

VAASAN YLIOPISTO
KAUPPATIETEELLINEN TIEDEKUNTA
JOHTAMINEN JA ORGANISAATIOT

Anita Keskikoivisto

Festivaalien kasvun mahdollisuudet
Etelä-Pohjanmaan alueen festivaaliorganisaatiot

Johtamisen yksikkö
Kasvuyrityksen johtamisen maisteriohjelman
Pro Gradu-tutkielma

VAASA 2019

SISÄLLYSLUETTELO	Sivu
KUVIOLUETTELO	2
TAULUKKOLUETTELO	4
TIIVISTELMÄ	6
ALKUSANAT	8
1 JOHDANTO	10
1.1 Tutkimuskysymykset ja tutkimuksen rajaaminen	12
1.2 Tutkimuksen eteneminen	14
2 NÄKÖKULMIA KASVUUN JA FESTIVAALIN JOHTAMISEEN	16
2.1 Kasvun motiivit ja taustatekijät	19
2.2 Kasvun keinot	22
2.2.1 Kasvun vaiheita	29
2.2.2 Kasvun mittaaminen	33
2.3 Festivaalin kasvuun vaikuttavat tekijät	35
2.4 Festivaaliorganisaation johtaminen	38
3 TUTKIMUSMENETELMÄT	42
3.1 Tutkimuksen etiikka	42
3.2 Monitapaustutkimus	43
3.3 Asiantuntijahaastattelu ja sisällönanalyysi	44
3.4 Aineiston analysointi	45
3.5 Tutkimuksen validiteetti ja reliabiteetti	46
4 TUTKIMUSAINEISTOT JA AINEISTON ANALYYSI	47
4.1 Tutkimukseen osallistuneet festivaaliorganisaatiot	48
4.2 Festivaaliyleisöt ja osallistumisen motivaatiot	51
4.3 Suomi festivaalien kilpailukenttänä	54
4.3.1 Etelä-Pohjanmaa festivaaliorganisaatioiden toimintakenttänä	57
4.3.2 Festivaalien aineeton ja taloudellinen arvo paikallisesti	60
4.3.3 Festivaalitoiminnan aluetaloudelliset vaikutukset Etelä-Pohjanmaalla	62
4.4 Haastatteluaineiston analyysi	64
4.4.1 Festivaalien kasvuhaluus kasvun viitekehysessä	65
4.4.2 Kasvun haku orgaanisten kasvun lähteiden viitekehysessä	68
5 POHDINTAA JA JOHTOPÄÄTÖKSET	72
6 LÄHTEET	76
LIITTEET	
Liite 1. Teemahaastatteluiden kysymysrunko	86

KUVIOLUETTELO

Kuvio 1. Tutkimuksen teoreettiset lähtökohdat.	12
Kuvio 2. Kasvun viitekehys.	21
Kuvio 3. Orgaanisen kasvun itseään vahvistava kehä.	23
Kuvio 4. Kasvun vaiheet.	30
Kuvio 5. EMBOK-malli	38
Kuvio 6. Festivaalijohtaminen merkitysten verkostossa.	40
Kuvio 7. Myydyt liput (2015-2017), tutkimukseen osallistuneet festivaalit.	49
Kuvio 8. Kävijäryhmät tapahtumatyypeittäin.	52
Kuvio 9. Festivaalien taloudelliset tunnusluvut/tulot 2014.	55
Kuvio 10. Festivaalien taloudelliset tunnusluvut/menot 2014.	56
Kuvio 11. Elävän musiikin tapahtumat Suomessa.	60
Kuvio 12. Festivaalien aluetaloudellinen vaikuttavuus.	61
Kuvio 13. Tapahtumien yritysklustereiden tulovaikutusjakauma Etelä-Pohjanmaalla.	62
Kuvio 14. Onnistuneen festivaalin elementtejä.	70

TAULUKKOLUETTELO

Taulukko 1. Yhteenveto kasvustrategioista.	16
Taulukko 2. Orgaanisen kasvun lähteet.	25
Taulukko 3. Festivaalien kävijätilastot Suomessa 2014-2015.	55

VAASAN YLIOPISTO**Kauppateieteellinen tiedekunta**

Tekijä:	Anita Keskkö
Tutkielman nimi:	Festivaalien kasvun mahdollisuudet Etelä-Pohjanmaan festivaaliorganisaatiot
Ohjaaja:	Jukka Vesalainen
Tutkinto:	Kauppateieteiden maisteri
Yksikkö:	Johtaminen ja organisaatiot
Koulutusohjelma:	Kasvuyrityksen johtaminen
Aloitusvuosi:	2016
Valmistumisvuosi:	2019

Sivumäärä: 77

TIIVISTELMÄ

Tämä tutkimus tarkastelee, mitkä ovat festivaalien kasvumahdollisuudet niiden toimintaympäristössä ja mitä näissä organisaatioissa koetaan kasvun olevan.

Kohdeorganisaatiot ovat sekä osakeyhtiöpohjaisia, että yhdistyspohjalta toimivia, joten variaatioita ja tapoja organisaatiossa toimia on tässä tutkimuksessa kahdenlaisia. Tutkimuksessa perehdyttiin myös Suomen ja Etelä-Pohjanmaan alueen festivaalien toimintakenttään.

Tutkimuksen tulosten voi nähdä viittaavaan festivaalien kasvavan sen infran ehdoilla, missä tapahtuma järjestetään. Mahdollisuuksia festivaalin skaalaamiseen ylöspäin ei nähty tavoitteena kasvun näkökulmasta, tavoitteellinen kasvu fokusoitui festivaalikävijälle tarjottavaan kokonaisvaltaiseen elämykseen oheispalveluiden avulla.

Kyseessä on monitapaustutkimus kohdeorganisaatioiden tavasta toimia elämystalouden pelikentällä. Kvalitatiivinen tutkimusaineisto kerättiin haastatteluin ja tutustumalla kohdeorganisaatioiden nykytilaan ja menneeseen sekä saatavilla olevaan aineistoon festivaaleista yleensä. Aineiston analysoinnissa käytettiin teoriaohjautuvaa sisällönanalyysia. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys rakentuu kasvun viitekehyksen ja orgaanisen kasvun sekä festivaalitoiminnan erityispiirteiden ympärille.

AVAINSANAT: Kasvu, orgaaninen kasvu, festivaalit ja johtaminen.

ALKUSANAT

Tämän Pro gradun loppuun saattaminen tuntui uskomattomalta ponnistukselta suurten elämäntapahtumien keskellä ja tuntui venyvän aivan liian pitkälle syistä, jotka ovat olleet oman vaikuttamisen ulkopuolella. Ison kiitoksen kuitenkin saavat mieheni, perheeni ja ystäväni, jotka jaksoivat kannustaa eteenpäin. Suurin kiitos haastattelun antaneille festivaaliorganisaatioiden avainhenkilöille, heidän näkemyksensä ja intonsa tuottaa ihmisille tapahtumiensa kautta elämyksiä ja kokemuksia, joita ei voi rahassa mitata oli innostavaa kuultavaa.

Opintoni liittyivät kasvuyrityksiin ja yrityksen kasvun johtamiseen, siksi tässä tutkimuksessa on perehdytty festivaaleihin kasvun näkökulmasta, eli ei niin perinteisessä kontekstissa, kuin tavallisesti kasvuyritys ja kasvuyrittäjäyys ymmärretään. Mukaan tähän tutkimukseen on otettu pk-yritysten kasvuun liittyvää tutkimusta, siitä syystä, että festivaaliorganisaatioiden ydin on yleensä hyvin pieni ja henkilöityy vahvasti festivaalijohtajaan ja tämän asettamiin tavoitteisiin, kuten pk-yrityksissä yritys henkilöityy yrittäjään. Tutkimus muotoutuikin useampaan otteeseen matkan varrella, koska laajempaa festivaalien kasvututkimusta ei ole aikaisemmin tehty. Tutkimuksia festivaalin kasvun vaikutuksista ympäristöönsä on tutkittu sitäkin enemmän. Tutkimusta tehdessä kävikin koko ajan selkeämmiksi kuinka suuri vaikutus, niin taloudellisesti, kuin imagollisesti tapahtumilla on eri paikkakunnille. Festivaalien arvo tulisi ymmärtää niin kunnan/kaupungin päättäjien, kuin paikallisten yrittäjienkin taholta mahdollisuutena oman liiketoiminnan ja imagon kehittämiseen.

Lainatakseni Pirita Tolvasta (2014), jonka ajatus on kantanut läpi tämän tutkimuksen: *”Toisinaan luova talous käsitetään viittaamaan vain kulttuuri- ja luovien alojen liiketoimintaan. Mutta käsitteen varsinainen sydän viittaa luovien alojen tuotteiden, palveluiden ja osaamisen hyödyntämiseen yhteiskunnan eri sektoreilla. Tästä monialaisuudesta syntyy juuri sitä lisäarvoa, jota nykyisin peräänkuulutetaan. Erilaiset alojen väliset yhteistyöalustat ja rajapinnat sisältävät suurimman kasvu- ja kansainvälistymispotentiaalin”.*

Kurikassa talvella 2019

Anita Kesäkoivisto

1 JOHDANTO

Festivaalien perustamiselle ja kasvulle historiallisessa perspektiivissä voidaan katsoa olevan markkinoiden muutoksen ja asiakkaiden kysyntään vastaaminen lisääntyneen vapaa-ajan myötä. Kuluttajien vapaa-aika on lisääntyessä, myös koulutustaso noussut ja tätä kautta kulttuurin kysyntä kasvanut. Kuluttajilla on enemmän rahaa käytettävissä vapaa-ajalla, loma-ajat ovat pidemmät ja liikkuvuus paikasta toiseen helpompaa, kuin esimerkiksi ennen sotia. (Frey 1994:3; Newbold, Jordan, Bianchini & Maughan 2015).

Festivaalien perustamiselle ja kasvamiselle nähdään olevan myös yhteys toisen maailmansodan tapahtumien unohtamiseen, festivaaleista tuli ihmisyyden juhla; lupaus tulevasta rauhasta, stabiiliudesta ja hyvinvoinnista Euroopassa. (Klaic 2014: 11). Tämän päivän festivaaleilla nähdään olevan myös poliittisia syitä, festivaalit demokratisoivat kulttuuria, ne tarjoavat helpon tavan jokaiselle tutustua haluamaansa kulttuurimuotoon sosiaalisena tapahtumana. Toisekseen festivaalit tarjoavat osallistujille mahdollisuuden sosiaalisten verkostojensa kasvattamiseen ja voimistavat yhteenkuuluvuuden ja paikallisen identiteetin vahvistumista. Kolmanneksi festivaalit tarjoavat hyviä kaupallisia mahdollisuuksia niin paikallisille yrityksille, kuin festivaalitoimintaa harjoittaville toimijoille. Neljänneksi festivaalien nähdään tuovan näkyvyyttä ja luovan positiivista imagoa paikkakunnalle, jolla ne järjestetään. Viidenneksi festivaaleilla nähdään olevan arvoa taiteen ja kulttuurin vahvistamisessa. (Faivre d'Arcier 2014:109-116).

Suomen festivaalikenttä on kokenut vuosien saatossa valtavan kasvun ja kilpailu eri toimijoiden välillä on kovaa. Erityisesti kasvuun ja onnistuneeseen festivaalielämykseen vaikuttaviksi tekijöiksi aiempien tutkimusten perusteella nähdään olevan yleisön kannalta yhteisöllisyys, sosiaalinen interaktio, festivaalin ohjelmisto, palvelujen toimivuus ja festivaalin tarjoamat kokonaiselämykset. (Rantanen 2016: 25; Luonila & Kinnunen 2016: 132; Kitterlin & Yoo 2014). Boswijkin (2013:173) mukaan elämykset ovat vahvasti henkilökohtaisia, uniikkeja ja voivat olla myös sosiaalisia. Holt ja Lapenta (2013: 363) viittaavat sosiaalisen interaktion tärkeyteen kulttuuritapahtumiin liittyvien elämyksien yhteydessä. Heidän mukaansa kulttuurielämykseen liittyy yksilötasolla jaetun elämyksen

ja sosiaalisen yhteenkuuluvuuden lisäksi elämäntyyli, sosiaaliset tavoitteet ja maailmankatsomus. Silvannon (2016:12) mukaan festivaali konseptina mahdollistaa elämyksellisen kokemuksen kävijälleen monimuotoisen vuorovaikutuksen. Festivaalielämys syntyy vuorovaikutuksessa esiintyjien ja yleisön kanssa.

Tämän tutkimuksen taustalla on murroksessa elävä festivaalitoiminta Etelä-Pohjanmaan alueella sekä tutkimuksen kirjoittajan oma mielenkiinto festivaaliorganisaatioiden toimintaa, niiden kehittymismahdollisuuksia ja kasvuhalukkuutta kohtaan. Alalle on viime vuosina tullut uusia nousevia festivaaleja ja vanhat perinteiset festivaalit ovat kokeneet muutoksia toimintakentässään. Festivaalien järjestäminen ja niillä käyminen on globaali perinne, joka on tähän saakka siirtynyt sukupolvelta toiselle. Ihmiset matkustavat erilaisille isoille festivaaleille ja tapahtumiin toiselle puolelle maailmaa hakiessaan uusia elämyksiä ja nähdäkseen niitä esiintyjä, jotka ovat heille tärkeitä. Festivaalit ovat haasteen edessä, koska uudet sukupolvet eivät ole kasvaneet kiinteästi festivaaleilla käymisen perinteeseen, vaan kiinnostuksen kohteet ovat muualla. Haasteena festivaalien kasvulle ja pysyvyydelle on saavuttaa uusia asiakassegmenttejä ja pysyä mukana osana elämystalouden pelikenttää.

Etelä-Pohjanmaan alueen yhdeksi kehittämisen painopisteeksi on valittu palvelu- ja elämystuotanto (Työ- ja elinkeinoministeriö 2018), johon vahvat festivaaliperinteet kiinteästi liittyvät. Eteläpohjalaisilla yrityksillä on kasvun edellytyksiä nykyisillä ja tulevilla liiketoimintakentillään. Etelä-Pohjanmaalla on tarjolla innovatiivista osaamista, jonka avulla voidaan kasvattaa organisaation kasvupotentiaalia, on vain löydettävä tahtotila toimia ja hyödyntää niitä. (Varamäki, Saarakkala & Tornikoski 2007: 275).

Edellä mainitut ajatukset mielessäni lähdin kirjoittamaan graduani Etelä-Pohjanmaan festivaaliorganisaatioiden kasvumahdollisuuksista. Tutkimus sijoittuu johtamisen ja organisaatioiden alaan, keskittyen festivaalien kasvuun ja johtamiseen sekä festivaaliorganisaatioiden toimintakenttään.

1.1 Tutkimuskysymykset ja tutkimuksen rajaaminen

Tutkimusongelmana tässä pro gradu-tutkielmassa on selvittää festivaalien kasvumahdollisuuksia vallitsevassa toimintaympäristössä. Kysymys johon tässä työssä tullaan vastaamaan, on: Onko Etelä-Pohjalaisilla festivaaleilla halukkuutta kasvaa ja miten kasvua haetaan? Tutkimuksessa haluttiin selvittää ne tekijät, jotka festivaaliorganisaatiot itse mieltävät kasvutekijöikseen ja miten tulevaisuudessa kasvetaan koko maakuntaa hyödyntävällä tavalla. Mitkä siis ovat ne tekijät, jotka pitävät tässä Pro Gradu-tutkielmassa tutkittavat festivaalit ja näiden takana olevat festivaaliorganisaatiot elossa vuosia ja vuosikymmeniä?

Tähän haetaan vastauksia seuraavien tutkimuskysymysten kautta:

- Mitkä tekijät vaikuttavat festivaalien kasvuun?
- Millaisessa toimintaympäristössä festivaalit toimivat?
- Miten festivaaleja johdetaan kasvamaan?

Kasvun tutkiminen on festivaaliorganisaation kannalta relevanttia, koska ne ovat alueellisesti merkittäviä tapahtumia. Festivaalit lisäävät matkailua ja tuovat valtakunnallista tunnettavuutta tapahtumapaikkakunnalle. Toisekseen festivaalien aluetaloudelliset vaikutukset tutkimuksien mukaan ovat varsin huomattavia. (Herranen 2016:162). Kinnusen (2004: 35) mukaan sekundaarisiin vaikutuksiin on liitetty kulttuuritapahtuman laajempia ja moniulotteisempia vaikutuksia, jotka näkyvät alueellisten imagon muodostumisen kautta. Tapahtumilla saattaa olla huomattaviakin vaikutuksia alueen imagon kehittymiseen. Näkyvyys lisää alueen tunnettavuutta ja vetovoimaan, niin matkailu-, työssäkäynti kuin asuinalueinakin. Samalla tapahtumat ovat viime vuosikymmenien aikana muodostuneet yhdeksi kaupunkien uudistamisstrategioiden osa-alueiksi.

Tutkimus rajattiin koskemaan festivaaleja Etelä-Pohjanmaan alueella, siitä syystä, että Suomi on tapahtumien luvattu maa ja maantieteellisesti eri alueilla on omat perinteensä, myös festivaalien järjestämisen kentässä. Toisena rajauksena tässä tutkimuksessa voidaan pitää keskittymistä orgaanisiin kasvutekijöihin. Orgaaninen kasvu tarkoittaa luonnollista

kasvua, jolloin organisaatio kasvaa uusien asiakkuuksien, uusien tuotteiden tai olemassa olevien tuotteiden lisämyynnin myötä. Epäorgaaninen kasvu taas tarkoittaa esimerkiksi kasvua yritysostojen ja fuusioiden kautta. (Bird & McEvan 2011:8).

Tutkimusaineisto on kaksiosainen: kirjallinen aineisto ja haastatteluaineisto. Aineistoa kerätty liittyen festivaalien toimintaympäristöön erilaisista tutkimuksista ja tilastoista, sekä tutkimukseen valikoituneiden eteläpohjalaisten festivaaliorganisaatioiden internetsivustoilta ja haastatteluissa suoraan kohdeorganisaatioilta. Haastatteluiden avulla haluttiin syventää kirjallisen aineiston luomaa kuvaa festivaalien liiketoimintaympäristöstä ja tuoda mukaan haastateltujen festivaalijohtajien kokemusperäistä tietoa festivaalien kasvusta ja toiminnasta. Tutkimukseen osallistuneet kohdefestivaalit ovat: Ilmajoen musiikkijuhlat, Seinäjoen Tangomarkkinat, Provinssi, Haku päällä ja Bluesrupiama.



Kuvio 1. Tutkimuksen teoreettiset lähtökohdat.

Kuviossa 1. kuvataan ne tekijät, joita tässä tutkimuksessa käsitellään. Lähtökohtana on festivaalitoiminta, millaisella pelikentällä Suomessa festivaalit toimivat, mikä on kilpailutilanne, miten festivaalitoiminta vaikuttaa aluetaloudellisesti ja miten festivaalitoimintaa johdetaan? Edellä mainittuihin lähtökohtiin vaikuttavina tekijöinä voidaan pitää festivaalien kasvuhakuisuutta, mitkä tekivät vaikuttavat kasvumahdollisuuksiin ja halukkuuteen? Kasvuhakuisuutta ja koettuja kasvumahdollisuuksia tutkimukseen osallistuneiden festivaaliorganisaatioiden näkökulmasta tullaan käsittelemään johtopäätösten yhteydessä. Kasvustrategioista orgaaninen kasvu valikoitui yhdeksi teoreettiseksi lähtökohdaksi siitä syystä, että festivaalitoimintaa tehdään, niin yritys- kuin yhdistyspohjalta. Orgaaninen kasvu teoreettisena lähtökohtana kokoaa yhteen mahdollisuudet, miten kasvua voidaan toteuttaa festivaalitoiminnan parissa ja millaisissa kasvun viitekehyksissä festivaalien kasvua voidaan tarkastella organisaation yhtiömuodosta huolimatta.

1.2 Tutkimuksen eteneminen

Tutkimuksen teoreettisessa kirjallisuuskatsauksessa tarkastellaan tieteellisten tutkimusten esiin tuomia organisaatioiden kasvuun vaikuttavia tekijöitä. Kirjallisuuskatsauksessa tuodaan myös esiin festivaalien johtamiseen liittyviä erityispiirteitä. Teorioiden kautta on tavoitteena luoda kuva siitä, miten organisaatiot kasvavat, miten festivaaleja johdetaan ja mitkä tekijät vaikuttavat festivaalien kasvuun. Festivaalien kasvumekanismeista ja kasvun tahtotilasta on tehty hyvin vähän tutkimusta. Festivaalien aluetaloudellisista vaikutuksista, jotka viittaavat festivaalin kasvun tuomiin positiivisiin vaikutuksiin, tutkimustietoa löytyy huomattavan paljon. Luvussa kolme perehdytään tässä tutkimuksessa käytettyihin tutkimusmenetelmiin, lisäksi luvussa esitellään tutkimukseen osallistuneet festivaaliorganisaatiot. Kyseessä on monitapaustutkimus, joka nojautuu huolelliseen ja monipuoliseen kuvaukseen tutkittavista kohteista (Koskinen ym. 2005:254). Aineistoa on analysoitu laadullisen tutkimuksen näkökulmasta sisällön analyysin avulla. Luvussa neljä käsitellään tutkimustuloksia: Festivaalien liiketoimintakenttää, toimintaympäristöä sekä festivaalien merkitystä paikallisesti, niin talouden, kuin muiden festivaalien tuomien vaikutusten kautta. Luvussa nivotaan yhteen kirjallisuuskatsauksessa esiin tuotujen viitekehysten

avulla, organisaatioiden kasvuun vaikuttavien taustatekijöiden merkitys festivaalikontekstissa. Viitekehyksinä on käytetty pk-yritysten kasvun viitekehystä (Tornikoski ym. 2011:28; Varamäki ym. 2007: 49), sekä Gordonin, Liedtken & Timelinin (2016) kehittämää viitekehystä orgaanisen kasvun lähteistä. Luku 5 keskittyy pohdintaan ja johtopäätöksiin

2 NÄKÖKULMIA KASVUUN JA FESTIVAALIN JOHTAMISEEN

Strategialla tarkoitetaan suunnitelmaa, jossa kiteytyvät organisaation toimintojen sarjan ja tavoitteet, jossa integroituvat päätavoitteet, toimenpiteet ja toiminta kokonaisuudessaan. Hyvin suunniteltu strategia auttaa kontrolloimaan organisaation voimavaroja kilpailuetua tuottavaksi kokonaisuudeksi. Strategia perustuu sisäisiin kompetensseihin huomioiden myös vajeet toiminnoissa ja samalla huomioi ympäristössä tapahtuvat muutokset, sekä seuraa kilpailijoidensa toimia. (Mintzberg ja Quinn 1991: 3).

Strategian historia on monimutkainen sekoitus erilaisia käsitteitä ja tulkintoja. Freedmanin (2013:x) mukaan nykyiselle strategiakäsitykselle on yleistä, että sota- ja liiketoimintastrategioiden rinnalle on syntynyt laaja kirjo eri aloille sovellettuja strategioita, asianajat siis laativat oikeudenkäyntistrategioita, lääkärit hoitostrategioita ja poliitikot vaalistrategioita. Kuitenkin, jos tarkastelemme strategiaa liiketoiminnan näkökulmasta, tuskin mikään muu strategian osa-alue nousee selvemmin esille kuin aseman analysointi. Porterin (1980:15-36) kehittämät, yrityksen kilpailuaseman määrittämiseen tarkoitetut geneeriset strategiat lienevät ensimmäinen useimmille ihmisille mieleen tuleva teoreettinen viitekehys, kun keskustelu siirtyy strategiaan.

Ansoffin (1965:99) kasvumatriisiin (Growth strategy matrix) avulla voidaan nähdä miten yritys voi kasvaa orgaanisesti jo olemassa olevilla tai uusilla markkinoilla uusilla tai olemassa olevilla tuotteilla/palveluilla. Kasvustrategia voi perustua Ansoffin (1965) mukaan markkinaosuuden kasvattamiseen (markkinapenetraatioon), uusien markkinoiden ja uusien segmenttien löytämiseen (markkinoiden kehittäminen) tai liiketoiminnan erilaistamiseen, uusilla palveluilla tai tuotteilla (diversifikaatio) tai tuotekehitykseen. On myös esitetty, että strategian omaavilla yrityksillä on merkittävää kapasiteettia kasvaa, laajentua, innovoida ja tuoda markkinoille uusia tuotteita ja tätä kautta lisätä kannattavuuttaan. (O'Regan, Ghobadian ja Sims 2006). Useiden tutkimusten mukaan pienet ja keskisuuret yritykset, jotka toteuttavat liiketoimintastrategiaa, pärjäävät paremmin, kuin ne yritykset joilla strategiaa ei ole. Yritysten kasvusta todetaan pienten yritysten kasvavan nopeampaa ja kasvun olevan jatkuvampaa kuin isojen, samalla yrityksen kasvaessa isommaksi kasvu kuitenkin hidastuu. Tutkimusten mukaan yrityksen

koko vaikuttaa kasvun nopeuteen. (Hamilton 2010: 618; Kwangmin & SooCheong 2010: 367 – 376 O'Regan ym. 2006).

Organisaatiossa tulee tehdä päätös, millä keinoin haetaan arvon lisäystä yrityksen/organisaation omistajille. Yksi tavoista on kasvu. Tämä tarkoittaa sitä, että pitää tehdä päätös, miten kasvua lisätään: Orgaanisesti vai yritysostojen tai muiden järjestelyiden kautta. Organisaation rakenteellisia ns. integraatiostrategisia (ei orgaanisia) kasvumahdollisuuksia ovat kasvu yritysoston, fuusioitumisen, liiketoimintasiirto, jakautuminen, pääomasijoittajien mukaan tuleminen yritykseen, lisensointi/franchising tai kansainvälistyminen. (Ortiz-de-Urbina-Criado, Guerras-Martin & Montoro-Sanchez 2014:30-31; Äijö 2008:167). Ulkoisen kasvun strategiaksi voidaan myös luokitella kasvu verkostosuhteiden avulla, jolloin organisaatio hankkii kasvuvaiheessa lisäkapasiteettia ulkopuolisilta tahoilta (Yrityksiltä/ Yrittäjiltä), eivätkä lisää omaa henkilöstömäärää. Organisaation ulkoiset verkostosuhteet mahdollistavat dynaamisen kasvuvaiheen aikana tietynlaisen sisäisen stabiliteetin säilyttämisen organisaation sisällä. Etuina verkostosuhteiden kautta kasvamiselle voidaan pitää mm. tehokkuuden ja kustannusten kontrollia. (Varamäki, Pihkala, Vesalainen ja Järvenpää 2003:6; Sorama, Varamäki, Joensuu, Viljanmaa, Laitinen, Petäjä, Länsiluoto, Heikkilä ja Vuorinen 2015:42).

