

Lahti Jon
Memonen Iiro

VERKOSTOITUMISEN
HYÖDYNTÄMINEN PROJEKTIN
JÄRJESTÄMISESSÄ
Case Täydellinen liikuntakuukausi


Opinnäytetyö
Liiketalous

Kevät 2015




MAMK
University of Applied Sciences

KUVAILULEHTI

	Opinnäytetyön päivämäärä 12.5.2015
Tekijä(t) Jon Lahti Iiro Memonen	Koulutusohjelma ja suuntautuminen Liiketalouden koulutusohjelma, markkinointi Liiketalouden koulutusohjelma, taloushallinto
Nimeke Verkostoitumisen hyödyntäminen projektin järjestämisessä: Case Täydellinen liikuntakuukausi	
Tiivistelmä <p>Verkostoituminen on oleellinen osa tämän päivän organisaatioiden toimintaa. Yhteistyö muiden kanssa tuo mukanaan uusia näkökulmia, mahdollisuuksia sekä ratkaisuja. Yhteistyön avulla on mahdollista saavuttaa jotain, mihin ei yhtä nopeasti ja taloudellisesti omin avuin pystytä.</p> <p>Opinnäytetyön toimeksiantaja oli Täydellinen liikuntakuukausi -projekti, joka toteutettiin Mikkelissä vuonna 2014. Opinnäytetyön tavoitteena oli tarkastella verkostoitumisesta saatuja hyötyjä projektissa sekä selvittää, kuinka verkostoitumista voitaisiin kehittää tulevia vastaavanlaisia projekteja varten. Verkostoitumista tarkasteltiin niin markkinoinnillisesti kuin taloudellisestakin näkökulmasta.</p> <p>Tutkimuksen teoreettinen viitekehys koostui kolmen aihealueen ympärille, jotka olivat tapahtumat ja niiden markkinointi, verkostoituminen sekä projektibudjetointi. Teoreettisessa viitekehyksessä huomioitiin projektiin liittyneet keskeiset tekijät. Monipuolinen teoreettinen viitekehys mahdollisti tutkittavan ilmiön laajakulmaisesta tarkastelun.</p> <p>Opinnäytetyö toteutettiin laadullisena tutkimuksena. Tutkimusmenetelminä käytettiin dokumenttianalyysia, haastatteluita sekä vertailuanalyysia. Dokumenttianalyysien ja haastatteluiden avulla tutkittiin Täydellinen liikuntakuukausi -projektin onnistumisia sekä kehityskohteita verkostoitumisen näkökulmasta. Vertailuanalyysin avulla tutkittiin muita vastaavanlaisia projekteja, jotka olivat onnistuneesti hyödyntäneet verkostoitumista. Vertailtavista projekteista havaittuja hyviä toimintamalleja sovellettiin osaksi tutkittavan projektin kehitysehdotuksia.</p> <p>Tutkimuksessa vastattiin onnistuneesti opinnäytetyössä asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Opinnäytetyön tekijät muodostivat laajan käsityksen verkostoitumisen hyödyntämisestä Täydellinen liikuntakuukausi -projektin järjestämisessä ja markkinoinnissa. Useita eri tutkimusmenetelmiä hyväksi käyttäen opinnäytetyön tuloksena saatiin perusteltuja kehitysehdotuksia esitettäväksi toimeksiantajalle.</p>	
Asiasanat (avainsanat) verkostoituminen, yhteistyö, tapahtumat, tapahtumamarkkinointi, markkinointiviestintä, projektit, budjetointi, kustannuslaskenta, tapaustutkimus, kehittäminen	
Sivumäärä 155 sivua + liitteet	Kieli suomi
Huomautus (huomautukset liitteistä)	
Ohjaavan opettajan nimi Anna-Liisa Immonen Marja-Leena Koskinen	Opinnäytetyön toimeksiantaja Täydellinen liikuntakuukausi Hannu Korhonen

DESCRIPTION

	Date of the bachelor's thesis 12 th May 2015
Author(s) Jon Lahti Iiro Memonen	Degree programme and option Business management
Name of the bachelor's thesis Utilization of networking in project organizing: Case Täydellinen liikuntakuukausi	
Abstract <p>Networking is an essential part of organizations working in today's world. Collaborating with other organizations brings new perspectives, opportunities and solutions that help to achieve goals more efficiently.</p> <p>The thesis was assigned by Täydellinen liikuntakuukausi -project that was carried out in Mikkeli in 2014. The aim of the thesis was to view the benefits of networking in the project and to find out how networking could be improved for upcoming similar projects.</p> <p>The research included aspects related to both marketing and financial administration. The framework was divided into three different parts that were events and event marketing, networking and project budgeting. A wide-ranged framework enabled a broader field of view for the research.</p> <p>The research method used in the thesis was a qualitative study. The qualitative study was carried out through document analysis, interviews and benchmarking. Document analyses and interviews were used to identify the strengths and weaknesses of networking in the project. Benchmarking was used to examine other similar and comparable projects that had utilized networking. The research results were used to form development proposals for upcoming Täydellinen liikuntakuukausi -projects.</p> <p>The researchers were able to gain wide insight into how networking was utilized in organizing, marketing and finance controlling of the project. The research answered the research questions that were set in the thesis. By using several research methods the researchers were able to create justified development proposals for the client.</p>	
Subject headings, (keywords) networking, cooperation, events, event marketing, marketing communications, projects, budgeting, cost accounting, case study, development	
Pages 155 pages + appendixes	Language Finnish
Remarks, notes on appendices	
Tutor Anna-Liisa Immonen Marja-Leena Koskinen	Bachelor's thesis assigned by Täydellinen liikuntakuukausi Hannu Korhonen

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	1
2	TAPAHTUMAT JA NIIDEN MARKKINOINTI.....	3
2.1	Tapahtuman järjestäminen ja markkinointi	3
2.1.1	Tapahtuman tavoitteet ja suunnittelu	3
2.1.2	Tapahtuman teema sekä visuaalisuus ja imago	6
2.1.3	Tapahtuman markkinointi osana markkinointiviestintää.....	9
2.1.4	Tapahtuman markkinoinnin suunnittelu ja toteutus.....	11
2.1.5	Tapahtuman markkinointiviestinnän välineet.....	13
2.1.6	Tapahtuman markkinointi julkisuuden henkilön avulla	14
2.1.7	Tapahtuman markkinointi sosiaalisessa mediassa	16
2.1.8	Tapahtuman jälkimarkkinointi.....	18
2.2	Tapahtumamarkkinointi.....	20
2.2.1	Tapahtumamarkkinoinnin määrittely.....	20
2.2.2	Tapahtumamarkkinoinnin tehokkuus.....	21
2.2.3	Tapahtumamarkkinoinnin tavoitteet	22
2.2.4	Tapahtumamarkkinoinnin SWOT-analyysi	24
3	VERKOSTOITUMINEN.....	26
3.1	Verkostoitumisen määrittely.....	27
3.1.1	Verkostoitumisen suosio	27
3.1.2	Verkostoitumisen hyödyt ja haitat	29
3.2	Verkostojen tasot, rakenteet ja toiminta	30
3.2.1	Verkostoyhteistyön tasot.....	31
3.2.2	Verkostojen rakenteet ja tiedonkulku	34
3.2.3	Verkoston johtaminen asiakaskeskeisessä toiminnassa.....	35
3.2.4	Verkostovision luonti.....	37
3.3	Verkstorakentamisen abc.....	38
3.3.1	Markkinayhteyksien avaaminen	38
3.3.2	Verkkovalmiuksien ja osaamisen kehittäminen.....	40
3.3.3	Kilpailukyvyn kehittäminen.....	42
3.4	Joukkoistaminen	44
3.4.1	Joukkoustamisen määrittely	44
3.4.2	Joukkoistamisen eri muodot	45

3.4.3	Joukkoistaminen prosessina.....	47
4	PROJEKTIBUDJETOINTI.....	50
4.1	Kustannuslaskenta	51
4.1.1	Kustannuslajilaskenta	51
4.1.2	Kustannuspaikkalaskenta.....	54
4.1.3	Suoritekohtainen kustannuslaskenta.....	55
4.2	Projektit.....	57
4.2.1	Projektin määritelmä.....	57
4.2.2	Projektin vaiheet	58
4.2.3	Projektin kolme ulottuvuutta.....	62
4.2.4	Projektin kustannusten hallinta.....	62
4.2.5	Projektissa käytettävä aika.....	65
4.2.6	Projektipäällikön suuri vastuu.....	66
4.3	Budjetointi	67
4.3.1	Budjetoinnin määritelmä.....	68
4.3.2	Budjetointimenetelmät ja -tavat.....	70
4.3.3	Budjetointiprosessi.....	71
4.3.4	Budjetin suunnitelma	73
4.3.5	Budjettitarkkailu	74
5	TOIMEKSIANTAJAN ESITTELY.....	75
6	TUTKIMUSMENETELMÄT JA TUTKIMUSAINEISTO	77
6.1	Laadullinen tutkimus	78
6.2	Aineiston hankinta	80
6.2.1	Dokumenttianalyysi	81
6.2.2	Haastattelut	82
6.2.3	Benchmarking.....	85
6.3	Aineiston analyysi	91
6.3.1	Dokumenttien ja haastatteluiden analyysi	91
6.3.2	Benchmarking-analyysi	95
7	VERKOSTOITUMISEN TEHOSTAMINEN PROJEKTISSA	97
7.1	Täydellinen liikuntakuukausi -projektin budjettivertailu	97
7.2	Täydellinen liikuntakuukausi -projektin onnistumiset sekä kehityskohteet	98
7.2.1	Avainhenkilöt projektin menestystekijänä.....	99
7.2.2	Vastuun jakaminen projektin sisäisessä verkostossa	100

7.2.3	Ulkoisten verkostojen rakentaminen projektissa	102
7.2.4	Projektin markkinointi ja viestintä verkostoitumisen avulla	103
7.2.5	Projektin markkinointi ja viestintä sosiaalisessa mediassa	105
7.2.6	Julkisuuden henkilöt projektissa	105
7.2.7	Nuorten tavoittaminen	107
7.2.8	Projektin taloudenhallinta	108
7.2.9	Projektin konkreettiset yhteistyöntulokset	109
7.3	Verkostoitumisen hyödyntäminen projektin toteutuksessa	110
7.3.1	Avainhenkilöt projektin toteuttamiseen	111
7.3.2	Vastuun jakaminen projektin sisäisessä verkostossa	112
7.3.3	Tietojen ja taitojen jakaminen projektin sisäisessä verkostossa	113
7.3.4	Yhteistyökumppaneiden mukaan saaminen	115
7.3.5	Nuorten mukaan saaminen	117
7.3.6	Konkreettisia yhteistyöntuloksia	118
7.3.7	Markkinointi ja viestintä verkostoitumisen avulla	120
7.3.8	Markkinointi ja viestintä verkostoitumisen avulla nuorille	122
7.3.9	Verkostoitumisen hyödyntäminen kustannusten hallinnassa	123
8	JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITYSEHDOTUKSET	124
8.1	Johtopäätökset	124
8.2	Kehitysehdotukset	129
9	TUTKIMUKSEN LUOTETTAVUUS	136
9.1	Luotettavuus, siirrettävyys, riippuvuus ja vahvistettavuus	136
9.2	Tutkijan rooli ja vastuu	139
9.3	Toteutetun tutkimuksen luotettavuuden arviointi	141
10	LOPUKSI	144
	LÄHTEET	147

LIITTEET

- 1 Budjettisuunnitelma ja kustannukset Täydellinen liikuntakuukausi -projektissa
- 2 Teemahaastattelun alustus ja aihealueet
- 3 Vertailuanalyysi haastattelun alustus ja kysymysrunko
- 4 Teemahaastatteluiden tukikysymykset

1 JOHDANTO

Mikkelissä toteutettiin vuonna 2014 valtakunnallisen liikuntaorganisaatio Valon alulle panema kokeilukulttuuriin perustuva Täydellinen liikuntakuukausi -projekti. Projektissa pyrittiin verkostoitumisen avulla lisäämään olemassa olevilla resursseilla Mikkelin alueen asukkaiden liikuntaa ja hyvinvointia. Projektin keulahahmona toimi Mikkelin kaupunginjohtaja Kimmo Mikander.

Verkostoituminen on oleellinen osa tämän päivän yritysten ja organisaatioiden toimintaa. Yhteistyö sekä tietojen ja taitojen jakaminen tuovat mukanaan uusia näkökulmia, mahdollisuuksia ja ratkaisuja. Tämän myötä toiminta muuttuu tehokkaammaksi ja toimivammaksi kokonaisuudeksi resursseja säästäen. Säästöihin ja uusiin innovatiivisiin ratkaisuihin tähtäävä tehokas verkostoituminen on tavoitteena niin isoilla kuin myös pienillä toimijoilla. Globalisoitunut talous sekä liiketalouden entistä vauhdikkaampi digitalisoituminen edistävät verkostoitumista. Rohkeasti ja avoimesti häilyvien toimialuerajojen yli yhteistyöhön ja uusiin kokeiluihin heittäytyvillä yrityksillä ja organisaatioilla on usein hyvät mahdollisuudet menestyksekkääseen toimintaan alati muuttuvissa toimintaympäristöissä. Monimuotoisuus on rikkaus ja voimavara, johon verkostot pyrkivät yhteistyöllään. (Valkokari ym. 2009, 9–11.)

Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää kuinka verkostoitumista hyödynnettiin Täydellinen liikuntakuukausi -projektin järjestämisessä. Hyötyjä lähdettiin selvittämään markkinoinnin ja talouden näkökulmasta. Työn tavoitteena oli antaa taustatietoa ja tarjota kehittämissuhteita tuleville Täydellinen liikuntakuukausi -projekteille.

Varsinaisia tutkimuskysymyksiä muodostui kaksi.

- Miten verkostoitumista hyödynnettiin Täydellinen liikuntakuukausi -projektin järjestämisessä ja markkinoimisessa?
- Miten verkostoitumista voitaisiin kehittää Täydellinen liikuntakuukausi -projektin järjestämisessä ja markkinoinnissa?

Luvut kaksi, kolme ja neljä sisältävät opinnäytetyön teoreettisen viitekehyksen. Teoreettisen viitekehyksen ensimmäinen luku, tapahtumat ja niiden markkinointi, koostuu tapahtuman järjestämisestä ja markkinoimisesta sekä tapahtumamarkkinoinnista. Teoreettisen viitekehyksen toinen luku syventyy verkostoitumiseen. Luku käsittelee ver-

kostoitumista teoreettisesta näkökulmasta esitellen verkostoitumisen määritelmän, erilaisia verkostoyhteistyön tasoja, rakenteita ja toimintoja sekä kolme verkostorakentamiselle tärkeää kulmakiveä, joihin verkoston tulisi keskittyä verkostoyhteistyötä kehittäessä. Luvussa kerrotaan myös joukkoistamisesta, joka on verkostoitumisen innovatiivista hyödyntämistä. Teoreettisen viitekehyksen kolmannessa luvussa syvennytään opinnäytetyön taloushallinnolliseen puoleen. Luku projektibudjetointi koostuu kolmesta alaluvusta, jotka ovat kustannuslaskenta, projektit ja budjetointi.

Luvussa viisi esitellään toimeksiantaja Täydellinen liikuntakuukausi -projekti. Yhteyshenkilönä toimeksiantajan ja opinnäytetyön tekijöiden välillä toimi projektipäällikkö Hannu Korhonen. Opinnäytetyö toteutettiin laadullisena tutkimuksena ja luvussa kuusi käsitellään käytetyt tutkimusmenetelmät, joita olivat dokumenttianalyysi, haastattelut ja benchmarking eli vertailuanalyysi. Seitsemäs luku esittelee tutkimusmenetelmillä kerätyt tutkimustulokset. Luvussa kahdeksan ovat opinnäytetyön johtopäätökset sekä kehitysehdotukset. Yhdeksännessä luvussa käsitellään tutkimuksen luotettavuus. Kymmenes luku sisältää opinnäytetyön tekijöiden omaa pohdintaa liittyen koko opinnäytetyöprosessiin sekä mahdollisiin jatkotutkimuksiin.

Työnjako opinnäytetyön tekijöiden välillä onnistui läpi koko opinnäytetyön. Työt jakautuivat selkeästi ja tekijöiden ajallinen panostus oli tasapuolista. Työnjako muodostui teoreettisessa viitekehyksessä siten, että Jon Lahti kirjoitti verkostoitumisen teorian ja Iiro Memonen projektibudjetoinnin teorian. Teoreettisen viitekehyksen ensimmäinen luku, tapahtumat ja niiden markkinointi, kirjoitettiin molempien tekijöiden toimesta. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys kirjoitettiin ennen muun opinnäytetyön materiaalin luontia tai hankintaa. Muu opinnäytetyön teoria, kuten tutkimusmenetelmät, analysointitavat ja tutkimuksen luotettavuus, kirjoitettiin molempien tekijöiden toimesta hyväksi nähtynä ajankohtana prosessin aikana. Kaikki laadullisessa tutkimuksessa vaaditut omat päättelyt kuten esimerkiksi haastatteluiden suunnittelu, johtopäätösten tekeminen, tulkinnat, pohdinnat ja kehitysehdotukset toteutettiin yhteistyössä opinnäytetyöntekijöiden kesken. Haastatteluiden kirjalliseen muotoon saattamisesta sekä sisällön erittelystä vastasi Lahti. Koko opinnäytetyön yhtenäisyys sekä rakenne olivat Memosen vastuulla läpi koko prosessin ajan.

2 TAPAHTUMAT JA NIIDEN MARKKINOINTI

Luvussa kaksi käsitellään tapahtumat ja niiden markkinoiminen teoriassa. Luku on jaoteltu kahteen osa-alueeseen. Ensimmäisessä osa-alueessa on teoriaa tapahtuman järjestämisestä ja markkinoimisesta. Tapahtuman järjestäminen ja markkinointi koostuu tapahtuman tavoitteista ja suunnittelusta, tapahtuman teemasta, visuaalisuudesta ja imagosta, tapahtuman markkinoimisesta osana markkinointiviestintää, tapahtuman markkinoinnin suunnittelusta ja toteutuksesta, tapahtuman markkinointiviestinnän välineistä, tapahtuman markkinoinnista julkisuuden henkilön avulla sekä tapahtuman jälkimarkkinoinnista. Toisessa osa-alueessa on teoriaa tapahtumamarkkinoinnista. Tapahtumamarkkinointi koostuu tapahtumamarkkinoinnin määrittelystä, tehokkuudesta, tavoitteista ja SWOT-analyysistä.

2.1 Tapahtuman järjestäminen ja markkinointi

Tapahtuman järjestäminen sisältää monia erilaisia tehtäviä. On hyvä ymmärtää, ettei yksi henkilö voi olla asiantuntija jokaisessa tapahtumaan liittyvässä tehtävässä. Tapahtuman tavoitteiden saavuttaminen edellyttää kaikkien tapahtumaan liittyvien osien toteuttamista onnistuneesti, sillä yksi heikko lenkki ketjussa saattaa estää tavoitteiden saavuttamisen. (Kauhanen ym. 2002, 113.) Tapahtuma on ainutlaatuinen kokemus ja onnistuessaan se jää vaikuttamaan ihmisten mieliin hyvänä muistona pitkäksi aikaa. Tästä syystä kannattaa keskittyä ja käyttää voimavaroja tapahtuman kolmeen olennaiseen osa-alueeseen: suunnitteluun, toteutukseen ja jälkimarkkinointiin. (Muhonen & Heikkinen 2003, 126). Vallo ja Häyrinen (2014, 162) jakavat tapahtumaprosessin edellä mainitut kolme osa-aluetta prosentuaalisesti esimerkiksi kahdeksan viikkoa kestävässä tapahtumaprosessissa seuraavasti: suunnitteluvaihe vastaa 75 % prosessin kestosta (6 viikkoa), tapahtuman toteutus 10 % prosessin kestosta (0,8 viikkoa) ja jälkimarkkinointi 15 % prosessin kestosta (1,2 viikkoa). ”Hyvin suunniteltu on puoliksi tehty” pätee myös tapahtumaa toteuttaessa ja tästä syystä suunnittelu on suurimman työn vaativa prosessi, joka on syytä aloittaa tarpeeksi ajoissa.

2.1.1 Tapahtuman tavoitteet ja suunnittelu

Tapahtumalla tulee olla selkeät ennalta asetetut tavoitteet sekä aikataulu. Tavoitteiden tulisi olla muotoilultaan selkeitä, jotta jokainen tapahtumaorganisaatioon kuuluva pysyy ne helposti sisäistämään. Huolellisella suunnittelulla varmistetaan edellä mainittu tavoitteiden selkeys sekä se, että asetetut tavoitteet on mahdollista saavuttaa. (Iiskola-Kesonen 2004, 8–9.)

Tapahtuman tavoitteet

Usein tapahtuman tavoitteen pohtimiseen ei käytetä riittävästi aikaa. Tuloksena tästä syntyy vaikeasti määriteltäviä tilaisuuksia, joiden onnistumisen arvioiminen on vaikeaa. On myös yleistä, että tavoitteet on asetettu oikeaoppisesti, mutta itse arviointi kohdistuu täysin eri asioihin. Tapahtuman tavoitteiden ja mittareiden tulisi siis myös olla kohdistettuna samassa linjassa. (Vallo & Häyrinen 2014, 113.)

Yleisesti tapahtumaa järjestäessä ensisijaiset tavoitteet ovat taloudellisia, mutta ilman sisällöllistä tavoitetta, kuten esimerkiksi imagon kohentaminen, taloudelliseen onnistumiseen on vaikea päästä. Tapahtuman budjetoinnin yhteydessä asetetut tavoitteet voidaan jaotella välittömiin ja välillisiin tavoitteisiin. Välittömät tavoitteet pyritään saavuttamaan tapahtuman aikana, esimerkiksi tapahtuman aikaisella myynnillä. Välillisissä tavoitteissa pyritään saamaan parempi tulos pidemmällä aikavälillä, esimerkiksi asiakastyytyväisyyttä kohentamalla. (Kauhanen ym. 2002, 45–46.) Mittareiden oikeaoppinen asettelu ja tarkastelu ovat tärkeitä, sillä niiden pohjalta järjestäjä saa tiedon siitä, oliko tapahtuma onnistunut vai ei. Tapahtumien tavoitteita voivat olla esimerkiksi myynnin kasvattaminen, media näkyvyyden hankkiminen, myyntivihjeiden kerääminen, hiljaisen tiedon haaliminen, mielikuvien muuttaminen tai vahvistaminen, uusien asiakkaiden tavoittaminen, suhteen vahvistaminen kohderyhmään tai markkinointiviestinnän tukeminen. (Muhonen & Heikkinen 2003, 117–118.)

Tapahtuman suunnittelu

Suunnitteluvaihe on eniten työtä sekä aikaa vievä osa tapahtumia järjestettäessä. Ison tapahtuman, esimerkiksi kongressin suunnitteluun varataan yleensä aikaa jopa kaksi tai kolme vuotta. (Vallo & Häyrinen 2014, 162.) Suunnittelun oleellinen osa on määrittää vastaava työryhmä. Tätä pohtiessa on olennaista hahmotella eri henkilöiden vastuuta, tehtäviä ja tarvittavaa osaamista sekä sitä, kuka ottaa vetovastuun suunnittelun

läpiviennistä. (Käsikirja 2015a.) Tapahtumaa järjestettäessä kaikki osapuolet, joiden panosta tapahtumassa tarvitaan, tulee ottaa osalliseksi jo suunnitteluvaiheessa. Näin saadaan mahdollisimman paljon erilaisia näkökulmia ja useita erilaisia ideoita tapahtumaan liittyen. Yksi nykyaikainen suunnittelua helpottava keino on ottaa itse kohderyhmä osalliseksi tapahtuman suunnitteluun sosiaalisen median kautta. Tapahtuman potentiaaliset osallistujat ovat hyviä tiedon ja ideoiden lähteitä tapahtumaa suunniteltaessa. Lisäksi tämä lisää kohderyhmän yhteisöllisyyden tunnetta jo tapahtuman suunnitteluvaiheessa. (Vallo & Häyrinen 2014, 162–163.)

Oleellinen osa koko tapahtumaprosessin suunnittelussa on kohderyhmän selkeä kartoittaminen. Tapahtuman tavoite, kohderyhmä ja kohderyhmän koko määrittelevät hyvin pitkälle raamit järjestettävälle tapahtumalle. (Vallo & Häyrinen 2014, 123–124.) Tapahtuman järjestäjän haasteena on kerätä riittävästi tietoa tapahtuman potentiaalisesta kohderyhmästä ja hyödyntää kerätty tieto markkinoinnin suunnittelussa. On harhaanjohtavaa ajatella, että tapahtumalla voisi olla vain yksi kohderyhmä, koska näin ei yleensä ole. Mitä suurempi tapahtuma, sitä todennäköisempää, että tapahtumaan osallistuu suuri määrä erilaisia ihmisiä. Tästä syystä vaihtoehtoiset kohderyhmäsegmentit ovat mahdollisesti tarpeen kohderyhmää kartoitettaessa. (Shone & Parry 2010, 153.) Toteutettaessa tapahtumaa ensimmäistä kertaa, on kohderyhmän määrittely haasteellista. Kun kyseessä on tapahtuma, joka tullaan toteuttamaan myös uudelleen, kohderyhmän määrittely helpottuu. Osallistujia voidaan havainnoida ensimmäisessä tapahtumassa ja saatua tietoa pystytään käyttämään hyväksi seuraavan tapahtuman suunnittelussa. Esimerkiksi asiakas- ja kävijäkyselyt ovat hyvä tapa kerryttää informaatiota osallistujista, joiden avulla kohderyhmien tarkastelua voidaan kehittää. (Tapio 2013.)

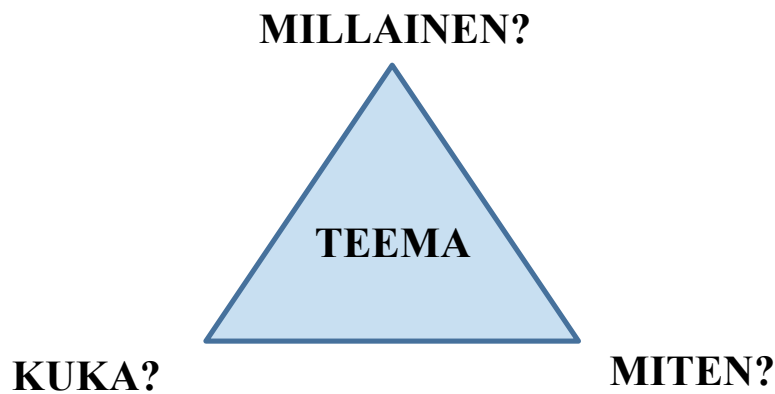
Yksityiskohtainen budjetointi on olennaista tapahtumaa suunniteltaessa. Tapahtuman järjestäminen on tarkkaan arvioitua työtä, jonka budjetti pystytään määrittelemään hyvinkin täsmällisesti, kun tapahtuman tavoitteet ja toimintamallit ovat tiedossa. (Muhonen & Heikkinen 2003, 120.) Tapahtuman suunnitteluun voidaan ottaa avuksi tapahtumatoimisto, mutta mikäli budjetti halutaan pitää pienenä, kannattaa omaa henkilövoimaa hyödyntää mahdollisimman paljon. Tapahtumatoimistoon päädyttäessä on toimeksiantoon hyvä liittää budjettikehys, jotta tapahtumatoimisto osaa tarjota yritykselle oikeanlaista tapahtumakokonaisuutta. (Vallo & Häyrinen 2014, 150.)

2.1.2 Tapahtuman teema sekä visuaalisuus ja imago

Tapahtuman alkuidean ympärille on pohdittava vastausta siihen, minkälaisen teeman ympärille tapahtuma rakentuu. On pohdittava, että onko teema yleisesti ottaen kiinnostava tai erilainen sekä millaisilla motiiveilla ihmiset haluavat osallistua tapahtumaan. Yhteistyökumppaneita etsiessä voidaan myös pohtia, kiinnostaako teema muita yrityksiä tai organisaatioita. (Käsikirja 2015b.)

Tapahtuman teema

Vallo ja Häyrinen (2014, 106) hakevatkin vastausta tapahtuman teemaan operatiivisen kolmion avulla. Operatiivisen kolmion kulmissa ovat kysymykset kuka, millainen ja miten. Kolmion kulmiin muodostuviin kysymyksiin vastaamalla voidaan määritellä tapahtuman teema (kuva 1).



KUVA 1. Tapahtuman teeman rakentuminen operatiivisen kolmion avulla (Vallo & Häyrinen 2014, 106–108)

Kysymyksen miten avulla pyritään selvittämään kuinka tapahtuma tulisi toteuttaa, jotta tapahtumalle asetetut tavoitteet pystyttäisiin saavuttamaan. Tärkeää on, että tapahtuman teema sekä idea pysyvät läsnä koko tapahtuman ajan ja että tapahtuman haluttu sanoma välittyy osallistujille. Tulee myös pohtia toteutetaanko tapahtuma itse oman organisaation voimin vai ulkoistetaanko sen toteutus kokonaan tai osittain. Kysymys millainen pyrkii vastaamaan millaisista tekijöistä tapahtuman sisältö ja ohjelma koostuvat. Valittu kokonaisuus muokataan hyvin pitkälle asetettujen tavoitteiden ja kohderyhmän mukaan. Kohderyhmän määrittely ja tunteminen on tärkeää, sillä niiden pohjalta tehdään päätös, millaista ohjelmaa tapahtuma tulee sisältämään. Vastaamalla

kysymykseen millainen, pyritään selvittämään tarvitaanko tapahtumaan esimerkiksi valtakunnallisia julkisuuden henkilöitä tai musiikkia viihdyttämään osallistujia. Operatiivisen kolmion kolmannella kysymyksellä kuka, etsitään vastausta siihen kuka tai ketkä ovat vastuussa tapahtuman toteutuksesta. Tapahtuman järjestämisessä esimerkiksi suunnitteluvaiheessa avainhenkilönä on projektipäällikkö. Tapahtumaa järjestettäessä tulee organisaatiolla olla aito tarve tapahtuman tuottamiseen. (Vallo & Häyri-
nen 2014, 106–108.)

Teema viestii organisaatiosta, joten sen valinta kannattaa tehdä huolellisesti. Teeman avulla pystytään onnistuessaan luomaan haluttua mielikuvaa organisaatiosta. Teeman tulisi säilyä samanlaisena koko tapahtuman läpi aivan alusta jälkimarkkinointiin saakka. (Vallo & Häyri-
nen 2014, 198–199.)

Tapahtuman visualisointi

Visualisointi voidaan ottaa avuksi teeman esilletuontiin liittämällä ääni, kuva ja värit osaksi teeman muodostusta. Parhaimmillaan joku abstrakti tuote kuten vakuutus, voi muuttua teeman mukaiseksi ääneksi, väriksi tai kuvaksi. Tällainen abstraktin asian yhdistäminen visuaalisiin ominaisuuksiin auttaa ihmisiä muistamaan kyseisen asian entistä paremmin. (Vallo & Häyri-
nen 2014, 198–199.)

