



LAUREA

Kulttuuritoiminnan rahoitus ja sponsoriyhteistyön rakentaminen



Vesala, Lasse

2009 Laurea Leppävaara

Laurea-ammattikorkeakoulu
Laurea Leppävaara

Kulttuuritoiminnan rahoitus ja sponsoriyhteistyön rakentaminen

Lasse Vesala
Liiketalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Kesäkuu, 2009

Lasse Vesala

Kulttuuritoiminnan rahoitus ja sponsoriyhteistyön rakentaminen

Vuosi 2009 Sivumäärä 69

Opinnäytetyön tarkoitus on selvittää mitä eri rahoituksellisia mahdollisuuksia kulttuuritoimijoilla on käytettävänä ja miten rakentaa näistä yhtenäinen rahoituskokonaisuus toiminnan mahdollistamiseksi. Samalla selvitetään ne tekijät, jotka kulttuuritoimijan tulee huomioida hakiessaan toiminnalleen rahoitusta ja erityisesti yritys yhteistyömuotoista sponsorirahoitusta. Tämä kirjallisuuteen perustuva laadullinen tutkimus on tehty toimeksiannosta kulttuuriyritys UMW Productions Oy:lle, jonka tarkoituksena on tulevaisuudessa ottaa rahoituksen suunnittelu ja hankinta kulttuuritoimijoille sekä sponsorikonsultointi osaksi yrityksen liiketoimintaa.

Kulttuuritoiminnan liiketaloudellisen ammattiosaamisen tila on yleisesti heikkoa, minkä takia sekä rahoituksen hankinta että suunnittelu on tehotonta. Ammattiosaamisen heikko tila näkyy rahoituksen lisäksi toiminnassa myös yleisellä tasolla, mikä heikentää mahdollisuuksia entisestään. Tavoitteena onkin antaa tietoa kulttuuritoimijoille siitä, mitä kaikkea onnistunut yritys yhteistyö sisältää ja ohjata rahoitustoimintaa enemmän ammattimaisempaan suuntaan. Hyvin järjestetty ja organisoitu monipuolinen rahoitus pohja antaa kulttuuritoiminnalle ja sen kehitykselle vaadittavat edellytykset yhdessä muun ammattitaitoisen toiminnan ohella.

Onnistunut kulttuuriyrittäjä edellyttää monipuolista rahoitusrakennetta, joka koostuu julkisesta rahoituksesta, tulorahoituksesta sekä yksityisestä rahoituksesta, kuten sponsori- ja yritysrahoituksesta. Näillä jokaisella on rahoituksessa oma toiminnallinen roolinsa: Julkisella rahoituksella perustoimintojen ylläpito, tulorahoituksella toiminnan kehittäminen sekä yksityisrahoituksella toiminnan laajentaminen, tavoitteiden tehokas toteuttaminen ja kaupallistaminen. Yhdessä nämä kolme antavat onnistuneelle toiminnalle hyvät edellytykset ja turvaavat myös sen, ettei toiminta ole vain yhden rahoituksellisen tekijän tai tahon varassa.

Suomessa sponsoriyhteistyö on harvinaista ja se keskittyy pääasiassa suurimpiin ja näkyvimpiin tapahtumiin. Tähän syynä on kulttuuritoimijoiden tietämättömyys yritys yhteistyön vaatimuksista ja samoin liikeyritysten tietämättömyys kulttuuritoiminnan monipuolisista mahdollisuuksista ja niiden hyödyntämisestä liiketoimintaan. Onnistuneen sponsoriyhteistyön edellytykseksi kulttuuritoimijan tulee rakentaa itselleen selkeä imago, joka toimii pohjana koko toiminnalle, tuotteistaa oma tuote tai palvelu yrityksille kiinnostavaksi sekä sisäistää neuvotteluprosessin kolme vaihetta: valmistelu, neuvottelutilanne ja jälkihoito.

Omaa erikoisosaamistaan tulee kuitenkin pystyä hyödyntämään ja kulttuuritoimijoilla tätä on taiteen luominen ympäristössä, jossa tulisi olla mahdollisimman vähän häiriötekijöitä. Tämän takia kulttuuritoiminta tarvitsee taakseen myös vahvoja liiketoiminnan ammattiosaajia, jotka eivät välttämättä itse luo taidetta, mutta ymmärtävät sen sisällön ja merkityksen ja tätä kautta pystyvät viemään sitä eteenpäin niin rahoituksellisesti kuin toiminnallisestikin.

Asiasanat sponsorointi, kulttuuri, neuvottelut, yhdistys, kulttuuriyrittäjä

Lasse Vesala

Financing cultural activities and establishing sponsorship relationships

Year	2009	Pages	69
------	------	-------	----

The purpose of this thesis is to identify different financing possibilities based on which cultural actors could construct a coherent financing framework for their activities. Also, the objective is to identify the key factors which a cultural actor should consider when searching for financing and especially financing based on private sector partnerships. This research has been made for a Finnish program agency UMW Productions Oy. The objective of the company is to expand its services by offering sponsorship management to its customers.

The level of expertise in business management is generally limited among cultural actors, which leads to inefficient financial planning and acquisition. The objective of the research is to gather information for cultural actors about successful partnerships and give information so that in the future the basis of the funding would be organized in a more professional way. In addition to the professional activities, a well organized and diverse basis for finance enables the requirements for cultural activities and development.

Successful cultural entrepreneurship requires a diverse composition of finance, which consists of public funding, income funding and private funding such as sponsorships. Each of these has its own functional role: public funding enables the basic functions of cultural activities, especially in Finland. Income funding enables development and private funding enables the expansion of functions and commercialization. Together these three factors provide favourable conditions for successful operations; they also ensure that the activities do not rely on one single source of income.

Sponsorship cooperation is rare in Finland and they are focused only on the biggest events which are already visible. The reason for this is the lack of information and communication considering the requirements of the corporate field and its possibilities among cultural actors. Also the ignorance among the companies relating to the diverse opportunities of culture services and how to utilise them in business is a major factor that prevents the development of these partnerships. To obtain successful sponsorships, cultural actors have to build a clear image which forms the basis of the whole operation. Cultural actors should also modify their operations to interest companies and master the three phases of the negotiation procedure, namely preparation, negotiation situation and aftercare.

Nevertheless, cultural actors must be able to capitalize their own expertise by creating new art in a peaceful environment. Therefore the cultural actor needs also business management professionals to manage what is happening in the background. These actors do not necessarily create art of their own, but they understand art's content and meaning. By exploiting this knowledge they are capable of taking the cultural operations to the next level financially as well as operationally.

Key words sponsorship, culture, negotiation, non-profit association, cultural actors

Sisällys

1	Johdanto.....	6
1.1	Tutkimuskohteen valinnan perusteita.....	6
1.2	Aiheen rajaus.....	8
1.3	Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet.....	8
1.4	Tutkielman rakenne.....	9
2	Yritystoiminta.....	9
2.1	Kulttuuritoimiala.....	10
2.1.1	Kulttuuriyritystoiminta ja sen ongelmat.....	12
2.2	Yhdistystoiminta.....	16
2.2.1	Yhdistyksen talous.....	16
2.2.2	Yhdistyksen rahoitus.....	17
2.2.3	Yhdistyksen verotus.....	19
2.3	Osakeyhtiö.....	21
3	Kulttuuritoiminnan rahoituslähteet.....	21
3.1	Julkinen rahoitus sekä muut apurahat.....	24
3.2	Yritysrahoitus.....	26
4	Sponsoritoiminta.....	29
4.1	Sponsoroinnin lähtökohtia.....	31
4.1.1	Sponsoroinnin historia ja kehitys.....	33
4.1.2	Sponsoroinnin muodot.....	35
4.1.3	Sponsoroinnin kohdistaminen.....	36
4.1.4	Sponsoroinnin ongelmat.....	37
4.1.5	Verotuksellisia näkökohtia.....	39
4.2	Imagon rakentaminen.....	39
4.3	Tuotteistaminen.....	42
4.4	Neuvotteluprosessi.....	45
4.4.1	Neuvottelun rakenneosaset.....	46
4.4.1.1	Roolit.....	46
4.4.1.2	Retoriikka.....	48
4.4.1.3	Rituaalit.....	48
4.4.1.4	Hiljainen tieto.....	49
4.4.2	Neuvottelun toimintatavat.....	49
4.4.3	Neuvotteluprosessin rakenne.....	51
4.4.3.1	Neuvottelun valmistelu.....	51
4.4.3.2	Neuvottelutilanne.....	54
4.4.4	Jälkihoito.....	56
4.5	Yritysyhteistyön vaatimukset.....	57

4.5.1	Yhteistyöyrityksen näkökulma	58
4.5.2	Kulttuuritoimijan näkökulma.....	59
4.6	Sponsoritoimistot	60
5	Yhteenveto	63
5.1	Oma oppiminen	67
	Lähteet	68
	Kuviot	69

1 Johdanto

”Merkittävässä kulttuurihankkeissa yritys yhteistyö on jo sinällään taideteos, joka vaatii tekijältään osaamista, luomiskykyä ja ennen kaikkea kärsivällisyyttä saattaa teos valmiiksi mahdollisista vastoinkäymisistä huolimatta.”

-Mikko Vanni-

Joko ammattitaidon puutteesta tai ammattiympäryksestä johtuen taiteilijoiden rahoituksen hakeminen on Suomessa vielä kohtalaisen tehotonta. Osasyynä tähän ovat hyvinvointivaltiomme mahdollistamat taiteilijoille ja kulttuuritoimijoille myönnettävät apurahat ja muu julkinen tuki. Kuitenkin pelkästään näiden apurahojen varassa toimiminen ei vastaa niitä tavoitteita tai pyrkimyksiä, mitä useimmalla taiteen ja kulttuurin kentällä toimivilla tahoilla on. Myös taiteilijan itsensä asettamat liian suuret odotukset omaa taidetta kohtaan sokeuttavat mahdollisuuden tehdä taiteesta mielenkiintoista muita keinoja kuin onnenpotkua käyttämällä. Näitä muita keinoja ovat pääasiassa tehokas verkostoituminen ja tuotteistaminen, joiden kummankin taustalla on yhteinen lopputulos: onnistunut yritys yhteistyö.

Uudessa taloudellisessa tilanteessa kulttuuri on joutunut omaksumaan markkinataloudellisia toimintamalleja, ja soveltamaan liike-elämän toimintakulttuuria oman rahoitusrakenteensa uudistamiseksi (Oesch 2002, 33). On kuitenkin selvää, että kaikkia taidemuotoja ei tule eikä voida asettaa tulosvastuullisiksi. Olennainen osa taiteilijan työtä on nimittäin uuden ja yllättävän luominen, ja taide on myös alue, jossa on lupa epäonnistua. (Pönni & Tuomola 2003, 189.) Tästä huolimatta on kuitenkin syytä kysyä, kuka pärjää ja millä keinoilla, kun lähes kaikesta on enemmän tarjontaa kuin kysyntää (Rope 2005, 11).

1.1 Tutkimuskohteen valinnan perusteita

Itse aktiivisesti kulttuuri- ja varsinkin musiikkitoimialalla toimineena - niin liiketaloudellisella että taiteellisella saralla - olen saanut hyvän kokonaiskuvan alalta, niin sen vahvuuksien kuin heikkouksienkin osalta.

Kulttuuriala on erittäin kilpailtu, mutta silti näkyviä huipputoimijoita on kuitenkin vain vähän. Käytän termiä näkyvä sen takia, että lahjakkaita taiteilijoita ja artisteja on todella paljon, mutta niistä kuitenkin vain pieni osa nousee suuren yleisön tietoisuuteen. Tähän on mielestäni pääasiallisesti kolme syytä.

Ensimmäinen on lahjakkuus. Varsinkin niin pienessä maassa kuin Suomessa on mahdollista tulla huomatuksi, jos on todella lahjakas ja saa hyvän mahdollisuuden näyttää sen. Lahjakkuuden esiintuominen edellyttää kuitenkin kovaa työtä, onnea ja varmasti myös epäonnistumisia.

Toinen syy liittyen edelliseen on onni. Ensinnäkin aina tarvitaan hyvä mahdollisuus taitojen näyttämiseen, ja tämä on usein hyvästä tuurista kiinni. Toinen mahdollisuus on lyödä itsensä läpi hyvien suhteiden kautta. Ja sekkin, kuinka hyvät suhteet ympärillä ovat, on tietyllä tavalla onnesta kiinni.

Lahjakkuus ja onni ovat kuitenkin asioita, joiden hallitseminen on vaikeaa, ellei mahdotonta. On kuitenkin olemassa mahdollisuus, jonka voi oppia ja siten käyttää hyödyksi. Tämä kolmas tekijä on raha ja siihen liittyvä liiketaloudellinen osaaminen, joka usein toimii kompastuskiivenä hyvinkin monen lahjakkaan toimijan kohdalla. Toisaalta liiketaloudellinen osaaminen mahdollistaa taiteellisesti ehkä keskivertojen, mutta liiketaloudellisesti osaavien toimijoiden pinnalle nousua.

Liiketaloudellisen osaamisen avulla, osataan luoda hyvinkin onnistuneita kokonaisuuksia, vaikka niiden sisältö olisikin keskitasoa. Tämä tietenkin suututtaa ne toimijat, jotka osaavat taiteellisesti tuottaa huomattavasti parempia tuotoksia, mutta jäävät liiketaloudellisen ammattitaidon jalkoihin. Tämä vastakkainasettelu on myös suurin syy tämän tutkimuksen tekemiselle.

Taidetta tuetaan julkisin apurahoin ja muina eri avustuksina, joiden hakeminen on kohtalaisen helppoa, jos vain osaa täyttää lomakkeet ohjeiden mukaisesti. Kuitenkaan nämä tuet eivät nykyisessä markkinatilanteessa riitä niille toimijoille, jotka haluavat oikeasti kehittää toimintaansa huomattavasti ja tätä kautta päästä toteuttamaan taiteellisia visioitaan ja innovaatioitaan. Tähän tarvitaan jo yksityistä rahoitusta, joista suurin ja yleisin muoto on sponsoroiminta.

Tämä tuo vastaan kulttuuritoimijan ammattitaidon puutteesta johtuvat ongelmat. Sponsoreita ei nimittäin voi hakea enää pelkillä lomakkeilla, vaan siihen tarvitaan ammattitaitoista markkinointisuunnittelua, johon liittyy tuotteistamisen ja viestinnän ohella kaikki muu yhteistyö sponsoriyhteyksien kanssa. Näitä ovat mm. rahoituksen suunnittelu, neuvottelukäytännöt sekä sponsorisopimuksen ehtojen noudattaminen ja toteuttaminen.

Suurin ongelma lisärahoituksen saamiselle on siis kulttuuritoimijoiden ammattitaidon puute, ja tätä ongelmaa lisää se, että tietoa lisärahoituksen hankkimisesta juuri kulttuuritoiminnalle on hyvin vähäisesti. Miten siis lähestyä mahdollista sponsoria, jos vaadittava tieto puuttuu?

Tähän kysymykseen haluan antaa selvitystä. Tarkoituksena ei ole ojentaa teoriakirjaa, jonka avulla kulttuuritoimija voisi saada tarvittavaa liiketaloudellista osaamista, vaan antaa selvittävä tutkimus niistä tekijöistä, mitä on hyvä ottaa huomioon rahoitusta hankkiessa.

1.2 Aiheen rajaus

Koska julkisen tuen kulttuuritoiminnan rahoitus on sen verran hyvin hyväksikäytettyä ja siitä saatava tieto helposti saatavilla, tarkastelen julkisen tuen käsitettä ainoastaan yleisellä tasolla, enkä tule luettelemaan kaikki mahdollisia julkisen tuen muotoja. Tämän lisäksi käsittelen nopeasti myös osakepääoman ehtoista rahoitusta, joka voi tulla kulttuuritoimijalle nopeasti vaihtoehtoiseksi rahoituslähteeksi toiminnan kehittyessä ja kasvaessa. Pääpaino tutkimuksessa on kuitenkin yritysyhteistyön rakentamisessa kulttuuritoimijan ja yritysten välille, josta otan tarkempaan tarkasteluun sponsoritoiminnan. Sponsoritoimintaan olennaisesti liittyen avaan käsitteitä imagon rakentamisesta ja tuotteistamisesta sekä käyn tarkemmin läpi sponsoriyhteistyön rakentamisen kannalta erittäin tärkeän neuvotteluprosessin eri vaiheet.

Koska usein kulttuuritoiminnan taustalla on olemassa yleishyödyllinen yhdistys ja mahdollisesti myös muu organisaatio, otan rahoitustoiminnan lisäksi tarkasteluun teoriaa yritystoiminnasta, josta tarkemmin käsittelen yhdistystoimintaa. Tarkempaa tarkastelua muista yritysmuodoista en kuitenkaan tee, vaan muiden yritysmuotojen mahdollisuudet tulevat ilmi rahoitusmahdollisuuksien lomassa. Näistä esimerkkinä osakeyhtiömuotoisen yrityksen mahdollistama vieraan ja oman pääoman ehtoinen rahoitus.

1.3 Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet

Niin kuin jo edellä mainitsin, on liiketaloudellinen ammattiosaaminen kulttuuripiireissä heikkoa yleisellä tasolla. Tämä ammattitaito on myös hyvin pitkälti sidoksissa kulttuuritoiminnan rahoittamiseen ja sen tuomiin haasteisiin. Rahoitusta kuitenkin tarvitaan, jotta kulttuuriala voisi tuottaa ja toteuttaa eri projekteja sen kaikissa muodoissaan. Tämän tavoitteen saavuttamiseksi sekä taiteellisten että rahallisten resurssien tulisi edes jossain määrin olla samalla tasolla.

Haasteena on juuri se, että uusien rahoituslähteiden löytäminen on usein helpompaa kuin varsinaisen rahoituksen saaminen. Uusilta toimijoilta saadut rahat eivät yleensä kohdistu jo vakiintuneeseen toimintaan, jonka rahoittaminen katsotaan yhteiskunnan velvollisuudeksi. Sen sijaan uudet rahoittajat, kuten erilaiset rahastot, ohjelmat tai yksityiset rahoittajat tukevat ainoastaan projekteja. (Oesch 2002, 34.)

Tutkimuksen tarkoituksena on antaa tietoa kulttuuritoiminnan rahoittamisen mahdollisuuksista, ja tällä tiedolla antaa kulttuuritoimijalle tarvittavat työkalut toimivan rahoituksen rakentamiseen varsinkin yritys yhteistyön muodossa. Yritysyhteistyötä tarkastellaan tutkimuksessa tarkemmin tarkoituksena esittää ne tärkeimmät tekijät, jotka tulee ottaa huomioon yritys yhteistyötä rakentaessa. Tämä tieto auttaa myös yhteistyöyrityksiä siinä mielessä, että kulttuuritoimijat osaavat jatkossa ottaa huomioon yritysten vaatimukset, eikä näin ollen tapahdu epäonnistuneita yhteydenottoja kulttuuritoimijoiden ja yhteistyöyritysten välillä.

Tutkimus tehdään yritykselleni UMW Productions Oy:lle, joka on musiikkipalveluihin keskittynyt ohjelmatoimisto. Yrityksen tarkoituksena on tulevaisuudessa ottaa rahoituksen suunnittelu ja hankinta kulttuuritoimijoille sekä sponsorikonsultointi osaksi yrityksen liiketoimintaa. Tämän työn tarkoitus on siis, edellä mainittujen lisäksi, toimia tietopohjana UMW Productions Oy:lle, sen laajentaessa toimintaansa mahdollisilla sponsorointikonsultointipalveluilla.

1.4 Tutkielman rakenne

Tutkimuksen alussa käsittelen kulttuuritoimintaa yleisellä tasolla, kuitenkin pitäen pääpainon musiikkitoiminnassa. Samalla käsittelen, edellä mainittujen perustelujen mukaisesti, kulttuuritoimintaan oleellisesti liittyvää yhdistystoimintaa.

Kulttuuritoimialasta kertovan osuuden jälkeen otan tarkasteluun kulttuuritoiminnan rahoittamisen ja siinä käytettävät eri rahoitusmahdollisuudet, joista tutkielman pääaihetta, eli sponsoritoimintaa ja yritys yhteistyötä käsittelen kokonaan omana lukunaan.

2 Yritystoiminta

Edellytykset jonkin idean menestyksekkäälle toiminnalle ovat minimaaliset ilman hyvin organisoitua ja suunniteltua taustatoimintaa. Mikäli tällaista toimintaa harjoitetaan, on kyseessä yleisesti ottaen yritystoiminta. Tässä yhteydessä yritystoiminnalla tarkoitetaan organisatorista toimintaa jonkin toiminnon eteenpäinviemiselle. Tällainen yritystoiminta voi olla joko voittoa tavoittelematonta yhdistystoimintaa, taikka tuloksellista liiketoimintaa.

Myös kulttuuriteollisuuden kentällä toimii useita yrityksiä ja yhdistyksiä, riippuen toiminnan laadusta ja tavoitteellisuudesta, jotka joko tukevat jotain tahoja tai pyrkivät kaupallistamaan sitä. Kulttuuritoimialalla tämä jako ei kuitenkaan ole ainoastaan toiminnallinen, vaan myös rahoituksellinen. Joitain kulttuurisektorilla käytettävissä olevia tukivaroja nimittäin ei myönnetä liikeyrityksille vaan niitä myönnetään ainoastaan yleishyödyllisille yhdistyksille ja työryhmille. (Niinikoski & Sibelius 2003, 150.) Tästä ja myös kulttuuritoiminnan suuresta julkisesta rahoituksesta johtuen, on syytä punnita erilaisia vaihtoehtoja organisaation rakenteelle.

Usein vaihtoehtona käytetään myös yhdistyksen ja yrityksen yhteenliittymää, jossa saman toiminnon taakse rakennetaan toimintaa tukeva yhdistys, joka mahdollistaa tiettyjä toimintoja, sekä toimintaa kaupallistava yritys, joka omasta puolestaan tuo toiminnalle muita kaupallisia mahdollisuuksia.

2.1 Kulttuuritoimiala

Kulttuuriteollisuus yleisesti merkitsee toimintoja, jotka käsittelevät enimmäkseen symbolisia tuotteita - tuotteita, joiden keskeinen taloudellinen arvo perustuu niiden kulttuuriarvoon. Tähän määritelmään sisältyy se, mitä on kutsuttu klassiseksi kulttuuriteollisuudeksi, eli radio- ja televisiotoiminta, elokuva, julkaisu- ja kustannustoiminta, äänilevyteollisuus, muotoilu, arkkitehtuuri, uusmedia sekä perinteiset taiteet eli visuaalinen taide, käsityö, teatteri, musiikkiteatteri, konsertit ja näyttämötaide, kirjallisuus, museot ja galleriat. Toisin sanoen kyse on kaikista niistä toiminnoista, jotka on hyväksytty julkisen rahoituksen piiriin taiteena.

Kulttuuriteollisuus on alettu nähdä uuden talousjärjestelmän enteenä, joka voisi sekä tuottaa oikeita taloudellisia etuja että toimia muiden alojen kiihdyttimenä. Nämä edellytykset ovat jakaneet kulttuuritoiminnan julkisen rahoituksen ja liiketoiminnallisten markkinoiden piiriin. Ne, jotka ovat mukana nykyaikaisessa kulttuurituotannossa, liikkuvat yhä enemmän näiden kahden sektorin - julkisen ja markkinoiden - välillä. Tärkeintä tässä on se, ettei lähtökohtana voi olla ajatusmalli, jossa nämä kaksi ovat erillisiä sektoreita, joita kulttuuriarvo ja kaupallinen arvo jakavat. (Niinikoski & Sibelius 2003, 21-22.)

Kulttuuriteollisuuden kehittyminen kaupallisempaan suuntaan on luonut toimialalle paljon mahdollisuuksia, mutta samalla luonut ongelmia tietyille marginaaleille. Tämän takia julkisen tuen säilyttäminen osana kulttuurituotannon rahoittamista on ensiarvoisen tärkeää kulttuurin monimuotoisuuden säilyttäjänä.

Kulttuurisektorille ovat ominaisia joustavat ja nopeasti muuttuvat verkostot, jotka muotoutuvat jatkuvasti uudelleen tiettyjen tuotteiden tai projektien ympärille. Tämän on aiheuttanut pääasiassa juuri kulttuuritoimialan kaupallistuminen ja sen myötä tuloshakuisuus, josta voi mainita selkeänä esimerkkinä vakavan ja kevyen musiikin äänitetuotannon. (Niinikoski & Sibelius 2003, 23.) Vakavan musiikin kohdalla kenties suurimpana uhkana tuotannolle nähdään äänitteiden myymäläkierron nopeutuminen. Taidemusiikin, erityisesti nykymusiikin kohdalla moni levytuotanto kerää myyntinsä kolmenkin vuoden kuluessa julkaisustaan, mikä poppuolella tuntuisi ikisuudelta. Tässä onkin vaarana, että paitsi vähittäiskaupan, myös mahdollisen emoyhtiön vaatimuksesta tuotanto liukuu kohti produktioita, joiden voidaan olettaa kattavan tuotantokustannuksensa jo vuoden sisällä julkaisusta. (Pönni & Tuomola 2003, 195.)

Kulttuurituotannon kenttä pitää sisällään koko joukon toimintoja alkaen ideoinnista ja luomistyöstä, päätyen tuotantoon, jakeluun ja kulutukseen. Niihin lukeutuvat myös sellaiset palvelut kuin kirjanpito, lakiasianpalvelut ja markkinointi. Nämä ideoinnin ja luomistyön edellytykset luovatkin kulttuuritoiminnan kehittämislle suuret vaatimukset, sillä pelkkien kulttuuri- ja tiedekeskusten kullissien rakentaminen ei takaa kestävästä menestystä kulttuuriliiketoiminnan kehitykselle. Tarvitaan tietoista innovaatiopolitiikkaa. (Niinikoski & Sibelius 2003, 16, 30.)

Kaupallistuminen usein mahdollistaa hyvin rakennettuna onnistuneen kulttuurituotantoelimen, mutta se voi aiheuttaa myös tulostavoitteellisuuden ja luomistyön välistä vastakkainasettelua. Tiukka hallinnollisten rajojen asettaminen ja hierarkiat eivät yleensä nimittäin tue innovatiivisen toimintaympäristön syntymistä. Usein hierarkiat ja keinotekoiset raja-aidat luovat hidasteen innovaatioprosessien riittävän nopealle etenemiselle, eivätkä siten edistä lisäarvoa tuottavien yhteistyöverkostojen syntyä. Kulttuurituotteiden ja -palveluiden kuluttamiseen liittyy ajatus henkilökohtaisesta ja häiritsemättömästä nautinnosta, jonka ainutkertaisuutta ja yksilöllisyyttä kaupallisuus uhkaa tai ainakin näin moni asian sisäistää. (Niinikoski & Sibelius 2003, 73.)

Kulttuuriteollisuuden toimintakentällä yrittäjä tai muu toimija joutuukin toimimaan rajapintana yhteiskunnan, valtion tai markkinavoimien sekä taiteellisen tai kulttuurisen tuotantoprosessin välissä. Siinä missä oopperanjohtajan on kyettävä löytämään balanssi erilaisten arvo- lähtökohtien ja laatuodotusten välissä organisaationsa taiteellisen ja organisatoris- taloudellisen menestyksen takaamiseksi, joutuu kulttuurialan yrittäjä tai toimija ratkaise- maan saman balansointiongelman. (Niinikoski & Sibelius 2003, 37, 57.)

Ongelmia kulttuuritoimialalla luo myös eri kulttuuri- ja taidemuotojen markkinoiden pirstoutuminen erittäin pieniksi kohderyhmiksi, joiden arvot, elämäntyyli ja mieltymykset poikkeavat toisistaan. Varsinkin markkinoinnin kannalta tämä kohderyhmien pirstoutuminen on ongelma, sillä liian pienet kohderyhmät eivät tarjoa taloudellisesti riittäviä markkinoita kaikille kulttuurimuodoille ja tämän kautta myös rahoituksen hankkiminen on vaikeampaa. (Niinikoski & Sibelius 2003, 76.) Tässäkin asiassa pelastajana toimii julkinen rahoitus, joka edelleen mahdollistaa tämänkaltaisten hankkeiden syntymisen.

