



**HUMANISTINEN
AMMATTIKORKEAKOULU**

OPINNÄYTETYÖ

Yritysyhteistyön kehittämissuunnitelma ja vaihtoehtoisia rahoitusmalleja kulttuuritapahtumalle

case Helsingin kansainvälinen balettikilpailu 2016

Asta Lindholm

Kulttuurituotannon koulutusohjelma AIK (240 op)

Arvioitavaksi jättämisaika 11 / 2015

www.humak.fi

HUMANISTINEN AMMATTIKORKEAKOULU

Koulutusohjelman nimi

TIIVISTELMÄ

Työn tekijä Asta Lindholm	Sivumäärä 65 ja 1 liitesivu
Työn nimi Yritysyhteistyön kehittämissuunnitelma ja vaihtoehtoisia rahoitusmalleja kulttuuritapahtumalle – case Helsingin kansainvälinen balettikilpailu 2016	
Ohjaava(t) opettaja(t) Jyri Simovaara	
Työn tilaaja ja/tai työelämäohjaaja Helsingin kansainvälinen balettikilpailu-yhdistys ry / Maaria Hohti	
Tiivistelmä <p>Kahdeksas Helsingin kansainvälinen balettikilpailu järjestetään Suomen Kansallisoopperassa 23.5.–2.6.2016. Balettikilpailun järjestävä Helsingin kansainvälinen balettikilpailu-yhdistys ry tarjosi opinnäyte-työni aiheeksi kilpailun yritys yhteistyön ja vaihtoehtoisten rahoitusmallien kartoitusta. Henkilöstön vaihtuvuuden vuoksi organisaation hiljaista tietoa tallentava kirjallinen tilannekatsaus on yhdistyksen toiminnan suunnittelun ja kehittämisen kannalta hyödyllinen dokumentti. Neljän vuoden välien järjestettävän kilpailun rahoituksen suunnittelu ja kerääminen on haasteellista ennen kaikkea toiminnan katkonaisuuden ja toimintaympäristössä välivuosien aikana tapahtuvien muutoksien vuoksi.</p> <p>Menetelmikseni valitsin asiantuntijahaastattelut sekä benchmarkingin. Muiden, varsinkin useamman vuoden välein järjestettävien kulttuuritapahtumien sekä suurempien, yritys yhteistyötä ammattimaisemmin hoitavien toimijoiden esimerkkien pohjalta analysoin balettikilpailun mahdollisuuksia soveltaa näitä malleja omassa toiminnassaan. Opinnäyte työni on ensisijaisesti tapaustutkimus, joka keskittyy tilaajan sponsorointiratkaisujen erityispiirteisiin, mutta haastattelujen ja benchmarkingin pohjalta laatimani kehittämissuunnitelmat ovat sovellettavissa myös muiden pienten ja keskisuurien kulttuuritapahtumien rahoitusratkaisujen suunnitteluun tai kehittämiseen.</p> <p>Valmistelut vuoden 2016 balettikilpailuja varten ovat tapahtuneet poikkeuksellisen haasteellisessa taloudellisessa tilanteessa ja edellisissä balettikilpailuissa vuonna 2012 kerätyn sponsorirahoituksen saavuttaminen vaikuttaa epätodennäköiseltä. Kulttuurisponsoroinnista on tullut yhä tavoitteellisempaa toimintaa, jolta odotetaan mitattavia tuloksia. Näkyvyyteen perustuvat kumppanuudet ovat korvautuneet moniulotteisimmilla ja yksilöllisemmällä ratkaisuilla. Sponsorineuvottelujen ja sopivien kumppaneiden kartoituksen on oltava tarkkaan harkittuja ja myös vaihtoehtoisia rahoitusratkaisuja kannattaa miettiä. Leikkaukset kulttuurin ja taiteen määrärahoissa pakottavat alan toimijat kehittämään aktiivisesti julkista rahoitusta täydentäviä rahoitusratkaisuja.</p> <p>Menestyksellä sponsorimyynti edellyttää asiantuntemusta ja henkilöstöresursseja, joita ei yleensä löydy pieniltä organisaatioilta. Neuvotteluissa käytetään joskus kolmatta osapuolta, joka voi osaamisen lisäksi tarjota arvokkaita kontakteja yritysmaailmaan. Asiantuntijahaastattelujen perusteella sponsoroinnin lisäksi yksi mahdollisuus balettikilpailulle olisi laajentaa rahoitus pohjaansa keräämällä vastikkeettomia lahjoituksia yksityishenkilöiltä ja yrityksiltä. Tällainen suhdetoiminta vaatii kuitenkin pitkäjänteisyyttä ja aikaa, ennen kuin sen voi odottaa tuottavan tuloja kilpailulle. Oleellista balettikilpailun varainhankinnan ja suhdetoiminnan kehittämisen kannalta olisi sen jatkuvuuden vahvistaminen. Balettikilpailun yhteistyön lisääminen Kansallisoopperan ja -baletin kanssa oli yksi mielenkiintoisimmista kehittämissuunnitelmista, josta seuraisi eniten vaikutuksia kilpailun toimintaan.</p>	
Asiasanat tapahtumatuotanto, sponsorointi, yritys yhteistyö, rahoitus, kulttuuritapahtumat, benchmarking	

HUMAK UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES
Name of the Degree Programme

ABSTRACT

Author Asta Lindholm	Number of Pages 65 and 1 attachment
Title Development plan for corporate sponsorships and alternative solutions for financing a cultural event – case Helsinki International Ballet Competition 2016	
Supervisor(s) Jyrki Simovaara	
Subscriber and/or Mentor Helsinki International Ballet Competition Association / Maaria Hohti	
Abstract <p>Helsinki International Ballet Competition will be organized at the Finnish National Opera for the 8th time from 23 May until 2 June 2015. Helsinki International Ballet Competition Association, which organizes the ballet competition, commissioned a benchmark on sponsorships of other cultural events resulting in a long term plan and alternative solutions for the funding of the ballet competition. The turnover of the staff working for the association is a continuous challenge and therefore a written situational analysis, which collects the tacit knowledge of the organization, can add value to the work as well. Fundraising for an event, which takes place only every four years is especially challenging because of the discontinuity of the activities and the changes taking place in the operational environment. The financial situation has been exceptionally tight during the preparations for Helsinki International Ballet Competition 2016.</p> <p>The methods used were specialist interviews and benchmarking. The thesis concentrates on how the characteristics of the ballet competition affect its sponsorships and how these could be dealt with, but other small to medium-sized cultural events can adapt the development proposals based on specialist interviews and benchmarks as well.</p> <p>Cultural sponsorship has become more commonplace during the past decades much due to decreases in public funding and it has shifted towards strategic and goal-orientated partnerships. Solutions based on logo visibility have turned into complex and reciprocal partnerships. These sophisticated sponsorship solutions often require more expert knowledge and personnel resources than smaller cultural organizations have access to.</p> <p>Based on the specialist interviews one option for the ballet competition is to use a third party to plan, sell and develop its sponsorship packages. A third party such as a marketing agency can both improve the way sponsorship negotiations are handled and offer valuable contacts to the business world. The competition association could also expand its fundraising from sponsorships to donations from both individuals and corporations. Fundraising is based on long-term relationship-building and engaging audiences, and therefore this option is not likely to yield profits in the near future. Increasing the continuity of the activities is fundamental in developing the fundraising and relationship-building with the stakeholders of the ballet competition. Both the specialists and the association itself noted that a closer cooperation with the Finnish National Opera and Ballet could open many interesting opportunities for the ballet competition, not limited to financial benefits.</p>	
Keywords sponsorship, event management, fundraising, cultural events, benchmarking	

SISÄLLYS

1. JOHDANTO	5
1.1 Työn tavoitteet ja käytetyt tutkimusmenetelmät	6
1.2 Helsingin kansainvälinen balettikilpailu – taustaa	7
2. KULTTUURITAPAHTUMIEN RAHOITUKSESTA	12
2.1 Julkinen rahoitus	13
2.2 Sponsorointi	15
2.2.1 Kulttuurisponsoroinnin erityispiirteitä	18
2.3 Muu yksityiseltä sektorilta tuleva rahoitus	21
3. ASIANTUNTIJOIDEN KEHITTÄMISEHDOTUKSIA	25
3.1. Mielikuvia, jaettuja arvoja ja yhteiskuntavastuuta	26
3.2 Tehokkaampaa tuotteistamista ja yritysten näkökulma yhteistyössä	27
3.3 Yleisöistä toiminnan tukijoita	30
4. BALETTIKILPAILUN NYKYISET SPONSOROINTILINJAUKSET JA SWOT-ANALYYSI	31
5. MUIDEN TAPAHTUMIEN RATKAISUJA – YHTEISTYÖ, RAHOITUS JA NÄKYVYYS	35
5.1 Organisaatiot ja niiden rahoitus	36
5.2 Viestintä ja näkyvyys	38
5.3 Sponsorointiprosessit ja -ratkaisut	40
5.4 Yhteistyö julkisen sektorin kanssa	44
6. VERTAILUA MUIHIN KANSAINVÄLISIIN BALETTIKILPAILUIHIN	45
7. KEHITTÄMISEHDOTUKSET	50
7.1 Yritysyhteistyön mahdollisuudet	52
7.2 Varainhankinta yksityishenkilöiltä	54
7.3 Pohdintaa kilpailun taustaorganisaatiosta	56
8. JOHTOPÄÄTÖKSET	58
LÄHTEET	62
LIITTEET	66
Liite 1.	66

1. JOHDANTO

Työskennellessäni Helsingin kansainvälisen balettikilpailun pääsihteerinä olen todennut, kuinka haastavaa vanhojen sponsorointisuhteiden ylläpitäminen ja uusien yritys yhteistyökumppaneiden sitouttaminen on pienelle organisaatiolle, jonka henkilöstössä tapahtuu joka kilpailun kohdalla vaihtuvuutta. Neljän vuoden välein järjestettävä balettitapahtuma pystyy tarjoamaan merkittävää näkyvyyttä käytännössä muutamien kuukauden aikajänteellä, jolloin se tavoittaa hyvin rajatun, joskin uskollisen yleisön. Pienessä organisaatiossa hoidetaan yritys yhteistyöneuvotteluja muiden tehtävien ohella ja yhteydenpito kumppaneihin katkeaa kilpailujen välivuosina. Tavoitteiden saavuttamiseksi prosessien ja työkalujen on oltava mietittyjä, ammattimaisia ja tehokkaita. Ulkoisista tekijöistä mm. vuonna 2008 alkanut kansainvälinen talouskriisi ja sen seurauksena yritysten heikentynyt taloudellinen tilanne sekä muut ulkoisen toimintaympäristön muutokset ovat vaikuttaneet tapoihin, joilla yritykset sponsoroivat.

Vielä joitakin vuosia sitten mielikuvani sponsoroinnista perustui lähinnä yritysten logoihin urheilijoiden pelipaidoissa tai jääkiekkokaukaloitten laidoissa. Urheilu onkin pitkään hallinnut sponsorointia ja edellä mainitut, varsin kaupalliset ratkaisut ovat todennäköisesti vaikuttaneet useimpien ihmisten käsityksiin sponsoroinnista. Viimeisen parinkymmenen vuoden aikana yleistynyt kulttuurin ja taiteen sponsoroinnissa on luonut hienovaraisempia ja vastavuoroisempia tapoja tehdä yhteistyötä yritysten kanssa. Samanaikaisesti kaikkien kohteiden sponsorointi on muuttunut yhä monimuotoisemmaksi ja mainontaan sekä näkyvyyteen perustuvat ratkaisut ovat vähitellen kehittyneet laajemmiksi yhteistyösopimuksiksi – pois pelkästä mainonnasta ja näkyvyydestä.

Taiteen ja kulttuurin sponsorointi on syntynyt ennen kaikkea yritysten tarpeesta kehittää yrityskuvaansa. 1990-luvulla yritysten tuki taide- ja kulttuuriorganisaatioille lisääntyi ja siirtyi hyväntekeväisyydestä sekä taideostoista yhä enemmän vastavuoroisen yritys yhteistyön suuntaan. (Oesch 2010, 8; Wilenius 2004, 130–134.) Nykyaikainen kulttuurisponsorointi onkin hyvin toisenlainen rahoitusmuoto, kuin yritysten aikaisempi hyväntekeväisyys- ja mesenaattitoiminta kulttuurin ja taiteen parissa. Sponsorointi

on vaikeasti määriteltävä markkinointiviestinnän keino, jota ohjaavat – parhaassa tapauksessa – luovuus ja omaperäisyys, joiden avulla sekä sponsori että kohde hankkivat myönteistä näkyvyyttä ja erottautuvat kilpailijoistaan. Sponsorointi on monimuotoista mielikuvilla vaikuttamista ja tavoitteellista toimintaa, josta on hyötyä molemmille sopimusosapuolille. Nopeaa kehitystä siivittävät erityisesti digitaalisen viestinnän tarjoamat uudet mahdollisuudet markkinointiviestinnälle.

1.1 Työn tavoitteet ja käytetyt tutkimusmenetelmät

Laadin opinnäytetyönäni toiminnan jatkuvuutta helpottamaan yritysyhteistyön kehitysehdotuksia työn tilaajalle, Helsingin kansainvälinen balettikilpailu -yhdistykselle. Vaikka tulevaisuuden tilanteita ja niissä toimivia ratkaisuja on vaikea ennakoida, opinnäytetyöni on tarkoitettu jatkossa kilpailuvalmistelujen käynnistämistä ja ideointia helpottavaksi selvitykseksi, jonka havainnoista kilpailuyhdistys voi hyödyntää sopivia ideoita siten kuin niiden katsotaan palvelevan toimintaa ja tavoitteita. Vaikka rahoitukselle on mahdotonta luoda yksityiskohtaisia pitkän tähtäimen suunnitelmia, kilpailuorganisaation sponsoroinnin yleisten linjauksien muotoilu ja muiden organisaatioiden tarkastelu tarjoavat perspektiiviä, jonka perusteella omaa toimintaa voidaan arvioida sekä kehittää sitä tulevaisuudessa. Johtopäätöksissä käsittelen haastatteluissa esiin nousseita vaihtoehtoisia malleja balettikilpailun yritysyhteistyön toteutukselle tai sen täydentämiselle. Organisaation ulkopuolisilta asiantuntijoilta keräämieni näkemysten ja kehittämisehdotusten lisäksi yhtenä opinnäytetyöni tavoitteena on kilpailuorganisaatiolle tähän mennessä kertyneen hiljaisen tiedon tallentaminen jatkossa helpommin hyödynnettävään kirjalliseen muotoon.

Opinnäytetyöni toimii ennen kaikkea tärkeänä henkilökohtaisena oppimisprosessina, sillä sponsorointia ja markkinointiviestintää koskeva aikaisempi osaamiseni on ohutta, vaikka ala on mielestäni aina ollut kiinnostava. Odotan sen laajentavan vahvalle substanssiosaamiselle pohjautuvaa ammatti-identiteettiäni sekä antavan yleiskatsauksen kulttuurikentän erilaisista rahoitusmahdollisuuksista.

Opinnäytetyöni tutkimusstrategia on ensisijaisesti tapaustutkimus, jossa esittelen alan parhaita käytäntöjä. Valitsin pääasialliseksi tiedonkeruumenetelmäksi alun perin

benchmarkingin sekä puolistrukturoidut haastattelut. Vastauksista ilmeni kuitenkin monia mielenkiintoisia ja yllättäviäkin seikkoja, joten katsoin tarpeelliseksi väljentää haastattelun rakennetta teemahaastatteluksi ja kartoittaa laajemmin haastateltavien tietoa ja kokemuksia aiheesta. Lisäksi täydennän taiteen ja kulttuurin sponsoroinnin sekä rahoituksen teoriapohjaa markkinoinnin ja varainhankinnan asiantuntijoiden havainnoilla ajankohtaisista suuntauksista. Tarkastelen sponsorointia ensisijaisesti kohteen kannalta, vaikka useimmiten havainnot ovat sovellettavissa molemmille osapuolille.

Syvällisemmän kuvan muodostaminen aiheesta edellyttää analyysiä sen sijoittumisesta suomalaisen kulttuurin ja taiteen rahoituksen kentälle. Kansainvälinen vertailu on aiheellista, koska rahoituskäytäntöjen globalisoituminen tai ainakin osittainen yhdenmukaistuminen lienee yhä todennäköisempi kehityssuunta. On myös kiinnostavaa pohtia, voitaisiinko Suomessa soveltaa joitakin ulkomailla käytettyjä, mahdollisesti poikkeavia ratkaisuja. Uskon, että opinnäytetyöni tuloksena muodostuneet havainnot ja prosessimallit ovat yleistettävissä muidenkin useamman vuoden syklillä järjestettävien, pienten taustaorganisaatioiden voimin toimivien kulttuuritapahtumien rahoitus- ja sponsorointipolitiikkaa kehittämään.

Lukijan on hyvä huomata, että käytän termejä sponsorointi, yritys yhteistyö ja yhteistyökumppanuus rinnakkain ja samassa merkityksessä, vaikka Valangon (2009, 38) mukaan jälkimmäisestä välittyikin parhaiten nykyaikaiseen sponsorointiin kuuluva vastavuoroisuus. Yritysten tuki voi olla vastikkeetonta tai vastikkeellista, mutta keskityn tässä työssäni tarkastelemaan sponsorointia, eli vastikkeellista yritys yhteistyötä.

1.2 Helsingin kansainvälinen balettilpailu – taustaa

Helsingin kansainvälinen balettilpailu järjestetään kahdeksatta kertaa 23.5.–2.6.2016 Suomen Kansallisoopperassa. Kansainvälisen teatteri-instituutin ITI:n suosittelema balettilpailu on lajissaan ainoa klassisen baletin tapahtuma Suomessa ja sillä on vakiintunut asema suurten kansainvälisten balettilpailujen joukossa myös maailmalla. Kilpailuun hyväksytään ilmoittautumisten perusteella vajaan sata 15–25-

vuotiasta nuorta tanssijaa. Kilpailuohjelmisto koostuu klassisen baletin sooloista ja kaksintanssinumeroista sekä nykytanssiohjelmistosta.

Vuonna 1984 ensimmäisen kerran järjestetyn kilpailun perustaja on professori Doris Laine-Almi. Balettikilpailut järjestetään noin neljän vuoden välein, ja vuodesta 1995 lähtien kilpailut on käyty Suomen Kansallisoopperan Alminsalissa ja suurella näyttämöllä. Vuodesta 2005 alkaen balettikilpailuista on vastannut Helsingin kansainvälinen balettikilpailu-yhdistys ry. Yhdistyksen tehtävänä on edistää ja kehittää klassisen baletin ja nykytanssin harrastusta sekä tasoa Suomessa, tukea tanssitaiteen kansainvälistä vuorovaikutusta ja laajentaa tanssitaiteen yleisöpohjaa. Kilpailun kautta erityisesti klassiselle baletille halutaan saada näkyvyyttä, uusia yleisöjä ja kansainvälisiä vieraita.

Olen itse nuorena tanssijana kilpaillut USA:n, Varnan sekä Shanghain kansainvälisten balettikilpailujen lisäksi Helsingin balettikilpailuissa vuosina 2001 sekä 2005. Olen saanut omakohtaisesti kokea, kuinka hyvin Helsingin balettikilpailut pärjäävät kilpailijan näkökulmasta vertailussa muita kansainvälisiä balettikilpailuja vastaan. Helsingin kilpailu on omaa luokkaansa erityisesti ensiluokkaisissa harjoitus- ja esiintymisjärjestelyissä sekä mm. siinä, että kilpailijoille tarjotaan kilpailuorganisaation puolesta hotellimajoitus ja ylläpito koko kilpailun ajan. Vuonna 2015 kilpailijoille suunnattua oheisharjoittelua ja koulutustarjontaa on päätetty lisätä, mikä tekee Helsingin kilpailuista entistäkin hyödyllisemmän kokemuksen tanssijoiden tulevan uran kannalta.

Kilpailun rahoitus koostuu avustuksista ministeriöltä, kaupungilta ja säätiöiltä sekä yritysyhteistyöstä. Helsingin kaupungin sekä opetus- ja kulttuuriministeriön panos on ollut merkittävä kilpailun toteutumisen kannalta koko sen yli 30-vuotisen historian ajan. Tulevaisuudessa julkisen tuen kulttuurille kuitenkin ennustetaan vähenevän ja tämä tulee näkymään kaikkien toimijoiden avustuksissa. Yksityisten säätiöiden tuki on kahdessa edellisessä kilpailuissa vuonna 2009 sekä 2012 pysynyt samalla vaakaalla tasolla. Säätiöiltä rahoitusta hakevien tahojen määrä tuskin laskee tulevaisuudessa, on tämän lähteen kasvaminen kilpailun rahoituksessa epätodennäköistä.

Neljän vuoden välein järjestettävä klassisen baletin tapahtuma on haasteellinen sponsorointikohde, sillä välivuodet merkitsevät yhteistyön katkeamista ja valmistelut

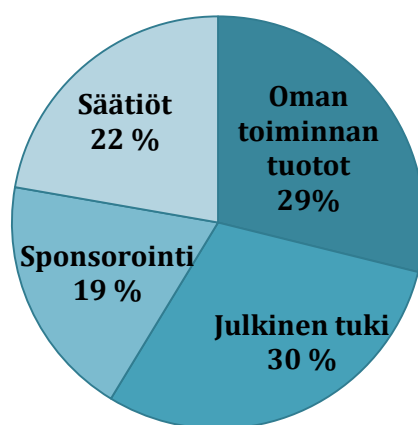
toteutetaan tyypillisesti nopealla aikataululla. Useat yritykset suosivat nykyisin pitkäaikaisia kumppanuuksia, mutta balettikilpailu pystyy tarjoamaan kumppanuutta ainoastaan rajallisen ajan. Niin kilpailun ulkoinen viestintä kuin yritysysteistyöneuvottelutkin ovat pitkälti perustuneet kilpailuyhdistyksen hallituksen keulahahmojen taiteilijaprofessori Jorma Uotisen, Kansallisbaletin taiteellisen johtajan Kenneth Greven ja tähtitanssija Minna Tervamäen mahdollisuuteen edustaa kilpailuja ja heidän henkilökohtaiseen karismaansa. Kilpailuille ei ole onnistuttu luontevasti antamaan kasvoja esimerkiksi kilpailussa menestyneen suomalaisen tanssijan kautta. Osasyynä tähän lienee ainakin se, ettei Helsingin balettikilpailun Grand Prix'tä ole sen historian aikana toistaiseksi kertaakaan myönnetty suomalaiselle tanssijalle. Tähän mennessä parhaiten sijoittunut suomalainen on ollut Maria Baranova, joka voitti naisten juniorisarjan ensimmäisen palkinnon vuoden 2009 kilpailussa.

Myös kilpailun pääasiallinen kohderyhmä rajaa potentiaalisia sponsoreita suhteessa vaikkapa suuria joukkoja ja paljon medianäkyvyyttä kerääviin urheilutapahtumiin. Vuonna 2012 balettikilpailuja seurasi noin 5 000 katsojaa. Vuoden 2009 balettikilpailujen finaaliesityksen yhteydessä toteutetun yleisötutkimuksen perusteella suurin osa yleisöstä (58,4 %) koostuu yli 50-vuotiaista pääkaupunkiseudulla asuvista naisista, jotka seuraavat tanssia myös kilpailujen ulkopuolella. He ovat tyypillisiä kulttuurin suurkuluttajia, jotka käyvät vapaa-ajallaan myös teatterissa (60,6 %), konserteissa (69 %) ja kuvataidenäyttelyissä (45,2 %). Vajaa puolet yleisöstä harrastaa tutkimuksen mukaan myös itse balettia tai tanssia. Tätä havaintoa tukee myös Tilastokeskuksen Kulttuuritilasto 2013, jonka mukaan kulttuuripalveluita käyttävät ahkerimmin 45–54-vuotiaat henkilöt, jotka kuluttivat oopperaan, teatteriin ja konsertteihin keskimäärin 99 euroa vuodessa. (Tilastokeskus 2014.)

