaatio, joten verkostot rakentuvat pitkälti nimenomaan festivaalipromoottorin ympärille, jolloin on ensisijaisen tärkeää saada syvällistä tietoa festivaalipromoottoreilta itseltään. Haastattelu menetelmänä antaa mahdollisuuden korostaa yksilöä subjektina, joka voi tuoda asioita esiin vapaasti (Ojasalo & Moilanen & Ritalahti 2002, 95). Suomessa on rajallinen määrä festivaaleja, joissa esiintyy ulkomaalaisia artisteja, jolloin saan tutkimuskysymykseeni riittä-

vän vastausmäärän isoimpien toimijoiden haastatteluilla. Verrattuna esimerkiksi kyselyyn, haastattelulla saan esiin asioita, joita en lomakkeen välityksellä saisi esiin. Samaten joutuisin myös jo asettamaan vastausvaihtoehtoja, jotka eivät välttämättä ole vastaajan mielestä onnistuneita (Hirsjärvi ym. 2012, 195). Tämä vähentää objektiivisuutta ja toisaalta vastaajan subjektiivisuutta. Haastattelu perustuu vuoropuheluun, jolloin sisältöä voi tulla myös laajemmin, kuin vastauksena kyselyyn. (Hirsjärvi ym. 2012, 195.)

Valitsin haastateltavat, koska he edustavat menestyneitä festivaaleja. Haastatteleamalla heitä, sain selville millaisia verkostoja menestyneen festivaalin promoottorilla on, ja pystyn mallintamaan hyvän verkostotoimintapohjan. Juhani Merimaa on pitkän linjan liikemies musiikkialalla, ja on nähnyt alan kehityksen vuosikymmenien ajan sekä festivaalientällä Ruisrockin entisenä pääpromoottorina, nykyään toimitusjohtajana, että livemusiikkientällä yleensä Tavastia-klubin toimitusjohtajana. Häneltä saan siis vastauksia paitsi Ruisrockin näkökulmasta myös näkemystä kentän kehityksestä. Sami Rumpunen on Provinssin festivaalijohtaja, ja on toiminut livemusiikkialalla pitkään. Juha Kyyrö on Fullsteamien johtaja, ja on toiminut myös festivaalipromoottorina. Lisäksi hän on asemassaan Fullsteam Agencyn johtajana tänä vuonna myös Provinssin ulkomaisen ohjelmiston pääpromoottori. Scott Laverder on Live Nationin pääpromoottori. Otin ohjelmatoimiston mukaan, koska suurin osa festivaalien kansainvälisestä ohjelmasta tulee ohjelmatoimiston kautta. Ohjelmatoimiston promoottorin asema on verkostossa mielenkiintoinen.

Puolistrukturoitu haastattelu sopi verkostokartan piirtämiseen mainiosti. Sen avulla minulla oli jäsenelty haastattelurunko ja teemat, mutta tarpeeksi vapautta kysyä syventäviä kysymyksiä. Syventävät kysymykset antoivat vastauksia tutkimuskysymyksiin. Kerroin haastateltavilleni ennakkoon tekeväni kartoitusta festivaalipromoottorin verkostoista, mutta en rajannut aihetta sen tarkemmin. Halusin haastateltavien vastaavan intuitiivisesti, jolloin myös järjestyksellä, jossa haastateltava verkostotoimijat mainitsi, on merkitystä. Mitä aikaisemmassa vaiheessa toimija mainittiin, sen tärkeämpänä se koetaan. Vastaukset ovat tarpeeksi kattavat, kun en ohjannut niitä liikaa vaan informantit saivat puhua ja piirtää vapaasti. Esitin lähinnä tarkentavia kysymyksiä heidän piirtämänsä karttaan.

Toivolan (2006, 14) mukaan jokainen yritys on verkostonsa keskipisteessä (kuviot 4). Tämän takia piirsin kartan pohjaan ainoastaan festivaalipromoottorin. Annoin haastateltavan piirtää verkostokartan rungon melko vapaasti, minkä jälkeen aloin kysyä tarkentavia kysymyksiä. Tällä tavoin huolehdin, että haastateltava sai verkostotoimijat rauhassa lueteltua, jonka jälkeen pystyin myös kohdentamaan tarkentavan kysymyksen joko koko verkostoa koskevaksi tai tiettyyn verkostotoimijaan. Samaa pohjaa käyttämällä aineisto pysyi vertailukelpoisena (liite 2).

Perustin verkostokartan piirtämiseen liittyvät haastattelukysymykseni Hakasen ym. (2007, 147) esimerkkiin verkostokartasta (kuviot 3). Pysin ohjailemaan kartan piirtämistä mahdollisimman vähän, mutta autoin alkuun kysymällä festivaalipromoottorin lähimmästä työkaverista sekä ohjelmatoimistoista. Tällä tavoin haastateltavat ymmärsivät millä tarkkuustasolla karttaa oli hyvä lähteä piirtämään, ja minulle jäi valittavaksi mistä kokonaisuuksista halusin kysyä tarkentavia kysymyksiä.

Hakasen ym. (2007, 147) verkostokarttaesimerkissä (kuviot 3) on jaoteltu erityyppiset verkostot, mihin suuntaan toiminta kulkee, ja siinä verkostoja ei vielä ole jaoteltu esimerkiksi horisontaalisiin tai vertikaalisiin verkostoihin.

Haastattelun ja sen sisältämän verkostokartan avulla pyrin saamaan vastauksia verkostojen merkityksestä ja tavoitteista, niiden syntyisestä, festivaalialasta ja sen kehityksestä ja kansainvälisestä yhteistyöstä, sekä verkostojen synnyttämästä lisäarvosta. Kysyin kysymyksiä yleisesti verkostoista, toimijaryhmistä, ja yksittäisistä toimijoista.

Analysoin haastattelumateriaalia ja verkostokarttoja kirjallisuuteen perustuvan teorian pohjalta. Haastattelun aikana keräsin tietoa analyysia varten verkostotoimijoista. Lisäksi vertailen haastattelun tuloksia keskenään löytääkseni mahdollisia yhtäläisyyksiä tai eroavaisuuksia verkostojen toimintatavoissa sekä näkemyksissä.

5.3 Benchmarking media-aineistoon nojaten

Yksi trendi festivaalialalla on organisaatiofuusiot ja -muutokset. Festivaali- ja ylipäättään livemusiikkikentällä tapahtuvat organisaatiomuutokset vaikuttavat koko alaan.

Tämän kuvastamiseksi tein vertaisanalyysin eli benchmarkingin narratiivisen media-analyysin keinoin organisaatiomuutostilanteesta Tanskassa. Yleensä benchmarkingin tarkoituksena on tutkia menestyvää organisaatiota, ja ottaa itselle käyttöön hyväksi havaittuja toimintatapoja (Ojasalo ym. 2010, 163). Tällä kertaa kuitenkin tutkin huonoa esimerkkiä ja selvitän mitä voimme siitä oppia.

Tanskan festivaalientäälle tuli uusi toimija syksyllä 2014, joka perusti uuden festivaalin. Tanskalainen media julisti tilanteen festivaalisodaksi, ja useampi yritys teki pakon edessä organisaatiomuutoksen. Tällainen muutos vaikuttaa mitä suurimmassa määrin festivaalipromootorin verkostotoimintaan. Muutos itsessään myös perustuu festivaalipromootorin tekemiin valintoihin verkosto- ja yhteistyökumppaneista. Vertaisanalyysi Tanskan tilanteesta avaa myös esimerkkinä julkishallinnon vaikutuksia festivaalientätään sekä alan toimijoiden yhteisen arvomaailman merkitystä.

Benchmarkingin aineistona käytän tanskalaisten päivälehtien ja musiikkilehtien artikkeleita. (ks. liite 3: Media-analyysin aineisto). Benchmarking pohjautuu siis media-analyysiin. Olen muodostanut artikkelien sisällöstä teemoja, eli tekstejä yhdistäviä seikkoja (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Samat teemat nousivat esiin myös haastatteluissa. Luin ensin aineiston läpi ja valitsin teemat, jotka nousivat aineistosta toistuvasti. Tämän jälkeen poimin kaikista artikkeleista kohdat, joissa teemoja käsiteltiin, kuten teemoitteluun kuuluu (Saaranen-Kauppinen 2006).

Seurasin Tanskan tilannetta mediasta sen ollessa käynnissä syksyllä 2014, kun asuin Kööpenhaminassa. Tiesin siis jo etukäteen mistä kanavasta löytäisin sopivaa aineistoa aiheeseen liittyen. Keräsin aluksi 13 aiheeseen liittyvää artikkelia, jonka jälkeen vielä täydensin aineistoa muutamalla artikkelilla.

Artikkeleista nousi selkeästi esiin muutama teema, jotka ovat vertailukelpoista materiaalia Suomen tilanteeseen. Ensimmäisenä teemana näkyi festivaalientätän kansainvälistyminen. Toiseksi teemaksi nousi livemusiikkialaa määrittävät yhteiset arvot ja niiden vaikutus festivaalientätään. Tilannetta puitiin ahkerasti Tanskan suurimmissa sanomalehdissä, mikä kertoo siitä, että Tanskassa on vahva festivaaliperinne. Sen myötä Tanskan festivaalientätällä on myös perinteiset arvot, ja keskustelun taustalla oli vahva ideologinen vastakkainasettelu voittoa tavoittelemattoman

yhdistyksen ja yritystoiminnan välillä. Alan arvot liittyvät vahvasti kolmanteen teemaan, julkiseen tukeen.

6 Verkostotoiminta – menestyneen festivaalin edellytys

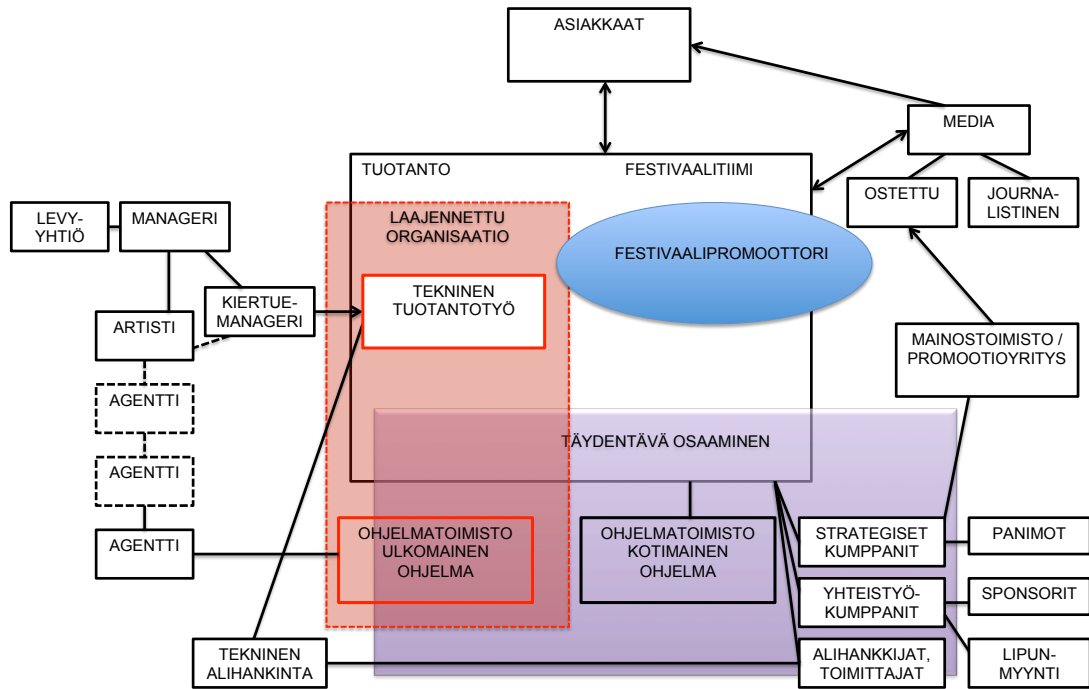
Haastatteluiden perusteella kävi varsin selvästi ilmi, että verkostossa toimiminen ei ole valinnaista - se on toimintaedellytys. Kaikki haastateltavat olivat tästä samaa mieltä. Kyyrön (2015) mukaan “aika yksinäistä olisi” jos ei toimisi verkostossa. Hänen mielestään “menestyneen toiminnan edellytys on jonkinlaisessa verkostossa toimiminen.” Lavenderin (2015) mukaan verkostossa toimiminen on välttämätöntä, oli yritys minkä kokoinen tahansa. Pienemmillä organisaatioilla on isommat verkostot, kun taas isompi organisaatio voi olla suoraan vastuussa useammasta osaluueesta. Siitä huolimatta tapahtumaorganisaatio tarvitsee verkostoja pystyäkseen toteuttamaan tapahtuman. (Lavender 2015.) Merimaan mukaan verkostoissa toimiminen on “ainoa toimintamahdollisuus.” Festivaalin aikana työntekijöitä voi olla pari tuhatta, eikä kaikkia pysty työllistämään ympärivuotisesti (Merimaa 2015). Rumpunen (2015) korostaa verkostotoiminnan tärkeyttä osaamisen kannalta: “jos sä toimitis enemmän sisäisesti ja vähemmän verkostoissa, niin sä joutuisit tinkimään siitä erityisosaamisen tasosta ensisijaisesti.” Merimaa (2015) on samoilla linjoilla alihankkijoiden suhteen: “Mieluummin sitten luot kiinteät hyvät alihankintasuhteet niin ne säilyy vaikka sulla olisi huonompi vuosi. Sun osaamisesi häivy.”

Kaikkien toimijoiden kanssa ei välttämättä käydä kauppaa. On kuitenkin lähes mahdotonta määritellä toimijaryhmiä, joiden kanssa suhde perustuu ostamiseen, koska myös alihankkijoiden kanssa luodaan yhdessä ratkaisuja, ja yhteistyökumppaneiden kanssa liikkuu myös raha.

6.1 Festivaalipromoottorin verkostokartta

Tein haastatteluideni perusteella verkostokartan festivaalipromoottorille. Festivaalipromoottori on kartan keskellä. Välittömässä läheisyydessä on festivaalitiimi, jonka jälkeen tulee laajennettu organisaatio. Laajennetulla organisaatiolla varmistetaan erikoisosaaminen ja vahva ammattitaito. Strategisilla kumppanuuksilla, yhteistyö-

kumppanuuksilla sekä alihankkijoilla hankitaan täydentävää osaamista. Ohjelma-hankinnassa kansainvälistä ohjelmaa ja kotimaista ohjelmaa ostettaessa agentti-
ketjun pituus, ja toimintatavat vaihtelevat. Asiakkaalle kommunikoidaan mainostoi-
miston ja median kautta.



Kuvio 8. Festivaalipromoottorin verkostokartta haastattelutuloksiin (Kyyrö 2015; Lavender 2015; Merimaa 2015; Rumpunen 2015) perustuen.

Festivaalipromoottori on verkoston keskellä. Hän on festivaalin sisältöjohtaja. Ni-
mikkeestä riippuen hänellä voi olla myös muita vastuualueita. Esimerkiksi Provins-
sin Sami Rumpunen on nimikkeeltään festivaalijohtaja, ja hänen alaisuuteensa kuu-
luu myös muita vastuualueita kuin ohjelmisto. Toisaalta Ruisrockissa festivaalipro-
moottori on Mikko Niemelä, mutta festivaalia järjestävän yrityksen toimitusjohtaja
on Juhani Merimaa (Merimaa 2015). Tämä vaikuttaa tehtäväjakoon, jolloin Nieme-
lä on nimenomaan sisältöjohtaja. Festivaalipromoottori allekirjoittaa suurimman
osan sopimuksista festivaaliin liittyen ja edustaa festivaalin virallista linjaa (Merimaa
2015). Merimaan (2015) mukaan promoottorin voi määritellä kahdella tapaa: joko
pelkkänä buukkaajana, tai buukkaajana, joka kantaa myös taloudellisen riskin.
Tässä työssä keskityn nimenomaan niihin promoottoreihin, jotka ovat festivaalilla

töissä, eli ottavat taloudellisen riskin. Saadakseni kattavan näkökulman festivaalipromoottorin verkostoista olen haastatellut myös ohjelmatoimiston promoottoria, joka taas festivaalin näkökulmasta on yksi agentti agenttiketjussa.

Festivaalipromoottorilla on ydintyöryhmä, jonka kanssa hän tekee työskentelee. Rumpunen (2015) sanoi olevansa koko festivaaliorganisaation johtaja. Tällöin hän liittyy kaikkiin organisaation verkostoihin, sen sijaan että hän olisi yhteydessä ainoastaan sisältöön liittyviin verkostoihin. Merimaa (2015) ei piirtänyt karttaan tuotantotiimiä, mutta sanoi promoottorilla olevan tuotantoapua muun muassa bändituotantoja varten. Ohjelmatoimistoa edustava Lavender (2015) piirsi karttaan promoottorin tueksi artistituotannon. Promoottorin kanssa työskentelevä tiimi on siis tuotantotiimi, jossa työskentelevät esimerkiksi tekninen tuottaja ja aluetuottaja (Kyyrö 2015). Tuotannollisiin työtehtäviin kuuluvat muun muassa hallinto, artistituotanto, tekninen tuotanto, markkinointi, viestintä, henkilöstön ja vapaaehtoisten palkkaaminen, yhteistyökumppanuussuhteet, turvallisuus ja lipunmyynti. Osan tehtävistä tiimi tekee itse, ja osaan palkataan ulkopuolista työvoimaa. (Kyyrö 2015; Lavender 2015; Merimaa 2015; Rumpunen 2015.)

Kyyrö (2015) määrittä ydintyöryhmän tehtävät tuotannollisiksi tehtäviksi, mutta nimesi ryhmän festivaalitiimiksi. Tämä on mielestäni osuvin kuvaus, koska vaikka työtehtävät ovat pääosin tuotannollisia, ne vaikuttavat ja vaikuttuvat vahvasti sisällöstä. Lisäksi tiimi-sana vähentää erottelua sisällön ja käytännön välillä. Vaikka festivaalipromoottori edelleen on pääosin sisältöjohtaja ja festivaalitiimi keskittyy tuotantoon, ei jako ole niin mustavalkoinen.

Rumpunen (2015) puhui festivaaliorganisaatiosta, mutta mielestäni tiimi korostaa sanana yhteishenkeä paremmin, kuin organisaatio. Festivaalit ovat ympärivuotisesti pieniä organisaatioita (Lavender 2015; Merimaa 2015; Rumpunen 2015), jolloin on luontevampaa puhua tiimistä, kuin isosta organisaatiosta. Ydintyöryhmän jäsenet kokevat, että he omalla panoksellaan vaikuttavat festivaalin onnistumiseen ehkä hieman eri tasolla kuin esimerkiksi festivaalialueen ruohonleikkaaja (Merimaa 2015).

Festivaalitiimi ja promoottori jakavat samanlaisen arvomaailman (Kyyrö 2015). Festivaalitiimin ja etenkin festivaalipromoottorin arvot heijastuvat myös festivaalin ima-

goon. Kuten Kyyrö (2015) asian ilmaisi: “Usein festivaalilla on jonkinlainen oma leimansa siinä, että minkä arvomaailman omaavia artisteja siellä esiintyy.”