Vakavan musiikin kohdalla maassamme on väkilukuun nähden huomattava määrä huippuluokan solisteja, kapellimestareita ja säveltäjiä ja juuri suomalaisen vakavan musiikin perinteikäs asema maailmalla onkin yksi sen selkeimpiä vahvuuksia (Pönni & Tuomola 2003, 187). Tämän tilanteen taustalla on taidemusiikin pitkä perinne, ja siitä seurannut korkea yhteiskunnallinen ja taidepoliittinen status, kansainvälisestäkin korkea musiikkikoulutuksen taso ja lahjakkuuksien seulontajärjestelmä sekä yksilösuorituksiin kannustava suomalainen kulttuuri.

(Pönni & Tuomola 2003, 186.) Vaikka vakavan musiikin arvostus ja kehitys onkin korkealla, on vakava musiikki nykyaikana tietyllä tavalla marginaalista. Ehkä tämä on myös syy siihen, miksi Suomessa ei ole saatu toimimaan kansainvälisellä tasolla onnistunutta kevyen musiikin teollisuutta. Vakavalle musiikille ei ole sen marginaalista ja myöskään kevyttä musiikkia korkeammasta julkisesta tuesta johtuen tarvinnut samalla tavalla rakentaa raskaita koneistoja, joita voitaisiin hyödyntää kevyeen musiikkiin.

Suomalaisten kulttuurisena vahvuutena taas nähdään laaja-alainen yleissivistävä koulutus, mikä takaa asiantuntevan ja osaavan konserttyleisön sekä mahdollistaa tämän myötä ammattitaitoisten henkilöiden sitouttamista kulttuuriteollisuuteen. Ja näitä liiketoiminnallisesti ammattitaitoisia sekä kulttuuritietoisia henkilöitä tarvitaan, jotta kulttuurin monimuotoisuus säilyisi. (Pönni & Tuomola 2003, 186.)

Viime vuosina suomalaisen kulttuuriteollisuuden merkitystä on mitattu monilla eri tavoilla. Useimmiten tarkoituksena on ollut osoittaa, että kulttuuriteollisuus - tai yleisemmin, "kulttuuri" - on tärkeä osa kansantaloutta ja että sen perustana oleva luova työ on muutenkin kuin vain itseisarvoiltaan julkisen tukemisen arvoista. (Ahonen ym. 2005, 79.)

2.1.1 Kulttuuriyrittöystoiminta ja sen ongelmat

Seuraavassa käsitellään kulttuuriyrittöystoiminnan ammattiosaamisen tilaa ja sen ongelmia. Yksi koko tämän tutkimuksen lähtökohdista on juuri kulttuuriyrittöystoiminnan ammattiosaamisen heikosta tilasta johtuva tarve avata näitä ongelmia ja löytää niihin ratkaisuja. Tämä tarkastelu on erittäin tärkeää, sillä viime vuosien aikana julkiset rahoittajat ovat edellyttäneet kulttuurilaitoksilta aiempaa suurempaa omaa varainhankintaa, mikä on luonut tarvetta markkinointioppien soveltamiselle kulttuuriin. (Niinikoski & Sibelius 2003, 75.) Juuri näiden vaatimuksien laiminlyönti on tuonut kulttuuritoimijoille suurimmat ongelmat oman toiminnan markkinoinnissa ja rahoituksen hankkimisessa. Koulutuksen tai tietämyksen puuttuessa kulttuurikohteissa ei useinkaan ole mietitty omaa toimintaa riittävän pitkälle, vaan tuotetaan erilaisia hankkeita ja toivotaan niiden sellaisenaan saavan julkisuutta ja houkuttelevan yleisöä. (Oesch 2002, 88.)

Kulttuurin välittäjät ovat kulttuuriyrittäjiä, jotka toimivat verkostojen välillä ja käyttävät näiden verkostojen osaamista sekä sosiaalista ja kulttuurista pääomaa liiketoimintansa luomiseksi (Niinikoski & Sibelius 2003, 24). Verkostoituminen ja asiantuntemus ovatkin keskeisimpiä tekijöitä kulttuuriteollisuudessa. Ilman asiantuntemusta ja tietoa alan toimijoista, on erittäin vaikea lähteä toimimaan tällä sektorilla. Syitä tähän on monia. Ensinnäkin taiteilijat, joita yritys tarvitsee välittääkseen heidän palvelujaan ja tuotteitaan, suhtautuvat yleisellä tasolla skeptisesti kaupalliseen toimintaan, koska pelkäävät sen rajoittavan luomistyötä. Toiseksi

jalansijan löytäminen tiiviiseen kulttuuritoimijoiden piiriin ilman hyviä kontakteja on erittäin vaikeaa. Kuitenkin näiden toimijoiden piiri on Suomessa suhteellisen pieni, joten muutaman-kin hyvän yhteyden löytäminen voi tuoda mukanaan suuren joukon toimijoita ympärille.

Kulttuuritoimialalla on suuria kasvumahdollisuuksia, joita edesauttaa kevyestä organisaatiosta johtuvat alhaiset kiinteät kulut. Kuitenkin mahdollisuuksien hyödyntämiseksi kulttuuriyritysten on taisteltava useita alaa koskevia ongelmia vastaan. (Niinikoski & Sibelius 2003, 150.)

Yleensä niin taloudelliset kuin henkilöstövoimavarat ovat yritysten vahvin alue, sen sijaan kulttuuritoimijoilla sekä taloudellisten ja henkilöstövoimavarojen puuttuminen vaikeuttaa tuloksellista yhteistyötä (Oesch 2002, 35-36).

Vaikka organisaatiot ovat kevyitä ja usein myös ylläpidoltaan edullisia, on ongelmana juuri niiden pienuus. Pienissä yrityksissä ei nimittäin synny ammattimaiselle yritystoiminnalle tyyppillistä roolien erikoistumista. Niiden resurssit eivät lisäksi useinkaan riitä tuotekehitystoimintaan eivätkä kansainvälistymiseen, minkä lisäksi pienen yrityksen neuvotteluasema on usein heikko suhteessa asiakkaisiin. Kulttuuritoimijoiden henkilökunnan voimavarat eivät useinkaan riitä yhteistyön hoitamiseen asianmukaisesti ja tehokkaasti, vaikka sopiva yritys olisi löytynyt ja sopimukseen olisi päästy. (Oesch 2002, 87.) Samat ongelmat tulevat eteen myös toimintaa laajennettaessa, jolloin yrittäjän ja henkilökunnan perehtyminen uudelle alalle vie aikaa perustoiminnasta, aiheuttaa lisäkustannuksia tai pahimmillaan häiritsee perustoimintaa. (Niinikoski & Sibelius 2003, 139, 154.)

Kulttuurialalla myös rahoitukseen liittyvät ongelmat ovat arkipäivää. Ensinnäkin kulttuuritoiminta rakentuu erilaisten produktioiden tuottamiselle, joiden miltei kaikki kulut realisoituvat ennen tapahtumaa ja vastaavasti tuotot realisoituvat vasta tapahtuman yhteydessä tai sen jälkeen, ellei muuta rahoitusta ole pystytty järjestämään. Tästä johtuen kulttuuriyritykset joutuvat usein odottamaan pitkään kassavirran kääntymistä positiiviseksi. Usein toiminta rakentuu erilaisten produktioiden tuottamiselle. (Niinikoski & Sibelius 2003, 129.) Sysäyksittäinen projektikeskeinen toiminta ei tuo ainoastaan rahoituksellisia ongelmia sillä yksittäisten projektien rahoituksen hankintaan ja projektien läpiviemiseen kulutetut yrityksen johdon resurssit vievät toiminnan jatkuvuuden suunnitteluun tarvittavan ajan, eikä aikaa jää sen enempää pitkän aikavälin suunnitelmiiinkin. (Niinikoski & Sibelius 2003, 150.)

Kulttuuriyritys saattaa kyetä parantamaan kannattavuuttaan hyödyntämällä olemassa olevia oikeuksia uudella tavalla eri kulttuurisektoreilla tiedotusvälineissä tai esimerkiksi vuokraamalla muille omaa kalustoaan tai henkilökuntaansa (Niinikoski & Sibelius 2003, 154). Kuitenkin nämäkin toimet vaativat omat resurssinsa, joten oravanpyörästä poispääseminen ei ole helppoa.

Kulttuurituottajien ongelmana onkin rahan saaminen, eikä se miten sijoitettu raha saadaan tuottamaan. Innovaatioita ja muita tekijöitä menestymiselle riittää, mutta rahan mahdollistama ja toiminnan kannalta erittäin tärkeä lisäresurssien saaminen on kynnyskysymys. Usein tuottajien keskuudessa elää sinnikkäästi ajatus, että työ on valmis kun tuote on tehty, mihin voidaan vielä päästä vähemmälläkin resursseilla. Tuotannon myyntiä ei kuitenkaan saisi jättää muiden ongelmaksi, taikka laiminlyödä tuotannon valmistuksesta kuluttajakäyttöön johtavan arvoketjun ymmärtämistä. Näiden menestystä edellyttävien toimintojen hallitsemista varten tarvitaan kuitenkin paljon enemmän osaamista ja resursseja kuin pelkästään uusien innovaatioiden luomiseen. (Niinikoski & Sibelius 2003, 166.)

Käytännössä markkinoinnin hyväksyminen osaksi kulttuuriyrityksen strategiaa tarkoittaa sitä, että markkinointiin käytetään ihan oikeasti resursseja (työaikaa ja rahaa) ja uskotaan sen avulla saavutettavan myös tuloksia. Vasta tämän jälkeen voidaan lähteä miettimään sopivia ja kustannustehokkaita keinoja markkinoinnin toteuttamiseen. (Niinikoski & Sibelius 2003, 75.) Pitää myös muistaa, että jo pelkästään oman osaamisen kehittämällä, toimintojen tehostamisella ja uusien tavoitteiden asettamisella on myös mahdollista houkutella uuttakin yleisöä ja samalla lisätä yritysmaailman kiinnostusta, ilman että oma taiteellinen työ kärsii (Oesch 2002, 103). Omista taiteellisista näkemyksistä pidetään kuitenkin liiaksi kiinni, jolloin kynnys liiketoiminnan omaehtoiselle kehittämiselle nähdään liian korkeana.

Kulttuuritoimijat tiedostavat sen, että liiketoiminnallistamisesta on hyötyä, mutta pelätään seurauksena olevan sekä taiteilijoiden että kulttuuritoimijoiden todellisen tehtävän hämärtyminen. Taiteelta on alettu vaatia taiteellisten suoritusten ohella myös yhteiskunnallisia tuloksia. Liiketoimintaan vahvasti liittyvä taloudellinen voitontavoittelu on ristiriidassa sen kanssa, että taitelijoilla ja kulttuuritoimijoilla on oikeus myös epäonnistua ilman merkittäviä taloudellisia seuraamuksia, mikäli heidän halutaan jatkossakin tuottavan uusia mielenkiintoisia teoksia, näyttelyjä ja tapahtumia. (Oesch 2002, 34.)

Niinikoski ja Sibelius (2003, 76) selittävät kirjassaan tarjottavan tuotteen tai palvelun määrittämistä kolmen kysymyksen kautta:

”Mitä, kenelle ja miten. Sana ”mitä” viittaa tarjottavan tuotteen tai palvelun yksityiskoh-
taiseen määrittelyyn, jonka perusteella meille syntyy selvä käsitys siitä, mitä tuote tai
palvelu sisältää ja millainen se on laadullisesti. Kun tämä tiedetään, seuraa automaatti-
sesti kysymys ”kenelle”. Minkälaiset ihmiset tai organisaatiot ovat kiinnostuneita tuot-
teestamme, millä kriteereillä tämä ryhmä voidaan tunnistaa ja kuinka suuri tämä ryhmä
on lukumäärältään? Koska sana ”miten” viittaa liikeideamallissa koko toiminnan organi-
sointiin, voimme keskittyä vain kahteen ensimmäiseen kysymykseen.”

Tämä on kuitenkin kulttuuripiireissä juuri ongelmana, että keskitytään kyllä kahteen ensimmäiseen kysymykseen, mutta vaikka viimeinen kysymys viittaakin koko toiminnan organisointiin, se jätetään usein kokonaan sivuun, jolloin taustalla oleva organisaatio katoaa. Tähän kysymyssarjaan voisi liittää myös olennaisesti kysymyksen ”miksi”, sillä se selvittää myös itse kulttuurin tuottajalle sen, mitä ylipäänsä ollaan tekemässä ja kannattaako koko asiaa edes toteuttaa.

Syitä kulttuuriyrittöstoiminnan ongelmiin on tullut esille jo useita, joista yleisimmät liittyvät ammattitaidon puutteeseen, riskinottohaluttomuuteen ja liiketoimintaan kohdistuvaan skeptisyyteen kulttuuri toimijoiden keskuudessa. Usein nämä tekijät myös liittyvät toisiinsa: skeptisen suhtautumisen takia ei haluta nähdä vaivaa liiketoiminnallisen osaamisen kehittämiseksi ja tämän osaamisen puuttuessa riski epäonnistumiselle kasvaa, jolloin kynnys toiminnan kehittämiseksi on liian korkea.

Liiketoimintaan kohdistuva skeptisyys kulttuuri toimijoiden piireissä on usein se ensimmäinen este oman toiminnan kehittymiselle. Tyypillisiä epäilyjä markkinointia kohtaan kulttuurialalla ovat esimerkiksi seuraavat käytännön tilanteissa esiin tulevat kysymykset:

- Kulttuurituotteet ovat niin monimutkaisia, että markkinointiopit eivät sovellu niihin
- Kulttuurin markkinoinnin kohderyhmän henkilöt ovat niin älykkäitä, että markkinointi ei tehoa niihin
- Jos jotakin tuotetta pitää markkinoida, eikö se ole huonouden merkki?
- Kulttuurialalla ei yleensä ole tapana markkinoida
- Kaiken toiminnan ei tarvitse olla liiketaloudellisesti kannattavaa

(Niinikoski & Sibelius 2003, 74)

Nämä kysymykset vaikuttavat juurtuneen syvälle kulttuurimaailmaan, jonka takia lähtökohdat toiminnan liiketoiminnallistamiseksi ovat huonot. Tietyllä tavalla osa näistä ennakkoluuloista heijastuu myös kulttuuri toiminnan ulkopuolisiin tahoihin. Tästä esimerkkinä voisi mainita ihmisten suhtautumisen useisiin kulttuuri toimintoihin: toiminto nähdään ja luokitellaan usein hyväksi harrastukseksi eikä niinkään ammattimaiseksi palveluksi, josta oltaisiin valmiita maksamaan. Nämä mielikuvat heijastuvat taas takaisin kulttuurimaailmaan, horjuttaen entisestään mielikuvia oman toiminnan kannattavuudesta ja tarkoituksellisuudesta.

Ratkaisuna elinkeinoelämän edustajan nimittäminen kulttuuri toimijan hallintoelimiin myös pienissä organisaatioissa toisi arvokasta tietoa markkinoinnista, rahoituksesta ja liiketoiminnan johtamisesta, jonka avulla pystyttäisiin rikastuttamaan koko kulttuuriyrittöstoiminnan kenttää ja pääsemään eroon liiketoimintaan kohdistuvista ennakkoluuloista (Oesch 2002, 91). Kuitenkin tällä hetkellä vain joissakin suuremmissa kulttuurilaitoksissa ja tapahtumissa on ylipäänsä markkinointikoulutuksen saanutta ja kokemusta omaavaa henkilöstöä. (Oesch 2002,

87.) Tästä asettelusta on tulevaisuudessa päästävä pois, jotta kulttuuritoiminta voisi mahdollisesti jonain päivänä seistä omilla jaloillaan ilman tukea.

2.2 Yhdistystoiminta

Hyvin usein kulttuuripohjaisen toiminnan taustalle perustetaan yhdistys tukemaan toimintaa. Kulttuuritoiminta lähtee usein liikkeelle harrastetoiminnasta, joka taas perustuu paljolti vapaaehtoistyöhön ja avustuksille. Tällöin tulee kuitenkin nopeasti eteen resurssien ja organisatorisen toiminnan puute, jolloin toiminta tyrehtyy tai jää roikkumaan muutaman aktiivisen toimijan varaan. Tämän takia yhdistystoiminnan aloittaminen on hyvä keino edistää harrastetoiminnan tehokkuutta ja toimivuutta. Yhdistystoiminta luo toiminnan taustalle järjestelmällisen organisaation, jonka avulla on helpompi hakea aktiivisia toimijoita ja tämän kautta toteuttaa suunniteltuja tapahtumia tehokkaasti ja järkevästi.

Yhdistystoiminta antaa siis toiminnalle järjestelmällisyyttä, mutta se tuo tämän lisäksi myös muita mahdollisuuksia, kuten rahoituksen tehokkaamman hankkimisen ja verkostoitumisen luomat yhteistyömahdollisuudet. Näiden tekijöiden kautta yhdistystoiminnan avulla voidaan parhaassa tapauksessa jatkuvasti kasvattaa ja kehittää sen alla olevaa organisaatiota, kunhan sen toimijat pystytään pitämään aktiivisina. Hyvän ja toimivan yhdistyksen pohjalta on myös mahdollista perustaa tuloksellinen yritys, jos toimintaa halutaan kehittää siihen suuntaan. Tämän jälkeen yhdistystoimintaa voidaan kuitenkin jatkaa taustalla esimerkiksi rajaamalla sen tehtävät tiettyjen toimintojen ylläpitoon.

Koska yhdistystoiminta on useiden kulttuuritoimijoiden kannalta elintärkeää ja usein järkevin vaihtoehto toiminnan ja rahoituksen toteuttamiselle, käsittelen seuraavassa hieman yhdistystoimintaa rahoituksen ja verotuksen näkökulmasta.

2.2.1 Yhdistyksen talous

Yhdistyksen taloudenhoito määräytyy paljolti organisaation koon mukaan eikä yhdistyslaissa sanota, kenen on huolehdittava yhdistyksen talousasioista, vaan tämä asia on yhdistyksen päätettävissä. Yleisesti yhdistys määrää talouden-/rahastonhoitajan, jonka huolehdittavaksi yhdistyksen talousasiat tällöin tulevat. Vaikka yhdistyksessä olisikin määrätty taloudenhoitaja, on monesti hallituksen tehtävänä valvoa suurien linjojen talousasioita sekä ohjata taloudenhoitajan tehtäviä.

Yhdistyksen taloudenhoitoa helpottaakseen, kannattaa hallituksen laatia yhdistykselle talousarvio ohjaamaan sekä yhdistyksen että sen taloudenhoitajan tehtäviä. Talousarvio tehdään usein yhdeksi toimintakaudeksi, jossa määritellään mahdollisimman tarkasti yhdistystoimin-

nan menot ja tulot. Talousarvio tulee sitoa vankasti toimintasuunnitelmaan. Sen tulee olla sellainen, että se antaa yhdistykselle riittävästi taloudellisia resursseja toimintasuunnitelman toteuttamiseen.

Talousarvio on myös siinä mielessä yhdistykselle tärkeä, että usein rahoitusta haettaessa rahoituksen antaja haluaa selvityksen yhdistyksen taloudesta sekä seuraavan vuoden talousarvion, jolle koko rahoituksen määrä voi perustua. Osittain myös tästä johtuen talousarvio tulee laatia varovaisesti: tulot mieluummin ala- kuin yläkanttiin ja menot pikemminkin liian suurina kuin pieninä. Jotkut rahoittajat haluavat myös jälkepäin selvityksen käytetyistä varoista varmistaakseen rahoituksen perusteiden oikeellisuuden. Mikäli toteutuma poikkeaa talousarviosta huomattavasti, voi yhdistys joutua palauttamaan jo myönnettyt - ja usein myös jo käytetyt varat - rahoittajalle. (Loimu 2002, 84.)

Talousarvio ei kuitenkaan ole pakollinen, koska siitä ei ole säädetty yhdistyslaissa. Sitovaa juridista merkitystä on yhdistyksen talousarviossa ainoastaan siihen merkityllä alijäämällä. Sillä jos yhdistyksen kokous on hyväksynyt alijäämäisen talousarvion, yhdistyksen hallituksella on valtuutus ottaa velkaa alijäämän peittämiseen tarvittava määrä. Koska usein yhdistyksissä keskeinen kysymys on, riittävätkö rahat, kannattaa laatia myös hallituksen sisäiseen käyttöön tarkoitettu rahoituslaskelma täydentämään talousarviota. (Norri & Palsala 1989, 130.)

Yleensä yhdistyksissä tavoitellaan nollatulosta. Moni yhdistys on kuitenkin siinä tilanteessa, että sillä on varsin vähän omaa varallisuutta, jolloin se on hyvin haavoittuvainen. Siksi usein on järkevää kerätä omaa pääomaa ainakin sen verran, että yhdistyksen talous kestää yhden taloudellisesti epäonnistuneen tapahtuman tai selviää yhden vuoden, vaikka aiempina vuosina saatu avustus jäisikin kyseisenä vuonna tulematta. (Loimu 2002, 86.)

2.2.2 Yhdistyksen rahoitus

Yhdistykset hankkivat varansa eri tavoin. Arpajaiset ja keräykset ovat perinteinen yhdistysten varainhankintamuoto. Yhdistykset saattavat periä tapahtumiin osallistumisesta osallistumismaksun ja myydä tapahtumien yhteydessä virvokkeita, mistä saaduilla tuloilla katetaan tapahtumasta aiheutuvia menoja. (Norri & Palsala 1989, 193.)

Perinteinen tapa rahoittaa yhdistyksen toimintaa on koota toimintaan tarvittavat rahat toimintaan osallisilta, eli yleensä yhdistyksen jäseniltä ja jotkut yhdistykset keräävätkin kaikki tarvitsemansa varat jäsenmaksuina. Jäsenmaksut voivat olla vuosittain, kuukausittain tai viikoittain maksettavia suorituksia yhdistyksen säännöistä riippuen ja varojen keruun ajankohta ja aikaväli vaihtelee suuressa määrin eri yhdistysten välillä. Siitä onko yhdistyksen jäsen velvolli-

nen suorittamaan yhdistykselle jäsenmaksuja ja/tai muita maksuja, on yhdistyslain mukaan oltava pakollinen yhdistyksen sääntömääräys. (Norri & Palsala 1989, 126.)

Yhdistyksen luonteesta riippuen voi tulla eteen jäsenmaksun riittävyys yhdistyksen toiminnasta aiheutuvien kulujen kattamiseksi. Näistä esimerkkejä voi olla esimerkiksi nuorisoyhdistykset, jonka jäsenet ovat yleensä nuoria opiskelijoilta. Tällöin on kohtuutonta periä jäseniltä korkeaa jäsenmaksua, taikka toisaalta yhdistyksen toimintojen karsiminen vastaavasti kyseenalaistaa koko yhdistyksen tarkoitusta. Tällöin varojen tarve peitetään omatoimisella varainhankinnalla. Tällöin voidaan puhua myös elinkeinotoiminnan harjoittamisesta. (Norri & Palsala 1989, 127.)

Yhdistys voi harjoittaa elinkeinotoimintaa varsinaisen toimintansa tukemiseksi. Muusta elinkeinotoiminnasta tämä poikkeaa siinä, että elinkeinotoiminnan tulosta ei jaeta elinkeinonharjoittajalle, vaan se käytetään yhdistyksen tarkoituksen edistämiseksi.

Jos yhdistys aikoo harjoittaa elinkeino- tai ansiotoimintaa tässä mainitulla tavalla, siitä on otettava määräys yhdistyksen sääntöihin. Esimerkkinä jos yhdistys julkaisee vuosittain yhdistyksen vuosikirjan, on säännöissä mainittava, että yhdistys voi harjoittaa kustannustoimintaa. (Norri & Palsala 1989, 127.) Elinkeinotoiminnan harjoittamisessa tulee kuitenkin nopeasti vastaan verotukselliset asiat, joita käsitellään tutkimuksen kohdassa yhdistyksen verotus.

Elinkeinotoiminnan harjoittamisesta lievempänä toimenä ovat yhdistyksen varainkeräykset. Yhdistykset voivat järjestää myyjäisiä, joihin on kerätty esim. tavaralahjoituksia tms. toiminta-alueensa kaupoilta ja muilta liikeyrityksiltä. Myyjäisten järjestäminen on sellaista vähäistä elinkeinotoimintaa, jonka jokainen yhdistys voi ilman muuta toteuttaa. Muitakin vähäisen rahankeruunmuotoja on, kuten arpajaiset, mutta niistä tarkempi mainitseminen ei ole tämän työn kannalta oleellista. (Norri & Palsala 1989, 128.)

Varainkeräykseen voidaan helposti sekoittaa rahankeräys, johon tarvitaan yleisesti lupa ja sen voi saada muun muassa rekisteriin merkitty yhdistys. Rahankeräys on toimintaa, jolla yleisöön vetoamalla kerätään rahaa vastikkeettomasti. Keräykseen osallistuneelle voidaan kuitenkin antaa esimerkiksi tarra, merkki tai vaikkapa kunniakirja. Kyseessä on edelleen rahankeräys (eikä myyntitoiminta), mikäli tämä vastike on arvoltaan vähäinen suhteessa annettuun lahjoitukseen. (Loimu 2002, 106.)

Nykyään kunnat, valtio, seurakunnat, Raha-automaattiyhdistys ja muut julkiset tahot tukevat tiettyjä yhdistystoiminnan lohkoja, kuten nuoriso-, urheilu- ja raittiustoimintaa. Jos yhdistys aikoo tällaiseen tukeutua, on käännyttävä kunkin tahon puoleen. Tavallisesti avustusten ano-

miselle on tehty selkeät ohjeet, joita on noudatettava. (Norri & Palsala 1989, 128.) Tarkemmin työssä selvitetään julkista rahoitusta yleisesti omana lukunaan.

”Kokemus osoittaa, ettei mikään hyvä pyrintö tai hanke ole koskaan kaatunut rahan puutteeseen, mutta jos on puuttunut asiasta innostuneita, yhdistyksen päämäärien hyväksi toimivia henkilöitä, se on muodostunut esteeksi.” (Norri & Palsala 1989, 126).

2.2.3 Yhdistyksen verotus

Kulttuuritapahtumien ja -ryhmien sekä joidenkin kulttuurilaitosten taustalla on yleensä yhdistys- tai säätiömuotoinen yhteisö. Yhteisöinä yhdistyksiin ja säätiöihin sovelletaan samoja yleishyödyllisyyden tunnusmerkkejä ja niillä on samanlainen verotuksellinen asema. (Oesch 2002, 37.)

Yhdistysten verotuksesta on yleinen käsitys, ettei yhdistystoiminnasta tarvitse maksaa veroa. Tämä yleistys on kuitenkin väärä, jonka takia yhdistysverotuksen tarkastelu on tämän työn kannalta aiheellinen, sillä useiden kulttuuritoimijoiden takana on yhdistysmuotoinen organisaatio.

Vaikka yleishyödyllisiin yhdistyksiin ei sovelleta samanlaista verotusta, kuin elinkeinoa harjoittaviin liikeyrityksiin, voi yhdistyksellä kuitenkin olla verotuksellisia velvoitteita yhdistystoiminnan luonteesta riippuen. 1990-luvulla useiden yhteisöjen lisääntynyt liiketoiminta ja siihen liittyvät verotusongelmat ovatkin antaneet aiheita yleishyödyllisyyden uudelleen tarkasteluun. Yhdistyksiä on jossain määrin joko muutettu yhtiöiksi tai sellainen on perustettu niiden rinnalle markkinointia ja yritys yhteistyötä varten. Yhtiöittäminen on näkyvin esimerkki organisaatioiden toimintatavan muutoksesta liiketoiminnan suuntaan. (Oesch 2002, 38.)

