



## **Taide- ja kulttuuritapahtumien yleisömäärän arviointi ja vakauttaminen**

Elias Jokitalo

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

Restonomi

Opinnäytetyö

2024

## Tiivistelmä

<b>Tekijä</b> Elias Jokitalo
<b>Tutkinto</b> Restonomi
<b>Raportin/Opinnäytetyön nimi</b> Taide- ja kulttuuritapahtumien yleisömäärän arviointi ja vakauttaminen
<b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 24 + 1
<p>Tapahtumatuotannoissa kulut maksetaan ja sovitaan ennen itse produktin syntymisistä. Varmistaakseen tulojen kattavuus, tapahtumatuottajan tulee siis olla varma tapahtuman menestyksestä riittävällä tasolla säilyttääkseen tapahtuman kannattavuus. Tapahtumatuotannon alan kirjoissa ja ohjeistuksissa käsitellään yleensä tätä ongelmaa ehkäisevästä näkökulmasta. Pääpainossa ovat keinot, mitkä edesauttavat tapahtuman houkuttelevuutta ja yleisömäärän osallistumista. Tässä opinnäytetyössä on tarkoitus tutkia vähemmän painoarvoa saanutta aihetta; miten pääsymaksullisen tapahtuman tuottaja voi valmistautua ja reagoida, jos yleisömäärästä koituvat tulot eivät saavuta budjetoitua määrää. Tutkimuksen ongelmana käsitellään, miten tapahtumajärjestäjä pystyy säilyttämään tapahtuman kustannustehokkuuden ja resurssien riittävyyden yleisömääräarvion ailahtelevaisuudesta huolimatta.</p> <p>Opinnäytetyön teoreettisessa viitekehyksessä käsitellään tapahtumasuunnittelun keskeisemmät osa-alueet; yleisömäärään vaikuttavat tekijät, tapahtumabudjetointi, tapahtuman turvallisuus sekä taloudellinen riskienhallinta. Aineistonkeruun menetelmänä käytetään puolistrukturoitua teemahaastattelua. Haastattelut toteutettiin myöhään syksyllä vuonna 2024, ja niissä kuultiin kuuden taide- ja kulttuuritapahtumatuottajan näkemyksiä yleisömääräarviointista sekä riskienhallinnasta.</p> <p>Tulokset osoittavat, että laaja suunnittelu ja varautuminen poikkeustilanteisiin ovat tapahtuman onnistumisen keskiössä. Tähän vaaditaan hyvä riskien tiedostaminen ja hallintamenetelmät. Haastatteluissa painotuksessa olivat kulujen vähentäminen ja varasuunnitelmat. Opinnäytetyön päätuotoksessa esitellään keinoja näihin varautumiseksi. Opinnäytetyön tuloksien avulla erityisesti harrastelijatasoiset tapahtumatuottajat voivat hahmottaa paremmin tapahtumatuotannon riskinhallinnasta ja varoimenpiteiden tarpeellisuudesta.</p>
<b>Asiasanat</b> Tapahtumat, tapahtumatuotanto, yleisömäärä, projektisuunnittelu, riskienhallinta

## Sisällys

1	Johdanto .....	1
1.1	Tutkimustavoite, -ongelma ja -kysymykset .....	2
2	Tapahtuman suunnittelu .....	4
2.1	Tapahtuman budjetointi.....	5
2.2	Tapahtuman turvallisuus .....	7
2.3	Tapahtuman taloudellinen riskinhallinta.....	9
2.3.1	SWOT-Analyysi .....	9
2.3.2	Riskimatriisi.....	10
3	Tutkimusmenetelmä .....	12
4	Tulokset.....	14
4.1	Tapahtuman yleisövaikutteet.....	14
4.2	Yleisömääräennusteen aiheellisuus .....	15
4.3	Yleisömääräennusteen laadittavuus.....	15
4.4	Yleisömääräennusteen poikkeaman riskinhallinta .....	16
5	Pohdinta.....	17
5.1	Haastattelujen yhteenveto ja tutkimuskysymykset.....	17
5.2	Johtopäätös .....	18
5.3	Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys .....	20
5.4	Oman oppimisen arviointi .....	21
	Lähteet.....	22
	Liitteet.....	25
	Liite 1. Haastattelun runko .....	25

## 1 Johdanto

Pien- ja keskikokoisten tapahtumien määrä on kasvanut merkittävästi 2020-luvulla, mikä johtuu muun muassa kiertotalouden ja paikallisuuden arvostuksen lisääntymisestä, digitalisaation mahdollistamasta helposta markkinoinnista ja yksilöllisyyden tarpeista (Dufva 2020). Myös vuosina 2020–2022 käydyt vaiheikkaat Covid-19-viruksen tuomat rajoitukset jättivät jälkensä tapahtumakenttään. Vaihtelevien rajoitusten alaisien julkisten tapahtumien ja ravintoloiden rinnalle muodostui pieni- muotoisia yksityistilaisuuksia sekä laittomia musiikkitapahtumia. Tämä aloitti liikkeen, joka yhdessä sosiaalisen median luoman persoonallisuuden korostamisen kanssa saivat ihmiset hakeutumaan enemmän pienimuotoisempiin, persoonallisuuttaan palveleviin tapahtumiin.

Tapahtumien määrä on kasvanut merkittävästi 2000-luvulla ja näiden tuottajia voi olla keitä vaan yksityishenkilöitä. Satu Silvanto (2007, 144–145) kuvailee 2000-luvun alun tapahtumatuottajuutta näin, ”Ammattinimikkeenä tuottaja viittaakin heterogeeniseen joukkoon puuhaajia, jotka toimivat luovan toteutuksen ja asiakkaan välimaastossa.”. Pienistä ja keskikokoisista tapahtumista on verrattain hankala löytää kattavaa kokonaiskuvaa tapahtumakentän suurempien organisaatioiden puutteellisuuden vuoksi. Myös iso osa tapahtumista järjestetään suljetussa ympäristössä, mikä tekee käytännössä mahdottomaksi tarkkojen lukumäärien kertomisen.

Silti pienempien tapahtumien yleistymisestä on selviä merkkejä. Satu Silvanto (2007) osoittaa ettei tapahtumat enää edusta vain yhtä pysyväksi luultua arvomaailmaa tai kulttuurinäkemystä, vaan ne on räätälöity erilaisille kuluttajaryhmille. Näin kohderyhmille saadaan luotua kohdennettua sisältöä ja tehtyä tapahtumista antoisampia. Usein myös esiintyjän ja yleisön raja on häilyvää. (Silvanto 2007, 50.)

Pienille kohderyhmille räätälöityjen tapahtumien luonne luonnollisesti vetää spesifimpää yleisöä puoleensa, eli tapahtumien yleisömäärät laskevat pienempään skaalaan. Samalla kysyntä nousee, ja tarjontaa syntyy lisää. Kinnunen (2024) kuvailee tapahtumakentän murrosta näin: ”Festivaaleilla menee [vuonna] 2028 hyvin ja festivaalien määrä ennemminkin lisääntyy kuin pienenee. Suomeen syntyy entistä enemmän tarkemmille kohderyhmille rajattuja festivaaleja... Festivaalit profiloituvat enemmän omaan genreensä, ns. "valtavirta"-festivaalien määrä vähenee merkittävästi ja ne keskittyvät suurten kaupallisten toimijoiden organisoimiksi.” (Kinnunen 2024, 10–11.)

Tämä kehitys kuitenkin tuo mukanaan haasteita: pienemmät tapahtumajärjestäjäorganisaatiot vaativat järjestäjiltä yhä monipuolisempaa osaamista ja ymmärrystä muun muassa kävijöiden odotuksista, turvallisuudesta, taloudellisesta kestävydestä ja ympäristövaikutuksista.

Tapahtumajärjestäjien siirtyessä ammattilaiskentältä amatöörien kentälle, tarvitsevat he yhä enemmän tietoa ja työkaluja voidakseen vastata kasvaneeseen kysyntään ja toteuttaa onnistuneita, vaikuttavia ja turvallisia tapahtumia. Tapahtumaprosessi on Wallon & Häyrisen (2024) mukaan 75 % suunnittelua, 10 % tapahtuman toteutusta ja 15 % jälkivaihetta. Itse tapahtuma on lyhyin vaihe tapahtumaprojektissa. Se tarkoittaa sitä, että kaikki pitää olla valmiiksi suunniteltu ja kaikkeen varauduttu. (Wallo & Häyrisen 2024, 185.)

Yleisömäärän tarkka arviointi on keskeinen osa tapahtuman suunnittelua, sillä se vaikuttaa suoraan lähes kaikkiin tapahtuman osa-alueisiin, kuten resursseihin, budjetointiin, turvallisuuteen ja asiakaskokemukseen. Liian optimistiset arviot voivat johtaa ylimitoitettuihin resursseihin ja taloudellisiin tappioihin, kun taas aliarviointi voi aiheuttaa ruuhkia, palvelukatkoja ja turvallisuusriskejä. Vuodesta 2022 eteenpäin ihmiset ovat ostaneet tapahtumalippuja aiempaa paljon myöhemmin, mikä vähentää ennustettavuutta. (Kinnunen 2024, 13.)

Yleisömääräarvio ohjaa resurssien, kuten henkilöstön, tilojen ja logistiikan suunnittelua, minkä lisäksi se määrittää tapahtuman taloudellisen valmiuden, markkinoinnin kyvykkyyden ja mahdollisten yhteistyökumppaneiden kiinnostuneisuuden. Esimerkiksi liian pessimistinen yleisömääräarvio voi johtaa ylikuormitukseen, joka luo turvallisuusriskejä sekä huonontaa asiakaskokemusta. Siksi tapahtuman järjestäjän on kyettävä ennakoimaan osallistujamäärä mahdollisimman tarkasti ja pysyttävä reagoimaan sen muutoksiin, jotta tapahtuma voi olla onnistunut sekä taloudellisesti että kokemuksellisesti. Yleisömääräennusteiden tekemisestä löytyy hyvin niukasti aineistoa, ja sen vuoksi aion perehtyä nimenomaan sen lainalaisuuksiin.

Tässä opinnäytetyössä aion pureutua tarkemmin taide- ja kulttuuritapahtumien (jatkossa: tapahtumien) yleisömääräarvion väistämättömään virheellisyyteen: Miten reagoida, kun arvio esittäytyy vääräksi. Esittelen myös haastattelujen, lähteiden ja oman kokemuksen myötä huomioitavat asiat, millä saadaan luotua mahdollisimman tarkka yleisömääräarvio.

