



Turun yliopisto
University of Turku

YHTEISKUNTA VASTUU TAPAHTUMAVERKOSTON TOIMINNASSA, CASE: FLOW FESTIVAL

Liiketaloustiede, markkinoinnin pro gradu -tutkielma

Laatija:

Milja Henttonen

Ohjaajat:

KTT Ulla Hakala

KTT Harri Terho

30.3.2012

Turku



Turun kauppakorkeakoulu • Turku School of Economics

Sisällysluettelo

1	JOHDANTO	5
1.1	Johdatus tutkimuksen aiheeseen.....	5
1.2	Tutkimuksen tarkoitus ja rajaus	6
1.3	Tutkimusraportin rakenne	7
2	YRITYSTEN YHTEISKUNTAVASTUU.....	8
2.1	Yhteiskuntavastuu käsitteenä	8
2.2	Yhteiskuntavastuustrategiat	11
3	TAPAHTUMAORGANISAATIO JA SEN KESKEISET SISÄISET TOIMINNOT.....	15
3.1	Tapahtuma ilmiönä.....	15
3.2	Tapahtumaorganisaation keskeiset sisäiset toiminnot tapahtuman järjestämisessä.....	15
3.3	Tapahtumaorganisaatio ja yhteiskuntavastuu.....	18
3.4	Yhteiskuntavastuun integrointi tapahtumaorganisaation toimintaan	18
4	TAPAHTUMAVERKOSTO JA SEN KESKEISET TOIMIJAT	20
4.1	Tapahtumaorganisaatio ja ulkoiset sidosryhmäsuhteet	20
4.2	ARA-malli verkoston tutkimuksessa	22
4.3	Tapahtuma verkostona	25
5	TUTKIMUSMALLI	30
6	TUTKIMUKSEN SUORITTAMINEN.....	32
6.1	Tutkimusmenetelmät ja metodologia	32
6.1.1	Laadullinen tutkimus	32
6.1.2	Tapaustutkimus	33
6.1.3	Verkostotutkimuksen erityispiirteitä.....	35
6.2	Tutkimuksen operationalisointi.....	36
6.3	Tutkimusaineisto ja aineiston analyysi	38
7	TUTKIMUKSEN TULOKSET	40
7.1	Flow Festivalin taustaa.....	40
7.2	Yhteistyökumppanien taustaa	41

7.3	Verkoston toimijat ja yhteiskuntavastuu	42
7.3.1	Verkoston keskeiset toimijat.....	42
7.3.2	Yhteiskuntavastuu verkoston toimijoiden osalta	50
7.4	Toiminnot ja yhteiskuntavastuu	57
7.4.1	Tapahtuman tuotannon kannalta keskeisimmät toiminnot ja yhteistyösuhteiden laatu.....	57
7.4.2	Yhteiskuntavastuu osana toimintoja ja yhteistyösuhteita	61
7.5	Resurssit ja yhteiskuntavastuu	70
7.6	Tiivistys aineistosta nousseista havainnoista	73
8	JOHTOPÄÄTÖKSET	78
9	TUTKIMUKSEN ARVIOINTI.....	81
10	YHTEENVETO.....	84
	LÄHTEET.....	86
	LIITE 1 HAASTATTELUKYSYMYKSET FLOW FESTIVAL OY	90
	LIITE 2 HAASTATTELUKYSYMYKSET YHTEISTYÖKUMPPANIT.....	91

Kuvioluettelo

Kuvio 1 ARA-malli, mukailleen Håkansson & Snehota (1995)	23
Kuvio 2 Tutkimusmalli	31

Taulukkoluetelo

Taulukko 1 Tutkimuksen operationalisointikaavio.....	37
--	----

1 JOHDANTO

1.1 Johdatus tutkimuksen aiheeseen

Globalisoituva maailma muuttaa yritysten toimintaympäristöä ja –edellytyksiä, tuoden mukanaan uudenlaisia haasteita myös liiketoimintaan. Viimeisen kymmenen vuoden aikana eettisistä brändeistä on tullut globaali ilmiö. Eettinen, reiluja käytäntöjä korostava liiketoiminta on lisääntynyt ja myyntivolyymit tuotteille ovat kasvaneet merkittävästi. Tämä johtuu pääasiassa kuluttajien lisääntyneestä kiinnostuksesta ja informaatiosta eettisen ja globaalien kaupan ilmiöistä. (Szmigin, Carrigan & O’Loughlin, 2007, 396.) Kuluttajat ovat nykyään tietoisempia ja huolestuneempia eettisistä asioista kuin aiemmin. Mitä suurempi brändi on kyseessä, sitä enemmän siltä odotetaan myös eettisyyden huomioon ottamista. Yhä useampi kuluttaja tekee tietoisesti eettisiä valintoja ja ottaa yritysten eettisyyden vakavasti. (Fan, 2005, 348.) Kuluttajat eivät halua enää isompia, vaan parempia brändejä (Kapferer, 2004, 77-78).

Yrityksen yhteiskuntavastuun eli CSR:n (corporate social responsibility) voidaan ajatella olevan eräänlaista vapaaehtoista itsesääntelyä, jolla pyritään ottamaan huomioon erilaisia eettisen liiketoiminnan aspekteja, kuten ihmisoikeudet, ympäristön suojelu tai työstandardit (Doane, 2005, 215). Yhteiskunnallinen vastuunotto on siirtymässä yhä enemmän myös yrityksille, mikä juontaa juurensa yritysten kasvaneesta roolista ja vaikutuksista yhteiskunnassa (Könnölä & Rinne, 2001, 12). Ideaalitulanteessa vastuullisuus on osa yrityksen koko toimintaa sekä kulttuuria ja se integroidaan yrityksen toiminta-ajatuksen ja -politiikkaan. Kaikkien organisaation jäsenten ja elinten, myös ja erityisesti ylimmän johdon, tulisi sitoutua sanoin ja teoin vastuullisuuteen. Vastuulliselle liiketoiminnalle olisi myös varattava riittävät taloudelliset ja henkilöstöresurssit. Yrityksen organisaatiokulttuuri ja yhteiset arvot usein loppukädessä ohjaavat yksilön vastuullistakin toimintaa. (Könnölä & Rinne, 2001, 34-35.)

Markkinat globalisoituvat päivä päivältä vahvemmin, tuloerot kasvavat ja ilmastonmuutos on Suomessakin edelleen puhutuimpia teemoja. Myös liiketoimintaan on viime vuosina tullut hyvin vahvasti mukaan kysymys yritysten eettisyydestä ja vaatimus yhteiskunnallisesta vastuusta. Valitsin aiheen siksi, että yritysten yhteiskuntavastuu ovat tällä hetkellä hyvin ajankohtainen aihe, josta käydään keskustelua jatkuvasti esimerkiksi valtakunnallisessa mediassa.

Yleinen trendi siis näyttää asettavan vaatimuksia yrityksille yhteiskunta- ja ympäristövastuun kantamiseksi ja tämä luo paineita luonnollisesti myös tapahtumateollisuudelle. Myös kaikilla tapahtumilla on vaikutuksia ympäristöönsä ja sidosryhmiinsä, osallistujiin ja yleisemminkin yhteiskuntaan (Allen et al. 2002, 25-26). Ympäristöasioiden huomioimisesta, esimerkiksi kierrätyksestä sekä jätteiden käsittelystä, on tullut tärkeä

teema myös tapahtumia järjestettäessä. Yleisö on nykyään huomattavasti tiedostavampaa ja ympäristön tilasta kannetaan aktiivisesti huolta. (Allen et al. 2002, 31.)

Festivaaleista taas on muodostunut tärkeä osa kulttuurista elämää jälkimodernissa yhteiskunnassa ja festivaalien määrä onkin viime vuosina kasvanut huomattavasti länsimaissa (Karlsen & Stenbacka Nordström, 2009, 130). Lisääntynyt vapaa-aika ja taloudelliset resurssit ovat myös lisänneet tapahtumien kysyntää ja erilaisiin kulttuuritapahtumiin osallistumista (Allen, O’Toole, McDonnell & Harris; 2002, 5).

Tutkimuksissa on kuitenkin aiemmin keskitytty pääasiassa tapahtumien taloudellisiin vaikutuksiin ja ympäristö- ja sosiokulttuuriset vaikutukset ovat jääneet vähemmälle huomiolle. Tapahtuman ympäristövaikutuksia tutkittaessa on aiemmin keskitytty pääasiassa niihin asioihin, jotka vaikuttavat alueella asuviin ihmisiin, kuten meluhaitat, roskaaminen ja lisääntynyt liikenne. Tapahtuman järjestäjät eivät myöskään ole olleet juurikaan kiinnostuneita tapahtuman ympäristövaikutuksista: niitä ei ole nostettu tai tunnistettu tapahtuman järjestämisen kannalta keskeisiksi koskaan aiemmin. (Pasanen, Taskinen & Mikkonen, 2009, 114-117.) Aihe onkin erityisen kiinnostava juuri sen takia, että aiempaa tutkimusta aiheesta ei ole juuri lainkaan, mutta silti, kuten sanottu, yhteiskuntavastuun huomioonottaminen on nousemassa keskeiseksi temaksi myös tapahtumateollisuudessa.

1.2 Tutkimuksen tarkoitus ja rajaus

Tämän pro gradu -tutkielman tarkoituksena on tutkia, miten yhteiskuntavastuu näkyy tapahtumaverkoston toiminnassa tapahtumaa järjestettäessä. Tutkimus lähestyy aihetta seuraavien osa-ongelmien kautta:

- Mikä on yhteiskuntavastuun rooli tapahtuman toteuttamisessa tapahtumaorganisaation sisäisissä toiminnoissa?
- Mikä on yhteiskuntavastuun rooli tapahtuman toteuttamisessa tapahtumaorganisaation ulkopuolisissa sidosryhmäsuhteissa?
- Miten yhteiskuntavastuu vaikuttaa tapahtumaverkoston resurssien kohdentamiseen?

Tutkimuksen avulla pyritään siis luomaan kattava kokonaisvaltainen käsitys siitä, miten yhteiskuntavastuu näkyy tapahtumaverkoston toiminnoissa ja resursseissa, sekä tapahtumaorganisaation sisällä että sen ulkopuolisissa sidosryhmäsuhteissa. Tutkimus suoritetaan yhden tapauksen tutkimuksena ja case-tapahtumaksi on valittu Flow Festival. Tutkimukseen sisällytetään tapahtuman tuottavan keskusorganisaation lisäksi tietyt keskeiset sidosryhmien edustajat. Osa sidosryhmistä on rajattu tutkimuksen ulkopuolelle pääasiassa resurssisyistä.

Tapaustutkimuksen kohteena Flow Festival on kiinnostava, sillä se on toistaiseksi yksi ainoita isomman kokoluokan tapahtumia Suomessa, jonka suunnittelussa ja toteutamisessa otetaan huomioon myös yhteiskuntavastuu sekä tapahtuman ympäristövaikutukset, esimerkiksi mittaamalla tapahtuman kokonaishiilijalanjälki ja mahdollistamalla kierrätys erilaisten lajittelupisteiden avulla. Tällä tutkimuksella pyritään erityisesti syventämään ymmärrystä yhteiskuntavastuusta ilmiönä tapahtuman tuotannossa ja tapahtumaverkostossa. Tutkimuksen tulokset toimivat sekä Flow Festivalin kehittämistyön tukena että mahdollisesti myös laajemmin muiden tapahtumien benchmarkingin apuna.

1.3 Tutkimusraportin rakenne

Seuraavissa luvuissa tehdään yleinen kirjallisuuskatsaus aikaisempaan teoriapohjaan aiheesta ja rakennetaan tutkimukselle teoreettinen viitekehys. Luvussa kaksi käsitellään yritysten yhteiskuntavastuuta käsitteenä sekä luodaan katsaus yhteiskuntavastuuseen strategisena valintana. Luvussa kolme tarkastellaan tapahtumaorganisaatiota ja identifioidaan tapahtuman järjestämisen kannalta keskeisimmät sisäiset toiminnot. Luvussa neljä taas luodaan kuva tapahtumaorganisaation keskeisistä ulkoisista sidosryhmistä sekä keskitytään tarkastelemaan tapahtumaa verkostonäkökulmasta käyttäen pohjana niin sanottua ARA-mallia ja luomaan käsitys verkostojen erityispiirteistä nimenomaan tutkimuskohteena. Luvussa viisi esitellään tutkimuksessa ARA-mallin pohjalta luotu tutkimusmalli, jonka keskiössä on yhteiskuntavastuu ja sen eri osa-alueet.

Luvussa kuusi esitellään tutkimuksessa käytetyt tutkimusmenetelmät sekä tutkimusaineisto. Lisäksi tässä luvussa esitellään tutkimuksen operationalisointitaulukko. Luvussa seitsemän esitellään tutkimuksen tulokset aineiston analyysin pohjalta. Ensin luodaan yleiskatsaus tapahtumaorganisaation ja haastateltujen yhteistyökumppaneiden taustoihin, jonka jälkeen tutkimustulokset käsitellään tutkimusmallin pohjalta. Lopuksi tuloksia peilataan aiempaan tutkimukseen ja teoreettiseen viitekehykseen.

Luvussa kahdeksan tutkimustulokset vedetään yhteen ja niiden pohjalta tehdään yleisluontoisempia johtopäätöksiä ja toimenpide-ehdotuksia tapahtumaorganisaation ja – verkoston toiminnan kehittämiseksi. Luvussa yhdeksän tarkastellaan tutkimuksen luotettavuutta ja tehdään ehdotuksia jatkotutkimusta varten. Luvussa kymmenen tutkimusraportista tehdään yhteenveto. Tutkimusraportin lopusta löytyvät lähdeluettelo ja liitteet.

2 YRITYSTEN YHTEISKUNTAVASTUU

2.1 Yhteiskuntavastuu käsitteenä

Yhteiskuntavastuu käsitteenä on hyvin monitahoinen ja laaja-alainen. Akateeminen kiinnostus aihetta kohtaan on viime vuosina lisääntynyt suorastaan räjähdysmäisesti ja siksi määritelmiäkin löytyy kirjallisuudesta lukemattomia. Collier ja Wanderley (2005, 174-175) määrittelevät yhteiskuntavastuun yrityksen vastuuksi sen kaikkia sidosryhmiä kohtaan, vastuuksi tulevaisuudesta, erityisesti sellaisilla liiketoiminnan osa-alueilla ja asioissa, joilla yritys tekee mahdollisesti enemmän haittaa kuin hyötyä sekä eräänlaiseksi itsesääntelyksi valtion sääntelyn lisäksi, jossa yritys tekee enemmän kuin mitä lain mukaan on veloitettu.

Doane (2005, 215) taas artikuloi yritysten yhteiskuntavastuun tarkoittavan yritysten pyrkimyksiä ottaa huomioon taloudellisten vaikutusten lisäksi toimintansa sosiaalisia ja ympäristövaikutuksia. Yhteiskuntavastuu voidaan myös Doanen (2005, 215) mukaan käsittää tietynlaisena vapaaehtoisena itsesääntelyn mallina, jonka avulla pyritään ottamaan huomioon erilaisia eettisiä aspekteja liiketoiminnassa kuten ihmisoikeudet, työstandardit ja ilmastonmuutos.

Globalisaatio, informaation paljous ja sen helpottunut saatavuus sekä uudenlaiset kommunikointimahdollisuudet, kuten internet, ovat tehneet yritysten toiminnasta globaalisti läpinäkyvää eikä yrityksillä enää ole samalla tavoin mahdollisuutta salata mahdollista epäeettistä toimintaansa (Collier & Wanderley, 2005, 172). Yritykset ovat myös yhä alttiimpia median vaikutuksille ja yritysten vastuu sidosryhmilleen sekä mahdollisuudet seurata ympäristöään ovat lisääntyneet informaatioteknologian kehityksen myötä (Johnson & Brennan, 2007, 302). Näistä syistä yhteiskuntavastuun ajatus on nostanut päätään myös liiketoiminnassa.

Yritysten kaikki sidosryhmät ovat yhä enenevässä määrin kiinnostuneita yrityksen yhteiskunnallisesta vastuullisuudesta, kaikki omista syistään ja lähtökohdistaan. Viimeisen vuosikymmenen aikana erilaiset protestit, erityisesti monikansallisia yrityksiä kohtaan, ovat yleistyneet ja yrityksiä on syytetty epäeettisestä toiminnasta ja ihmisoikeusloukkauksista. Protestit saavat usein paljon mediajulkisuutta, mutta valitettavasti todellisuudessa niiden vaikutus tilanteen realiteetteihin ja yritysten toimintaan on hyvin pieni. (Collier & Wanderley, 2005, 170.)

Yhteiskunnallinen vastuullisuus ei kuitenkaan voi olla ainoastaan yritysten harteilla, vaan myös kuluttajan on oltava halukas ottamaan nämä asiat huomioon ostopäätöksissään (Abratt & Sacks, 1988, 501). Esimerkiksi ilmastonmuutoksen mukanaan tuomiin haasteisiin vastaamiseksi tarvitaan panostuksia niin valtiolta, kansalaisilta kuin yrityksiltäkin (Reid & Toffel, 2009, 1157).

Yritysten yhteiskuntavastuu kulkee käsitteenä hyvin pitkälti käsi kädessä myös kestävän kehityksen ajatuksen kanssa. Kestävän kehityksen saavuttamiseksi ja yleisten toimintamallien muuttamiseksi tarvitaan paljon erilaisia toimijoita yhteiskunnassa kuten valtio, vapaaehtoisorganisaatiot, kansalaiset, kaupalliset ja voittoa tavoittelemattomat organisaatiot sekä yritykset (D'Amato & Roome, 2009, 422). Professori Pentti Malas-kan johtama Suomen kestävän kehityksen toimikunta määritteli laatimassaan muistiossa (1994) kestävän kehityksen seuraavasti:

”Kestävä kehitys on maailmanlaajuisesti, alueellisesti ja paikallisesti tapahtuvaa jatkuvaa ja ohjattua yhteiskunnallista muutosta, jonka päämääränä on turvata nykyisille ja tuleville sukupolville hyvät elämisen mahdollisuudet. Laajasti määriteltynä kestävä kehitys sisältää kolme toiminnallista ulottuvuutta: ympäristötaloudellisen eli ekologisen, yhteiskunnallisen ja kulttuurisen ulottuvuuden.”

Tätä määrittelyä tukee myös Suomen ympäristöministeriö. Määritelmä myös vastaa hyvin pitkälti aiemmin tarkasteltua yhteiskuntavastuun käsitettä. Yhteiskuntavastuun voidaan ajatella olevan kombinaatio ajatuksia, ideoita ja toimintamalleja, joiden kautta liiketoiminta voi omalta osaltaan edistää sitä sosiaalista projektia, jota kutsutaan kestäväksi kehitykseksi (D'Amato & Roome, 2009, 422). Yritysten yhteiskuntavastuu on siis yritysten keino ja toimintamalli vastata koko yhteiskuntaa koskeviin kestävän kehityksen haasteisiin.

Liiketoiminnassa vastuullisuuden huomioon otto ei toistaiseksi ole pakollista, mutta usein monet sisäiset ja ulkoiset paineet pakottavat yrityksiä kohtaamaan sen (Haugh & Talwar, 2010, 385). Yhteiskuntavastuu myös vaatii yrityksiltä usein huomattavia panostuksia ja investointeja (Doane, 2005, 215), joiden mahdolliset positiiviset taloudelliset vaikutukset ovat nähtävissä vasta pitkällä aikavälillä (Doane, 2005, 227). Vastuulliseen liiketoimintaan voidaan ajatella myös liittyvän kolme kestävän kehityksen määritelmästä johdettua aspektia: taloudellinen, pitkän aikavälin kannattavuus, sosiaalinen ja humanitäärinen kestävyys sekä liiketoiminnan vaikutukset ympäristöön. (Haugh & Talwar, 2010, 385.)

Kuitenkin usein myös sosiaalisiin ja ympäristöllisiin vaikutuksiin liittyvät päätökset on pohjattava taloudellisiin resursseihin ja realiteetteihin (Doane, 2005, 218). Loppujen lopuksi liiketoiminnan lähtökohtana ja tavoitteena voidaan siis Doanen (2005, 216) mukaan ajatella olevan kannattavuus ja yhteiskuntavastuun tavoitteet saattavat joskus olla ristiriidassa tämän kanssa. Liiketoiminta voidaan käsittää siis niin, että yritysten tehtävänä on tuottaa voittoa ja että yrityksiä arvioidaan sen mukaan, miten ne saavuttavat taloudellisia tavoitteita. Yritykselle riittää, että lakia noudatetaan, toiminta on tehokasta,

vilpitöntä ja totuudenmukaista sekä kuluttajien tarpeiden täyttö on optimaalisella tasolla (Chonko, 1995, 12.)

Toisaalta liiketoiminta voidaan ja yhteiskuntavastuuajattelua yrityksen toimintaan integroitaessa ehkä tuleekin käsittää niin, että yritykset eivät toimi kuin koneet ja yritysten tulee voida reagoida toimintaympäristön muutoksiin. Tällöin pelkkä voitontavoittelu ei ole riittävä päämäärä, vaan yrityksellä on velvollisuuksia kaikkia niitä kohtaan, joihin sen toiminta voi vaikuttaa. (Chonko, 1995, 12.)

Yritykset ovat nykyään tavallaan kahden tulen välissä: toisaalta sidosryhmät, erityisesti omistajat, vaativat taloudellista suorituskykyä ja voittoja, toisaalta taas yhteiskunnan puolelta, kuluttajilta ja myös muilta sidosryhmiltä, tulee yhä enenevässä määrin vaatimuksia yritysten eettisyydestä ja vastuullisuudesta. (Fan, 2005, 348.) Ehkä yhtenä suurimpana ongelmana ja haasteena vastuullisen liiketoiminnan toteuttamisessa onkin nykymallinen kvartaalitalous, joka kannustaa lyhyen aikavälin voittojen korostamiseen (Doane, 2005, 227).

Liiketoiminnassa on nykyään kuitenkin nähtävissä strategisempi ote yhteiskuntavastuuseen ja se nähdään sekä taloudellisen voiton että merkityksellisen sosiaalisen kehityksen kautta (Watt, 2010, 222). Viime vuosikymmenien aikana liiketoimintaa ohjaavien, kansainvälisten eettisten normistojen määrä on kasvanut räjähdysmäisesti. Erilaisten eettisten standardien integrointi liiketoimintaan voi kuitenkin olla hankalaa: ne saattavat vaatia yrityksiltä liikaa, ne voivat olla hyvinkin tulkinnanvaraisia tai mahdottomia soveltaa tiettyihin kulttuuriympäristöihin länsimaisen arvoperustansa takia. (Werhane, 2010, 695.)

Nämä haasteet eivät kuitenkaan ole ylitsepääsemättömiä, vaan vaativat yritykseltä uudenlaista näkökulmaa. Standardeja ei välttämättä tule pitää absoluuttisina, vaan suhtautua niihin enemmänkin sellaisina vaihtoehtoina, jolla voidaan tehdä tarpeeksi ja mahdollisimman paljon hyvää. (Werhane, 2010, 695.) Valitettavasti yhteiskuntavastuuajattelun integroimisessa liiketoimintaan ovat edelleen usein ajureina riskien ja maineen hallinta, inhimillisen pääoman suojaaminen, kuluttajien vaatimuksiin vastaaminen tai pelko valtion sääntelyn kiristymisestä (Doane, 2005, 217).

Kestävä kehitys vaatii muutosta markkinatalouden reunaehtoihin ja taloudellisten, sosiaalisten sekä ympäristötavoitteiden integraatiota. Kestävä kehitys ja aidosti vastuullinen liiketoiminta yrityksen tavoitteina vaativat myös koherenttia päätöksentekoa sekä usein myös perustavanlaatuisia muutosta johtamistavoissa ja strategiassa. (D'Amato & Roome, 2009, 422-423.)

2.2 Yhteiskuntavastuustrategiat

Erilaiset poliittiset, taloudelliset ja ympäristöön liittyvät paineet yritysten toimintaympäristössä lisäävät kilpailua ja vaatimuksia yrityksille olla aktiivinen yhteiskunnallinen toimija ja edistää yhteiskunnallista hyvinvointia omalla panostuksellaan. Yhteiskuntavastuun huomioonottaminen on uusi tapa vastata näihin paineisiin ja odotuksiin. Tätä kautta parempi maine, suoriutuminen ja kilpailussa erottautuminen edukseen ovat mahdollisia. (Gholami, 2011, 148.) Yhteiskuntavastuun perimmäinen ajatus kuitenkin lienee se, että siitä hyötyvät kaikki, sekä yritys, sen sidosryhmät että ympäröivä yhteiskunta (Gholami, 2011, 151).

Yhteiskuntavastuuseen tehtyjen investointien uskotaan siis tuottavan arvoa yrityksen sidosryhmien lisäksi myös yritykselle itselleen. Yksi tapa luoda tätä arvoa on yhteiskuntavastuun markkinointi. Jos yhteiskuntavastuuta johdetaan strategisesta perspektiivistä voi yritys sen avulla edistää markkinointia ja liiketoiminnan tavoitteita, mutta myös tehokkaammin viestiä tekemästään vastuullisesta toiminnasta. (Van de ven, 2008, 339.) Kuitenkin esimerkiksi Euroopassa suhtaudutaan usein kielteisesti yhteiskuntavastuun käyttämiseen markkinoinnin osana (Van de ven, 2008, 339). Parhaimmillaan yhteiskuntavastuun ollessa strateginen valinta, se integroidaan osaksi yrityksen normaalia toimintaa, päätöksentekoa ja tavoitteita, parhaimmillaan aivan kuten perinteisemmätkin strategiset valinnat kuten asiakkuuksien hallinta tai palveluorganisaatioprosessit. (Kiran & Sharma, 2011, 11.)

Kiranin ja Sharman (2011, 13) tutkimuksessaan identifioimat yhteiskuntavastuun huomioonottamisesta saatavat potentiaaliset hyödyt yritykselle ovat massiiviset: parhaimmillaan yhteiskuntavastuun keinoin voidaan parantaa yrityksen mainetta ja markkinaosuutta, saada uusia asiakkuuksia, liiketoimintamahdollisuuksia ja lisätä myyntiä, minimoida riskejä, parantaa suhteita sidosryhmiin, leikata kustannuksia ja vähentää valtion lainsäädännöllisen puuttumisen tarvetta. Kiran ja Sharma (2011, 13) jopa väittävät, että tulevaisuudessa yrityksistä jäävät eloon todennäköisesti vain ne, jotka saavat tarpeeksi ”goodwilliä” yhteiskunnalta.

Yhteiskuntavastuu on selkeästi myös eräs keino yrityksen brändin luomiseen ja vahvistamiseen. Brändien merkitys on kasvanut vahvasti viime vuosina, sillä kuluttajien ostopäätösten motiivit ovat siirtyneet tuotteiden fyysisistä ominaisuuksista tunteiden, symbolisten merkitysten ja statusaseman implikoinnin korostumiseen. Toisaalta taas voidaan ajatella, että brändäys on tavallaan kuluttajien manipulaatiota ja kysyä voiko sellaista keinoa käyttää yhteiskuntavastuusta puhuttaessa. (Van de ven, 2008, 340.)

Melon ja Galanin (2011, 434-435) tutkimuksen mukaan yhteiskuntavastuu kuitenkin vaikuttaa positiivisesti brändin arvoon, vaikkakaan ei yhtä vahvasti kuin yrityksen koko ja markkinapohjainen suorituskyky. Kuitenkin strategiseksi valintannaksi Melo ja Galan (2011, 434-435) näkevät yhteiskuntavastuun keinojen sopivan hyvin, vaikka saadut

hyödyt eivät välttämättä olekaan aineellisia vaan nimenomaan brändin arvoon liittyviä abstraktimpia hyötyjä.

Kuluttajat muodostavat suhteita ja identifioituvat brändeihin ja juuri tästä syystä yhteiskuntavastuun huomioonottaminen on kuluttajille usein hyvin merkityksellinen seikka. Yhteiskuntavastuun viestiminen ja markkinointi tuovat kaikki siihen liitettävät hyvät ominaisuudet ja tunteet osaksi myös yrityksen ja sen henkilökunnan ominaisuuksia. (Van de ven, 2008, 341.)

Mitä enemmän yritys voi hyötyä yhteiskuntavastuun huomioonottamisesta, toki sitä houkuttelevampaa sen integrointi strategisena osana yrityksen toimintaan on. Toisaalta strateginen suhtautuminen yhteiskuntavastuuseen lisää myös sen tehokkuutta. (Van de ven, 2008, 340.) Yhteiskuntavastuuseen liittyy myös eettisiä haasteita, kuten kohteiden oikeudenmukainen valinta ja perimmäisten motiivien tunnistaminen ja tunnustaminen. Yhteiskuntavastuusta viestittäessä oleellista on nimenomaan luotettavuus ja rehellisyys. (Van de ven, 2008, 341.)

Yrityksille on tärkeää ymmärtää, mitä yhteiskunta ja keskeisimmät sidosryhmät todella yritykseltä reaalisesti yhteiskuntavastuun kantamisen osalta odottavat (Ingenhoff & Sommer, 2011, 74). Ensiarvoista on myös rehellisesti paljastaa ja kommunikoida yhteiskuntavastuun huomioonottamisen taustalla olevat motiivit. Avoin viestintä vähentää epäluuloisuutta ja lisää luotettavuutta sidosryhmien silmissä. (Ingenhoff & Sommer, 2011, 77.)

Motiivit voidaan eritellä kolmeen eri ryhmään: suorituskykypohjainen, sidosryhmä-orientoitunut ja arvoperustainen. Suorituskykypohjaisen suhtautumistavan ytimessä ovat tavoitteet kilpailukyvyn parantamisesta sekä taloudellisten hyötyjen saavuttamisesta. Sidosryhmäorientoitunut motiivi yhteiskuntavastuun huomioinniksi johtaa juurensa sidosryhmiltä tuleviin paineisiin vastaamisesta ja suhteiden parantamisesta. Arvopohjaiset motiivit pitävät sisällään ajatuksen siitä, että yhteiskuntavastuu on osa yrityskulttuuria ja ilmentää yrityksen ydinarvopohjaa. (Ingenhoff & Sommer, 2011, 77.) Yhteiskuntavastuuajattelun motiivina on useimmilla yrityksillä kuitenkin myös pitkän aikavälin kannattavuus ja kilpailijoista erottautuminen (Ingenhoff & Sommer, 2011, 87.)

Jos yhteiskuntavastuusta ei viestitä lainkaan, ei yritys myöskään voi hyötyä investoinneistaan niin paljon kuin ehkä olisi mahdollista, koska eivät kuluttajat tai muutkaan sidosryhmät osaa palkita yritystä sellaisesta toiminnasta, jonka olemassa olosta he eivät tiedä. (Van de ven, 2008, 341.) Taustalla on myös kuitenkin yritystoiminnassa aina myös vastuu omistajille: yritys ei voi tehdä sellaisia investointeja, joista ei ole mitään hyötyä. (Van de ven, 2008, 341.) Yhteiskuntavastuu ja sen viestintä voivat kuitenkin myös vahingoittaa yritystä mikäli motiivit niiden implementoinnille ovat hyvin näkyvästi ja ainoastaan yritys- ja voitontavoittelulähtöisiä (Van de ven, 2008, 341.)

Van de ven (2008, 345) identifioi yrityksille kolme erilaista yhteiskuntavastuustrategiaa: maineen johtaminen ja hallinta, puhtaan yritysbrändin rakentaminen sekä eettisten

tuotteiden differointi. Yhteiskuntavastuustrategian valinta tulisi lisäksi aina tehdä suhteessa haluttuun yritysidentiteettiin. (Van de ven, 2008, 345.)

Maineen hallinta yhteiskuntavastuu strategiana tarkoittaa, että yritys pyrkii täyttämään perusvaatimukset, joita yrityksille asetetaan olemassaolon oikeutukseksi. Tämä on toimiva strategia erityisesti alkuvaiheessa, kun on vasta alettu systemaattisemmin miettiä ja täyttää sidosryhmien tarpeita ja vastaamaan mahdollisesti myös ulkoiseen kritiikkiin. (Van de ven, 2008, 345.)

Puhtaan yritysbrändin rakentamiseen liittyy vahva markkinoinnillinen ote: yritys tekee tällöin eksplisiittisiä lupauksia sekä sidosryhmilleen että suurelle yleisölle siitä, että yhteiskuntavastuun huomioonottamista laajennetaan ja siihen sitoudutaan. Tällöin yhteiskuntavastuusta tehdään siis osa yrityksen brändiä, mikä vaatii myös suurta sitoutumista, koska lupaukset on toki myös täytettävä ja näin viestinnän luonne ja sisältö nousevat entistä oleellisemmiksi asioiksi. (Van de ven, 2008, 345-356.)

Viestintä onkin hyvin keskeinen osa vastuullisen, puhtaan yritysbrändin rakentamista. Viestintää suunniteltaessa, on päätettävä millaisella volyymilla ja millä tavoin yhteiskuntavastuuasioista viestitään, niin yrityksen sisällä kuin ulkopuolellakin: onko yhteiskuntavastuu osa markkinointiviestejä, mainontaa ja sponsorointia vai ainoastaan sisäisesti informoitava asia, ulkoisen viestinnänkin voi rajoittaa myös esimerkiksi pelkästään nettisivuille tai erillisiin yhteiskuntavastuuraportteihin. (Van de ven, 2008, 346.)

Haaste on, miten viestiä yhteiskuntavastuusta ja aidosta sitoutumisesta näihin arvoihin ja päämääriin ilman, että kuluttajat ajattelevat sen olevan päälle liimattua tai pelkkä mainostempu. Rajoitetumpi ulkoinen viestintä voi olla hyvä ajatus silloin, jos yrityksen todellinen, koettu imago ei sovi yhteiskuntavastuun kautta positiointiin aidolla, uskottavalla tavalla, mutta brändiä halutaan lähteä luomaan pikkuhiljaa voittamalla sidosryhmien luottamus. (Van de ven, 2008, 346.)

Kuluttajien asenteisiin vaikuttavat erityisen positiivisesti mikäli yhteiskuntavastuuta huomioonottava ja sitä markkinoinnissaan esille tuovalla yrityksellä on jo ennestään vahva maine, yritys ja sen edistämä yhteiskuntavastuun osa-alue ovat yhteensopivia tai jos yrityksen edistämä asia on kuluttajalle henkilökohtaisesti hyvin tärkeä. Tällöin kuluttajan side myös itse yritykseen muuttuu vahvemmaksi. (Van de ven, 2008, 347.)