Keväällä 2015 kilpailuyhdistys tilasi mediatoimistolta toisen kohderyhmäanalyysin, joka painottui erityisesti kohderyhmän median käyttöön. Analyysin mukaan balettikilpailun yleisö on pääkaupunkiseutupainotteista, korkeasti koulutettua väestönosaa. Suurin osa kohderyhmästä oli tämänkin selvityksen mukaan iältään yli 55-vuotiaita ja keskimääräistä paremmin toimeentulevia (prosentuaalisesti suurin osa kohderyhmästä ansaitsee 50 000–80 000 euroa vuodessa). Vaikka kohderyhmän mediankäyttö on muuten melko perinteistä ja suurimpiin painettuihin sanomalehtiin ja aikakausjulkai-

suihin painottuvaa, seuraavat he silti aktiivisesti erilaisia verkkojulkaisuja. (Dagmar 2015.)

Balettikilpailun kokonaisbudjetti on vuoden 2001 kilpailujen vajaasta 500 000 eurosta noussut hitaasti kohti vuoden 2016 arvioitua vajaata 600 000 euroa, lähinnä majoi- tuskustannuksien nousun vuoksi. Kilpailussa jaetaan palkintoja noin 80 000 euron arvosta. Oman toiminnan tulot mm. pääsylippujen ja ohjelmalehtisen myynnistä ovat tyypillisesti kattaneet noin kolmanneksen kuluista (vuonna 2001 29,2 %, vuonna 2009 30,7 % ja vuonna 2012 32,8 %). Ministeriön ja kaupungin osuus on noussut tasaisesti 2000-luvun alun noin 25 prosentin tasosta nykyiseen noin kolmannekseen kokonaiskuluista. Säätiörahoituksen osuudessa ei kilpailuyhdistyksen toimintakaudel- la ole tapahtunut huomattavia muutoksia ja taso on vuoden 2009 ja 2012 kilpailuissa ollut runsas neljännes kuluista. Vaikka suunta sekä säätiöiden että kaupungin ja mi- nisteriön myöntämien avustusten kohdalla on ollut pitkällä aikavälillä nousujohteista, kaksi viimeisintä kilpailua osoittavat tason vakiintuneen.



Kuva 1. Helsingin kansainvälisen balettikilpailun rahoitus vuonna 2012

Kilpailun yksi merkittävimmistä yhteistyökumppaneista 2000-luvulla on ollut suuri suomalainen mediatalo, joka on vuodesta riippuen tukenut kilpailuja 15 000–40 000 euron arvosta. Vuonna 2012 mediatalo oli mukana pääyhteistyökumppanin statuksella ja balettikilpailun 15 000 euron Grand Prix oli nimetty yrityksen naistenlehden mukaan. Vuoden 2016 kilpailujen kohdalla yritys kuitenkin päätti jättäytyä yhteistyöstä, koska balettikilpailun ei arvioitu sopivan sen tämänhetkiseen markkinointiviestinnän

tavoitteisiin. Useat vuosituhanneen alun merkittävät, yli 10 000 euron sopimuservolla toimintaan osallistuneet yhteistyökumppanit ovat sittemmin lakkauttaneet yhteistyön kilpailujen kanssa.

Balettikilpailun pitkäaikaisen ja tärkeimmän yksittäisen tukijan, Jane Erkon menehtyminen keväällä 2014 merkitsi paitsi suomalaisen kulttuurivaikuttajan menetystä myös takaiskua kilpailujen rahoitukselle. Jane Erko oli mukana balettikilpailun toiminnassa aina vuodesta 1984 lähtien ja kilpailun aikaisemmat pääyhteistyökumppanuudet on solmittu pitkälti hänen liike-elämän kontaktiensa avulla. Vuoden 2016 balettikilpailuissa mitataan nyt ensimmäistä kertaa, kuinka valmisteluissa selvittää ilman yhtä kilpailun kantavista voimista. Jane ja Aatos Erkon säätiön avustuksen turvin kilpailuyhdistys on kuitenkin pystynyt valmistautumaan vuoden 2016 balettikilpailuun väli vuosien aikana ja toteuttanut mm. verkkosivu-uudistuksen ja ennakkomarkkinointia.

Turvatakseen Helsingin balettikilpailujen toteutumisen myös tulevaisuudessa balettikilpailujen on pystyttävä luomaan vakaa rahoitussuunnitelma ja selkeät pitkän tähtäimen sponsorointitavoitteet. Sponsorointiin kiinteästi liittyvän markkinointiviestinnän ja viestintäteknologian kehityksen seuraaminen ja hyödyntäminen on tärkeää: niiden avulla lisätään kilpailun tunnettuutta, eli sen kiinnostavuutta ja useat sponsorointiratkaisut kiinnittyvät nykyisin kohteen viestintään. Kilpailuorganisaation luovuus ja kekseliäisyys, omien palveluiden tuotteistaminen sekä lisäarvon tuottaminen yritykselle ovat avaintekijöitä menestyksestä yhteistyötä luotaessa.

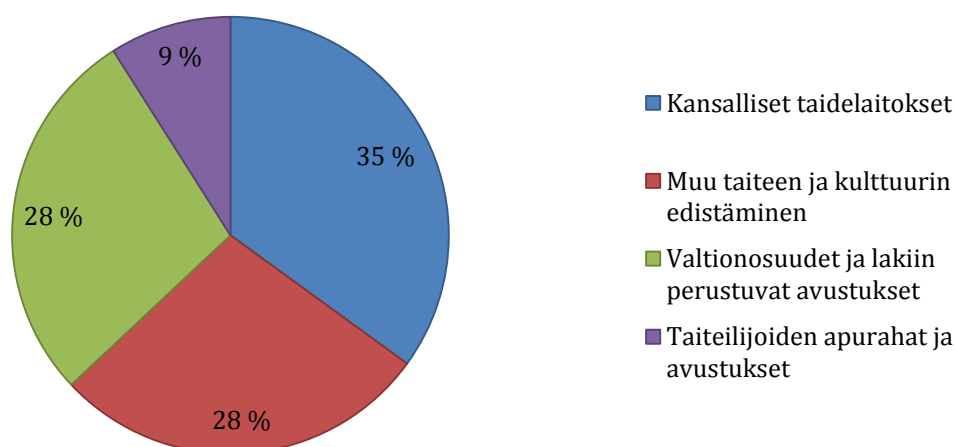
Kilpailuyhdistyksen hallitus on nimennyt vuoden 2016 yritys yhteistyö- ja sponsorointivalmisteluja varten oman sisäisen työryhmänsä, johon kuuluu varapuheenjohtaja Riitta Seppälä, Minna Tervämäki, baletin taiteellisen johtajan assistentti Liisa Härö sekä vuoden 2016 balettikilpailujen pääsihteeri Asta Lindholm. Pääsihteeriä lukuun ottamatta työryhmän muilla jäsenillä on arvokasta kokemusta aikaisempien balettikilpailun rahoituksesta ja sponsorointitoiminnasta. Lisäksi hallituksen puheenjohtaja Jorma Uotinen ja kilpailuyhdistyksen hallitukseen vuoden 2015 alussa liittynyt yritysjohtaja, toukokuussa 2015 liikenne- ja viestintäministeriksi nimitetty Anne Berner ovat tarjonneet konsultointiapuaan työryhmälle osallistumalla alustavan kehityssuunnitelman muotoiluun ja sopivien kumppaneiden kartoitukseen.

2. KULTTUURITAPAHTUMIEN RAHOITUKSESTA

Useimmat etabloituneet kulttuuritapahtumat saavat julkista rahoitusta valtiolta opetus- ja kulttuuriministeriön kautta. Suurimman osan ministeriön kulttuurimäärärahoista muodostavat lakisääteiset valtionavustukset ja lakiin perustuvat avustukset kansallisille taide- ja kulttuurilaitoksille sekä kunnille (Kuva 2.). Valtio ja kunnat tukevat taidetta ja kulttuuria yhteensä arviolta miljardilla eurolla vuodessa (Suomen Kulttuurirahasto 2015, 21). Suomessa yksityisen sektorin rahoituslähteistä tärkein on säätiöiden myöntämä avustus. Muita yksityisen sektorin rahoituslähteitä ovat yritysten suorat sijoitukset, kuten sponsorointi tai yrityslahjoitukset, sekä yksityishenkilöiden organisaation toiminnalle eri muodoissaan antama tuki.

Taiteen ja kulttuurin osuus valtionbudjetissa oli vuonna 2015 noin n. 463 miljoonaa euroa (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2015a). Vuonna 2010 voimaan tulleen lain mukaan kuntien peruspalveluiden valtionosuuteen sisältyvät kirjastot, yleinen kulttuuritoimi sekä taiteen perusopetus. Suomalaisen julkisen rahoitusjärjestelmän poikkeuksellisen vahvasta lakiperusteisuudesta johtuva staattisuus on ajan mittaan synnyttänyt kentän jakautumisen jatkuvaa rahoitusta nauttiviin toimijoihin sekä vapaaseen kenttään. (Saukkonen 2014, 13, 27–29.)

Opetus- ja kulttuuriministeriön tuen jakautuminen taiteelle



Kuva 2. (Lehmusvesi 2015)

Pohjoismaissa julkinen sektori muodostaa kulttuurilaitoksien tärkeimmän rahoituslähteen. Kulttuuritapahtumien rahoituspohjan koostumus vaihtelee paljon, mutta tyypillisesti julkinen tuki ei ole pääasiallinen lähde. Esimerkiksi noin 730 000 euron valtionavustusta nauttiva Savonlinnan Oopperajuhlat kerää yli 70 prosenttia rahoituksestaan pääsylipputulolla (Strandholm 2015). Englantilaisen kulttuurin ja varainhankinnan asiantuntijan Tina Mermirin (2010) mukaan kulttuuriorganisaatioille suositellaan Englannissa kolmijalaksi kutsuttua rahoitusmallia, jossa julkinen rahoitus, yksityisen sektorin investoinnin ja organisaation oma rahoitus muodostavat kukin kolmanneksen ulkopuolisista tulonlähteistä. Vain harvat brittiläiset organisaatiot kuitenkaan onnistuvat tässä: yksityisten investointien osuus jää tyypillisesti huomattavasti pienemmäksi julkisen sektorin osuuden dominoidessa rahoitusta, mutta kolmijakomalli on silti esimerkki rahoituspohjan ideaalilanteesta, joka tarjoaa vakautta ulkoisten toimintaympäristöjen äkillisissä muutoksissa. (University of Kent 2013, 11–12; Mermiri 2010, 16.)

2.1 Julkinen rahoitus

Kulttuuriorganisaatiot, -tapahtumat ja festivaalit ovat suuressa määrin riippuvaisia julkisesta rahoituksesta. Suomalaisten taidelaitoksien ja taiteilijatuojien julkisen tuen juuret juontuvat 1800-luvulle. 1900-luvulla yhteiskunnan vaurastuessa myös taiteen ja kulttuurin julkinen tuki kehittyi suotuisasti aina viime vuosien talouskriisiin asti. (Suomen Kulttuurirahasto 2015, 9.) Vuonna 2015 opetus- ja kulttuuriministeriö myönsi 4,7 miljoonaa euroa valtakunnallisille taide- ja kulttuuritapahtumille taiteen edistämiseen osoitetuista veikkausvoittovaroista. Asiantuntijaelimenä päätöksenteossa toimii Taiteen edistämiskeskus. Suurimmat tukisummat jaetaan pääsääntöisesti vuosittain järjestettäville merkittävälle tapahtumille, kuten Savonlinnan Oopperajuhlille, Tampereen Teatterikesälle sekä Helsingin Juhlaviikoille. (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2015b.)

Rahapeliin tuotoista johdettu taiderahoitus on peräisin vuoden 1927 rahapajaislaista, jonka tuotoilla on tuettu monia kulttuurikohteita. Vuodesta 1953 alkaen taiteelle ja kulttuurille on myönnetty Veikkauksen voittovaroja ja nykyisin niiden osuus

taiteen julkisesta rahoituksessa Suomessa on EU:n suurin. Koska veikkausvoittovarat muodostavat niin merkittävän osan kulttuurin julkisesta rahoituksesta, on niiden väheneminen - saati valtion rahapelimonopolin menettäminen - olennainen riskitekijä rahoitusjärjestelmälle. Valtio tekee lisäksi vuosittain n. 1,5 miljoonalla eurolla taidehankintoja, jotka voidaan luokitella joko taiteen julkiseksi rahoitukseksi tai osallistumiseksi taidemarkkinoihin. (Suomen Kulttuurirahasto 2015, 11, 18.)

Monet valtiot Euroopassa ovat joutuneet kiristämään julkista talouttaan. Suomessa julkisen talouden suunnitelmassa vuosille 2015–2018 taiteen ja kulttuurin määrärahoihin kohdistetaan asteittain 15 miljoonaan euroon nouseva vähennys vuoteen 2017 mennessä. Vähennys on vuonna 2015 viisi, vuonna 2016 kymmenen ja vuosina 2017 sekä 2018 peräti 15 miljoonaa euroa vuodessa. Tämä tulee väistämättä vaikuttamaan koko kulttuurikentän rahoitukseen. (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2014.) Nämä leikkaukset yhdistettyinä kuntien heikentyneeseen taloustilanteeseen pakottavat kulttuuriorganisaatiot etsimään aktiivisesti julkisen tuen rinnalle myös muita vaihtoehtoja toimintansa rahoitukseen. (Suomen Kulttuurirahasto 2015, 3-5, 9-10.)

Vaikka taiteen ja kulttuurin julkista tukea kritisoidaan usein niin prosentuaalisesti kuin määrällisestikin riittämättömäksi, kyse on kuitenkin useille toimijoille elintärkeästä rahoituslähteestä. Julkisen rahoituksen riittävän tason turvaamista perustellaan mm. sillä, että tuen leikkaaminen heikentää ennen kaikkea kulttuuriyleisöjen alueellista ja sosiaalista tasa-arvoa. Suomen Kulttuurirahaston vuonna 2015 julkaistu selvitys kulttuurin ja taiteen rahoituksesta Suomessa esittää yleisesti hyväksytyiksi perusteiksi myös terveyden hyvinvointivaikutukset, Suomen maineen kirkastamisen sekä teollisuuden kilpailukyvyen edistämisen (Suomen Kulttuurirahasto 2015, 3-5, 34).

Kulttuuritapahtumien määrä on lisääntynyt 2000-luvulla ja tämä festivalisaatioksikin kutsuttu ilmiö on kulttuurielämän globaali trendi. Julkisen sektorin näkökulmasta tapahtumilla on merkittäviä positiivisia aluetaloudellisia vaikutuksia ja niillä on merkitystä myös paikallisyhteisön identiteetille: niihin osallistutaan vapaaehtoisina, ne synnyttävät sosiaalista pääomaa ja vahvistavat yhteisöllisyyttä. Opetus- ja kulttuuriministeriön jakamat avustussummat valtakunnallisille kulttuuritapahtumille ovat nousseet tasaisesti aina vuoteen 2010 asti, jonka jälkeen taso on viime vuosina asettunut vajaan viiteen miljoonaan euroon. Hakijamäärät sen sijaan ovat jatkaneet kasvuaan

koko 2000-luvun ajan, joten yhä useammat toimijat kilpailevat samasta rahoituksesta. Suurimmat tapahtumat nauttivat jokavuotista avustusta, kun taas pienempiä tapahtumia avustetaan tyyppillisesti satunnaisemmin ja pienemmillä summilla. (Bowdin, Allen, O'Toole, Harris & McDonnell 2012, 16–17; Herranen & Karttunen 2014.)

2.2 Sponsorointi

Useimmat historian suuret taiteen saavutukset ovat olleet riippuvaisia mesenaattitoiminasta tai ruhtinaista ja paaveista, joiden rahoittamina taiteilijat aikoinaan työskentelivät. Yritykset käyttävät nykyisin sponsorointia parantamaan markkinointiviestintäänsä ja julkisuuskuvaansa hieman samankaltaiseen tapaan, kuin taidemesenaatit ovat perinteisesti käyttäneet taidetta omaa arvo- ja vaikutusvaltaansa lisäämään.



Kuva 3. Integroitu markkinointiviestintä (Kotler, Armstrong, Harris & Piercy 2013, 421.)

Markkinointiviestinnän keskeisiä keinoja ovat mainonta, myynninedistäminen, suoramarkkinointi, PR sekä henkilökohtainen myyntityö (Fill 2005, 20–24; Kuva 3). Jakelukanava on nykyisin usein digitaalinen, eli viestintä tapahtuu verkon tai mobiililaitteiden kautta. Sponsoroinnin asemasta markkinointiviestinnässä on erilaisia näkemyksiä: sen on katsottu kuuluvan niin mainontaan, PR-työhön kuin myynninedistämi-

seenkin (Fill 2005, 727). Sponsoroinnista on kuitenkin muodostunut yhä tärkeämpi osa integroitua markkinointiviestinnän välineistöä erilaisille organisaatioille. Sponsoroinnin vahvuudet ovat sen kyvyssä vahvistaa ja luoda suhteita sidosryhmiin sekä kohdemarkkinoille. (Bowdin ym. 2012, 442.)

Yrityksen näkökulmasta sponsorointi on strateginen ratkaisu ja sijoitus, jonka tarkoituksena on tuottaa mitattavaa lisäarvoa (Valanko 2009, 14). 1980-luvulla sponsorointi valtasi tilaa perinteiseltä mainonnalta ja syrjäytti taidehankinnat yritysten ensisijaisena taiteen ja kulttuurin tukimuotona (Oesch 2010, 8). Vielä 30 vuotta sitten näkyvyys ja julkisuus olivatkin sponsoroinnin tärkeimpiä tavoitteita. Suuret kulttuuritapahtumat ja festivaalit tarjosivat yrityksille suuria yleisöjä ja synnyttivät niille kulttuurimyönteistä imagoa. Finland Festivalin vuonna 2012 jäsenfestivaaleiltaan keräämän selvityksen mukaan n. 12 prosenttia festivaalien tuloista on peräisin yritysyhteistyöstä, eli yritykset suhtautuvat edelleen myönteisesti festivaalien tarjoamiin mahdollisuuksiin (Finland Festivals 2014). Selvityksessä annettuun lukuun on kuitenkin syytä suhtautua pienellä varauksella, sillä yritysyhteistyön todellisen arvon tarkka selvittäminen on vaikeaa: yhteistyöhön saattaa liittyä liikesalaisuuksia ja osa yhteistyön arvosta muodostua erilaisista vaikeasti hinnoiteltavista aineettomista ja aineellisista suorituksista (Suomen Kulttuurirahasto 2015, 31).

Varainhankinnalla tarkoitetaan pitkäaikaista suhdetoimintaa mahdollisten lahjoittajien ja kumppaneiden kanssa viestinnän, markkinoinnin ja myynnin kautta (Lehmuskumpu 2015a). Yritys voi tukea kohdetta sekä lahjoituksin että sponsorioimalla, mutta olennaista sponsorointisuhteelle on se, että lahjoituksesta poiketen se on aineellisiin tai aineettomiin vastikkeisiin perustuva juridinen yhteistyösopimus, jossa sponsori pystyy rakentamaan omaa brändiään ja osoittamaan yrityksen arvot käytännössä. Onnistuneessa sponsorointisuhteessa saavutetaan win-win-win-tilanne, jossa hyötyvät sponsori, kohde ja kohdeyleisö. Oikeiden kohderyhmien tavoittaminen ja niihin vaikuttaminen oikeassa paikassa oikeaan aikaan tekeekin sponsoroinnista perinteistä mainontaa hienostuneemman työkalun ja tarjoaa huomiotalousamme arvokkaita merkityksiä ja erottuvuutta. (Valanko 2009, 47–49.)

Maailmanlaajuisesti sponsorointiin käytetyt investoinnit ovat laskusuhdanteesta huolimatta kasvaneet tasaisesti ja vuonna 2014 kansainvälisten sponsorointimarkkinoi-

den arvo oli noin 40 miljardia euroa, josta Euroopan osuus on arviolta neljännes. Yhdysvallat on selvä markkinajohtaja arviolta 37 prosentin osuudellaan, mutta Aasian ja Tyynenmeren maissa kasvuvauhti on tällä hetkellä nopeinta. (IEG 2015a, 2-3, 9; Valanko 2009, 45–48.)

Sponsorointi-investoinnin ROI – eli luku, joka ilmaisee yrityksen investoinnille saadut tuotot - mitataan tietoisuuden ja asenteiden muutoksina, myynnin kasvuna tai sponsoroinnin kautta saatuna medianäkyvyytenä verrattuna vastaavaan ostettuun medianäkyvyyteen. Imagoa voidaan pyrkiä vahvistamaan myös organisaation sisäisesti henkilökunnan sitouttamiseen ja motivointiin tärkeimpin toimenpitein, esimerkiksi työntekijöille suunnatuin yhteishengen ja yrityskulttuurin nostattamiseen liittyvin sponsorointikonseptein. (Preston 2012, 95, 103.)

Nykyisin vallalla olevan näkemyksen mukaan menestyksenkäs sponsorointi erilaisissa tapahtumissa ei perustu vahvaan logonäkyvyyteen, vaan pääasialliset tavoitteet liittyvät yhä useammin brändiin ja sidosryhmiin. Tapahtumien elämyksellisyyttä ja tunnelmaa pyritään hyödyntämään erilaisin kohderyhmälle suunnatuin sisällöllisin ja toiminnallisoin ratkaisuin. Sponsorointi ei kuitenkaan ole mainonnan korvike, vaan toimii parhaiten sitä täydentäen. (Fill 2005, 716, 729; Valanko 2009, 40–41; Vottonen 2012, 85–86.)

Sponsoroinnin tavoitteena voi olla brändin vahvistamisen lisäksi tietoisuuden lisääminen tai kohderyhmän asenteisiin vaikuttaminen sekä assosiaation luominen tuotteen tai palvelun ja tietynlaisen elämäntyylin välille. Sponsorointi voi toimia suhdetyökaluna omaan jakeluketjuun, avainasiakkaisiin tai työntekijöihin. Sitä voidaan myös käyttää myynnin edistämiseen tai tuote-esittelyyn. Erityisesti tapahtumasponsorointi tarjoaa tilaisuuden kohdistaa markkinointiaan rajatulle kohderyhmälle. Yhä useammin sponsoroinnin tavoitteeksi mainitaan yhteiskuntavastuullisuus. Vaikka useimmat sponsoroinnin tavoitteet liittyvät yrityksen arvoihin, maineeseen ja mielikuviin, on sponsoroinnin perimmäisenä tarkoituksena vahvistaa yrityksen kilpailukykyä ja vaikuttaa positiivisesti yrityksen taloudelliseen tulokseen.

Mainonnan postuloituminen, mediakilpailun lisääntyminen ja mainosvälineiden hintojen nousu ovat sponsoroinnin yleistymisen syitä markkinointiviestinnässä. Mainonnal-

la ei pystytä enää rakentamaan yhtä vahvoja brändejä kuin aikaisemmin. Erottautumisen ja asemoinnin tueksi tarvitaan tarinallisuutta ja tunteisiin vetoavaa brändäystä. Valangon mukaan mainonnalla voidaan saavuttaa ainoastaan noin kymmenen prosentin osuus organisaation kommunikaatiotehosta. Sponsoroinnilla pystytään luomaan suoria kontakteja kohderyhmiin ja dialogia, johon massamediat ja mainonta eivät kykene. (Valanko 2009, 47–49.)

Digitaalisen viestinnän kehitys on tehnyt erityisesti sosiaalisesta mediasta ja mobiiliteknologiasta yhä tärkeämpiä markkinointikanavia. Perinteisesti viestin välittäjän tehtävää sponsoroinnissa on hoitanut media, mutta nyt viestejä lähettävät median kanavat, sponsori, kohde sekä asiakas/yleisö. Vuoden 2015 Sponsorointibarometrin mukaan kohteen aktiivisuus sosiaalisessa mediassa voi olla yrityksille nykyisin olennainen valintakriteeri (Mainostajien liitto 2015). Puhtaasti mainontaan perustuvat viestit eivät kuitenkaan menesty hyvin sosiaalisessa mediassa, joten viestin sisällöstä on kehitettävä yllätyksellisempää ja vuorovaikutteisempää. (Pöllmann 2014, 24–25.)