## **1.1 Tutkimustavoite, -ongelma ja -kysymykset**

Tutkimus pyrkii tarjoamaan käytännönläheisiä työkaluja ja näkökulmia erityisesti niille tapahtumajärjestäjille, joilla ei ole ammatillista taustaa, mutta jotka tarvitsevat tietoa ja osaamista vastaamaan alan kasvaviin vaatimuksiin. Lisäksi tutkimus keskittyy korostamaan yleisömäärän arvioinnin merkitystä muiden tapahtumasuunnittelun tärkeiden elementtien, kuten turvallisuuden ja budjetoinnin, rinnalla.

Tapahtuman suunnittelu ja budjetointi perustuu lähes täysin oletuksiin ja vähäisiin tietoihin (Goldblatt 2010, 158). Tapahtuma eli produkti valmistetaan lyhyen ajan sisällä, ja itse tapahtuma kestää vielä lyhyemmän aikaa. Tapahtumaa ei voi kokonaisuudessaan testata tai kloonata. Tapahtumatuottajalla on oltava selvää, miten toimitaan missäkin tilanteessa. Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää, minkälaisia asioita on hyvä olla huomioituna, kun tapahtuman rahoitus uhkaa mennä pieleen.

Opinnäytetyön tekijällä on kokemusta pien- ja keskikokoisten musiikkitapahtumien järjestämisestä, joka auttaa näkemään viitteitä yleisimmistä haasteista tapahtumajärjestämisen harrastelijakentällä. Festivaalibarometri 2018 mukaan tärkeimpiä festivaalielämykseen vaikuttavia tekijöitä ovat mm. käymälöiden määrä ja siisteys, festivaalialueen siisteys, palveluiden hintataso sekä liikkuminen ja asioiminen jonottamatta. Katson, että opinnäytetyöllä pureudutaan yleisömäärän välityksellä näihin kaikkiin tekijöihin. (Kinnunen, Koivisto & Luonila 2019, 18–24.)

Tutkimusongelmana käsitellään, miten tapahtumajärjestäjä pystyy säilyttämään tapahtuman kustannustehokkuuden ja resurssien riittävyyden yleisömääräarvion ailahtelevaisuudesta huolimatta.

Alaongelmina toimivat neljä kysymystä:

1. Mitkä asiat vaikuttavat yleisömäärään?
2. Mihin yleisömäärän ennuste vaikuttaa?
3. Miten yleisömääräennuste tehdään riittävän tarkasti?
4. Millä keinoin yleisömäärätoteuman riskinhallintaa tehdään?

Tutkimukseen haastateltiin 6 tapahtumajärjestäjää, jotka tuottavat pieniä (alle 500 osallistujaa) ja keskisuuria (500–1000 osallistujaa) taide- ja kulttuuritapahtumia. Valikoin haastatteluihin eriluonteisten tapahtumien järjestäjiä, jotka täyttävät erilaisten resurssien tarpeita: ulkoilmatapahtumia, vuokratiloissa järjestettäviä tapahtumia sekä omissa tiloissa säännöllisesti järjestettäviä tapahtumia.

## 2 Tapahtuman suunnittelu

Yleisömäärän realistinen arviointi on yksi tapahtumasuunnittelun vaikeimmista tehtävistä. Ei ole olemassa kokonaisvaltaista kaavaa, jota noudattamalla saadaan tarkka arvio, mutta sen tavoittelu on kuitenkin välttämätön osa tapahtumasuunnittelua etenkin budjetin kannalta. Kävijämäärän tavoitteet ovat suoraan verrannollisia seuraavista kysymyksistä: mitä tehdään, kenelle, milloin ja missä. (Kauhanen ym. 2002, 35, 46–47.) Tässä luvussa käydään läpi tapahtumasuunnitelmassa esiintyviä tekijöitä, jotka vaikuttavat yleisömäärän arviointiin. Esiteltävät tekijät eivät toimi irrallaan, vaan kaikki vaikuttavat yhdessä lopputulokseen. Opinnäytetyön luonteen vuoksi jaan tekijät kolmeen osa-alueeseen: 1. Sisäisiin tekijöihin, 2. Ulkoisiin tekijöihin ja 3. Markkinointiin.

Tapahtuman sisäiset tekijät koostuvat asioista, jotka muodostuvat itse tapahtumasta itsestään. Nämä määritellään jo tapahtuman toimintaidean mallinuksessa: sisältö, asiakas, tapahtumapaikka sekä ajankohta (Kauhanen ym. 2002, 35). Tapahtuman sisältö toimii aina yleisömäärän veto-aulana. Kauhanen ja muut (2002, 46), kertoo ohjelmiston tasokkuuden ja mielenkiintoisuuden olevan monissa tapahtumissa lipunmyynnin ja taloudellisen menestyksen ehdoton edellytys. Laadullista sisältöä laatiessa on hyvä huomioida, kenelle tapahtumaa tuotetaan. Kohderyhmä pitää tiedostaa ja tuntea riittävän hyvin, jotta osataan tehdä oikeankokoinen ja -näköinen tapahtuma, joka puhuttelee osallistujia (Wallo & Häyrinen 2022, 159). Kohderyhmän tuntemisella saadaan myös kartoitettua houkuttelevaa tapahtumapaikkaa. Kauhanen ja muut kuvailevat tapahtumapaikan merkittäviksi tekijöiksi mm. sijainnin, tilat, oheispalvelut ja tapahtumapaikan imagon. Sijainnin puolesta tapahtuma paikka edustaa niin tavoitettavuutta, kuin myös imagoa. (Kauhanen ym. 2002, 38.) Erityisesti suppealle kohderyhmälle tapahtumapaikalla on suuri vaikutus. Neljäntenä suurimpana tekijänä on tapahtuman ajankohta. On tärkeää ajoittaa tapahtuma sen luonteen ja asiakaskunnan mukaan, mutta on myös tärkeä huomioida, että tapahtumasuunnitteluun jää riittävästi aikaa. Tapahtuman suunnitteluun ja tuotantoon käytettävissä oleva aika vaikuttaa merkittävästi tapahtuman kustannuksiin, ja joskus jopa sen onnistumiseen. (Goldblatt 2010, 59; Kauhanen ym. 2002, 37.) Näiden osa-alueiden tiedoilla tuottaja pystyy myös etsimään vastaavanlaisia tapahtumia, ja hyödyntämään niiden yleisömäärästä realiteetteja omaan yleisömäärän arvioon (Kauhanen, Juurakko & Kauhanen 2002, 47).

Ulkoiset tekijät koostuvat kaikesta tapahtumasta riippumattomista asioista. Nämä tarkoittavat siis tekijöitä, jotka vaikuttavat tapahtuman sisäisten tekijöiden muodostamaan asiakastavoitteeseen. Waida (s.a.), Carroll & Murphy (2022) & Wallo & Häyrinen (2022) listaavat mm. seuraavia vaikutteita, mitä tapahtumatuottajan on hyvä huomioida: sää, kilpailevat tapahtumat, politiikka ja pandemiat (Waida s.a.; Carroll & Murphy 2022, 181–183; Wallo & Häyrinen 2022, 176). Erityisesti ulkopahtumissa keliolosuhteilla on merkittävä vaikutus yleisömäärään. Tuottajan on hyvä vähintäänkin

huomioida huonon kelin vaikutus, mutta vielä parempi on koittaa minimoida sen vaikutusta. Keinoja ovat esimerkiksi varatapahtumapaikka, tapahtuman siirtäminen tai tapahtuman infrastruktuurin varmistaminen säänkestäväksi. (Waida s.a.). Toinen yleisin ulkoinen tekijä, ja varsinkin suppean kohderyhmän tapahtumille merkittävä tekijä, on kilpaileva tapahtuma. Kauhanen ja muut (2002) mallintavat esimerkiksi, ”kansanmusiikin yleisöpiiri on Suomessa niin pieni, että kaksi samanaikaista tapahtumaa ei mahdu samalle päivälle” (Kauhanen ym. 2002, 28). Tapahtumatuottajan kannattaa jo heti tapahtumapaikka- ja aikaa mietittäessä ottaa huomioon mahdollisia kohderyhmän kiinnostuksesta kilpailevia tapahtumia. Carrollin & Murphyn (2022) tuottamassa tutkimuksessa käy ilmi, että poliittiset ja terveydelliset tekijät myös vaikuttavat yleisötapahtumien osallistumiseen (Carroll & Murphy 2022, 181–182).

Markkinointi vastaa tapahtuman näkyvyydestä. Sillä pyritään lisäämään kohderyhmä tietoisuutta tapahtumasta, sekä näkyvyyttä seuraamalla saa parhaiten tietoa, kuinka paljon tapahtuma varsinaisesti tavoittaa kohderyhmää (Kauhanen ym. 2002, 47). Sosiaalisen median tapahtumaprofiilit, postaukset ja uudelleenjaot ovat hyviä keinoja saada suoranaisia lukuja tapahtuman markkinoinnin onnistumisesta. Erityisesti Facebook on vieläkin tunnettu tapahtumien tiedotusalueena. Luodulle tapahtumasivulle kerääntyvät ”Kiinnostuneita” tai ”Osallistumassa olevia” käyttäjiä, jotka antavat tapahtumajärjestäjille tietoa yleisömäärän suuruudesta.

## 2.1 Tapahtuman budjetointi

Tapahtuman budjetointi on mahdollisimman tarkka talousarvio koko tapahtumalle, joka asettaa raamit tapahtumalle. Tähän laaditaan mahdollisimman yksityiskohtaisesti tapahtuman tulot ja menot. (Kauhanen, Juurakko & Kauhanen 2002, 64; Wallo & Häyrynen 2022, 177.) Satu Silvannon (2007, 147) tekemässä haastattelussa osalle tuottajista taiteen ja liiketoiminnan välillä on arvomaailmallinen kuilu, mutta valitettavasti jokaisen tuottajan on tasapainoteltava menot ja kulut mahdollistaakseen tapahtuman toteutumisen. ”Festivaalituottaja toimii taiteen ja rahan kohtaamispaikassa ottaen molemmat näkökulmat huomioon”. (Silvanto 2007, 147.)

Budjetointi helpottaa tuottajaa tapahtuman suunnittelussa, päätöksenteossa, kontrolloinnissa sekä tavoitteiden asettamisessa, kuten onko tapahtuman tavoite puhtaasti kulttuurillisessa ulosannissa vai rahallisessa voitossa. (Bladen, Kennell, Abson & Wilde 2023, 150–154.)