Käytännössä festivaalitiimi on siis festivaalin toteuttava ryhmä (Kyyrö 2015), jonka johtaja on festivaalipromoottori. Nimikkeet ja tehtävien painopisteet voivat vaihdella, esimerkiksi kulloisenkin työryhmän jäsenten osaamisen mukaan.

6.1.1 Laajennettu organisaatio

Laajennetun organisaation tarkoituksena on täydentää festivaalitiimin osaamista. Ydintyöryhmä on usein melko pieni (Lavender 2015; Merimaa 2015) ja osaaminen keskittynyttä. Laajennetun organisaation osaaminen riippuu festivaalitiimin osaamisesta. Festivaalitiimin osaaminen on yleensä tuotannollista- ja johtamisosaamista, ja erikoistuminen tiettyihin aloihin tulee laajennetun organisaation kautta, tai alihankintana.

Festivaalipromoottori on vastuussa ohjelmasisällöstä, mutta ei yleensä päätä kaikkia kansainvälisiä esiintyjä itsekseen vaan hänellä on apunaan jonkinlainen ohjelmatyöryhmä (Rumpunen 2015). Kansainvälistä ohjelmaa välittävä ohjelmatoimisto voidaan esimerkiksi nähdä osana laajennettua organisaatiota, se tuo festivaalille osaamista sekä sisällöllisesti että tuotannollisesti. Ohjelmatoimisto auttaa valitsemaan festivaalille sopivat ja kiinnostavat artistit, sekä hoitaa niiden tuotannon. Suomalainen agentti ostaa ammatikseen esiintyjä Suomeen, ja on siis sen erikoistunut siihen. (Merimaa 2015.) Tällä tavoin voi ajatella, että suomalainen agentti tarjoaa syventävää osaamista.

Myös esimerkiksi turvallisuuspalveluiden toimittaja voi olla osa festivaalin laajennettua organisaatiota. Jos festivaalitiimissä ei ole turvallisuusalan asiantuntijaa, tämä osaaminen on hankittava ulkopuolelta. Turvallisuuden merkitys festivaalille on suuri, ja se on iso osa festivaalin tuotannollista työtä, joten palvelutoimittaja suunnittelee sen tiiviissä yhteistyössä festivaalitiimin kanssa. Näin ollen turvallisuuspalveluiden toimittajasta tulee osa laajennettua organisaatiota. (Rumpunen 2015.)

Teknisen tuotannon voisi helposti mieltää alihankkijaksi, mutta asia ei ole niin yksinkertainen. Tekninen tuotanto on todella iso artistituotantoa (Lavender 2015; Rum-

punen 2015) ja sen merkitys jo sopimusneuvotteluvaiheessa on suuri. Artistilla voi olla tietyt tekniset vaatimukset esiintymiselleen, ja esiintyminen ei toteudu jos näihin vaatimuksiin ei vastata. Kansainväliset artistit ovat edelleen festivaalin pääsisältö, joten heidän kanssaan solmittavilla sopimuksilla on suuri painoarvo. Näin ollen myös tekninen tuotanto nousee erittäin tärkeään asemaan festivaalin onnistumisen kannalta. (Rumpunen 2015.) Tekniikan toimittajat voivat olla alihankkijoita (Lavender 2015; Merimaa 2015). Tekninen tuottaja voi olla myös osa festivaalitiimiä. Tällöin alihankkijasuhteessa olevat tekniset toimittajat nousevat vahvempaan asemaan, koska heidän kanssaan neuvotellaan tarkemmin.

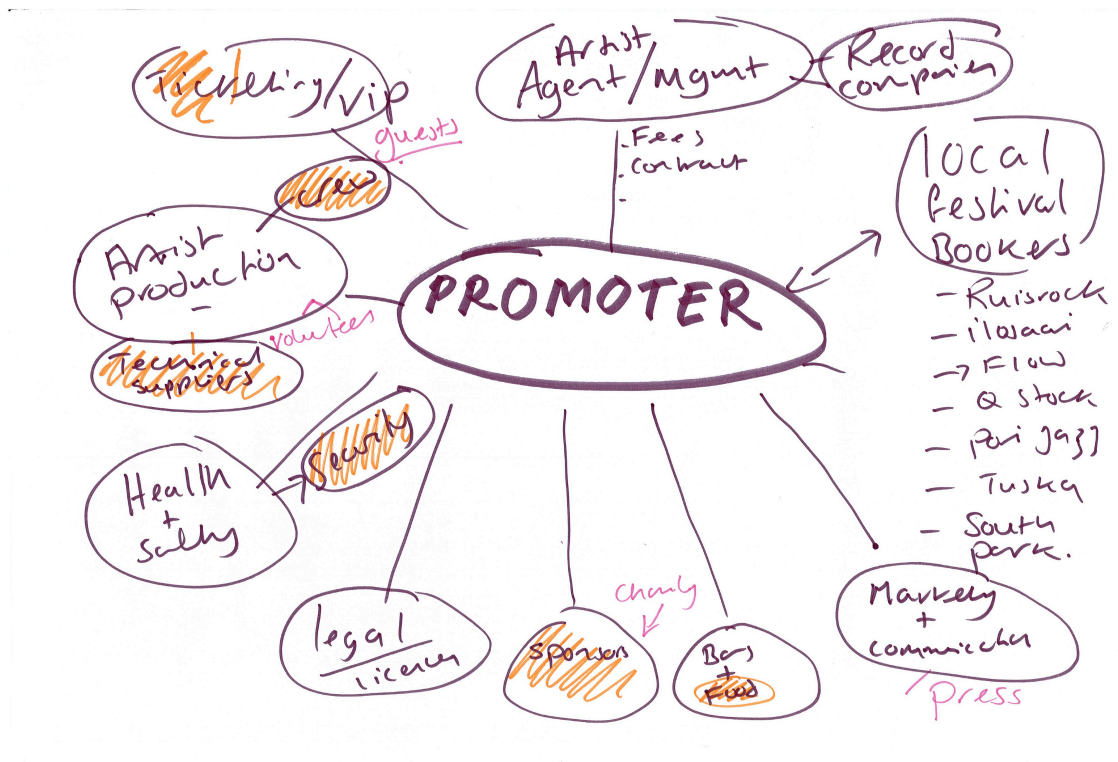


Kuva 1. Verkostokartta (Rumpusen haastattelu 27.3.2015).

6.1.2 Ohjelmatoimisto

Festivaalin tärkein osa-alue on edelleen musiikki, ja isoilla festivaaleilla keskiössä ovat etenkin kansainväliset esiintyjät (Kyyrö 2015; Lavender 2015; Merimaa 2015; Rumpunen 2015). Kansainvälisen ohjelmiston saamiseen suomalaiselle festivaalille vaikuttaa moni asia: kiertueaikataulu, routing, tarjouksen houkuttelevuus (Merimaa 2015). Ohjelmatoimisto voi siis olla osa laajennettua organisaatiota, jolloin sen

merkitys sisällölle on suuri (Rumpunen 2015). Tällöin ohjelmatoimisto toimii festivaalin toimeksiannon perusteella (Kyyrö 2015). Festivaali on siis pyytännyt ohjelmatoimistoa toimimaan promoottorina festivaalille. Tällöinkin festivaalipromoottori on kuitenkin lopullisessa vastuussa ohjelmasta (Rumpunen 2015). Ohjelmatoimisto voi myös toimia välikätenä kansainvälisen agentin ja festivaalin välillä, ilman että ohjelmatoimistolla on sen suurempaa roolia festivaaliorganisaatiossa, mutta ohjelmatoimisto osallistuu käytännössä katsoen aina jollakin tasolla artistituotantoon. (Merimaa 2015; Rumpunen 2015.) Kansainvälinen ohjelmisto on kuitenkin niin iso osa festivaalin onnistumista, että festivaalipromoottori ja artistin välittävän ohjelmatoimiston agentti yleensä neuvottelevat sisällöstä yhdessä. Ohjelmatoimisto ei myöskään tarjoa mitä tahansa artistia mille tahansa festivaalille vaan ohjelmatoimisto harkitsee mille festivaalille se haluaa artistia tarjota. On sekä festivaalin, artistin, että ohjelmatoimiston eduksi, että artistin ja festivaalin musiikkiprofiili ja tuotannollinen taso kohtaavat. (Lavender 2015.)



Kuva 2. Verkostokartta (Lavenderin haastattelu 25.3.2015).

Lavenderin (2015) mukaan ohjelmatoimistot auttavat kehittämään festivaaleja myös muutoin kuin pelkän sisällön kannalta. Live Nation esimerkiksi pyrkii kehittämään festivaaleja tuotannollisesti, jotta ne ovat artistin agentin näkökulmasta mahdolli-

simman houkuttelevia, turvallisia ja tuotannollisesti sekä teknillisesti toimivia (Lavender 2015). Artistia edustava agentti huolehtii artistin eduista suhteessa festivaaliin (Kyyrö 2015), mutta jos ohjelmatoimisto on osa laajennettua organisaatiota ja toimii festivaalin toimeksiannosta, se neuvottelee sopimuksen festivaalille mahdollisimman järkevästi.

Festivaaleilla on erilaisia toimintatapoja kansainvälisten artistien buukkaamisessa, mutta useimmiten artistin agentin ja festivaalipromoottorin välissä on suomalainen agentti. Eri festivaaleilla on erilaisia toimintamalleja buukkaamisessa, ja agenttiketjun laajuus vaihtelee. (Merimaa 2015.)

Merimaan (2015) mukaan Ruisrockissa mennään aina artisti edellä, eikä festivaali buukkaa ohjelmatoimistoa. Festivaalipromoottori selvittää kuka artistia edustaa, ja ostaa ohjelman. Ruisrock käyttää siis useaa ohjelmatoimistoa buukkauksissaan. Festivaalipromoottori tietää minkä artistin haluaa, ja lähestyy suoraan artistia edustavaa agenttia. Agentti voi ehdottaa jotakin muutakin artistia, ja festivaalipromoottori voi perehtyä siihen. Lähtökohtaisesti ohjelmatoimisto palvelee festivaalia. (Merimaa 2015.)

Provinssissa on aikaisemmin ollut sama toimintamalli, mutta tämän vuoden festivaalia varten se on ottanut käyttöön uuden mallin, jossa useamman ohjelmatoimiston käyttämiseen sijaan yksi ohjelmatoimisto, ostaa ja tuottaa kaiken kansainvälisen ohjelman (Rumpunen 2015). Tällöin ohjelmatoimisto ei ainoastaan palvele festivaalia vaan on osa laajennettua organisaatiota.

Artistia edustava agentti neuvottelee artistille mahdollisimman hyvän sopimuksen suhteessa festivaaliin. Ostajana voi toimia joko festivaali suoraan, jolloin suomalainen agentti ja ohjelmatoimisto jätetään ketjusta pois (Merimaa 2015), tai festivaalipromoottoria palveleva ohjelmatoimisto (Kyyrö 2015; Merimaa 2015). Ohjelmatoimistoa käytettäessä kansainvälisen artistin agentin ja festivaalin välissä festivaali pystyy delegoimaan artistituotantoa ohjelmatoimistolle (Merimaa 2015). Tämä on merkittävä helpotus festivaalin tuotannolliseen työhön. Tällä tavoin toimimalla festivaali pystyy rajaamaan oman artistituotantonsa tarkemmin, ja keskittymään tiettyihin asioihin tuotannossa, ja antaa ohjelmatoimiston hoitaa päivittäisen yhteydenpidon. Kuten Merimaa (2015) asian ilmaisi: ”yksi murhe vähemmän.” Tuotannon de-

legoiminen edellyttää festivaalilta luottamusta ohjelmatoimistoon (Rumpunen 2015; Kyyrö 2015).

Merimaan (2015) mukaan suomalaisella agentilla todennäköisesti myös on vakituiset suhteet edustamiinsa artisteihin, joten on luonnollista, että esiintyjän välitys tapahtuu hänen kauttaan myös kun on kyse festivaalista eikä erillisestä keikasta. Merimaa (2015) korosti vielä omassa tapauksessaan sitä, että hän tekee yhteistyötä agenttien kanssa ympärivuotisesti Tavastian kautta, eikä hän halua jättää agenteja ruokintaketjun ulkopuolelle festivaalilla.

Ohjelmatoimistoa käytettäessä suomalainen agentti on lähimpänä festivaalipromoottoria, mutta agenttiketju voi olla hyvinkin pitkä. Esimerkiksi yhdysvaltalaisartistilla on ensin Yhdysvalloissa oma agentti. Tämä agentti voi olla myös maailmanlaajuinen, mutta yleensä artistilla on Euroopassa erillinen agentti. Yhdysvaltalaisartistin tapauksessa Euroopan-agentti on yleensä Iso-Britanniassa. Sen lisäksi artistilla saattaa olla vielä Skandinaviassa oma agentti, ja sitten vielä Suomessa oma agentti. (Merimaa 2015.)



Kuva 3. Verkostokartta (Merimaan haastattelu 24.3.2015).

Live Nationilla ketju rakentuu periaatteessa samalla tavalla, mutta artistin näkökulmasta kiertueen suunnittelu on erilaista. Live Nation on iso kansainvälinen

toimija, jolla on toimistoja ympäri maailman, jolloin agenttiketju voi agenttitasolla olla pitkä, mutta yritystasolla kyse on vain Live Nationista, tai Live Nationista ja muutamasta luotetusta yhteistyötoimistosta. (Lavender 2015.) Live Nationin Laverin (2015) mukaan artistin managementille on helpompaa ostaa kokonainen kiertue, tai osa kiertuetta yhden toimijan kautta, kuin sopia erillisiä esiintymisiä.

Kotimaisia artisteja välittävät ohjelmatoimistot ovat myös tärkeä osa sisällöntuotantoa, mutta kansainvälisiä artisteja välittäviin agenteihin ja ohjelmatoimistoihin verrattuna ne ovat enemmänkin toimittajan asemassa. Niitä ei näin ollen lasketa samalla tavalla laajennettuun organisaatioon kuin kansainvälisiä artisteja välittävää ohjelmatoimistoa. Festivaalipromootori pystyy seuraamaan kotimaan kenttää ja on tiiviimmin yhteydessä kotimaisiin agenteihin, jolloin festivaalipromootorin ja artistia edustavan agentin välille ei tarvita toimijaa. Kotimaisen ohjelman osto- ja myyn-tisuhteet ovat hyvin pitkiä (Rumpunen 2015).

Provinssissa festivaalijohtaja on vastuussa kotimaisen ohjelman buukkaamisesta, ja se buukataan suoraan artistia edustavalta agentilta. Joissakin erikoistapauksissa festivaalipromootori saattaa jopa neuvotella suoraan artistien kanssa. (Rumpunen 2015.)

Artistin uraan ja sitä myötä agentin työhön vaikuttavat vahvasti myös levy-yhtiö ja mahdollinen manageri. Manageri ja levy-yhtiö voivat olla yhteydessä myös suoraan festivaalipromootoriin. (Merimaa 2015.) Kansainvälisistä artisteista puhuttaessa artistilla on yleensä erikseen myös managerin palkkaama kiertuemanageri, joka on teknisen tuotannon ensisijainen yhteystieto. Kun tekninen tuottaja, joka on osa joko festivaalitiimiä tai laajennettua organisaatiota on päässyt yhteisymmärrykseen kiertuemanagerin kanssa, hän tilaa tarvittavat materiaalit tekniikan toimittajilta. (Rumpunen 2015.)

6.1.3 Alihankkijat

Alihankkijat ovat palvelun- ja tuotteidentoimittajia, jotka mahdollistavat tapahtuman (Lavender 2015). Merimaa (2015) ja Lavender (2015) näkivät tekniikan- ja turvallisuuspalveluiden toimittajat alihankkijoina. Merimaa (2015) sanoi kuitenkin myös, että alihankkijoiden kanssa on usein monivuotisia sopimuksia. Lisäksi hän mainitsi,

että turvallisuudesta käydään palautekeskustelu palveluntoimittajan kanssa (Merimaa 2015). Eli vaikka kyseessä on alihankkija käydään niiden kanssa keskustelua ja pohditaan ratkaisuja yhdessä. Myös Kyyrö (2015) ja Rumpunen (2015) näkivät edellämainitut ostopalveluina, mutta eivät pelkäävät alihankkijoina. Alihankkijan sijaan he halusivat nähdä toimijat ulkopuolisina palveluntarjoajina, joiden erityisosaamista kuunnellaan, ja käytetään festivaalin parantamiseksi. Se, että joku on tuotteen- tai palveluntoimittaja ei sulje pois yhteistyötä (Rumpunen 2015; Kyyrö 2015).

Festivaalin sisältö muuttuu joka vuosi, ja sisällön muuttaminen onkin festivaalin eilinehto (Merimaa 2015). Sen sijaan tietyt rakenteet pysyvät vuodesta toiseen, kuten paikka, jossa festivaalia järjestetään, ja usein myös alueen rakenne. Tämän takia sellaiset alihankkijat, jotka ovat vuosia toimittaneet festivaalille jotakin, voivat oma-aloitteisesti tarjota jotakin parempaa ratkaisua festivaalille, kunhan toimijaa vain kuunnellaan. Rumpunen (2015) korostikin nimenomaan alihankkijoiden muuttumista pelkistä tuotteiden toimittajista ratkaisujen ja ideoiden toimittajiksi. Myös Kyyrö (2015) korosti, että kaikilla aloilla alihankkijoiden kanssa myös suunnitellaan asioita. Hänen mielestään ei ole järkeä erotella alihankkijaa ja yhteistyökumppania toisistaan. On kaikkien osapuolten etujen mukaista, että toiminta on jatkuvaa (Kyyrö 2015).

Lähimpänä perinteistä alihankkijasuhdetta ollaan niiden toimijoiden kanssa, jotka toimittavat jonkin tuotteen tai palvelun. Merimaa (2015) ilmaisi asian: ”Ei välttämättä kaikki alihankkijat koe, että ne on tekemässä maailman ainutkertaisinta hienoa tapahtumaa vaan ne toimittaa jonkun asian meille ja me ollaan tyytyväisiä. Jos mä tilaan sorakuorman taikka nurmenleikkuun niin tuskin se firma välttämättä ottaa hirveitä fiilareita siitä, että se on päässy ajaa nurtsin tonne.”

Muina esimerkkeinä haastateltavat mainitsivat muun muassa majoituksen ja leirintä (Merimaa 2015), kaluston, kuten konttien ja aitojen, toimittajat, ostetun median (Rumpunen 2015), ruokamyymälät, lipunmyynnin, ja vessojen toimittajat (Lavender 2015). Kaikilla festivaaleilla ei ole samanlaiset alihankkijat, koska organisaation koko, osaaminen ja johtaminen vaikuttavat siihen, millaisia alihankkijoita festivaali tarvitsee. Esimerkiksi Lavender (2015) näki lipunmyynnin alihankintana, vaikka Live Nationin liput myy Ticketmaster, joka on osa Live Nationia. Oheisohjelman paino-

piste vaihtelee festivaaleilla, jolloin myös palveluntoimittajan asema vaihtelee alihankkijan ja yhteistyökumppanin välillä eri festivaaleilla.