2.2.1 Kulttuurisponsoroinnin erityispiirteitä

Pekka Oeschin selvityksessä yritysten tuki taiteelle luokiteltiin 1) taidehankintoihin, johon kuuluu mm. omien kokoelmien hankkimista ja ylläpitoa tai tilaustöitä, 2) sponsorointiin, eli suoraan tukeen rahan, tavaroiden tai palveluiden muodossa taidelaitoksille, -tapahtumille tai taiteilijoille, 3) markkinointiyhteistyöhön, eli esimerkiksi lippujen ostamiseen asiakaskunnalle ja yhteismarkkinointiin, 4) lahjoituksiin, joihin ei sisälly vastavuoroisuutta, mainontaa tai muuta näkyvyyttä lisäävää toimintaa sekä 5) muuhun tukeen, eli kulttuurin välilliseen tukemiseen mm. hankkimalla kulttuuripalveluja henkilökunnalle tai tukemalla heidän taideharrastustoimintaansa. (Oesch 2010, 15–16.) Laajasti ymmärrettynä kulttuurisponsorointi voi sisältää elementtejä rahan, palvelun tai tuotteen vaihdon lisäksi markkinointiyhteistyöstä sekä erilaisten kulttuuripalvelujen ja niihin liittyvän lisäarvoa synnyttävien palvelujen tarjoamisesta asiakaskunnalle tai omalle henkilökunnalle. Haastatteluaineistoni perusteella rahan, tavaroiden ja palveluiden tarjoaminen sekä markkinointiyhteistyö vaikuttaisivat olevan nykyisin yleisimpiä yritys yhteistyön muotoja.

Kulttuurin puolella kehitys hyväntekeväisyydestä kohti tavoitteellisempaa yritysyhteistyötä on ollut erityisen selkeää. Kulttuurisponsorointiin on perinteisesti kohdistettu enemmän sidosryhmä- ja mielikuvatavoitteita kuin urheiluun. Urheilun puolella korostuvat tyypillisesti yhteistyön kaupallisuus ja näkyvyys, tosin tässä on viime aikoina tapahtunut kehitystä kohti moniulotteisempaa yhteistyötä. Kulttuurin tarjoamat imagohyödyt ovat urheiluun verrattuna neutraalimpia ja varmempia: joukkueen huono menestys tai dopingskandaalit voivat nopeasti laskea sponsorisopimuksen arvoa. Kulttuurisponsoroinnilla on käytännössä harvemmin negatiivisia seurauksia ja taiteella onkin usein pyritty nostamaan yrityksen imagoa tai kirkastamaan julkisuuskuvaa. Taide- ja kulttuuritapahtumien kohderyhmien sosioekonominen asema on tyypillisesti keskimääräistä korkeampi, mikä tekee niistä erityisen houkuttelevia juuri kyseisiä demografisia ryhmiä tavoitteleville, eksklusiivisempien kohdemarkkinoiden yrityksille. 2000-luvulla luovuudesta ja henkisestä pääomasta on tullut yhä arvostetumpaa liike-elämässä. Siten yrityksen ja luovan alan toimijan välisen assosiaation koetaan vahvistavan edistyksellistä imagoa. (Bowdin ym. 2011, 456; Valanko 2009, 117; Vottonen 2012, 86–87.)

Mikäli sponsorin ja kohteen väliltä puuttuu selkeä yhteys ja jaettu arvopohja, saattaa sponsorointi helposti herättää kielteisiä reaktioita. Viimeisimpänä esimerkkinä tästä mainittakoon esimerkiksi Sinebrychoffin taidemuseon yhteistyö Coca-Cola-virvoitusjuoman kanssa, joka tuohdutti alan asiantuntijoita ja yleisöjä kaupallisuudellaan. Vääränlaisesta kumppanuudesta kärsii lopulta niin kohteen imago kuin sponsorinkin brändi. Erityisesti taiteen ja kulttuurin kohdalla yhteistyön motiivina on arvostus kohteen sisältöjä kohtaan, eikä niihin pyritä kajoamaan. (Kantokorpi 2015).

Saksalainen Causales Cultural Marketing and Cultural Sponsorship Ltd:n vuonna 2014 toteuttaman Cultural Sponsorship Surveyn mukaan Suomessa yksityisen sektorin sijoitukset kulttuuriin olivat n. 17,4 miljoona euroa eli 3,21 euroa jokaista suomalaista kohti. Vastaava suhdeluku esimerkiksi Saksassa on 4,27, Ranskassa 7,52 ja Sveitsissä peräti 15,13. Selvityksen mukaan sponsorointi on kasvattanut merkitystään kulttuuriorganisaatioiden rahoitus- ja markkinointiviestinnän keinona ja 74 % selvitykseen vastanneista eurooppalaisista kulttuuriorganisaatioista uskoi kulttuurisponsoroinnin merkityksen kasvavan tulevaisuudessa. Tyypillisimmillään eurooppalaisilla kulttuuriorganisaatioilla on n. 3-9 sponsoria ja kumppanuuden kesto on 1-4 vuot-

ta. Yleensä (90 %) yritysyhteistyökumppanit ovat samalta alueelta kuin sponsoroitava organisaatio. Tärkeimpiä seikkoja sponsorointineuvottelujen onnistumisen kannalta ovatkin selvityksen mukaan sponsorin ja sponsoroitavan kohderyhmien, imagon ja sijainnin yhteensopivuus. (Causales 2014, 8-10.)

Tyypillisiä kulttuuriorganisaatioiden tarjoamia yleisimpiä vastikkeita ovat selvityksen mukaan näkyvyys painetuissa materiaaleissa kuten käsiohjelmissa ja mainoslehtisissä (66,7 %), rajattu kiintiö vapaa- tai VIP-lippuja (58 %), sponsorin näkyvyys suhde-toiminnassa ja lehdistötiedotteissa (58 %), vapaa pääsy erikoistilaisuuksiin, kuten ennakkonäytöksiin ym. (55,1 %) sekä näkyvyys verkossa ja sosiaalisessa mediassa (53,6 %). Tärkeimmät sponsoroinnin kautta saavutettavat hyödyt olivat kulttuuriorganisaatioiden mielestä tehokkaiden, molempia osapuolia hyödyttävien markkinointi- ja mainontakeinojen kehittäminen, paikallisen verkoston vahvistaminen, yleisöjen laajentaminen, toiminnan laadun lisääminen sponsorin tuotteiden ja palvelujen kautta, asiakassuuntautumisen avulla saatu uusi tieto sekä oman toiminnan arvioinnin kehittyminen. Kokemus on osoittanut, että arvostetut sponsorit synnyttävät usein ketjuefektin ja houkuttelevat lisää sponsoreita organisaatiolle. (Bowdin ym. 2011, 316; Causales 2014, 10–11.)

Mainostajien liiton sponsorointibarometrin mukaan sponsorointiin sijoitettiin vuonna 2014 arviolta 171 miljoonaa euroa, mikä on noin kolme prosenttia vähemmän kuin vuonna 2013. Lasku on kuitenkin hieman maltillisempaa kuin vuotta aikaisemmin. Urheilu on ylivoimaisesti suosituin kohde muodostaen noin 64 % yritysten sponsorointibudjetista. Lajeista eniten kiinnostaa jääkiekko, johon sijoitetaan enemmän kuin kulttuurikohteisiin yhteensä. Kulttuurikohteita sponsoroi hieman yli puolet sponsorointibarometriin vuonna 2014 vastanneista yrityksistä. (Sponsorointibarometri 2015.)

Urheilun hegemonia sponsorointikohteena ei ole toistaiseksi uhattuna, mutta vaikuttaisi siltä, etteivät taantuman aiheuttamat leikkaukset ole kohdistuneet suhteessa yhtä näkyvästi kulttuuri- kuin urheilukohteisiin. Toinen viimeaikainen trendi on pienempien, mutta paikallisesti näkyvien tapahtumien sponsorointi. Näiden avulla markkinointiviestintää pystytään viemään lähemmäs asiakasta ja kohdistamaan suurtapah-tumia huomattavasti tehokkaammin. (Ånäs 2015.) Sponsoreiden näkökulmasta koh-

teen imagon ja sijainnin lisäksi kohteen tavoitettaman yleisön koko ja sen viestinnän kattavuus on kuitenkin edelleen tärkeä valintakriteeri (Causales 2014,10).

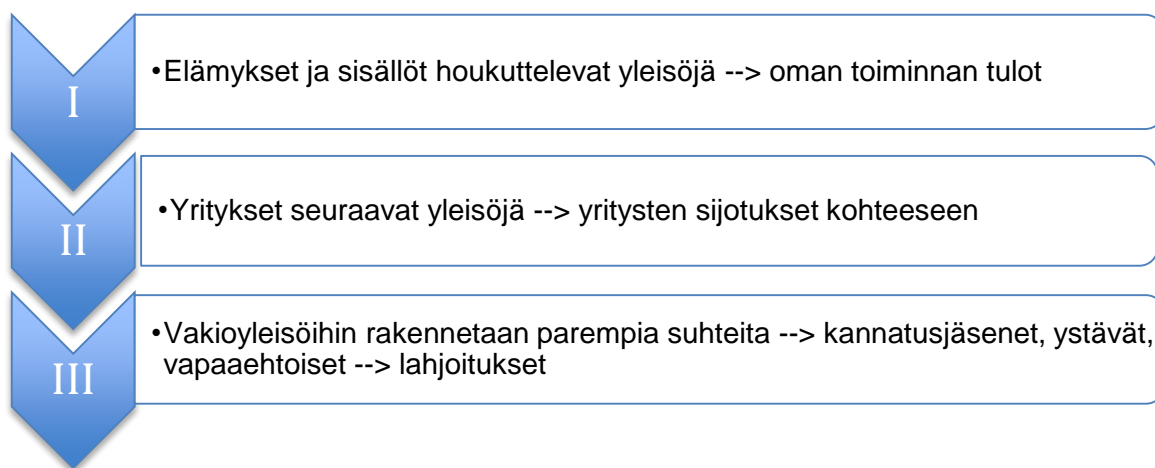
Verrattuna vuosittain toistuviin suurten yleisöjen ja mediahuomion urheilutapahtumiin neljän vuoden välein järjestettävä balettilkipailu ei pysty tarjoamaan yleisöpohjaa ja näkyvyyttä. Kulttuurikohteidenkin joukossa balettilkipailun asema sponsorointikohteena on haasteellinen, sillä Pekka Oeschin selvityksessä vuodelta 2008 tanssi- ja valokuvataide saivat yrityksiltä vähiten tukea säveltaiteen ollessa selvästi kulttuuri-puolen suosituin sponsorointikohde (Oesch 2010, 87–88). Vuoden 2008 Sponsorointibarometrissa Kuopio tanssii ja soi-festivaali sijoittui kuitenkin viiden kiinnostavimmaksi arvioidun taidekohteen joukkoon (Mainostajien liitto 2008, 9).

2.3 Muu yksityiseltä sektorilta tuleva rahoitus

Säästöjen etsiminen kaikilta yhteiskunnan sektoreilta on pakottanut toimijat pohtimaan muita tai käytännössä rinnakkaisia vaihtoehtoja julkiselle tuelle. Kulttuurin rahoituspohjan monipuolistaminen on haasteellista, sillä yksityisen sektorin kannustimia kulttuurin tukemiseen Suomessa pidetään puutteellisina. Säätiöiden rahoitus kulttuurille ja taiteelle on ollut 2000-luvulla nousujohteista, mutta yritysten ja yksityishenkilöiden tuki on toistaiseksi pienimuotoista ja vieläpä laskusuunnassa. Vallitsevan taloudellisen tilanteen ohella tähän arvellaan vaikuttavan mm. yksityishenkilöiden tekemien lahjoitusten verovähennysoikeuden puute. (Saarikoski 2014; Suomen Kulttuurirahasto 2015, 68.)

Yksi mahdollisuus kulttuurikentän toimijoille on pyrkiä lisäämään yksityisen sektorin tuloja kannatusjäsen toiminnan tai uudemman rahoituskeinon, verkon puolella kasvavan joukkorahoituksen avulla. Lipunmyynnin kautta yksityishenkilöt muodostavat nykyisinkin tärkeän – osalla toimijoista jopa ylivoimaisesti merkittävimmän - tulonlähteen. Yksityishenkilöiden lahjoitukset taideorganisaatioille ovat pääsääntöisesti yksipuolisia suoritteita, mutta kannatusjäsenet ja ystävät sitoutetaan usein kohteiden toimintaan erilaisin kiinnostavin etuuksin, kuten tarjoamalla taiteilijatapaamisia, kohdennettua viestintää tai etuosto-oikeuden lippuihin.

Kun yksityishenkilöt valitsevat kiinnostavia kohteita sijoitukselleen, päätökseen vaikuttavat tutkimusten perusteella henkilön omat kiinnostuksenkohteet, henkilökohtaiset kokemukset, käsitykset kohteiden kompetenssista sekä halu vaikuttaa. Museoalalla on havaittu, että selvästi tärkein syy vierailta museossa ovat sosiaaliset kontaktit. Yhdessä kokeminen ja tiettyyn sisäpiiriin kuuluminen ovat tärkeä motiivi. (Levanto 2015.) Yhä useammat yksityishenkilöt haluavat sijoittaa toimintaan paitsi rahaa, myös aikaa ja asiantuntemustaan. Avustuksen myöntäjä haluaa lisääntyvässä määrin osallistua myös päätöksentekoprosesseihin ja itse toimintaan. (University of Kent 2013, 18–19.) Ilmiö on samankaltainen kuin yritysyritysteistyön puolella (Strandholm 2015). Mermiri huomauttaa linkistä sponsoreiden ja taidemesenaattien välillä: elämykset vetävät puoleensa yleisöjä, yritykset ovat kiinnostuneita kohteiden yleisön laadusta sekä koosta ja lopulta olemassa olevista vakiokävijöistä tulee todennäköisemmin kannatusjäseniä ja lahjoittajia, kuin uusista yleisöistä. (Kuva 4; Mermiri 2010, 8.) Tämän perusteella voi päätellä, että kaiken keskiössä ovat elämykset, eli toiminnan sisällöt, joiden laatuun ja kiinnostavuuteen kannattaa panostaa.



Kuva 4. (Mermiri 2010, 8)

Anglosaksissa maissa yksityishenkilöiden vastikkeettomilla lahjoituksilla heille tärkeisiin yleishyödyllisiin kulttuuri- ja yhteiskunnallisiin kohteisiin on pitkät perinteet. (Mermiri 2010, 4-7.) Yksityishenkilöt muodostavatkin yritysten sponsorointia merkittävämmän yksityisen sektorin rahoituslähteen mm. USA:ssa ja Englannissa. Näissä maissa lahjoituskulttuuri on vahvaa ja ne sijoittuvat World Giving Index 2014:n mukaan sijoille 1 ja 7 Suomen ollessa sijalla 25 (Charities Aid Foundation 2014, 8-9). Lahjoitus- ja hyväntekeväisyystoiminta näyttäisi liittyvän erityisesti kyseisten maiden

pieneen julkiseen sektoriin sekä yleishyödyllisille organisaatioille tehtyjen lahjoitusten verovapauteen. USA:ssa yritysten lahjoitusinnostusta ohjaa selvästi lahjoitusten verokohtelu. Erotuksena eurooppalaisesta mallista Yhdysvalloissa julkisen rahoituksen osuus voittoa tavoittelemattomien kulttuuriorganisaatioiden rahoituksesta on tyypillisesti alle kymmenen prosenttia ja muodostaa lähinnä täydentävän tulonlähteen. Useimmat amerikkalaiset esittävän taiteen organisaatiot saavat lähes puolet tuloistaan yksityiseltä sektorilta, yrityksiltä ja yksityishenkilöiltä. (Lehmuskumpu 2013, 10; Suomen Kulttuurirahasto 2015, 12; University of Kent 2013, 10; Virén 2014, 50–51, 90–91.)

Lahjoitusten verovähennysoikeudesta Suomessa on keskusteltu jo jonkin aikaa ja Elinkeinoelämän valtuuskunta on julkaissut aiheesta vuonna 2006 lahjoitusten verovapautta käsittelevän *Lahjoitukset kasvuun verovähennyksin* -raportin. Raportin mukaan verovähennykset olisivat oikeutettuja kannustimia laajentamaan yhä moniarvoisemman yhteiskuntamme rahoituspohjaa. Raportissa todetaan, ettei julkinen tuki tietelle ja taiteelle aina välttämättä perustu parhaaseen asiantuntemukseen tai ole tarpeeksi joustavaa. (Myrsky 2006, 38–42.) Yleishyödyllisten yhteisöjen verotuksen kehittämistä Suomessa on ehdotettu ohjattavan suuntaan, jolla kannustetaan yksityishenkilöiden osallistumista yleishyödylliseen toimintaan tai tukemaan sitä taloudellisesti. Lahjoitusten verovähennysoikeus edellyttäisi kuitenkin vastaavasti supistuksia julkisessa tuessa, mikäli rahoitusjärjestelmästä pyritään saamaan yksinkertaisempi ja kestävämpi. (Virén 2014, 99–101.)

Suhteellisen uusi tulokas yksityisellä sektorilla on joukkorahoitus, jolla tarkoitetaan tyypillisesti pienien rahasummien keräämistä yksityishenkilöiltä. Yhdysvalloissa mm. Kickstarter- ja Indiegogo -verkkoalustojen myötä suosiotaan nopeasti kasvattanut joukkorahoitus on pienen alkukankeuden jälkeen vallannut jalansijaa myös Suomessa. Suomalaisen mesenaatti.me -joukkorahoituspalvelun kautta on jo rahoitettu hankkeita yli miljoonalla eurolla. Keskimääräinen rahoitussumma on 39 euroa. (Mesenaatti.me 2015). Vuonna 2014 eurooppalaiset joukkorahoitusmarkkinat olivat kooltaan arviolta yli 2,95 miljardia euroa ja kasvua edelliseen vuoteen tapahtui 144 prosenttia. USA:ssa vastaava luku oli yli 8,55 miljardia euroa ja kasvua edellisvuodesta 145 prosenttia. (Massolution 2015.) Nopea kasvu viestii ihmisten halusta osallistua matalankynnyksen mesenaattitoimintaan.

Erityisesti museotalalla lahjoitukset, ystävä- ja muut kannatusjäsenjärjestelmät ovat yleisiä tapoja hankkia varoja yksityishenkilöiltä. Tällaiset ratkaisut vahvistavat pitkäaikaisia siteitä kulttuuriorganisaatioiden yleisöihin erilaisten etuuksien ja lisäpalveluiden kautta. Jäsenyys merkitsee parhaimmillaan henkilölle paljon: Mermiri kirjoittaa, että organisaation jäsenyyden on todettu nivoutuvan osaksi jäsenen henkilökohtaista identiteettiä. Selvitysten mukaan jäsenyys myös lisää ihmisten halukkuutta tukea organisaatiota jatkossa enemmän. (Mermiri 2010, s. 31–32.)

Vuoden 2014 hyväntekeväisyydestä USA:ssa raportoivan Giving USA 2015-selvityksen mukaan lahjoitukset lisääntyivät USA:ssa jo viidentenä perättäisenä vuotena ja ylittivät edellisen, vuonna 2007 saavutetun ennätystason. Lahjoittamistaan lisäsivät niin yksityiset, yritykset, säätiöt kuin kuolinpesätkin. Yksityishenkilöt ovat kuitenkin ylivoimaisesti tärkein lahjoitusten lähde: vajaan kuuden prosentin kasvu tässä ryhmässä lisäsi vuoden 2014 lahjoitusten arvon kokonaiskasvua yli 50 %. Kulttuuri- ja ympäristökohteet kasvattivat osuuttaan eniten, vaikka panostukset esimerkiksi uskonnollisiin ja koulutuskohteisiin ovat Yhdysvalloissa selvästi suosituimpia kohteita. (Giving USA 2015.)

Suomessa on yli 2800 säätiötä, joista noin 800 jakaa apurahoja. Määrä ei ole kansainvälisesti tarkasteltuna poikkeuksellisen suuri ja esimerkiksi Ruotsissa rekisteröityjä säätiöitä on 20 000, Norjassa 7 000 ja Tanskassa 14 000. Anglosaksisissa maissa säätiöiden merkitys on Pohjoismaitakin suurempi: Englannissa säätiöitä on arviolta 160 000 ja USA:ssa vähintään 630 000. Useille nykyisille säätiöille on ominaista profiloitua vahvasti tieteen ja kulttuurin tukemiseen. Säätiöt ovat ottaneet entisaikojen rikkaiden taidemesenaattien roolin kulttuurin nykyrahoituksessa Suomessa. Eniten apurahoja vuonna 2012 jakoivatkin Suomen Kulttuurirahasto, Suomen elokuväsäätiö sekä tieteellistä tutkimustyötä, taidetta ja kulttuuria tukeva Koneen säätiö. (Virén 2014, 10, 78.) Koska säätiöiden toiminnan merkitys on lisääntynyt monilla aloilla ja toisaalta yhteiskunta sekä säätiöiden toimintaympäristöt ovat muuttuneet olennaisesti viime vuosikymmeninä, on säätiöiden toimintamahdollisuuksia pyritty edistämään myös lainsäädännöllisin keinoin (Oikeusministeriö 2015).

Muihin Euroopan maihin verrattuna Suomessa säätiöiden merkitys taiteen rahoittajina on keskimääräistä suurempi ja esimerkiksi henkilökohtaista taiteilijatukea säätiöt myöntävät nykyisin valtiota enemmän. Säätiöiden osuus kulttuurin ja taiteen rahoituksessa onkin kasvanut huomattavasti julkista tukea nopeammin 2000-luvun alussa. Julkisen talouden kiristyminen ei vaikuta suoraan yksityisten säätiöiden toimintaan, mutta lisää epäsuorasti säätiöille lähetettyjen avustushakemusten määrää. (Saukko-nen 2014, 10; Suomen Kulttuurirahasto 2015, 5-7, 28.)

Kilpailussa työskentelevien vapaaehtoisten merkitystä ei sovi sivuuttaa rahoituksen kokonaiskuvassa: Helsingin yliopiston Ruralia -instituutin selvityksen perusteella vapaaehtoistyön keskimääräinen hinta suomalaisissa järjestöissä on 1,93 euroa tunnilta, kun tehty työ suhteutetaan siihen kohdistettuun rahalliseen panostukseen. Mikäli työt suoritettaisiin julkisen sektorin toimesta, työtunnin keskimääräinen hinta olisi 12,44 euroa. (Laasanen 2011, 19–20.) Näin ollen balettikilpailun vapaaehtoisten, joita vuonna 2012 oli noin 40 henkeä, työpanoksen laskennallinen arvo olisi n. 20 000 euroa. On syytä painottaa, että balettikilpailun vapaaehtoisten arvoa ei voida mitata ainoastaan taloudellisin mittarein. Balettikilpailussa työskennelleiden vapaaehtoisten määrä on muihin kotimaisiin taidekilpailuihin verrattuna huomattavan suuri ja heidän panoksensa on kilpailulle korvaamaton.