Rahoituksen lähteet, eli tulot voidaan jakaa kolmeen osa-alueeseen: 1. Organisaation oma rahoitus, 2. Tapahtuman tuotot sekä 3. Ulkopuoliset lähteet (Kauhanen, Juurakko & Kauhanen 2002, 59). Organisaation oma rahoitus tarkoittaa järjestäjätahon omaa rahavarantoa, joita käytetään kattamaan tapahtuman kulut. Hyvä esimerkki tämmöisestä käytännöstä on yrityksen sisäiset

tapahtumat, kuten pikkujoulut. Tapahtuman tuotot koostuvat lipputuloista sekä tarjoilu- ja myyntituloista. Yleisötapahtumissa pääsääntöisesti on maksullinen kattaakseen tapahtuman kuluja. Osallistumis- tai pääsymaksun hinnoittelu ja tuotot ovat keskeisesti riippuvaisia yleisömäärän arviointiin. Tämä on lähtökohtaisesti yksi keskeisimmistä vaikuttajista tapahtuman tuloihin, mutta samalla yksi vaikeimmin arvioitava asia. (Kauhanen, Juurakko & Kauhanen 2002, 59.) Tapahtumassa on myös mahdollisuus järjestää itse myyntitoimintoja, tai tarjota tätä mahdollisuutta ulkoisille tekijöille. Ulkoisilta tekijöiltä yleensä peritään kiinteä vuokra sekä mahdollisesti prosenttiosuus myyntiprovisiosta. (Kauhanen, Juurakko & Kauhanen 2002, 61.)

Ulkopuoliset lähteet eli varainhankinta koostuu avustuksista, sponsoreista sekä tappiontakauksesta. Avustukset ovat lähes vastikkeettomia, jonkin tahon antamia taloudellisia lahjoituksia tapahtuman kulujen kattamiseen. Avustuksen antajia voivat olla ketkä vain yksityishenkilöistä yrityksiin ja kuntiin. Tappiontakaukset ovat yleensä kunnalta tai valtiolta anottuja sopimuksia, missä takaaja lupautuu maksamaan kokonaan tai ennalta sovitun määrän tapahtuman mahdollisesta tappiosta. Sponsorointi tarkoittaa vastikkeellista avustuksen antamista. Yleensä näitä tarjoavat yritykset tai organisaatiot, jotka taloudellista tai hyödykettä avustusta vastaan haluavat näkyvyyttä omalle toiminnalleen. (Kauhanen, Juurakko & Kauhanen 2002, 59–71.)

Tapahtuman menot eli kulut sisältävät kaikki taloudelliset panostukset tapahtuman edistämiseen ja toteuttamiseen. Kuluja tulee jatkuvasti pitkin tapahtumaprosessia, mutta tuottajan olisi hyvä jo suunnittelun varhaisessa vaiheessa edes suurin piirtein muodostaa kulujen rakenne. Jo varhainen kulujen listaus helpottaa tuottajaa päätöksenteossa, kuten esimerkiksi mahdollisten ulkoisten toimijoiden käyttäminen tapahtumatuotannossa tai suunnittelussa. (Wallo & Häyrinen 2022, 177.)

Tapahtuman menojen laajuus riippuu todella paljon tapahtuman luonteesta. Rikon kuluerät kolmeen malliin, jotka ovat teemoiteltu opinnäytetyötä varten haastatteluissa olleiden tuottajien projektien luonteisiin. Nämä ovat 1. Sisätapahtuma omissa tiloissa & tekniikalla, 2. Vuokratilassa omalla tekniikalla ja 3. Ulkotapahtuma vuokratekniikalla. Ensimmäiseksi esitellyssä mallissa on vähiten kuluja, jotka pysyvät mukana myös myöhemmin esitellyissä malleissa.

Jos tuottajalla on oma tila ja esitystekniikka, jossa tapahtuma järjestetään, on kustannukset huomattavasti pienemmät. Tällöin yleisimmät kulut tapahtumatuotannossa on: Somistus eli dekoratiot, luvat, materiaalit, esiintyjät, turvajärjestelyt, henkilöstöpalkkiot sekä markkinointikulut. Vuokratilassa tapahtumatuotannon kuluiksi tulevat lisäksi logistiikka eli kuljetukset ja tilavuokra. Mikäli kyseessä on ravintolaympäristö, yleensä sovitaan kiinteän vuokra sijaan myyntitakuu. Tämä tarkoittaa sopimusta, jossa ravintoloitsija luovuttaa tapahtumanjärjestäjille tilan käyttöön maksuttomasti, mikäli myyntiä tulee X verran Y ajassa. Myyntitakuun alittavassa tilanteessa tapahtumatuottaja joutuu maksamaan erotuksen ja myyntitakuun ylittyessä yleensä myynnistä sovitaan jonkin suuruinen

provisio tapahtumantuottajalle. Kolmanteen malliin ei tule mukaan aiemmassa mainittua tilavuokraa. Ulkotapahtumassa tulee kuitenkin kuluueriksi rakentaminen, saniteettimahdollisuudet, liikenneohjaus ja tarjoilut. (Goldblatt 2010, 161–162; Wallo & Häyrynen, 178-179.)

Budjetointia laatiessa yleensä huomaa, että tapahtuman kuluerät ovat tuloja paljon monimaisemat. Nämä kuluerät perustuvat usein aiempien kokemusten tietoihin tai vertaamalla samanlaisiin tapahtumiin, jotka ovat saman luonteisia ja laajuisia. Jokaiselle kuluriville budjetoitu summa on se, jonka tuottaja ja/tai budjetin laatija pitää kohtuullisena sen tiedon perusteella, joka on käytettävissä budjetin laatimishetkellä. Mitä enemmän tietoa sinulla on, sitä tarkemmin voit budjetoida kulut. (Goldblatt 2011, 161.)

Perinteisesti yrityksen tai toiminnan kulut jaetaan muuttuviin ja kiinteisiin kuluihin. Kiinteät kulut syntyvät tuotantovalmiuden ylläpidosta, eli kuluista, jotka eivät riipu millään tapaa myynnin (tuotannon) määrästä. Muuttuvat kulut taas koostuvat suoraan johdannaisina tuotannon ja myynnin määrän mukaan. Yritysmallissa kiinteitä kuluja ovat siis esimerkiksi työntekijöiden aikapalkat, vuokrat ja vakuutukset. Muuttuvia kustannuksia ovat taas materiaalit, toimituskulut ja energia. Myös työntekijöiden palkat ovat muuttuvia kustannuksia, kun ne ovat suoraan sidonnaisia tuotannon määrään. (Osaava yrittäjä 2024.)

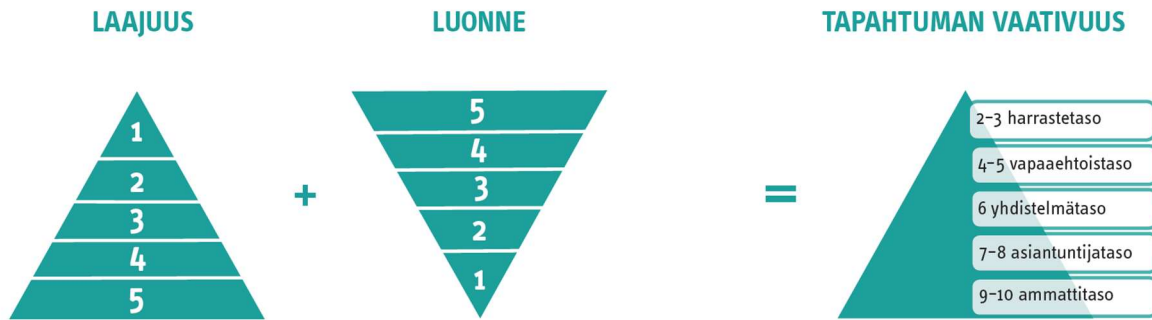
Varsinkin yksittäisen tapahtuman budjetointiin kyseistä mallia ei yleensä käytetä. Opinnäytetyön teeman vuoksi kuitenkin pyrin havainnollistamaan yleisömäärään suoraan heijastuvat kuluerät, vastaten yritysten muuttuvia kuluja. Suoraan yleisömäärästä riippuvaiset resurssit ovat henkilöstöresurssit, järjestyksenvälvojat, WC-tilat sekä mahdollinen tarjonta.

## **2.2 Tapahtuman turvallisuus**

Tapahtumatuottajan vastuulla on aina tapahtuman turvallisuus. Turvallisuusriskeihin vaikuttavat pääsääntöisesti tapahtuman luonne, sekä tapahtuman suuruus. Tuottajan on hyvä laatia jo tapahtumasuunnittelun alkuvaiheessa riskiarvio, joka auttaa määrittämään tarvittavat turvallisuustoimenpiteet ja -suunnitelmat, jotka tulee toimittaa alueen pelastusviranomaiselle. (Wallo & Häyrynen 2022, 216; Eventilla 2021.)

Tukes (Tapahtumaturvallisuus opas 2023) esittelee seuraavan mallin tapahtuman riskiarvioon: Arvioimalla tapahtuman laajuuden ja tapahtuman luonteen asteikolla 1–5, saadaan näiden summasta suuntaa antava käsitys tapahtuman vaativuudesta. Tapahtuman laajuuden arviointispektrin "1" kuvastaa 0–500 henkilön tapahtumia, ja "5" yli 25000 henkilön tapahtumaa. Tapahtuman luonteen arviointispektrin "1" kuvastaa riskitöntä tapahtumaa, kuten seminaaria tai teatteria. Spektrin toinen

ääripää, ”5”, edustaa merkittävää vaaraa sisältäviä tapahtumia, kuten moottoriurheilua tai festivaalia. (Tukes 2023.)



Kuva 1. Tapahtumaturvallisuuden osaamisvaatimukset (Tukes 2023)

Tapahtuman laajuutta määrittävät yleisömäärä, tapahtuma-alueen koko, käytettävien tilojen määrä sekä pinta-ala. Tapahtuman luonne taas määräytyy siitä, mitä tapahtumassa tehdään ja ketkä siihen osallistuvat. Luonteeseen liittyy myös muut riskitekijät, kuten pyrotekniikka tai riskialttiit suoritukset. Mitä suurempi ja monimuotoisempi tapahtuma, sitä tarkempaa suunnittelua ja osaamista sen järjestäminen vaatii. Yhdessä näitä arvostelemalla voi muodostaa riskiarvion tapahtumasta. (Tukes 2023.)