Mikäli yhdistyksen toiminta ei ole hyvin vähäistä, siinä tulisi jonkun hallituksen jäsenen tai muun toimihenkilön paneutua yhdistyksen verotuskysymyksiin, jottei yhdistykselle tulisi jälkeensä eteen aikaa vieviä ja usein myös kalliita veroselvityksiä. Jos yhdistyksellä on edessään merkittävä hanke, saattaa myös olla järkevää hakea verottajalta sitovaa ennakkopäätöstä. Ennakkopäätöksen hakeminen on kuitenkin kohtalaisen kallista (50-2018 euroa), joten järkevää pohdintaa kannattaa kuitenkin käyttää. (Loimu 2002, 167.)

Yleensä yhdistykset eivät ole tulo- eivätkä varallisuusverovelvollisia, vaan tuloverolain mukaan yleishyödyllinen yhteisö on verovelvollinen ainoastaan elinkeinotulostaan. Liiketoiminnalle on luonteenomaista ansaintatarkoitus ja jatkuvuus, toiminta on julkista ja suoritteita myydään laajalle ostajapiirille, toimintaan liittyy taloudellinen riski ja samanlaista toimintaa harjoittavat verovelvolliset liikeyritykset. (Loimu 2002, 168.) Sen tähden ei yksittäinen, sa-

tunnainen kauppatoimi tai -toiminta ole veronalaista liiketoimintaa (Norri & Palsala 1989, 131).

Yhdistyksen verotuksellista asemaa mutkistaa juuri elinkeinotoimintaan liittyvät epäselvyydet, sillä suoraa määritelmää siitä, mikä on elinkeinotuloa, ei laissa ole. Yleensä kuitenkin sellainen toiminta, jolla varoja kerätään vain yhdistyksen jäseniltä, ei ole liiketoimintaa. (Loimu 2002, 168.)

Muita yhdistyksiä koskevia veroja ovat mm. lahjavero, josta säädetään perintö- ja lahjavero-laissa sekä palkanmaksusta pidätettävä ennakonpidätys ja työnantajan sosiaaliturvamaksut. Palkanmaksun osalta yhdistys voi korvata henkilön kuluja, esimerkiksi esitelmän pitäjän matkakustannukset, joka ei ole veronalaista tuloa, eikä siitä tarvitse toimittaa ennakonpidätystä. Liikeryityksestä poiketen yhdistys voi maksaa henkilöille perusteltuja verottomia korvauksia ilman, että kyseiselle henkilölle maksetaan verollista palkkaa. Yhdistys on kuitenkin velvollinen ilmoittamaan maksamansa verolliset sekä verottomat henkilöille maksetut korvaukset verottajalle. (Norri & Palsala 1989, 132.)

Tavallisesti yhdistykset eivät ole arvonlisäverovelvollisia, eivätkä täten joudu lisäämään myymiinsä hyödykkeisiin alv:n osuutta. Maksamaansa arvonlisäveroa yhdistys ei kuitenkaan itse voi vähentää mistään, ellei se sitten itse myös ole arvonlisäverovelvollinen ja kulu kohdistuu nimenomaan sen arvonlisäverolliseen toimintaan. Arvonlisäverovelvollinen taas saa vähentää tilitettäväkseen tulevasta arvonlisäverosta verollista liiketoimintaansa varten toiselta arvonlisäverovelvolliselta hankkimastaan hyödykkeestä itse maksamansa arvonlisäveron. Käytännössä siis joissakin tapauksissa yhdistyksen on järkevää hakeutua arvonlisäverovelvolliseksi, jolloin se pääsee hyödyntämään itse maksamansa arvonlisäveron. Tällaisella yhdistyksellä on myös mahdollista ilmoituksella lopettaa oma arvonlisäverovelvollisuutensa. Kulttuuritoimintaa harjoittavan yhdistyksen tapauksessa arvonlisäverovelvolliseksi hakeutuminen voi olla kannattavaa, sillä lain mukaan mm. esiintymispalkkiot ovat arvonlisäverotonta toimintaa. Tällöin yhdistys voi vähentää tai saada palautuksia mm. esiintymislaitteita hankkiessaan laitteista maksetusta arvonlisäverosta.

Yhdistyksen arvonlisäverovelvollisuus määräytyy samalla tavalla kuin muukin verotus, eli se on arvonlisäverovelvollinen vain liiketulostaan edellyttäen, että liiketoiminnan vuosivaihto on kalenterivuonna yli 8400 euroa. Jos liikevaihto on korkeintaan 8400 euroa, se on aina arvonlisäverotonta. (Loimu 2002, 171-173.)

2.3 Osakeyhtiö

Aina ei riitä, että yleishyödyllinen yhdistys tukee tiettyä kulttuuritoimintaa. Tämä ei riitä toiminnan kannalta eikä myöskään tavoitteiden osalta. Omasta toiminnasta halutaan tehdä kannattavaa ja tuloksellista ja parhaiten tämä onnistuu perustamalla toiminnalle osakeyhtiö. Toinen syy osakeyhtiön perustamiselle voi olla myös toiminnalle sen tuomat lisämahdollisuudet, kuten tehokkaammat rahoitusratkaisut jne. Tässä tapauksessa pitää kuitenkin ymmärtää liikeyrityksen tulostavoitteellinen toimintaperiaate, jonka toteutuminen taas tarvitsee toimijoiltaan vahvaa sitoutumista ja ammattitaitoa.

Varsinkin siinä vaiheessa, kun yritys hakee toiminnalleen ulkopuolista rahoitusta, on sen otettava huomioon sijoittajien vaatimat tuotto-odotukset, jotka määräytyvät yrityksen riskisyyden mukaan. Mitä riskisempi yritys on, sitä suuremmat tuotto-odotukset on sijoittajilla.

3 Kulttuuritoiminnan rahoituslähteet

Varsinkin Suomessa kulttuuritoiminnan rahoittaminen tukeutuu useisiin eri rahoituslähteisiin, joista julkisella tuella ja avustuksilla on keskeinen rooli. Muita keskeisiä rahoituslähteitä ovat tulorahoitus, yritysrahoitus sekä sponsoritoiminta. Rahoituslähteet kulttuuriteollisuudessa voidaan jakaa kolmeen osaan eli kulttuurituotannon arvoketjussa toimiviin rahoittajiin, yksityisiin pääomasijoittajiin sekä julkiseen sektoriin ja yhteisöihin. Arvoketjussa toimivat rahoittajat mahdollistavat tuotannon liikkumisen jakeluportaisissa kohti kuluttajaa ja ne myös jalostavat tuotantoja ja tuottavat lisäarvoa. Yksityisen pääoman rahoittajia ovat pääomasijoitusyhtiöt ja bisnesenkelit. (Niinikoski & Sibelius 2003, 140.)

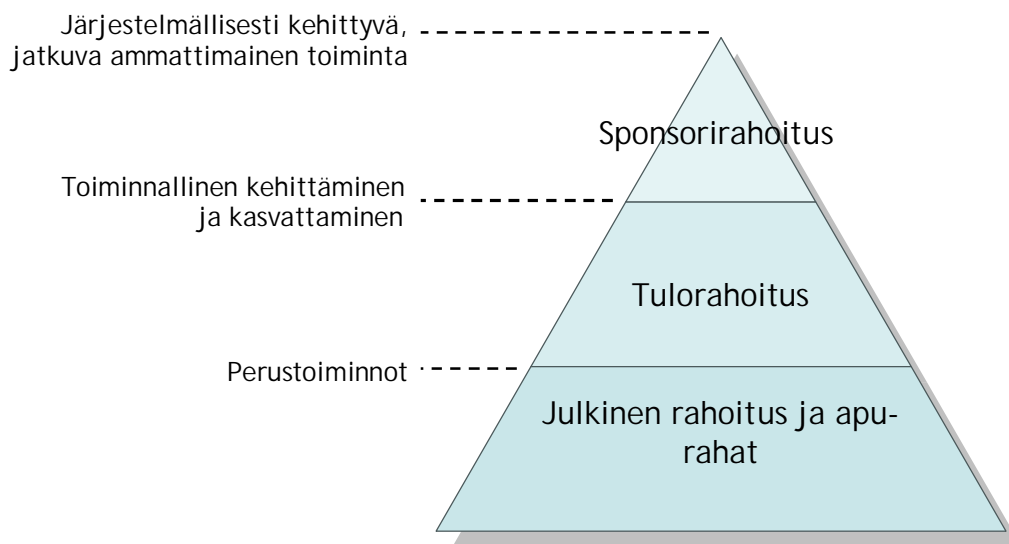
Tähän hajanaiseen rahoitusrakenteeseen on monia syitä, joista yksi keskeinen tekijä on kulttuuritoiminnalle tyypilliset tuotosten realisoitumiset. Luomisprosessi voi usein olla hyvinkin pitkä, jolloin itse teoksesta saadut tulot voivat realisoitua vasta useiden kuukausien toiminnan tuloksena. Tällöin on selvää, ettei pelkkä tulorahoitus ole tällaiselle toimijalle mahdollinen. Kulttuuritoimiala nähdään myös suurina riskejä sisältäväksi, jolloin vieraan pääoman muotoisen rahoituksen mahdollisuus suppenee.

Rahoitusrakenne ja sen ongelmat eivät kuitenkaan ole pelkästään työn luonteesta kiinni, vaan suurin osa ongelmista johtuu kulttuuritoimijoiden liiketaloudellisen ammattitaidon puutteesta. Tämä johtaa siihen, ettei rahoitusta osata taikka haluta itse hoitaa tehokkaasti. Moninainen rahoitusrakenne ei kuitenkaan tuo mukanaan pelkkiä ongelmia. Erilaiset rahoituslähteet antavat epävakaa toiminnalle sen tarvitsemat tukipylväät, jolloin riippuvaisuus yhdestä osatekijästä katoaa ja voidaan keskittyä olennaiseen, eli taiteeseen. Rahoitusrakenne antaa myös paljon mahdollisuuksia, jos niitä osataan hyödyntää oikein.

Tukipylväitä tarvitaan kuitenkin useampi. Ainoastaan julkisen tuen varassa kulttuuritarjontaa nykyisessä laajuudessa ei ole mahdollista toteuttaa. Sillä monet kulttuuritoimijat eivät olisi voineet kehittää ja uudistaa toimintojaan tai olisivat joutuneet lopettamaan toiminnan kokonaan yleisön kadotessa julkisuudessa paremmin näkyviin kohteisiin, näiden asioiden mahdollistaman yritystoiminnan puuttuessa. (Oesch 2002, 70.)

Kulttuurikohteen tarjonnan laajentaminen ei myöskään onnistu pelkästään sponsoreiden avulla. Ensinnäkin julkisella tuella rakennetut ja ylläpidettävät toiminnot mahdollistavat sekä lipputulot että lisärahoituksen hankinnan yrityksiltä. (Oesch 2002, 70.) Toisaalta sponsoroinnin osuuden kasvattaminen huomattavan suureksi kokonaistuloista saattaa johtaa ulospääsemättömään tilanteeseen kansantalouden laskusuhdanteissa, jolloin korvaavaa rahoitusta on vaikea löytää yritysmaailmasta. Tilanteen korjaaminen julkisin varoin voi lopulta osoittautua kalliimmaksi kuin riittävien perustoimintojen ylläpito avustuksilla. (Oesch 2002, 102.)

Ratkaisu ei siis löydy keskittymällä ja erikoistumalla johonkin tiettyyn tekijään, kuten kulttuurin sponsorointiin. Paras ratkaisu saavutetaan, kun kaikki toimijat saadaan yhteistyöhön keskenään ja näitä eri tahoja soveltamalla hyödynnetään koko tarjontaa. Seuraava kuvio (kuvio 1) kuvaa toimivan kulttuuritoiminnan rahoituksen rakennetta ja rahoitustyyppien järkevää käyttötarkoitusta.



Kuvio 1: Kulttuuritoiminnan rahoitusrakenne.

Kuviosta näkee, että julkinen rahoitus antaa mahdollisuuden perustoimintojen ylläpidolle ja tällä tavalla mahdollistaa koko toiminnan. Hyvä tulorahoitus taas antaa pohjaa toiminnan eteenpäin viemiselle, kehittämällä ja laajentamalla sitä. Pyramidin huipulle päästään taas

yrittäjärahoituksen tuella, joka suunnataan niihin erikoistoimintoihin, millä saadaan näkyvyyttä ja menestystä.

Jos näistä kolmesta rahoitusmuodosta ottaa julkisen tuen pois, lähtee samalla pohja koko toiminnalta. Tulorahoituksella voi rakentaa pohjan uudestaan, mutta pelkällä tulorahoituksella ja sponsorirahoituksella ei koskaan päästä huipulle asti, jonka vuoksi esimerkiksi riski sponsoritoiminnan katoamiselle kasvaa, koska yritykset eivät halua sijoittaa toimijoihin, joiden toiminta ei kehity tarpeeksi hyvin ja tehokkaasti. Ja yritykset eivät missään tapauksessa ainaakaan halua ylläpitää pelkästään jonkun toimijan perustoimintoja.

Tämän syyn takia myös kuvion rahoitusrakenne on kuvattu järjestyksessä julkinen rahoitus ja apurahat, tulorahoitus ja sponsoritoiminta. Julkinen rahoitus ei yleisesti puutu siihen, mihin annetut avustukset suunnataan (pois lukien kohdistetut erityisavustukset), joten niillä on hyvä ylläpitää perustoimintoja. Pelkällä tulorahoituksella on taas vaikea aloittaa toiminta, koska sen luonteen vuoksi varat realisoituvat yleensä vasta ensimmäisen tapahtuman yhteydessä tai sen jälkeen. Tämän takia tarvitaan perustoimintojen antama pohja, joka siis tulee julkisesta rahoituksesta ja apurahoista, jotta saadaan tulorahoituksesta toimiva. Sponsoreita taas on turha edes lähestyä ilman, että pystyy osoittamaan perustoimintojen (organisaation ja sen toiminnan) olevan kunnossa. Samalla pystytään tulorahoituksella osoittamaan, että toimintaa jo on, mutta sitä haluttaisiin edelleen kehittää ja laajentaa, mikä on myös sponsoritoiminnan kannalta keskeinen ajatus.

Tietenkään ei voi sanoa, etteikö esimerkiksi julkisella rahoituksella voisi kehittää toiminnasta ammattimaista ja jatkuvaa. Olemassa olevat varat voi nimittäin kukin kohdistaa haluamallaan tavalla. Kuvio vain osoittaa sen järjestyksen, miten rahoitusta kannattaa lähteä rakentamaan ja samalla sen, että käytössä olevan kokonaispotin tulee muodostua julkisesta rahoituksesta ja apurahoista, tulorahoituksesta ja sponsorirahoituksesta. Ilman näitä on toimintaa lähes mahdoton saada täysin toimivaksi, jatkuvasti kehittyväksi ja ammattimaiseksi kokonaisuudeksi.

Hyvin suunniteltu ja toteutettu rahoitushallinto varmistaa yrityksen häiriöttömän toiminnan, takaa projektien rahoituksen riittävyyden ja parantaa yrityksen kannattavuutta. Näin on kaikessa liiketoiminnassa, niin miksei myös kulttuurin tuottamisessa. Tarkoitus ei kuitenkaan ole painostaa kulttuuritoimijoita käyttämään omia voimavaroja rahoitussuunnitteluun, vaan antaa ensinnäkin heille tietoa eri mahdollisuuksista sekä rahoituksen tärkeydestä. Siitä, hoitaako kulttuuritoimija rahoituksen itse vai ulkoistaako sen, on päätettävä itse. Vaikka rahoitus onkin tärkeä mahdollistaja kulttuuritoiminnalle, ei se saa viedä pohjaa luovuudelta. Kuitenkin joka tapauksessa kulttuuriyrityksen rahoitussuunnittelun tulisi sisältää hankkeiden ja investointien

suunnittelua, sekä yrityksen strategista ja operatiivista suunnittelua. (Niinikoski & Sibelius 2003, 149.)

Tässä luvussa käsitellään hieman kulttuuritoiminnan yleisimpiä rahoituslähteitä, jotta aiheesta muodostuisi järkevä yleiskuva. Kuitenkin tarkastelu tulee keskittymään enemmän osakepääomanerhoitukseen sekä sponsoritoimintaan, jota käsitellään kokonaan omana lukunaan. Tulorahoitusta, joka on tyypillisessä liiketoiminnassa sen rahoituksen muoto, mikä tukee koko toimintaa, ei tarkastella tarkemmin, koska sen osuus kulttuuritoiminnan kokonaisrahoituksesta voi vaihdella lähes olemattomasta hyvinkin suuriin kassavirtoihin, jonka takia tulorahoituksen käsitettä on vaikea yleistää kulttuuriyritystoiminnassa.

3.1 Julkinen rahoitus sekä muut apurahat

Perinteisesti kulttuuritoimintaa rahoitetaan Suomessa suurelta osin julkisilla tuilla ja yleishyödyllisten yhteisöjen jakamalla avustuksilla. Suoria tukia jakavat muassa opetusministeriö, taiteen keskustoimikunta, valtion taidetoimikunnat sekä alueelliset taidetoimikunnat. Tämän lisäksi kulttuurille ohjautuu rahoitustukea kuntien ja kuntayhtymien kautta. Kulttuurin toimijat saavat rahaa myös säätiöiden jakamista apurahoista ja erilaisista taiteen rahapalkinnoista. (Niinikoski & Sibelius 2003, 126.) Tätä tukea on yleisemmin perusteltu kansallisilla kulttuurinäkökohdilla ja tuettujen tuotantojen yleishyödyllisyydellä. Tämän myötä saatuaan tukeen ei ole yleensä liittynyt takaisinmaksuvelvoitetta, vaikka käytäntö vaihteleeekin suuresti julkista tukea myöntävien toimijoiden kesken. (Niinikoski & Sibelius 2003, 141.)

Valtion taiteelle antama tuki pohjautuu yhteiskunnan formalisoituun pyrkimykseen yhteisestä hyvästä systemaattisella tasolla. Valtion tuella turvataan kansalaisille ainakin teoriassa alueellisesti ja taloudellisesti yhtäläiset mahdollisuudet taiteen ja kulttuuripalvelujen kuluttamiseen. (Oesch 2002, 92.) Käytännössä yksilöiden taiteelle antama tuki maksetaan veroina valtiolle, jonka kulttuuripoliittinen järjestelmä hoitaa taiteen tuen jakeluun (Niinikoski & Sibelius 2003, 53).

Kunnat taas tukevat mieluusti sellaisia tapahtumia, joita myös valtio tai jokin yksityinen taho tukee. Valtion tuki tulee kuitenkin veikkausvoittovaroista, joiden jakamisesta polemisoidaan joka vuosi. Ongelmana on myös se, että valtiolta saatavan tuen määrä on pysynyt entisen suuruisena samaan aikaan, kun tuen piiriin otetaan aiempaa useampia kulttuuritapahtumia, ja tapahtumien kokonaisbudjetit kasvavat. (Pönni & Tuomola 2003, 187.)

Taiteen ja kulttuurin julkisella tukijärjestelmällä, joka ei nojaa markkinoihin eikä yleisön makuun, on haluttu turvata innovatiivisen luovuuden mahdollisuus yhteiskunnassa ilman jatkuvia markkinatalouden aiheuttamia paineita. Ooppera- ja orkesteriteoksia - nykymusiikista

puhumattakaan - ei juuri sävelletä ja esitetä tai kaupunginorkestereita ylläpidetä ilman kuntien ja valtion tukea. (Pönni & Tuomola 2003, 189.) Julkisella kulttuuripolitiikalla on lisäksi pyritty korjaamaan markkinoiden synnyttämiä vääristymiä ja suojelemaan kotimaista tuotantoa kansainvälistyvillä markkinoilla (Oesch 2002, 33).

Valtion taide- ja kulttuurimenot kasvoivat vielä vuoteen 1992 asti, mutta supistuivat sen jälkeen vuosikymmenen puoliväliin saakka (Oesch 2002, 33). Vuosi 1992 onkin tavallaan viimeisin merkittävä käännekohta maamme julkisen rahoituksen ja myös siihen liittyvien ohjausjärjestelmien kehityksessä. Tuona vuonna taiteiden ja kulttuurin julkinen rahoitus saavutti pisteen, joka on säilynyt huippuna yli kymmenen vuoden ajan. (Ahonen, Heiskanen & Oulasvirta 2005, 25.)

Tämän jälkeen alkoivat lisääntyä sekä kansallisten laitosten, elokuvatuotannon ja valtion suoran taiteilijatuken menot että taiteille ja kulttuurille suunnattujen veikkauksen ja raharpajaisten voittovarot ja niistä kulttuuriin kohdistetut määrärahat (Oesch 2002, 33). Tähän liittyy olennaisesti vuonna 1992 eduskunnan säätämä teatteri- ja orkesterilaki, jolloin myös päätettiin siirtää keskeiset kulttuuritoiminnan muodot, mukaan lukien kuntien kulttuuritoiminta, lakisääteisen valtionosuusjärjestelmän piiriin. (Ahonen ym. 2005, 25.)

Vaikka julkinen tukijärjestelmä onkin välttämätön kulttuuritoiminnalle, sitä voidaan pitää myös osasyynä kulttuuritoiminnan rahoituksen ongelmiin. Julkisin varoin ylläpidetyt taide- ja kulttuuritoimijat tottuivat 1970- ja 1980-luvuilla säännölliseen rahoitukseen. Seurauksena oli myös toimintojen tehottomuutta, eikä esimerkiksi uusien yleisöryhmien tavoittamista keinona laajentaa rahoituspohjaa pidetty useinkaan tarpeellisena. (Oesch 2002, 33.) Tämä synnyttää julkisen rahan dilemman, jona voidaan pitää sen passivoivaa vaikutusta: samalla kun se rahoittaa marginaalisia hankkeita, se poistaa toimijoilta ansainnan motiivin. Se synnyttää helposti hankkeita, jotka kituuttavat vuodesta toiseen, mutta eivät koskaan kasva täyteen potentiaaliinsa, koska riskinotto- ja -motiivi puuttuvat. (Niinikoski & Sibelius 2003, 164.)

Tänä päivänä julkisen rahoituksen tiukentamisen taustalla onkin halu ohjata kulttuuritoimijoita tuottamaan enemmän sellaisia hankkeita, joille löytyy kysyntää ja näin saamaan niille parempi rahoitus. Kulttuuritoimijat joutuvat tällöin arvioimaan toimintaansa laajemmassa yhteydessä ja yhdistämään omat kulttuuriset ja taiteelliset lähtökohdansa erilaisten yleisöryhmien tarpeisiin. (Oesch 2002, 94.) Tämä on kuitenkin ongelmallista, koska samaan aikaan julkisen rahoituksen perimmäinen tarkoitus - ylläpitää kulttuuritoiminnan monimuotoisuutta - vaarantuu. Samalla ohjelmiston koostamiseen voi kohdistua vääränlaista painetta, mikäli osa toimintakuluista edellytetään katettavan esimerkiksi sponsorituloilla. (Pönni & Tuomola 2003, 189.)

Sponsoroinnin lisääntymisestä huolimatta kulttuurikohteiden tärkeimmät tulonlähteet ovat edelleen julkiset avustukset ja pääsylipputulot. Useimmilla tapahtumilla myös vapaaehtoisten käyttö muodostaa merkittävän taloudellisen voimavaran. Yritysyhteistyön kautta saatu lisärahoitus on yleensä suunnattu erityiskohteisiin ja pyritty siten turvaamaan perustoimintojen säilyminen sponsoroinnin mahdollisesti vähentyessä ja juuri tässä yhteydessä julkisen ja yksityisen rahoituksen tarkoitus on näkyvin. Perustoimintoja ylläpidetään julkisella rahoituksella ja toimintaa laajennetaan yritysrahoituksella. Kuitenkin vain toiseen rahoitukseen nojautuminen joko seisauttaa toiminnan paikalleen tai aiheuttaa liian suuren riskin. (Oesch 2002, 101.)

Julkisen rahoituksen korvaaminen yritysten avulla ei hyödytä kulttuurikohtetta, eikä edistä yhteistyön toteutumista odotetulla tavalla. Sponsoroinnin ja liike-elämän kannalta on nimitäin oleellista, että kulttuuritoimijoilla on hyvät edellytykset tehdä omaa ydintehtäväänsä ja vasta julkisen tuen avulla on mahdollista luoda ja tarjota yrityksiä kiinnostavia ja niille käyttökelpoisia kulttuuripalveluja, jotta heidän mielenkiintonsa heräisi. (Oesch 2002, 93.) Tästä voisi ottaa hyvänä esimerkkinä Englannissa toimivan palkitsevan järjestelmän, jossa sponsoroinnilla hankittu raha kasvattaa myös julkisen rahoituksen osuutta (Oesch 2002, 94). Tämänkin järjestelmän ongelmana on kuitenkin pienempien marginaalisten toimijoiden syrjäytyminen suurempien ja toimivimpien viedessä rahoituksen. Kuitenkin esimerkki osoittaa sen, että julkisen ja yksityisen rahoituksen välillä tulisi olla selkeä yhteys.

On kuitenkin aina muistettava, että julkista rahoitusta saava kulttuuriorganisaatio joutuu kilpailemaan muiden kanssa jaettavissa olevista varoista. Ja aivan kuten yritysrahoitusta hankittaessa, vain hyvin hoidettu ja tehokkaasti markkinoiva organisaatio tai yritys voittaa tämän kilpailun. (Niinikoski & Sibelius 2003, 75.)

3.2 Yritysrahoitus

Julkisen rahoituksen lisäksi kulttuuritoimija voi hakea toiminnalleen yksityistä rahoitusta, jolloin mahdollisuuksia ovat vieraan ja oman pääoman ehtoinen sijoittaminen, sponsoritoiminta sekä lahjoitukset. Näistä rahoitusmuodoista sponsoritoimintaa käsitellään omana kokonaisuutenaan luvussa neljä. Muista yritysrahoituksen muodoista käsitellään tarkemmin oman pääoman ehtoista pääomasijoittamista.

Edellä mainittiin julkisen rahoituksen olevan yleisempää ja helpommin haettavaa yleishyödyllisten yhdistysten kohdalla. Oman pääoman rahoituksessa tilanne on toinen ja tämän mahdollistamiseksi on taustalla usein oltava osakeyhtiö, joka mahdollistaa rahoituksen hankkimisen osakesijoituksilla, jolloin puhutaan ulkoisesta omasta pääomasta. Toinen oman pääoman muoto on sisäinen pääoma, jolla tarkoitetaan puolestaan tulorahoituksella hankittua, eli liiketoiminnasta voittona saatua kassavirtaa. (Niinikoski & Sibelius 2003, 133.)

Pääomasijoittajaa hakiessa kulttuuriyrityksellä on mahdollista saada tarvitsemansa pääoman vakuudettomana välirahoitus- tai muuna erityisluottona, vakavaraisuutta vahvistavana pääomalainana tai osakepääomasijoituksena. Näissä tapauksissa pääomasijoittaja ei ole pysyvä omistaja, vaan pyrkii irtautumaan yrityksestä sovitun suunnitelman mukaisesti ja saada sijoitukselleen mahdollisimman hyvän tuoton. Vaikka pysyvää omistusta ei synnykään, antaa oman pääoman ehtoinen rahoitus sijoittajalleen äänioikeuden yhtiökokouksessa. mutta konkurssitilanteessa osakkeenomistaja on heikommassa asemassa suhteessa vieraan pääoman tarjoajaan. (Niinikoski & Sibelius 2003, 132, 145.)

Markkinatalouden taiteelle antama tuki suunnataan niille tahoille, joista on kyseiselle yksilölle tai organisaatiolle eniten taloudellista hyötyä. Tämä hyöty voi olla suoraa, kuten taidetta kaupallisista lähtökohdista tuottavalla organisaatiolla, joka kerää voittonsa lipputuloista, tai epäsuoraa, kuten yrityksellä, joka sponsoroi taideorganisaatiota myöhemmän taloudellisen hyödyn toivossa. Pääomasijoittaja ei sijoitakaan hyvään tuotteeseen vaan hyvän tuotteen mukanaan tuomiin kaupallistamismahdollisuuksiin. Niinpä yritys, jossa osataan tuottaa sisältöä, mutta jossa ei osata kaupallistaa sisältöä, ei ole kovin houkutteleva sijoituskohde. Tämä taas johtuu siitä, että pääomasijoittaja asettaa sijoitukselleen aina tietyn tuottovaatimuksen, joka määräytyy riskin mukaan. Sijoittajan vaihtoehtona on sijoittaa lähes riskittömään valtion velkakirjaan eli obligaatioon. Jos sen vuotuinen tuotto on vaikkapa 5 prosenttia, niin sijoittaja vaatii osakkeilta vähintään tuon lähes riskittömän tuoton. Riippuen yrityksen riskisyydestä sijoittaja lisää vielä tuottovaatimukseensa riskipreemion. Mitä riskisempi yritys, sen suurempi on riskipremio. (Niinikoski & Sibelius 2003, 53, 132, 171.)