3. ASIANTUNTIJOIDEN KEHITTÄMISEHDOTUKSIA

Valmistautuessani opinnäytetyötäni varten sekä hankkiakseni organisaation ulkopuolista asiantuntemusta aiheeseeni, haastattelin varainhankinnan, viestinnän sekä taidejohtamisen asiantuntijaa Heidi Lehmuskumpua sekä Image Match -konsultointitoimiston asiakkuusjohtajaa Marianne Mäkelää kevättalvella 2015. Elokuussa 2015 haastattelin lisäksi Marja-Liisa Pollaria, Reputation -mainostoimiston strategiajohtajaa saadakseni lisää businesspuolen näkökulmaa kulttuurin ja yritysten yhteistyöhön. Haastatteluissa korostuivat erilaiset toimenpide-ehdotukset kilpailun aktiivisen toiminnan keston pidentämiseksi sekä tavat hyödyntää balettikilpailun synnyttämiä mielikuvia ja kansainvälisyyttä. Yksityishenkilöiden vahvempi sitouttaminen

toimintaan ja räätälöityihin palveluihin perustuvien yhteistyömallien kehittäminen olivat kenties selkeimmät kaikkia kolmea asiantuntijahaastattelua yhdistävät teemat.

3.1. Mielikuvia, jaettuja arvoja ja yhteiskuntavastuuta

Pollarin mukaan yritysten sponsorointi tähtää tänä päivänä yhä enemmän yhteiskuntavastuun lisäämiseen ja suosii erityisesti kohteita, jotka tukevat tällaisia mielikuvia tai jalostavat yrityksen omaa liiketoimintaa ja nostattavat myös yrityksen sisäistä henkeä. Yhteistyön muodot ovat myös aikaisempaa moninaisempia eikä pelkkä maksettu logonäkyvyys ole enää sponsoreille kiinnostava vastike. Pollari ajattelee Wileniusen tapaan, että pelkän rahallisen tuen etsiminen johtaa usein ahtaaseen käsitykseen yhteistyön mahdollisuuksista: yritykset voivat antaa kohteille esimerkiksi suorituskykymittauksen välineitä ja muuta osaamista vaikkapa vapaaehtoistyöntekijöiden kautta tai muita sopivia tuotteita ja palveluita. (Wilenius 2004, 148- 151, 220–221.) Yrityksille yhteistyö kulttuuriorganisaation kanssa voi puolestaan toimia voimavarana uuden toiminnan synnyttämiseen ja mielikuvien hallintaan julkisuuskuvassa. Nouseva trendi sponsoroinnissa onkin Pollarin mukaan rahallisen panoksen ja palveluiden yhdistäminen sekä yhdessä oppiminen. (Pollari 2015.)

Lehmuskumpu ehdottaa esimerkiksi, että kilpailu voisi tarjota yhteiskuntavastuullista kohdetta etsiville yrityksille mahdollisuutta hankkia oma kummikilpailijansa ja maksaa vähävaraisen kilpailijan matkakustannukset Helsinkiin. Tanssijoiden tukeminen onkin varsin tavallista mm. Yhdysvalloissa ja Englannissa, jossa useimmat ryhmät tarjoavat yksityishenkilöille mahdollisuuksia tukea valitsemaansa tanssijaa. Tämä tukisi kilpailun profiloitumista vastuullisena, kaikille tanssijoille varallisuuteen katsomatta avoimena kilpailuna. Vapaaehtoisuuteen perustuva yhteistyö, jossa yritykset tarjoavat asiantuntijoita työajallaan vapaaehtoisiksi erilaisiin tehtäviin yleishyödyllisissä organisaatioissa, on Lehmuskummun mukaan toinen kasvava yhteistyön muoto. Myös Valanko kirjoittaa luonteeltaan lahjoituksenomaisten ja perinteisesti kohteen tarvitsemiin palveluihin liittyvien pro bono -yhteistyökumppanuuksien lisääntyneen (Lehmuskumpu 2015a; Lehmuskumpu 2015b; Valanko 2010, 53).

Sponsori pystyy hyötymään kohteeseen yhdistetyistä mielikuvista, mikäli niiden arvot ja mielikuvatavoitteet ovat aidosti yhteisiä (Valanko 2010, 47). Sopivina sponsoreina kilpailulle Pollari ehdottaa yrityksiä, jotka hyötyvät ja saavat lisäenergiaa balettilkilpailun edustamista mielikuvista ja mahdollisuuksista: kansainvälisyydestä, tavoitteellisuudesta, terveellisyydestä, energiasta, elämyksellisyydestä ja kauneudesta. Alueellisuutta voisi todennäköisesti hyödyntää vahvemmin kilpailun potentiaalisten sponso-reiden kartoituksessa. Causalesin selvityksen mukaan eurooppalaisista kulttuuria sponsoroivista yrityksistä peräti 90 % toimi samalla alueella kuin kohde (Causales 2014, 10). Pollari ehdottaakin harkitsemaan sellaisia yrityksiä, joille Helsinki ja pää-kaupunkiseutu ovat strategisesti erityisen tärkeää aluetta. Kansainvälinen balettilkilpailu tuo huomattavaa energiaa Helsinkiin ja erityisesti pääkaupunkiseudun nuoret, kehityshaluiset toimijat saattaisivat hyötyä kumppanuuksista dynaamisen kulttuurita-
pahtuman kanssa. Tämän takia myös yhteistyö Helsingin kaupungin kanssa on luon-
tevaa balettilkilpailulle. (Pollari 2015.)

Mäkelän kokemuksen mukaan aidon win-win-win -asetelman synnyttämiseksi yhteis-työkumppanit on luontevinta valita aloilta, joiden asiakkaat ovat jo valmiiksi vahvasti edustettuina oopperan ja baletin tyypillisessä katsojakunnassa. Tällaisten yrityksi-
en sidosryhmät todennäköisesti arvostavat iltaa baletissa sekä kulissien takaista VIP-
kierrosta ja kumppanuudesta saatava hyöty koetaan suuremmaksi. (Mäkelä 2015.)

3.2 Tehokkaampaa tuotteistamista ja yritysten näkökulma yhteistyössä

Vähin resurssein toimivan organisaation kannattaisi Pollarin mielestä pyrkiä teke-
mään ”vahvaa vähemmällä” ja edetä yhteistyöneuvotteluissa muutamalla hyvin tuot-
teistetulla konseptilla. Yritykset haluavat oppia yhteistyöstä ja siinä on pyrittävä yri-
tyksen näkökulmasta mielenkiintoisten ja innostavien ratkaisujen löytämiseen mm.
tarttumalla ajankohtaisiin trendeihin. Pollari kehottaa miettimään erilaisia yllättäviä ja
nykyaikaisia verkossa sekä sosiaalisessa mediassa jaettavia sisältöjä, joita yritys voi
hyödyntää omassa markkinointiviestinnässään globaalistikin. (Pollari 2015.)

Balettilkilpailun haasteena on Pollarin mielestä yhdistää tanssille ja balettilkilpailulle
ominainen energia, luovuus ja elämykset yritysten maailmaan. Kohteen täytyy pystyä

perustelemaan neuvottelutilanteessa millaista osaamista ja virettä sponsoroitava kohde voi antaa yritykselle sekä ideoimaan missä muodossa yhteistyö olisi mahdollista toteuttaa. Mäkelän mukaan yrityksille kannattaa yhteistyön selkeyden vuoksi tarjota tiettyä selvää roolia kilpailuissa. Majoituksen tai ruokailujen tarjoaminen kilpailijoille ovat esimerkkejä sopivista yhteistyöratkaisuksista, joita kumppanit pystyvät helpommin hyödyntämään myös omassa markkinoinnissaan. Pollari suosittelee yhteistyön merkityksen avaamista yritykselle metatasolla ja siten tarkastelemaan mahdollisia hyötyjä laajemmin kuin yksinomaan tanssitaiteen edistämisen kautta. (Mäkelä 2015; Pollari 2015.)

Monet balettikilpailun sponsoreista ovat halunneet jatkaa yhteistyötä vanhoilla sopimuksilla. Tätä Pollari pitää harmillisena virheenä ja vahinkona balettikilpailulle, sillä se asettaa kilpailun tilanteeseen, josta yhteistyö on helppo katkaista. Neljän vuoden syklillä järjestettävän tapahtuman sponsoroinnin on väistämättä uudistuttava jokaisella kerralla, muuten investointi on kannattamaton. (Pollari 2015.)

Balettikilpailu on viime vuosina perustanut vastikkeensa melko perinteisille ratkaisuille. Yhteistyön arvosta riippuen yrityksille on tarjottu kokonaisuuksia, joihin kuuluu mm. ilmoitus käsiohjelmassa, hallituksen jäsenien Jorma Uotisen tai Minna Tervämäen vetämiä sidosryhmätilaisuuksia yrityksille, nimikkopalkintoja sekä näkyvyyttä verkkosivuilla että tuotteille kilpailukierrosten yhteydessä Suomen Kansallisoppe-rassa. Aikaisempien vuosien konseptit toimivat sponsorineuvotteluissa esimerkkeinä vastikkeista, joita kilpailu pystyy tarjoamaan, vaikka erilaiset yksilöllisemmät ratkaisut ovat aina neuvoteltavissa yrityksen tarpeiden mukaan. Varsinaisia sponsoritasoja kilpailussa ei ole käytetty lukuun ottamatta pääyhteistyökumppanin statukselle määrättyä nimellistä sopimusarvoa, joka voi koostua rahasta ja palveluista. Mäkelä pitää erilaisten ennalta tarkkaan määriteltujen sponsorointitasojen käyttämistä huonona ratkaisuna, koska ne lukitsevat yhteistyön kasvun ja rajoittavat sen hyödyntämistä (Mäkelä 2015). Lehmuskumun (2015) mukaan taas on tärkeää osata tuotteistaa, paketoita ja hinnoitella tarjottavansa ja räätälöidä se neuvotteluiden edetessä.

Aina sponsorointineuvottelujen kariutumisesta ei kuitenkaan voi syyttää kohteen neuvottelukyvyn puutetta. Pollari peräänkuuluttaa suomalaiselta yrityskulttuurilta enemmän rohkeutta ja seikkailuhenkisyttä. Sponsoroinnille on ominaista, että se

kohdistuu toimintaan, jonka tulos on päätösvaiheessa epävarma. Epäonnistumisen pelko ja liiallinen varmistelu jarruttaa helposti mielenkiintoisten kokeilujen syntyminen yritys yhteistyön saralla. Mikäli yritys vetäytyy yhteistyöstä tai hylkää ehdotuksen, pitäisi kohteen Pollarin mielestä kuitenkin ehdottomasti pyrkiä selvittämään kielteisen ratkaisun syyt. (Pollari 2015.)

Sponsoroinnin tavoitteista ja niiden mittaamisesta puhutaan nykyisin paljon ja digitaalinen viestintä on moninkertaistanut toimijoiden mahdollisuuksia kerätä erilaista dataa. Vaikka ainoastaan yritys itse tietää, miten se parhaiten mittaa omien tavoitteidensa toteutumista, kannattaa kohteenkin pohtia hyötyisikö se tiedon keräämisestä kohderyhmiltään. Mittaaminen ja analytiikka edellyttävät Pollarin mukaan kuitenkin selkeästi ennakoon määriteltyjä tavoitteita. Pollari puhuu organisaation KPI – mittareista (Key Performance Indicators), joista olisi kyettävä valitsemaan olennaisin tulo-kulma. Kvalitatiiviseen tiedon keräämiseen yleisön käyntikokemuksesta esimerkiksi haastatteluin kannattaa hänen mielestään panostaa, mutta kyselylomakkeista kilpailuorganisaatio tuskin saa kovin arvokasta tietoa – ellei kyseessä sitten ole täydellinen onnistuminen tai totaalinen floppi. Toisaalta lyhytkestoiselle tapahtumalle olisi hyödyllistä seurata digitaalisia kanaviaan reaaliaikaisesti, jotta se saisi tietoa jonka avulla toimintaa voidaan korjata nopeastikin. (Pollari 2015.)

Balettikilpailuyhdistys on aikaisemmilla kerroilla pohtinut markkinoinnin asiantuntijan käyttämistä yritys yhteistyöneuvotteluissa, mutta tätä ei kuitenkaan toistaiseksi ole kokeiltu. Sponsoreiden välitykseen ja myyntiin erikoistuneiden toimistojen käyttäminen on yleistä erityisesti urheilun puolella (IEG 2015b). Varapuheenjohtaja Seppälän mukaan useimmissa muissa balettikilpailun kokoluokan kulttuuritapahtumissa sponsoroinnin asiantuntijayrityksiä käytetään myös ja ainoana esteenä Helsingin balettikilpailun kohdalla hän pitää palvelun kustannuksia (Seppälä 2015). Pollarin mielestä mahdollisen kolmannen osapuolen anti olisi sponsorointineuvotteluissa erityisesti yrityksille tarjottavien ehdotusten tuotteistamisessa ja organisaation tehokkaammasa brändäyksessä. Hän painottaa kuitenkin, että markkinoinnin asiantuntijalla ei ole todellisia mahdollisuuksia kehittää hanketta ja kumppanuuksia, ellei sillä ole koko organisaation täysi tuki takanaan. Uudenlaiset lähestymistavat ja toimintamallit edellyttävät kohteelta aktiivista osallistumista prosessiin, vaikka se päätyisikin käyttämään yhteistyökumppanuuksiensa fasilitaattorina alan asiantuntijaa. (Pollari 2015.) Leh-

muskumpu korostaa, että balettiorganisaation tulee kuitenkin itse vastata suhteen rakentamisesta ja hoitamisesta, eikä pidä suositeltavana sen ulkoistamista (Lehmuskumpu 2015).

3.3 Yleisöistä toiminnan tukijoita

Yksityishenkilöiden merkitys kulttuurin rahoituksessa uskotaan kasvavan tulevaisuudessa. Heille suunnatun vahvan konseptin suunnitteleminen on Pollarin mielestä hyvä idea balettikilpailulle. Potentiaalisille kannatusjäsenille tai ystäville, eli balettia ja tanssia aktiivisesti seuraavalle yleisölle balettikilpailu on jo valmiiksi kiinnostava ja mieluinen kohde, mutta tarjoaman tulee silti olla mielenkiintoisesti rakennettu, eikä rajoittua pelkkiin alennuslippuihin. Yksityishenkilöille tärkeintä on Pollarin mukaan heille tärkeän toiminnan tukeminen, verkostoituminen ja jäsenyyden tarjoamat mahdollisuudet oppimiseen sekä elämyksiin. Tällaiseen tukitoimintaan osallistuvien henkilöiden kautta balettikilpailulle saattaisi myös avautua uusia hyödyllisiä yhteyksiä liike-elämään. (Pollari 2015.) He voivat olla suureksi avuksi verkostojensa kautta myös Lehmuskummun (2015) mukaan.

Yritysyhteistyön näkökulmasta kilpailun välivuodet ovat suuri ongelma, sillä vajaan kahden viikon tapahtuma ei pysty tarjoamaan riittävän pitkäaikaista näkyvyyttä yrityksille. Kilpailun kannatusjäsenien klubitoiminnan ylläpitäminen Kansallisbaletin näytösten ja muiden klassisen baletin tapahtumien kautta kilpailujen väli vuosina tarjoaisi luontevan keinon sekä lisätä yleistä kiinnostusta klassiseen balettiin että kasvattaa niin balettikilpailun kuin Kansallisbaletinkin yleisöpohjaa Suomessa. Tiivis yhteistyö Kansallisbaletin kanssa hyödyttäisi todennäköisesti molempien toimijoiden markkinointia ja palvelisi hyvin klassisen baletin yleisöjä. (Lehmuskumpu 2015.)

Mäkelä näkee erityisesti balettikilpailun kansainvälisyydessä paljon potentiaalia, josta voisi jatkossa kehittää ratkaisuja kulttuurimatkailusta kiinnostuneille. Sopivien lippukiintiöiden varaaminen vaikkapa tuomaristoon kuuluvan baletinjohtajan ryhmän esityksestä ja niiden paketointi voisi hyvinkin olla houkutteleva tarjooma niin yksityishenkilöille kuin mahdollisesti yhteistyökumppanin sidosryhmillekin. Mäkelä uskoo, että muutenkin ulkomaisten balettiryhmien toiminnasta ja ajankohtaisista asioista tie-

dottaminen uutiskirjeessä olisivat kilpailun yleisöjä kiinnostavia sisältöjä. Hänen mukaansa suomalaisten kiinnostus matkustaa ulkomaille kulttuurikohteiden perässä lisääntyy jatkuvasti. Koska sopivan konseptin kehittäminen todennäköisesti vaatisi kilpailuorganisaatiolta lisäresursseja, sitä voisi Mäkelän mukaan ajatella tulevaisuudessa kokeiltavana, yhdessä balettikilpailun kanssa kasvavana ratkaisuna.

4. BALETTIKILPAILUN NYKYISET SPONSOROINTILINJAUKSET JA SWOT-ANALYYSI

Kilpailuyhdistyksen hallitus perusti tammikuussa 2015 erillisen työryhmän valmistelemaan kilpailujen sponsorointia ja yritys yhteistyötä sekä luomaan yritys yhteistyö neuvotteluja varten strategia. Ensimmäisessä palaverissa pohdittiin sopivia yhteistyöyrityksiä, jotka jakaisivat kilpailujen arvot ja tukisivat sen missiota. Toiminnallisesti sopivimpia yrityksiä kannattaisi työryhmän mukaan kartoittaa toimialoilta, jotka yhdistetään yleisesti tanssiin kuuluviin arvoihin ja mielikuviin, kuten kosmetiikka-ala sekä design. Suomalaisuus saattaisi balettikilpailun kohdalla tuoda lisäarvoa yhteistyöhön, mutta kumppanuus voi perustua myös muille kilpailun edustamille arvoille. Balettikilpailu pitää yhteistyötä Helsingin kaupungin kanssa erittäin tärkeänä ja mahdollisuuksien mukaan sitä tulisi pyrkiä lisäämään molempia osapuolia hyödyttävällä tavalla.

Tuomariston puheenjohtajan Kenneth Greven mielestä kilpailun saavuttama näkyvyys on toistaiseksi ollut riittämätöntä ja Helsingin balettikilpailun tulee löytää oma erottautumiskeinonsa suurten kansainvälisten balettikilpailujen joukossa. Greven mielestä balettikilpailujen on oikeutettava olemassaolonsa jollain tanssialaa yleisemmin hyödyttävällä päämäärällä kuin pelkillä houkuttelevilla kilpailuvoitoilla. Lisäksi kilpailun tulisi kyetä lisäämään klassisen baletin ja balettikilpailun tunnettuutta myös suurelle yleisölle. Tämän vuoksi katsottiin tarpeelliseksi luoda balettikilpailulle selkeä missio, joka paitsi on hyvän strategian perusta, myös ohjaa jatkossa balettikilpailun viestintää yhteistyöneuvotteluissa ja muille sidosryhmille (Liite I).

Olen kirjannut balettikilpailun nykyiset sponsorointilinjaukset Kim Skildum-Reidin ja Anne-Marie Greyn suosittellemaa pohjaa mukaillen ja koonnut kilpailun SWOT -

analyysiin yritysysteistyövalmistelujen yhteydessä esiin nousseita asioita. (Skildum-Reid & Grey 2014, 14–21.)

Tausta

Balettikilpailulla on pitkät perinteet yritysysteistyössä ja se on vuosien varrella onnistunut solmimaan useita pitkäaikaisia kumppanuuksia. Julkisen rahoituksen, säätiöiden avustusten ja omien tuottojen lisäksi sen toiminta on riippuvainen liike-elämän kumppaneista, joiden merkitys on ollut ensisijaisesti taloudellinen, mutta yhteistyöllä on myös tärkeä rooli balettikilpailun markkinoinnin kannalta. Kilpailu tavoittelee kumppaneita, jotka jakavat sen arvopohjan ja joiden strategisia tavoitteita se pystyy aidosti tukemaan.

Tilanneanalyysi

Balettikilpailun sponsorointi tarjoaa mahdollisuuden hyötyä korkeatasoisesta ja vastuullisesta klassisen baletin kansainvälisestä tapahtumasta. Yhteistyön toteutuksessa pyritään luoviin ja yksilöllisiin ratkaisuihin. Kilpailuorganisaatio suhtautuu avoimesti uusiin yhteistyöideoihin ja pyrkii jatkuvasti kehittämään yritysysteistyötään sekä oppimaan kumppaneiltaan.

Sponsorointikohteet valitsee ja arvioi kilpailuyhdistyksen hallitus sekä sen jäsenistä koostuva erillinen yritysysteistyön työryhmä. Hallitus myös määrittelee, millä sopimusarvolla saavutetaan pääyhteistyökumppanin status sekä asettaa yritysysteistyön määrälliset ja laadulliset tavoitteet. Balettikilpailun pääsihteeri valmistelee tapaamiset sekä neuvotteluihin tarvittavat dokumentit. Hallituksen jäsenistössä tavoitellaan vahvaa liike-elämän edustusta, joka on sekä tietotaidon että tarvittavien kontaktien ylläpitämisen kannalta tärkeää. Pääsihteeri raportoi sponsorointineuvottelujen etenemisestä hallitukselle kokousten yhteydessä sekä muutenkin tarpeen mukaan.

Toiminnan katkonaisuus ja sponsorointitoiminnan tapahtuminen pääasiallisesti vain joka neljäs vuosi ja ensisijaisesti kilpailuviikkojen aikana vaikuttaa väistämättä sponsorointitoiminnan laatuun ja hankaloittaa pitkäaikaisten kumppanuuksien hankkimista. Kilpailuyhdistys on myös riippuvainen Greven ja Uotisen kaltaisista karismaattis-

ta henkilöistä sponsorointineuvotteluissaan. Markkinointiviestinnän puuttuminen kilpailun väli vuosina vaikeuttaa tunnettuuden lisäämistä ja vahvan brändin syntymistä.

Rajaukset

Yhteistyökumppaneiksi eivät sovellu balettikilpailun mission ja arvojen vastaiset yritykset tai tuotteet. Esimerkkeinä näistä työryhmä esitti energiajuomat tai tupakkamerkit. Yhteistyöllä pyritään tukemaan kilpailuun liittyviä mielikuvia laadukkaasta ja korkeatasoisesta kulttuuritapahtumasta. Uuden mission esiin tuoma nuorten tanssijoiden koulutuksen edistäminen korostaa balettikilpailun toiminnan vastuullisuutta. Yritysyhteistyöstä vastaava työryhmä arvioi potentiaalisia yrityksiä tästä näkökulmasta ennen yhteydenottoa.

Prosessit ja toimintatavat

Yhteydenotto sponsoreihin tehdään tyypillisesti n. 12–18 kuukautta ennen balettikilpailuja. Sponsoroinnin avainhenkilöitä yhdistyksessä ovat tuomariston puheenjohtaja Kenneth Greve ja hallituksen puheenjohtaja Jorma Uotinen, jotka tapaavat kumppaneita, esittelevät yhteistyöehdotukset sekä johtavat neuvotteluja. Yhteistyöratkaisuisista pyritään muodostamaan kannattavia niin balettikilpailun, sponsorin kuin yleisönkin näkökulmasta. Tavoitteena on luoda pitkäaikaisia, yhdessä kilpailun kanssa kehittyviä kumppanuuksia.

Yritysyhteistyön onnistumista arvioidaan balettikilpailun jälkeen. Arviointiin osallistuu kilpailuyhdistyksen hallitus, pääsihteeri, viestintäpäällikkö sekä mahdollisuuksien mukaan myös muu työryhmä (vapaaehtoiset, opettajat ym.). Palautetta pyritään saamaan kilpailujen päätyttyä myös sponsoreilta, jotta yhteistyötä voidaan jatkossa kehittää palautteen mukaan. Valmistelujen aikana arviointia ja seuranta ei ole toistaiseksi toteutettu, osittain kumppanuuden lyhyen aikajänteen sekä resurssien (ajan ja henkilöstön) puutteen vuoksi.

Sponsorointisopimuksilla pyritään ehkäisemään mahdolliset väärinkäytökset ja varmistamaan yhteistyön aikataulu sekä mahdollistamaan molempien osapuolien oikeudet vetäytyä yhteistyöstä, mikäli se on aiheellista.