Taulukko 1. Yhteenveto kasvustrategioista (Mukailtu Äijö 2008: 171)

KASVUTAPA			
KASVUN SUUNTA	ORGAANINEN	YHTEISTYÖ	OSTO / AKVISITIO
Penetraatio Kasvu työntymällä syvemmälle olemassa oleviin kohdemarkkinoinnin nykyisillä tuotteilla/palveluilla.	Olemassa olevien tuotteiden/palveluiden markkinoinnin, hinnoittelun, asiakkuuksien vahvistamisen kautta toimintoja parantamalla.	Tuotteiden/palveluiden markkinoinnin, hinnoittelun, asiakkuuksienhallinnan tehostaminen (esim. Yhteistyössä olemassa olevien verkostojen kanssa)	Ostamalla resursseja, osaamista ja kapasiteettia liiketoiminnan tehostamiseksi kaikilla tai valitulla osa-alueella.

Tuotelaajennus Kasvu parantamalla tai uudelleen modifioimalla tuotteita/palveluita olemassa olevilla markkinoilla.	Omin voimin tuotteiden/palveluiden parantaminen ja tarjooman laajentaminen nykyisillä markkinoilla.	Tarjooman, tuotteiden/palveluiden parantaminen ja uusien kehittäminen yhteistyön avulla olemassa olevilla markkinoilla.	Ostamalla ulkopuolelta osaamista, resursseja ja kapasiteettia tuotteiden/palveluiden parantamiseksi nykyisillä markkinoilla.
Kohdemarkkina-laajennus Kasvu tarjoamalla olemassa olevia tuotteita ja palveluita uudelle asiakassegmentille.	Uusien asiakassegmenttien etsiminen ja niiden saavuttaminen olemassa olevilla tuotteilla/palveluilla. (mm. asiakas- ja markkina-analyysien avulla).	Yhteistyö verkostoissa uusien asiakassegmenttien etsimiseen ja niiden saavuttamiseen olemassa olevilla tuotteilla/palveluilla.	Ostamalla ulkopuolelta osaamista, resursseja ja kapasiteettia uusien asiakkuuksien löytämiseksi nykyisillä palveluilla/tuotteilla.
Diversifikaatio Kasvu tarjoamalla uudenlaisia tuotteita/palveluita. Ts. konseptin muuttaminen.	Uusien tuotteiden/palveluiden tuottaminen ja innovointi uusille markkinoille omin voimin.	Uusien tuotteiden/palveluiden tuottaminen ja innovointi yhteistyössä verkoston kanssa.	Uusien tuotteiden/palveluiden tuottaminen ja innovointi uusille asiakkaille ostamalla resursseja ulkopuolelta.

Intensiiviseksi kasvustrategiaksi Äijön (2008:166-167) mukaan voidaan kutsua penetraatiostrategiaa, joka tarkoittaa olemassa olevien toimintojen tehostamista; pitäydytään olemassa olevissa tuotteissa ja asiakkuuksissa. Tuotekehitysstrategiassa panostetaan uusien tuotteiden kehittämiseen olemassa oleville asiakkaille. Kohdemarkkina-laajennusstrategiassa (ts. markkinakehitysstrategia) keskitytään etsimään uusia asiakkaita olemassa oleville tuotteille.

Diversifikaatiostrategiassa Äijön (2008: 169) mukaan liiketoimintaa monipuolistetaan ja laajennetaan uusille liiketoiminta-aloille. Tämä voi tapahtua käyttämällä hyväksi organisaatiossa olemassa olevaa osaamista/teknologiaa (*synergiadiversifikaatio*), olemassa olevia asiakkuuksia hyödyntämällä (*horisontaalinen diversifikaatio*) tai

kokonaan uudistamalla liiketoimintaa uuden toiminnan/teknologian ja markkinoiden kautta (*monialadiversifikaatio*).

2.1 Kasvun motiivit ja taustatekijät

Yritysten ja organisaatioiden johtajat kohtaavat jatkuvan haasteen; keskittyäkö orgaanisen inkrementaaliseen kasvuun, verkostojen ja liittoutumien hyödyntämiseen vai kasvamisen fuusioiden ja yritysostojen kautta. Vaikka erilaiset strategiset tarpeet tekevät kasvun eri muodoista enemmän tai vähemmän toivottavia, yrityksen ympäristö usein lisää kasvua, vaikka menestys riippuu nykyisistä resursseista. (Dagnini, King & Tienari 2017:427). Kasvavilla yrityksillä viitataan usein nuoriin suhteellisen pieniin yrityksiin tai organisaatioihin, joiden toiminta on joustavaa ketterien organisaatorakenteiden puitteissa. Nämä yritykset etsivät kasvua ensisijaisena tavoitteenaan ja usein innovaatio on keino saavuttaa tämä tavoite. Kasvuvaiheessa yritykset kohtaavat haasteita ja uhkia eloonjäämiselleen, kun yrityksellä on tarve vahvistaa legiimiyttään suhteessa sidosryhmiinsä, kuten sijoittajin ja asiakkaisiin. (Carnes, Chirico, Hitt, Huh & Pisano 2017:472).

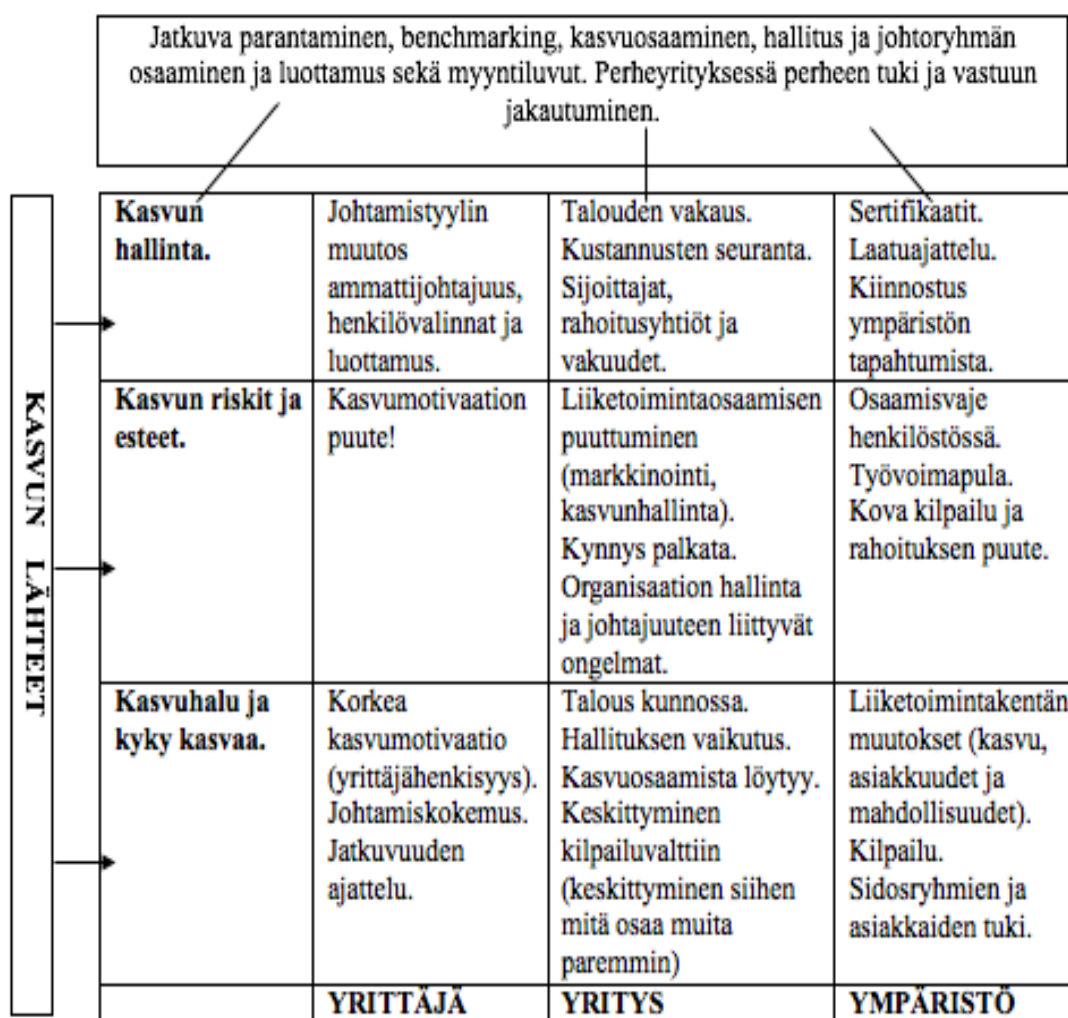
Tutkimuksessa pienten yritysten kasvusta Wiklund & Shepherd (2003) tutkivat kolmeen tekijään liittyviä dimensioita, jolla kuvaavat yrityksen saavutettuun kasvuun vaikuttavia tekijöitä yhdistettynä kasvuhaluuden tasoon. Tekijöiksi Wiklund ym. (2003) olevan: Koulutustason, kokemuksen ja ympäristön dynaamisuuden. Tekijöiden lisäksi kasvuhaluuden tahtotilaan vaikuttavat myös liiketoimintaympäristö. Merkittäväksi löydökseksi tutkimuksessa todettiin, ettei koulutustasolla ole suurtakaan vaikutusta kasvuun tarkasteltaessa koulutusta yksittäisenä tekijänä. Sen sijaan koulutustason nähtiin vaikuttavan kasvuun nopeuteen. Kokemuksen yksistään ei myöskään todettu vaikuttavan kasvuun, ellei kasvutahtoa ole olemassa. Ympäristön dynaamisuuden sen sijaan todettiin vaikuttavan kasvuun myös yksittäisenä elementtinä, ilman suoranaista tiedostettua kasvuhaluuta: Dynaaminen liiketoimintaympäristö tarjoaa enemmän mahdollisuuksia, joihin on matalampi kynnyks tarrtua. (Wiklund ym. 2003). Esimerkkinä ympäristön vaikutuksesta kasvuun voidaan pitää tutkimuksia non-profit

(voittoa tavoittelemattomien) organisaatioiden kasvusta. Tutkimuksissa on havaittu vahvasti lahjoituksiin ja vapaaehtoisuuteen nojaavien organisaatioiden kasvavan, jos niillä on statusarvoa lahjoittajille ja ne ovat nk. urbaanin eliitin suosiossa. Non-profit organisaation toinen kasvun kulmakivi on sen verkostoissa, sekä ympäristössä jossa se toimii. Verkostot tarjoavat organisaatiolle tietoja, jotka voivat auttaa sitä selviytymään ja hallitsemaan ympäristönsä muutoksia. Tieto voi liittyä tekniseen osaamiseen tai isompaan kokonaisuuteen toimialalla, jolla non-profit organisaatiot toimivat. Tämän saadun tiedon avulla non-profit organisaatioiden johtajat pystyvät suunnittelemaan strategiaansa ja suunnittelemaan organisaationsa toimintaa tehokkaammin. (Galaskiewicz, Bielefeld & Dowell 2006: 337, 342, 368). Galaskiewicz ym. (2006: 370) tekivät tutkimuksessaan myös huomion, että kaupalliset non-profit organisaatiot muuttuivat vähemmän houkutteleviksi sekä verkostonsa, että lahjoittajien silmissä ja siten hitaammin kasvaviksi jos ne eivät kiinnittäneet huomiota yhteisön tarpeisiin eli paikalliseen hyväntekeväisyyteen tai omanneet hyviä suhteita paikallisiin päättäjiin. Toisin sanoen, ne eivät enää hyödyttäneet verkostonsa muita toimijoita.

Organisaatioiden kasvusta on tehty lisäksi tutkimusta mm. Pk-yritysten kontekstissa, näiden tutkimusten mukaan organisaation kasvun perusedellytyksenä voidaan pitää mm.: Yrittäjän tai johdon kasvuhaluutta ja kykyä kasvattaa yritystä. Kasvutavoitteet pienissä aloittavissa yrityksissä ovat vahvasti sidoksissa yrittäjän henkilökohtaisiin tavoitteisiin. (Hyrsky ym. 2004: 28). Tutkimuksessaan Pk-yritysten kasvutekijöistä Tornikoski, Saarakkala, Varamäki & Kohtamäki (2014) tuovat esiin monen muun tutkijan tavoin kasvuhaluun vaikuttavaksi tekijäksi em. yrittäjän iän (kts: kuvio 3.), alle 40-vuotiaat ovat kasvuhalukkaimpia, lisäksi kasvuhalukkuuteen nähdään tutkimusten mukaan vaikuttavan kasvun mahdolliset seuraukset mm. työmäärään. Yrittäjän ja johdon kasvupyrkimyksien nähdään myös olevan sidoksissa saavutettuihin tuloksiin. Fennia Consulting Oy:n toteuttamassa tutkimuksessa omistajayrittäjien parissa kasvun tärkeimmäksi ajuriksi todettiin omistajien tahtotila yrityksen arvon kasvattamiseen. Muita ajureita kasvuun tutkimuksen mukaan olivat: tuotteiden/ palveluiden tuomat kansainvälistymismahdollisuudet, uusien markkina-alueiden houkuttelevuus ja potentiaali, kotimarkkinoiden pienuus, kilpailun tuoma paine (”Pakko kasvaa”), asiakkaiden tarpeet, liiketoiminnan kannalta kriittisen koon saavuttaminen sekä yrityksen

hallituksen/ johdon aikaisemmat kokemukset kansainvälistymisestä. (Matikainen 2007: 27-31). Organisaation kasvun perusedellytyksenä voidaan kuitenkin pitää: Yrittäjän tai johdon kasvuhalukkuutta ja kykyä kasvattaa yritystä. Kasvutavoitteet pienissä aloittavissa yrityksissä ovat vahvasti sidoksissa yrittäjän henkilökohtaisiin tavoitteisiin. (Hyrsky ym. 2004: 28).

Pk-yrityksiin liittyneen tutkimuksen (2014) tutkimustulosten mukaan, jonka kautta kasvun viitekehys (Kuvio 3) on kehitetty, havainnollistetaan niitä osaamisia, mitä kasvua hakeva yritys/organisaatio voi hyödyntää tulevaisuuden kasvun eväinä ja reitteinä, sekä apuna analysoinnissa kasvustrategiansa hallintaa sekä toimenpiteitä. (Varamäki ym. 2007: 49).



Kuvio 2. Kasvun viitekehys. (Tornikoski ym. 2011:28; Varamäki ym. 2007: 49).

Kuviossa 2. Kasvukykyyn vaikuttavina demografisina tekijöinä (Tornikoski ym. 2014:13; Varamäki ym. 2007:48) nähdään yrittäjän aikaisempi kokemus johtamisesta, kokemus kasvuyrittäjyydestä sekä koulutustausta, jotka omalta osaltaan vaikuttavat myös kasvunhallintaan. Varamäen ym. (2007: 46-49) kasvun ja johtajuuden hallinta on nähty liittyvän yrittäjän kasvuun; oppimiseen johtoryhmätyöskentelyssä, jatkuvaan parantamiseen, muilta oppimiseen ja kasvun hallinnan osaamiseen. Aikaisemman johtamiskokemuksen ja koulutustaustan tilastollinen merkittävyys kasvun kannalta on merkittävää, aiempi johtajakokemus vaikuttaa kasvuun 12-37 ja korkeakoulutus 19-27 prosenttiyksikköä.

Toisekseen kasvukykyyn ja haluun liittyvät yrityksen resurssit ja prosessit. Taloudellisen tilanteen merkitystä ei kasvuhakuisessa organisaatiossa voida vähätellä, organisaation tulisi ensiksi olla kannattava ja sen jälkeen hakea kasvua. (Tornikoski ym. 2014:13). Kolmanneksi haluun ja kyvykkyyteen kasvaa vaikuttavat kasvuun liittyvät erilaiset esteet ja riskit, suurimpana kasvun esteenä on luonnollisesti kasvumotivaation puute. Kasvumotivaation puutteeseen voivat vaikuttaa monet tekijät, kuten haluttomuus riskinottoon tai pelko joustamattomuuden lisääntymiseen organisaatiossa/yrityksessä. (Tornikoski 2011:13-16; Varamäki ym. 2007: 48). Neljänneksi Tornikosken ym. (2014) mukaan yrityksen/organisaation ympäristössä (Kuvio 2) on olemassa tarjolla erilaisia mekanismeja, jotka vaikuttavat yrityksen kasvuun esimerkiksi uudet nousevat toimialat kasvavat nopeammin. Lisäksi alueellisella yritystoimintakulttuurilla nähdään olevan vaikutusta kasvuun ja yleensäkin toimintaedellytyksiin ko. liiketoimintaympäristössä.

2.2 Kasvun keinot

Useiden tutkimuksien tulokset viittaavat siihen, ettei organisaatio voi kasvaa saman joukkion varassa loputtomiin, vaan on hankittava uutta osaamista ja tapoja tehdä asioita. Ajan kuluessa liikeyritykset kehittävät ”*rajallisuuden rutiineja*”, jotka rajoittavat niiden kykyä yhdistää ja kehittää olemassa olevia resursseja uudella tavalla. Pitkällä aikajänteellä orgaaninen kasvu vain olemassa olevien resurssien varassa saattaa johtaa organisaatioihin, jotka ovat ”yksinkertaisia” ja kärsivät innovatiivisuuden puutteesta.

(Lockett, Wiklund, Davidsson & Girma 2009). Orgaanisesti kasvava yritys omaa parempia kyvykkyyksiä mm. tuotekehityksen, asiakkaiden tarpeiden ymmärtämisen ja näihin tarpeisiin vastaamisen nopeuden saroilla. Orgaanisesti kasvava yritys kykenee reagoimaan nopeammin markkinoilla tapahtuviin muutoksiin mm. uusien teknologioiden haltuunotossa ja niiden kehittämisessä asiantuntijuuden ollessa korkeaa organisaation sisällä. (Meer 2005:15).

Orgaanisesti kasvavalla organisaatiolla on myös ”houkuttelevuus aspekti” uusien työntekijöiden suuntaan, se houkuttelee enemmän luovia ihmisiä ollessaan ajan hermolla. (Meer 2005: 15). Työntekijänäkökulmasta orgaaninen kasvu on kustannustehokasta, prosessit ja toimintatavat pystytään hiomaan erittäin toimiviksi. Tätä kautta orgaanisesti kasvava organisaatio tuottaa asiantuntijoita ja asiantuntemusta, jolloin työntekijä kykenee myös etenemään urallaan. (Storbacka 2005: 35-36). Kasvua saattaa kuitenkin rajoittaa edellä mainittuihin liiketoimintaosaamiseen liittyvät aspektit (sisäiset esteet), kuten johtajuuden haasteet, puute markkinointiosaamisessa, rekrytointihaluttomuus sekä erityisesti haluttomuus kasvaa. Tutkimuksessa yhteiskunnallisten yritysten liiketoiminnan kasvusta, kasvuhaluttomuuden nähdään johtuvan yrittäjävetoisissa yrityksissä omistajan näkemyksestä omasta yritystoiminnasta: Yrittäminen on elinkeino, ei tapa vaurastua. Toisekseen halutaan välttää riskejä, esimerkiksi uudet rekrytoinnit ovat välttämättömiä kasvavissa yrityksissä ja aina riski: Kasvuun ei haluta investoida. (Steffens ym. 2006:129; Karjalainen ym. 2013:8).

Edellytyksenä orgaaniselle kasvulle on, että organisaation tuotteille/palveluille on kysyntää markkinoilla ja kasvu tapahtuu liiketoiminnallisesti organisaation prosessien kautta (raha- ja reaali prosessit), eli markkinaosuuden tai markkina-alueen laajentumisen kautta. Orgaaninen kasvu on hyvin tavanomaista pk-yrityksillä, se on paras tapa tehdä tulosta ja maksaa samalla osinkoja. (Halttunen 2012: 55; Storbacka 2005: 25-31). Omistajänäkökulmasta orgaaninen kasvu on hyvä mittari organisaation todellisen arvon määrittämiseen. ”*Ainoastaan pitkällä aikavälillä, kestävästi ja johdonmukaisesti orgaanisesti kasvavat yritykset luovat osakkailleen arvoa*”. Lisäksi onnistuneesti orgaanisesti kasvanut organisaatio on hyvässä asemassa hankkiessaan lisärahoitusta tai yritysjärjestelyitä kasvunsa tukemiseen; talouden hallinta helpottuu maksuvalmiuden ja

kannattavuuden kautta. (Storbacka 2005: 36; Tornikoski 2008:23). Usein kasvun esteitä ovatkin rajalliset taloudelliset resurssit ja rahoituksen vaikea saatavuus. Vaje rahoituksessa vaikeuttaa tuotteiden/palveluiden tuottamista ja markkinoille tuomista. Muita ulkoisia esteitä ovat kilpailutilanne, infrastruktuurin rajallisuus, maantieteellinen sijainti ja osaavan henkilöstön saatavuus sekä sääntely, kuten lait ja määräykset. (Steffens ym. 2006:129; Karjalainen ym. 2013:8). Pk-yritysbarometrin (2017) mukaan pahimmat organisaation kasvun kehittämisen esteet olivat: Yritystoiminnan sääntely, kustannustaso, kilpailutilanne rahoitus, työvoiman saatavuus, resurssitekijät ja yleinen talouden suhdannetilanne. Tärkeimmiksi kehityskohteiksi Pk-yritysbarometrissä (2017) kuvattiin yrityksissä: Markkinointi ja myynti, henkilöstön kehittäminen ja koulutus, yhteistyö/verkostoituminen, alihankinta, rahoitus, talous/laskentatoimi, tuotanto/materiaalitoiminnot, tietotekniikka sekä tuotekehitys. Lisäksi johtamisen ja yrityksen hallitustyöskentelyn parantaminen sekä ympäristö- ja muiden säädösvaatimusten huomioiminen.



Kuvio 3. Orgaanisen kasvun itseään vahvistava kehä. (Mukailtu Storbacka 2005: 35).

Asiakasnäkökulmasta organisaation orgaaninen kasvu on merkki siitä, että organisaatiolla on jokin uniikki kilpailuetu, jolla se tuottaa lisäarvoa asiakkailleen ja samalla siis tuottaa sellaista arvoa asiakkailleen, mitä asiakas ei muualta saa. Korkea asiakkaiden tyytyväisyystaso palvelun/tuotteen tarjoajaan voi myös tarjota innovaatiopohjan organisaatiolle, jota kautta tuottaa asiakkaiden haluamia tuotteita ja palveluita entistäkin nopeammin markkinoille. Asiakkuuksien arvon ymmärtäminen on avaintekijä, mikä mahdollistaa korkean asiakastyytyväisyyden ja mahdollistaa innovoinnin asiakkuuksien kautta. Onnistunut orgaaninen kasvu on merkki siitä, että organisaatio toteuttaa onnistuneesti strategiaansa. (Storbacka 2005: 35; Meer 2005: 15).

Orgaaninen kasvu tapahtuu markkinoimalla olemassa olevia tai uusia tuotteita/palveluita, joko vanhoilla tai uusilla markkinoilla. Kasvun lähteisiin liittyy myös panostaminen tuotekehitykseen ja henkilöstön osaamisen kehittämiseen. Orgaanisen kasvun saavuttamiseksi tulee organisaatiokulttuurin olla toimiva ja kehittyvä. Onnistuneen orgaanisen kasvun varmistamiseksi organisaatiossa on organisaation sisäisen kehityksen merkitys suuri. Kehitystä voidaan tehdä parantamalla operatiivisia toimia, tekemällä asioita kustannustehokkaasti eri sektoreilla, sekä panostamalla ammattimaisesti toimiviin myynti- ja jakelukanaviin tai hyödyntämällä maksimaalisesti saavutettua imagoa. (Achtenhagen, Brunninge & Melin 2016; Sorama ym. 2015:42). Toisaalta orgaaninen kasvu kypsillä markkinoilla saattaa vääjäämättä tarkoittaa, että markkinaosuutta on vietävä samoilla markkinoilla toimivilta kilpailijoilta (ns. punaisen meren strategia). Kasvu liittyy markkinoiden dynamiikkaan ja liittyy tarjoaman ja kysynnän positiiviseen kohtaamiseen. Toisekseen kasvavien organisaatioiden on oltava kasvuorientoituneita ja niillä tulee olla käytettävissä voimavaroja, sekä toimiva strategia kasvaakseen. (Karjalainen, Hyytiä & Kostilainen 2013:6; Steffens, Davidsson & Fitzimmons 2006:130). Onnistuminen kilpailussa on signaali siitä, että markkinaosuuden kasvattamiseen on syynä organisaation omaava jonkinlainen kilpailuetu. (Storbacka 2005: 30-31; Chan & Mauborgne 2006:25).

Orgaanisen kasvun lähteet voidaan jakaa neljään eri kategorian:

- **Uudet tuotteet** joiden avulla saavutetaan uusi asiakkaita tai sitoutetaan olemassa olevia asiakkuuksia innovoimalla tuotteita tai palveluita, jotka ovat yhteensopivia jo olemassa olevien tuotteiden/palveluiden kanssa.
- **Brändin rakentaminen** kasvattaa asiakkaan maksuhalukkuutta tuotteesta, jolla on positiivinen brändi. Samalla toimivan brändin ympärille on helpompaa rakentaa uusia tuotteita.
- **Asiakkuuksien hallinta** erilaisten asiakashallintatyökalujen ja uskollisuusohjelmien kautta lisää uusostojen mahdollisuutta.
- **Innovaatioiden myyntikanavat**, kuten monikanavaiset markkinointiratkaisut tai kohdistetut myyntikampanjat. (Lehman 2015).

Taulukko 2. Orgaanisen kasvun lähteet. (Mukailtu Gordon, Liedtke & Timelin 2016).