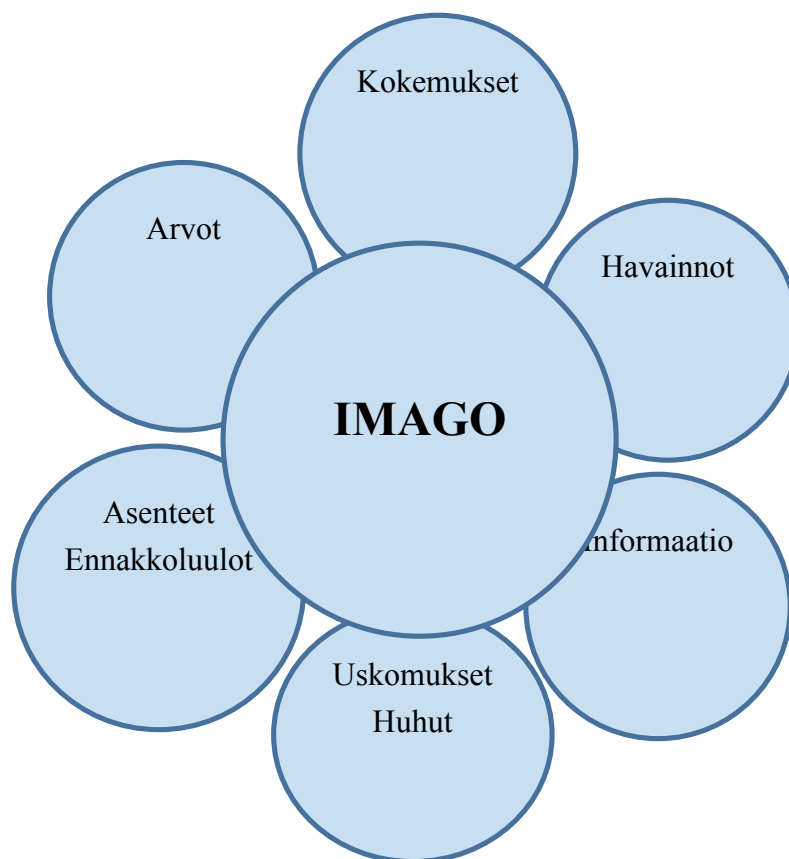
Visuaalinen identiteetti muodostuu yritys- tai tuotetunnuksen, tunnusvärien sekä typografian yhdistelmänä. (Pohjola 2003, 108.) Visuaalisen ilmeen ja yrityksen identiteetin suhteen tärkeys on ilmeinen. Mikäli visuaalinen ilme ei pohjaudu yrityksen perimmäiseen oletukseen, tulee yrityksen visuaalisesta ulosannista sekava ja epäuskottava sen sanomaan verrattuna. ”Visuaalinen ilme viestii usein abstrakteilla keinoilla, se pitää sisällään itsessään eritasoisia ja erivahvuisia merkityksiä, mutta sisältö ja merkitys kehittyvät aina myös muun viestinnän ja toiminnan kautta”. (Pohjola 2003, 20.)

Visuaalinen identiteetti ottaa siis vahvasti kohderyhmänsä huomioon. Ilme voidaan nähdä eräänlaisena lupauksena. Ihmiset tekevät intuitiivisia päätöksiä merkkien, kuvien sekä symboleiden perusteella. Yhteyden rakentaminen tapahtuman yleisöön on huomattavasti helpompaa, kun tiedetään, millä visuaalisilla elementeillä yleisöä tulee lähestyä. Mielikuva tapahtumasta muodostuu juuri ensimmäisen visuaalisen ärsykkeen myötä, joka usein on juuri tapahtuman ilme. Kun visuaalinen ilme on hyvin linjassa

tapahtuman ja sen yleisön kanssa, ei potentiaalisia asiakkaita johdeta harhaan ja kävijät kokevat tapahtuman omakseen. (Kerttula 2014.)

Tapahtuman imago

Visuaalinen identiteetti ja sen rakentaminen on yksi tapa vaikuttaa yrityksen imagoon (Pohjola 2003, 20). Ihmisten mielissään muodostamaa mielikuvaa yrityksestä, tapahtumasta tai tuotteesta kutsutaan kyseenomaisen asian imagoksi. Yrityksen todellinen toiminta, ja kuinka esimerkiksi asiakkaat sen näkevät, ovat siis kaksi eri asiaa. Ihmiset muodostavat oman mielikuvan yrityksen toiminnasta kuvassa 2 esitettyjen tekijöiden pohjalta. (Pohjola 2003, 22.)



KUVA 2. Imagon muodostumiseen vaikuttavat tekijät (Pohjola 2003, 22)

Ihminen muodostaa kokemusten ja opittujen asioiden pohjalta ennakkokuvan eli skeeman tarkasteltavaa asiaa kohtaan. Muodostunut skeema ohjaa ihmisen reagointia yrityksen viesteihin ja tekoihin. Skeema vaikuttaa myös siihen, millainen kuva yrityksen imagosta vastaanottajalle syntyy. (Pohjola 2003, 22.)

Imagon kehitys positiiviseen suuntaan helpottaa viestien perille saantia asiakkaille. Yleensä kehitys positiiviseen suuntaan on melko hidasta. Negatiivinen, viestiltä tehoa vievä muutos sen sijaan voi olla todella nopeaa. (Kauhanen ym. 2002, 40; Pohjola 2003, 22.) Tapahtumat ovat hyvä keino muokata yrityksen imagoa haluttuun suuntaan. Tapahtumat muodostuvat monista eri elementeistä, joiden avulla järjestäjä pyrkii vaikuttamaan osallistujien imagon muodostumiseen. Esimerkiksi jos tapahtuman järjestyspaikaksi valitaan historiallinen rakennus, kuten Finlandia-talo, viestitään mielikuvaa hyvin toimeentulevasta ja jonkin verran vanhoillisesta yrityksestä, jonka tapahtumilla on tietynasteinen arvokkuus. Jos vastaavasti tapahtuma päätetään järjestää nuorten suosimassa tapahtumapaikassa, luo yritys itsestään kuvaa nuorekkaana ja rentona tapahtuman järjestäjänä. Muita tehokkaita imagoon vaikuttavia tekijöitä ovat tapahtumassa esiintyvät henkilöt, tarjoiltava ruoka sekä tapahtuman sisustus. Mikäli näiden tekijöiden vaikutusta imagoon halutaan tutkia, voidaan suorittaa kysely siitä olivatko tekijät linjassa yrityksen imagon kanssa. Tätä selvitettäessä on kuitenkin pidettävä mielessä yksi tärkeä kysymys, johon tarkastelu tulee peilata: mikä oli lähtötilanne, johon tapahtuman tuomaa kehitystä yrityksen imagossa verrataan? (Muhonen & Heikkinen 2003, 138–139.)

2.1.3 Tapahtuman markkinointi osana markkinointiviestintää

Viestimistä kuvastaa hyvin englanninkielinen lause ”you cannot not communicate”. Tämä tarkoittaa sitä, että on mahdotonta olla viestimättä. Kaikki ihmisten tekemät eleet sekä liikkeet voidaan tulkita jollain tavalla viestimiseksi. Viestiminen on normaalia meille ihmisille ja sen myötä myös yrityselämän toimijoille. Vaikka organisaatio ei olisi koskaan kiinnittänyt huomiota viestimiseensä, esimerkiksi viestintäsuunnitelman kautta, viestii se silti koko ajan. Viestimistä ovat esimerkiksi nimi ja palvelu sekä valmistettavien tuotteiden hinta ja ulkonäkö. Oleellista on olla tietoinen siitä, minkälaisia viestejä organisaatiot muille lähettävät, sekä hahmottaa kuinka eri teot voivat vaikuttaa julkikuvaan. (Vuokko 2003, 11.)

Markkinointiviestinnän tehtävä

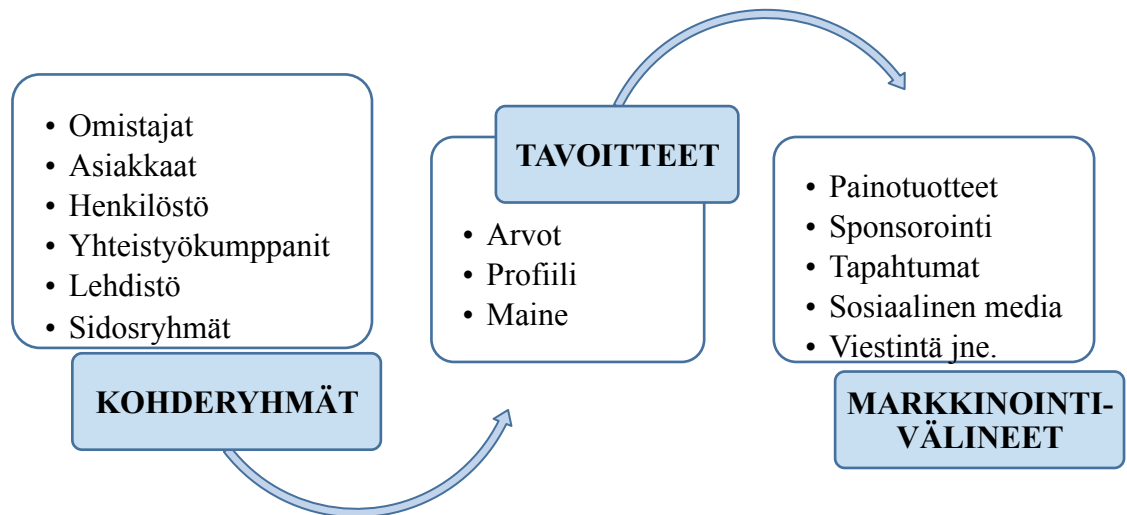
Markkinointiviestinnän tehtävänä on informoida, vaikuttaa ja muistuttaa asiakkaita organisaation tuotteista ja brändistä. Yksinkertaisuudessa markkinointiviestintä vastaa tuotteiden sekä brändin ääntä, joka organisaation haluamalla tavalla suunnataan asiak-

kaille. (Kotler & Keller 2012, 498.) Tiedon ei tulisi olla vain informatiivista, vaan sen pitäisi luoda myös positiivista mielikuvaa (Vuokko 2003, 18–19). On ymmärrettävä, että asiakkailla on entistä suurempi päätäntävalta siitä, mitä viestejä he haluavat vastaanottaa ja kuinka he mahdollisesti haluavat viestiä käyttämistään tuotteistaan ja palveluistaan eteenpäin. Tästä syystä yritysten tulee pyrkiä vastaamaan heidän mieltymyksiinsä. (Kotler & Keller 2012, 497.) Jos esimerkiksi markkinoiden yleinen mielipide organisaatiota kohtaan on kielteinen tai markkinat eivät tunne yrityksen tuotetta ja asiakkailla on muita vaihtoehtoja valittavana, ei tuotteelle muodostu kysyntää. Tästä syystä markkinointiviestinnän rooli liiketoiminnassa on varsin oleellinen. Sen avulla voidaan vaikuttaa niin ongelmiin tunnettavuudessa kuin myös mielikuvissa. (Vuokko 2003, 18–19.)

Markkinointiviestinnän tavoitteet

Tänä päivänä jokainen ihminen on osa markkinointioperaatioita, tavalla tai toisella. Kyse on markkinointitavasta saavuttaa haluamansa tavoite. (Rope 2000, 16–17.) Markkinointiviestintä oikein tehtynä voi tuoda organisaatiolle valtaisia etuja. Nykypäivänä ei riitä pohtia pelkästään sitä, että tulisiko viestiä. Oleellisempaa on keskittyä siihen mitä, miten, milloin, kenelle ja kuinka pitkään viestitään. (Kotler & Keller 2012, 497.)

Markkinointitoimenpiteiden kohderyhmät ja tavoitteet vaihtelevat. Sen vuoksi on huomioitava jokaisessa markkinointitoimenpiteessä kohderyhmä ja markkinoinnilliset tavoitteet yksilöllisesti. Kuvassa 3 on esitetty kuinka markkinointitoimenpiteiden tulisi rakentua. (Vallo & Häyrinen 2014, 34.)



KUVA 3. Organisaation markkinointitoimenpiteiden rakentuminen (Vallo & Häyrinen 2014, 33)

Tavoiteltavien asioiden tulisi pohjautua organisaation arvoihin, tavoiteprofiiliin ja haluttuun maineeseen. Arvojen tulisi näkyä samantyyppisissä kaikissa markkinointiin liittyvissä toimissa. Tavoiteprofiili rakentuu pitkän aikavälin mielikuvilla, jota erilaisilla toimilla ja markkinointikeinoilla rakennetaan. Markkinointivälineiden valinnassa pohditaan sitä, millä tavalla kohderyhmä tavoitetaan parhaiten. Suunnittelussa ja toteutuksessa tulee aina huomioida hyvin tarkkaan tavoiteltava kohderyhmä. (Vallo & Häyrinen 2014, 34–35.)

2.1.4 Tapahtuman markkinoinnin suunnittelu ja toteutus

Markkinointi on yksi tärkeimmistä tehtävistä tapahtumaa järjestettäessä. Markkinoinnin tavoitteena on myydä tapahtuma ihmisille ja saada tapahtumaan yleisöä. Loistavasti toteutettu tapahtuma menettää kuitenkin merkityksensä, mikäli paikalle ei tule yleisöä. Markkinoinnin tarkoituksena on kertoa järjestettävästä tapahtumasta, luoda mielikuvia tapahtuman järjestäjästä sekä ennen kaikkea saada ihmiset kiinnostumaan tapahtumasta. (Kauhanen ym. 2002, 113–117.)

Markkinoinnin suunnittelu sekä toteutuksen seuranta

Tapahtuman markkinoinnin suunnittelu aloitetaan hyvissä ajoin ennen tapahtuman toteutusta ja se kehittyy yhtäaikaaisesti tapahtuman valmisteluiden ja sen tavoitteiden kanssa. Markkinointia suunniteltaessa tulee keskittyä seuraaviin kysymyksiin: kenelle tapahtuman markkinointi suuntautuu, mikä saa asiakkaan tulemaan tapahtumaan, mitä asiakas haluaa tapahtumalta ja kuinka tapahtumaa markkinoidaan. Näistä kysymyksistä kumpuaviin vastauksiin perustuen laaditaan suunnitelma siitä, kuinka markkinointia tapahtumaprosessin aikana toteutetaan. (Iiskola-Kesonen 2004, 56–58.)

Markkinoinnin näkökulmasta suunnittelussa ovat tärkeässä roolissa seuraavat tekijät: tapahtuman sanoma ja viesti, kuinka hyvin media tavoittaa tavoitellut kohderyhmät, tapahtuman kustannukset, tapahtuman ajoitus sekä tapahtuman vaikuttavuus osallistujiin. Tapahtuman markkinointi on tärkeää suunnitella tapahtuman mukaan ja tapahtumien markkinoinnin tarve vaihtelee tapaustapauksittain. Oleellista on, että markkinoinnista vastaa ammattitaitoinen toimija, joka osaa määrittää tapahtumalle kohderyhmiin vetoavat mainossanomien sekä oikeanlaiset mainonnan muodot eli mediat. (Kauhanen ym. 2002, 113–117.) Tapahtuman järjestämiseen laaditusta budjetista tulee selkeästi näkyä, kuinka paljon tapahtuman markkinointiin on investoitu (Muhonen & Heikkinen 2003, 120). Tapahtuman markkinointibudjetin tulisi kattaa niin fyysiset kustannukset kuin suunnitteluyöstä seuranneet kustannukset (Kiero 2013).

Toteutusvaiheen aikana markkinoinnin käytännön toimien onnistumista peilataan suhteessa asetettuihin tavoitteisiin. Oleellista on tarkastella seuraavia kysymyksiä ja arvioida markkinoinnin toteutusta niiden pohjalta. Onko markkinointi tapahtuman ydinajatuksen mukaisesti? Eteneekö toteutus asetetun aikataulun mukaisesti? Ovatko organisaation jäsenet sitoutuneesti noudattaneet valittua markkinointisuunnitelmaa? Onko kohderyhmä tavoitettu niin kuin oli suunniteltu? Markkinoinnin toteutuksen tarkastelu on tärkeää, sillä mikäli seurannan perusteella markkinoinnissa huomataan puutteita tai vikoja, voidaan sitä korjata tai täydentää vielä tapahtuman toteutuksen aikana. (Tapio 2013.)

Tapahtuman sisäinen ja ulkoinen markkinointi

Tapahtuman markkinointi voidaan jaotella neljään osa-alueeseen: sisäinen markkinointi, osallistujamarkkinointi, yleisömarkkinointi sekä yhteistyökumppaneille suunnattu markkinointi. Sisäisen markkinoinnin tarkoituksena on saada tapahtuman henki-

löstö sisäistämään asiakaspalvelukonsepti sekä tapahtuman markkinointisuunnitelma. (Iiskola-Kesonen 2004, 60–61.) Tavoitteena on, että henkilöstö omaksuisi tapahtuman järjestämiselle määritellyt arvot ja tavoitteet osaksi työntekoa. (Muhonen & Heikkinen 2003, 122.) Sisäinen markkinointi kohdistuu tapahtuman työntekijöihin, mutta sen onnistuminen heijastuu vahvasti myös asiakkaisiin. Onnistuessaan markkinointi muodostaa positiivisen vaikutuksen tapahtuman järjestäjille, jolloin heidän parantunut työsuorituksensa ilmenee tyytyväisempinä asiakkaina. (Iiskola-Kesonen 2004, 58–61.)

Näkyvin osa markkinointia on pääsääntöisesti myynnin ja myyinnedistämisen parantamiseen tähtäävä ulkoinen markkinointi, jota tuetaan mainonnalla sekä suhdetoiminnalla. Ulkoista markkinointia ovat osallistujamarkkinointi, yleisömarkkinointi ja yhteistyökumppaneille tapahtuva markkinointi. Osallistujiin kohdistuva markkinointi on tärkeää, koska sen vaikutus tapahtuman sisältöön on suuri. Joissain tapauksissa tapahtuma laaditaan pelkästään osallistujia varten, kuten esimerkiksi urheilutapahtumissa. Myös yleisölle ja yhteistyökumppaneille suunnatulla markkinoinnilla on oleellinen osa markkinoinnissa varsinkin talouden näkökulmasta. Jos tapahtumaan ei saada kävijöitä, on tapahtuman taloudellinen menestys erittäin todennäköisesti heikko. Vastavasti ilman hyvää sponsoriyhteistyötä tekeviä yrityksiä sekä aineettomia vastikkeita tarjoavia sidosryhmiä, tapahtuman järjestäminen tulee järjestäjälle yksin tehtynä kalliimmaksi ja raskaammaksi. (Iiskola-Kesonen 2004, 56–60.)

2.1.5 Tapahtuman markkinointiviestinnän välineet

Kotler ja Keller (2012, 512) kirjoittavat markkinointiviestinnän välineiden muodostuvan kahdeksasta eri viestinnän keinosta: mainonta, henkilökohtainen myyntityö, suhdetoiminta, suoramyynti, verkkomarkkinointi, word-of-mouth markkinointi, myyinnedistäminen sekä tapahtumamarkkinointi. Näistä kahdeksasta osasta organisaation tulee päättää heidän markkinoinnin välineensä. Organisaation valitsemien markkinoinnin välineiden kokonaisuudesta käytetään nimitystä markkinointimix.

Organisaatiot haluavat markkinointiviestinnän välineiltä tehokkuutta. Markkinointiviestinnän välineitä valittaessa voidaan tutustua eri välineiden luonteenpiirteisiin. Kuva 4 kokoaa kolme ominaisinta luonteenpiirrettä jokaiselle markkinointiviestinnän välineelle erikseen. (Kotler & Keller 2012, 512.)

Mainonta	• toistuva, hallittava ja vaikuttava
Henkilökohtainen myyntityö	• kohtaaminen, reaktio ja syvempi yhteys
Suhdetoiminta	• uskottava, dramatisoiva ja vaikean kohderyhmän tavoittava
Suoramyynti	• yksilöllinen, ajankohtainen ja vuorovaikutteinen
Verkko-markkinointi	• yksilöllinen, ajankohtainen ja vuorovaikutteinen
Word-of-mouth markkinointi	• vaikuttava, henkilökohtainen ja ajoituksellinen
Myynninedistäminen	• kannustava, houkutteleva ja huomion saaminen
Tapahtumamarkkinointi	• relevantti, aktivoiva ja epäsuora

KUVA 4. Markkinointiviestinnän välineen kolme ominaista luonteenpiirrettä (Kotler & Keller 2012, 512–514)

Jokainen organisaatio muodostaa omanlaisensa markkinointimixin. Organisaatioiden väliset erot markkinointiviestinnän välineiden käytössä saattavat vaihdella suuresti jopa saman alan yritysten välillä. Kauneustuotteita myyvät Avon ja Revlon käyttävät markkinointiviestinnän välineitä eri tavalla. Avon keskittyy promootiossaan henkilökohtaiseen myyntityöhön ja Revlon panostaa voimakkaasti mainontaan. Organisaatioiden tarkoituksena on muodostaa mahdollisimman tehokas markkinointimix. Tämä tapahtuu valitsemalla parhaat markkinointiviestinnän välineet tilanteen ja sen hetkisen ympäristön mukaan. Esimerkiksi kentällä tapahtuvaa myyntiä on karsittu monien yritysten toimesta ja tilalle on otettu mainostamista ja telemarkkinointia. Viestintävälineiden vaihtuvuus selittää sen, miksi markkinointia tulee yleisesti ottaen koordinoida. (Kotler & Keller 2012, 512.)

2.1.6 Tapahtuman markkinointi julkisuuden henkilön avulla

Ihmistä, joka on julkisesti muiden ihmisten joukossa tunnettu, kutsutaan julkisuuden henkilöksi (Kalja 2013). Julkisuuden henkilöiden käyttö tunnettavuuden ja näkyvyyden lisäämisessä on yksi keino, jolla kohderyhmiä voidaan saada kiinnostumaan järjestettävästä tapahtumasta (McCabe 2015). Julkisuuden henkilöjä käytetään mainonnassa siitä syystä, koska he herättävät ihmisten kiinnostuksen ja heidät on helppo muistaa. Urheilijat ovat eniten mainonnassa hyödynnettyjä julkisuuden henkilöitä.

Yhdysvalloissa suosituimmat ja eniten mainonnassa käytetyt urheilijat tienavat mainosesiintymisillään enemmän rahaa kuin mitä saavat tuloja itse urheilusta. Urheilijoiden käyttö mainonnan välineenä saattaa olla kallista ja tästä syystä on tärkeää arvioida tarkkaan, onko urheilija juuri oikea julkisuuden henkilö mainostamaan kyseistä brändiä varsinkin silloin, jos kyseessä on joku muu kuin urheilubrändi. (Kalja 2013.)

Julkisuuden henkilön merkityksen siirtäminen

Julkisuuden henkilöitä voidaan käyttää hyväksi merkityksen siirtämisessä markkinoitavaan tuotteeseen. Merkitystä siirrettäessä objektia mainostava julkisuuden henkilö tuo esille merkityksen, jonka asiakas assosioi osaksi tuotetta mainonnan seurauksena. Ostos ja kulutuksen seurauksena nämä merkitykset siirtyvät objektista kuluttajaan. Markkinoinnissa hyödynnetyn julkisuuden henkilön tulee olla joko uskottava tai kohderyhmää miellyttävä, jotta haluttu sanoma saadaan perille. Julkisuuden henkilöitä hyödyntävän markkinoinnin tehokkuus on riippuvainen siitä, kuinka hyvin kyseinen henkilö sopii yhteen mainostettavan tuotteen, tapahtuman tai palvelun kanssa. Kuluttaja asennoituu markkinointiin todennäköisemmin positiivisesti silloin, kun julkisuuden henkilö ja markkinoitava objekti sopivat yhteen yhteensopivuushypoteesin mukaisesti. (Kalja 2013.)

Julkisuuden henkilön hyödyntäminen sosiaalisessa mediassa

Onnistuneiden tapahtumien avaintekijänä on tapahtuman tehokas promootio. Yksi keino ihmisten tietouden lisäämiseksi objektista on hyödyntää julkisuuden henkilöiden omia sosiaalisen median kanavia markkinoinnissa. (McCabe 2015.) Sosiaalisessa mediassa seuratuimmat käyttäjät saavat julkaisuilleen jopa miljoonia katsontakertoja. Instagram, Snapchat, Youtube sekä Vine ovat sosiaalisen median sovelluksia, joita yritykset hyödyntävät tehdäkseen muista eroavaa markkinointia. Yritykset hyödyntävät markkinoinnissaan jo valmiiksi näissä sovelluksissa suosittuja ja seurattuja henkilöitä. Tällaisten tunnettujen sosiaalisen median vaikuttajien käyttäminen hyödyntää käyttäjien luomaa niin sanottua viidakkorumpuefektia. Käyttäjien välillä tapahtuva markkinointi ja suositusten tekeminen muille levittää tietoa enemmän ja laajemmalle kuin perinteiset verkkomarkkinoinnin keinot. Sosiaalinen media hyödyntää sanoman leviämistä nimenomaan tehtyjen suositusten avulla. Tästä syystä sen vaikutukset ovat varsin tehokkaita. (Kukkonen 2015.)

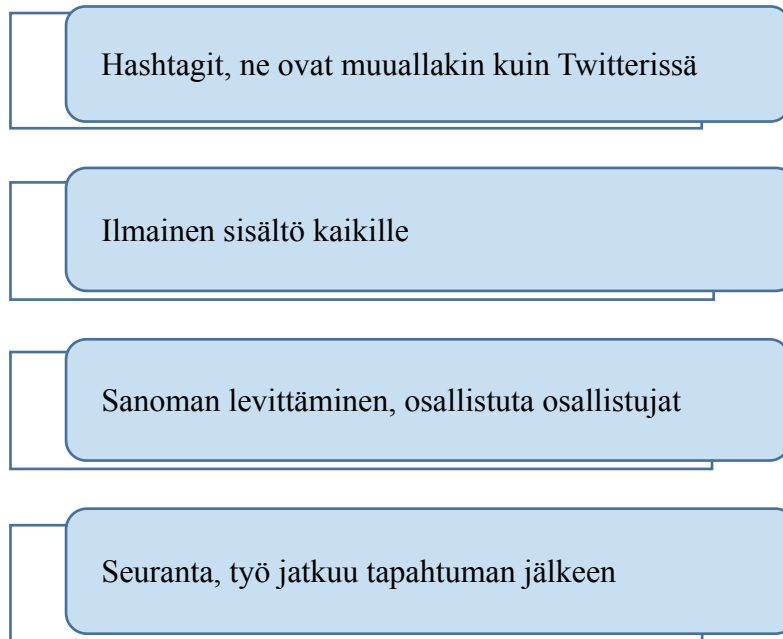
Tapahtuman viestin perillesaaminen ihmisille on helpompaa sosiaalisessa mediassa tunnettuja julkisuuden henkilöitä hyödyntäen. Heidän tekemänsä ja julkaisemansa sisältö mielletään aitona ja kiinnostavana markkinoinnin keinona käyttäjien keskuudessa. Tällainen sisällön tuottaminen on myös edullista verrattuna perinteiseen mainontaan, joten se on myös kustannustehokasta. On arvioitu, että sosiaalisen median markkinointiin Yhdysvalloissa vuonna 2014 käytetty 8,2 miljardia dollaria tulee yli kaksinkertaistumaan vuoteen 2019 mennessä 18,7 miljardiin dollariin, joten sen asema osana markkinointia tulee lähitulevaisuudessa jatkamaan vahvistumistaan. (Kukkonen 2015.)

2.1.7 Tapahtuman markkinointi sosiaalisessa mediassa

Perinteisen markkinoinnin lisäksi on myös tärkeää osallistuttaa sidosryhmiä markkinoimaan tapahtumaa. Yhteistyökumppaneiden ottaminen mukaan tapahtumaan mahdollistaa markkinoinnin heidän omien tiedostusvälineidensä kautta. Sosiaalinen media on kuitenkin tänä päivänä tehokkain tapa saada ihmiset osallistumaan tapahtuman markkinoimiseen. (Kiero 2013.)

Sosiaalisen median hyödyntäminen

Tapahtumaviestinnän yksi tärkeimmistä alueista on sosiaalinen media. Useat tapahtumat nykypäivänä eivät kuitenkaan hyödynnä sitä parhaalla mahdollisella tavalla viestinnän apuvälineenä. Kuvassa 5 on neljä ohjetta sosiaalisen median mainonnan tehokkuuden maksimoimiseen. (Mahon 2015.)



KUVA 5. Neljä ohjetta sosiaalisen median mainonnan tehokkuuden maksimoimiseen (Mahon 2015)

Twitterin luomat hashtagit ovat levinneet nykypäivänä kaikkiin sosiaalisen median kanaviin. Hashtagien käytössä olisi kiinnitettävä huomiota siihen, että niiden tulisi olla helposti muistettavia. Organisaation valitsema hashtag tulisi valinnan jälkeen näkyä kaikissa sen materiaaleissa nyt ja tulevaisuudessa, eikä ainoastaan kertaluonteisesti yhdessä tapahtumassa. Sosiaalisessa mediassa tulisi myös luoda ilmaista sisältöä kaikille, eikä ainoastaan tapahtumaan osallistujille. Ilmaisen sisällön avulla lisätään keskustelua tapahtuman ympärille. Ilmaisen sisällön ei tarvitse olla mitään muuta kuin esimerkiksi video. On myös muistettava, että sosiaalisen median pohjimmaisena ideana on sanoman levittäminen. On tärkeää saada sana kiertämään omien yhteyshenkilöiden kautta heidän yhteyshenkilöilleen. Sanomaa levitetään myös usein itse tapahtuman aikana, joten on pidettävä huolta kaikkien osallistujien mahdollisesta pääsystä sosiaaliseen mediaan tapahtuman aikana ja tapahtumapaikassa. Tapahtuman jälkeinen seuranta on myös muistettava sosiaalisessa mediassa. Itse tapahtumasta täytyy kerätä ja säilyttää kaikki mahdollinen materiaali, jotta tulevaisuudessa samankaltaisten tapahtumien järjestäminen olisi entistä toimivampi kokonaisuus. Sosiaalisen median kautta toimiva markkinoinnin tulisi myös jatkua tapahtuman jälkeen. Esimerkiksi päivitettyt blogit mahdollistavat tapahtumasta kirjoittamisen myös tapahtuman jälkeen. (Mahon 2015.)

Brändin hyödyntäminen sosiaalisessa mediassa

Sosiaalisen median hyödyntämisessä on kysymys siitä, että saadaan ihmiset osallistumaan mukaan markkinointiin. Digitaalinen mainostoimisto Kurio teetti vuonna 2013 tutkimuksen, jossa selvitettiin Cannes Lions 2013-kilpailussa palkittujen sosiaalisen median kampanjoiden yhteisiä menestystekijöitä. Yhtenäisyyksiä tähän Kurio selvitti luomansa teoriakehikon avulla. Teoriakehikossa brändit edustavat seitsemää eri roolia sosiaalisessa mediassa ja jokaisella roolilla on erilainen tapa yhdistää ihmisiä toisiinsa tai brändiin. Tutkituista kampanjoista nousi kaksi roolia muita useammin esille: seremoniamestari ja vapaaehtoinen. Seremoniamestarissa on kysymys brändistä, joka tarjoaa viihteellisiä virikkeitä, mukavaa ajanvietettä sekä jonkinlaista tunnelmaa uskollisimmille käyttäjillensä. Yleistämällä voidaan puhua arkisesta asiasta, joka ostetaan yleensä esimerkiksi päivittäistavara-kaupasta. Vapaaehtoisuudessa on kysymys altruismista, eli brändistä, joka auttaa muita ihmisiä tai pyrkii ratkaisemaan isompaa ongelma-kohtaa. Brändin arvoissa on yleensä kysymys uskottavasta toiminnasta yhteiskunnallisen asian puolesta. Yleistämällä voidaan puhua kehitysyhteistyöstä, järjestötoiminnasta tai aatteesta. Viisi muuta roolia olivat tietäjä, muusa, torikauppias, illan isäntä ja idoli. Tietäjä tarjoaa relevanttia ja rajoitetusti saatavilla olevaa tietoa. Muusa edesauttaa toteuttamaan jotain entistä parempaa. Torikauppiassa motivaation lähteenä toimii rahallinen hyötyminen. Illan isäntä tarjoaa mahdollisuuden kontaktiin muiden ihmisten kanssa. Idolissa on kysymys itsensä liittämistä haluttuun asiaan. (Sosiaalisen brändin menestyksen salaisuus 2013.)