Vastuut

Operatiivisella tasolla noudatetaan hallituksen linjauksia. Pääsihteeri vastaa yritysyhteistyön käytännön järjestelyistä ja tiedottaa niistä kilpailuorganisaation sisäisesti. Viestintäpäällikkö vastaa yritysyhteistyön tiedottamisesta ulkoisesti medialle ja kilpailun yleisölle. Kilpailuyhdistyksen taloudenhoitaja vastaa siitä, että suoritukset tapahtuvat ajallaan ja niistä tehdään riittävät selvitykset.

Sopimukset ja hyväksynnät

Varainhankinnan työryhmä valmistelee kumppaneille sopivat vastike-ehdotukset ja mahdollisia hyödyntämisideoita. Usein lähtökohtana neuvotteluissa käytetään edellisissä kilpailuissa käytettyjä vastikkeita. Jokaisesta kumppanuudesta solmitaan kirjallinen sopimus. Hallituksen puheenjohtaja allekirjoittaa sopimukset yhdessä pääsihteerin tai toisen hallituksen jäsenen kanssa.

SWOT-analyysi

Vahvuudet	Heikkoudet
<ul style="list-style-type: none"> • Toiminnan kansainvälisyys • Tapahtuma tunnetaan tasokkaista järjestelyistään ja uusi missio, joka painottaa nuorten tanssijoiden koulutusta ja verkostoitumista, lisää kiinnostavuutta ja erottaa sen muista ballettikilpailuista • Esitysten tarjoamat elämykset ja jännittävä tunnelma • Ainutlaatuinen tapahtuma tuo tanssin kansainväliset tähdet Helsinkiin • Tanssin visuaalisuus ja Kansallisooppera tapahtumapaikkana tekee kilpailuista mielikuvatasolla mielenkiintoisen kohteen • Kenneth Greve ja Jorma Uotinen lisäävät kilpailun vetovoimaa 	<ul style="list-style-type: none"> • Toiminta ei ole jatkuvaa ja henkilöstön vaihtuvuus vaikeuttaa organisaation hiljaisen tiedon kerääntymistä • Pitkäaikaisten yritysyhteistyökumppanuuksien neuvottelemisen on vaikeaa johtuen tapahtuman syklistä • Tuotteistamista ja kumppanuuden hallintaa voisi kehittää pidemmälle • Kilpailun sidosryhmiltä ei ole kerätty riittävästi tietoa ja palautetta, mikä tekee vakuuttavien/objektiivisten myyntiargumenttien muodostamisesta vaikeaa • Tunnettuus kotimaassa ja kansainvälisesti ei ole riittävää

Mahdollisuudet	Uhat
<ul style="list-style-type: none"> • Verkostoitumismahdollisuudet ja tietyin varauksin kulttuurimatkailun tarjoamat mahdollisuudet • Kilpailijoiden vahvempi sitouttaminen, mm. valmistautumisen ja urakehityksen seuraaminen, videopalautteiden/-suositusten kerääminen osallistujilta sekä tähtihetket kilpailusta viestinnän työkaluina • Kannatustoiminnan/varainhankinnan kehittäminen ja samalla toiminnan jatkuvuuteen panostaminen • pitkäaikaiset lahjoittaja- ja kumppanuussuhteet • vahvempi medianäkyvyys ja kiinnostavuus kohteena 	<ul style="list-style-type: none"> • Taloudellinen taantuma vaikeuttaa sponsoreiden hankintaa • Julkista tukea leikataan lisää ja sen seurauksena myös kilpailu säätiörahoituksesta lisääntyy • Kilpailun ajankohta keväällä 2016 on poikkeuksellisen aikainen ja saattaa näkyä vähentyneinä ilmoittautumisina ja sitä kautta madaltaa kiinnostusta kilpailua kohtaan

5. MUIDEN TAPAHTUMIEN RATKAISUJA – YHTEISTYÖ, RAHOITUS JA NÄKYVYYS

Vuosina 1995–2013 Mikkelissä järjestetyn klassisen baletin tapahtuman sponsorointia tutkineessa opinnäytetyössä tutkittiin yritysyhteistyötä erityisesti niiden mielikuvien kautta, joita liitettiin klassisen baletin tapahtuman sponsorointiin. Sekä entiset, olemassa olevat että potentiaaliset yhteistyöyritykset yhdistivät balettitapahtuman sponsorointiin positiivisia mielikuvia, erityisesti sellaisia kuten laadukas ja korkeatasoinen (Rekola 2011, 88).

Mielikuviin ja sidosryhmien sitouttamiseen liittyvien hyötyjen mittaamista pidetään usein haasteellisena, koska mielikuvilla vaikuttaminen ja imagon rakentaminen eivät konkretisoidu yhtä nopeasti ja suoraviivaisesti kuin perinteiset myynninedistämisen keinot. Sen vuoksi sponsorointirahat ohjataan taloudellisesti tiukkoina aikoina mieluummin sellaisiin markkinointiviestinnän osa-alueisiin, joiden myönteiset vaikutukset yrityksen taloudessa saadaan näkymään nopeammin. (Rekola 2011, 65,72.) Tilan-

netta vaikeuttanee sekin, että vajaa kolmannes vuoden 2015 Sponsorointibarometriin (Mainostajien liitto 2015) osallistuneista yrityksistä ei ollut asettanut sponsoroinnille tavoitteita – sattumanvaraista, ad hoc -toimintaa on vaikea oikeuttaa osana kestäväää ja strategista markkinointia.

Kulttuuritapahtumien tuotteistamisen kannalta ehdottomia vahvuuksia ovat niiden tarjoamat elämykset ja näiden elämyksellisten sisältöjen pariin hakeutuvat yleisöt. Jotta elämyksellisyyttä pystyttäisiin paremmin hyödyntämään esimerkiksi yrityksen suhdetoiminnassa, opinnäytetyössä tutkitun balettitapahtuman sponsorit toivoivat kohteelta mm. kattavammin paketoitua palvelua, johon sisältyisi hotellimajoitus, illallinen, esitys ja jokin lisäarvoa tuottava etuus, kuten taiteilijatapaaminen esityksen yhteydessä. Rekola huomauttaa, ettei rajatuille kohderyhmille suunnattu balettitapahtuma välttämättä sovellu yrityksille, jotka toivovat tavoittavansa sponsoroinnilla mahdollisimman laajoja asiakassegmenttejä. (Rekola 2011, 83–84.)

Tutustuin haastattelun avulla kolmen erilaisen kulttuurikohteen sponsorointikäytäntöihin ja -kokemuksiin sekä selvitin muita tapoja, jolla ne korvaavat tai täydentävät mahdollisesti riittämätöntä sponsorointirahoitusta. Haastattelin Paulon sellokilpailun pääsihteerinä vuonna 2013 toiminutta Johanna Järventausta, kesällä 2015 järjestetyn Gymnaestrada -voimistelufestivaalin pääsihteerinä Maria Laaksoa sekä Savonlinnan Oopperajuhlien festivaalijohtajana vuodesta 2012 toiminutta Jan Strandholmia. Koska organisaatioiden luonteet ja erityispiirteet poikkeavat niin selvästi toisistaan, halusin vapaamuotoisemman haastattelurakenteen kautta tuoda mahdollisimman monipuolisesti esille tapahtumissa hyödynnettyjä sekä yksityisen että julkisen sektorin yhteistyön malleja.

5.1 Organisaatiot ja niiden rahoitus

Kansainvälinen Paulon sellokilpailu tarjoaa sopivan vertailukohteen musiikin puolelta, sillä sekin on kansainvälinen, viiden eli useamman vuoden välein järjestettävä nuorille sellisteille suunnattu kilpailu. Osanottajamäärältään sellokilpailut ovat selvästi Helsingin balettikilpailuja pienemmät: esikarsinnassa kilpailuun ilmoittautuneista yli sadasta sellististä itse kilpailuihin valittiin 27 16–30-vuotiasta kilpailijaa 12 eri maasta.

Vastaavasti myös sellokilpailun budjetti on pienempi kuin baletkilpailujen: vuonna 2013 budjetti oli 302 550 euroa, josta Paulon säätiö rahoitus kattoi yli puolet. Helsingin, Espoon, Joensuun, Jyväskylän ja Kuopion kaupungeilta kerättiin noin kolmannes rahoituksesta ja loput oman toiminnan tuloista ja sponsoroinnista. (Järventaus 2015.)

Gymnaestrada keräsi noin 21 000 osallistujaa 53 maasta, ollen kansainväliseltä osallistujamäärältään suurin koskaan Suomessa järjestetty tapahtuma. Tapahtuman ohjelmaan kuului viikon aikana yhteensä 200 tuntia voimistelua 15 esiintymislavalla ympäri Helsinkiä. Gymnaestradan budjetti oli pääsihteerin Maria Laakson mukaan vajaat 20 miljoonaa euroa. Valtion liikuntaneuvoston vaikutustutkimuksen mukaan tapahtuman arvioidut tuotot ovat noin 25 miljoonaa euroa. (Gymnaestrada 2015; Laakso 2015)

Savonlinnan Oopperajuhlien noin 8,5 miljoonan euron budjetista oman rahoituksen osuus on huomattavan korkea, peräti 82 prosenttia. Käytännössä tämä tarkoittaa että kuukauden mittaisen festivaalin on kerättävä noin 6 miljoonan euron lipunmyyntitulot, mikä on kansainvälisessä vertailussakin poikkeuksellinen saavutus. Savonlinnan kaupungin osuus rahoituksesta on noin 4,5 prosenttia ja valtion osuus on noin 13,5 prosenttia. Festivaalijohtaja Jan Strandholmin huomauttaa, että vaikka sponsoroinnin osuus - 8-10 prosenttia - ei ole prosentuaalisesti merkittävä, on se kuitenkin Oopperajuhlien toiminnan kannalta elintärkeä tulonlähde. Festivaalilla on hyvä maine ja se on tehnyt yritys yhteistyötä pidempään kuin useimmat muut kulttuurialan toimijat. Sen vuoksi sille on ajan mittaan kertynyt alan osaamista ja vahva traditio sponsoroinnista. (Strandholm 2015.)

Valmistelujen aikajänteet vaihtelevat ja ovat suoraan verrannollisia tapahtuman koon. Järventaus aloitti tehtävässään kilpailujen ajankohtaan nähden myöhään: hänet valittiin pääsihteeriksi jatkamaan edeltäjänsä ja taiteellisen johtajan käynnistämää työtä vasta syyskuussa 2012 ja kilpailut olivat jo huhtikuussa 2013. Järventauksen mukaan kilpailun pääsihteerin tehtävänä on ennen kaikkea olla kisojen toiminnanjohtaja. Hän oli myös yhdistyksen ainoa palkallinen työntekijä. Itse kilpailun ajan sellokilpailussa työskenteli hänen lisäksi kilpailusihteeristö ja muita työntekijöitä. Laakso tuli mukaan Gymnaestradan valmisteluihin jo vuoden 2008 lopulla ja aloitti työnsä pääsihteerinä vuoden 2009 alussa, yli kuusi vuotta ennen tapahtumaa. Organisa-

tiin kuului kahdeksan henkeä sekä 6-7 harjoittelijaa. Tapahtuman aikana käytössä oli koko Voimisteluliiton henkilökunta. Lisäksi tapahtumassa työskenteli yhteensä 3000 vapaaehtoista. Savonlinnassa taas toimii ympärivuotinen 17 hengen festivaali-organisaatio, joista markkinointi- ja myyntitiimeihin kuuluu molempiin kolme henkeä. Vuonna 2014 käynnistetystä Inspired in Finland-yhteistyöhankkeesta vastaa lisäksi yksi täyspäiväinen ja yksi osa-aikainen työntekijä. (Laakso 2015; Strandholm 2015.)

5.2 Viestintä ja näkyvyys

Jotta tapahtumaan voidaan liittää vahvoja mielikuvia, pitää se ensin tehdä tunnetuksi. Useat suuret kulttuuri-instituutiot nauttivat maineensa synnyttämästä arvovallasta; balettilkipailukin pystyy hyötymään tapahtumapaikkansa, Kansallisoopperan, ansaitsemasta arvostuksesta. Viestintä ja näkyvyys ovat olennaisia elementtejä yhteistyön kannalta, sillä sponsorit ovat kiinnostuneita mahdollisuudesta tavoittaa kohteen sitouttamat yleisöt. Erilaisten viestintäkanaviensa kautta organisaatiot pystyvät tavoittamaan sellaisiakin yleisöjä, jotka eivät syystä tai toisesta osallistu itse tapahtumaan mutta ovat kuitenkin organisaation markkinoinnin tavoitettavissa. (Skildum-Reid & Grey 2014, 82–83.)

Savonlinnan Oopperajuhlien tapa käyttää sosiaalista mediaa on saanut tunnustusta (Kuulu 2015). Aktiivisuus sosiaalisessa mediassa vaikuttaa Strandholmin mukaan kuitenkin lähinnä epäsuorasti sponsorointiin. Yhteistyökumppanit eivät ole toistaiseksi olleet kiinnostuneita sosiaalisesta mediasta osana kumppanuutta. Toisaalta, mitä vahvemmin kohde pystyy viestimään brändistään ja mitä ammattimaisemmin se hoitaa viestintäänsä eri kanavissa, sitä mielenkiintoisempi siitä tulee myös potentiaalisten sponsoreiden silmissä. (Strandholm 2015.)

Strandholm toteaa, että tasapainon löytäminen viestinnässä edellyttää kuitenkin tarkkuutta: Oopperafestivaali ei halua vaarantaa asiakkuusviestintäänsä liian kaupallisilla viesteillä kumppaneiltaan. Toisaalta kumppanit itsekin ymmärtävät, että liian kaupallinen ja räikeä viestintä toimii itseään vastaan ja synnyttää kielteisiä mielikuvia yleisön parissa. Taiteelliset sisällöt pidetään Strandholmin mukaan ehdottomasti erillään sponsoroinnista. Linnaa festivaalipaikkana kunnioitetaan, eikä sitä olla valmiita brän-

däämään yhteistyöyhteyden mukaan. Taidetta ei tehdä siksi että saataisiin sponsoreita, vaan päinvastoin, Strandholm toteaa. (Strandholm 2015.)

Sellokilpailujen ulkoinen viestintä järjestettiin mediakontaktien, verkkosivujen ja Facebookin sekä ns. varjoraadin pitämän blogin kautta. Näkyvyys sosiaalisessa mediassa ja verkossa oli Järventauksen mukaan silloiseen tasoon nähden riittävää. Aikaisemmin kilpailun alkuerät ja finaalit televisioinut Yleisradio vetäytyi neuvotteluista viime hetkellä, mutta viimeiset finaalit Musiikkitalosta välitettiin kuitenkin verkossa. Järventauksen mukaan alku- ja finaalierien suoratoisto olisi kilpailujen näkyvyyden kannalta niin tärkeää, että se kannattaisi jatkossa tehdä tarpeen mukaan jopa kokonaan kilpailujen kustannuksella. (Järventaus 2015.)

Sellokilpailujen uutuuksena vuonna 2013 lanseerattu sellonsoiton ammattiopiskelijoista koottu varjoraati oli Järventauksen mukaan kisojen medianäkyvyyden todellinen pelastus. Kilpailutuomaristo ei kommentoi medialle kilpailun aikana, mutta sen sijaan varjoraadin annettiin vapaasti jakaa kommentteja. Raatiin pyrittiin saamaan aktiivisia sosiaalisen median päivittäjiä. Varjoraatilaiset eivät saaneet työstään palkkaa, mutta kilpailu vastasi mahdollisista matkakuluista. Hyväksi todettu konsepti kopioitiin sittemmin myös Mirjam Helin –laulukilpailuun. (Järventaus 2015.)

Vaikka Gymnaestrada on voimistelijapiireissä tunnettu tapahtuma, on se viestinnällisesti ja yhteistyökumppaneiden keräämisen kannalta haasteellinen tapahtuma. Tapahtuman tunnettuutta ryhdyttiin rakentamaan hyvissä ajoin: yhteistyökumppaneita kutsuttiin jo vuonna 2011 Lausannessa järjestettyyn edelliseen Gymnaestradaan ja siellä käynnistettiin myös Helsingin matkailumarkkinointi. Vuoden 2013 Sun Lahti tapahtumassa kokeiltiin kansallisesti uusia yhteistyömuotoja, kerättiin osallistujia, katsojia ja vapaaehtoisia sekä testattiin suurtapahtuman järjestämistä. Lähettämällä omia vapaaehtoisiaan erilaisiin voimistelutapahtumiin ympäri maailmaa viiden vuoden ajan Helsingin Gymnaestrada hankki näkyvyyttä ja uusia kontakteja. Laaksolla oli jo valmiiksi erinomaiset kontaktit Yleisradioon, mikä helpotti neuvotteluja sekä johti poikkeuksellisen hyvään sopimukseen. (Laakso 2015.)

Kun pohdittiin, kuinka Gymnaestrada viestittäisiin sellaiselle yleisölle, joka ei tunne Gymnaestrada -tapahtumaa päädyttiin suunnittelutyössä paljon käytetyn brainstorm-

ming -menetelmän tuloksena kutsumaan tapahtumaa ”kesän parhaaksi festariksi”, eikä voimistelua enää korostettu viestinnässä. Laakson mukaan uusi tapa puhua Gymnaestradasta lisäsi lipunmyyntiä ja vapaaehtoisten ilmoittautumisia. Voimistelu-festivaalin slogania, ”Make the earth move”, ei erikseen tilattu organisaatiolle, vaan sekin syntyi aivoriihen tuotteena. (Laakso 2015.)

Verratessaan Paulon sellokilpailuja muihin suomalaisiin musiikkikilpailuihin Järventaus toteaa, että kotimaiset viulu- ja kapellimestarikilpailut ovat tunnettuudessaan toistaiseksi aivan eri tasolla ja Paulolla on mainetta lähinnä sellopiireissä. Niissä sitä kuitenkin arvostetaan myös kansainvälisesti, joten potentiaalia kilpailuilla olisi selvästi nykyistä enemmän – sen hyödyntäminen edellyttää kilpailuorganisaatiolta kuitenkin aktiivista otetta ja halua jatkuvasti kehittää toimintaa. (Järventaus 2015.)

5.3 Sponsorointiprosessit ja -ratkaisut

Gymnaestrada käytti sponsorointineuvotteluissaan urheilumarkkinointiyritystä, jonka kautta se sai paljon arvokkaita kontakteja. Samanaikaisesti Voimisteluliitto neuvotteli itse omien kumppaneidensa kanssa ja Laakso hyödynsi myös omat henkilökohtaiset kontaktinsa. Laakso oli markkinointiyrityksen mukana kaikissa neuvotteluiden avauksissa kertomassa Gymanestrada -festivaalista. Neuvottelut aloitettiin varhain: jo hakuvaiheessa vuonna 2009, ennen kuin markkinointiyritys aloitti työnsä, organisaatio otti yhteyttä suomalaisiin yrityksiin ja tunnusteli niiden kiinnostusta tapahtumaa kohtaan. Useimmat tässä vaiheessa kiinnostuksensa ilmaisseet yritykset kuitenkin jättäytyivät myöhemmin pois yhteistyöstä. (Laakso 2015.)

Savonlinnan Oopperajuhlat on haastattelemistani kotimaisista kulttuuritapahtumista ainoa vuosittain järjestettävä tapahtuma. Sen vuoksi se on myös ainoa toimija, joka pystyy aidosti panostamaan pitkäaikaisiin kumppanuuksiin. Strandholmin mukaan yleensä festivaali pyrkii solmimaan vähintään 2-3 vuoden kumppanuuksia, mahdollisuuksien mukaan jopa pidempiä. Strandholm toteaa, että pääsääntöisesti uuden sponsorin hankkiminen on huomattavasti työläämpää kuin jo olemassa olevan sponsorisuhteen jatkaminen. On kuitenkin tärkeää ennakoida, että jokaisella sponsorisuhteella on oma luonnollinen päättymishetkensä, joten uusien potentiaalisten kumppa-

nien kartoitusta on syytä suorittaa jatkuvasti. Strandholmin toteaa, että Oopperajuhlien tyyppiselle organisaatiolle turvallisin systeemi on rullaava, jossa sponsorintisuhteet eivät katkea samanaikaisesti ja äkillisesti aiheuta suurta vajetta budjettiin. (Strandholm 2015.)

Strandholmin mukaan kolmannen osapuolen käyttäminen kulttuuripuolen sponsorointineuvotteluissa on usein haastavampaa kuin urheilun parissa. Urheilu on suoravii-
vaisempi kohde, jossa mahdolliset hyödyt sekä syyt olla mukana näyttävät selkeämmin ja tästä johtuu hänen kokemuksensa mukaan se, että onnistuneet esimerkit manageritoimistojen käytöstä ovat tyyppisesti urheilun puolelta. Kulttuurikohteiden myynti edellyttää syvällistä alan ymmärrystä, minkä vuoksi sponsorien hankinta on työlästä ja riskialtista eikä siten välttämättä erityisen kannattavaa yritykselle, Strandholm toteaa. (Strandholm 2015.)

Potentiaalisina kumppaneina Gymnaestradalle ajateltiin yhteiskuntavastuullista kohdetta hakevia, taiteesta kiinnostuneita yrityksiä tai sellaisia toimijoita, joilla oli jo olemassa oleva kytkös voimistelun. Myös Strandholmin kokemuksen mukaan todennäköisimmin sponsorisuhteiden solmiminen onnistuu sellaisten kumppaneiden kesken, jotka ovat jo valmiiksi tekemisissä toistensa kanssa. Gymnaestrada oli aikaisemmin Laakson johdolla ottanut yhteyttä sellaisten alojen yrityksiin, joilta tulitaisiin tekemään suurempia hankintoja. Gymnaestrada tarjosi kumppaneille urheilutapahtumissa tyyppisiä kulta-, hopea- ja pronssikumppanuustasoja, jotka Laakson mukaan yksinkertaistavat ja selkeyttävät yhteistyöneuvotteluja. Vastaavanlaiset tasot ovat käytössä myös Oopperajuhlilla. Niiden avulla perusasiat ovat valmiiksi mietittyjä ja yritykset ymmärtävät keskinäisen sijoittumisensa yhteistyökumppanien hierarkiassa, mutta kumppanuuksia räätälöidään silti tasojen asettamien raamien sisällä yrityksen tarpeiden mukaan. (Laakso 2015; Strandholm 2015.)

Merkittävin muutos Gymnaestradan yritys yhteistyön kohdalla oli Laakson mukaan se, että kaikki potentiaaliset yhteistyökumppanit kilpailutettiin neuvottelujen aikana. Näin varmistuttiin, että yksinoikeuden omalla toimialallaan saavan kumppanin tarjous oli tosiasiallisesti edullisin. Tämä oli haasteellinen tapa toimia mutta osoittautui lopulta erittäin taloudelliseksi sponsorointistrategiaksi. (Laakso 2015.)

Alkuperäinen sponsorointitavoite oli asetettu Lausannessa tehdyn tuloksen pohjalta ja oli huomattavasti lopullista yhteistyökumppanuusmyyntiä korkeampi. Vaikka sponsoroinnin osuus budjetista ei Lausannessakaan ollut prosentuaalisesti merkittävä, on se Laakson mukaan silti erittäin tärkeä tulonlähde festivaalille. Taloudellinen tilanne oli kuitenkin neljässä vuodessa heikentynyt huomattavasti ja alkuperäisestä tavoitteesta jäätettiin kauas. Laakson mukaan jos ajat olisivat olleet suotuisimmat, sekä sponsorointirahoitusta että kansainvälisiä osallistujia olisi saatu enemmän. (Laakso 2015.)

Sponsorointineuvottelujen aloittaminen vain puoli vuotta ennen kilpailua oli Järventauksen mukaan auttamatta liian myöhään yritys yhteistyön valmistelujen kannalta. Järventaus päätti olla tavoittelematta laajempia, sisällölliseen yhteistyöhön perustuvia sponsorointimalleja, sillä ne olisivat hänen mukaansa vaatineet kilpailuilta pidemmälle vietyä konseptointia, johon ei siinä vaiheessa enää riittänyt resursseja. Taloudellista etua päätettiin kerätä pienemmistä rahoituslähteistä. Yhteistyökaupungeille oli lähetetty perinteiset tukihakemukset, mutta vaikea taloudellinen tilanne näkyi myönnettujen avustusten määrässä verrattuna edellisen kerran, vuoden 2007 sellokilpailun tasoon. (Järventaus 2015.)