	NYT	UUTTA	TULEVAISUU-DESSA
SELITYS	Kasvu uusien markkinarakojen, kanavien ja segmenttien kautta. Fokusoitu nopeaan kasvuun.	Kasvu uusilla tuotteilla/palveluilla. Toimivat innovaatiot.	Kasvu uusilla liiketoimintamalleilla. Kokonaan uudelleen suuntautuminen.
TOIMINTA	Uuden tuotevariantin markkinoille tuonti. Uusi myyntikanava. Markkina-alueen laajentaminen. Uuden tai laiminlyödyn asiakaskunnan löytäminen.	Täysin uuden tuotteen markkinoille tuonti. Brändin laajentaminen. Uusien asiakkaiden identifiointi ja heidän tarpeidensa kartoitus.	Uuden liiketoimintamallin kehittäminen. Ydinliiketoiminnan laajentaminen tai muuttaminen.

OIVALTA- MISEN LÄHTEET	Rakeiset markkinat ja myyntikanavat sekä liiketoimintakentän analysointi.	Edistyneiden kuluttajakäyttäytymistutkimuksien haltuunotto.	Monialaisten tekniikoiden luova käyttö ja toimivien/laadukkaiden toimintatapojen oivaltaminen.
---------------------------------------	---	---	--

Gordon ym. (2016) mukaan menestyvästi orgaanista kasvua hyödyntäviltä organisaatioilta löytyy piirteitä, kuten systemaattinen kasvun tavoittelu, kasvun hallinnan suunnittelu, edistyneiden tekniikoiden käyttö liiketoiminnan parantamisessa ja uusien mahdollisuuksien keksimisessä sekä ne toimivat nopeasti tuodessaan uuden palvelun tai tuotteen markkinoille.

Orgaanisen kasvun lisäksi on olemassa organisaatioille muitakin kasvun keinoja. Achtenhagen, Brunninge ja Melin (2016) julkaisemassaan tutkimuksessa syventävät orgaanisen kasvun, kasvun yritysoston/fuusion, verkostojen tai hybridisten (strategiset allianssit, yhteisyritykset ja tutkimusyhteistyö) kasvutapojen käsitteitä ja esittelevät 8 erilaista kasvutapaa, yksi niistä on edellä esitelty orgaaninen kasvu (OG). Tutkimuksessaan Achtenhagen ym. (2016) tunnistivat erilaisia kasvun tapoja organisaation eri kasvuvaiheissa, nämä tavat ovat:

- Orgaaninen kasvu (OG, Organic Growth).
- Verkostoihin perustuva kasvu (NG, Network-based-Growth).
- Orgaaninen yritysosto (OA, Organic Acquisitions).
- Verkostokumppanin toimintojen sisäistäminen (IN, Internalizing).
- Orgaaninen kasvu valituilla strategisilla yritysostoilla (OSSA, Organic growth with Selected Strategic Acquisitions).
- Yhdistetty kasvu (CG, Combined Growth).
- Kasvu yritysostojen kautta (GA, Growth through Acquisitions).
- Exit (EX).

Verkostoihin perustuvan kasvu (NG) tapahtuu Achtenhagen ym. (2016:464) mukaan läheisestä yhteistyöstä eri yhteistyökumppaneiden, kuten hankkijoiden tai jakelijoiden kanssa. Verkostojen avulla kasvaminen on suhteellisen riskitön tapa laajentaa toimintaansa uusille markkinoille esimerkiksi agentuurien tai uusien jakelukanavien avulla. Verkostoihin perustuvan kasvun jatkoksi Achtenhagen ym. (2016:464) esittävät orgaanista yritysostoa (OA), jolloin läheinen yhteistyökumppani, jonka varassa tai kanssa on kasvettu, hankitaan yritysoston kautta osaksi omaa toimintaa. Positiivisena puolena orgaanisessa yritysostossa on, että kumppanit tuntevat toistensa toiminnan jo hyvin ja yritysostossa matalampi riski, kuin esimerkiksi ostaessa kilpailevan organisaation. Orgaanisen yritysoston sijaan yhdeksi kasvun tavaksi Achtenhagen ym. (2016:464) esittävät verkostokumppanin toiminnon sisäistämistä omiin toimintoihin (IN), esimerkiksi teknologisten muutosten myötä tiettyjen yhteistyökumppaneiden toiminnot koetaan vanhanaikaisiksi ja ne pystytään suorittamaan itse paremmin.

Orgaaninen kasvu valituilla strategisilla yritysostoilla (OSSA) tapahtuu, kun yritykset kasvavat orgaanisesti pitkiä aikoja. Nämä kaudet keskeytyvät valituilla yritysostoilla, jotka yritys tekee strategisista syistä. Tällainen hankinta voi tapahtua vain kerran pitkän kasvuprosessin aikana. Joissakin tapauksissa voidaan tehdä useita strategisia yrityskauppoja, jotka tapahtuvat pidemmällä aikavälillä tai keskitetysti. Nämä yritysostot ovat edelleen väliaikainen poikkeus ensisijaisesti orgaanisesta kasvustrategiasta. Niillä on kuitenkin tyypillisesti suuri strateginen merkitys, ja se voi lisätä avaintuotteen, markkinoiden tai tekniikan hankinta yritykseen. Yhdistetty kasvu (CG) menee pidemmälle, kuin orgaanisen kasvun täydentämisen muutamalla valitulla yrityskaupalla. Pikemminkin orgaaninen kasvu ja yritysosto ovat olemassa rinnakkain, ja ne ovat yhtä tärkeitä yrityksen dynaamiselle kasvulle. Tämä merkitsee myös sitä, että hankinnat tapahtuvat varsin säännöllisesti. Jos yritys haluaa kasvaa nopeasti markkinavoiman saavuttamiseksi, yritysostot voivat nopeuttaa orgaanisesti saavutettua kasvua. Yhdistetty kasvu on edellä käsiteltyä OSSA-tilan tehostettu jatkamista. (Achtenhagen ym. 2016: 465- 466).

Kasvua yritysostojen (GA) kautta sovelletaan yrityksissä, joissa yrityskaupat ovat koko yrityksen kasvun hallitseva osa. Achtenhagenin ym. (2016) mukaan on tapauksia, joissa yrityskaupat eivät ole yhtä tärkeitä orgaaniselle kasvulle, vaan hallitsevat organisaation kasvustrategiaa. Suuryritysten kasvu voi perustua kokonaan yrityshankintoihin, samalla kun yritys näyttää orgaanisesti kutistuvan. Tämä tarkoittaa, että kokonaiskoko hankinnan jälkeen on pienempi kuin alkuperäisten yritysten yhteenlaskettu koko. Tutkimuksessaan Achtenhagen ym. (2016) eivät löytäneet yrityksiä, joissa orgaaninen kasvu kokonaan katoaisi yrityksen strategiasta.

Exit (EX) tapahtuu, kun yrityksen omistus muuttuu siten, että toiminnot integroituvat toisen yrityksen yrityksiin tai lakkaavat olemasta. Tämä on pohjimmiltaan yrityskaupan käänteinen muoto, jossa yritys ei osta toista yritystä, vaan pikemminkin siitä tulee haltuunoton kohde tai organisaatio siirtyy kokonaan eri liiketoimintasegmenttiin. Yritystoiminnalle haltuun otetuksi tuleminen voi merkitä mittakaavaetua ja laajuutta, jotka takaavat pitkän aikavälin kasvun ja toiminnan jatkumisen. Erityisesti aloilla, joilla organisaation kokoluokka tai ominaisominaisuudet merkitsevät paljon, tämä voi olla tärkeämpää kasvun näkökulmasta, kuin organisaation selviytyminen erillisenä kokonaisuutena. (Achtenhagen ym. 2016: 467).

2.2.1 Kasvun vaiheita

Millerin ja Friesenin (1984) mukaan yritys kasvaa vaiheittain, aloittaen nuorena pienenä yrityksenä, jonka toimintaa dominoi johto/omistaja. Nuoren organisaation rakenteeltaan ja viestinnältään epävirallinen. Innovaatioiden määrä huomattava, mutta markkinat ovat vielä suhteellisen pienet ja riskinotto on korkealla tasolla. Aloittavan organisaation siirtyessä kasvun vaiheeseen, se muuttuu pienestä organisaatiosta keskikokoiseksi ja omistajapohja saattaa laajentua. Ympäristö jossa toimitaan on heterogeeninen ja kilpailullinen. Organisaation rakenteissa ja toiminnoissa on tapahtunut ammattimaistumista, yhden innovaation yrityksestä laajennutaan innovoimaan laajempaa tuotetarjoomaa ja markkina-alue laajenee kasvun ollessa nopeaa. Kypsyysvaiheessa organisaatio on isohko, kilpailuorientoitunut ja omistajapohja on hajaantuneempi.

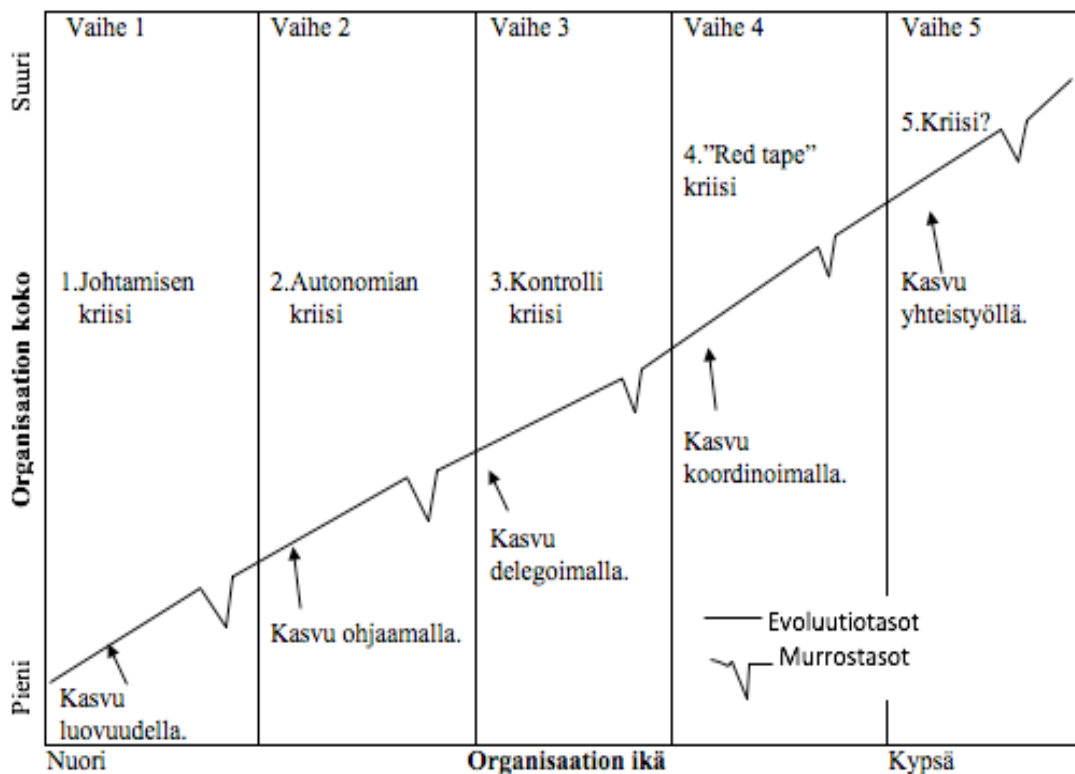
Toiminta on virallista, ehkä jopa byrokraattista, viestintä ja päätöksenteko ovat ammattimaista. Toiminta on vakiintunut ja päätöksiä tehdään strategisesti markkinoita seuraamalla. Fokus on tehokkuudessa ja tarkasti määritellyillä markkinoilla. Nähtävissä on konservatiivisempaa toimintaa, kuin alkuvaiheessa ja kasvun hidastumista. Kasvun uudelleen elpymisvaiheessa organisaatio on jo hyvin iso ja toimii heterogeenisessä, dynaamisessa ja kilpailullisessa ympäristössä. Organisaation toiminnot ovat jakautuneet eri osastoihin (myynti, rahoitus jne.), toiminta on kontrolloitua ja analyttistä. Strategian kautta erilaistutaan ja siirrytään laajemmille markkinoille, riskinotto on korkea ja suunnitelmallista., kasvu on nopeaa. Laskuvaiheeseen vaikuttavat markkinoiden koko ja kilpailullinen ympäristö. Laskuvaiheessa organisaatio on byrokraattinen, päätöksenteko hitaampaa ja riskinotto on matalaa. Innovaatioiden vähenemisen myötä kasvu hidastuu tai tyrehtyy kokonaan. Organisaatio saattaa ajautua selvitystilaan, ellei strategisia muutoksia olla valmiita tekemään. (Miller & Friesen 1984).

Organisaation elinkaariteorian vaiheet voivat vaihdella kolmesta kymmeneen. Churchillin ja Lewisin (1983) kehittämä perinteisessä elinkaarimaalissa yritys kehittyy rauhallisten (evolutionaaristen) ja vähemmän rauhallisten (revolutionaaristen) vaiheiden kautta. Greinerin alun perin vuonna 1973 kehittämässä ja vuonna 1998 päivittämässään teoriassa, Greiner kuvaa kasvun keskeisiksi dimensioiksi organisaation iän ja koon, organisaation kehitysvaiheen ja kaaren sekä toimialan kasvun tunnusluvut. Churchill ym. (1983) eivät nähneet organisaation iällä olevan merkitystä määrittäessä kehitysvaiheita.

Churchill ym. (1983) ja Greiner (1998) esittävät organisaation kasvulle viisi eri vaihetta, Churchill ym. (1983) nimeävät vaiheiden oleva: Synty, eloonjääminen, menestys/luopuminen tai kasvu, nopea kasvu ja viidentenä kypsyminen. Greinerin (1998) päivittämässä versiossa organisaation kasvuteoriasta organisaation kasvaessa ja iän lisääntyessä, kasvaa organisaatio kriisien kautta. Kriisit liittyvät johtamisen kriiseihin, ongelmiin, jotka pitää ratkaista ennen kasvun jatkumista. Näistä kriiseistä selviytyminen määrittää jatkaako organisaatio kasvu-urallaan. Nopeasti kasvavien (High growth) yritysten on todettu Semas-tutkimuksen (Stanford Entrepreneurial Management Systems-projekti, 2010) mukaan kaatuvan juuri johtajuuden kriiseihin, yrityksessä harvoin

kehitetään johtajuutta rajallisten resurssien vuoksi tulevaisuuden tarpeita silmällä pitäen. Nopeasti kasvavat yritykset saattavat myös epäonnistua strategian perustana olleen liiketoimintamallin toteutumattomuuteen, syynä voi olla, etteivät markkinat avaudu arvioidulla tavalla tai radikaaleillakin innovaatioilla otettu liian korkea riski, palkitaankin epäonnistumisella kuin menestyksellä. (Davila, Foster & Ning 2010: 82-83).

Greinerin (1998) mukaan on ensiarvoisen tärkeää tunnistaa jokaisen vaiheen olevan tulosta edellisen vaiheen toimista. Nopeasti kasvavissa yrityksissä kriisit voivat seurata toisiaan varsin nopealla syklillä, tasaisen kasvun yrityksissä vaiheiden välillä voi olla pitkäkin aikaväli. Kuvion 4 avulla kuvataan kriisien kautta Greinerin (1998) mukaan kehittyvää yrityksen kasvua.



Kuvio 4. Kasvun vaiheet. (Greiner 1998).

Jokaisen organisaation kehitys eli evoluutiotason vaihetta hallitsee erilainen johtamistapa, kun taas murrosvaiheeseen liittyy erilainen johtamisen kriisi, joka täytyy ratkaista. Yrityksen evoluution alkuvaiheessa eletään luovan kasvamisen vaihetta, kommunikointi on non-formaalia ja fokus on tuotteessa/palvelussa, sekä markkinoissa. (Greiner 1998). Ongelmia saattavat tuoda jokapäiväiseen liiketoimintaan liittyvät ”tylsät” asiat, kuten kirjanpito ja pääoman kasvattaminen. Tähän vaiheeseen liittyvä ensimmäinen kriisi liittyy johtajuuden murrokseen, jatkaakko samalla johtamistyyllillä vai muuttaa johtajuutta ammattimaisemmaksi. Mikäli perustajajäsenissä ei löydy vahvaa ammattimaista johtajuutta, tulee tässä kriisin vaiheessa harkita ulkopuolista ammattijohtajaa, kasvun jatkumisen varmistamiseksi. (Churchill ym. 1983; Greiner 1998; Eriksson 2007: 297).

Kuviossa 4 mainittuun toiseen kasvun vaiheeseen ohjaamalla, liittyvät tehtävien eriyttämiset: Organisointi ja eri toimintojen adaptointi. Yksi henkilö ei hoida montaa tehtävää, vaan toiminta on organisoitua ja ammattimaista. Kolmannen evoluutiotason kriisin alkusysäyksenä yleensä toimii keskijohdon autonomian tarve. Onnistuessaan delegoinnissa alemman portaan suuntaan, kokee ylin johto kuitenkin usein kontrollinpuutetta ja kontrollikriisi liittyy johtajien irti päästämisen dilemmaan, pitää pystyä päästämään irti ja delegoimaan tehtäviä alemman tason tekijöille onnistuneesti. (Greiner 1998).

Koordinointivaiheen kasvulle on ominaista virallisten järjestelmien kehittäminen ja niiden koordinoinnin vastuun ylimmällä johdolla säilyttäminen. Koordinointivaiheen onnistuneen läpiviennin kautta siirrytään ns. ”red tape”-kriisiin, yritys on kasvanut niin isoksi, ettei sitä voida johtaa formaaleilla ja dogmaattisilla johtamistavoilla. Selvitäkseen tämän kriisin yli, yrityksessä saatetaan siirtyä tiimivetoisiin johtamistapoihin ja johtaminen on yleisellä tasolla lähinnä ongelmien ratkaisua ja yhteistyötä, kuin mikromanagerointia. (Greiner 1998). Viidenneksi eli ?-kriisiksi, jota ei vielä varmuudella teorian mukaan tiedetä, voidaan Greinerin (1998) mukaan ajatella, että yrityksen kasvaessa saattaa haasteeksi nousta työntekijöiden töissä jaksamiseen liittyvät ongelmat ja niiden ratkaiseminen. Carnes ym. (2017: 474) mukaan vaikka kypsyyden vaiheen

savuttaneet yritykset ovat voineet vakauttaa asemansa markkinoilla menestyksensä kautta, ne kohtaavat silti jatkuvia haasteita eloonjäämiselleen. Esimerkiksi jäykän organisaattiorakenteen omaavan yrityksen on vaikeampaa vastata nuorempien ja ketterämmän organisaattiorakenteen omaavien organisaatioiden haasteisiin. Kypsissä vakaissa yrityksissä saattaa esiintyä myös polkuriippuvuusteoriaan viittaavia piirteitä, innovaatiot saattavat olla vähäisempiä mm. virallisempien päätöksentekoprosessien vuoksi ja uusiutuminen koetaan haastavammaksi.

2.2.2 Kasvun mittaaminen

Kasvua voidaan mitata useilla eri mittareilla, Varamäen ym. (2007: 24) tutkimuksessa Etelä-Pohjalaisten kasvuyritysten kasvustrategioita tarkasteltiin 36:sta eri kasvututkimuksesta koottujen indikaattoreiden avulla. Näitä kasvun indikaattoreita todettiin olevan useita yksittäisiä, eniten käytettiin kuitenkin useita kasvun indikaattoreita mitattaessa organisaation kasvua. Kasvua mittaaviksi indikaattoriyhdistelmiksi em. tutkimuksissa nimettiin mm:

- 1) *Myynti, tulot ja pääoman tuotto.*
- 2) *Henkilöstömäärä, liikevaihto ja liikevoiton osuus.*
- 3) *Kokonaistulot, tuotemyynti, sopimustulot, vienti, tuotekehityskulut, työllistävyys ja voitot ennen veroja.*
- 4) *Markkinoiden laajennus, kokonaismyynti ja työntekijämäärä.*
- 5) *Työntekijämäärä, myynti ja varat.*
- 6) *Pääoman tuotto, myynnin tuotto, rahavirran tuotto ja työntekijätuottavuus.*
- 7) *Kokonaismyynti, kesimääräinen myynnin kasvu ja pääoman tuotto.*
- 8) *Pääoman tuotto, liikevaihto ja varat suhteessa liikevaihtoon.*
- 9) *Pääoman tuotto, nettomyynti, prosentuaalinen myynnin ja työntekijämäärän kasvu.*
- 10) *Työllistävyys, sijoitetun pääomantuottoprosentti ja työvoiman tuottavuus.*

Edellä mainittuihin talouden tunnuslukuihin viitaten Laitinen (2007:342) kuvaa kasvuyrityksen terveyskolmiossa keskeiseksi ja kannattelevaksi tekijäksi kannattavuutta,

jonka varassa yrityksen toimintaedellytykset lepäävät. Kannattavuuden Laitinen (2007:342) määrittelee olevan yrityksen kykyä tuottaa sijoitetulle pääomalle riittävä tulos suhteessa sidosryhmien odotuksiin ja vaateisiin. Maksuvalmius taas tarkoittaa kykyä selviytyä maksuvelvoitteistaan. Maksuvalmiuden perinteiset ulottuvuudet ovat yrityksen varanto ja tulorahoituksen virta.

Vakavaraisuus taas on yrityksen tervehjoista rahoitusrakennetta; vieraan pääoman hallitsevuus ei ole liian suuri (omavaraisuusaste on hyvä). Vakavaraisuuteenkin liittyy kaksi dimensiota, rahoitusrakenne ja takaisinmaksukyky. (Laitinen 2007 342-345).

Kasvu on yrityksen arvoon vaikuttava tekijä, se kertoo yrityksen/organisaation tulevasta potentiaalista. Kasvu on osa myös organisaation suorituskykyä tai liiketoiminnan suorituskykyä (Business performance), jolla tarkoitetaan organisaation menestymistä ja kykyä tehdä tulosta eli kasvaa. (Laitinen 2008: 341). Suorituskyvyn mitattavia asioita kutsutaan menestystekijöiksi, jotka ovat organisaation kannalta keskeisiä tekijöitä sen kannattavuuden ja kasvun takaamiseksi. (Lönnqvist, Kujansivu & Antola 2005: 22-29). Organisaation kasvukykyä ja tuottavuutta merkittävästi selittävänä tekijänä pidetään aineetonta pääomaa. Aineettoman pääoman mittaamisella saadaan huomattavaa lisäarvoa taloudellisille analyyseille. (Piekkola 2011: 16-17).

Menestystekijät voidaan jakaa em. taloudellisiin ja ei-taloudellisiin tekijöihin. Menestystekijät voidaan määrittää suoraan organisaation strategiasta, tulee siis tunnistaa toiminnan kannalta tärkeimmät tavoitteet. Tavoitteiden tunnistamisen jälkeen, määritetään menestystekijät. Ei-taloudelliset menestystekijät voidaan nimetä aineettomaksi pääomaksi, joilla tuetaan taloudellisten tulosten saavuttamista. (Lönnqvist ym. 2005: 22-29, 109).

Aineettoman pääoman osa-alueet jakautuvat kolmeen osaan:

1. Inhimilliseen pääomaan, johon sisältyy työntekijän: Osaaminen, tiedot/taidot, koulutus, pätevyudet, lahjakkuudet, työkokemus, asiantuntijuus, innovatiivisuus, proaktiivisuus ja yrittäjämäinen asenne.

2. Suhdepääomaan, johon sisältyy organisaation: Brändi ja imago, asiakkuudet, asiakasuskollisuus, verkostot muihin yrityksiin/toimijoihin ja suhteet muihin sidosryhmiin, markkinaosuus sekä maine.
3. Rakennepääomaan, johon sisältyy mm.: Prosessit, ”Älyllinen omaisuus”, patentit, tekijänoikeudet, tuotemerkit, lisenssit ja muut oikeudet, johtamisfilosofia, arvot ja organisaatiokulttuuri, teknologiat ja tietojärjestelmät sekä tutkimus ja tuotekehitys. (Cronje & Moolman 2013; Lönnqvist & Mettänen 2003; ETLA 2002).

Lönnqvist ym. (2005:191) ja ETLA:n (2002) mukaan aineettoman pääoman mittarit tulisi suunnitella strategian ja vision avulla: Mikä on organisaation pitkän aikavälin tavoite ja mikä on sen menestystekijä aineettomissa pääomissa? Mitattavan menestystekijän määrittelyn jälkeen, organisaation tulisi määrittellä mittari, jolla tekijää mitataan. Aineettomien pääomien tunnistamisen ja mittaamisen jälkeen kolmanneksi vaiheeksi organisaatiossa nimettiin seurantavaihe, joka sisältää arvioinnin siitä, miten aineettomaan varallisuuteen sijoitetut varat vaikuttavat aineettomien voimavarojen kokonaistilanteeseen. Seurannan tuloksena saattaa organisaatiossa löytyä uusia aineettomia menestystekijöitä tai niitä voidaan kehittää lisää. Organisaation kasvun tunnistaminen riippuu Delmarin, Davidssonin ja Gartnerin (2003: 213) mukaan käytetyistä mittareista. Jos esimerkiksi keskitytään vain myynnin kasvuprosenttiin jää todennäköisesti huomaamatta suuri määrä yrityksiä, jotka kasvavat muilla mittareilla mitattuna todella vahvasti. Tosin McKelvien ja Wiklundin (2010: 266) mukaan on käyty keskusteleluja myynnin olevan tehokkain muuttuja tarkastellessa kasvua eri maissa samalla toimialalla toimivien yritysten välillä ja ilmeisesti se on myös yrittäjien mielestä toimiva mittari kasvua arvioitaessa.