Lavender (2015) näkee alihankkijoina ulkopuolisen henkilöstön. Tapahtuman aikana tarvitaan niin suuri henkilöstömäärä, että sen kokoisen organisaation ympärivuotinen ylläpitäminen olisi mahdotonta. Sen lisäksi se olisi turhaa, koska henkilöstöä tarvitaan ainoastaan tapahtuman ajan. Mitä lähemmäksi festivaalia tullaan, festivaalin aikana ja välittömästi sen jälkeen festivaali on iso organisaatio. Lavenderin lisäksi myös Kyyrö (2015) ja Rumpunen (2015) näkivät vapaaehtoiset alihankkijoina. Rumpunen (2015) nosti esiin etenkin seurat, jotka tekevät järjestyksenvalvontatyötä talkoolaisina.

6.1.4 Yhteistyökumppanit

Yhteistyökumppaneiden kanssa suhde on syvempi kuin alihankkijoiden kanssa. Festivaali ei ainoastaan osta jotakin toimittajalta vaan tarkoituksena on yhdessä luoda jonkinlainen ratkaisu tai idea, ja tuottaa molempia hyödyttäviä ratkaisuja. Perinteisimmät yhteistyökumppanuudet perustuvat kumppanin tavoitteeseen tavoittaa festivaaliyleisö. Nämä ovat esimerkiksi juomaan ja ruokaan liittyviä yrityksiä, mutta voivat olla myös niin sanotusti aiheeseen liittymättömiä yrityksiä, kuten puhelinliittymäyrittäjä tai vakuutusyhtiö. (Merimaa 2015; Lavender 2015.)

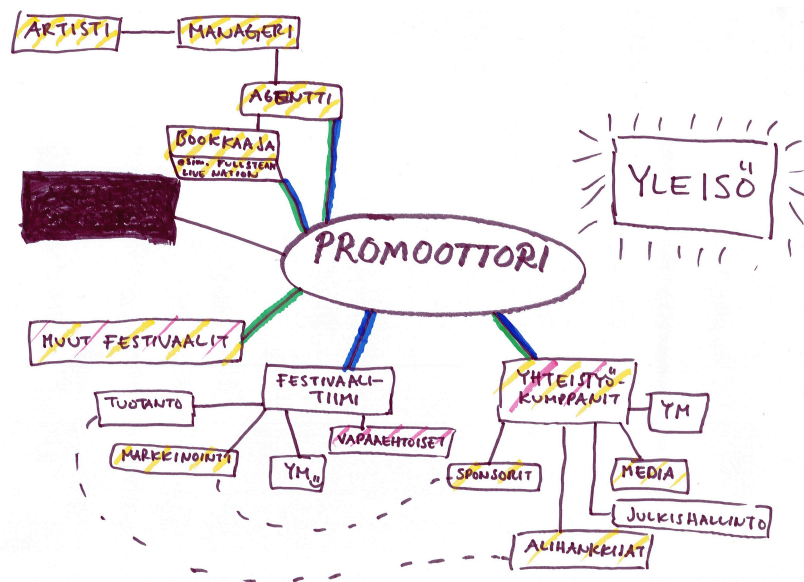
Business-to-business -markkinoinnissa festivaalin julkisuusarvo on vahvassa asemassa (Merimaa 2015). Yritysyhteistyössä festivaalin julkisuusarvo, on se joka yleensä toimii kauppatavarana (Merimaa 2015; Lavender 2015). Yhteistyökumppanuuksia on eri tasoisia, ja yhteistyökumppanilla voi olla näkyvyyttä joko festivaalilla tai festivaalin markkinoinnissa (Merimaa 2015). Merimaa (2015) mainitsi yhteistyökumppaneista esimerkkinä Hans Välimäen ruokabrändin. Tässä yhteistyössä yhdistettiin festivaalin ja ruokabrändin julkisuusnäkyvyys. Festivaali sai näkyvyyttä uudelle yleisölle, kun kärkenä käytettiin ruokaa eikä musiikkia (Merimaa 2015). Rumpunen (2015) puhui ennemminkin brändiyhteistyöstä, jonka voi jakaa esimerkiksi kuluttajatuotebrändeihin ja juurikin business-to-business-brändeihin. Festivaalin julkisuusarvoa hyödyntävät yhteistyökumppanit vaikuttavat asiakkaiden mielikuvaan festivaalista. Yhteistyökumppanit voivat luoda asiakkaalle joko positiivisia tai negatiivisia mielikuvia. (Kyyrö 2015.)

Artistivalintojen lisäksi festivaalin maineella ja palvelukonsepteilla on suuri merkitys festivaalin onnistumiselle, ja festivaalin kehittäminen muutenkin kuin artistivalintojen suhteen on keskeistä (Merimaa 2015). Tämän takia yritys yhteistyön tarkoituksena on saada festivaalille palvelutuotteita, palvelutuotantoa, viihtyisyyttä ja oheishjelmaa (Rumpunen 2015). Potentiaalisia uusia yhteistyökumppaneita haetaan jatkuvasti (Merimaa 2015). Provinssilla on uusi malli käytössä, jossa ulkopuolinen toimija tekee festivaalille komissiopohjaisesti työtä, jossa se kontaktoi brändejä ja synnyttää mahdollisia yhteistyökonsepteja. Konseptoinnin tarkoituksena on kehittää molemminpuolista hyötyä ennen tapahtumaa, tapahtuman aikana ja tapahtuman jälkeen. (Rumpunen 2015.)

Sponsorin ja yhteistyökumppanin raja on häilyvä. Rumpunen (2015) ei esimerkiksi puhunut sponsoreista vaan yritys yhteistyökumppaneista ja brändeistä. Merimaa (2015) mainitsi sponsorit yhteistyökumppaneiden yhteydessä. Kyyrö (2015) sijoitti sponsorit yhteistyökumppanuuksien alle. Lavender (2015) puolestaan sanoi sponsorin olevan ikään kuin alihankkija, koska se yleensä toimittaa festivaalille jotakin. Painopisteenä sponsorisuhteessa on näkyvyys, ostetaan se sitten rahalla, tai vaikkapa tuotteiden toimittamisella. Yhteistyökumppanuudessa on kyse syvemmästä yhteistyöstä. Samalla tavalla kuin alihankkijan näkeminen pelkkänä myyjänä tai toimittajana, on hedelmällisempää nähdä myös sponsorisuhteet yhteistyökumppanuuksina.

Haastattelemiini festivaalien edustajien festivaalit ovat kaikki paikkaan yhdistettäviä tapahtumia. On siis luonnollista, että yhteistyötä tehdään myös kaupungin kanssa. Esimerkiksi Turun kaupunki järjestää Ruisrockin yhteydessä vastaanoton omille vierailleen (Merimaa 2015). Myös Provinssi tekee yhteistyötä Seinäjoen kaupungin kanssa. Kaupunki tarjoaa vuokrasopimuksen tapahtuma-alueelle, ja vaikuttaa muun muassa liikennejärjestelyihin ja tapahtuma-alueen kehittämiseen (Rumpunen 2015). Sen lisäksi Provinssilla ja Seinäjoen kaupungilla on työryhmiä, joissa kehitetään tapahtumaympäristöä palvelemaan Provinssia mahdollisimman hyvin, mutta yhtälailla kaupunkia ympärivuotisesti (Rumpunen 2015). Rumpunen (2015) näkee, että kaupunki on Provinssin strateginen kumppani, koska yhteistyö on syvää, molempia hyödyttävää ja sen vaikutukset ovat ympärivuotisia. Raha ei myöskään ole yhteistyön määrittävä tekijä (Rumpunen 2015).

Strategisen kumppanuuden tavanomaisesta yhteistyökumppanuudesta erottaa se, että yhteistyö on syvempää. Raha ei ole kumppanuuden määrittävä tekijä vaan yhteistyö on molempia hyödyttävää symbioositoimintaa. (Rumpunen 2015.) Strategista kumppanuutta kuvastaa hyvin Provinssin ja Seinäjoen ammattikorkeakoulun yhteistyö. Provinssin henkilöstö suunnittelee kursseja yhdessä koulun kanssa, pitää siellä vierailijaluentoja ja ohjaa opinnäytetöitä. Koulun opiskelijat ideoivat konseptteja ja tekevät pienprojekteja festivaalille. Lisäksi SeAMK saa pystyä markkinoimaan itseään Provinssin yhteistyökumppanina. (Rumpunen 2015.) Yhteistyö on siis ympärivuotista, molempia hyödyttävää, eikä raha ole määrittävä tekijä.



Kuva 4. Verkostokartta (Kyyrön haastattelu 27.3.2015).

Festivaalit eivät ole pelkkä musiikitapahtuma, ja vaikka se ei ole pelkkä juhlakaan, on sosiaalinen aspekti ja yhdessäolo tärkeä määrittävä tekijä, joka erottaa festivaalin peruskeikasta (Merimaa 2015). Hyvät palvelut ja oheishjelma nostavat tapahtuman asiakkaiden suosioon, musiikkiohjelman lisäksi (Merimaa 2015). Tämän takia esimerkiksi panimo on monelle festivaalille merkittävä kumppani (Merimaa 2015; Rumpunen 2015), jopa strategiseksi kumppaniksi laskettava (Rumpunen 2015). Panimot tuovat anniskelutuotteiden lisäksi myyntiin vedet ja virvoitusjuomat, mutta sen lisäksi niillä voi olla suurempikin merkitys festivaalille. Esimerkiksi Provinssissa anniskelutuotteisiin kytketään tuotepromootioita, joiden kautta voidaan

luoda puitteita ja viihtyisyyttä. (Rumpunen 2015.) Myös Lavender (2015) mainitsi, että anniskelu on tärkeä osa tapahtumaa, mutta se ei ole Live Nationille yhteistyökumppani vaan Live Nation omistaa omat baarinsa.

Festivaalin markkinointia ei useinkaan hoideta kokonaisuudessaan festivaalin omin voimin. Markkinointi on suuressa osassa festivaalin onnistumisessa, että sen hoitavat yritykset lasketaan strategisiksi kumppaneiksi. Merimaa (2015) mainitsi promootiotoimiston, joka tekee festivaalia tunnetuksi, tekee lanseerauksia ja hoitaa mediakontakteja. Esimerkiksi hän nosti Tiketin, joka myy paitsi lippuja tekee myös promootiotoimiston tehtäviä. Tämän tyyppiset yritykset ovat Merimaan (2015) mukaan "tässä ytimessä miettimässä sisältöä meidän kanssa." Samoin Rumpunen (2015) sanoi kokevansa mainostoimiston festivaalin strategisena kumppanina, koska se on niin oleellinen osa festivaalin toimintaa. Provinssin tapauksessa 80% graafisesta materiaalista tulee mainostoimiston kautta, se kommentoi festivaalin mainossopimuksia ja markkinointisuunnitelmaa, ja sen lisäksi auttaa operationalisoimaan suunnitelmaa (Rumpunen 2015). Mainostoimisto toimii festivaalin kanssa vähintään 8 kuukautta vuodesta aktiivisesti (Rumpunen 2015).

Strategisena kumppanina toimiva mainostoimisto tuottaa markkinointimateriaalia ja osallistuu markkinoinnin suunnitteluun laajemmalla skaalalla. Sen lisäksi festivaali voi kuitenkin käyttää muita viestintä- ja mainostoimistoja pienempiin projekteihin. Näille yhteistyökumppanuuksille ominaista on, että niissä yhdistyy tekeminen ja viestiminen. (Rumpunen 2015.)

Median voi jakaa esimerkiksi perinteiseen mediaan, sosiaaliseen mediaan (Merimaa 2015), tai printtimediaan, digitaaliseen mediaan, televisioon (Rumpunen 2015). Tärkeämpää verkostojen kannalta on kuitenkin jaottelu ostomediaan ja journalistiseen mediaan (Rumpunen 2015). Mediaan ollaan yhteydessä sekä suoraan festivaalitiimistä, että strategisten kumppaneiden kautta, mutta osa medianäkyvyydestä on täysin festivaalin hallitsemattomissa (Merimaa 2015).

Ostomedia, eli mainostila, voidaan nähdä alihankintana (Rumpunen 2015), johon ollaan yhteydessä pääasiassa mainos- tai promootiotoimiston kautta (Merimaa 2015; Rumpunen 2015). Media on festivaalille tärkeä yhteistyökumppani, mutta sen journalistisesta luonteesta johtuen, sitä on vaikea ohjailla (Merimaa 2015). Mediat

ovat tarkkoja journalistisen sisällön ja mainostamisen rajapinnasta (Rumpunen 2015). Myös Lavender (2015) korostaa, että [journalistiselle] medialle ei tietenkään makseta, mutta se on tärkeässä asemassa markkinoinnissa.

Journalistiseen puoleen ollaan yhteydessä enemmän suoraan festivaalitiimistä, esimerkiksi lehdistötilaisuuden muodossa (Merimaa 2015). Festivaalin aikana festivaalien näkyvyys journalistisessa mediassa nousee. Esimerkiksi festivaalin vaikutukset lähiympäristöön kiinnostavat usein paikallislehtiä. Festivaalin kannalta on tärkeää luoda positiivisia mielikuvia festivaalista. Medialle voi antaa vaikkapa erikoismahdollisuuden haastatella jotakin bändiä, jolloin promoottorilla täytyy olla hyvät suhteet sekä artistin edustajaan että mediaan. Festivaalikonsertista voi myös yrittää luoda jollakin tapaa ainutkertaisen ja uniikin, niin ettei yleisö voi kokea samanlaista missään muualla. Esimerkiksi esiintyjien vierailut toistensa esiintymisissä voivat olla tällainen kokemus. Festivaalipromoottorin tehtävänä on luoda puitteet ja antaa esiintyjille mahdollisuus tällaiseen, ja myös jopa kannustaa esiintyjä sponsoraan. Vaikka artisteja ei suoraan pyydetäkään tekemään esimerkiksi vierailuja toistensa esiintymisiin, voidaan näitä erikoisesiintymisiä myös järjestää festivaalin puolelta. Esimerkkinä mainittakoon Michael Monroen 50-vuotissyntymäpäiväjuhlaesiintyminen, jossa oli videotervehdyksiä maailmantähdiltä ja Monroen kanssa esiintyi lukuisia vierailijoita. Tällaiset erikoiskeikat luovat pohjaa seuraavalle vuodelle, ja ovat tärkeä osa jälkimarkkinointia. (Merimaa 2015.)

Median kanssa on eritasoisia yhteistyökumppanuuksia. Kyse voi olla mainosvaihdosta (Merimaa 2015), tai syvemmästä kumppanuudesta, jossa yhteistyön määrittää myös muu kuin raha (Rumpunen 2015). Yhteistyökumppanina voi olla esimerkiksi syvällistä yhteistyötä yhden tietyn kanavan kanssa (Rumpunen 2015). Uudempaa ajattelutapaa edustaa Provinssin lähestymistapa, jossa Nelonen Median koko kanavaportfolio, sisältäen sekä tv- että radiokanavat, on mediayhteistyökumppani. Tällä tavoin viestiä voidaan kohdentaa eri kanaville, ja kuluttajan voi tavoittaa Nelonen Median eri brändien kautta. Kumppanuus on molemminpuolista, jolloin Nelonen Media saa käyttää Provinssia omassa markkinoinnissaan. Lisäksi Nelonen Media saa valita oman saantikulmansa, eli mitä kanavia se haluaa nostaa Provinssin yhteydessä näkyviin. (Rumpunen 2015.) Ruisrockilla on erisyvistä yhteistyötä YLE:n kanssa. Varsinaisena yhteistyökumppanina on YleX (Ruisrock etu-

sivu), mutta YLE myös taltioi konsertteja ja esittää niitä pitkin vuotta omilla kanavillaan (Merimaa 2015).

Median, mediakumppanuuksien ja mainostuksen kautta pyritään tavoittamaan yleisö. Merimaa (2015) sanoi festivaalipromoottorin tärkeimmän työkaverin olevan artistien lisäksi yleisö. "Ilman artistia ei ole yleisöä, mutta ilman yleisöä en tee sillä artistilla mitään." Lavender (2015) ei piirtänyt asiakkaita karttaan lainkaan. Rumpunen (2015) piirsi asiakkaat viestinnän päälle, koska "niillehän me puhutaan." Kyyrö (2015) kiteytti festivaalipromoottorin verkoston suhteen asiakkaisiin: "Näiden kaikkien pitäisi tavoittaa se yleisö jotenkin. Mutta mä en piirrä siihen yhtään viivaa sen takia, että mä en halua luvata että kukaan näistä tavoittaa sitä." Selvää on siis, että tapahtumaa tehdään asiakkaille. Ohjelmisto suunnitellaan asiakasta varten, ja kaikki yhteistyökumppanuudet valitaan parantamaan asiakaskokemusta.

6.1.5 Toimintaympäristö

Verkostotutkimuksen taustalla on näkemys siitä, että yrityksen osaamisaluetta ei voida tarkastella irrallaan toimintaympäristön kehityksestä (Möller & Rajala & Svahn 2009, 111). Festivaali ei ole irrallaan maailmasta tai kilpailijoistaan. Suomen kokiossa maassa kilpailijatkin joutuvat, tai saavat, tehdä yhteistyötä, ja ovat muutenkin tekemisissä (Kyyrö 2015). Kilpailijat voivat olla tekemisissä epämuodollisesti, tai etujärjestöjen kautta (Kyyrö 2015; Rumpunen 2015).

Festivaaleilla on yhteisiä etujärjestöjä, kuten Surf ry, eli Suomen rock-festivaalien liitto, ja Finland Festivals ry. Euroopan tasolla festivaalien etujärjestö on Yourope, jonka alla toimivat GO Group (Green Operations), eli ympäristötehokkuusryhmä ja Yes-group (Health and Safety), eli turvallisuuden kehittäminen festivaaleilla. (Rumpunen 2015.)

Etujärjestöjen tarkoituksena on muuttaa lainsäädännöllinen ympäristö tehokkaammaksi ja ystävällisemmäksi koko alalle, sekä luoda yhteiset linjat festivaalitoimijoille. Etujärjestöissä neuvotellaan alan sopimusraameja sekä artistin, promoottorin että agentin suhteen. Festivaalialan ulkopuolisissa liitoissa festivaalit voivat olla ajamassa omaa etuaan. Provinssi esimerkiksi kuuluu festivaalialan liittojen lisäksi matkailu- ja ravintola-alan ammattiliiton festivaalityöryhmään. (Rumpunen 2015.)

Festivaalit voivat olla suoraan keskenään yhteydessä. Keskustelunaiheita voivat olla esimerkiksi jonkin asian ratkaiseminen suhteessa lainsäädäntöön tai tekniikkaan, kokemus erilaisista ratkaisuista, tai artistien palkkiot. (Kyyrö 2015.) Haastateltavista ainoastaan Lavender (2015) ei piirtänyt kilpailijoita verkostokarttaan. Hän sanoi kilpailijoiden olevan osa toimintakenttää, ja oman yrityksen tulee tietysti olla tietoinen asemastaan ja kentän tapahtumista. Kilpailijoiden kanssa ei kuitenkaan yleensä tehdä yhteistyötä, paitsi erikoistapauksissa. Kilpailijoihin ei myöskään olla suoraan yhteydessä, vaikka heidän kanssaan olisikin henkilökohtaisesti tekemisissä. (Lavender 2015.) Muut festivaalit ovat Kyyrön (2015) kokemuksen mukaan sekä kollegoita että kilpailijoita. Niiden kanssa vaihdetaan näkemyksiä, jaetaan kokemuksia, ja kilpaillaan.