Turvallisuussuunnitelma on hyvä tehdä kaikenlaisiin tapahtumiin, mutta varsinainen turvallisuus- ja pelastussuunnitelma vaaditaan, jos: 1. Tapahtumassa on samanaikaisesti vähintään 200 henkilöä, 2. Tilaisuudessa käytetään esimerkiksi avotulta, ilotulitteita tai pyrotekniikkaa, 3. Poistumisjärjestelyt poikkeavat tavanomaisesta, ja 4. Tapahtuman luonne aiheuttaa erityistä vaaraa ihmisille. (Helsingin kaupunki s.a.)

Järjestyksenvalvojen tarve riippuu vahvasti tapahtuman luonteesta. Tapahtumassa, missä esimerkiksi nautitaan alkoholia, on yleensä suurempi riski häiriökäyttäytymiselle. Tapahtumajärjestäjän vastuulla on laatia pelastusviranomaisille arvio järjestyksenvalvonnan tarpeesta ja määrästä. Järjestyksenvalvojen lukumäärä on yleensä 1 järjestyksenvalvojaa jokaista 30–500 ihmistä kohden. (Poliisi s.a.; Avarn s.a..)

## 2.3 Tapahtuman taloudellinen riskinhallinta

Kuten opinnäytetyössä on kuvattu, lipunmyynnin todellinen määrä on useiden tekijöiden summa, jota voi olla todella hankala ennustaa. Goldblatt (2010) kuvailee tätä ongelmaa hyvin: ” Tosin kaikkia mahdollisia tilanteita ei voida ennakoida, mutta mitä taitavampi olet strategisesti suunnittelemaan ennaltaehkäiseviä toimenpiteitä niiden estämiseksi, sitä paremmalta tilinpäätöksesi saattaa näyttää tapahtuman päättyessä.” (Goldblatt 2010, 381.) Maksullisten musiikkitapahtumien suurimmat tuloerät koostuvat lipputuloista. Kukkosen (2001, 28, 46) tekemän selvityksen mukaan vuonna 1993 musiikkifestivaalien tulot koostuivat lipputuloista 42 %, ja vuonna 1999 46 %. Pienissä tapahtumissa se voi olla jopa 100 %. Tämän vuoksi mahdollisimman hyvä kävijämääräaste on todella tärkeässä roolissa tapahtumasuunnittelussa.

Tapahtumatuottajan on suositeltava kartoittaa oman tapahtuman sisäisiä ja ulkoisia tekijöitä kahdella analyysillä: SWOT-analyysillä ja riskimatriisilla. (Nair 2024; Asana 2024.)

### 2.3.1 SWOT-Analyysi

SWOT-analyysi on työkalu, jolla arvioidaan tapahtuman kilpailuasemaa ja auttaa strategian muodostamisessa. Analyysissa tarkastellaan tapahtumaprojektin sisäisiä vahvuuksia ja heikkouksia, sekä ulkoisia mahdollisuuksia ja uhkia. SWOT-analyysin tarkoituksena on mahdollistaa realistinen, tosiasioihin perustuva ja tietopohjainen näkökulma organisaation vahvuuksiin ja heikkouksiin sekä sen toimialaan liittyviin mahdollisuuksiin ja uhkiin. (Kenton 2024; Wallo & Häyrinen 2022.)

SWOT-analyysi jakautuu paitsi neljään tekijään (vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat) myös ulkoisiin ja sisäisiin tekijöihin. Tapahtumatuottajan näkökulmasta analyysi kannattaakin aloittaa erottelemalla ulkoiset ja sisäiset tekijät.

Sisäiset tekijät koostuvat tapahtuman ja tapahtumatiimin heikkouksista ja vahvuuksista. Näitä ovat esimerkiksi henkilöstö, esiintyjät, sijainti, tapahtumatuottajan osaaminen tai imago. Tapahtumat ovat aina yksilöllisiä, joten sisäisten heikkouksien ja vahvuuksien arviointi on aina tehtävä tapauskohtaisesti. Kilpailullisessa asemassa tuottaja voi tehdä myös vastaavan analyysin kilpailevasta tapahtumasta. (Brünnert 2024.)

Ulkoiset tekijät koostuvat kilpailevista tapahtumista, trendeistä, säästä, poliittisista tilanteista ja kriiseistä, sekä laillista olosuhteista. Tekijät kuten sää tai poliittiset kriisit ovat asioita, joita ei osata ikinä varmuudella ennakoida. Siksi näiden asioiden kartoittaminen on erityisen tärkeää tuottajalle, jotta hän osaa laskelmoida niiden vaikutukset tapahtumaan.

### 2.3.2 Riskimatriisi

Riskimatriisi analysoi tapahtumatuotannon riskejä todennäköisyyden ja seurauksien vakavuuden perusteella. Matriisi auttaa tapahtumatuottajaa kartoittamaan riskien merkityksen ja ehkäisyprioriteetin. Kun tuottaja on hahmottanut listan riskeistä, voidaan ne jakaa seuraaviin kategorioihin (Asana 2024):

**Strateginen riski:** Käsittää tapahtuman suunnittelussa tehtyjen päätösten vääräksi osoittautumisen.

**Operationaalinen riski:** Tarkoittaa prosessivirheitä, kuten suunnittelun puutoksia tai kommunikatiivivirheitä.

**Finanssiriski:** Sisältää tapahtuman rahoituksen riskit, kuten alhaisen kävijämäärään vaikuttavat tekijät, yllättävät menot ja sponsori- tai tukirahan saanti.

**Tekninen riski:** Käsittää kaikki tekniset ongelmat, kuten sähkökatkokset, kaluston hajoamisen ja korvausvelvollisuuden.

**Ulkoiset riskit:** Ulkoiset riskit tarkoittavat asioita, joihin tapahtumatuottaja ei pysty itse vaikuttamaan. Näitä ovat asiat, kuten sää, kriisit, pandemiat, jne.

Tapahtuman luonteen mukaan voi myös syntyä toisenlaisia kategorioita, kuten lakiriskit tai tuotannolliset riskit.

Matriisissa suoritetaan näille kategorioille tai yksittäisille riskeille vakavuus- ja todennäköisyysarvioinnit, joiden perusteella saadaan riskien ehkäisypriorisointi. Riskien seuraukset tapahtuman onnistumiselle arvioidaan 1-5 pisteellä, asteikolla 1=merkityksetön ja 5=katastrofaalinen. Todennäköisyydet arvioidaan myös 1-5 pisteellä, 1=hyvin todennäköinen ja 5=hyvin epätodennäköinen.

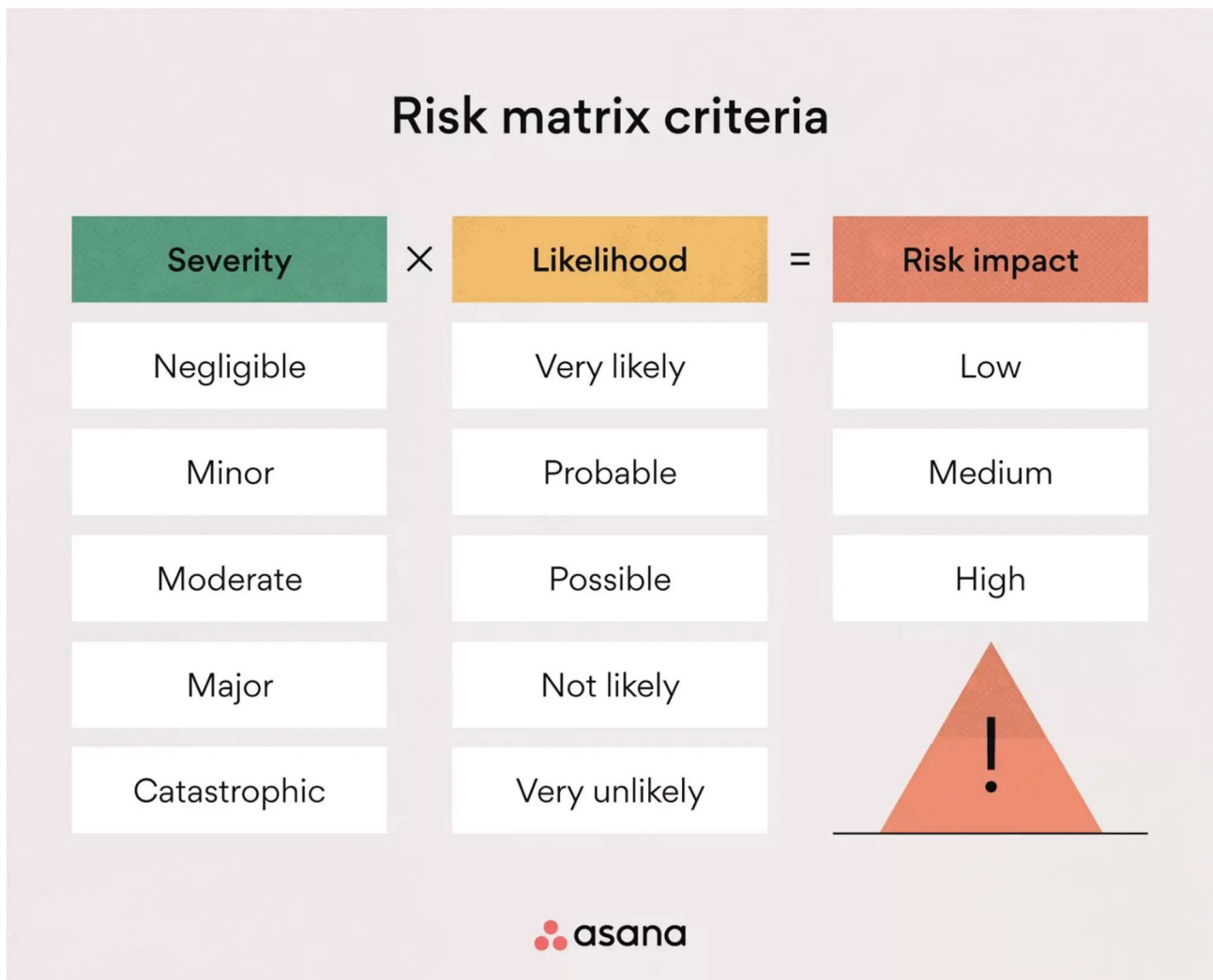
Kun riskin todennäköisyyden pisteet kerrotaan seurauksen vakavuuden pisteillä, saadaan lopputuloksi jotain 1 ja 25 pisteen väliltä. Asana (2024) esittelee seuraavat määritelmäluokat yhteispisteille:

**Matala (1–6):** Nämä riskit ovat epätodennäköisiä, eivätkä toteutuessaan aiheuta merkittäviä seurauksia tapahtumalle.

**Keskisuuri (7–12):** Keskisuuret riskit voivat olla häiritseviä ja aiheuttaa hankaluuksia projektin etenemisessä, mutta jos ryhdyt toimenpiteisiin riskien ehkäisemiseksi ja lieventämiseksi jo projektin

suunnitteluvaiheessa, parannat projektin onnistumisen mahdollisuuksia. Näitä riskejä ei tule jättää huomiotta, mutta niiden ei tarvitse myöskään olla korkeimmalla prioriteetilla.