Proaktiivisuus luo enemmän luotettavuutta, reagoiminen jo olemassa oleviin ongelmiin tai epäkohtiin koetaan usein voiton tavoitteluksi ja motiiveiltaan itsekkäiksi (Van de ven, 2008, 347). Yrityksen tulisi kuitenkin aina kommunikoida myös omat motiivinsa yhteiskuntavastuun huomioonottamisessa mahdollisimman selkeästi: se, että myös yritys hyötyy asiasta, ei ole väärin, se ei saisi kuluttajien mielestä vain olla määräävin tekijä. Tietynlainen vaatimattomuus viestinnässä on tärkeää ja teot todella loppujen lopuksi kertovat kuluttajille enemmän kuin sanat. (Van de ven, 2008, 347-348.)

Kolmas strateginen taso on eettisten tuotteiden differointi. Yritys voi erottautua toisista tuotteiden ja palveluidensa vastuullisuuden avulla. Aiemmassa tavassa yhteiskun-

tavastuu integroitiin osaksi yritysbrändiä, eettisten tuotteiden differoinnilla taas viitataan siihen, että yksittäinen tuote tai palvelu markkinoidaan eettisenä, vastuullisena valintana kuluttajille. Tästä hyvä esimerkki on Reilun kaupan sertifikaatin hankkiminen yksittäiselle tuotteelle. Tämä on pääasiassa täysin erillinen asia itse yritysbrändin luomisesta: brändi luodaan yksittäiselle tuotteelle, josta usein myös voidaan tätä kautta pyytää korkeampaa hintaa. (Van de ven, 2008, 348.)

Lamberti ja Lettieri (2009, 157) käyttävät tutkimuksensa pohjana Stahlin ja Grigsbyn (1997) kirjassaan identifioimia tasoja mitata ja tarkastella yritysten eettisiä toimintamalleja, joiden ohjaava ajatus on hyvin vastaava kuin Van de venin (2008) tutkimuksessaan esittelemät strategiat. Ensimmäinen niistä on minimitasoinen laillisuuden huomiointi yrityksen toiminnassa, jolla tarkoitetaan sitä, että sitoudutaan ainoastaan niihin minimitason sosiaalisiin vaatimuksiin, jotka on laissa määritelty. Toinen taso on valistunut oman edun tavoittelu, jolla tarkoitetaan sitä, että yhteiskuntavastuu on osa yrityksen strategisia valintoja, joilla pyritään kommunikoimaan markkinoille sitä, että yrityksellä on parempia keinoja ja kestävä suhtautuminen pitkän aikavälin kannattavuuteen kuin kilpailevilla yrityksillä. Kolmas taso sisältää ajatuksen yrityksen proaktiivisuudesta ja muutosvoimaisuudesta: tällä tasolla yrityksen resursseja hyödynnetään aktiivisesti yhteiskunnan toimivuuden parantamiseksi, riippumatta yritykselle itselleen suoraan saatavien hyötyjen määrästä. Kolmas taso sisältää ajatuksen siitä, että tehdään huomattavasti enemmän kuin mitä lain mukaan on pakollista.

3 TAPAHTUMAORGANISAATIO JA SEN KESKEISET SISÄISET TOIMINNOT

3.1 Tapahtuma ilmiönä

Pasanen, Taskinen ja Mikkonen (2009, 113) määrittelevät tapahtuman kertaluontoiseksi tai epäsäännölliseksi, usein korkeintaan kerran vuodessa järjestettäväksi projektiksi, jonka kesto on rajoitettu ja joka tarjoaa osallistujille sosiaalisia vapaa-ajan kokemuksia ja mahdollisuuksia arkielämästä poikkeavasti. Tätä määritelmää käytetään myös tässä tutkimuksessa.

Esimerkiksi festivaaleilla on kautta historian ollut hyvin kollektiivinen rooli: niiden kautta yhteisöt ovat ilmaisseet uskomuksiaan, juhlistaneet identiteettiään ja toisintaneet sosiaalisia rakenteita ja arvoja (Quinn, 2006, 289). Festivaaleista on muodostunut tärkeä osa kulttuurista elämää myös jälkimodernissa yhteiskunnassa ja festivaalien määrä onkin viime vuosina kasvanut huomattavasti länsimaissa (Karlsen & Nordström, 2009, 130; Allen, O’Toole, McDonnell & Harris; 2002, 5). Lisääntynyt vapaa-aika ja taloudelliset resurssit ovat lisänneet tapahtumien kysyntää ja erilaisiin kulttuuritapahtumiin osallistumista (Allen, O’Toole, McDonnell & Harris; 2002, 5).

Perinteisesti tapahtumia on tarkasteltu pääasiassa niiden taloudellisten vaikutusten kautta. Tapahtuman järjestäjät ja paikallisten yhteisöjen asukkaat vaativat kuitenkin yhä enemmän huomiota tapahtumien sosiaalisille vaikutuksille. Tapahtumien avulla voidaan luoda yhteisöllisyyden tunnetta, luoda verkostoja, lisätä yhteisön toimintaa ja mahdollistaa sosiaalistumista ja sosiaalisten kontaktien luomista. (Chalip, 2006, 109.)

Kävijät kohdistavat tapahtumiin fyysisiä odotuksia kuten turvallisuus, mutta tapahtumien avulla pyritään tyydyttämään myös emotionaalisia tarpeita. Tapahtuman menestymisen kannalta on oleellista, että kävijä kokee tapahtuman ikimuistoisena, merkityksellisenä ja jopa taianomaisena. Tärkeä osa tapahtuman kehittämistä onkin sellaisten uniikkien erityispiirteiden ja resurssien löytäminen ja tunnistaminen, joiden kautta tapahtumasta tehdään ainutlaatuinen ja jotka tuovat brändille lisäarvoa. (Allen, O’Toole, McDonnell & Harris; 2002, 61-62.) Tällaisena voitaneen pitää tietyllä tavalla myös yhteiskuntavastuun huomioonottamista tapahtuman järjestämisessä.

3.2 Tapahtumaorganisaation keskeiset sisäiset toiminnot tapahtuman järjestämisessä

Tapahtuman tuotannossa keskeisin toimija on usein itse tapahtuman järjestävä organisaatio. Näin ollen lienee tämän tutkimuksen kannalta perusteltua pohtia yhteiskuntavas-

tuuta myös tapahtumaorganisaation sisäisten toimintojen ja dynamiikan pohjalta. Tapahtumaorganisaatio, johon kuuluvat mm. johto, henkilökunta ja vapaaehtoiset, on siis se taho, joka on vastuussa tapahtuman johtamisesta, suunnittelusta ja käytännön toteuttamisesta (Larson, 2009, 290-291).

Tapahtumaorganisaation sisäiset, ja myös ulkoiset, resurssit voidaan jakaa kolmeen ryhmään: inhimilliset, fyysiset ja taloudelliset resurssit (Allen, O'Toole, McDonnell & Harris; 2002, 208). Näiden pohjalta tehty huolellinen suunnittelu onkin keskeistä ja tapahtumaorganisaatiossa tulisi tunnistaa olemassa olevat resurssit ja ulkoiset olosuhteet, joiden perusteella voidaan päättää, mihin tapahtumalla tähdätään ja miten nämä tavoitteet voidaan saavuttaa (Allen, O'Toole, McDonnell & Harris; 2002, 98).

Allen ym. (2002, 25) linjaavat kirjassaan tapahtuman järjestämisen kannalta tärkeimmiksi avaintehtäviksi tapahtuman vaikutusten tunnistamisen, valvonnan sekä johtamisen: tarkoituksettomat, ennakoimattomat vaikutukset voivat tuoda mukanaan negatiivisia asioita kuten huonoa julkisuutta, yleisön negatiivista suhtautumista tai jopa lakisyytteitä. Tapahtuman huolellinen suunnittelu onkin erittäin tärkeää ja tapahtuman järjestäjän on tiedostettava ja arvioitava mahdolliset riskitekijät. Tapahtuman vaikutusten seurannassa on tärkeää pitkäjänteisyys ja keskittyminen erityisesti pitkän aikavälin vaikutusten seurantaan (Allen, O'Toole, McDonnell & Harris; 2002, 40).

Tapahtuman järjestämistä leimaa usein henkilökunta-orientoituneisuus: tapahtumat ovat riippuvaisia useiden ihmisten sitoutumisesta tehtävien suorittamiseen (Larson & Wikström, 2007, 330). Henkilöstöhallinnon voitaneen juuri tästä syystä katsoa olevan tapahtuman menestymisen ytimessä ja sen tulisi tukea tapahtuman kokonaistavoitteita. Tapahtumaorganisaatiossa työskentelevien ihmisten tulisi olla motivoituneita ja oikein koulutettuja, erityisesti vapaaehtoisten osalta, jotka usein ovat tapahtuman järjestämisen kannalta hyvin suuressa roolissa. (Allen, O'Toole, McDonnell & Harris; 2002, 127-129.) Tapahtuman vaikuttavuuden kannalta on ensiarvoisen tärkeää, että kaikki organisaatiossa työskentelevät jakavat tapahtuman vision, toimintaperiaatteet ja -filosofian. Jokainen tapahtumaorganisaation työntekijä antaa omalla toiminnallaan tapahtumalle kasvot. (Allen, O'Toole, McDonnell & Harris; 2002, 60.)

Tapahtuman, kuten muidenkin palveluiden, aineettomuus taas usein lisää tarvetta kohdennetulle ja hyvin suunnitellulle markkinoinnille. Markkinointi antaa kehyksen päätöksenteolle, tarjoaa mahdollisuuden innovatiivisuudelle ja luovuudelle, kuitenkin samalla ottaen huomioon kohderyhmien tarpeet. Sponsorit vaativat markkinointia varmistukseensa näkyvyytensä ja valtiot usein tukevat taloudellisesti mieluiten niitä tapahtumia, joiden markkinointisuunnittelu ja – johtaminen ovat kunnossa. Kuluttajilla on lisäksi hyvin paljon valinnanvaraa vapaa-ajan aktiviteettien välillä ja markkinoinnin avulla on pystytään eksplisiittisesti kertomaan ne kuluttajien tarpeet, jotka tapahtumalla pyritään tyydyttämään. (Allen, O'Toole, McDonnell & Harris; 2002, 163.)

Markkinointia voitaneen siis melko perustellusti pitää yhtenä keskeisimmistä yrityksen sisäisistä toiminnoista tapahtuman järjestämisessä. Ulkoisen viestinnän lisäksi markkinoinnin voidaan ajatella linkittyvän vahvasti myös henkilöstöjohtamiseen sisäisen viestinnän kautta. Tehokkaalla ja hyvin suunnitellulla sisäisellä markkinoinnilla henkilöstön sitouttaminen organisaation arvoihin ja tavoitteisiin käynee helpommin. Henkilöstön sitouttaminen taas, kuten aiemmin totesimme, on erityisesti tapahtumaorganisaatioiden henkilöstö-orientoituneisuuden takia erittäin oleellista tapahtuman menestymisen kannalta.

Ensor, Robertson ja Ali-Knight (2007, 223) identifioivat tutkimuksessaan kuusi avainasiaa luovaa ja innovatiivista festivaalia luotaessa: johtaminen, fokusointi, suhteet ympäröivään yhteisöön, päätöksenteko, rahoitus sekä festivaalin historia. Festivaalien koko on myös kasvanut viime vuosina, mikä on lisännyt johtamisen ammattimaisuutta ja tiedostamista myös festivaalin sosiaalisista, ympäristöllisistä ja taloudellisista vaikutuksista yhteiskunnassa (Ensor, Robertson & Ali-Knight, 2007, 223). Festivaalin järjestämistä leimaa myös aikapaine, asioita tehdään nopeasti ja lyhyen ajan sisällä. Tämä tuo mukanaan tietynlaista tarvetta improvisaatioon, mikä voi olla festivaalin uusiutumisen ja uudistumisen kannalta hyväkin asia. (Larson, 2009, 303.)

Festivaalin järjestämiseen tarvitaan paljon erilaisia toimijoita ja tahoja, joiden välinen yhteistyö on tapahtuman onnistumisen kannalta erittäin keskeisessä asemassa. Festivaalin järjestämisessä voidaan puhua useista projekteista, joiden yhdistäminen ja vuorovaikutus synnyttävät festivaalin. Pysyäkseen elinvoimaisena ja houkutelakseen kävijöitä vuosi vuodelta uudestaan, festivaalikin vaatii uudistusta ja innovaatioita. Festivaalikävijät hakevat usein uusia, erilaisia ja jännittäviä kokemuksia osallistumisellaan. (Larson, 2009, 288-290.)

Organisaation luovuuteen ja kykyyn luoda innovaatioita vaikuttavat oleellisesti organisaatiokulttuuri, käytettävissä olevat resurssit, strategia, organisaatorakenne ja hyödynnettävä teknologia. Organisaation luovuuden voidaan ajatella olevan ryhmien luovuuden tulosta ja siihen vaikuttavat myös ulkoinen toimintaympäristö ja konteksti. (Larson, 2009, 288-290.)

Allen ym. (2002) ovat kirjassaan eritelleet tapahtuman järjestämisen ja menestymisen kannalta keskeisiksi seuraavat toiminnot:

- tapahtuman suunnittelu
- henkilöstöhallinto
- markkinointi
- sponsorit
- talous ja budjetointi
- laki- ja riskien hallinta
- informaatioteknologia
- logistiikka

- tapahtuman käytännön toteutus
- arviointi ja raportointi
- sidosryhmäsuhteet

Tähän jaotteluun pohjataan myös tässä tutkimuksessa.

3.3 Tapahtumaorganisaatio ja yhteiskuntavastuu

Tutkimuksissa on aiemmin keskitytty pääasiassa tapahtumien taloudellisiin vaikutuksiin ja ekologiset ja sosiaaliset vaikutukset ovat jääneet vähemmälle huomiolle. Tapahtuman ympäristövaikutuksia tutkittaessa on aiemmin keskitytty pääasiassa niihin asioihin, jotka vaikuttavat alueella asuviin ihmisiin, kuten meluhaitat, roskaaminen ja lisääntynyt liikenne. Tapahtuman järjestäjät eivät myöskään ole olleet juuri kiinnostuneita tapahtuman ympäristövaikutuksista: niitä ei ole nostettu tai tunnistettu tapahtuman järjestämisen kannalta keskeisiksi koskaan aiemmin. (Pasanen, Taskinen & Mikkonen, 2009, 114-117.)

Kestävän kehityksen ja yhteiskuntavastuun ajatus on kuitenkin viime vuosina nostanut päätään myös turismissa. Kestävällä turismilla viitataan taloudelliseen, ympäristölliseen, sosiaaliseen ja kulttuuriseen kestävyYTEEN. (Timur & Getz, 2008, 446.) Kestävän turismin ylläpitämiseen vaaditaan kestäväan kehitykseen sitoutuneita verkostoja, niiden toimijoiden välistä yhteistyötä sekä tiiviitä suhteita erilaisten sidosryhmien kesken (Timur & Getz, 2008, 458). Tapahtumat taas ovat läheisesti linkittyneet turismiin, sillä ne usein toimivat turisteille motivaattoreina kohteita valittaessa (Larson, 2009, 393).

Lisääntyneet suuren kokoluokan tapahtumat tarjoavat yhteisöille väylän erilaisille taloudellisille, sosiaalisille ja poliittisille agendoille (Babiak & Wolfe, 2006, 214). Suuren kokoluokan tapahtumiin liitetään myös yhä enenevissä määrin erilaisia yhteiskuntavastuun osa-alueita korostavia kampanjoita ja esimerkiksi lähes kaikilla suurilla urheilusarjoilla (mm. NBA, NHL, NFL) Yhdysvalloissa on oma yhteiskuntavastuuohjelmansa (Babiak & Wolfe, 2006, 216). Yhteiskuntavastuu on tullut suurissa määrin mukaan myös tapahtumasponsorointiin: kuluttajille on yhä tärkeämpää, että yritykset välittävät ja huolehtivat niistä asioista, jotka ovat heille tärkeitä (Watt, 2010, 220).

3.4 Yhteiskuntavastuun integrointi tapahtumaorganisaation toimintaan

Kestävän kehityksen ja vastuullisuuden implementointi yrityksen toimintoihin vaatii usein perustavanlaatuisia muutoksia yrityksen toimintatapoihin (Siebenhüner & Arnold,

2007, 340). Helposti oletetaan, että keskitason johtajat ja työntekijät ovat tietoisia muutoksista ja ottavat uudet käytänteet toimintaansa mukaan. Tämä voi kuitenkin olla harhaa, sillä usein työntekijät eivät ole tietoisia vastuullisuuteen liittyvistä asioista omien työvastuualueidensa ulkopuolella. Yritysten tulisi mahdollistaa työntekijöidensä oppiminen yhteiskuntavastuuseen liittyvissä asioissa ja uusia toimintamalleja käyttöönottaessa. Oppimisen tulisi olla koko organisaation laajuista ja ylittää organisaation sisäiset toimintorajat. Usein myös käytännön kokemukset yhteiskuntavastuusta lisäävät tietoa, kiinnostusta ja sitoutumista työntekijöiden keskuudessa. (Haugh & Talwar, 2010, 384-385.)

Kiinnostavaa on nähdä, miten nämä asiat näkyvät ja suhtautuvat tapahtumaorganisaatioon, joka on usein hyvin väliaikainen ja jonka työntekijät ja yhteistyökumppanit saattavat vaihtua jopa vuosittain. Onko yhteiskuntavastuu tapahtumaorganisaation rakenteisiin integroitu toimintakulttuurinen malli vai onko se jollain tavalla henkilösidonainen ajattelutapa?

Myös yhteiskuntavastuuajattelun tulisi olla kokonaisvaltaista, koko organisaation läpäisevää ja ulottua koskemaan jokaista yksittäistäkin työntekijää. Yhteiskuntavastuuajattelu tulisi integroida pitkän aikavälin strategiaan ja sen tulisi olla yrityksen pitkän tähtäimen tavoite. (Haugh & Talwar, 2010, 393.) Tämän jälkeen vastuullisuus ollakseen uskottavaa, olisi operationalisoitava ja integroitava osaksi jokapäiväisiä prosesseja ja toimintoja läpi koko organisaation. Korkeimman johdon tuki on erittäin tärkeää jo pelkästään resursoinninkin kannalta ja se luo läpinäkyvyyttä ja tietoisuutta yrityksen vastuullisuudesta sekä yrityksen sisä- että ulkopuolelle. (D'Amato & Roome, 2009, 426.)

Yhteiskuntavastuuajattelu yrityksissä tuo mukanaan siis monenlaisia haasteita erityisesti organisaation oppimiselle. Usein käytettävissä olevat resurssit ovat rajalliset ja koska huomioonotettavia asioita on lukemattomia määriä, voi tämä johtaa eri sidosryhmien intressien ristiriitoihin. Tällöin myös odotusten ja suorituksen välinen kuilu voi kasvaa suureksi, koska usein odotukset ovat korkeammalla kuin rajallisilla resursseilla on mahdollista saavuttaa. Jotkin ratkaisut yhteiskuntavastuuajattelun piiriin kuuluvissa ongelmissa saattavat myös olla yrityksen toimivallan ulkopuolella. Onnistunut yhteiskuntavastuun integrointi vaatii myös innostusta, kiinnostusta ja motivaatiota työntekijöiltä. (Haugh & Talwar, 2010, 393.)

Yhteiskuntavastuun osa-alueita implementoitaessa yrityksen toimintaan on erityisen tärkeää kommunikoida siitä sekä sisäisesti että ulkoisesti. Yrityksellä pitäisi olla tapoja kerätä ja jakaa tietoa. Tällöin myös saavutettujen tavoitteiden ja suorituskyvyn mittaaminen ja valvominen on tärkeää. Yhteiskuntavastuun tulisi lähteä eettisistä toimintatavoista ja vilpittömyydestä ollakseen uskottavaa. (D'Amato & Roome, 2009, 427.)

4 TAPAHTUMAVERKOSTO JA SEN KESKEISET TOIMIJAT

4.1 Tapahtumaorganisaatio ja ulkoiset sidosryhmäsuhteet

Tapahtuman järjestämiseen osallistuu usein suuri määrä toimijoita (Larson, 2009, 393) ja koko ajan enenevässä määrin on alettu ymmärtää sidosryhmäjohtamisen tärkeys ja rooli myös tapahtumien järjestämisessä (Mossberg & Getz, 2006, 313). Könnölä ja Rinne (2001, 45) tarkoittavat teoksessaan sidosryhmällä mitä tahansa sellaista osapuolta, jonka toiminnalla mahdollisesti on vaikutusta yritykseen ja johon yrityksen toiminnalla mahdollisesti on vaikutusta. Tähän määritelmään pohjataan myös tässä tutkimuksessa. Määritelmä on laaja, mutta samalla myös sisältää kattavasti kaikki sellaisetkin tahot, joita ei perinteisesti ole välttämättä osattu samalla tavoin, kuten vaikka omistajia, merkityksellisiksi sidosryhmiksi ymmärtää. Tästä malliesimerkkinä yrityksen paikallinen, ympäröivä yhteisö ja sen asukkaat, kuten vaikkapa UPM-Kymmene ja Stora Enso ovat saaneet huomata Latinalaisessa Amerikassa kohtaamiensa haasteiden kautta.

Tapahtuman järjestämisessä ja menestymisessä on kuitenkin tärkeää ymmärtää myös tapahtuman ympäristötekijät, konteksti. Niiden sidosryhmien, ihmisten ja organisaatioiden tunnistaminen, jotka ovat tapahtuman kannalta merkittäviä ja joihin tapahtuma suoraan tai välillisesti vaikuttaa, on tärkeää. Nykyään ei liene siis riittävää, että tapahtuma palvelee ja kohtaa ainoastaan yleisönsä tarpeet, vaan mukaan on tullut moninaisia muitakin sidosryhmiä ja näiden vaatimuksia: valtion sääntely, median ja yhteiskunnan vaatimukset sekä sponsoreiden tarpeet muutamia mainitakseni. (Allen, O'Toole, McDonnell & Harris; 2002, 51.)

Menestyäkseen tapahtuman järjestäjän pitäisi pystyä tasapainottamaan ja ottamaan huomioon kaikkien sidosryhmiensä, usein ristiriidassakin olevat, edut, odotukset ja tarpeet. (Allen, O'Toole, McDonnell & Harris; 2002, 51.) Tapahtuman järjestämisessä oleellista on suhteiden rakentaminen. Erityisesti suuren kokoluokan tapahtumat houkuttelevat suuren määrän erilaisia kävijöitä, turisteja ja paikallisia ja tapahtumien järjestämiseen osallistuu usein hyvin laaja joukko erilaisia toimijoita. (Larson & Wikström, 2007, 329.)

Tapahtumien osalta kirjallisuudesta löytyy laaja kattaus erilaisia listauksia tapahtumaorganisaation tärkeimmistä sidosryhmistä. Mossberg ja Getz (2006, 311) tunnistavat tapahtumille kuusi erilaista sidosryhmää: omistajat, työntekijät, alihankkijat, yhteiskunta ja paikallinen yhteisö, yleisö ja julkinen sektori eli valtio. Allen, O'Toole, McDonnell ja Harris (2002, 52) taas identifioivat tapahtuman järjestävän organisaation tärkeimmiksi sidosryhmiksi yleisön, paikallisen yhteisön, sponsorit, median ja organisaation työntekijät. Larson (2009, 393) vuorostaan tunnistaa tapahtuman tuotannon ja markkinoinnin kannalta tärkeimmiksi sidosryhmiksi tapahtuman järjestävän organisaation,

tapahtumateollisuuden, paikallisen elinkeinoelämän toimijat, sponsorit, valtion ja yleiset viranomaiset, paikalliset klubit ja ravintolat sekä median. Näitä määritelmiä mukailten voitaneen siis tapahtumaorganisaation, sisältäen organisaation työntekijät, keskeisimmiksi sidosryhmiksi identifioida tapahtuman yleisö, paikallinen yhteisö ja elinkeinoelämän toimijat, julkinen sektori ja erityisesti paikalliset viranomaiset, sponsorit ja alihankkijat sekä media.

Näiden kaltaiset määritelmät voivat kuitenkin parhaimmillaankin olla ainoastaan viitteellisiä ja minkä tahansa yrityksen tärkeimmät sidosryhmät tulisi määrittää aina tapaus- ja yrityskohtaisesti. Esimerkiksi tapahtumaorganisaation ja sidosryhmien välisessä dynamiikassa, painotus- ja arvovaltasuhteissa voi olla eroja tapahtuman koosta, kestosta ja luonteesta riippuen.

Kuten aiemmin todettiin, sponsorit ja alihankkijat ovat tärkeitä sidosryhmiä tapahtumaorganisaatiolle. Nämä on valittu erikseen teoriaan käsiteltäväksi siitä syystä, että yritys yhteistyö, sisältäen sekä alihankkijat että sponsorit, osoittautuvat usein itse tapahtuman konkreettisen toteuttamisen, resurssien sekä yhteiskuntavastuun huomioonottamisen osalta hyvin merkittäviksi sidosryhmiksi tapahtumaorganisaation kannalta.

Viimeiset vuosikymmenet ovat lisänneet valtavasti tapahtumasponsoroinnin määrää. Sponsorointi on nykyään yhä tärkeämpi osa perinteistä markkinointimixiä, ei ainoastaan pelkkä PR-keino yritysten kasvojen kohotukseen. Tapahtuman kannalta sponsoreita valittaessa on tärkeää tunnistaa tarkasti ne asiat, joita sponsorit haluavat tapahtumalta ja mitä tapahtuma niille voi antaa. Usein sponsoreita on järkevä kohdella enemmänkin yhteistyökumppaneina ja näin tunnustaa niiden tuoma lisäarvo tapahtumalle. (Allen, O'Toole, McDonnell & Harris; 2002, 57-58.)

Sponsoroinnin voidaan ajatella olevan vastavuoroinen, molempia osapuolia hyödyttävä liiketoimintasuhde sponsorioijan ja sponsoroitavan välillä. Sponsorointisuhde on usein aktiivinen ja sisältää monenlaisten resurssien vaihdantaa puolin ja toisin. Sponsorointia tapahtuu usein hyvin erilaisten organisaatioiden välillä esimerkiksi julkisen ja yksityisen sektorin välillä sekä voittoa tavoittelemattomien ja – tavoittelevien organisaatioiden kesken. Sponsorit kuitenkin ovat pääsääntöisesti yrityksiä tai julkisen sektorin organisaatioita, sponsoritavat taas homogeenisempi joukko erilaisia projekti-, urheilu- ja taidetapahtumaorganisaatioita. Sponsorointisuhde voi sisältää rahallisen vaihdannan lisäksi myös muunlaisten resurssien vaihtoa, esimerkiksi tiedolliset, taidolliset ja sosiaaliset resurssit, laki- ja muut palvelut, tuotteet. Usein sponsoroitava saa suhteesta aineellista hyötyä, kun taas sponsorioijan saamat hyödyt ovat aineettomampia, esimerkiksi näkyvyys-, imago- tai viestinnälliset hyödyt. (Olkkonen, 2001, 311-312.)

Yleisön asenteet tapahtumaa kohtaan, osallistuminen ja käsitykset sponsoroinnista yleisesti voivat vaikuttaa sponsoroinnin tehokkuuteen ja näkyvyyteen. Sponsorin brändin ja tapahtuman yhteensopivuus on erittäin tärkeää uskottavuuden ja positiivisten mielikuvien luonnin kannalta. (Alexandris, Douka, Bakaloumi & Tsasousi, 2008, 10-11.)

Ne katsojat, jotka kokevat itse tapahtuman viihdyttävänä ja kiinnostavana, suhtautuvat todennäköisemmin positiivisesti myös tapahtuman sponsoreihin (Alexandris, Douka, Bakaloumi & Tsasousi, 2008, 2). Sponsoroinnin tärkeimpiä tavoitteita on sitouttaa yleisöä ja kommunikoida yhä kohdennetumpia, relevantimpia viestejä pitkälle segmentoiduille, tarkkaan valikoiduille yleisöille (Watt, 2010, 223).

Tapahtumaorganisaatiot ovat riippuvaisia monenlaisista sidosryhmistään myös rahallisesti (Mossberg & Getz, 2006, 322). Mossberg ja Getz (2006, 322) kuitenkin havaitsivat tutkimuksessaan, että useimmat festivaalit pitivät omaa autonomisuuttaan ja itsenäisyyttään tärkeänä, eivätkä halunneet, että sidosryhmät puuttuvat brändäykseen tai festivaalin käytännön päätöksentekoon. Tämä oli myös erityisen tärkeä aspekti ja kriteeri päätettäessä tulevaisuuden yhteistyöstä eri sidosryhmien kanssa (Mossberg & Getz, 2006, 322).

Tapahtuman järjestäjän kannalta oleellinen kysymys onkin, mitkä yhteistyösuhteista kannattaa säilyttää ja mitkä ei. Uusien kumppanien hankinta vuosittain tuottaa usein myös innovaatioita ja uusia näkökulmia festivaalin järjestämiseen; pitkäaikaiset kumppanuussuhteet saattavat jättää festivaalin junnaamaan paikalleen vuodesta toiseen. (Larson, 2009, 302.) Toisaalta lienee myös niin, että pitkäaikaiset kumppanuussuhteet hyvin ja vastavuoroisesti toimiessaan voivat luoda jatkuvuutta ja vakautta tapahtumalle. Tässä kuitenkin on hyvä myös huomata käsitteellinen ero sponsoreiden ja alihankkijoiden välillä. Erityisesti alihankkijoiden sitouttaminen organisaatioon pidemmällä aikavälillä tuonee, suhteen hyvin toimiessa, tapahtumaorganisaatiolle myös muunlaista kuin rahallista tai aineellista lisäarvoa, joista usein on kyse nimenomaan sponsorointisopimuksissa.

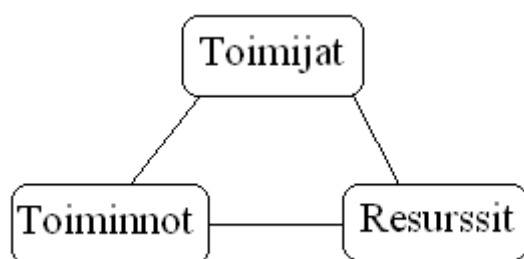
4.2 ARA-malli verkoston tutkimuksessa

Viime vuosina on ollut havaittavissa, että johtamisen tutkimuksessa fokus on siirtymässä organisaation sisäisistä prosesseista organisaation ja sen ympäristön rajapintaan (Håkansson & Snehota, 2006, 257). Håkansson ja Snehota (2006, 260-261) mukaan yritykset toimivat nykyään usein sellaisessa ympäristössä, jossa niiden toimintaan vaikuttaa jokin rajallinen määrä toisia yrityksiä, joista jokainen on uniikki ja tavoittelee omia etujaan. Näin ne muodostavat vuorovaikutussuhteessaan eräänlaisen verkoston. Verkostoon kuuluvat organisaatiot ovat keskinäisessä riippuvuussuhteessa toisiinsa esimerkiksi resurssien, toimijoiden tai erilaisten toimintojen kautta (Håkansson & Snehota, 2006, 260).

Laajemmin ajatellen verkoston toimijat voivat olla organisaatioiden lisäksi olla myös esimerkiksi henkilöitä tai tapahtumia. Verkoston osalliset voivat olla suoraan tai epäsuoraan linkittyneitä toisiinsa ja verkosto muotoutuukin siihen kuuluvien toimijoiden

väliden suhteiden kombinaatiosta. Toimijoiden välinen suhde voi olla esimerkiksi tiedon tai muiden resurssien jakamista, rahan vaihtoa tai vaikka ystävyyttä. (Timur & Getz, 2008, 447.) Kiinnostus verkostoihin, sidosryhmäajatteluun ja organisaation ulkopuolisten suhteiden hallintaan on lisääntynyt myös tapahtumateollisuudessa (Ensor, Robertson & Ali-Knight, 2007, 223).

Håkanssonin ja Snehota (1995) ARA-mallin mukaan organisaatioiden väliset verkostot muodostuvat kolmesta perusjoukosta muuttujia ja sisältöasioja: toimijat (actors), toiminnot (activities) ja resurssit (resources). Tämä kyseinen malli toimii erityisen hyvin organisaation muutoksen ja pysyvyyden dynamiikan tutkimiseen sekä toimijoiden roolin tarkasteluun. (Olkkonen, 2001, 312.) ARA-mallia on hyödynnetty myös tämän tutkimuksen pohjana, koska se sopii juuri tapahtumaorganisaatioihin niiden dynaamisen, väliaikaisen ja muuttuvan luonteen vuoksi.



Kuvio 1 ARA-malli, mukailen Håkansson & Snehota (1995)

Verkoston toimijat kontrolloivat toimintoja ja käytettävissä olevia resursseja. Toimijat voivat olla organisaatioita, pienempiä organisaation sisäisiä ryhmiä tai yksittäisiä henkilöitä. Toimijat ovat verkostossa linkittyneet toisiinsa suhteiden kautta, jotka vaikuttavat toimijoiden toimintaan, siihen miten he ymmärtävät toisensa ja miten he muodostavat identiteettejä verkoston sisällä. (Håkansson & Snehota, 1995, 26-35.)

Näillä suhteilla voi olla esimerkiksi taloudellisia, sosiaalisia, lakiin pohjautuvia, tiedollisia, teknisiä tai proseduraalisia ominaisuuksia. Suhteet voivat olla joko suoria tai epäsuoria ja ne vaikuttavat siihen, miten erilaisiin tilanteisiin reagoidaan, miten ne nähdään ja tulkitaan vaikuttavan verkoston toimintaympäristöön. Suhteet muodostuvat organisaatioiden välille, kun ne kiinnittävät vastavuoroisesti tietyn määrän huomiota ja kiinnostusta toisiinsa. Suhteilla on selkeä vaikutus siihen, mitä toimijat tietävät toisistaan ja millaisia resursseja ne keskenään voivat vaihtaa. (Håkansson & Snehota, 1995, 26-35.)