2.3 Festivaalin kasvuun vaikuttavat tekijät

Festivaalin koko on tärkeä muuttuja useista syistä tarkastellessa kasvua. Monissa yhteiskunnissa on yleinen oletus, että kasvu on normaalia ja hyvää, joten järjestöjen ja nähtävyyksien vetovoiman sekä tapahtumien odotetaan kasvavan iän ja menestyksen

myötä. (Andersson, Getz & Mykletun 2013:83). Andersonin ym. (2013) tutkimuksen tapauksissa norjalaisista festivaaleista, suurikokoisia voidaan rinnastaa menestykseen, koska organisaation tuotteella on korkea kysyntä tai kenties ne heijastelevat osoitettua tarvetta palvelulle, joka palkitaan julkisen sektorin avustuksella. Festivaalin suurempi koko voi johtaa suurempaan vetovoimaan matkailullisesti. Vetovoiman kasvu voi johtua paremmasta maineesta, tarjolla olevien kokemusten todellisesta tai epäsuorasta monimuotoisuudesta sekä markkinointitehosta, joka syntyy suuremmista tuloista. Festivaaliorganisaatiot toimivat yleisimmin julkisella ja voittoa tavoittelemattomilla sektoreilla, mutta voittoa tavoittelevat yritykset järjestävät myös festivaaleja. Vaikka julkisen ja ei-kaupallisen festivaalijärjestön tyypillinen yhteisöpalvelu suuntautuminen ei sulje pois markkinointisuuntautumista, on loogista odottaa, että voittoa tavoittelevat festivaalit ovat asiakas ja markkinointi suuntautuneempia. Andersonin ym. (2013) tutkimuksen yhteydessä markkinointiorientoitumisen todettiin olevan ennen kaikkea osa festivaalin filosofiaa tai arvojoukko, joka nousee esiin erilaisina markkinointi- ja johtamisstrategioina. Anderssonin ym. (2013) tekemän tutkimuksen tapahtumapopulaatioon kuului erikokoisia tapahtumia. Tutkimustulosten mukaan pienet festivaalit vastaavat yleisesti tarkasti segmentoituun kysyntään, mutta ne voivat myös kasvaa kilpailukykyisiksi organisaatioiksi, jotka muuttavat yleisönsä dynamiikkaa. Keskikokoiset ja suuret festivaalit tarvitsevat enemmän resursseja kuin pienet festivaalit ja ehkä kehittävät festivaalijohdon taitoja, jotka lopulta hyödyttävät koko tapahtumapaikkakunnan väestöä. On myös mahdollista, että erittäin suuret, hyvin hoidetut ja onnistuneet festivaalit jyräävät alleen pienemmät festivaalit, joilla ei ole institutionaalista asemaa. Anderson ym. (2013: 98). Andersonin ym. (2013:98) tutkimuksessa todettiin, että vanhemmat festivaalit ovat suurempia ja niillä on johtajia, joilla on pidempi kokemus. Johtamiskokemuksen suhteen vanhat festivaalit ovat suurempia, kuin keski-ikäiset ja nuoret festivaalit.

Andersonin ym. (2013:95-96) mukaan festivaalien kasvun tulisi olla ainakin osittain riippuvainen kilpailuedun löytämisestä markkinoilla ja oikeiden sidosryhmien (kuten asiakkaat, sponsorit tai muut rahoituslähteet) löytymisestä. Festivaalit, joilla on kasvumahdollisuuksia, näyttävät olevan enemmän huolissaan kilpailusta ja innovaatiokyvystään, kun taas suuret festivaalit näyttävät olevan riippuvaisempia

muutamasta voimakkaasta sidosryhmästä. Pitkäikäisyys näyttää vaikuttavan sponsorituloihin myönteisesti ja varsinkin vanhat tapahtumat olivat tutkimuksen mukaan onnistuneet paremmin keräämään sponsorointituloja verrattuna aloittaviin festivaaleihin. Tutkimuksen mukaan festivaalit ovat riippuvaisia voimakkaista sidosryhmistä, joiden avulla hankitaan resursseja festivaalien järjestämiseen, mutta eri kokoluokan festivaalien kesken oli eroja lähinnä riippuvuudesta maksavien asiakkaiden määrään ja niihin festivaaleihin, jotka olivat riippuvaisia lähinnä sponsorituloista. Pienet festivaalit olivat riippuvaisia asiakasmääristä ja isot kykenivät kompensoimaan lipputuloja sponsorointitulojen avulla. (Anderson ym. 2013:98).

Tutkimuksessaan Andersson ym. (2013:95) havaitsivat, että monet festivaalit eivät kasva, eivätkä halua kasvaa monista syistä. Yhtenä syynä nähtiin olevan paikallisen yhteisön suhtautuminen kasvuun, toisilla on kapasiteettirajoitteita, rajoitteet voivat olla rakenteellisia (eli ympäristöllisesti tai laillisesti määriteltyjä) tai vapaaehtoisia (toisin sanoen halutun kokemuksen antamisesta asiakkaille, festivaalin lokaation tai sponsoreiden valinnasta riippuvaisia). Anderson ym. (2013:95-98) näkevät maaseutualueiden ja pikkukaupunkien olevan ehdottomasti festivaalien ammattimaisuutta ja kasvun rajoittava tekijä. Johtamistyylyt- ja taidot vaihtelevat festivaalien koon mukaan ja ehkä myös selittävät, miksi festivaalit ovat suuria tai pieniä. Vaikkakin on nähtävissä, että varsinkin musiikkifestivaalit käynnistyvät suuressa mittakaavassa, niin kaupungeissa kuin maaseudullakin ja voivat houkutelaa välittömästi suuriakin väkijoukkoja.

Andersonin ym. (2013) tutkimuksen loppupäätelmien mukaan, poliittisen johdon ja paikallisten päättäjien on ymmärrettävä, että festivaalin rahallisen tuloksen ja koon kasvu ei välttämättä tapahdu yksin tai ilman ekologisesti asetettuja rajoituksia. Resurssien lisääminen tapahtuman ympärille ja turvaamalla tapahtumalle markkinaraon auttavat päättäjät festivaalia saavuttamaan kasvua, mutta eivät takaa, että jokainen tapahtuma selviää tai onnistuu. Toiminta joka edistää tapahtumamatkailua tietoisesti ja hyödyntää festivaaleja yhteiskunnallisiin ja kulttuuripoliittisiin tavoitteisiin, on selvästi prosessi, joka leviää innovaatioiden leviämisen myötä ja nopeuttaa kasvua festivaalialalla. On

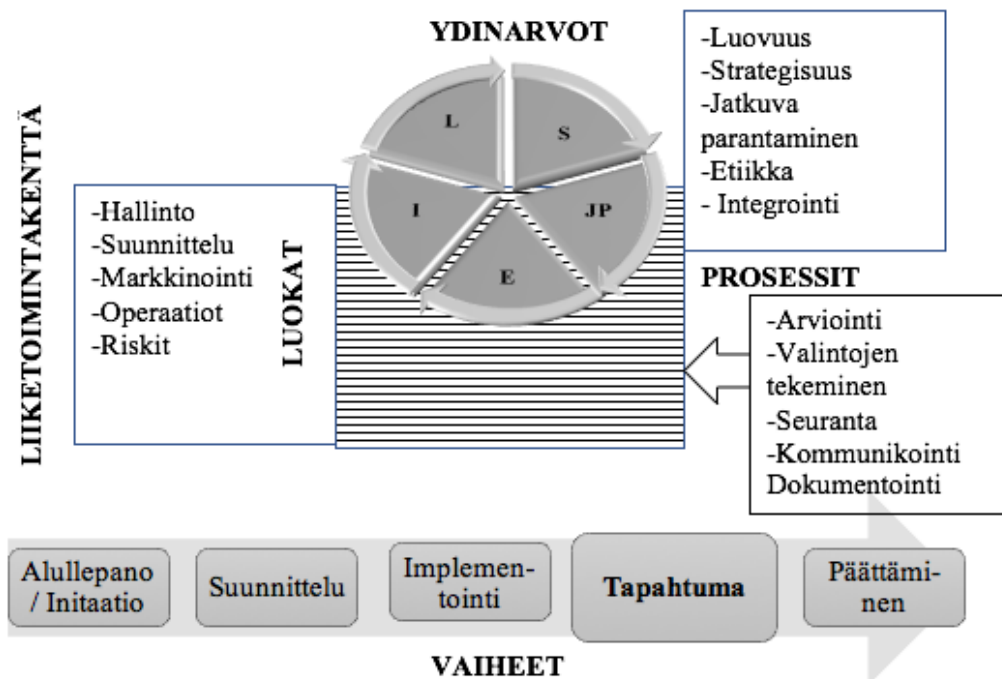
kuitenkin muistettava, että festivaalin tuloksen positiivinen kasvu johtaa kilpailun lisääntymiseen. Kaiken kaikkiaan Andersonin ym. (2013) tutkimuksen mukaan näyttää epätodennäköiseltä, että jokin yksittäinen festivaali tai jonkin alueen festivaalien ympärillä pyörivä verkosto voisi tuottaa tai ylläpitää suurta määrää suhteellisen suuria tapahtumia kovinkaan pitkään vaikuttamatta alueen väestön käsitykseen tapahtuman tärkeydestä tai sen positiivisista taloudellisista vaikutuksista.

2.4 Festivaaliorganisaation johtaminen

Festivaalien johtaminen on monimutkainen tehtävä, se on sekoitus luovuutta ja kulttuurin ymmärtämistä, samalla kuitenkin festivaalin johtaminen vaatii osaamista niin kassavirtojen hallinnasta, budjetointista, markkinoinnista artistien, sponsoroiden kuin julkisen sektorin tarpeiden/toivomusten huolehtimisesta, sekä osaamista motivoida henkilökuntaa ja vapaaehtoistyöntekijöitä. Lisäksi johtajan tulee ymmärtää yleisön, paikallisten asukkaiden toiveita ja osata samalla suunnitella jo tulevaa festivaalia. (Frisby & Getz 1989; Silvers, Bowdin, O'Toole & Nelson 2006; Jordan 2015:80). Hyvän festivaalijohtajan tunnistaa hyvästä verkostoitumiskyvystä oman festivaaligenren sisällä, innokkuudesta promotoida festivaaliaan ja kehittää sen erinomaisuutta. Hyvä festivaalijohtaja asettaa taiteellisen visionsa korkealle ja on sitoutunut uusien yleisöjen löytämiseen. (Jordan 2015:115). Jordan (2015:82-85) ja Frisby ym. (1985) toteavatkin, että vaikka festivaaleilla on usein varsin pieni henkilöstö, festivaalit ovat monimutkainen organisaatio johtaa. Johtaja on keskellä verkostoja, joka voi koostua globaaleista sponsoreista, artisteista ja paikallisista vapaaehtoisista, jotka kaikki ovat elintärkeitä festivaalin onnistumiselle. Festivaalijohtajien pääprioriteettien nähdään olevan taiteellisen sisällön laatu ja uusien yleisöjen löytäminen.

Silver ym. (2006) ovat koonneet tapahtumajohtajan tarvitsemat taidot ja luoneet mallin tapahtumien johtamisen tarvitsemasta tietopohjasta (*Event management body of knowledge, EMBOK*), osa taidoista on tuotu esiin edellisessä kappaleessa. Kuviossa 8 tuodaan esiin EMBOK-malli kokonaisuudessaan, mallissa siirrytään eri tapahtuman järjestämisen vaiheiden kautta taitoihin, mitä tapahtumanjohtaja tarvitsee missäkin

vaiheessa. Läpi eri vaiheiden kantavana voimana kulkevat johtajan ydinarvot. Silver ym. (2006) luettelevat tapahtumajohtajan taidoiksi tärkeysjärjestyksessä tutkimuksensa perusteella oleva: Organisaatiotaidot, pikkutarkkuus, kuuntelevuus, ongelmien ratkaisutaito, hyvä suullinen ulosanti, multitaskaaminen, ihmissuhdetaidot, päätösten tekemisen taito, kirjallinen kommunikaatio, ajanhallinta, johtajuus, stressinsieto, tietotekninen osaaminen, markkinointi, henkilöstönjohtaminen, riskien hallinta, lakien ja määräysten tuntemus, kirjanpito, julkinen puhuminen ja opettaminen.



Kuvio 5: EMBOK-malli (Mukaihtu: Silver ym. 2006:51).

EMBOK-malli tarjoaa viitekehyksen, joka piirtyy osaamisen kenttään, tapahtuman järjestämisprosessiin ja johtajan ydinarvojen ympärille. Viitekehyksen yhtenä tarkoituksena on legitimoida tapahtumanjohtajan asiantuntijuus tapahtumanjohtamiseen tarvittavien tietojen ja taitojen osalta. Jokainen kuviossa 8 kuvattu vaihe noudattelee projektienjohtamiselle tyypillisiä vaiheita. Prosessit noudattelevat yleisesti hyväksytyä mallia riskienhallinnasta. Luokat voidaan ajatella johtamisen eri osa-alueina, jokainen luokka on oma elementtinsä, jotka ovat subjekteina johtamisen eri tarkoituksissa. (Silver

ym. 2008:32-33, 51). Getz ym. (2010) kritisoivat EMBOK-mallia sen liiallisesta keskittymisestä osaamisten ympärille, he näkevät tapahtumien johtamisen olevan paljon kompleksisempi kokonaisuus, kuin luettelo osaamisista. Omassa viitekehyksessään Getz ym. (2010:32) tuovat esiin johtajan tarvitseman ymmärrystä festivaalikokemuksen luonteesta ja tarkoituksesta niin festivaalivieraille, kuin sidosryhmäkumppaneille. Tapahtuman suunnittelussa ja johtamisessa tulee ottaa huomioon oppimisen näkökulma aiemmin järjestetyistä tapahtumista, yhdistää suunniteltuun tapahtumaan liittyvä kokemuksellisuus ja merkitykset: Festivaalijohtajan tulee osata tarkastella tuloksia ja vaikutuksia johtamisen näkökulmasta dynaamisten mallien ja prosessien kautta. (Getz ym. 2010:31).

Luonila (2014: 40-41) puolestaan tarkastelee festivaalijohtamista pirullisena ongelmana kompleksisuusajattelun kautta, jolloin organisoitumisen ja festivaalitoiminnan johtamisessa vaaditaan ymmärrystä ja osaamista punnita ratkaisuvaihtoehtoja vuorovaikutteisesti sidosryhmäkumppaneiden kanssa. Johtajan tulee sietää ratkaisujen keskeneräisyyttä: Yhteistyökumppanit (yritykset/kunnat/rahoittajat) näkevät festivaalit kanavana tavoittaa asiakkaitaan tai kasvattaa omaa brändipääomaansa. Festivaalin onnistuminen tai epäonnistuminen määrittää pitkälti yhteistyön jatkuvuuden, joten festivaalijohtajan tulee ymmärtää kumppanuuksien mahdollista kertaluonteisuutta. Anderson & Getz (2008:217) ehdottavatkin tutkimuksensa perusteella, että festivaalijohtajien tulisi kiinnittää erityistä huomiota sidosryhmäsuhteiden hoitamiseen, varsinkin isojen sidosryhmien, jotka tarjoavat resursseja festivaalin onnistumiseen. Lisätäkseen festivaalin elinvoimaisuutta ja jatkuvuutta tulisi festivaalijohtajien identifioida kunkin sidosryhmän tärkeys oman toimintansa kannalta ja kehittää strategisia kumppanuuksia molempia hyödyttävään suuntaan.

Luonila (2016:109 -110) tiivistää kuviossa 6 tutkimuksensa ”*Johtamisen viitekehyksen verkostomaisessa ja toimintatavaltaan projektimaisessa festivaalituotannossa*”. Festivaalijohtaminen merkitysten verkostossa tarkoittaa tiiviiden suhteiden luomista eri kumppaneihin ja pyrkimystä vaikuttaa festivaalituotteen avulla kriittisiin sidosryhmäkumppaneihin.



Kuvio 6. Festivaalijohtaminen merkitysten verkostossa. (Mukailtu Luonila 2016:110).

Luonilan (2016:114-115) tutkimus osoittaa festivaaliorganisaation mission, luonteen ja muodon vaikuttavan johdettavissa oleviin tuotannon rakenteisiin ja yhteistyömalleihin. Toimivien yhteistyömallien kautta korostuu johtajan kyvykkyys tuottaa ja luoda lisäarvoa tuovia sisältöjä ja yhteistoimintatapoja verkostossaan. Andersson ym. (2008:218) mukaan on tunnistettu kaksi onnistunutta strategista toimintatapaa, jotka sitouttavat verkoston toimijoita hyvin festivaaliin. Ensimmäinen on median ja yhteistyökumppaneiden sitouttaminen festivaalin sponsoreiksi ja toinen tapa on vahva osallistuminen sen yhteisön toimintaan, missä festivaali järjestetään.

3 TUTKIMUSMENETELMÄT

Laadullista tutkimusta (kvalitatiivista tutkimusta) kuvataan mm. käsityöläisyydeksi, luovaksi prosessiksi, joka vaatii tutkijalta niin lukeneisuutta, kuin herkkyyttä oman aineistonsa tuntemuksessa. Laadullisen tutkimuksen tärkeimpiä tavoitteita on inhimillisen ymmärryksen lisääminen. Tulkinta laadullisessa tutkimuksessa syntyy teorian ja empirian vuoropuhelusta. (Syrjäläinen, Eronen ja Värri 2007:8).

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa teoreettinen viitekehys määrittää sen, millaista aineistoa tulee kerätä ja millä menetelmällä aineistoa analysoidaan. Problematiikan aineiston analysoinnin menetelmän valintaan tuo se, että laadulliselle tutkimukselle on luonteenomaista tarkastella ilmiötä monelta kantilta ja problematisoida ilmiselviä näkökulmia. Luonteenomaista laadulliselle tutkimukselle on myös kerätä aineisto, joka mahdollistaa monenlaiset tarkastelukulmat. Ominaista laadullisen tutkimuksen aineistolle on ilmaisullinen rikkaus, monitasoisuus ja kompleksisuus. Laadullinen tutkimusprosessi rakentuu jonkin tyyppistä suhteuttamista etukäteen silmällä pitäen, lähtien teoreettisesta viitekehystä kohti tutkimustuloksia. (Alasuutari 2011: 63-64, 193).

3.1 Tutkimuksen etiikka

Etiikka ohjaa sitä, miten elämme elämäämme. Yhteiskuntaa ja säännöksiä ohjaavat lait, kirjoittamattomat ja lakiin kirjoitetut. Myös tutkijaa ohjaa tutkijan eettiset periaatteet ja kysymykset, jotka tulee ottaa huomioon tutkimusta tehdessään ja sen edetessä (Eriksson ja Kovalainen 2016: 63). Tämän Pro Gradun kirjoittaja on itse työskennellyt useita vuosia festivaalitapahtumien kaupungissa Etelä-Pohjanmaalla. Tutkijan kaikki se tieto ja kokemus mitä kyseisten organisaatioiden toiminnasta oli vuosien saatossa kertynyt oman ammatin ja työnantajan kautta, piti rajata tämän tutkimuksen ulkopuolelle mm. salassapitovelvollisuuden vuoksi.

Toisaalta tutkimuksen edetessä tuli eteen tutkijan silloisen työnantajan yhteistyökumppanuuksien vaikutusten välttäminen tai niiden kautta vaikuttamisen huomioon ottaminen. Samoin, kuin sosiaalisten siteiden vaikutus tutkittavien kohdeorganisaation jäseniin.

Tutkimuksen alussa tuli miettiä kohdeorganisaation suhdetta toisiinsa ja sen mahdollisia vaikutuksia esimerkiksi haastatteluiden saatavuuteen tai haastatteluiden kautta vaikuttamiseen toisiinsa, kilpailullisessa asemoinnissa paremmin pärjätäkseen.

3.2 Monitapaustutkimus

Tapaustutkimusta voi sisältää monia eri tutkimusmenetelmiä. Siksi onkin perusteltua sanoa, että tapaustutkimus ei ole tutkimusmetodi vaan tutkimustapa, jonka sisällä voidaan käyttää erinäisiä aineistoja ja menetelmiä. Kaikkien empiiristen tutkimusten voidaan katsoa käsittelevän tapauksia ja tapaustutkimus on perusteellinen ja tarkkapiirteinen kuvaus tutkittavasta ilmiöstä. Lähtökohtaisena tavoitteena on kerätä monipuolinen aineisto ja tehdä perusteellinen kuvaus tutkimuksesta. Useimpia tapaustutkimuksia kuvaavia piirteitä ovat kokonaisvaltainen analyysi tapauksesta, monien eri aineistojen ja menetelmien käyttö, edeltävien tutkimusten käyttö ja hyödyntäminen, sekä tapauksen ja kontekstin rajan häilyvyys. (Bamberg ym. 2007: 9-10).

Tapaustutkimuksen käyttöä tässä tutkimuksessa puoltaa myös Koskisen ym. (2005:174) toteamus: ”*Ottamalla kohteeksi tapauksen, jonka luonne johdattelee käyttämään muita kuin perinteisen liiketaloustieteelliseen käsitteistöön kuuluvia termejä, tutkijalla on mahdollisuus näyttää, miten tuttujen käsitteiden merkitystä voidaan laajentaa ja syventää tutkimalla niitä toisen tyyppisessä kontekstissa*”. Tässä tutkimuksessa tutkittavat kohteet (5 kpl) eivät muodosta homogeenistä joukkoa, vaan tutkimukseen valikoituneet festivaalit edustavat eri musiikkigenrejä, eri paikkakuntia ja toimivat erilaisella organisaatiopohjalla (Ry / Oy).

Aineistona käytettiin lisäksi tutkimuksen kohdefestivaalien internetsivustoilta/ sosiaalisesta mediasta saatavia tietoja mm. kävijämäärien muutoksista ja kohdefestivaalien historiasta tutkijan ymmärryksen lisäämiseksi kyseisen festivaaliorganisaation muodostumisesta ja elinkaaresta. Tutkimuksessa perehdyttiin samaa aihepiiriä aiemmin käsitelleisiin tutkimuksiin, niin kasvun, kuin festivaalitoiminnankin osalta.

3.3 Asiantuntijahaastattelu ja sisällönanalyysi

Aineisto kerättiin kohdeorganisaatioiden avainhenkilöitä haastattelemalla, haastattelukysymykset (Liite 1.) lähetettiin etukäteen haastateltaville ja haastattelun aikana tehtiin tarkentavia kysymyksiä esiinnoisseista teemoista. Haastattelu on tässä tutkimuksessa osa monitapaustutkimuksen menetelmiä. Haastattelu suoritettiin puolistrukturoidusti (teemahaastattelu). Teemahaastattelu antaa haastateltavalle enemmän tilaa vastata, kuin esimerkiksi lomakehaastattelu. Haastattelijä määrää kysymykset, mutta haastateltava voi vastata niihin omin sanoin ja poiketa annetusta kysymysjärjestyksestä (Koskinen ym. 2005: 104).

Haastattelut suoritettiin elokuussa 2017, tapahtumien oltua kyseiseltä vuodelta ohitse. Haastattelut tallennettiin ja litteroitiin, aineiston analysoinnin helpottamiseksi. Haastatteluissa ja litteroinnissa keskityttiin esiin nousseisiin asiasisältöihin, haastateltavien kokemukseen/näkemykseen kasvusta festivaaliorganisaation ja kyseisten tapahtumien osalta.

Asiantuntijahaastatteluissa kiinnostuksen kohteena ei ole itse haastateltava, vaan tieto joka hänellä on hallussa. Haastateltujen valikoituminen perustuu heidän institutionaaliseen asemaan tai muuhun tutkimuskohteeseen liittyvään prosessiin. Asiantuntijahaastattelussa olennaista on haastattelussa saadun tiedon käytön tavoite, pyrkimys tutkittavan kohteen faktuaaliseen kuvaukseen. (Alatalo & Åkerman 2010:3 372, 375).

Tässä tutkimuksessa haastateltuja voidaan pitää oman alansa ja oman festivaalinsa asiantuntijoina ja haastattelun analysointi perustuu näkökulmaan, jossa haastateltavan antaman kokemusperäisen tiedon katsotaan olevan totta ja perustuvan asiantuntijuuteen. Faktanäkökulman kautta aineistoa tarkasteltaessa, analyysivaihe alkaa jo haastatteluihin valmistautuessa tutustumalla tutkittavaan kohteeseen. Analyysi jatkuu haastattelutilanteessa yhteistyössä haastattelijan ja haastateltavan välisessä kommunikaatiossa. Haastatteluiden faktaluentaan nojaavan analyysin kivijalkana on jatkuva, eri lähteiden kriittinen ristiinluenta. (Alatalo ym. 2010: 378, 390).

3.4 Aineiston analysointi

Tutkimuskysymykseen festivaalien kasvuhaluudesta vastataan tutkimuksessa keräämällä haastatteluissa saaduista tiedoista elementit, jotka nousivat esiin kysymyksen 2, 6 ja 7 (Liite 1) kautta: Miten olette hakeneet kasvua, mitkä tekijät vaikuttavat tulokseen/onnistumiseen ja mitkä tekijät tulevaisuudessa näette kriittisinä tekijöinä festivaalinne jatkuvuudelle? Mainitut elementit koottiin omaan taulukkoon ja sen pohjalta rakennettiin festivaalien kasvutekijöitä kuvaava kuvio (Kuvio 14), niistä kasvutekijöistä, jotka mainittiin haastatteluissa useaan kertaan.

Aineiston analyysissä käytettiin luokittelun apuna Varamäen ym. (2007) kehittämää kasvun viitekehystä (kuvio 2). Toisena viitekehystenä analyysille käytettiin Gordonin ym. 2016 orgaanisen kasvun lähteitä (Taulukko 2). Näiden avulla saatiin vastaus tutkimuskysymyksiä tarkentaviin raameihin: Mitkä tekijät vaikuttavat festivaalien kasvuun?

Litteroitujen haastattelujen vastaukset luokiteltiin kasvun viitekehyksestä sekä orgaanisten kasvun lähteistä löytyvien teemojen kautta organisaatiokohtaisesti. Nousiko haastattelussa esiin kasvun viitekehyksessä ja orgaanisen kasvun tunnusmerkistössä mainittuja elementtejä?

3.5 Tutkimuksen validiteetti ja reliabiteetti

Sisäisen validiteetin varmistamiseksi tulee kirjallisuuskatsauksen olla totuudenmukainen, eikä se saa sisältää omia näkemyksiä, vaan noudatella niitä tieteellisiä tosiseikkoja joita aikaisemmissa tutkimuksissa on tullut ilmi ja pysyä faktoissa. Monitapaustutkimuksessa kuvattujen organisaatioiden kuvaus tulee perustua niihin virallisiin tietoihin, joita on saatavilla, ei aikaisempaan tietooni organisaatioista tai tuntumaan siitä, mitä on tapahtunut tai tapahtumassa. Ulkoinen validiteetti varmistuu tutkimuksen edetessä, pyrkimyksenä on kuitenkin löytää myös jotain uutta, mikä on kuitenkin yleistettävissä samanlaisiin organisaatioihin, jotka eivät ole olleet mukana tässä tutkimuksessa sen kautta, että kuvaus tutkittavista kohteista on mahdollisimman monipuolinen. (Koskinen ym. 2005:254).

Reliabiliteetin tulee kiinnittää huomiota varsinkin aineiston haastatteluosuudessa ja sen analysoinnissa, tulee löytää teorian kautta ne indikaattorit, joilla festivaaliorganisaatiota ja sen kasvatapaa voidaan mahdollisimman aukottomasti kuvata. Lisäksi työssä tulee tarkasti kuvata, mitä on tehty ja miksi näin on tehty ja miten tähän lopputulokseen on päädytty. (Koskinen ym. 2005:255.)