Brändin tulee tunnistaa oma roolinsa, jotta sen avulla pystytään yhdistämään ihmisiä toisiinsa sosiaalisen mediassa. Valitun roolin tulee ohjata kaikkea toimintaa sosiaalisessa mediassa. Brändillä voi olla pääroolin apuna myös tukirooleja, mutta ilman selkeää pääroolia brändillä on vaikea luoda vahvaa yhtenäistä mielikuvaa. (Sosiaalisen brändin... 2013.)

2.1.8 Tapahtuman jälkimarkkinointi

Tapahtuman toteutuksen jälkeen seuraa jälkimarkkinointivaihe (Vallo & Häyrynen 2014, 185). Epäonnistunut jälkimarkkinointi on merkki siitä, että tapahtuman suunnittelu ei ole ollut huolellista. Jälkimarkkinointi tulee määritellä jo tapahtuman suunnitteluvaiheessa. (Muhonen & Heikkinen 2003, 125.) Jälkimarkkinointi jää useasti hoitamatta huolellisesti, koska sen suunnittelu on ollut vajavaista tai suurin osa voimava-

roista on jo kulutettu tapahtuman järjestämisessä, eikä jälkimarkkinointiin jakseta enää keskittyä. Jälkimarkkinoinnin tekemättä jättämisellä heikot liidit, joista voisi kehkeytyä isoja asiakkaita, jäävät hyödyntämättä ja hukataan tärkeää tietoa asiakkaista. Vuonna 2014 kansainvälisesti toteutetusta jälkimarkkinointia tarkastelleesta EventTrack-tutkimuksesta selvisi, että yli 50 % tapahtumaan osallistuneista ihmisistä osti tapahtumassa markkinoidun tuotteen tapahtuman vaikutuksesta ja 80 % ostoista tehdään joko tapahtuman aikana tai viikon sisällä tapahtuman loppumisesta. Kun tähän lisätään vielä tutkimuksen tulos, jonka mukaan tapahtumaan osallistunut asiakas kertoo keskimääräisesti neljälle henkilölle tapahtumassa markkinoiduista tuotteista, palveluista ja brändeista, voidaan todeta, että jälkimarkkinoinnin rooli tapahtumassa on usein aliarvioitu, koska se voi hyvinkin olla tapahtuman tärkein työvaihe. (Ojala 2014.)

Yksinkertaisimmillaan jälkimarkkinointi on asiakkaiden kiittämistä tapahtumaan osallistumisesta (Muhonen & Heikkinen 2003, 125). Tilaisuuden alkaessa, päätyttyessä tai jälkikäteen lähetetty pieni lahja on myös jälkimarkkinointia, jolla vaikutetaan tapahtumasta muodostetun kuvan rakentamiseen. Muita tapahtumaan osallistuneita, kuten esiintyjiä ja yhteistyökumppaneita tulee myös kiittää tapahtumasta. (Vallo & Häyrinen 2014, 186.)

Jälkimarkkinoinnista on erityisen paljon hyötyä tulevia tapahtumia silmälläpitäen. Tapahtumasta saadun asiakastiedon ja palautteen perusteella tulevat tapahtumat voidaan viedä läpi entistä paremmalla menestyksellä. Tapahtuman järjestäminen on prosessi, jossa opitaan aina jotain uutta tulevia tapahtumia varten. (Ojala 2014, Vallo & Häyrinen 2014, 189.) Palaute voidaan kerätä monella eri keinolla, kuten puhelimitse tapahtuman päätyttyä tai sähköisellä palautelomakkeella. Tärkeää on muistaa, että palaute kerätään tapahtumakohtaisesti, jotta saadaan tarkkaa tietoa tapahtumaan liittyen. Palaute tulee kerätä myös tapahtuman järjestämiseen osallistuneilta osapuolilta eikä ainoastaan yleisöltä. (Vallo & Häyrinen 2014, 189–191.) Tapahtumisen onnistumisen analyysi peilataan asetettuihin tavoitteisiin, eikä varsinaisesti tapahtuman toteuttamisen onnistumiseen (Muhonen & Heikkinen 2003, 126).

Tapahtuman pohjalta on hyvä laatia yhteenveto sekä pitää palautepalaveri. Yhteenveto sisältää tiivistelmän tapahtuman toteutuksesta peilaten sitä tavoitteisiin ja toimii hyvänä markkinoinnin välineenä tapahtuman sisäisille ryhmille, koska se tuo esille myös

hyödyt muille osapuolille. Yhteenveto voidaan laatia myös palaverimuistiona palautepalaverin pohjalta. Palaverin sisältönä on palautteen läpikäynti, tavoitteiden saavuttamisen tarkastelu sekä tulevaisuuden suunnitelmien kartoitus samankaltaisille tapahtumille. Mikäli tapahtuma ei ole mennyt täysin suunnitelmien mukaan, oikeaoppisella ja ammattimaisesti toteutetulla palautepalaverilla varmistetaan, että projektista ei jää kenellekään negatiivinen kuva. Tapahtuman toteutuksessa mukana olleet ymmärtävät, että virheistä voidaan oppia tulevia kertoja varten. (Vallo & Häyrinen 2014, 192–193.)

2.2 Tapahtumamarkkinointi

Tapahtumamarkkinointi on eri asia kuin tapahtuman markkinointi. Tapahtumamarkkinoinnilla tarkoitetaan tapahtuman ja markkinoinnin yhdistämistä järjestävän organisaation toimesta. Tapahtuma, jossa organisaatio markkinoi itseään, on markkinointiviestintäväline, jota siis kutsutaan tapahtumamarkkinoinniksi. (Iiskola-Kesonen 2004, 61.)

Tiedon suuri määrä ja sen jatkuva kasvaminen nykymaailmassa ovat pakottaneet yritykset ja organisaatiot kilpailemaan erottuakseen muista. Perinteiset markkinointikeinot eivät enää välttämättä yksin riitä, mikä on saanut yritykset ja organisaatiot etsimään uusi mahdollisia markkinointikeinoja. (Vallo & Häyrinen 2014, 19.) Yritykset ovat esimerkiksi tapahtumien perinteisen sponsoroinnin sijasta siirtyneet järjestämään omia tapahtumia. Oman tapahtuman järjestämisen avulla yrityksellä on mahdollisuus päästä entistä lähempään kosketukseen kohderyhmänsä kanssa. (Quinn 2013, 134.) Oma tapahtuma toimii yrityksen ja sen kohderyhmän yhdistävänä tekijänä (Bergström & Leppänen 2009, 456).

2.2.1 Tapahtumamarkkinoinnin määrittely

Vallo (2015) määrittelee tapahtumamarkkinoinnin seuraavasti: ”ennakkoon suunniteltua toimintaa, joka tavoitteellisella, vuorovaikutteisella tavalla yhdistää organisaation ja sen kohderyhmät, valitun teeman ja idean ympärille toiminnalliseksi kokonaisuudeksi”. Sanat tavoitteellisuus ja vuorovaikutus ovat tärkeässä osassa tapahtumamarkkinoinnin määritelmässä. Onnistuneissa tapahtumissa on kysymys pienestä ideasta, jonka ympärille on rakennettu kokonaisuus. Kokonaisuuden avulla rakennetaan tavoit-

teellinen ja vuorovaikutteinen tapahtuma. Hyvä tapahtuma on elämys, joka jää mieleen vielä pitkäksi aikaa.

Tapahtumamarkkinoinnin avulla organisaatio kykenee saamaan osallistujan jakamatoman huomion, mikä muilla markkinointivälineillä ei olisi mahdollista. (Muhonen & Heikkinen 2003, 51). Järjestävä organisaatio kykenee hyvin järjestetyn tapahtuman tai kokemuksen avulla koskettamaan osallistujan jokapäiväiseen elämään. Sen avulla organisaatio kykenee laajentamaan sekä syventämään suhdettaan kohderyhmänsä asiakkaisiin. (Kotler & Keller 2012, 546.)

Markkinoinnin välineet voidaan yleisesti jaotella neljään eri kategoriaan: mainonta, henkilökohtainen myyntityö, menekin edistäminen sekä suhde- ja tiedotustoiminta. Tapahtumamarkkinointi sisältää parhaimmillaan näitä kaikkia. Organisaation valitessa strategiakseen tapahtumavetoisten markkinointikeinojen käyttämisen, on sen oltava selkeästi nähtävissä myös markkinointisuunnitelmasta. Suunnitelman tulee pohjautua erilaisiin tapahtumiin, joiden pohjalta eri markkinointiviestimet toimivat. (Vallo & Häyrinen 2014, 29–30.) Tapahtumien ja organisaation toteuttaman muun viestinnän tulisi olla aina linjassa toistensa kanssa (Kahri 2004).

Tapahtuman markkinointia on mietittävä järjestelyiden ajan markkinoinnillisessa mielessä (Iiskola-Kesonen 2004, 62). Pelkästään yrityksen järjestämä tapahtuma ei nimitäin ole automaattisesti tapahtumamarkkinointia. Tapahtuman pitää sisältää selkeästi kaupallisia piirteitä ja tapahtuman viihtyisyydellä on tarkoitus luoda kaupallisesta osuudesta houkuttelevampi. (Rope 2000, 375–376.)

2.2.2 Tapahtumamarkkinoinnin tehokkuus

Organisaation leikatessa kustannuksia, leikkauksen kohteeksi valitettavan usein joutuu myös markkinointiosasto. Markkinoinnin laiminlyönti voi johtaa siihen, että sidosryhmät unohtavat organisaation. Organisaatiot, jotka uskaltavat panostaa markkinointiin myös huonoina taloudellisina aikoina, luovat suhteita joiden avulla he erottuvat kilpailijoistaan. Yhdysvaltain presidenttiä John F. Kennedyä lainaten: ”kun kirjoitetaan kiinaksi, sana kriisi koostuu kahdesta osasta: toinen edustaa vaaraa, toinen mahdollisuutta”. (Lazar 2009.)

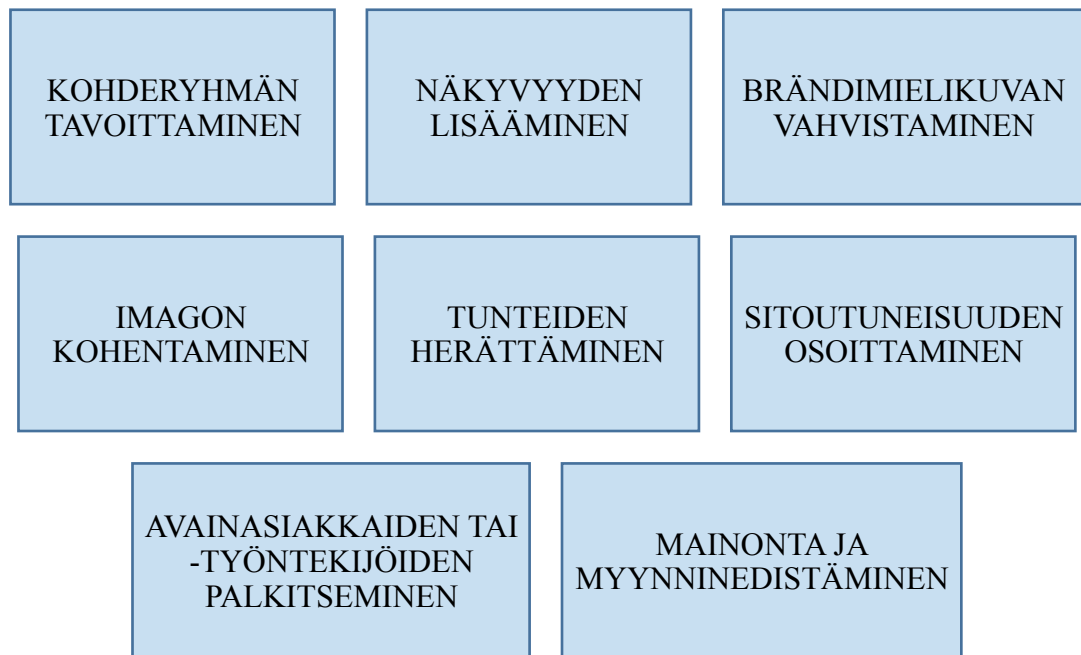
Tapahtumamarkkinointi tarjoaa tutkitusti paremman sijoitetun pääomantuoton kuin mikään muu markkinointikommunikaatioväline (Close ym. 2006). Tapahtumamarkkinoinnin avulla on mahdollista käyttää markkinointiin sijoitettu pääoma mahdollisimman tehokkaasti. Oman tapahtuman järjestäminen luo heti mielikuvan potentiaalisille asiakkaille, että organisaatiosi on johtavassa asemassa markkinasegmentillään. (Lazar 2009.)

Tapahtumamarkkinointi mahdollistaa järjestävän organisaation halutessaan myymään markkinoimansa asian jo tapahtuman toteutuksen aikana. Sen vuoksi järjestävän organisaation on mahdollista onnistua tuloksellisesti erittäin hyvin. Onnistunut tapahtuma ja lisätuotot mahdollistavat entistä näyttävämmän markkinoimisen tulevaisuudessa. Tavoitteena voi myös olla, että tapahtuman jälkeen järjestävällä organisaatiolla on entistä enemmän yhteistyökumppaneita. Suuri määrä yhteistyökumppaneita mahdollistaa näyttävämmän tapahtuman luomisen, tapahtuman tehokkaamman markkinoimisen ja laajemman sidosryhmien määrän. Tapahtumamarkkinointi voidaan siis nähdä itseään vahvistavana toimintana. (Rope 2000, 375–377.)

Huomioitavaa kuitenkin on, että yhteistyökumppaneita etsiessä ja valittaessa, kannattaa pyrkiä etsimään organisaatioita, joiden arvomaailma on mahdollisimman lähellä oman organisaation arvomaailmaa. Sen jälkeen on helpompi pohtia, mitä lisäarvoa erilaiset tapahtumat voisi yhteistyökumppanille tarjota. Ilman lisäarvoa yhteistyökumppaneiden mukaan saaminen ja mukana pitäminen on haasteellista. (Vallo & Häyrynen 2014, 53–54.)

2.2.3 Tapahtumamarkkinoinnin tavoitteet

Tapahtumalle on tärkeä asettaa ensisijaiset tavoitteet hyvin varhaisessa vaiheessa. Työryhmän tunnistaessa tavoitteet, heidän on helpompi suunnitella ja toteuttaa tapahtuma. (Kauhanen ym. 2002, 45–46.) Kuvassa 6 on listattu asioita, joita tapahtumamarkkinoinnin avulla voidaan tavoitella.



KUVA 6. Tapahtumamarkkinoinnin avulla saavutettavissa olevia tavoitteita (Kotler & Keller 2012, 546–547)

Positiivisten tunteiden herättäminen tapahtumassa voi johtaa tapahtumasta syntyneen elämyksen epäsuoran linkittymisen yrityksen brändiin. Organisaatio voi myös osoittaa tapahtuman avulla sitoutuneisuutta esimerkiksi johonkin voittoa tavoittelemattomaan hyväntekeväisyyskohteeseen. Jotkut yritykset käyttävätkin kyseistä markkinointitapaa yhtenä tärkeimpänä osana markkinointiohjelmaansa. Avainasiakkaiden palkitseminen tapahtuman yhteydessä lisää hyväntahtoisuutta ja mahdollistaa arvokkaiden yrityskontaktien luomisen. Avaintyöntekijöiden palkitseminen toimii työmoraaalin kasvattajana. (Kotler & Keller 2012, 546–547.)

Tapahtuma jättää muistijäljen osallistujaan, joten tapahtumaa järjestäessä kannattaa tarkkaan miettiä, minkälaista muistijälkeä tapahtumalla tavoitellaan (Event Marketing 2012). Onnistuneen tapahtumamarkkinoinnin avulla kyetään luomaan ns. viidakkorumpu, jossa tapahtuneesta innostunut henkilö kertoo siitä todennäköisesti eteenpäin ystävälleen, perheenjäsenelleen tai työkaverilleen. Näin osallistujasta tulee osa organisaatiosi mainontaa. (Lazar 2009.)

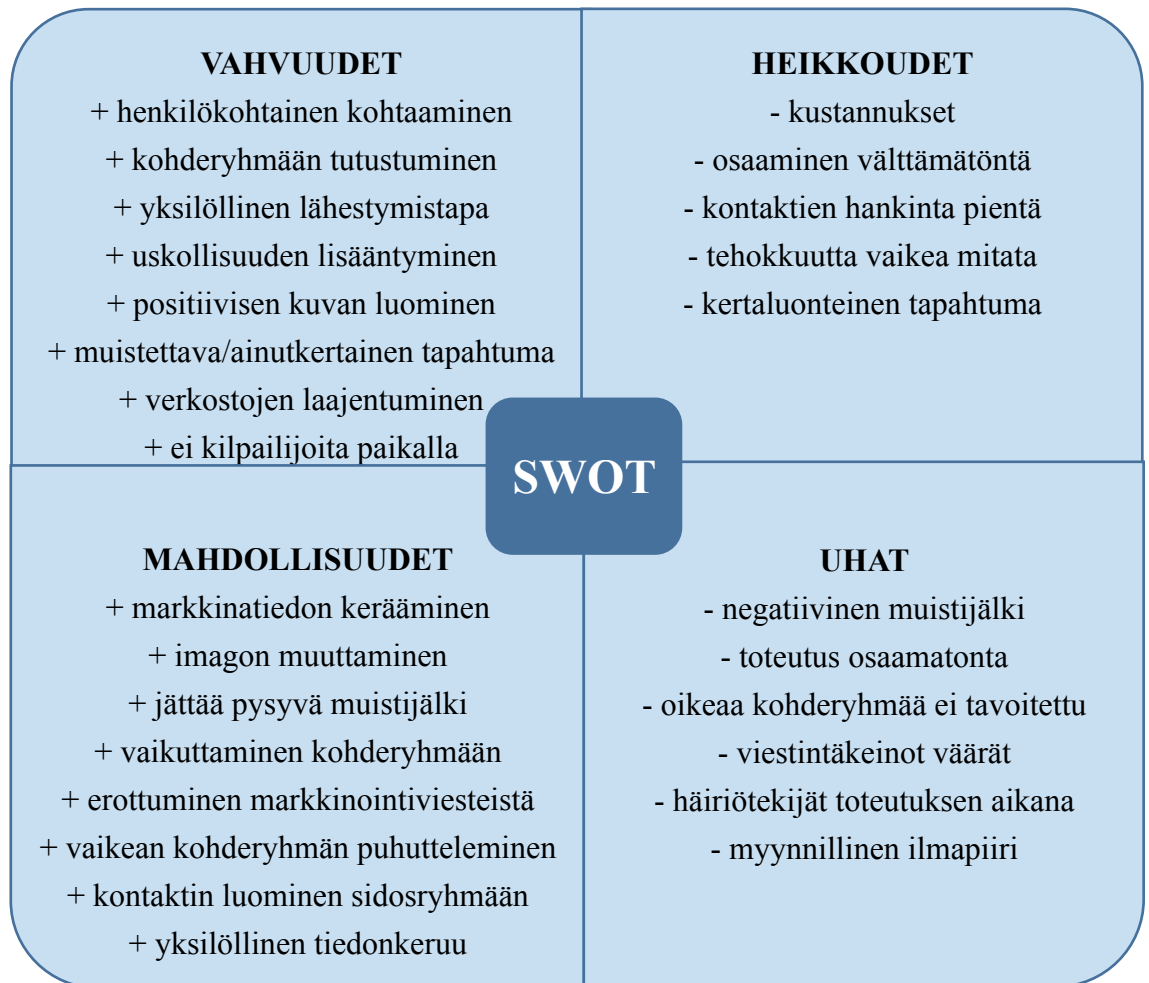
Tapahtumamarkkinoinnin potentiaalisuudestaan huolimatta lopputulos voi olla arvaamaton. Lopputulos voi olla esimerkiksi järjestävän organisaation vaikutuksen ulottumattomissa. Vaikka usea osallistuja kiittäisikin järjestävää organisaatiota tapahtuman

järjestämisestä, heidän oikea reaktionsa tapahtumaan voi olla negatiivinen sen kaupallisuuden vuoksi. (Kotler & Keller 2012, 547.)

2.2.4 Tapahtumamarkkinoinnin SWOT-analyysi

Kohderyhmät jaotellaan yleisesti geografisesti, demografisesti ja psykografisesti. Näiden lisäksi jaottelu voidaan tehdä myös erilaisiin tapahtumiin osallistumisen perusteella. Tietyllä tapahtumalla kyetään halutessaan tavoittamaan haluttu kohderyhmä. (Kotler & Keller 2012, 546.) Halutun kohderyhmän tavoittamisen lisäksi tapahtumamarkkinoinnin keskeisimpinä vahvuuksina pidetään henkilökohtaista kohtaamista ja asiakassuhteen syventämistä (Tapahtumamarkkinointi tulee ja jyrää 2011).

Kaikkia tapahtumamarkkinoinnin ominaisuuksia voidaan kuitenkin tutkia SWOT-analyysin avulla. SWOT-analyysi on nelikenttäanalyysi, jonka avulla etsitään tutkitun kohteen vahvuuksia (strengths), heikkouksia (weaknesses), mahdollisuuksia (opportunities) ja uhkia (threats). Kuvassa 7 on tapahtumamarkkinoinnin SWOT-analyysi. (Muhonen & Heikkinen 2003, 47.)



KUVA 7. Tapahtumamarkkinoinnin SWOT-analyysi (Muhonen & Heikkinen 2003, 47; Vallo & Häyrinen 2014, 21–30)

Tapahtumamarkkinoinnin selkeänä vahvuutena verrattuna muihin markkinointiviestinnän keinoihin on sen intensiivisyys. Tapahtumamarkkinoinnissa pystytään vaikuttamaan vastaanottajan useaan eri aistiin. Tällä tavalla on mahdollista jättää selkeästi pitkäaikaisempi muistijälki, joka on selkeä kilpailuetu. (Vallo & Häyrinen 2014, 22.) Tapahtuman avulla organisaatio fyysisesti määrittelee brändinsä. Brändistä tulee näkyvä, kuuluva, tuoksuva, maistuva ja kosketeltava (Muhonen & Heikkinen 2003, 41). Tapahtumien etuna muihin markkinointivälineisiin verrattuna on myös se, että osallistujia ja heidän reaktioitaan voidaan seurata tapahtuman aikana. Mikäli osallistujien reagointi antaa negatiivisen signaalin, voidaan nopealla järjestäjän reagoinnilla tehdä tarvittavia muutoksia ja mahdollisesti kasvattamaan suosiota kohderyhmässä. Tämä vaatii kokemusta ja hyvää pelin lukua. Tulee muistaa, ettei ennalta ilmoitettuja tapah-

tuman tarkkoja esiintymisaikoja ole mahdollista muuttaa, vaikka se olisikin järjestäjälle eduksi. (Muhonen & Heikkinen 2003, 124–125.)

Tapahtumamarkkinointia toteuttaessa, esiin nousevat useasti sen kustannukset. Tapahtumia järjestäessä kustannukset lisääntyvät, mutta suoranaisia tuottoja tapahtumasta ei välttämättä tule. Kustannuksia kattamaan voi miettiä eri yhteistyökumppaneiden mukaan ottamista. Tapahtuman yhteistyökumppaneiden kohdalla on muistettava, että heidän on tuotava jotain lisäarvoa tapahtumalle. Yrityksen mukaan ottaminen pelkäänsä mainostamaan omaa toimintaansa, voi aiheuttaa negatiivisen reaktion osallistujissa. (Vallo & Häyrinen 2014, 52–53.) Mahdollista on myös järjestää koko tapahtuma yhdessä toisen toimijan kanssa, jos kohderyhmät ovat samat. Tämä mahdollistaa kulu- jen puolittamisen ja osallistujien kaskinkertaistamisen. Yhteistapahtuman luonti mahdollistaa myös brändien yhdistämistä. (Vallo & Häyrinen 2014, 56.)

Tapahtumamarkkinoinnin potentiaalista huolimatta, tapahtumien järjestäminen markkinointikeinona on edelleen pientä muihin markkinointivälineisiin verrattuna. Tapahtumamarkkinoinnin määrän laskeminen on myös hieman hankalaa, koska ei ole selkeää rajaa tapahtumista, jotka kuuluvat tapahtumamarkkinoinnin kategoriaan. Huomioitavaa on, että Suomessa 21 suurinta tapahtumamarkkinointiin suuntautunutta yritystä työllisti vuonna 2012 kaksisataa vakituista työntekijää ja liikevaihto yrityksillä oli yhteensä 52 miljoonaa. (Vallo & Häyrinen 2014, 50.)

3 VERKOSTOITUMINEN

Luvussa kolme käsitellään verkostoituminen teoriassa. Luku on jaettu neljään osaluokkaan: verkostoitumisen määrittely, verkostojen tasot, rakenteet ja toiminta, verkostorakentamisen abc sekä joukkoistaminen. Verkostoitumisen määrittely koostuu verkostoitumisen suosiosta sekä verkostoitumisen hyödyistä ja haitoista. Verkostojen tasot, rakenteet ja toiminta koostuu verkostoyhteistyön tasoista, verkostojen rakenteista ja tiedonkulusta, verkoston johtamisesta asiakaskeskeisessä toiminnassa sekä verkostovision luonnista. Verkostorakentamisen abc koostuu markkinayhteyksien avaamisesta, verkkovalmiuksien ja osaamisen kehittämisestä sekä kilpailukyvyyn kehittämisestä. Joukkoistaminen koostuu joukkoistamisen määrittelystä, eri muodoista sekä prosessista.

Menestyäksemme tämän päivän työelämässä, tarvitsemme entistä enemmän syvempää tietoa työhömme liittyen. Muodostamamme verkostot auttavat meitä saamaan edellä mainittua tietoa käytettäväksi entistä tehokkaammin. Tästä syystä olemme nykyisin yhä enemmän riippuvaisia toisista ihmisistä sekä heidän tiedoistaan. Menestyvälle työntekijälle on tärkeää olla aloitteellinen sekä omata hyvät viestintä- ja vuorovaikutustaidot. Ei riitä, että tuntee ihmisiä ja toimijoita, vaan heidän pitää tuntea myös sinut. (Silvennoinen 2008, 5–7.)

3.1 Verkostoitumisen määrittely

Verkostoitumisen tarkoituksena on tavoittaa muita yhteistyöhön halukkaita toimijoita, joiden kanssa voidaan jakaa tietoja sekä taitoja (Kadziolka 2014). Verkostojen välityksellä tehtävän yhteistyön avulla pyritään saavuttamaan jotain, mihin ei yhtä nopeasti ja edullisesti omin avuin olisi pystytty (Toivola 2005, 9–11). Verkostoituminen on tavoitteellista, pitkäaikaista, jatkuvaa ja säännöllistä. Verkostoituminen ei ole kuitenkaan pysyvä tila. Kyse on prosessista, jossa toimintaa viedään sitoutuneesti kohti kehitystä sekä yhteisiä ennalta asetettuja päämääriä. (Tsupari ym. 2004, 14).

Verkostoituminen on suurimmalle osalle tuttu puheenaihe, mutta harva tietää tarkkaan mitä se todellisuudessa tarkoittaa. Suurin syy tähän lienee se, että verkostoitumisessa muodostuvat verkostot ovat hyvin erilaisia. Jokaiseen tilanteeseen on olemassa omanlaisensa verkosto, joka tilanteen sekä ympäristön mukaan muokataan sopivanlaiseksi. (Niemelä 2002, 18.) On siis selvää, että toimivalle verkostoitumiselle on vaikeaa luoda niin sanottua yleistettyä patenttiratkaisua, sillä jokainen verkosto on varsin omanlaisensa (Pirnes 2002, 13).

3.1.1 Verkostoitumisen suosio

Verkostot ja verkostoituminen ovat olleet ihmiselle jo pitkään tärkeä osa elämää. Yhteistyö, vuorovaikutus, kaupanteko sekä ihmisten välinen kilpailu ovat luoneet verkostoitumista ihmisten välille läpi historian. Vasta teknologian ja internetin kehitys ovat mahdollistaneet verkostoitumisen tehokkaan hyödyntämisen, jonka myötä maantieteelliset rajat ovat muuttuneet kaupankäynnin sekä yhteistyön osalta häilyviksi. (Huokuna 2008, 42.)

Yritysten sekä organisaatioiden yhteistyö on kasvanut viimeisten vuosikymmenen aikana huimaa vauhtia (Järvenpää ym. 2001, 103). Harvat organisaatiot pystyvät nykyään selviämään menestyksekkäästi ilman yhteistyötä muiden toimijoiden kanssa (Huokuna 2008, 49). Globaalin liiketoiminnan sekä tietotekniikan kehitys ovat pakottaneet toimijoita yhdistämään voimiaan kilpailun koventuessa. Myös tulevaisuuden ennustamisen ja markkinoihin vaikuttamisen vaikeutuminen ovat ongelmia, joihin varsinkin kansainväliset toimijat ovat pyrkineet verkostoitumisella vastaamaan. (Hakanen ym. 2007, 23.) Maailmanlaajuisessa toimintaympäristössä on siis hyvin vaikeaa pärjätä täysin omin avuin. Teollisuusyhteiskuntamme on muuttunut viimeisen kahdenkymmenen vuoden aikana verkostoyhteiskunnaksi ja aikakautemme tärkein yritysten organisoitumisen muoto onkin verkostoituminen. (Toivola 2005, 9–11.)