Euroopan festivaalikausi on hyvin kilpailtu. Festivaaleja on paljon, mutta artistit eivät voi esiintyä kaikilla festivaaleilla. (Lavender 2015.) Festivaalin tunnettuus ja imago suhteessa kilpailijoihin vaikuttaa kilpailuasemaan (Merimaa 2015).

Pohjoismaalainen yhteisyö on suosittua festivaaleilla. Samoin viikonloppuina Pohjoismaissa järjestettävät festivaalit keskustelevat keskenään ja synkronoivat tarjouksiaan. (Rumpunen 2015.) Provinssissa tilanne on tänä vuonna muuttunut kun Fullsteam buukkaa koko kansainvälisen ohjelmiston. Provinssin yhteistyöfestivaalit ovat siis ikään kuin sisäisiä, koska Scorpio omistaa muissa Pohjoismaissa samaan aikaan järjestettäviä festivaaleja. (Rumpunen 2015.) Festivaalien välinen yhteistyö mahdollistaa synergiaetuja ja kansainvälistä artistihankintaa (Rumpunen 2015).

Viranomaiset määrittävät festivaalin laillisen ympäristön ja julkisen toimintaympäristön (Rumpunen 2015). Viranomaiset asettavat reunaehdot festivaalille (Merimaa 2015). Viranomaisia on paljon, ja niihin lukeutuvat esimerkiksi kaupunki, poliisi, pelastuslaitos, alkoholihallinto, ympäristöviranomainen, tekijänoikeusjärjestöt (Merimaa 2015; Rumpunen 2015). Mitä perinteisemmästä festivaalista on kyse sen helpompaa toimiminen viranomaisten kanssa on, etenkin jos festivaalilla ei ole ongelmia takana (Merimaa 2015). Viranomaisten kanssa toimimisessa ei ole kyse rahan liikkumisesta vaan dialogista (Merimaa 2015; Rumpunen 2015).

Kartoitukseeni kuuluvat festivaalit ovat niin isoja, että vuoropuhelu viranomaisten kanssa on jatkuvaa ja ympärivuotista. Viranomaissektorin kanssa käydään läpi palaute edellisestä vuodesta ja käynnistetään prosessi seuraavasta vuodesta. Yhteisen pöydän ääreen palataan sitä mukaa kun festivaalin yksityiskohdat selviävät. Organisaation pysyvät henkilöt hoitavat yhteydenpidon viranomaisiin. (Merimaa 2015.)

Kaksi viranomaistahoa, jotka nousivat ajankohtaisuutensa vuoksi keskiöön karttaa piirtäessä olivat aluehallintoviraston alkoholihallinto (Rumpunen 2015) sekä ympäristökeskuksen myöntämät meluluvat (Merimaa 2015). Alkoholilainsäädäntö vaikuttaa festivaalin yhteistyökumppanuuksiin ja viestintään (Rumpunen 2015). Eri kaupungeissa on erilaiset käytännöt soittoajoista, ja niistä päättää kaupunki, ei lainsäädäntö (Merimaa 2015). Merimaa (2015) nosti esiin kysymyksen, miksi Suomen suurimmat festivaalit ovat jossakin muualla kuin Helsingissä. Helsinki menettää tapahtumia, jos sen määräykset ovat hyvin paljon tiukemmat kuin muualla (Merimaa 2015).

6.2 Verkostoituminen strategiana

Festivaalikenttä Euroopassa on tiivis, joten festivaalin täytyy asemoida itsensä myös Euroopan mittakaavalla. Merimaa (2015) esimerkiksi sanoi, että Ruisrockin profiili on Suomessa tunnettu, mutta kansainvälisellä tasolla se on aika pieni tekijä. Live Nation on itsessään kansainvälinen toimija, vaikka Suomen toimiston työntekijät pääosin ovatkin suomalaisia (Lavender 2015). Mikrotasolla Live Nation työskentelee suomalaisessa festivaalikentässä rakentaen yhteistyösuhteita suomalaisten toimijoiden kanssa. Makrotasolla kyse on kansainvälisistä suhteista. Paikalliset toimistot toteuttavat kansainväliset kiertueet, mutta kansainvälinen verkosto mahdollistaa kiertueen. (Lavender 2015.)

Suomalaiselle festivaalille tärkein kansainvälinen kontakti on kansainvälisen ohjelman mahdollistaja (Rumpunen 2015). Artistin edustajat, kuten manageri ja agentti ovat usein kansainvälisiä (Kyyrö 2015). Kansainvälinen ohjelmisto ja kansainväliset pääesiintyjät on se, mikä erottaa festivaalin menestyksekkään ja vähemmän menestyksekkään vuoden (Rumpunen 2015). Kansainvälisiä toimijoita voi kuitenkin olla myös yhteistyökumppaneissa, alihankkijoissa, mediassa, markkinoinnissa, ja

muissa festivaaleissa. Koko kenttä on siis hyvin kansainvälinen, vaikka tapahtuma olisi Suomessa. (Kyyrö 2015.) Samalla tavalla kuin ohjelmatoimistojen kanssa, usein ulkomaalaiset tavarantoimittajat tulevat suomalaisen toimittajan kautta festivaalille (Rumpunen 2015). Brändiyhteistyökumppaneissa voi hyvinkin olla kansainvälisiä brändejä, joissa myös päätöksenteko tapahtuu ulkomailla (Rumpunen 2015). Riippuu festivaalin profiilista kuinka paljon sen yhteistyökumppaneissa on kansainvälisiä toimijoita, esimerkiksi mediaa (Kyyrö 2015; Rumpunen 2015).

Yksi merkittävä etu kansainvälisessä verkostossa toimimisessa on mittakaavan kasvaminen. Yhteistyön potentiaali on laajempi kuin pelkällä kansallisella tasolla toimiessa. Mittakaava tuo mukanaan myös enemmän rahaa. (Lavender 2015.) Suomen maantieteellisen sijainnin takia olisi mahdotonta toimia ilman kansainvälistä verkostoa, etenkin kansainvälisen ohjelmiston suhteen. Toisekseen Suomen markkinat ovat niin pienet, että tänne olisi vaikea saada kansainvälisiä esiintyjiä ilman kansainvälistä yhteistyötä. Ohjelmiston lisäksi merkittävä syy kansainväliselle verkostotoiminnalle on tiedonkulku. On tärkeää pysyä kartalla siitä mitä alalla tapahtuu, ja saada uusimmat innovaatiot festivaalin tietoon eri puolilta maailmaa. (Kyyrö 2015.)

Festivaalin rakentaminen alkaa ohjelmiston bukkauksesta ja se on festivaalin pitkäaikaisin toimenpide (Merimaa 2015). Ohjelmabuukkaus alkaa yleensä edellisen vuoden loppukesästä tai alkusyksystä, mutta joissakin tapauksissa jakso voi olla puolitoistavuotinen. Normaali ajanjakso on noin 10 kuukautta ennen festivaalia. (Kyyrö 2015.) Ohjelmistoa täydennetään aina siihen asti, kunnes festivaaliin on enää muutama kuukausi aikaa (Merimaa 2015). Etabloitunut festivaali voi suunnitella ohjelmistoaan pidemmällä tähtäimellä (Merimaa 2015).

Festivaalipromoottori tai festivaalijohtaja on töissä ympärivuotisesti (Merimaa 2015; Rumpunen 2015). Käytännöt vaihtelevat festivaalien välillä, mutta muut festivaalitiimiläiset voivat olla töissä esimerkiksi kokovuotisesti osa-aikaisina tai osan vuotta kokopäiväisesti (Merimaa 2015; Rumpunen 2015). Myös strategiset kumppanit toimivat festivaalin yhteydessä lähes ympärivuotisesti (Rumpunen 2015). Organisaatio kasvaa festivaalia kohden, ja kokonaisuudessa festivaalilla on töissä noin 2000 henkilöä, joista suurin osa tapahtumanaikaisia (Lavender 2015; Merimaa 2015; Rumpunen 2015).

Yleisemmällä tasolla ajateltuna alalla käydään paljonkin vapaamuotoista keskustelua ja pallorellaan ideoita. Kun ideat alkavat kehittyä joksikin, mikä oikeasti aiotaan toteuttaa, on aika strukturoida yhteistyötä. (Lavender 2015.)

Artistibuukkaajan valintaan vaikuttaa eniten se, kuka pystyy tehokkaimmin toimitamaan artistin, jonka festivaali haluaa. Festivaalit valitsevat suomalaisen ohjelmatoimiston artistin perusteella, ei ohjelmatoimiston perusteella. (Kyyrö 2015; Merimaa 2015; Rumpunen 2015.) Ensisijaisesti mietitään kellä promoottorilla on paras suhde kansainvälisen artistin agenttiin (Rumpunen 2015). Jos tämän jälkeen on vielä useampi vaihtoehto tarjolla, valitaan se toimija, jonka kanssa yhteistyö on mielekkäintä. Mielekkyydellä tarkoitetaan sitä, kenen kanssa synkkaa, kehen luottaa eniten ja kenen työskentelytapa miellyttää eniten. (Kyyrö 2015.) Käytännössä tämä tarkoittaa esimerkiksi artistituotantoon osallistumista ja sen hoitamista (Rumpunen 2015). Kolmanneksi elementiksi nousee se, että valitaan taho, joka kilpailee oman festivaalin kanssa vähiten. Suomen kokoisessa maassa kilpailijatkin tekevät yhteistyötä, ja ohjelmatoimisto saattaa tarjota myös kilpailevalle tapahtumalle esiintyjä tai järjestää itse tapahtumaa. Festivaali voi tällöin valita sen toimijan, joka kilpailee festivaalin kanssa vähiten. (Kyyrö 2015.)

Ohjelmatoimistot etsivät jatkuvasti uusia asiakkaita, ja ovat oma-aloitteisia myös rakentamaan uusia yhteistyökumppanuuksia. Ohjelmatoimiston näkökulmasta festivaali valitaan taloudellisin, tuotannollisin, turvallisuuden ja toimijoiden taustojen perustein. Uusia yhteistyökumppanuuksia rakennetaan pikkuhiljaa, ja ohjelmatoimisto lisää tarjouksiaan festivaalille, kun festivaali on todistanut toimivuutensa kaikilla sektoreilla. (Lavender 2015.)

Palvelutoimittajien valinnassa referenssit ovat ehdottomasti tärkein kriteeri. Toimijan on täytynyt onnistua samalla volyymilla, tai samankokoisessa tapahtumassa aiemmin, jotta se edes otetaan huomioon valintaprosessissa. Ammattitaito, näkemys, tehokkuus, luotettavuus ovat myös tärkeitä kriteereitä. Eri toimijoille on hienan erilaiset kriteerit. Esimerkiksi turvallisuuspalveluiden tuottajalta kaivataan ammattitaitoa ja referenssejä, ei niinkään näkemystä. Yritysyhteistyökumppanuuksissa luovuus ja kontaktit nousevat suureen painoarvoon. Mitä suuremmassa roolissa toimija on festivaalilla, sen suurempaan osaan luottamus osaamiseen nousee. (Lavender 2015; Rumpunen 2015.) Yhteistyökumppanuudet ovat molemminpuolisia, joten festivaalin täytyy myös tarjota jotakin kumppanille. Esimerkiksi ravintolapalve-

lun tuottajalle pitää tarjota ympäristö, jossa on asiakkaita ja myyntipotentiaalia (Rumpunen 2015).

Toimijoita, joita ei nyt vielä omina osa-alueinaan verkostokartassa ole, mutta jotka todennäköisesti tulevat siihen tulevaisuudessa piirtymään ovat teknologiset palveluntarjoajat sekä toimijat, jotka luovat yhteyksiä ja motiiveja festivaalin ja muiden toimijoiden kumppanuuksille (Rumpunen 2015).

6.3 Sosiaalinen bisnes

Festivaalikentällä, ja livemusiikkialalla yleensäkin, on olemassa epämuodollinen verkosto (Lavender 2015). Ihmiset päätyvät alalle yleensä intohimosta (Lavender 2015). Näin ollen on luonnollista, että ihmisillä on samanlaiset ystävä- ja kollegapiirit, ja samat yhteistyökumppanit, joten alan ihmiset tuntevat toisensa joka tapauksessa. Kansainväliselläkin tasolla yhtiöiden pomot vaihtavat kuulumisia keskenään, vaikka olisivat verisiä kilpailijoita. (Kyyrö 2015.) Kilpailijat tunnetaan sosiaalisella tasolla, ja ne ovat osa epämuodollista verkostoa (Lavender 2015). Mitä pidempään alalla on ollut, sen enemmän tuntee toimijoita myös henkilökohtaisesti (Merimaa 2015).

Kommunikaatio toimijoiden välillä on tapauskohtaista ja riippuu henkilökemioista (Kyyrö 2015). Jos toimijat tuntevat toisensa henkilökohtaisella tasolla on heidän helppo kuulumisten vaihtamisen lisäksi keskustella liiketoimintaan liittyvistä asioista, kuten esimerkiksi artistien palkkioista (Kyyrö 2015). Kommunikaatiotyyli on riippuvainen yksittäisestä yrityksestä tai henkilöstä, eikä kommunikaatiotyyliä voi määritellä jollekin toimijaryhmälle (Rumpunen 2015).

Kommunikaatioväline riippuu siitä mikä on kullekin henkilölle luonnollista (Kyyrö 2015). Suurimmaksi osaksi kommunikoidaan sähköpostitse ja puhelimitse, mutta tapaamisiakin on (Kyyrö; Merimaa 2015; Rumpunen 2015). Sähköposteja suositetaan sen takia, että siitä jää dokumentti (Merimaa 2015).

Epämuodollisesta ja henkilökohtaisesta verkostosta huolimatta on muistettava, että myös festivaalikentällä on kyse työstä. Ihmiset voivat olla erilaisia, ja joidenkin kanssa on mukavampi tehdä töitä, mutta kyllä työ hoidetaan joka tapauksessa.

(Lavender 2015; Merimaa 2015.) Merimaa (2015) sanoi epämuodollisesta verkostosta seuraavaa: “Ei tässä ratkaise se kenen kanssa on kiva mennä kaljalle vaan miten se artisti saadaan sinne lavalle.” Ohjelmapuolella yhteistyökumppanivalinnat menevät artistin mukaan, ja artisti valitsee itse agenttinsa. Festivaalipromootorin tulee keskittyä artistiin, eikä ole festivaalipromootorin tehtävä ottaa kantaa siihen onko agentti hyvä vai ei (Merimaa 2015).

Kyyrö (2015) uskoo kommunikoinnin muuttuvan koko ajan avoimemmaksi, jotta kaikki varmasti tekevät töitä saman määränpäin vuoksi. Luottamuksen katoaa rakennetta ja syntyy rivienvälistä kommunikaatiota enemmän. “Niinhän se on kaikilla aloilla ja niinhän se on kaverisuhteissakin.” (Rumpunen 2015.) Myös Lavenderin (2015) mukaan verkostoituminen alalla on verrattavissa ystävyysuhteissa syntyvään yhteyteen ja luottamukseen. “Loppujen lopuksi verkosto on ryhmä toimijoita, joihin voit luottaa.” (Lavender 2015.) Mitä pidempi kauppasuhte on, sen vapaampaa kommunikaatio on. (Rumpunen 2015.) Kotimaisen ohjelmistoon liittyvien suhteiden epämuodollisuus perustuu siihen, että toimintamallit ovat vakiintuneita ja sopimusmallit simppeleitä, ja siihen että toimitaan niin kuin ennenkin ollaan toimittu (Rumpunen 2015).

Alalla vallitsee hyvin pitkälti jaettu arvomaailma (Lavender 2015; Kyyrö 2015; Merimaa 2015; Rumpunen 2015). On tärkeää pystyä keskustelemaan ihmisille luovalla tasolla (Lavender 2015). Kaikki haastateltavat ovat päätyneet alalle intohimon kautta. Kyyrö (2015) soitti bändissä, Lavender (2015) auttoi kotiseudullaan aloittelevia bändejä, Rumpunen (2015) oli musa- ja festaridiggari, joka järjesti keikkoja, Merimaan (2015) “rock ‘n’ roll vei mennessään” kun hän osallistui Hämmäläis-Osakunnan omistaman Tavastian toimintaan opiskelujen ohessa.

“Musiikkibisnes on bisnestä, mutta siinä toimivilla ihmisillä on jaettu intohimo. Muilla aloilla voi tehdä enemmän voittoa, mutta suurin osa alan ihmisistä ovat alalla, koska he haluavat olla alalla. Se on valinta, elämäntapa.” (Lavender 2015.)

Alan sisälläkin voi olla erilaisia näkökulmia. Joillekin pääosassa on musiikki, joillekin tapahtuma itsessään. On helpompi tehdä yhteistyötä sellaisen ihmisen kanssa, joilla on sama näkökulma kuin itsellä. Yhteistyökumppanit valitaan sen mukaan kuka jakaa saman näkemyksen. (Lavender 2015.) On olemassa toimijoita, joiden kanssa on pakko tehdä yhteistyötä vaikka arvomaailmat eivät kohtaisi, kuten esimerkiksi tilanvuokraaja (Kyyrö 2015). Mutta festivaali voi vaikuttaa esimerkiksi sii-

hen millaisia sponsoreita se ottaa tapahtumalleen, jolloin arvomaailmat todennäköisesti kohtaavat (Kyyrö 2015). Festivaalitiimillä ja festivaalipromoottorilla on tärkeää olla hyvin samanlaiset arvomaailmat (Kyyrö 2015).

Suomessa ei ole yhtäkään täysin neutraalia toimijaa, vaan kaikki toimijat ovat jollakin tapaa kilpailuasetelmassa. Kilpailijat voidaan kuitenkin nähdä positiivisena asiana: mitä parempia festivaaleja Suomessa on, sen kiinnostavammaksi festivaalimaaksi Suomi muuttuu, ja sen helpommin tänne saadaan kansainvälisiä artisteja. Myös yleisö aktivoituu käymään festivaaleilla, kun tarjonta on hyvää. (Merimaa 2015.)

Kyyrö (2015) mainitsi muut festivaalit, kollegat ja kilpailijat samaan hengenvetoon. Kaikkien verkostotoimijoiden yhteinen tavoite on, että kaikki tapahtuman menevät hyvin. Kukaan toimija ei toivo toiselle pahaa. (Kyyrö 2015.) Myös verkostossa olevat toimijat, jotka saattavat olla kilpailijoita keskenään, ymmärtävät strategisen kumppanuuden tason, jossa tavoitellaan asiakkaalle parasta mahdollista kokemusta, eikä vain oman tuotteen tai palvelun näkyvyyden maksimointia (Rumpunen 2015).

6.4 Verkoston organisoituminen

Festivaalipromoottorin verkosto on hyvin epäsymmetrinen. Festivaalipromoottori ja festivaalitiimi ovat verkoston keskellä, ja kaikki verkostot menevät niiden kautta. Ainoat toimijat, jotka ovat yhteydessä toisiinsa, ovat mainostoimisto, media ja asiakkaat, mutta nekin hyvin yksisuuntaisesti. Provinssissa pyritään kehittämään mallia, jossa myös verkostotoimijat kehittäisivät festivaalia yhdessä, vaikka olisivatkin kilpailijoita (Rumpunen 2015).