4 TUTKIMUSAINEISTOT JA NIIDEN ANALYYSI

Tässä luvussa keskitytään esittelemään tutkimusaineisto ja festivaalitoiminnan erityispiirteitä, jotka vaikuttavat festivaalin kasvuun liitettäviin tekijöihin. Festivaaleilla katsotaan olevan suuri merkitys eri taiteenalojen kehityksessä ja uusien ilmiöiden esiin nostamisessa kulttuurikentässä. Festivaalit ovat myös iso työllistäjä, taiteilijoiden ja muiden luovien alojen tekijöiden työllistäjinä sekä suoraan, että välillisesti muiden alojen työllistyvien määrä on merkittävä. Isoimmat festivaalit, joilla on omat organisaatiot, työllistävät ympärivuotisesti. Festivaalien toteuttajajoukkoon kuuluu myös paljon talkootyöläisiä, joille talkootyö voi tuoda uusia verkostoja ja samalla työmahdollisuuksia. (Herranen 2016:160-161). Festivaalilla käsitetään laajasti erilaiset tapahtumat, jotka voivat olla sisällöltään musiikkia, taidetta tai liikuntaa. (Valkama 2003:7-8). Kulttuuritapahtuman ja festivaalin käsitteet kuitenkin voidaan määritellä Herrasen ja Karttusen (2016: 13) mukaan erikseen, yksittäinen musiikkiesitys ei täytä festivaalin tunnusmerkkejä, festivaali kestää pääsääntöisesti enemmän, kuin yhden päivän ja sisältää useita esityksiä ja esiintyjä.

Festivaalitoiminta on elämyksien tuottaminen festivaalivieraille, voidaan siis todeta festivaaliorganisaatioiden toimivan myös elämystalouden ”pelikentällä”. Ihmiset ovat alkaneet arvostaa enemmän elämyksiä, kuin itse fyysistä tuotetta. Ei arvosteta enää niinkään asioita mitä omistat tai tunnet, vaan mitä olet tehnyt ja kokenut. Ihmiset etsivät uniikkeja elämyksiä saadakseen lisäarvoa elämäänsä. (Herlin, Leroux & Seidel 2009: 16). Elämys syntyy, kun palveluntarjoaja tarkoituksellisesti käyttää myymäänsä ydintuotetta/palvelua elämyksen synnyttämiseen asiakkaalle. (Pine & Gilmore 2011:27-39). Pine ym. (2011:241-242) kuvaavat elämystaloudessa (*Experience economy*) olevan kysynnän perustana elämyksellinen kokemus, ei niinkään palvelusta tai tuotteesta saadut hyödyt. Ainoastaan hyvät tavarat/palvelut tai raaka-aineet eivät yksin takaa kilpailukykyä elämystalouden markkinoilla, vaan suurimmat taloudelliset tuotot saadaan tarjoamalla asiakkaalle elämyksellisiä tuotteita tai palvelukokemuksia. Toisaalta Nilsenin ja Dalen (2013: 65-81) mukaan kahden eri käsitteen: Elämystalous (*experience economy*) ja

elämystoimialat (*experience industries*) tulisi eriyttää keskustellessa elämyksellisiin liittyvistä palveluista ja tuotteista. Elämystalous tulisi nähdä laajana liiketaloudellisena prosessina, jossa elämys integroituu fyysiseen tuotteeseen tai palvelutapahtumaan ja luo sille lisäarvoa. Elämystalous voidaan heidän mukaansa luokitella sekundaarisiksi elämyksien sektoriksi. Elämystoimialalla taas itse tuote on elämys ja on näin primaari elämyksien sektori. Elämys antaa asiakkaalle tuotteena uniikin, persoonallisen, epätavallisen ja ikimuistaisen hetken.

Festivaalien menestystä ei voi mitata vain elämyksien tuottamisen kautta, vaan myös saatujen tulojen perusteella. Festivaalien merkitys myös aluetaloudellisesti ja imagollisesti tapahtumapaikkakunnalle on merkittävä. Festivaalien kasvuun nähdään aikaisempien tutkimusten perusteella vaikuttavan uusien yleisöjen löytymisen ja festivaalien jatkuvuuteen vaikuttavan festivaalikävijöiden sitoutuminen festivaaliin. Tästä syystä tässä luvussa perehdytään festivaalivieraiden profiileihin, sekä motivaatiotekijöihin osallistua festivaaleille, Suomen festivaalientään sekä Etelä-Pohjanmaan alueen festivaaleja mahdollistaviin tekijöihin.

4.1 Tutkimukseen osallistuneet festivaaliorganisaatiot

Tähän pro gradu-tutkielmaan osallistui viisi Etelä-Pohjanmaan alueella järjestettävää festivaalia. Kaikkiaan haastattelupyyntöjä lähetettiin yli kymmenelle eri festivaalille, joista seuraavaksi lyhyesti esiteltävät festivaalit lähtivät mukaan. Tutkimukseen mukaan lähteneet festivaalit ovat musiikkipainotteisia festivaaleja ja jokaisella on oma genrensä. Festivaalipaikkakunnat ovat Ilmajoki, Kauhajoki, Kurikka ja Seinäjoki. Mukana tutkimuksessa on eri kokoluokan festivaaleja ja eri organisaatorakenteella toimivia. Kaksi on osakeyhtiöpohjaista ja kolme toimii yhdistyspohjalta.



Ilmajoen Musiikkijuhlat on oopperaan keskittyvä festivaali, joka järjestetään kesäkuussa Ilmajoella ja on 10 päivän mittainen tapahtuma. Oopperan lisäksi tarjonnassa on muita musiikkikonsertteja.

Keskimääräinen kävijämäärä on vuosittain: 10 000- 15000 henkilöä. Festivaali on järjestetty ensimmäisen kerran vuonna 1975, virallisesti rekisteröity vuonna 1977. Festivaalin järjestää Ilmajoen musiikkijuhlat ry. Musiikkijuhlien organisaatio on toiminnassa läpi vuoden. (www.ilmajoenmusiikkijuhlat.fi)



Seinäjoen Tangomarkkinat on tangomusiikkiin- ja tanssiin keskittyvä festivaali, järjestetään vuosittain heinäkuussa Seinäjoella. Keskeinen osa festivaalia on vuosittainen tangolaulukilpailu, jossa kruunataan tangokuninkaalliset. Ensimmäiset Tangomarkkinat järjestettiin vuonna 1985. Vuosittain kävijämäärä liikkuu n. 100 000 henkilön paikkeilla. Festivaalin tapahtumat jakautuvat 5:lle päivälle. Järjestävä organisaatio on Seinäjoen Tangomarkkinat Oy, jonka omistajat ovat: Seinäjoen Maila-Jussit ry, Ilmajoen Musiikkijuhlat ry, Seinäjoen kaupunki, Atria Oyj, Etelä-Pohjanmaan Osuuskauppa, Ilkka Oyj, Härmän Kuntoutus Oy, Seinäjoen Energia Oy, Sony Music Entertainment Finland Oy, Selmu ry, Marit ja Mikot ry, Gramofoni Oy ja Suomen Media & Action Oy. (www.tangomarkkinat.fi).



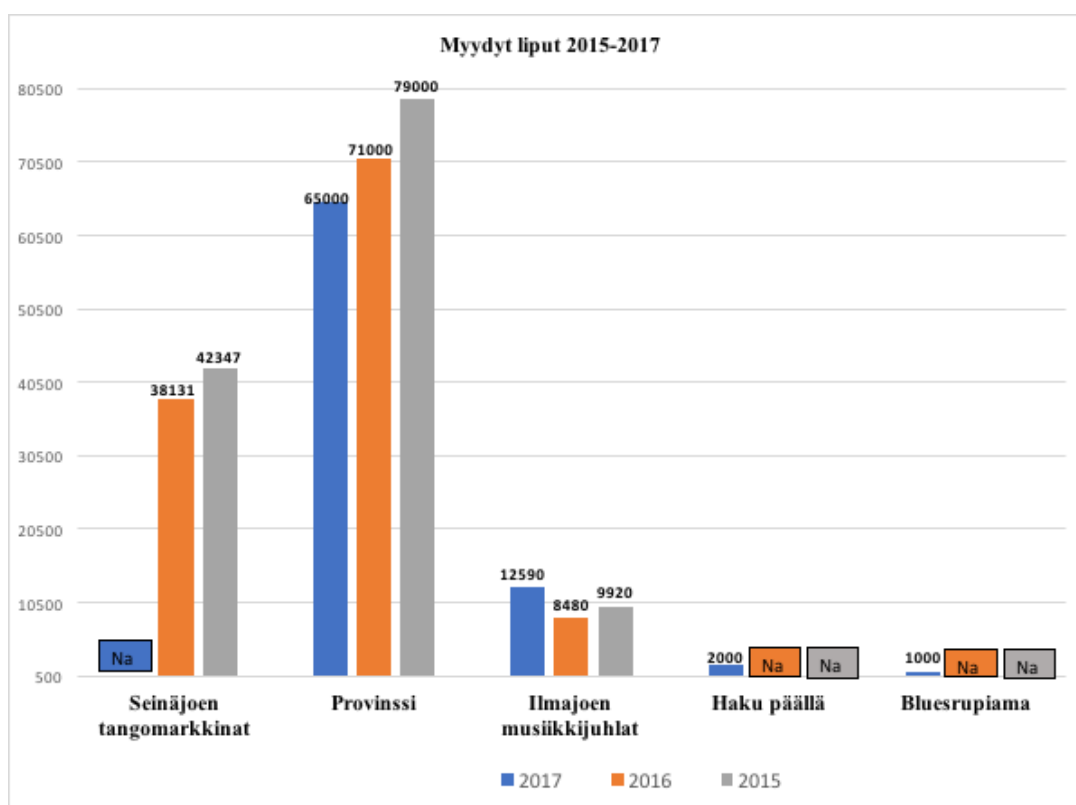
Provinssi on monimuotoisesti mm. rock ja popmusiikkiin keskittyvä festivaali järjestetään kesäkuussa Seinäjoella. Ensimmäinen Provinssirock järjestettiin vuonna 1979. Myöhemmin tapahtuman nimi lyhennettiin Provinssiksi. Keskimäärin 20 000-30 000 kävijää vuosittain. Festivaali on 3-päiväinen. Järjestävänä tahona taustalla on toiminut Seinäjoen elävän musiikin yhdistys Selmu ry. Nykyinen (2017) omistaja ja järjestäjätaho on Seinäjoki Festivals Oy/ FKP Scorpio. (www.provinssi.fi).



Bluesrupiama on vuodesta 2001 Kauhajoella järjestetty blues- ja jazzmusiikkiin keskittyvä tapahtuma, jonka järjestää Kauhajoen jazz & bluesclub ry. Festivaali on 2-päiväinen. Kävijöitä on vuosittain n. 1000-2000 kävijää. (www.bluesrupiama.fi).



Haku päällä on Kurikkalainen, alun perin ”Heilan haku”-festivaali, joka perustettiin vuonna 1998, järjestetään heinäkuussa. Festivaali on käynyt läpi muutosprosessin, jonka aikana on luovuttu rakkaus-teemasta lähes kokonaan. Ohjelmisto on nykyään monipuolinen; runoja, musiikkia ja moottoripyörien pärinää. Lapsille myös omaa oheisohjelmaa päiväsaikaan. Kävijöitä keskimäärin: 2000, päivän oheisohjelmissa 3000. Järjestävä taho Haku päällä ry, joka toimii talkoovoimin. (www.hakupaalla.com).



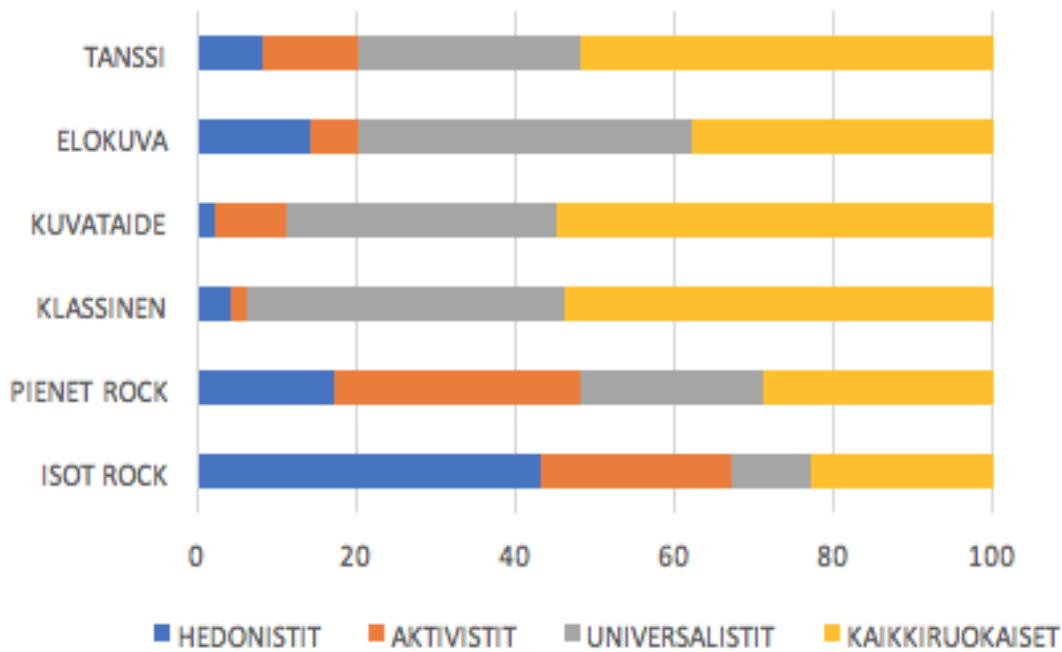
Kuvio 7. Myytyt liput (2015-2017) tutkimukseen osallistuneet festivaalit.

Seinäjoen tangomarkkinoiden osalta myytyjen lippujen määrä vuonna 2017 on samoissa lukemissa, kuin vuosi 2016. Haku Päällä ja Bluesrupiaman myytyjen lippujen määrä on pysynyt aikajänteen aikana keskimäärin samana vuosittain. Provinssin ennätysvuosi oli 2015, jolloin pääesiintyjä (mega headliner) veti festivaalialueen täyteen.

4.2 Festivaaliyleisöt ja osallistumisen motivaatiot

Kulttuuritapahtumiin eniten osallistuvina on yleisesti pidetty keski-ikäisiä naisia, tosin Linko & Silvanto (2011) havaitsivat festivaaleille osallistujien sukupuolijakaumassa, että miehet osallistuivat yhtä innokkaasti festivaaleille, kuin naiset. Ikäjakauma festivaaliyleisössä on laaja, riippuen festivaalin kohderyhmästä, musiikkigenrestä ja festivaalin sijainnista. Kinnunen (2016;118-122) löysi neljä eri festivaalien kävijäryhmää tutkimuksessaan, jonka aineistona toimi 2012-2013 kerätty data 1434 festivaalivieraalta. Keskimääräisesti yleisin vastaaja oli 33-vuotias korkeakoulutettu nainen, joka on vierailut samassa tapahtumassa 5 kertaa. Ryhmien määrittelyssä käytettiin 20 eri väitettä, joiden tärkeyttä vastaaja arvioi itselleen. Tekijät joihin väitteet liittyivät ovat: ”*Turvallisuus, yleisön määrä, tapahtumatila, sosiaalisen median käyttö, paikalliset palvelut, VIP-palvelut, tapahtuman arvot, sponsorit ja saavutettavuus*”. Tutkimuksen rajoittavana tekijänä huomioitiin, että vastaajajoukossa oli suuri määrä rockfestivaalikävijöitä. Kävijäryhmät Kinnusen (2016) mukaan ovat:

- 1) *Nuoret hedonistit*: Keski-ikä 28-vuotta, käyvät pääsääntöisesti suurilla festivaaleilla. Hauskanpito on olennainen osallistumismotiivi. Sosiaalisen median käyttö on itsestään selvää ja kokemuksen jakaminen sen kautta tärkeää.
- 2) *Positiiviset aktivistit*: Keski-ikä 30-vuotta. Pienempien rockfestivaalien kävijäryhmä, joka käyttää sosiaalista mediaa kokemuksensa jakamiseen. Tärkeää festivaaleilla ekologisuus ja lähiruoka. Ohjelmiston on oltava kiinnostava.
- 3) *Sisältöorientoituneet universalistit*: Keski-ikä 35-vuotta, korkeasti koulutettuja. Tärkeää ekologisuus, tasa-arvo ja sosiaalinen oikeudenmukaisuus. Tapahtumien skaala joille osallistuvat on laaja.
- 4) *Vakiintuneet kaikkiruokaiset*: Keski-ikä 37-vuotta, suhteellisesti eniten muihin ryhmiin nähden osallistuvat tapahtumaan yksin tai perheen kanssa. Käyvät kaiken tyyppisissä kulttuuritapahtumissa. Ryhmässä eniten miehiä (39%).



Kuvio 8. Kävijäryhmät tapahtumatyypeittäin. (Kinnunen 2016:120)

Festivaaliyleisöt voidaan jakaa kahteen eri kategoriaan, uusiin (ensikertalaisiin) ja vanhoihin sitoutuneisiin kävijöihin. Ensikertalaiset (uusi yleisö) ovat niitä, jotka ovat juuri löytäneet kyseisen festivaalin ja kokevat sen tunnelman ensimmäistä kertaa. Uudelleen tapahtumaan osallistuva (sitoutuneet kävijät) ovat joukko, jolla on jo kokemus tapahtumasta ja ovat tunnistaneet sen omakseen. Kumpikin kävijäjoukko ovat elintärkeitä festivaalin menestymiselle ja vakaudelle. Tutkimuksissa on havaittu näiden kahden kävijäjoukon eroavan toisistaan merkittävästi sosiodemografisilta ominaisuuksiltaan, kulutustottumuksiltaan ja matkustusmotivaation osalta. Uuden yleisön on havaittu käyttävän suuren summan rahaa festivaalin aikana, kun taas uusintakävijät viettävät pidemmän aikaa festivaalikaupungissa ja käyttävät enemmän rahaa koko vierailunsa aikana. Uusintakävijät edustavatkin festivaalille helppoa ja kustannustehokasta asiakasryhmää. Uusintakävijät ovat vähemmän hintasensitiivisiä, vaativat vähemmän markkinointia ja samalla houkuttelevat uusia asiakkuuksia ”puskaradio”-markkinoinnin kautta. (Kruger, Saayiman & Ellis 2010; Kitterlin & Yoo 2014). Kruger ym. (2010) havaitsivat tutkimuksessaan ensikertalaisten olevan verrattaen homogeeninen joukko, jota motivoi vapaa-ajalla rentoutuminen ja sosiaalinen interaktio. Kun taas

uudelleenkävijöiden huomattiin olevan kiinnostuneita ohjelmistosta ja siitä miten hyvin tapahtuma on tuotettu.

Motivaation uudelleen osallistumisen kannalta onkin nähty useiden eri tutkimuksien kautta olevan avaintekijä, mikä tulee ymmärtää festivaaliyleisöä tutkittaessa. Uudelleen osallistuminen tapahtumaan on vahva indikaattori hyvästä asiakaskokemuksesta. (Kruger ym. 2010). Iso-Britannialaisessa tutkimuksessa (2015) löydettiin 5 eri ryhmää, joiden motivaatiota osallistua paikalliselle festivaalille tutkittiin ja motivaatiotekijöiksi osallistua festivaalille todettiin olevan: Yhteinen aika perheen kanssa, elämysten hakeminen, ilmapiiri, päihteiden käyttö, oma elämäntapa, vahva kiinnostus kyseiseen musiikkigenreen sekä sosiaalisen kanssakäymisen. (Pilcher & Eade 2015). Suomalaisessa tutkimuksessa (2011) Helsingin alueen tapahtumiin osallistuneiden motivaation tutkimuksessa havaittiin päätekijöinä tapahtumaan osallistumisille olleen mm. Kiinnostuksen tapahtuman ohjelmistoon ja tiettyyn esiintyjään. Toisekseen ilmapiiri nähtiin tärkeänä tekijänä ja keskeiseen rooliin nousi myös elämyksellisyys. Osaltaan festivaalikokemuksen siirtäminen eteenpäin sukupolvelta toiselle oli myös yksi motivaatio osallistua tapahtumaan. Myös uuden oppiminen ”*valaistumisen diskurssi*” sekä ”*voimaannuttavan kokemuksen diskurssi*” tuotiin esiin vahvasti tutkimukseen osallistuneiden vastaajien taholta. (Linko & Silvanto 2011). Markkinatutkimuksessaan Tuuri, Rumpunen, Kortesuoma & Katajavirta (2012) toivat esiin samansuuntaisia osallistumismotivaatioita, kuin edellisekin tutkimukset. Esiintyjien merkitys kuitenkin korostui huomattavasti kahden tutkitun festivaalin kohdalla, 65-67 % piti esiintyjää tärkeimpänä syynä osallistua festivaalille. Muita motivaatiotekijöitä Tuurin ym. (2012) tutkimuksessa kerrottiin olevan yhdessäolo ystävien kanssa, viihtymisen, tunnelman/ilmapiirin, sekä tapahtuman kokonaisohjelman tai yksittäisen esiintyjän.

Festivaalin kokonaisuuden, festivaaliympäristön on havaittu olevan myös yksi tekijä uudelleen osallistumishalukkuudelle tapahtumaan. Festivaaliympäristö (*Festivalscape*) on ihmisen rakentama ympäristö, ei niinkään sosiaalisen kanssakäymiseen tai itse ohjelmistoon liittyvä osa festivaalikokemusta. Festivaaliympäristö on verrattavissa palveluympäristöön, joka pitää sisällään festivaaliympäristön (esiintymislavan, katsomon

ja tilan tunnun) sekä festivaalin ympärillä toimivat lisäpalvelut niiden toimivuuden ja henkilöstön osaamisen tason (Yang, Gu & Cen: 2011). Lee, Lee, Lee & Babin (2008) nimesivät seitsemän festivaaliympäristöön liittyvää dimensiota: miellyttävyyden, henkilöstön, informaation, ohjelmiston, fasiliteetit, matkamuistot sekä ruuan laadun. Gration, Arcodia, Raciti & Stokes (2011) lisäävät vielä Leen ym. (2008) tutkimukseen festivaaliympäristöjen sekoituksen (*The Blended Festivalscape*), joka sisältää festivaalia varten rakennetut palvelut, luonnollisen ympäristön sekä ympäristön tarjoamat palvelut (paikalliset kaupat etc.) Tutkimuksessa Yang ym. (2011) festivaaliympäristön merkityksestä festivaalivieraalle (turistille) havaittiin festivaalivieraan kokemusten ympäristöstä vaikuttavan halukkuuteen uudelleenvierailta festivaaleilla enemmän, kuin sen mitä festivaalivieras on olettanut kokevansa festivaaleilla ohjelmiston perusteella. Tutkimuksessa kuitenkin todettiin siinä rajatun pois kokonaan festivaaleille osallistumiseen liittyvät motivaatioseikat. Kruger ym. (2010) toivat tutkimuksessaan kuitenkin esiin yhdeksi motivoivaksi tekijäksi osallistua uudelleen festivaaleille olevan toimiva festivaaliympäristö. Yangin ym. (2011) tutkimuksen tulosten perusteella annettiin vahva suositus festivaalien johtajille pyrkiä luomaan kokonaisvaltaisesti positiivinen kokemus festivaalivierailijoille. Panostus hyvän festivaaliympäristön luomiseksi todettiin maksavan itsensä takaisin festivaalivieraiden positiivisena mielialana ja tätä kautta hyvänä käyttäytymisenä, sekä uudelleen osallistumismahdollisuuden lisääntymisenä. (Yang ym. 2011).

4.3 Suomi festivaalien kilpailukenttänä

Elävän musiikin tapahtumia järjestettiin Suomessa (2015) Teostolle ilmoitettujen tietojen mukaan 51 600. Vuoden 2018 epävirallinen laskenta osoittaa Suomessa järjestettävän kesä-syyskuun välisenä aikana 68 musiikkifestivaalia eli keskimäärin 17 festivaalia kuukaudessa, eniten festivaaleja sijoittuu heinäkuulle: 25 kpl:tta. (Laari 2017; Teosto 2015).

Festivaalien toimialabarometrissa vuodelta 2015 (2017: 10) todettiin, ettei festivaalien välistä kilpailua Suomessa kuitenkaan pidetä merkittävänä tekijänä festivaalijärjestäjille

suunnatun kyselyn mukaan. Enemminkin tuotiin esiin näkemystä vankan festivaalientä ja laajan tarjonnan parantavan festivaalitoiminnan menestymistä.

Taulukko 3. Festivaalien kävijätilastot Suomessa 2014-2015. (Finland Festivals).

	2014	2015	2016	2017	Muutos 2016-2017
Myydyt liput	723 775	832 948	828 955	822 593	-1 %
Kokonaiskäyntimäärät	2 192 534	2 342 232	2 164 762	2 272 338	5 %
Festivaaleja /kpl	83	85	82	86	

Taulukossa 3 käy ilmi Finland Festivals-organisaatioon kuuluvien kulttuuritapahtumien määrä Suomessa, myös järjestöön kuulumattomissa tapahtumissa on useita merkittäviä festivaaleja, kuten esimerkiksi Provinssi, jossa vuonna 2015 myytyjä lippua oli 79 000 kpl:tta sekä Flow Festival, jossa vuonna 2016 oli 75 000 yleisökäyntiä. (Tilastokeskus 2016). Vuoden 2015 kasvaneeseen myytyjen lippujen määrään Festivaalien toimialabarometrin vuodelta 2015 (2017:8) mukaan syinä pidettiin: *”Onnistunutta ohjelmaa, festivaalin laajentumista, markkinointiponnistusten onnistumista, hyvää säätä, hintojen muutosta ja myös taantumaa, sillä taloudellisen taantuman aikana kotimaan matkailu lisääntyy, ulkomaan matkailun vähetessä”*.

Festivaalibarometrin vuodelta 2016 mukaan eniten festivaaleille osallistumishalukkuuteen vaikuttivat pääsylippujen hinnat. Muutosta on tapahtunut lippujen ostohalukkuudessa, vuosien 2014-2016 välillä kolmen päivän lipun hinnassa. Festivaaleille osallistujat olivat valmiita maksamaan keskimäärin 20% enemmän kolmen päivän lipusta vuonna 2016, verrattuna vuoteen 2014. Ostohalukkuuteen vaikuttavin tekijä olivat ulkomaalaisten artistien näkeminen lipun hinnasta huolimatta. Festivaalien lippujen hinnoittelun muuttamisella dynaamisesti nousevaksi, Weekend Festivaalin markkinointipäällikkö Jyri Heikkisen (2017) mukaan pyritään saamaan liput myytyä entistä aiemmin ja näin festivaalit pystyvät rohkeammin panostamaan suosittujen artistien hankintaan.