Käytännössä ainoa merkittävä yrityskumppani vuoden 2013 sellokilpailuun saatiin mukaan hallituksen suhteiden kautta. Vaikka kilpailulla oli vähemmän rahasuoritukseen perustuvaa yhteistyötä yritysten kanssa, kaikki toimintakustannuksia laskevat palveluihin ja tuotteisiin perustuvat kumppanuudet olivat Järventauksen mukaan todella arvokkaita: kilpailubudjetti oli tiukka ja tällaisten kumppanuuksien avulla sellokilpailu pystyi toteuttamaan asioita, jotka ilman yhteistyötä olisivat jääneet toteutumatta. Esimerkiksi tilavuokrat olivat merkittävä kuluerä kilpailun budjetissa, mutta paikalliselta musiikkikoululta neuvoteltiin ilmaiset harjoitustilat, joista korvauksena koulun oppilaille myönnettiin ilmaisia lippuja konsertteihin. (Järventaus 2015.)

Oopperafestivaalilla on vuosittain 13–25 kumppania eri aloilta, joista yhdeksän on tällä hetkellä suurempia kumppanuuksia. Yhteistyökumppanuuksien vähimmäistaso on oopperafestivaalilla 10 000 euroa, joka voi koostua osittain tai joissakin tapauksissa kokonaisuudessaankin barter -yhteistyöstä. Club Opera -sateenvarjon alla tarjotaan paikallisille yrityksille suunnattuja matalan kynnyksen, alle tuhat euroa vuodessa

maksavia markkinointikumppanuuksia, joita Oopperajuhlat sitoutuu suosittelemaan asiakkailleen. Sopimukseen kuuluu näkyvyyttä verkkosivuilla sekä nostoja suoramarkkinoinnissa. Yritysjäsenyyksien määrä on Strandholmin mukaan kasvanut yksityishenkilöiden maksullisia Club Opera -jäsenyyksiä nopeammin. Vaikka yksityishenkilöt eivät nykyisin muodosta tärkeää ryhmää taiteen ja kulttuurin rahoituksessa, Strandholm uskoo kuitenkin, että Lastensairaalan menestys varainhankinnassaan on madaltanut ihmisten lahjoittamiskynnystä tärkeäksi koetuille asioille Suomessa ja tehnyt hyvää lahjoituskulttuurille maassamme. (Strandholm 2015.)

Yritykset ovat haasteellisen taloudellisen tilanteen vuoksi joutuneet supistamaan markkinointi- ja viestintäbudjettejaan. Strandholmin mukaan tästä on seurannut, että yritykset odottavat mitattavia tuloksia yhä nopeammalla aikataululla. Jos aikaisemmin sponsorointipäätöksiä tehtiin vielä osittain tunnepohjalta, haluavat yritykset nyt suoraan nähdä, miten he hyötyvät yhteistyöstä ja mikä tekee siitä kannattavaa. Strandholm toteaa, että päätöksenteko pienemmistäkin summista on hitaampaa kuin aikaisemmin ja sponsoroinnin arvot ovat selvästi koventuneet. (Strandholm 2015.)

Strandholmin huomauttaa, että kulttuurialalla ei aina ole parasta sopimusasiatuntemusta. Vastikkeiden tulee olla tasapainossa, sillä sponsoroinnin ei ole tarkoitus olla kummallekaan osapuolelle hyväntekeväisyyttä. Erityisesti pienten organisaatioiden kannattaisi Strandholmin mukaan pyrkiä sopimuksissaan yksinkertaisuuteen, sillä kaikki epätarkasti määritellyt elementit voivat sisältää yllättäviä riskejä; pieneltä vaikuttava vastike voi todellisuudessa paljastua kohtuuttoman suureksi kustannukseksi organisaatiolle. (Strandholm 2015.)

Syyt yhteistyöhön Oopperajuhlien kanssa ovat Strandholmin mukaan moninaisia. Logonäkyvyyteen ja lippupaketteihin perustuvat ratkaisut eivät enää nykyisin kiinnosta oopperafestivaalinkaan yhteistyökumppaneita. Oopperaesitystä Savonlinnassa pidetään hyvänä tapana hoitaa asiakassuhteita ja yritykset ovat esitysten ohella kiinnostuneita tarjoamaan asiakkailleen eksklusiivisia, lisäarvoa tuottavia palveluita, kuten johdon tervehdyksiä ja backstage -kierroksia linnassa. Standardiratkaisua toimivaan yhteistyöhön ei ole, mutta Strandholm näkee kaksi tapaa rakentaa onnistunut kumppanuus: joko asetetaan yrityksen asemaan ja rakennetaan juuri heille sopiva yksilöllinen konsepti tai vaihtoehtoisesti suunnitellaan kiinnostava kokonaisuus, johon

yrietykset lähtevät mukaan – kuten Oopperajuhlien tapauksessa vuonna 2014 käynnistetty nelivuotinen Inspired in Finland -hanke, johon osallistuu yhdeksän suurta suomalaista yritystä. (Strandholm 2015.)

5.4 Yhteistyö julkisen sektorin kanssa

Järventaus kehittäisi sellokilpailun toimintaa käynnistämällä jo aikaisemmassa vaiheessa neuvottelut kaupunkien kanssa ja tavoittelisi aidosti molempia osapuolia hyödyttävää yhteistyötä. Perinteisten, yksipuolisten anomusten aika on hänen mukaansa auttamatta ohi ja julkisen sektorin kumppaniin tulee suhtautua kuten tavoitteelliseen maksavaan asiakkaaseen. Esimerkiksi Espoon Sellosalin syrjäisen sijainnin synnyttämien haasteiden välttämiseksi hän lähtisi tiedustelemaan, missä kaupunki itse näkisi kisojen hyödyttävän sitä eniten. (Järventaus 2015.)

Laakso aloitti työskentelynsä laatimalla opetus- ja kulttuuriministeriön sekä Helsingin kaupungin kanssa aiesopimukset, jotka sitouttaisivat osapuolet uudenlaiseen kumppanuuteen, mikäli vuoden 2015 Gymnaestrada saataisiin Helsinkiin. Uudelle toimintatavalle oli ominaista toisilta oppiminen ja asiantuntemuksen jakaminen. Esimerkiksi kaupungin kanssa yhteisesti palkattu työntekijä pystyi takaamaan, ettei kyseessä ollut pelkkä ohimenevä tapahtuma, vaan siitä omaksuttaisiin uusia toimintamalleja kaupungin omiin tapahtumiin ja siitä seuraisi myönteisiä vaikutuksia pääkaupunkiseudun yrityksille. Haun yhteydessä vuosina 2008–2009 järjestettiin useita brainstorming -palavereita, joiden tarkoituksena oli pohtia Gymnaestrada -festivaalia yhdessä ja tietoisesti eri näkökulmista. (Laakso 2015.)

Laakson mukaan kumppaneita ei enää Gymnaestradan kaltaisessa suuressakaan tapahtumassa houkuttele logonäkyvyys, vaan yhteistyön odotetaan synnyttävän voittoa yritykselle esimerkiksi ostojen muodossa. Sopimukset rakennettiin yleensä siten, että ostoille asetettiin minimiraja, jonka yli menevästä osuudesta myönnettiin lisäbonuksia. Laakso toteaa, että yhteiskuntavastuulliselta kumppanuudeltakin odotetaan konkreettisia kohteita ja selkeitä tuloksia. Yrityksen sidosryhmille suunnatut vastikkeet eivät osoittautuneet halutuiksi vaihtoehdoiksi. Sen sijaan yritykset olivat erityisen kiinnostuneita tapahtuman houkuttelemista massoista ja kontakteista asiakaspin-

taan. Tähän liittyen Gymnaestrada:ssa järjestettiin näytteilleasettajien Exhibition Area Messukeskukseen, jonne kerättiin tapahtuman asiakaskunnan kannalta sopivia tuotteita tarjoavat yritykset. Tämä onnistunut konsepti on Laakson mukaan kopioitu Voimisteluliiton virallisten voimistelulajien yhteisiin SM-kilpailuihin. (Laakso 2015.)

Balettimaailmaa hyvin tunteva Järventaus ehdottaa balettikilpailun hyödyntävän trendikästä ja balettikilpailulle erityisen sopivaa wellness -teemaa tuotteistuksessaan. Yrityksen sisäiseen suhdetoimintaan voisi esimerkiksi tarjota työhyvinvointia tai -viihtyvyyttä edistäviä ratkaisuja: erilaiset aamiaisivinkit, aamujumppa -konseptit tai esimerkiksi balettivaikutteinen hyvinvointivalmennus voisivat olla kiinnostavia vaihtoehtoja yhteistyökumppaneille. (Järventaus 2015.)

Laakson mukaan liput ovat Gymnaestrada:lle ja urheilusponsoroinnissa tyypillisesti tärkeä komponentti yhteistyössä. Ne hinnoitellaan sisään sopimuksiin siten, että yrityksille voidaan tarjota suurempiakin kiintiöitä hyviltä katsomopaikoilta. Laakso uskoo itse kokeilevansa jatkossa erilaisia näyttävästi tuotteistettuja VIP-ratkaisuja, joissa lippupakettiin sisältyisi jokin lisäarvoa tuottava tapaaminen tai keskustelutilaisuus ja uskoo tällaisten glamour-henkisten ratkaisujen sopivan hyvin balettikilpailun kaltaiselle juhlavalle tapahtumalle. (Laakso 2015.)

6. VERTAILUA MUIHIN KANSAINVÄLISIIN BALETTIKILPAILUIHIN

Saadakseni vertailukelpoista tietoa muilta kansainvälisiltä balettikilpailuilta, haastattelin kerran vuodessa järjestettävää Prix de Lausanne-kilpailun ja USA:n kansainvälisen balettikilpailun edustajia. Lähetin yhteyshenkilöille kysymyksiä kilpailujen rahoitukseen ja sponsorointiin liittyen, ja lisätietoa etsin tarpeen mukaan organisaatioiden verkkosivuilta tai muista julkaisuista. Sähköpostitse vastaanottamani vastauksia täydensin puhelinhaastattelulla.

Lausannen balettikilpailu järjestettiin 43. kerran 2.-7.2.2015. Kilpailun erityispiirre on sen palkintoina jaettavat vuoden opiskelu- tai harjoittelijastipendit kilpailun yhteistyö-

tanssikouluihin ja -ryhmiin. USA:n kansainvälinen balettikilpailu on yksi vanhimmista ja arvostetuimmista balettikilpailuista, ja järjestettiin edellisen kerran 14.–29.6.2014.

Prix de Lausanne

- Perustettu vuonna 1973, järjestetään vuosittain Lausannessa Beaulieu teatterissa
- Vuonna 2015 kilpailuihin osallistui 67 iältään 15–18-vuotiasta tanssijaa
- Budjetti vuonna 2015: 1 203 000 Sveitsin frangia, eli noin 1 170 000 euroa

USA International Ballet Competition

- Perustettu 1979, järjestetään neljän vuoden välein Jacksonissa, Mississipissä
- Vuonna 2014 kilpailuihin osallistui 92 iältään 15–25-vuotiasta tanssijaa 20 maasta
- Vuoden 2014 budjetti oli noin 2 miljoonaa USD eli 1,8 miljoonaa euroa

Molemmat balettikilpailut ovat budjeteiltaan huomattavasti Helsingin kilpailuja suurempia. Lausannen budjettiin eivät sisälly mm. kumppanuuskoulujen tarjoamat luku-kausimaksut stipendiaateille. Lausannen kaupungin, Sveitsin valtion sekä Vaudin kantonin myöntämät avustukset muodostivat 41 prosenttia kilpailubudjetista vuonna 2015. USA:n kansainvälinen balettikilpailu taas järjestää vuosittain myös muita tanssin koulutustapahtumia ja -kursseja neljän vuoden välein järjestettävän balettikilpailun ohella. (Kopitopoulos 2015; Nicholas 2015.)

Prix de Lausannen viestintäpäällikkö Catherine Kopitopoulos kertoo, että noin 59 prosenttia Prix de Lausanne balettikilpailun rahoituksesta on peräisin säätiöiltä, yrityksiltä ja yksityishenkilöiltä. Yritysyhteistyötä on toistaiseksi vain muutaman yrityksen kanssa. Näistä merkittävin on ollut kansainvälinen tanssitarvikkeiden valmistaja, joka on ollut kilpailun yhteistyökumppani vuodesta 2007 lähtien. Muita stipendin tarjoavia pitempiaikaisia yhteistyöyrityksiä Kopitopoulosen mukaan on ollut vain muutamia ja tavoitteena on niiden määrän lisääminen. (Kopitopoulos 2015.)

Mona Nicholaksen, USA:n kansainvälisen balettikilpailun toiminnanjohtajan mukaan 65 prosenttia balettikilpailun rahoituksesta on peräisin yksityisiltä säätiöiltä, yksityishenkilöiltä sekä yrityksiltä. Nicholaksen mukaan sponsorointi on balettikilpailun toiminnan kannalta välttämätön tulonlähde. Jacksonin kaupunki on merkittävä tukija ja

tarjoaa mm. toimitilat kilpailulle sekä kilpailutoimistolle, joka toimii aktiivisesti myös kilpailun välivuosina. Toisaalta kilpailuilla on huomattavia positiivisia vaikutuksia alueen talouteen: vuoden 2012 balettikilpailut synnyttivät n. 12,1 miljoonan dollarin tulot alueelle. Alueellisten vaikutusten seurannan lisäksi USA:n balettikilpailussa toteutetaan kilpailijoille, opettajille ja katsojille suunnattuja kyselyjä. Nicholaksen mukaan näistä kilpailu saa konkreettisia argumentteja ja oikeutusta toiminnalleen, joista on apua niin sponsorointimyynnissä kuin yleisemminkin balettikilpailun varainhankinnassa. (Nicholas 2015.)

Jacksonissa henkilöstöresurssit ovat huomattavasti suuremmat kuin Helsingissä: balettikilpailun aktiivisimman vaiheen aikana organisaation palveluksessa työskentelee kymmenen kokopäiväistä ja noin 15 osa-aikaista työntekijää. Vapaaehtoisilla on tärkeä rooli kilpailuissa ja vuonna 2012 heitä oli kilpailun palveluksessa n. 600–800 henkeä erilaisissa tehtävissä kuljettajista vahtimestareihin. (Nicholas 2015.)

Kopitopoulos on todennut, että balettikilpailut tuntuvat haasteelliselta sponsorointikohteelta yrityksen näkökulmasta. Hän kuvailee yritysytteistyöneuvotteluja vaativiksi, sillä kumppaneiden toivomuksena on yleensä suuri näkyvyys. Sponsorineuvotteluja käydään nykyisin yhä pidemmän aikaa, eivätkä yritykset ole valmiita sijoittamaan toimintaan yhtä suuria summia kuin aikaisemmin. Kopitopoulosen mukaan kilpailuilta puuttuu toistaiseksi myös konkreettinen sponsorointistrategia. Yritysten osuutta rahoituksesta pyritään tietoisesti lisäämään ja Kopitopoulos kertoo kilpailun ryhtyneen keräämään ja hyödyntämään arvokasta media- ja yleisödataa, jonka avulla luodaan lisäarvoa kilpailun kohderyhmistä kiinnostuneille yrityksille. (Kopitopoulos 2015.)

Myös Nicholaksen kokemuksen mukaan yritykset arvostavat eniten näkyvyyttä logoilleen ja brändeilleen. Hänen kokemuksensa mukaan balettikilpailu on kuitenkin yrityksille mieluisa kumppani, sillä ne kokevat saavansa imagolleen nostetta yhteistyö kautta ja vastuullisen organisaation leiman. Nicholas kertoo kaupallisen ammattitautansa johdosta ajattelevansa organisaation varainhankintaa yksinkertaisesti myyntityönä: yrityksille on tarjottava houkuttelevia ja ymmärrettäviä kohteita. Kumppaneille esitellään laadukas sponsorointikansio vastikeluetteloineen, joka viestii balettikilpailun välittämistä mielikuvista ja havainnollistaa, kuinka paljon tietyn tasoisen näkyvyys

balettikilpailussa maksaa yrityksille. Kansion sisältämät tarjoomat hintoineen ovat kuitenkin yksilöllisesti muokattavissa yrityksen toiveiden mukaan. (Nicholas 2015.)

Vuonna 2015 ensimmäistä kertaa Lausannessa toteutettu balettikilpailun suoratoisto oli onnistunut kokeilu ja vaikka se oli sijoituksena kallis, sitä pidettiin kannattavana toimenpiteenä kilpailun näkyvyyden kannalta. Arte -kanava, jonka kautta suoratoisto järjestettiin, on yhteistyökumppanina erityisesti eurooppalaisella kulttuurikentällä arvostettu ja sen kautta kilpailut pystyvät tavoittamaan huomattavasti enemmän katsojia. (Kopitopoulos 2015.)

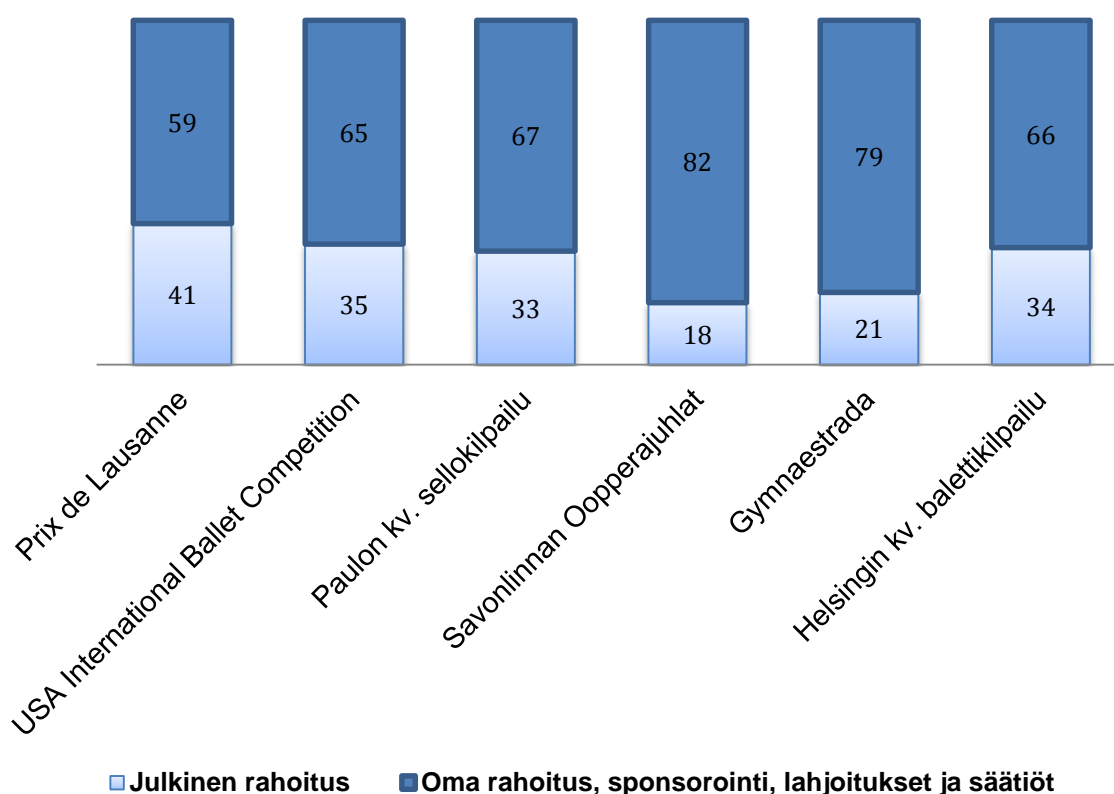
Lausannessa käytetään paljon resursseja suhdetyöhön kilpailujen aikana ja varainhankinta on ympärivuotista. Potentiaalisia tukijoita sekä muita merkittäviä henkilöitä kutsutaan varsinkin balettikilpailun aikana erilaisiin tilaisuuksiin, joissa tarjotaan mahdollisuus tutustua paremmin kilpailun toimintaan. USA:ssa sponsoreita pyritään sitouttamaan seuraaviin kilpailuihin jo edellisten balettikilpailujen yhteydessä. Nicholas kertoo, että yhteydenotto vain vuotta ennen kilpailua on liian myöhään ja sponsorointineuvottelut tulisi aloittaa niin hyvissä ajoin, että ne ehditään sisällyttää yrityksen seuraavan vuoden budjettiin. (Nicholas 2015.)

Pitkäaikaiset kumppanuudet edellyttävät toiminnan ylläpitämistä myös kilpailujen välivuosina. Nicholas kertoo, että sponsoreille lähetetään säännöllisesti uutiskirjeitä ja kutsuja varainhankintatilaisuuksiin. Balettikilpailu järjestää vuosittain vähävaraisille lapsille maksuttoman City Dance -tanssiohjelman, joka syventää yhteistyötä kaupungin kanssa sekä vahvistaa kilpailun yhteiskuntavastuullista imagoa. USA:n kansainvälisellä balettikilpailulla on oma tukiyhdistyksensä Friends of USA IBC, jonka toimintaa Nicholas itse oli ennen toimitusjohtajan tehtäväänsä kehittämässä. Ystävät tukevat balettikilpailun toimintaa taloudellisesti sekä järjestämällä vuosittaisia varainhankintatapahtumia, kuten aikaisempien voittajien galaesityksiä, -illallisia sekä arpajaisia. (Nicholas 2015.)

Lausannen balettikilpailuilla on erittäin vankka asema kansainvälisten balettikilpailujen keskuudessa, mutta niiden ulkopuolella tietoisuus kilpailuista on Kopitopouloksen arvion mukaan vähäistä. Erityisesti sveitsiläisen median kiinnostus on laskenut vuosien varrella ja heikentänyt kilpailun näkyvyyttä. Vuoteen 2002 asti Sveitsin yleisradio

televisioi kilpailujen finaalikierroksen, mutta sittemmin televisiointi on lakkautettu taloudellisista syistä. Sen jälkeen aloitetun kilpailun videoblogin toimittamisen korvasi vuonna 2015 Arte Concert -kanavan suoratoisto verkossa. Tapahtuman näkyvyydellä on Kopitopouloksen mukaan merkitystä sponsoreille. (Kopitopoulos 2015.)

Erilaisten kuva- ja videoratkaisujen yhä monipuolisempi hyödyntäminen tuntuu Kopitopouloksesta todennäköiseltä kehityssuunnalta, koska tanssi on niin visuaalinen kohde. Aikaisempien kilpailujen osallistujia ja mitalisteja on pyritty hyödyntämään paremmin markkinoinnissa ja sitä kautta luomaan tapahtumalle yleisöä puhutteleva tarina. Voittajat ovat usein päätyneet tanssimaailman vaikuttajiksi ja viestivät balettikilpailun merkityksestä lajille. (Kopitopoulos 2015.)



Kuva 5. Yhteenveto opinnäytetyössä käsiteltyjen tapahtumien julkisen ja yksityisen rahoituksen suhteesta

7. KEHITTÄMISEHDOTUKSET

Balettikilpailun sponsorointineuvotteluja on käyty poikkeuksellisen haastavassa taloudellisessa tilanteessa. Vuoden 2015 elinkeinoelämän suhdannetilanne on ollut keskimääräistä heikompi ja johtanut yleisesti sekä tuotannon supistumiseen että henkilöstön vähentymiseen. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2015.) Tämä on väistämättä vaikuttanut, ei ainoastaan balettikilpailun, vaan myös muiden sopivia yrityskumppaneita etsivien tahojen menestykseen yhteistyöneuvotteluissaan.