Verkoston toiminnot voidaan jakaa muutos pohjaisiin ja vaihdantaan perustuviin toimintoihin. Muutos pohjaisissa toiminnoissa olemassa olevia resursseja muutetaan tai luodaan kokonaan uusia, kun taas vaihdantaan perustuvat toiminnot perustuvat olemas-

sa olevien resurssien suoran kontrollin siirtämiseen toimijalta toiselle. Toimijoiden väliset suhteet muodostuvat toiminnoista, jotka linkittyvät yhteen ja suhteen laatu voi myös vaikuttaa siihen, miten organisaatiot toimintojaan suorittavat ja järjestävät. (Håkansson & Snehota, 1995, 26-35.)

Suhteen kehittyminen saattaa aiheuttaa esimerkiksi hallinnollisten tai kaupallisten toimintojen linkittymistä organisaatioiden välillä. Tällaiset toimintojen linkittymiset muodostavat taas toimintoketjuja, joissa yrityksen suorittamat toiminnot jäsenyvät niiden toimintojen päälle, joita muut verkoston toimijat tarjoavat. Kyse on siis tietynlaisesta työnjaosta ja resurssien allokoinnista verkoston toimijoiden välillä. Uudet suhteet ja toimintojen väliset linkit muuttavat aina tätä dynamiikkaa. (Håkansson & Snehota, 1995, 26-35.)

Kaikkia verkoston resursseja kontrolloivat verkoston toimijat. Organisaatioon sisältyy hyvin monenlaisia resursseja, jotka ylläpitävät verkosto-organisaatioiden toimintoja, kuten työvoima, laitteet, tieto, imago ja rahoitus. Organisaatiot voidaan siis käsittää suurina, monimutkaisina resurssiyksiköinä. Resurssien käyttöä on kuitenkin usein vaikea määritellä kovin tarkasti ja ne ovat usein hyvin heterogeenisiä. (Håkansson & Snehota, 1995, 26-35.)

Toimijoiden väliset suhteet vaikuttavat oleellisesti siihen, miten toimijat hyödyntävät toistensa resursseja: jotkin resursseista jaetaan ja vaihdetaan toimijoiden kesken, osaa on mahdollista päästä hyödyntämään ja käyttämään muilla tavoin. Toimijoiden heterogeenisiä resurssielementtejä voidaan nivoa yhteen ja muodostaa usein hyvin monimutkaisiakin resurssiyhteyksiä verkoston toimijoiden välille. Toimijoiden välisen suhteen kehittyessä, kehittyä usein myös resurssien käyttö. (Håkansson & Snehota, 1995, 26-35.)

Suhteet verkoston toimijoiden välillä ovat erilaisia ja niillä on erilaisia tehtäviä ja vaikutuksia organisaatioihin. Suhteen tehtävä voi olla kahdenvälinen, kahden organisaation yhteys toimintojen, resurssien ja toimijoiden välillä. Suhteella on vaikutuksia myös yksittäiselle organisaatiolle. Suhteet vaikuttavat siihen, mitä organisaatio voi tehdä sisäisesti sekä muissa suhteissaan. Ne myös usein riippuvat siitä, mitä kahden organisaation välisessä suhteessa muodostuu ja miten nämä asiat voidaan linkittää yrityksen sisäisiin elementteihin ja muihin vuorovaikutussuhteisiin. (Håkansson & Snehota, 1995, 27.)

Suhteella on vaikutusta myös kolmansiin osapuoliin, sillä verkoston toimijat ovat aina osa suurempaa verkostokokonaisuutta. Tästä syystä toimijoiden välisillä suhteilla voi olla vaikutusta myös muihin osapuoliin ja toimijoiden välinen suhde voi myös saada vaikutteita ulkopuolisista suhteista. Riippuen suhteen läheisyydestä, vaikutukset voivat näkyä kaikilla kolmella ARA-mallin tasolla. (Håkansson & Snehota, 1995, 27.) Organisaatioiden väliset suhteet ovat myös tiiviissä yhteydessä toisiinsa: muutos yhdessä suhteessa vaikuttaa usein myös organisaation muihinkin suhteisiin toisten tahojen kanssa (Håkansson & Snehota, 1995, 21).

Suhteiden hallinta projektimarkkinoinnissa voi olla haasteellista, koska projektien kysynnässä on usein epäjatkuvuutta ja yritysten voi olla myös vaikea ajatella sidosryhmäsuhteiden johtamista pitkäjänteisesti projektin yli. Jokainen projekti on myös teknisesti, sosiaalisesti sekä rahoitusrakenteeltaan ainutlaatuinen. Yksittäiset projektit ovat usein myös monimutkaisia johtuen prosessiin osallistuvien toimijoiden lukumäärästä ja tyypistä. (Skaates, Tikkanen & Lindblom, 2002, 391.)

Relevanttien toimijoiden tunnistaminen ja näiden suhteiden pitkäjänteinen johtaminen vaikuttaa oleellisesti myös koko projektimarkkinoinnin onnistumiseen (Skaates, Tikkanen & Lindblom, 2002, 401). Verkoston yksittäisen toimijan toimintorakenne, organisaatorakenne ja käytettävissä oleva resurssipaletti syntyvät suhteessa siihen, mikä ovat verkoston muut relevantit toimijat. (Håkansson & Snehota, 1995, 26-35.) Toimijan verkostoidentiteetti syntyykin siitä, mikä on toimijan houkuttelevuus kumppanina suhteessa toimijan resurssitarjontaan, suhteista muihin toimijoihin ja niiden resursseihin ja toimintoihin. (Håkansson & Snehota, 1995, 26-35.)

ARA-mallin muuttajat (toimijat, toiminnot, resurssit) ovat hyvin tiiviisti kytköksissä toisiinsa, mutta niiden tarkastelu erikseen tutkimuksessa on perusteltua. Olkkosen (2001, 323) tutkimuksessa tärkeimpiä päämääriä oli muodostaa ymmärrys keskusorganisaation tilanteesta verkostossa, pääasiassa pohjautuen organisaation yksilöiden käsityksiin ilmiöstä. Tapauskuvaus voidaan siis tällaisessa tapauksessa nähdä kuvauksena keskusorganisaation tilanteesta siinä nimenomaisessa verkostokontekstissa. ARA-malli onkin erittäin käyttökelpoinen nimenomaan palveluverkoston ja sponsoroinnin tutkimisessa (Olkkonen, 2001, 323) ja soveltuu näin ollen myös tapahtumaorganisaation tutkimiseen.

Olkkonen (2001, 311) käyttää verkostoperspektiiviä tutkimuksessaan urheilusponsoroinnista. Olkkosen (2001, 315-316) tutkimus on luonteeltaan kvalitatiivinen yhden tapauksen tutkimus, joka keskittyy keskusorganisaation näkökulmasta verkostoon ja mahdollistaa johtopäätösten tekemisen organisaation verkostojohtamisen tueksi. Tutkimuksessa pyritään tunnistamaan kaikki ne asiat, jotka vaikuttavat organisaation. Näkökulma ja tutkimusmetodi ovat siis vastaavia, joita käytetään myös tässä tutkimuksessa.

4.3 Tapahtuma verkostona

Perinteisesti sidosryhmäsuhteiden on ajateltu olevan lyhytaikaisia, kahdenvälisiä ja vaihdantaan perustuvia. Sidoryhmäsuhteiden kautta on pyritty saavuttamaan organisaation tavoitteita ja tästä syystä on vaalittu yksittäisten sidosryhmien kanssa tapahtuvaa vuorovaikutusta. Verkostoajattelussa taas pyritään siirtymään palasista kokonaisuuksien hallintaan. Sidoryhmäverkosto voidaan ajatella elävänä organismina, joka on enemmän kuin osiensa summa. Sidoryhmäverkostoissa suhteiden merkitys korostuu: niissä muo-

dostetaan linkkejä ja luottamukseen pohjautuvia suhteita. Verkostot ovat dynaamisia, ne kasvavat, muuttuvat ja kuolevat ajan myötä. Verkostojen dynamiikka on usein hyvin ennustamatonta ja kontrollin ulottumattomissa. Yhteinen oppiminen verkoston sisällä ja toimijoiden vuorovaikutuksessa on tärkeää. (Svendsen & Laberge, 2005, 96-97.)

Internet on oiva muistutus verkostojen tärkeydestä nyky-yhteiskunnassa. Teknologinen kehitys on tukenut kommunikaatiota, jota ei ole sidottu aikaan, paikkaan, kieleen, kulttuuriin tai organisaatioon. Myös sidosryhmäsuhteita ajateltaessa tulisi ottaa huomioon nykyajan verkostoitunut todellisuus, sillä nykyisten monimutkaisten ja monitasoisten ongelmien ratkaisemiseen tarvitaan monimuotoinen verkosto ihmisiä. Yritykset, valtio ja kansalaiset on saatava puhaltamaan yhteen hiileen. (Svendsen & Laberge, 2005, 93.) Uuden tiedon yhteinen luominen verkoston toimijoiden kesken vaatii kuitenkin avointa ja luottavaista toimintakulttuuria (Möller, Rajala & Svahn; 2005, 1281).

Nykyisessä liiketoimintaympäristössä edes suuret monikansalliset yritykset harvoin pystyvät hallitsemaan tai tuottamaan kaikkia arvoketjun toimintoja sisäisesti (Möller, Rajala & Svahn; 2005, 1274). Verkostoja on aina ollut olemassa, mutta niiden määrä, muoto ja monimutkaisuus ovat muuttuneet nopeasti. Tämän muutoksen ajureina ovat olleet informaation saannin ja jakamisen lisääntynyt merkitys, teknologiset innovaatiot, kilpailevat voimat sekä globalisaatio. (Halinen & Törnroos, 2005, 1285.)

Nykyarkkinoilla käsitys yritysten arvon luontiprosessista on muuttumassa radikaalisti ja pikkuhiljaa verkostot valtaavat alaa perinteisiltä toimintamalleilta ja korvaavat vertikaalista yhteistyötä yritysten ja muiden toimijoiden kesken (Halinen & Törnroos, 2005, 1285). Erityisesti suuret yritykset voivat olla mukana useissa erityyppisissä verkostoissa (Möller, Rajala & Svahn; 2005, 1277).

Myös festivaali tai muu tapahtuma voidaan ymmärtää tietynlaisena suhde- ja projektiverkostona, jossa verkoston toiminta pohjautuu yhteistyöhön ja vuorovaikutukseen verkoston osallisten toimijoiden kesken. Tapahtumaverkostoja leimaa reaaliaikaisuus, avoimuus ja dynaamisuus. Tapahtumaverkostot uusiutuvat myös usein projektista toiseen, joten erityispiirteenä tapahtumaverkostoissa voidaan pitää myös väliaikaisuutta. (Larson 2009, 291.) Koska suhteet verkoston osallisten kesken ovat usein lyhytaikaisia, on myös yhteistyökumppanien ja verkoston jäsenten vaihtaminen helpompaa (Larson, 2002, 124). Sidoryhmäverkosto vaatii organisaatiolta kuitenkin erilaisia, uudenlaisia tapoja ajatella, toimia ja sitoutua kuin perinteiset kahdenväliset sidoryhmäsuhteet ja niiden hallinta (Svendsen & Laberge, 2005, 92).

Tapahtuma voidaan ymmärtää myös eräänlaisena markkinapaikkana, jossa erilaiset toimijat ja sidoryhmät kohtaavat ja muodostavat näin tapahtumaverkoston (Larson, 2009, 393). Tapahtuman järjestävä organisaatio on usein verkoston hallitsevin ja voimakkain jäsen, koska sillä on usein valta päättää tapahtumaan osallistettavista sidoryhmistä ja yhteistyökumppaneista. Valta on kuitenkin aina jossain määrin rajattua, sillä myös tapahtuman järjestävä organisaatio on riippuvainen joidenkin sidoryhmien pa-

noksesta ja kriittisistä resursseista. Hyvänä esimerkkinä tällaisista ovat paikalliset viranomaiset, jotka pitävät lankoja käsissään muun muassa lupa-asioiden suhteen. (Larson, 2009, 394.)

Tapahtumaverkoston voidaan lukea laajassa mielessä myös sellaisia toimijoita, jotka eivät ole virallisessa sidos- tai sopimussuhteessa tapahtumaan, mutta markkinoivat tai myyvät tuotteitaan ja palvelujaan kävijöille tapahtuma-alueen ja -verkoston ulkopuolella. Ne ovat kuitenkin usein hyvin tärkeitä, sillä ne voivat tuoda tapahtumalle lisäarvoa ja ovat osa laajennettua tapahtumatarjontaa. (Larson, 2009, 394.)

Festivaalin markkinointi ja todellinen toteuttaminen tapahtuvat vuorovaikutuksessa sidosryhmien, tapahtumaverkoston toimijoiden kanssa. Toimijoiden väliset suhteet ovat usein dynaamisia ja niiden tavoitteet saattavat erota toisistaan. Tämä tekee festivaalin markkinoinnista haasteellista ja monimuotoista ja vaatii keskittymistä useisiin, keskenään joskus ristiriitaisiin tavoitteisiin. (Larson, 2002, 120.)

Mitä vahvempi asema toimijalla on verkostossa, sitä enemmän sillä on valtaa päättää mihin suuntaan festivaalia kehitetään ja miten markkinointi toteutetaan. Toimijoiden välejä leimaakin sekä yhteistyö että kilpailu. Kuitenkin usein on niin, että suurempi määrä toimijoita houkuttaa myös enemmän kävijöitä ja toimijat osallistuvat yhdessä festivaalin kokonaisarvon tuotantoon. (Larson, 2002, 120.) Tapahtumaverkoston dynamiikka ja sen toimijoiden välinen vuorovaikutus myös muokkaa festivaalia jatkuvasti (Larson, 2002, 141).

Projektiverkostojen muodostamisen ajurina toimii usein yhteinen mielenkiinto. Toimijat saavuttavat yhteistyössä enemmän, kuin toimiessaan yksin. Toimijat siis pyrkivät muodostamaan suhteita saavuttaakseen yhteisymmärryksen ja yhteisen hyvän sekä säästääkseen esimerkiksi aikaa, rahaa tai muita resursseja. Yhteistyö ja sitoutuminen projektiverkoston kumpuavat kuitenkin aina toimijoiden omista tarpeista, mikä saattaa aiheuttaa myös ristiriitoja. Verkoston jäsenet voivat olla joko hyvinkin tiiviissä yhteistyössä keskenään tai sitten esimerkiksi kilpailutilanteesta johtuen nimellisesti samaan verkostoon kuuluvia osapuolia, ilman keskinäisiä kontakteja. (Larson & Wikström, 2007, 330-331.)

Verkostoajattelussa organisaation suhteet verkoston muihin toimijoihin voivat olla jopa sen tärkeimpiä voimavaroja ja näiden suhteiden avulla on mahdollista parantaa oman organisaation suorituskykyä. Esimerkiksi monet yrityksen aineettomat voimavarat, kuten tieto, taito tai maine, muodostuvat pääasiassa yrityksen ulkopuolisissa suhteissa. Verkoston rajat ovat usein epäselvemmät kuin perinteinen jaottelu organisaation sisäiseen ja ulkoiseen ympäristöön. (Häkansson & Snehot, 2006, 262.)

Tällainen organisaatioiden ja verkostojen rajojen häivyttäminen tuo toki mukanaan mahdollisuuksia esimerkiksi laajemman resurssipohjan hyödyntämiseen, mutta saattaa helposti johtaa myös tietynlaiseen ajopuu-ajatteluun, jossa kaikki vaikuttaa kaikkeen eikä mihinkään voida vaikuttaa. Tämä voi myös aiheuttaa käsitteiden, ilmiöiden ja or-

ganisaatioiden hallinnalle sekä johtamiselle haasteita. Sekä tutkimuksessa että myös käytännön liiketoiminnassa on olennaista kuitenkin organisaatioiden ja verkostojen selkeä sekä hallinnollinen että käsitteellinen rajaaminen.

Möller, Rajala ja Svahn (2005, 1277-1278) määrittelevät kolme keskeisintä verkostotyyppiä, joihin kirjoittajien mukaan voidaan palauttaa lähes kaikki olemassa olevat verkostot tällä hetkellä: vertikaalinen, horisontaalinen ja moniulotteinen verkosto. Vertikaalisen verkoston keskeisin päämäärä on usein operationaalisen tehokkuuden parantaminen. Hyviä esimerkkejä vertikaalisista verkostoista ovat erilaiset asiakkuus- ja alihankkijaverkostot. (Möller, Rajala & Svahn; 2005, 1277-1278.)

Horisontaalinen verkosto on usein ominaista yritysten välillä ja niihin liittyy usein myös erilaisia institutionaalisia toimijoita. Horisontaalisten verkostojen päämäärä on usein tarjota ja mahdollistaa pääsy olemassa oleviin resursseihin tai luoda uusia yhdessä verkoston muiden toimijoiden kanssa. Horisontaaliset verkostot harvoin kuitenkaan ovat puhtaasti horisontaalisia, vaan niissä on usein mukana myös vertikaalisessa valtasuhteessa verkoston osapuoliin olevia toimijoita kuten alihankkijoita. (Möller, Rajala & Svahn; 2005, 1277-1278.)

Moniulotteiset verkostot vaihtelevat muodoltaan tarkasti määritellyistä arvoketjuista suuria muutoksia hakeviin, kasvaviin verkostoihin. Kaikkein radikaaleimmalla tasolla verkoston toimijat pyrkivät kehittämään uusia tapoja toimia tai luomaan uusia teknologiainnovaatioita useiden erilaisten toimijoiden kanssa yhteistyössä. Moniulotteisiin verkostoihin kuuluu usein toimijoita monilta eri tasoilta ja niiden toimintaa leimaa erityisesti tulevaisuussuuntautuneisuus. (Möller, Rajala & Svahn; 2005, 1277-1278.)

Mitä stabiilimpi rakenne ja mitä tiukempi valvonta verkoston toimijoiden kesken on, sitä hierarkkisempi on myös verkostomalli ja verkostoa hallitsee usein yksi keskeinen organisaatio. Mitä löyhemmin määritellyt toiminnot verkostossa on ja mitä dynamisempi on sen toimintatapa, sitä väljempi ja hajaantuneempi myös verkstorakenne usein on. (Möller, Rajala & Svahn; 2005, 1282.) Verkostot ovat jatkuvassa muutostilassa ja niiden todellista rakennetta ja luonnetta voi kuitenkin olla vaikea tai jopa mahdoton määrittellä (Möller, Rajala & Svahn; 2005, 1277).

Möller, Rajala ja Svahn (2005, 1275-1276) kuitenkin esittävät, että verkostoorganisaatioita tarkasteltaessa on tärkeää määrittellä tiettyjä asioita verkoston luonteen liittyen:

- Mitä verkostolla halutaan saavuttaa?
- Ovatko verkoston tavoitteet kaikkien sen toimijoiden yhteisiä vai jonkinlainen kompromissi erilaisista tarpeista?
- Ovatko verkoston toimijat järjestäytyneet horisontaalisten vai vertikaalisten vuorovaikutussuhteiden mukaisesti?
- Kuinka paljon toimintoja, kuten markkinointi, tuotanto tai logistiikka, toteutetaan verkoston toimijoiden yhteistyössä?

- Onko verkosto muodostunut evolutiivisesti vai onko se erityisesti tarkoituksella muodostettu?
- Mitkä ovat verkoston valtasuhteet ja onko verkoston toiminta keskittynyt yhden organisaation ympärille vai onko se hajaantuneempi?
- Onko verkosto pysyvä vai väliaikainen?

Rakennettaessa ymmärrystä verkostojen luonteesta ja johtamisesta on myös tärkeää ymmärtää, mikä on verkoston tarkoitus ja mitä sillä tavoitellaan, esimerkkeinä tuotannon tehostaminen tai tuoteinnovaatiot. Verkoston rakenteella, toimijoiden lukumäärällä ja tyypillä, laajuudella ja monimutkaisuudella on selkeä vaikutus verkoston kokonaisjohtamiseen ja –hallintaan. (Möller, Rajala & Svahn; 2005, 1276.)

5 TUTKIMUSMALLI

Rajat liiketoiminnan ja yhteiskunnan välillä ovat muuttuneet yhä epäselvemmiksi ja dynaamisemmiksi ja yritysten sidosryhmäverkostot ovat laajentuneet. Erilaisten sidosryhmien huomioonottaminen on muuttunut eettiseksi velvollisuudeksi liiketoiminnassa ja fokus on selkeästi siirtynyt omistajista muihin sidosryhmiin. (Johnson & Brennan, 2007, 301.) Monimutkaisia kestävyteen ja yhteiskuntavastuuseen liittyviä asioita on alettu viime vuosina lähestyä muodostamalla sidosryhmien välisiä verkostoja (Svendsen & Laberge, 2005, 92).

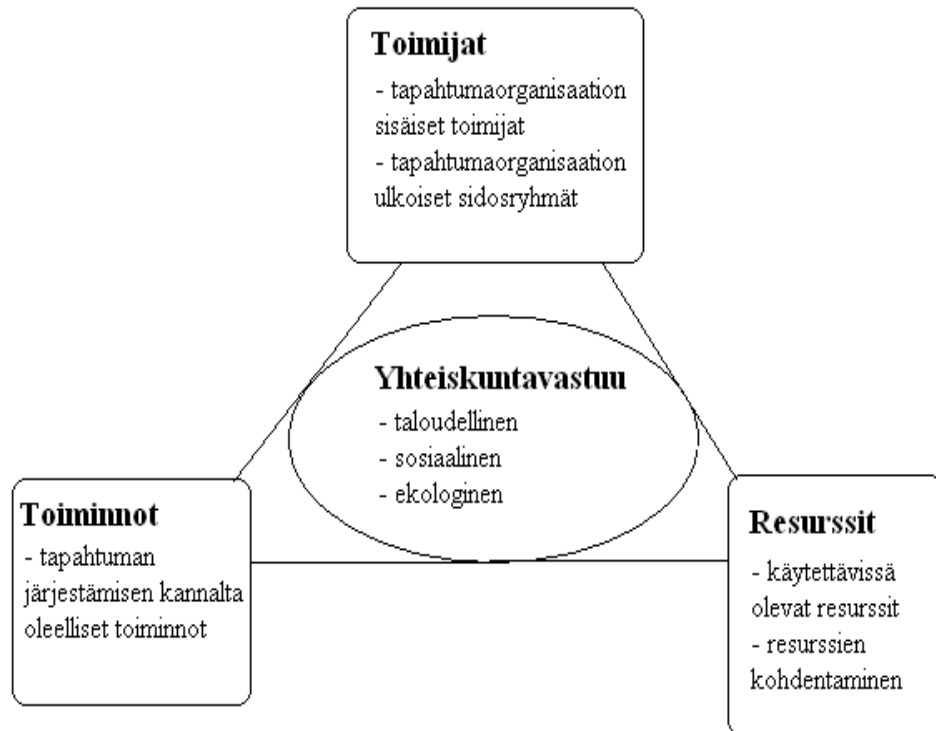
Verkosto-organisaatiot eivät myöskään missään nimessä ole uusi asia, mutta aiemmin niitä on rajoittanut selkeämmin maantiede. Nykyisessä tietoyhteiskunnassa ja informaatioteknologian kehityttyä, näin ei enää ole, vaan yritysten on keksittävä uusia tapoja tehdä yhteistyötä, johtaa ja ymmärtää kaikkia potentiaalisia verkostopartnereitaan ja sidosryhmiään ympäri maailmaa. (Johnson & Brennan, 2007, 303.)

Vos (2003, 142) luonnehtii yhteiskuntavastuuta ”organisaation velvollisuuksina tiettyjä sidosryhmiään kohtaan”. Oleellista on siis tunnistaa, mitkä ovat organisaation velvollisuudet ja kenelle yritys on vastuussa (Vos, 2003, 143). Avoin ja aktiivinen vuorovaikutus yrityksen eri sidosryhmien kanssa on vastuullisen liiketoiminnan avain. Yrityksillä on uusi haaste olla samanaikaisesti sekä kannattava että yhteiskunnallisesti vastuullinen. (Könnölä & Rinne, 2001, 12.) Tällöin myös implementoitaessa yhteiskuntavastuuta yrityksen strategiaan on yrityksen keskeisten sidosryhmien tunnistaminen ensiarvoisen tärkeää (Vos, 2003, 141).

Verkostoajattelun myötä organisaatioista on tullut yhä joustavampia ja niiden rajat ovat vaikeammin identifioitavissa. Verkosto-organisaatiot ovat lisänneet vuorovaikutusta yksilöiden ja organisaatioiden välillä ja niillä pyritään vastaamaan monimutkaiseen liiketoimintaympäristöön ja sen nopeisiin muutoksiin. Moderni verkosto-organisaatio vaatii usein vähemmän pääomaa, siitä aiheutuu vähemmän muuttuvia kustannuksia verkoston osapuolille ja ne ovat usein yrittäjähenkisempiä ja nopeampia reagoimaan kuin perinteisemmät organisaatorakenteet. Toisaalta verkoston osapuolien erikoistuminen on tuonut mukanaan irtaantumista arvoketjusta sekä eettisestä ja laillisesta vastuusta. (Daboub & Calton, 2002, 96.)

Viime vuosina onkin nähty kasvava määrä erilaisia eettisiä ja laillisuuteen liittyviä ongelmia, joiden voidaan olettaa juontavan juurensa nimenomaan kontrollin puutteesta verkosto-organisaatioissa (Daboub & Calton, 2002, 85). Tästä ilmeneekin yksi verkosto-organisaatioiden ehkä keskeisimmistä haasteista eli kontrolloinnin vaikeus. Kenen vastuulla verkosto-organisaatiossa on huolehtia verkoston vastuullisuudesta? Voidaanko verkoston keskusorganisaatiotakaan kuitenkaan pitää vastuussa muiden toimijoiden tekemisistä tai tekemättä jättämisistä?

Tämän problematiikan pohjalta tässä tutkimuksessa käytetään tutkimusmallina Häkanssonin ja Snehotan (1995) erityisesti verkostotutkimukseen kehittämää ARA-mallia. Kuten aiemmin esiteltiin, ARA-malli pilkkoo monimutkaiset verkostot pienempiin yksiköihin: toimijoihin, resursseihin ja toimintoihin. Tämä mahdollistaa verkostojen systemaattisemman analysoinnin. Koska tässä tutkimuksessa halutaan muodostaa kokonaiskäsitys siitä, miten yhteiskuntavastuu näkyy kokonaisvaltaisesti ja koko tapahtumaverkoston läpileikkaavasti tapahtuman järjestämisessä, on juuri ARA-mallin käyttö perusteltua. ARA-mallin keskiöön on tässä tutkimuksessa sijoitettu yhteiskuntavastuu ja sen kolme ulottuvuutta. Yhteiskuntavastuun ilmenemistä tapahtumaverkoston toiminnassa lähestytään nimenomaan pilkkomalla verkosto ARA-mallin mukaisiin komponentteihin ja tarkastelemalla yhteiskuntavastuuta ilmiönä niissä. Tämän pohjalta tapahtumaverkostosta ja yhteiskuntavastuun näkymisestä siinä voitaneen tehdä myös laajempia ja kokonaisvaltaisia päätelmiä.



Kuvio 2 Tutkimusmalli

6 TUTKIMUKSEN SUORITTAMINEN

6.1 Tutkimusmenetelmät ja metodologia

6.1.1 *Laadullinen tutkimus*

Laadullisen tutkimuksen kokonaisuutta voidaan luokitella ja hahmottaa hyvin eri tavoin ja siihen liittyy monenlaisia perinteitä (Tuomi & Sarajärvi, 2009, 25). Laadullista tutkimusta voidaan siis ajatella sateenvarjona, joka sisältää erilaisia perinteitä ja käsityksiä siitä, mitä on hyvä tiede: se ei siis ole yksi yhtenäinen kokonaisuus (Tuomi & Sarajärvi, 2009, 165).

Laadullisen tutkimuksen peruskysymyksiä on sen suhde teoriaan ja teoreettiseen: tarvitaanko laadullisessa tutkimuksessa teoriaa ja onko laadullinen tutkimus luonteeltaan teoreettista vai empiiristä analyysiä? Teorian, teoreettisen viitekehyksen merkitys myös laadullisen tutkimuksen kannalta on keskeinen ja se on välttämätön pohja myös empiirisen analyysin kannalta. Laadullinen ja määrällinen tutkimus ei kumpikaan voi olla teorialonta, jos ne ovat statukseltaan tieteellisiä tutkimuksia. Suhde teoriaan laadullisessa tutkimuksessa vain on hieman erilainen, sillä laadullisessa tutkimuksessa tutkimustulokset eivät ole irrallaan tutkimusasetelmasta, havaintomenetelmästä tai käyttäjästä. (Tuomi & Sarajärvi, 2009, 17-20.) Laadullinen tutkimus on kokonaisuus, josta voi olla vaikea erottaa aineiston keruuta sen analyysistä ja näin myös teoreettista empiirisestä (Tuomi & Sarajärvi, 2009, 68). Myös tässä tutkimuksessa aineiston keruu ja analysointi on ollut osittain päällekkäinen prosessi ja myös teoriaa on täydennetty aineiston analyysissä nousseiden havaintojen pohjalta.

Laadullinen tutkimus on kokonaisvaltaista tiedonhankintaa, aineisto kootaan luonnollisissa ja todellisissa tilanteissa ja pyrkimyksenä on saada tutkittavien ääni ja näkökulmat esille, ymmärtää tutkimuskohteena olevaa ilmiötä tutkittavien näkökulmasta. (Tuomi & Sarajärvi, 2009, 125.) Laadulliselle tutkimukselle olennaista ja ensiarvoista on sisäinen johdonmukaisuus ja argumentaation laatu, se millaisia lähteitä käytetään ja miten. Hyvä ja laadukas raportointi, sopiva tutkimusasetelma sekä tutkimuksen luotettavuus- ja arviointikriteerit luovat pohjan laadullisen tutkimuksen eettiselle kestävyydelle. (Tuomi & Sarajärvi, 2009, 127.) Lähteitä on tässä tutkimuksessa pyritty käyttämään mahdollisimman monipuolisesti sekä löytämään monenlaisia näkökulmia aiheeseen: tutkimusaiheen kiinnostavuus pohjaa vahvasti siihen, että tutkimuksella pyritään luomaan syvempää ymmärrystä ilmiöstä. Tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan myöhemmissä luvuissa.

6.1.2 *Tapaustutkimus*

Tämä tutkimus suoritetaan yhden tapauksen tapaustutkimuksena. Tapaustutkimus on erittäin suosittu metodi liiketoiminnan tutkimuksessa, sillä sen avulla saadaan helposti tosielämän esimerkkejä monimutkaisistakin liiketalouden ilmiöistä (Eriksson & Kovalainen, 2008, 116; Koskinen, Alasuutari & Peltonen, 2005, 155). Tapaustutkimusta ei voida pitää ihan puhtaasti menetelmänä, vaan se on enemmänkin tutkimusote (Koskinen, Alasuutari & Peltonen, 2005, 154).

Tapaus voi olla esimerkiksi yritys, yrityksen osa tai jokin prosessi (Koskinen, Alasuutari & Peltonen, 2005, 154). Tapaustutkimukset auttavat ymmärtämään yrityksiä kokonaisvaltaisemmin niiden realistisesti kuvatussa ympäristössä: liiketaloustieteissä ei aina ole varaa puhdasoppiseen teoretisointiin (Koskinen, Alasuutari & Peltonen, 2005, 156). Tapaus on usein kohdistettu ja tarkka ja aineiston keruuta ohjaavat tutkimuskysymys sekä teoriapohja. Tutkijaa kiinnostavat asiat painottuvat ja tapaustutkimus voi olla voimakkaastikin kantaa ottava. (Koskinen, Alasuutari & Peltonen, 2005, 156).

Tapaustutkimukselle on tyypillistä, että tutkimuskysymykset liittyvät tietyn tapauksen ymmärtämiseen ja ratkaisemiseen. Tapaustutkimuksella halutaan selvittää, mikä on tapauksen pohjimmainen luonne ja mitä siitä voidaan oppia. Päätarkoituksena on tutkia tapausta suhteessa sen historialliseen, taloudelliseen teknologiseen, sosiaaliseen ja kulttuuriseen kontekstiin. (Eriksson & Kovalainen, 2008, 115.) Tapaustutkimuksella pyritään tuottamaan yksityiskohtaista ja holistista, kokonaisvaltaista tietoa ja ymmärrystä aiheesta (Eriksson & Kovalainen, 2008, 117). Tapaustutkimuksen kohteena Flow Festival on hyvin hedelmällinen, sillä se on yksi ainoista suuren kokoluokan tapahtumista Suomessa, jossa yhteiskuntavastuuaspektit ovat elimellinen osa tapahtuman tuotantoa: näin pystytään laajemmin ymmärtämään myös yhteiskuntavastuun huomioonottamista ilmiönä tapahtuman tuotannossa.

Yhden tapauksen tutkimuksessa pyritään ymmärtämään jotakin ainutlaatuista tapausta sisältä päin ja luomaan laajaa, holistista ja kontekstisidonnaista tietoa (Eriksson & Kovalainen, 2008, 118). Yhden tapauksen tutkimus piirtyy vahvasti kvalitatiivisen ja etnografisen tutkimusperinteen päälle korostaen tulkintaa ja ymmärrystä tietyssä kontekstissa. Yhden tapauksen tutkimuksella luodaan ymmärrystä myös niiden ihmisten perspektiivistä, jotka jotenkin linkittyvät tapaukseen. Yhden tapauksen tutkimukseen ei kuitenkaan ole teoriasta irrallista ja sen avulla voidaan luoda myös teoreettista tietopohjaa. Kuitenkin kiinnostus itse tapaukseen on tärkeämpää kuin ennalta määritelty teoreettinen viitekehys. (Eriksson & Kovalainen, 2008, 119.) Tässäkin tutkimuksessa aineistonkeruu ja analyysi pohjaavat vahvasti teoreettiseen viitekehukseen, joka luo pohjan uusien havaintojen tekemiselle ja ilmiön ymmärtämiselle kontekstissaan.