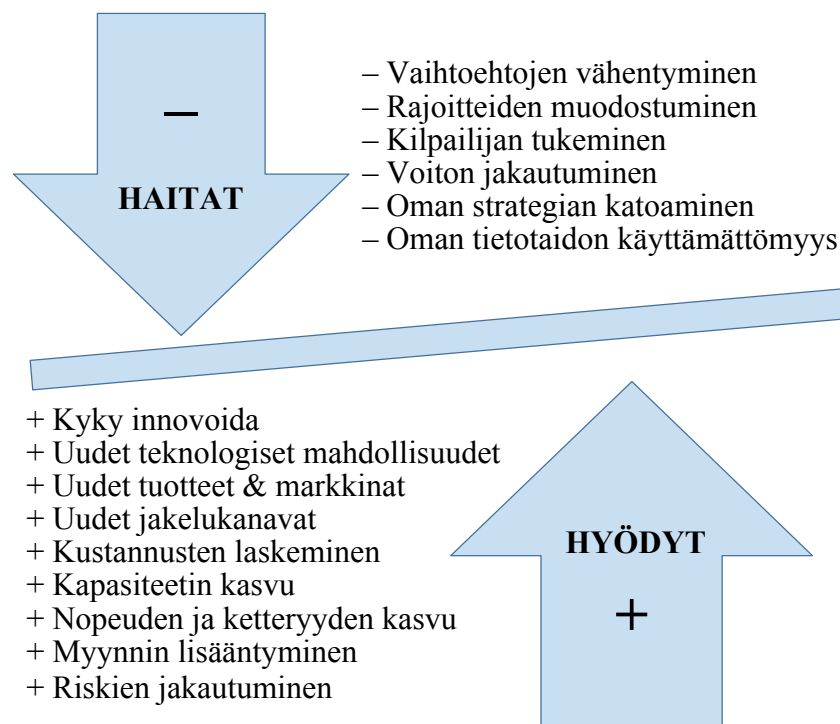
Kolmea seuraavaa tekijää voidaan myös pitää verkostoitumisen lisääntymisen syynä. Ensimmäinen näistä on liiketoimintaympäristöissä nopealla tahdilla tapahtuvat muutokset. Verkostoituminen on tämän päivän väline muutokseen reagoinnissa. Uusien käytäntöjen sekä strategioiden kokeileminen ja käyttöönotto ovat selkeämpää ja vauvattomampaa yhteistyössä verkoston jäsenten kanssa, kuin yksin toimiessa. Varsinkin alati muuttuva teknologia myllertää yritysten liiketoimintaympäristöä uuteen muotoon nopealla tahdilla. Toinen verkostoitumisen lisääntymiseen vaikuttava tekijä on verkostoitumisen trendikkyys yritystoiminnassa ja johtamisessa. Yritykset haluavat seurata ja imitoida menestyviä verkosto-osaajia. Tämä kuitenkin aiheuttaa epäonnistumisia, sillä suora verkostotoiminnan kopiointi ei takaa sen onnistumista. Verkostoissa käytettävät taktiikat ovat hyvin tapauskohtaisia, eivätkä suoranaisesti sovellu toisen yrityksen olosuhteisiin. Kolmas tekijä on yritysten halu reagoida kilpailijoiden toimiin. Verkostojen näkökulmasta strategisena hyötynä on nähty esimerkiksi verkostojen mahdollistama edelläkävijän roolin tavoittelu, ja näin ollen johtavan aseman saavuttaminen markkinoilla. (Hakanen ym. 2007, 23–24.)

Mitään varsinaista teoriaa verkostoitumisen motiiveista on vaikea luoda, sillä syyt verkostoitumiseen vaihtelevat laajalti tilanteesta sekä verkostosta riippuen. Jokainen verkoston osa myös toimii omanlaisella motiivilla ja tähtää yhteistyössä etuihin, omien tarpeidensa mukaisesti. (Järvenpää ym. 2001, 103.) Yleisesti ottaen voidaan todeta, että lähes poikkeuksetta verkostoitumisen lähtökohdaksi on kilpailuaseman ja kannattavuuden kohentaminen (Hakanen ym. 2007, 23–25).

3.1.2 Verkostoitumisen hyödyt ja haitat

Toimijoiden välinen verkostoituminen sisältää yhteistyötä yritysten ydinprosesseissa, kuten tuotteiden ja palveluiden tuottamisessa sekä tuotantoa tukevissa toiminnoissa. Näitä ovat esimerkiksi tutkimus ja kehitystoiminta sekä markkinointi ja myynti. Yhteistyön tarkoituksena on luoda strategista kumppanuutta, jonka seurauksena kaikkien osapuolien osaaminen kehittyy ajan myötä. (Tsupari ym. 2004, 14.)

Verkostoitumisen hyödyllisyyttä ja haittoja on vaikeaa mitata. Yritysten ja organisaatioiden eri toiminnot ovat niin vahvasti sidoksissa ja vaikutuksessa toisiinsa, että on vaikeaa päästä mittaustilanteeseen, jossa voitaisiin puhtaasti mitata verkostoitumisen tuottamia hyötyjä ja haittoja. (Vesalainen 2006, 20.) Kuvassa 8 on esitetty esimerkkejä verkostoitumisessa mahdollisesti esiintyvistä haitoista ja hyödyistä.



KUVA 8. Verkostoitumisen hyötyjä ja haittoja (Vakaslahti 2004, 33–50)

Verkostoitumisen avulla saatu kumppanuus ei ole ns. ihmelääke, jonka avulla kaikki liiketoiminnalliset haasteet katoavat. Haittoja voi ilmetä monenlaisia. Verkostoituminen tietynlaisen toimijan kanssa voi tuoda selkeitä rajoitteita organisaatiolle, esimerkiksi toimittajasopimuksissa. Organisaatio, joka ammentaa paljon verkostoitumisesta, myös mahdollisesti kadottaa ajansaotossa ymmärryksen omasta osaamisesta. Oma osaaminen voi myös kadota verkostoitumisen kautta tulleisiin kontrolloituihin toimiin,

joissa omia vahvuuksia ei enää päästä käyttämään hyväksi. Lopullinen päätös verkostoitumisesta jonkun organisaation kanssa tarkoittaa sitä, että se on myös lopullinen päätös muiden vaihtoehtojen poissulkemisesta. (Vakaslahti 2004, 46–50.) Organisaation tulisi tunnistaa omat heikkoutensa ja vahvuutensa, jotta se pystyy tekemään oikean päätöksen verkostoitumisestaan. Verkostoitumisen pitäisi aina antaa yritykselle enemmän kuin se ottaa. (Vakaslahti 2004, 30.)

Verkostoitumisella pystytään tavoittelemaan monenlaisia hyötyjä. Pienillä ja keskisuurilla yrityksillä keskeinen syy yleensä on paremmille markkinoille pääseminen, jonne ei yksin omin voimin ole mahdollista päästä. Hyödyt voivat myös olla yrityksen sisäisiä, kuten uusien asioiden oppiminen tai konkreettisesti uuden teknologian käyttöönotto. Verkostoitumisen avulla yritykset kykenevät olemaan keskivertoa ketterämpiä. (Toivola 2006, 13.) Yritys nimittäin kykenee sopeuttamaan toimintaansa entistä paremmin kysynnän muutoksiin (Niemelä 2002, 97). Verkostoitumisen myötä yritykselle tarjoutuu myös mahdollisuus päästä osaksi erilaisia kehityshankkeita. Näiden kehityshankkeiden myötä yritys pystyy syventämään tietämystään toimintaansa liittyen. Verkoston suuri pääoma mahdollistaa myös suuremmat investoinnit, joihin yksittäisillä yrityksellä ei olisi varaa. (Kaskela 2005.)

Verkostoitumisen hyötyjen sekä haittojen tasapaino voi muuttua ajan myötä. Alussa menestyksekkäältä näyttänyt yhteistyö voi osoittautua pettymykseksi kumppanuuden edetessä ja liikeympäristötekijöiden muuttuessa. (Vakaslahti 2004, 31–32.) On hyvä myös ymmärtää, että verkoston eri osat voivat hyötyä verkostosta eri tavalla. Vaikka joku toimija ei saisi verkostosta juurikaan hyötyä omaan toimintaansa, voi verkosto olla toisen yrityksen toiminnalle ja tuloksen teolle elintärkeä. (Vesalainen 2006, 20.)

3.2 Verkostojen tasot, rakenteet ja toiminta

Lisäarvoa synnyttävän verkostoitumisen edellytyksenä on, että toimijat jakavat samanlaiset arvot ja ajatusmaailman. Onnistunut verkostotyöskentely vaatii myös sen, että verkostossa työskentelevät henkilöt ja organisaatiot tuntevat toisensa tarvittavalla tasolla. Näistä syistä johtuen satunnaisesti tapahtuva yhteistyö ei ole käytännössä mahdollista eikä järkevää. (Tsupari ym. 2004, 14.)

Kestoltaan lyhyet suhteet eivät saavuta tehokkaasti verkostoitumisen tavoitteita. Verkostoyhteistyö tulisikin olla pitkiin yhteistyösuhteisiin tähtäävää toimintaa. Pitkäkestoinen kumppanuus mahdollistaa yhteistyön edelleen kehittämisen mahdollisimman syväksi. (Pirnes 2002, 80.)

3.2.1 Verkostoyhteistyön tasot

Yritysten ja organisaatioiden yhteistyö voidaan yhteistyön syvyyden perusteella jakaa kolmeen eri tasoon: operatiiviseen, taktiseen ja strategiseen kumppanuuteen. Operatiivinen kumppanuus on kaikkein pinnallisinta. Taktinen ja strateginen kumppanuus mahdollistaa selkeiden hyötyjen saavuttamisen. (Huokuna 2008, 46)

Operatiivinen kumppanuus

Operatiivinen yhteistyö on syvyydeltään näistä kolmesta yhteistyön tasosta pinnallisin. Yhteistyö toimijoiden välillä on verraten vähäistä taktiseen sekä varsinkin strategiseen kumppanuuteen. (Huokuna 2008, 46.) Operatiivista kumppanuutta kutsutaan myös termillä istuttaminen. Sen tavoitteena on alentaa omia kustannuksia sekä hankkia toiminnalle taloudellista lisäarvoa. (Stähle & Laento 2000, 103.) Operatiivisen yhteistyön osalta voidaan pikemminkin puhua termillä linkittyminen, verkostoitumisen sijasta. Verkostoitumisen tavoitteita, kuten uuden oppimista, ei operatiivisella yhteistyöllä usein saavuteta. Operatiivinen yhteistyö on pitkälti tuttua ja vakioitua. Sen taustalla on usein hyvin selkeät ja toimiviksi todetut sopimukset, joiden tavoitteena on kulujen karsiminen. Esimerkkinä operatiivisesta kumppanuudesta toimii alihankinta, jonka taustalla on ostajan halu hankkia tuotantoresursseja käyttöönsä toiselta toimijalta. (Huokuna 2008, 46.)

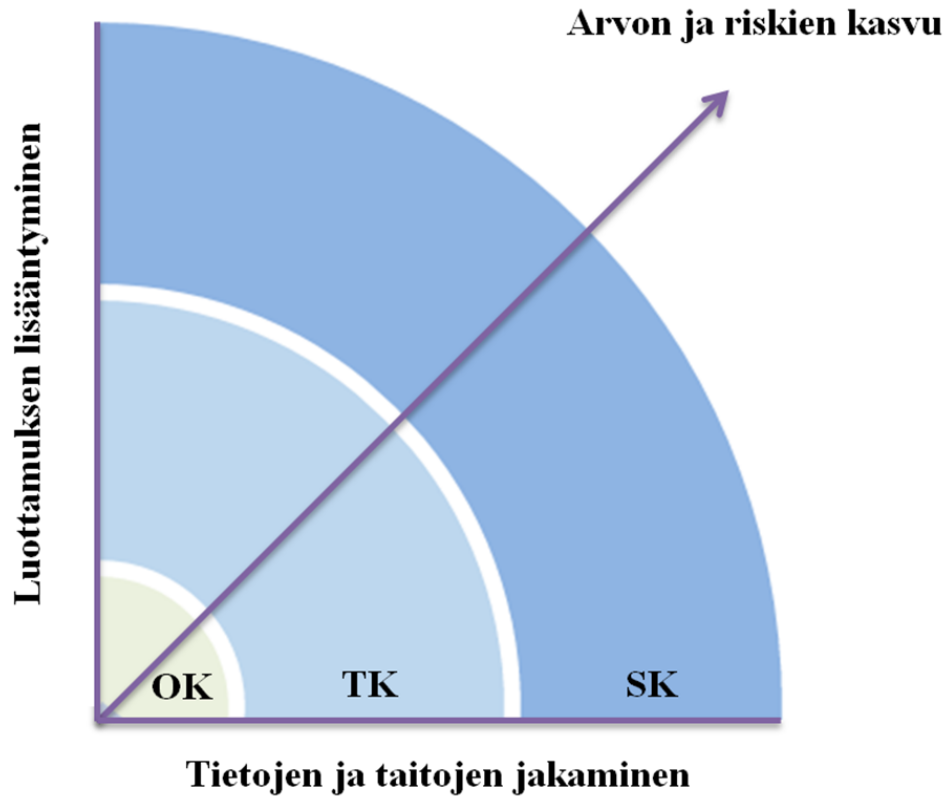
Taktinen kumppanuus

Kun toimijoiden yhteistyön tavoitteeksi lisätään oppiminen, prosessien yhdistäminen ja päällekkäisten toimintojen karsiminen, voidaan puhua taktisesta kumppanuudesta (Huokuna 2008, 46). Taktisen kumppanuuden pohjana toimii integraatio eli yhdentyminen (Stähle & Laento 2000, 103). Taktisessa kumppanuudessa on enemmän toimijoita kuin operatiivisessa kumppanuudessa. Useiden toimijoiden johtaminen tuo oman haasteensa yhteistyön koordinoimiseen. Taktinen kumppanuus rakentuu pelkkien so-

pimusten sijasta todellisen luottamuksen seurauksena. Taktisen kumppanuuden saavuttaminen vaatii kaikilta osapuolilta halua yhdistää toimintoja sekä luoda uudenlaista toimintakulttuuria. Uusien käytäntöjen hiominen sekä oppiminen vievät usein aikaa, mutta tuovat mukanaan myös säästöjä. (Huokuna 2008, 46–47.) Taktisen kumppanuuden tavoitteiden saavuttaminen näkyy toiminnan tehostumisena (Stähle & Laento 2000, 103). Yhteistyön tuloksena muodostuu yhteistä tietopääomaa, joka lisääntyy kumppanuuden syventyessä. Kanssakäynnin syventyessä, sekä kommunikaation kehittyessä, keskeisessä roolissa oleva toimijoiden välinen luottamus kasvaa, vahvistaen entisestään verkoston toimintaa. (Huokuna 2008, 46.)

Strateginen kumppanuus

Verkostoyhteistyön kehittynein yhteistyön muoto on strateginen kumppanuus. Strategisen kumppanuuden avulla voidaan saavuttaa hyötyä, jota kukaan osapuolista ei olisi yksin omin toimin pystynyt saavuttamaan. (Huokuna 2008, 47.) Kuvassa 9 on esitetty kuinka yhteistyön arvon kasvattaminen vaatii luottamuksen lisääntymistä sekä tietoja ja taitojen monipuolisempaa jakamista (Stähle & Laento 2000, 102).



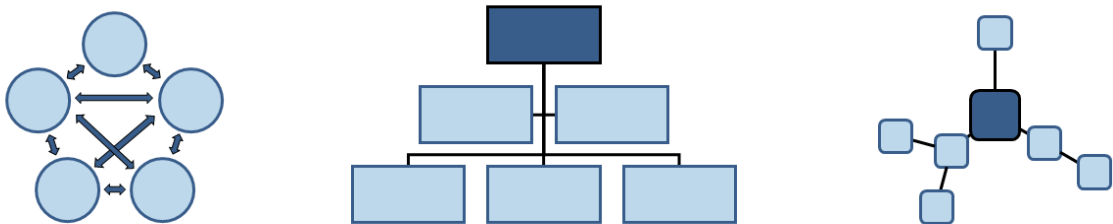
KUVA 9. Luottamuksen sekä tietojen ja taitojen jakamisen lisääntyminen yhteistyön syentyessä osana operatiivista (OK), taktista (TK) ja strategista (SK) kumppanuutta (Stähle & Laento 2000, 102)

Strategisen kumppanuuden syentyessä, riippuvuussuhteet toimijoiden kesken kasvavat samassa suhteessa (Stähle & Laento 2000, 101). Strategisessa kumppanuudessa toimijoiden välinen osaamisen jakaminen on erittäin suurta, ja näin ollen luottamus on entistä suuremmissa asemassa esimerkiksi taktiseen kumppanuuuteen verrattuna. (Huokuna 2008, 47.) Strategisella tasolla kumppanit tietävät ja tuntevat toisensa sillä tasolla, että voidaan puhua heidän olevan samalla aallon pituudella. Tämä mahdollistaa tuote- sekä bisnesinnovaatioiden synnyn, jotka tuovat verkostolle tuntuvaa strategista etua esimerkiksi kilpailijoihin nähden. (Stähle & Laento 2000, 103.) Jotta verkoyhteistyö voitaisiin viedä strategiselle tasolle, tulee ylimmän johdon sitoutua voimakkaasti yhteistyön kehittämiseen sekä uudistaa perinteisiä johtamistapojaan. Sitoutuminen ja uudistuminen ovat välttämättömiä, mikäli yhteistyöllä halutaan saavuttaa suurta lisäarvoa kumppanuusverkostossa. (Huokuna 2008, 47.)

3.2.2 Verkostojen rakenteet ja tiedonkulku

Verkostot ovat muodoltaan, kuten sanottua, hyvin tapauskohtaisia ja tästä syystä myös hyvin erilaisia. Tästä johtuen niitä voidaan kategorisoida monin eri tavoin. Yksi yleisimmistä kategorisoinneista on verkostojen jakaminen vertikaalisiin sekä horisontaalisiin verkkoihin. (Valkokari ym. 2009, 217.) Vertikaaliset verkostot rakentuvat saman tuotanto- tai arvoketjun toimijoista. Heidän valmistamat tuotteet tuovat lisäarvoa toisilleen. Horisontaaliset verkot sen sijaan muodostuvat kilpailijoiden, jotka toimivat samalla toimialalla, välisestä yhteistyöstä. (Toivola 2006, 24.) Esimerkkinä vertikaalisesta verkostosta voi toimia ketjumaisesti yhteistuotannossa tuoleja valmistavat yritykset. Yksi valmistaa koottavan tuolin osat, jonka toinen kokoaa, kolmas lakkaa ja neljäs pakkaa sekä myy kuluttajille. Horisontaalisen verkoston esimerkkinä voi olla huonekaluja myyvät yritykset. Yksi yritys valmistaa tuolit, toinen pöydät ja kolmas hyllyt, jonka jälkeen kokonaisuutta markkinoidaan asiakkaille yhteisvoimin tuoteperheenä. (Niemelä 2002, 18–19.)

Riippumatta onko kyse vertikaalisesta tai horisontaalisesta rakenteesta, oleellinen osa verkostojen toimintaa ovat tiedon, taidon sekä erilaisten menetelmien jakaminen muille verkoston jäsenille. Tiedon jakamisen tulisi olla myös tehokasta. Verkostoituminen luo yrityksille painetta kehittää entistä nopeampia ja toimivimpia tiedonsiirron välineitä. Teknologian kehitys on ollut tässä avuksi sillä se tuo mukanaan uusia ratkaisuja nopeampaan kanssakäymiseen sekä tiedonvaihdantaan. (Kaskela 2005.) Usein informaation jakaminen yrityksissä tapahtuu useamman kuin kahden osapuolen välillä. Yleistä on myös, että jakaminen on epätasaista. Jotkut osapuolet saattavat hyötyä verkostosta itse enemmän, kuin mitä he antavat muulle verkostolle. Tiedon kulkuun vaikuttaa johtamistapa. (Tynjälä ym. 2005, 21–23.)



KUVA 10. Avoin, hierarkkinen ja keskitetty verkostojohdaminen (Tynjälä 2005, 23)

Kuvassa 10 on havainnollistettu avoin, hierarkkinen ja keskitetty johtamistapa. Eri rooleissa toimivien henkilöiden välinen tiedonkulku on tärkeässä roolissa tietojen, taitojen ja menetelmien jakamisessa verkostossa. Avoin yhteistyöverkosto perustuu verkoston jäsenten välisiin yhteyksiin. Avoimessa yhteistyöverkostossa ei ole varsinaista johtajaa, kun taas hierarkkista verkostoa johdetaan ylhäältäpäin yhdestä pisteestä. Keskitetty verkostojohtaminen rakentuu yhden toimija ympärille, jonka kautta informaatio kulkeutuu. Kun tiedonkulku ei ole täysin vapaata, kuten avoimessa yhteistyöverkossa, on verkostoihin vaarana syntyä hierarkioita. Näillä hierarkioilla on tapana vaikuttaa tiedon kulkuun negatiivisesti. Keskitetyssä johtamistavassa saman ongelman aiheuttaa myös se, että informaation kulku on keskitetty yhteen henkilöön tai niin sanottuun ”solmukohtaan”. Tämä estää monimuotoisen verkostoitumisen, joka on yksi verkostoitumisen tavoitteista. (Tynjälä ym. 2005, 21–23.)

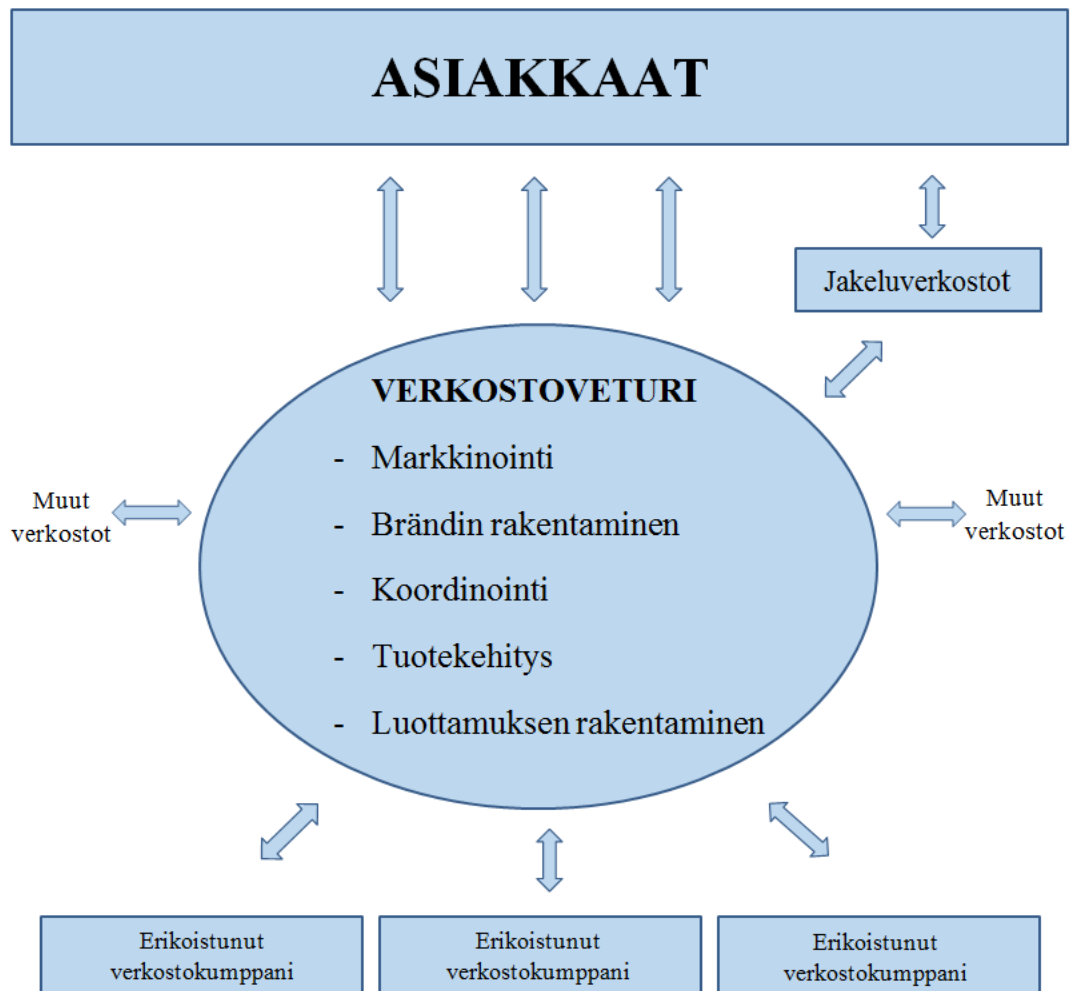
3.2.3 Verkoston johtaminen asiakaskeskeisessä toiminnassa

Verkostoituvien yritysten muodostama verkostorakenne voi olla muodoltaan hyvin erilainen tilanteesta riippuen. Taloutta ohjaavat voimat muokkaavat yhteistyön rakenteen kehitystä. Asiakaskeskeinen toiminta johtaa yritysverkoston tilanteeseen, jossa verkostolle olisi hyvä määritellä päähankkija, eli niin kutsuttu verkostoveturi, jonka vastuulla asiakassuhteiden luominen ja ylläpitäminen pääsääntöisesti on. (Niemelä 2002, 43–44.) Vastaava verkostoveturi on tärkeää nimittää asioiden koordinoimista varten, vaikka verkostossa toimivat osapuolet olisivatkin tasavertaisia. (Toivola 2006, 84).

Asiakassuhteiden luominen ja kehittäminen ovat verkostoveturin tärkeimpiä tehtäviä. Asiakkaat ovat tärkeässä roolissa verkoston toiminnassa ja luovat verkostolle niin sanottua asiakaspääomaa. Asiakaspääoma muodostuu asiakasyhteyksistä, asiakkaiden tuntemisesta sekä asiakkaiden kanssa tehtävästä yhteistyöstä. Voidaan sanoa, että verkoston tärkein oppimisen tavoite on asiakassuhteista oppiminen. Verkostoveturin tehtävänä on siis toimia aktiivisena linkkinä tuotantoverkoston sekä asiakkaiden välissä. Yhteyden asiakkaisiin tulisi olla pysyvää ja elävää myös muotoilun ja tuotekehityksen osalta, jotta kehitys ja innovatiivisuus toiminnassa voidaan varmistaa. (Niemelä 2002, 43–45.) Verkostoveturi vastaa tarvittaessa myös erilaisten jakeluverkostojen hallin-

noimisesta. Markkinoinnillisessa mielessä suhde asiakkaisiin voi tapahtua juuri jakeluverkon kautta, kuten esimerkiksi matkatoimiston. (Toivola 2006, 87.)

Yrityksille on myös hyödyllistä, mikäli mahdollista, toimia useissa eri verkostoissa. Toimiminen eri verkostoissa takaa yrityksille volyyymia sekä osaamista, joiden avulla yritykset voivat parantaa kilpailukykyänsä. Kuva 11 kuvastaa verkostoveturin monisäikeistä työnkuvaa. (Niemelä 2002, 45–47, 98–99.)



KUVA 11. Verkostoveturin monisäikeinen työnkuva (Niemelä 2002, 45; Toivola 2006, 87)

On hyvin yleistä, että veturilla on myös alemmpitasoisia oman erikoisalansa huippuosaajia, joita kutsutaan järjestelmätoimittajiksi. Näiden toimittajien työ keskittyy heidän hallitsemaan osaamisalueeseen. Heidän avullaan yritysten investointitarve pie-

nenee, oman alan osaaminen kehittyy entisestään ja käyttöaste kasvaa. (Niemelä 2002, 46–47, 98–99.)

Veturin tulee toimia verkoston tarpeiden mukaisesti. Veturin työ on vastata asiakaslähtöisestä tuotekehityksestä, markkinoinnista ja myynnistä, myynti- ja tuotantoverkostojen kehittamisestä sekä toimintojen koordinoinnista. Yleisiä konkreettisia verkostoveturin tehtäviä ovat: auttaminen verkoston vision laatimisessa, brändin vahvistaminen, luottamukseen ja keskinäisen yhteistyöhön rohkaisevan ympäristön luominen ja uusien partnereiden monitorointi. (Toivola 2006, 87.)

3.2.4 Verkostovision luonti

Verkostoitumisella tulisi olla strateginen tarkoitus, jonka pohjalta yhteistyötä rakennetaan. Mikäli yritys verkostoituu vain verkostoitumisen ilosta ilman suunnitelmaa, tulee johtamisesta sekä hallinnasta liian haasteellista yhteistyön kasvaessa. (Vakaslahti 2004, 32.) Yrityksen tai organisaation pitkän aikavälin suunnitelmaa verkostoitumisesta kutsutaan verkostovisioksi. Verkostovision tulisi olla selkeä ja käytännönläheinen listaus tavoitteista ja asioista, joihin verkostoyhteistyöllä pyritään. (Hakanen ym. 2007, 148.) Verkostovision tulisi vastata seuraaviin neljään kysymys kokonaisuuteen:

1. Kuinka yrityksen toiminta saadaan sille tasolle, että voidaan vastata globaalien markkinoiden ja niiden keskittyneiden jakelureittien tuomiin haasteisiin?
2. Kuinka muodostetaan yhteys potentiaalisiin asiakkaisiin? Kuinka heidän tarpeensa, sekä niiden muutokset, voidaan ymmärtää mahdollisimman tehokkaasti? Millä tavalla päästään asiakkaiden kanssa yhteistyöhön, josta on samalla apua tuotekehityksen sekä tuotannon ohjaamisessa?
3. Kuinka kehitetään arvoketjuissa tarvittavaa ydinosaamista ja tukitoiminto-osaamista? Kuinka saavutetaan huippuosaamisen taso?
4. Kuinka edellä mainittuja kohtia tuetaan kustannustehokkaasti tieto- ja viestintäteknikkaa hyväksi käyttäen? Kuinka uutta teknologiaa hyödynnetään promootiotoiminnassa, verkkoliikennetoiminnassa, tuotannon ohjauksessa, laskentatoiminnassa sekä oppimisen tukena?

Yhteistyö on yksittäisten yritysten mahdollisuus vastata edellä mainittuihin kysymyksiin, sillä näihin kysymyksiin vastaaminen itsenäisesti voi olla mahdotonta jopa suurille yrityksille (Niemelä 2002, 43). Yhteistyölle tulee asettaa selkeä yhteinen päämäärä. Kumppanuuden rakentamisen perustana tulisi olla huolellisesti selvitetty tietopohjaan perustuva mahdollisuuskäytäntö. Päätös yhteistyön ja verkostoitumisen aloittamisesta ei saa perustua satunnaisiin arvioihin tai intuitioon vaan päätösten tulee perustua faktatietoihin. (Niemelä 2002, 31).

3.3 Verkostorakentamisen abc

Kun verkoston jäsenet ovat saaneet määriteltä toiminnalleen selkeän yhteisen vision, on verkostolla kolme keskeistä tehtävää, joiden menestyksekkääseen hoitamiseen heidän tulisi keskittyä. Nämä verkostorakentamisen kolme kulmakiveä, joita myös verkostorakentamisen abc:ksi kutsutaan, ovat markkinayhteyksien avaaminen, verkostovalmiuksien ja osaamisen kehittäminen sekä kilpailukyvyn parantaminen. (Niemelä 2002, 52.)