**Suuri (13–25):** Suuret riskit voivat suistaa projektisi raiteilta, ellei niitä pidetä keskiössä projektin suunnittelussa. Koska nämä riskit ovat todennäköisiä ja niillä voi olla vakavia seurauksia, ne ovat tärkeimpiä huomioitavia asioita riskienhallintasuunnitelmassasi.



Kuva 2. Riskimatriisin kriteeristö. (Asana 2024.)

### 3 Tutkimusmenetelmä

Tutkimuksen tiedonkeruumenetelmäksi valikoitui kvalitatiivinen eli laadullinen haastattelu, jolla pyritään ymmärtämään ja tulkitsemaan tutkimuksen kohdetta. Erityisesti pienten ja keskisuurten taide- ja kulttuuritapahtumien yleisömääräennusteen laatimisesta löytyy todella vähän valmista tietoa sekä opinnäytetyön tutkimuksen tavoitteena on löytää uusia menettelytapoja jo tiedettyyn ongelmaan. Täten katson tutkimuksessa haettavan vastauksia laadullisen tutkimusmenetelmän ominaiskysymyksiin: ”mitä?” ja ”miten?”. Myös tutkimuksen luonnetta palvelee strukturoimaton menetelmä, joka antaa kohderyhmän näkemyksille tilaa. Kvalitatiivinen haastattelu antaa mahdollisuuden syventyä yksittäisten tapahtumatuottajien menetelmiin ja näkemyksiin tapahtumatuotannon vaiheista ja ratkaisuista. (Juhila 2021.)

Tutkimusta varten tehdyt haastattelut ovat tehty puolistrukturisen sekä teemahaastattelun menetelmien mukaisesti. Jokaiselle haastateltavalle on esitetty pääasiallisesti samat kysymykset, mutta kysymysten muotoilussa ja järjestyksessä on tullut eroja. Haastattelutilanteet ovat edenneet keskustelunomaisesti. Haastattelukysymykset on luotu kattamaan tiettyjä teemoja, joka auttaa jäsentämään keskusteluaiheiden merkittävyyttä ja käsiteltävyyttä tutkimukseen nähden. (Hyvärinen, Suoninen & Vuori 2021.)

Haastateltaviksi valittiin kuusi suomalaista pien- ja keskisuurta taide- ja kulttuuritapahtumatuottajaa, jotka kattaisivat mahdollisimman laajan tapahtumakentän. Haastatteluista neljä ovat tehty kasvotusten ja kaksi etäyhteyden avulla. Etäyhteytenä käytettiin puhelinhaastattelua. Haastattelut ovat tehty viikkojen 44, 47 ja 48 aikana. Tutkimusmenetelmäni oli puolistrukturoitu teemahaastattelu. Kysymykseni on jaettu neljään teemaan, jotka ovat tapahtuman yleisövaikutteet, yleisömääräennusteen aiheellisuus, yleisömääräennusteen laadittavuus sekä yleisömääräennusteen poikkeaman riskinhallinta. Jokaiselta haastateltavalta on kysytty sisällöltään samat kysymykset, joskin hieman erilaisella muotoilulla ja lähestymistavalla haastattelutilanteen luonteen mukaisesti.

Haastattelut olivat noin 20–40 minuutin mittaisia, joista neljä nauhoitettiin haastateltavien luvalla ja kaksi kirjoittamalla muistiinpanoja haastattelujen aikana. Muistiinpanojen kirjaaminen osoittautui itse haastattelua häiritseväksi, ja haastattelutilanteen kirjaaminen uhkasi jäädä toivottua puutteellisemmaksi. Retrospektiivissä kaikki haastattelut olisi ollut tehokkaampi nauhoittaa tiedonkeräämisen näkökulmasta. Haastattelut suoritettiin kasvotusten tai puhelinhaastatteluina. Jokaiselle haastateltavalle on luvattu anonymiteetti.

Haastattelujen käsiteltävyyden vuoksi nauhoitukset litteroitiin. Litteroinnin tarkkuutta harkittiin tutkimusmenetelmän tarkoituksen, sekä käytettävissä olevan ajan perusteella. Litteroitava aineisto rajattiin tutkimukseen soveltuvien osien mukaan, eli tehtiin peruslitterointina. (Kallio 2021; Hyvärinen,

Nikander, Ruusuvuori & Aho 2017.) Haastattelun aikaiset muistiinpanot tehtiin referoivana litterointina, eli purettu vain suurpiirteisiksi muistiinpanoiksi.

## 4 Tulokset

Haastatteluihin valittiin kuusi taide- ja kulttuuritapahtumien tuottajaa, jotka omaavat kokemusta 3-50+ tapahtumatuotannosta. Haastateltavat A, C & E omaa tapahtumatuotannosta yli 10 vuoden kokemuksen, ja B, D & F 1–4 vuoden kokemuksen. Heidän jokaisen tapahtuman luonne koostuu vähintäänkin musiikista, haastateltavien C, D & F myös video- ja käsityötaiteesta, sekä haastateltavan D tapahtumissa myös esittävää taidetta. Tapahtumien suuruudet ovat vaihtelevia, pienin tapahtuma oli yleisömäärältään 30 henkeä, ja suurimmat ovat noin 3000 kävijämäärän kokoisia. Keskiarvo tapahtumien suuruudesta putoaa noin 200–500 yleisömäärän luokkaan.

C & D kuvasi tapahtumiensa taloudellisen tavoitteen olevan nollatuloks, ja toiset voitontavoitteluksi. C kuvasi tapahtumiensa tuottaneen tappiota. Haastateltavista viisi tuottaa tapahtumia yksityishenkilöinä, ja yksi rekisteröityneen yhdistyksen kautta. Yksi heistä on opiskellut tapahtuma- tai kulttuurituotantoa.

### 4.1 Tapahtuman yleisövaikutteet

Yleisömäärään vaikuttavien tekijöiden lista on hyvin laaja aihepiiri, jonka vaikutteet putoavat niin mikro- kuin makrotasolle. Tämän vuoksi haastattelussa pyydettiin valitsemaan kaksi yleisömäärään eniten vaikuttavaa tekijää. Tarkoituksena on hyödyntää Pareton periaatetta, jonka mukaan ilmiön 80 % seurauksista johtuu 20 %:sta syistä (Investopedia 2024).

Jokainen haastateltava nosti tärkeimmäksi tekijäksi esiintyjät, eli sisällön. Kiinnostavat tai harvemmin esiintyvät taitelijat houkuttelevat yleisöä paikalle. Haastateltavat C, D & E mainitsivat tämän vaihtoehdon ensimmäisenä. A, B, C & F arvioivat toisen merkittävimmän tekijän olevan tapahtumapaikka. Tämä kattaa sisälleen niin juhlatilan että sijainnin. He katsoivat, että tapahtumapaikka houkuttelee kävijöitä, erityisesti sijainti on mietittävä kohderyhmän näkökulmasta. A:n haastatteluissa tuli myös esille juhlatilan merkittävyys erityisesti kilpailutilanteessa. Kohderyhmän perusteella on harkittava juhlatilan eksoottisuutta ja tuttavallisuutta.

D & E nosti markkinoinnin tärkeämmäksi tekijäksi kuin tapahtumapaikan. D edustaa kohderyhmän pienimpien tapahtumien tuottajaa, keskiarvollisesti noin 0–200 hengen tapahtumia. Pienen kävijämäärän juhlat saadaan hyvällä sisällöllä markkinoitua lähestulkoon aina täyteen. Pienikokoinen juhlatila (pienempi yleisökapasiteetti) vaatii pienemmät kulut, ja sen myötä pienemmät lipputulotkin riittävät voiton saamiseksi. Haastateltava E taas edustaa kohderyhmän suurimpien tapahtumien tuottajaa.

Muidenkin haastateltavien kanssa arvoitettiin markkinointia hyvin korkealle, mutta keskusteluissa päädyttiin kuitenkin jättämään se kahden tärkeimmän tekijän ulkopuolelle. Haastattelijat katsoivat

suuremmiksi vaikuttajiksi kysymykset ”mitä?” ja ”missä?”, ja vasta sen jälkeen miten tämä tieto saadaan kohderyhmälle.

#### **4.2 Yleisömääräennusteen aiheellisuus**

Jokainen kohderyhmän tapahtumatuottaja pyrki ennustamaan yleisömäärän toteutumaa tapahtumiinsa. Sisätiloissa järjestetyissä tapahtumissa lähestulkoon aina oli ennalta sovittu maksimikapasiteetti yleisölle, joka kuvasti erityisesti haastateltaville B & D yleisömäärän tavoitetta. Ulkotapahtumissa yleisömäärän maksimi kapasiteetti on paljon abstraktimpi. Haastateltava F kuvasi ainoan keinon määrittää ehdoton maksimikapasiteetti ulkotapahtumaan, on samassa paikassa aiemmin järjestetty katastrofaalisen ylikuormitetun tapahtuman yleisömäärän perusteella.

A, B & F kuvasi yleisömäärän toteuman ennustamista indikaattorina kuinka onnistunut, eli suosittu, tapahtuma tulee olemaan. Ennusteen seuraaminen ja tekeminen ei siis välttämättä ole tapahtuman resurssointia varten, vaan enemmänkin tuottajan mielenkiinnosta ja välittömän palautteen vuoksi. Kaikki haastateltavat kertoivat yleisömäärän ennusteen vaikuttavan eniten tapahtuman budjettiin.

#### **4.3 Yleisömääräennusteen laadittavuus**

Haastateltavat A, B ja D kuvasivat yleisömäärän ennusteiden vaiheita olevan kolme: suunnitteluvaihe, markkinointivaihe sekä muutamaa päivää ennen tapahtumaa esiintyvä kiihtymävaihe. Kolmen muun ennustemenetelmät sijoittuvat myös joillekin tai jollekin näistä vaiheista.