Vuosina 200-2014 valtionavustuksia myönnettiin kulttuuritapahtumille yhteensä noin 72 miljoonaa euroa. Vuonna 2014 avustuksia myönnettiin 179:lle tapahtumalle, keskiarvo

per tapahtuma oli 30 000-40 000 €, mediaani taas 11 000-16 000 €, erotuksen keskiarvon ja mediaanin välillä selittää se, että joukossa on muutamia isoja tapahtumia, jotka saavat isoimmat avustukset. Vuonna 2015 avustustenmäärä laski 150:een. Määrärahojen vaihteluun ja saajien määrään on vaikuttanut viime vuosina yleiset valtiontalouden leikkaukset. (Herranen & Karttunen 2016:63-65; Herranen 2016:160). Finland Festivalsin vuonna 2010 tekemässä selvityksessä festivaalien taloudellisesta rakenteesta, todettiin festivaalien ansaitsevan kuitenkin 70% rahoituksestaan itse.

Suurimpana kuluerinä Finland Festivalsin selvityksessä (2010) todettiin olevan taitelijat ja tuotanto, näiden osuus menoista oli 51%. Henkilökuntakulujen osuus oli vain 10%, kulujen pienuus selittyy hallinnollisesta tehokkuudesta: Vakituista henkilökuntaa festivaaleilla työskenteli 157 kappaletta. Vapaaehtoinen eli talkootyö näyttelee merkittävää roolia festivaalien onnistumisessa, keskimäärin 5000 henkilöä työskenteli talkoopohjalta festivaaleilla vuonna 2008.



Kuvio 9. Festivaalien taloudelliset tunnusluvut/tulot 2014. (Finland Festivals).

Suomalaisten festivaalien omarahoitusaste on korkea: 70% tuloista koostuu lipunmyynnin, yritys yhteistyön sekä erilaisten muiden tulonhankinta toimien kautta. Koko Suomen festivaalienten kokonaisbudjetin arvioitiin vuonna 2010 olleen 45-50 miljoonaa euroa. (Finland Festival 2010).

Festivaalien menojakauma € 2014, 79 festivaalia	
MENOT YHTEENSÄ:	48084152
MUUT MENOT	16763362
MARKKINOINTI	3181322
KIINTEÄT KUSTANNUKSET (VUOKRA JA TOIMINTOKULUT..)	367662
PALKKAKULUT (FESTIVAALIEN HENKILÖKUNTA,...)	5425802
TAITEILIJAT JA TUOTANTO (TAITEILIJAKIINNITYKSET,...)	19038004

Kuvio 10. Festivaalien taloudelliset tunnusluvut/ menot 2014. (Finland Festivals).

Kuvioihin 8 ja 9 sisältyy 79:n eri alan festivaalien tulo ja menojakaumat yhteensä. Festivaaleja oli monitaiteen alalta 11 kpl, musiikkifestivaaleja 51 kpl, tanssifestivaaleja 4 kpl, teatteri ja kirjallisuusfestivaaleja 4 kpl, lasten ja nuorten festivaaleja 5 kpl, kuvataidefestivaaleja 2 kpl ja elokuvafestivaaleja 2 kpl. Suurin tulojen osa kertyy musiikkifestivaaleille (36 691 888 €) ja menoista (34 355 838 €) myös musiikkialan festivaaleille. (Finland Festivals 2014).

4.3.1 Etelä-Pohjanmaa festivaaliorganisaatioiden toimintakenttänä

Etelä-Pohjanmaa sijaitsee Länsi-Suomessa ja asukkaita on noin 194 000, 17 maakunnassa. Suurin kaupunki alueella on Seinäjoki (n. 60 000 asukasta). Etelä-Pohjalaisuutta kuvastaa erityisesti yrittäjäys, maaseutu ja monipuolinen kulttuuritarjonta.

Etelä-Pohjanmaan kulttuuriympäristön ja liiketoimintakentän vahvuksina koetaan, sen monimuotoisuus. Tunnettavuutta ovat lisänneet musiikkitapahtumat, kuten Provinssi, Tangomarkkinat, Solar Sound ja Vauhtiajot. Maakunnassa on useita rytmimusiikin ja klassisen musiikin toimijoita, kuten Sibelius-Akatemian Seinäjoen yksikkö, Rytmistiituutti ja erilaiset musiikkioppilaitokset. (Etelä-Pohjanmaan liitto 2015). Takalan (2016) TEM:lle tuottamassa raportissa todetaan yritystiheyden olevan Etelä-Pohjanmaalla Suomen korkeinta, luonteenomaista yrittäjyydelle alueella on mikro- ja pienyritysvaltaisuus. Lisäksi Takala kuvaa logistisen sijainnin kaksijakoiseksi: Maakuntakeskuksen (Seinäjoen) saavutettavuus on hyvä, mutta mitä etäämmälle Seinäjoelta siirrytään, sitä hankalammaksi muuttuvat liikenneolosuhteet ja julkiset kulkuyhteydet.

Etelä-Pohjanmaalla on oma kulttuuristrategia ”Jotakin parempaa 2015-2020”, kulttuuristrategian päämääränä on näyttää maakunnan kulttuuritoimijoille väylä, jota kulkemalla kulttuuritoiminta vahvistuu ja tätä kautta synnyttää menestyvää liiketoimintaa luoville aloille ja vauhdittaa kulttuuritoiminnan kansainvälistymistä. *”Etelä-Pohjanmaan kulttuuristrategia nostaa tapahtumatuotannon tavoitteiksi tapahtumien uudistamisen, tapahtumien kansainvälisen ja kansallisten verkostojen kehittämisen sekä tapahtuma- ja elämystuotannon osaamisen kehittämisen valtakunnalliseksi toimialakeskittymäksi”* (Etelä-Pohjanmaan liitto 2015; Etelä-Pohjanmaan liitto A:36. 2010: 22). Etelä-Pohjanmaan liiton mukaan nähdään myös tärkeäksi kaupunkisuunnittelun yhteistyön kehittäminen tapahtumantuottajien välillä, sekä tapahtumien huomioiminen kuntien strategiatyössä.

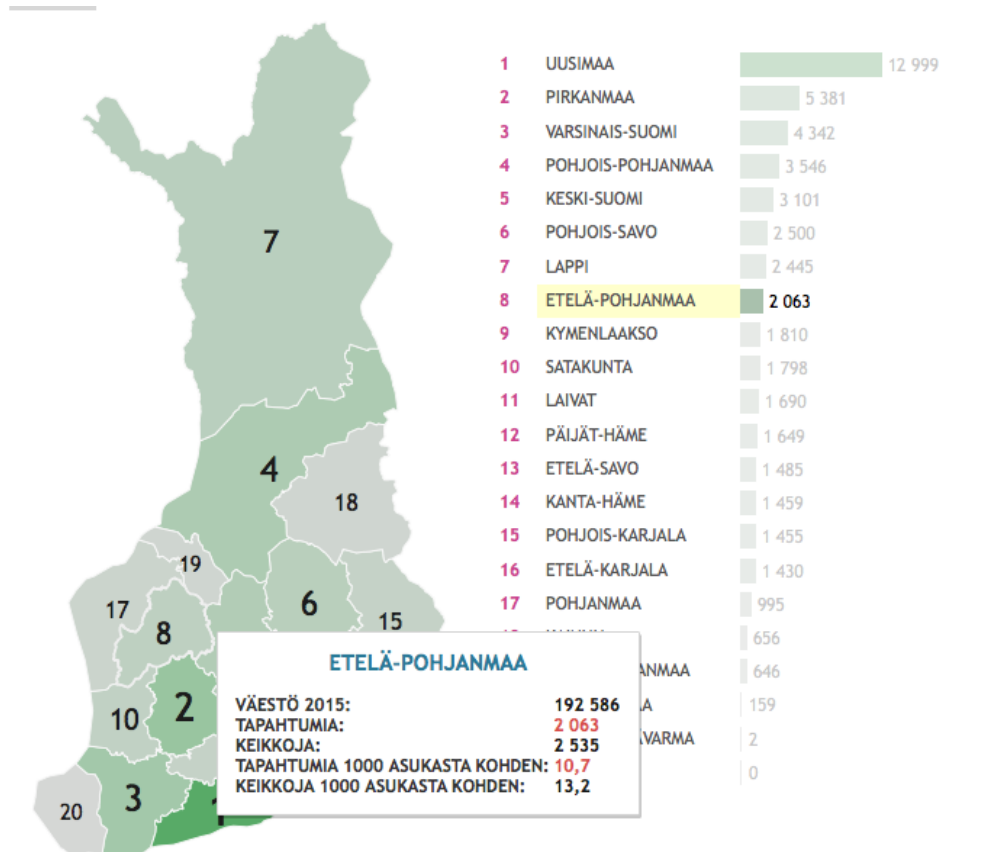
Tapahtumamatkailun määritelmäksi Korttesluoma (2013:56) esittää tapahtumamatkailun olevan sellaista, missä tiettyyn tapahtumaan osallistuminen toimii motiivina matkustus päätökselle. Etelä-Pohjanmaan alueen tapahtumamatkailu pitää sisällään, niin korkeakulttuuriin, kuin populaarikulttuuriinkin liittyviä tapahtumia. TEM:n (11/2018) raportissa todetaankin Etelä-Pohjanmaan alueen matkailualan näkymien olevan positiivisia, maakunnan vahvuus on runsas tapahtumatarjonta, jonka vuosittainen vipuvaikutus maakunnassa on huomattava. Seinäjoen seutukunnan luovien alojen osalta

nähdään rytmimusiikin ja kulttuuritapahtumien ympärille rakentuneen monialaista osaamista.

Tapahtumamatkailun kehittämistyön painotukset Etelä-Pohjanmaan matkailustrategiassa kerrotaan olevan:

- *Nykyisten megatapahtumien toimintaedellytyksien ja kehittämismahdollisuuksien turvaaminen myös tulevana vuosina.*
- *Tapahtumapaikkakunnan ja tapahtumajärjestäjien keskinäisen yhteistyön vahvistaminen.*
- *Eri tapahtumajärjestäjien keskinäisen verkostoitumisen ja synergiaetujen edistäminen.*
- *Tapahtumia tukevan palveluverkoston kehittäminen ja yhteistyön syventäminen.*
- *Tapahtumien kansainvälistymisen edistäminen, resurssien kohdistaminen sähköisiin markkinointi- ja myyntikanaviin.*
- *Uusien tapahtumien kehittäminen matkailun off season -kausille (syksy, talvi).*
- *Yritysten / yritysverkostojen omien pientapahtumien kehittäminen hiljaisille kausille.” (Kortesluoma 2013).*

Etelä-Pohjanmaan matkailustrategiassa (2013-2017) todetaan vuosittain järjestettävillä tapahtumilla oleva merkittävä vaikutus koko alueen elinkeinoelämällä. Seinäjoella ja maakunnassa järjestettävien tapahtumien järjestämisen turvaamisen nähdään olevan yksi keskeinen strateginen painopiste. Tapahtumapaikkakuntien lisäksi heijastusvaikutuksia tapahtumien aikaan on todettu olevan koko maakunnan alueella sijaitseviin matkailu- ja palvelualan yrityksiin.



Kuvio 11. Elävän musiikin tapahtumat Suomessa 2015. (Suomen virallinen tilasto, Tilastokeskus, Maanmittauslaitos ja Teosto 2016).

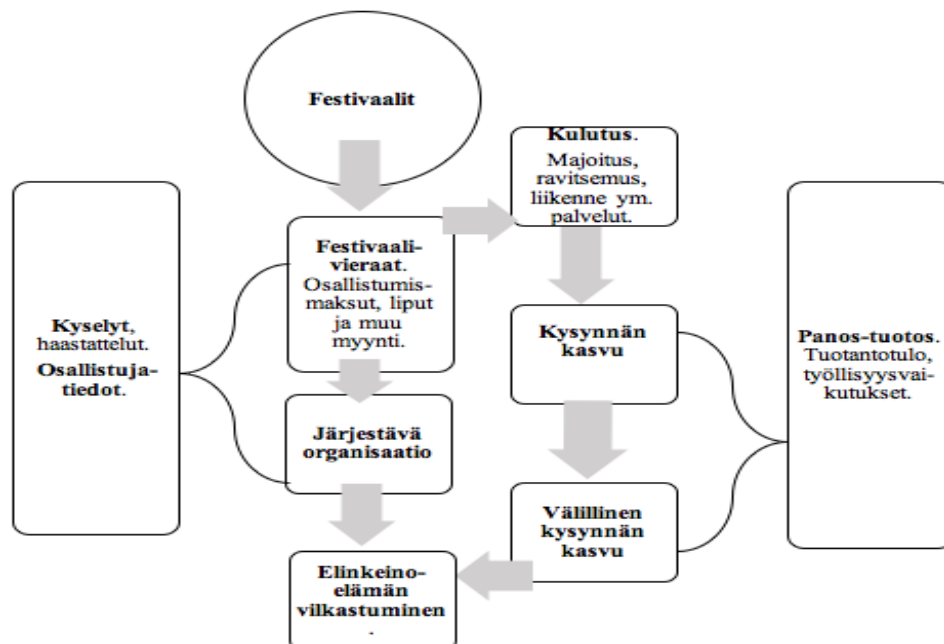
Etelä-Pohjanmaan alueella vuositasolla (2015) Teoston mukaan 1000 asukasta kohden järjestettiin 10,7 elävän musiikin tapahtumaa (Kuvio 11). Verrokkilukuna esimerkiksi Uudellamaalla 1000 asukasta kohden järjestettiin 8 elävän musiikin tapahtumaa. (Teosto ym. 2016).

4.3.2 Festivaalien aineeton ja taloudellinen arvo paikallisesti

Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisussa: ”Taide- ja kulttuurifestivaalit – vahvistuva kulttuurinen voimavara” (2016:26) todetaan kansallisten ja kansainvälisten tutkimusten osittaneen festivaaleilla olevan moninainen merkitys paikallistaloudelle ja sen kehitykselle. Festivaalien tuotanto ja järjestämiseen tarvittaviin verkostoihin kuuluvat taiteen- ja kulttuurialojen ohella myös muita toimialoja, laajalla toimijaverkostolla on

vaikutusta paikkakuntien positiiviseen kehittymiseen. ”Festivaalien positiiviset talous-, imago ja matkailuvaikutukset sekä heijastamiset paikkakunnan elinvoimaisuuteen on nostettu esille useammin festivaalipaikkakuntien kehittämispolitiikoissa”.

Gibson ym. (2008) osoittavat festivaaleilla olevan poikkeuksellisen suurta vaikutusta erityisesti maaseutuyhteisöille, festivaalit heijastelevat paikkakunnan kollektiivista identiteettiä ja luovat yhteenkuuluvuuden tunnetta. Festivaalit ovat ”läsnä” koko paikkakunnalla, vaikuttavat voimakkaasti paikallisten ihmisten jokapäiväiseen elämään, tuovat yhteen niin työllistävän vaikutuksen, vapaaehtoisuuden, verkostoitumisen kuin itse tapahtumaan osallistumisen kautta. Festivaalit nähdään tärkeänä toimijana alueellisesti järjestämisaikakunnan sosiaalisiin ja ekonomisiin kehittämistavoitteisiin, kuten matkailun tai elinkeinorakenteiden monipuolistamiseen. Festivaalit ovat tutkimusten mukaan tapahtumapaikkakuntaan vaikuttava ja sitä kehittävä ilmiö niiden luomien sosiaalisten ja kulttuuristen merkitysten kautta, sekä liiketoimintaa kehittävä kumppani yhteistyöverkostossa toimiville yhteistyökumppaneille. (Gibson ym. 2008; Luonila 2016: 87-91).



Kuvio 12. Festivaalien aluetaloudellinen vaikuttavuus. (Mukaihto Tohmo & Storhammer. 2016: 190).

Matkailullisesti festivaalit ovat merkittävä ja kannattava investointi. Ne tuovat alueelle matkailijoita, jotka käyttävät festivaaleilla ja paikallisissa yrityksissä rahaa. Myös festivaalijärjestäjät tarvitsevat paikallisia palveluita ja ostavat ennen ja jälkeen tapahtuman paikallisista yrityksistä mm. turvallisuuspalveluita. (Herranen 2016:162).

Hjalagerin & Kwiatkowskin (2017) tutkimuksessa maaseutufestivaalien tulevaisuuden näkymistä havaittiin festivaalien tuovan positiivisia vaikutuksia paikallisille yrittäjille ja mahdollisuuksia yhteistyöhön markkinoinnin kautta. Samalla festivaalien nähtiin olevan mahdollisuus yrityksille testata uusia tuotteitaan ja palvelukonsepteja. Festivaalien nähtiin olevan myös mahdollisuus paikkakunnan brändin kehittämiseksi. Yrityksen näkökulmasta festivaaliorganisaation kanssa tehtävän yhteistyön tavoitteena on saavuttaa laajempia asiakasryhmiä tavanomaisia markkinointimenetelmiä laajemmin ja monipuolisemmin. Toisena yritysten näkökulmana on herättää asiakkaiden mielenkiinto yrityksen liiketoimintaa, tuotteita ja palveluita kohtaan persoonallisilla ja mieleenpainuvilla keinoilla. Tavoitteena on luoda kilpailuetua ja lisätä jalansijaa markkinoilla. Festivaalituotannon voidaan siis katsoa tuottavan positiivista taloudellista arvoa koko festivaalin talousalueelle. (Luonila. 2016: 87-9; Hjalagein ym. 2017).

4.3.3 Festivaalitoiminnan aluetaloudelliset vaikutukset Etelä-Pohjanmaalla

Tapahtumien aluetaloudellinen vaikuttavuus vaihtelee tapahtumapaikkakunnan aluetalouteen tapahtumasta riippuen. Vuonna 2012 Seinäjoen Tangomarkkinoiden aikana festivaalikävijät (kaikki yhteensä) kuluttivat paikkakunnalla rahaa 8,6 milj.€. Provinssirockin festivaalikävijät 5,3milj.€, Seinäjoen Vauhtiajojen kävijät n. 5,3 milj.€ ja Ilmajoen Musiikkijuhlien festivaalikävijät kuluttivat 640 000€. Pienempien tapahtumien, kuten Spelien ja Toivo Kuula-laulukilpailun kävijät kuluttivat yhteensä 100 000 – 110 000€ festivaalitapahtuma aikana paikkakunnalla. (Tuuri ym. 2012). Aluetaloudellisen merkittävyyden kannalta on Tuurin ym. (2012) mukaan tärkeää eritellä itse tapahtumassa käytetty raha ja tapahtumien ulkopuolella käytetty raha. Tutkimuksessa tutkitut kuusi festivaalia toivat kokonaistuloina yhteensä Etelä-Pohjanmaan alueelle 19 042 000€, josta paikallisiin palveluihin ja yrityksiin valui 8 221 600€.

Karppisen ja Luonilan (2014: 16-25) tutkimuksessa arvioidaan tapahtumajoukon (ei yksittäisen tapahtuman) vaikutusta paikallistalouteen. Kuviossa 13 on kuvattu tertiääriset tapahtumaklusterin vaikutukset Etelä-Pohjanmaan alueen yritysten saamina tulovaikutusjakaumina. Muuttujina tutkimuksessa on käytetty klustereiden potentiaalista tulovaikutusta (liikevaihdolla mitaten), henkilöstövaikutusta (henkilötyövuosilla mitaten), sekä klustereihin kuuluvien toimipaikkojen lukumäärää.



Kuvio 13. Tapahtumien yritysklustereiden tulovaikutusjakauma (HTV, %) Etelä-Pohjanmaalla, max. arviot 2012. (Karppinen ym. 2014: 58)

Kuviossa 13 kuvatut vaikutuskluusterit liittyvät muuhun tapahtumiin kohdentuvaan kysyntään eli vaikutukseen aloille, jotka eivät osallistu millään muotoa tapahtumien järjestämiseen. Karppinen ym. (2014:76-80) osoittavat tutkimustulosten valossa tapahtumaklusterin tuottaneen Etelä-Pohjanmaan alueelle vuonna 2012, 310 milj.€ tapahtumatuloa ja 3650 henkilötyövuotta. Tutkimus osoittaa, että tapahtumaklustereille on ominaista korkea työllistävä vaikutus. Tutkimuksessa kehitetyllä mallilla on arvioitu alueiden ”tapahtumaklustereiden alueellisia tulo- ja työllisyysvaikutuksia sekä erikseen

musiikkifestivaaliklusterin potentiaalisia vaikutuksia”. Erityisesti matkailusektori hyötyy alueella järjestettävistä tapahtumista, matkailukysyntä on dominoiva 50-60% klusterin kokonaispotentiaalista. Tutkimuksessa mukana olleista alueista (Pohjois-Pohjanmaa, Satakunta ja Etelä-Pohjanmaa) tulokset olivat kaikissa samansuuntaiset. Tapahtumaklusterin todettiin myös laaja-alaisesti vaikuttavan aluetaloudellisen kimmoisuuden kohoamiseen. Tulonmuodostus jakautui laaja-alaisesti eri toimialoille ja eri kokoluokan yrityksiin. Huomattavaa Karppisen ym. (2014) oli myös, että tapahtumat/festivaalit tuovat tilastoissa näkymättömiä elämyksellisiä ja yhteisöllisiä kokemuksia, niin osallistujille, kuin festivaalien järjestäjillekin.

4.4 Haastatteluaineiston analyysi

Tutkimusongelmana oli selvittää festivaalien kasvumahdollisuuksia vallitsevassa liiketoimintaympäristössä. Tutkimuksen pienen otannan vuoksi tuloksia ei voida yleistää laajemmalla tasolla. Haastatteluissa saatua aineistoa analysoitiin kasvun viitekehyksen (Kuvio 2. Varamäki ym. 2007: 49) ja orgaanisen kasvun lähteiden avulla (Taulukko 2. Gordon, Liedtke & Timelin 2016). Orgaanisten kasvun lähteitä Gordonin ym. (2016) teoriassa kuvataan nykytilan, uutuuden ja tulevaisuuden kautta. Tutkija havaitsi samojen elementtien nousevan esiin niin orgaanisten kasvun lähteiden (Gordon ym. 2016), kuin kasvun viitekehyksen (Varamäki ym. 2007: 49) kautta. Tutkimuksessa havaittiin jokaisen tutkimukseen osallistuneen festivaaliorganisaation omaavan kasvuhallua ja kykyä, mutta kasvua haetaan vuosittain tavoittelemalla maksimaalista asiakasmäärää (100 % kapasiteetin täyttymistä) tai kasvunhaku on erittäin maltillista. Puhtaasti yritysmäinen kasvuhakuinen asenne kuitenkin puuttui suurimmalta osalta tutkimukseen osallistuneilta organisaatioilta eli toimintaa haluttiin jatkaa niissä puitteissa, mitkä ovat olemassa ja sen infran ehdoilla mikä on käytettävissä. Suurin kasvuhakuisuus näkyi palveluiden lisäämisellä itse pääfestivaalin ympärille eli verkostoitumalla ja tarjoamalla yhteistyökumppaneille uusia liiketoiminta mahdollisuuksia.

”Jokaisen tapahtumajärjestäjän tavoite tulisi olla kapasiteetin 100% käyttöaste. Tapahtuman loppuun myyminen. Mikä on luontevampi tavoite, kuin myydä liput loppuun.” (Festivaalijohtaja S. Rumpunen, Provinssi).

Ongelmalliseksi muodostuikin tässä tutkimuksessa vuosittaisen kasvun hakemisen määrittely. Festivaali lähtee joka vuosi ns. nollapisteestä seuraavaan vuoteen. Taloudellinen tulos eli festivaalin sen hetkinen onnistuminen määrittää ne resurssit, joiden varassa seuraavan vuoden festivaalia lähdetään rakentamaan. Haastatteluissa kuitenkin kävi ilmi vahva tahtotila festivaalien jatkuvuudelle ja jatkuvuuden eteen oltiin myös valmiita uudistumaan muuttuvan maailman mukana. Haastatellut, festivaalien onnistumisesta vastaavat henkilöt toivat esiin myös festivaalien positiivisen merkityksen koko maakunnalle.

” Näkyvyys Kurikalle! Toiseksi tunnetuin asia mikä nousee esiin Kurikasta puhuttaessa heti Juha Miedon jälkeen. 20 vuotta vanha tapahtuma Haku Päällä!”. (H. Mäki, Haku Päällä hallituksen jäsen).

4.4.1 Festivaalien kasvuhaluus kasvun viitekehyksessä

Kaikissa festivaaliorganisaatioissa koettiin avainhenkilöiden sitoutuneita onnistuneen tapahtuman luomiseen. Kasvuun liittyviä tunnuslukuja seurataan vuositasolla ja budjettiin kiinnitetään erityistä huomiota. Riskinotto kyky on varsinkin pienemmällä ry-pohjaisilla festivaaleilla erittäin rajallinen ja tiukasti sidottu budjettiin. Taloussuunnittelu oli realistista ja ammattimaista tai siirtymässä ammattimaiseen suuntaan. Rahoituksen järjestymisen lyhyt aikajänne oli varsinkin pienten festivaalien ongelma. Riski koettiin olevan suurimmillaan ohjelmistoa suunnitellessa eli esimerkiksi artistivalinnoissa. Kasvua kansainvälistymisen kautta kolmessa tapauksessa ei koettu olevan mahdollisuuksia mm. kotimaisen ohjelmiston nähtiin rajoittavan kansainvälistymistä ja kansainvälisen yleisön tavoittelua. Kahdessa tapauksessa kansainväliset verkostot koettiin tärkeiksi yhteistyökumppaneiksi.

”Ollakseen iso Suomessa, tulee olla kansainvälisiä yhteyksiä”. (Kauppaneuvos K. Lähdesmäki, Seinäjoen Tangomarkkinoiden hallituksen puheenjohtaja).