Uusia yhteistyökumppanuuksia aloitettaessa toimijoita voi kilpailuttaa (Merimaa 2015; Rumpunen 2015). Ruisrockilla on tänä vuonna avoin haku myyntipaikoille (Ruisrock 2015 myyntipaikat). Moni yhteistyökumppanuus on pitkäjänteistä ja yhteistyötä ylläpidetään (Merimaa 2015; Rumpunen 2015). Ohjelmatoimistoja on monia, mutta kansainvälisten artistien suhteen merkittävimmät toimijat ovat Fullsteam ja Live Nation (Kyyrö 2015; Merimaa 2015; Rumpunen 2015). Kun isoja ohjelma-

toimistoja on kaksi, on luonnollista että ohjelmatoimisto ja festivaali löytävät toisensa (Rumpunen 2015). Joko festivaali ilmoittaa ohjelmatoimistolle haluavansa jonkin artistin, tai buukkaaja tarjoaa festivaalille esiintyjää (Kyyrö 2015).

Ohjelmasuunnittelussa sopimuksen ja vapaamuotoisuuden erottaa pikemminkin aikajana, kuin varsinainen sopimus (Lavender 2015). Alussa suunnittelu ja yhteistyö on hyvin vapaamuotoista, mutta se muuttuu koko ajan strukturoidummaksi mitä lähemmäs festivaalia tullaan (Lavender 2015; Rumpunen 2015). Lopulta osapuolilla on allekirjoitettu sopimus (Rumpunen 2015). Ennen kuin osapuolilla on varsinaista sopimusta aiheesta, käydään neuvottelut pääosin sähköpostitse, jolloin sähköposti sitoo osapuolia laillisesti (Lavender 2015; Merimaa 2015). Epämuodollisuus perustuu siihen, että sopimusmallit ovat simppeleitä ja toimintatavat vakiintuneita. Kotimaisille artisteille tarjotaan käytännössä rahasummaa ja festariraideria, eivätkä agentit sen kummemmin kysele mitä raideri pitää sisällään. Kauppasuhteet perustuvat ajatukseen siitä, että toimitaan niin kuin ennenkin ollaan toimittu. (Rumpunen 2015.)

Laajennettu organisaatio perustuu tiukasti strukturoituun sopimukseen, ja siihen pätee on lähes päinvastainen aikajana kuin ohjelmasuunnitteluun. Laajennetun organisaation kanssa tehdään alussa sopimus, jossa määritellään vastuut, velvollisuudet ja kustannukset. Sopimuksen tekemisestä eteenpäin kommunikaatio laajennetun organisaation kanssa on hyvin vapaamuotoista, ja toimijat nähdään festivaalin sisäisinä toimijoina. (Rumpunen 2015.) Samoin festivaalitiimi on sopimussuhteessa festivaaliin (Kyyrö 2015).

Kyyrö (2015) nosti esimerkiksi buukkajan ja agentin välisen suhteen, jossa sopimus syntyy vasta kun artisti on vahvistettu. Yhteistyö on periaatteessa vapaamuotoista vaikka se tähtääkin sopimukseen. Samalla tavalla myös yhteistyökumppaneiden kanssa voidaan ideoida, suunnitella ja keskustella pitkään, ennen kuin varsinainen sopimus on valmis. Kaupankäynti on paljolti osapuolten esittämiä ehdotuksia, jotka eivät johda lopputulokseen, mutta ehdottavan osapuolen tarkoituksena on yleensä saada sopimus aikaan. (Kyyrö 2015.) On kuitenkin hyvä muistaa, että suullinenkin sopimus on sopimus (Kyyrö 2015).

6.5 Festivaalientrendit

Euroopassa ja maailmanlaajuisestikin on tällä hetkellä niin sanottu festaribuumi (Merimaa 2015). Festivaalibisnes kasvaa ja voimistuu koko ajan (Lavender 2015; Merimaa 2015). Euroopan festivaalikävijät per vuosi lisääntyvät, ja isoja ja menestyviä festivaaleja tulee jatkuvasti lisää (Merimaa 2015). Suomalaisista festivaaleista Flow ja Weekend laajentavat ulkomaille (Merimaa 2015).

Kaupunkifestivaali, joka on pitkään ollut trendi festivaalientrendillä (Kyyrö 2015; Merimaa 2015), on saanut uudestaan haastajan perinteisestä maakuntafestivaalista (Kyyrö 2015). Kaupunkifestivaalin kilpailuetu maakuntafestivaaliin verrattuna on ollut korkea palvelutaso, mutta nyt myös maakuntafestivaalien palvelutaso on noussut. Maakuntafestivaali tarjoaa asiakkaalle elämyksen, kun hän matkustaa festivaalille ja poistuu omasta elinympäristöstään. (Kyyrö 2015.)

Festivaalit, joissa yhdistetään musiikki muuhun kulttuuri- tai taidetarjontaan ovat nousussa (Merimaa 2015). Festivaalit ovat perinteisesti Suomessa sijoittuneet kesälle, mutta viime aikoina kesäfestivaalien ohelle ovat nousseet myös sisäfestivaalit (Merimaa 2015). Festivaalientrendillä on erityisesti kaksi isoa trendiä havaittavissa. Ensimmäinen on erikoistuneet festivaalit (Kyyrö 2015; Lavender 2015; Merimaa 2015; Rumpunen 2015). Vastakohtana tälle ovat megafestivaalit (Kyyrö 2015; Lavender 2015). Eli joko tehdään pientä, keskittyynyttä festivaalia, joka vastaa rajatun asiakaskunnan tarpeisiin tai todella isoa festivaalia, jossa on kaikille jotakin (Kyyrö 2015).

Megafestivaalitrendin kanssa käsi kädessä kulkee linkittyminen (Lavender 2015; Rumpunen 2015). Linkittyminen takaa synergiaetuja ja verkostotehokkuutta (Rumpunen 2015). Festivaalien omistajuudet keskittyvät, sekä kotimaisella että kansainvälisellä tasolla (Lavender 2015; Merimaa 2015; Rumpunen 2015). Linkittyminen takaa synergiaetuja ja verkostotehokkuutta (Rumpunen 2015). Artistin näkökulmasta festivaalin soittaminen vaatii vähemmän tuotantoa, joten kiertäminen on halvempaa, mutta palkkiot voivat silti olla yhtä isoja kuin oman keikan soittamisesta (Lavender 2015; Merimaa 2015). Artistille on helpompaa ottaa vastaan tarjous yhdeltä toimijalta, joka tarjoaa monta festivaalia (Lavender 2015), eli käytännössä festivaalikiertueen tai osan festivaalikiertueesta. Tämä näkyy tehostuneena verkostotoimin-

tana, jossa itsenäiset toimijat verkostoituvat ja synkronoivat tarjouksiaan, tai siinä, että monikansallisia toimijoita tulee enemmän.

7 Festivaalientien muutos – media-analyysin tulokset

Benchmarkaan Tanskassa festivaalientien tapahtuneen muutoksen. Euroopan, ja etenkin Pohjoismaiden festivaalientien on niin tiivis, että yhden maan muutos vaikuttaa muihin maihin. Lisäksi Tanskan tilanne on mielenkiintoinen, koska sama yritys, joka aiheutti muutoksen Tanskassa osti Suomessa ohjelmatoimiston. Aineistona käytän lehtiartikkeleita, ja metodini on narratiivinen media-analyysi. Tilanteen ymmärtämiseksi ja johtopäätösten tekemiseksi kuvaan ensin mitä median mukaan Tanskassa tapahtui. Pääasialliset lähteeni ovat Tanskan kaksi suurinta sanomalehteä Politiken ja Jyllands-Posten, sekä musiikkilehti Gaffan nettiartikkelit.

Tapahtumien keskiössä ovat uusi festivaali Tinderbox, sekä yritys nimeltä Beatbox. Tinderboxia järjestää festivaalia varten perustettu Tinderbox ApS (ApS vastaa Suomessa osakeyhtiötä), jonka omistajat ovat FKP Scorpio, Down the Drain Holding ApS (Brian Nielsen), MKS Holding (Mads-Kristian Sørensen). Beatbox on ollut yhteisnimike kahdelle eri yritykselle. Beatbox Booking on agentuuri, Beatbox Entertainment (ent. Beatbox Concerts) on konserttijärjestäjä. Yrityksillä Beatbox Booking ja Beatbox Entertainment on eri omistajat, mutta yhteiset toimitilat. (Gaffa 25.9.2014) Peter Sørensen ja Mads-Kristian Sørensen omistivat molemmista yrityksistä puolet, mutta muuttivat ennen kesää organisaatiota niin, että Peter Sørensen omistaa koko Beatbox Bookingin, eikä lainkaan ole mukana Beatbox Entertainmentissa. Mads-Kristian Sørensen on osaomistaja Beatbox Entertainmentissa yhdessä FKP Scorpio Down the Drainin kanssa. Down the Drain on Brian Nielsenin omistama yritys.

Brian Nielsen omistaa yhdessä Flemming Myllerupin kanssa Skandinaviant-agentuurin. Brian Nielsen omistaa lisäksi Down the Drainin, joka on osaomistaja niin Northside Festivalissa kuin Tinderboxissa.

7.1 Tapahtumien kuvaus

Uusi festivaali, Tinderbox, julkaistiin 3.9.2014. Tapahtumapaikaksi ilmoitettiin Odense ja tapahtumapäivämääräksi 26.-28.6.2015, mikä on viikko ennen Roskilde Festivalia. Media on kirjoittanut Tinderboxista ahkerasti, ja tilanne on jopa julistettu festivaalisodaksi (Gaffa 24.9.2014).

Heti Tinderboxin julkaisemisen jälkeen Roskilden musiikkipäällikkö Anders Wahrén sanoi Tanskan suurimman sanomalehden, Politikenin, haastattelussa (2.9.2014) ettei toivo lisää festivaaleja kentälle, koska kilpailu nostaa pääesiintyjien hintoja. Samassa lauseessa hän kuitenkin totesi kilpailutilanteen nyt olevan mikä on.

Roskilde on camping-festivaali, jossa ulkomusiikillisilla tekijöillä on todella iso rooli. Wahrén sanoo festivaalilla olevan erityinen Roskilde-dna, jota on rakennettu yli 40 vuotta. Lisäksi Roskilde myi 100 000 lippua vuoden 2014 festivaalille, joten festivaalin ei voi sanoa olevan ahtaalla. (Politiken 2.9.2014)

Seuraavana päivänä Politikenissa (3.9.2014) oli Brian Nielsenin, Tinderboxin edustajan, vastine Roskilden Wahrénin kommentille. Alusta alkaen siis median mukaan on ollut kyse nimenomaan Tinderboxin ja Roskilden välisestä kilpailusta, ja Tinderbox on asetettu suoraksi kilpailijaksi Roskildelle. Nielsen toteaa samassa haastattelussa, ettei Tinderbox halua olla suora kilpailija Roskildelle, ja että Roskilden tekijät ovat hänen kollegoitaan, joiden kanssa pidetään yhtä.

Politiken (7.9.2014) julkaisi artikkelin, joka on otsikoitu "Saksalainen skorpioni tulee", ja artikkelin kuvituksena on pilapiirros, jossa skorpioni puhkaisee myrkyllisellä hännällään Roskilden ikonisen oranssin teltan. Artikkelin käsittelee sitä, kuinka Tinderbox haastaa Roskilden aseman.

Erittäin suureen rooliin keskustelussa nousi Odensen kaupungin tuki Tinderboxille. Odensen kaupunki tukee Tinderboxia 23,45 miljoonalla Tanskan kruunulla (3,14 miljoonaa euroa), josta 7 miljoonaa kruunua (n. 940 000 euroa) käytetään festivaalin ensimmäisenä vuonna. Lisäksi Odensen kaupunki on sitoutunut käyttämään 3 miljoonaa kruunua (n. 400 000 euroa) festivaalialueen parantamiseen. (Politiken 8.9.2014.)

Jo ennen julkisen tuen nousua keskustelun keskiöön Politikenissa pohdittiin uuden kilpailutilanteen johtavan siihen, että festivaalit saattavat joutua tarjouskilpailuun pääesiintyjistä, jolloin eniten tarjoava saa artistin festivaalilleen (3.9.2014).

Suuri kunnallinen tuki yksityiselle kaupalliselle musiikkifestivaalille aiheutti median mukaan (Politiken 8.9.2014) negatiivisia reaktioita niin kilpailijoissa kuin muissa kunnissa, joissa järjestetään festivaaleja. Esimerkiksi Skanderborgin pormestari, jonka kunnassa järjestetään Smukfest, on sitä mieltä ettei kyseinen festivaali sovi kunnallisesti tuettavaksi. Myös Smukfestin edustaja Poul Martin Bonde on sitä mieltä, että kilpailutilanne vääristyy, kun pelissä on mukana kunnallista rahaa. "Koska loppujen lopuksi raha on pääasiassa se, mikä määrittää saako festivaali isot nimet." (Politiken 8.9.2014.)

Jelling Festivalin johtaja Lars "Charlie" Mortensen paheksuu sitä, että kunta panostaa rahaa johonkin, mikä pohjimmiltaan on yksityisen puolen yritys. Nibe Festivalin edustajan mukaan ei ole mitään epäilystä siitä, etteikö julkinen tuki vaikuttaisi Tanskan festivaalikenttään. Odensessa toimivan Vi Rocker -festivaalin buukkaaja Knud Bjerre ilmoitti median mukaan pelkäävänsä, että Vi Rocker joutuu lopettamaan. "He [Tinderbox] voivat käyttää kaiken lipputuoton musiikin ostamiseen. Sitä ei kukaan muu voi tehdä. Vaikuttaa kilpailutilanteen vääristymiseltä." ICO concertsin Kim Worsøe puolestaan ihmettelee eikö festivaalin pitä maksaa voittoa takaisin, vai saako järjestäjä vain pitää voiton? (Politiken 8.9.2014.)

Odensen kaupunki on selvästi osannut varautua vastustukseen, koska kunta on varmistanut kaikkien sopimusten laillisuuden, niin Tanskan kuin EU-lakien mukaisesti. Odensen tapahtumajohtaja Ronnie Hansen sanoo Politikenissa (8.9.2014) sopimuksesta: "Jos se olisi laitonta, emme olisi tehneet sitä."

Kritisoijien mukaan festivaalit joutuvat tulevaisuudessa tarjouskilpailuun, jolloin festivaalien kulut nousevat. Yhteistyö Odensen kanssa uhkaa tanskalaista festivaaliperinnettä, jossa suurin osa toimijoista on epäkaupallisia, ja ne lahjoittavat mahdollisen tuoton hyväntekeväisyyteen. (Politiken 8.9.2014.) Nielsenin ja Myllerupin, eli Tinderboxin tanskalaisten järjestäjien, mukaan (Politiken 9.9.2014; Gaffa 9.9.2014) festivaalikenttä on alkanut vapaaehtoisuudesta, mutta ammattimaistunut ajan myö-

tä, ja festivaalit ovat nykyään ammattimaisesti johdettuja, oli kyseessä sitten yritys tai yhdistys. Festivaalien liikevaihto liikkuu sadoissa miljoonissa kruunuissa.

Nielsenin ja Myllerupin mukaan festivaalin perustaminen on verotuksellisista syistä taloudellisesti hyvin vaikeaa, minkä takia Odensen tuki on välttämätön, jos kaupunki haluaa festivaalin. Lisäksi heidän mukaansa festivaalilla on lähiympäristölle loistava vaikutus, niin sosiaalisesti kuin taloudellisestikin. Nielsenin ja Myllerupin mukaan Odense pitäisi nähdä kuntana, joka uskaltaa ajatella modernisti. Lisääntynyt kulttuuri- ja tapahtumatarjonta on merkityksellistä asukkaiden ja yritysten houkuttelemiseksi. Heidän mukaansa Odense työskentelee aktiivisesti parantaakseen yritys ympäristöä ja kulttuuritarjontaa kaupungin asukkaille. (Politiken 9.9.2014.)

Neljä Tanskan suurinta festivaalia (Roskilde Festival, Smukfest, Jelling Musikfestival, Nibe Festival) syyttivät ohjelmatoimistoja Skandinavian ja Beatbox kaksoisroolista. Skandinavian ja Beatbox välittävät artisteja kaikille Tanskan festivaaleille, ja tietävät näin ollen millaisia palkkioita artisteille tarjotaan ja millä ehdoilla neuvotellaan. Kyseisten yritysten omistajat ovat mukana järjestämässä Tinderboxia, minkä takia muut festivaalit kokivat heidän toimivan kaksoisroolissa. "Ei ole meidän etumme mukaista, että suurimman kilpailijamme roolissaan agentuureina saa tietää millaisia tarjouksia teemme ja millä ehdoilla" (Politiken 25.9.2014.)

Peter Sørensen, Beatbox Bookingin johtaja, ilmoitti Politikenin (25.9.2014) mukaan että Beatbox on kaksi eri yritystä: "Minä toimin sataprosenttisesti artistieni eduksi. Kaikki bukkaukset tehdään yhdessä heidän kanssaan, ja festivaaliesiintymisen buukkaamisessa on kyse paljon muustakin kuin vain rahasta."

Tämä ei kuitenkaan vakuuttanut kritisoivia festivaaleja, ja 24.9.2014 Roskilde Festival, Smukfest, Jelling Festival ja Nibe Festival aloittivat boikotin Skandinaviania ja Beatboxia kohtaan (Politiken 25.9.2014). Tanskan neljä suurinta festivaalia haluavat boikotilla varmistaa, etteivät suurimmat kilpailijat (Northside ja Tinderbox) muissa ominaisuuksissaan agentuureina saa tietää millä summilla ja ehdoilla esiintyjistä neuvotellaan. "Sillä voi olla ratkaiseva vaikutus siihen, mitä artisteja saamme ohjelmaan." (Politiken 24.9.2014.) Festivaalit ilmoittivat tiedotteessaan etteivät tule työskentelemään yritysten omistajien, työntekijöiden tai henkilöiden jotka toimivat samoissa toimitiloissa kyseisten yritysten, kanssa. "Emme tee tätä rangaistaksem-

me ketään tai lytätäksemme taiteilijoita. Tämä on pakollinen päätös. Haluamme välttää haavoittuvaksi joutumista ajankohtana, jolloin festivaalientän kilpailu Tanskassa on noussut huomattavasti.” (Jyllands-Posten 24.9.2014.)

“Kun neuvottelemme, laitamme kortteja pöytään, joita emme yleensä näytä kilpailijoille.” (Politiken 24.9.2014) Näitä asioita ovat muun muassa mitä nimiä festivaalit aikovat buukata, mitä niistä maksetaan, ja minkälaista festivaalia kukin on järjestämässä. Nämä tiedot ovat boikottiin ryhtyvien mukaan suuri etu toimijoille, jotka myös järjestävät festivaalit Århusissa ja Odensessa. (Jyllands-Posten 24.9.2014.)

Tiedotteessaan neljä boikotin aloittavaa festivaalia kehottaa Skandinavianin ja Beatboxin artisteja olemaan suoraan yhteydessä festivaaleihin, jos he haluavat niillä esiintyä. Roskilde Festival julkaisi esiintyjä syyskuun viimeisenä päivänä, ja yksi niistä oli Mew. Mew on Beatboxin edustama artisti, mutta Roskilden edustajan mukaan (Politiken 30.9.2014) esiintymissopimus oli tehty ennen boikottia. Boikotin alkaessa mukana oli neljä suurinta festivaalia, mutta Roskilde Festivalin musiikkipäällikkö Anders Wahrén sanoo Politikenissa (24.9.2014): “voi olla, että on muita jotka inspiroituvat.”