Tapahtuman suunnitteluvaiheella kuvataan aikaa, milloin tapahtumaa ei ole vielä julkaistu tai on juuri julkaistu. Tässä vaiheessa haastateltavat A, C, E & F kertoi käyttävänsä aiempien, vastaavan luonteisten tapahtumien analytiikkaa apuna määrittelemään kävijämäärän toteuman ennustusta. Haastateltavat B & D kertoi määrittävänsä juhlatilan maksimikapasiteetilla yleisömäärän ennusteen, arvioiden siis myyvänsä tapahtuman loppuun.

Markkinointivaiheena kuvataan tapahtuman julkaisun ja itse tapahtuman välistä aikaa. Tällöin korostuivat kaksi ennustemenetelmää: Sosiaalinen media sekä ennakkomyynti. A, B, C & F nosti sosiaalisen median tapahtumasivut, kuten Facebookin tapahtumasivujen ”kiinnostuneiden” ja ”osallistuvien” määrän. Haastateltava A kertoi arvioivansa ”kiinnostuneista” tulevan 30 % tapahtumaan yleisöksi. Kaikki haastateltavat kuvasivat ennakkomyyntiä tärkeimmäksi indikaattoriksi yleisömäärän toteuman arvioimiseksi. Kiihtymävaiheena tarkoitetaan 2–3 viimeistä päivää ennen itse tapahtumaa. Tällöin ennakkomyynnit kiihtyvät, ja tuottaja alkaa saamaan varmuutta yleisömäärän toteumasta. Kaikki haastateltavat kuvasivat tekevänsä yleisömääräarviota ennakkomyynnin perusteella tässä ”kiihtymävaiheessa”.

Haastateltava A kaipasi tarkemman yleisömääräennusteen laatimista varten parempaa näkyvyydenseurantaa sosiaalisen media tapahtumasivuilla. Haastateltava B koki tapahtuman jatkuvan tuottamisen parhaimmaksi keinoksi parantaa yleisömääräennustetta. Haastateltavat C & D uskoivat internetissä suoritettavien, kohderyhmälle kohdistettujen kyselyiden arvoon.

#### 4.4 Yleisömääräennusteen poikkeaman riskinhallinta

Jokainen haastateltava kertoi valmistautuvansa jollain tavalla yleisömääräennustuksen poikkeamaan. Haastateltavat B, D & F eivät valmistautuneet odotettua pienempään yleisömäärän toteumaan. He keskittyvät tarjoamaan kävijöille mahdollisimman parhaan tapahtumakokemuksen säilyttääkseen hyvän tuottajaimagon. D kertoi järjestävänsä ainoastaan tapahtumia, joiden kulut hän on valmis maksamaan omarahoitteisesti.

Haastateltavat A & E nosti esiin markkinoinnin lisäämisen. Tähän menetelmään tapahtumatuottajan on hyvä valmistautua tekemällä markkinointisuunnitelma tätä tilannetta varten. E nosti esiin myös kulujen leikkaamisen. Näitä ovat esimerkiksi henkilöstön vähentäminen, logistiikan optimointi ja vaihtoehtoisten materiaalien käyttäminen. Haastateltava C kertoi optimaaliseksi ratkaisuksi tapahtuman lykkäämisen. Näin saavutetaan lisää markkinointiaikaa, ja voidaan harkita tapahtumapaikan vaihtoa pienempään.

Ylikysyntään valmistautumisessa taas C & D vastasi budjetoivansa tietyn määrän lippuja, ja näiden loppuunmyytyä he eivät ota enempää ihmisiä sisälle. Molemmat valmistautuvat miettimällä optimaalisen informointitavan loppuunmyynnistä. Neljä muuta kohderyhmän haastateltavista valmistautuu ylikysyntään sopimalla järjestyksenvalvoja reserviin. Ylikysynnän sattuessa heillä on mahdollisuus lisätä järjestyksenvalvoja tapahtumaan ylläpitääkseen tapahtuman turvallisuutta. Haastateltava E myös valmistautui ylimääräisen henkilöstön saatavuuteen, tehtäviin kuten lipuntarkastukseen ja eteispalveluun. Näillä keinoin tapahtumatuottaja saa ylläpidettyä sujuvuutta ja parannettua asiakaskokemusta.

Kysyttäessä miten he olisivat toimineet toisin parantaakseen tapahtumiensa kannattavuutta, nosti haastateltavat A, E & F aiheeksi markkinoinnin lisäyksen merkityksen. E & F nostivat myös kulujen leikkaamisen merkitystä, erityisesti vähentämällä hankintoja. Haastateltava A koki, ettei hänellä olisi ollut varaa leikata oikein mistään. Haastateltava B korosti tapahtumien määrällisyyden tärkeyttä. Lisäämällä tapahtumia, olisi hän saanut enemmän liikevoimaa tapahtumiensa näkyvyyteen. Tämä olisi auttanut asiakaskohderyhmän saavuttamisessa sekä sisällön parannuksessa. Haastateltava D koki muista poiketen suurempien tapahtumien tuottamisen kannattavammaksi. Haastateltava C toivoisi kolmannen osapuolen rahallista tukea tapahtumateollisuutta hidastavissa tilanteissa, kuten Covid-19-pandemian aikana.

## 5 Pohdinta

Tässä osiossa kerään yhteen tutkimuksen tulokset. Esittelen, miten tutkimus vastasi tutkimuskysymyksiin sekä järkeilen tuloksien johtopäätöstä. Lisäksi pohdin opinnäytetyön vastuullisuutta ja luotettavuutta, sekä lopuksi vielä esittelen oman oppimisen arvioinnin.

### 5.1 Haastattelujen yhteenveto ja tutkimuskysymykset

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää tutkimusongelmaa, miten tapahtumajärjestäjä pystyy säilyttämään tapahtuman kustannustehokkuuden ja resurssien riittävyyden yleisömääräarvion ailahtelevaisuudesta huolimatta.

Alaongelmina toimivat neljä kysymystä:

1. Mitkä asiat vaikuttavat yleisömäärään?
2. Mihin yleisömäärän ennuste vaikuttaa?
3. Miten yleisömääräennuste tehdään riittävän tarkasti?
4. Millä keinoin yleisömäärätoteuman riskinhallintaa tehdään?

Haastattelujen mukaan tapahtuman yleisövaikutteet koostuivat erityisesti tapahtuman sisällöstä. Erityisesti suurempien tapahtumatuottajien tuottajat näkivät tämän merkittävimmäksi tekijäksi. He kokivat kiinnostavien tai harvinaisemmin esiintyjien vetävän parhaiten puoleensa osallistujia. Neljä osallistujaa näki toisen merkittävimmän tekijän olevan tapahtumapaikka, kun taas kaksi muuta kokivat markkinoinnin olevan tärkeämmässä roolissa. Tapahtumapaikan valinneet tuottajat edustavat laajempaa tapahtumaluonteisuutta, kun taas markkinointiin panostavat omaavat suppeamman, tarkemmin kohdennetun kohderyhmän. Markkinointiin panostavien haastateltavien tapahtumien kokoluokat edustivat kohderyhmän ääripäitä.

Jokainen tuottaja pyrkii ennustamaan tapahtuman yleisömäärää. Kohderyhmän kaikki haastateltavat kuvailivat yleisömääräennusteen vaikuttavan eniten tapahtumabudjettiin, eli rahoitukseen. Erityisesti kohderyhmän kokemattomimmat tuottajien yleisömääräarviointiin vaikutti juhlatilan maksimikapasiteetti, joka näyttäytyi tuottajien yleisömäärätavoitteena. Toisin sanoen, tapahtuman resurssointi tuntui vaikuttavan enemmänkin yleisömääräennusteeseen, eikä toisin päin. Erityisesti pienemmät tuottajat näkivät yleisömääräennusteen kehittymisen tapahtumaprojektin aikana

tärkeänä meriittinä tapahtuman onnistumiselle, ja hakevat siitä välitöntä palautetta tehdyistä päätöksistä.

Yleisömääräennusteen laadittavuuden teemassa haastatteluissa ilmeni kolme vaihetta, milloin yleisömääräennusteen tekijät ovat eri painoarvoissa. Nämä on opinnäytetyön tekijän toimesta nimetty suunnitteluvaiheeksi, markkinointivaiheeksi ja kiihtymävaiheeksi. Suunnitteluvaiheessa kohderyhmän kokeneimmat tuottajat käyttivät aiempien vastaavien tapahtumien dataa tapahtuman yleisömäärän ennustuksessa. Kaksi kohderyhmän muuta jäsentä määrittivät resurssien avulla yleisömääräennustetta. Markkinointivaiheessa neljä kohderyhmän jäsentä näkivät sosiaalisen median näkyvyyden seurannan olevan hyvä keino saada tietoa asiakkaiden tavoitettavuudesta. He näkivät myös sisällön ja tapahtumapaikan olevan markkinointia merkittävimpiä tekijöitä osallistujamäärään. Kohderyhmän kaikki jäsenet näkivät ennakkomyynnin olevan varmin keino realisoida ennustetta. Ennustemäärän laadittavuuden kehittämiseksi kohderyhmältä tuli poikkeavia ajatuksia. Ainoa kehitysidea, mikä nousi kahdella haastateltavalta, oli kohderyhmän kyselyt/äänestykset. Muita ajatuksia olivat sosiaalisen median näkyvyyden seuranta ja ennakkomyynnin lisääminen.

Kohderyhmän kaikki jäsenet pyrkivät yleisömääräennusteen poikkeaman riskinhallintaan, mutta riskinhallintatavoissa oli suurta vaihtelua tuottajien kesken. Kohderyhmän jäsenet, jotka eivät valmistautuneet mitenkään odotettua pienempään yleisömäärään, edustivat kolmea kokemattominta kohderyhmän jäsentä. Yksi heistä kertoi tuottavansa ainoastaan tapahtumia, jonka kulut hän on valmis kustantamaan omakustanteisesti, ja toinen järjestää tiheästi tapahtumia omista tiloistaan. Pisimpään tapahtumatuotantoja tehneet luettelivat keinoiksi kustannuksien (kuten henkilöstön tai tekniikan) leikkaamisen, markkinoinnin lisäämisen, tapahtuman lykkäämisen ja tapahtuman siirtämisen todellista yleisömäärää vastaavampaan tapahtumapaikkaan. Odotettua suurempaan yleisömäärään neljä oli valmistautunut järjestyksenvalvojen reservillä, ja kaksi muuta miettimällä parhaan tavan viestiä tapahtuman loppuunmyynnistä. Kokoein tuottaja valmistautui näiden lisäksi myös muiden resurssien hankinnalla tapahtumaa laajentaakseen ja sujuvoittaakseen.