3.3.1 Markkinayhteyksien avaaminen

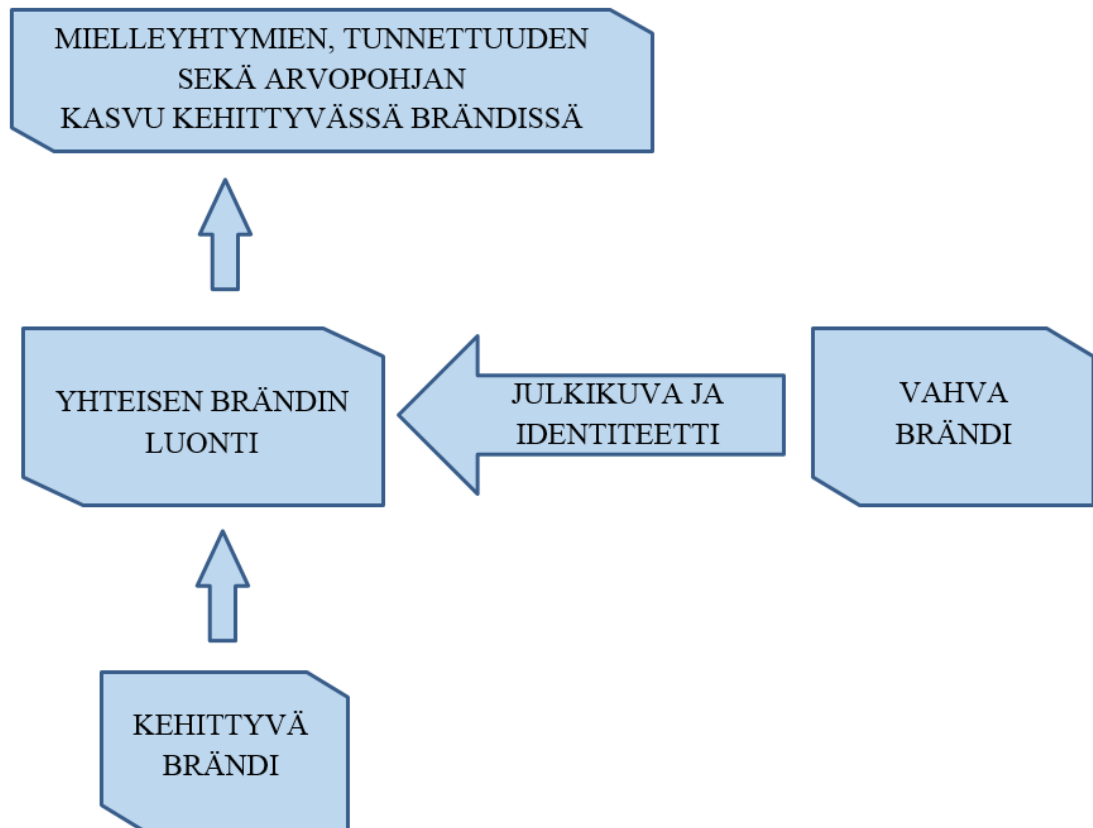
Markkinayhteyksien avaaminen sekä ylläpitäminen lukeutuvat ensimmäisiin tehtäviin, joita perustetun yritysverkoston tulee toteuttaa toimivan verkostotoiminnan varmistamiseksi. Verkostossa vastuuseen asetettu toimija selvittää markkinayhteyksien avaamiseen liittyviä asioita, kuten asiakaskohderyhmiä, asiakkaan tarpeita, alalla vallitsevia kehitystrendejä, kilpailutilannetta sekä mahdollisia partnereita. Tärkeää on, että saatu tieto muutetaan samalla myös tuotekehitykseksi, ja että vastuussa oleva toimija ottaa vastuun verkoston ulkoisten toimintojen tehokkuudesta. Tärkeimmät kohdat, joihin tulisi kiinnittää erityistä huomiota, ovat asiakastuntemus ja asiakassuhteiden oppiminen, muotoilun, tuoteperheiden ja brändien kehittäminen sekä promootiotointi. (Niemelä 2002, 55.)

Asiakastuntemus on ensiarvoisen tärkeää, koska asiakasvetoiseksi muuttuneiden markkinoiden myötä asiakkaita hyvin kuuntelevat sekä heidän odotuksiinsa parhaiten vastaavat toimijat ovat parhaassa asemassa uusien asiakkaiden hankkimisessa. Asiakkaat tekevät valinnan, johon yritykset haluavat vaikuttaa. Tätä edes auttaa yrityksen

asiakastuntemuksen ja -ymmärryksen kehittäminen mahdollisimman hyväksi. (Niemelä 2002, 56.) Asiakkaalle on tärkeää, että hänet muistetaan. Kun asiakas huomaa, että yritys muistaa aikaisemmin tapahtuneita asioita, hänen luottamuksensa yritystä kohtaan kasvaa. Pitkäaikaisen suhteen myötä asiakas voi saada yritykseltä jotain sellaista, jota kilpailijat eivät pysty tarjoamaan. Tämä johtuu siitä, että yhteistyön johdosta yritys oppii tuntemaan asiakkaansa, eli yrityksen asiakastuntemus kasvaa. Kasvanut luottamus ja sitoutuneisuus tekevät asiakassuhteen jättämisen asiakkaalle vaikeammaksi. Yhteistyö uuden toimijan kanssa tulee asiakkaalle kalliimmaksi ja työläemmäksi kuin pysyminen vanhassa suhteessa. (Oksanen 2012.)

Verkoston avulla yrityksille tarjoutuu mahdollisuus päästä myös osaksi suurempaa promootiotoimintaa (Niemelä 2002, 68). Promootiotoiminta on siinä mielessä yrityksille erittäin tärkeää, että menestys toiminnassa on vahvasti liitoksissa asiakkaiden tietoutteen tuotteista ja palveluista. Tiedon määrä ja sen perusteella luodut mielikuvat tuotteesta määrittelevät pitkälti sen, muodostaako potentiaalinen asiakas kiinnostuksen myytävää objektia kohtaan. Promootio toiminnan tarkoituksena on luoda asiakkaalle tarve edellä mainitun objektin ostoon. (Jumanne 2011.) Verkoston promootiosta vastaa sille määritetty promoottori, jonka työn tehtävänä on markkinoinnin ja myynnin tukeminen sekä tunnettuuden lisääminen. Promoottorin tavoitteena on saada myyjät myymään sekä kuluttajat kuluttamaan tuotetta mahdollisimman tehokkaasti. (Niemelä 2002, 68.) Promoottorin vastuu myyntityön onnistumisesta on suuri, sillä myyjien vastuulla on luoda positiivinen mielikuva yrityksestä sekä myytävistä tuotteista ja palveluista asiakkaille (Jumanne 2011).

Tämän päivän tuotteiden aineettomat arvot ovat entistä tärkeämmässä roolissa tuotteita myytäessä. Muotoilun, tuoteperheiden ja brändien kehittäminen ovat usein liian suuria haasteita perusteellisesti toteutettavaksi varsinkin pienille yrityksille. Verkostoituminen ja yhteistyö muiden toimijoiden kanssa tuovat mahdollisuuden näiden osalueiden luomiseen ja kehittämiseen. (Niemelä 2002, 59.) Yleisiä yhteistyön tapoja yritysten välillä ovat yhteisbrändäys ja brändiallianssit. Näiden avulla pienemmät toimijat voivat vahvistaa omaa brändiään lyöttäytymällä yhteistyöhön tunnettujen yritysten kanssa. Yhteistyö tulisi tehdä mahdollisimman näkyväksi verkoston toimesta, jotta brändäys olisi tehokasta. Voidaan puhua brändi-identiteetin siirtämisestä toiselle yritykselle. Vahvan brändin miellelyhtymällä vaikutetaan heikon brändin kehitykseen positiivisesti (kuva 12). (Sandbacka 2010.)



KUVA 12. Kehittyvän brändin vahvistaminen yhteistyön avulla (Sandbacka 2010, 39)

Verkoston välinen yhteisbrändäys voi olla strategista pitkään kehitykseen tähtäävää tai funktionaalista nopeisiin hyötyihin tähtäävää yhteistyötä. Yhteistyön ei aina tarvitse olla tuotteiden valmistamista yhteistyössä. Yhteistyö voi olla myös esimerkiksi jonkun tunnetun urheilijan tuomista mukaan tuotteiden mainostamiseen. Sen avulla pyritään vaikuttamaan halutulla tapaa brändin sekä mielikuvien kehittymiseen. (Sandbacka 2010.)

3.3.2 Verkkovalmiuksien ja osaamisen kehittäminen

1990-luvulla oivallettiin, kuinka tärkeä osa yritystoimintaa ja liikesuhteiden hoitoa sosiaalinen pääoma on (Niemelä 2002, 72). Luottamus, vastavuoroisuus sekä sosiaaliset verkostot ovat tärkeässä osassa sosiaalista pääomaa. Nämä muodostavat yhdessä kokonaisuuden, jota kutsutaan sosiaaliseksi pääomaksi. (Kyllönen 2006, 55.)

Sosiaalinen pääoma

Sosiaalinen pääoma muodostuu vahvuudeltaan vahvoista sekä heikoista siteistä, joita molempia toimivan verkoston tulisi sisältää. Vahvat siteet muodostavat syvää yhteistyötä, auttavat verkostoa luomaan yhteisöllisyyden tunnetta ja vahvistavat verkoston identiteettiä. Heikot siteet verkoston sisällä sen sijaan mahdollistavat sen kaltaisen tiedon kulun, jota pelkillä vahvoilla siteillä ei olisi saavutettu. Yksinkertainen esimerkki heikosta siteestä on verkoston avulla saatu vihje vapautuvasta työpaikasta. (Kajanoja & Simpura 2000, 32–33.)

Sosiaalinen pääoma voi olla luonteeltaan myös negatiivista (Kyllönen 2006, 56). Kajanoja ja Simpura (2000, 31) tuovat esille sosiaalisen pääoman verkostonäkökulman, joka ottaa huomioon sosiaalisen pääoman käytön sisältämät edut ja haitat. Esimerkkinä kilpaileva maailmaa, jossa hyvillä suhteilla omien etujen ajaminen on huomattavasti helpompaa, verraten etujen ajamiseen ilman sosiaalista pääomaa. Kolikon kääntopuolena sosiaalisen pääoman tuomat ”hyvä veli”-verkostot ja suosimiset voivat muurentaa verkostoitumisen kivijalkaa, eli luottamusta. Vastaavasti tiiviissä, laajalti yhteistä pääomaa sisältävissä yhteisöissä elävillä ihmisillä voidaan nähdä olevan tiivis turvaverkko, jossa yhteisön jäseniä kuunnellaan, kunnioitetaan ja heihin luotetaan. Näissäkin vahvoja siteitä sisältävissä yhteisöissä yhdenmukaisuuden paine, erilaisuuden ymmärtämättömyys sekä ulkopuolisten oudoksuminen ovat yleisiä ongelmia.

Sosiaalinen pääoma voidaan jakaa kolmeen eri kategoriaan, jotka ovat kaikki sidoksissa toisiinsa (Järvensivu 2001, 11). Ensimmäinen näistä on strukturaalinen pääoma, joka muodostuu yrityksen yhteyksistä (Niemelä 2002, 72–73). Strukturaalinen pääoma käsittää yhteydet verkoston ulkoisiin ja sisäisiin sidosryhmiin, esimerkiksi asiakkaisiin (Kyllönen 2006, 56). Toinen on relationaalinen pääoma, joka muodostuu arvostuksesta sekä luottamuksesta. Arvostus sekä luottamus muodostuvat tutustumisen, ystävyysden sekä positiivisten kokemusten pohjalta yhteistyön sivutuotteena. Relationaalinen pääoma tuo yhteistyöhön avoimuuden sekä elastisuuden tunnetta, sekä poistaa hyväksikäytön ja opportunistin käyttöä, luoden luottamusta verkoston jäsenten välille. (Niemelä 2002, 73.) Sosiaalisen pääoman kolmas muoto on kognitiivinen pääoma. Seurauksena kasvaneesta luottamuksesta yhteistyön osapuolien välinen kommunikointi ja asioiden ymmärtäminen muuttuvat nopeammaksi ja helpommaksi. Kognitiivisen pääoman kasvamisen seurauksena informaatio liikkuu verkostossa ilman suurempia selityksiä ja osapuolet ymmärtävät toisiaan entistä selvemmin. (Kyllönen 2006, 56)

Verkoston tulisi pyrkiä monitahoiseen ja mahdollisimman laajaan pääoman hyödyntämiseen ja kehittämiseen. Voidaan kuvitella, että toimiva ja monipuolinen sosiaalisen pääoman käyttö on kuin sillan rakentaminen kahden henkilön välille, jossa luottamuksen, ymmärtämisen sekä yhteyksien kehittämällä rakennetaan siltaa kivi kiveltä valmiiksi. (Niemelä 2002, 77.)

Verkostotyöskentely

Verkoston menestys toiminnassaan kulminoituu pohjimmiltaan hyvin pitkälle siihen, kuinka hyvin eri henkilöt tulevat keskenään toimeen. Mikäli yhteistyö on sujuvaa, on tavoitteiden ja etujen saavuttaminen nopeaa ja suuriltakin tuntuvat vaikeudet voidaan selättää. Yhteistyötä voidaan kehittää kahdella tavalla. Ensimmäinen tapa on kouluttaa henkilöstöä yhteistyöhön sekä kehittää heidän yhteistyötaitojaan. Yhteistyötaitoja pystytään kehittämään siinä missä muitakin työympäristön osaamistaitoja. Usein yhteistyö ja sitä seuraava syvä kumppanuus, saavat työntekijöille todellisen merkityksen vasta vaikeuksien ja niitä seuraavien onnistumisen seurauksena. Toinen yhteistyön kehittämisen tapa on hyväksyä se todellisuus, että kaikki ihmiset eivät tule keskenään toimeen ja pitkäaikaiset konfliktit voidaan lopettaa ryhmän kokoonpanoa muuttamalla. Yhteistyökyky on oleellinen osa verkostotyöskentelyä ja tästä syystä riidankylväjille ei ole verkostoissa sijaa. (Niemelä 2002, 71–72.)

3.3.3 Kilpailukyvyn kehittäminen

Monet yrittäjät ovat sitä mieltä, että verkostoyhteistyöllä on vaikeaa tehdä menestyvää ja tuottavaa kauppaa, koska jokainen verkoston jäsen ottaa tuotosta oman osuutensa. Sen vuoksi yksittäisen toimijan osuus jää varsin pieneksi. Tämä voi pitää paikkaansa, mutta tämä verkostoitumisen sudenkuoppa voidaan välttää kilpailukyvyn tekijöiden tarkalla selvittämällä sekä kyseisten tekijöiden tehokkaalla toimeenpanolla. Useiden eri valmistajien tuottamista panoksista voi syntyä tuote, joka on erittäin kilpailukykyinen. (Niemelä 2002, 96–97.) Yrittäjän tulisikin pyrkiä etsimään kumppaneita, sidosryhmiä sekä asiantuntijoita, jotka keskittyvät myös kestävään kehitykseen. Tämä takaa hyvät edellytykset kilpailukyvyn parantamiselle. (Piirainen 2012, 33.)

Verkoston perimmäisenä tarkoituksena on saavuttaa niin sanottu win-win-tilanne, jossa kaikki hyötyvät toistensa vahvuuksien jakamisesta (Hakanen ym. 2007, 15).

Tullessaan osaksi verkostoa, yritys voi menettää osan tuotteen myynnistä saatavasta katteesta, mutta vastapainona verkostoituminen kuitenkin antaa yritykselle valtavasti monia hintakilpailukykyä edistäviä tekijöitä. Myös yrityksen pääoman tuotto kasvaa ja tarve pääomalle pienenee. (Niemelä 2002, 96–97.)

Yksi edistävää tekijä on markkinoinnin tehostuminen. Verkoston tarjoama markkinointiapu antaa yritykselle mahdollisuuden päästä osaksi tehokasta markkinointiverkostoa, jonka avulla yrityksen tuotannonmääriä sekä kiertonopeutta voidaan kasvattaa entisistä luvuista. (Niemelä 2002, 96–97.) Markkinointiverkoston tehtävänä on markkinointitoimintojen organisointi, markkinoihin liittyvän tietopääoman kasvattaminen, tuotepäätöksien laatiminen sekä jakelun kehittäminen (Aarikka-Stenroos & Sandberg, 2012). Markkinointivastuun siirtäminen vapauttaa yrityksen resursseja oman osaamisensa kehittämiseen ja entistä kapeampaan osaamisalueeseen, jonka avulla yritys voi kehittyä oman alansa huippuosaajaksi. Kehittymisen seurauksena tuotannon lisääntyminen ja osaamisen kasvaminen lisäävät myös työn tuottavuutta. (Niemelä 2002, 96–97.)

Vertikaalisissa verkostoissa laatu on oleellinen osa tuotteen tai palvelun kilpailukykyä. Verkossa syntyvät laaturiheet haittaavat koko verkoston toimintaa ja vaikuttavat negatiivisesti verkoston myyntikykyyn. Jos verkoston jokaiselle jäsenelle sallitaan yksi laadullinen epäkohta, lopputuotteeseen on kertynyt sen verran virheitä, että se on yritysten liiketoiminnan kannalta kestänyt. Tästä syystä verkoston on hyvä asettaa tavoitteet ja sopimukset laadun suhteen, joiden rikkomiseen puututaan välittömästi. Laadutietoisuuden kouluttaminen verkoston jäsenille tulisi aloittaa mahdollisimman nopeasti verkostotyön alussa. (Niemelä 2002, 99–100.) Laadun takaaminen liittyy oleellisesti myös oppimiseen. Virheistä tulisi oppia mahdollisimman hyvin ja opittua tietoa tulisi jakaa. Mikäli laatuun liittyviä ongelmakohtia ei yritetä kehittää verkostossa eikä osaamista ja tietoja jaeta, samat virheet toistetaan. (Sipilä 2003.)

Kilpailukykyä pystytään parantamaan myös toimituksiin liittyvillä asioilla. Esimerkiksi verkoston etuna on kyky olla joustava isojenkin tuotantomääriä sisältävien tilausten kohdalla. Näin ollen yksittäisten yritysten on vaikea kilpailla verkostojen kanssa. Toimitusvarmuudesta on verkostossa pidettävä kiinni, jotta verkostolla olisi luotettavan toimijan maine. Yhden verkostojäsenen aikataulusta poikkeaminen vaikuttaa mahdollisesti koko toimituksen myöhästymiseen. Toimitusvarmuuden ylläpitäminen

vaatii lupauksissa pysymistä, sitoutuneisuutta, luottamusta sekä ennakoivaa prosessien hallintaa. (Niemelä 2002, 100–101.)

3.4 Joukkoistaminen

Yritysten verkostoituminen asiakkaiden kanssa on noussut trendiksi viimeisen vuosikymmenen aikana (Adams 2013). Internetin sekä sosiaalisen median kasvanut käyttö ovat tehneet asiakkaista entistä tärkeämmän informaationlähteen yrityksille. Reaaliaikaisesta tiedon ja mielipiteiden tuottamisesta sosiaalisessa mediassa on tullut luontainen osa elämäämme. (Abeza ym. 2013.) Asiakkaan mukaan ottaminen osaksi verkostoa on helpottunut sosiaalisen median ja internetin käytön yleistymisen sekä kehittymisen myötä. Yritykset ovat oppineet hyödyntämään asiakkaitaan osana yrityksensä kehittämistä. (Grier 2013, 1.)

3.4.1 Joukkoustamisen määrittely

Crowdsourcing eli joukkoistaminen on terminä varsin uusi. Termin keksijät Jeff Howe ja Mark Robinson julkaisivat vuonna 2006 artikkelin ”The Rise of Crowdsourcing” käyttäen termiä julkisesti ensimmäistä kertaa. (Adams 2013.) Joukkoistaminen määritellään toiminnaksi, jossa perinteisesti työntekijälle määrätty työtehtävä ulkoistetaan avoimella kutsulla määrittelemättömälle yleensä suurelle joukolle ihmisiä (Sloane 2011, 15).

Vaikka joukkoistaminen itsessään onkin varsin uusi termi, on joukkoistamiseen perustuneita tekniikoita käytetty niin kauan, kuin työvoimaa on käytetty tuotteiden ja palveluiden valmistamiseksi. Esimerkiksi jo vuonna 1891 Washingtonin osavaltio järjesti julkisen messuhallin suunnittelukilpailun Chicagossa järjestettyjä maailmannäyttelyitä varten. Kyseinen suunnittelukilpailu on yksi esimerkki joukkoistamiskilpailusta, joita tänäkin päivänä internetissä järjestetään. (Grier 2013, 16.)

Viimeisien kahden kymmenen vuoden aikana, ennen termin joukkoistaminen kehittämistä, asiakaslähtöinen innovaatio on ymmärretty osana tuotekehitystä. Useat yritykset ovat osanneet hyödyntää asiakkaitten ajatuksia ja mielipiteitä toimintansa kehittämisessä. Hyödyntämisen oleellinen ero joukkoistamiseen on ollut se, että joukon voimaa ei ole hahmotettu tarpeeksi tärkeänä osana asiakaslähtöistä innovaatiota. Vasta

internetin kehityksen ja sen tuomien mahdollisuuksien ymmärtämisen myötä joukkoistamista ja joukon voimaa osana asiakaslähtöistä innovaatiota on opittu hyödyntämään tehokkaasti. (Sloane 2011, 16.) Joukkoistamista voidaan tehdä myös ilman internetiä jollain muulla joukkoistamisalustalla. Internet kuitenkin mahdollistaa ihmisten laajan ja tehokkaan tavoittamisen ilman maantieteellisiä rajoja. Erilaisten ihmisten tavoittaminen ympäri maailmaa mahdollistaa monipuolisen ja laadukkaan materiaalin keräämisen, jonka avulla taataan laaja näkökulma tarkasteltavaa asiaa kohtaan. (Grier 2013, 10.)

3.4.2 Joukkoistamisen eri muodot

Joukkoistaminen on yläkäsite eli niin sanottu sateenvarjotermi erilaisille joukkoistamistoimille. Kaikkien joukkoistamistoimien perimmäinen tarve on luonteeltaan kuitenkin hyvin pitkälle sama: joukon osallistuminen tehtävään myötävaikuttavasti. Joukkoistamiselle voidaan määritellä neljä toimintatapaa: crowd wisdom eli joukkoäly, co-creation eli yhteiskehittely, crowd voting eli joukkoarviointi sekä crowdfunding eli joukkorahoitus. (Sloane 2011, 16–18.)

Joukkoäly (crowd wisdom)

Joukkoälyn hyödyntämisen perimmäisenä tarkoituksena on koota yhteen joukko ihmisiä ja luoda heille ympäristö, jossa he voivat jakaa tietouttaan kyseessä olevaan aiheeseen liittyen. Joukkoälyn oletuksena on, että suuri ryhmä erilaisia ihmisiä pystyy antamaan yritykselle informaatiota, jota yritys ei olisi itsenäisesti pystynyt saamaan selville. Joukkoäly on siis yksinkertaisuudessaan tiedon keräämistä joukolta. (Sloane 2011, 18.)

Yhteiskehittely (co-creation)

Kun joukkoistaminen kutsuu joukon vaikuttamaan ja innovoimaan uusia ratkaisuja vie yhteiskehittely yhteistyön vielä askeleen edemmäs joukkoälystä (Adams 2013). Yhteiskehittelyssä yritys antaa ihmisjoukolle tehtäväksi kehitellä ratkaisuja tuotteiden tai palveluiden luomiseksi tai parantamiseksi (Sloane 2011, 18). Yhteiskehittely on organisaation ylläpitämä ja johtama aktiivinen, luova sekä sosiaalinen yhteistyöprosessi organisaation ja kuluttajien välillä (Yannig 2012). Luovinkaan persoona saa harvoin

luotua täydellisen ratkaisun annettuun tehtävään yksin, mutta hän voi tarjota organisaatiolle osan ratkaisua. Onnistuessaan yhteiskehittelyssä kerätyistä joukon tarjoamista ratkaisuista organisaatio kykenee muodostamaan kokonaisvastauksen ja ratkaisun etsittyyn ongelmaan. (Adams 2013.)

Joukkoarviointi (crowd voting)

Joukkoarviointi on eniten käytetty joukkoistamisen muoto ja se kerää usein korkean osallistujamäärän. Joukkoarvioinnissa hyödynnetään suurta määrää ihmisiä ja heidän arviointikykyään parhaan mahdollisen vaihtoehdon määrittämiseksi. Esimerkkinä joukkoarvioinnista voidaan pitää television laulukilpailuja, joissa joukko äänestää mielestään parhaat laulajat jatkoon. (Stefanakis 2013.)

Joukkorahoitus (crowdfunding)

Joukkorahoituksen tavoitteena on työpanoksen sijaan saada ihmisiä tuomaan panoksensa rahallisessa muodossa projektin toteutusta varten lahjoitusten, lainojen tai investointien muodossa tilanteesta riippuen. (Grier 2013, 79.) Joukkorahoitusta kerätään kolmesta eri näkökulmasta: donation crowdfunding eli lahjoitusmuotoinen joukkorahoitus, debt crowdfunding eli lainamuotoinen joukkorahoitus ja equity crowdfunding eli osakemuotoinen joukkorahoitus (Andrew 2013).

Lahjoitusmuotoiseen joukkorahoitukseen osallistuneille ihmisille voidaan luvata vastineeksi rahapanoksesta esimerkiksi liput rahoittamaansa näyttelyyn tai cd-levy palkkioksi rahoittamansa albumin teosta. Tällainen ”joukkosponsorointi” onkin varsin hyvä keino hankkia rahoitusta esimerkiksi musiikkiin liittyville projekteille, joissa vastikkeiden keksiminen rahoitukselle on varsin helppoa. Lahjoitusmuotoisessa joukkorahoituksessa vastikkeita tärkeämpää on kuitenkin se, että rahoittajat tuntevat pääsevänsä osaksi jonkun heitä itseään tai heidän yhteisöään palvelemaan suuremman unelman toteuttamista. Ihmiset ovat usein valmiita auttamaan muita, mikäli he näkevät tavoiteltavan päämäärän tärkeäksi. (Kormilainen 2013, 108–109.)

Kun ihmiset lainaavat rahaa tarvittavan rahoituksen yhteen keräämistä varten, kutsutaan toimea lainamuotoiseksi joukkorahoitukseksi. Lainatun rahan päälle joukkorahoi-

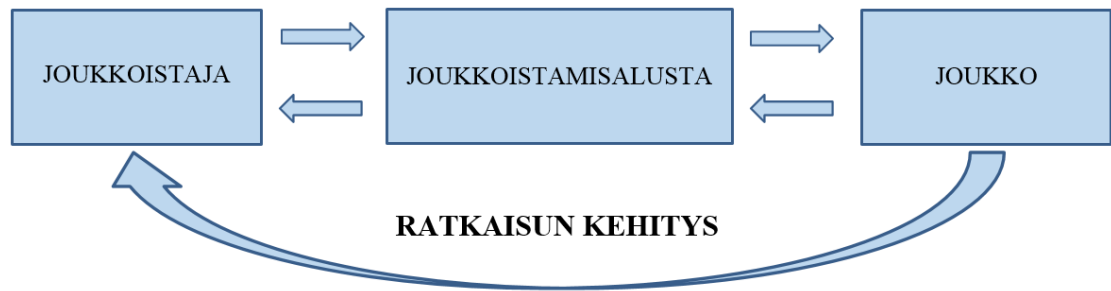
tusta hakenut taho maksaa lainoittajille lainankoron. Näin ollen lainan antaja saa tuottoa rahan lainaamisesta. (Andrew 2013.)

Osakemuotoisessa joukkorahoituksessa rahoittajat lunastavat rahoitusta vastaan osuuden rahoitetusta kohteesta. Osuus saattaa kasvaa rahallista arvoaan ajan kuluessa, mikäli rahoituksen kohde menestyy hyvin. Riskinä on kuitenkin se, että rahoituksella saatu osuus saattaa myös menettää arvoaan ja viedä jopa kaiken siihen sijoitetun rahan mennessään, mikäli kohde ei osoittaudu kannattavaksi. (Andrew 2013.)

Joukkorahoitus on ollut avustamassa useiden erilaisten projektien syntyä. Joukkorahoitus onkin hyvä keino testata onko oma idea mielenkiintoinen myös muiden ihmisten silmissä. (Kormilainen 2013, 108.) Joukkorahoitus on loistava esimerkki prosessi-innovaatiosta, jossa perinteiset rahoitusmallit korvataan internetin tarjoamalla mahdollisuudella kerätä ihmisten varoja yhteen projektin toteuttamisen avuksi. (Sloane 2011, 18.) Vaikka joukkorahoituksessa tehtyjen sijoitusten taustalla on usein myös rahalliset intressit, perustuu joukkorahoituksen idea ihmisten uskoon ja luottamukseen rahoitusta hakevaa projektia kohtaan. Tästä syystä hyvälle idealle, jonka ihmiset kokevat omakseen, on löydettävissä rahoitusta vaikka kohde ei olisikaan kovin tuottoisa. (Andrew 2013.)

3.4.3 Joukkoistaminen prosessina

Joukkoistaminen rakentuu toimintana kolmen eri tekijän ympärille: joukkoistajan, joukkoustamisolustan ja joukon. Joukkoistajat ovat yleensä yrityksiä, jotka hyötyvät suoraan joukon tuottamista panoksista. Joukkoistamisalusta on itse toiminta-alusta, jossa joukkoistaminen suoritetaan. Joukko on ryhmä ihmisiä, joiden tietotaitoa käytetään. Joukkoistaminen on prosessi, jossa joukon osaaminen ja tiedot jalostetaan joukkoistamisalustan kautta tuotoksiksi joukkoistajan toimesta (kuva 13). (Schenk & Guitard 2009, 8.)



KUVA 13. Joukkoustaamiseen tarvittavat kolme tekijää (Vukovic 2009, 687)

Joukkoustaamisessa on omat riskinsä, mutta onnistuessaan se tarjoaa yritykselle hyötyjä ja ratkaisuja. Joukon tarjoama ajatustapojen erimuotoisuus ja kokemukset ovat sellaista osaamista, jota yrityksessä ei yhtä tehokkaasti ilman joukkoustaamista voida saada selville. Kun tämä osaaminen voidaan valjastaa joukolta yrityksen käyttöön tavalla, jolloin joukko tuntee itsensä myös arvostetuksi sekä palkituksi tehdystä työstä, ratkaisut voivat olla ilmiömäisiä. (Sloane 2011, 21.) Joukkoustaaminen prosessina alkaa siitä hetkestä, kun yrityksen kiinnostus joukkoustaamisen suorittamisesta herää. Joukkoustaamisen kokonaisprosessi koostuu viidestä vaiheesta: pohdinta, valmistus, toteutus, arviointi ja jalostus. (Muhdi ym. 2011, 322–328.)

Pohdinta

Ensimmäisessä vaiheessa, joka on nimeltään pohdinta, selvitetään joukkoustaamisen hyötyjä sekä haittoja yrityksen kannalta. Pohdintavaiheessa tulee tehdä perusteellisia selvityksiä eri asioista, joiden pohjalta voidaan tehdä yhteenveto onko joukkoustaaminen vastaus yrityksen ongelmakohtien ratkaisuun. Esimerkiksi käytettävä menetelmä, joukkoustaamisalusta, syntyvät kustannukset sekä joukon kriteerit tulee selvittää ennen kuin päätös joukkoustaamisprojektin aloituksesta voidaan tehdä. (Muhdi ym. 2011, 322.) Joukkoustaamisen tarpeen synnyttäneen ongelman tai tehtävän tulee olla selvästi tunnistettu, jotta voidaan tehdä pohdintaan pohjautuva päätös joukkoustaamisprosessin toteutuksesta (Stanoevska-Slabeva 2011, 23).