Miksi juuri Tinderbox? Northside aloitti vuonna 2010, ja järjestäjät ovat samat kuin Tinderboxissa, mutta silloin aiheesta ei noussut kohua. Roskilde Festivalin musiikkipäällikkö Anders Wahrén sanoo, että Northsiden kanssa on voitu elää rinnakkain, koska Roskilden ja Northsiden musiikkiprofiilit ovat hyvin erilaiset. Mutta Tinderbox nähdään isompana kilpailijana, joka havittelee samoja kansainvälisiä artisteja kuin muut festivaalit. Anders Wahrén toteaa, että ehkä viiden vuoden päästä markkinoilla on tilaa molemmille festivaaleille. (Jyllands-Posten 24.9.2014.)

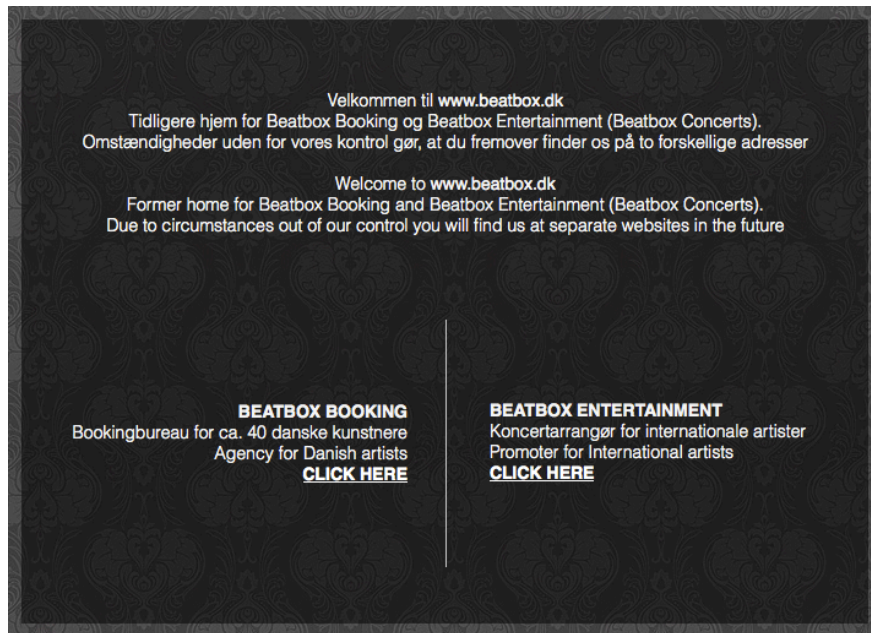
Politikenin artikkelissa (7.9.2014) Dansk Liven, Tanskan festivaalien ja keikkapaikkojen etujärjestön pääsihteeri Jakob Brixvold sanoo, ettei Scorpion tulo Tanskaan ole yllätys eikä uutinen. Scorpio on tehnyt saman liikkeen Ruotsissa muutamaa vuotta aiemmin, ja Scorpion toimitusjohtaja Folkert Koopman on ilmaissut kiinnostuksensa Tanskan markkinoihin. Brixvoldin mukaan Scorpion aluevaltaus on hyökäys Live Nationia kohtaan. Hän kutsuu tilannetta jättiläisten taisteluksi, jota käydään alue alueelta, ja nyt taistelu on siirtynyt Tanskaan. Hänen mielestään Odensen aloite on hyvä, mutta näkee myös ristiriidan Tanskan festivaaliperinteen kans-

sa, jossa suurin osa festivaaleista investoi takaisin musiikkiin ja paikallisympäristöön. Artikkelissa (Politiken 7.9.2014) tuodaan esiin myös se, että Live Nation on vuosia tuonut isoimmat artistit Roskilde Festivalille. Live Nationin toimitusjohtaja Jesper Christensen tyyty kommentoimaan tilannetta maltillisesti: "Vuosien aikana kilpailijoita on tullut, mennyt ja joitakin on jäänyt - me olemme valmiita seuraamaan kehitystä."

Lokakuussa Politiken (2.10.2014) uutisoi, että Hove Festival Norjassa lopettaa, ja syy laitetaan Tinderboxille. Hoven edustaja kertoo Pohjoismaiden markkinoiden aina olleen kilpaillut, mutta Tinderboxin saama julkinen tuki tekee tilanteen Hovelle mahdottomaksi, koska Hove toimii ilman samanarvoista julkista tukea. Politikenin toimittaja on huomionut, että Hove Festival on vuodesta 2013 ollut Live Nationin omistama.

Boikotin lopputuloksena oli, että Brian Nielsen sekä Flemming Myllerup myivät Skandinavianin. Nielsen ja Myllerup kommentoivat: "Emme halua, että me henkilöinä tai meidän toinen yrityksemme tulee artistiemme urien eteen." (Jyllands-Posten 9.10.2014) Uudeksi omistajaksi ilmoitettiin yrityksessä jo aiemmin työskennellyt Morten Elley. Nielsen ja Myllerup keskittyvät jatkossa festivaalien kehittämiseen. (Politiken 9.10.2014.)

Beatbox Entertainment (ent. Beatbox Concerts) siirtyi pois Beatboxin yhteisistä toimitiloista, ja myös yritysten nettisivuilla oli selkeä viesti, että yritykset eivät enää toimi yhdessä (Beatbox-etusivu).



Kuvio 9. Beatboxin kotisivut organisaatiomuutoksen jälkeen: ”Meistä johtumattomista syistä löydät meidät jatkossa kahdelta erillisiltä kotisivuilta.”

Roskilde Festivalin tiedotteen mukaan Beatboxin ja Skandinavianin organisaatiomuutosten jälkeen he ovat olleet yhteydessä molempien yritysten agentteihin jatkaakseen yhteistyötä. “Roskilde Festivalille keskeisiä asioita ovat hyvän tanskalaisen liveympäristön ylläpitäminen, ja hyvä yhteistyö, joka tukee niin tanskalaista liveympäristöä kuin musiikkialaa. Siksi arvostamme paljon, että molemmat yritykset ovat ottaneet huolemme tosissaan ja muuttaneet organisaatorakenteitaan.” (Roskilde Festival 2015.)

7.2 Benchmarking – teemat

Tinderboxin julkistuksen jälkeen Roskilde Festival piti asemaansa vakaana, eikä ottanut Tinderboxia suorana hyökkäyksenä Roskildea kohtaan. Pian tämän jälkeen Odensen kaupungin tuki festivaalille tuotiin esiin mediassa, ja pian sen jälkeen alkoi suuri keskustelu festivaalin julkisesta tuesta. Keskustelu eskaloitui lopulta ohjelma-toimistojen boikottiin, mutta syyksi ei sanottu rahaa vaan kaksoisroolissa toimimista. Kaksoisrooli, jossa ohjelmatoimisto toimii sekä promoottorina että agenttina on alalla yleistynyt käytäntö.

Festivaalipromootorin tulisi tunnistaa epämuodollisen verkoston merkitys alalla, ja kunnioittaa sitä. Alalla pitäisi pyrkiä avoimuuteen ja yhteiseen kehittämiseen. Julkishallinnon vaikutuksista alaan tulisi puhua virallisesti, esimerkiksi etujärjestöjen kautta. Pitäisikö festivaalien esimerkiksi luoda yhteiset linjaukset julkiseen tukeen liittyen? Voi pohtia onko mallina parempi se, että kaikki saavat jotakin, vaikkakin hieman eriarvoisesti, vai se että kukaan ei saa mitään.

7.2.1 Linkittyminen strategiana

Euroopan festivaalimarkkinat ovat hyvin tiiviit, joten on ilmeistä, että toimijat siirtyvät sinne missä markkinat ovat. Roskilde on yksi Euroopan isoimmista festivaaleista, joten on luonnollista, että sen markkina-alueelle tulee kilpailijoita. Artistille on helpompaa ottaa tarjous vastaan yhdeltä toimijalta, joka toteuttaa kiertueen tai osan kiertueesta kokonaan (Lavender 2015). Vastauksena tähän festivaalien ja ohjelma-toimistojen on verkostoiduttava toisiinsa. Esimerkiksi Live Nation on paitsi festivaalipromootorille agentti, myös konsertti- ja festivaalijärjestäjä. Sillä ei tällä hetkellä ole Suomessa festivaalia, mutta kansainvälisellä tasolla Live Nationilla on maailmanlaajuisesti yli kuusikymmentä festivaalia (Live Nation. Concerts.), joista kaksi Tukholmassa ja yksi Göteborgissa (Live Nation. Festivaalit). Live Nation on pitkään tuonut esimerkiksi Roskildeen pääesiintyjät.

Kaksoisroolissa toimiminen ei siis ole uutta. Se muuttaa kilpailutilannetta ja kilpailijoilla on täysi oikeus arvioida yhteistyön syvyyttä yhteistyökumppaneiden kanssa. Suomalainen agentti festivaalipromootorin ja kansainvälisen agentin välissä palvelee lähtökohtaisesti festivaalipromootoria. Kilpailutilanne siis muuttuu, kun festivaalipromootoria palveleva agentti on myös festivaalin kilpailija. (Merimaa 2015.) Miksi sen sijaan yhden toimijan kaksoisrooli olisi hyväksyttävä, mutta toisen ei, on hämmentävää. Suomen tapauksessa kilpailutilanne ei kärjisty yhtä paljon, koska Suomi on Euroopan mittakaavalla sen verran syrjässä, että artistien tänne saaminen riippuu todella paljon artistista itsestään ja esimerkiksi kiertueaikataulusta, eikä niinkään siitä, mitä agentti haluaa. (Merimaa 2015.)

Festivaalitoimijoiden linkittyminen on jatkoa pohjoismaalaiselle yhteistyölle. Samana viikonloppuina Pohjoismaissa järjestettävät festivaalit keskustelevat keskenään

ja synkronoivat tarjouksiaan (Rumpunen 2015). Toimijoiden linkittyminen on syvempi muoto yhteistyöstä. Linkittyminen on vastaus sille, että Euroopan festivaalikausi on hyvin kilpailtu.

7.2.2 Julkishallinto festivaalipromoottorin verkostossa

Roskilde Festivalin kotisivuilla boikottipäätöksestä sanotaan, että se tehtiin pelkäämään sen perusteella, miten Roskilde Festivalin tulevaisuus turvataan. Roskilde Festivalin virallisen kannan mukaan Tinderboxin saama julkinen tuki ei vaikuttanut päätökseen olla neuvottelematta artisteista kahden kyseessä olevan ohjelmatoimiston kautta. Roskilde Festival ei itse vastaanota kunnallista tai muuta julkista tukea. (Roskilde Festival 2015.)

Julkisen sektorin ja virkavallan vaikutus, kohtelemisen ja suhtautumisen festivaaleihin vaikuttaa kilpailutilanteeseen. Tinderboxinkin tapauksessa nimenomaan julkinen tuki teki siitä niin vahvan kilpailijan, että neljä etabloitunutta festivaalia ryhtyivät boikottiin. Vaikka virallinen kanta olikin se, että toimijat ovat kaksoisroolissa, ei boikottiin ryhdytty kun Northside perustettiin, vaikka järjestäjät ovat samat. Boikottiin ryhtyneiden festivaalien edustajat ilmaisivat useaan otteeseen monessa eri mediassa (Politiken 8.9.2014; Gaffa 4.9.2014; Gaffa 9.9.2014; Politiken 2.10.2014), että kaupungin tuki Tinderboxille asettaa sen asemaan, jossa se voi käyttää enemmän rahaa artistihankintaan, kuin muut festivaalit. Kaupungin tuki nosti Tinderboxin heti alkuun vahvaan kilpailuasemaan, jolloin festivaalit kilpailevat samoista kansainvälisistä artisteista.

Tinderbox ja Odensen kaupunki saivat paljon negatiivista palautetta kilpailijoilta, ja muilta kunnilta, koska festivaali, jonka taustalla on kaupallinen toimija, saa julkista tukea. Festivaalialan on tärkeää niin kansainvälisellä kuin kansallisellakin tasolla miettiä, mikä merkitys festivaalilla on paikkakunnalle, ja millaista yhteistyötä paikkakunnan kanssa tehdään tai millaista tukea paikkakunnalta voi odottaa.

Pitäisikö julkiselle tuelle asettaa rajoja? Esimerkiksi Skanderborgin pormestari oli sitä mieltä, että Odensen tuki Tinderboxille vääristää kilpailua, koska Odense on rikkaampi kunta, jolla on varaa tukea festivaalia, toisin kuin Skanderborgilla, jossa

Smukfest järjestetään. Jelling Festivalin ja Nibe Festivalin festivaalijohtajat toteavat, että kunnallista rahaa ei pitäisi käyttää yksityisen sektorin toiminnan edistämiseksi, ja että tuki vaikuttaa Tanskan festivaalikenttään. (Politiken 8.9.2014.)

Suomessa julkishallinnon vaikutukset festivaalialaan näkyy tällä hetkellä etenkin alkoholilainsäädännössä, sekä alueellisesti esimerkiksi Helsingissä melulupien myöntämisissä (Merimaa 2015; Rumpunen 2015). Alkoholilainsäädäntö ei kansallisella tasolla suoraan vaikuta kilpailutilanteeseen, koska lainsäädäntö vaikuttaa kaikkiin samalla tavalla. Kansainvälisellä tasolla tiukan alkoholilainsäädännön merkitykset toki näkyvät. Kansallisella tasolla kaupunkien omat säädökset vaikuttavat ensinnäkin siihen, missä festivaaleja halutaan ja voidaan järjestää, mutta myös saman aluehallinnon piirissä toimiviin festivaaleihin eri tavoin.

Paikalliset määräykset, kuten Helsingissä ympäristökeskuksen myöntämät meluluvat vaikuttavat kilpailutilanteeseen. Flow Festival ja Weekend Festival ovat nousseet mediassa esimerkkitapauksiksi melulupiin liittyen. Festivaalit järjestetään lähemmäs toisiaan, mutta niiden meluluvat ovat eri. (Oksanen 2015.) Tällä hetkellä keskustelua käydään lähinnä siitä otetaanko kaikilta pois, vai annetaanko kaikille lisää. Kilpailu tulee varmasti kiristymään jos kaikkia ei kohdella samalla tavalla, ja oman hyödyn tavoittelemisen sijaan saattaa kilpailu kiristyminen näkyä myös muiden etujen vähentämisenä. Kaikilla pitäisi julkishallinnon kannalta olla samat lähtökohdat, jolloin kilpailu jää yksityiselle sektorille ja onnistuminen on kiinni toimijoiden osaamisesta.

On kuitenkin otettava huomioon kaupungin saama hyöty festivaalista, mikä tarkoittaa että kaupunki helposti jää pelkästään saavaksi osapuoleksi. Kaupunkien tulisi aktivoitua tapahtumien edellytysten parantamisessa. Tinderboxin järjestäjät Nielsen ja Myllerup kirjoittivat sekä Politikenissa että Gaffassa julkaistussa (9.9.2014) vastineessaan, että Odensea pitäisi kiittää toiminnastaan, ja arvostaa edelläkävijyyttä. Ei ole Odensen vika, että muut kunnat ja kaupungit pitävät festivaalejaan itsestään selvyytenä. Julkiseen tukeen liittyen kannattaisi luoda yhteiset raamit, jotta kilpailuasetelma ei vääristy julkisen tuen takia. On ensisijaisen tärkeää, että toimijat ovat avoimessa dialogissa ja samalla sivulla.

Lainsäädäntö ja julkishallinto asettavat raamit, joissa festivaalit toimivat. Lainsäädäntöön vaikuttaminen ei toki ole festivaalipromoottorin käsissä, mutta paikallishallintoon voi vaikuttaa. Ensinnäkin festivaali voi valita missä se järjestetään, ja toisekseen hyvät yhteistyösuhteet julkishallintoon edesauttavat festivaalia. (Merimaa 2015; Rumpunen 2015.)

Tanskassa suureen asemaan nousi selkeästi festivaalin arvot ja kentän perinteet. Niin mediassa kuin alan ihmisten keskusteluissa vilisi sanat non-profit ja kaupallisuus tiuhaan tahtiin. Keskustelu oli siis tunnelatautunutta alusta alkaen. Roskilde on yksi Euroopan vanhimpia ja suurimpia festivaaleja, ja sillä on historiansa takia tietynlainen voima-asema suhteessa muihin festivaaleihin. Toki Roskilde luovuttaa liikevoittonsa hyväntekeväisyyteen, mutta organisaatio työllistää ihmisiä, joille maksetaan palkkaa, ja yhtenä Euroopan suurimmista festivaaleista Roskilden liikevaihto liikkuu miljoonissa, jolloin voi kysyä onko kyse puhtaasti yhdistystoiminnasta. On täysin Roskilden oman organisaation päätettävissä mikä lasketaan voitoksi, ja kuinka suuret kulut festivaalilla on. Toki lähtökohtaisesti arvomaailma voittoa tavoittelemattoman yhdistyksen ja liikevoittoa tavoittelevan yrityksen välillä on olemassa, mutta käytännössä erot eivät välttämättä ole yhtä mustavalkoiset.

Roskilde Festivalin omilla sivuilla (Roskilde Festival 2015) sanotaan Roskilden olevan voittoa tavoittelematon yhdistys, jonka toiminnalla on yleishyödyllinen tavoite. “Mahtavan festivaalin lisäksi yhdistyksen tarkoituksena on tuottaa taloudellista voittoa, joka lahjoitetaan yleishyödyllisille ja humanitäärisille kohteille.”



Kuvio 10. Politikenissa (7.9.2014) julkaistussa pilapiirroksessa FKP Scorpiota kuvaava skorpionin yrittää puhkoa Roskilden oranssia telttaa Roskilden festivaalijohdon kauhistellessa ja sanoessa ”voisitko pysyä poissa yrityksestämme?” (Kuva Jørn Villumsen)

Tanskalainen media vaikutti olevan samaa mieltä arvomaailmasta. Esimerkiksi Politikenissa julkaistussa pilapiirroksessa FKP Scorpio, joka edustaa kaupallista toimijaa, on kuvattu skorpionina, joka yrittää puhkaista Roskilden ikoniseksi nousutta oranssia telttaa.

7.2.3 Epämuodollisen verkoston merkitys

Tinderboxin ympärillä käydyssä mediakeskustelussa ääneen nousivat yksittäiset henkilöt eri festivaaleilta, ei niinkään kasvottomat tiedotteet. Tämä johtuu siitä, että festivaalientällä on olemassa epämuodollinen verkosto (Lavender 2015). Lisäksi toimijat voivat olla yhteydessä etujärjestöjen kautta (Kyyrö 2015; Rumpunen 2015). Etujärjestö Dansk Liven pääsihteeri oli tietoinen uudesta toimijasta (Politiken 7.9.2014). Nielsenin mukaan boikottiin ryhtyneet festivaalit eivät olleet häneen missään yhteydessä, ennen kuin boikotista oli ilmoitettu lehdistölle ja yhteistyökumppaneille (Jyllands-Posten 24.9.2014). Beatbox Bookingin omistaja Peter Sørensen sanoo artisteilleen suunnatussa, Gaffan julkaisemassa (25.9.2014) sähköpostissa,

että boikottiin ryhtyneet festivaalit ovat hyviä ystäviä, joiden kanssa on toimittu reilusti vuosikymmenien ajan.