Kasvukyvyn osalta 4/5:llä oli selkeää strategista ajattelua ja osaamista, sekä osalla kirjoitettu strategiakin olemassa, jota päivitettiin vuosittain. Yhdellä organisaatiolla on strategia keskimäärin neljäksi vuodeksi eteenpäin ja rinnalla kulkee vuosistrategia, jolla pyritään ohjaamaan festivaalin onnistumista tarkan toimintasuunnitelman tavoin. Kaikkia tutkimukseen osallistuneita festivaaleja leimasi vahva innovatiivisuuden tahtotila, haluttiin kehittyä ja kehittää uutta.

Verkostoitumisen halu oli kaikissa tutkimuksen organisaatioissa korkea. Osa on jo valmiiksi verkostoitunut alan toimijoiden kanssa niin kansallisesti, kuin kansainvälisestikin. Kaikki haastateltavat totesivat paikallisten sidosryhmien olevan tärkeitä ja niitä haluttiin kasvattaa. Strategiset kumppanuudet pienillä festivaaleilla nähtiin olevan paikallisia. 5/5 haastateltavaa tunnisti tärkeimmäksi kumppanuudeksi oman paikkakuntansa kaupungin/kunnan. Nähtiin myös itse festivaalin olevan paikkakuntansa käyntikortti ja tärkeä osa paikkakuntansa imagoa. Samalla myös tiedostettiin festivaalin positiivinen aluetaloudellinen vaikutus myös muille, kuin yhteistyökumppaneille. Osittain koettiin kuitenkin ongelmalliseksi uusien kumppaneiden mukaan saaminen, johtuen festivaalin pienuudesta ja vähäisestä tunnettavuudesta jopa maakunnallisesti.

”Festari antaa elävän kuvan paikkakunnasta, että hei, täällähän tapahtuu jotain!”. (H. Mäki, Haku Päällä hallituksen jäsen).

Kilpailun osalta jokaisella festivaalilla oli selkeä näkemys omasta kilpailuedustaan. Kilpailueduiksi mainittiin mm: musiikkigenre, ainutlaatuinen idea ja ohjelmiston innovatiivinen uudistaminen. Kilpailukyky koettiin rajalliseksi 3/5 festivaaleista. Koettiin mahdolliseksi kilpailla paikallisten/valtakunnallisten isojen tapahtumien kanssa ja toisaalta halua lähteä kilpailemaan ei ollut olemassa. 1/5 haastatellusta koki olevansa

festivaalina alueellisesti vahva, mutta valtakunnallisesti koki vielä olevan tavoitteita. 1/5 haastelluista näki kilpailun olevan pienen omassa genressään, mutta toisaalta pientä kilpailua oli nähtävissä asiakaskunnasta. Isoimmalla festivaalilla koettiin olevan korkea kilpailukyky paikallisesti ja valtakunnallisesti.

” Tän genren artistit tekee tätä enemmän sydämestään, kuin lompsastaan ”. (M. Yli-Penttilä, Bluesrupiama).

Osaamisen havaittiin tutkijan näkemyksen mukaan olevan korkea kaikissa festivaaliorganisaatioissa ja osaamiseen panostettiin hankkimalla uusia ”kykyjä” mukaan tekijäjoukkoon, joista jokainen tuo oman osaamisensa mukaan, varsinkin talkooperiaatteella toimivissa festivaaleissa. Omaan osaamista oltiin myös valmiita jakamaan pienemmille toimijoille, kanavat osaamiseen jakamiseen vain puuttuivat tai uskallus hakeutua kysymään osaamista oman organisaation tai verkoston ulkopuolelta oli vähäistä.

” Tärkeää on toimintakykyinen organisaatio, kaikki hoitaa sovitusti oman tonttinsa. Jälkeenpäin arvioidaan mikä meni hyvin ja mikä huonosti, virheistä opitaan ja toimintaa parannetaan koko ajan ”. (Toiminnanjohtaja J. Ala-Harja, Haku Päällä).

4/5:llä festivaalilla tunnistettiin olevan oma brändi ja vahva käsitys omasta brändistään. Brändi- ja laatunäkökulma liittyi tapahtuman nimeen ja sen tunnistettavuuteen, sekä ohjelmiston ainutlaatuisuuteen. Esimerkiksi yksi tutkimukseen osallistuneista festivaaleista ei ollut halunnut vaihtaa nimeään, vaikka ohjelmisto muodostuikin muusta, kuin alkuperäisestä festivaalin temasta.

”Vahva käsitys omasta brändistä on etu, katsotaan toisaalta pitkälle, mutta seurataan jatkuvasti ajan ja ilmiöiden muutoksia. Etu on monipuolinen ohjelma, voidaan tarttua minkä tahansa ilmiön johonkin osa-alueeseen ja tuoda se osaksi tapahtumaa. Halutaan olla ajassa kiinni, vuodenkin

aikajänne on nykyään pitkä, ilmiöt syntyvät ja kuolee yhtä nopeasti.” (Festivaalijohtaja S. Rumpunen, Provinssi).

Liiketoimintakentällä kasvua estävinä tekijöinä havaittiin olevan budjetin, sijainnin ja järjestämisaikakunnan rajallisen infran eli majoituskapasiteetin sekä festivaalin tavoitettavuuden esimerkiksi julkisen liikenteen osalta. Festivaalin lokaatio koettiin tärkeäksi osaksi itse tapahtumaa, eikä festivaalin siirtämistä nykyisestä paikasta koettu mielekkääksi kenenkään haastattelun osalta.

Kasvun viitekehys (Varamäki ym. 2007) on kehitetty kuvaamaan Pk-yritysten kasvuun liittyviä tekijöitä, tässä tutkimuksessa huomattiin ko. viitekehyyksen omaavan elementtejä, jotka ovat sovellettavissa erilaisiin organisaatioihin. Selkeästi rajoittava tekijä peilattaessa festivaaleja kasvun viitekehyyseen, oli yrittäjyys näkökulman puuttuminen. Festivaalien johtajat tai järjestävä taho eivät nähneet itseään yrittäjinä, vaikka tutkijan näkökulmasta yrittäjähenkisyys oli hyvinkin vahvaa. Usea haastateltava kuvasikin festivaaliorganisaatiossa toimivia henkilöitä perheeksi, jotka toimivat kohti yhteistä päämäärää varsin tuloshakuisella mentaliteetilla. Tulos ei välttämättä ollut tapahtuman taloudellinen tuottavuus, vaan onnistunut ja toimiva tapahtuma.

”Käytettävissä olevat tilat rajoittavat toimintaa. Ohjelman kustannusrakenne on merkittävä tekijä, mikä estää järkevää kasvua. Riskinotto kyky yhdistyksellä on myös rajallinen”. (M. Yli-Penttilä, Bluesrupiama).

4.4.2 Kasvun haku orgaanisten kasvun lähteiden viitekehyyksessä

Haastatteluista kertyneen aineiston analysoinnin perusteella voidaan sanoa tähän tutkimukseen osallistuneiden festivaalien kasvavan pääsääntöisesti orgaanisesti, omistajapohjalla tai organisaation muodolla (Oy/Ry) ei tässä tapauksessa nähty suuria eroja. Epäorgaaninen kasvu liittyi lähinnä verkostojen avulla kasvamiseen ja oheispalvelujen tuottamiseen festivaalin ympärille tätä kautta. Erot kasvutavoissa

syntyivät festivaalien koon, taustaorganisaation pysyvyyden ja markkinavolyymin tasoilla.

Tutkimuksessa havaittiin 3/5 festivaaliorganisaatioista hakee vuosittaista kasvua, sekä 100 % kapasiteetin täyttymistä uusien asiakassegmenttien, uusien markkinarakojen ja kanavien kautta. 2/5 siis luottaa perinteisiin markkinakanaviin, mutta on kykeneviä hyödyntämään markkinarakoja, ollen alueellisesti oman genrensä harvoja toimijoita. Festivaalit, joilla oli markkinakanavat ja markkinaraot selkeästi fokuoituina hakivat festivaalinsa kasvua laajentamalla musiikkigenreään, tarjoamalla oheispalveluita ja innovoimalla uusia konsepteja festivaalinsa ympärille. 1/5 haastatelluista näki oman festivaalinsa olevan sillä kentällä, millä haluaa toimia. Ei halua olla ”kaiken kansan” festivaali, vaan pysytellä omassa asiakaskunnassaan ja genressään. Yksi festivaaleista on ennen tämän tutkimuksen suorittamista suuntautunut kokonaan uudelleen, muuttanut konseptiaan hakeakseen uusia ja laajempaa asiakassegmenttiä. Samalla festivaalilla on nähtävissä aktiivisuutta ja innovaatiohalua erilaisten oheistapahtumien järjestämisen kautta läpi vuoden. Asiakkuuksista halutaan pitää kiinni ja sitouttaa oman paikkakunnan väkeä festivaaliin.

” Oma talousalue on merkittävä, 26% käy yksillä festivaaleilla vuodessa. Oma alue on se, joka tukee tapahtumaa merkittävästi”. (Festivaalijohtaja S. Rumpunen, Provinssi).

3/5 festivaalista aktiivisesti identifioi uusia asiakkuuksia ja asiakasryhmien tarpeita kehittämällä festivaalitapahtumaa kokonaisvaltaiseksi elämykseksi. Samalla festivaalit viestivät aktiivisesti sosiaalisessa mediassa läpi vuoden, tuovat uusia musiikkigenrejä olemassa olevien asiakkuuksien saataville ja samalla laajentavat asiakaskuntaansa. Fokuksena on tutustuttaa uusia asiakkaita myös ydintuotteeseen, joko itse festivaaliin kokemuksena tai musiikkigenreen, jota festivaali edustaa. Oivaltamisen lähteinä (Gordon ym. 2016) tässä tutkimuksessa havaittiin olevan luontaisesti varsinkin isojen festivaalitoimijoiden parissa: Tarkka markkinoiden analysointi ja edistyneiden kuluttajakäyttäytymistutkimusten käyttö oli kehitetty pitkälle. 3/5 festivaalista myös painotti asiakastyytyväisyyden ja palautteen merkitystä toimintansa kehittämisessä. 1/5 ei antanut painoarvoa asiakaspalautteelle, vaan luottaa tutkimustietoon eli faktuaaliseen

tietoon esimerkiksi siitä, miten festivaali vaikuttaa aluetaloudellisesti tapahtuma-ajankohtana.



Kuvio 14. Onnistuneen festivaalin elementtejä.

Kuviossa 14. Kuvataan niitä elementtejä, jotka nousivat useimmin esiin haastatteluissa ja jotka koettiin onnistuneen ja laadukkaan festivaalin edellytyksiksi. Onnistunut festivaali koettiin hyvää tunnelmaiseksi ja kävijämäärältään sellaiseksi, että se antaa edellytykset myös seuraavan vuoden festivaalien järjestämiseen. Kaikille haastatelluille oli yhteistä ymmärrys luopua toimimattomista toimintatavoista ja laadukkaiden toimintatapojen tärkeyden oivaltaminen. Laadukkuudella haettiin haastateltujen mukaan parempaa asiakastyytyväisyyttä ja myös kustannustehokkuutta. Laadukkuuden tavoittelussa oli oivallettu moniammatillisen verkoston tärkeys ja laajan osaamis pohjan merkitys onnistuneelle festivaalille. Aktiivisesti pyritään kehittämään organisaatiota, saamalla mukaan monen alan osaajia ydinorganisaatioon. Myös talkoolaisten osaamisen merkitystä nostettiin esiin yhtenä tärkeimpänä onnistumisen elementtinä.

Pääsääntöisesti ajurina festivaalitoiminnan kasvulle koettiin uusien asiakkuuksien hankinta ja tätä kautta jatkuvuuden luominen festivaalin toiminnalle. Keinona tähän tavoitteeseen pääsemiseksi nähtiin olevan monikanavainen markkinointi ja uusien sidosryhmien löytäminen, kasvattaminen ja sitouttaminen. Ydintuotteen eli itse festivaalin kasvattamiseen ei nähty olevan mahdollisuuksia, ennemminkin haluttiin tuoda festivaalin ympärille asiakaskuntaa kiinnostavia elementtejä. Kasvun suuntina esiin nousi mm.: Festivaalin päivien lisääminen, ympärivuotiset oheistapahtumat, uudet musiikkigenret, festivaaliorganisaation muuntuminen ympärivuotiseksi tapahtujatuottajaksi, tavoitettavuuden lisääminen sekä festivaalin kokonaisvaltainen elämysellistäminen. Päivien lisäämistä oli kokeiltu yhdellä haastatteluun osallistuneella festivaalilla, se kuitenkin oli koettu tämän festivaalin kohdalla huonoksi vaihtoehdoksi. Festivaalia oli kasvatettu nelipäiväiseksi, yleisö ei kuitenkaan lähtenyt liikkeelle johtuen luultavammin siitä, että monet asiakaskunnasta olivat arkipäivänä vielä töissä. Kaksipäiväinen festivaali voisi kuitenkin kasvattaa toimintaansa kolmeen päivään tai lisäämällä tapahtumaviikolle pienempiä tapahtumia/konsertteja ja näin saamalla lisätuottoja ja näkyvyyttä festivaalilleen.

Kasvu festivaalitoiminnassa tämän tutkimuksen perusteella liittyy vahvasti asiakkuuksien sitouttamiseen, uusien asiakkuuksien löytämiseen ja kokonaisvaltaiseen elämysajatteluun.

”Pääesiintyjä riippuvaisuutta tulee välttää, parasta riskien eliminointia on panostaa kaikkeen muuhun, kuin esiintyjiin”. (Festivaalijohtaja S. Rumpunen, Provinssi).

5 POHDINTAA JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Festivaaleja on kasvatettu elämyksellisiksi tapahtumiksi lisäämällä perinteisen musiikkifestivaali yhteyteen mm. ruokailuun liittyviä elämyksiä, kuten ”*fine dining*” -ruokailua festivaaleilla tai piknik-konsertteja. Kokonaisvaltainen elämysajattelu ja elämyksen tuotteistaminen vaikuttaa olevan tämän hetken kasvusuunta, johon festivaalit pyrkivät sidosryhmiensä (verkostojen) avulla. Uusien musiikkigenrejen tuominen mukaan varsinaiseen ydinohjelmistoon on tapa hankkia uusia asiakkaita ja lisätä tapahtumien/konserttien määrää oman festivaalin alla. Uudet musiikkigenret ovat osa elämysajattelua, tarjotaan asiakkaille monimuotoinen ja kattava ohjelmisto. Kyseessä ei tarvitse välttämättä olla uusi musiikkigenre, uusia asiakkaita voidaan tavoitella muillakin kulttuuriohjelmistoilla, kuten tanssi tai teatteri. Uusien oheistapahtumien mukaan tuominen tutustuttaa samalla paikkakuntaan, festivaaliympäristöön ja lisää uusintakäynnin mahdollisuutta, sekä festivaalivieraan pidempään viihtymistä paikkakunnalla. Näkyvyyden lisääminen ympäri vuoden jatkuvilla oheistapahtumilla saadaan kasvatettua festivaalin toimintaa ja samalla muistutetaan olemassa olostaan. Ympäri vuoden pienempiä tapahtumia järjestettäessä ei tulisi kuitenkaan pysyä vain oman paikkakuntansa sisällä, vaan hakea yhteistyökumppanuuksia hieman kauempaakin ja samalla tehdä omaa festivaaliaan tunnettavaksi.

Elinehtona festivaalille on maantieteellinen tavoitettavuus/saavutettavuus. Alueellisen saavutettavuuden lisäämiseen ja sen kehittämiseen tulisi panostaa paikkakunnilla, jotka eivät sijaitse liikenteen solmukohdissa, vaan etäämmällä maakunnan keskuksista. Ongelmia festivaalien saatavuuden ja maantieteellisen saavutettavuuden näkökulmasta toivat alueen olemassa oleva majoituskapasiteetin rajallisuus ja julkisen liikenteen puute. Ratkaisuna saatavuuden ongelmaan esitti yksi haastateltava nykYTEKNOLOGIAN mahdollisuudet, festivaaliin osallistumisen olematta fyysisesti läsnä. Tällä haastateltava tarkoitti mahdollisuutta ostaa edullisemman lipun ja päästä mukaan festivaalitunnelmaan omalla älylaitteella kotoa käsin; nähdä keikkoja ja tunnelmaa suorana missä vain. Sosiaalinen media sinällään mahdollistaa jo tämän kaltaisen osallistumisen, mutta sosiaalisen median rajoittava tekijä on jaettujen kokemusten ja taltiointien lyhyys. Toisaalta festivaaliorganisaation muuttaminen kokonaan ympärivuotiseksi

tapahtumatuottajaksi on kasvusuunta, johon ainakin kaksi Etelä-Pohjalaistakin festivaaliorganisaatiota (Vauhtiajot & Solar Sound) on lähtenyt mukaan. Ry-pohjaisen toiminnan muuttaminen yrityspohjaiseksi vaatii ”sen yrittäjän”, joka on valmis ottamaan riskin kantaakseen yritystoiminnan pyörittämisestä ja tämä koettiin ongelmalliseksi kasvusuunnaksi. Tapahtumatuotanto on Suomessakin kilpailtu ala, alalla toimii Findex-yritystietojen mukaan yli 3500 yritystä vuonna 2018.

Jokaisessa haastattelussa viitattiin vuosittaiseen kasvun hakuun, ei niinkään itse tapahtuman kasvattamisen, vaan 100% kapasiteetin täyttymiseen liittyvä näkökulma, jota pidettiin kasvuna ja yhtenä kasvun mittarina. Vuosittainen kasvu nähtiin olevan festivaalin kasvamista täyteen mittaansa vuositasona. Tapahtuman kasvua voisi kuvata talonrakennusprojektina, jossa kivijalan päälle rakennetaan pala palalta festivaalia eri elementeistä. Talon noustessa harjakorkeuteensa voidaan puhua festivaalin kohdalla itse tapahtuma ajankohdasta, valmiiseen taloon tulevat esiintyjät ja vieraat, jotka kruunaavat festivaalin elämyksenä ja sosiaalisena tapahtumana. Festivaalin päätyttyä ”festivaalitalo” puretaan ja jäljelle jää kivijalka tai osa siitä, riippuen taloudellisesta onnistumisesta kyseisenä vuotena. Tutkijan näkökulmasta vuosittaisen kasvun hakemista voidaan pitää festivaalien yhtenä kasvuteorian mallina, joka vaatisi laajempaa tutkimusotetta ja otantaa Suomalaisista festivaaleista. Vuosittaista kasvua ei tule niinkään nähdä tämän tutkimuksen kirjoittajan näkökulman mukaan festivaalikontekstissa myytyjen lippujen määrän kasvuna ja tätä kautta kävijämäärän kasvattamisena. Vaan vuosittaisen kasvun alustavana määritelmänä voidaan tämän tutkimuksen haastattelutulosten perusteella pitää festivaalin uusiutumisen sykliä ja uusien asiakasryhmien tavoittelua ja tätä kautta festivaalin monimuotoisuuden lisäämistä. Uusien asiakkuuksien tavoittaminen nähdään vuosittaisen kasvun kannalta myös kriittisenä tekijänä festivaalin pysyvyydelle, kuten useat haastateltavat toivat ilmi.

Haastatteluissa mukana olleissa festivaaleissa oli selkeästi nähtävissä Greinerin (1998) kasvun vaiheita (kts. Kuvio 4) eri kriisien kautta, nuori aloittava tapahtuma kasvaa luovuudella ja ”hulluilla ideoilla”, usein miten festivaali saa alkunsa kaveriporukan ideasta ja sitä lähdetään toteuttamaan ilman varsinaista kokemusta festivaalituotannosta tai johtamisesta. Kahden tämän tutkimukseen osallistuneen eri festivaalin kohdalla

todettiin idean festivaalin aloittamiseen alkaneen saunan lauteilla. Asioita on tehty alkuvaiheessa tekemisen ilosta ilman ammattimaista otetta. Festivaalin lähdettyäkin nousukiitton, ollaan kriisin edessä: käytännön asioiden, johtamisen ja vastuiden on jonkun otettava hoidettavakseen. Pääsääntöisesti festivaalien pieni ydinjoukko toimii varsin joustavasti tehden asioita yhdessä sopien, harvempi pieni festivaali palkkaa tässä vaiheessa ammattijohtajaa. Yhdistyspohjalta toimivat festivaalit elävät varsin pienellä budjetilla, joten vastuiden jakaminen tai vastuuttaminen on festivaalikontekstissa puhtaasti kiinni henkilökohtaisesta innostuksen määrästä tehtävää kohtaan. Harva organisaatio pystyisi toimimaan ilman jonkinlaista tehtävänjakoa ja vastuualueiden selkiyttämistä, joten Greinerin (1998) kuvaamassa autonomian kriisissä on pystyttävä ohjaamaan tehtävien jakoa ja siirtymään delegointiin. Festivaali muotoutuu useasta eri tekijästä, kuten Frisby & Getz (1989), Silvers, Bowdin, O'Toole & Nelson (2006) ja Jordan (2015) kuvaavat luetellessaan niitä osaamisia, mitä festivaalijohtajan täytyy hallita. Ongelmatonta ei kuitenkaan ole festivaalijohtajan, joka on kenties ollut aloittamassa festivaalia, päästää irti kaikista langoista joita on pitänyt käsissään alusta alkaen. Festivaali tarvitsee kuitenkin kasvaessaan myös lisää tekijöitä (mm. talkoolaisia), jolloin ydinjoukon on auttamatta osattava jakaa tehtäviä myös ulkopuolelle, huolimatta mahdollisesta kontrollin katoamisen tunteesta. Festivaalin kerätessään ympärilleen osajia eri aloilta varmistamaan festivaalin onnistumisen, on johdon helpompi keskittyä koordinoimaan tapahtumaa ja saamaan aikaan kasvua. Haastatteluissa nousikin esiin varsinkin isompien festivaalien kohdalla, johtajan tehtävän olevan enemmän yleisellä tasolla ongelmien ratkaisua ja yhteistyötä, kuin mikromanagerointia, kuten Greiner (1998) viittaaakin neljännen kasvun vaiheen olevan. Viidenneksi, vielä Greinerille (1998) tuntemattomaksi ?-kriisiksi yhteistyöllä kasvamis-vaiheen jälkeen, nousi haastatteluissa esiin varsinkin pienien festivaalien kohdalla talkoolaisten saatavuuden ja yhteistyökumppanuuksien löytymisen vaikeus. Andersson ym. (2008) tuokin esiin kaksi onnistunutta strategista toimintatapaa, jotka sitouttavat verkoston toimijoita hyvin festivaaliin. Ensimmäinen on median ja yhteistyökumppaneiden sitouttaminen festivaalin sponsoreiksi ja toinen tapa on vahva osallistuminen sen yhteisön toimintaan, missä festivaali järjestetään.

Toisin kuin Anderson ym. (2013) näkevät ”*maaseutualueiden ja pikkukaupunkien olevan ehdottomasti festivaalien ammattimaisuutta ja kasvun rajoittava tekijä*” voidaan tämän tutkimuksen otannan perusteella todeta heidän väittämän olevan heikosti yleistettävissä. Alueellisesti Etelä-Pohjanmaan alueella on väkilukuunsa nähden isoja ja onnistuneita tapahtumia, jotka ovat ammattimaisesti johdettuja ja ovat synnyttäneet alueelle myös tapahtumatuotannon koulutusta ja musiikkialan klusterin (mm. Rytmi-instituutti), joka toimii ympärivuotisesti, niin alan ammattilaisten foorumina, kuin uransa alkutaipaleella olevien artistien kasvualustana. Toisekseen festivaalien aluetaloudelliset vaikutukset ovat useiden eri tutkimusten mukaan kiistattomat (mm. Hjalagein & Kwiatkowski 2017; Tohmo & Storhammer 2016 ja Karppinen & Luonila 2016), samalla festivaalit todistettavasti toimivat uusien yritysideoiden testausalustana esimerkiksi pop-up ravintoloiden tai pelikonseptien lanseerauksien muodossa.

Saadakseni vastauksen varsinaiseen kysymykseen festivaalien kasvusta, piti asiaa tutkia monesta eri näkökulmasta. Kasvuhaluutta ja mahdollisuuksia festivaaleilla on nähtävissä, riskinottoon ollaan kuitenkin haluttomia niin järjestäjien, kuin taloudellisesti festivaaleja tukevien organisaatioiden taholta. Festivaalit ovat monimuotoinen ilmiö ja omaavat elementtejä niin yritystoiminnasta, kuin taiteesta sekä yhteiskunnallisesta vaikuttamisesta. Loppupäätelmänä voidaan todeta tämän tutkielman aineistoa tarkastellessa, ettei kaikkien festivaalien kasvua voida tutkia yhtenä kokonaisuutena; jokainen festivaali on ainutlaatuine ja omaa omat erityispiirteensä. Kasvuun vaikuttavat festivaalin lokaatio, asetetut tavoitteet (niin taiteelliset, kuin taloudelliset), muoti-ilmiöt, politiikka ja ennen kaikkea se sää! Voidaan kuitenkin todeta, että pääsääntöisesti festivaalin kasvaessa vaikutukset ovat usein miten positiivisia, niin aluetaloudellisena ilmiönä, kuin ihmisten sosiaalisen interaktion: ”*Ihmisyden juhla*”.

6 LÄHTEET

- Achtenhagen, L., O. Brunninge & L. Melin (2016). Patterns of Dynamic Growth in Medium-sized Companies: Beyond the Dicotomy of Organic Versus Acquired Growth. *Long Range Planning* 07/2016.
- Alasuutari, P. (2011). *Laadullinen tutkimus 2.0*. Tampere. Vastapaino. ISBN: 978-951-768-503-0
- Andersson, T., D. Getz & R. Mykletun (2013). The “Festival Size pyramid” in three Norwegian Festival populations. *Journal of Convention & Event Tourism*, 14:81–103, 2013
- Andersson, T. & D. Getz (2008). Stakeholder Management Strategies of Festivals. *Journal of Convention & Event Tourism*, Vol. 9(3). 199-220.
- Ansoff, I. (1965). *Corporate Strategy*. McGraw-Hill: Penguin Books LTD.
- Autio, E. (2015). Entrepreneurial and business ecosystems: Whats different? [Online]. [Viitattu 14.9.2017] Saatavilla internetissä osoitteesta: <URL: <http://thegedi.org/entrepreneurial-and-business-ecosystems-whats-different/>>
- Bamberg, J., P. Jokinen & M. Laine (2008). *Tapaustutkimuksen taito*. Helsinki. Gaudeamus Helsinki University Press Oy.
- Battista, G., D.R. King & J. Tienari (2017). Strategic management of dynamic growth. *Long Range Planning* 50 (2017) 427- 430.
- Bird, A & M. McEwan (2011). *The growth drivers: The definitive guide to transforming marketing capabilities*. John Wiley & Sons, Incorporated. ISBN: 9781119961185.
- Boswijk, A., E. Peelan & S. Olthof (2012). *Economy of Experiences*. Publication of European centre for the experience and transformation economy BV. Germany. ISBN: 978-90- 819220-0-5
- Boswijk, A. (2013). The power of the economy of experiences: new ways of value creation. *Teoksessa Handbook on the Experience Economy*, 171-178. Toim. Sundbo, J & F. Sørensen Edward Elgar. UK. ISBN:978-1-78100-421-0
- Carnes, C., F. Chirico, M. Hitt D. Huh & V. Pisano (2017). Resource Orchestration for Innovation: Structuring and Bundling Resources in Growth- and Maturity-Stage Firms. *Long Range Planning* 50 (2017) 472 - 486.