Tämä onkin kulttuurialalla ongelma, sillä suomalaisten sijoittajien joukossa elää vahvana usko, että kulttuuriteollisuudessa menestyään onnella ja ettei kukaan voi tunnistaa menestystuotetta. Tähän liittyy suurilta osin se, ettei potentiaalisilla pääoman tarjoajilla ole yleensä riittävää toimialatuntemusta kulttuurialasta kokonaisuudessaan. Toimialatuntemuksen puuttuminen hidastaa yksityisen pääoman siirtymistä kulttuuriteollisuuteen, sillä sijoittaja haluaa ymmärtää yrityksen tuotteen, ansaintalogiikan ja markkinat. (Niinikoski & Sibelius 2003, 139, 168.)

Koska oman pääoman tuottovaatimus on riskistä johtuen vieraan pääoman tuottovaatimusta suurempi, on oman pääoman hinta myös kalliimpi kuin vieraan. Syitä siihen miksi omaa pääomaa kannatta käyttää rahoituksen saamiseksi on kuitenkin useita.

Ensinnäkin vieraan pääoman saanti helpottuu. Sijoittaja ei halua sijoittaa yritykseen, jossa oman pääoman osuus on liian pieni. Tämä johtuu siitä, että vieraan pääoman sijoittajien tärkein motiivi on pääoman takaisinsaanti. Jos yrityksen pääoma tulisi kokonaan vieraan pää-

oman lähteistä, siihen kohdistuisivat samat riskit kuin omaan pääomaan. Tällöin yrityksen kokonaisriski kohdistuisi täysin vieraaseen pääomaan.

Toiseksi koko yritystoiminnan motivaatio yrittäjän kannalta on juuri riskin ottaminen oman pääoman tuottojen saamiseksi. Yrityksen toiminnan onnistuessa sijoittaja saa korvauksen panostuksestaan.

Kolmantena esimerkkinä on oman pääoman suojan antaminen yritystoiminnan vaikeuksien varalta, sekä mahdollisuuden toimia tasavertaisempina rahoitusneuvotteluissa koskien sekä vierasta että omaa pääomaa. Oma pääoma antaa myös yritykselle alkutaipaleen rahoitusta. Pääomasijoittaja tuo rahoituksen lisäksi myös muuta lisäarvoa, osallistumalla strategioiden luomiseen, rahoituksen kokonaisjärjestelyihin, hallitustyöskentelyyn, budjetointiin, markkinointiin ja johtamisjärjestelmien kehittämiseen sekä tuomalla toimintaan omaa toimialatuntemusta. Lisäksi kohdeyrityksen käytettävissä on pääomasijoittajan kotimainen ja kansainvälinen yhteysverkko. (Niinikoski & Sibelius 2003, 133, 146.)

Oman pääoman ehtoisessa sijoittamisessa on toki ongelmansakin. Useimpien kulttuuriyritysten rahoitustarve on verrattain pieni, joka ensinnäkin rajoittaa potentiaalisten sijoittajien joukkoa. Yksityisillä sijoittajilla ei usein ole myöskään kiinnostusta laittaa rahojaan ainoastaan yhteen tuotantoon, sillä se muodostaisi liian suuren riskin sijoittajan kannalta. Lisäksi yrityksellä tulee olla kansainvälistymishalukkuutta ja -potentiaalia. Tämä luo paineita kulttuuritoimijalle ja toiminnan kehittämiseksi ja voi tätä kautta aiheuttaa tuotannon laadun heikkene- mistä. Yksityistä pääomaa ei yleensä myöskään anneta normaalin liiketoiminnan ylläpitämi- seen, vaan jonkin uuden tuotteen tai prosessin kehittelemiseen, kansainvälistymiseen ja kas- vuun. Tällöin kulttuuritoimijalle tulee taas eteen riippuvaisuus muista rahoituslähteistä. (Niinikoski & Sibelius 2003, 139.)

Oikean juuri tietyllä toimialalla toimivan ja tiettyyn yrityksen kehitysvaiheeseen erikoistu- neen sijoittajan löytäminen mahdollisimman varhaisessa vaiheessa auttaa huomattavasti näi- den ongelmien välttämiseksi. Se nopeuttaa yrityksen pääomanhankintaa ja näin säästää myös kustannuksia. Rahoitusta pystytään jo aikaisessa vaiheessa käyttämään yrityksen kehittämi- seen ja kasvattamiseen ja tätä kautta helpottamaan lisärahoituksen hankintaa antamalla kuva tehokkaasta ja tavoitteellisesta liiketoiminnasta. Pääomasijoittajan tarkoituksena onkin juuri tarjotun lisäarvon myötä edistää yrityksen arvonnousua. Arvonnousu realisoidaan irtautumis- vaiheessa, jolloin pääomasijoitusyhtiö luopuu osuudestaan kohdeyrityksessä.

Jotta yhteistyö olisi riidatonta ja tuloksellista, tulee sijoittajan ja yrittäjän tehdä hyvä ja oikeudenmukainen osakassopimus, jossa sijoittajalle annetaan oikeudenmukaiset mahdoli-

suudet vaikuttaa omalta osaltaan yritystoimintaan ja sovitaan hyvissä ajoin mm. erimielisyyksien ratkaisumenettelyistä (Niinikoski & Sibelius 2003, 145-147).

4 Sponsoritoiminta

Elinkeinoelämän tuesta taiteille ja kulttuurille puhuttaessa keskipisteeseen tavallisesti nousee sponsorointi, joka tarkoittaa sen alkuperäisessä merkityksessä yrityksen imagollista yhteistyötä kulttuurikohteen kanssa, johon ei sisälly vastikkeellisuutta. Sponsoroinnin merkitys kuitenkin mielletään usein eri tavoin ja periaatteessa sponsori ja kohde voivat yhteisestä sopimuksesta päätyä nimittämään sponsoroinniksi melkein mitä tahansa yhteistyömuotoa, jos molemmilla on samanlainen näkemys sen sisällöstä. Selvää kuitenkin on, että sponsorointi liitetään yleisesti markkinointiin ja sekä yritykset että kulttuuritoimijat käyttävät sitä näkyvyytensä lisäämiseen. (Oesch 2002, 65-68.)

Vaikka sponsorointiyhteistyö määritellään monella eri tavalla, on eri selitysten joukosta löydettävissä yhteneväisyyksiä, josta sponsoroinnin määritelmä voidaan muodostaa.

Sponsoroinnilla halutaan vahvistaa yrityskuvaa liittämällä sponsoroitavan imago sponsoroijan näiden toimijoiden laaja-alaisen yhteistyön avulla. Sponsorin kohdalla tällä yhteistyöllä haetaan yritykselle hyvää imagoa ja yleistä hyväksyntää tekemällä yrityksen nimeä tunnetuksi hyvien asioiden yhteydessä. Yhteistyö voi sisältää esimerkiksi sponsoroitavan tapahtuman hyödyntämisen asiakastilaisuuksiin, sponsorointikohteen näkymisen yrityksen tilaisuuksissa tai viestinnällisen näkymisen yhdessä. Yritykset saattavat nykyisin lähteä sponsorimaan hanketta myös verkostoituakseen uusille alueille ja opetellakseen uusia toimintatapoja. Kulttuuritoimijat taas käyttävät yritysyhteistyön tuomaa taloudellista liikkumavaraa tarjonnan laajentamiseen, mikä tuo uutta yleisöä ja samalla houkuttelee myös uusia sponsoreita. Olennaista on, että sponsorointi edellyttää aina sponsoroijan ja sponsoroitavan monitasoista yhteistyötä, josta on taloudellista hyötyä sekä rahoittajalle että tuen saajalle. (Oesch 2002, 19, 66, 97; Rope 2005, 125.)

Sponsoroinnin luonteen erilaisista painotuksista huolimatta kyse on jonkin materiaallisen hyödyn (raha, tavara, palvelu) siirtymisestä sponsoroidulle osapuolelle ja vähintään aineettoman hyödyn, esimerkiksi yrityksen imagon tai tunnettuuden lisääntymisestä yhteistyön tuloksena. Hyväntekeväisyys ja lahjoitukset eivät ole sponsorointia. (Oesch 2002, 19.)

Yleensä kulttuurisponsorointisopimusten rahallinen hyöty ei kuitenkaan ole suoraan mitattavissa, koska niihin ei yleensä liity mitään varsinaista yrityksen tuotteiden myyntiä. Suoraa taloudellista hyötyä ei pitkälläkään aikavälillä ole voitu todentaa. Sen sijaan kulttuurilla todetaan olevan kesto vaikutusta ja onnistuneesta kohteesta saattaa tulla palautetta vuosienkin

kuluttua. Sponsorioijalla kulttuurin sponsorointi näkyy pitkällä aikavälillä yrityskuvassa ja asiakassuhteen pysyvyytenä ja syvenemisenä. Kulttuuritoimijalle esimerkiksi suuri valtakunnallinen ja hyvässä maineessa oleva sponsori voi lisätä kulttuuritoimijan uskottavuutta ja luotettavuutta sekä helpottavan myös muiden yritysten ratkaisuja, vaikka sponsorisopimuksen rahallinen hyöty ei olisikaan merkittävä. (Oesch 2002, 75, 78.)

Sponsorisopimusten laatiminen ja yhteistyön aloittaminen on aina tapauskohtaista. Kuitenkin sopimuksissa pyritään sitouttamaan osapuolet vähintään kolmen vuoden yhteistyöhön, mikä on etenkin yritysten tavoitteena. Pitkäaikaisempien sopimusten avulla yhteistyötä voidaan laajentaa laadullisesti ja yritykset oppivat yhdistämään siihen enemmän muita kuin kaupallisia elementtejä. Samalla yritykset pystyvät monipuolistamaan näkökulmaansa kuva- ja säveltaiteesta myös muille kulttuurin ja taiteen aloille. (Oesch 2002, 81, 89.)

Yritysyhteistyö lisää kulttuurikohteen työmäärää neuvotteluista alkaen. Silloin on oltava erityisen huolellinen, jotta osapuolille ei jää epäselväksi mistä sovitaan. Tärkeää on, että yrityksiä lähestyttäessä pyritään osoittamaan selkeästi, että kyse ei ole pelkästään rahan saamisesta, vaan kulttuuritoimijalla on myös halua ja riittävät valmiudet tarjota jotain vastikkeeksi. (Oesch 2002, 75, 87.)

Kulttuuritoimija taas edellyttää pääyhteistyökumppanilta merkittävämpää taloudellista sijoitusta kohteeseen ja vastikkeeksi tarjotaan enemmän näkyvyyttä ja vieraanvaraisuuspalveluja kuin alemman tason sponsoreille (Oesch 2002, 76).

Niin kuin tutkimuksessa jo aikaisemmin on tullut ilmi, perustoimintojen rakentaminen sponsoroinnin varaan ei ole suotavaa, vaan sponsoriyhteistyön tulee kohdistua ensisijaisesti erityistuotantoihin. Varoja tulee käyttää markkinointiin tai yleensä toimintaan, joka tuo näkyvyyttä sekä yritykselle että kulttuuritoimijalle, nimittäin yleisö ei löydä hyvääkään tuotetta, jos sitä ei osata markkinoida. Yritysyhteistyöllä on toisaalta myös välillinen yhteys sisällön laatuun sen toteutuksen kautta, sillä paremmat taloudelliset mahdollisuudet vaikuttavat siihen mitä pystytään tekemään ja tarjoamaan. (Oesch 2002, 69, 83, 89.)

Yksittäisinä toimijoina sponsoroinnin lisäämiseksi valtion, elinkeinoelämän tai kulttuuritoimijoiden tulisikin merkityksen korostamisen sijaan enemmän pyrkiä osapuolten tasavertaiseen kanssakäymiseen ja vuoropuheluun. Esimerkiksi pienten kulttuuritoimijoiden yritysyhteistyötä tulisi kehittää erillisellä markkinointituella tai yhteisellä alueellisesti keskitetyllä markkinointi- ja sponsorihankintajärjestelmällä, jonka mahdollistaisi julkinen tuki. Taiteenalojen keskusjärjestöt voisivat myös ryhtyä hoitamaan oman alansa tiedotusta yrityksiin ja esimerkiksi teatteritapaamisiin voisi kuntien kulttuurilautakuntien ohella viedä yritysten edustajia tutustu-

maan tarjontaan. (Oesch 2002, 93, 102.) Näiden asioiden toteuttaminen edesauttaisi kulttuuritoimijoiden sponsoriyhteistyötä.

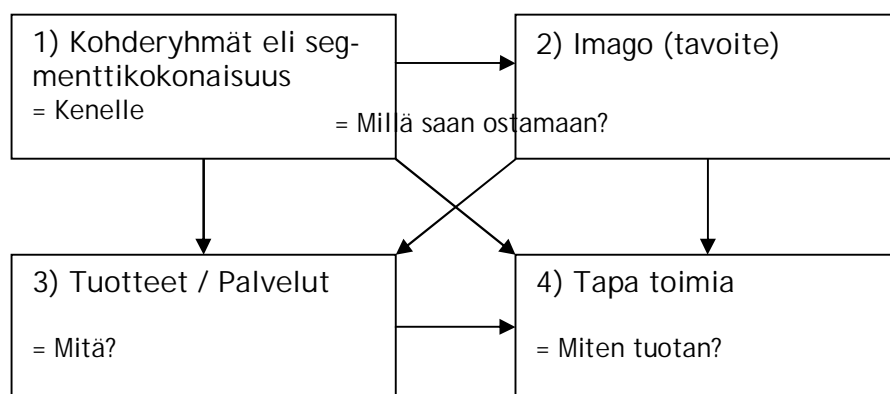
Täytyy kuitenkin muistaa, että onnistumisen taustalla ei välttämättä aina ole perusteellinen taustatietojen selvittely, tuotteistaminen, omien tarpeiden jäsentely ja järjestelmällinen etsintä. Monellakaan kulttuuritoimijalla ei ole siihen tarvittavaa osaamista, henkilöstöä eikä aikaa. Usein yhteistyö voi saada alkunsa vain joukosta sopivia yhteensattumia. Sopiva yhteistyökumppani saattaa löytyä kulttuuritoimijan työntekijöiden henkilökohtaisten suhteiden kautta, hyödyntämällä omien sidosryhmien yhteyksiä liikemaailmaan tai seuraamalla eri yritysjohtajien kiinnostusta kulttuuriin. (Oesch 2002, 75.) Kuitenkaan ei saa unohtaa kappaleen alussa lueteltuja tekijöitä, joita ilman suhteiden kautta toimiminenkin on vaikeaa. Seuraavissa kohdissa käsitellään tarkemmin näitä onnistuneen yritysytteistyön kannalta välttämättömiä tekijöitä.

4.1 Sponsoroinnin lähtökohtia

Keskusteluyhteyden saaminen yritykseen on sponsorointiyhteistyön aloittamisen kannalta keskeinen tehtävä (Oesch 2002, 27). Tähän liittyy on tärkeää, että hakija osaa ottaa yhteyttä oikeaan henkilöön. Suuressa osassa yrityksiä päätökset tekee yrityksen ylin johto, mikäli yrityksessä ei ole käytössä varsinaista kulttuuristrategiaa, jolloin taas vastuuhenkilö voi olla näistä vastuualueista vastaava henkilö, kuten markkinointi- tai viestintäjohtaja. (Niinikoski & Sibelius 2003, 176.) Henkilökohtaisten tai muuten aiempien yhteyksien puuttuessa, oikean avainhenkilön löytäminen ja kiinnostuksen herättäminen saattaa usein vaatia paljon työtä ja aikaa. Kun tavoiteltavaan yhteistyöyritykseen saadaan luotua kontakti, on ensiarvoisen tärkeää tietää ne pelisäännöt, joita yhteistyöyritykset edellyttävät sponsorointikohteiltaan. Toinen tärkeä tekijä on ottaa huomioon juuri sen yrityksen ajatusmaailma ja arvot, jota ollaan lähestymässä. Jokaisen yhteistyön tulisi perustua nimittäin osapuolten yhteiseen näkemykseen, joka lähtökohtana aloittaa pitkäaikaisen yhteistyökumppanuuden.

Tähän liittyy on kulttuuritoimijan tarkalla segmentoinnilla ratkaistava ensinnäkin se mitä yrityksiä pyritään lähestyä. Olennaista on löytää ne asiakasryhmät, joiden arvostukset ovat keskenään samanlaiset, mutta muista segmenteistä eroavat. (Rope 2005, 48.) Tämä segmenttiratkaisu vaikuttaa kaikkiin kolmeen muuhun liikeideaelementtiin, joita ovat imago, tuotteet/palvelut sekä tapa toimia. Kuviossa 2 näkee kaikkien neljän liikeideaelementin linkittymisen toisiinsa.

Segmenttiratkaisun jälkeen määritettävät imagotavoitteet vaikuttavat tarjontasisältöön ja tapaan toimia, kolmantena tehtävä tarjontasisältö ohjaa toimintatapaa, joka on työjärjestyksessä viimeisenä (Rope 2005, 45).



Kuvio 2: Markkinoinnillisen liikeidean rakentamisen työjärjestys (Rope 2005, 45).

Toimivan kulttuuriyhteistyön perustana on toisen osapuolen huomioonottaminen yhteistyön kaikissa vaiheissa. Tämä edellyttää suunnitelmallista projektin kokonaishallintaa ja -strategiaa, jossa toimijoiden keskinäisellä yhteistyöllä on olennainen osa. (Niinikoski & Sibelius 2003, 182.) Tämän takia kulttuuritoimijan tulisi pyrkiä alusta asti osoittamaan, että juuri hänen palvelunsa tai tuotteensa on se mistä yhteistyöyrityksen kiinnostus herää. Tämä tehdään joko räätälöimällä oma tuote yritykselle sopivaksi, taikka vetoamalla arvoihin, jotka yritysikin kokee omikseen.

Myös kulttuuritoimijan puolelta koko toiminnan rahoituksen kannalta tärkeimpiä ovat ne yritykset, jotka uskovat kulttuuritoimijaan alusta alkaen, eivätkä lähde mukaan kuin mahdollisesti vasta sitten, kun kulttuuritoimija on saanut luotua ympärilleen toimivan organisaation ja tämän avulla tuloksellisen toiminnan muiden yhteistöiden kautta. (Niinikoski & Sibelius 2003, 177.)

Sponsoreita lähestyttäessä ja sponsorisopimuksia laadittaessa kannattaa edellä esiin tulleiden asioiden lisäksi ottaa huomioon muutamia käytännön asioita, jotka voivat olla tehokkaita apukeinoja tilanteessa, jolloin sponsorin mielenkiinto näyttää laskevan.

Kun lähtee hakemaan sponsoria, kannattaa yrityksille tarjota erihintaisia paketteja esimerkiksi pääyhteistyötasolla ja tavarantoimittaja- tai palveluyritystasoilla. Pelkästään pääyhteistyökumppania varten kannattaa suunnitella erilaisia yhteistyöpaketteja, jotka voivat erota sekä rahamäärällisesti että sisällöllisesti. Tällöin tulee kuitenkin huolella miettiä ja perustella ne tekijät, mitkä antavat jokaiselle ratkaisulle yhtäläisen lähtökohdan. (Grey & Skildum-Reid 2005, 97-98.) Peruslähtökohtana yleisesti on nimittäin se, että rahallisesti edullisin vaihtoehto on paras, ja juuri tämä lähtökohta on kumottava.

Pienemmissä ja yksilöllisemmissä tapahtumissa hyvänä keinona taas on hakea toteutettavalle tapahtumalle vain yksi, kaksi tai enintään kolme yhteistyöyritystä, jolloin kyseinen tapahtuma

profiloituu selkeämmin tapahtumaa sponsoroivaan yritykseen taikka yrityksiin. Varsinkin tapahtumien yhteydessä sponsoreille on nimittäin tärkeää tulla selkeästi huomioiduksi osana tapahtumaa ja sen mahdollistamista. Myös rahallisen panoksen määrä voi olla huomattavasti suurempi keskittämällä yhteistyö vain muutaman toimijan kanssa. (Niinikoski & Sibelius 2003, 176.)

4.1.1 Sponsoroinnin historia ja kehitys

Sponsorointi on aikaisemmin keskittynyt pääpainoisesti urheilutapahtumien yhteyteen, joka hyvän näkyvyytensä ansiosta on edelleen tärkein sponsorikohde. Kuitenkin viime vuosikymmeninä sponsorointi on ohjautunut yhä enemmän myös kulttuuritoimijoille ja varsinkin merkittävä käännekohta kulttuurin sponsoroinnissa oli 70- ja 80-luku, jolloin sponsorointi alkoi kehittyä kokonaisuudessaan yhä yleisemmäksi markkinoinnin muodoksi. Tätä on omalta osaltaan edesauttanut ihmisten vapaa-ajan määrän kasvu, joka on ohjannut ihmisiä yhä enemmän urheilu- ja kulttuuriharrastusten piiriin. Myös perinteisen mainonnan kustannusten nousu ja määrän kasvu on pakottanut yrityksiä etsimään uusia tehokkaampia markkinointikanavia (Oesch 2002, 35).

1990-luvun alun lama osaltaan laimensi yritysten sponsorointihaluja ja -mahdollisuuksia. Määrällisesti sponsorointi ei kuitenkaan vähentynyt niin paljon kuin rahamäärät osoittavat ja 1990-luvun loppupuolen kehitys puolestaan lisäsi yritysten kiinnostusta kulttuuriin, minkä seurauksena kulttuurin ja taiteen julkisuusarvo ja yleensä arvostus nousivat (Oesch 2002, 55). Laman aikana yritykset saivat myös sopimuksia edullisemmin kuin 1980-luvun huippuvuosina, joka edesauttoi nykymuotoisen sponsoroinnin kehitystä. Samaan aikaan alkaneet julkisten kulttuurimäärärahojen leikkaukset ohjasivat kulttuuritoimijoita rahoitusvajeineen aiempaa enemmän yritysten puoleen ja entistä kovempi kilpailu sponsoreista edellytti taas kulttuuritoimijoilta entistä enemmän liiketaloudellista osaamista sponsorointia haettaessa. (Oesch 2002, 36.)

Kulttuurisponsoroinnin yleistyessä sen hoitaminen on ammattimaistunut sekä kulttuuritoimijoiden että yritysten osalta. Yritykset ovat huomanneet uudenlaisen yhteistyön innovaatioarvon ja kustannustehokkuuden uusien aiempaa tarkemmin rajattujen kohderyhmien tavoittamisessa. Markkinointi- ja viestintävälineenä sekä yritysten keskinäisessä suhdetoiminnassa kulttuurisponsoroinnin moninaisuus, jossa yhdistyvät yhteiskuntavastuu, yhteistyö ja kaupalliset arvot, tarjoaa kiinnostavia mahdollisuuksia yritysten tunnettavuuden ja imagoprofiilin kohottamisessa. Tämän myötä pyritään yhä enemmän sijoittamaan yleishyödyllisiin toimintoihin sekä niiden kehittämiseksi, että hyötymään niiden kaupallisista arvoista (Oesch 2002, 19). Sponsoroinnin vaikutukset ovatkin heijastuneet toisaalta kulttuurin tuottamiseen ja sisältöön, toisaalta arvostuksen ja viestinnällisen kilpailutilanteen muutoksina. (Oesch 2002, 9.)

Kulttuurisponsoritoiminnan ammattimaistuminen näkyy myös siinä, että tähän mennessä kulttuuritoimijat ovat olleet yhteistyökumppanin etsinnässä selvästi aktiivisempi osapuoli, mutta suurimpiin tapahtumiin ja näkyvästi esillä olleisiin toimijoihin on tullut yrityksiltäkin yhteydenottoja (Oesch 2002, 74). Yritykset ovat alkaneet käyttää myös enemmän sponsoritoimistojä, jotka ovat hakeneet yrityksen arvoihin sopivia sponsorikohteita. Sponsoritoiminnasta on siis selvästi tullut osa yritysten markkinointiviestintää, eikä sitä enää nähdä eräänlaisena velvollisuutena tukea taiteellista toimintaa.

Sponsoroinnin ja erilaisten yritysten kanssa tehtävien yhteistyösopimusten merkitys kulttuurintarjoajien tulonlähteenä kasvaa edelleen ja etenkin yritysten käsitysten mukaan kulttuuri ei nykyisin tule toimeen ilman yritysrahoitusta, koska julkinen rahoitus on pienentynyt (Oesch 2002, 69). Ongelma on kuitenkin palveluiden tuotteistamisessa ja markkinoinnissa yrityksille, joka monelle kulttuuritoimijalle on kynnyksikysymys (Niinikoski & Sibelius 2003, 83). Kulttuuritoimija joutuu lisääntyvässä määrin ottamaan huomioon yritysten tarpeet oman toimintansa ja ohjelmistonsa suunnittelussa, mikä edesauttaa sponsorirahoituksen hankintaa, mutta toisaalta voi antaa kulttuuritoimijalle väärän käsityksen, että omaa toimintakenttää tulisi kaventaa.

Nykypäivänä yritysyhteistyön ei kuitenkaan katsota enää sitovan liiaksi, eikä sillä koeta olevan kielteistä vaikutusta kohteen imagoon tai toimintaan (Oesch 2002, 71). Kuitenkin sponsorointi tulee edelleen keskittymään tunnetuille ja asemansa vakiinnuttaneille kulttuuritoimijoille, joka voi osaltaan pakottaa marginaalisten toimijoiden kaupallistamaan toimintojansa yrityksille mielekkäämmiksi. Tämä puolestaan vaikuttaa pitkällä aikavälillä koko kulttuurin kenttään ja sen monimuotoisuuteen, ellei julkista tukea vastapainoksi kohdisteta juuri näihin kokeellisiin ja uutta luoviin kulttuuritoimintoihin, jotka eivät kiinnosta liike-elämää. (Oesch 2002, 35.)

Sponsorointi onkin pohjoismaisissa hyvinvointivaltioissa - Suomi mukaan lukien - nähty alkuaan ongelmallisena, koska on pelätty "kaupallisen sektorin" sen kautta ulottavan vaikutusvaltansa kulttuurituotannon strategioihin ja tuotokseen. Parin viime vuosikymmenen aikana tämä ajattelu on kuitenkin korvautunut lievemällä näkemyksellä, jossa korostetaan sponsorointia elinkeinoelämän ja kulttuurin tasa-arvoisena yhteistyönä. (Ahonen ym. 2005, 116.)

Nykyaikaisen sponsoroinnin lähtökohtana on, etteivät yhteiskunnalta saatavat taloudelliset voimavarat enää vastaa kulttuurin toiminnallista tarvetta, eivätkä anna kehitysmahdollisuuksia (Oesch 2002, 69). Näiden puuttuvien voimavarojen kattamiseksi tarvitaan rahoitusta yrityksiltä, joiden tehtävänä tulisi olla juuri kehityksen mahdollistaminen. Yritysrahoituksen tuoman lisäarvon avulla onkin pystytty toteuttamaan sisällöltään juuri sellaisia kohteita, joihin ei aiemmin olisi ollut taloudellisia edellytyksiä (Oesch 2002, 83). Tämän vuoksi onkin tär-

keää rakentaa toimiva yhteistyö kulttuuritoimijan, julkisen rahoituksen ja sponsorirahoituksen välille, jättämättä näistä yhtäkään tekijää ulkopuolelle.