Yhden tapauksen tutkimus voi olla kriittinen ja laajentaa, haastaa tai vahvistaa jo olemassa olevaa teoriaa. Se voi olla ääritapaus tai jollain tavalla ainutlaatuinen

tai paljastava, jolloin tutkitaan kohdetta tai ilmiötä, josta ei aiempaa tutkimusta ole olemassa. (Koskinen, Alasuutari & Peltonen, 2005, 161.) Useimmiten syy yhden tapauksen tutkimiseen on tapauksen ainutlaatuisuus, se on joko ainoa tai harva lajissaan (Eriksson & Kovalainen, 2008, 119). Yhden tapauksen tutkiminen nimenomaan verkostojen tapauksessa on usein järkevin ja jopa ainoa valinta, mikäli halutaan luoda holistinen kuva verkoston luonteesta, johtamisesta ja kehittymisestä (Halinen & Törnroos, 2005, 1291-1292). Tässä tutkimuksessa yhden tapauksen tutkiminen on perusteltua juuri verkostonäkökulman vuoksi: aihe sekä aineisto ovat rajattavissa selkeämmin ja siitä halutaan luoda mahdollisimman yksityiskohtainen ja holistinen näkemys.

Myös yhden tapauksen tutkimuksessa tutkimuskysymysten laadinta etukäteen on tärkeää, mutta niihin ei kannata liiaksi kangistua, vaan jättää varaa ja mahdollisuuksia huomata asioita myös niiden ulkopuolelta. Tapaus voi kertoa ainutlaatuisuudessaan yllättävänkin tarinan, joten mahdollisuus tutkimuskysymysten muokkaamiseen tutkimuksen edetessä kannattaa jättää avoimeksi. (Eriksson & Kovalainen, 2008, 120.) Kuitenkin on myös tärkeää tietää, miten tapaus linkittyy aikaisempaan tutkimukseen ja teoria, empiria ja teoreettiset ideat ovat vahvasti linkittyneet toisiinsa (Eriksson & Kovalainen, 2008, 120). Aineisto on tässä tutkimuksessa käsitelty ensin sellaisenaan, sille on annettu tilaa kertoa oma tarinansa, jonka jälkeen se on kytketty aiempaan tutkimukseen ja teoriaan, jotta johtopäätösten tekeminen olisi mahdollista.

Kvalitatiivinen tutkimus usein pohjaa tulkintaan ja tämä asia onkin usein erityisen selkeässä roolissa yhden tapauksen tutkimuksissa: tutkijat ja joskus myös tutkittavat tekevät omia johtopäätöksiään ja tulkintojaan aiheesta (Eriksson & Kovalainen, 2008, 120). Yhden tapauksen tutkimuksen suurimpia haasteita on teoreettisten konseptien sitominen empiirisiin etsintöihin ja löytöihin. Yhden tapauksen tutkimuksessa tulee varoa liian nopeaa yleistämistä ja johtopäätöksiä tehtäessä teorian ja empirian keskustelu on ensiarvoista. (Eriksson & Kovalainen, 2008, 121.) Tässä tutkimuksessa tutkimusraportti on tehty mahdollisimman yksityiskohtaiseksi ja tarkasti ja kaikki prosessit on kirjoitettu auki, jotta myös lukijalla on mahdollisuus tehdä omat johtopäätöksensä tutkimuksen tuloksista. Tutkimuksen suurin anti on nimenomaan ymmärryksen syventäminen, väliin tapahtumaorganisaation itsensä kehittymiseen sekä muille tapahtumille benchmarkingin mahdollistaminen.

Tapaustutkimuksen toinen selkeä metodologinen ongelma on se, miten tapaus käsitteenä määritellään: onko se hallinnollinen vai alueellinen ilmiö, mitä suljetaan pois ja mitä sisällytetään tutkimukseen ja millä perusteilla. Tapaustutkimuksen haasteita ovat usein myös sen laajuus ja ajanjakson rajaaminen. (Koskinen, Alasuutari & Peltonen, 2005, 159-160.) Aiheen ja tapauksen selkeä rajaaminen on siis ensiarvoisen tärkeää (Eriksson & Kovalainen, 2008, 117). Tapauksen itsensä rajaaminen oli tässä tutkimuksessa suhteellisen yksinkertaista: tutkimukseen sisällytettiin tapahtumaorganisaatio ja tapahtuman tuotantoon osallistuvat keskeisimmät sidosryhmät. Tapaustutkimuksen koh-

teena olevan verkoston rajaamisessa tärkein ohjenuora on aina tutkimuskysymys ja verkoston rajat kytkeytyvät suoraan tutkimuksen fokukseen ja rajaukseen (Halinen & Törnroos, 2005, 1288-1289). Tässä tutkimuksessa verkoston rajat määritellään keskusorganisaation kautta, käyttämällä hyödyksi Flow Festival Oy:ssä tutkimusta varten haastateltujen avainhenkilöiden käsityksiä verkoston rakenteesta. Avainhenkilöiden haastattelun perusteella identifioidaan tapahtumaverkoston keskeisimmät toimijat ja rajat nimenomaan tapahtuman järjestävän organisaation ja tapahtuman konkreettisen toteuttamisen kannalta. Oleellisin puute tapauksen rajauksessa oli se, että verkoston rajojen ja tutkimukseen osallistettavien kumppanien määrittely ja tunnistaminen haastattelujen pohjalta ei ollut yksinomaan tutkimuksen tekijän käsissä, eikä kontaktia kaikkiin tapahtumaorganisaation edustajien nimeämiin keskeisiin toimijoihin ollut saatavilla.

Tapaustutkimuksessa voidaan identifioida kuusi erityisen tärkeää aineistotyyppiä: dokumentti- ja arkistolähteet, haastattelut, suorat havainnot, osallistuva havainnointi sekä fyysiset esineet. Näistä tyypillisimmin hyödynnettyjä ovat haastattelut ja kirjalliset aineistot. Myös dokumenttilähteiden järkevä käyttö on tärkeää, sillä se on usein helpoin ja halvin tapa päästä alustavasti lähelle tutkittavaa ilmiötä. (Koskinen, Alasuutari & Peltonen, 2005, 157-158.) Tämä tutkimus suoritetaan haastattelututkimuksena. Haastattelut suoritetaan teemahaastatteluin yrityksen keskeisiltä työntekijöiltä sekä näiden haastattelujen pohjalta identifioiduilta tapahtumaverkoston keskeisimpien toimijoiden edustajilta.

Usein lähteiden käyttö aineistona on suositeltavaa, sillä eri lähteiden ja menetelmien tuottaessa saman tuloksen voidaan johtopäätöksiin luottaa paremmin ja tällöin tulos ei johdu esimerkiksi menetelmän erityispiirteistä. Triangulaatio eli tehtyjen johtopäätösten luotettavuuden tarkistaminen on erityisen suositeltavaa yhden tapauksen tutkimuksessa. (Koskinen, Alasuutari & Peltonen, 2005, 158.) Yrityksen tuottamaa kirjallista dokumenttimateriaalia käytetään tässä tutkimuksessa pääasiassa valmistelevana aineistona, tukemaan ja täydentämään haastatteluista saatua aineistoa sekä luomaan käsitys organisaation historiasta, rakenteesta ja toimintaperusteista, mutta myös triangulaatiotarkoituksissa.

6.1.3 Verkostotutkimuksen erityispiirteitä

Yksi selkeimmistä epäkohdista ja ongelmista verkostojen tutkimuksessa on ollut metodologisen kirjallisuuden puute. Verkostot usein monimutkaistavat tutkimusta monella tavalla, esimerkiksi hankaloittamalla tapausten identifiointia ja rajausta, monimutkaistamalla tutkimuksen rakenteen suunnittelua tai aineiston keräämistä. (Halinen & Törnroos, 2005, 1285-1286.)

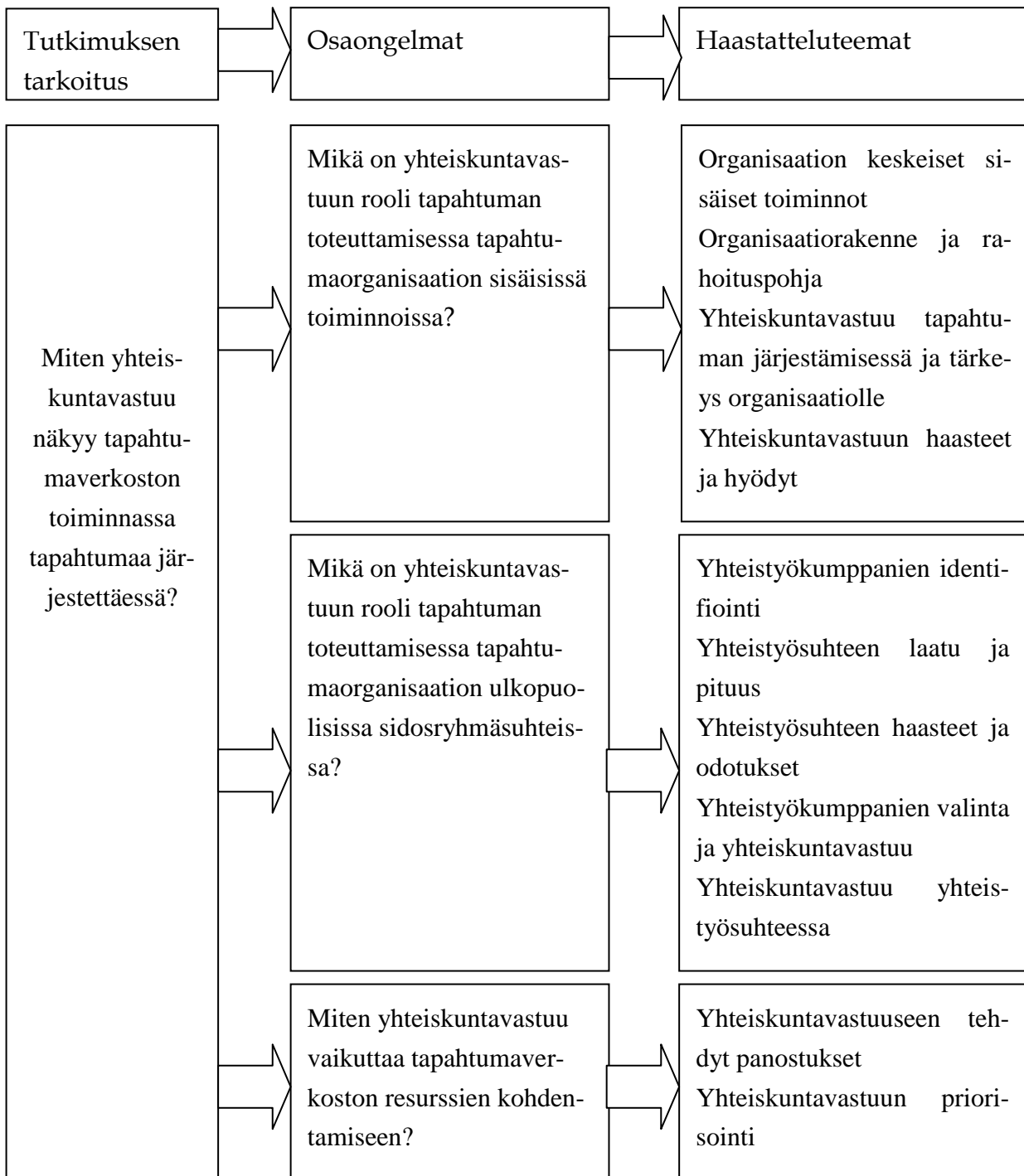
Verkostoihin sisältyy aina useampi kuin kaksi osapuolta, mikä vaikeuttaa aineiston saatavuutta ja lisää tutkijan työmäärää oleellisesti. Verkotot eivät myöskään useimmiten ole lain mukaan määriteltyjä kokonaisuuksia, vaan ne perustuvat verkostotoimijoiden keskinäisiin virallisiin tai epävirallisiin sopimuksiin. Tästä johtuen verkoston määrittely voi olla hankalaa. Verkostoja myös leimaa niiden väliaikaisuus ja dynaamisuus. Verkostoja on mielekästä tutkia juuri omassa kontekstissaan, jotta voidaan ymmärtää myös sen ympäristön dynamiikkaa. (Halinen & Törnroos, 2005, 1286.) Tässä tutkimuksessa loppujen lopuksi verkosto rajautui hyvin suppeaksi ja osa melko keskeisistäkin verkosto-osapuolista rajautui ulkopuolelle saavutettavuusongelmien vuoksi. Verkoston määrittely käsitteellisellä tasolla kuitenkin tapahtuman tutkimisessa on melko selkeää, sillä tapahtuman tuotantoon osallistuu rajallinen määrä toimijoita.

Verkotot ovat usein hyvin monimutkaisia rakenteeltaan, niissä on useita toimijoita ja toimijoiden välisiä sekä suoria että epäsuoria vuorovaikutussuhteita. Verkoston rakenne ja sen sulautuminen voivat aiheuttaa tapaustutkimukselle myös haasteita: tapauskuvauksista tulee helposti pitkiä ja tutkimuksen kokonaiskuva helposti häviää monimutkaisten ilmiöiden joukkoon. Relevantti kysymys verkostotutkimuksessa onkin, onko kokonaisvaltaisen käsityksen luominen verkostosta edes mahdollista. Usein tietyn perspektiivin valitseminen on perusteltua verkostoja tutkittaessa, vaikka se saattaakin yksinkertaistaa joitakin elementtejä verkoston todellisesta luonteesta. (Halinen & Törnroos, 2005, 1287.) Tässä tutkimuksessa ja tapahtumien tutkimisessa kokonaisvaltaisen käsityksen muodostaminen on kuitenkin ehkä helpompaa kuin monissa monimutkaisemmissa verkostoissa, sillä, kuten sanottu, myös toimijoiden määrä on rajallinen. Toimintaympäristö toisaalta on jatkuvassa muutoksessa ja tapahtuman tuotantoon vaikuttaa selkeästi myös ympäröivän yhteiskunnan ja talouden yleinen tila.

Muutos on asia, joka on koko ajan läsnä verkostojen toiminnassa. Verkotot ovat muuttuvia suhteessa siihen, millaista arvoa ne pyrkivät kulloinkin tuottamaan ja millaisiin ongelmiin tai haasteisiin vastaamaan. Verkostojen muuttuva luonne tulee ottaa huomioon tutkimuksessa ja se vaatii usein joustavuutta ja tietynlaista luovaa ajattelua myös tutkijalta. (Halinen & Törnroos, 2005, 1287-1288.) Tässä tutkimuksessa verkosto ymmärrettiin juuri siinä kontekstissa, juuri 2011 vuoden tapahtuman tuotannon ympärille muodostuneena. Toisaalta aineiston analyysissä otettiin myös huomioon se, että osa verkoston osapuolista ovat myös melko pysyviä ja pidempiaikaisia kumppaneita.

6.2 Tutkimuksen operationalisointi

Seuraavasta operationalisointikaaviosta näkyy, miten tutkimus on suoritettu ja mistä lähtökohdista.



Taulukko 1 Tutkimuksen operationalisointikaavio

6.3 Tutkimusaineisto ja aineiston analyysi

Kuten jo aiemmin todettiin, tutkimusaineisto koostuu pääasiassa teemahaastatteluista saadusta datasta. Haastatteluja tehtiin yhteensä seitsemän. Tapahtumaverkoston keskusorganisaation Flow Festival Oy:n haastattelu suoritettiin kesällä Helsingissä ja siihen osallistuivat kaksi Flow Festival Oy:n työntekijää. Yhteistyökumppanien haastattelut, yhteensä kuusi kappaletta, suoritettiin syksyn aikana puhelinhaastatteluina, pois lukien yksi haastattelu, joka saatiin kirjallisena sähköpostitse. Haastatteluista yhteistyökumppaneista neljä ovat sponsoriluonteisia kumppaneita ja kaksi alihankkijoita tai urakoitsijoita festivaalin tuotantopuolelta. Yhteistyöyrityksistä haastatellut olivat sellaisia henkilöitä, jotka olivat omassa yrityksessään vastuussa Flow Festival Oy:n kanssa tehdystä yhteistyöstä.

Yhteistyöyritykset tulivat valituksi Flow Festival Oy:n edustajien kautta. Molemmat Flow Festival Oy:n haastatellut edustajat antoivat oman näkemyksensä mukaan keskeisimpien yhteistyökumppanien yhteystiedot tutkimuksen tekijälle, jonka jälkeen tutkimuksen tekijä itse otti yhteyttä yrityksiin ja sopi haastatteluista. Yhteensä saatuja yhteystietoja oli viisitoista kappaletta, joista haastatteluun suostui kuusi. Yhteistyökumppaneita ja alihankkijoita, jotka osallistuvat tapahtuman tuotantoon jollakin panoksella Flow Festivalilla on yhteensä kymmeniä. Tutkimuksen yhtenä suurimpana rajoituksena voidaan pitää siis hieman haasteellista ja rajattua edustavuutta verkostokumppanien osalta.

Flow Festival Oy:n haastattelu suoritettiin etukäteen valittujen teemojen pohjalta niin, että haastattelu oli jaettu seuraaviin teemoihin:

- Organisaation keskeiset sisäiset toiminnot
- Organisaatorakenne ja rahoituspohja
- Yhteiskuntavastuu tapahtuman järjestämisessä ja tärkeys organisaatiolle
- Yhteiskuntavastuun haasteet ja hyödyt
- Yhteistyökumppanien identifiointi
- Yhteistyösuhteen laatu ja pituus
- Yhteistyösuhteen haasteet ja odotukset
- Yhteistyökumppanien valinta ja yhteiskuntavastuu
- Yhteiskuntavastuu yhteistyösuhteessa
- Yhteiskuntavastuuseen tehdyt panostukset
- Yhteiskuntavastuun priorisointi

Nämä kolme teemat sisälsivät kysymyksiä niin, että niin tutkimuskysymykset kuin ARA-mallin kaikki komponentit (toimijat, toiminnot, resurssit) tulivat katetuksi ja tarkastelluksi myös yhteiskuntavastuu-näkökulmasta. Haastattelukysymykset löytyvät kokonaisuudessaan tutkimuksen lopusta liitteenä (liite 1). Haastattelu oli puolistrukturoitu ja myös haastateltavilla oli mahdollisuus jonkin verran ohjalla keskustelun suuntaa.

Yhteistyökumppanien haastattelut niin ikään jakautuivat erillisiin teemoihin:

- Yrityksen yleinen esittely ja toimintaympäristö
- Yhteistyösuhteen laatu ja pituus
- Yhteistyösuhteen haasteet ja odotukset
- Yhteiskuntavastuu yhteistyösuhteessa
- Yhteiskuntavastuu tapahtuman järjestämisessä ja tärkeys organisaatiolle
- Yhteiskuntavastuun haasteet ja hyödyt
- Yhteiskuntavastuuseen tehdyt panostukset
- Yhteiskuntavastuun priorisointi

Kaikille yhteistyökumppanien haastatelluille edustajille esitettiin samat kysymykset ja haastattelut olivat selkeämmin strukturoituja kuin Flow Festival Oy:n edustajien kanssa, joiden haastattelussa oli enemmän vapautta ja liikkumavaraa. Haastattelukysymykset löytyvät kokonaisuudessaan tutkimuksen lopusta liitteenä (liite 2). Kuitenkin myös yhteistyökumppanien haastatelluille edustajille esitettiin tarkentavia kysymyksiä keskustelun suunnasta riippuen, vaikka ohjaaminen takaisin haastatteluteemaan olikin selkeämpää kuin keskusorganisaation tapauksessa. Yhteistyökumppanien haastattelut suoritettiin luottamuksellisesti ja analysoitiin niin, että tutkimuksessa yhteistyökumppanit pysyvät anonyymeinä, eikä yrityksiä tai henkilöitä voida tunnistaa.

Muuta tutkimuksessa käytettyä aineistoa ovat yhteistyökumppanien ja Flow Festivalin internetsivustot, sähköpostikeskustelut ja niissä tehdyt tarkentavat kysymykset yhteistyökumppanien sekä Flow Festival Oy:n edustajien kanssa sekä Flow Festival Oy:n tuottama markkinointi- ja muu kirjallinen materiaali. Muu tutkimuksessa käytetty aineisto on toiminut lähinnä tukimateriaalina haastattelujen ohessa.

Kaikki haastattelut on litteroitu ja sen jälkeen ryhmitelty aiemmin mainittujen haastatteluteemojen mukaisesti. Kun aineisto oli analysoitu näiden teemojen pohjalta, niin saadut tulokset ryhmiteltiin uudestaan tutkimusmallin ja tutkimuskysymysten pohjalta. Sisällönanalyysi suoritettiin vahvasti aineistolähtöisesti, mutta analyysia kuitenkin ohjasi koko ajan teoria ja tutkimusmalli. Aineiston on ensin annettu puhua omasta puolestaan ja sen jälkeen sitä on peilattu teoreettiseen viitekehukseen, jonka pohjalta on voitu tehdä kokonaisvaltaisempia yleistyksiä ja johtopäätöksiä.

7 TUTKIMUKSEN TULOKSET

7.1 Flow Festivalin taustaa

Flow Festival on musiikki- ja kaupunkikulttuurifestivaali, joka järjestetään elokuussa vuosittain Suvilahdessa Helsingissä: vuonna 2011 järjestyksessään kahdeksatta kertaa. Tapahtuman ikäraja on kahdeksantoista vuotta ja koko viikonlopun kävijämäärä vuonna 2011 oli 46 500 kolmen päivän aikana. (www.flowfestival.com, 2011.) Flow Festival onkin yksi Suomen suurimmista festivaaleista tänä päivänä.

Flow Festival-tapahtuman on alun perin perustanut osuuskunta Nuspirit Co-operative vuonna 2004, mutta yritysmuodon vaihdon myötä tapahtumaorganisaatio muuttui yhtiöksi nimeltä Flow Festival Oy, joka siis nykyään vastaa koko tapahtuman tuotannosta. Flow Festival Oy:n organisaatio rakentuu seuraavasti (Flow Festival Oy:n edustaja, sähköpostiviesti 4.1.2011):

- *sisällöntuotanto*, johon kuuluu muun muassa festivaalikonaisuuden ja ohjelmiston suunnittelu
- *hallinto*, joka sisältää muun muassa henkilöstö- ja taloushallinnon
- *tuotanto*, joka sisältää muun muassa teknisen tuotannon, viranomaisluvut ja alihankkijasopimukset
- *markkinointiviestintä*, johon kuuluvat muun muassa verkkoviestintä, yritysyhteistyö ja tiedotus.

Erityisesti tuotannon puolella on ulkoistettu useita toimintoja, kuten järjestyksenvalvonta, siivous ja esitystekniikka. Tekniikan osalta määräysvalta pysyy kuitenkin Flow Festival Oy:lla, vaikka itse tuotanto onkin alihankkijoiden käsissä. Festivaalin rahoitus pohjaa hyvin vahvasti lipputuloihin ja yritysyhteistyöhön, julkisia tukia ei juurikaan ole saatu. (Flow Festival Oy:n edustajat, haastattelu 14.6.2011)

Flow Festival Oy:n organisaatio on hyvin kevyt ja pyörii vain muutaman vakinaisen työntekijän voimin. Vuoden aikana tuotantoon osallistuu kuitenkin suuri määrä lyhytaikaisissa ja freelance-työsuhteissa olevia työntekijöitä, harjoittelijoita ja assistentteja, joiden työt painottuvat lähinnä keväälle ja kesälle. Ennen, jälkeen ja festivaalin aikana Flow Festivalilla työskentelee noin 250 talkoolaista ja vapaaehtoista sekä alihankkijoiden kautta suuri määrä työntekijöitä esimerkiksi ravintoloissa, siivouksessa, tuotemyynnissä ja järjestyksenvalvojina. Flow Festival Oy:n (2011) arvion mukaan festivaalin työvoima on yhteensä vuoden aikana 500-800 henkeä, vaikka ydinryhmä onkin hyvin pieni. (Flow Festival Oy:n edustajat, haastattelu 14.6.2011)

Flow Festival Oy:n edustajien (2011) mukaan selkein seikka, mikä erottaa Flow Festivalin monista muista festivaaleista on kaupunkilaisuus. Kaupunkimiljöö tarjoaa paljon erilaisia mahdollisuuksia verrattuna esimerkiksi telttailualueisiin ja Flow Festival Oy:n

edustajat (2011) katsovatkin Flow Festivalin olevan myös visuaalisesti ja esteettisesti poikkeuksellinen festivaali. Lisäksi kahdeksantoista vuoden ikäraja luo mahdollisuuksia erilaiseen ja laajennettuun palveluntarjontaan ikärajattomiin tapahtumiin verrattuna. Flow Festivalin kävijäikä on korkeampi kuin muissa, suurin ikäryhmä ovat ehdottomasti 25-34 vuotiaat. Kävijäkunta on pääsääntöisesti pääkaupunkiseutulaista, korkeasti koulutettua ja työelämään siirtynyttä, joten he ovat myös tiedostavampia asiakkaita, osaavat vaatia tapahtumalta ja kulutukseltaan enemmän, mutta käyttävät myös enemmän rahaa. Nämä kaikki kuitenkin kytkeytyvät hyvin vahvasti siihen, että Flow Festival on nimenomaan kaupunkifestivaali.

”Ja meillä toi suurin ikäryhmä on 25-34-vuotiaat ja korkeesti koulutettuja ja on työelämässä ni sitte osaa vaatia tietenkin ja kuluttaminen on nyt muutenkin aika semmosta pirstaloitunutta. Et samat ihmiset pystyy ajatteleen ekologisesti, mutta diggaa myös luksusasioista esim. shampanjasta ja tämmösestä. Semmosiikin meil on sit.” (Flow Festival Oy:n edustaja 1, haastattelu 14.6.2011)

”Et meille ei tuu semmosta nuorten ihmisten ördäystä niin sanotusti. Muttapainia ei ole luvassa, heh heh.” (Flow Festival Oy:n edustaja 1, haastattelu 14.6.2011)

7.2 Yhteistyökumppanien taustaa

Haastateltujen yhteistyökumppanien joukossa useiden eri toimialojen yrityksiä. Haastatteluihin valikoitui kaksi alihankkijapuolen yritystä ja neljä sponsoripuolen yritystä. Yritykset eroavat toisistaan toimialojen lisäksi myös koon, iän, historian ja kansainvälisyyden perusteella melko selkeästi. Osa yrityksistä on monikansallisia suuryrityksiä tai osa sellaista, toisaalta taas erityisesti alihankkijapuolella yritykset ovat pienempiä ja kotimaisiin markkinoihin keskittyneitä. Sponsoripuolella muutenkin on havaittavissa enemmän hajontaa koossa ja kilpailutilanteessa. Myös kaikkia yhteistyökumppaneita vertailtaessa kilpailutilanteet poikkesivat selkeästi toisistaan ja joukossa oli yrityksiä paljon kilpailuilta aloilta markkinajohtajiin ja Suomessa vähän kilpailtuihin toimialoihin asti.

Tutkimuksessa jako alihankkijoihin ja sponsoreihin on tietyllä tavalla kyseenalainen ja erityisesti alihankkijayritysten vähäinen määrä luo haasteita yleistysten tekemiseen, mutta antanevat kuitenkin suuntaa. Jako pyritään analyysissä häivyttämään ja tarkastelemaan yhteistyökumppaneita kokonaisuutena. Joissain tapauksissa erot sponsoreiden ja

alihankkijoiden välillä ovat kuitenkin niin suuret, että jako on myös aineistoa tarkasteltaessa ja analysoitaessa perusteltua tehdä.

7.3 Verkoston toimijat ja yhteiskuntavastuu

7.3.1 Verkoston keskeiset toimijat

Keskeisimmiksi yhteistyökumppaneiksi festivaalin järjestämisen kannalta Flow Festival Oy:n edustajat identifioivat erityisesti kaikki tekniseen tuotantoon liittyvät kumppanit sekä suomalaiset artistiagentuurit, jotka hoitavat yhteistyössä Flow Festivalin ohjelma-työryhmän kanssa esiintyjät festivaalille. Erityisesti esitystekniikka, valo- ja äänituotanto, kalusto, järjestyksenvalvonta ja turvallisuus sekä siivous ovat sellaisia, joita ilman festivaalia ei voida järjestää ja ovat näin koko festivaalin järjestämisen kannalta keskeisimmät ydintoiminnot ja – yhteistyökumppanit, koska näistä suurin osa on myös ulkoistettu alihankkijoille.

Toisaalta erityisesti yleisön kannalta keskeisiä kumppaneita ovat ravintoloitsijat sekä monenlaiset muut palveluntarjoajat, kuten juoma-, media- ja designkumppanuudet, jotka luovat Flow Festivalin ulkoiset ja sisällölliset puitteet. Kumppanuudet ja sopimukset ovat hyvin erityyppisiä ja –sisältöisiä ja myös riippuvuussuhde vaihtelee. Esimerkiksi esteettisyyteen ja visuaalisuuteen panostaminen vaatii tietynlaisia kumppaneita, jotka eivät ole suoranaisesti elintärkeitä, mutta koska Flow Festivalille halutaan rakentaa tiettyä imagoa ja ilmettä festivaalitalaan sekä tarjota laadukkaita, monipuolisia palveluita yleisölle, ovat ne silti festivaalin järjestämisen kannalta olennaisia.

”Tottakai sit taas yleisön näkökulmasta pitää olla hyvät ravintoloitsijat, hyvät palvelut, tällaset.” (Flow Festival Oy:n edustaja 1, haastattelu 14.6.2011)

Tuotannon ja tekniikan puolella suurin osa kumppanuuksista on pitkäaikaisia ja juontavat juurensa aivan festivaalin alkuajoille asti. Viime vuosina joitakin toimittajia on kuitenkin jouduttu kilpailuttamaan ja vaihtamaan, koska festivaali on kasvanut jatkuvasti ja entisillä alihankkijoilla ei ole enää ollut resursseja vastata muuttuviin tarpeisiin. Alihankkijapuolella kuitenkin pääsääntöisesti kilpailutukseen ei ole lähdetty, jos yhteistyö on sujunut jouhevasti aiemmin. Kumppanuuksiin vaikuttaa toki suuresti myös hinta, mutta alihankkijapuolella erityisen leimaavaa kumppanien valinnassa on pitkä historia yhteistyössä: vaihtamiseen ei ole halukkuutta eikä sitä koeta järkeväksi toiminnan sujuvuudenkaan kannalta.

”Et se vaihtaminen olis aika, pitäis tapahtua jotain aika radikaalia. Et kaiken pitäis mennä ihan päin mäntyä ennen ku uskaltais alkaa semmosia lähteä vaihtamaan. ” (Flow Festival Oy:n edustaja 2, 14.6.2011 haastattelu)

Tapahtumilla yleisesti ottaen on yleensä pidempiaikaisia sopimuksia alihankkijoiden kanssa, mutta Flow Festival on tässä poikkeus: kaikkien tekniikanpuolen yritysten kanssa ei edes ole sopimuksia, koska useat ovat olleet pitkään mukana ja toimitaan tavallaan herrasmiessopimuksella ja – olettamuksella, että yhteistyö jatkuu tulevaisuudessakin. Toisaalta niillä alihankkijoilla, jotka ovat ensimmäistä vuotta mukana, on optio jatkaa toimittajana myös seuraavana vuonna, mikäli yhteistyö sujuu hyvin.

Sponsoreiden osalta vuonna 2011 joukossa oli melko paljon uusia kumppaneita, jo senkin takia, että Flow Festivalista on tullut vuosi vuodelta vetovoimaisempi kumppani sen profiilin ja koon kasvaessa. Sponsorien valinnassa keskeistä Flow Festival Oy:n kannalta on se, että yhteistyökumppanit ovat sisäistäneet sen, mikä Flow on. Yhteistyötä on vaikea rakentaa, jos yhteistyökumppanin käsitys Flow Festivalista ei kohtaa tapahtumaorganisaation näkökulmaa. Festivaalin kasvaessa myös palveluntarjontaa on pitänyt laajentaa vahvasti ja yleisön odotukset ovat nousseet: sponsoripaletti pyritään myös täten pitämään laajana ja kumppanuuksista löytyy hyvin eri alojen toimijoita ja eri profiilin yhteistyötä. Monet kumppanuuksista ovat muodostuneet henkilökohtaisten verkostojen ja kontaktien kautta, osittain Flow Festival Oy tekee myös itse kumppanuushankintaa ja etsivät aktiivisesti sopivia yrityksiä resurssi- ja erityisesti imagoasiat huomioon ottaen.

”Sekin on aina hyvin avainasemassa näissä kumppanuuksissa, et niissä on duunissa tai vastuuhenkilöinä hoitamassa sitä yhteistyösuhdetta semmonen, joka on hiffannu tai joka on tosi Flow-henkinen. Et sit jotain semmosii pörssiyrityksiä, joissa on vähän vanhempaa sukupolvea, niin ne ei oikeen ymmärrä tätä ja sit on hirveen vaikee sitä kumppanuutta myös tehdä kauheen hedelmälliseksi ja kiinnostavaksi, jos ei sitä ydintä oikeen oivalleta.” (Flow Festival Oy:n edustaja 1, haastattelu 14.6.2011)

Ihannetilanne tapahtumaorganisaation kannalta sponsoripuolella olisi se, että sopimukset olisivat monivuotisia, niin samaa työtä ei tarvitsisi samalla volyymilla tehdä vuosittain ja resurssit sekä palvelut ja niiden jatkuvuus olisi turvattu pidemmällä aikavälillä. Tällä hetkellä sponsorisopimukset kuitenkin ovat pääasiassa yksivuotisia, yleensä niin sanottuja optiosopimuksia eli jos kaikki menee yhteistyössä hyvin, niin molemmiin-

puolinen tahtotila on se, että yhteistyötä jatketaan. Myös Flow Festivalin osalta haasteena on kuitenkin se, että kustannukset nousevat vuosittain ja kumppanuuksien taloudellisia panostuksia on pyrittävä nostamaan jatkuvasti. Myös monet sellaiset asiat, joita ei voida ennustaa ja joihin ei voida vaikuttaa, kuten sateinen sää, joka vaikuttaa esimerkiksi juomien myyntiin negatiivisesti ja suoraan, voivat aiheuttaa kumppanuussuhteisiin ja niiden jatkamiseen haasteita.

”No ihannetilanne ois, että ne ois kaikki monivuotisia jo ihan senkin takia et ei tarttis aina joka vuosi stressata siitä että saako rahaa jostain tietystä paikasta.[...] totta kai jos yhteistyö sujuu hyvin niin tahtotila on kumppanin osapuolen kohdalla siinä, se et jos ei mitään mullistavaa tapahdu et jatketaan.” (Flow Festival Oy:n edustaja 1, 14.6.2011 haastattelu)

Alihankkijapuolelta Flow Festival Oy:n edustajat odottavat yhteistyösuhteelta erityisesti vahvaa sitoutumista. Tekninen toteutus erityisesti vaatii perehtymistä festivaalialueeseen, toiminnan tarkkaa läpikäymistä ja sitä, että kaikki tietävät mitä ollaan tekemässä ja mitä palvelulta halutaan. Pitkään olleiden yhteistyökumppanien kanssa toiminnan järjestäminen ja suunnittelu on luonnollisesti hieman helpompaa, koska taustalla on useiden vuoden kokemus Flow Festivalilta. Alihankkijoilta Flow Festival Oy:n edustajat odottavat palvelualltiutta, joustavuutta ja halua tehdä yhdessä.