Valmistelu

Kun päätös joukkoustaamisprosessin suorittamisesta on tehty, siirrytään toiseen vaiheeseen eli valmisteluun. Valmisteluvaihe muodostuu joukkoustaajan sekä joukkoustaamisalustan välisen yhteistyön ja suunnittelun ympärille. Yrityksen tulee asettaa jouk-

koistamisprojektille selkeät tavoitteet. Näiden pohjalta yhteistyössä joukkoistamisalustatarjoajan kanssa lähdetään muokkaamaan lopullista muotoa projektin tehtävälle, toteutukselle, sekä aikataululle. (Muhdi ym. 2011, 323.) Jotta projektin toteutus voidaan aloittaa, tulee arviointikriteerit ja -menetelmät olla vallittuna. Joukkoistamisateriaalin ja -alustan tulee myös olla valmiina. (Stanoevska-Slabeva 2011, 24.) Ennen toteutuksen aloitusta on yrityksen työntekijöille myös tärkeää tarkentaa heidän tavoitteensa sekä vastualueensa projektiin liittyen, jotta varmistetaan optimaalinen ajanhallinta projektin läpiviennissä. (Muhdi ym. 2011, 326.)

Toteutus

Kolmannessa vaiheessa eli toteutuksessa joukkoistamispyyntö julkaistaan joukkoistamisalustalla, johon joukon jäsenet vastaavat. On yleistä, että toteutusvaiheessa joukon ja joukkoistajan välillä tapahtuu kanssakäymistä joukkoistamiseen liittyen. Yritys voi esimerkiksi antaa selvennyksiä tehtävänantoon liittyen tai vastata joukon jäsenten esittämiin kysymyksiin. Vastausten laadun sekä joukkoistamisalustan toiminnan ja oikeaoppisen käytön tarkkailu on tärkeässä osassa toteutusvaiheessa. (Stanoevska-Slabeva 2011, 24.) Saatujen vastausten tarkkailulla ja ryhmittelyllä aikaisessa vaiheessa on todettu olevan hyötyä joukkoistamisprojektin hallinnassa ja laajan yleiskuvan hahmotamisessa (Muhdi ym. 2011, 326).

Arviointi

Kun tehtävänannossa annettu aika joukkoistamisen suorittamiseksi umpeutuu, siirrytään projektin neljänteen vaiheeseen eli arviointiin. Jotta saadut tuotokset voidaan arvioida sekä ryhmitellä tehokkaasti, tulee arviointikriteerien olla selkeät. Arvioinnissa voidaan käyttää apuna myös itse joukkoa. Sturgeon laki määrittelee 90 % kaikesta olevan käyttökelvotonta, joten suuren aineiston kahlaaminen voi tehdä projektista tappiollisen ja arvottoman. Joukon hyödyntäminen edelleen tuotosten arvioinnissa voi olla oikea ratkaisu. Suuri määrä arviointsijoita takaa monipuolisen mielipiteen parhaista tuotoksista joukon tarjoaman monimuotoisuuden myötä. (Sloane 2011, 20.) Kun saadut tuotokset on ryhmitelty ja arvioitu, valitaan parhaat tuotokset ja niiden tuottajat palkitaan tehtävänannon mukaisilla palkkioilla (Muhdi ym. 2011, 327). Palkkio voi olla muodoltaan joko rahaa, tuotteita tai jopa pelkästään hyvän olon tunnetta projektin avustuksesta. Vaikka joukko tekisi vapaaehtoistyötä, lahjottaisi rahaa ilman materiaa-

lisen tai rahallisen vastikkeen saantia, saavat he ”henkisen” palkkion tekemästään työstä. Vapaaehtoistyötä tekevät ihmiset saavat tyydytystä omien taitojensa käytöstä, joukkoon kuulumisen tunteesta sekä osallistumisesta johonkin heitä itseään suuremman asian toteutukseen. (Grier 2013, 10.)

Jalostus

Parhaiden tuotoksien tunnistamisen ja palkitsemisen jälkeen seuraa joukkoistamisprojektin viides ja viimeinen vaihe, joka on jalostus. Parhaiden tuotokset jalostetaan lopulliseen muotoonsa ja otetaan käyttöön osana yrityksen toimintaa. Potentiaaliset tuotokset säilötään ja jatkojalostetaan tarvittaessa. On myös mahdollista, että joukkoistamisen tuotoksena saadaan ideoita, joita voidaan hyödyntää yrityksen muussa toiminnassa. Näiden tuotosten kanavointi hyödynnettäväksi oikeille toimijoille on osa jalostusvaihetta. (Muhdi ym. 2011, 327–328.)

Kuten useat muutkin liiketalouden toiminnot, joukkoistaminen voidaan nähdä prosessina, joka aloitetaan suunnittelulla jo kauan ennen varsinaisen päätoiminnan aloittamista ja jota jatkojalostetaan vielä pitkään itse toiminnan päätyttyä. Joukkoistamisprosessin onnistumista ei voi taata, mutta muiden joukkoistamista tehneiden kokemuksia, neuvoja sekä raportteja hyödyntämällä onnistumisen mahdollisuudet voidaan maksimoida. (10 Secrets of... 2015.) Joukkoistaminen tarjoaa yritykselle erinomaisen mahdollisuuden innovatiivisuuden kehittämiseen, joka on menestyvän ja kestäväan kehitykseen tähtäävän yrityksen korvaamaton resurssi (Stähle & Laento 2000, 18).

4 PROJEKTIBUDJETOINTI

Luvussa neljä käsitellään teoreettisesta näkökulmasta opinnäytetyön taloushallinnollinen puoli. Luku on jaoteltu kolmeen osa-alueeseen: kustannuslaskenta, projektit ja budjetointi. Kustannuslaskenta koostuu kustannuslajilaskennasta, kustannuspaikkalaskennasta ja suoritekohtaisesta kustannuslaskennasta. Projektit alaluku koostuu projektin määritelmästä, projektin vaiheista, projektin kolmesta ulottuvuudesta, projektin kustannustenhallinnasta, projektissa käytettävästä ajasta sekä projektin vastuuhenkilön työnkuvasta. Projektit alaluvussa on myös hieman kirjoitettu EU-rakennerahaston tukemien projektien vaatimuksista, koska EU-rakennerahasto toimii rahoittajana tarkasteltavana kohteena olevassa projektissa. Budjetointi koostuu budjetoinnin määri-

telmästä, budjetointimenetelmistä ja -tavoista, budjetointiprosessista, budjetin suunnitelmasta sekä budjettitarkkailusta.

Projektibudjetointi on taloudellisen toimintasuunnitelman laatimista projektin toteutukseen (Pelin 2004, 167). Projektibudjetin tulee olla kohtuullinen ja saavutettavissa oleva. Sen laadinnan perustana tulisi olla aikaisempi tieto samankaltaisen projektin hinnasta tai mahdollisimman luotettava ennuste. Projektibudjetissa tulee selvittää projektissa tarvittavien työtuntien määrä, projektiin varatun pääoman suuruus ja arviointivaraukset kustannuksille. Arviointivaraus on rahamääräinen summa, joka lisätään alustaviin kustannuslaskelmiin projektin eri osille. Arviointivarauksen avulla pyritään kattamaan projektin aikana ilmeneviä ongelmia, joihin ei pystytty ennalta varautumaan. (Kerzner 2009, 644.)

4.1 Kustannuslaskenta

Kustannus on tuotannontekijän käytöstä tai kulutuksesta johtuva rahallinen mitta ja se on johdon laskentatoimen yksi keskeisimmistä käsitteistä. Kustannusten tunteminen mahdollistaa yrityksen kannattavan, tuottavan ja taloudellisen toiminnan. (Tenhunen 2013.) Yleisesti kustannuslaskentaa hyödynnetään yrityksen osatoimintojen tai sen eri tuotteiden kannattavuuden selvittämiseen (Taloussanakirja 2015).

Vaiheittain etenevät osa-alueet kustannuslaskennassa ovat kustannuslajilaskenta, kustannuspaikkalaskenta ja suoritekohtainen kustannuslaskenta. Kustannuslajilaskentaa pidetään kustannuslaskennan ensimmäisenä vaiheena ja kustannuspaikkalaskentaa kustannuslaskennan toisena vaiheena. Näiden kahden menetelmän avulla yritykset pystyvät laskemaan kustannuksia yksittäisille suoritteille. (Järvenpää ym. 2010, 72.)

4.1.1 Kustannuslajilaskenta

Suoritteiden valmistamiseen tarvittavia tekijöitä kutsutaan tuotannontekijöiksi, joita ovat esimerkiksi laitteet, tuotantotilat, aineet ja henkilöstö. Kustannuslajit ryhmitellään neljään pääryhmään: työvoimakustannukset (palkkakustannukset ja niiden sivukustannukset), aineet ja tarvikkeet (mm. ainekustannukset), lyhytvaikutteiset tuotantotekijät (mm. energiakustannukset) ja pitkävaikutteiset tuotantotekijät (pääomakustannukset). Kyseisten kustannusten kohdistamisessa on keskeistä kohdistaa ne aiheutta-

misperiaatteen mukaisesti. Aiheuttamisperiaate tarkoittaa sitä, että tuotot ja kustannukset kirjataan sille laskentakohteelle, josta ne ovat aiheutuneet. Aiheuttamisperiaatteen mukaisessa kohdistamisessa tulee myös huomioida ajankohta, eli milloin tuotot tai kustannukset ovat syntyneet. (Tyni ym. 2012, 37–39.) Haasteet kustannuslajilaskennassa ovat työvoimakustannusten, aineiden ja tarvikkeiden sekä lyhytvaikutteisten tuotannon tekijöiden kohdalla tiedon keräämisessä ja käsittelyssä. Pitkävaikutteisten tuotantotekijöiden kohdalla suurin haaste on arvostuksen, jaksotuksen ja laajuuden määrittelyssä sekä kohdentamisessa. Erilaisia kustannuslajeja yrityksillä on useita. Pienimmissä yrityksissä voidaan puhua kymmenistä kustannuslajeista, kun taas suurissa yrityksissä jopa sadoista. Esimerkiksi yrityksen poistot voidaan jaotella ensiksi rakennuksiin, koneisiin ja kalustoon, josta edelleen tehtaalle ja konttorille aiheuttamisperiaatteen mukaisesti. (Riistama & Jyrkkiö 1999, 94–95.)

Työvoimakustannukset

Yleensä suurin osa yrityksen kustannuksista tulee työvoimakustannuksista. Esimerkiksi palvelu- ja asiantuntija-aloilla puhutaan selkeästi suurimmasta kuluerästä. Poikkeuksena on teollisuus, jossa se on usein toiseksi suurin erä ainekustannusten jälkeen. Työstä seuranneet kustannukset kohdistetaan joko valmistetuille suoritteille, yleiskustannustileille tai vastuualueille. (Järvenpää ym. 2010, 73–76.)

Työvoimakustannuksia ovat esimerkiksi henkilöstön palkat. Henkilöstöä voidaan palkata eri tavoin ja palkkaustapoja ovat esimerkiksi aika-, urakka- ja tuotantopalkkiopalkkaus. Aikapalkkaus soveltuu suorittaviin työsuorituksiin, kuten toimistotyöhön tai puhelinvaihteeseen. Palkka voidaan maksaa joko tunti-, päivä- tai kuukausiperusteisesti. Kalenteriaikaan perustuva palkkaustapa vaatii ainoastaan muutosten ilmoittamisen normaaliin, kuten ylitöiden ilmoituksen tai sairauden vuoksi seuranneiden poissaolojen ilmoituksen. Urakkapalkkaus voidaan ottaa käyttöön silloin, kun työsuoritus on selkeästi mitattavissa. Palkan suuruus asetetaan etukäteen ja se on määräytynyt työn vaativuuden mukaan. Tuotantopalkkiopalkkauksessa on kyse selkeästi työsuorituksesta. Myyntityössä käytettävä provisiopalkka on esimerkki tuotantopalkkiopalkkauksesta. Palkka voi koostua esimerkiksi myyntihinnasta lasketun prosenttimääräisen hyvityksen mukaan. (Riistama & Jyrkkiö 1999, 96–99.)

Palkan sivukustannuksia laskettaessa käytetään hyväksi palkanlaskentajärjestelmää, josta kyseiset kulut selviävät. Palkan sivukuluja ovat mm. vuosilomapalkat, eläke- ja vakuutusmaksut. Palkanlaskentajärjestelmä laskee sivukuluista kertoimen, joka lisätään palkkaan kokonaiskustannuksia laskettaessa. Palkanlaskenta voidaan toteuttaa jälkilaskennan lisäksi myös ennakkolaskentana. Ennakkolaskennassa arvioidaan mikä on tarvittava työmäärä suoritteen suorittamiseksi ja mikä on työntekijän yksikkökustannus. Jälkilaskenta taas toimii siten, että työntekijä kirjaa tehdyn työnsä oikealle työnumerolle. Jälkilaskennan avulla saadaan aina todellinen työkustannus, kun työn määrän lisäksi tiedetään työntekijälle maksettava korvaus sivukuluineen. (Järvenpää ym. 2010, 73–76.)

Ainekustannukset ja lyhyt- sekä pitkävaikutteiset tuotannontekijät

Ainekustannukset ovat yleensä teollisuusyrityksien suurin kuluerä. Ainekustannuksia ovat mm. tarvike-, raaka-aine-, polttoaine-, voiteluaine-, lisäaine-, osa- ja puolivalmistekustannukset. Kyseisiä kustannuksia lasketaan ennakko- tai jälkilaskennalla. Ainekustannus koostuu ainemäärän tarpeesta sekä sen yksikköhinnasta. Kaikkia ainekustannuksia ei pystytä kohdistamaan välittöminä. Välillisten ainekustannusten kohdistamisessa joudutaan laskemaan aineille kustannuskertoimet, jotta ne kyetään mahdollisimman todenmukaisesti kohdistamaan suoritteille. (Järvenpää ym. 2010, 76.)

Aine- ja työkustannusten lisäksi on myös muita lyhytvaikutteisia tuotannontekijöitä. Niitä ovat esimerkiksi tuotantovälineiden vuokrat ja yrityksen ulkopuolelta hankitut asiantuntija- ja huoltopalvelut sekä tietoliikenne- ja energiakustannukset. Lyhytvaikutteiset tuotannontekijät käytetään usein hankittaessa. (Kinnunen ym. 2000, 251.) Lyhytvaikutteisten tuotannontekijöiden laskennassa käytetään työ- ja ainekustannusten tapaan ennakko- tai jälkilaskentaa. Ennakkolaskelmaa käytettäessä haasteena on kuluksen arviointi oikein. Jälkilaskenta taas vaatii täsmällistä kirjaamista sekä asianmukaista tositteiden käsittelyä. Tositteessa tulee selvittää kustannuslajin lisäksi myös laskentakohde. (Järvenpää ym. 2010, 82.)

Pitkävaikutteisia tuotannontekijöitä ovat mm. koneet, kalustot ja rakennukset. Niitä käytetään yrityksessä hyödyksi usealla eri laskentakaudella ja sen vuoksi kyseisen tuotannontekijän kustannuksia jaksotetaan poistoiksi usealle laskentakaudelle. Perus-

tana poistolle toimii se, että kyseisen pitkävaikutteisen tuotannon tekijän arvo laskee ajan myötä, johtuen kulumisesta tai vanhentumisesta. (Mäkinen ym. 2013, 26.)

Eri kustannuslajeista laskentakohteille kohdistetaan niin välittömiä kuin välillisiä kustannuksia. Välittömiä kustannuksia ovat ne, jotka voidaan selkeästi aiheutumisperiaatteen mukaisesti kohdistaa esimerkiksi valmistettavalle tuotteelle. Kyseiset kustannukset ovat yleensä muuttuvia kustannuksia. Välillisiä kustannuksia ovat taas ne, joiden aiheutumisyhteys ei ole selkeä. Välilliset kustannukset voivat olla joko muuttuvia tai kiinteitä kustannuksia. Välillisten kustannusten kohdentamisessa yritykset käyttävät hyväksi esimerkiksi kustannuspaikkalaskentaa. (Alhola & Lauslahti 2000, 63–64.)

4.1.2 Kustannuspaikkalaskenta

Kustannuspaikkalaskennan kaksi päätavoitetta ovat selvittää kustannukset suorite- ja hankekohtaisesti sekä selvittää kustannukset vastuu-alueittain. Tiedon avulla yritys onnistuu seuraamaan eri toimintojen kannattavuutta sekä kehittämään kustannustehokkuuttaan. Kustannuspaikkojen avulla yritykset saavat pienimmän haluamansa vastualueen tai toimintayksikön kustannukset selville. (Riistama & Jyrkkiö 1999, 133–134). Yrityksen järjestelmissä kustannuspaikat liikkuvat usein kustannusnumeroilla ja organisaatiokoodeilla. Niiden avulla kustannukset rekisteröidään oikeille vastuualueille. (Alhola & Lauslahti 2000, 187.) Kustannuspaikkaraportin avulla, joka voidaan tehdä yrityksessä kuukausittain, seurataan kuinka lähellä toteutuneet kustannukset ovat suhteessa budjetoituun. Raportista selviää myös yksityiskohtaisemmin kustannuspaikkojen kustannukset. Kustannukset ovat jaoteltu erikseen muuttuviin ja kiinteisiin kustannuksiin sekä välittömiin ja välillisiin kustannuksiin. (Järvenpää ym. 2010, 90.)

Kustannuspaikat jaotellaan pää- ja apukustannuspaikkoihin. Pääkustannuspaikat ovat välittömässä yhteydessä suoritteen aikaansaamiseksi. Apukustannuspaikat taas tukevat pääkustannuspaikkojen toimintaa tai ovat muulla toiminnallaan osa koko yrityksen toimintaa. Apukustannuspaikkojen kustannukset siirretään pääkustannuspaikoille ennen suoritteille kohdistamista. (Riistama & Jyrkkiö 1999, 135.) Kustannuspaikkoja voidaan jaotella esimerkiksi matkapuhelimien valmistuksessa seuraavasti. Valmistuksen pääkustannuspaikka on matkapuhelimen kokoonpano ja apukustannuspaikka on tuotesuunnittelu. Yhteiseen kustannuspaikkaan kirjataan yrityksen tilojen vartiointi-

palveluista seuranneet kustannukset. Vartiointipalvelu on koko yrityksen hyödyksi. Ainekustannuspaikalle kirjataan aineiden ja materiaalien aiheuttamat kustannukset. Myös niiden hallintaan ja varastointiin liittyvät kulut kirjataan ainekustannuspaikalle. Hallinnollinen kustannuspaikka sisältää talouteen sekä johtamiseen liittyvät kustannukset ja markkinoinnin kustannuspaikalle kirjataan markkinointiin liittyvien kulujen lisäksi myyntiin liittyvät kustannukset. (Järvenpää ym. 2010, 90–92.)

Yleiskustannuslisät, joiden avulla välilliset kustannukset pystytään kohdistamaan suoritteille, lasketaan normaalisti pääkustannuspaikoittain. Tämä siis vaatii apukustannuspaikkojen siirtämisen pääkustannuspaikoille. (Järvenpää ym. 2010, 90–96.) Siirtämisessä voidaan käyttää esimerkiksi vasemmalta oikealle vyörytysmenetelmää. Yksinkertaisuudessaan vasemmalta oikealla vyörytysmenetelmä toimii siten, että ensimmäisenä vasemmallalla on kustannuspaikka, jonka kanssa muut kustannuspaikat ovat vähiten tekemisissä. Tämän jälkeen kustannukset vieritetään yksi kerrallaan vasemmalta oikealla. Kustannukset määräytyvät sen mukaan, kuinka paljon osastot ovat käyttäneet kyseisen osaston palveluja. Jokaisella kustannuspaikalle määritellään oma prosenttiosuus kustannusten määrästä ja kustannukset kohdistetaan näiden prosenttien mukaisesti. Yksinkertaisessa vierittämismenetelmässä ongelmaksi voi muodostua tarve vyöryttää joitain kustannuksia osastojen välillä. Tällöin joudutaan ottamaan käyttöön ristiinvyörytys, joka huomioi myös nämä asiat. Tästä heikkoudesta huolimatta, vasemmalta oikealla vyörytyksen selkeänä etuna on sen helppous. (Alhola & Lauslah-tti 2000, 187–188)

Vaihtoehtona vyöryttämiselle yritys voi myös käyttää kiinteiden hankintahintojen menetelmää. Kiinteiden hintojen menetelmässä määritellään laskutushinnat apukustannuspaikkojen ja yhteisten kustannuspaikkojen tuottamille suoritteille. Kiinteistölle voidaan esimerkiksi määritellä kahden euron neliömetrihinta ja se veloitetaan käytön mukaisesta muilta kustannuspaikoilta. Kyseisessä menetelmässä veloitus ei kuitenkaan välttämättä vastaa toteutuneita kuluja. Poikkeavuudet jäävät veloitettavan kustannuspaikan vastuulle, oli kysymys sitten yli- tai alijäämästä. (Järvenpää ym. 2010, 90–96.)

4.1.3 Suoritekohtainen kustannuslaskenta

Kustannuspaikkalaskenta toimii välivaiheena suoritekustannuslaskennalle (Järvenpää ym. 2010, 90). Yrityksillä on tarve laskea yksikkökustannuksia tuotteille tai palveluille. Kyseisillä yksikkökustannuksilla pystytään esimerkiksi määrittelemään varaston arvo, suunnittelemaan hinnoittelu, ymmärtämään kunkin suoritteen vaikutus tulokseen, tehostamaan toimintaa sekä vertailemaan erilaisten valmistusmenetelmien edullisuutta. Yksikkökustannusten laskentaan voidaan käyttää jako- ja/tai lisäyslaskentaa. (Vehmanen & Koskinen 1997, 98.) Yksinkertaisuudessaan jakolaskenta tarkoittaa sitä, että kyseisten suoritteiden aikaansaamiseksi käytetyt kustannukset jaetaan suoritteiden määrällä. Oletuksena siis on, että kustannukset muuttuvat aina tuotannon määrän mukaan. Jakolaskenta toimii yrityksissä, jotka valmistavat jatkuvalla prosessilla samankaltaista tuotetta. Lisäyslaskenta toimii vastapainoisesti yrityksillä, joilla on useita erilaisia valmistusprosesseja ja tuotteita. Siinä kustannukset jaotellaan välittömiin ja välillisiin kustannuksiin. Välittömät kustannukset pystytään kohdistamaan suoritteille suoraan, kun taas välilliset kustannukset joudutaan kohdistamaan suoritteille yleiskustannuslisien avulla. (Vehmanen & Koskinen 1997, 111–112.) Yleiskustannuslisä saadaan kun kaksi tietoa, välilliset kustannukset ja yleiskustannuslisän peruste, jaetaan toistensa kanssa. Esimerkiksi yritys, joka käyttää tuotteensa valmistamiseen konetta 50 tuntia ja välillisiä kustannuksia kertyy yhteensä 2 000 euron edestä. Tällöin yleiskustannuslisän perusteena pidettäisiin tuntien määrää. Laskelman avulla yritys kohdistaisi 40 euroa välillisiä kustannuksia jokaista käytettyä konetuntia kohtaan. Yleiskustannuslisiä laskettaessa suurin haaste on aiheutumisperiaatteen noudattaminen. (Järvenpää ym. 2010, 114–115.)

Huomattava osa yrityksistä käyttää niin jako- kuin lisäyslaskentaa yksikkökustannuksia selvittäessään. Tätä molempia tapoja hyödyntävää menetelmää kutsutaan hybridilaskennaksi. Laskentamenetelmän valinnassa täytyy pohtia, mitkä ovat kyseisen menetelmän kustannukset ja mitkä siitä seuraavat hyödyt. Menetelmä voi olla hyvin yksinkertainen ja edullinen, mutta tuotettu tieto ei välttämättä anna riittävän kattavaa tietoa päätösten tueksi. Päinvastaisesti toinen menetelmä voi tuottaa hyvää tietoa päätöksentekoon, mutta on toteutukseltaan erittäin hankala ja kallis. (Järvenpää ym. 2010, 101–102.) Esimerkkinä hybridilaskennasta voidaan käyttää tekstiilialan yritystä, joka valmistaa kahdenlaisia miestentakkeja. Toinen malleista tehdään kokonaan käsityönä asiakkaan haluamalla tavalla. Reunukset, kaulukset ja hihansuiden tukikankaat ovat kaikki ommeltu käsin. Malliin on myös mahdollista saada satiinivuori ja luunapit. Takit ovat mahdollisimman ainutlaatuisia ja niitä räätälöidään aina asiakkaan halua-

malla tavalla. Kyseisen takin yksikkökustannuksen laskentaan käytetään lisäyslaskentaa. Toinen malleista tehdään tavanomaisilla materiaaleilla ja siinä suurin osa työstä tehdään erilaisten koneiden avulla. Takit ovat toistensa kanssa mahdollisimman samanlaisia, jonka takia menetelmänä käytetään suoritteiden identtisyyteen pohjautuvaa jakolaskentaa. (Vehmanen & Koskinen 1997, 111–112.)

4.2 Projektit

Projekteiksi kutsutaan kokonaisuuksia, joiden tavoitteet, resurssit sekä aikataulu ovat määriteltyjä etukäteen. Sana projekti on otettu käyttöön latinankielestä ja se tarkoittaa ehdotusta tai suunnitelmaa. Hanke-sanaa käytetään suomen kielessä synonyymina projektille, mutta hanke tarkoittaa useasti laajempaa kokonaisuutta ja hanke koostuu mahdollisesti useammasta projektista. (Ruuska 2012, 18–19.) Projekteilla tavoitellaan jonkin olemassa olevan asian parantamista tai aivan uuden asian tuottamista, joka on esimerkiksi entistä tuotetta, toimintaa tai palvelua parempi. Projektien avulla pyritään saavuttamaan pysyviä ja pitkäaikaisia vaikutuksia. (Laine 2011.)

4.2.1 Projektin määritelmä

Projekteja voidaan kutsua sisäisiksi tai ulkoisiksi projekteiksi. Ulkoiset projektit ovat yleisesti ulkopuolisen asiakkaan tilaamia. Asiakas asettaa projektille laadulliset, ajalliset sekä taloudelliset tavoitteet. Sisäiset projektit ovat niitä, kun tilaaja ja toimittaja ovat samasta organisaatiosta. Tutkimus- ja tuotekehitysprojektit ovat esimerkkejä sisäisistä projekteista. (Pelin 2004, 28–36.) Projektin parissa työskentelevä koottu työryhmä voi koostua osittain osa-aikaisista ja osittain kokopäiväisistä projektityöntekijöistä. Koottu työryhmä voidaan liittää yrityksessä osaksi kokonaisuutta tai vastaavasti täysin itsenäiseksi toimijaksi. (Eklund & Kekkonen 2011, 190–192.)

Lopputulos projektissa ei aina ole tuote vaan kyseessä voi olla esimerkiksi ratkaisun etsiminen ongelmaan. Kaikille projekteille ominaisia piirteitä ovat tilaaja, tavoitteet, kertaluonteisuus, ainutkertaisuus, vastuun keskittyminen, ryhmätyöskentely, selkeät vaiheet, ulkoistaminen sekä useat muuttuvat tekijät, jotka vaikuttavat toisiinsa. Projekteille on myös ominaista, että edellisen vaiheen lopputulos ja toteutus määrittelee seuraavan vaiheen toiminnat. Esimerkiksi sen vuoksi projekteissa tapahtuu lukuisia muu-

toksia suunniteltuun toteutuksen aikana. Projekteihin kuuluu myös epätietoisuus ja riskit. (Ruuska 2012, 19–20.)

Virtanen (2009, 47–50) kirjoittaa kirjassaan projektimyyteistä, kuten projektin tarvitsevan selkeän tavoitteen ja onnistunut projekti olisi suunniteltava huolellisesti. Selkeää tavoitetta ei tarvita, koska tavoitteet muuttuvat projektin aikana. Myös ihmisten tapa havaita ja käsitellä asetettuja tavoitteita vaihtelevat. Selkeitä tavoitteita ei siis tarvitsisi asettaa projektin alkuvaiheessa, koska ne muuttuvat ja täsmentyvät toteutuksen aikana. Toinen käsitelty projektimyytti, huolellisen suunnittelun tarve, kumoutuu kirjan mukaan tutkiessaan toteutettuja projekteja. Useat erittäin tarkasti suunnitellut projektit epäonnistuivat ja epämääräisesti suunnitellut päinvastoin toteutuivat menestyksekkäästi. Tämä näkemys asettaa projektista vastuussa olevan henkilön omaamaan huomattavia taitovaatimuksia. Kyseisen myytin käsittely vaatii myös onnistumisen kriteerien pohdintaa. Useissa projektijohtamiseen liittyvässä kirjallisuudessa kannustetaan staattisten tavoitteiden asettamiseen projektin alkuvaiheessa. Todellisuudessa projektien onnistumisessa kysymys on monimuotoisista, dynaamisista, vaikutuksista. Resurssien määrittely projektin alkuvaiheessa tulisi olla väljää, koska projektin aikaiset muutokset vaativat niin taloudellisia kuin ajan käyttöön liittyviä joustavuuksia.

4.2.2 Projektin vaiheet

Projektiprosessi voidaan nähdä viisivaiheisena. Ensimmäisenä vaiheena on projektin esivaihe, jossa tunnistetaan tarve tai keksitään idea. Toisessa vaiheessa tarpeen tai idean pohjalta tehdään esiselvityksiä. Kolmas vaihe on suunnitelman luonti. Suunnitelman jälkeen neljäntenä vaiheena ovat toteutus ja lopetus. Viimeisenä vaiheena on projektin jälkivaihe, jossa varmistetaan projektista saatujen tuotosten täysi hyödyntäminen. (Lehtonen ym. 2006, 24–25.)

Esityö ja suunnitelma

Ennen suunnitelman kirjaamista on tehtävä esityöt. Esitöiden pääkohdat ovat tavoitteiden tarkoituksenmukaisuuden ymmärtäminen, vaihtoehtoisten toimintatapojen luominen projektin toteuttamiseen, kustannusten alustava arviointi, rahoituksen selvittäminen ja projektin toteutuksen vaikutusten ymmärtäminen projektiorganisaation työympäristössä. (Young 1998b, 43–45.) Esitöiden aikana voidaan mm. tutustua aikai-

semmin toteutettuihin samankaltaisiin projekteihin, pohtia projektiryhmän kokoonpanoa sekä tutustua mahdollisiin yhteistyökumppaneihin. SWOT-analyysin avulla voidaan pohtia projektin mahdollisuuksia, uhkia, heikkouksia ja vahvuuksia. Projektihallintaohjelman valinta tehdään myös esitöiden aikana. Ohjelmaan asetetun projektinumeron alle kirjataan projektin aikana kaikki projektiin liittyvät tiedot, kuten esimerkiksi henkilöstön tunti-ilmoitukset, tilaukset sekä osto- ja myyntilaskut. Hyvin tehty esityö auttaa esimerkiksi asettamaan tavoitteet, joiden tulisi aina olla projekteissa mahdollisimman realistiset. Esitöiden jälkeen projektista vastuussa oleva henkilö laatii yksityiskohtaisen suunnitelman projektista, jota päivitetään projektin edetessä. (Eklund & Kekkonen 2011, 189–192.)