4.1.2 Sponsoroinnin muodot

Sponsoroinnin toteuttamisen muotoja löytyy useita. Se voi olla suoraa rahallista tukea tai sitten välillistä, jolloin yritys esimerkiksi antaa käyttöön omia tuotteitaan tai kustantaa muiden tuottamia palveluja (Oesch 2002, 19). Sponsorikohteelta voidaan taas saada tiettyjä yhteistyön edellyttämiä vastikkeita, joita voi olla vapaaliput konsertteihin, esiintymiset sponsoriyrityksen tilaisuuksissa tai muita tämän tyyppisiä hyötyjä (Ahonen ym. 2005, 116). Toimintaan ei kuitenkaan välttämättä liity varsinaisia sitoumuksia vastavuoroisuudesta, joskus pelkkä yrityksen nimen näkyminen tapahtumien yhteydessä ja painotuotteissa voi kattaa yhteistyön vaatimukset. Tämä on kuitenkin nykypäivänä harvinaisempaa ja yleisemmin näkyvyys on vain yksi tärkeä yhteistyön osa yhdessä muiden toimintojen kanssa. (Oesch 2002, 27.)

Suora sponsorointi onkin vähentynyt ja erilainen yritys yhteistyö taas voimakkaasti lisääntynyt. Tämä näyttää viittaavan siihen, että taiteiden ja yritysmaailman väliset suhteet ovat tulleet entistä arkipäiväisemmiksi liiketoimintasuhteiksi. Se on myös yksi niistä indikaattoreista, joka osoittaa julkisesti tuetun toiminnan ja markkinaperusteisen toiminnan lähestyneen toisiaan.

Sponsorointiyhteistyössä pitää muistaa, ettei se ole ainoastaan rahaa tai muita hyödykkeitä, vaan yhteistyö vaatii sen osapuolilta myös aikaa sovittujen asioiden hoitamiseen. Aikaa on kuitenkin käytettävissä vain rajallisesti, joka voikin aiheuttaa tiettyjä ongelmia. Esimerkiksi yksi henkilö voi vastata yksin suurenkin yrityksen sponsoroinnista. Tällöin meneillään olevaan yhteistyöhön paneutumiseen ja tiedon etsintään uusista kohteista löytyy aikaa yleensä vain silloin, kun sopimusten uusiminen tai kohteen vaihtaminen ovat ajankohtaisia ja tämä menettely ei palvele kumpaakaan osapuolta. (Oesch 2002, 84-85.)

Sponsorointimuotojen lisäksi on hyvä muistaa, että sponsorointi on vain yksi elinkeinoelämän tuen muodoista. Muita keskeisiä muotoja ovat verovapaat lahjoitukset, taidehankinnat ja muu yritys yhteistyö, jota tulisi omalta osaltaan pitää myös tärkeänä osana sponsoritoimintaa. (Ahonen ym. 2005, 116.)

4.1.3 Sponsoroinnin kohdistaminen

Perinteisesti sponsorointi on kohdistunut urheiluun, joka on tänäkin päivänä yleisin sponsoroinnin muoto. Kulttuurin sponsorointi on kuitenkin jatkuvasti yleistynyt aina 1980-luvulta lähtien ja tullut yhdeksi käytetyimmistä sponsorikanavista (Oesch 200, 32). Yrityksille on kuitenkin edelleen kohtalaisen tärkeää sponsorointikohteen näkyvyys, jonka takia suurta yleisöä houkuttelevat urheilu- ja massatapahtumat sekä suositut konsertit ja näyttelyt tulevat aina olemaan tärkeimpiä kohteita, vaikka yrityksillä olisikin halua rahoittaa muitakin kohteita. (Oesch 2002, 91.)

Toisaalta yhä useampien yritysten ottaessa myös kulttuurin sponsorointikohteiden listalle, julkisuudessa pysyminen on edellyttänyt aiempaa näyttävämpiä ja rohkeampia kohteita, jolloin myös marginaalisilla toimijoilla on ollut mahdollisuus hakea sponsoria (Oesch 2002, 35). Tässä on kuitenkin ollut edellytyksenä tietyn tasoinen menestys ja arvostus omalla toimintakentällä. Erityisesti tämä kilpailu yritysten mielenkiinnosta näkyy pääkaupunkiseudulla. Kulttuuritoimijan on selkeästi erottauduttava sekä oman toiminta-alansa että muiden kulttuurimuotojen ja vapaa-ajan palvelujen tarjonnasta. Muualla vaikeudet ovat taas yritystoiminnan vähäisyys ja yritysten pienuus (Oesch 2002, 87).

Näkyvyys ei kuitenkaan ole kaikki kaikessa, vaan peruslähtökohta on samanlainen niin kaupalliseen, ei-kaupalliseen kuin yhteiskuntavastuuseenkin perustuvassa sponsoroinnissa. Kulttuuritoimijan rahoitusrakenteen on oltava kunnossa myös toimintakulujen ja omien tulojen osalta. Tässä on taustalla ajatus yhteistyön hyvästä toteutumisesta, sillä toimivan rahoituksen omaavalla kulttuuritoimijalla on myös yleisesti tarvittava ammattiosaaminen ja valmiudet sponsoriyhteistyön tehokkaalle toteuttamiselle. Tämän lisäksi nämä kulttuuritoimijat kykenevät itsenäisesti kehittämään toimintaansa muiltakin osin, jolloin sponsoroinnin hyödyntäminen on osoitettavissa myös tuloksellisesti (Oesch 2002, 35). Hyvän yhteistyön taustalla voi olla myös sponsoroinnin keskittäminen pienempiin kohderyhmiin ja useampivuotisten sopimusten solmiminen, joiden ansiosta sponsoroinnista tulee hallittavampaa ja pitkäjänteisempää toimintaa (Oesch 2002, 102).

Yritysten motiivit kulttuurin sponsoroinnille löytyvät kulttuurin tarjoamista mahdollisuuksista kehittää julkisuuskuva ja suhdetoimintaa ja edellytykset sponsoroinnille on kulttuuritoimijan valmiudessa ylläpitää perustoimintoja sekä hoitaa yhteistyötä keskimääräistä paremmin. Kulttuurimuodoista kiinnostavimpia kohteita, joihin sponsorointi pääasiassa kohdistuu, ovat säveltaide, musiikkitapahtumat sekä kuvataiteet (Oesch 2002, 31).

4.1.4 Sponsoroinnin ongelmat

Kulttuurisponsoroinnin ongelmat tulevat pääasiallisesti yhteistyökumppaneiden tietämättömyydestä toisiaan kohtaan. Yritykset eivät aina näe sponsoroinnin moniulotteisuutta eivätkä ymmärrä kohteen sisäistä maailmaa taikka erilaisia materiaalisia ja immateriaalisia mahdollisuuksia, vaan kulttuuritoimintaan suhtaudutaan epäluuloisesti (Oesch 2002, 88). Kulttuurialalla tulee taas vastaan liiketoiminnallisen ajattelun ymmärtämättömyys sekä toimijoiden kokemattomuus, joiden takia sponsoria harvoin osataan lähestyä yritykselle mielekkäällä tavalla. Seuraavassa avataan enemmän sekä yrityksen että kulttuuritoimijan keskeisiä ongelmia.

Yrityksillä ongelmat liittyvät tiedon saantiin sopivista kulttuurikohteista sekä kohteen hyödyntämiseen, koska yrityksiltä yleisesti puuttuu kulttuurikohteiden ohjelmistotarjonnan suunnitteluun ja käytännön järjestelyihin vaadittava ammattitaito (Oesch 2002, 82). Tämän takia ei osata perustellusti puuttua yhteistyökumppanin valintoihin, jolloin vaarana on että tahtomatta vaikutetaan kulttuuritoiminnan sisältöön, näkyvyyden ja julkisuuden vaatimusten ohjatessa yritysrahoitusta (Oesch 2002, 32). Kasvava julkisuushakuisuus korostaa mielikuvia, jolloin kulttuuritarjonnan sisältö jää toisarvoiseksi. (Oesch 2002, 55.)

Yritysten tietämättömyys kulttuuritarjonnan monimuotoisuudesta on osaltaan syy sponsoroinnin keskittymiseen valtavirran toimijoihin. Toinen selkeä syy on pienten toimijoiden osaamattomuus tehdä itseään yritykselle houkutteleviksi ilman, että joutuisivat luopumaan omista taiteellisista näkemyksistään ja muuttamaan toimintaansa kaupallisemmaksi. Tähän on selkeästi vaikuttanut kilpailun lisääntyminen sponsoria hakevien keskuudessa, joka on vaikeuttanut uusien yhteistyöyritysten saamista. Erityisesti tämä on koskettanut valtavirtojen ulkopuolella olevaa uutta ja kokeilevampaa kulttuuria esille tuovia toimijoita, joiden on melkein pakko muuttaa toimintatapojaan muun kuin julkisen rahoituksen saamiseksi. (Oesch 2002, 75.)

Yritysrahoituksen ja julkisen tuen välisten pelisääntöjen puuttuessa lyhytjänteisen sponsoroinnin katsotaan synnyttävän ongelmia yritysten kiinnostuksen loppuessa ja vaihtaessa kohdetta. Toisaalta taas usean kulttuuritoimijan taloudellinen rahoitus koostuu hyvin pitkälti valtion, kuntien ja erilaisten rahastojen avustuksista, joista päätetään vuosittain, tällöin yritykset eivät voi useampivuotisia sopimuksia tehdessään olla aina varmoja pystyvänsä vastapuoli toteuttamaan kaikki sovitut suunnitelmat ja lupaukset, koska tehokas toiminta vaatii sponsoroinnin tueksi myös julkista rahoitusta (Oesch 2002, 86). Julkisen ja yksityisen sektorin roolille ja tehtäville taiteen ja kulttuurielämän rahoittajina pitäisikin laatia selkeät pelisäännöt, jotta rahoituksen keskittyminen vain julkisuudessa näkyville toimijoille, ei ohjaisi itse kulttuuritoimintaa. (Oesch 2002, 32.)

Vaikka yritysten kaupallinen tulostavoitteellinen ajattelu tuokin omat ongelmansa sponsoriyhteistyöhön, on kulttuuritoimijoilla ongelmana taas juuri tämän kaupallisuuden ymmärtämättömyys. Tämän takia vastikkeiden antamisessa törmätään usein vanhoihin asenteisiin kulttuurin ja taiteen henkisestä ylemmyydestä ja kaupallisuuden vaaroista. Sponsorointi halutaan nähdä vain eräänlaisena lahjoitustoiminnan nykyaikaisena muunnoksena (Oesch 2002, 85).

Kulttuuritoimijat eivät aina tunnu ymmärtävän sitä, että sponsoroinnin ammattimaistuesssa myös yritysten vaatimukset ovat kasvaneet ja näiden vaatimusten toteuttaminen vaatii tiettyjä voimavaroja, lähtien aina lähestyttävien yritysten taustatietojen selvittelystä (Oesch 2002, 80). Tämä tietämättömyys voi olla juuri suurimpia syitä siihen, miksi sponsoriyhteistyö nähdään niin ongelmallisena kulttuuritoimijoiden keskuudessa. Koska tietämystä asiasta ei ole, tuntuvat vastaan tulevat kysymykset entistä työläämmiltä ja vaikeammilta toteuttaa, jolloin turhauduttaessa voimavaroja käytetään väärin.

Pääasialliset ongelmat kulttuurin sponsoroinnissa ovat siis osapuolten molemminpuolinen tietämättömyys toistensa toimintatavoista ja mahdollisuuksista, jonka takia mahdollinen yhteistyö voi kaatua jo yhteydenottovaiheessa. Tähän on usein syynä tarvittavien henkilöiden puuttuminen toiminnasta. Suuristakin yrityksistä saattaa puuttua sponsorointiin keskittyvä osasto tai henkilö, jolloin tuloksellisen yhteistyön rakentaminen on mahdotonta, koska yhteistyötä ei pystytä seuraamaan tarpeellisella tasolla. Kulttuuritoimijoilla tulee ongelma selvemmin ehkä pienten organisaatioiden kautta, jolloin ei ole varaa irrottaa henkilöä vastaamaan sponsoroinnista ja sen tuomien sovittujen asioiden toteutuksesta. Tämän takia suuret näyttävät tapahtumat, jotka suurilta osilta perustuvat jo itsessään kaupallisuuteen ja tulokselliseen liiketoimintaan, jättävät pienet marginaalitoimijat jalkoihinsa.

Edellä mainittujen ongelmien lisäksi sponsorointiin vaikuttaa suurelta osin kokonaistaloudellisen tilanteen tuomat vaihtelut elinkeinoelämään, kuten taantumet ja lamat. Talouden suhdanteet kohdistuvat yritysrahoitukseen herkemmin kuin valtion rahoitukseen, jolloin muutokset ovat jyrkempiä ja tapahtuvat nopeammin. Näiden varalle elinkeinoelämä pyrkii ennakoimaan muutoksia ja varautumaan niihin karsimalla ylimääräisiä kustannuksia, kuten vähentämällä sponsorointia (Oesch 2002, 47). Talouden suhdanteet ja markkinatilanne heijastuvat myös sponsorointisopimusten hinnoitteluun, jolloin sponsorointi saattaa lukumääräisesti vaihdella sen rahallista arvoa huomattavasti vähäisemmin (Oesch 2002, 42).

Taloudellisten voimavarojen vähentyessä kulttuuritoimijoiden luovuus ja hankkeiden toteutus ovat kärsineet. Taloudellisten voimavarojen on enenevässä määrin huomattu olevan yhteydessä luovuuteen. (Oesch 2002, 71.)

4.1.5 Verotuksellisia näkökohtia

Sponsoroinnin verotuksesta ja sen uusimisen tuomasta mahdollisuudesta lisätä taiteen ja kulttuurin taloudellisia voimavaroja yksityisen rahoituksen avulla, on käyty paljon keskustelua, mutta suurempiin toimenpiteisiin ei ole kuitenkaan ryhdytty. Toki erilaiset toimikunnat ovat pohtineet erilaisten verohelpotusjärjestelmien kehittämistä, jonka avulla yksityiset henkilöt ja yritykset voisivat vähentää verotuksessaan osan kulttuuriin ja taiteeseen kohdistuvista lahjoituksistaan ja investoinneista. Nämä toimet kuitenkin edellyttäisivät niin suuria muutoksia tulo- ja varallisuusverolakeihin sekä lakiin elinkeinotulon verottamisesta, että hankkeista on luovuttu. (Oesch 2002, 37.)

Mistä tämä muutoshalukkuus sitten johtuu? Pekka Oeschin yrityksille ja kulttuuritoimijoille teettämässä kyselyssä esimerkiksi yritykset eivät nähneet verotuksellisia tekijöitä ja niistä saatavia etuja kovinkaan suurena vaikuttajana sponsorointipäätökseen. Osittain tämä johtuu varmasti siitä, ettei sen katsota poistavan laajemman yhteistyön muita konkreettisia esteitä, kuten tuotteistamisen vaikeuksia tai muiden vastikkeiden löytämistä (Oesch 2002, 100). Samoin vaikka sponsorointiin käytettyjä rahoja ei sellaisenaan voikaan vähentää lopullisessa yhtiöverotuksessa, voidaan sponsorointimenot kuitenkin vähentää liiketoiminnan harjoittamisesta aiheutuneina kustannuksina, muiden markkinointikulujen tapaan (Oesch 2002, 37).

Kulttuuritoimijat taas näkevät verovähennysten muodossa sponsoroinnista annettavan suoran taloudellisen hyödyn olevan hyvä keino yritysrahoituksen lisäämiseksi. Tulevatko siis jälleen vastaan ristiriitaiset käsitykset osapuolten välillä, jolloin tartutaan liiaksi asioihin, joilla ei yhteistyön kannalta ole oleellista merkitystä?

4.2 Imagon rakentaminen

Seuraavassa käsitellään hieman imagon rakentamista kulttuuritoimijalle, joka on tietyssä mielessä edellytys kulttuuritoimijan uskottavalle toiminnalle. Imagoon liittyen käsitellään myös kulttuuritoiminnan tuotteistamista, jonka puuttuminen on usein mainittu eräänä tai dealojen heikkoutena yhdessä markkinointiosaamisen kanssa (Pönni & Tuomola 2003, 188). Ilman imagoa tai imagokäsitystä omasta toiminnasta, on erittäin vaikea lähestyä mitään toista tahoja, esimerkiksi rahoituksen hankkimisessa saati sitten ohjelmien myymisessä. Selkeän ja muista erottuvan imagon rakentaminen antaa hyvät lähtökohdat koko toiminnalle aina tuotteistamisesta alkaen. Tämän takia kulttuuritoimijan tulisi yritysten tavoin nähdä imago päämääränä, joka määritetään ennen kuin tuotesisältöä ja toimintaratkaisuja määritetään markkinoinnillisessa mielessä. Imagon avulla kulttuuritoimijalle ja sen tarjonnalle rakennetaan vetovoima eli hehkeysperusta, jonka avulla markkinoilla on mahdollista menestyä. (Rope 2005, 53.) Totta kai on muistettava omat tavoitteet ja näkemykset, joiden mukaan toiminnal-

le valitaan sen arvomaailmaan sopivat segmentit, joille imagoratkaisu perustetaan. Markkinat ovat mittavat ja ilman selkeää visiota siitä, mihin markkinarakoon oman tuotteen ja toimintansa kanssa haluaa, on harmaaseen massaahan hukkumisen riski aina suurempi.

Oman imagon määrittäminen lähtee yleensä liikkeelle halutun imagotason määrittelemisestä. Timo Rope luettelee kirjassaan (2005, 55) viisi eri imagotasoja, jotka ovat huipputasoinen, korkeatasoinen, tasokas, perustasoinen ja minimitasoinen. Näistä voisi esimerkkinä mainita automaailmasta huipputasoinen Ferrarin ja toisesta ääripäästä minimitasoinen Ladan. Tasokkaassa välimaastossa voisi sijaita taas Toyota. Nämä kolme esimerkkiä ovat varmasti monelle tuttuja: miehet haaveilevat jo pienestä pojasta pitäen ajavansa Ferraria, mutta vain harva pääsee unelmaansa toteuttamaan. Moni on kuitenkin tyytyväinen ja mahdollisesti ylpeäkin ajaessaan Toyotan valmistamaa perheautoa, joka ei välttämättä kiihdy kuin raketti, mutta on luotettava ja turvallinen. Jotkut taas hankkivat Ladan päästäkseen paikasta toiseen ilman sen kummempia vaatimuksia tai huolehtimista pienistä lommoista auton kyljessä, kulutustavaraahan autotkin ovat ja onhan Ladassakin aina sitä tiettyä karismaa.

Vaikka edellä mainittu esimerkki autoista ei varsinaisesti liity kulttuuriin, antaa se kuitenkin suuntaa oman imagotason määrittelemiselle. Jos tasoja katsoo ainoastaan luettelona, voi helposti rankata itsensä joko liian korkealle tai vaihtoehtoisesti pitää omia lähtökohtiaan turhankin minimaalisina. Jos asiaa taas ajattelee esimerkkien kautta, on todennäköisempää löytää se oman toiminnan taso. Jos pitää itseään Ferrarina niin hyvä niin, mutta tällöin on kuitenkin tiedostettava, ettei ainoastaan todella hyvä riitä, vaan tässä tapauksessa on pidettävä itseään parhaana, ainakin jonkin ominaisuuden osalta.

Imagotason määrittämisessä auttaa omien keihäänkärkiominaisuuksien määrittely. Keihäänkärkiominaisuuksilla tarkoitetaan niitä ominaisuuksia, jotka halutaan nostaa imagollisesti pintaan. Jos tietää olevansa jossain asiassa erittäin hyvä, ellei paras on syytä nostaa tämä ominaisuus keihäänkärkiominaisuudeksi ja hyödyntää sitä. Tarkoitus on siis valita sellaisia ominaisuuksia (laatusanoja), joiden avulla oma toiminta tai tuote saadaan erottumaan muista alan toimijoista. Näitä ominaisuuksia ei saa kuitenkaan valita liikaa (maksimissaan kolme), koska tällöin riskiksi muodostuu liian laajan ja yleistävän toiminnan vaikutus, joka hukuttaa erityisosaamisen epäolennaisten asioiden taakse. Haettaessa erottuvaa imagoperustaa ei näin ollen tule tyytyä ns. perusominaisuuksiin, sillä ne ovat edellytystekijöitä, joiden tulee automaattisesti sisältyä tarjontaan. Jotta saataisiin aikaan hehkeysvaikutus, tulee imagollisia veturiominaisuuksia määritettäessä painopisteen olla tyylitekijöissä, ei toiminnallisissa tekijöissä. (Rope 2005, 57.)

Kun oma imagotaso ja toiminnan keihäänkärkiominaisuudet on päätetty, alkaa oman imagon rakentaminen. Tässä vaiheessa täytyy keskittyä erityisesti keihäänkärkiominaisuuksiin, koska

niiden avulla erotutaan. Imagon ei tulisi rakentua itsestään, niin kuin useiden toimijoiden kohdalla tapahtuu, vaan sen tulisi tapahtua harkitusti ja hallitusti. Tämän takia ennen toiminnan aloittamista tai viimeistään sen alkuvaiheessa on luotava selkeä kuva tulevasta ja halutusta imagosta sekä toteuttaa ja vakiinnuttaa tuotteen visuaalinen ilme mahdollisimman varhaisessa vaiheessa. Visuaalista ilmettä luovien tekijöiden toimiva toteuttaminen edellyttää yleensä graafisen ohjeiston rakentamista. Mitä tarkempi ja tiukempi tämä graafinen ohjeisto on, sitä linjakkaampi, taloudellisempi ja toimivampi visuaalinen ilme kulttuuritoimijalle saadaan. (Rope 2005, 62-63.) Mikäli imagoa halutaan rakentaa toimivasti tulisi kulttuuritoimijan graafisen ilmeen olla yhdenmukainen aina pääsylipuista ja konserttijulisteista kulttuuritoimijan internetsivuille ja mahdollisille yhteistyökumppaneille jaettaville markkinointimateriaaleille. Parhaassa tapauksessa onnistunut visuaalinen ilme tunnustetaan jo ennen kuin varsinaista sisältöä tarkastellaan, tähän kuitenkin päästään vain järjestelmällisellä ja pitkäjänteisellä toiminnalla, pitäen tiukasti kiinni lähtökohdista.

Visuaalisen ilmeen lisäksi toimijan imagoon vaikuttaa pääosin toimijan käyttäytyminen ja toteuttamistapa sekä tuotteen ja toiminnan hinnoittelu. Tietyllä tavalla visuaalinen ilme antaa lähtökohdat näille toiminnoille, koska visuaalinen ilme antaa usein ensimmäisenä vaikutelman tuotteesta, jonka perusteella ihmiset muodostavat omat mielikuvansa ja oletuksensa tuotteelle tai toiminnalle. Jos visuaalinen ilme on huolellinen, tyylielty ja näyttävä, odottaa asiakas tuotteelta samoja ominaisuuksia ja on usein myös valmis maksamaan laadusta korkeamman hinnan. Jos visuaalinen ilme taas on arkipäiväinen, halvan oloinen ja vaikkapa hieman humoristinen, ovat lähtökohdat erilaiset. Asiakas odottaa mahdollisesti hauskaa esitystä, mutta ei pety suuresti vaikka toteutus olisikin puolittainen. Hinta ei kuitenkaan tällöin voi olla kovinkaan suuri. Visuaalinen ilme siis luo mielikuvan mitä tulevan pitää ja toiminnan tulisi olla vähintään samantasoista.

Tästä yhteydestä visuaalisuuden, toiminnan ja hinnoittelun välillä voi mainita esimerkin huonekalutoimialalta. Kaikki tietävät Sotkan mainokset, joissa mies ja poika esittelevät huonekaluja humoristisuuden ja ärsyttävyyden rajoilla. Mainoksissa mainostetaan halpoja huonekaluja halvalla toteutuksella. Mainokset ovat yksinkertaisia ja "iskulauseena" toimii hinta. Menneskään Sotkan liikkeeseen asiakas on mainoksen perusteella muodostanut tietyn mielikuvan tuotteesta, eikä vaivaannu vaikka pähkinäpuuviilutettu penkki näyttää enemmän ruskeanharmaalla maalatulta tasolta, kuin pähkinäpuulta, kunhan hinta on se mitä mainoksessa on luvattu.

Toisena ääripäänä ovat taas Huonekaluliike Vepsäläisen mainokset, joissa haetaan "elämänkumppaneita tositarkoituksella". Jo tämä mainoslause antaa syvemmän ja harkitumman kuvan toiminnasta ja toteutuksesta. Mainoslause on ensinnäkin moniulotteinen ja vaatii jo kulluttajaltakin älyä ymmärtää sen tarkoitus. Samalla mainosten ulkoasu ja toteutus ovat huoli-

teltuja ja tyylikkäitä. Vepsäläinen antaa asiakkailleen mielikuvan, että esimerkiksi sohva ei ole ainoastaan istuma-alusta, vaan se on elementti, jonka kanssa eletään ja jonka syleilyssä vietetään monia ikimuistoisia hetkiä. Voiko tällainen tuote olla siis mikä tahansa puujakkara? Vepsäläinen antaa kuvan, että ei voi. Tämän takia asiakas meneekin Vepsäläiselle katsomaan itselleen sopivaa elämäkumppania eikä vain sohvia ja samalla olettaa saavansa omiin mielityksiinsä räätälöidyn (värit, koko jne.) tuotteen, josta on myös valmis maksamaan enemmän.

Vaikka kyseiset mainokset ovatkin kaksi ääripäätä, ovat molemmat toimivia kokonaisuuksia. Sotkan ei tarvitse myydä merkkituotteita kalliilla, vaan se antaa asiakkailleen mahdollisuuden ostaa halpoja huonekaluja, jotka ovat kuitenkin jokaiselle välttämättömyys. Vepsäläisen ei taas tarvitse myydä huonekaluja niiden välttämättömyyden vuoksi, vaan se voi myydä laatua ja luksusta korkeammilla hinnoilla niille, jotka haluavat omiin tarpeisiinsa räätälöityjä ja luotettavia elämäkumppaneita. Tämä esimerkki toimii myös hyvin imagotason määrittämisen yhteydessä ja todistaa myös sen, ettei esimerkiksi minimitasoinen imago ole huono ja kannattamaton, vaan se on valinta siitä mitä halutaan tarjota.

Kuitenkin tärkeintä on löytää kaikkien tehtyjen ratkaisujen järkevä suhde toisiinsa, jotta säilytetään oman kohderyhmän mielenkiinto ja arvostus. Jos esimerkiksi visuaalisesti todella tyylikäs ja imagollisesti korkea kuoro myy konserttejaan pilkkahintaan, ei se välttämättä tavoita asiakaspotentiaaliaan, koska asiakas voi helposti mieltää liian halvan tuotteen huonoksi ja samalla imagotaso voi laskea. Ammattitaidosta ollaan yleensä aina valmiita maksamaan sen ansaitsema hinta ja tämä täytyy jokaisen kulttuuritoimijan tiedostaa menestyäkseen.

4.3 Tuotteistaminen

Kun kulttuuritoimija on asettanut itselleen imagotavoitteen ja lähtenyt rakentamaan omaa imagoaan, on seuraava vaihe etenemisessä oman toiminnan tai tuotteen tuotteistaminen. Tuotteistaminen on lyhyesti ilmaistuna oman toiminnan tai tuotteen muokkaamista sellaiseen muottiin, jolla sille saadaan luotua niin suuri haluttavuus, ettei kilpailijan vaikkapa halvempi hinta saa asiakasta päättämään kilpailevaan tuotteeseen. Omasta tarjonnasta pyritään tehdä kilpailevaa tarjontaa parempaa, kauniimpaa, houkuttelevampaa ja haluttavampaa, jotta asiakkaalla on varmasti hinnan lisäksi muukin syy haluta tuote. (Rope 2005, 70.) Tarkemmin vielä kulttuuritoiminnan tuotteistamisella tarkoitetaan paitsi taideteoksen tai -esityksen muokkaamista massatuotantoon ja -levitykseen, myös sen esillepanoa ja saattamista yleisön tietoisuuteen tehokkaalla tavalla (Pönni & Tuomola 2003, 188). Tuotteistamisessa tulee kuitenkin huomioida imagoratkaisun asettaman linjakkuuden säilyttäminen. Jos yrityksen toimintasisältö ja ulkoinen viestintä ei sovi saumattomasti yhteen, päämääränä oleva liiketaloudellisesti tuloksellinen asiakassuhde jää syntyväksi ja sama pätee tuotteistamisessa. (Rope 2005, 43.)