”Et kyllä alihankkijapuolella on pakko olla sitä sitoutumista aika paljon, koska meillä on niitä alihankkijoita niin monta, esimerkiksi vuokrafirmoja ja muuta.” (Flow Festival Oy:n edustaja 2, 14.6.2011 haastattelu)

Flow Festival Oy on sen tyyppinen asiakkaana, että he tietävät hyvin tarkasti, miten asioiden tulee tapahtua ja osaavat myös vaatia sitä alihankkijoiltaan. Haasteina nimenomaan uusien kumppanien kanssa onkin se, että toimijat ymmärtävät, mikä Flow on. Tämä on osittain myös vuosittainen haaste kumppaneista riippumatta, koska työntekijät vaihtuvat useimmiten vuosittain kumppanuuksyrityksissä. Flow Festival Oy myös tarkkaan pitää langat omissa käsissään, kun suunnitellaan festivaalin teknistä ja muuta toteutusta. Vaikka tuotanto itsessään onkin pääasiassa alihankkijoiden käsissä, niin mukana toimintojen suunnittelussa ja osittain myös toteutuksessa, on aina myös Flow Festival Oy:n omia työntekijöitä.

”Meil on ehkä haastavinta, no nykyään nyt taas, kun on uusia toimijoita, niin haastavaa on mun puolella ehkä saada jengi tajuun et mikä toi Flow on.[...] tavallaan se on aina se haaste et ku ne vaihtuu vuosittain siinä porukassa [...]” (Flow Festival Oy:n edustaja 2, 14.6.2011 haastattelu)

”Se on toki haastavaa, että jengi tajuu sen, että meillä toimitaan näin, että meillä ei toimitakaan silleen, et tuutte vaan tohon ja pystytätte sen, et näyttää vaan et tohon kohtaan se pistetään et tosta voitte lainata trukkia. Vaan et meiltä on aina meidän omii työntekijöitä, jotka on meidän festarille palkattuna jokasella lavalla sekä äänessä, valossa rakennuksessa et purussa.” (Flow Festival Oy:n edustaja 2, 14.6.2011 haastattelu)

”Et tavallaan kaikki tekniikan tuotanto on sinänsä ulkoistettu tai tekniikka tulee ulkopuolelta mut se niinku määräysvalta tulee täältä organisaa-tion sisäpuolelta.” (Flow Festival Oy:n edustaja 2, 14.6.2011 haastattelu)

Sponsoripuolella tapahtumaorganisaation kohtaamat haasteet ja myös odotukset yhteistyökumppaneilta ovat hyvin vastaavat kuin alihankkijapuolella. Toiminta on jouhevampaa, jos yhteistyö on pitkäaikaista ja yhteyshenkilöt ovat pysyneet yritysten kesken samoina. Uusien kumppanien kanssa haasteita on luonnollisesti enemmän, mutta toisaalta myös Flow Festival Oy:n tulee ottaa vastuu siitä, että sponsorit tietävät, miten Flow Festival rakentuu ja näin voivat myös vastata tapahtumaorganisaation odotuksiin. Usein yrityksille festivaalit ovat uudentyyppinen tapa tehdä markkinointia ja täysin uusi väylä markkinoinnille, mikä aiheuttaa sen, että ei välttämättä ymmärretä, mitä kaikkea infrastuktuuria, tekniikkaa ja muuta festivaali pitää sisällään ja kuinka järjestelmällistä otetta tapahtuman tuotantoon tarvitaan. Tästä syystä myös kunnollinen ohjeistus tapahtumaorganisaation suunnalta yhteistyökumppaneille on ensiarvoisen tärkeää.

”Monille yrityksille se on ihan uusi scene olla siellä festivaali- tai et ne ei ymmärräkään sitä, että on ihan eri asia puhuu asioista jossain neukkarissa koko alkuvuosi ja sit ku se tulee se itse tapahtuma, niin siinä tulee haasteita ja se kaikki se infra ja tekniikka ja kaikki semmonen, niin se vaatii paljon sellasta kauheen niinku järjestelmällistä toimintaa ja hyvää briiffausta meidän puolelta. Et pitää tavallaan ajatella ja et totta kai ne on myös meidän asiakkaita ja yleisöä ja just semmonen ystävällinen ja oikeesti juurta jaksan väännetty briiffit ja ohjeistukset meiltä on tosi tärkeitä.” (Flow Festival Oy:n edustaja 1, 14.6.2011 haastattelu)

Sponsoripuolella tapahtumaorganisaatiolle suurimmat haasteet yhteistyökumppanien valinnassa liittyvät imagollisiin seikkoihin: Flow Festival Oy:n lähtökohdista kiinnostavimmat ja flow-henkisimmät yritykset ovat usein hyvin pieniä ja taloudelliset resurssit eivät riitä tapahtumasponsorointiin.

”No erityisii haasteita suoraan sanottuna ehkä mun toimialalla niin mä melkein sanoisin, että haaste on se, että ne mitkä firmat olis kaikkein kiinnostavimpia ja flow-henkisii, design- tai lifestylevaate, tämmöset mitkä vois sopii meille, niillä ei oo rahaa.” (Flow Festival Oy:n edustaja 1, 14.6.2011 haastattelu)

Lisäksi kumppanuuksien tulee aina lähteä myös sponsoripuolella siitä, että se on kahdensuuntaista, molemmille osapuolille on yhteistyöstä hyötyä ja jotain tarjottavaa puolin ja toisin. Flow Festivaliin ei istu perinteinen tuotepromoaminen ja osittain siksi kovin suuren rahan sopimuksia on vaikea saada, koska rahat liikkuvat usein suuremmis- sa, mutta epäsopivimmissa yrityksissä. Jos kumppanuuteen ei tunnu löytyvän luontevaa kulmaa, niin yhteistyötä on turha lähteä väkisin miettimäänkään. Kumppanien valinta ja hallinta ei kuitenkaan ole yksioikoista tai yksiselitteistä, ensiarvoista on kuitenkin Flow Festival Oy:n näkökulmasta tapahtumaorganisaation ja kumppanien brändien yhteensopivuus, ei pelkät taloudelliset hyödyt.

”Ja sitten, että tuolla kumppani kautta sponsoripuolella niin no et eihän sitä rahaa niinku ovista ja ikkunoista yhdellekään festivaalille tule.[...] et jos joku energiayhtiö tai ydinvoimalayhtiö haluaa meidän kumppaniksi, niin eihän se meidän imagoon missään nimessä sovi. Ja nää on kans sel- lasii kauheen delikantteja asioita silleen, että kuitenkin sit kummankin- han pitää, et se on yhteistyötä ja saada siitä kumppanuudesta jotain. Et tavallaan kumpikin vaikuttaa kummankin brändiin ja imagoon.” (Flow Festival Oy:n edustaja 1, 14.6.2011 haastattelu)

Ylipäänsä kaikkien, niin alihankkijoiden kuin sponsorienkin osalta, kumppanuuksien hallintaa leimaa Flow Festivalilla se, että pyritään pitkäaikaisiin suhteisiin ja kumppani- en vuosittaista vaihtamista pyritään välttämään, mikäli yhteistyö on sujunut mutkatto- masti. Toiminta koetaan joustavammaksi ja sujuvammaksi, kun verkoston organisaatiot ja ihmiset ovat tuttuja. Kumppaneilta odotetaan vahvaa sitoutumista ja Flow Festivalin konseptin ja hengen tajuaminen on tärkeää. Yhteistyöyrityksiltä odotetaan myös tietyn- laista proaktiivisuutta, ideoita ja alkukipinää siitä, millaista yhteistyö ja toiminta voisi olla, vaikkakin ohjelmalliset sisällöt ja konseptointi suunnitellaan aina yhdessä tapah- tumaorganisaation kanssa.

”Monen kumppanin kanssa tänä vuonna varsinkin on ollu se, että kyllä me odotetaan niiltä et niiltä tulee se idea mitä ne haluaa tehdä muuta.” (Flow Festival Oy:n edustaja 2, 14.6.2011 haastattelu)

”Totta kai sit taas, että mehän tunnetaan kuitenkin meidän yleisökunta parhaiten, et sen takiahan esimerkiksi just noi kumppanuuksien varsinaiset hyödyntämiset esimerkiksi nää ohjelmalliset sisällöt ni kyllä ne suunnitellaan yhdessä. Et saattaa se sellanen alkukipinä tulla yritykseltä, mutta et sit jos se on meidän mielestä ihan et se ei sovi meille ollenkaan niin kyllähän me se nyt aina sanotaan. Et kyllähän sitä konseptointii tehdä yhdessä kumppanin ja usein tietysti mainostoimiston ja alihankkijoiden kanssa ja sit meidän kanssa.” (Flow Festival Oy:n edustaja 1, 14.6.2011 haastattelu)

Flow Festival Oy on organisaationa hyvin kunnianhimoinen ja vaatii, hyvällä tavalla, paljon niin organisaation sisäisesti kuin yhteistyöyhteisöiltäänkin.

”Et ehkä tavallaan, se mitä mä aina sanon siitä, että minkälainen organisaatio me ollaan tai että minkä tyylistä henkilöistä meidän ydinryhmä tavallaan muodostuu, niin kaikki on sellasii itseohjautuvia oman alansa asiantuntijoita. Et pitää olla silleen aika selvät sävelet, et mistä lähetään ja kauheen laajat verkostot, että tietää mitä mistäkin saa ja kauan ne prosessit kestää ja mitä ne tietenkin ne prosessit pitää sisällään.” (Flow Festival Oy:n edustaja 1, 14.6.2011 haastattelu)

”Et kyllähän me ollaan ihan hirveen, vois sanoo silleen hyvällä tavalla, nipo organisaatio. Et tosi kunnianhimoisesti tehdään kaikki. Kyl meillä pyritään siihen et jälki mitä meiltä näkyy ulos ja mitä tehdään ni se on tehty niinku, se on moneen kertaan mietitty. [...] pitää olla myös itellä se ajatusmaailma, että niinku pitää tehdä asiat hyvin.” (Flow Festival Oy:n edustaja 1, 14.6.2011 haastattelu)

Ongelmia tämä voi tuottaa, mikäli informaatio ei jostain syystä kulje saumattomasti organisaation sisällä tai organisaatioiden välillä. Tämä saattaa johtaa erilaisiin odotuksiin ja käsityksiin toiminnan laadusta ja tuottaa pahimmassa tapauksessa pettymyksiä molemmin puolin.

Alihankkijoiden ja sponsoreiden suhtautuminen yhteistyöhön Flow Festivalin, ja muidenkin tapahtumien kanssa, eroaa toisistaan monilta osin merkittävästi jo senkin takia, mitkä ovat motiivit hankkia kumppanuuksia tapahtumateollisuudessa. Alihankkijoille tapahtumatuotanto on liiketoimintaa suoraan ja sitä, mitä yritys pääasiallisesti tekee. Alihankkijayritykset ovat siis suoraan tapahtumateollisuuden toimialaan kytköksis-

sä. Sponsoripuolen yritykset taas hakevat tapahtumayhteistyöltä markkinoinnillista ja näkyvyyshyötyjä, itse yritysten omat toimialat vaihtelevat huomattavasti.

Alihankkijapuolen yritykset ovat töissä useissa, jopa sadoissa tapahtumissa vuosittain, kun taas sponsorit osallistuvat vähän vähemmän, kuitenkin kaikki vähintään yhteen tapahtumaan vuodessa. Sponsoreilla tapahtumayhteistyön määrä riippuu hyvin paljon siitä, millainen ote ylipäänsä on markkinointiin: festivaalimarkkinointi on kuitenkin hieman poikkeuksellista markkinoinnillisistakin lähtökohdista ajatellen. Erityisen tärkeää sponsoripuolen yrityksille sponsoroitavia tapahtumia valittaessa on tapahtuman kohderyhmä ja potentiaalinen asiakaskunta, joka voidaan tapahtuman kautta tavoittaa.

”Esimerkiksi Flow- festivaali juurikin jo sitä kautta, mitä he edustaa monilta osin arvoiltaan ja ajatusmaailmaltaan, mutta myös siltä osin, että minkälaiselle kohderyhmälle se on suunnattu ja se on juuri se kohderyhmä, joka erityisesti Suomessa meitä tällä hetkellä kiinnostaa.” (Sponsoriryhtyksen edustaja, puhelinhaastattelu)

Motiivit, minkä takia yhteistyötä Flow Festivalin kanssa tehdään, oli selkein asia, joka erotti alihankkijat ja sponsorit toisistaan. Alihankkijoiden osalta kumppanuus on liiketoimintaa, jonka tilaajana on Flow Festival Oy, joka tekee päätöksen vuosittain, ei mitään sen syvällisempää yhteistyötä suoranaisesti. Molemmat alihankkijoiden edustajat kuitenkin nostivat esille sen, että ovat palveluntarjoajina varmasti kärkipäästä ja ehkä myös siinä mielessä haluttu kumppani Flow Festivalin kannalta. Erityisen tärkeäksi molemmat alihankkijayritykset kokivat henkilökohtaisten sosiaalisten suhteiden merkityksen yhteistyössä: tapahtumaorganisaation ihmisten kanssa on mukava tehdä töitä ja itse festivaali on muuntautumiskykyinen, mielenkiintoinen ja työskentely siellä on kivaa.

”Eihän tossa sen syvällisempiä syitä varmaan oo muuta ku, että se on tapahtuma lähiöalueella ja siihen on jotain kautta niinku yhteys syntynyt aikanaan. Niinhän se menee vaan, että kun on tutut kontaktit, niin niitä helpommin käytetään kuin vieraita kontakteja.” (Alihankkijayrityksen edustaja, puhelinhaastattelu)

”Flow- festivaali on ensinnäkin festivaalina sekä sitten tapahtumaorganisaation osalta äärimmäisen mukava ja mielenkiintoinen. Ykskään tapahtuma ei ole, vaikkakin nyt ollaan oltu samassa paikkaa tossa ja se on vähän laajentunu, mutta ykskään tapahtuma ei ole samanlainen. Meil on aina tosi kiva tehdä töitä siellä.” (Alihankkijayrityksen edustaja, puhelinhaastattelu)

Kaikilla sponsoreilla päällimmäisenä ja tärkeimpänä motiivina yhteistyölle oli yksimielisesti Flow Festivalin sopiva käyttäjäprofiili ja kohderyhmän haluttavuus: näkyvyysaspekti korostui motiiveissa vahvasti. Kokonaisuudessaan selkeästi yhdistävänä tekijänä yhteistyökumppanien, sekä alihankkijoiden että sponsoreiden osalta, käsityksissä ja kokemuksissa yhteistyöstä Flow Festivalin kanssa nousi tyytyväisyys kumppanuuteen ja ainakin varovaisesti ilmaistu halukkuus jatkaa tulevaisuudessakin.

”Oltiin mukana sen takia, että Flow on ainoa kaupunkifestari, joka oikeesti profiililtaan sopii meille.” (Sponsorirytyksen edustaja, puhelinhaastattelu)

”No meillä on, kuten tossa nyt sanottu, nii siis tosiaan tää positio ja kohderyhmähän on ihan sitä, mitä me tavoitellaan, mutta tietysti me aina tehdään niinku sitten tulevan vuoden ratkaisut yksi asia kerrallaan. [...]Meillä on positiivinen fiilis siitä ja ollaan saatu todella sitä meidän asiakaskuntaa, ainakin jos ei ihan muuttumaan, niin ainakin uudistettua joltain osin. [...] Mutta siis mietinnässä on hyvin vahvasti, että miten sitten, että miten jatketaan heidän kanssa yhteistyötä.”(Sponsorirytyksen edustaja, puhelinhaastattelu)

Flow Festivalin tapahtumaorganisaatiossa sidosryhmäsuhteita ajatellaan hyvin laaja-alaisesti. Osasta sidosryhmiä ollaan hyvinkin riippuvaisia: erityisesti tuotannon puolen alihankkijoista ja artistiagentuureista, mutta myös media- ja sponsorikumppanuuksista sekä muista palveluntarjoajista festivaalilla. Juuri tästä syystä Flow Festival sopii hyvin tapahtumatuotantona tarkasteltavaksi nimenomaan verkostonäkökulmasta.

Verkostorakenteena Flow Festivalin tapahtumaverkosto on melko hierarkinen ja yksinapainen ja vahvasti keskusorganisaation ympärille muodostunut. Toisaalta erityisesti useat alihankkijat ovat olleet mukana festivaalin tuotannossa jo useita vuosia, jopa alusta lähtien ja suhde tapahtumaorganisaation ja näiden välillä on hyvin epävirallinen. Kaikkea ei ole sopimusten kautta strukturoitu, suhteet perustuvat vahvasti myös henkilökohtaisille kontakteille ja nämä alihankkijat liikkuvatkin jossain organisaation sisäisten ja ulkoisten toimijoiden rajapinnalla.

Sponsorisuhteet ovat pääasiassa hieman virallisempia ja yritykset ovat selkeästi tapahtumaorganisaation ulkopuolella, vaikka monet niistäkin suhteista ovat syntyneet alun perin henkilökohtaisten verkostojen kautta. Verkoston kumppaneiden osalta Flow Festivalin tapauksessa tavoitetilä on pysyvyys ja pitkäjänteinen yhteistyö toimijoiden välillä. Viime vuosina osa verkoston kumppaneista on kuitenkin vaihtunut, sponsoripuolella vielä vahvemmin.

Olivat suhteet sitten virallisia tai epävirallisempia, Flow Festival Oy pitää kuitenkin vahvasti kiinni omasta määräysvallastaan mitä tulee tapahtuman kokonaistuotantoon. Muiden verkoston osapuolten välillä on vähän kanssakäymistä ja kaikki asiat kulkevat tapahtumaorganisaation käsien kautta. Teknisen tuotannon puolella ja tätä kautta tiettyjen alihankkijoiden välillä varmasti jonkin verran tehdään yhteistyötä, jotta tekninen tuotanto saadaan suunniteltua ja toteutettua sujuvasti, mutta yhteistyö tapahtuu aina tapahtumaorganisaatiovetoisesti. Toisaalta tämä on ymmärrettävää ja myös järkevää, koska taloudellinen ja muu vastuu, kuten festivaalin turvallisuus, ovat aina viime kädessä tapahtumaorganisaation harteilla.

Kuten sanottu, yhteistyösuhteet ovat Flow Festivalin tapahtumaverkostossa kuitenkin toistaiseksi melko vahvasti kahdensuuntaisia tapahtumaorganisaation ja yksittäisten verkostokumppanien välillä ja vuorovaikutus toisten kanssa on suhteellisen vähäistä tai sitä ei ole lainkaan. Toisaalta jos tapahtuman tuotannossa epäonnistutaan ja esimerkiksi siivous jää puutteelliseksi, vaikuttaa se myös muiden verkoston osapuolien toimintaan, yleisön tyytyväisyyteen ja tätä kautta varmasti myös yhteistyökumppanien halukkuuteen jatkaa kumppanuussuhdetta tulevaisuudessa. Vaikka yhteistyö siis onkin vahvasti kahdenvälistä, on kaikkien osapuolten panoksella ja toiminnoilla merkitystä festivaalin kokonaistuotantoon ja yhteistyön laatuun.

Ja siitähän se meidän maine ja kiinnostavuus myös osittain muodostuu, että tottakai ytimessä on se hyvä line-uppi ja artistikaarti, mutta et sitten kaikki muut, mitkä tommosessa kaupunkitapahtumassa on tärkeitä, niin on se, että palvelut toimii ja että kaikki opastukset on kohdallaan ja et kaikki pystyy liikkumaan kivasti ja ilman kauheita jonotuksia olemaan siellä ja semmonen viihtyisyys ja semmonen. Niin kyllä se on tarkkaan mietitty, mut totta kai sitä sanelee myös tietyt lait ja säädökset tietenkin, mitkä joutuu tämmöses ottaa myös huomioon.” (Flow Festival Oy:n edustaja 1, 14.6.2011 haastattelu)

7.3.2 Yhteiskuntavastuu verkoston toimijoiden osalta

Yhteiskuntavastuu Flow Festival Oy:n edustajille tarkoittaa oman toiminnan asettamista ja reflektointia niin, että se on vastuullista ja kestävän kehityksen mukaista.

”Mä ainakin ymmärrän sen niinku niin, et se on omasta toiminnasta, oman toiminnan ajattelemista sillä tavalla, että se on vastuullista ja se on kestävän kehityksen mukaista. Niin ja läpinäkyvää.” (Flow Festival Oy:n edustaja 2, 14.6.2011 haastattelu)

Yhteiskuntavastuun tulee olla yhteinen asia koko organisaatiolle ja toiminnan tulee olla läpinäkyvää. Tämä tarkoittaa sitoutumista ja sitouttamista yhteiskuntavastuuseen: kaikkien organisaatiossa työskentelevien tulee ymmärtää ja huomioida omien tekojensa ja valintojensa seuraukset. Tämä ei kuitenkaan aina ole niin helppoa, miltä se kuulostaa, sillä Flow Festivalin tuotanto on jo tässä vaiheessa melko massiivista ja joihinkin asioihin voi olla vaikea vaikuttaa muuttamatta koko festivaalin strategista linjaa. Esimerkkinä tästä ovat ulkomaiset artistit, joiden lennot aiheuttavat valtavia päästöjä ja muodostavat festivaalin hiilijalanjäljestä selkeästi suurimman osan.

”Tavallaan se sitouttaminen tai et se lähtökohta pitäis olla just se, että kaikki ajattelee ja ymmärtää sen ja myös omien tekojen ja valintojen seuraukset. Et eihän se aina tietenkään niin helppoo oo, ku tää on kuitenkin niin sellasta massiivista ja tietenkin on sellasia asioita mihin ei voida vaikuttaa muuttamatta sitä festivaalin strategista linjaa. Kyllähän se selkee on, että kun tuodaan artisteja ulkomailta, niin kyllähän sit et jos halutaan mennä jotain päästöjä tarkasteleen, niin niistä lennoistahan ne muodostuu.” (Flow Festival Oy:n edustaja 1, 14.6.2011 haastattelu)

Flow Festival Oy:n edustajien haastattelusta selvisi, että yhteiskuntavastuun osa-alueet, niin ekologisuus kuin sosiaalinenkin puoli koetaan hyvin vahvasti sellaisiksi perusasioiksi, joiden korostaminen tuntuu oudolta: ”tehdään niin paljon kuin kohtuuden rajoissa pystytään” – tyyppinen mentaliteetti oli selkeästi havaittavissa. Yleisöviestintään pyritään tapahtumaorganisaatiossa panostamaan, tekemättä kuitenkaan mitään valistustyötä, vaan enemmänkin tarjotaan mahdollisuus yleisölle toimia ekologisesti ja niiden arvojen mukaan, jotka esimerkiksi yleisötutkimuksissa ovat nousseet esille.

”Niinhän sen pitäisi olla, että se on normaalia niinku kaikki muu, mikä tahansa muukin festivaalin tekemisessä ja ei se oo vaan joku asia mistä päätetään et tehdään yhteiskuntavastuuta, et ei se niin mee vaan..” (Flow Festival Oy:n edustaja 2, 14.6.2011 haastattelu)

”Ja samalla tavalla niinku noissa ekologisista asioista puheen ollen niin eihän me sitä, mitenkään toivoteta. Et mistä usein puhutaan, et niiden pitäis olla sellasii perusasioita nykyaikana. Et tehdään niin paljon ku vaan pystytään ilman, että sitä nyt sanotaan et mitä me niinku halutaan tehdä.” (Flow Festival Oy:n edustaja 1, 14.6.2011 haastattelu)

”Paino pistetään enemmänkin siihen yleisöviestintään et muistuttaa, että meillä on näin ja et ei nää tääl turhaan oo, että tehän sen massan muodostatte. Toisaalta se tuntuis just tosi urpolta alkaa tekee jotain valistustyötä. Et pitäis kans jotenkin luottaa siihen, että ihmiset on kiinnostuneita, jos ne kerran niin sanoo ja sitten toimii sen mukaisesti.” (Flow Festival Oy:n edustaja 1, 14.6.2011 haastattelu)

Yhteiskuntavastuun huomioonottaminen koettiin tapahtumaorganisaatiossa festivalin kannalta tärkeäksi asiaksi ja sellaiseksi, minkä pitäisi olla normaalia, perustoimintaan integroitua ajattelua. Parannettavaa organisaation edustajien itsensä mielestä löytyy vielä, mutta myös aktiivinen pyrkimys vastuullisempaan ajatteluun ja toiminnan parantamiseen vuosittain: niin siinä, mikä näkyy yleisölle kuin myös siinä, miten työntekijät itse kokevat oman toimintansa ja valintansa eli vahvasti mukana on myös organisaation sisäinen kehittäminen ulospäin näyttäytyvien, osittain imagollisten asioiden lisäksi.

”On se kuitenkin sellanen hyvin aktiivinen pyrkimys mun mielestä täällä työntekijöillä tän organisaation sisällä. Niinku parantaa joka vuosi: paitsi sit sitä asiaa mikä näkyy ulospäin yleisölle niin myös tavallaan sitä fiilistä siitä, että mitä sä oot tehny ja miten sä oot toiminu ja minkälaisia valintoja ite on tehny. Niin et tavallaan yrittää parantaa sitä myös organisaation sisällä.” (Flow Festival Oy:n edustaja 2, 14.6.2011 haastattelu)

Yhteiskuntavastuulla on kuitenkin merkitystä Flow Festival Oy:n edustajien mielestä myös kumppanien valinnassa, niin alihankkijoiden kuin sponsorienkin osalta. Esimerkiksi tuotantopuolella pyritään tukemaan ja tarjoamaan töitä erilaisille yhdistyksille kuten urheiluseuroille, joista tietää, että raha tulee tarpeeseen ja menee hyvään tarkoitukseen. Sponsoripuolella taas kumppanien valinta pääasiassa tehdään imagolliset asiat huomioon ottaen, mutta toisaalta Flow Festivalin imagoon kuuluu hyvin vahvasti ympäristö- ja yhteiskuntavastuuaspektit ja asiakaskunta on hyvin ympäristötietoista.

Sponsoriyhteistyössä kumpikin vaikuttaa kummankin brändiin ja siksi on tärkeää, että kumppanien valintaa mietitään tapahtumaorganisaatiossa nimenomaan oman profiilin kautta, esimerkiksi ydinvoimayhtiön ottaminen Flow Festivalin yhteistyökumppaniksi ei välttämättä olisi kovin järkevää. Toisaalta myös yritykset pystyvät profiloitumaan Flow Festivalilla hyvin eri tavalla kuin monissa muissa tapahtumissa ja tekemään uudistuksia ja löytämään erilaista kulmaa omaan imagoonsa Flow Festivalin kautta: luomaan vastuullista brändiä Flow Festivalin imagon kautta.

”Kyllä Suomessa vielä, ja varsinkin tietenkun on ollu laskusuhdannetta, niin yritykset miettii tosi tarkkaan, että mihin ne pystyy rahaa in-

vestoimaan. Ja mistä sitä tiputetaan, niin se on just yleensä ensimmäiseksi se markkinointi ja sponsorointi, vaikka se tietty pitäis olla niin, et kylhän meil kumppaniyritykset pystyy myös profiloitumaan meidän tapahtumassa ihan eri tavalla ku mitä niinku monessa muussa. Tavallaan hakeen vähän erilaista kulmaa siihen niiden omaankin imagoon olemalla meidän kumppani. ” (Flow Festival Oy:n edustaja 1, 14.6.2011 haastattelu)

Flow Festivalin edustajan mielestä yhteiskuntavastuuseen ja eettisyyteen liittyy aina myös melko paljon kaksinaismoralismia: aiempänä vuonna yleisöltä oli tullut negatiivista palautetta autokumppanista, vaikka monet kävijät kuitenkin itse varmasti ajavat omalla autolla töihin. Voidaan siis ajatella, että Flow Festivalille yhteiskuntavastuun ajattelu on hyvin vahvasti myös imagollinen asia, koska tällainen huomio yleisöltä on tullut. Toinen hyvä esimerkki haasteista, joita yleisön käyttäytyminen aiheuttaa yhteiskuntavastuun osalta tapahtumaorganisaatiolle, tulee hyvin ilmi seuraavasta Flow Festival Oy:n edustajan kommentista:

”Se vaikeus oikeestaan on, vaikka sä kuinka jotenkin viestisit ja tekisit ite niitä asioita silleen hyvin, niin miten sä saat vaikka... Kaikkihan meidän yleisöstä, eli tietenkin esimerkiksi yleisötutkimuksen perusteella, niin ympäristöasiat on ihmisille kauheen tärkeitä ja ylipäätään semmonen ekologinen elämäkin. Ainakin sanojen tasolla, mutta mitä se sitten käytännössä on, niin, että jos meillä on vaikka viisi lajittelupistettä, joissa on neljä eri jäteboxii, niin mistä ne löytyy ne kaikki jätteet. No sieltä sekajätteestä sitten ja ne käsin sitten lajitellaan.” (Flow Festival Oy:n edustaja 1, 14.6.2011 haastattelu)

Suurimmaksi hyödyksi yhteiskuntavastuun huomioonottamisesta Flow Festival Oy:n edustajat kokivat sen, että kaikille on hyötyä siitä, että joku tekee asiaa vähän suuremmassa mittakaavassa ja sitä kautta myös pienemmät toimijat voivat seurata perässä. Ajatuksena oli siis niin sanottu lumipalloefekti myös yhteiskuntavastuujatteluun osalta ja se, että pikkuhiljaa kun myös pienemmät toimijat seuraavat, voi joistain toimintatavoista tulla standardeja ja ne vakiintuvat osaksi yleisiä käytäntöjä kaikkialla. Toisaalta hyödyksi nähtiin myös positiiviset vaikutukset imagoon. Lisäksi hyvä työilmapiiri ja ihmisten hyvä kohtelu tekevät työstä tehokkaampaa ja kaikki työt sujuvat joustavammin: erityisesti talkoolaisten kunnioitus, vastuutus ja mielenkiintoiset työtehtävät nousivat tässäkin esille.

”Ja just nimenomaan ollaan kiitollisii siitä, että meillä on noin suuri joukko ihmisiä jotka haluaa tulla meille tekee töitä lippu- ja ruokapalkalla. Et meidät koetaan niin hyvänä tai mukavana festivaalina ja talkoolaistyönantajana, että ihmisillä on hyvä olla.” (Flow Festival Oy:n edustaja 1, haastattelu 14.6.2011)

”Laajemmassa mittakaavassa, jos ajatellaan sellasta yhteiskuntavastuullista ja vastuullista festivaalin tuotantoa, totta kai pitää olla ja ottaa vastuu ihmisistä.” (Flow Festival Oy:n edustaja 1, 14.6.2011 haastattelu)

”Jos on hyvä työilmapiiri ja kohdellaan ihmisiä hyvin, niin kyllähän noi duunit tuolla sujuu huomattavasti paremmin. Et on ollu joskus sellasii kokemuksii, että jotkut työnjohdosta on ollu vähän känkäränkkä tai muuta, niin kyllä se näkyy myös tavallaan siinä tuloksessa.” (Flow Festival Oy:n edustaja 2, 14.6.2011 haastattelut)

Yhteistyökumppaneilla taas oli hyvin erilaisia käsityksiä siitä, mitä yhteiskuntavastuu kokonaisuudessaan tarkoittaa, mutta ympäristöasiat ja ekologisuus tulivat haastattelussa kuitenkin mainituksi kautta linjan ja niihin yhteiskuntavastuuajattelu vaikutti kulminoituvan kaikissa yrityksissä.

”Ne [ympäristöasiat]on nimenomaan meidän keihäänkärkenä siinä, että siis joka ikinen, oli se sitten Flow tai mikä tahansa muukin tapahtuma, niin kyl me ohjeistetaan ja voimakkaasti ohjataan asiakasta oikeeseen suuntaan.” (Alihankkijan edustaja, puhelinhaastattelu)

Myös sosiaalinen vastuu, työntekijöiden reilu kohtelu ja yrityksen työllistämisaikutukset nostettiin useammassa haastattelussa esille yhteiskuntavastuuta ajateltaessa. Yrityksillä tuntui olevan myös hyvin eritasoisia yhteiskuntavastuutoimintaa: osalla on hyvin pitkä historia yhteiskuntavastuun saralla ja toiminta on vakiintunutta ja strukturoitua, toiset taas keskittyivät enemmänkin tekemään sen, mikä lain ja asetusten mukaan pakolliseksi vaaditaan ja yhteiskuntavastuuajattelu ei ollut osana toimintaa ainakaan eksplisiittisesti. Toisaalta osa yrityksistä näkee, että lakipykäläiden täyttyminen on vastuullista toimintaa.

”Ja toisaalta, että toiminta täyttäis semmosen tavallisen ihmisen moraalilin raamit, että sit vielä tietysti, jos lakipykälätkin tulis täytettyä, niin sit on jo aika hyvä satsi.” (Alihankkijan edustaja, puhelinhaastattelu)

Monet myös korostivat sitä, että yhteiskuntavastuu on osa yrityksen normaalia toimintaa, jossa otetaan mahdollisimman monitahoisesti huomioon liiketoiminnan eri aspektit ja vaikutukset. Joillakin yrityksillä ympäristövaikutusten minimointi ja sosiaalisen vastuun kantaminen ympäröivästä yhteiskunnasta kuuluivat kuitenkin myös osana perusliiketoimintaan. Alihankkijoilla oli tässä selkeästi käytännönläheisempi suhde yhteiskuntavastuuajatteluun.