Brian Nielsen sanoi Jyllands-Postenissa (24.9.2014): “En ole koskaan aiemmin nähnyt näin voimakasta reaktiota konsertti- ja festivaalientällä.” Media-analyysin perusteella näyttää siltä, että boikottipäätöksen tehneet neljä festivaalia halusivat keskustella Nielsenille ja Myllerupille median kautta. Roskilde Festivalin oman tiedotteen mukaan Roskilde on käynyt keskustelua sekä Skandinavianin että Beatboxin kanssa, mutta vasta boikottipäätöksen julkaisemisen jälkeen (Roskilde Festival 2015). Vaikka julkinen tuki ei virallisissa kannoissa ole syy boikotille, ei boikotille ole muuta selitystä. Kaksoisroolissa toimiminen ei ole riittävä syy boikottiin, kun kentällä on jo toinen kaksoisroolissa toimiva toimija.

8 Pohdinta

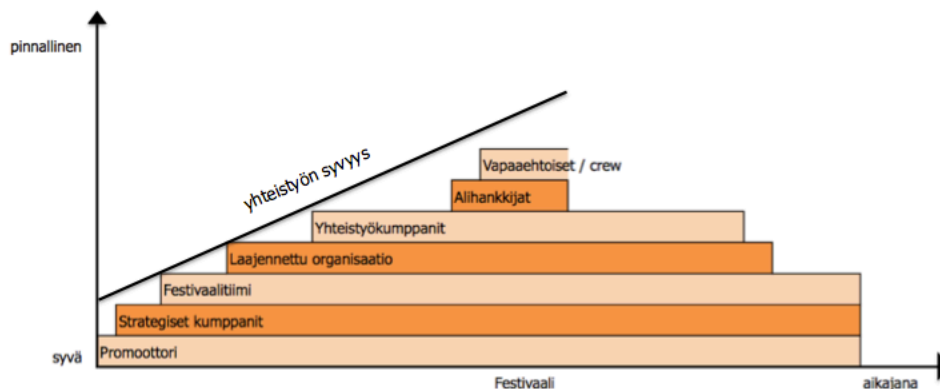
Haastattelujen vastaukset olivat samantyyppisiä, mikä kertoo tulosten luotettavuudesta. Tulosten luotettavuus olisi kuitenkin parantunut, jos haastateltavia olisi ollut enemmän. Verkostokartta on kuitenkin hyvä pohja festivaalipromoottorin verkostoista kiinnostuneelle. Tuotannon ja sisällön välisen rajan hälventyessä myös tuotannon työntekijöiden on erittäin tärkeää ymmärtää festivaalipromoottorin verkostoja. Festivaalipromoottorin verkostot ovat monessa tapauksessa yhtä kuin festivaalin verkostot, jolloin ne ovat paitsi festivaalipromoottorin työkalu, myös tuotannon työkalu.

Verkostotoiminta on menestyneen festivaalin edellytys. Verkostotoiminta tulee nähdä paitsi toimintaedellytyksenä strategisena toimintatapana. Verkostotoiminta perustuu siihen, että on pakko toimia verkostossa, mutta eniten hyötyä siitä saa kun sen näkee strategiana. Yhteistyö on luonnollista, ja kun sen saa toimimaan organisaation ja avoimesti ovat tulokset hyviä. Yhteinen, osittain pyyteetönkin, kehittäminen luo toimintamallina ratkaisuja, joihin ei olisi päästy pelkästään omaa etua ajatellen. Myös festivaalipromoottori ajattelee pelkän festivaalin edun sijaan myös yhteistyökumppaneiden hyötyä yhteisestä toiminnasta.

Festivaalientien verkostoajattelu on selvästi kehittymässä business-to-business -mallista yhä syvemmän yhteistyön suuntaan. Sisällön ja yhteistyökumppaneiden sekä sponsoreiden arvomaailman tulisi kohdata, jotta festivaalilla on mahdollisimman yhtenäinen brändi. Mielestäni on hienoa, että festivaalipromootorin ja -tiimin arvomaailma välittyy ohjelmiston kautta. Ohjelmisto määrittää pääasiassa millaista yleisöä festivaalille tulee, ja valittujen yhteistyökumppaneiden tulee puhutella asiakasta (Kyyrö 2015). Asiakkaat ovat yhä laatumietoisempia, ja kulutus perustuu yhä enemmän arvoihin, jolloin on luonnollinen vastaus festivaalilta niin sanotusti tunnustaa väriä.

Syventyneen yhteistyökumppanuuden syvin malli on yritysfuusioituminen, jota esimerkiksi Tanskan esimerkki kuvastaa hyvin. Yrityksen sisäinen muutos muuttaa sisäistä toimintaa, vaikuttaa yrityksen verkostoihin ja muuttaa myös koko kentän kilpailutilannetta.

Haastattelujen perusteella kävi ilmi, että yhteistyön syvyyttä pystyy kuvaamaan aikajanaalla. Kuvion akseleina on yhteistyön syvyys sekä aika, jolloin yhteistyö alkaa. Mitä aikaisemmin yhteistyö alkaa, sen syvempää se pääsääntöisesti on. Mitä lähempänä festivaalia yhteistyö alkaa, sen kevyempää yhteistyö yleensä on.



Kuvio 11. Aikajana - yhteistyön syvyys (Haastattelutulokset Kyyrö 2015; Lavender 2015; Merimaa 2015; Rumpunen 2015).

Haastattelujen tuloksen vahvistivat oletukseni, että alalla on yhteiset arvot ja töitä tehdään saman päämäärän eteen. Myös kilpailijat ovat keskenään yhteisen hyvän kannalla. Alan sisälläkin on kuitenkin erilaisia arvoja ja toimintatapoja, ja toimijat

toimivat niiden kanssa, joiden kanssa arvomaailmat kohtaavat. Yllättävä tulos oli kuitenkin se, kuinka laajasti festivaalipromootorit haluavat yhteistyöverkostot nähdä. Yhteistyö ei rajoitu ainoastaan sisältöpuolelle vaan myös tuotannon osaluille. Festivaalipromoottori tekee tiivistä yhteistyötä tuotantotiimin kanssa, ja niin tuotanto kuin sisältö vaikuttavat toisiinsa.

Festivaalipromoottorin verkostot voi luokitella eri verkostomallien mukaan (kuvio 5). Malleissa festivaalipromoottori ja festivaalitiimi ovat yksikkö. Yhteistyökumppanit ovat yksittäisiä toimijoita, ja festivaalipromoottori ja festivaalitiimi ovat yhdessä yksikkönä, festivaalina. Verkostojen suhteuttaminen malleihin auttaa ymmärtämään verkostojen strategista merkitystä.

Yhteistyökumppanit voidaan jakaa erilaisiin verkostomalleihin, riippuen yhteistyön intensiteetistä. Festivaalipromoottorin tulee ymmärtää oman festivaalin sijainti erilaisissa yhteistyömalleissa, jotta yhteistyökumppanuuksista saadaan mahdollisimman paljon hyötyä. Suurin ero festivaalipromoottorin verkostoissa Hakasen ym (2007) malleihin (kuvio 5) on se, että suurin osa yhteistyöstä on kahdenvälistä: promoottorin ja yksittäisen toimijan. Provinssin Rumpunen pyrkii tietoisesti pois pelkästä kahdenvälisestä yhteistyöstä tuomalla verkostotoimijat yhden pöydän ääreen, koska tiedostaa verkostotoiminnan hyödyt (Rumpunen 2015).

Yhteistyörenkaassa tavoitteena on saavuttaa kustannussäästöjä (kuvio 5). Yksittäiset toimijat tekevät yhteistyötä keskenään saavuttaakseen itselleen hyötyä. Jokainen toimija hyötyy yhteistyöstä. Haastatteluiden aikana kävi ilmi, että perinteisimmät business-to-business -kumppanuudet, eli sponsoriyhteistyökumppanuudet kuuluvat tähän malliin. Näissä kumppanuuksissa yhteistyökumppanit hyödyntävät festivaalin julkisuus pintaa, ja festivaali saa vastikkeena rahaa, palveluita tai tuotteita (Merimaa 2015; Rumpunen 2015). Festivaalientällä tällaisesta yhteistyöstä syntyy kustannussäästöjä sillä, että kumppanit tuovat alueelle jotakin, mikä parantaa asiakkaan kokemusta.

Alihankkijat, jotka eivät ainoastaan myy jotakin vaan joiden kanssa luodaan ratkaisuja kuuluvat myös yhteistyöengasmalliin (kuvio 5). Kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että monivuotinen alihankkija tarjoaa palveluitaan kustannustehokkaasti ja festivaalia parhaiten hyödyttävällä tavalla. Samalla alihankkija tietysti myös ajatte-

lee oman työpanoksensa tehostamista. Yhteistyö siis johtaa molempien osapuolten hyötyyn.

Projektiryhmäverkostossa (kuvio 5) kustannustehokkuuden lisäksi toimijat saavat synergiaetuja. Yhteistyöfestivaalit, joiden kanssa synkronoidaan ohjelmatarjouksia (Rumpunen 2015) kuuluvat tähän ryhmään. Hakasen ym. (2007) mallissa on ryhmään on kuvattu useampi toimija, jotka ovat yhteydessä keskenään saadakseen hyötyä. Kansainvälisessä ohjelmahankinnassa festivaalipromoottori luottaa agentin ammattitaitoon (Merimaa 2015), ja näin ollen myös ohjelmatoimistot sekä agentit kuuluvat projektiryhmään. Erona Hakasen ym. (2007) malliin nousee se, että toimijoita ei välttämättä ole montaa. Ohjelmisto on festivaalin kilpailuetu, eikä festivaalipromoottorin välttämättä kannata kertoa yhdelle ohjelmatoimistolle, mitä artisteja se on buukannut toiselta ohjelmatoimistolta.

Yhteisyrityksessä (kuvio 5) aiemmin mainittujen hyötyjen lisäksi jaetaan riskiä ja luodaan uutta liiketoimintaa. Yhteisyritysmallissa yhteistyökumppanit tekevät tiivistä yhteistyötä, ja näyttäytyvät osittain asiakkaalle yhtenä yksikkönä. Esimerkiksi panimo-yhteistyössä asiakkaalle näkyy osittain panimon brändi, mutta osittain ei. Panimo tuo festivaalille tuotteita, mutta voi nostaa jonkin tietyn brändin, tai brändejä, erityisesti näkyville (Rumpunen 2015). Live Nation yrityksenä on myös yhteisyritys, joka koostuu muun muassa Live Nationin promoottoritoiminnasta ja Ticketmasterin lipunvälityksestä. Asiakkaalle näyttäytyy vain yksi yritys, vaikka tekijöitä onkin useampi yritys.

Festivaali näyttäytyy asiakkaalle yhteisyksikkönä (kuvio 5). Asiakkaalle näkyy vain yksi yritys, eli festivaali. Se kertoo yhteistyön syvyydestä, kun yhteistyötä ei tehdä sen eteen, että asiakas näkisi juuri oman yrityksen logon vaan yhteisen päämäärän, mahdollisimman hyvän festivaalikokemuksen eteen. Festivaalin tapauksessa laajennettu organisaatio on yhteisyksikkö. Provinssin esimerkissä turvallisuuspalvelut tulee ulkopuoliselta yritykseltä, mutta yhteistyö on niin tiivistä, että yrityksen työntekijät nähdään osana festivaalin organisaatiota (Rumpunen 2015). Samoin uusi yhteistyö ohjelmapuolella Fullsteam Agencyn kanssa edustaa yhteisyritysmallia.

Festivaalitiimin ja laajennetun organisaation suurin erottava tekijä on aikajana, ei niinkään hierarkia. Terminäkin laajennettu organisaatio on hierarkiaa vähentävä. Laajentuminen tapahtuu tasaisesti joka suuntaan, sen sijaan, että se olisi vertikaalisesti tapahtuvaa alihankintaa. Haastattelutulosten mukaan festivaalitiimin jäsenillä on pääosin isompi paletti hallittavana, ja heidän alaisuudessaan toimii yhteistyökumppaneita ja alihankkijoita. Laajennetun organisaation tarkoituksena on täydentää osaamista, jolloin siihen kuuluvat toimijat yleensä ovat johonkin spesifiin alueeseen erikoistuneita toimijoita. Aika selkeyttää paremmin ja määrittää vahvemmin festivaalitiimin ja laajennetun organisaation eroa. Festivaalitiimi aloittaa työskenteilyn aiemmin. Sen jäsenet luovat isoa kuvaa siitä mitä kaikkea festivaalia varten tehdään, ja laajennetun organisaation toimijat astuvat kuvaan sitten, kun speksit laajalla mittakaavalla on asetettu ja jäsennelty millaisia tehtäviä on tulossa.

Kehittämisen mallissa hyötynä on yhdessä ja toisilta oppiminen. Kehittämisen kaassa toimijat kehittävät yhteisesti toimialaansa, sen sijaan että yksittäinen toimija saisi itselleen suoraa hyötyä. Festivaalialan etujärjestöt, kuten kotimainen Surf ry ja eurooppalainen Yourope kuuluvat tähän verkostomalliin. Etujärjestöjen tavoitteena on muuttaa lainsäädännöllinen ympäristö tehokkaammaksi ja ystävällisemmäksi koko alalle, sekä luoda yhteiset linjat festivaalitoimijoille (Rumpunen 2015). Lisäksi epämuodollinen henkilökohtainen verkosto kuuluu tähän malliin, koska kyseessä ei ole varsinaisesti yhteistyö. Yhteistyön sijaan toimijat jakavat kokemuksia erilaisten ratkaisujen toimimisesta (Kyyrö 2015). Kehittämisen tarkoituksena on muokata toimikenttää festivaalille myönteiseen suuntaan myös suhteessa julkishallintoon ja viranomaisyhteistyöhön.

Festivaalipromoottori mielletään edelleen sisältöjohtajaksi, mutta kaikki haastateltavani toivat esiin todella paljon tuotannollisia verkostoja. Tämä vahvistaa näkemystäni siitä, että festivaali on kokonaisvaltainen kokemus, jossa ohjelmasisältö ja tuotannolliset seikat, kuten palvelusisältö, viihtyvyys ja markkinointi, ovat yhä vahvemmassa symbioosissa keskenään. Palvelusisältö tuotetaan pitkälti verkostossa, mutta se luodaan musiikkiprofiiliin sopivaksi. Uskaltaisinkin väittää, että ajan kuluessa festivaalipromoottori-nimike tulee tarkoittamaan yhä enemmän festivaalijohtajaa myös muuten kuin sisällöllisesti, tai festivaalipromoottorista tulee sisältövastavan nimike, ja festivaalijohtajan nimike ja työ on erikseen.

Itselläni on henkilökohtaisesti työn taustalla koko ajan kysymys siitä, tarvitseeko festivaalipromoottorin olla karismaattinen superverkostoituja. Suomen suurimpien festivaalien promoottoriksi ei toki ajauduta vahingossa vaan taustalla on ura live-musiikin parissa. Festivaalipromoottorilla on siis verkostosuhteita vuosien ajalta. Sen lisäksi festivaali on itsessään niin kiinnostava, että kiinnostuneita verkostokumppaneita on varmasti tarjolla. Uusien verkostojen luomisen tärkeyttä väheksymättä nostaisin kuitenkin verkostojohdamisen festivaalipromoottorille tärkeämpään asemaan. Mitä pidempään festivaali on toiminut, sen pidemmät yhteistyökumppanuudet sillä on taustalla. Hyvää verkostosuhdetta on siis ylläpidettävä ja verkostoja on johdettava hyvin. Pitkiä verkostosuhteita täytyy myös uskaltaa uudistaa ja ravis-tella, jotta festivaali voi kehittyä ja luoda uutta. Uusia verkostosuhteita luomaan ja konsepteja kehittämään voi esimerkiksi palkata toimijan, kuten Provinssissa tehdään (Rumpunen 2015).

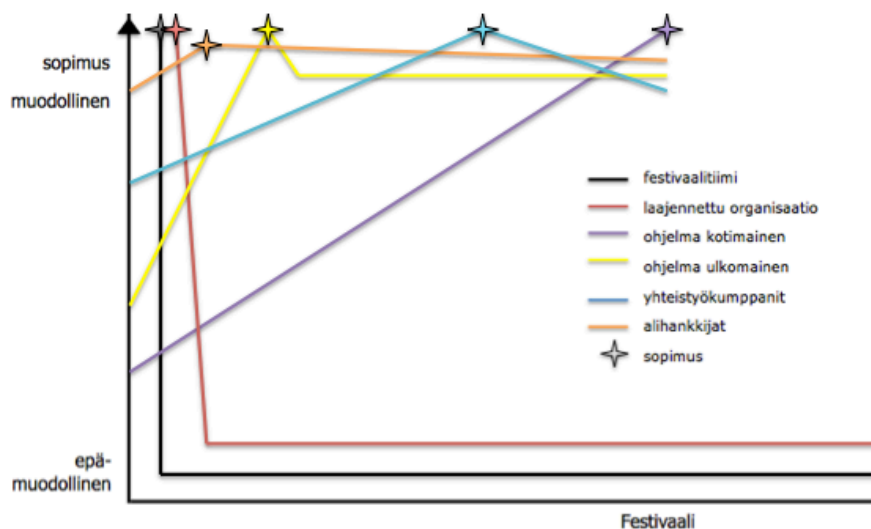
On hyvä huomioida, että toimijoiden nimikkeet voivat vaihdella riippuen siitä kenen näkökulmasta asiaa tarkastelee. Festivaalin näkökulmasta suomalainen toimija kansainvälisen artistin ja festivaalipromoottorin välissä on agentti, joka toimii osana agenttiketjua. Artistille tämä henkilö voi olla joko agentti tai promoottori. Agentti-termiä käytettäessä hän on myös artistin näkökulmasta artistin edustaja, joka neuvottelee artistille mahdollisimman hyvän sopimuksen festivaalin kanssa. Artisti saattaa esimerkiksi kuulua agentin rosteriin. Artistilla voi olla oma agentti eri maissa. Promoottorina artistin näkökulmasta hän toimii silloin, kun hän on selvästi ostaja, joka myös kantaa taloudellisen riskin esiintymisestä. Hän solmii sopimuksen ja hoi-taa artistituotannon. Vaikka artisti kutsuisi tätä henkilöä promoottoriksi, kulkee hän useimmiten festivaalin näkökulmasta termillä agentti. Festivaali on se, joka maksaa artistin palkkion, ja välissä oleva agentti (agentit) lisää palkkioon komission.