Tämän takia on osattava ylläpitää sitä ulkoista ilmettä, joka luo tunnistettavuuden markkinoilla. Tämä tunnistettavuus saavutetaan kilpailijoista selkeän omintakeisesti erottuvalla linjalla, jota jatketaan jatkaa samana vuodesta toiseen. (Rope 2005, 131.) Tuotteistaminen on siis se tapa, jolla elämyksen kokonaisuus saadaan muodostettua toistettaviksi määräsäl- töisiksi suoritteiksi ja kannattavaksi toiminnaksi (Niinikoski & Sibelius 2003, 82). Tämän takia tuotteistaminen ja sen ymmärtäminen on myös yksi tärkeimmistä osatekijöistä haettaessa kulttuurin tuottajalle mahdollista yritysysteistyökumppania.

Vaikka tuotteistamisen perusajatuksena onkin oman toiminnan tietynlainen kaupallistaminen, on kuitenkin muistettava oman toiminnan lähtökohdat ja tavoitteet, eikä vain ajatella miten saisi itseään kaupattua. Liian pitkälle menevä tuotteistaminen voi jopa viedä mielenkiinnon omasta toiminnasta, eikä kaikkea välttämättä tarvitsekaan liiketoiminnallistaa tai tuotteistaa ja joskus se on jopa mahdotonta. (Oesch 2002, 79, 103.) Usein ajatellaan myös liikaa varsinaisen kulttuurituotteen tuotteistamista, unohtaen sen ohella tarjottavat oheispalvelut, jotka voivat olla ratkaisevia koko toiminnan kannattavuuden kannalta. (Niinikoski & Sibelius 2003, 76.) Joskus, varsinkin jos omat taiteelliset näkemykset ja visiot ovat hyvin vahvat ja tuotteistamisen pelätään pilaavan nämä näkemykset, on hyvä pyrkiä irrottamaan omasta toiminnasta kaupallisesti mielenkiintoisempia osia tai oheispalveluita. Samanlainen toiminnan rikastuttaminen oheispalveluilla voi tulla kysymykseen myös, jos päätuote on hankalasti myytävissä esimerkiksi suuren kokonsa ja tästä johtuvan organisoinnin vaikeuden takia.

Esimerkkinä voidaan mainita kevyen musiikin yhtye Broken Thought, jonka vakiokokoonpanoon kuuluu viisi henkeä: laulaja-lauluntekijä, joka soittaa myös koskettimia, kitaristi, basisti, rumpali ja sellisti. Yhtyeen kokoonpano on tämän toiminnan aikana vaihtunut useaan kertaan, joten usein on jouduttu aloittamaan lähes alkupisteestä jo valmiiden kappaleiden uudelleen harjoittaminen. Kuitenkin yhtyeen laulaja-lauluntekijä on tehnyt varsinaisen yhtye-toiminnan ohella paljon yhteistyötä yhtyeen sellistin kanssa, muodostaen tunnelmallisen duon, joka on pienen kokonsa vuoksi ollut helposti organisoitavissa, yhteistyö on ollut helppoa ja tämän myötä yhtyeen kappaleet on saatu sovitettua toimivaan, hieman erilaiseen muottiin. Vaikka alkuperäinen Broken Thought -yhtye ei ole esiintynyt yleisölle juuri ollenkaan, on Duo BT taas ollut mukana monissa erilaisissa tilaisuuksissa vieden yhtyettä ja sen musiikkia ihmisten tietoisuuteen.

Niinikoski ja Sibelius (2003, 77) ovat listanneet kirjassaan hyvin tuotteistamiseen liittyviä peruskysymyksiä ja niitä täydentäviä lisäkysymyksiä:

Peruskysymykset:

- Mitä kulttuuritoimija haluaa tarjota asiakkailleen?
- Mitä asiakas haluaa kokea?

- Mistä eri asioista tuo kokemus kokonaisuutena muodostuu (ennakkovalmistautuminen, käytettävät oheispalvelut, tapahtuman aikaiset muut tarpeet, tapahtuman jälkeiset tarpeet)?

Lisäkysymykset:

- Kuinka paljon kulttuuritoimija voi ja haluaa vaikuttaa tähän elämyksen kokonaisuuteen?
- Mihin asioihin vaikuttaminen ja minkä asioiden toteuttaminen on kulttuuritoimijalle imagollisesti tärkeää ja kannattavaa?
- Minkä palveluiden liittäminen osaksi koko omaa toimintaa on kulttuuritoimijalle taloudellisesti kannattavaa?

Nämä kolme peruskysymystä ja niitä täydentävät kolme lisäkysymystä antavat erittäin hyvän pohjan lähdettäessä tuotteistamaan omaa toimintaa. Vaikka kaikki kysymykset ovat hyviä yksinäänkin, ei mitään kysymyksistä saisi kuitenkaan sivuuttaa varsinaisen tuotteistamisen yhteydessä. Muuten voi tulla helposti eteen kysymyksiä, joihin ei ole osattu varautua. Esimerkiksi kolmannen peruskysymyksen poisjättäminen voi jättää jo sellaisia aukkoja tuotteistamiseen, ettei mahdollisen yhteistyöyrityksen esittämän muutaman kärkkään kysymyksen jälkeen enää tiedetäkään, mitä ollaan myymässä.

Yhteistyöyrityksen etsintä aloitetaan ensimmäisellä peruskysymyksellä, eli jäsentämällä mitä mahdollista omaa tarjottavaa kulttuuritoimijalla on yrityksille, missä muodossa ja kuinka paljon voimavaroja on käytettävissä. Sen jälkeen mietitään vastausta toiseen peruskysymykseen, eli mitä asiakas haluaa kokea. Ensimmäinen ja toinen kysymys muodostavat siis pohjan, jonka avulla eri toimialoilta kartoitetaan yrityksiä joiden kanssa saattaisi olla yhteisiä tavoitteita tai näkemyksiä, ja joiden toiminta sopii yhteen omien perusarvojen kanssa. (Oesch 2002, 74-75.) Kolmanteen kysymykseen vastaamalla saadaan selville, miten tätä yhteistyötä lähetään kehittämään. Lisäkysymykset taas ovat kysymyksiä, jotka muistuttavat omien rajojen ja ehtojen asettamisesta yhteistyötä muodostettaessa. Kaikkeen ei tule suostua, mutta ehdotonkaan ei saa olla.

Onnistuneen imagorakentamisen ja tuotteistuksen toteutumiseksi kulttuuritoimijan tarvitsee löytää omasta toiminnastaan ne piirteet, joita haluaa tuoda selkeimmin esille ja tämän jälkeen tarkkaan suunnitella yhtenäinen kokonaisuus sen toteuttamiselle. Tätä kehittäessä ei saa pelätä omien visioiden olevan liian marginaalista, koska yhteiskunnan kehittyessä tarvitaan yhä pienempiin osatekijöihin suunnattuja erikoistuotteita. (Rope 2005, 69.) Myös mediakanavien määrän voimakkaan kasvun (erityisesti internetin) myötä on myös taidemusiikille tullut hyvät mahdollisuudet, itse asiassa paremmat kuin koskaan, löytää oma yleisönsä ja niche-markkinansa - eritoten, jos se on hyvin tuotteistettua. (Pönni & Tuomola 2003, 189.)

Tuotteistaminen ja imagon rakentaminen eivät tunnu kovinkaan vaikeilta asioilta, jos niiden eteen vain jaksaa nähdä vaivaa. Mistä sitten johtuu kulttuuritoimijoiden kohtaama tuotteistamisen vaikeus? Osasyynä tähän on edellä mainitut liiketoiminnallisen ammattitaidon puutteesta johtuvat ongelmat, joiden takia ei osata kiinnittää imagon rakentamiseen ja tuotteistamiseen huomiota. Toinen syy on taas toiminnan liika keskittäminen omaan erikoisosaamiseen: Taiteilija luo taidetta, eli keskittyy omaan osaamiseensa, mutta tällöin hänellä pitäisi olla jokin muu taho viemässä kyseistä taidetta muidenkin tietoisuuteen. Kuitenkin pienille toimijoille tämä on valitettavasti suuri kynnyksikysymys pienten budjettien takia, jolloin markkinointi pitäisi hoitaa itse. Kuitenkin on olemassa kaupallisia organisaatioita pienillekin toimijoille, jotka haluavat edustaa potentiaalisia kulttuuritoimijoita. Tuleeko tässä eteen siis kulttuuritoimijan laiskuus markkinoinnin suhteen vai onko epäluuloisuus kaupallisuutta kohtaan liian vahva? Hämeenlinnan kulttuurikeskuksen johtaja Mari Aholainen kiteyttää tuotteistamisen ja kulttuuritoimijan välisen ongelman osuvasti Kulttuuritutkimus-lehdessä (2000:4, 45) julkaistussa kolumnissa ”Tuotteistamisen Taide”:

”Tuotteistamisen kohtaama kritiikki johtuu myös taidekentän (tai ainakin sen joidenkin osien) hierarkkisuudesta, jopa vanhanaikaisuudesta. Oletan, että jokainen taiteen tekijä lähtökohtaisesti haluaa myös ansaita työllään. Kuitenkin myyvää taiteilijaa aletaan helposti pitää kaupallisena (lue: sisällöllisesti huonona) leipätaiteilijana. Taiteilijoita on koulutettu Suomessa kautta maailman sivu, mutta varsinaisia kulttuurintuottajia vasta reilun vuosikymmenen ajan. Perinteiseen ajattelumalliin on kuulunut, että hyvä taiteilija ja hyvä markkinoija eivät mahdu samaan nahkaan.”

4.4 Neuvotteluprosessi

”Neuvotteluihin suhtaudutaan usein kuin apurahan hakemiseen: kun pyytää mahdollisimman paljon, saa tarpeellisen. Monissa neuvottelutilanteissa tämä voi olla kohtalokasta. Toinen osapuoli toteaa, että ollaan liian kaukana toisistaan, eikä näin ollen kannata neuvotella.” (Kansanen 1999, 54).

Sponsoriyhteistyöhön pääsemiseksi on ensisijaisen tärkeää tuotteistamisen ja imagoratkaisujen lisäksi se, miten nämä asiat esitetään mahdolliselle yhteistyöyritykselle. Yleensä varsinaisen yhteistyön kulttuuritoimijan ja sponsorin välillä alkaa neuvotteluilla, joissa kulttuuritoimijan tulee vakuuttaa mahdolliselle sponsorille olevansa kannattava sponsorikohde. Mikäli neuvotteluissa päästään yhteisymmärrykseen ja päätetään aloittaa yhteistyö, sovitaan samalla myös yhteistyön ehdot, joiden pohjalta laaditaan yhteistyösopimukset. Kuitenkin vaikka yhteistyöstä sovitaan itse neuvotteluissa, on sen toteutumisen kannalta tärkeää ymmärtää koko neuvotteluprosessi, joka pitää sisällään niin valmisteluvaiheen, yhteydenottovaiheen, neuvottelutapahtuman ja tätä seuraavan jälkihoidon. Ilman tämän kokonaisuuden ymmärtämistä

valmiudet onnistumiselle ovat erittäin pienet. Seuraavassa avataan tarkemmin neuvotteluprosessia ja sen osia.

Neuvottelut ovat keskeinen viestinnän ja päätöksenteon kanava, joita käydään saamisen ja antamisen suhteen löytämiseksi (Kennedy 1998, 5). Ei ole toista yhtä hyvää tapaa viedä asioita eteenpäin, kehittää ja kehittyä, kuin yhteinen puhuminen ja sopiminen. (Vaahtio 2008, 28.) Neuvottelun muoto voi olla hyvinkin vapaamuotoinen, palaverinomainen lyhytkestoinen neuvonpito (Vaahtio 2008, 24), tai vastaavasti hyvinkin korrekti, virallista kokousta lähestyvä toimenpide. Yhteistä neuvotteluille on kuitenkin niiden tavoitteellinen, valittujen osanottajien välinen vuorovaikutus, jossa molemmat osapuolet haluavat jotain toisiltaan. (Kansanen 1999, 14; Kennedy 1998, 11.)

Neuvottelun luonne määräytyy paljolti sen tarkoituksensa mukaisesti. Neuvottelun tarkoitus voi olla esimerkiksi tutustuminen, ideointi ja kehittäminen, raportointi, syiden selvittäminen, motiivointi, neuvojen ja määräysten antaminen, näkemysten koordinoiminen, kouluttaminen tai sopimuksen aikaansaanti. (Kansanen 1999, 43.) Neuvotteluilla voidaan myös alustaa virallista kokousta, jossa tehdään päätökset neuvotteluissa käsiteltyjen asioiden perusteella. (Kansanen 1999, 13.)

Neuvottelun tuloksellisuus edellyttää erilaisia näkemyksiä ja eri tavoitteiden sovittelua toimivaksi kokonaisuudeksi. Erityisesti monet suunnitteluun ja toiminnan kehittämiseen tähtäävät neuvonpidot hyötyvät neuvottelujen erilaisista lähtökohdista ja erilaisista toimintatavoista. Kun neuvottelussa pystytään yhdistämään ja kehittämään näitä erilaisia lähtökohtia, voidaan olettaa syntyvän jotakin uutta ja erilaista. (Kansanen 1999, 38.)

4.4.1 Neuvottelun rakenneosaset

Onnistunut neuvottelu koostuu neljästä rakenneosasta, joita ovat roolit, retoriikka, rituaalit ja hiljainen tieto. Roolit perustuvat kokouksen tehtävänjakoon (puheenjohtaja jne). Retoriikka on tietty puhetapa, jota osanottajien odotetaan noudattavan. Rituaalit ovat vakiintunut tapahtumasarja, joka etenee aina tietyssä järjestyksessä. Hiljaisella tiedolla tarkoitetaan kokemuksella hankittua tilannetajua. (Vaahtio 2008, 33-34.) Näistä käsitteistä enemmän seuraavassa.

4.4.1.1 Roolit

Jokainen neuvottelu tarvitsee toimiakseen selkeän roolituksen. Jotta neuvottelun kulku olisi selkeä ja pysyisi johdonmukaisena, on sille valittava puheenjohtaja, joka pitää huolen, että koko asiapaketti läpikäydään ja pysytellään asiasisällössä. Taitava puheenjohtaja vie neuvot-

telua eteenpäin laatimiensa kysymysten avulla ja pitää sen aisoissa. Tähän liittyy olennaisesti sopivan kysymysmuistilistan valmistelu ennen neuvottelua. (Kansanen 1999, 21.)

Muita tärkeitä rooleja neuvotteluissa on eri osapuolten asiantuntijat, jotka esittelevät ja selvittävät neuvotteluissa käytäviä asioita sekä neuvottelun päätöksentekijät, joilla on valtuudet edustaa ja tehdä päätöksiä edustamansa tahon puolesta. Neuvottelun osanottajien roolit voivat määräytyä osittain myös sen mukaan, minkälainen on neuvottelijan persoonallisuus.

Selkeitä neuvotteluissa näkyviä persoonallisuuden perustyyppisiä on viisi:

- kilpailija
- ongelmanratkaisija
- sovittelija
- mukautuja
- ristiriitojen välttelijä

(Shell 2001, 27)

Kilpailijat haluavat hallita neuvotteluja esittämällä heti alussa kunnianhimoisia vaatimuksia ja turvautuvat uhkailuun, uhkavaatimukseen tai ulosmarseihin korostaakseen sitoutumistaan tavoitteisiinsa (Shell 2001, 29). Mikäli neuvottelun puheenjohtaja ei ole kokenut neuvottelijaa voi kilpailija-tyyppinen neuvottelijä pahimmassa tapauksessa ottaa koko neuvottelun ohjat käsiinsä.

Ongelmanratkaisija haluaa kaivaa esiin perimmäisen ongelman ja etsiä ennakkoluulottomasti siihen kätkeytyviä etuja. Hän haluaa löytää mahdollisimman fiksun ratkaisun ideoimalla useita erilaisia vaihtoehtoja. Hän haluaa ratkoa vaikeat kysymykset oikeudenmukaisesti noudattamalla oikeudenmukaista jakotapaa. (Shell 2001, 30.)

Sovittelijat ovat oikeudentuntoisia ihmisiä, joiden on tärkeää säilyttää rakentavat suhteet muihin ihmisiin. He pitävät parhaana sopimuksia, joissa jokainen saa jotakuinkin tasapuolisen osuuden kaikista sopimuksen piiriin kuuluvista asioista. Tiukan paikan tullen he kallistuvat pikemmin sellaisen ratkaisun kannalle, joka mahdollistaa hyvien suhteiden säilymisen kuin sellaisen, joka johtaisi heille itselleen edullisempaan ratkaisuun. (Shell 2001, 28.) Sovitteleva neuvottelutyyli voi näin ollen kääntyä kyseistä neuvottelijaa vastaan liiallisten myönnytysten seurauksena.

Mukautuja haluaa selvittää muiden ihmisten ristiriitoja ratkomalla muiden ongelmia. Jos avun kohteena olevat ihmiset pitävät mukautujasta, he jakavat saamansa hyvän tämän kanssa ja tekevät tälle vastapalveluksia. (Shell 2001, 29.)

Välttelijä ei siedä ihmisten välisiä ristiriitoja eikä pidä asetelmista, joissa on voittajia ja häviäjiä. Siksi hän välttää tilanteita, jotka voisivat johtaa suoranaisiin erimielisyyksiin. (Shell 2001, 28.) Tämä on kuitenkin neuvottelujen kannalta ongelmallista, sillä tehokkaan neuvonpidon ihanne ei todellakaan ole tasapaksu, erimielisyyksiä ja ristiriitoja karttava keskustelu, vaan kyse on usein toisistaan hyvinkin kaukana olevista käsityksistä ja tavoitteista. Monen asian käsittely edellyttää erimielisyyksien sietoa ja asian edistyminen tavoitteen mukaisesti saattaa edellyttää hyvinkin räiskyvää keskustelua, jota välttelijä taas pyrkii viimeiseen asti välttämään. Tavallisimmin kuitenkin ristiriitaiset käsitykset ja voimakkaatkin vastaväitteet edistävät keskustelua luomalla parhaan lopputuleman. (Kansanen 1999, 22, 24.)

4.4.1.2 Retoriikka

Neuvottelun retoriikka, eli neuvottelua ohjaava puhetapa ja tietyssä mielessä myös yleinen käyttäytyminen on hyvä jokaisen neuvottelijan tiedostaa. Tällaisia normeja voivat olla yhtä hyvin puhutteluihin, pukeutumiseen, asioiden esittämisjärjestykseen kuin ulkoisiin menettelyihin liittyvät tavat. (Kansanen 1999, 31.) Hyvät neuvottelutavat sisältävät puolueettomia lausuntoja, tyypillisiä vakuuksia rakentavassa aikomuksessa, positiivisia kysymyksiä, selkeitä, todenmukaisia ja lyhyitä yhteenvetoja ja signaaleita. Päällimmäisenä hyvä neuvottelija tiedostaa aktiivisen kuuntelutaidon merkityksen. (Kennedy 1998, 169.)

Neuvottelun retoriikka on myös paljon yhteydessä roolitukseen ja siihenm, minkälaisia neuvottelupersoonia neuvottelussa on läsnä. Taitava puheenjohtaja osaa muistuttaa neuvottelun retoriikasta, mutta osaa myös mukautua tilanteisiin persoonien mukaan. Myös neuvottelun luonteella on oma osansa retoriikkaan. Muodostaessaan neuvottelun on ryhmän - vetäjän ja osallistujien - määriteltävä, mikä, millainen ja mihin pyrkivä tilanne on. Neuvottelulla ymmärretään tavoitteellista, valittujen osallistujien välistä vuorovaikutusta, jonka vapaamuotoisuus ja tämän myötä myös retoriikan suhde, joustaa tarkoituksensa mukaan. (Kansanen 1999, 42.)

4.4.1.3 Rituaalit

Neuvottelun rituaalit käsittävät neuvottelun kulun ja antavat sille tietyn muodon. Neuvottelukeskustelun yleisrakenne on karkeasti pohtiva yleiskeskustelu - yksityiskohtia tarkentava keskustelu - lopulliseen tulokseen pyrkivä muotoileva keskustelu. Tärkeää kuitenkin vakiintuneessakin tapahtumajärjestyksessä on tietty vapaamuotoisuuden luonne. (Kansanen 1999, 58.) Neuvottelun rituaalien määrittämää työjärjestystä käsitellään tarkemmin kohdassa

4.4.3.2 Neuvottelutilanne.

4.4.1.4 Hiljainen tieto

Hiljainen tieto on neuvotteluissa hyödynnettävää henkilökohtaista tietoa, joka vahvistuu kokemuksen myötä ja liittyy paljolti ei-verbaaliseen kommunikaatioon. Hyvä neuvottelija hallitsee siis niin verbaalisen kuin ei-verbaalisen kommunikaation. Neuvottelun onnistuminen edellyttää myönteistä asennoitumista ja osallistujien keskinäistä toinen toisensa hyväksyvää asennetta. (Kansanen 1999, 29.) Hyvä neuvottelija käyttää hiljaista tietoa hyväkseen, luodessaan kontakteja neuvottelun osapuoliin. Hän tarkkailee osallistujia ja osaa hiljaisen tiedon avulla oikealla hetkellä ja oikeaan aikaan sanoa asioita, joilla vetoaa vastapuoleen positiivisesti. Hiljainen tieto tuo tarvittavaa tilannetajua neuvotteluihin, jonka avulla neuvottelija välttää epämiellyttäviä tai yllättäviä tilanteita, mutta halutessaan kykenee luomaan niitä vastapuolelle, saaden edun itselleen.

4.4.2 Neuvottelun toimintatavat

Jokaisessa neuvotteluvaiheessa on sekä sopivia että sopimattomia toimintatapoja, jotka ovat kuitenkin sisäistettävissä. Oikeiden toimintatapojen hyödyntäminen oikein tiedostetussa neuvotteluvaiheessa parantaa mahdollisuuksia onnistuneen lopputuloksen saavuttamiseen. (Kennedy 1998, 26.) Yleisten toimintatapojen voima neuvotteluissa perustuu johdonmukaisuuden periaatteeseen. Tietyt toimintatavat ovat kuitenkin muita voimallisempia etenkin markkinoilla toimittaessa. Vahvimmat markkinamittapuuat toimivat neuvottelujen ankkurina ja antavat niille kiintopisteen. (Shell 2001, 79.)

Neuvottelujen toimintatavat toimivat neuvottelun pelisääntöinä, joita ovat seuraavat:

- Neuvotellaan sovitusta asiapaketista. Ellei ratkaisuun päästä, koko asia raukeaa.
- Uusia asioita ei oteta käsiteltäviksi ilman toisten suostumusta.
- Neuvottelua käydään vapaasti, ei pakottein.
- Neuvotellaan luottamuksellisesti. Tiedot julkistetaan vain kaikkien suostumuksella.
- Neuvottelu tapahtuu rehellisesti.

(Kansanen 1999, 72)

Näiden pelisääntöjen mukaileminen johtaa yleensä parhaaseen lopputulokseen ja auttavat myös positiivisen vuorovaikutuksen syntyä, mikä neuvotteluiden lopputuloksen kannalta on olennaista. Hyvän vuorovaikutuksen vallitessa osallistujat esittävät mielipiteitään, kannanottojaan, ajatuksiaan, toiveitaan ja vaatimuksiaan aktiivisemmin, koska osapuolet tuntevat tällöin suurempaa luottamusta toisiaan kohtaan. (Kansanen 1999, 35.) Hyvän vuorovaikutuksen saamiseksi voi lisäksi erilaisilla vapaaehtoisilla keinoilla säädellä neuvottelun ilmapiiriä, arvostusta, tunnelmaa, motivoitumista, yhteishenkeä jne. Tällaisia keinoja ovat mm. Istumajärjestyksen muokkaaminen, tarjoilun järjestäminen, ohjelman suunnittelu, kansallisuuksien

huomioon ottaminen tai muut tilannekohtaiset tavat. (Kansanen 1999, 73.) Neuvottelujen tueksi voi laatia osallistujille jaettavaa ennakkomateriaalia, joka selkiyttää neuvonpidon liikkeellelähtöä. Hyvin laadittu aines ohjaa valmistautumista ja pitää tavoitteen kirkkaasti esillä. (Kansanen 1999, 52.) Neuvottelun aikana on myös tehokasta laatia väliyhteenvetoja, mihin ratkaisuihin on päästy ja mitkä asiat vielä vaativat selvennystä (Kansanen 1999, 25). Tämä menettely pitää yllä neuvottelun järjestystä ja ilmapiiriä, jolloin osapuolilla säilyy luottavaisuus neuvottelua kohtaan.

Edellä mainittujen toimintojen lisäksi on paljon muitakin neuvotteluja helpottavia toimintatapoja, joista muutama esimerkki:

- Ryhmästä voidaan saada irti enemmän kuin yksilöstä erikseen, sillä vaativissa tilanteissa yksilön tiedot ja taidot saattavat olla riittämättömiä. Tämä koskee neuvottelun molempia osapuolia. (Kansanen 1999, 43.)
- Neuvotteluissa kannattaa käsitellä useampaa vaihtoehtoa sen sijaan, että pyrkii pakolla viemään tiettyä asiaa eteenpäin. Vastapuolelle on hyvä antaa useampi mahdollisuus, johon tarttua, jolloin saadaan myös vastapuolen mielenkiinto säilytettyä paremmin. (Kennedy 1998, 121.)
- Kantavan teeman esittäminen neuvotteluissa kertoo vastapuolelle, mihin neuvottelija tähtää, mutta lisäksi se auttaa häntä pitämään mielessä omat keskeiset tavoitteensa. Kantava teema on selkeä, helposti mieleen jäävä lause tai ajatusrakennelma, joka määrittelee ongelman, jonka neuvottelija haluaa neuvotteluissa ratkaista. (Shell 2001, 82.)
- Myös omien tarpeiden ja intressien vakuuttava määrittely auttaa neuvottelijaa järjestämään ajatuksiaan, olemaan viestinnässään johdonmukainen ja mitoittamaan viestinsä niin, että vastapuoli on halukas kuuntelemaan. Kun vastapuoli vakuuttuu siitä, että neuvottelija on sitoutunut tiettyihin johdonmukaisiin kantoihin, se kunnioittaa niitä, mikä puolestaan kasvattaa neuvottelijan tärkeää normatiivista neuvotteluvaikeutta. (Shell 2001, 84.)

Neuvotteluun lähtiessä on hyvä tiedostaa sen vaatimat toimintamenetelmät, jotka ohjaavat neuvotteluja. Ilman näiden menetelmien tiedostamista lähtökohdat neuvotteluun ovat hatarat lähtien jo pelkän asian esittelystä saati sitten positiivisen vuorovaikutuksen luomisesta.

4.4.3 Neuvotteluprosessin rakenne

Niin kuin jo edellä mainittiin, koostuu koko neuvotteluprosessi kolmesta pääkohdasta: Neuvottelun valmistelusta, neuvottelutilanteesta ja jälkihoidosta. Onnistuneen yhteistyön syntymisen edellytykseksi on sponsoria hakevan kulttuuritoimijan ymmärrettävä ja toteutettava nämä kaikki vaiheet.

4.4.3.1 Neuvottelun valmistelu

Tehokas neuvottelu, kuten mikä tahansa vaativa toiminto, edellyttää harkittua suunnittelua. Valmistautumisessa kiinnitetään huomio niin ulkoisiin olosuhteisiin, itse asiaan kuin osanottajiinkin. Valmistautumisessa on tärkeää myös siihen tarvittavan ajankäytön huomioonottaminen. (Kansanen 1999, 44.) Vaikka valmistelu viekin aikaa, ei tämä valmisteluun tehokkaasti käytetty aika ole koskaan turhaa (Kennedy 1998, 101).