Kysyttäessä miten parantaa tapahtumien kannattavuutta, kohderyhmän säännöllisimmin tapahtumatuotantoa tekevät henkilöt nostivat merkittäväksi tekijäksi tapahtumamarkkinoinnin lisäämisen ja hankintojen kautta kulujen leikkaamisen. Muut huomiot olivat tapahtumatuotantojen jatkuvuus, yleisökysynnän mukaiset resurssoinnit ja ulkopuoliset pääomat.

## **5.2 Johtopäätös**

Aineistojen ja tutkimusten johtopäätöksinä voidaan todeta, että varotoimenpiteitä kustannustehokkuuden säilyttämiseksi yleisömäärän poiketessa ennusteesta, on rajallisesti. Harvat menoerät ovat

muuttuvia kustannuksia, ja niiden huomiointi vaatii hyvää varautumista tapahtumatuottajalta. Täten tärkeimmät tapahtumatuottajan keinot säilyttää kustannustehokkuus, on tapahtuman huolellinen suunnittelu. Tähän kuuluu hyvä sisältö, sijainti ja markkinointi, sekä huolellinen budjetointi ja budjettiseuranta. Hyvässä suunnittelussa korostuu sekä kohderyhmän tuntemus että varautuminen yllättäviin tilanteisiin. Myös riskien tiedostaminen vaikuttaa merkittävästi tapahtuman onnistumiseen. Oletuksien muodostamassa ympäristössä tapahtumatuottajan on hyvä miettiä keinoja, miten edistää näiden realisointia. Ennakkomyynti on paras keino varmistaa tuloja jo ennen tapahtuman toteutumista.

Pienien- ja keskisuurien tapahtumien muuttuvat kustannukset edustavat vain pientä osaa tapahtuman kokonaiskustannuksista, ja täten muuttuvien kustannuksien mukauttaminen yleisömäärän toteumaan ei korreloi samassa suhteessa. Yleisömäärästä riippuvat resurssit ovat järjestyksenvalvonta, tapahtuman sujuvuuteen tarvittava henkilöstön määrä sekä ulkotapahtumissa käymälämäärät. Näiden resurssien budjetointi tapahtuu yleisömääräennusteen mukaan. Tässä tutkimuksen tuloksena syntyneitä keinoja, miten varautua resurssienhallintaan:

1. Sen sijaan, että henkilöstökulut lasketaan suoraan kulueriin muuttumattomina summina, voitaisiin palveluntarjoajien kanssa muodostaa joustavia sopimuksia. Tällöin henkilöstöä tai järjestyksenvalvontaa saadaan vain tilanteen tarvitessa paikalle.
2. Vapaaehtoisten käyttöä on hyvä harkita. Varsinkin pienemmät projektit yleensä käyttävät paljon vapaaehtoistyötä, mutta mikäli tuottaja kohtaa haasteita heidän tavoittamisessansa ja joutuu turvautumaan palkattuun henkilöstöön, on mahdollisuutena korvata osa palkatusta henkilöstöstä joustavalla vapaaehtoisopimuksella. Esimerkiksi vapaaehtoiselle voi tarjota ilmaisen sisäänpääsyn tapahtumaan, jos hän on tarvittaessa valmis toimimaan esimerkiksi ruuhka-aikaan lipuntarkastajana.
3. Resurssipooli toisten samanaikaisten tapahtumien tuottajien kanssa. Tämä tarkoittaisi, että eri tapahtumien tuottajat jakavat maksun reservissä olevista resursseista, kuten ulkokäymälöistä tai päivystävistä järjestyksenvalvojista. Tapahtuma, joka päättyy lunastamaan näitä resursseja, maksaisi niiden käytön. Tämä antaisi tapahtumatuottajille joustavuutta suunnitella tapahtuman resursseja hieman alakanttiin (realistisesti), ilman pelkoa tapahtuman sujuvuuden kärsivyydestä.

4. Panosta näkyvyyteen. Markkinoinnin edistämiseksi on mahdollista valjastaa myös itse tapahtumatuotannon ulkopuolinen tapahtuman promoottoriksi. Näitä voivat olla esimerkiksi esiintyjät, järjestöt tai asiakaskohderyhmän vaikuttajat. Joissakin tapahtumissa esiintyjille sovitaan lipputuloihin sitoutuva palkkausjärjestelmä, mikä edesauttaa tapahtumajärjestäjän taloudellista riskiä.
5. Tapahtumajärjestäjä voi myös harkita tapahtumapaikan sopimukseen vaihtomahdollisuutta. Tällöin tapahtumapaikkaa voisi vaihtaa isompaan tai pienempään tarpeen mukaan. Tämä tuo kuitenkin mukanaan omia riskejä tapahtuman kysyntään ja resurssisuunnitteluun, mikä tuottajan on hyvä huomioida.
6. Tapahtuman siirtäminen. Tämä auttaa saamaan lisää markkinointiaikaa tapahtumalle, mutta samalla saattaa vahingoittaa tapahtuman imagoa. Tämä on kuitenkin hyvä keino estää katastrofaalinen lopputulema.
7. Vaihtoehtoiset tulot. Helsingin kaupunki jakaa esimerkiksi taide- ja kulttuuriavustuksia myös projektiavustuksina.

### 5.3 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys

Laadullisella tutkimuksella pyritään hahmottamaan tutkittavan ilmiön merkitystä ja tarkoitusta. Tutkimuksen tavoitteena on luoda syvempi käsitys ja kokonaisvaltainen kuva tutkittavasta asiasta. Laadullinen tutkimus ei muodosta yhtenäistä tutkimusotetta, vaan koostuu useista erityyppisistä lähestymistavoista ja tutkintamenetelmistä. (Vuori 2021.)

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta yleensä mitataan kahdella tekijällä: validiteetilla sekä reliabiliteetilla. Validiteetilla tarkoitetaan tutkimuksen pätevyyttä ja menetelmien johdonmukaisuutta. Tällä pyritään arvioimaan tuloksien oikeellisuutta sekä toistettavuutta. Validiteetin arviointi voidaan suorittaa vertaamalla tutkimuksen tuloksia jo olemassa oleviin, oikeaksi todettuihin tietoihin. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006; Hyväri & Vuokkila-Oikkonen 2020.)

Reliabiliteetti taas ilmaisee, miten luotettavasti tutkimus voidaan toistaa samoin tuloksin. Tätä pyritään edistämään raportoimalla mahdollisimman tarkasti tutkintamenetelmät. Reliabiliteetin

käyttämisestä laadullisessa tutkimuksessa on kuitenkin kritisoitu, sillä laadullinen tutkimus voidaan mieltää ainutkertaiseksi kokonaisuudeksi. (Hyväri & Vuokkila-Oikonen 2020.)

Aineiston keräämisen valittu puolistrukturoitu haastattelu tukee haastateltavan vapautta tuoda keskustelua hänen mielestään tapahtumatuotannon tärkeimpien asioiden äärelle. Tutkimuksen selvittäessä ylenkatsottua aihetta, on aineistollisesti tärkeä lähestyä sitä tapahtumatuottajan määrittämästä suunnasta, jotta saadaan mahdollisimman tarkka näkemys eri luonteisten tapahtumien tarpeista. Luottamuksellisuuden saavuttamiseksi kohderyhmän henkilöille selvennettiin opinnäytetyön tavoite, tutkimuskysymykset, anonymiteetti ja haastattelun nauhoitus sekä litterointi ennen haastattelua. Aineistoa käytettäessä on varmistettu, ettei haastateltavat ole tunnistettavissa opinnäytetyöstä. Vaikka haastateltavia oli vain kuusi, haastatteluissa ilmeni paljon samoja vastauksia ja näkemyksiä. Tutkittava aihe on hankala, ja näkemyksien määrä alaongelmiin on rajallinen. Tässä valossa uskon, että haastattelun saturaatiopiste saavutettiin tutkimuksen tarpeellisuuden mukaisesti.

Luvussa 3 pyrin kuvaamaan mahdollisimman tarkasti valitut tutkintamenetelmät, sekä avata näiden valintojen takana olevat pohdinnat. Uskon, että samalla tutkimusaineistolla ja kysymyksillä tutkimuksen olisi toistettavissa raportoimillani tiedoilla. Tietoperustaan käytetyt lähteet on katsottu olevan luotettavia. Painetut lähteet ovat peräisin Metropolian ammattikorkeakoulun kirjaston valikoidusta. Tutkimuksen kohteen vuoksi tietoa asiasta on rajallisesti, ja lähteissä on jouduttu käyttämään myös mm. kaupallisten toimijoiden teoksia. Kaupallisen tahojen lähteisiin on lähestytty kriittisesti, mutta arvioitu kokemuksen avulla realistisiksi ja tutkimuksen tarpeisiin sopiviksi.

#### **5.4 Oman oppimisen arviointi**

Opinnäytetyöprosessi on ollut todella opettavainen ja herättänyt mielenkiintoa ilmiöiden syvällisempään tarkasteluun. Aiheen valinta on vaihtunut useasti ennen opinnäytetyön aloittamista, mutta päädyin valittuun aiheeseen sen tutkimustietojen puutteiden vuoksi. Opinnäytetyön kirjoittaminen paljastui paljon odotettua hankalammaksi. Eniten uutta minulle kertyi tutkimuksellisesta ajattelusta sekä tiedonhankinnasta.

Suurimmaksi haasteeksi muodostui ajanhallinta. Ilman sen suurempaa aikataulutusta, opinnäytetyön kirjoittaminen muodostui aika ”purkaukselliseksi”. Olen kokopäiväisessä työssä sekä aktiivinen persoona, joten päivän aikataulut ovat saattaneet venyä myös yön puolelle opinnäytetyön astuessa mukaan kuvioihin. Toinen haastava tekijä oli lähteiden löytäminen. Tapahtumateollisuudesta kyllä löytää aineistoa, mutta yleisömäärän arvioinnista pelkkiä ohimeneviä kommentteja, kuten ”Yleisömäärän arviointi on oleellinen osa tapahtumasuunnittelua”. Tästä syystä katsoisin, että haasteiden luomat kehitysalueet olivat ajankäytön hallinta sekä aikataulutus, ja kriittinen ajattelu.

Kaikin puolin mukava projekti.