- Chan, K.W. & R. Mauborgne (2006). *Sinisen meren strategia*. Helsinki: Talentum. ISBN: 9789521409592
- Churchill, N.C. & V.L. Lewis (1983). The five stages of small business development. *Harvard Business Review*, 2: 11.
- Cronje, C. & S. Moolman (2013). Intellectual Capital: measurement, recognition and reporting. *South African Journal of Economic and Management Sciences* 2013, Vol.16 (1), pp.1-12. ISSN 2222-3436
- Davila, A & G. Foster & N. Jia (2010). Building sustainable high-growth start-up companies: Management systems as an accelerator. *California Management review* 52: 3. US.
- Delmar, F. & P. Davidsson & W. Gartner (2001). Arriving at the high-growth firm. *Journal of business Venturing* 18/2003.
- Eriksson, P. (2007). Kasvuyritykselle ammattijohtaja. Teoksessa: *Kasvuyritys*, 297-307. Toim. Laukkanen, M. Helsinki. Talentum. ISBN: 978-952-14-1189-2
- Eriksson, P. & A. Kovalainen (2016). *Qualitative methods in business research*. 2nd Edition. SAGE Publications Ltd. London. ISBN: 978-1-4462-7338-8
- Etelä-Pohjanmaan liitto (2015). *Etelä-Pohjanmaan kulttuuristrategia 2015-2020*. Toim. Ylä-Autio, I ja Eväsoja, M. [Online] [Viitattu 02.11.2017] Saatavilla internetissä osoitteesta: <URL: http://www.epliitto.fi/images/A_50_Etela-Pohjanmaa_Jotakin_parempaa_Kulttuuristrategia_2015-2020.pdf>
- Etelä-Pohjanmaan liitto A:36 (2010). *Etelä-Pohjanmaan luovien alojen yritystoiminnan kehittämissuunnitelma- päivitys vuosille 2012-2016*. Toim. Peltoja, A ja Eväsoja, M. [Online] [Viitattu 02.11.2017] Saatavilla internetissä: <URL: http://www.epliitto.fi/images/A_36_Etela-Pohjanmaan_luovien_alojen_yritystoiminnan_kehittamissuunnitelma_paivitys_vuosille_2012-2016.pdf>
- ETLA (2002). *Aineettoman varallisuuden johtamisen ja raportoinnin periaatteet. MERITUM-työryhmän suositukset*. Elinkeinoelämänkeskusliitto, ETLA. Helsinki. [Online] [Viitattu 18.3.2018]. Saatavilla internetissä osoitteesta: <URL:<https://www.etla.fi/julkaisut/b186-fi/>>
- Faivre d'Arcier, B. (2014). *The Future of European Festivals*. Teoksessa *Festivals in focus*. Budapest Cultural Observatory. Toim. Klaić, D. ISBN:9789630879408
- Freedman, L. (2013). *Strategy: a history*. Oxford University Press, USA, 2013. ISBN: 978-0-19-932515-3

- Finland Festivals (2017). Festivaalien kävijätilastot 2014-2015 [Online]. [Viitattu 21.02.2017]. Saatavilla internetissä osoitteesta: <URL:<http://www.festivals.fi/tilastot/#.Wo07y2ZDyi4>>
- Finland Festivals (2014). Festivaalien taloudelliset tunnusluvut 2014. [Online]. [Viitattu 21.02.2017]. Saatavilla internetissä osoitteesta: <URL:<http://www.festivals.fi/wp-content/uploads/2016/04/Festivaalien-taloudellisia-avainlukuja-2014.pdf>>
- Finland Festivals (2010). Finland Festivals selvitti festivaalien talouden rakennetta. [Online]. [Viitattu 21.02.2017]. Saatavilla internetissä osoitteesta: <URL:<http://www.festivals.fi/finland-festivals-selvitti-festivaalien-talouden-rakennetta-2/#.WrJ4pmZDyi4>>
- Galaskiewicz, J., W.Bielefeld & M. Dowell (2006). Networks and Organizational Growth: A Study of community Based nonprofits. *Administrative Science Quarterly*, 51/2006. 337-380.
- Gibson, C., G. Waitt, J. Walmsley & J. Connell (2008). Cultural Festivals and Economic Development in Nonmetropolitan Australia. *Journal of Planning Education and Research* 29(3) 280–293.
- Getz, D., T. Andersson & J. Carlsen (2010). Festival management studies. Developing a framework and priorities for comparative and cross-cultural research. *International Journal of Event and Festival Management* Vol. 1 No. 1, 2010. 29-59.
- Gordon, J., N. Liedtke & B. Timelin (2016). NO; NEW; NEXT: How growth champions create new value. McKinsey & Company, NY. [Online]. [Viitattu 13.9.2017]. Saatavilla internetissä osoitteesta: <URL:<http://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/now-new-next-how-growth-champions-create-new-value>>
- Gration, D., C. Arcodia, M. Raciti & R. Stokes (2011). The Blended Festivalscape and its sustainability at nonurban festivals. *Event Management*, Vol. 15, pp. 343–359
- Greiner, L. (1998). Evolution and Revolution as Organizations Grow. *Harvard Business Review* 04/1998. [Online] [Viitattu 18.4.2017] Saatavilla internetissä osoitteesta:<URL: <https://hbr.org/1998/05/evolution-and-revolution-as-organizations-grow>>
- Halttunen, J. (2012). Teollisten perheyritysten kasvudynamiikan systeemiteoreettinen tarkastelu. Jyväskylän Yliopisto. ISBN 951-39-1639-1

- Hamilton, R. (2010). How firms grow and the influence of size and age. *International Small Business Journal*. 30:6. P. 611-621. New Zealand.
- Hjalager, A-M & G. Kwiatkowski (2017). Entrepreneurial implication, prospects and dilemmas in rural festivals. *Journal of Rural Studies* xxx (2017) 1-12
- Heikkinen, J. (2017). Mullistaako Dynaaminen hinnoittelu festivaalien lipunmyynnin? ”Näin toimivat monet muutkin”. Myynti ja markkinointi: 06.03.2017. [online] [viitattu 19.3.2018] saatavilla internetissä osoitteesta: <URL: <https://www.marmai.fi/uutiset/mullistaako-dynaaminen-hinnoittelu-festivaalien-lipunmyynnin-nain-toimivat-monet-muutkin-6630484>>
- Herlin, N., V. Leroux, I. Seidel (2009). Catching global trends in creative industries. Finpro Oy. [online]. [Viitattu 22.02.2018] Saatavilla internetissä osoitteesta:<URL:https://www.cupore.fi/images/tiedostot/yhteistyojulkaisu/trend_pulse_for_creative_industries.pdf>
- Herranen, K. (2016). Festivaalit valtion kulttuuripolitiikassa. Teoksessa: Festivaalien Suomi.158-163. Toim. Silvanto.S. Cuporen julkaisuja 29. Helsinki. ISBN: 978-952-7200-14-8
- Herranen, K & S. Karttunen (2016). Festivaalien ja tapahtumien edistäminen valtion kulttuuripolitiikassa. Katsaus tietopohjaan, valtionavustuksiin ja vaikuttavuuteen. Kulttuuripoliittisen tutkimuksen edistämässätiö. Cuporen verkkojulkaisuja 35. [Online] [Viitattu 4.4.2017] Saatavilla internetissä osoitteesta:<URL:http://www.cupore.fi/images/tiedostot/festivaalienjatapahtumienedistaminenvaltionkulttuuripolitiikassa_v1...-2.pdf>
- Holt, F. & F. Lapenta (2013). The social experience of cultural events: conceptual foundations and analytical strategies (2013). Defining and categorizing experience industries, 363-380. Teoksessa *Handbook on the Experience Economy*. Toim. Sundbo, J & F. Sørensen. Edward Elgar. UK. ISBN:978-1-78100-421-0
- Hyrsky, K & H. Lipponen (2004). Kasvuyrittäjyyden neuvontaryhmän muistio 34/2004. Kauppa- ja teollisuusministeriö. Helsinki. ISBN:951-739-837-9.
- Karjalainen, J., S. Hyytiäinen & H. Kostilainen (2013). Tavoitteena tasapainoinen kehitys. –yhteiskunnalliset yritykset ja liiketoiminnan kasvu. [Online][Viitattu 16.9.2017] Saatavilla internetissä osoitteesta: <URL:http://pienyrittyskeskus.aalto.fi/en/midcom-serveattachmentguid1e2d2732438e728d27311e2b10895ebfdcc20882088/tavoitteena_tasapainoinen_kehitys.pdf>

- Karppinen, A. & M. Luonila (2014). Tapahtuma- ja festivaaliklusterin laskennallinen aluevaikutusmalli. Turun Yliopiston kauppakorkeakoulun julkaisusarja A. Pori. ISBN 978-952-249-345-3
- Kinnunen, M., M. Luonila & J. Koivisto (2017). Toimialabarometri 2015: Festivaalijärjestäjien näkemyksiä nykytilasta ja tulevaisuudesta. Sibelius-Akatemian selvityksiä ja raportteja 18. ISBN 978-952-081-5
- Kinnunen, M., M. Luonila & J. Koivisto (2017). Festivaalibarometri 2016: Katsaus ja muutokset vuoteen 2014 verrattuna. Sibelius-Akatemian selvityksiä ja raportteja 19. ISBN 978-952-329-093-8
- Kinnunen, M. (2016). Festivaaliyleisössä on hedonisteja, aktivisteja, universalisteja ja kaikkiruokaisia. Teoksessa: Festivaalien Suomi.118-122. Toim. Silvanto, S. Cuporen julkaisuja 29. Helsinki. ISBN: 978-952-7200-14-8.
- Kitterlin, M. & M.Yoo (2014). Festival motivation and loyalty factors. As motivações dos festivais e os fatores de lealdade. Florida International University, Chaplin School of Hospitality and Tourism, USA. *Tourism & Management Studies*, 10(1). 2014.
- Klaic, D. (1994). Festivals in focus. Budapest Cultural Observatory. ISBN:978-963-0-879-408
- Koskinen, I., P. Alasuutari & T. Peltonen (2005). Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Tampere. Vastapaino. ISBN: 951-768-175-5
- Kortesluoma, A. (2013). Etelä-pohjanmaan matkailustrategia vuosille 2013-2017. Seinäjoen ammattikorkeakoulu Maa- ja metsätalouden yksikkö, Ilmajoki. MATKO3 Matkailun koordinointi Etelä-Pohjanmaalla v. 2011–2014. Hankenro. 4689. ISBN 978-952-5863-55-0
- Kujansivu, P., A. Lönnqvist, A. Jääskeläinen & V. Sillanpää (2007). Liiketoiminnan aineettomat menestystekijät. Mittaa, kehitä ja johda. Helsinki. Talentum. ISBN:978-952-14-1245-5
- Kruger, M., M. Saayman & S.M Ellis (2010). Does loyalty pay? First- time versus repeat visitors at a national arts festival. *South African Business Review*, 14(1), 79-104.
- Kwangmin, P & J. SooCheong (2010). Firms growth patterns: Examining the associations with firms size and internationalization. Purdey University, Us. *International Journal of Hospitality management* 29, p:368-377.
- Laitinen, E. (2007). Yrityksen kasvu ja kannattavuus. Teoksessa: Kasvuyritys, 341-357. Toim. Laukkanen. M. Helsinki. Talentum. ISBN: 978-952-14-1189-2

- Laari, J. (2017). Suomen kesäfestarit 2018. [Online].
[Viitattu 22.02.2018]. Saatavilla internetissä osoitteesta:
<URL:<https://www.matkakeisari.fi/blog/kesafestarit-2018/>>
- Lee, Y., C-K. Lee, S-K. Lee & B. Babin (2008). Festivalscapes and patrons' emotions, satisfaction, and loyalty. *Journal of Business Research* 61 (2008) 56-64.
- Lehman, D. (2015). Marketing and organic growth. *GfK Marketing Intelligence Review*. 2015 Vol.7.
- Linko, M. & S. Silvanto (2011). Infected by Arts Festivals: Festival Policy and Audience Experiences in the Helsinki Metropolitan Area. *The Journal of Arts Management, Law, and Society*. 41:4. pp. 224-239.
- Lockett, A., J. Wiklund., P. Davidsson & S. Girma (2009). Organic and Acquisitive growth: Re-examing, Testing and Extending Penrose's Growth Theory. *Journal of Management studies*. Vol 48. Issue 1. 2011, p:48-74.
- Luonila, M. (2016). Festivaalituotannon merkitysten verkosto ja johtaminen. Tapaustutkimuksia suomalaisista taidefestivaaleista. Taideyliopiston Sibelius-Akatemian julkaisuja *Studia Musica* 70. Helsinki. [Online] [Viitattu 31.5.2017] Saatavilla internetissä:
<URL: http://ethesis.siba.fi/files/online_luonila_m_vk_003.pdf >
Issn: 0788-3757
- Luonila, M. & M. Kinnunen (2016). Festivaalijohtajien ja yleisön tulevaisuudenkuvat: Kohtaavatko näkemykset suomalaisten festivaalien tulevaisuudesta? Teoksessa: *Festivaalien Suomi*. 132-140. Toim. Silvanto, S. Cuporen julkaisuja 29. Helsinki. ISBN: 978-952-7200-14-8
- Luonila, M. (2014). Luovan tuotannon pirullinen ongelmallisuus – tapausesimerkkinä festivaalit. Teoksessa: *HITTI – hyvinvointipalvelujen innovatiivinen johtaminen ja kehittäminen (2011-2014) -projektin loppuraportti*, toim. A. Lemmetyinen ja R. Hautaniemi, 36-43. Turun yliopiston kauppakorkeakoulun Poin yksikön julkaisusarja A. ISSN 1799-7070
- Lönnqvist, A & P. Mettänen (2003). Suorituskyvyn mittaaminen – tunnusluvut asiantuntijaorganisaation johtamisvälineenä. Helsinki. Edita.
- Lönnqvist, A., P. Kujansivu & J. Antola (2005). Aineettoman pääoman mittaaminen. JTO-Palvelut Oy. Tampere. ISBN: 951-9411-39-9
- Matikainen, E. (2007). Omistajien tahtotila ja kansainvälistyminen erottavat nopeat hitaista. Teoksessa: *Kasvun haasteet, kasvuyrityksen rakentaminen ja hallinta*, 27-41. Toim. Liger, K. Helsinki. Boardman Oy. ISBN. 978-952-99704-2-1.

- McKelvie, A. & J. Wiklund (2010). Advancing Firm Growth Research: A Focus on Growth Mode Instead of Growth Rate. *Entrepreneurship theory and practice* 34: 2, 261-288.
- Meer, D. (2005). Enter the "chief growth officer": Searching organic growth. *Journal of Business Strategy*. Vol.26 Issue 1. pp:13-17.
- Miller, D. & P. Friesen (1984). A LONGITUDINAL STUDY OF THE CORPORATE LIFE CYCLE. *Management Science*. Oct 1984; Vol: 30. NO:10.
- Mintzberg, H & J. Quinn (1991). *The strategy process: Concepts, contexts, cases*. Prentice Hall. 2. Painos. ISBN: 0-13-853813-1.
- Newbold, C., C. Maughan, J. Jordan & F. Bianchini (2015). *Focus on festivals. Contemporary European Case Studies and Perspectives*. Goodfellows Publisher Ltd. Oxford, UK. ISBN: 978-910158-16-6
- Nilsen, B & E. Dale (2013). Defining and categorizing experience industries. *Teoksessa Handbook on the Experience Economy*, 65-83. Toim. Sundbo, J & F. Sørensen. Edward Elgar. UK. ISBN:978-1-78100-421-0
- O'Regan, N., A. Ghobadian & M. Sims (2005). Fast tracking innovation in manufacturing SMEs. *Technovation*: 26: 2. 2006. p:251-261. London, UK.
- Opetus- ja kulttuuriministeriö. (2016). *Taide- ja kulttuurifestivaalit- vahvistuva kulttuurinen voimavara. Esitys toimintaohjelmaksi vuosille 2017-2025*. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisu 42/2016. ISBN:978-952-263-437-5. [Online] [Viitattu 02.11.2017] Saatavilla internetissä ositteesta: <URL: <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/79061/OKM42.pdf?sequence=1&isAllowed=y> >
- Ortiz-de-Urbina-Criado, M., L. Guerras-Martin & A. Montoro-Sanchez (2011). The choice of growth method: strategies and resources. *Academia Revista Latinamerican de Administracion*. 27:1.2014. 30-45. Madrid, Spain.
- Piekkola, H. (2011). *Aineeton pääoma- avain menestykseen*. Vaasan Yliopisto. Selvityksiä ja raportteja 169.
- Pilcher, D.R. & N. Eade (2015). Understanding the audience: Purbeck Folk Festival. *International Journal of Event and Festival Management* Vol. 7 No. 1, 2016 pp. 21-49.
- Pine, B. J. & J. H. Gilmore (2011). *The experience economy*. Uudistettu painos. Boston. Harvard Business Review Press. ISBN: 978-142-216-197-5

- Pine, B. J. & J. H. Gilmore. (2014). A leader's guide to innovation in the experience economy. *Strategy & Leadership*, Vol. 42 Issue: 1, pp.24-29
- Shepherd, D. & J. Wiklund (2009). Are We Comparing Apples With Apples or Apples With Oranges? Appropriateness of knowledge Accumulation Across Growth studies. *Entrepreneurship Theory and Practice*. January 2009.
- Silvanto, S. (2016). *Festivaalien Suomi*. Cuporen julkaisuja 29. Helsinki. ISBN: 978-952-7200-14-8
- Silvers, J., G. Bowdin, W. O'Toole & K. Nelson (2006). Towards An International Event Management Body of Knowledge (EMBOK). *Event Management*, Vol. 9 No. 4. 185-98.
- Sorama, K., E. Varamäki, S. Joensuu, A. Viljanmaa, E. Laitinen, E. Petäjä, A. Länsiluoto, T. Heikkilä & T. Vuorinen (2015). Mistä tunnet sä kasvajan-Seurantatutkimus eteläpohjalaisista kasvuyrityksistä. Seinäjoen ammattikorkeakoulu. Seinäjoki. ISSN: 1797-5565 [Online] [Viitattu 05.12.2017] Saatavilla internetissä osoitteesta: >URL: <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/86142/A20.pdf?sequence=1>>
- Steffens, P., P. Davidsson & J. Fitzimmons (2009). Performance configurations over time: Implications for growth- and profit-oriented strategies. *Entrepreneurship: Theory and Practice*. Jan. 2009, Vol.33(1), p.125(24)
- Storbacka, K. (2005). *Kannattava kasvustrategia, orgaanista kasvua johtamalla asiakkuuspääomaa*. Vectia ja WSOY. ISBN. 951-0-29092-0.
- Syrjäläinen, E., A. Eronen & V-M. Värri (2007). *Avauksia laadullisen tutkimuksen analyysiin*. Tampereen yliopistopaino. ISBN: 978-951-44-6894-0
- Suomen virallinen tilasto (SVT), Tilastokeskus, Maanmittauslaitos ja Teosto (2016). *Elävän musiikin tapahtumat Suomessa vuonna 2015*. [Online] [Viitattu 17.2.2018] Saatavilla internetissä osoitteesta: <URL: <https://www.teosto.fi/keikkakartta2015>>
- Takala, T. (2016). *Alueelliset kehitysnäkymät 1/2016*. Toim. Nieminen, J. Suomen työ- ja elinkeinoministeriö. ISBN: 978-952-327-097-8

- Tilastokeskus. (2017). Kulttuurialojen arvonlisäykset. Kulttuurin satelliittitilinpito 2015. [Online] [Viitattu 02.11.2017] Saatavilla internetissä osoitteesta: <URL: http://www.stat.fi/til/klts/2015/klts_2015_2017-10-24_fi.pdf>
- Tilastokeskus (2016) Kulttuuritilaston taulukkopalvelu. [Online]. [Viitattu 22.02.2017] Saatavilla internetissä osoitteesta: <URL:https://pxhopea2.stat.fi/sahkoiset_julkaisut/kulttuuritilasto/pdf/teksti_9.pdf>
- Tohmo, T. & E. Storhammer (2016). Festivaalit, alue ja taloudelliset vaikutusanalyysit. Teoksessa: Festivaalien Suomi.186-191. Toim. Silvanto, S. Cuporen julkaisuja 29. Helsinki. ISBN: 978-952-7200-14-8
- Tolvanen, P., K. Matilainen & S. Suntola (2014). Moniäänisyydestä yhteinen sävel- Näkökulmia johtamiseen. JOHDE7 Luova Suomi. Aalto yliopiston kaupakorkeakoulun Pienyrityskeskus. ISBN: 978-952-60-1086-1.
- Tornikoski, E., M. Saarakkala, E. Varamäki & M. Kohtamäki (2011). Pk-yritysten kasvutekijät ja kasvun hallinta: viitekehys kasvun haasteiden tunnistamiseksi. [Online]. [Viitattu 03.05.2018]. Saatavilla internetissä osoitteesta: <URL:https://www.researchgate.net/publication/263895484_Tornikoski_E_Saarakkala_M_Varamaki_E_Kohtamaki_M_2011_Pk-yrityksen_kasvutekijat_ja_kasvun_hallinta_viitekehys_kasvun_haasteiden_tunnistamiseksi_Liiketaloudellinen_Aikakauskirja_111_11-32>
- Tornikoski, E. (2008) Kasvaneen yrityksen profiili ja toiminnan painospisteet. Julkaisussa: Rohkeasti kasvuun- Näkökulmia yrityksen kasvuun ja kehittymiseen. Toim. Varamäki, E. ISSN:1796-7643. Haaga-Helian julkaisusarja 1/2008. [Online] [Viitattu 17.4.2017] Saatavilla internetissä osoitteesta:<URL: http://www.haaga-helia.fi/sites/default/files/Kuvat-ja-liitteet/Palvelut/Julkaisut/rohkeasti_kasvuun_verkkojulkaisu.pdf>
- Tuuri, H., S. Rumpunen., A. Kortesuoma & M. Katajavirta (2012). Etelä-Pohjanmaan kesätapahtumat 2012, kävijäprofiili, kävijäytyvyisyys ja aluetaloudellinen vaikuttavuus. Seinäjoen ammattikorkeakoulu. [Online]. [Viitattu 06.05.2018]. Saatavilla internetissä osoitteesta: <URL: <http://docplayer.fi/3511386-Etela-pohjanmaan-kesatapahtumat-2012-kavijaprofiili-kavijatyytyvaisyys-ja-aluetaloudellinen-vaikuttavuus.html>>
- Työ- ja elinkeinoministeriö (2018). Alueelliset kehitysnäkymät 2018. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 11/2018. [Online] [Viitattu 01.05.2018]. Saatavilla internetissä osoitteesta: <URL: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-303-0>>

- Valkama, L. (2003). Musiikkifestivaalit yrityksen sponsoroinnissa. Lisensiaattityö.
 Jyväskylän Yliopisto. [Online] [Viitattu 4.4.2017].
 Saataville internetissä osoitteesta:
 <URL:https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/10009/G0000557.pdf?sequence=1>
- Varamäki, E., M. Saarakkala & E. Tornikoski (toim.) (2007). Kasvuyrittäjyyden olemus ja pk-yritysten kasvustrategiat Etelä-Pohjanmaalla. ISBN: 978-952-5336-76-4. Seinäjoen Ammattikorkeakoulu.
- Varamäki, E., T. Pihkala, J. Vesalainen & M. Järvenpää (2003). Pk-yritysverkostojen kasvu ja suorituskyvyn mittaus. ISBN: 951-563-427-X suomen itsenäisyyden juhlarahaston sitra. Helsinki [Online] [Viitattu 5.12.2017]
 Saatavilla internetissä osoitteesta:
 <URL: https://media.sitra.fi/2017/02/27173149/raportti31-2.pdf>
- Wiklund, J & D. Shepherd (2003). Aspiring for, and Achieving Growth: The Moderating Role of Resources and Opportunities. *Journal of Management Studies* 40:8 December 2003.
- Yang, J., Y. Gu & J. Cen (2011). Festival Tourists' Emotion, Perceived Value, and Behavioral Intentions: A Test of the Moderating Effect of Festivalscape. *Journal of Convention & Event Tourism*, 12:25–44. 2011
- Äijö, T. (2008). Kilpailukyky huippukuntoon- Suomalaisyritys kansainvälistyy. Juva. (ISBN: 978-951-0-33857-5). Ws Bookwell Oy.

Liite 1. Haastattelukysymykset

Kysymysrunko

1. Festivaalinne tärkeimmät virstanpylväät?
2. Onko tapahtuman kasvun hakeminen tavoitteenne?
 - Miten olette hakeneet kasvua
 - Mitkä kasvuun tähdänneistä toimenpiteistä ovat onnistuneet? Miksi?
 - Mitkä toimenpiteet epäonnistuneet? Miksi?
3. Mitkä ovat esteitä festivaalinne kasvulle?
4. Onko festivaalin kasvu mielestänne edellytys onnistuneelle tapahtumalle?
5. Näettekö festivaalitoiminnassa yritysmäisiä/yrittäjämäisiä piirteitä? Mitä ne mielestänne ovat?
6. Millä mittaatte festivaalin tulosta/onnistumista?
 - Mitkä tekijät vaikuttavat tulokseen ja onnistumiseen?
7. Mitkä tekijät tulevaisuudessa näette kriittisinä tekijöinä festivaalinne jatkuvuudelle?

Haastattelun aikana esiin nousseet lisäkysymykset:

1. Mitä festivaalinne tuo alueellisesti paikkakunnalle ja maakuntaan?
2. Strategia, onko sitä?
3. Toteutatteko benchmarkkausta?