Neuvotteluihin valmistautumisen ensimmäinen tärkeä askel on sitoutuminen täsmällisiin ja perusteltuihin tavoitteisiin sekä tiedostaa ne (Shell 2001, 64). Suunnitelmassa lähdetään liikkeelle analysoimalla tilannetta, pohtimalla syitä ja myös kartoittamalla toisen osapuolen oletetut tavoitteet. (Kansanen 1999, 54.) Nimittäin sekä tilannetta että muita osanottajia kohtaan osoittaa huolimattomuutta se, jos neuvottelija ei ole perehtynyt asiaan ja varsinkin toisen osapuolen tarpeisiin. (Kansanen 1999, 45.)

Neuvottelun valmistelun voi jakaa seuraaviin vaiheisiin:

1. Neuvoteltavan asian ja omien tavoitteiden määrittäminen
2. Toisen osapuolen toiminnan kartoittaminen ja arvioiminen
3. Oman toiminnan sovittaminen toiselle osapuolelle mielenkiintoiseksi
4. Neuvottelusta sopiminen toisen osapuolen kanssa
5. Neuvottelua koskevat varaukset ja järjestelyt (aika, paikka, tarjoilut, materiaalit jne.)
6. Neuvottelun rakenteen ja kysymysten suunnittelu
7. Valtuuksien tarkistaminen
8. Jälkihoidon valmistelu

Omien tavoitteiden määrittelyssä pitää huomio kiinnittää jo rakennettuun omaan imagoon ja osittain tuotteistettuun toimintaan. Näiden perusteella valitaan se, mitä kyseiselle yritykselle halutaan tarjota. Tämän jälkeen asetetaan neuvottelulle tavoitteet, mihin siinä tähdätään. Tavoitteita asetettaessa on syytä ajatella rohkeasti ja optimisesti sitä, minkä haluaa viime kädessä myös toteutuvan. Näin on myös mahdollisuus saavuttaa enemmän, toki tavoitteiden

tulee lähtökohtaisesti olla realistisia. Optimistisista tavoitteista on hyötyä vain, jos ne ovat toteutuskelpoisia.

Toinen tärkeä asetettava käsite on vähimmäistavoite, alin hyväksyttävä taso, johon neuvottelija voi neuvotteluissa suostua. Näiden tavoitteiden (tähdättävä tavoite, vähimmäistavoite) määrittelyyn liittyy olennaisesti niiden aktivoiva vaikutus useilla eri tasoilla saaden neuvottelijan työskentelemään päämääränsä saavuttamiseksi. (Shell 2001, 51, 56, 58, 59.)

Toisen osapuolen toiminnan kartoittaminen on siinä mielessä ensisijaisen tärkeää, että sen avulla osataan neuvottelutilanteessa toimia vastapuolen odotusten mukaisesti. Neuvottelun toisen osapuolen tulee saada kuulla juuri se, minkä hän haluaa kuulla, ja että hänen ei tule joutua kuulemaan sitä, mitä hän ei halua kuulla. Tämän takia selvitetään ne asiat joita on hyvä neuvottelussa ottaa esille ja mitä asioita kannattaa ehdottomasti välttää. (Rope 2005, 168.) Tämän lisäksi on paitsi valmistauduttava esittämään ja perustelemaan kantansa myös varauduttava vastaväitteisiin, joita oletetaan saavan (Kansanen 1999, 37). Jotta toinen osapuoli osattaisiin ottaa mahdollisimman hyvin huomioon, tulisi asiasta kerätyn materiaalin olla tuoretta, ajankohtaista, kokemusperäistä (käytännönläheistä), asiaankuuluvaa ja luotettavaa. (Kansanen 1999, 45-46.) Myös asiantuntijoiden käyttöä voi joissain tilanteissa harkita.

Kun vastapuolen toiminta, arvot ja periaatteet on määritelty riittämissä määrin, sovitetaan oma toiminta vastaamaan vastapuolen tarvetta. Rakennetun imagon yhteensovittamisella yhteistyöyrityksen arvoihin saadaan lisätuotteistamisen avulla luotua juuri yhteistyöyritykselle räätälöity kokonaisuus, jonka tarkoituksena on herättää tämän mielenkiinto. Samalla varaudutaan jokaista mahdollista estettä vastaan - niin kuvitteellista kuin kokemusperäistäkin - ennen neuvottelutilannetta. Kulttuuritoimijalla tulee myös olla etukäteen valmistellut konseptit, joiden mukaisesti hän pystyy käsittelemään jokaista mainittavaa yhteistyön estettä. (Rope 2005, 169.)

Näiden kolmen vaiheen jälkeen otetaan yhteys mahdolliseen yhteistyöyritykseen, jota varten alustavat kartoitukset ja suunnitelmat on tehty. Tässä yhteydenotossa alustetaan neuvottelutapahtumaa ja sovitaan kaikkia osapuolia tyydyttävä aika ja paikka neuvottelulle. Yhteydenottovaiheessa on toki riskinsä, että yritys ei ole kiinnostunut lähtökohtaisestikaan yhteistyöstä, jolloin koko suunnitteluprosessi aloitetaan alusta. Tämän takia aivan perinpohjaista suunnittelutyötä ja taustaselvitystä ei ennen yhteydenottoa kannata toteuttaa. Jonkinasteinen selvitystyö kannattaa kuitenkin olla taustalla, jotta yhteydenottovaiheessa pystytään tehokkaasti vaikuttamaan yhteistyöyrityksen mahdolliseen skeptisyyteen.

Kun neuvottelusta on osapuolten kanssa sovittu, voidaan alkaa hoitaa neuvotteluun liittyviä järjestelyitä. Neuvottelun järjestelyjen taso vaihtelee suuresti neuvottelutilanteen mukaan, kuitenkin pienikin osoitus siitä, että neuvotteluun on panostettu voi vaikuttaa aina neuvottelun lopputulemaan. Nämä asiat voivat liittyä pienimuotoiseen tarjoiluun, neuvottelutilojen toimivuuteen ja selkeään oheismateriaaliin. Ja mitä suurempi ja arvovaltaisempi kokous on tiedossa, sitä tärkeämpää on suunnitella kaikki pikkupiirtoa myöten. (Vaahtio 2008, 57-58.)

Neuvottelun järjestelyyn liittyen ennen neuvottelua on hyvä tarkistaa ainakin seuraavat asiat:

1. Tila

- Varaus oikeille henkilöille ja oikeaan aikaan
- Tilan senhetkinen sopivuus
- Istumajärjestys kunnossa
- Tuuletus ja valaistus toimivat

2. Materiaali

- Kaikki ovat saaneet tukimateriaalin
- Lehtiöt ja kynät paikalla ja toimivat
- Apuvälineet paikalla ja kunnossa
- Kaikki mahdollinen asiapaperi- yms. aineisto ajan tasalla ja paikalla
- Materiaali rei'itetty

3. Tarjoilu

- Tarjoilu valmis sopimuksen mukaan (aika pitää)
- Määrällisesti riittävä
- Mahdolliset erikoisruokavaliot

(Kansanen 1999, 54)

Neuvotteluun lähettäessä on muistettava tarkistaa sekä omat että toisen osapuolen valtuudet, ne edellytykset, joilla voidaan toimia (Kansanen 1999, 55). Ilman tätä voi koko neuvottelusta tulla merkityksetön, kun lopullista päätöstä ei kyetä valtuuksien puuttumisen takia tekemään. Tämä johtaa usein noloon umpikujaan, joka vaikuttaa negatiivisesti molempiin osapuoliin.

Kun kaikki asiat neuvottelua varten on saatu sovittua ja järjestettyä, on aika valmistella itse neuvottelutapahtuma. Eri valmisteluvaiheiden avulla saatu tieto kerätään tässä vaiheessa yksiin kansiin ja tehdään vielä mahdolliset muutokset ja hienosäädöt suunnitelmiin. Asiajärjestys on mietittävä huolella, jotta neuvottelusta tulisi järkevä ja johdonmukainen. Samalla mietitään valmiiksi pääkysymykset ja näitä täydentävät kysymykset, joiden avulla pitäydytään työjärjestyksessä ja mahdollisesti johdatellaan keskustelua. Mitä huolellisemmin nämä viimei-

set toimenpiteet ennen neuvottelua käydään läpi, sitä varmempi olo omasta suoriutumisesta saadaan aikaan, joka antaa neuvottelulle hyvän lähtökohdan.

Kun kaikki neuvotteluun liittyvä on valmisteltu, on syytä vielä keskittyä jälkihoitoon jo ennen neuvotteluita. Jälkihoidon valmistelussa otetaan huomioon ne asiat miten lähdetään etene- mään, mikäli yhteistyöpäätös syntyy ja samalla mietitään miten jättää positiivinen kuva omasta itsestään ja neuvotteluista, vaikka yhteisymmärrykseen ei päästäisikään. Jälkihoidon huomioiminen jo neuvotteluvaiheessa antaa toiselle osapuolelle kuvan, että yhteistyön raken- taminen otetaan tosissaan, eikä vain haeta rahoitusta omalle toiminnalle. Neuvottelujen pää- ttyttyä tulee usein vastaan kysymys: "Miten tästä edetään?", johon on hyvä löytyä valmiiksi mietitty vastaus.

4.4.3.2 Neuvottelutilanne

Huolellisesti toteutetun valmisteluvaiheen jälkeen seuraa itse neuvottelutilanne, jossa osa- puolet tapaavat toisensa sovittuna ajankohtana ja sovituksessa paikassa. Varsinainen neuvottelu- tilanne pitää sisällään seuraavat vaiheet:

1. Neuvottelun aloitustoimet
2. Neuvoteltavan asian esittely
3. Neuvotteleva keskustelu
 - Monipuolinen yleiskeskustelu
 - Yksityiskohtia tarkentava keskustelu
4. Lopputuloksen hahmottaminen
5. Toimenpidesuunnitelman laatiminen
6. Asian päättäminen ja sopimuksen teko

Neuvottelutapahtuman avaus on eräänlainen ensivaikutelma neuvottelusta. Sen tarkoituksena on luoda keskustelulle hyvä ilmapiiri, sekä saada vastapuolesta tietoja, jotka mahdollisesti vaikuttavat neuvottelun etenemiseen (luonne, kiire jne.). (Rope 2005, 167-168.) Mitä kiinnos- tuneempi, innostuneempi ja yhteistyökykyisempi tunnelma pystytään alussa luomaan, sitä helpompi on edetä itse asian käsittelyyn. Tämän takia avaukseen kannattaa aina kiinnittää riittävästi huomiota. (Kansanen 1999, 56.)

Kun neuvottelutapahtuma on avattu, esitellään neuvottelun keskeinen aihe/aiheet. Esittelys- sä, jonka tulee olla lyhyt, mutta informatiivinen, selostetaan asian taustaa ja lyhyttä kaavaa käytettäessä tehdään aina myös ehdotus päätökseksi. (Loimu 2007, 255.) Tarkoituksena on jakaa tietoa puheena olevasta asiasta. Mikäli asiasta on käyty jo aikaisemmin neuvotteluja, on lyhyt kertaus hyvä tehdä, todeta mahdolliset aiemmat päätökset sekä rajata kyseisen neu-

vottelun aihe. Myös keskeiset käsitteet tulee tarvittaessa selventää. (Kansanen 1999, 58-59; Vaahtio 2008, 72.)

Kun neuvoteltava asia on esitelty kaikille osapuolille, alkaa varsinainen neuvotteleva keskustelu, joka jakaantuu yleiseen keskusteluun sekä tarkentavaan keskusteluun. Yleisen keskustelun aikana esiteltyä aihetta käydään läpi eri osanottajien näkökulmista, jolloin saadaan hahmoteltua tarkemmin asiasisältöä. Keskustelu tulee pitää vapaamielisenä ja kaikki huomioon ottavana. Kuitenkin kannattaa omien mielipiteiden kanssa olla vielä tarkkana ja varoa kysymästä osanottajien mielipidettä tai ratkaisua. Usein sellainen lukkiuttaa heti työskentelyn vastakohtaisuusasemiin. (Kansanen 1999, 20.) Yleisessä keskustelussa tuodaan esille erilaisia vaihtoehtoja, tiedustellaan osallistujien omia kokemuksia ja osoitetaan arvostusta eri näkökulmille (Kansanen 1999, 58-59).

Kun käsiteltävässä asiassa löydetään yleiskeskustelun myötä molempia osapuolia miellyttävä suunta, voidaan alkaa tarkentaa yksityiskohtia. Yksityiskohtia tarkennettaessa mennään yleensä lähemmäs osapuolien omia tarpeita ja tavoitteita ja yritetään linkittää neuvoteltava asia näihin. Tärkeää olisikin, että vastakkainen osapuoli keskustelun kuluessa huomaisi, että myytävä tuote täyttää juuri ne tarpeet, jotka hän kokee keskeisiksi. (Rope 2005, 169.)

Varsinaisen neuvottelevan keskustelun jälkeen voidaan hahmotella neuvottelun varsinainen lopputulos. Lopputuloksessa pyritään ryhmäpäätökseen, jossa osoitetaan yhteisymmärryksen kunnioittamista. Yhteisymmärryksen säilyminen aina neuvottelujen valmisteluvaiheesta jälkihoitoon, on yhteistyön jatkuvuuden takia tärkeää, koska yhteisymmärrys on pitkälti se, joka rakentaa myös osapuolien välisen luottamuksen. Myös tavoitellessa "kaikki voittavat" -periaatetta, on yhteisymmärryksellä keskeinen rooli. Tällöin ei yksikään tunne tulleen jyrätyksi, syrjityksi tai alistetuksi, vaan kaikkien on helppo sitoutua päätökseen. (Kansanen 1999, 58-59, 64.)

Lopputuloksen ollessa selvillä, laaditaan toimenpidesuunnitelma, jonka mukaan yhteistyötä ruvetaan jatkamaan. Vaikka jollain osapuolella olisikin selkeä kuva jatkosta, on tärkeää suunnitella lopputuloksen edellyttämät toimenpiteet yhdessä. Toimenpidesuunnitelmassa sovitaan raportointiin ja informointiin liittyvät asiat sekä jaetaan kaikille omat tehtävät, joiden avulla yhteistyö käynnistetään ja pidetään sovituista asioista kiinni. (Kansanen 1999, 58-59.) Tehtävänjakoon liittyy olennaisesti myös niiden aikatauluttaminen, joka toimii tehokkaana apuvälineenä yhteistyön toimivuuden kannalta sekä auttaa sen kehityksen seurannassa (Kansanen 1999, 66).

Kun neuvotteluiden lopputulos on sovittu ja sitä koskeva toimenpidesuunnitelma laadittu, on tärkeää päättää neuvottelu ja julistaa siinä tehty päätös selkeästi, että osanottajat varmasti

tietävät, mitä on päätetty (Vaahtio 2008, 86). Neuvottelun päätöksessä suoritetaan lyhyt yhteenveto käsitellyistä asioista ja niiden lopputulemista, sovitaan mahdollinen seuraava tapaaminen sekä hyvän tavan mukaisesti annetaan tunnustus osallistujille. (Kansanen 1999, 58-59.) Neuvottelun päätöksen pohjalta laaditaan myös mahdolliset yhteistyösopimukset, jotka on hyvä valmistella etukäteen ja täydentää niitä neuvotteluissa tehtyjen ratkaisujen pohjalta. Ammattitaitoisesti valmisteltu sopimusesitys herättää luottamusta yrityksen päätöksentekijöissä, kun vastaavasti valmistelematon sopimusesitys johtaa harvoin myönteiseen päätökseen. (Niinikoski & Sibelius 2003, 178-179.)

Sopimukset tulee laatia yksityiskohtaisesti, jotta erimielisyyksiltä vältyttäisiin. Niinikoski ja Sibelius (2003, 178-179) ovat listanneet yhteistyön kannalta olennaiset tekijät, jotka kulttuuritapahtumaan liittyvän sopimuksen tulisi sisältää:

- sopijapuolet
- sopimuksen voimassaoloaika
- yhteistyön kohteen kuvaus
- yhteistyöyrityksen saamat vastineet
- oikeudet
- mainostila
- pääsyliput ja VIP-palvelut
- tiedotusyhteistyö
- muu myynninedistäminen ja muu mahdollinen yhteistyö
- yritykselle aiheutuvat kustannukset ja maksuaikataulu
- mahdollisten erimielisyyksien ratkaiseminen
- sopimuskappaleita koskeva maininta
- päiväys ja allekirjoitukset

4.4.4 Jälkihoito

Neuvottelun valmistelun ja itse neuvottelun avulla luodaan yhteistyö ja asetetaan sille vaatimukset. Neuvottelujen jälkihoidolla taas pyritään ylläpitämään yhteistyötä ja tekemään siitä jatkuvaa, pitämällä sponsorit tyytyväisenä ja kiinnostuneena yhteistyön jatkamisesta. Tämän saavuttamiseksi kulttuuritoimijan tulisi myös pystyä uudistamaan yhteistyömuotojen tarjontaa riittävän usein. (Oesch 2002, 86.) Jälkihoitoon liittyy olennaisesti riittävä yhteydenpito yhteistyöyritykseen sekä sovituista asioista huolehtiminen ja tuloksen sekä toteutuksen arviointi. (Kansanen 1999, 66.)

Heti neuvottelujen jälkeen voi yhteistyökumppaniin olla yhteydessä esim. kiitoskirjeellä tms. Tämä antaa toiselle osapuolelle positiivisen ja personoidun vaikutelman, luoden hyvän alun yhteistyölle. Neuvottelunomaiseen työskentelyyn kuuluu myös eriateinen työskentelyn kulus-

ta ja tuloksista tiedottaminen. Vaikka neuvottelun luonteeseen kuuluu kunkin osallistujan velvoite tiedottaa tuloksista omaan yhteisönsä tai edustamalleen taholle, yhteinen tiedote on silti usein tarpeen. Tiedotteen tulee olla selkeä ja tarpeeksi lyhyt, kuitenkin niin että neuvottelun asiasisältö tulee tiedotteesta esille. Tiedote on syytä myös tehdä kohtalaisen nopeasti neuvottelujen jälkeen, koska usein neuvotteluissa käytävät asiat ovat ajankohtaisia ja vaativat näin ollen nopeita toimenpiteitä. (Kansanen 1999, 67.)

Yhteistyön edetessä on hoidettava omat tehtävät ammattimaisesti. Sopimuksen jokaisen yksityiskohdan tulee toteutua (Niinikoski & SibeliuS 2003, 180). Tämän takia onkin tarpeellista, että tehdyssä päätöksessä määritellään tarkasti jokaisen osapuolen tehtävät, johon liittyy olennaisesti myös ulkopuolisten tahojen käyttö.

Yhteistyökonseptiin tulee sisällyttää säännölliset tapaamiset yrityksen kanssa, joissa seurataan yhteistyön kulkua. Tapaamisten päämääränä tulisi motivoida yritystä hyödyntämään tekemäänsä sopimusta. Mikäli sopimuksen tavoitteita ja yhteistyömahdollisuuksia ei hyödynnetä tehokkaasti, on tämä merkki siitä, ettei kumpikaan osapuoli ole sopimuksesta kiinnostunut. Mikä siis tämän jälkeen motivoi yritystä uusimaan sopimusta? Vaikka kulttuurituottajalle tällainen sopimusasiakas on sillä hetkellä ns. unelmasponsori mitättömien vaatimustensa vuoksi, jää yhteistyöt yleensä yhden sopimuskauden mittaisiksi. (Niinikoski & SibeliuS 2003, 180.)

Yhteistyön jälkeen on toivottavaa laatia jälkiraportti yhteistyöyritykselle toteutuneesta yhteistyöstä. Jälkiraportti on eräänlainen laajempi kiitoskirje toteutuneesta yhteistyöstä, jossa käydään läpi yhteistyön toteutus, annetaan produktioon liittyviä tutkimustuloksia sekä annetaan kirjallinen raportti ja näytteet mm. siitä materiaaleista, joissa yritys tunnuksellaan on esiintynyt. Samalla toteutetusta yhteishankkeesta voidaan pyytää yritykseltä palautetta sekä keskustella seuraavan hankkeen neuvotteluajataulusta tai käynnistää jo samassa yhteydessä seuraavan hankkeen neuvottelu. Yhteistyön jatkuvuuden turvaaminen on ensiarvoisen tärkeää. Sen vuoksi tulevan sopimuskauden asiat tulee olla mietittynä jo hyvissä ajoin edellisen kauden yhteistyön toteutuksen päättymistä. (Niinikoski & SibeliuS 2003, 181.)

4.5 Yritysyhteistyön vaatimukset

Yritysyhteistyön rakentamisen edellytyksenä on molemminpuolinen ymmärrys toisen osapuolen toiminnasta, tavoitteista ja vaatimuksista. Hyvin toteutetut hankkeet innostavat liike-elämää ja kulttuuritoimijoita etsimään lisää yhteistyömahdollisuuksia ja kehittämään uusia sponsorointimuotoja. (Oesch 2002, 101.) Kuitenkin yritysmaailman ja kulttuurisektorin välillä on ollut ennakkoluuloja ja osapuolten näkemykset synergiaeduista eivät usein ole kohdanneet. (Niinikoski & SibeliuS 2003, 150.) Yrityksissä sopivien sponsorointikohteiden löytäminen

mielletään vaikeaksi. Yhtenä syynä ovat yritysten riittämättömät tiedot erilaisten kohteiden hyödyntämismahdollisuuksista. Tämä taas johtuu pääasiassa siitä, etteivät kulttuuritoimijat itsekään osaa määritellä tuotettaan tarpeeksi perusteellisesti tai hyvin. (Oesch 2002, 84.) Seuraavassa käydään läpi yritysysteistyön yleisimpiä vaatimuksia niin yhteistyöyrityksen kuin kulttuuritoimijan näkökulmasta.

4.5.1 Yhteistyöyrityksen näkökulma

Vaikka nykypäivänä yhteiskuntavastuu otetaan yrityksissä entistä enemmän huomioon, ovat yritysten lähtökohdat edelleen sponsorointikohdetta valittaessa enimmäkseen liiketaloudellisia ja liittyvät yrityskuvaan, näkyvyyteen ja markkinointiin. Päämäärät eivät kuitenkaan liity yrityksen tulokseen ja kaupalliseen menestykseen, eikä niiden saavuttaminen olekaan kaikissa tapauksissa - ainakaan lyhyellä aikavälillä - todennettavissa. (Oesch 2002, 67.) Tärkeää on, että kulttuurin edustamat mielikuvat, arvot ja arvostukset tukevat yritystoimintaa. (Oesch 2002, 6.) Tästä johtuen monet yritykset ovatkin hakeutumassa enemmän pienimuotoisiin ja tarkemmin rajattaviin kulttuurikohteisiin. Näistä marginaalisista toimijoista yritys voi löytää juuri omaa yrityskuvaansa tukevia toimijoita, joiden tarjonta lisäksi erottuu muista. (Oesch 2002, 102.)

Tällä suuntauksella on sekä hyvät että huonot puolensa. Yrityksen hakiessa omiin arvoihinsa sopivaa toimijaa, voi juuri tämän toimijan oma taiteellinen suunta olla yritystä miellyttävä, jolloin kulttuuritoimijan odotetaan luovan juuri omanlaistaan, muista erottuvaa taidetta, joka asettuu yksin yrityksen persoonaan. Toisaalta pienellä kulttuuritoimijalla ei välttämättä ole riittävästi sanavaltaa tilanteessa, jossa yritys haluaakin vaikuttaa ohjelmasisältöön. Tämä johtuu siitä, että pienen toimijan saadessa potentiaalisen rahoittajan, on kynnyksensä rahoituksesta kieltäytymiselle suurempi, kuin isommalla, organisoidummalla toimijalla. Suurilla kulttuurilaitoksilla ja -tapahtumilla on yleensä käytössään enemmän yritysysteistyöhön tarvittavia taloudellisia ja henkilöstövoimavaroja, joiden ansiosta yritykset ovat valmiimpia tekemään yhteistyötä juuri heidän kanssaan. (Oesch 2002, 96.) Isommat organisaatiot ovat usein myös julkisuusarvoltaan vetovoimaisempia ja näin ollen liike-elämää enemmän kiinnostavia kohteita (Oesch 2002, 71). Tämä antaa suuremmille toimijoille enemmän valinnanvaraa yhteistyökumppanin valinnassa.

Kuitenkin organisaation koosta riippumatta yrityksiä kiinnostavien kulttuurikohteiden ominaisuuksia ovat korkeatasoisuus ja laadukkuus sekä hyvin hoidetut järjestelyt ja talous. Lisäksi kohteiden tulee olla hyödynnettävissä yrityksen sidosryhmä- ja markkinointitarpeisiin sekä kulttuurikohteella on oltava joka suhteessa hyvä maine. (Oesch 2002, 54.) Nämä kriteerit asettavat kulttuuritoimijoille jo huomattavasti reilumman lähtötason. Pienen kulttuuritoimijan on yleisesti helpompi pitää yllä hyvää mainetta ja niiden hyödyntäminen sidosryhmä- ja

markkinointitarpeisiin on usein helpompaa. Suuremmalle toimijalle etua tulee taas yleensä hyvin hoidetuista järjestelyistä ja taloudesta, johon kuitenkin pienemmälläkin toimijalla on edellytykset. Korkeatasoisuus ja laadukkuus ovat usein kiinni taiteellisesta johtajasta, joka voi olla yksittäinen taiteilija tai vastaavasti vaikka kuoron johtaja.

Vaikka yritysten kannalta ongelmallista on edelleen kulttuurikohteiden liian vähäinen liike-elämän toimintaperiaatteiden tuntemus, on pehmeiden arvojen noustessa keskeiseen rooliin yritysten arvomaailmassa kulttuuritoiminta alettu nähdä tätä käsitystä parhaiten vastaavana sponsorointikohteena. (Oesch 2002, 85; Niinikoski & Sibelius 2003, 174.) Pehmeitä arvoja ajetaan tarjoten kulttuurielämyksiä henkilökunnalle ja asiakkaille, jolloin yritys paitsi tekee myynninedistämistyötä, myös tarjoaa aidosti mahdollisuuden siirtää ajatukset arkirutiineista muualle ainakin hetkeksi ja juuri tähän tarpeeseen kulttuuritoiminta vastaa parhaiten. (Niinikoski & Sibelius 2003, 174.)

Nykyisin juuri yrityksen omiin sidosryhmiin vaikuttaminen sponsoritapahtumien ja asiakastilaisuuksien yhteydessä mielletään tärkeäksi, kun taas ennen julkisuus ja näkyvyys esimerkiksi yritystunnuksen muodossa painotuotteissa, lipuissa tai mainonnassa nähtiin tärkeänä. Nyky päivänä tätä pidetään sponsoroinnissa jopa vanhanaikaisena eikä oma näkyvyys ole enää pääasia. (Oesch 2002, 66.) Nykypäivänä kulttuurisponsorointi antaa elinkeinoelämälle liiketaloudellisesti hyväksyttävän mahdollisuuden osallistua suomalaisen kulttuurin ylläpitoon ja edistämiseen, vaikka ensisijaiset perusteet liittyvätkin yrityskuvan nostamiseen ja markkinointiin. (Oesch 2002, 70.)

4.5.2 Kulttuuritoimijan näkökulma

Kulttuuritoimijoiden näkökulma yritys yhteistyölle on yrityksiä paljon väljempi ja harvoin myös tarkoin säädelty. Pekka Oeschin tutkimuksen mukaan (2002, 54), kulttuuritoimijat halusivat yhteistyöyritysten olevan toimialallaan menestyviä, suuria tai vähintään keskisuuria, valtakunnallisia tai kansainvälisiä sekä pitkäaikaiseen yhteistyöhön sitoutuvia ja vakavaraisia. Onnistuneen sponsoroinnin tärkeimpänä tekijänä enemmistö vastaajista piti jatkuvaa ja varmaa rahoitusta. Muita keskeisiä asioita olivat yhteisesti sovitut tavoitteet ja yhteistyö yrityksen markkinoinnista ja suhdetoiminnasta vastaavien kanssa. (Oesch 2002, 30.)