Asetettujen tavoitteiden saavuttaminen projektissa pyritään varmistamaan huolellisesti tehdyllä suunnitelmalla (Pelin 2004, 83). Projektin suunnitelmalla pyritään määrittelemään projektin menettelytapa, jotta halutut tavoitteet saavutettaisiin. Suunnitelmalla pyritään myös vähentämään riskit minimiin, selkeyttämään tavoitteet, tarjoamaan ohjattu tapa toimia projektissa, tuottaa tehokas menettelytapa kontrolloimaan toimia ja valita toimintatapa saavuttaa optimaalinen tulos mahdollisimman pienillä resursseilla. Huonosti tehty suunnitelma voi johtaa siihen, että epäonnistuneen projektin jälkeen ollaan pettyneitä, toimitaan kaottisesti, etsitään syyllisiä ja mahdollisesti myös syyllistetään syyttömiä. Suunnittelulle on tärkeä antaa aikaa, koska täysin laiminlyöty suunnitelma kuluttaa kallisarvoista työaikaa projektiin osallistuvilta projektin myöhemmissä vaiheissa. Täysin staattista suunnitelmaa on kuitenkin vaikea tehdä ennen projektin alkua, koska projekteille ominaisesti suunnitelmat muuttuvat toteutuksen aikana. (Young 1999a, 7-11.)

Jos projekti on kehittämisprojekti ja tavoitteina ovat työllisyyden parantaminen, kilpailukyvyyn lisääminen ja elinvoimaisuuden tuominen alueelle, voi rahoitukseen hakea tukea Euroopan rakennerahastolta. Kyseinen rahasto on työllisyyden lisäämiseksi halukas tukemaan esimerkiksi innovatiivista toimintaa sekä verkottumisen lisäämistä. (EU:n rakennerahasto-ohjelmat 2014.) Kun kirjoitetaan suunnitelmaa EU-rakennerahastolta tukea saaneeseen projektiin, tulisi suunnitelman vastata esimerkiksi seuraaviin kysymyksiin: ovatko hankkeelle asetetut tavoitteet uskottavia ja korrekteja, yhtyvätkö tavoitteet alueellisiin kehittämistavoitteisiin, onko projektin toiminta samansuuntaiset toimialan kehittämistavoitteiden kanssa, onko väitettyä kohderyhmää olemassa, mitä ajatuksia sidosryhmillä on suunnitelmaan, miten yhteistyökumppanit

sitoutuvat toteutukseen, miten tiedotus ja viestintä hoidetaan, minkälaiset horisontaaliset vaikutukset projektilla on sekä minkälaisia riskejä projektin aikana voi ilmetä. (Pääkkö & Makkonen 2003, 12.)

Toteutus, ohjaus ja valvonta

Kaikki esitöihin ja suunnitelmaan käytetty aika tähtää siihen, että projekti valmistuisi ajallaan ja niillä resursseilla, jotka siihen on tarkoitettu. Toteutusvaiheessa toimintaa täytyy kuitenkin valvoa ja ohjata. Hyvän valvonnan ja ohjauksen avulla ennakoimattomiin tekijöihin pystytään tarvittaessa reagoimaan suotuisasti lopputulosta ajatellen. (Eklund & Kekkonen 2011, 190–192.) Esimerkiksi projektin suunnitelmaan kirjattuja kustannuksia voidaan tarkkailla käytössä olevan projektinhallintaohjelman avulla. Mahdollisiin poikkeamiin voidaan tarvittaessa reagoida resurssien uudelleen kohdentamisella. (Eklund & Kekkonen 2011, 201.) Hidas reagoiminen, ja täten esimerkiksi aikataulusta poikkeaminen, tarkoittaa kustannusten nousemista suunnitellusta. Reagoiminen ennakoimattomiin tilanteisiin vaatii joskus selkeitä muutos- ja korjaustöitä. Nämä työt voivat poiketa selkeästi suunnitelmasta, mutta ovat lopputuloksen kannalta tärkeitä. Tällöin projektista vastuussa oleva henkilö neuvottelee tilaajan kanssa lisätöistä, jonka kustannukset ja dokumentointi eritetään alkuperäisestä projektista kokonaan. (Eklund & Kekkonen 2011, 192.)

Projektit, joita rahoitetaan EU:n rakennerahaston tuella, vaativat tuen tehokkaan käytön ja kohderyhmän osallisuuden seurannan mittaamisen sekä raportoinnin. Toteutusvaiheessa tulee selkeästi seurata asetettuja tavoitteita. Vaaditun raportoinnin avulla EU:n rakennerahasto pyrkii huolehtimaan siitä, että saatu tuki on käytetty tehokkaasti tavoitteiden saavuttamiseksi. (Pääkkö & Makkonen 2003, 13.)

Viestintä ja raportointi ovat myös tärkeässä osassa toteutuksen aikana. Johdon ja eri projektiryhmien kokousten sisältö tulee olla aina tarkkaan raportoitua sekä kaikkien saatavilla. Keskusteluissa esille tulleiden asioiden johdosta suunnitelmaa, ja muita projektiin liittyviä asiakirjoja, päivitetään. (Eklund & Kekkonen 2011, 192.)

Projektin toteutusvaihe on päättynyt, kun suunnitelmaan kirjatut tavoitteet ja tehtävät on suoritettu. Projektissa toimineet henkilöt käyvät yhdessä lävitse projektin eri vai-

heet. Tavoiteltuja vaikutuksia verrataan toteutuneisiin vaikutuksiin ja tuloksiin. (Eklund & Kekkonen 2011, 192–193.)

Toteutuksen arviointi

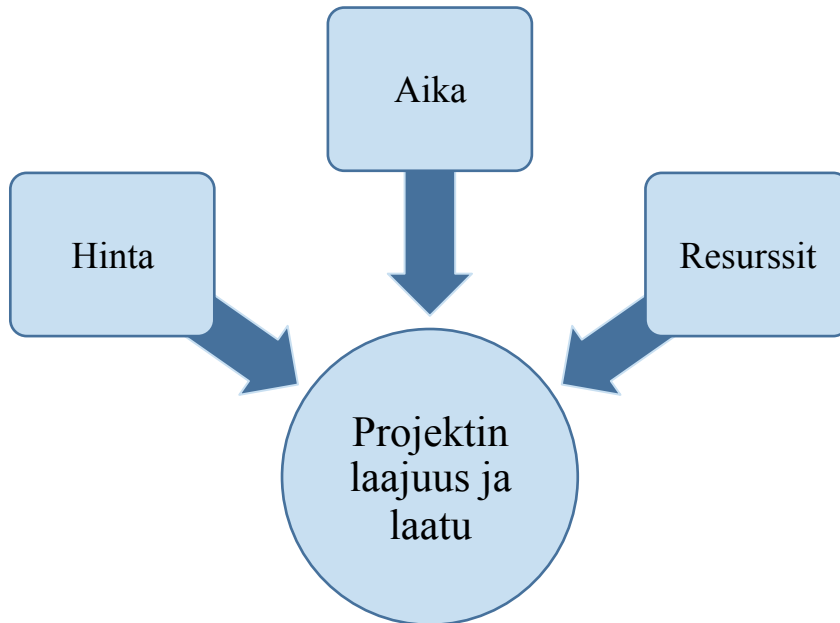
Projektin päätyttyä projektista vastuussa olleen henkilön vastuulla on loppuraportin laatiminen. Loppuraportti sisältää tiedot tavoitteiden täyttymisestä, mahdollisista puutteista ja ongelmakohdista sekä taloudelliset tiedot projektista. Loppuraportin tarkoituksena on tuoda esille asioita, joiden avulla tulevaisuudessa voitaisiin toimia paremmin. Loppuraportin arviointiosuus tehdään yhdessä koko projektiorganisaation osallistuksessa. (Ruuska 2012, 271–274.)

Itsearviointin avulla projektiorganisaatio voi kerätä tietoa projektin prosesseista sekä luoda tarvittaessa kehitystoimenpiteitä. Itsearviointi mahdollistaa myös tärkeimpien prosessien tunnistamisen projektin onnistumisen kannalta. Itsearviointi nähdään joskus haasteellisena toteuttaa. Saadut tulokset nähdään hankalasti ymmärrettävinä ja niiden muuttaminen kehitystä tukevaksi tiedoksi haasteellisena. Tällainen ennakkokäsitys on kuitenkin harhaanjohtava, sillä itsearviointi on useasti yksinkertaista, vaivatonta sekä hyvin antoisaa projektiorganisaatiolle. Itsearviointi on yksinkertaisimmillaan projektiin sisältyvä toimintatapa projektiorganisaation toiminnan kriittisestä arvioinnista, joka tukee projekteista oppimista sekä niiden kehittämistä. (Mäkinen & Uusikylä 2003.)

Itsearviointin kohteita tulisi olla projektin osatavoitteet ja erilaiset toiminnot, joilla on ollut selkeä vaikutus tavoitteiden täyttymisessä. Asioita tutkiessa täytyy määritellä arviointiperusteet sekä tavat, joilla arviointi tullaan toteuttamaan. Arviointiperusteet johdetaan tavoitteista, kun arvioimalla verrataan tavoitteita (miten asioiden pitäisi olla) toteutuneeseen (miten asia on). Arviointikysymyksille pitää laatia arviointikriteerit ja kriteereille minimi- ja maksimitaso osoittamaan toteutuksen onnistumista. (Pääkkö & Makkonen 2003, 18.) Itsearviointin avulla pyritään myös tunnistamaan projektin vahvuudet sekä parannusta vaativat asiat. Jos itsearviointia toteutetaan koko projektin ajan, se tuottaa ajankohtaista informaatiota projektiorganisaatiolle projektin vahvuuksista ja kehitystä vaativista kohdista. (Pääkkö & Makkonen 2003, 24.)

4.2.3 Projektin kolme ulottuvuutta

Taloudellisesti onnistunut projekti vaatii suuremmat tuotot ja hyödyt kuin kustannukset. Projektista riippuen kustannussäästöt voivat tulla joko suoraan projektin toteutuksen aikana tai pidemmällä aikavälillä. (Eklund & Kekkonen 2011, 193–195.) Projektit ovat dynaamisia kokonaisuuksia, jotka tulisi pitää tasapainossa halutun lopputuloksen saavuttamiseksi (Wysocki ym. 1995, 43).



KUVA 14. Projektin kolme ulottuvuutta (Wysocki ym. 1995, 43)

Kuvassa 14 esitetään kaikissa projekteissa esiintyvät ulottuvuudet hinta, aika ja resurssit. Hinta on rahamääräinen budjetti projektille, aika on mihin mennessä projekti pitää valmistua ja resurssit esimerkiksi käytössä olevat ihmiset, välineet ja tilat. Ennen projektin alkua kolme ulottuvuutta osoittavat, millä rahamäärällä, ajalla ja resursseilla kyseisen laajuinen ja laatuinen projekti toteutetaan. Muutokset projektin aikana ovat todennäköisiä ja silloin yhden ulottuvuuden muuttuminen voi vaatia toisen ulottuvuuden muokkaamista, jotta tasapaino säilyisi. Projektin aikana varsinkin raha ja aika reagoivat toisiinsa. Projektin tavoiteaika voidaan ylittää jos tarpeellista, mutta samanaikaisesti hinta projektille nousee. (Wysocki ym. 1995, 41–44.)

4.2.4 Projektin kustannusten hallinta

Projektit tarvitsevat rahoitusta. Projekteilla on tapana olla ajallisesti pitkäaikaisia ja toimijan täytyy säilyttää koko toteutuksen ajan kyky kattaa kaikki syntyvät kustannukset. (Eklund & Kekkonen 2011, 200–201.) Varsinkin jos kyseessä on tilausprojekti, jossa tuotto saadaan vasta kun tilaaja on vastaanottanut työsuorituksen, on rahoitus tärkeässä osassa. Kuluja projekti alkaa tuottaa jo ennen toteutusta, esityö- ja suunnitteluvaiheessa. (Eklund & Kekkonen 2011, 204–206.)

Projektin kustannusten arviointi

Projekteilla on omat taloudelliset tavoitteensa. Projekteilla on myös usein kiinteä sopimushinta ja käytävissä oleva rahamäärä on asetettu etukäteen. Näin ollen kustannusarvioiden paikkansa pitävyys on kriittisen tärkeää. (Pelin 2004, 157.) Kustannuksia laskettaessa ovat arviot tehtävä huolellisesti. Kustannusarvioinnissa yleisesti edetäänkin kolmivaiheisesti: alustava kustannusarvio, peruskustannusarvio ja lopullinen kustannusarvio. Alustava kustannusarvio tehdään esitöiden aikana tukemaan alustavia laskelmia ja rahoitustarpeita. Se on pienen ryhmän laatima ja sen tarkkuus poikkeaa yleisesti lopullisista kustannuksista -20 %:n ja 40 %:n välillä. Kun projektin alku on edennyt esityön loppuvaiheeseen, pystytään tekemään peruskustannusarvio. Esityön tuottamista materiaaleista tulisi selvittää tarvittavat resurssit projektia varten, joiden pohjalta tuotetaan peruskustannusarvio. Peruskustannusarvion tarkkuus lopullisista kustannuksista on yleisesti -10 %:n ja 10 %:n välillä. Lopullinen kustannusarvio pystytään tekemään suunnitelman ollessa melkein valmis. Suunnitelma sisältää tarkat tiedot tarvittavista resursseista projektia varten. Tässä lopullisessa kustannusarviossa pyritäisiin 3–8 % tarkkuuteen. (Pelin 2004, 162–163.)

Kustannusarvion tekeminen täysin tarkaksi on vaikeaa. Esimerkiksi muutokset projektiin laajuuteen, töiden lisääntyminen, ulkoiset tekijät (lakimuutokset, sääolot jne.) ja kustannustason vaihtelu (esim. inflaatio) voivat muokata kustannuksia projektin aikana. Kustannuksille voidaan asettaa arviointivarauksia. Niiden avulla pyritään minimoimaan vaikutukset, joita mahdollisesti ilmenisi kustannusten muuttuessa arvioidusta. Varaukset tulisi kohdistaa tarkasti ja varausten tarpeellisuutta eri kustannuspaikoille tulisi tutkia. Tutkimisessa voitaisiin käyttää hyväksi edellisiä samankaltaisia projekteja. Pyritäisiin havaitsemaan aikaisempia poikkeavuuksia sekä tunnistamaan syyt näille eroavaisuuksille. Huomioitava on, että näillä varauksilla ei ole tarkoitus muuttaa

projektin sisältöä merkittävästi. Ne on tarkoitettu vain pienten muutosten ja virhelaskelmien hallintaan. (Pelin 2004, 167.)

Projektin kustannuksiin vaikuttaminen

Jokaisen projektin alussa tulee suunnitella yksityiskohtaisesti toiminnasta syntyvät kustannukset ja tuotot. Kustannukset, kuten henkilöstön palkkakustannukset, tulee olla nähtävissä selkeästi suunnitelmassa. (Eklund & Kekkonen 2011, 190.) Sitoutuminen projektin kustannuksiin tapahtuu hyvin varhain projektissa, jo esivaiheessa. Vaikuttaminen näihin kustannuksiin pienenee huomattavasti projektin edetessä. Myös vaikuttaminen resurssien kuormittamisessa sekä lopputuloksen laadussa ja ominaisuuksissa ovat vahvimmillaan projektin alussa ja heikkenee projektin edetessä. (Lehtonen ym. 2006, 26.) Projektilaskennassa kustannukset kirjataan jo silloin, kun niistä tehdään päätös, ei maksuhetkestä. Tällä tavalla seurataan niin sanottuja sidottuja kustannuksia. Suunnitteluvaihe onkin optimaalisen aika vaikuttaa syntyviin kustannuksiin projektin aikana. (Pelin 2004, 158–159.)

Kustannusten valvonta

Selkeä projektin kustannusten määrittelemine jo suunnitteluvaiheessa auttaa toteutusvaiheen valvontaa (Eklund & Kekkonen 2011, 190). Valvonnan avulla varmistetaan, että projekti on taloudellisesti mahdollista toteuttaa loppuun asti. Valvonnan tulee olla koko projektin ajan säännöllistä, ajankohtaista tietoa sisältävää, kaikki kustannukset huomioon ottavaa ja toimintaa ohjaavaa. Raportointia kustannuksista tulisi siis tehdä säännöllisesti. Siinä huomioitaisiin sidotut ja laskutetut kustannukset sekä arvioidaan kuinka paljon kustannuksia on vielä tulossa. Summaa verrataan läpi projektin budjettiin asetettuun tavoitteeseen. Huonoimmassa tapauksessa huomataan projektin aikana, että kustannukset tulevat ylittämään budjetoidun. Tällöin budjettia kuitenkin pystytään päivittämään hyvissä ajoin projektin aikana ja kustannuskehitystä muokataan haluttuun suuntaan. Kustannusvalvontaan liittyy olennaisesti osallistuvien henkilöiden tuntiraportointi. Tuntiraporttien avulla pystytään esimerkiksi työmääräarviointi tekemään tulevaisuudessa paremmin. Tärkeää on, että raportointi on tehty huolellisesti. Kaikki työaika kirjataan ja kaikki kirjatut työajat ovat merkittynä oikean työn alle. (Pelin 2004, 170–174.)

Kustannustenhallinta projektissa ei ole ainoastaan kustannusten seuranta ja tarkastelua. Kyse on ongelmien tunnistamisesta ja tarvittaessa muutosten tekemisestä ennen kuin se on liian myöhäistä. Kustannustenhallintaa toteuttamassa tulisi olla kaikki projektiin liittyvät henkilöt, eikä ainoastaan toimistossa työskentelevä taloushallinnonväki. (Kerzner 2009, 630.)

4.2.5 Projektissa käytettävä aika

Projektista vastuussa olevan henkilön tehtävänä on allokoida projektin resurssit tavalla, jolla saavutetaan kaikkein tehokkain ja tuottavin tapa toteuttaa projekti. Aika on mielenkiintoinen resurssi, koska sitä ei voida inventoida. Sitä joko käytetään tai ei käytetä. Tärkein resurssi projektin toteutuksessa onkin aika. Asian osaavat vastuuhenkilöt tunnistavat sen ja käyttävät aikaresursseja koko projektin ajan erittäin tarkasti. (Wysocki ym. 1995, 41–44.) Pelin (2004, 193) kirjoittaakin aikaan liittyen, että projekteissa ei tulisia tehdä yhtään enempää kuin projektin toteutus vaatii.

Kun tavoitellaan luotettavaa aikataulua suunnitteluvaiheessa, arviot työmääristä tulisi olla luotettavia. Erilaisia menetelmiä arvioida ajallisesti projektin kesto on monia. Arvioita tehdessä kannattaa tutustua aikaisempiin samankaltaisiin projekteihin ja niiden tuntitilastoihin. Arviointityön työajoista tulisi jatkua koko projektin ajan. Tulee tietää, että mitkä työt ovat vielä kesken ja mitä tarvittavia töitä ei ole vielä edes aloitettu. Luotettavan arvion aikaansaaminen vaatii aikaa, työtä sekä kokemusta. Arviot tehdään kuitenkin usein liian optimistisesti. Arvioita tehdessä kannattaa harrastaa todennäköisyysajattelua. Sen avulla pystytään estämään mahdolliset aikataululliset ongelmat. Ennen aikojaan valmistuneen työpisteen työajalla kyetään paikkaamaan kesken olevan työpisteen mahdollinen liika venyminen. Arvioinnissa menetelmänä voidaan käyttää esimerkiksi intuitiivista menettelytapaa. Arvioidaan ajankäyttö täysin yksittäisen henkilön tai ryhmän tuntuman mukaan. Tämä tarkoittaa sitä, että mitä kokeneempia henkilöitä arviointiin osallistuu, sitä suurempi todennäköisyys saada tarkkoja arvioita. Raskaampana menetelmänä edelliseen verrattuna on paloittelu. Paloittelussa ideana on osittaa koko projekti yksityiskohtaisesti pienempiin tehtäviin. Jokainen tehtävä arvioidaan erikseen. Tämä menetelmä vaatii paljon työtä, mutta antaa tarkkoja arvioita ajan kulutuksesta. (Pelin 2004, 114–116.)

Ajanhallinta on siis tärkeässä osassa projektin onnistumisessa. Usein sanotaankin, että jos projektista vastuussa oleva henkilö ei pysty edes hallitsemaan omaa aikatauluansa projektin aikana, hän ei pysty kontrolloimaan silloin mitään muutakaan projektiin liittyvää. (Kerzner 2009, 285.) Vastuuhenkilö pystyy esimerkiksi seuraavilla asioilla tehostamaan ajankäyttöänsä: delegoimalla, aikataulua noudattamalla, tekemällä nopeita päätöksiä, valitsemalla osallistujat, osaamalla sanoa tarvittaessa ei, aloittamalla heti, tekemällä vaikein työ ensimmäisenä, tekemällä töitä työmatkojen aikana, välttämällä turhien muistiinpanojen tekemistä, tekemällä vain tärkeät työt, ennakoimalla tulevaisuutta ja tunnistamalla omat energiansa. (Kerzner 2009, 289.)

4.2.6 Projektipäällikön suuri vastuu

Projektista vastuussa olevaa henkilöä kutsutaan projektipäälliköksi. Neljä tärkeintä vastuualuetta projektin aikana projektipäälliköllä ovat suunnittelu, organisointi, johtaminen ja kontrollointi. (Young 1999a, 19–20.) Kokonaisuudesta projektipäällikkö vastaa projektin johtoryhmälle, joka koostuu usein tilaajasta, rahoittajasta, toimittajasta ja sidosryhmien edustajista (Eklund & Kekkonen 2011, 190). Projektipäällikön työksi muodostuvat esimerkiksi seuraavat toimet projektin aikana: määrittellä projektin tarkoitus, tunnistaa sidosryhmät ja päättäjät sekä käynnistää toiminnot, kirjata selkeä työlista, arvioida projektin vaatimukset, arvioida vaadittu työaika, tiedostaa vaadittavat resurssit, tunnistaa riskit, kehittää ensimmäinen projektinhallinta taulukko, kehittää varasuunnitelma, tunnistaa projektin sisäiset keskinäiset riippuvuudet, tunnistaa ja seurata kriittisiä toteutuspeisteitä, osallistua projektin vaiheiden tarkasteluun, varmistaa resurssien saatavuus projektin aikana, hallita muutoksia sekä raportoida projektin tilasta. (Schwalbe 2006, 17.) Projektipäällikön työ vaatii siis paljon ja projektipäällikön tulee omata erittäin moninaiset taidot. Hänellä tulisi olla hyvät johtamistaidot, tuntea asiansa sekä olla sosiaalisesti taitava. Projektipäällikön erilaisia työrooleja on listattu kuvassa 15. (Rissanen 2005, 101.)



KUVA 15. Projektipäällikön työroolit projektissa (Rissanen 2005, 101)

Täydellinen projektipäällikkö omaa tutkinnot tekniikasta, liiketaloudesta ja psykologiasta. Projektipäällikkö on myös työskennellyt aikaisemmin useissa eri yrityksissä useisiin projekteihin osallistuen. Yksikään projektipäällikkö ei omaa kaikkia näitä ominaisuuksia joita projektipäälliköltä kirjallisuudessa vaaditaan. Hyvät projektipäälliköt tietävät mihin pystyvät ja osaavat pyytää apua tarvittaessa. (Kerzner 2009, 147.)

Vaikka suurinta taakkaa onnistuneesta projektinhallinnasta kantaa projektipäällikkö, onnistunut projektinhallinta ei ole ikinä yhden henkilön toteutettavissa. Kyseessä on ryhmä sitoutuneita ja tulosorientoituneita ryhmän jäseniä. Projektihallinnan onnistuminen on suoraan verrannollinen projektissa toimivien henkilöiden osaamiseen. (Kerzner 2009, 141–143.)

4.3 Budjetointi

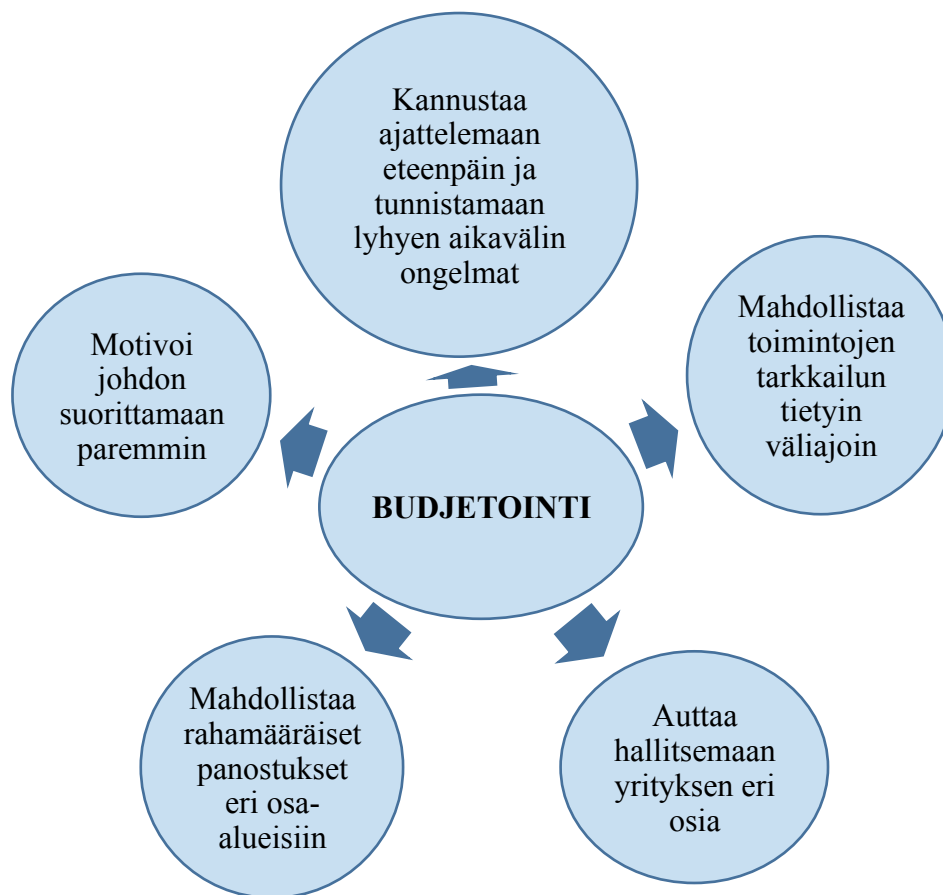
Yrityksen taloudellista tilaa seurataan sekä kontrolloidaan sisäisellä ja ulkoisella laskentatoimella. Sisäiseen laskentatoimeen kuuluu budjetti. (Eklund & Kekkonen 2011, 7-8). Budjetin tarkoituksena on saattaa yrityksen toimintasuunnitelma numeraaliseen muotoon. Budjetti on numeraalinen toimintasuunnitelma, jossa etukäteen määritellyn

ajanjakson aikana tavoitellaan mahdollisimman hyvää taloudellista tulosta. Se sisältää tuotot ja kustannukset, joiden uskotaan syntyvän kyseisen ajanjakson aikana. (Melamies & Paakkunainen 1997, 74–75.)

Yrityksen budjettijärjestelmä sisältää pää- ja osabudjetteja. Rahoitus-, tase- ja tulosbudjetit ovat pääbudjetteja. Osabudjetteja ovat esimerkiksi myynti-, valmistus-, osto-, hallinto- ja investointibudjetit. (Ikäheimo ym. 2012, 176–177.) Budjetointi taas tarkoittaa budjetin laadintaa sekä seurantaa suunnitelmallisella ja ohjeistetulla prosessilla (Järvenpää ym. 2010, 207).

4.3.1 Budjetoinnin määritelmä

Budjettien avulla pyritään varmistamaan, että yrityksellä on varaa toteuttaa haluamansa toimenpiteet. Yritys haluaa myös, että kyseiset toimenpiteet tuottavat halutun lopputuloksen taloudellisesti ajatellen. Budjetointiprosessi on vaihtoehtojen etsimistä ja suunnitelmien muuttamista tarvittaessa niin useasti kunnes toiminta on taloudellisesti järkevää. (Ikäheimo ym. 2012, 174–175.) Budjetointia ei kuitenkaan tulisi nähdä ainoastaan tunteettomana mekanismina, joka kuulostaa yrityksen johdolle samalta kuin supistaminen tai lomauttaminen. Vaikka kyseessä onkin mekaaninen työkalu taloudenhallintaan, budjetointitekniikkojen hallinta vaatii kouluttautumista ja älykästä tulkittamista. Budjetointiprosessi tulisi nähdä erittäin käyttökelpoisena työkaluna asettaa tavoitteet ja tavat saavuttaa ne. (Horngren ym. 1997, 194.) Kuvassa 16 on viisi tärkeintä hyötyä budjetoinnista yritykselle.



KUVA 16. Budjetoinnin viisi tärkeintä hyötyä yritykselle (Atrill & McLaney 2012, 196–197)

Budjetti ei valmistu yhden kuukauden aikana, kyse on pitkäaikaisesta sitoutumisesta koko yrityksessä. Hyvä budjetointi sisältää toiminnallisia tavoitteita, joten koko toiminnan ohjaus tulisi nojautua koko prosessin ajan huolellisesti laadittuun budjettisuunnitelmaan. Onnistunut budjetointiprosessi vaatii resursseja niin suunnitteluun kuin myös toteutukseen ja tarkkailuun. (Eklund & Kekkonen 2011, 177.)

Budjetointia tehdään yrityksissä strategisella, taktisella ja operatiivisella tasolla. Strategisen tason budjetointi on kehysbudjetointia ja kyseisen kaltainen budjetointi on yrityksen johdon tekemä pitkän aikavälin suunnitelma yrityksen suunnasta. Tarkkojen tulosten, päämäärien ja toimintojen asettaminen on usein mahdotonta strategisella tasolla. Taktinen taso määrittelee tavoitteet vuositasolla ja taktisen tason tavoite on saavuttaa strategisella tasolla asetetut kehystavoitteet. Vuosibudjetti koostuu resurssien, tavoitteiden ja toimintojen yksityiskohtaisista tiedoista. Operatiivinen taso on budjetin toteuttamista yrityksen jokapäiväisissä toimissa. (Neilimo & Uusi-Rauva 2009, 232–233.) Tavanomaiset ajanjaksot budjetoinnilla ovat kalenterivuosi tai tilikausi,

jotka voivat sisältää esimerkiksi kuukausittaisia tai neljännesvuosittaisia budjettijaksoja. (Melamies & Paakkunainen 1997, 74–75.)

4.3.2 Budjetointimenetelmät ja -tavat

Budjetointi on mahdollista toteuttaa usealla eri tavalla. Hierarkkisesti ajatellen budjetoinnin toteuttamisen menetelmät voidaan jaotella kolmeen erilaiseen toteuttamistapaan: demokraattinen menetelmä, autoritaarinen menetelmä ja yhteistyömenetelmä. Johdon ja henkilöstön suhde toisiinsa määrittelee menetelmän valinnan budjetoinnissa. (Eklund & Kekkonen 2014, 195.) Menetelmä on joskus vaikeasti määriteltävissä, se voi vaihdella yrityksen elinkaaren mukaan tai yrityksen toiminnasta voi löytyä kaikkien eri menetelmien piirteitä. (Neilimo & Uusi-Rauva 2009, 242.)