Taiteen rahoituspohjan laajentamisyritelmä on käytännössä julkisen tuen leikkauksien ennakointia. Tätä kehitystä kannustavat julkilausumat eivät ole kuitenkaan siirtyneet konkreettisiksi teoiksi. Yksityisen ja julkisen rahoituksen yhdistäminen on ehdottomasti hyvä päämäärä, mutta yksityisen sektorin sekä yksityishenkilöiden investointien ja avustuksien lisäämiseen on syytä suhtautua tietyllä tosiseikat huomioon ottavalla varauksella. Suomen Kulttuurirahaston selvityksessä arvioidaan, että taiteen ja kulttuurin sponsoroinnin kokonaismäärä on vajaa kymmenesosa valtionosuuslaitosten budjetin loppusummasta (Suomen Kulttuurirahasto 2015).

Mesenaatit ovat aikoinaan olleet julkista sektoria merkittävämpiä suomalaisen taiteen ja kulttuurin rahoittajia, mutta vallitseva varainhankinnan kulttuuri on toistaiseksi vaatimatonta ja muutokset vievät aikaa: yksityishenkilöiden tai yritysten asema taiteen rahoittajina Suomessa tuskin muuttuu kovin nopeasti. Sponsorointi ja lahjoitukset lisääntynevät taloudellisen tilanteen kohentuessa, mutta tulevat suurella todennäköisyydellä säilymään lähinnä julkista rahoitusta täydentävänä instrumenttina – erityisesti toimintaansa pitkäjänteisesti suunnitteleville taidelaitoksille, mutta myös tapahtumien ja festivaalien rahoituksessa. Toisaalta pitkittyessään taloudellinen laskusuhdanne tulee pienentämään myös säätiöiden avustuksia (Saukkonen 2014, 51). Säätiöiden painotukset apurahahauissa ja strategiset tavoitteet saattavat vaihtua samoin kuin hakemuksia arvioivat asiantuntijatkin. Kaikille hyvilläkään hakemuksille ei riitä avustuksia, ja vaikka useat säätiöt ovat toistaiseksi olleet suopeita balettikilpailulle, ei ole mitenkään selvää, että balettikilpailu myös jatkossa arvioidaan avustuksen ar-

voiseksi kohteeksi sitä tukeneiden säätiöiden toimintapolitiikan kannalta. (Levanto 2015.)

Asiantuntijahaastattelujen kautta katson saaneeni ajankohtaista tietoa sponsoroinnista ja erilaisia ideoita, joiden pohjalta kehittää balettikilpailuja niin yritysten kuin yksityishenkilöidenkin näkökulmasta. Organisaatioiden haastattelut tarjosivat paljon sellaisiakin kehitysideoita, jotka edistävät sponsorointia lähinnä välillisesti lisäämällä tapahtumien näkyvyyttä ja tehostamalla tapoja, joilla ne toteuttavat tehtävänsä. Esimerkiksi Gymnaestradalta lainaisin heidän käyttämänsä ilmeisen tehokkaan aivo-riihityöskentelyn, jonka avulla kilpailuyhdistys voisi kehittää omia ydinviestejään ja toimintamallejaan ennakkoluulottomasti useista eri näkökulmista. Sellokilpailun varjo-raati vaikuttaa erinomaiselta tavalta tuottaa kiinnostavaa ja laajempia yleisöjä puhuttelevaa sisältöä sosiaaliseen mediaan ja sitä kannattaisi kokeilla myös balettikilpailussa. Kaiken kaikkiaan useimmat kohteet tuntuivat - toki kukin omista lähtökohdistaan - toteuttavan yritysyhteistyötä monissa kohdin asiantuntijoiden suositusten mukaisesti. Resursseista riippuen tämä saattaa tarkoittaa erityisen luovaa, yrityksen sekä asiakkaan näkökulman huomioivaa tuotteistamista, kilpailutusta osana kustannustehokkaita yhteistyöratkaisuja sekä erilaisia organisaation tarvitsemiin palveluihin tai tuotteisiin perustuvia kumppanuuksia.

Opinnäytetyötä varten tekemieni haastattelujen ja keräämäni tiedon perusteella käsitelen seuraavaksi kolmea ratkaisuehdotusta, joita tilaaja voi soveltaa harkintansa mukaan. Balettikilpailun mahdollisuudet yksityisellä sektorilla säätiörahoituksen lisäksi ovat yritysyhteistyön kehittäminen tehokkaammalla tuotteistamisella, eli keskittymällä mahdollisimman yksinkertaisiin ja kustannustehokkaisiin ratkaisuihin. Liiketoiminnan kumppanuuksien rinnalla balettikilpailun kannattaa pyrkiä entistä vastavuo- roisempaan markkinointiyhteistyöhön kaupungin kanssa erityisesti sen näkyvyyden ja tunnettuuden parantamiseksi. Toinen mahdollisuus hankkia lisärahoitusta yksityiseltä sektorilta on rakentaa pitkäntähtäimen varainhankinnan suunnitelma yrityksille ja yksityishenkilöille, joka perustuisi vastikkeettomaan rahoitukseen ja haluun tukea itselleen tärkeää tai yrityksen brändiä vahvistavaa kohdetta. Kolmas, kenties radikaalein ratkaisu olisi siirtää balettikilpailu ympärivuotisen, kokeneen tanssialan organisaation alaisuuteen, mikä vaikuttaisi balettikilpailun suurimpaan haasteeseen, eli toiminnan katkonaisuuteen ja lyhyeen keston.

7.1 Yritysyhteistyön mahdollisuudet

Valanko (2009, 19) katsoo lyhytkestoisten tapahtumien eduksi, että niissä muiden markkinointikeinojen vaikutukset on helpompi eristää tuloksista. Tapahtuman kesto on kuitenkin arvokas tekijä sponsoroinnin kannalta. Erään näkemyksen mukaan sponsoroinnin vaikuttavuus koostuu yhtälöstä:

Sidoksen lujuus x yhteistyön kesto x (yhteistyön synnyttämä myönteinen kokemus + yhteistyön aikaansaama asennemuutos)

Sidoksen lujuuteen vaikuttaa mm. se, miten muut markkinointiviestinnän keinot integroidaan sponsorointiin ja tapahtuman kohdalla kestolla tarkoitetaan myös tapahtumaa edeltävää ja sen jälkeistä viestintää, jolla pidennetään kumppanuuden kestoa. Myönteinen kokemus syntyy, mikäli asiakas havaitsee sponsorin ja kohteen välisen yhteyden. Muutokset asenteissa ovat yleisesti seurausta riittävästä ja selkeästä viestinnästä, joka välittää ne merkitykset, joita yhteistyöllä pyritään luomaan. (Fill 2005, 728.) Tapahtuman kestolla ja välivuosien toiminnalla on siis olennainen merkitys sponsoroinnin muita vaikutuksia vahvistavana tai heikentävänä tekijänä.

Kilpailulla on ollut aikaisempina vuosina tärkeitä palveluihin ja tuotteisiin perustuvia barter -kumppanuuksia: vuonna 2012 suomalainen koruvalmistaja tarjosi kilpailun palkinnot Grand Prix'n voittajalle sekä juniori- että seniorisarjojen voittajille. Auto-merkki luovutti viisi ajoneuvoa kilpailun kuljetuksia varten ja finaalin sekä gaalan meikkitaiteilijat tarjosi kosmetiikka-alan kumppani. Lääkäri- ja fysioterapiapalvelut kilpailijoille ja vapaaehtoisille järjestyivät yhteistyökumppanin kautta. Kuten Järventausta huomautti sellokilpailujen kohdalla, tällaiset toiminnalliset yhteistyön muodot laskevat merkittävästi kilpailuorganisaation toimintakustannuksia. Yhä todennäköisemmältä vaikuttaa tilanne, jossa pienen, balettilpailun tapaisen tapahtuman kumppanuuksissa ei liiku raha, vaan yhteistyö perustuu palvelujen vaihtoon ja vaikuttaa sitä kautta toiminnan kuluihin. Erityisesti tätä kannattaisi pohtia merkittävien kuluerien kohdalla, kuten esimerkiksi kilpailijoiden ja tuomariston majoitusten kohdalla: löytyisikö kilpailulle sopiva kumppani majoitusosalta, jonka kanssa se pystyisi jatkossa neu-

vottelemaan nykyistä edullisemmat majoitushinnat, joissa pienikin alennus laskee kustannuksia tehokkaasti.

Valanko peräänkuuluttaa kohteilta tutkimustietoa tunnettuudestaan, herättämistään mielikuvista sekä ydinkohderyhmän syvällistä tuntemusta. Hänen mukaansa toimivan yhteistyön edellytyksiin kuuluu, että kohde voi esittää objektiivista tutkimustietoa vaikuttavuudestaan, se tuntee kohderyhmänsä ja sillä on tarjota kattavat asiakasrekistrit. (Valanko 2009, 74–77, 139–141.) Sponsoroinnin yleistymisen yritysten markkinoitikeinona edellyttää kohteilta enemmän panostusta tuotteistamisen ja erottuvien myyntiargumenttien muotoilua. Yleisön mielikuvat ja käsitykset kohteesta ovat tärkeitä kriteerejä, mutta myös kovaa faktaa kaivataan argumentoinnin tueksi. (Preston 2012, 88–91; Strandholm 2015.) Balettikilpailun kannattaa jatkossa kerätä palautetta ja tietoa kohderyhmiltään kyetäkseen paremmin arvioimaan, kuinka hyvin se toteuttaa tehtävänsä. Tuloksien avulla voidaan myös kehittää kilpailun markkinoinnissa hyödynnettäviä mielikuvia ja viestejä. Avustuksen tai sponsoroinnin avulla toteutettu toiminta, saavutetut hyödyt ja vaikuttavuus tulee pystyä osoittamaan kaikille toiminnan rahoittajille. Myös lahjoitukset mielletään nykyisin yhä enemmän sijoituksiksi, joiden avulla organisaatio tai yksityishenkilö haluaa auttaa kohdetta toteuttamaan toimintaansa entistä paremmin (Lehmuskumpu 2015).

Koska kumppanuudet yritysmaailman kanssa ovat yhä strategisempia, olisi kolmannen osapuolen käyttäminen sponsorointineuvotteluissa balettikilpailuyhdistyksen kaltaiselle pienelle organisaatiolle perusteltu ratkaisu. Asiantuntijoiden mainitsemat balettikilpailulle ominaisten mielikuvien tuotteistaminen ja vaikuttavuuden sekä hyötyjen argumentointi voisi kehittyä osaavien ammattilaisten käsissä ja vapauttaa organisaation resursseja varsinaisen toiminnan kehittämiseen. Markkinoinnin asiantuntija pystyisi todennäköisesti myös brändäämään tapahtumaa tehokkaammin ja lisäämään sen näkyvyyttä uusin keinoin. Kilpailuyhdistyksen ulkopuoliset näkemykset voisivat tuoda uusia ideoita kilpailun markkinointiin ja viestintään.

Yksi tärkeä välittäjätoimiston käyttämistä puoltava tekijä ovat markkinointitoimistojen laajat kontaktit yritysmaailmaan (Laakso 2015). Käytäntö on osoittanut, ettei hyväkään substanssi riitä sinetöimään neuvotteluja ilman sopivia suhteita osapuolten välillä. Erityisesti suurempien yritysten sponsorointilinjaukset ovat konsernitasolla määri-

teltyjä ja tällaisten sponsorointiohjelmien piiriin pääseminen on vaikeaa ja hidasta. Pienemmät ja dynaamisemmat yritykset, jotka etsivät kohderyhmilleen ja tavoitemielikuvilleen sopivia kohteita, tulevat todennäköisemmin kyseeseen balettikilpailun kohdalla. Sopivien kumppaneiden löytäminen kilpailulle helpottuisi ammattilaisen avulla.

Vuoden 2016 balettikilpailun julkinen tuki ministeriöltä ja kaupungilta on yhteensä 190 000 euroa. Tämän tason ylläpitämistä voidaan pitää tavoitteena myös jatkossa, mutta se edellyttää silti huomattavan, mielellään yhtä suuren, rahoituksen keräämistä yksityisiltä säätiöiltä. Sopivan kunnianhimoiseksi tavoitteeksi yritysten investoinneille voisi balettikilpailun kohdalla asettaa 100 000 – 150 000 euroa, joka koostuisi useammasta sopimusravoltaan 10 000 - 30 000 euron kumppanuudesta.

Ulkomaisissa balettikilpailuissa sponsoreiden kerrottiin arvostavan näkyvyyttä. Uskoisin, että kyseessä on pikemminkin organisaatioiden tulkinta tilanteesta kuin merkki erilaisesta sponsorointikulttuurista. Alan kansainvälinen kirjallisuus ja haastattelemani asiantuntijat painottivat yhteistyön muotojen moninaistumista ja luovien ratkaisujen merkitystä. Toisaalta pienet organisaatiot joutuvat miettimään huolella ratkaisujensa sisältöjä, koska niillä ei ole käytössään suurempien toimijoiden henkilöstöresursseja myynnissä ja markkinoinnissa. Tämä on myös balettikilpailun tilanne, jossa ulkopuolisen ammattilaisen johdolla tuotteistetut ratkaisut voisivat avata uudenlaisia mahdollisuuksia ja kumppanuuksia. Uudenlainen lähestymistapa yritys yhteistyöhön tuntuu kokeilemisen arvoiselta ratkaisulta alkuvuoden 2015 perusteella, sillä on osoittautunut, ettei aikaisempi malli toimi toivotulla tavalla nykytilanteessa.

7.2 Varainhankinta yksityishenkilöiltä

Useat haastateltavistani arvelivat, että balettikilpailun kaltaiselle voittoa tavoittelemattomalle, pienelle organisaatiolle voisi olla kannattavampaa pyrkiä kehittämään varainhankintaansa ja kerätä lahjoituksia yksityishenkilöiltä, kuin valmistella yritys yhteistyökumppanuuksia. Säätiörahoituksen hakeminen ja yksityishenkilöiden sitouttaminen saattaisivat olla kilpailulle sopivampi ratkaisu, kuin haastavat sekä resursseja kuluttavat, ja silti epävarmat sponsorointineuvottelut.

Alkujaan yleishyödyllisten yhdistysten toiminta perustui lähes kokonaisuudessaan vapaaehtoisuuteen, jäsenmaksuihin ja lahjoituksiin (Virén 2014, 96). Kansainvälisen tason balettikilpailujen järjestämiseen vaaditaan nykyisin toki enemmän resursseja, mutta ajatus oman vahvan ydinkannattajakunnan keräämisestä toiminnan yhdeksi tukijalaksi on linjassa kilpailuyhdistyksen toiminnan yleishyödyllisyyden sekä sen tavoitteiden, yleisöpohjan laajentamisen ja klassisen baletin tunnettuuden lisäämisen, kanssa. Balettikilpailuyhdistys on harkinnut kokeilevansa joukkorahoituskampanjaa kotimaisessa mesenaatti.me -yhteisörahoituspalvelussa ja rahoittavansa kampanjan avulla yleisön palkinnon tai kilpailun gaalanäytökseen kutsuttavien, vierailevien tanssijoiden palkkioita. Balettikilpailulla on kannatusjäsenoimintaa tälläkin hetkellä, mutta puutteellinen vuorovaikutus, säännöllisten etuuksien ja tapahtumien niukkuus, eli tässäkin tapauksessa viime kädessä toiminnan katkonaisuus, ovat sen kasvun suurimpia esteitä.

Balettikilpailu voisi pyrkiä taloudellisesti vaatimattomien kannatusjäsenyysratkaisujen sijaan tarjoamaan strategisempaa vaikuttaja-asemaa yksityishenkilöille. Sopivia konkreettisia kohteita voisivat olla esimerkiksi yhden tai useamman kilpailijan majoituksen ja ylläpidon kustantaminen kilpailun aikana, alkaen muutamasta tuhannesta eurosta tai gaalaesityksen vierailevien tanssijoiden rahoittaminen noin 10 000 eurola. Usean tuhannen euron lahjoitukset ovat ainakin suomalaisittain kunnianhimoisia tavoitteita, mutta tuotoilla tulisi pystyä kattamaan myös toimintaa pyörittävän henkilön palkkio. Yksityishenkilöille sopivia vastikkeita voisivat olla lippujen ja VIP-tapahtumien lisäksi erilaiset mahdollisuudet osallistua sopivalla tavalla balettikilpailun ennakkovalmisteluihin ja suunnitteluun sekä tietenkin tapaamiset tuen kohteena olevien kilpailijoiden kanssa. Mitä enemmän yksityishenkilöille voidaan tarjota vaikutusmahdollisuuksia ja merkityksellistä lisäarvoa heidän osallistumiselleen, sitä enemmän tämän sopivan, klassiseen balettiin intohimoisesti suhtautuvan kohderyhmän voi odottaa investoivan balettikilpailuun. Koska suhteiden luominen yksityishenkilöihin vaatii aikaa, on taustatyötä tällaiselle uudelle avaukselle syytä ryhtyä tekemään ajoissa, mikäli sitä pyritään tulevaisuudessa toteuttamaan tavoitteellisemmin. (Lehmuskumpu 2015b.)

7.3 Pohdintaa kilpailun taustaorganisaatiosta

Asiantuntijahaastattelujen ja omien havaintojeni perusteella uskaltaisin muodostaa tuloksien pohjalta vieläkin radikaalimman suosituksen: jo jonkin aikaa sponsorointikohteitaan vähentämään pyrkivät ja syvempään yhteistyöhön pyrkivät yritykset (Vottonen 2012, 88–89) eivät saa balettikilpailuista etsimäänsä lisäarvoa markkinointiin. Toiminnan katkonaisuus estää pidempiaikaisten kumppanuuksien syntyminen, eikä kilpailun oma brändi ole riittävän tunnettu, vaan se on kumppanuusneuvotteluissa riippuvainen hallituksensa jäsenten erityisestä vetovoimasta. Hallituksen kokoonpano voi kuitenkin muuttua ja siitä saattaa seurata välittömiä epäedullisia vaikutuksia balettikilpailun asemaan yritys yhteistyöneuvotteluissa.

Haastatteluissa nousi selvästi esiin, että ideaalitulanteessa kilpailun taustavoimana toimisi kokenut tanssialan tapahtumia säännöllisesti järjestävä organisaatio. Klassisen baletin kilpailulle on vaikea kuvitella luontevampaa taustaorganisaatiota Suomessa kuin Kansallisbaletti, jonka kautta toiminta saisi kaivattua jatkuvuutta, alan asiantuntemusta ja verkostoja sekä ennen kaikkea merkittävää imagohyötyä. Tiivis yhteistyö Kansallisbaletin kanssa helpottaisi huomattavasti toimintaa, mutta edellyttää silti kilpailuyhdistyksen hallitukselta aktiivisuutta ja halua sitoutua toiminnan kehittämiseen.

Kilpailun omistajuuden siirto on mahdollista toteuttaa eri laajuuksissa. Kevyimmillään Kansallisooppera ottaisi nykyistä merkittävämmän yhteistyökumppanin roolin ja tulisi aikaisempaa enemmän vastaan tilavuokrissa - yhdessä balettikilpailun suurimmista kulueristä - sekä kilpailun markkinoinnissa, ja saisi vastineeksi lisää kansainvälistä näkyvyyttä balettikilpailun kautta tai sopivaksi katsotun osuuden lipputuloista. Kilpailun järjestämisestä vastaisi tässä tapauksessa edelleen erillinen taustaorganisaatio.

Balettikilpailun toiminta ei myöskään vaikuttaisi olevan ristiriidassa Kansallisoopperan tehtävän kanssa, joka on Oopperan verkkosivuilla muotoiltu seuraavasti:

”Suomen Kansallisooppera on korkean kansainvälisen tason ooppera- ja balettitalo.

Kansallinen taidelaitos toimii koko Suomen hyväksi: Kansallisooppera on maan ainoa ammatillinen oopperatalo, Suomen Kansallisbaletti taas maan ainoa ammatillinen balettiryhmä, ammattikuoro on niin ikään Suomen ainoa ja orkesteri on kooltaan maan suurin. Vakinaisia työntekijöitä on 526, ja heidän lisäksi

talossa työskentelee vuosittain noin 900 vierailijaa eri tehtävissä. (Luvut ovat vuodelta 2013.)

Rikas ohjelmisto on vaihteleva ja laaja. Kansallisoopperan tehtävä on esittää sekä aikaa kestäviä klassikkoja että uusia teoksia, maailmalta ja kotimaasta.”

Useimmat yhteistyökumppanit ovat vaikuttaneet kiinnostuneilta ratkaisuilta, joissa hyödynnetään Kansallisbaletin tanssijoita ja esityksiä. Toki uudet kumppanit usein myös perehdytetään klassisen baletin maailmaan kutsumalla heidät tapaamisen yhteydessä balettiesitykseen. Kansallisbaletin tanssijat ovat aikaisempinakin vuosina osallistuneet kilpailun ennakkomarkkinointiin ja perinteisesti kilpailussa parhaiten menestyneet suomalaiset tanssijat ovat Kansallisbaletista tai nuorimmat Kansallisoopperan balettioppilaitoksen oppilaita. Useimmille haastateltavillenenikin balettikilpailun omistajuus oli epäselvää ja yhteys Kansallisoopperaan koettiin erittäin vahvana. Kilpailu tuo nuoria huippulahjakkuuksia Suomeen ja on siten myös baletin henkilöstöpoliittisesta näkökulmasta mielenkiintoinen tilaisuus rekrytoida kansainvälisiä tähtiä Kansallisbalettiin, kuten aikaisempina vuosina usein on tapahtunutkin.

Oopperatalot ja balettiryhmät kuormittuvat kuitenkin jo ennestään jatkuvasta varsinaisen esitystoiminnan ohella toteutettavasta toiminnasta. Erilaiset yleisötyöhankkeet, kiertueet ja balettikoulun esitystoiminta kuluttavat paljon resursseja. Helsingin balettikilpailun tuomaristossa vuonna 2005 toiminut Bostonin baletin johtaja Mikko Nissinen on todennut, ettei hänestä ammattiryhmän ole järkevää olla balettikilpailun järjestäjä. Alkujaan Bostonissa järjestetty ballerina Valentina Kozlovan mukaan nimetty balettikilpailu joutui yleisö-, rahoitus-, ja samalla näkyvyysongelmien vuoksi siirtymään New Yorkiin. Kilpailun perustaja Kozlova kuitenkin toteaa, että balettikilpailut voisivat hyvin kiertää ja perustaa toimipisteitä eri kaupunkeihin tai maihin. (Gantz 2012.) Monet kansainväliset kilpailut ovat ratkaisseet asian järjestämällä semifinaaleja tai valintakilpailuja ulkomailla ennen varsinaista kilpailuja. Helsingin balettikilpailu voisi harkita pohjoismaiden ja Baltian maiden välisen yhteistyön vahvistamista. Tallinnassa, Falunissa ja Riikassa järjestetään nykyisin kansainvälisiä balettikilpailuja. Verkostoituminen ja voimien yhdistäminen saisi aikaan kustannussäästöjä ja toisaalta uusi kumppanuus voisi avata myös uusia, tässä tapauksessa pohjoismaisia rahoituskanavia (Levanto 2015).

8. JOHTOPÄÄTÖKSET

Opinnäytetyöni tilaaja on suhtautunut avoimesti kehittämisehdotuksiin ja on halukas kokeilemaan uusia toimintamalleja. Kilpailuyhdistys on uusina toimenpiteinä päätenyt sekä käyttämään markkinointitoimistoa yritysysteistyömyynnissään että neuvottelemaan tiiviimmän yhteistyön Kansallisoopperan kanssa, mikä on johtanut merkittäviin kustannussäästöihin tilavuokrassa.

Markkinointitoimisto on aloittanut työnsä kehittämällä balettikilpailun brändäystä ja avainviestejä. Samalla se luo balettikilpailulle sopivan sponsorointistrategian ja tuotteistaa sponsorointipaketit, jotka perustuvat pääasiassa sisällöllisiin ja toiminnallisiin yhteistyöratkaisuihin. Tavoitteena on kerätä n. 150 000 euroa sponsorirahoitusta, pääasiassa erilaisia osallistavia yhteistyömalleja hyödyntäen. Toimiston työskentely tähtää myös kilpailun näkyvyyden parantamiseen. Kilpailuyhdistys odottaa mielenkiinnolla, miten ulkopuolisen osapuolen asiantuntemus, uudet näkemykset ja suhteet tulevat vaikuttamaan balettikilpailun sponsorimyyntiin.