”Kyllähän toi on muodikas fraasi. Kyllä mä nyt näkisin sen siinä laajuudessa, jos nyt tapahtumista ja urakoinnista puhutaan, että pyrittäis tekee asia, mitä tehdään niin tietysti, että se kuormittais ympäristöä ja luontoa niin vähän ku mahdollista.” (Alihankkijayrityksen edustaja, puhelinhaastattelu)

Sponsoreista taas huomasi selkeästi, että osalla on hyvin markkinoinnillinen ote yhteiskuntavastuuseen ja joutuivat jopa niin sanotusta keksimään asioita, joita tekevät, mitä voisi ajatella myös vastuullisiksi. Toisaalta voidaan ajatella, että on hyvä, että edes tällaisessa haastattelutilanteessa mietitään sitä, mitkä oman yrityksen toiminnassa ovat sellaisia asioita, jotka tukevat myös yhteiskunnallista vastuunkantoa yritystoiminnan ohella, vaikka ne periaatteessa kuuluisivatkin yrityksen normaaleihin toimintatapoihin. Yhteistyökumppanien osalta, kuten Flow Festival Oy:nkin osalta, oli mielenkiintoista huomata, että yritykset eivät identifioineet omatoimisesti taloudellista vastuuta osaksi yhteiskuntavastuuajattelua ja –toimintaa.

Verkoston toimintaan liittyy aina osaltaan myös kontrollin vaikeus ja näin myös Flow Festivalin osalta on. Haasteena on, että aina ei voida tietää täysin varmasti, toimii-ko alihankkija tai muu yhteistyökumppani eettisesti tai otetaanko yhteiskuntavastuun osa-alueita toiminnassa huomioon. Tapahtumaorganisaatio on tässä verkostossa kuitenkin se, jolla on valta päättää verkostoon kuuluvat kumppanit ja tässä päätöksenteossa pyritään varmistamaan myös se, että kumppanienkin toiminta on vastuullista ja että esimerkiksi työntekijöiden asema on turvattu.

”Niihinkään ei aina tosiaan pysty vaikuttaa, mutta et kuinka eettisesti tai mitä meidän alihankkijat sit tekee. Et eihän me kaikkeen toimintaa edes pystytäk tarkastelemaan niin sataprosenttisen varmasti, että kuinka siellä asioita hoidetaan. Et totta kai tulee just se, etät miten henkilöstöä johdetaan ja minkälaisii toimijoita me käytetään siinä suhteessa. Niin tota, onhan se tosi tärkeä asia.” (Flow Festival Oy:n edustaja 1, 14.6.2011 haastattelu)

”Et kyllä sitä aina pyrkii valitse sellasii toimijoita, joista tietää, että, jos vaan tietää, et niilläkin on ihan hyvä meininki siellä niiden keskuudessa ja muuta.” (Flow Festival Oy:n edustaja 2, 14.6.2011 haastattelu)

Yhteiskuntavastuu kulminoituu tapahtumaorganisaation osalta tuotannon ja markkinoinnin puolelle ja siellä on vastuuhenkilöinä sellaisia ihmisiä, jotka kokevat nämä asiat henkilökohtaisestikin tärkeiksi. Yhteiskuntavastuuajattelu vaikuttaa integroituneen jo osittain rakenteisiin, sillä se näkyy imagostrategisena valintana kumppanien valinnassa puolin ja toisin sekä on osa tapahtumaorganisaation toimintatapoja. Tulevaisuudessa todennäköisesti nämä asiat vaikuttavat vielä enemmän, ulkoisesti verkosto onkin jo vahvasti profiloitunut esimerkiksi ympäristöasioiden lippulaivaksi tapahtumateollisuudessa.

Flow Festival Oy:n edustajien mukaan tapahtumaorganisaation osalta ekologiselle puolelle ja kestäväen kehityksen ajatteluun pyritään myös tulevana vuosina tuomaan jostain uutta ja mahdollisesti pyritään pois hiilijalanjälkineutralisoinnista ja aletaan hieman proaktiivisempaan työhön ekologisista asioista ajatellen. Flow Festival pyrkii jatkuvasti hakemaan uusia kulmia ja parantamaan ympäristöajatteluaan. Erityisesti verrattuna muihin Pohjoismaihin ja Keski-Eurooppaan on Suomessa ja Flow Festivalilläkin vielä paljon opittavaa.

Flow Festival Oy:n edustajat eivät kokeneet myöskään olevansa edelläkävijöitä ympäristöasioiden huomioonottamisessa Suomessa. Tapahtumaorganisaation edustajien mielestä edelläkävijyys vaatisi sitä, että alusta lähtien olisi ollut tarkat säännöt ja ohjeet, kuinka toimitaan, mutta ympäristö- ja muut yhteiskuntavastuuasiat ovat enemmänkin kehittyneet pikkuhiljaa ajan kuluessa: ihmiset ovat alkaneet enemmän ajattelemaan asioita ja tuoneet mukanaan tietoa. Flow Festival on kuitenkin sellainen toimija, joka haluaa panostaa nimenomaan ympäristöasioihin vahvasti. Kuitenkin käänköpuolena on se, että koska moniin festivaalin järjestämisen kannalta olennaisiin asioihin suhtaudutaan hyvin kunnianhimoisesti, tarkoittaa se myös sitä, etteivät ympäristöasiat välttämättä kuitenkaan ole se määräävin tekijä joka päätöksessä.

”Et sitten olis pitäny lähtee alusta asti silleen, että olis tiukat kaikki ohjeet, mutta kyllä tääkin on vaan sellasta, mikä on kehittyny siinä mukana, kun tapahtuma kasvaa. Et tietyt ihmiset rupee ajatteleen jotain tai tuo mukanaan tietoa jostain tai muuta. Et en mä nyt tiedä, että ollaanko me nyt mitenkään edelläkävijöitä, mutta ollaan yks tekijä, joka haluaa panostaa kaikkiin sellasiin asioihin. Että mä sanoisin ehkä näin päin mieluummin. Mutta et kyllähän se esimerkiksi se semmonen kunnianhimoisuus tehdä asioita joillain osa-alueilla tietyllä tavalla, niin kyllähän se tarkoittaa sitä, että niissä ei sitten välttämättä oo aina mahdollisuus toi-

mia niin ympäristöystävällisesti.” (Flow Festival Oy:n edustaja 2, 14.6.2011 haastattelu)

7.4 Toiminnot ja yhteiskuntavastuu

7.4.1 *Tapahtuman tuotannon kannalta keskeisimmät toiminnot ja yhteistyösuhteiden laatu*

Flow Festival Oy:n organisaatorakenteen perusteella on tapahtumaorganisaation keskeisiksi sisäisiksi toiminnoiksi ja toimijoiksi identifioitu sisällöntuotanto, hallinto, tuotanto ja markkinointiviestintä. Keskeisimmät ulkoisten sidosryhmien tuottamat toiminnot taas ovat nimenomaan aiemmin identifioitujen tuotantopuolen alihankkijoiden ja yritysyhteistyökumppaneiden tuottamia toimintoja ja palveluja.

Alihankkijat tekevät Flow Festivalille perinteistä urakointia ja suhtautumistapa yhteistyöhön on hyvin käytännönläheinen luonnostaan: yhteistyö ei liity markkinointiin tai näkyvyyteen vaan sillä on puhdas liiketoimintafunktio. Alihankkijat ovat myös pitkään olleet yhteistyössä Flow Festivalin kanssa, molemmat melkein alkuajoista lähtien. Silti eroja myös alihankkijoiden kesken löytyi siitä, kuinka paljon ollaan jo suunnitteluvaiheessa mukana. Kuitenkin tärkeää oli molemmille se, että tiedetään mitä tehdään, mitä Flow-organisaatio haluaa ja että siihen olisi myös mahdollisuus alihankkijan itsensä vaikuttaa. Tämä on linjassa myös sen kanssa, mitä Flow Festival Oy:n edustajat odottavat kumppaneiltaan.

”Pääsääntö on et me tiedettäis mitä on tehty ja mitä aiotaan tehdä ja silloin me pystytään vähän vaikuttaankin siihen.”(Alihankkijayrityksen edustaja, puhelinhaastattelu)

”Flow’n kanssahan me ollaan suunnitteluvaiheessa jo jonkin verran mukana ja tietysti katsotaan, että miten se homma toteutetaan.” (Alihankkijayrityksen edustaja, puhelinhaastattelu)

Sponsoreiden kohdalla voidaan taas puhua perinteisemmästä markkinoinnillisesta yhteistyöstä: raha, tuotteet, palvelut ja näkyvyys olivat sellaisia resursseja, joita sponsoriyritykset vaihtoivat Flow Festivalin kanssa. Osa haastatelluista sponsoriyrityksistä oli mukana ensimmäistä kertaa, osa kuitenkin ollut mukana jo pari kolme vuotta. Tyytyväisyyttä tänä vuonna herätti erityisesti se, että oli myös keksitty uudenlaisia, perinteisestä poikkeavia tapoja sponsoriyrityksille olla mukana itse tapahtumassa. Useat yritykset

nimenomaan kehuivat sitä, että vuonna 2011 yhteistyö oli laajempaa ja uusia avauksia tehtiin myös aiemmin mukana olleiden kumppanien kanssa: tämä lisäsi selkeästi myös yhteistyöhalukkuutta tulevaisuudelle.

”Joo tai siis tänä vuonna oli oikeastaan ensimmäinen vuosi, kun me oltiin vähän isommalla mittakaavalla, et me muutenkin aktivoituttiin et ei pelkästään vuokrattu myyntitilaa tai myyntipaikkaa heiltä.” (Sponsoriyrityksen edustaja, puhelinhaastattelu)

Aikasempina vuosina niin enemmän just tälleen visuaalisesti, mutta nyt ehkä myös sitten sisällöllisesti ollaan saatu olla mukana. [...] Et se oli aika vahvasti brändätty sekä meille että Flow’lle. Et hyvin tällaista tiivistä yhteistyötä me tehtiin heidän kanssa. Hyvin mielenkiintoista kontaktia me saatiin just uuteen kohderyhmään. (Sponsoriyrityksen edustaja, puhelinhaastattelu)

Useimmat sponsoriyritykset kokivat uudenlaisen osallistumistavan myös menestykseksi sitä kautta, että sillä tavoin tavoitettiin tehokkaammin uutta, kiinnostavaa kohderyhmää ja näkyvyys festivaalilla oli laadukkaampaa. Vaikka joillakin yrityksillä oli ollut tiettyjä haasteita itse suunnitelmien toteuttamisessa, ei tämäkään vähentänyt yhteistyöhalukkuutta.

”Meillä oli erilaiset käsitykset näkyvyydestä tapahtumassa ja miten meidän näkyvyys itse tapahtumassa toteutui ja miten tuotteemme oli esillä. [...] XX osalta yhteistyö jatkuu silti myös vuonna 2012. Tavoitteenamme on tehdä aina pitkäaikaista yhteistyötä.” (Sponsoriyrityksen edustaja, sähköpostihaastattelu)

Silti, vaikka varovaista halukkuutta yhteistyöhön tulevaisuudessakin kaikki sponsoriyritykset ilmaisivatkin, niin silti vahva viesti oli se, että yhteistyö on aina kertaluonteista ja asia pohditaan uudestaan vuosittain. Tyytyväisyyttä sponsoriyrityksillä lisäsi myös se, mitä tiiviimpää yhteistyö oli ollut koko sopimuskauden ajan jo ennen festivaalia ja mitä enemmän itse oli päässyt vaikuttamaan yhteistyön sisältöihin.

”Totta kai aina festivaaliorganisaatio, jolla on niin sanotusti monta yhteistyökumppania, haluaa tietysti, et kaikki osapuolet on onnellisia ja tyytyväisiä. Ja sitä kautta pitää itsellä olla hyvin tarkka näkemys ja visio, et mitä haluaa olla tekemässä ja mitä se vois olla ja muuta. Mutta kaikin puolin niin meillä oli kyllä aika helppo siinä mielessä tää meidän yhteis-

työkuvio, et meillä oli samat näkemykset ja selvät sävelet alusta asti.”(Sponsorirytyksen edustaja, puhelinhaastattelu)

Alihankkijapuolella myös yhteistyön tavoitteet olivat käytännönläheisempiä ja perustoimintaan liittyviä: toiminnan ja tehokkuuden jatkoparantaminen, ympäristöllisten aspektien tehokkaampi huomiointi sekä perussuunnitteluun osallistuminen entistä enemmän ja aikaisemmassa vaiheessa. Uudenlaiset yhteistyötavat ja kokeilut myös alihankkijoiden osalta saivat kiitosta ja loivat tyytyväisyyttä yhteistyön suunnalle. Toisaalta kuitenkin tavoitteet ja toiminta ovat, kuten sanottu, liiketoimintaa alihankkijoille ja suhtautuminen ylipäänsä yhteistyöhön on neutraalimpaa kuin sponsorien osalta, joiden saamat hyödyt ovat hyvin erilaisia. Seuraavassa lainauksessa kiteytyy tavallaan alihankkijoiden ero sponsoreihin ja ne lähtökohdat, joista alihankkijat yhteistyötä Flow Festivalin kanssa tekevät.

”No toi yhteistyö on tietysti silleen vähän, ehkä antaa väärän sävyn siihen, että mehän urakoidaan. Me annetaan tarjous tietysti paketista ja sit me käydään ikään kuin tekemässä se, että se yhteistyöhän on niinku loppujen lopuksi hirveen ykssuuntasta. Et Flow antaa raamin, minkä sisällä se pitää jollain konstilla sitte aina taikoa tehdyksi.”(Alihankkijan edustaja, puhelinhaastattelu)

Kokonaisuudessaan sponsoripuolella tuntui olevan hyvin positiivinen suhtautuminen tehtyyn yhteistyöhön Flow Festivalin kanssa. Tavoitteita tulevaisuuden yhteistyölle ei kovin vahvasti kuitenkaan sponsoreilta noussut ja sponsoriyhteistyön vuosittaista puntarointia korostettiin. Esiin nousivat kuitenkin jälleen kohderyhmän sopivuus ja hyvä tavoitettavuus sekä arvojen ja tavoitteiden yhteensopivuus Flow Festivalin kanssa. Tyytyväisimmät kumppanit tuntuivat olevan juuri niitä, joilla perusarvopohja osui yksi yhteen tapahtumaorganisaation kanssa.

”Tietysti myös se kohderyhmä on meidän kannalta [sopiva], mutta jotenkin se, mitä Flow edustaa arvoiltaan, sellanen maanläheisyys, mutta freesiys siinä sivussa ja myöskin semmonen niinkun yksilöä kunnioittava.” (Sponsorirytyksen edustaja, puhelinhaastattelu)

”Mutta on sitten jotain tapahtumia, jotka me koetaan hyvin meidän brändin mukaiseksi. Esimerkiksi Flow- festivaali juurikin jo sitä kautta, mitä he edustaa monilta osin arvoiltaan ja ajatusmaailmaltaan, mutta myös siltä osin, että minkälaiselle kohderyhmälle se on suunnattu ja se

on juuri se kohderyhmä joka erityisesti Suomessa meitä tällä hetkellä kiinnostaa.”(Sponsorirytyksen edustaja, puhelinhaastattelu)

Alihankkijat eivät kokeneet erityisiä nimenomaan Flow Festivaliin kohdistuvia haasteita: haasteet olivat enemmänkin kaikkiin tapahtumiin yleisesti liittyviä, kuten asiakaskäyttäytyminen tapahtumassa, jossa anniskellaan. Tapahtumien tilapäisyydestä johtuen haasteita ovat aina enemmän tai vähemmän tiukat aikataulut ja se, että tapahtumatuotanto ja erityisesti tapahtuman suunnittelu ajatellaan usein eri lähtökohdista kuin olisi urakoitsijan kannalta keskeisintä. Ensisijaisena suunnittelulähtökohtana tapahtumissa usein ovat nimenomaan katsojat, kuulijat ja muu kohderyhmä. Tähän yhtenä ratkaisuna alihankkijat kokivat sen, että tapahtumassa voitaisiin olla jo suunnitteluvaiheessa mukana miettimässä kestäviä ratkaisuja kaikki osapuolet ja sidosryhmät huomioonottaen.

”Et aikataulut on yks haaste, kun asiat selkiää ja muuttuu niin viime hetkillä. Toinen on tietysti just tää ympäristö, mihin juttuja halutaan, niin kuinka mahdollista se aina välillä on niinku vaikeempaa ja välillä on helpompaa. Mutta se tapahtuman tai jonku minkä tahansa niinku tilapäisjutun lähtökohtia, ku alun alkaen mietitään, niin siinä ei välttämättä oo ihan ensimmäisenä sit se, että onko se meidän työskentelyn kannalta mielekästä vai ei. Vaan se, että miltä se näyttää vaikka jonkun kuulijan, katsojan tai kohderyhmän suunnasta.” (Alihankkijayrityksen edustaja, puhelinhaastattelu)

”Mun mielestä se nyt ois ihan luontevaa, että näitä asioita lähdetään jo silleen perussuunnitteluvaiheessa ottamaan enemmän huomioon. [...] Että siis jos se koko järjestelmä on meille luontevampi, niin se on semmonen, mihin tietysti aina toivois, että pääsee vaikuttamaan aikasemmin.” (Alihankkijayrityksen edustaja, puhelinhaastattelu)

Sponsoripuolella selkeästi oli havaittavissa samanlaista linjaa kuin alihankkijoillakin. Haasteet olivat pääasiassa yksittäisiä, käytännönläheisiä ja jokapäiväisiin töihin liittyviä järjestelykysymyksiä. Aikataulut, nopeat muutokset suunnitelmiin ja hallitsematon kiire, useiden yhteistyökumppanien toiveiden täyttäminen ja tyytyväisenä pitäminen samaan aikaan sekä informaatiokatkoksista johtuneet erilaiset käsitykset nousivat esiin useammaltakin yritykseltä yhteistyön haasteina.

”Varmaan sellasia tyypillisiä, mitä varmasti kaikilla yritysysteistöillä on, että aikatauluja, materiaali, ihan sellasia käytännönläheisiä, jokapäiväisiin töihin liittyviä asioita. Mut mitään semmosia suurempia ideologioita

tai mitään, et hyvin samoilla linjoilla ollaan oltu kautta rantain kaikissa asioissa.” (Sponsoriyrityksen edustaja, puhelinhaastattelu)

Samankaltainen tapa tehdä töitä, rento ja mukava tekemisen meininki ja ideologisten ristiriitojen puute vaikuttivat kuitenkin selkeästi siihen, että näihin haasteisiin tai ongelmiin suhtauduttiin hyvin neutraalisti, eivätkä ne nousseet kynnyskysymyksiksi. Toisaalta kuitenkin toivottiin joustoa myös festivaaliorganisaatiolta sponsoreiden suuntaan, sillä kyseessä kuitenkin on kahdensuuntainen, vuorovaikutuksellinen yhteistyösuhde, johon molemmat osapuolet ovat sitoutuneet.

”Tuli tunne, että yhteistyökumppaneilta halutaan hirveästi rahaa, mutta vastineeksi ei haluta antaa missään joustoa.” (Sponsoriyrityksen edustaja, sähköpostihaastattelu)

”Mutta kaikin puolin niin meillä oli kyllä aika helppo siinä mielessä tää meidän yhteistyökuvio, et meillä oli samat näkemykset ja selvät sävelet alusta asti. Ehkä myös senkin takia et me kummatkin, Flow-brändi, jos sitä voi sanoa, ja me, niin me ehkä ymmärretään vähän näitä asioita samalla tyylillä. Et miten rakennetaan vähän isommalla tähtäimellä ja isommalla kuvalla brändiä ja sitte se, että meillä on aina se ajatus et ”If it’s not fun, why do it.” –tyyppisesti.” (Sponsoriyrityksen edustaja, puhelinhaastattelu)

7.4.2 Yhteiskuntavastuu osana toimintoja ja yhteistyösuhteita

Kuten sanottu, tapahtumaorganisaation sisäisissä toiminnoissa yhteiskuntavastuuasiat näkyvät eniten tuotannon ja markkinoinnin puolella. Esimerkiksi sisällöntuotannossa ja artistien valinnassa yhteiskuntavastuu ei suoranaisesti ole vaikuttavassa asemassa, mutta toisaalta myös tiedostetaan esimerkiksi ulkomaisten artistien lentojen aiheuttamat päästöt ja vaikutus festivaalin kokonaishiilijalanjälkeen. Näitä asioita pyritään sitten kompensoimaan muissa organisaation osa-alueissa.

Tuotantopuolella tehdään selkeästi vaikeimmat päätökset liittyen yhteiskuntavastuuseen suhteessa taloudellisiin resursseihin ja tuotantopuolen valinnoilla voidaan ajatella olevan myös suurin vaikutus esimerkiksi festivaalin ympäristövaikutusten ja myös sosiaalisen puolen osalta. Mikäli yhteiskuntavastuuajattelua halutaan laajentaa ja ympäristövaikutuksia minimoida entisestään, on selvää, että entistä enemmän panostuksia, resursseja ja huomiota on kiinnitettävä nimenomaan tuotannon puolen valintoihin.

”Tai siis en mä nyt tietenkään mitään riistokiinatyövoimaa käyttäisi, mutta tarkoitan että siellä puolella puhuu niin paljon se raha ja siellä joutuu paljon tinkimään hintoja alas tai muuta. Et tää on tosi kallis tuotanto, Flow kuitenkin. Kun meillä on niin paljon pieniä venueita ja muuta. Et tavallaan toi tekninen ja infratuotanto vie todella ison osan budjetista.” (Flow Festival Oy:n edustaja 2, 14.6.2011 haastattelu)

Markkinoinnin osalta yhteiskuntavastuuajattelu on imagomielessä hyvin vahvasti läsnä päätöksenteossa: sponsorivalintaan vaikuttaa yritysten profiloituminen yhteiskuntavastuun osa-alueiden ja eettisen liiketoiminnan kautta. Hallinnon osalta yhteiskuntavastuuasioiden voidaan ajatella olevan läsnä muun muassa työntekijöiden hyvinvoinnin, aseman ja palkkauksen muodossa ja talkootyöläisten hankinnassa ja asemassa.

”Meillä on työntekijöinä vapaaehtoisia työntekijöitä, niin yritetään varsinkin heidän, he ovat sellanen ykkösprioriteetti, että yritetään kohdella sillä tavalla, että olis miellyttävä olla töissä ja et se olisi jollakin tapaa palkitsevaa ja siitä vois itekin saada sitten enemmän irti kun vaan tulla ilmaseks töihin.” (Flow Festival Oy:n edustaja 2, 14.6.2011 haastattelu)

Sisäisissä funktioissa kokonaisuudessaan yhteiskuntavastuuajattelu tuntuu olevan läsnä, vaikka ei välttämättä eksplisiittisenä, organisaation toimintaa määrittävimpänä tekijänä: yhteiskuntavastuuajattelu on organisaation sisäinen tapa toimia, osa sen arvo-pohjaa ja se otetaan kattavasti huomioon erityisesti markkinoinnin ja tuotannon puolella jokaisessa päätöksessä, vaikka päätöksiä ei aina voidakaan tehdä yhteiskuntavastuun kannalta optimaalisimmalla tavalla. Organisaation keskeiset toimijat ovat sisäistäneet ajattelun vahvasti ja toisaalta verkostossa on mukana myös sellaisia tapahtumaorganisaation ulkopuolisia toimijoita, kuten osa alihankkijoista, jotka varmasti ovat tuoneet oman panoksensa esimerkiksi ympäristöasioiden kattavampaan huomioonottamiseen festivaalin kehittyessä.

”Onhan se tosi tärkeätä ja pitäisi olla ehdottomasti kaikki hommat mahdollisimman vastuun tai yhteiskuntavastuun mukaisia. Toki ikävä fakta on se, että ehkä kaikki ei vielä tällä hetkellä oo täysin niin. Mut se on kuitenkin se pyrkimys.” (Flow Festival Oy:n edustaja 2, 14.6.2011 haastattelu)

”Ehkä se ei oo meille, vaan silleen yleisesti kaikille hyötyy, että jotkut lähtee tekemään jotain [yhteiskuntavastuu] asiaa isommin ja sitten se asia lähtee siitä pyörimään. Ja jostain tulee standardi yleisesti, niin se on

mun mielestä tavallaan tärkeätä, tärkeä asia. Todellakin, että niin et lähitis lumipalloefekti ja sitte yhden teot vaikuttaa sit muidenkin tekoihin.”
(Flow Festival Oy:n edustaja 2, 14.6.2011 haastattelu)

Kuten sanottu, yhteiskuntavastuun huomioonottamiseen liittyvät haasteet painottuivat tapahtumaorganisaatiossa vahvasti tuotantopuolelle. Tuotannon puolella päätökset tehdään usein juuri hinnan perusteella ja yhteiskuntavastuuasioita mietittäessä erityisesti se, kuinka kaukaa asioita voidaan hankkia, ajatellen esimerkiksi hiilijalanjälkeä, aiheuttaa haasteita. Tapahtumaorganisaation pitää punnita halutaanko halpaa tuotantoa kauempaa vai lähellä tuotettua kalliimmalla; halvempaa tuotantoa vai kalliimpaa, josta tiedetään, että yritys on työnantajana työntekijöilleen reilumpi ja parempi; asioita, joissa on niin sanottu ”wow-factor” vai otetaanko enemmän huomioon kuljetuksen ja valmistuksen hiilijalanjälki.

”Mut tavallaan, sitten välillä taas on, että se eettisempi valinta voikin olla halvempi. Aatellen, et okei, et toi maksaa uutena, no otetaan käytettynä sitten. Et on myös tällasia valintoja ja sitten on myös asioita, joita pystyy sitten tietenkin tilaamaan, joista voi sitten aatella et toi on meillä monta, et se on yhden vuoden investointi, mutta et seuraavat kolme vuotta se maksaa itse itseään takasin.”(Flow Festival Oy:n edustaja 2, 14.6.2011 haastattelu)

Tapahtumaorganisaatio ei aina myöskään pysty vaikuttamaan siihen, kuinka eettisesti alihankkijat toimivat ja koskaan ei voi olla sataprosenttisen varma alihankkijoidenkaan toiminnan vastuullisuudesta. Tärkeää tapahtumaorganisaatiolle on kuitenkin se, että pyritään valitsemaan sellaisia kumppaneita, joista tiedetään, että työolot ovat kunnossa, työntekijöitä arvostetaan ja kohdellaan hyvin ja joissa on hyvä tekemisen meininki.

Itse festivaalin tuotannossa yhteiskuntavastuu näkyy erityisesti ekologisuudessa ja ympäristökärki on Flow Festivalilla yhteiskuntavastuun osalta hyvin selkeä. Hyviä esimerkkejä tästä ovat Flow Festivalin poikkeuksellisen korkea kokonaiskierrätysaste, luomu- ja lähiruuan suosiminen festivaalialueen ravintoloissa sekä biohajoavat astiat. Ympäristöasiat ovat myös yhteiskuntavastuun osa-alueista helpoimmin otettavissa huomioon ja kiinnostavat suurta yleisöä eniten.

”Mekin ollaan menty tosi paljon sillä ympäristökärjellä, millä kaikki menee, kun sillä on helppo mennä ja se on kiinnostavaa.” (Flow Festival Oy:n edustaja 2, 14.6.2011 haastattelu)

”Ja tavallaan sitte se ekologisuus on varmaan se, musta tuntuu et se on kaikille tapahtumille se helpoin kärki lähtee. Et jokainen nyt löytää jotain mitä pystyy tehdä. Me ollaan myös yritetty sitä sitten tavallaan safkoissa, et yrittää ottaa lähiruokaa ja luomuvalintoja ja tän tyyppisiä. Ja sit on niinku kaikki biohajoavat astiat jne jne.” (Flow Festival Oy:n edustaja 2, 14.6.2011 haastattelu)

Ekologinen ajattelu tuo tapahtumaorganisaatiolle myös haasteita siinä mielessä, että yleisötutkimuksenkin mukaan ympäristöasiat ovat kävijöille tärkeitä ainakin sanojen tasolla, mutta käytännön tasolla sitoutuminen saattaa jäädä yleisöltä vähäiseksi, esimerkiksi festivaalialueella mahdollistettu lajittelu ja kierrätys voi olla puutteellista yleisön puolelta. Ongelmaksi siis muodostuu helposti se, että vaikka kuinka paljon Flow Festival – organisaatio viestisi ja tekisi asioita itse, ei ympäristöllisten vaikutusten minimointi siltikään onnistu, koska aina on mukana myös muita osapuolia ja sidosryhmiä.

Myös muita yhteiskuntavastuun osa-alueita pyritään tapahtumaorganisaatiossa ajattelemaan aktiivisesti ja tärkeää on erityisesti se, että otetaan vastuu jokaisesta ihmisestä, niin ulkomaisista kuin suomalaisista, yleisöstä, artisteista ja työntekijöistä. Festivaalilla pyritään siihen, että aina on riittävä määrä henkilökuntaa yleisöä ja työntekijöitä kohden, esimerkiksi ensiavun henkilöstöä ja järjestyksenvalvojia. Erityisen painokkaasti Flow Festival Oy:n edustajien haastattelussa otettiin esille talkoolaisten hyvinvointi: talkoolaiset ovat vapaaehtoisia ja näin myös käytännössä ilmaista työvoimaa ja halutaan, että talkoolaisilla on mukava olla töissä ja työ on jollain tavalla myös palkitsevaa.

Festivaalin kokoluokan kasvu toisaalta on vaikuttanut myös vastuullisuuteen ja erityisesti siihen, miten se näyttäytyy: niin sanottu ”ennen oli kaikki paremmin” – ajattelu on nostanut päätään myös Flow Festivalin ympärillä, niin yleisö kuin sidosryhmätkin vaativat festivaalilta yhä enemmän vastuullisuutta. Toisaalta se taas luo insentiiviä toimia vastuullisemmin, sillä yhä tärkeämpää on se, miten viestitään ja näyttäytytään ulospäin kaikkien tekojen kautta.

”Mitä suuremmaksi tässä ollaan tultu, niin sitä enemmän tietenkin tulee myös sitä semmosta vastaansanomista, kun on paljon niitä ihmisiä, jotka on ollu silloin mukana. Kaikki muistelee kaiholla ja kyynel silmäkulmassa niitä makasiiniaikoja, silloin ku meillä oli 4500 kävijää. Et nyt se on niinku 50 000. Että eihän se voi olla se festivaali yhtä intiimi ja pienen mitta-luokan tapahtuma enää. Mutta et se, että sitä tärkeempää meille on tietenkin sitten se semmonen viestiminen ja et miten me näyttäytytään ulospäin kaikkien meidän tekojen kautta.” (Flow Festival Oy:n edustaja 1, 14.6.2011 haastattelu)

Tästä voi päätellä myös, että tarve johtamisen ammattimaisuuden lisäämiseen on ollut ilmeinen: tästä esimerkkinä osuuskunnasta osakeyhtiöksi muuttunut yhtiömuoto. Yhteiskuntavastuu Flow Festivalilla voidaan nähdä myös niin, että se tuottaa merkittävää lisäarvoa itse brändille ja tekee Flow Festivalista myös muihin tapahtumiin nähden ainutlaatuisen: tämä tulee esille yhteistyökumppanien mielipiteistä sekä yleisötutkimuksesta.

Alihankkijat eivät kuitenkaan tästä huolimatta kokeneet, että yhteiskuntavastuu olisi mitenkään erityishuomiosta tai korostunutta nimenomaan Flow Festivalilla. Yhteiskuntavastuu ja erityisesti ympäristöasioiden huomiointi koettiin kuitenkin tärkeäksi, vaikkakin selkeä linja oli se, että kustannukset ja raha määräävät suhteessa enemmän kuin muut asiat. Mielipiteet alihankkijoiden välillä kuitenkin vaihtelivat myös sen mukaan, kuinka tärkeäksi yhteiskuntavastuu- ja ympäristöasiat koettiin omassa yrityksessä ja liiketoiminnassa ja mitä yhteiskuntavastuun ylipäänsä kokonaisuudessaan ymmärrettiin tarkoittavan. Pääpaino tuntui kuitenkin molemmilla haastatelluilla olevan muissa asioissa kuin yhteiskuntavastuussa.

”Et omasta puolestaan nyt tietenkin pystyy sanomaan, että yrittää parhaansa, että tärkeetähän se ois, mutta kyllä mä tiedän, että ihan yhä tärkeetä on se, että kaikki kattoo noita kulunkeja aika tarkkaan. Ja ehkä se painottaa asioita paljon enemmän kuin, että onko se nyt sitten joltain leveemmältä näkökulmalta tärkeä.” (Alihankkijan edustaja, puhelinhaastattelu)

Tässä asiassa taas sponsorit olivat täysin eri mieltä alihankkijoiden kanssa ja tässä asiassa tulivatkin yhteiskuntavastuuteeman osalta merkittävimmät erot alihankkijoiden ja sponsoreiden välillä. Sponsoripuolen yrityksistä oikeastaan jokainen koki, että Flow Festival on erityislaatuinen tapahtuma siinä suhteessa, miten hyvin esimerkiksi ympäristöasiat otetaan huomioon. Tämä koettiin myös hyvin luontevaksi osaksi toimintaa ja tietynlaiseksi itsestäänselvyudeksi: yhteiskuntavastuu ei ollut päällekkäystä, sitä ei tyrykety, mutta se oli selkeästi mukana.

”Mä oon ymmärtänyt, että he niin vahvasti myös itse ottaa vastuuta tekemisistään ja nimenomaan ympäristöstään. Ei pelkästään ympäristönä vaan ympärillä olevasta maailmasta, niin ehkä se ei ollu silleen koko ajan mielessä.[...] Että se oli jotenkin niin luontevaa.” (Sponsoriyhtiön edustaja, puhelinhaastattelu)

”Siellä on kaikki kierrätykset ja muut systeemit on myös hoidettu viimeisen päälle hienosti, et se on hirveen siisti ja ihmiset käyttäytyy hyvin, et ei

oo semmosta roskaamisen kulttuuria, mikä se pahimmillaan festareissa voi olla.” (Sponsorirytyksen edustaja, puhelinhaastattelu)

Kuitenkin sekä alihankkijat että sponsorit olivat sitä mieltä, että nämä asiat eivät ole itsestäänselvyksiä kaikissa kumppanuussuhteissa, vaikka se ei yhteistyössä välttämättä Flow Festivalinkaan osalta suoranaisesti korostunut. Yhteistyökumppanien haastatteluista jäi sellainen tunne, että monille sponsorirytyksille oli yllätys, kuinka massiivista ja laajaa ympäristöasioiden huomioon otto festivaalilla todellisuudessa on ja että Flow Festival on toiminut tietynlaisena kannustimena ja esimerkkinä myös yrityksen oman toiminnan parantamiseen. Toisaalta myös jotkut sponsoreista kokivat, että kierrätystoiveet ja vastuullisuusviestinnän tarpeet eivät tulleet täysin täytetyiksi. Joten myös tässä oli hajontaa sponsoreidenkin välillä.