## Lähteet

Asana 2024. Risk Matrix Template: How to assess risk for project success (with examples). Luettavissa: <https://asana.com/resources/risk-matrix-template>. Luettu: 25.11.2024.

Autio, V. 2021. Eventilla. Luvat & lait tapahtumajärjestäjälle. Luettavissa: <https://www.eventilla.com/luvat-lait-tapahtumajarjestajalle/>. Luettu: 23.10.2024.

Avarn. Varaudu, varmista ja onnistu. Opas tapahtumanjärjestäjälle. Luettavissa: [https://www.avarn.fi/hubfs/Varaudu\\_varmista\\_onnistu\\_opas\\_tapahtumajarjestajalle.pdf?hsCtaTracking=6ef42e96-bca2-45af-9d0a-c7ef32c8cfb0%7Ce8a1321f-9e8a-4125-88ce-3427d30d6ede](https://www.avarn.fi/hubfs/Varaudu_varmista_onnistu_opas_tapahtumajarjestajalle.pdf?hsCtaTracking=6ef42e96-bca2-45af-9d0a-c7ef32c8cfb0%7Ce8a1321f-9e8a-4125-88ce-3427d30d6ede). Luettu: 23.10.2024.

Bladen, C., Kennell, J., Abson, E., Wilde, N. 2023. Events management: An introduction. Routledge, Taylor & Francis Group 2023. London, New York.

Brünnert, A. 2024. SWOT analysis for Events. Sweap Event Blog. Sweap. Luettavissa: <https://www.sweap.io/en/blog/swot-analysis-for-events>. Luettu: 25.11.2024.

Carroll, E. & Murphy, C. 2022. An exploration of the external factors which influence attendees consumption of events. Economy & Business, Volume 16. Technological University of the Shannon, Ireland. Shannon. Luettavissa: <https://www.scientific-publications.net/get/1000055/1665227246485281.pdf>. Luettu: 3.12.2024.

Dufva, M. 2020. Megatrendit 2020. Sitran selvityksiä 162. Sitra. Vantaa. Luettavissa: <https://www.sitra.fi/wp/wp-content/uploads/2019/12/megatrendit-2020.pdf>. Luettu: 8.10.2024.

Goldblatt, J. 2010. Special events: a new generation and the next frontier. Wiley. Hoboken, NJ.

Helsingin kaupunki. Tapahtumailmoitukset ja -luvat. Luettavissa: <https://www.hel.fi/fi/yritykset-ja-tyo/yritykset-ja-yrittajat/tapahtuman-jarjestaminen/tapahtumailmoitukset-ja-luvat#pelastussuunnitelma>. Luettu: 23.10.2024.

Hyväri, S. & Vuokila-Oikkonen, P. 2020. Tutkimus- ja kehittämistyön luotettavuus. LibGuides. Luettavissa: <https://libguides.diak.fi/c.php?g=670543&p=4760642#s-lq-box-15268724>. Luettu: 4.12.2024.

Hyvärinen, M., Nikander, P., Ruusuvuori, J. & Aho, A. 2017. Tutkimushaastattelun käsikirja. Vastapaino. Tampere.

Hyvärinen, M., Suoninen, P. & Vuori, J. 2021. Haastattelut. Laadullinen käsikirja. Luettavissa:

<https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/laadullisen-tutkimuksen-aineistot/haastattelut/>. Luettu: 4.12.2024.

Investopedia 2024. What is the Pareto principle – aka the Pareto Rule or 80/20 Rule?. Luettavissa:

<https://www.investopedia.com/terms/p/paretoprinciple.asp>. Luettu: 27.10.2024.

Juhila, K. 2021. Laadullisen tutkimuksen ominaispiirteet. Laadullinen käsikirja. Luettavissa:

<https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/mita-on-laadullinen-tutkimus/laadullisen-tutkimuksen-ominaispiirteet/>. Luettu: 4.12.2024.

Kallio, A. 2021. Litterointi. Laadullinen käsikirja. Luettavissa: <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/laadullisen-tutkimuksen-prosessi/litterointi/>.

Luettu: 4.12.2024.

Kauhanen, J. & Juurakko, A. 2002. Yleisötapahtuman suunnittelu ja toteutus. WSOY. Porvoo; Helsinki.

Kenton, W. 2024. How to Perform a SWOT Analysis. Investopedia. Luettavissa: <https://www.investopedia.com/terms/s/swot.asp>.

Luettu: 18.11.2024.

Kinnunen, M. 2024. Toimialabarometri 2022. Rytmimusiikkifestivaalit koronan jälkimainingeissa.

Sibelius-akatemia selvityksiä ja raportteja 29. Sibelius-akatemia. Helsinki. Luettavissa:

[https://taju.uniarts.fi/bitstream/handle/10024/8174/Maarit%20Kinnunen Toimialabarometri%202022.%20Rytmimusiikkifestivaalit%20koronan%20j%C4%lkimainingeissa.pdf?sequence=1](https://taju.uniarts.fi/bitstream/handle/10024/8174/Maarit%20Kinnunen%20Toimialabarometri%202022.%20Rytmimusiikkifestivaalit%20koronan%20j%C4%lkimainingeissa.pdf?sequence=1).

Luettu: 13.11.2024.

Kinnunen, M., Koivisto, J. & Luonila, M. 2019. Festivaalibarometri 2018. Sibelius-akatemia selvityksiä ja raportteja 21. Sibelius-akatemia. Helsinki. Luettavissa: [https://www.livefin.fi/wp-content/uploads/2019/11/Festivaalibarometri-2018-Kinnunen\\_Koivisto\\_Luonila.pdf](https://www.livefin.fi/wp-content/uploads/2019/11/Festivaalibarometri-2018-Kinnunen_Koivisto_Luonila.pdf).

Luettu: 19.11.2024.

Nair, S. 2024. How to Perform Effective Risk Management During Event Planning. Forbes. Luettavissa: <https://www.forbes.com/councils/forbesbusinesscouncil/2024/04/22/how-to-perform-effective-risk-management-during-event-planning/>.

Luettu: 27.11.2024.

Osaava Yrittäjä 2024. Yrittäjätoiminta. Luettavissa: <https://www.osaavayrittaja.fi/kannattavuuslaskenta/tuotot-ja-kustannukset>.

Luettu: 16.11.2024.

Poliisi. Yleisötalouset. Luettavissa: <https://poliisi.fi/yleisotilaisuudet>. Luettu: 18.11.2024.

- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. Validiteetti. KvaliMOTV – Menetelmäopetuksen tietovaranto. Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Tampere. Luettavissa: [https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L3\\_3\\_1.html](https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L3_3_1.html). Luettu 5.12.2024.
- Shanda, M. 2016. Technical management for the performing arts: Utilizing time, talent, and money. Focal Press. Burlington, MA.
- Silvanto, S. 2007. Festivaalien Helsinki: Urbanin festivaalikulttuurin kehitys, tekijät ja kokijat. Helsingin kaupungin tietokeskus. Helsingin kaupungin kulttuuriasiainkeskus. Helsinki.
- Tukes 2023. <https://tukes.fi/documents/5470659/11781251/Tapahtumaturvallisuus-opas/c6c8241a-abb6-123f-1752-bf0c1cd85451/Tapahtumaturvallisuus-opas.pdf?t=1677236244404>.
- Turvallisuus- ja Kemikaalivirasto Tukes. Tapahtumaturvallisuus. Luettavissa: <https://tukes.fi/tapahtumaturvallisuus>. Luettu: 18.11.2024.
- Uotila, P., Teye, O., Iso-Aho, J., Hero, L., Halonen, K. & Björkqvist, L. 2012. Tuottaja 2020: Kurkistuksia tuottajan tulevaisuuteen. Metropolia ammattikorkeakoulu, kulttuuri ja luova ala. Helsinki.
- Vuori, J. 2021. Johdatus laadulliseen tutkimukseen ja verkkokäsikirjaan. Tietoarkisto. Luettavissa: <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/mita-on-laadullinen-tutkimus/johdatus-laadulliseen-tutkimukseen-ja-verkkokasikirjaan/>. Luettu: 05.12.2024.
- Waila, M. s.a. 15 Most Common Event Planning Challenges & Their Solutions. Social Tables blog. Luettavissa: <https://www.socialtables.com/blog/event-planning/biggest-event-planning-challenges/>. Luettu: 3.12.2024.
- Wallo, H. & Häyrynen, E. 2022. Tapahtuma on tilaisuus: Tapahtuman suunnittelu ja toteutus. Tietosanoma. Helsinki.

## Liitteet

### Liite 1. Haastattelun runko

<p><b>Teemahaastattelu, seuraa alaongelmia ja tutkimusongelmaa</b></p>
<p><b>Haastateltavan taustat</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Minkä luonteisia tapahtumia järjestät?</li> <li>2. Minkälaisissa juhlatiloissa?</li> <li>3. Mikä on pääasiallinen rahoitustapa?</li> <li>4. Kuinka suuria tapahtumia järjestät?</li> <li>5. Mikä on kohderyhmäsi?</li> <li>6. Oletko opiskellut tapahtuma- tai kulttuurituotantoa?</li> <li>7. Miten kuvailisit tapahtumiesi taloudellista tavoitetta?</li> <li>8. Onko tapahtumasi olleet rahallisesti kannattavia?</li> </ol>
<p><b>Tapahtuman yleisövaikutteet</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>9. Mitkä tekijät vaikuttavat mielestäsi eniten yleisömäärään?</li> <li>10. Näkemyksiä tekijöistä ja perusteluita?</li> </ol>
<p><b>Yleisömääräennusteen aiheellisuus</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>11. Teetkö tapahtumaasi yleisömääräennustetta?</li> <li>12. Mihin suunnittelun osa-alueisiin yleisömääräennuste vaikuttaa eniten?</li> </ol>
<p><b>Yleisömääräennusteen laadittavuus</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>13. Miten teet yleisömääräennusteen ja missä vaiheissa tapahtumaprojektia?</li> <li>14. Mitä kehitysideoita sinulla olisi yleisömääräennusteen tarkentamiseksi? Mitä työkaluja kaipaisit?</li> </ol>
<p><b>Tapahtuman yleisöennusteen poikkeaman riskinhallinta</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>15. Valmistaudutko mitenkään yleisömäärän yli- tai alikysyntään?</li> <li>16. Miten reagoit yleisömäärän poikkeamaan ennusteesta?</li> <li>17. Näin retrospektiivissä, miten olisit saanut parannettua tapahtuman kannattavuutta?</li> </ol>