On mielenkiintoista, miten festivaaliin voi päteä pienyrityksen verkostomallit, vaikka organisaatio kasvaa tapahtuman aikana tuhatpäiseksi ja liikevaihto liikkuu miljoonissa. Pienyrityksen verkostomallissa sosiaalinen ja henkilökohtainen verkosto nousevat suuren osaan. Tämä johtuu siitä, että festivaali on ympärivuotisesti pieni organisaatio. Toivolan (2006, 24) mukaan henkilökohtainen verkosto muodostaa yrittäjälle luotettavan tukiverkoston. Tukiverkosto kuulostaa sanana hieman liian henkilökohtaiselta, mutta periaatteessa Toivolan mainitsema verkosto on täysin

sama asia, kuin Lavenderin (2015) luonnehdinta promoottorin verkostoista luotettavina kontakteina. Myös yrityksen johdon sosiaaliset verkostot ovat hyödynnettävissä liiketoiminnan kehittämisessä (Toivola 2006, 24). Etenkin festivaalilla festivaalin verkostot henkilöityvät festivaalipromoottoriin, eli johtajaan, koska festivaalipromoottori on yksi harvoista, tai ainut festivaalin ympärivuotinen työntekijä.

Verratessa haastattelutuloksia Einiön muistelmiin huomaa, että festivaalipromoottorin työ on liiketoiminnallistunut huomattavasti muutaman kymmenen vuoden aikana. Verkostotoiminta ajatellaan strategiana, osana liiketoimintaa sen sijaan, että kyseessä olisi täysin ohjaimaton ihmistenvälinen kanssakäyminen. Epämuodollisella verkostolla on edelleen suuri merkitys alalla, mutta kuten kaikki haastateltavatkin korostivat, on kyseessä silti työ. Suhteiden merkitys ei ole vähentynyt, mutta näkökulma on muuttunut. Taitava verkostojohtaja maksimoi muodollisten, sopimukseen perustuvienkin yhteistyökumppanuuksien hyödyn kohtaamalla toimijat ja luomalla myös henkilökohtaisen suhteen.

Verkostovälistä kommunikaatiotyötyyliä on lähes mahdotonta määrittää toimijaryhmälle, koska kyse on aina yksittäisistä toimijoista, yksilöistä, ja henkilökemioista (Rumpunen 2015). Verkostojen epämuodollisuutta ja muodollisuutta pystyy kuitenkin jossakin määrin kuvastamaan aikajanalla (kuvio 13).



Kuvio 12. Kommunikaation muodollisuus (Haastattelutulokset Kyrrö 2015; Lavender 2015; Merimaa 2015; Rumpunen 2015).

Festivaalitiimin ja laajennetun organisaation sitoutuminen festivaaliin perustuu sopimukseen. Laajennetun organisaation ja festivaalin välisessä sopimuksessa määritellään hyvin tarkkaan vastuualueet, minkä jälkeen toiminta muuttuu hyvin vapaamuotoiseksi, ja laajennetun organisaation toimijat nähdään osana sisäistä organisaatiota. Samoin festivaalitiimi, eli festivaalin työntekijät ovat sopimussuhteessa festivaaliin, mutta päivittäinen kommunikaatio on vapaamuotoista. Alihankkijoiden suhteen kommunikointi on vaihtelevaa. On alihankkijoita, jotka toimittavat tuotteen tai palvelun, mutta on myös alihankkijoita, joiden kanssa mietitään yhdessä ratkaisuja. Kommunikointi voi siis olla epämuodollistakin, ja se perustuu sopimukseen. Kuinka aikaisessa tai myöhäisessä vaiheessa sopimus kirjoitetaan voi vaihdella tapauskohtaisesti. Kommunikointi kotimaisten artistien agenttien kanssa on vapaamuotoista, ja sopimukset valmistuvat pikkuhiljaa. Kansainvälisen ohjelmiston agenttien kanssa sopimus kirjoitetaan aiemmin, ja kanssakäyminen on muodollisempaa kuin kotimaisen ohjelman suhteen. Kommunikointiväline riippuu siitä mikä kellekin on luonnollisin tapa kommunikoida (Kyyrö 2015). Jokaisen toimijaryhmän sisällä on siis erilaisia toimijoita ja sen myötä erilaisia kommunikointitapoja.

Kaiken kaikkiaan mielestäni tärkeään osaan nousee alan yhtenäisyyden, yhteisten arvojen ja toimintatapojen ylläpitäminen. Avoin dialogi toimijoiden välillä ja yhteen hiileen puhaltaminen on ensisijaisen tärkeää. Vaikka festivaalibisnes on liiketoimintaa on sen perimmäinen tarkoitus kuitenkin palvella asiakasta. Kulttuuri ei ole eikä koskaan tule olemaan liiketoimintaa samalla tavalla kuin tuotteen myyminen, mikä korostaa entisestään alan toimijoiden tarvetta keskinäiselle arvostukselle ja avoimuudelle. Toki festivaaleilla on vahvat brändit ja asiakkaille ne näkyvät kokonaisuuksina, mutta taustalla on todella laaja verkosto toimijoita, joiden lopullinen tarkoitus on tuottaa asiakkaalle mahdollisimman miellyttävä kokemus. Festivaali on enemmän kuin pelkkä konsertti, mutta myös muuta kuin juhlat.

Viralliset raamit ovat tärkeitä, jotta voidaan varmistua että epämuodollisissa keskusteluissa todella ollaan asiasta samaa mieltä. Henkilökohtaisissa keskusteluissa jää helposti tulkinnanvaraa, ja asioista voidaan olla näennäisesti samaa mieltä. Toimijoiden väliseen dialogiin tarvitaan entistä vahvemmin runko. Alan edunvalvontajärjestöjen ja katto-organisaatioiden tulee aktivoitua, ja seurata kentän

muutoksia aktiivisesti ja vastaanottavaisesti. Toimijoiden pitää omalla toiminnallaan edesauttaa avointa dialogia, ja luoda yhteisiä pelisääntöjä.

Suomi ei ole eristyksissä Euroopasta, tai muusta maailmasta, ja festivaalikentän trendit tulevat näkymään täällä, samoin kuin Tanskassakin. Kilpailu on liiketoiminnalle hyväksi, mutta on tärkeää kilpailla reilusti ja oikeilla asioilla, oikeilla mittareilla. Suomi seuraa, ja on riippuvainen muun Euroopan festivaalikentän kehityksestä. Suomalaisten toimijoiden on tärkeää seurata toimintaa ja kehitystä aktiivisesti myös kansainvälisellä tasolla.

Ohjelmatoimistojen tulee miettiä miten ja millaisia palveluita se tarjoaa, jotta se on haluttu yhteistyökumppani. Festivaali voi ostaa ohjelmaa myös suoraan kansainväliseltä agentilta. Ohjelmatoimistojen on tarjottava hyvää palvelua, jotta festivaalit haluavat käyttää sen palveluita myös jatkossa. Alan organisaatiomuutokset vaikuttavat myös ohjelmatoimistojen rooliin ohjelmanvälittäjistä järjestäjiksi. Kaksoisroolissa toimiminen vaikuttaa kilpailutilanteeseen, verkostosuhteisiin ja luottamukseen (Merimaa 2015). Vaatii erityisen hyvää verkostojohtamista, että hyvät suhteet pysyvät yllä myös muutoksen jälkeen.

Korostaisin edelleen ajatusta siitä, että verkostotoimintaa ei voi tarkastella irrallaan toimintaympäristöstä. Ympäristö on festivaalikenttä sekä Suomessa että kansainvälisesti, mutta myös lainsäädännöllinen ympäristö, jossa toimitaan. Euroopassa kaupungit alkavat herätä siihen, mikä merkitys tapahtumilla on kaupungille ja kunnalle, kuten Tanskan tapauksesta huomattiin. Tämä tulee varmasti näkymään jossakin vaiheessa myös Suomessa, vaikka julkinen rahoitus poprock-tapahtumille tällä hetkellä on vielä pientä. Jos Helsinki esimerkiksi haluaa profiloitua tapahtumakaupungiksi, on sen pohdittava suhtautumistaan tapahtumiin ja pureuduttava niihin vaikuttaviin säädöksiin. Toimintaympäristön vaikutusta festivaalipromoottorin verkostoihin niin kansallisella kuin kansainvälisellä tasolla olisi mielenkiintoista tutkia syvemminkin.

Festivaalin asiakassuhdetta voisi kartoittaa ja kehittää enemmän. Kaikki haastatellavat mainitsivat asiakkaat osaksi verkostoa, mutta verkostosuhdetta ei avattu sen enempää. Kaikkien tavoitteena oli asiakastyytyväisyys, mutta suoraa yhteyttä asiakkaisiin ei kukaan maininnut. Kyyrön (2015) sanoi: "Näiden [verkostotoimijoiden]

kaikkien pitäisi tavoittaa se yleisö jotenkin. Mutta mä en piirrä siihen yhtään viivaa sen takia, että mä en halua luvata että kukaan näistä tavoittaa sitä.” Asiakassuhteen lisäksi kentän tulevaisuuteen olisi mielenkiintoista syventyä toimintaympäristön vaikutusten ja kehittymisen, sekä festivaalipromoottorin verkostojen ja työnkuvan kannalta.

Lähteet

Allen, Paul 2007. Artist Management for the Music Business. Elsevier Inc.

Hirsjärvi, Sirkka & Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 2012. Tutki ja kirjoita. 15.-17. painos. Helsinki: Tammi.

Hakanen, Matti & Heinonen, Upi & Sipilä, Petri 2007. Verkostojen strategiat. Menesty yhteistyössä. Helsinki, Edita.

Halonen, Katri 2011. Kulttuurituottajat taiteen ja talouden risteyskohdassa. Väitöskirja. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.

Huhtamäki, Mikael 2013. Live in Finland. Kansainvälistä keikkahistoriaa Suomessa 1955-1979. Helsinki: Gummerus.

Karhumaa, Mika & Lehtman, Ida & Nikula, Jone 2010. Musiikki liiketoimintana. Helsinki: Teos.

Lassila, Juha 2000. Ohjelmatoimistojen roolit ja tehtävät Suomessa. Teoksessa: Halonen, Katri & Lassila, Juha (toim.). Backstage pass. Näkökulmia musiikin managerointiin. Helsinki: Sibelius-Akatemian koulutuskeskus.

Lindblom, Tomi 2014. Antti Einiö – Rokkia ikä kaikki. Helsinki: Visual media productions. Julkaistu elektronisena kirjana, saatavilla: <https://www.dropbox.com/s/elppjuz57lboxudq/ANTTI%20EINI%C3%96%20-KIRJA.pdf>

Live Nation. Concerts 2015. <http://www.livenationentertainment.com/concerts/> (luettu 7.4.2015).

Live Nation. Festivaalit 2015. <http://www.livenation.fi/festival> (luettu 7.4.2015).

Musex. Info. <http://www.musex.fi/fi/about/> (luettu 7.4.2015).

Möller, Kristian & Rajala, Arto & Svahn, Senja 2009. Tulevaisuutena liiketoimintaverkot. Johtaminen ja arvonaluonti. 3. painos. Helsinki: Teknologiainfo Teknova.

Niemelä, Seppo 2002. Menestyvä yritysverkosto. Verkostonrakentajan ABC. Helsinki: Edita.

Ojasalo, Katri & Moilanen, Teemu & Ritalahti, Jarmo 2010. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 1.-2. painos. Helsinki: WSOYpro.

Oksanen, Kimmo 23.3.2015. Festarit lopetettava jo kello yksitoista? Musiikkitapahtumien aikarajat saattavat kiristyä Helsingissä. Helsingin Sanomat. <http://www.hs.fi/kaupunki/a1426998733444> (luettu 23.3.2015).

Pro Era 2015. Roster: Joey Bada\$\$\$. <http://theproera.com/members/joey-badass/> (luettu 16.4.2015)

Pönni, Veijo & Tuomola, Arto 2003. Anna mulle tähtitaivas. Selvitys suomalaisen musiikkitoimialan taloudesta ja tulevaisuudesta. 2. korjattu painos. Teosto.

Reynolds, Andy 2012. Roadie, inc. How to Gain and Keep a Career in the Live Music Business. 2nd Edition. CreateSpace Independent Publishing Platform.

Ruisrock 2015. Etusivu. <http://www.ruisrock.fi/fi/etusivu/> (luettu 12.4.2015)

Ruisrock 2015. Myyntipaikat. <http://www.ruisrock.fi/sales> (luettu 12.4.2015)

Ruohotie, Pekka 2002. Kvalifikaatioiden ja kompetenssien kehittäminen ammattikorkeakoulun tavoitteena. Teoksessa: Liljander, Juha-Pekka (toim.). Omalla tiellä. Ammattikorkeakoulut kymmenen vuotta. Helsinki: Edita.

Saaranen-Kauppinen, Anita & Puusniekka, Anna 2006. KvaliMOTV Menetelmäopetuksen tietovaranto. Luku 7.3.4 Teemoittelu. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietokirjasto. http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L7_3_4.html (Luettu 21.4.2015).

Toivola, Tuija 2006. Verkostoituva yrittäjyys. Strategiana kumppanuus. Helsinki: Edita.

Wilenius, Markku 2004. Luovaan talouteen. Kulttuuriosaaminen tulevaisuuden voimavarana. Helsinki: Edita.

Haastattelut

Kyyrö, Juha 2015. Promoottori, hallituksen puheenjohtaja. Fullsteam Agency Oy. Haastattelu: 27.3.2015.

Lavender, Scott 2015. Pääpromoottori, Live Nation Finland. Haastattelu: 25.3.2015.

Merimaa, Juhani 2015. Promoottori, toimitusjohtaja. Vantaan Festivaalit Oy. Haastattelu: 24.3.2015.

Rumpunen, Sami. Festivaalijohtaja. Provinssi. Haastattelu: 27.3.2015

Haastattelurunko

Aluksi

Milloin olet aloittanut urasi?

Miten päädyit alalle?

Verkostokartta

Mitä verkostotoimijoita sinulla on?

Miten yhteistyö on alkanut?

Milloin yhteistyö on alkanut?

Miten kommunikoitte?

Perustuuko yhteistyö sopimukseen (sininen), vai onko se epämuodollista (vihreä)?

Onko yhteistyökumppani kotimainen vai kansainvälinen? (kv: keltainen)

Miksi valitsit juuri tämän yhteistyökumppanin, mitkä elementit vaikuttivat valintaan?

Onko toimijoita, joiden kanssa ei käydä kauppaa? Mikä hyöty niistä on? (punainen)

Onko joku selkeästi enemmän alihankkija (oranssi) kuin verkostotoimija?

Verkostokartan jälkeen

Mitä lisäarvoa verkostossa toimiminen luo?

Onko verkostolla yhteisiä tavoitteita?

Miksi teet kansainvälistä yhteistyötä?

Kasvumahdollisuudet?

Oletko tekemisissä myös kilpailijoiden kanssa?

Mihin suuntaan ala on kehittymässä?



Verkostokartan pohja.

Media-analyysin aineisto

Beatbox-etusivu. <http://beatbox.dk/landing.html> (luettu 19.3.2015)

Gaffa: Laden Nørgaard, Maj 4.9.2014. Koncertarrangør: Odenses nye festival er en konkurrent til Roskilde. <http://gaffa.dk/nyhed/87412> (luettu 22.3.2015)

Gaffa: Jensen, Mads 9.9.2014. Odense kommune får massiv kritik for Tinderbox-støtte. <http://gaffa.dk/nyhed/87537> (luettu 19.3.2015).

Gaffa: Nielsen, Brian & Myllerup, Flemming 9.9.2014. Tinderbox-arrangører svarer igen på kritik. <http://gaffa.dk/nyhed/87545/> (luettu 19.3.2015).

Gaffa: Rosenstand Svidt, Ole 24.9.2014. Danske festivaler erklærer krig mod Tinderbox-bagmænd. <http://gaffa.dk/nyhed/88084> (luettu 19.3.2015).

Gaffa: Rosenstand Svidt, Ole 25.9.2014. Bookinbureau i chok over Roskilde-angreb. <http://gaffa.dk/nyhed/88106> (luettu 4.4.2015).

Jyllands-Posten: Schollert, Peter 24.9.2014. "Selvfølgelig er vi chokerede." <http://jyllands-posten.dk/kultur/article7051333.ece> (luettu 4.4.2015).

Jyllands-Posten: Schollert, Peter 9.10.2014. Ejere af omstridt festival giver efter for pres. <http://jyllands-posten.dk/kultur/musik/ECE7094599/Ejere+af+omstridt+festival+giver+efter+for+pres/> (luettu 4.4.2015)

Politiken: Kjær, Birgitte 2.9.2014. Roskilde om ny konkurrent: Vi ønsker ikke flere festivaler på banen. <http://politiken.dk/kultur/musik/ece2384199/roskilde-om-ny-konkurrent-vi-oensker-ikke-flere-festivaler-paa-banen/> (luettu 19.3.2015).

Politiken: Kulager, Frederik 3.9.2014. Tinderbox: "Vi er ikke kommet for at genere Roskilde". <http://politiken.dk/kultur/ECE2385326/tinderbox-vi-er-ikke-kommet-for-at-genere-roskilde/> (luettu 19.3.2015).

Politiken Magasin: Benner, Torben & Vuorela, Mikkel 7.9.2014. Den tyske skorpion kommer. <http://politiken.dk/magasinet/feature/ECE2387177/den-tyske-skorpion-kommer/> (luettu: 19.3.2015).

Politiken: Benner, Torben & Vuorela, Mikkel 8.9.2014. Odense får massiv kritik for millionstøtte til ny festival. Kultur. <http://politiken.dk/kultur/musik/ECE2388728/odense-faar-massiv-kritik-for-millionstoette-til-ny-festival/> (luettu: 19.3.2015).

Politiken: Nielsen, Brian & Myllerup, Flemming 9.9.2014. Vi synes, at Odense Kommune skal hyldes i stedet for at blive kritiseret. Debat.

<http://politiken.dk/debat/ECE2390621/vi-synes-at-odense-kommune-skal-hyldes-i-stedet-for-at-blive-kritiseret/> (luettu: 19.3.2015).

Politiken: Kjær, Birgitte 24.9.2014. Roskilde og Smukfest går sammen mod ny konkurrent i Odense. <http://politiken.dk/kultur/musik/ECE2405375/roskilde-og-smukfest-gaar-sammen-mod-ny-konkurrent-i-odense/> (luettu 19.3.2015).

Politiken: Kulager, Frederik 25.9.2014. Bookingbureau: Boykot fra festivaler er et helt urimeligt angreb. <http://politiken.dk/kultur/musik/ECE2406258/bookingbureau-boykot-fra-festivaler-er-et-helt-urimeligt-angreb/> (luettu 19.3.2015).

Politiken: Kjær, Birgitte 30.9.2014. Roskilde booker dansk topnavn fra boykottet selskab. <http://politiken.dk/kultur/musik/roskildefestival/ECE2410204/roskilde-booker-dansk-topnavn-fra-boykottet-selskab/> (luettu 19.3.2015).

Politiken: Kjær, Birgitte 2.10.2014. Tinderbox Festival lukker norsk konkurrent. <http://politiken.dk/kultur/musik/ECE2412924/tinderbox-festival-lukker-norsk-konkurrent/> (luettu 19.3.2015).

Politiken: Kjær, Birgitte 9.10.2014. Tinderbox-bagmænd trækker sig fra bookingbranchen. <http://politiken.dk/kultur/musik/ECE2419269/tinderbox-bagmaend-traekker-sig-fra-bookingbranchen/> (luettu 19.3.2015).

Roskilde Festival 2015: Sagen om Skandinavian og Beatbox. <http://www.roskilde-festival.dk/more/press/fa-svar-pa/skandinavian-og-beatbox> (luettu 19.3.2015).