”Pyrimme viestimään Festival-kävijöille, että tuotteemme ovat ympäristöystävällisiä ja kierrätettäviä, mutta koska näkyvyytemme tapahtumassa oli minimaalinen, niin muu vastuullisuusviestintä mielestämme epäonnistui.” (Sponsorirytyksen edustaja, sähköpostihaastattelu)

”Flow on sanotaan yks semmonen tapahtuma, ketä kiinnostaa tosi paljon se, minkälaista jälkee jätetään. Et onhan se selvää, et he on nyt useamman vuoden jo laskenut ylipäänsä hiilijalanjälkee, niin kyl se määrittää aika paljon heillä myös sitä toimintaa ja sitä materiaalivalintoja.” (Alihankkijan edustaja, puhelinhaastattelu)

Sponsoripuolella myös yksimielisesti koettiin yhteiskuntavastuuajattelu erittäin tärkeäksi osaksi yhteistyösuhdetta. Se ei kuitenkaan missään nimessä ollut määrävin tekijä yhteistyössä yhdenkään yrityksen kohdalla. Suuremman merkityksen saivat kokonaisuus, jota Flow edustaa: yleinen arvopohja, ideologia ja tapa tehdä töitä. Yhteiskuntavastuu on kuitenkin loppujen lopuksi vain yksi, vaikkakaan ei välttämättä se vähäisin tekijä yhteistyössä. Toisaalta yhteiskuntavastuu koettiin tärkeäksi sen takia, että myös sponsoreilla itsellään on mahdollisuus tuoda esiin yhteiskunta- ja ympäristövastuullista toimintaansa tavoittelemalleen kohderyhmälle. Koska Flow Festival on nimenomaan profiloitunut ympäristöystävällisyyteen ja vastuullisuuteen, niin sponsoreita kiinnostaa mahdollisuus tuoda itseään tällä tavoin esille potentiaalisille kuluttajille.

”Se kokonaisuus, mitä he edustaa, niin siihenhän kuuluu tää yhteiskuntavastuu. Että se ei ollut varmaan se yks määrävin tekijä, mutta ei myöskään missään tapauksessa mikään se vähäisinkään tekijä. Vaan se on se kokonaisuus, mitä he edustaa. Et koko siinä heidän ideologiassaan, koh-

distuu niin monta sellasta asiaa, mitkä on meille tärkeitä.” (Sponsorirytyksen edustaja, puhelinhaastattelu)

”Sen lisäksi ku mieltii sitä markkinoinnillista hyötyä, niin nehän on niitä asioita, jotka vielä on sellasia, että sä ehkä erottaudut hieman eduksesi.” (Sponsorirytyksen edustaja, puhelinhaastattelu)

Tämä on myös täysin linjassa sen kanssa, mitä Flow Festival Oy:n edustajat sanoivat sponsorien profiloitumismahdollisuuksista festivaalilla. Lisäksi mitä strukturoidumpaa ja pidemmän aikavälin tavoitteellisesti asetellumpaa toimintaa yhteistyökumppanin oma vastuullinen toiminta on, sitä tärkeämmäksi asiaksi profiloitumismahdollisuus muodostui yhteistyön kannalta yritykselle.

”Flow Festivaali on hirveen hienosti ollu siinä mukana ja mieltii näitä itse, vastuullisia asioita ja aspektia. Ja sen takia se oli mun mielestä niin selvä tapahtuma, missä me haluttiin olla mukana.” (Sponsorirytyksen edustaja, puhelinhaastattelu)

Yhteiskuntavastuun huomioonottamisessa nähtiin yhteistyökumppanienkin puolelta kuitenkin myös haasteita. Alihankkijat kokivat haasteiden olevan hyvin vahvasti toiminnallisia ja perustoimintaan vaikuttavia: kulujen kasvu ja sääntelyn lisääntyminen ovat sekä haaste että mahdollisuus. Yhteiskuntavastuun koettiin siis vaativan tulevaisuudessa yhä enemmän niin rahallisia kuin muitakin panostuksia yrityksiltä sekä hyvässä että pahassa.

”Tuohan se jos ihan yksikertaisesti ajattelee, et totta kai jos täytetään erilaisia velvotteita ihan aidosti, niin kyllähän se voi tuoda tullessaan, et pitää olla enemmän työntekijöitä tai pitää olla paremmin huomioitu työntekijöiden ja työkalujen ja kaluston ja työnteettämisen tämmösiä turvallisuus ja kohtuullisuus ja kaikkii näitä pointteja. Et kyl me, et kyllähän se varmaan silleen ensimmäisellä tasolla ajateltuna, niin vaatii ehkä panostuksia.” (Alihankkijayrityksen edustaja, puhelinhaastattelu)

Sponsoreiden osalta haasteet olivat vahvasti markkinointiin, näkyvyyteen ja imagoon liittyviä asioita. Haasteelliseksi koettiin muun muassa rehellisyys kuluttajaa kohtaan ja toisaalta kaksinaismoralismin ja kuluttajan aliarvioinnin välttäminen.

”Haasteellista on välttää kaksinaismoralismia markkinoinnissa, haluamme olla rehellisiä kuluttajia kohtaan.” (Sponsoriyityksen edustaja, sähköpostihaastattelu)

”Ennemmin se epätietoisuus olisi haasteellista, että me pyritään mahdollisimman avoimesti tuolla sisälläkin viestimään näitä eri osa-alueita. Juuri niinkun karttamaan sitä epätietoisuutta, että sehän on niin kuin se. Sehän on haastavaa ja raskasta, jos ei tiedä.” (Sponsoriyityksen edustaja, puhelinhaastattelu)

Jotkut taas eivät löytäneet minkäänlaisia haasteita, koska toiminta on jo niin joka päivästä, selkeytynyttä ja integroitunutta perustoimintaan. Tässä kuitenkin oli selkeästi huomattavissa se, että niillä yrityksillä, joilla on pitkä historia yhteiskuntavastuullisesta toiminnasta, näkivät olemassa olevat haasteet huomattavasti realistisemmin ja tiedostivat ne myös. Tällaiset yritykset myös näkivät niin sanotun päälle liimatun vastuullisuusmarkkinoinnin, ”green washingin”, erittäin vaarallisena ja sellaisesta erityisesti haluttiin irrottautua. Tärkeäksi koettiin se, että tekeminen on todella aitoa. Toisaalta haasteena nähtiin myös se, että vaikka tekeminen olisi kuinka aitoa tahansa, silti kuluttajat, vaikka yhteiskuntavastuuta yrityksiltä vaativatkin, ovat usein hyvin epäileväisiä yritysten todellisten motiivien suhteen.

”On hirveän tärkeää meille, että tää on oikeasti aitoa, se tekeminen. Et se ei sellanen mitenkään päälle liimattu juttu, josta haiskahtaa sillainiin, et, okei nyt joku markkinointitoimisto on keksiny, että tehdäänpä vähän hyvää. Ihan sama ku joku tämmönen green washing. Et se on kyllä semmosta, että siinä ampuu itseään omaan jalkaan aika vahvasti jos sellasella tielle lähtee.”(Sponsoriyityksen edustaja, puhelinhaastattelu)

Alihankkijat kokivat saavansa hyvin erilaisia hyötyjä yhteiskuntavastuun huomioon ottamisesta. Toisaalta yhteiskuntavastuu koettiin hyväksi asiaksi, koska ollaan ympäristöasioissa jo hyvin pitkällä, kehityksen kärjessä eli liiketoiminnan kannalta se koettiin hyödylliseksi. Toisaalta taas esille tuli ainoan kerran edes viitteellisesti taloudelliset aspektit: festivaalin kumppanina toimiminen koettiin hyödyksi, koska Flow Festival on hyvin tukevasti jaloillaan, liput menevät kaupaksi ja näin myös alihankkijat saavat palkkansa maksettua. Koska Flow Festival on taloudellisestikin elinvoimainen, näkyy se myös henkilöstön ja koko tapahtumaorganisaation toiminnassa positiivisena draivina.

”Mutta niinku sanottu, niin semmonen hyvä henki siellä on kuitenkin tehdä. Että siinä on plusmerkkinen perusvaikutelma siinä hommassa. Se on tosi nastaa tietysti.” (Alihankkijan edustaja, puhelinhaastattelu)

”Tietysti se on hyödyllinen asiakas meille, koska se festari on vahvasti jaloillaan. Et siellä liput menee kaupaksi, et se on taloudellisesti elinvoimainen, niin siinä on tietenkin meillekin järkeä olla tekemässä hommia. Sen sijaan tyhjillä kentillä kun kovasti tekee hommia, niin siinä jää palkat maksamatta huonolla tuurilla.” (Alihankkijayrityksen edustaja, puhelinhaastattelu)

Sponsoripuolellakin yhteiskuntavastuun huomioon ottamisen yhtenä suurimpana hyötynä nähtiin nimenomaan se, että liiketoiminta saa uutta potkua ja kuluttajat tavaltaan palkitsevat yritystä yhteiskuntavastuun huomioimisesta. Ylipäänsä se, että kun toimii hyvin yhteisössä ja yhteiskunnassa, niin se antaa jotakin takaisin, nousi hyötynä esille. Hyötyaspektit toisaalta nähtiin sponsoriyritysten keskuudessa enemmänkin haasteiden ja ongelmien välttämisen kautta kuin suorina hyötyinä. Tällaisesta esimerkkinä nostettiin kuluttajien kasvava kiinnostus, joka taas vaatii avoimempaa viestintää ja myös vaatii yritykseltä enemmän, mutta toisaalta taas usein tuottaa muun muassa taloudellisia hyötyjä yrityksille. Hyödyksi koettiin myös se, että koska viestintää kasvatetaan, niin kuluttajat saavat ajantasaista tietoa yrityksen tuotteiden tai palveluiden vaikutuksista esimerkiksi ympäristöön. Tässäkin hyötylähtökohdat olivat selkeästi tiedostetumpia ja ehkä konkreettisesti jo osittain saavutettuja sellaisilla yrityksillä, joiden yhteiskuntavastuullinen toiminta on pitkälle vietyä.

”Hyötyä on siinä, että kuluttajat saavat asianmukaista tietoa ja tuotteidemme vaikutuksesta esim. ympäristöön.” (Sponsoriyrityksen edustaja, sähköpostihaastattelu)

”Kun toimii hyvin siinä yhteisössä ja yhteiskunnassa, missä yritys toimii, niin ehkä se antaa sitten takasin jotenkin.” (Sponsoriyrityksen edustaja, puhelinhaastattelu)

Yleisesti ottaen kaikki yhteistyökumppanit, sekä alihankkijat että sponsorit, kokivat, että Flow Festival ottaa hyvin laaja-alaisesti huomioon muun muassa ympäristöasioita ja se myös koettiin tärkeäksi. Joillekin yrityksille yhteiskuntavastuun huomiointi oli kuitenkin selkeästi tärkeämpi ja leimaavampi seikka yhteistyössä kuin toisille, erityisesti sponsoripuolella. Yhteiskuntavastuu ei missään nimessä kuitenkaan ollut määrittävin

tekijä yhteistyölle kumppanien suunnalta: vaikka se koettiin tärkeäksi, niin todelliset ja tärkeämmät motiivit yhteistyölle olivat kuitenkin muita.

Kuten sanottu, suurimmat vaikutukset yhteiskuntavastuun huomioon ottamiseen on varmasti nimenomaan tuotannon puolen alihankkijoiden kanssa tehdyillä päätöksillä ja sponsorit ovat enemmänkin imagokumppaneita, joiden vaikutus esimerkiksi tapahtuman todellisiin ja toteutuneisiin ympäristövaikutuksiin jää vähäiseksi. Sponsorien avulla toisaalta voidaan tuoda näkyväksi suurelle yleisölle se, että yhteiskuntavastuuasioita ajatellaan vahvasti myös festivaalin muussa tuotannossa ja verkoston toiminnoissa.

Selvää kuitenkin on, että verkoston toimintaa ohjaavat kuitenkin pääsääntöisesti enemmän taloudelliset lähtökohdat ja resurssit kuin yhteiskuntavastuu suoranaisesti. Yhteiskuntavastuu on kuitenkin niin sanotusti tausta-ajatuksena, erityisesti tapahtumaorganisaatiolla, mutta myös monilla sidosryhmillä, päätöksenteossa. Yhteiskuntavastuuta, erityisesti ympäristöaspekteja, ei aina kuitenkaan voida ottaa huomioon tai toimia sen mukaisesti, sillä päätöksenteko kietoutuu aina loppujen lopuksi taloudellisten resurssien ympärille. Yhteiskuntavastuun ei voida kuitenkaan missään nimessä sanoa olevan vähäisin päätöksentekoa tai valintoja ohjaavista asioista: nimenomaan yhteiskuntavastuuseen liittyvät arvot tuntuvat kuitenkin olevan iso osa tapahtumaorganisaation ja sen työntekijöiden perusarvoja.

”Et tavallaan, se tässä on jotenkin mun mielestä se punainen lanka ja tietenkin toi et mitä sitten taas meidän ohjelmatyöryhmä tekee. Että yleisön kannalta näkyvä osahan on tietenkin se, että palvelut toimii ja että artistikaarti on loistava, että on hyvii keikkoja. Sehän on se ydin.” (Flow Festival Oy:n edustaja 1, 14.6.2011 haastattelu)

7.5 Resurssit ja yhteiskuntavastuu

Teorian pohjalta tapahtumaorganisaation käytettävissä olevat resurssit jaoteltiin kolmeen ryhmään: inhimilliset, fyysiset ja taloudelliset resurssit. Nämä voidaan yhtä hyvin ajatella myös koko verkoston resursseiksi ja vaihdannan välineiksi, esimerkiksi alihankkijoiden kautta tulee paljon työvoimaresursseja muun muassa siivoukseen ja ravintolatyöhön. Luonnollisesti kumppanuuksiin liittyy vahvasti myös taloudellisten resurssien vaihtaminen. Flow Festivalin tapauksessa fyysisillä resursseilla tarkoitetaan esimerkiksi festivaalin kalustoa ja somistusmateriaaleja.

Inhimillisiä resursseja Flow Festivalilla on paljon, tapahtumaorganisaation arvion mukaan tapahtuman tuotantoon vuoden aikana osallistuu 500–800 henkeä. Tällöin myös inhimillisistä resursseista huolehtiminen nousee ensiarvoisen tärkeäksi. Inhimillisten resurssien osalta yhteiskuntavastuu näkyy sekä niin, että työvoimasta ja talkoolaisista

pyritään huolehtimaan parhaan mukaan ja työolot pitämään reiluina, mutta myös niin, että yhteiskuntavastuuseen tehdyt panostukset näkyy inhimillisten resurssien kohdentamisena tälle työlle. Toisaalta on relevanttia kysyä, että onko ilmaisen työvoiman, esimerkiksi talkoolaiset, käyttö ylipäänsä kovin vastuullista toimintaa.

”Toki tavallaan sitten se, että pyritään siihen, että meillä on aina riittävä määrä ihmisiä myös yleisöä kohtaan ja henkilökuntaa kohtaan. Et meillä on tarpeeksi ensiavun ihmisiä ja meillä on järjestyksenvalvonnan ihmisiä. Meillä on kuitenkin vastuu kaikista ihmisistä ketä siellä on, on ne sit Suomesta tai ulkomailta, vieraita tai artisteja tai meidän työntekijöitä.”
(Flow Festival Oy:n edustaja 2, 14.6.2011 haastattelu)

Kuten toimijoita ja yhteiskuntavastuuta tarkasteltaessa huomattiin, suoranaisesti vastuuhenkilöä ei tapahtumaorganisaatiossa ympäristö- ja muille yhteiskuntavastuun osa-alueille ole nimetty, vaan se kuuluu jokaisen työntekijän oman vastuualueen sisään. Jokaisella työntekijällä itsellään on mahdollisuus ja velvollisuus miettiä omien valintojensa ja työnsä ympäristö- ja yhteiskunnallisia vaikutuksia.

Fyysisistä resursseista iso osa Flow Festivalilla on kierrätys- ja lainatavaraa. Flow Festival hyödyntää sisustuselementtejä ja kalusteita useita vuosia, tuotteet ovat hyvin pitkälle uusiokäytettäviä ja yksivuotisuutta kartetaan. Toisaalta myös festivaalialueesta ja muusta fyysisestä ympäristöstä pidetään huolta ja erityishuomiota on kiinnitetty roskien kierrätysmahdollisuuksiin ja festivaalialueen siivoukseen. Fyysiset resurssit siis ovat hyvin yhteiskuntavastuun periaatteiden mukaisia ja niitä myös kohdennetaan ympäristövaikutusten minimointiin.

”Ja kylhän me siis pyritään tietenkkin, kaikki esimerkiksi meidän tai suurin osa meidän somistusmateriaaleista, kalusteista ja tommosista et niitä käytetään vuosi toisensa perään niin kauan ku ne kestää. [...]. Ja sithän meil on tietenkkin niinku kumppaneita, just yritys yhteistyökumppaneita, joilta saadaan sit lainaan viikonlopuks kalustusta ja muuta.” (Flow Festival Oy:n edustaja 1, 14.6.2011 haastattelu)

”Et nehän on ihan mitä parhainta, että ne aina kehrittelee uusia asioita, niin, että ne ei tosiaankaan ole mitään kertakäyttöasioita, vaan niillä luodaan sitä tunnelmaa ja filistä aina uudelleen ja uudelleen.” (Sponsoriyhtymän edustaja, puhelinhaastattelu)

Taloudelliset resurssit taas ovat yhteiskuntavastuun kannalta ehkä mielenkiintoisimmat, sillä vielä nykyään yhteiskuntavastuun osa-alueet ja erityisesti ympäristövaikutus-

ten huomiointi vaatii usein suuriakin taloudellisia panostuksia ainakin ensi-investointina. Tässä mielessä taloudelliset resurssit kytkeytyvät vahvasti myös fyysisten ja inhimillisten resurssien kanssa. Flow Festivalin rahoituspohja on vahvasti lipputulosten ja sponsoritulosten varassa, pääosa tapahtumasta kuitenkin rahoitetaan lipputulolla. Siinä mielessä Flow Festival on kuitenkin ollut ainakin toistaiseksi hyvässä asemassa, että liput ovat menneet kaupaksi ja se on pikkuhiljaa vahvistanut asemaansa Suomen kärkifestivaalien joukossa.

Vuonna 2011 Flow Festival on myös Ben&Jerry's -yhtiön kanssa mahdollistanut yleisölle osallistumisen Itämeren suojeluun WWF:n kautta: festivaalilipun sai myös niin sanottuna Itämeri-lippuna, jolloin hinta oli hieman kalliimpi, mutta osa siitä ohjattiin WWF:n Itämeren suojelutyöhön. Näin myös yleisölle annettiin mahdollisuus osallistua taloudellisten resurssien suuntaamiseen yhteiskuntavastuulliseen toimintaan. Muita suoranaisia lahjoituksia hyväntekeväisyyteen ei kuitenkaan itse festivaalin toimesta tehty. Taloudellisia resursseja kohdennetaan yhteiskuntavastuuseen pääasiassa ympäristövaikutusten huomioimiseksi ja erityisesti tuotannon puolella yksittäistenkin päätösten vaikutukset voivat olla suuret: sekä taloudellisesti festivaalille, mutta myös ympäristökuormituksen vähentämisessä.

Suoria resurssipanostuksia yhteiskuntavastuuseen tehdään pääasiassa ympäristö- ja siivousasioihin. Erityisiä yhteiskuntavastuuseen liittyviä resursseja ei kohdenneta periaatteessa juurikaan sosiaaliseen, ihmis- ja työntekijälähtöiseen toimintaan. Toki festivaalilla otetaan huomioon, että työskentelyn edellytykset ovat kunnossa, mutta ne koetaan enemmänkin peruslähtökohdaksi toiminnalle ja itsestänselvyyksiksi, kuin suoranaiseksi yhteiskuntavastuulliseksi toiminnaksi.

”Varmaan se suurin niinku on tavallaan siihen siivoukseen ja siihen niinku ekologiseen puoleen tavallaan. Et en mä kyllä tiedä, sitten tohon ihmis- tai työntekijälähtöiseen toimintaan kauheesti sinänsä. Toki tarjotaan kaikille safaat ja muut, mutta mun mielestä se on jo niinku jo ihan peruslähtökohta. Pitää olla kaikki semmonen työskentelyn edellytykset kunnossa. Mä en edes niinku nää sitä, se on semmonen kuitenkin niin itsestänselvyys.” (Flow Festival Oy:n edustaja 2, 14.6.2011 haastattelu)

Suomessa kuitenkin työntekijöiden asema ja työolot ovat melko tiukasti lainsäädännöllä turvattu ja säädelty ja lisäksi ammattiyhdistystoiminta on Suomessa aktiivista, joten sosiaalinen puoli ei yhteiskuntavastuun osa-alueista myöskään korostunut eikä siihen ylen määrin kohdennettu resursseja.

Mielenkiintoista on myös, että yhdessäkään haastattelussa, Flow Festival Oy:n tai sen yhteistyökumppanien kanssa, taloudellista vastuullisuutta ei nostettu eikä ajateltu yhteiskuntavastuun osa-alueeksi. Taloudellinen vastuu nousi esiin oikeastaan ainoastaan

yrityksen työllistämisaikutuksen kautta ja tällöinkin se ymmärrettiin enemmän sosiaalisena osana yhteiskuntavastuuta.

Resurssien kohdentaminen yhteiskuntavastuuseen tai tarkemmin ekologisuuteen on erityisesti tuotanto- ja tekniikkapuolella haasteellista, koska sillä puolella selkeästi määräävin tekijä on raha ja taloudelliset puitteet. Usein on pakko valita halvin alihankkija, tuote tai palvelu, vaikkei se välttämättä eettisesti olisikaan se kaikkein oikein valinta. Luonnollisesti työntekijäoikeudet tai ihmisoikeudet eivät ole sellaisia asioita, joista kuitenkään tingittäisi. Flow Festival on kuitenkin loppujen lopuksi melko kallis tuotanto ja tekninen tuotanto ja infrastruktuuri vievät suuren osan budjetista ja näistä syistä välillä joudutaan tinkimään ekologisuudesta.

”Ja toki me yritetään tuotannossakin olla tavallaan niin ekologisia tai miettii kaikkee tätä, mutta se on ehkä se raain puoli siinä, että siinä puhuu niin paljon raha. Et en mä välttämättä voi ottaa jotain asiaa jostain paikasta, vaan mä joudun ottaa sen jostain mistä mä saan halvemmalla sen.” (Flow Festival Oy:n edustaja 2, haastattelu 14.6.2011)

Kuten sanottu, tuotantopuolella erityisesti ei aina voi valita, mutta toisaalta taas eettisempi valinta voi olla myös halvempi. Flow Festivalilla käytetään esimerkiksi paljon kierrätys- ja lainatuotteita muun muassa kalustossa ja sisustuselementeissä ja tuotteiden pitkäikäisyyttä vaalitaan ja tuotteita käytetään mahdollisuuksien mukaan vuosi toisensa perään.

Resursseja ei siis suoraan kohdenneta nimenomaan yhteiskuntavastuun osa-alueisiin, paitsi ympäristöasioiden osalta jonkin verran, mutta toisaalta resurssien kohdentamisena voidaan ajatella myös yhteistyökumppanien valintaa, missä varsinkin sponsoripuolella kiinnitetään huomiota myös vastuulliseen imagoon. Esimerkiksi jos ajatellaan, että energiayhtiöiltä voitaisiin saada suuriakin taloudellisia resursseja käyttöön yhteistyökumppanina, mutta ne yleisesti ottaen jätetään kuitenkin valitsematta, koska imago vaikutukset voisivat olla huomattavan negatiiviset.

7.6 Tiivistys aineistosta nousseista havainnoista

Aineiston perusteella voidaan sanoa, että verkostoajattelu on käyttökelpoinen tapa jäsentää myös tapahtuman ympärille muotoutuneita verkostoja. Teoreettisessa viitekehityksessä esiteltiin Larsonin (2009) käsityksiä tapahtumista suhde- ja projektiverkostoina, joissa verkostojen toiminta pohjautuu yhteistyöhön ja vuorovaikutukseen verkoston toimijoiden kesken. Flow Festival-tapahtumana sopi tähän Larsonin (2009) käsitykseen erinomaisesti. Erityisesti kuten Larson (2009) tutkimuksessaan korostaa, myös Flow

Festivalin tapauksessa tapahtumaorganisaatio oli verkoston keskeisin ja hallitsevin toimija ja sillä on valta päättää muista verkostoon osallistuvista toimijoista.

Larson (2009) myös korostaa sitä, että toimijoiden välinen dynamiikka ja yhteistyösuhde muokkaavat festivaalia jatkuvasti. Tämäkin on totta myös Flow Festivalin osalta. Selkeästi oli niin, että esimerkiksi osalla alihankkijoista oli suuri vaikutus siihen, miten esimerkiksi yhteiskuntavastuuta ja erityisesti ympäristövastuuta huomioidaan. Nämä seikat taas vaikuttavat suoraan myös yleisön ja sponsorikumppanien viihtyvyyteen ja halukkuuteen jatkaa yhteistyötä.

”Ehdottomasti. Kyllä. Hyvin tärkeä. Ylipäättään kun saa tehdä töitä jonkun asiakkaan tai instanssin kanssa, ketkä jakaa samoja mielipiteitä ja samoja moraalisia sääntöjä sun kanssa, niin totta ihmeessä se on mukavampaa ja tärkeempää, tärkeätä tehdä sellaisen kanssa töitä.”(Alihankkijayrityksen edustaja, puhelinhaastattelu)

Kuten Larson (2009) tutkimuksessaan tuo esille, että vaikka yhteiset tavoitteet ja mielenkiinto ovat tärkeitä ajureita verkoston muodostumiselle, niin silti yhteistyö ja sitoutuminen verkoston toimintaan pohjaavat kuitenkin aina toimijoiden omiin tarpeisiin. Näin on myös Flow Festivalin tapauksessa. Toisaalta keskinäinen yhteistyö verkoston toimijoiden kesken oli vähäistä, suurin osa yhteistyöstä koordinoitiin tapahtumaorganisaation kautta. Tämä voi myös osaltaan lisätä esimerkiksi sponsorikumppanien välistä kilpailua ja luoda tiettyjä ristiriitoja näiden toiveiden ja odotusten välille.

Möller, Rajala ja Svahn (2005) määrittelivät tutkimuksessaan kolme keskeistä verkostotyyppiä: vertikaalinen, horisontaalinen ja moniulotteinen verkosto. Flow Festival on näistä aineiston perusteella toistaiseksi vielä lähimpänä vertikaalista verkostoa, vaikkakin tiettyä siirtymistä horisontaalisempaan suuntaan on havaittavissa. Horisontaalisen verkoston suuntaan siirtyminen voisi ylipäänsä olla Flow Festivalin kannalta perusteltua ja avata uudenlaisia ovia toimijoiden resurssipalettien hyödyntämiseen ja innovatiivisempiin avauksiin festivaalin tuotannossa.

Toinen teema, joka aineistosta nousi selkeästi ja jota myös Larson ja Wikström (2007) toivat tutkimuksessaan esille, oli tapahtumaorganisaation vahva henkilökunta-orientoituneisuus niin tapahtumatuotannossa kuin yhteiskuntavastuuajattelunkin osalta. Flow Festival Oy:ssä esimerkiksi henkilökohtaisten, sosiaalisten suhteiden merkitys korostui kumppanien valinnassa selvästi.

”Et osahan meidän kumppanuuksista on oikeestaan syntynyt meidän henkilökohtasten, mun tai jonkun muun, verkostojen kautta tai se homma on käynnistyny niin, että joku tuntee jonkun, joka on firmassa X duunissa

ja et sopisko se meille kumppaniks.” (Flow Festival Oy:n edustaja 1, 14.6.2011 haastattelu)

Tapahtuman tuotantoon osallistuvien ihmisten määrä on lisäksi useita satoja, mikä luonnollisesti lisää tarvetta henkilöstöstä huolehtimiseen: esimerkiksi talkoolaisten hyvinvointi nousi esille tärkeänä teemana useaan otteeseen haastatteluissa. Myös tapahtumaorganisaation sisällä vahvasti luotettiin henkilökunnan osaamiseen ja kykyyn tehdä itsenäisesti päätöksiä. Tapahtumaorganisaation henkilökuntaorientoituneisuutta kuvaa hyvin Flow Festival Oy:n edustajan kommentti työyhteisöstään:

”Vaikka me ollaan ulospäin isompi festivaali, niin me tehdään tavallaan perheyhteisön kaltaisesti kuitenkin tätä työtä.”(Flow Festival Oy:n edustaja 1, 14.6.2011 haastattelu)

Myös yhteiskuntavastuun osalta henkilökunta on avainasemassa, niin aiemman tutkimuksen (mm. Allen et al. 2002) kuin Flow Festivalinkin osalta, koska yhteiskuntavastuun integroimiseksi on tärkeää, että jokainen henkilö tapahtuman tuotannossa antaa oman panoksensa yhteiskuntavastuun huomioonottamisessa. Flow Festivalilla selkeästi on jo päästy kuitenkin hieman pidemmälle yhteiskuntavastuun integroinnissa myös verkoston rakenteisiin, eikä se ole enää samalla tavalla vain henkilöriippuvainen ajattelumalli. Kuten Haugh ja Talwar (2010) toivat tutkimuksessaan esille, myös Flow Festivalin tapauksessa yhteiskuntavastuun osalta erityisesti haasteita luo käytettävissä olevien resurssien rajallisuus ja niiden kohdentamiseen liittyvä päätöksenteko.

Daboub ja Calton (2002) problematisoivat tutkimuksessaan verkostoihin liittyviä eettisiä ongelmia ja olettavat niiden liittyvän vahvasti myös tietynlaiseen kontrollin puutteeseen. Flow Festivalin osalta tämä ei korostu niin vahvasti, koska verkostoon osallistuvien toimijoiden valinta on käytännössä täysin Flow Festival Oy:n päätösvallan alla. Kuitenkin myös Flow Festivalilla ei voida aina tietää, toimiiko yhteistyökumppani niin kuin sanoo tai onko sen toiminta yhteiskuntavastuuajattelun mukaista.

Yhteiskuntavastuun huomioon ottaminen voidaan Flow Festivalilla myös selvästi käsitellä strategisena valintana. Van de Venin (2008) jaotteluun pohjaten, Flow Festivalin suhtautumistapa yhteiskuntavastuuseen on strateginen, markkinoinnillinen ja yritysbrändin rakentamiseen nojaava. Van de Venin (2008) käsityksen mukaan yritysbrändin rakentamisen yhteiskuntavastuun pohjalta vaatii sitoutumista sekä tiettyjä viestintään liittyviä valintoja ja kohdennuksia.

Aineiston pohjalta voidaan sanoa, että tapahtumaorganisaatiossa on sitouduttu yhteiskuntavastuuseen ja ajatusta päälle liimatusta markkinointikikasta kartetaan. Flow Festivalilla yhteiskuntavastuuta ei kuitenkaan tyrkytetä, vaan se on luonteva osa esimerkiksi festivaalialueen rakentamista esimerkiksi kierrätysmahdollisuuksien ja lähi- ja

luomuruokavaihtoehtojen kautta. Flow Festivalilla siis enemmänkin tarjotaan kuluttajille mahdollisuus valita eettisesti ja ehkä myös ottaa joitain tapoja omaan arkielämäänsä mukaan.

Yhteiskuntavastuu Flow Festivalilla strategisena valintana on hyvin selkeästi brändilinen ja sitä viestitään kaikkein selkeimmin juuri sponsorikumppanien valinnan sekä aiemmin mainittujen festivaalialueen rakentumisen ja palveluvalintojen kautta. Flow Festival Oy myös pyrkii hiilijalanjälkineutralisointiin ja sen kierrätysaste on yksi Suomen tapahtumateollisuuden korkeimmista. Myös sisäinen viestintä ja kehittyminen nähdään tapahtumaorganisaatiossa tärkeäksi. Myös sponsorikumppaneille yhteiskuntavastuun huomioon ottaminen tapahtumassa on keino houkutella kiinnostavaa kohderyhmää ja profiloitua uudella tavalla. Tapahtuma on kokonaisuudessaan vahvasti positioitu ja differoitu suhteessa muihin tapahtumiin juuri yhteiskuntavastuun kautta.

Yhteiskuntavastuu ei kuitenkaan ole se määräävin tekijä, millä halutaan erottautua, vaan nimenomaan kattava, ajankohtainen ja kiinnostava artistikattaus ja monipuolinen palveluntarjonta: yhteiskuntavastuuajattelu toimii tietynlaisena lisähoukuttimena ja profiloitumiskeinona Flow Festivalilla ja myös kävijät ja muut sidosryhmät odottavat sen huomioonottamista tapahtuman tuotannossa ja palvelutarjonnan koonnissa. Kuitenkin kuten sanottu, selvää haastatteluaineiston pohjalta on, että yhteiskuntavastuu ei Flow Festivalilla ole pelkkä päälle liimattu markkinointitemppu vaan asioista todella välitetään ja ympäröivän yhteisön hyvinvoinnista halutaan aidosti kantaa oma vastuu.

”Totta kai se [yhteiskuntavastuu] on tärkeätä ja sitä ei tarvis mun mielestä edes mainita. Niinhän sen pitäisi olla, että se on normaalia niinku kaikki muu, mikä tahansa muukin festivaalin tekemisessä.” (Flow Festival Oy:n edustaja 2, 14.6.2011 haastattelu)

Kuten esimerkiksi Haugh’n ja Talwarin (2010) tutkimuksessa painotetaan, ihannetilanteessa yhteiskuntavastuuajattelu on kokonaisvaltaista ja integroitu organisaation perustoimintoihin. Näin näyttää Flow Festivalin osalta hyvin pitkälle myös olevan. Haastateltujen verkoston osapuolten näkökulmasta on tärkeää, että nämä asiat otetaan huomioon ja Flow Festival vaikuttaa olevan yhteiskuntavastuuajattelun kärkipäässä. Ulkoisten seikkojen lisäksi myös verkoston ja tapahtumaorganisaation sisäinen kehittäminen koetaan tärkeäksi ja myös yksittäiset työntekijät ja verkoston osapuolet pyritään sitouttamaan yhteiskuntavastuuajatteluun ja pohtimaan valintojensa vaikutuksia esimerkiksi ympäristöön.