Yksityishenkilöt eivät pysty korvaamaan julkista tai säätiörahoitusta, mutta voivat tärkeällä tavalla edistää toiminnan kestävyttä ja menestystä. Toisaalta on hyvä pitää mielessä, että yksityishenkilöiden sitouttaminen organisaation toimintaan edellyttää pitkäjänteistä ja suunnitelmallista toimintaa, joka vie aikaa ja kysyy osaamista – resursseja, joita erityisesti pienemmissä organisaatioissa on harvoin riittävästi. On myös syytä tarkkaan punnita synnyttääkö tällainen toiminta enemmän tuloja kuin sen ylläpitäminen kuluttaa. Monet suuremmatkin kulttuuri- ja taidelaitokset ovat kokeneet perinteisen ystävätoiminnan organisoinnin taloudellisesti kannattamattomaksi investoinniksi. (Levanto 2015; Mermiri 2010, 4-5.)

Markkinointitoimisto on kuitenkin ehdottanut hieman erilaisen konseptin tarjoamista yksityishenkilöille. Päämääränä ei ole käynnistää perinteistä kannatusjäsenoimintaa, vaan sitouttaa henkilöt aktiivisella ja mielekkäällä tavalla balettikilpailun toimintaan. Balettikilpailun ystäville suunnattu ohjelma tarjoaa jäsenistölle tyypillisten kannatusjäsenetuuksien, kuten pääsylippujen ja taiteilijatapaamisten, lisäksi ainakin mahdollisuuden osallistua think tank -toimintaan ja tulevien kilpailujen kehittämistyöhön. Oh-

jelman suunnittelutyötä tehdään parhaillaan ja sen tarkoituksena on tarkastella balettikilpailua ja klassista balettia uudesta näkökulmasta. Kyseisen balettikilpailun lähettäjäksi nimetyn ryhmän ensimmäinen kokoontuminen on suunniteltu järjestettäväksi alkuvuonna 2016. Balettikilpailun pääsihteerinä työskentelen tiiviissä yhteistyössä markkinointitoimiston kanssa sekä sponsorimyyntiin että balettikilpailun lähettäjien ohjelmaan liittyen, joten pääsen seuraamaan tilanteen kehittymistä ja sen vaikutuksia balettikilpailun toimintaan kevään 2016 aikana.

Yhteistyötä Helsingin kaupungin kanssa on tehty Visit Helsingin ja Daruden kanssa elokuussa 2015 toteutetulla markkinointivideolla, jonka pääasiallisena kohderyhmänä ovat kilpailuun osallistuvat nuoret tanssijat. Kesäisessä Helsingissä Kansallisbaletin tanssijoiden kanssa kuvattua videota on jaettu sekä balettikilpailun omissa että Visit Helsingin sosiaalisen median kanavissa. Video on saanut paljon myönteistä palautetta ja antaa hienoa näkyvyyttä balettikilpailun lisäksi myös Helsingille sekä Suomen Kansallisbaletille. Kilpailun näkyvyyttä pyritään edistämään myös finaalien ja gaalan televisioinnilla tai suoratoistolla, joita koskevat neuvottelut ovat parhaillaan käynnissä.

Kolmesta kehitysehdotuksesta balettikilpailun tiiviimpi yhteistyö Kansallisbaletin kanssa vaikuttaisi eniten balettikilpailun rahoitukseen, imagoon, viestintään ja toiminnan jatkuvuuteen. Tätä ratkaisua sovelletaan jo vuoden 2016 balettikilpailussa ja tällä hetkellä pitkäntähtäimen tavoitteena on virallistaa balettikilpailun ja Suomen Kansallisliigojen välinen yhteistyö. Kansallisbaletin näkökulmasta balettikilpailu tarjoaisi vaihtelua varsinaiseen kausiohjelmistoon ja voisi hyvin olla Kansallisliigojen olemassa olevien sponsoreiden näkökulmasta mielenkiintoinen tapahtuma. Yritykset, jotka eivät pidä Kansallisliigoja sopivana kohteena, voisivat olla kiinnostuneita lyhytkestoisemmista ja pienemmistä yhteistyökumppanuksista balettikilpailun kaltaisen tapahtuman kanssa ja siirtyä välillisesti lähemmäs Kansallisliigoja. Yhteistyössä Kansallisbaletin kanssa balettikilpailu puolestaan saisi selvää vetoapua markkinointiviestintäänsä ja pystyisi levittämään sponsoreiden panostusta ajallisesti: nelivuotisen kumppanuuden aikana kyetään rakentamaan mielenkiintoisempi ja syvempi kumppanuus, joka huipentuu itse balettikilpailuissa.

Mikäli kilpailuyhdistys siirrettäisiin tulevaisuudessa kokonaisuudessaan Kansallisbaletin alaisuuteen, johtaisi se todennäköisesti selvään valtionosuuksien vähenemiseen toiminnan rahoituksessa. Toisaalta kilpailuorganisaatio välttyisi huomattavilta tilavuokrakuluilta ja todennäköisesti pystyisi leikkaamaan muitakin tuotantokustannuksiaan. Säätiörahoitukseen tuskin säilyisi nykytasolla, mutta lähihistoria osoittaa, että säätiörahoitusta on saatu myös Kansallisbaletin merkittäviksi arvioituihin hankkeisiin, kuten vuonna 2013 Kansallisbaletin Nuorisoryhmän perustamiseen. Balettikilpailun täydellinen siirtyminen Kansallisbaletin alaisuuteen ei ole kuitenkaan todennäköinen kehityssuunta, vaan luultavampaa on, että balettikilpailun taustalla toimii jatkossakin oma erillinen organisaationsa. Siten vaikutukset kilpailun julkiseen ja säätiörahoitukseen olisivat myös matillisempia.

Ideaalitilanteessa olisin käynyt enemmän vuoropuhelua eri mahdollisuuksista kilpailuyhdistyksen kanssa, mikä olisi todennäköisesti johtanut vieläkin kiinnostavampiin ratkaisuihin. Esimerkiksi yhdessä markkinointitoimiston kanssa järjestetyt aivoriihet olisivat varmasti olleet hedelmällisiä ja tuoneet hallituksen jäsenten monipuolista asiantuntemusta kilpailun käyttöön. Kilpailun lähestyessä valmisteltavaa on kuitenkin paljon, eikä hallituksella ole mahdollisuuksia keskittyä kokouksissaan yritysyhteistyön ja varainhankinnan kehittämisen ideointiin. Mikäli nyt käynnistettyä kehittämistyötä ja sitä varten perustetun työryhmän toimintaa päätetään jatkaa vuoden 2016 kilpailujen jälkeen, ehditään seuraaviin kilpailuihin mennessä toimintamalleja varmasti kehittää pidemmälle.

Yhä useammat kansainväliset balettikilpailut ovat viime vuosina joutuneet erinäisistä, ei yksin taloudellisista, syistä johtuen lakkauttamaan toimintansa. On tärkeää, että balettikilpailut säilyttävät mielekkyytensä paitsi rahoittajiensa, myös niiden ensisijaisien kohderyhmien, eli tanssijoiden ja yleisön mielestä. Helsingin kansainvälinen balettikilpailun tulee pystyä oikeuttamaan olemassaolonsa näiden keskeisten ryhmien silmissä, eli täyttämään katsomot ja houkuttelemaan kansainvälisiä tähtiä Helsinkiin. Silloin sillä on myös paremmat mahdollisuudet löytää yhteistyökumppaneita yrity maailmasta ja tarjota lisäarvoa Kansallisbaletin toimintaan.

Yhdeksäs Helsingin kansainvälinen balettikilpailu on määrä järjestää vuonna 2020. Toivon mukaan taloudellinen tilanne on siihen mennessä kehittynyt parempaan suun-

taan, eikä valtion tuki kulttuurille ja taiteelle ole supistunut kaikkein synkimpien ennusteiden mukaisesti ja yritysten talous on terveemmällä pohjalla kuin vuonna 2015. Siinä tapauksessa julkisen rahoituksen tason säilyttäminen ja yritys yhteistyökumppaneiden hankinta tulee olemaan helpompaa kuin tällä hetkellä. Kevään 2016 jälkeen kilpailuyhdistys pystyy arvioimaan, kuinka markkinointitoimiston käyttäminen sponsorimyynnissä on onnistunut. Toistaiseksi yhteistyö on sujunut lupaavasti ja saanut myönteisen vastaanoton kilpailuyhdistyksen puolelta. Yhteistyöjärjestely Kansallisoopperan kanssa on oleellisesti helpottanut kilpailun taloudellisia paineita ja kilpailujen jälkeen on syytä pohtia, miten yhteistyötä voitaisiin molemmin puolin vahvistaa jatkossa.

LÄHTEET

- Bowdin, Glenn & Allen, Johnny & O'Toole, William & Harris, Rob & McDonnell, Ian 2011. Events Management. Third Edition. Elsevier Ltd. Great Britain.
- Causales 2014. European Cultural Sponsorship Market – Quo Vadis? Cultural Brands 2015. Annual of Cultural Marketing and Cultural Sponsoring. Viitattu 1.8.2015.
http://issuu.com/causales/docs/cultural_brands_2015?e=11971220/11901193
- Charities Aid Foundation 2104. World Giving Index. A global view of giving trends. November 2014. Viitattu 1.8.2015. https://www.cafonline.org/docs/default-source/about-us-publications/caf_wgi2014_report_1555awebfinal.pdf
- Elinkeinoelämän keskusliitto 2015. Suhdannebarometri. Elokuu 2015. Viitattu 20.8.2015. <http://ek.fi/wp-content/uploads/SB-elo2015.pdf>
- Fill, Chris 2005. Marketing communications. Engagement, strategies and practice. Fourth edition. Pearson Education Limited. England.
- Finland Festivals 2014. Festivaalien taloudellisia avainlukuja - Finland Festivalsin jäsenfestivaalien taloustietoja vuodelta 2012. Viitattu 29.7.2015.
<http://www.festivals.fi/wp-content/uploads/2014/04/Festivaalien-taloudellisia-avainlukuja-20121.pdf>
- Gantz, Jeffery 2012. Boston International Ballet Competition, renamed, dances off to New York. Boston Globe 3.11.2012. Viitattu 10.9.2015.
<https://www.bostonglobe.com/arts/theater-art/2012/11/03/boston-international-ballet-competition-renamed-dances-off-new-york/W894bbT4Rrc6MXkQQImFJN/story.html>
- Giving USA 2015. Giving USA: Americans Donated an Estimated \$358.38 Billion to Charity in 2014; Highest Total in Report's 60-year History. 29.6.2015. Viitattu 30.7.2015. <http://givingusa.org/giving-usa-2015-press-release-giving-usa-americans-donated-an-estimated-358-38-billion-to-charity-in-2014-highest-total-in-reports-60-year-history/>
- Gymnaestrada 2015. Gymnaestrada pähkinänkuoressa. Viitattu 20.8.2015.
<http://www.gymnaestrada.fi/gymnaestrada/gymnaestrada-pahkinankuoressa/>
- Herranen, Kaisa & Karttunen, Sari 2015. Parantaako valtion tapahtumatuki kulttuurin alueellista saatavuutta? Tieto&Trendit 3-4/2014. 22.8.2014 Viitattu 5.8.2015.
<http://tietotrendit.stat.fi/mag/article/83/#sthash.9pJTUilN.dpuf>.
- IEG 2015a. Sponsorship Spending Report. Where All The Dollars Are Going And Trends For 2015. Viitattu 30.7.2015.
<http://www.sponsorship.com/Resources/Sponsorship-Spending-Report--Where-The-Dollars-Are.aspx>
- IEG 2015b. Findings from the First-ever IEG Property Benchmarking Survey. Viitattu 15.8.2015. <http://www.sponsorship.com/Latest-Thinking/Sponsorship-Infographics/Findings-from-the-First-ever-IEG-Property-Benchmarking-Survey.aspx>

- Järventaus, Johanna 2015. Pääsihteeri, Paulon kansainvälinen sellosellokilpailu 2013. Haastattelu 18.6.2015. Helsinki.
- Kopitopoulos, Catherine 2015. Prix de Lausanne, viestintäpäällikkö. Kysely sähköpostitse 15.6.2015 ja puhelinhaastattelu 17.6.2015.
- Kotler, Philip & Armstrong, Gary & Harris, C. Lloyd & Piercy, Nigel 2013. Principles of Marketing. 6. eurooppalainen painos. Pearson Education Limited.
- Kuulu 2015. Kesätapahtumat 2015 somessa. Blogikirjoitus 5.7.2015. Viitattu 10.9.2015. <http://www.kuulu.fi/kesatapahtumat-2015-somessa/>
- Laasanen, Juhani 2011. Vapaaehtoistyön kansantaloudelliset vaikutukset. Mannerheimin Lastensuojeluliitto; Suomen 4h-liitto; Suomen Pelastusalan Keskusjärjestö; Suomen Punainen Risti. Raportteja 70. Helsingin yliopisto Ruralia-instituutti. Viitattu 4.8.2015. <http://www.helsinki.fi/ruralia/julkaisut/pdf/Raportteja70.pdf>
- Lehmuskumpu, Heidi 2013. Attracting and Maintaining Funders after an Internal Crisis in an Arts Organization Case: Dance Theatre of Harlem. Master's Thesis. University of the Arts Helsinki. Sibelius Academy. Arts Management. Spring 2013. Viitattu 28.10.2015. http://ethesis.siba.fi/files/pro_gradu_lehmuskumpu_spring_2013.pdf
- Lehmuskumpu, Heidi 2015a. Varainhankinnan, viestinnän sekä taidejohtamisen asiantuntija. Haastattelu 11.2.2015. Helsinki.
- Lehmuskumpu, Heidi 2015b. Pelastaako yksityinen raha suomalaisen taiteen? Puhkeen päivä 19.5.2015. Yle Areena. Viitattu 10.9.2015. <http://areena.yle.fi/1-2819113>
- Lehmusvesi, Jussi 2015. Kuinka kulttuurin miljardi jaetaan? HS-analyysi. Helsingin Sanomat 27.9.2015. Viitattu 27.9.2015. <http://www.hs.fi/kulttuuri/a1443234263522>
- Levanto, Marjatta 2015. Museopedagogiikan ja taidekasvatuksen asiantuntija. Haastattelu 20.9.2015. Helsinki.
- Massolution 2015. Crowdfunding Market Grows 167% in 2014: Crowdfunding Platforms Raise \$16.2 Billion, Finds Research Firm Massolution®. Lehdistöiedote 31.3.2015. Viitattu 18.8.2015. <http://www.marketwired.com/press-release/crowdfunding-market-grows-167-2014-crowdfunding-platforms-raise-162-billion-finds-research-2005299.htm>
- Mainostajien liitto 2008. Sponsorointibarometri 2008. Viitattu 10.8.2015. <http://www.mainostajat.fi/mliitto/sivut/Sponsorointibarometri2008tausta.pdf>
- Mainostajien liitto 2015. Sponsorointibarometri 2015. Viitattu 29.7.2015. <http://mainostajat.fi/sponsorointibarometri-merkkeja-piristymisesta/>
- Mermiri, Tina 2010. Arts philanthropy: the facts, trends and potential. Arts & Business. Viitattu 30.7.2015. <http://www.aandbscotland.org.uk/documents/2012-06-12-10-42-58-31-Arts-philanthropy-facts-trends.pdf>
- Mesenaatti.me 2015. Uutinen verkkosivuilla, Facebookissa ja Twitterissa. Viitattu 6.11.2015. <https://mesenaatti.me/>
- Myrsky, Matti 2006. Lahjoitusten verovähennyskelpoisuus. Menneisyys, nykytila ja kehittämismahdollisuudet teoksessa Hohti, Paavo & Kivistö, Kalevi & Myrsky, Matti & Nikinmaa, Timo 2006. Lahjoitukset kasvuun verovähennyksin. Eva. Viitattu

- 10.9.2015. http://www.eva.fi/wp-content/uploads/files/1727_verovahennysoikeus.pdf
- Mäkelä, Marianne 2015. Asiakkuuspäällikkö, Image Match. Haastattelu 27.2.2015. Helsinki.
- Nicholas, Mona 2015. USA:n kansainvälinen balettikilpailu, toiminnanjohtaja. Kysely sähköpostitse 9.7.2015 ja puhelinhaastattelu 24.7.2015.
- Oesch, Pekka 2010. Yritysten tuki taiteille 2008 ja tuen muutokset 1999–2008. Tilastotietoja taiteesta No. 40. Taiteen keskustoimikunta. Viitattu 18.7.2015. <http://www.taike.fi/documents/10921/0/Oesch+40+10.pdf>
- Oikeusministeriö 2015. Uusi säätiölaki voimaan joulukuun alusta. Tiedote 23.4.2015. Viitattu 1.9.2015. <http://oikeusministerio.fi/fi/index/ajankohtaista/tiedotteet/2015/04/uusisaatiolakivoimaanjoulukuunalusta.html>
- Opetus- ja kulttuuriministeriö 2014. Tiedote 3.4.2014. Opetus- ja kulttuuriministeriön hallinnonala valtiontalouden kehyksissä vuosille 2015-2018. Viitattu 19.7.2015. <http://www.minedu.fi/OPM/Tiedotteet/2014/04/kehukset.html>
- Opetus- ja kulttuuriministeriö 2015a. Kulttuurin ja taiteen julkinen rahoitus ja ohjaus. Viitattu 18.7.2015. http://www.minedu.fi/OPM/Kulttuuri/kulttuuripolitiikka/rahoitus_ja_ohjaus/?lang=fi
- Opetus- ja kulttuuriministeriö 2015b. Taide- ja kulttuuritapahtumille 4,7 miljoonan tuki valtiolta. Tiedote 22.4.2015. Viitattu 20.8.2015. <http://www.minedu.fi/OPM/Tiedotteet/2015/04/festarit.html>
- Pollari, Marja-Liisa 2015. Haastattelu 13.8.2015. Helsinki.
- Preston, C. A. 2012. Event Marketing. How to Successfully Promote Events, Conventions, and Exhibitions. Second Edition. John Wiley & Sons, Inc.
- Pöllmann, Lorenz 2015. Sponsoring 2.0. Targeted use of social media in cultural sponsoring. Teoksessa Causales 2014. Cultural brands 2015. Annual of Cultural Marketing and Cultural Sponsoring. Viitattu 20.7.2015. http://issuu.com/causales/docs/cultural_brands_2015?e=11971220/11901193
- Rekola, Sofia 2011. Sponsorointi osana yritysten liiketoimintaa ja markkinointia. Case Savcor Ballet – tapahtuma. Opinnäytetyö. Liiketalouden koulutusohjelma. Toukokuu 2011. Mikkelin ammattikorkeakoulu. Viitattu 31.7.2015. http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/29353/Sofia_Rekola.pdf?sequence=1
- Saarikoski, Sonja 2014. Mesenaatti kehottaa laittamaan esille taidetta, jota ihmiset haluavat nähdä. Helsingin Sanomat 28.6.2014. Viitattu 15.8.2015. <http://www.hs.fi/tekniikka/a1403855594263>
- Saukkonen, Pasi 2014. Vankka linnake, joustava sopeutuja vai seisova vesi? Suomalaisen kulttuuripolitiikan viimeaikainen kehitys. Kulttuuripoliittisen tutkimuksen edistämissätiö Cuporen verkkojulkaisu 23/2014. Viitattu 18.8.2015. <http://www.cupore.fi/documents/Kulttuuripolitiikankehitys.pdf>
- Seppälä, Riitta 2015. Helsingin kansainvälinen balettikilpailu-yhdistys ry:n varapuheenjohtaja. Haastattelu 25.2.2015. Helsinki.

- Skildum-Reid , Kim & Grey, Anne-Marie 2014. The Sponsorship Seeker's Toolkit. Fourth edition. McGraw-Hill.
- Strandholm, Jan 2015. Festivaalijohtaja, Savonlinnan Oopperajuhlat. Haastattelu 11.9.2015. Helsinki.
- Suomen Kulttuurirahasto 2015. Rahan kosketus. Miten taidetta Suomessa rahoitetaan? Viitattu 18.8.2015.
http://skr.fi/sites/default/files/tiedostot/Rahan_kosketus.pdf
- Tilastokeskus 2014. Kulttuuritilasto 2013. Kulttuuri ja viestintä 2014. Viitattu 15.8.2015
http://www.stat.fi/tup/julkaisut/tiedostot/julkaisuluettelo/yklt_klt_201300_2014_1037_6_net.pdf
- University of Kent 2013. Philanthropy and the Cultural and Heritage sector: A Literature Review. Centre for Philanthropy, University of Kent as part of the Catalyst: Endowment evaluation project. Viitattu 15.8.2015 <http://www.hlf.org.uk/file/10957/download?token=As2DncmfHKE500RgOVStyEbibAG4nmZWsDF5cE1DSrE>
- Valanko, Eero 2009. Yritysyhteistyökumppanuus strategisena voimavarana. Hämeenlinna: Talentum.
- Vottonen, Janne 2012. Sponsoroinnin motiivit, tavoitteet ja arvo - Arvopohjainen myynti osana voittoa tavoittelemattoman organisaation sponsorihankintaa. Maisterin tutkinnon tutkielma. Markkinoinninlaitos. Aalto-yliopisto. Kauppakorkeakoulu. Viitattu 1.9.2015. http://epub.lib.aalto.fi/fi/ethesis/pdf/13023/hse_ethesis_13023.pdf
- Virén, Matti 2014. Yleishyödylliset yhteisöt Suomessa. Verot, lahjoitukset ja avustukset tutkimuksen kohteena. Forskningsrapporter från Svenska handelshögskolan. 7/2014. Viitattu 18.8.2015.
http://www.saatiopalvelu.fi/media/matti_viren_saatiot.pdf
- Wilenius, Markku 2004. Luovaan talouteen. Kulttuuriosaaminen tulevaisuuden voimavarana. Helsinki: Edita.
- Ånäs, Markus 2015. Markkinointi & Mainonta 7.1.2015. Kulttuuri tenhoaa sponsoreita. Viitattu 5.8.2015. http://summa.talentum.fi/article/mm/uutiset/kulttuuri-tenhoaa_sponsoreita/123058

LIITTEET

Liite 1.

Helsinki International Ballet Competition 2016: our mission

Young dancers need ballet competitions in order to succeed in their future careers. These competitions should serve as comprehensive educational events for the competitors and as platforms for discussions and international networking for classical ballet in order to justify their existence. This is why Helsinki International Ballet Competition (HIBC) wants to profile itself as the first ballet competition where the emphasis is on education and learning.

TOP LEVEL EDUCATIONAL EXPERIENCE FOR ASPIRING DANCERS

HIBC is a high-level educational and networking platform for young dancers. Competitors receive individual coaching, feedback and lectures from renowned dance pedagogues and specialists. The entire stay of the competitors in Helsinki is provided by HIBC. The jury consists of directors from eminent ballet companies and other well-known figures on the field of dance. This makes HIBC more than just a competition – it is an educational experience for young dancers and has a significant effect on their future careers.

The competition cultivates knowledge and creates a foundation for developing excellence, which is a valuable aspect for dance teachers, coaches and directors attending the competition as well.

CREATING LONG-TERM VALUE FOR FINLAND AND CULTURE

The competition will create long-term value for Finland: it lifts the image of Helsinki as one of the European cultural capitals and builds an innovative image. The competition offers an international platform for culture and dance in particular and lifts it to a higher level of excellence. The indirect impact of a high-profile event such as HIBC is significant, as it supports all the other industries linked to the ballet competition.

These values are reflected in the selection of the partners of the competition: the city of Helsinki is a long-term partner and the totality of the partners expresses the high-quality features of HIBC.