Kulttuuritoimijoiden yleistetty näkökulma kuvaa mielestäni hyvin liiketoiminnallisen ammatitiosaamisen tilaa. Tavoitteet ja toiveet eivät tunnu kovinkaan tarkoin mietityiltä ja turhankin optimistisista mielipiteistä paistaa läpi tietty suunnitelmallisuuden puute. Yritys yhteistyölle asetetut vaatimukset, vaikuttavat enemmänkin toiveajattelulta, kuin harkitulta suunnittelulta yritys yhteistyöhön pääsemiseksi. Kuitenkin onnistuneen yhteistyön vaatima yhteydenpito ja asioiden hoitaminen nähtiin tärkeänä. Tästä esimerkkinä kulttuuritoimijoiden halukkuus tavoit-

tella vain yhtä tai muutamaa yhteistyökumppania, jotta oma osuus yhteistyöstä voitaisiin toteuttaa tehokkaammin ja siten pitää yhteistyöyrittäjä tyytyväisenä. (Oesch 2002, 76.) Tämä ajattelu tulisi kuitenkin jalostaa kokonaisvaltaiseksi, koko yritysyhteistyön käsitteen kattavaksi suunnitelmalliseksi toiminnaksi.

Kun yritysten näkökulman mukaisesti kulttuuritoimijoilta puuttuu liiketoiminnallista osaamista, on kulttuuritoimijoiden kokemusten mukaan monien yritysten ongelmana kohteen valinnassa käytettävän suunnitelmallisuuden puute ja selkeän näkemyksen puuttuminen siitä, miksi kulttuuria ryhdytään sponsoroimaan. Kohdetta ei aina nähdä laajempaan kokonaisuuteen, mitä kulttuuritoimijat taas toivoisivat. (Oesch 2002, 86.)

Tästä syystä johtuen yleinen pelko kulttuurin tuottajien piirissä on se, että kulttuurille joudutaan hankkimaan asiakkaita helppoheikkimäisellä toiminnalla, joka ei sovi kulttuurin statukseen, koska kulttuuritoimijoiden mielestä yritykset eivät ymmärrä tiettyjä kulttuurin marginaaleja tarpeeksi hyvin. Kuitenkin jokaisen kulttuurin tuottajan tulisi pitää markkinointinsa sisältö ja toteutustapa omalle tyylilleen uskollisena. (Niinikoski & Sibelius 2003, 81.) Tämän takia myös kulttuuritoimijoille on tärkeää yritysten tavoin löytää omiin arvoihin ja arvostuksiin sopiva yhteistyökumppani.

Toki erilaisia vaatimuksia on jokaisen tahon helppo laatia ja antaa, mutta se mikä johtaa onnistuneeseen yritysyhteistyöhön on näiden vaateiden molemminpuolinen ymmärtäminen ja yhdistäminen toimivaksi kokonaisuudeksi, johon molemmat osapuolet ovat tyytyväisiä ja jotka molemmat pystyvät toteuttamaan.

4.6 Sponsoritoimistot

1990-luvun puolivälissä aloittivat toimintansa ensimmäiset kulttuuriin erikoistuneet sponsoroinnin välitystä harjoittavat yritykset, joilla on molempien osapuolten tarpeiden ja toimintakulttuurin tuntemusta. Sponsorointitoimistojen myötä yhteydenotot yrityksiin ovat ammattimaistuneet ja yhteistyön suunnitteluun ja toteutukseen on tullut etenkin liike-elämän kaipaamaa osaamista. (Oesch 2002, 7, 38.)

Yritysyhteistyötä aloitteleville kulttuuritoimijoille saattaa olla vaikea arvioida omia tuotteistamismahdollisuuksia ja voimavaroja. Yhdessä sponsoritoimistojen kanssa kulttuuritoimijat selvittävät, mitä alueita toiminnasta on mahdollista tuotteistaa ja kuinka pitkälle sitä voidaan tehdä. Tällöin kulttuuritoimija voi käyttää apunaan ulkopuolista tahoja, joka huomaa paremmin kohteen edut ja heikkoudet (Oesch 2002, 86). Samalla kulttuuritoimijat pystyvät itse kertomaan, mistä yhteistyössä olisi kyse ja estämään mahdolliset väärinkäsitykset sekä välttämään yhteistyöhön kohdistuvat väärät ennako-odotukset, koska sponsoritoimistolle ei var-

sinaisesti tarvitse ideaa myydä, vaan riittää että he saavat oikean kuvan toiminnasta. (Oesch 2002, 80.) Tämä poistaa tuloksellisuuden tarpeen neuvotteluista ja itse tuloksen tavoittelu jätetään hyvän ammattitaidon ja hyvät suhteet liikemaailmaan omaavalle sponsoritoimistolle, jotka osaavat paketoita kulttuuritoimijoiden ominaispiirteet paremmin yrityksiä kiinnostavaan muotoon. (Oesch 2002, 38.) Kulttuuritoimija voi tällöin keskittää osaamisensa varsinaisten tehtävien hoitamiseen ja yhteistyön käytännön toteutukseen sponsorointikohteessa. Kulttuuritoimijoiden piirissä välitystoiminta onkin koettu tehokkaammaksi ja tulokset varmemmiksi kuin itse tehtynä, jolloin se on ollut myös taloudellisesti kannattavaa. (Oesch 2002, 79.)

Ongelmiakin sponsoritoimistojen toiminnassa toki on. Ensimmäinen on niiden kalleus. Usein mielletään, että toimistot vievät oman osuutensa muutenkin vähäisistä sponsorointirahoista, joka on pois muilta osapuolilta. Ongelmana tähän on sponsoritoimistojen puhtaasti kaupallinen toiminta, jolloin toiminta tapahtuu enemmän elinkeinoelämän ehdoilla. Vaihtoehtoinen ratkaisu kyseiseen ongelmaan olisi järjestöpohjaisen sponsorointivälityksen aloittaminen, joka saattaisi tehdä toiminnasta avoimempaa, koska niiden ei tarvitsisi liiketoimintaan perustuvien toimistojen tavoin varjella yhteyksiään ja osaamistaan. Järjestöpohjainen sponsorointi tarjoaisi yrityksille laajemman valikoiman sponsorointikohteita, eikä ainoastaan suurimpia kulttuuritoimijoita, joilla on varaa hyödyntää kaupallisten välittäjien palveluita. (Oesch 2002, 40.)

Esimerkkinä toimivasta järjestötoiminnasta on vuonna 1991 perustettu CEREC, European Committee for Business, Arts and Culture, joka toimii jäsenjärjestöjen avulla, jotka toisaalta edustavat yrityksiä ja kulttuuritoimijoita, toisaalta palvelevat niitä ja yleisöä tiedottamalla, neuvomalla ja kouluttamalla. Ne toimivat sponsoroinnin osapuolten välisenä linkkinä ja monet julkaisevat muun muassa vuosittain luetteloja yhteisyriyksistään, näiden sponsorointi- ja lahjoituskohteista ja -politiikasta. (Oesch 2002, 39.)

Toinen ongelma on, että lisääntyvä sponsorointi tuo alalle myös vain taloudellista hyötyä tavoittelevia välittäjiä (Oesch 2002, 79). Näiden toimijoiden ongelmana on pelkän oman edun ajaminen, jolloin esimerkiksi edustettaviin toimijoihin tutustumiseen ei kiinnitetä tarpeeksi huomiota, vaan kehittämällä taustalle yleispäteviä konsepteja, pyritään mahdollisimman tehokkaaseen ja tulokselliseen sponsorivälitykseen. Tällainen menettely ei kuitenkaan palvele kulttuuritoimijan ja yhteistyöyrityksen välistä yhteistyötä tarpeeksi hyvin, koska perusta on huterana. Tällöin ongelmana on, että yhteistyöt jäävät lyhyiksi, vaikka onnistuneen yhteistyötoiminnan jatkuvuus olisi kaikkien osapuolien kannalta toivottavampaa.

Tuotteita yrityksille myyvien sponsorointitoimistojen ammattitaitoon tulisi kuulua myös kulttuurin rahoitusjärjestelmän tuntemus ja perehtyneisyys julkisen rahoituksen toimintaperiaatteisiin siitä, mitä varoja avustuksiin käytetään, kuka jakaa, kenelle, miten ja kuinka paljon, jonka tiedon avulla perustelut sponsorirahoitukseen olisi helpompaa. (Oesch 2002, 101.) Yri-

tyksiä nimittäin jossain yhteistyön vaiheessa kiinnosta, mihin tarkoitukseen sponsorirahoja käytetään ja jos näiden varojen kohdistuminen tapahtuu esimerkiksi perustoimintojen ylläpitoon, voi tämä aiheuttaa epäilystä sponsorirahoituksen tarpeellisuudesta.

Sponsoritoimistojen käyttö on sen ongelmista huolimatta kannattavaa usein, jos toiminta jolle rahoitusta haetaan, ei ole pienimuotoista tai jos kulttuuritoimijalla on useita erilaisia tarjouksia, tulee niiden keskittämisestä yhdelle tehokkaalle toimijalle pitkällä aikavälillä kannattavaa. Pienimuotoisten kulttuuritoimijoiden on vielä vaikea lähestyä sponsoritoimistoja niiden kalleuden takia, mutta tähänkin on varmasti tulevaisuudessa tulossa ratkaisu järjestöpohjaiselta toiminnalta.

5 Yhteenveto

Tässä tutkimuksessa on käsitelty kulttuuritoiminnan erilaisia rahoitusmahdollisuuksia, keskittäen tarkastelun sponsoriyhteistyötoiminnan rakentamiseen liikeyrityksen kanssa. Tutkimuksessa otettiin huomioon kulttuurin rahoitukseen ja sen rahoitusrakenteeseen liittyviä toimintoja, joihin kuului yritystoiminnan avaaminen, erilaisten rahoituslähteiden läpikäyminen sekä sponsoriyhteistyön vaatiman toimintokokonaisuuden selventäminen, joka koostui sponsoroinnin teoriasta, imagon rakentamisesta, tuotteistamisesta sekä neuvottelukäytännöistä.

Yritystoimintaa käsiteltäessä selvitettiin kulttuuriyritystoimintaa yleisellä tasolla ja otettiin yritysmuodoista tarkempaan tarkasteluun yhdistystoiminta. Kulttuurialalla yleisimpiä toiminnan muotoja ovat yksityinen kulttuurin tuottaminen, joka koskee pääasiassa omatoimisia taitelijoita, ja yhdistystoiminta, joka keskittyy isompien momenttien, kuten kuorojen ja orkesterien organisointiin. Näille kahdelle toimijalle yhteistä on pääosin niiden rahoitus ja rahoitusrakenne. Kummallakin on mahdollista hakea julkista rahoitusta ja apurahoja samoilta tahoilta, myydä tuotteitaan saamalla tulorahoitusta sekä solmia yhteistyösopimuksia yritysten kanssa. Yksittäisen taitelijan toiminnan tarkastelu on kuitenkin epäoleellista, joten tutkimuksessa tarkasteltiin laajemmin yhdistystoimintaa. Tämä oli myös muun työn kannalta oleellista, koska tutkimuksessa käytiin läpi juuri julkista rahoitusta ja sponsoritoimintaa.

Osakeyhtiötä ja muita yritysmuotoja ei tarkasteltu juuri lainkaan, koska niiden rahoitusrakenne on sen verran erilainen ja myös mahdollisuudet julkisen rahoituksen tai apurahojen saamiseksi ovat lähtökohtaisesti erilaiset. Usein onnistunut ja toimiva yhdistystoiminta voi kuitenkin kehittyä kannattavaksi liiketoiminnaksi, jolloin tulee vastaan esim. osakeyhtiön perustaminen. Tämän takia tutkimuksessa käsiteltiin hieman myös yritysrahoitusta osakeyhtiön näkökulmasta.

Kulttuuritoiminnan rahoituslähteiden tarkastelussa tuli esiin julkisen rahoituksen, tulorahoituksen ja sponsorirahoituksen yhteys toisiinsa. Samalla tutkimuksessa painotettiin ammatitiosaamisen vaatimusta edellytyksenä toimivan rahoituksen hankkimiselle. Näiden neljän tekijän yhteys voidaan havainnollistaa seuraavan esimerkin avulla.

Kulttuuritoiminnan rahoitus ja rahoitusrakenne on kuin uuden talon rakentamista. Tiiliskivet ja laasti, eli rakennusmateriaali, kuvaa julkista rahoitusta, joka toimii rakentamisen perustana. Taloa ei kuitenkaan voi rakentaa ilman piirustuksia, jotka kuvaavat tulorahoitusta. Mitä paremmat piirustukset ovat, sitä paremmat mahdollisuudet on rakentaa talosta upea kokonaisuus. Tämä siis kuvaa toiminnan kehittämistä, jonka tulorahoitus mahdollistaa. Taloa ei kuitenkaan pystytä rakentamaan ilman työkaluja, telineitä ja nostureita, jotka kuvaavat sponsorirahoitusta. Mitä suuremmat nosturit on käytössä sitä hienompi ja parempi talo (tuote) pysty-

tään rakentamaan, kunhan materiaalit ja piirustukset ovat riittävät. Konkreettisesti talon rakentavat kuitenkin eri ihmiset, jotka edustavat eri alojen asiantuntijoita. Kulttuuritalon rakentamisessa tarvitaan mm. taiteilijoita, liiketalouden ammattilaisia ja myös talkootyöläiset ovat aina tervetulleita. Mitä enemmän eri ihmisiä ja osaajia on taloa rakentamassa, niin sitä paremmat edellytykset on rakentaa luksusta.

Se ei kuitenkaan riitä, että talo saadaan valmiiksi, vaan sitä pitää myös kunnostaa. Samoin jos perusmateriaalit, millä talo on rakennettu, ovat huonot niin talo voi romahtaa. Tämän takia onkin ajateltava julkinen rahoitus tärkeänä osana kokonaisuutta. Samoin jos tulorahoitus on huono, vaarantaa se piirustusten toimivuuden ja väärin suunnitellut tukirakenteet voivat jälleen aiheuttaa talon romahtamisen. Samoin, jos sponsorirahoituksen hoitaminen jää huolimattomaksi, voidaan se menettää. Tällöin talon vaatimat peruskorjaukset on mahdotonta hoitaa, koska ei ole taloa ympäröiviä telineitä tai työvälineitä, jotka ovat edellytys peruskorjaukselle. Tällöin talo rapistuu pikkuhiljaa ja ajan myötä romahtaa.

Edellä oleva esimerkki kuvaa hyvin eri rahoituslähteiden suhdetta kulttuuritoiminnan ylläpitämiseksi. Mikään ei yksinään riitä tarvittavan rahoituksen saamiseksi, vaan tarvitaan kaikkia muotoja, jotta päästään toteuttamaan innovatiivisia tavoitteita ja visioita. Samalla kolme eri rahoituslähdettä antaa kolme eri jalkaa johon tukeutua. Jos joku rahoituslähde jää pois, jää jäljelle kuitenkin vielä jalkoja joihin nojautua.

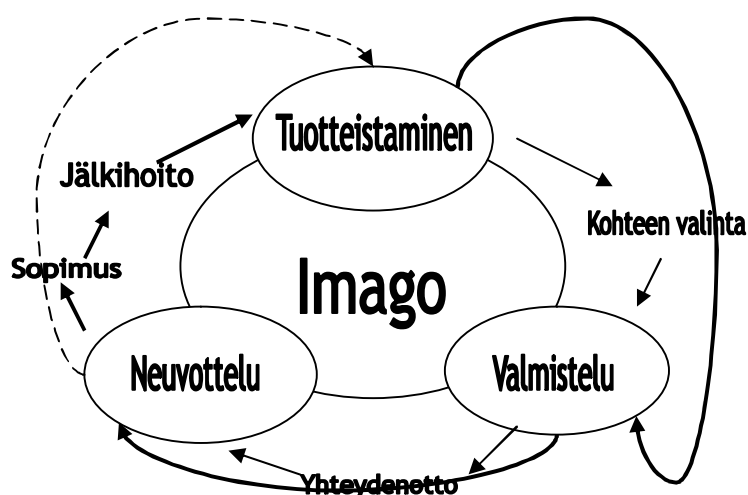
Kulttuuritoiminnan sponsorointi ja yritysyritys yhteistyö oli tutkimuksessa eniten tarkasteltu osa kulttuurin rahoituksesta. Seuraavassa on johtopäätöksiä sponsorointitoiminnasta ja sen rakentamisesta.

Kulttuuritoimintaa koskeva sponsoritoiminta on Suomessa toistaiseksi vielä lapsen kengissä ja siihen suurimpana syynä on kulttuuritoimijoiden ja liikemaailman tietämättömyys toistensa toimintakentistä ja niiden mahdollisuuksista. Kulttuuritoimijat eivät ymmärrä, että sponsoritoiminta on monitahoista ja tiivistä yhteistyötä osapuolien kesken ja toteutuakseen se tarvitsee taakseen liiketaloudellista osaamista. Yritykset taas ymmärtävät yhteistyön merkityksen ja sen vaatimat toimet, mutta tietämättömyys kulttuurikentän moninaisuudesta ja sen tarjoamista mahdollisuuksista voi estää monien onnistuneiden yhteistöiden synnyn.

Kulttuuritoimijan tulee ymmärtää, että rahallinen vastike on vain osa sponsoriyhteistyötä ja joskus vastikkeenakin voi olla täysin muu asia kuin raha. Näitä muita vastikkeita voivat olla esimerkiksi palvelut tai tavarat. Sponsoriyhteistyö vaatii sen osapuolilta paljon aikaa ja muita resursseja toimiakseen, sisältäen kaikki mahdolliset toiminnot tuotteen rakentamisesta aina yhteistyön jälkihoitoon.

Sponsoriyhteistyön rakentamiseen liittyy selkeästi imagon luominen, oman toiminnan tuotteistaminen ja neuvotteluprosessi kaikkine vaiheineen (valmistelu, neuvottelutilanne, jälkihoito). Näiden vaiheiden onnistunut toteutus taas edellyttää taustalla toimivaa organisaatiota, jossa on riittävästi tietotaitoa asioiden toteuttamiselle. Sama pätee myös, mikäli kulttuuritoimija saa itselleen sponsorin. Sponsoriyhteistyön vaatimukset tulee toteuttaa ja tämä vaatii omat resurssinsa ja ammattitaitonsa.

Jokainen sponsoriyhteistyö on kuitenkin uniikki ja niiden erilaisuus määräytyy paljolti myös sen mukaan, onko kyseessä yhteistyö täysin uuden yrityksen kanssa, vai ollaanko kenties jatkamassa voimassa olevaa sopimusta jo tutun kumppanin kanssa. Tällöin on selvää, ettei kulttuuritoimijan tarvitse käydä aivan jokaista tutkimuksessa mainittua sponsoriyhteistyön rakentamista koskevaa kohtaa läpi, koska tietyt asiat pysyvät samoina. Seuraava kuvio (kuvio 3) selkeyttää sponsoriyhteistyön rakentamisen kulkua ja ottaa huomioon myös yhteistyön toisen vaiheen.



Kuvio 3: Sponsoriyhteistyön rakentaminen ja jatkaminen.

Keskellä oleva imago, kuvaa kulttuuritoimijan omaa imagoa, joka vaikuttaa kaikkeen ympärillä olevaan. Tärkeää nimittäin sponsorointitoimintaa rakentaessa on oman imagon sisäistäminen, koska imago muodostuu sen perusteella mikä tuote tai palvelu on. Jos oma imago muuttuu selkeästi yhteistyön rakentamisen aikana, on syytä miettiä hakeeko kulttuuritoimija sponsoria omalle toiminnalleen vai yhteistyöyrittäjä itselleen räätälöimää musiikkituotetta. Oma imago täytyy siis pitää mielessä koko sponsoriyhteistyön aikana ja kaikissa sen eri vaiheissa. Seuraavassa esimerkkejä:

- Tuotteistaminen tehdään omien imagoratkaisujen pohjalta, jotta tuleva tuote vastaa omaa toimintaa.

- Kohde valitaan oman imagon ja siihen liittyvien arvojen perusteella.
- Valmisteluvaiheessa suunnitellaan, miten juuri oman imagon mukainen tuote saataisiin sponsoriyritykselle mieleiseen ja houkuttelevaan muotoon.
- Yhteydenottovaiheessa pitää perustella, minkä takia yrityksen kannattaisi käydä neuvotteluja juuri tämän toimijan kanssa ja tähän vaikuttaa se minkälainen imago kulttuuritoimijalla on.
- Neuvotteluvaiheessa täytyy pitää mielessä oma imago ja toiminnan tarkoitus, jottei anna liikaa periksi yhteistyöyrityksen asettamille vaatimuksille. Myös omat vaatimukset täytyy muistaa. Nämä vaatimukset näkyvät myös sopimuksessa.
- Jälkihoidon aikana on tärkeää pitää omasta imagosta kiinni ja vaalia sitä, koska juuri tämän imagon omaavan kulttuuritoimijan kanssa yhteistyöyritys teki sopimuksen.

Kuvio 3 kuvaa siis sponsoriyhteistyön vaiheita, jossa lähtökohtana on imago. Imagon perusteella tuotteistetaan toiminta, jonka perusteella haetaan lähestyttävä kohde. Neuvotteluja valmistellaan kohteelle sopiviksi, jonka jälkeen otetaan yhteyttä kohteeseen ja sovitaan neuvotteluista. Käytyjen neuvottelujen perusteella, joko allekirjoitetaan yhteistyösopimus tai mikäli sopimukseen ei päästä, aloitetaan prosessi alusta (paksu katkoviiva). Mikäli sopimukseen päästään, alkaa keskinäinen yhteistyö, jossa ollaan aktiivisesti yhteydessä.

Kun on voimassa oleva yhteistyö, on hyvä aloittaa valmistelut sen jatkuvuudelle. Tällöin voidaan kulkea kuvion osoittamaa ulompaa reittiä pitkin (paksut viivat). Koska kohde on jo valittu ja olemassa, ei sitä tarvitse uudestaan valita. Tuotteistaminen on tehtävä, jotta vanhalle yhteistyökumppanille olisi tarjota jotain uutta. Samalla tavalla pitää myös valmistella tulevat neuvottelut, jotta osataan esittää asiat jälleen mielekkäällä tavalla. Koska yhteistyön tulee olla tiivistä, ei usein erillistä yhteydenottoa neuvotteluja varten tarvita, vaan neuvotteluista voidaan sopia muun yhteydenpidon ohella. Taas ollaan siis neuvotteluvaiheessa, josta seuraa joko yhteistyön jatkuminen uuden sopimuksen kanssa tai sitten yhteistyön päättyminen, jolloin prosessi lähtee jälleen alusta.

Omasta mielestäni kuvio antaa yksinkertaisimman kuvan ja muistisäännön sponsoriyhteistyön rakentamisesta ja sitä voi käyttää myös muuhun vastaavaan toimintaan, kuten tavalliseen myyntityöhön. Kuviossa on lueteltu tärkeimmät vaiheet sponsoriyhteistyön rakentamisen kanalta ja se antaa myös selkeän kuvan siitä, ettei sponsorointi ole vain kertaluontoinen tapahtuma, vaan parhaimmillaan se on jatkuvasti kehittyvä ja pitkäaikainen yhteistyö, josta molemmat osapuolet, niin sponsori kuin sponsoroitava, saavat vastinetta.

5.1 Oma oppiminen

Lähtiessäni kirjoittamaan opinnäytetyötäni, olin kypsytellyt aihetta mielessäni jo pidemmän aikaa, joten opinnäytetyön aihe ja rakenne oli jo pitkälle selvillä. Lähtökohtana oli tehdä case-muotoinen tutkimus, joka olisi koostunut kirjallisuuden perustuvasta teoriaosasta ja teoriaa käytäntöön soveltavasta case-osasta, jossa tarkasteltavana toimijana olisi ollut EMO Ensemble -kuoro. Laulan myös itse kuorossa ja toimin kuoron kannatusyhdistyksen hallituksen jäsenenä. Tätä kautta on tullut myös henkilökohtainen motivaatio lähteä toteuttamaan kuorolle sponsorihankintaa ja muuta rahoitusta oman kulttuurialan yritykseni UMW Productions Oy:n kautta.

Työn edetessä ja aiheeseen paremmin perehtyessä, myös ajatus sponsorikonsultointipalvelun mahdollisuuksista osana yritykseni palveluja vahvistui. Tämän johdosta päätin jättää EMO Ensemble -kuoron tarkastelun pois työstäni ja laatia teoriaosuudesta sen verran laajan, että siitä olisi mahdollisimman paljon hyötyä yksittäisille kulttuuritoimijoille, kuin myös omalle yritykselleni sen laajentaessa toimintaansa. EMO Ensemblelle aion toteuttaa sponsorointisuunnitelman tulevaisuudessa yritykseni kautta.

Omaehtoista tietoa opinnäytetyöni aiheesta minulla oli lähtökohtaisesti kohtalaisesti, mikä auttoi opinnäytetyön jäsentelyssä ja suunnittelussa. Työn edetessä oli mielenkiintoista huomata, miten teoriasta saamani tieto osaltaan vahvisti aikaisempia käsityksiäni ja osaltaan täydensi niitä. Eteen tuli paljon myös täysin uusia näkökulmia, joita ei aikaisemmin ollut osannut huomioida. Näistä merkittävin oli työssä esille tuleva kulttuuritoimijan rahoitusrakenteen suhteen ymmärtäminen ja miten paljon tällä rakenteella on merkitystä onnistuneelle kulttuuritoiminnalle.

Koska opinnäytetyön aihe liittyy olennaisesti omaan työhöni yrittäjänä ja kulttuuritoimijana, oli työn tekeminen alusta alkaen mielenkiintoista ja ajatuksia herättävää. Ainoa ongelma työn tekemisessä tuntui olevan riittävän laajan lähdeaineiston löytäminen. Lopulta sain kuitenkin hankittua kohtalaisesti hyviä teoksia, joita pystyi monipuolisesti hyödyntämään työssäni.

Opinnäytetyön tuloksiin ja johtopäätöksiin olen tyytyväinen ja mielestäni ne antavat hyvän perustan kulttuuritoiminnan rahoituksen suunnittelulle ja sponsoriyhteistyön kehittämiseksi. Itse aion myös hyödyntää opinnäytetyön tietoja omaan yritystoimintaani ja sen palveluiden kehittämiseen tulevaisuudessa.

Lähteet

Kirjallisuus ja muut vastaavat painetut lähteet:

Ahonen, P. Heiskanen, I. & Oulasvirta, L. 2005. Taiteen ja kulttuurin rahoitus ja ohjaus: kipupisteet ja kehitysvaihtoehdot. Helsinki: Yliopistopaino.

Grey, A-M. & Skildum-Reid, K. 2005. The sponsorship seeker's toolkit. Second edition. Australia: McGraw-Hill Australia Pty Ltd.

Kansanen, A. 1999. Neuvottelu- ja kokoustaito. Porvoo: WSOY.

Kennedy, G. 1998. The new negotiating edge - The behavioral approach for results and relationships. Porvoo: WSOY.

Loimu, K. 2002. Yhdistystoiminnan käsikirja. Porvoo: WS Bookwell.

Loimu, K. 2007. Yhdistystoiminnan käsikirja. 3. painos. Juva: WS Bookwell.

Niinikoski, M-L. & Sibelius, K. 2003. Kulttuuribusiness. Helsinki: WSOY.

Norri, M. & Palsala, A. 1989. Yhdistyskäytännön käsikirja. Porvoo: WSOY.

Oesch, P. 2002. Kulttuurin sponsorointi ja yritys yhteistyö - kehitys ja käytännöt. Helsinki: Nykypaino.

Pönni, V. & Tuomola, A. 2003. Anna mulle tähtitaivas - Selvitys suomalaisen musiikkitoimialan taloudesta ja tulevaisuudesta. Turku: Gillot.

Rope, T. 2005. Markkinoinnilla menestykseen - Hehkeys- ja ilahduttamismarkkinointi. Hämeenlinna: Karisto.

Shell, G.R. 2001. Neuvottele onnistuneesti. Juva: WS Bookwell.

Vahtio, E-L. 2008. Pärjää palaverissa!. Helsinki: Edita.

Kuviot

Kuvio 1: Kulttuuritoiminnan rahoitusrakenne.....	22
Kuvio 2: Markkinoinnillisen liikeidean rakentamisen työjärjestys.....	32
Kuvio 3: Sponsoriyhteistyön rakentaminen ja jatkaminen.....	65