”Flow on sanotaan yks semmonen tapahtuma, ketä kiinnostaa tosi paljon se, minkälaista jälkee jätetään. Et onhan se selvää, et he on nyt useamman vuoden jo laskenut ylipäänsä hiilijalanjälkee, niin kyl se määrittää

aika paljon heillä myös sitä toimintaa ja sitä materiaalivalintoja. [...]Et kyl mä sanon, että hyvin valveutunut porukka pyörittää nimenomaan Flow festaria. Tiedotuksen ja yhteiskuntavastuun osalta.”(Alihankkijayrityksen edustaja, puhelinhaastattelu)

8 JOHTOPÄÄTÖKSET

Verkostonäkökulma vaikuttaa olevan erittäin hedelmällinen lähtökohta myös tapahtuman tutkimukseen. Tapahtumat ovat aina projektiluontoisia ja tuotannon aikajänne on varsin lyhyt, täten myös kaikilla tapahtuman tuotantoon osallistuvilla toimijoilla on melko suuri vaikutus tapahtuman kokonaisuuteen. Tapahtuman tarkastelu verkostonäkökulmasta laajentaa myös huomattavasti perspektiiviä ja avaa uudenlaisia vuorovaikutussuhteita näkyville. Verkostomallin kautta, ensin pilkkomalla rakenne osiin, voidaan myös laajentaa ymmärrystä siitä, mitkä asiat ja toimijat vaikuttavat toisiinsa ja miten. Tapahtumien lyhytkestoisuus ja tietynlainen hektisyys myös luo sen, että kaikkien kumppanien toiminta vaikuttaa kaikkiin, vaikka suoraa kontaktia eri toimijoiden välillä ei olisikaan. Kun tämä ymmärretään, voidaan myös löytää uudenlaisia tapoja ja toimenpiteitä lähestyä yhteiskuntavastuun eri osa-alueita ja myös tapahtuman kokonaisuutantoa yleensä.

Tapahtumaorganisaatio voisi myös löytää yllättäviäkin synergiaetuja siitä, jos yhteistyötä verkoston eri osapuolten välillä avattaisiin ja siihen kannustettaisiin entistä enemmän, vaikka sitten tapahtumaorganisaatiovetoisesti. Tapahtumaorganisaatio voisi löytää uusia tulokulmia tuotantoon tuomalla eri kumppaneita yhteen jo tapahtuman suunnitteluvaiheessa, erityisesti alihankkijoiden ja sponsorien osalta. Ylipäänsä alihankkijoiden laajempi osallistaminen jo tapahtumatuotannon suunnitteluun alkuvaiheessa voi olla hedelmällistä, sillä yhdessä suunnittelemalla voidaan löytää taloudellisten resurssien puitteissa hyviä ympäristöystävällisempiä ratkaisuja, jopa rahansäästöä, yleisön tarpeita kuitenkin unohtamatta. Yleisön tarpeiden ja teknisen tuotannon välillä nyt muutenkaan ei liene olemassa suoranaista ristiriitaa, enemmänkin näkökulmaeroja, jos jotakin.

Isojen tapahtumien kohdalla erityisesti tuotanto on usein hyvin kallis, mutta toisaalta tuotannon puolella varmasti löytyy myös eniten sellaisia toimintoja, joita voidaan tehostaa. Jos halutaan, että vastuullisuus on aitoa ja tapahtuman ympäristö- ja muut vaikutukset todella otetaan huomioon, tulee fokus nimenomaan olla festivaalin teknisen tuotannon tarkastelussa. Pääosa vaikutuksista ympäristöön ja yhteiskuntaan tulee kuitenkin tuotannon puolen valinnoista, joten siellä asiaan huomion kiinnittäminen on myös tehokkainta. Toistaiseksi alkuinvestoinnit voivat olla organisaatiolle vielä suhteellisen kalliita, mutta esimerkiksi kaluston monivuotisuus luo pitkällä aikavälillä myös säästöjä. Mitä lähemmäs päästään sitä, että yhteiskuntavastuun eri osa-alueet ovat organisaation ydintoimintaa, sitä tehokkaammaksi se tulee ja sitä vähemmän se myös vaatii resurssien suoraa kohdentamista esimerkiksi työtuntien tai rahallisten panostusten muodossa. Tässä vaaditaan osittain kuitenkin myös lainsäädännön kehittymistä.

Yhteiskuntavastuu on organisaatiossa parhaimmillaan, mikäli se on itsestäänselvyys. Näin ei kuitenkaan vielä missään tapauksessa ole ja siitä syystä on tärkeää, että on ole-

massa tietynlaisia edelläkävijöitä ja suunnannäyttäjiä: ymmärrys kasvaa, kun joku isompi organisaatio näyttää tietä ja raivaa tilaa uusille standardeille. Yhteiskuntavastuu on myös tällä hetkellä hyvin trendikästä ja se myös toivottavasti edesauttaa asian muuttumista standardisoidummaksi.

Yhteiskuntavastuu on kuitenkin loppukädessä pitkän aikavälin strateginen päätös, joka voi tuottaa näkyviä hyötyjä vasta pidemmän ajan kuluessa ja toiminnan kehittyessä: vaatii kärsivällisyyttä, mutta tuo myös hyötyjä jo siinäkin muodossa, että toistaiseksi yhteiskuntavastuuasioilla voi vielä luoda kilpailuetua, ainutlaatuista imagoa ja tätä kautta myös taloudellista hyötyä lyhyemmälläkin aikavälillä. Tapahtumaa on hyvä tarkastella nimenomaan kokonaisuutena: yhteiskuntavastuu ei ole ainoastaan tapahtumaorganisaation sisäinen asia tai ulkoinen markkinointikeino, vaan vastuunkanto tulee olla yhteinen läpi verkoston osapuolien. Osapuolet vain tuovat erilaista osaamista ja saavat toimintonsa kautta erilaisia hyötyjä tapahtumasta.

Jos ajatellaan, että yhteiskuntavastuun huomioonottaminen vaatii pitkäjänteistä otetta, tarkoittaa se myös sitä, että verkostorakenteen tulee kannustaa tietynlaiseen pysyvyyteen myös tapahtumaorganisaation kumppanien osalta. Toisaalta tapahtumatuotannon eräitä vahvuuksia on se, että lyhyt aikajänne mahdollistaa uudistumisen ja muuttumisen myös hyvässä: pysytään dynaamisina, ennalta arvaamattomina ja uudistushaluisina. Tässä kannattaa kiinnittää erityistä huomiota alihankkijoiden ja sponsoreiden eroihin. Alihankkijoiden pysyvyys on varmasti sekä taloudellisten että muiden riskien hallinnan kannalta tärkeää, toisaalta sponsoreiden avulla voidaan tuoda uutta verta tapahtumaan, sekä yleisön että tapahtumaorganisaation ja –verkkoston kannalta. Sponsoriyhteistyö on yhteiskuntavastuun ulkoisten asioiden kannalta tärkeää ja tapahtuma voi ensiarvoisen hyvin profiloitua nimenomaan yhteistyökumppaniensa kautta myös vastuullisuuteen ja eettisyyteen.

Tässä tutkimuksessa selkeästi tuli esille se, että sponsorivalintaan panostaminen on ehdottomasti ollut tärkeä asia ja sponsoreiksi kannattaa nimenomaan miettiä ja valita vahvasti tapahtuman imagoon sopivat yritykset. Tyytyväisimpiä sponsoreita ovat olleet ne, joilla arvomaailma ja tavoitteet ovat osuneet yksiin tapahtumaorganisaation kanssa. Nämä yritykset ovat myös kokeneet saaneensa festivaaliryhteistyöstä kaikkein eniten. Sponsoriryhteistyötä kannattaa myös miettiä yhä enemmän niin sanotusti out-of-the-box, sillä nykyään yrityksiä ei enää samalla tavoin tyydytä tapahtumayhteistyössä perinteinen logonäkyvyys, vaan yritykset kaipaavat uudenlaisia tapoja osallistua myös sisällöllisesti itse festivaalilla. Tämä on myös koettu huomattavasti tehokkaampana sponsoreiden puolelta tavoittaa festivaalikävijät henkilökohtaisesti ja houkutellessa uutta, kiinnostavaa asiakaskuntaa.

Yhteiskuntavastuu on hyvin monitahoinen asia, joka sisältää myös paljon harmaata aluetta. Organisaation näkökulmasta on hyvä miettiä ne asiat, mitä halutaan tehdä ja toisaalta ne asiat, jotka kohtuuden rajoissa voidaan tehdä. Mitä yhteiskuntavastuu edes

tosiasiassa tarkoittaa tapahtumakontekstissa, lienee tärkeää selvittää aina tapauskohtaisesti. Tärkeää on kuitenkin tiedostaa se, että myös tapahtumilla on vaikutusta ympäröivään yhteiskuntaan pidemmälläkin aikavälillä kuin esimerkiksi yksi festivaaliviikonloppu.

9 TUTKIMUKSEN ARVIOINTI

Tutkimusta suoritettaessa on noudatettu hyvän tieteellisen käytännön periaatteita. Tutkija on pyrkinyt pysymään tutkimusprosessin ajan puolueettomana ja luomaan tutkimusprosessista mahdollisimman läpinäkyvän muun muassa haastattelulainausten avulla.

Flow Festival Oy:n ja sen yhteistyökumppanien haastattelut on suoritettu luottamuksellisesti ja anonyymisti. Yhteistyökumppaneita, heidän edustajiaan tai tapahtumaorganisaation edustajia ei voida tunnistaa tutkimusraportista. Flow Festival Oy:n edustajat haastateltiin yhteisessä kasvokkain tapahtuneessa haastattelutilaisuudessa. Yhteistyökumppanien haastattelut suoritettiin puhelinhaastatteluina ja yksi sähköpostitse, mikä voi heikentää osittain tulosten luotettavuutta, koska henkilökohtaiset tapaamiset usein johtavat hieman vapaampaan ja vuorovaikutuksellisempaan otteeseen ja keskusteluun.

Flow Festival Oy:n edustajien haastattelu suoritettiin ennen vuoden 2011 festivaalia, yhteistyökumppanien haastattelut pääasiassa kesälomista johtuneiden yhteydensaantiongelmien vuoksi vasta festivaalin jälkeen. Näin tapahtumaorganisaation ja yhteistyökumppanien vastausten vertaaminen on osittain hankalaa, mutta toisaalta tuo tutkimukseen myös mielenkiintoisen lisän siten, että pystytään vertailemaan sitä, miten tapahtumaorganisaatio on tavoitteissaan onnistunut. Yhteiskuntavastuun osalta on myös hyvä, että festivaalin jälkeen saadaan näkökulmaa siihen, miten asiat todella tehtiin ja miten tavoitteissa onnistuttiin.

Yhden tapauksen tutkimuksissa aina suurin haaste on tutkimustulosten yleistettävyys, eikä tämä tutkimus ole poikkeus. Flow Festival on kuitenkin yhteiskuntavastuun osalta toistaiseksi Suomessa hyvin ainutlaatuinen tapahtuma, mikä tekee siitä myös tutkimuskohteena hyvin mielenkiintoisen. Tässä tutkimuksessa on laajan yleistettävyuden sijaan kuitenkin pyritty pääasiassa ymmärtämään ja tulkitsemaan tätä tiettyä tapausta ja tutkimustulosten suurin arvo lienee tapahtumaorganisaation kehittämiseksi annetut toimenpiteet sekä muiden tapahtumien mahdollisuus benchmarkata osia myös omaan toimintaansa. Toisaalta tutkimuksen tuloksia on myös verrattu aiempaan tutkimukseen ja teoreettiseen viitekehykseen, mikä antaa mahdollisuuden tehdä jonkin asteista yleistämistä yhteiskuntavastuusta tapahtumatuotannossa.

Verkostojen tutkimuksessa haasteina ovat erityisesti verkoston rajojen määrittäminen, monimutkaisuus sekä verkoston pysyvyys. Tässä tutkimuksessa on pyritty mahdollisimman selkeään verkoston ja täten myös tutkimuksen rajojen määrittelyyn jo siitäkin syystä, että tutkimus pysyisi hallittavissa eikä sen koko kasvaisi massiiviseksi. Verkotot ovat usein myös hyvin monimutkaisia kokonaisuuksia ja niiden kuvaaminen ensinnäkin yksityiskohtaisesti voi olla jopa mahdotonta ja tapauskuvaus voi sortua liialliseen verkostorakenteen yksinkertaistamiseen. Toisaalta tämä on tutkimuksen ymmärrettävyyden ja johtopäätösten tekemisen kannalta välttämätöntä. Verkostojen pysyvyys taas aiheuttaa haasteita erityisesti yleistettävyiden kannalta. Koska verkostot usein ovat

luonteeltaan hyvin muuttuvia ja myös Flow Festivalin tapauksessa yhteistyökumppanit eli verkostopartnerit vaihtuvat lähes vuosittain, on pidemmän aikavälin johtopäätösten ja tulkintojen tekeminen haasteellista: päätelmiä voidaan tehdä oikeastaan ainoastaan siinä kontekstissa, missä verkosto kussakin tutkimustilanteessa on.

Tutkimuksen kaksi merkittävintä rajoitusta liittyvät haastattelujen määrään, saatavuuteen ja niiden pohjalta tehtyihin johtopäätöksiin, erityisesti verkostonäkökulmasta. Ensinnäkin haastattelujen määrä jäi vaatimattomaksi ja aineistoon kuului vain seitsemän haastattelua, joista yksi tapahtumaorganisaatiolta, kaksi alihankkijapuolen yritysten edustajilta ja neljä sponsoreiden edustajilta. Lisäksi sponsori- ja alihankkijapuolen edustajien haastatteluiden saatavuudessa oli ongelmia ja haastatteluun potentiaaliset tahot valitsivat tapahtumaorganisaation edustajat, ei tutkija itse. Tämä luo tietynlaisia haasteita tutkimuksen objektiivisuudelle ja luotettavuudelle.

Toinen merkittävä rajoitus syntyy haastateltujen tahojen edustavuudesta. Seitsemän haastattelun pohjalta on haasteellista luoda kovin yksityiskohtaista ja kokonaisvaltaista kuvaa koko tapahtumaverkoston toiminnasta. Erityisesti alihankkijapuolen yritysten vähäinen määrä luo todellisen rajoitteen aineiston pohjalta tehtävien johtopäätösten luotettavuudelle. Vaikka verkostonäkökulma sopi aineiston tarkasteluun tässä tapauksessa melko hyvin, luotettavan kuvan luomiseksi koko verkostosta olisi pitänyt tavoittaa suurempi määrä verkostotoimijoita. Tässä tutkimuksessa useita merkityksellisiä ja potentiaalisia verkostopartnereita, kuten mediakumppanuudet ja paikalliset viranomaiset, jäivät käsittelemättä, pääasiassa haastateltavien saavutettavuuteen liittyvien ongelmien takia. Voidaan kuitenkin ajatella, että tällä tutkimuksella, rajoituksistaan huolimatta, luodaan jonkinlaista pohjaa ja annetaan suuntaa tulevalle tutkimukselle.

Kvalitatiiviseen ja ehkä erityisesti tapaustutkimuksen haasteena on se, että tutkimustulokset nojaavat hyvin vahvasti tulkintaan sekä tutkijan että haastateltavien osalta. Joku toinen siis voisi tehdä tutkimusaineistosta täysin erilaiset päätelmät. Tässä tutkimuksessa ongelmaa on pyritty välttämään sillä, että lähteinä on käytetty myös muuta materiaalia kuin haastatteluja, esimerkiksi internetsivuja ja painettua materiaalia. Tutkimusraportista ja tapauskuvauksesta on pyritty tekemään myös mahdollisimman tarkka ja kattava, jotta myös lukijalle annetaan tilaa ja mahdollisuus tehdä omat, jopa tutkijan käsityksistä poikkeavat, johtopäätöksensä tapauksesta.

Jatkotutkimuksen tarvetta on ylipäänsä sille, miten ja millaisessa mittakaavassa tapahtumatuotannossa ja –teollisuudessa otetaan huomioon yhteiskuntavastuun eri osat alueita ja tapahtuman sosiaalisia, ekologisia ja taloudellisia vaikutuksia ympäröivään yhteiskuntaan. Tästä aiheesta ei aiempaa tutkimusta toistaiseksi ole olemassa juurikaan. Toisaalta myös tapahtumien tarkastelu verkostonäkökulmasta kaipaa lisää tutkimusta ja tämän tutkimuksen pohjalta voidaan sanoa, että verkostoajattelu on oikein hedelmällinen tapa tarkastella myös tapahtumaorganisaatiota. Mielenkiintoista olisi myös tarkastella tapahtumaorganisaatiota ja tapahtumaverkostoa pidemmällä aikavälillä: miten ver-

kosto kehittyy, muuttuko yhteiskuntavastuuajattelu ajan myötä ja miten sidosryhmäsuh-
teita hallitaan. Myös verkoston sidosryhmäspektrin laajentaminen voi olla hedelmälli-
nen tutkimuskohde tulevaisuudessa, esimerkiksi yleisö ja mediakumppanuudet olisi
hyvä saada tarkasteluun mukaan ja laajentaa hieman tutkimuksen perspektiiviä.

10 YHTEENVETO

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli tutkia, miten yhteiskuntavastuu näkyy tapahtumaverkoston toiminnassa tapahtumaa järjestettäessä. Tutkimusongelmaa lähestyttiin kolmen osa-ongelman kautta:

- Mikä on yhteiskuntavastuun rooli tapahtuman toteuttamisessa tapahtumaorganisaation sisäisissä toiminnoissa?
- Mikä on yhteiskuntavastuun rooli tapahtuman toteuttamisessa tapahtumaorganisaation ulkopuolisissa sidosryhmäsuhteissa?
- Miten yhteiskuntavastuu vaikuttaa tapahtumaverkoston resurssien kohdentamiseen?

Tutkimuksen avulla pyrittiin luomaan mahdollisimman kokonaisvaltainen käsitys siitä, miten yhteiskuntavastuu näkyy tapahtumaverkoston toiminnoissa ja resursseissa, sekä tapahtumaorganisaation sisällä että sen ulkopuolisissa sidosryhmäsuhteissa. Tutkimus suoritettiin yhden tapauksen tutkimuksena Flow Festival-tapahtumasta. Tutkimukseen haastateltiin tapahtumaorganisaation edustajia sekä heidän identifioimiaan keskeisimpiä yhteistyökumppaneita.

Verkostonäkökulma tuntui olevan hyvin hedelmällinen tapa lähestyä myös tapahtuman tuotantoa. Jokainen tapahtuma on aina ainutlaatuinen, yksittäinen tuotanto ja siihen liittyy paljon muuttuvia tekijöitä: jokaisen tapahtuman ympärille muotoutunut verkostokin ja sen osapuolten välinen dynamiikka on myös siis ainutlaatuinen omassa kontekstissaan. Verkostomalli antaa eväitä juuri tähän tarkasteluun ja mahdollisuuden luoda syvempää ymmärrystä verkstorakenteen muuttuvuudesta huolimatta. Flow Festivalin tapauksessa tapahtumaverkosto on hyvin vahvasti keskusorganisaation ympärille muotoutunut ja toimii keskusorganisaatiovetoisesti. Verkostossa on kuitenkin suurissa määrin pyrkimys tietynlaiseen pysyvyyteen myös tapahtumatuotannosta toiseen, sekä keskusorganisaation suunnalta että muiden verkosto-osapuolten kesken.

Yhteiskuntavastuu näkyy tapahtumaorganisaation sisäisissä toiminnoissa pääasiassa tuotannon ja markkinoinnin puolella. Tuotannon puolella päätökset ovat suurimpia ja niiden todelliset ympäristö-, sosiaaliset ja taloudelliset vaikutukset ovat kaikkein massiivisimmat. Toisaalta tuotannon puolella päätöksentekoa ohjaavat ensisijaisesti taloudelliset resurssit, ei yhteiskuntavastuun huomioon otto. Markkinoinnin puolella toisaalta taas yhteiskuntavastuulla on hyvin vahva imagollinen rooli ja sitä myös käytetään hyödyksi. Sponsorivalinnassa esimerkiksi vahvasti on mukana yhteistyökumppanien sopivuus festivaalin imagoon, johon kuuluvat ympäristö- ja yhteiskuntavastuuasiat. Vaikka aina ei päätöksiä ja valintoja voida organisaatiossa tehdä yhteiskuntavastuun ehdoilla, on ajatus vastuullisuudesta ja eettisistä valinnoista mukana ohjaamassa implisiittisesti tapahtuman tuotantoa. Yhteiskuntavastuun huomiointi on myös hajautettu läpi organi-

saation ja jokaisella vastuuhenkilöllä on velvollisuus ja tiettyyn rajaan asti myös oikeus ottaa yhteiskuntavastuuasiat huomioon omassa työssään ja valinnoissaan.

Tapahtumaorganisaation ulkoisista sidosryhmistä, kuten sanottu, yhteiskuntavastuuasiat korostuvat nimenomaan yhteistyösuhteissa sponsoriyritysten kanssa. Sponsoriyrityksille Flow Festival on myös erinomainen tapahtuma profiloitua vastuullisuuden ja ympäristöystävällisyyden kautta, koska Flow Festivalin kävijäkunta ja yrityksille myös houkutteleva kohderyhmä on hyvin ympäristö- ja yhteiskuntavastuutietoista. Yhteiskuntavastuuasiat eivät kuitenkaan myöskään sponsoripuolella olleet määräävin tekijä tai päällimmäisin syy yhteistyölle, vaan yhteistyöhön houkuttivat kokonaisuus, Flow Festivalin yleisilme ja –henki sekä erityisen houkutteleva kohderyhmä. Tuotannon puolella alihankkijoiden kanssa selkeästi määräävimät tekijät kumppanuudessa olivat taloudelliset asiat sekä pitkä historia yhteistyössä. Yhteiskuntavastuu koettiin verkoston toimijoiden kesken tärkeäksi asiaksi yleisesti ottaen, mutta tärkein se ei missään nimessä ollut.

Verkostossa ei suoranaisesti kohdenneta resursseja suoraan yhteiskuntavastuuasioihin, vaan ne enemmänkin ovat osa kokonaisuutta päätöksenteossa ja valintoja punnitaan myös yhteiskuntavastuuasiat huomioon ottaen muiden valintaan vaikuttavien asioiden rinnalla. Voidaan kuitenkin sanoa, että joitakin suoriakin investointeja erityisesti ympäristövaikutusten minimointiin tehdään, kuten siivouksen, kierrätyksen ja kaluston uusiokäytön kautta. Pääasiassa resurssit, joita yhteiskuntavastuuasioihin kohdennetaan, ovat ideologisia, henkisiä ja asenteellisia panostuksia.

Kokonaisuudessaan verkoston toiminnassa ja tapahtumantuotannossa korostuivat yhteiskuntavastuun osa-alueista ympäristöaspektit: ympäristövaikutusten minimointia mietittiin eniten, siihen tehtiin myös resurssikohdennuksia selkeästi eniten ja ne olivat myös markkinoinnillisesti vahvin kärki sekä organisaation sisäisesti että ulkoisesti yleisön ja muiden sidosryhmien suuntaan. Yhteiskuntavastuun voidaan kuitenkin nähdä olevan elimellinen osa tapahtumaverkoston toimintaa: ei missään nimessä määräävin tai syy, miksi festivaali on olemassa, mutta kuitenkin, ehkä jopa Suomen mittakaavassa poikkeuksellisen suuri osa tapahtuman tuotantoa.

LÄHTEET

- Abratt R. – Sacks D. (1988) The marketing challenge: towards being profitable and socially responsible. *Journal of Business Ethics*, Vol. 7 (7), 497-507.
- Alexandris K. – Douka S. – Bakaloumi S. – Tsasousi E. (2008) The influence of spectators' attitudes on sponsorship awareness: a study in three different leisure events. *Managing Leisure*, Vol. 13, 1–12.
- Allen J. – O'Toole W. – McDonnell I. – Harris R. (2002) *Festival and special event management*. 2. uud. p. John Wiley & Sons Australia Ltd, Milton.
- Babiak K. - Wolfe R. (2006) More than just a game? Corporate social responsibility and Super Bowl XL. *Sport Marketing Quarterly*, Vol. 15, 214-222.
- Chalip L. (2006) Towards social leverage of sport events. *Journal of Sport & Tourism*, Vol. 11 (2), 109–127.
- Chonko L. B. (1995) *Ethical decision making in marketing*. Sage Publications Inc, Thousand Oaks CA.
- Collier J. – Wanderley L. (2005) Thinking for the future: global corporate responsibility in the twenty-first century. *Futures*, Vol. 37, 169–182.
- Daboub A. J. – Calton J. M. (2002) Stakeholder learning dialogues: How to preserve ethical responsibility in networks. *Journal of Business Ethics*, Vol. 41, 85-98.
- D'Amato A. – Roome N. (2009) Leadership of organizational change: Toward an integrated model of leadership for corporate responsibility and sustainable development: a process model of corporate responsibility beyond management innovation. *Corporate Governance*. Vol. 9 (4), 421-434.
- Doane D. (2005) Beyond corporate social responsibility: minnows, mammoths and markets. *Futures*, Vol. 37, 215-229.
- Ensor J. – Robertson M. – Ali-Knight J. (2007) The dynamics of successful events – the experts' perspective. *Managing Leisure*, Vol. 12, 223–235.
- Eriksson P. - Kovalainen A. (2008) *Qualitative Methods in Business Research*. Sage Publications, Ltd. London.
- Fan Y. (2005) Ethical branding and corporate reputation. *Corporate Communications*, Vol. 10 (4), 341-350.
- Flow Festival Oy:n edustaja (2011) sähköpostiviesti 4.1.2011
- Flow Festival Oy:n edustajat (2011) haastattelu, suoritettu 14.6.2011
- Flow Festival 2010 (2010) painoesite, luettu 31.12.2011

- Flow kiittää* (2011) *Flow Festival* Oy, haettu
<http://www.flowfestival.com/site2011/2011/08/flow-kiittaa/>,
 31.12.2011
- Gholami S. (2011) Value creation model through corporate social responsibility (CSR). *International Journal of Business and Management*, Vol. 6 (9), 148-154.
- Halinen A. – Törnroos J.-Å. (2005) Using case methods in the study of contemporary business networks. *Journal of Business Research*, Vol. 58, 1285-1297.
- Haugh H. M. – Talwar A. (2010) How do corporations embed sustainability across the organization? *Academy of Management Learning & Education*, Vol. 9 (3), 384–396.
- Håkansson H. – Snehota I. (1995) *Developing relationships in business networks*. Routledge, London.
- Håkansson H. – Snehota I. (2006) No business is an island: the network concept of business strategy. *Scandinavian Journal of Management*, Vol. 22, (256-270).
- Ingenhoff D. – Sommer K. (2011) A multimethod approach on stakeholder expectations and managers' intentions. *Journal of Corporate Citizenship*, Vol. 42, 73-91.
- Johnson V. E. – Brennan L. L. (2007) Using infomediaries to build effective networks between business and society. *Corporate Governance*, Vol. 7 (3), 301-311.
- Karlsen S. – Stenbacka Nordström C. (2009) Festivals in the Barents region: exploring festival-stakeholder cooperation. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, Vol. 9 (2–3), 130–145.
- Kestävä kehitys: Raportti määritelmää pohtineen työryhmän keskusteluista* (1994) Suomen kestävän kehityksen toimikunta, Helsinki.
<http://www.ymparisto.fi/download.asp?contentid=85409&lan=fi>, haettu
 9.2.2011.
- Kiran R. – Sharma A. (2011) Corporate social responsibility: A corporate strategy for new business opportunities. *Journal of International Business Ethics*, Vol. 4 (1), 10-17.
- Koskinen I. - Alasuutari P. - Peltonen T. (2005) *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Vastapaino, Tampere.
- Könnölä T. - Rinne P. (2001) *Elinehtona eettisyys: Vastuullinen liiketoiminta kilpailuetuna*. Kauppakaari, Helsinki.
- Lamberti L. – Lettieri E. (2009) CSR practices and corporate strategy: Evidence from a longitudinal case study. *Journal of Business Ethics*, Vol. 87, 153–168.
- Larson M. (2002) A political approach to relationship marketing: case study of the Storsjöyan festival. *International Journal of Tourism Research*, Vol. 4, 119-143.

- Larson M. (2009a) Festival innovation: complex and dynamic network interaction. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, Vol. 9 (2–3), 288–307.
- Larson M. (2009b) Joint event production in the jungle, the park and the garden: metaphors of event networks. *Tourism Management*, Vol. 30, 393–399.
- Larson M. – Wikström E. (2007) Relational interaction processes in project networks: The consent and negotiation perspectives. *Scandinavian Journal of Management*, Vol. 23, 327–352.
- Melo T. – Galan J. I. (2011) Effects of corporate social responsibility on brand value. *Journal of Brand Management*, Vol. 18, 423 – 437.
- Mikä *on Flow?* (2011) Flow Festival Oy, <http://www.flowfestival.com/site2011/info/info/>, haettu 31.12.2011
- Mossberg L. – Getz D. (2006) Stakeholder influences on the ownership and management of festival brands. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, Vol. 6 (4), 308–326.
- Möller K. – Rajala A. – Svahn S. (2005) Strategic business nets – their type and management. *Journal of Business Research*, Vol. 58, 1274-1284.
- Olkkonen R. (2001) Case Study: The network approach to international sport sponsorship arrangement. *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 16 (4), 309-329.
- Pasanen K. – Taskinen H. – Mikkonen J. (2009) Impacts of cultural events in Eastern Finland – Development of a finnish event evaluation tool. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, Vol. 9 (2–3), 112–129.
- Quinn B. (2006) Problematizing ‘festival tourism’: arts festivals and sustainable development in Ireland. *Journal of Sustainable Tourism*, Vol. 14 (3), 288-306.
- Reid E. M. – Toffel M. W. (2009) Responding to public and private politics: Corporate disclosure of climate change strategies. *Strategic Management Journal*, Vol. 30, 1157–1178.
- Sharpe E. K. (2008) Festivals and social change: intersections of pleasure and politics at a community music festival. *Leisure Sciences*, Vol. 30, 217–234.
- Siebenhüner B. – Arnold M. (2007) Organizational learning to manage sustainable development. *Business Strategy and the Environment*, Vol. 16, 339–353.
- Skaates M. A. – Tikkanen H. – Lindblom J. (2002) Relationship and project marketing success. *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 17 (5), 389-406.
- Szmigin I. - Carrigan M. - O’Loughlin D. (2007) Integrating ethical brands into our consumption lives. *Journal of Brand Management*, Vol. 14 (5), 396-409.
- Svendsen A. C. – Laberge M. (2005) Convening stakeholder networks: a new way of thinking, being and engaging. *The Journal of Corporate Citizenship*, Vol. 19, 91-104.

- Timur S. – Getz D. (2008) A network perspective on managing stakeholders for sustainable urban tourism. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 20 (4), 445-461.
- Tuomi J. – Sarajärvi A. (2009) *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki.
- Ven, van de B. (2008) An ethical framework for the marketing of corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*, Vol. 82, 339-352.
- Vos J. F. J. (2003) Corporate social responsibility and the identification of stakeholders. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, Vol. 10 (3), 141-152.
- Watt K. (2010) The future of sponsorship integrated with CSR/CSI strategy. *Journal of Sponsorship*, Vol.3 (3), 220-227.
- Werhane P. H. (2010) Principles and practices for corporate responsibility. *Business Ethics Quarterly*, Vol. 20 (4), 695-701.
- Yhteistyökumppanien haastattelut (2011) puhelin- ja sähköpostihaastattelut 6 kappaletta, suoritettu aikavälillä 21.9.–7.12.2011

LIITE 1 HAASTATTELUKYSYMYKSET FLOW FESTIVAL OY

Kerro organisaationne toiminnasta. Mitä teette?

Mitä festivaalin järjestämiseen kuuluu? Millainen on festivaalin rahoituspohja?

Keitä festarin järjestämiseen osallistuu ja paljonko teillä on työvoimaa?

Mitä Flow on suhteessa muihin festareihin? Mikä erottaa teidät muista?

Mitkä ovat keskeisimmät yhteistyökumppaninne?

Miten nämä on valittu?

Miksi juuri nämä kumppanit on valittu?

Kuinka pitkään olette tehneet yhteistyötä?

Miten suhteenne toimii?

Millaisia odotuksia teillä on kumppaneiltanne?

Onko yhteistyökumppanien valinnassa jotain haasteita?

Mitä yhteiskuntavastuu tarkoittaa Flow Festivalilla?

Miten se näkyy festarin järjestämisessä?

Millaisia panostuksia yhteiskuntavastuuseen tehdään?

Onko yhteiskuntavastuun huomioonottaminen festarin kannalta tärkeää? Miksi?

Korostuuko jokin yhteiskuntavastuun osa-alueista erityisesti?

Mitä teette hyvin?

Tuoko yhteiskuntavastuu mukanaan jotakin haasteita? Entä hyötyjä?

Vaikuttaako yhteiskuntavastuu yhteistyökumppanien valinnassa?

LIITE 2 HAASTATTELUKYSYMYKSET YHTEISTYÖ- KUMPPANIT

Kerro yrityksestäsi yleisesti.

Millaisessa toimintaympäristössä toimitte?

Teettekö paljon sponsorointia erilaisten tapahtumien kanssa?

Millaista yhteistyötä teette Flow Festivalin kanssa? Mitä saatte yhteistyöltä?

Kuinka pitkään olette tehneet yhteistyötä?

Mitä ovat tavoitteenne yhteistyön osalta lyhyellä tähtämellä? Entä pitkällä tähtämellä?

Mitä haasteita yhteistyö sisältää?

Miksi olette yhteistyössä nimenomaan Flow Festivalin kanssa?

Kerro yhteiskuntavastuusta yrityksessänne? Miten yhteiskuntavastuu näkyy toiminnas-
sanne? (eri osa-alueet, Millaisia panostuksia yhteiskuntavastuuseen tehdään?)

Onko yhteiskuntavastuu jotenkin erityishuomiolla Flow Festivalin osalta?

Koetteko yhteiskuntavastuun tärkeäksi yhteistyössänne?

Mitä haasteita yhteiskuntavastuun huomioonottaminen luo? Entä hyötyjä?