Demokraattinen, autoritaarinen ja yhteistyömenetelmä

Demokraattinen menetelmä tarkoittaa budjetin rakentamista tulosityksikkö kerrallaan. Osabudjeteista koostuu näin ollen kokonaisbudjetti. Kyseisen menetelmä toimii sitouttavana tekijänä ja menetelmän avulla yritys käyttää budjetoinnissaan tulosityksikkökohtaista erityisosaamistaan. Ongelmaksi tässä menetelmässä voi muodostua osaoptimointi, koska eri osastot tekevät suunnitelmansa ainoastaan omasta näkökulmasta, jolloin ei huomioida miten se vaikuttaa yrityksen muihin osastoihin. (Neilimo & Uusi-Rauva 2009, 239.) Menetelmä vaatii myös sen, että tulosityksiköissä toimivat ovat tietoisia toiminnan tulevaisuuden näkymistä. (Järvenpää ym. 2010, 217.)

Vastakohtana demokraattiselle menetelmälle on autoritaarinen menetelmä. Ylin johto suunnittelee prosessin ja asettaa tavoitteet, joita yrityksen eri tulosityksiköiden tulee seurata. Autoritaarisen menetelmän haasteena on henkilöstön sitouttaminen prosessiin, koska näkemykset johdon ja henkilöstön välillä voivat poiketa toisistaan. (Eklund & Kekkonen 2011, 171–172.) Autoritäärisessä menetelmässä johto ei hyödynnä päätöksiä tehdessään yrityksessä olevan henkilöstön tietotaitoa. Esimerkiksi kriisitilanteissa olevat yritykset nojautuvat usein tähän menetelmään, koska autoritaarinen menetelmä on budjetointiprosessiltaan nopein tapa toimia. (Järvenpää ym. 2010, 215–217.)

Yhteistyömenetelmä on demokraattisen ja autoritaarisen menetelmän yhdistelmä. Yrityksen johto määrittelee eri yksiköiden vastuuhenkilöiden kanssa tavoitteet. Sovituilla

resursseilla osastot pyrkivät pääsemään asetettuihin tavoitteisiin. Tämä menetelmä vaatii paljon keskustelua, joten ongelmiksi voi muodostua byrokraattisuus ja hidaskäyttö. Yhteistyömenetelmällä kuitenkin saavutetaan niin demokraattisen kuin autoritaarisen budjetointimenetelmien edut. (Neilimo & Uusi-Rauva 2009, 239.) Demokraattisen menetelmän etuna on myös se, että budjettia laadittaessa huomioon otetaan eri yksiköiden vaikutukset toisiinsa. Menetelmän avulla yhteistyötä eri osastojen välillä on myös mahdollista kehittää. (Järvenpää ym. 2010, 215–217.)

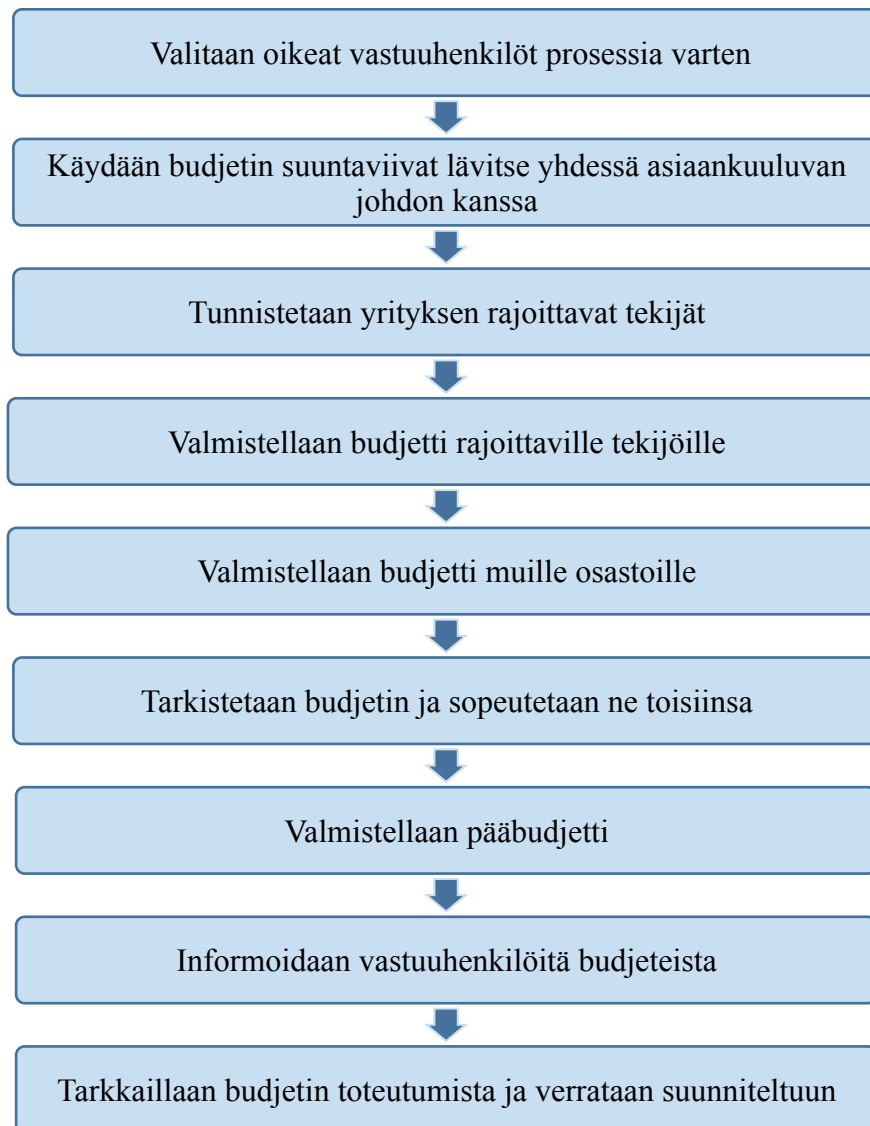
Oikein käytettynä budjetointimenetelmää voidaan hyödyntää motivaation kasvattamisen lähteenä. Osallistutetaan henkilökuntaa keskustelemalla tavoitteista heidän kanssaan. Otetaan huomioon osastojen olosuhteet ja mahdollisuudet saavuttaa tavoitteet. Motivaatiota kasvattaa se, että asetetut tavoitteet koetaan henkilöstössä sopivan haastaviksi. Liian alhaisilla tai liian korkeilla tavoitteilla ei yleensä saavuteta haluttua lopputulosta. Paras mahdollinen lopputulos saavutetaan silloin, kun budjetti koetaan haasteelliseksi, mutta tarkoituksenmukaiseksi. (Partanen 2007, 159.)

Budjetointitavat

Yleisesti käytössä olevia budjetointitapoja on neljä: kiinteä, tarkistettava, rullaava ja liukuva budjetti. Kiinteä budjetti laaditaan ennen kauden alkua ja se käsittää koko tilikauden. Toteutuneita tuloksia verrataan budjetoituun kauden päätyttyä. Tarkistettava budjetti laaditaan myös ennen kauden alkua, mutta siinä tarkistetaan budjettia esimerkiksi neljännesvuosittain ja tehdään tarvittaessa muutoksia. Rullaava budjetti toimii käytännössä samalla tavalla kuin tarkistettava budjetti. Siinä mahdollistetaan muutosten tekemisen kauden aikana. Rullaavassa budjetissa idea on kuitenkin se, että jokaisen tarkistuksen jälkeen sisällytetään uusi ajanjakso kauden loppuun. Tällöin budjetoinnissa ei ole loppua ja se soveltuu yrityksille, jotka toimivat alati muuttuvilla markkinoilla. Liukuva budjetointi toimii siten, että kiinteät kulut budjetoidaan vakio-määräisenä, mutta muuttuvat kustannukset huomioidaan ainoastaan toiminta-asteen mukaisesti. Tämä soveltuu yritykseen, jotka toimivat kausimarkkinoilla. (Lindfors & Syvänperä 2010, 14.)

4.3.3 Budjetointiprosessi

Budjetointiprosessin ensimmäisenä vaiheena on avainhenkilöiden valinta prosessin toteutukseen. Valinnan jälkeen budjetointiprosessissa voidaan nähdä kahdeksan erilaista askelmaa. Kuvassa 17 on budjetointiprosessin kaikki yhdeksän askelmaa. (Atrill & McLaney 2012, 198–201)



KUVA 17. Budjetointiprosessin yhdeksän askelmaa (Atrill & McLaney 2012, 198–201)

Ensimmäisenä askeleena on avainhenkilöiden valinta kontrolloimaan budjetointiprosessia. Prosessien kontrollointi on tärkeää onnistumisen kannalta, koska budjetointi toteutetaan monessa eri osassa usean eri henkilön osallistuessa. (Eklund & Kekkonen 2011, 148–149.) Koordinoiminen organisaation sisällä jo budjetointiprosessin alkuvaiheessa on tärkeää. Eri osastojen tulee saada tietoa toistensa suunnitelmista, jotta osastot pystyvät toimimaan yhteistyössä. Esimerkiksi kampanjaa toteuttavan myynti-

ja markkinointiosaston pitää olla tietoinen siitä, milloin tuotanto pystyy vastaamaan sen tarpeisiin. (Ikäheimo ym. 2012, 175.) Yhdeksänaskelmainen budjetointiprosessi voidaan jaotella kolmeen pääalueeseen: suunnitelmaan, toteutukseen ja tarkkailuun (Eklund & Kekkonen 2011, 148–149).

4.3.4 Budjetin suunnitelma

Ensimmäisenä askeleena budjetin laadinnassa, ennen numeerisen suunnitelman kirjaamista, tulisi pohtia lopullisia tavoitteita sekä keinoja, joilla nämä tavoitteet olisi mahdollista saavuttaa. Yrityksissä on usein tapana aloittaa, ja toteuttaa, budjetin laadinta huomioimalla ainoastaan edellisen kauden tulokset. Analysoidaan syyt tuloksiin ja reagoidaan sen mukaisesti. Tällöin ongelmaksi muodostuu se, että budjetointi ei toimi uusien innovatiivisten ideoiden lähteenä eikä sen avulla kyseenalaisteta nykyistä toimintamallia. (Järvenpää ym. 2010, 218–219.)

Budjetin suunnitteluvaihe sisältää kaksi tärkeää tekijää, jotka tulee tutkia huolellisesti: yrityksen oma toiminta sekä toimintaympäristö. Toimintaympäristöstä on otettava myös ne asiat huomioon, mihin yritys ei pysty omalla toiminnallaan vaikuttamaan. Kyseisiä tekijöitä voivat olla esimerkiksi lainsäädäntömuutokset ja esimerkiksi tästä seuraava kilpailun vaikeutuminen. Toimintaympäristön analysointi voi olla erittäin vaikeaa, mutta se on yrityksen vastuuhenkilöiden yksi keskeisistä tehtävistä. Toinen huolellista tutkimista vaativa asia oli yrityksen oma toiminta. (Melamies & Paakkunainen 1997, 77.) Yrityksen omaa tilaa pyritään analysoimaan esimerkiksi markkinaosuuden, varaston, myyntihintojen ja liikevaihdon, katteiden, kustannusryhmien sekä tuloksen avulla. Markkinaosuudesta etsitään vastauksia kysymyksiin yrityksen menestymisestä sekä neuvotteluvoimasta esimerkiksi alihankkijoihin. Varaston ollessa liian suuri, etsitään mahdollisia ongelmia markkinoilta tai pohditaan tuotteen todellista kysyntää. Myyntihinta, verrattuna yleiseen tasoon ja kilpailijoihin, kertoo mahdollisesti vastauksia yleisestä kilpailutilanteesta tai kassavirran mahdollisesta kehityksestä. Liikevaihto, katteet, kustannusryhmä sekä tulos antavat vastauksia operatiivisten toimien todellisesta tehokkuudesta ja valitun strategian toimivuudesta. Kyseisten analysointien lisäksi esimerkiksi tuotteen elinkaarianalyysi antaa pohjan tuotekehityksen suuntaamisessa. Investointitarpeiden analyysi taas auttaa kohdistamaan investoinnit ajallisesti oikein. Palkkakehityksen analysointi on silloin tarpeellista, kun henkilöstöä tarvitaan

lisää laajentumisen vuoksi tai ollaan siirtymässä kokonaan uudelle toimialalle. (Järvenpää ym. 2010, 218–219.)

Kun analyysit omasta toiminnasta ja toimintaympäristöstä ovat toteutettu ja tulkittu, voidaan asettaa tulostavoitteet. Tulostavoitteet tulee pilkkoa aina mahdollisimman pieniin osiin yrityksessä. Jokaisella toimijalla pitää olla omat tavoitteet, joista muodostuu esimerkiksi yhden osaston kokonaistavoite. Tavoitteiden täytyy olla kaikille osallistujille selkeät. Sanallinen muoto tulostavoitteista tukee numeraalisten tavoitteiden ymmärtämistä. Onnistumisen kannalta tärkeää on kaikkien osallistuvien sitoutuminen. Kaikki budjettiin osallistujat tunnistavat omat pienemmät tavoitteet kokonaisuudesta ja ylin johto mahdollistaa tavoitteisiin pääsyn riittäväillä resursseilla. (Eklund & Kekkonen 2011, 148–150.)

4.3.5 Budjettitarkkailu

Budjettiin asetettujen tavoitteiden toteutumista seurataan kauden aikana budjettitarkkailun avulla (Ikäheimo ym. 2012, 175). Keskeinen asia tarkkailun toteuttamisessa on vastuualueiden jakaminen. Vastuualueiden jakamisesta vastaa yleensä budjetin laatija. Olennaista on siis tietää, että kuka tarkkailee ja mitä, sekä miten asioista raportoidaan yrityksessä eteenpäin. Tarkkailuperiodin olisi hyvä mukailla budjettiin asetettua ajanjaksoa. Esimerkiksi suurissa kansainvälisissä kauppaketjuissa myyntibudjetti asetetaan päiväkohtaisesti. Tällöin tarkkailun tulisi tapahtua samalla frekvenssillä. (Järvenpää ym. 2010, 223–224.)

Budjettitarkkailu mahdollistaa etukäteen tehdyn suunnitelman vertailun toteutukseen, jolloin mahdollisiin poikkeavuuksiin pystytään reagoimaan (Ikäheimo ym. 2012, 175). Eroja pyritään korjaamaan mahdollisimman vähin häiriöin jo budjettikauden aikana. Menetelmää, jossa analysoinnin perusteella muutetaan budjetissa asettamia tavoitteita kesken kauden, kutsutaan latest estimate -menetelmäksi. Muutosten jälkeen tarvittaessa päivitetään koko budjettikauden tavoitteet. (Neilimo & Uusi-Rauva 2009, 245.)

Budjettitarkkailun ei tule olla pelkästään asioiden toteutamisesta, poikkeavuudet tulee ymmärtää syvemmin. Ymmärtämisen apuna ammattilaiset käyttävät esimerkiksi standardikustannuslaskentaa. Standardikustannuslaskennassa on tavoitteita, kuten budjetteissakin, mutta tavoitteet ovat yksityiskohtaisemmat. Standardikustannuslaskennan

tavoitteet voivat olla yksityiskohtaisesti esimerkiksi työvaiheelle, kun taas budjetoinnin tavoitteissa on kyse vastuualueista. Kun budjetoitu summa ylittyy tai alittuu, aluksi voidaan todeta kustannuslajeista, millä vastuualueella eroavaisuus on. Pelkästään kyseisen tiedon perusteella ei kuitenkaan tiedetä, mistä poikkeavuus oikeasti on johtunut. (Ikäheimo ym. 2012, 179–181.) Esimerkkinä voidaan pitää tilannetta, jossa on budjetoitu 12 000 euron kokonaiskustannuksille 18 000 tilausta sekä kaksi vakituista työntekijää ja yksi kiireapulainen. Kuukauden jälkeen todetaan, että toteuma oli 20 000 tilausta ja 14 000 euron kokonaiskustannukset. Analyysin avulla halutaan selvittää, mistä 2000 euron poikkeavuus johtuu. Standardikustannuslaskennan avulla pystytään selvittämään, onko kyse ainoastaan tilausten määrän kasvusta. Standardikustannus saadaan kun jaetaan 12 000 euroa 18 000 tilauksella. Standardikustannus on näin ollen 0,67 euroa. 20 000 tuotetta 0,67 euron standardikustannuksella vastaa 13 400 euron kokonaiskustannuksia. Liiallista kustannuslisää on siis syntynyt 600 euroa eli kyse ei ole ainoastaan tilausten määrän kasvusta. Kustannukset yhtä tuotetta kohden ovat nousseet eli voidaan päätellä tuottavuuden heikentyneen. Samalla tiedetään, että kiireapulaisen työmäärä on kasvanut, koska vakituiset työntekijät eivät pystyneet vastaamaan kahdestaan edes 18 000 kappaleen tilauksesta. Voidaan tehdä johtopäätös, että kiireapulaisen tuottavuus on liian heikko alustavaan suunnitelmaan nähden. Työn tuottavuutta pitäisi siis parantaa. (Ikäheimo ym. 2012, 179–181.)

5 TOIMEKSIANTAJAN ESITTELY

Suomen kilpailukykyä sekä kansan elinvoimaa uhkaa liikkumattomuus. Terveystieteiden tutkimusten mukaan Suomessa on vuosittain 2 miljardia euroa terveydenhuollon vuotuisista kokonaiskustannuksista arvioidaan liikkumattomuuden kustannukseksi lähes 2 miljardia euroa. (Täydellinen liikuntakuukausi sai... 2015.) Täydellinen liikuntakuukausi oli valtakunnallisen liikuntaorganisaation Valon, Etelä-Savon liikunnan ja Mikkelin kaupungin yhteinen kokeilu- ja oppimisprosessi, jonka keskeisenä tavoitteena oli nykyisillä resursseilla liikkumisen määrän ja yhteistyön lisääminen Mikkelissä. Täydellinen liikuntakuukausi järjestettiin 22.8.–22.9.2014.

Opinnäytetyön tekijät tunsivat Täydellinen liikuntakuukausi -projektipäällikön Hannu Korhosen Mikkelin urheilutoiminnan kautta ja saivat häneltä suosituksen suorittaa opinnäytetyönsä liittyen kyseiseen projektiin. Täydellinen liikuntakuukausi -projektin onnistumisten sekä kehityskohtien tutkiminen opinnäytetyönä verkostoitumisen näkökulmasta oli tekijöiden mielestä kiinnostava aihe. Tekijät ovat molemmat urheilullisia

ja liikuntaan liittyvän projektin tutkiminen nähtiin mahdollisuutena suorittaa opinnäytetyö projektiin liittyen, jonka sanoma on lähellä molempien tekijöiden henkilökohtaista ajatusmaailmaa.

Täydellinen liikuntakuukausi -projektin tavoitteena oli Mikkelin kaupungin asukkaiden hyvinvoinnin lisääminen kaupungin strategian mukaisesti, osallistuttamalla asukkaat hyvinvoinnin tuottamiseen. Projektin kohderyhmänä oli kaikki Mikkelin kaupungin asukkaat. Projektin käytännön toimintatapana käytettiin kokeilukulttuuria. ”Kokeilukulttuuri on idean kehittämistä tekemisen, onnistumisen ja epäonnistumisen kautta. Kokeilu on ideaa seuraava, nopea, muutamassa viikossa toteutettava käytännön kokeilu. Kokeilukulttuuri haastaa nostamaan ideoiden laatua ja miettimään isosti. Toimialarajoja ei tarvitse kumartaa ja ”näin on aina tehty” -mentaliteetin voi unohtaa. Oleellista on tiedostaa, että kokeilut synnyttävät lopullisen toimintamallin. Kokeilukulttuurissa myös epäonnistuminen on tulos, kokeilu on oppimisen väline. Se auttaa huomaamaan heti mikä toimii ja mikä ei. Kokeiluilla voidaan säästää aikaa ja rahaa. Nopeus ja ”draivi” vetävät puoleensa niin tekijöitä kuin muitakin resursseja.” (Kokeilukulttuuri 2012.)

Koko toimintaa ohjasi projektille perustettu ohjausryhmä. Ohjausryhmään kuuluivat Mikkelin kaupunginjohtaja Kimmo Mikander, Mikkelin kaupungin liikunta- ja nuorisohjaaja Antti Mattila, Täydellinen liikuntakuukausi -projektipäällikkö Hannu Korhonen, ELY-keskuksen Euroopan sosiaalirahaston asiantuntija Pia Pirskanen, konsultti Jukka Pekkala sekä Urheilujärjestö Valosta Lisää liikettä -yksikön johtaja Pekka Nikulainen, viestinnän vastaava tuottaja Tuula Paataja sekä liikuntaolosuhteiden ja kuntayhteisöjen erityisasiantuntija Reijo Ruokonen. Käytännön toteutusta varten perustettiin kaksi ryhmää: laaja-alainen ja poikkihallinnollinen ideointiryhmä ideoimaan liikkumisen lisäämistä ja yhteistyötä kaupungissa sekä pienempi ydinryhmä vastuualueineen ideoimaan ja toteuttamaan prosesseja. Projektipäällikkö Hannu Korhonen toimi näiden kahden käytännöstä vastanneen ryhmien vetäjänä. Projektipäällikkö Korhonen toimi myös opinnäytetyön yhteyshenkilönä opiskelijoiden ja projektin välillä.

Vuonna 2014 toteutettu projekti jakautui kolmeen osaan. Ensimmäinen osa muodostui kevään ideoinnista, ryhmien muodostamisesta ja esikokeiluista. Toinen osa oli Täydellinen liikuntakuukausi -tapahtuman toteutus elo-syyskuussa. Kolmas osa projektin

arviointi syys-lokakuussa. Täydellinen liikuntakuukausi -tapahtuman avajaiset järjestettiin 22.8.2014 Mikkelin torilla. Avajaisiin osallistui reilut 4000 kaupunkilaista. Avajaisissa kokeiltiin erityisesti osallistuttavaa ja liikuttavaa ohjelmaa. Täydellisen liikuntakuukausi -tapahtumakalenterissa järjestettiin teemakuukauden aikana 138 tapahtumaa ja toteutettiin eri ikäryhmissä arviolta noin 700 liikkumista lisäävä kokeilua Mikkelissä, joista merkittiin kokeilukortteihin 386.

Yksi keskeisimmistä projektin toiminnoista oli Mikkelin kaupungin yhteisöjen edustajien henkilökohtainen kohtaaminen, missä pystyttiin yhdessä ideoimaan kunkin tahon mahdollisuutta ja muotoa osallistua toimintaan. Lisäksi Täydellinen liikuntakuukausi -projekti esiteltiin erillisissä tilaisuuksissa urheiluseuroille, eläkeläisjärjestöille, koulujen rehtoreille ja päivähoiton yksiköiden esimiehille. Yhteensä tapaamisia oli 89.

Projektin markkinoimisessa hyödynnettiin kahta Mikkelissä tien varsilla sijaitsevaa suurta videotaulua sekä Kauppakeskus Stellan videotaulua. Täydellinen liikuntakuukausi-verkkosivujen avulla tiedotettiin syntyneistä kokeiluista ja liikkumisideoista, markkinoitiin tulevia tapahtumia ja järjestettiin kilpailuja. Sosiaalisesta mediasta hyödynnettiin Facebookia, Twitteria, Instagramia ja YouTubea. Valtakunnallisen tiedottamisen suunnitteli ja toteutti liikuntaorganisaatio Valo. Paikalliset urheiluseurat markkinoivat projektin sanomaa järjestäen erilaisia lajiesittelyjä ja -kokeiluja kouluilla, iltapäiväkerhoissa ja päiväkodeissa. Projektissa toimittiin myös tiiviissä yhteistyössä paikallisten tiedotusvälineiden kanssa.

Täydellinen liikuntakuukausi -projekti sai Suomen Urheilugaalassa ensimmäistä kertaa vuonna 2015 jaossa olleen Paavo Nurmi -palkinnon. Paavo Nurmi -palkinto jaetaan teolle, joka on merkittävästi lisännyt liikettä Suomessa. Mikkelissä onnistuneesti toteutettu Täydellinen liikuntakuukausi -projekti on tarkoitus viedä vuoden 2015 aikana myös muihin kaupunkeihin Suomessa. Urheilujärjestö Valo on laittanut virallisesti 1.3.2015 aluilleen valtakunnallisen Täydellinen liikuntavuosi -projektin.

6 TUTKIMUSMENETELMÄT JA TUTKIMUSAINEISTO

Luvussa kuusi kirjoitetaan laadullisesta tutkimuksesta, aineiston hankinnasta ja aineiston analyysistä. Tutkittavasta ilmiöstä oli entuudestaan vähän tietoa, joten sen tutkimiseen käytettiin laadullista lähestymistapaa. Aineiston hankintamenetelmät olivat do-

kumentit, haastattelut sekä vertailuanalyysit. Teorian lisäksi luku sisältää tekstiä myös opinnäytetyön toteutuksesta.

6.1 Laadullinen tutkimus

Määrällinen tutkimus vaatii aina hyvää taustatietoa ilmiöstä. Esimerkiksi yleinen menetelmä määrällisen tutkimuksen aineiston keräämiseen on kyselylomakkeet, johon tarvitaan oikeanlaisia kysymyksiä. Kun ilmiötä ei tunneta, oikeanlaisia kysymyksiä ei ole mahdollista määritellä. Tällöin tutkimiseen tarvitaan laadullista tutkimusmenetelmää. Voidaan siis yleistää, että mitä vähemmän ilmiöstä tiedetään, sitä todennäköisemmin tutkimuksessa käytetään laadullista tutkimusmenetelmää. (Kananen 2014, 60–61.)

Kun halutaan tutkia tapahtumien yksityiskohtaista rakentumista, selvittää tapahtumien yksittäisten toimijoiden merkitystä sekä tuntea tapahtuman syyseuraussuhteita, toimii laadullinen tutkimusmenetelmä tutkimusotteena. (Metsämuuronen 2006, 88.) Laadullinen tutkimus antaa tutkittavasta ilmiöstä kokonaisvaltaisen kuvan. Sen avulla ei kyetä yleistämään asioita. Tutkimuksen tulokset laadullisessa tutkimuksessa pätevät ainoastaan tapauskohtaisesti. (Kananen 2014, 61.) Laadullisessa tutkimuksessa ilmiön ymmärtämiseen haetaan vastausta kysymykseen: mistä tässä on kysymys? Kun ilmiöstä on hyvin vähän aikaisempaa tietoa, teoriaa, malleja tai muita tutkimuksia, tulee tutkijan ymmärtää seuraavat perusasiat ilmiöstä: mistä ilmiöstä yleisesti on kyse, mistä tekijöistä ilmiö koostuu sekä mitkä ovat näiden tekijöiden vaikutussuhteet. (Kananen 2014, 61.)

Tutkijan osuus laadullisessa tutkimuksessa

Tutkijoiden intuitio, järkeilykyky, tulkinta, yhdistämis- ja luokittamisvalmiudet ovat suuressa roolissa laadullista tutkimusta tehtäessä. Joten epäonnistuminen laadullisessa tutkimuksessa on todennäköisempää kuin määrällisessä tutkimuksessa. Määrällisessä tutkimuksessa on luotu monenlaisia keinoja, joilla pyritään välttämään virhepäätelmien tekemistä. Kyseisiä menetelmiä laadullisessa tutkimuksessa ei ole. (Metsämuuronen 2006, 82.) Laadullinen tutkimus on myös kokonaisuudessaan selkeästi haastavampi kuin määrällinen tutkimus. Laadullisessa tutkimuksessa tutkimuksen hahmottaminen on jo alun alkaenkin vaikeaa. Myös aineiston kerääminen ja analysointi on

hankalampaa. Määrällisessä tutkimuksessa aineiston keräämisen jälkeen edessä on kyseisten tietojen tallennus tietokoneelle. Tallentamisen jälkeen tietokone antaa suorat vastaukset sisältäen kaikki muuttujat. Laadullisessa tutkimuksessa aineiston kerääminen, esimerkiksi haastatteluiden avulla, sekä niiden purkaminen nauhoilta tietokoneelle kestää helposti useita päiviä. (Aaltola & Valli 2010, 179.)

Tapaustutkimus eli case study

Kun laadullisessa tutkimuksessa halutaan tarjota kehittämissuhteita, soveltuu tapaustutkimus lähestymistavaksi. Tapaustutkimus luo tietoa ilmiöstä sen luonnollisessa toimintaympäristössään. Tapaustutkimuksen avulla ilmiö pystyy säilyttämään monimuotoisuutensa, koska sitä ei pyritä yksinkertaistamaan. Tavoitteena on tuottaa yksityiskohtaista sekä syvällistä informaatiota tutkittavasta kohteesta. Sen vuoksi kyseisellä lähestymistavalla kyetään ymmärtämään kehitettävää kohdetta kokonaisvaltaisesti. (Ojasalo ym. 2014, 52–55.) Tärkeää on tavoitella laajaa tietoa suppeasta joukosta, jonka avulla pystyttäisiin vastaamaan kysymyksiin miksi ja miten. Tapaustutkimuksessa on kysymys hyvin pienestä tutkittavasta joukosta, jopa vain yhdestä. (Kananen 2012, 35.)

Ensimmäisenä askeleena tapaustutkimuksessa on tutustuminen tutkittavaan ilmiöön. Tutkittavasta ilmiöstä tunnistetaan aiempien tietojen avulla kehittämistä vaativat asiat. Kehittämissuhteissa luonnollista kuitenkin on, että kyseiset kehittämistä vaativat asiat voivat muuttua tai niitä muokataan prosessin aikana. Tapaustutkimuksissa on usein kysymys ihmisen toiminnan tutkimisesta spesifisessä tilanteessa, joten tiedonkeruumenetelmäksi soveltuvat esimerkiksi haastattelut. Haastatteluiden avulla asiantuntijat antavat oman näkemyksensä ilmiöstä esitettäviin kysymyksiin miksi ja miten. Asiantuntijoilta kerätyn tiedon todenperäisyyttä voidaan tutkia muiden menetelmien avulla, kuten esimerkiksi vertailuanalyysin avulla. (Ojasalo ym. 2014, 52–55.) Tapaustutkimusta ei toteuteta ainoastaan yhden menetelmän avulla vaan tietoa kerätään esimerkiksi havainnoimalla, haastattelemalla ja erilaisten dokumenttien avulla. Monilähteisyys onkin tapaustutkimuksen perusedellytys dokumentaation ohella. Dokumentaatioissa on kyse siitä, että tutkimusaineistosta tulee selvittää lukijalle tulkintojen päätelyketju. (Kananen 2012, 35.)

Laadullisen tutkimuksen kohteena Täydellinen liikuntakuukausi -projekti

Täydellinen liikuntakuukausi -projekti järjestettiin ensimmäisen kerran vuonna 2014 ja sen vuoksi ilmiöstä oli hyvin vähän aikaisempaa tietoa. Ilmiön ainutlaatuisuuden takia opinnäytetyössä selvitettiin mistä kyseisessä ilmiössä oli kysymys. Näin ollen laadullinen tutkimusmenetelmä toimi opinnäytetyön tutkimusotteena. Opinnäytetyön tekijöille oli rakentunut alustava kuva projektista ja ilmiöstä jo ennen tutkimuksen aloittamista. Kuva oli rakentunut projektipäällikkö Hannu Korhosen kanssa käytyjen keskusteluiden pohjalta. Projektiin liittyviä keskusteluita käytiin lokakuun ja tammikuun välisenä aikana ennen kuin yhteistyöstä toimijoiden välillä lopullisesti päätettiin opinnäytetyön merkeissä tammikuun puolella välissä.

Opinnäytetyössä tutkittiin ihmisten toimintaa verkostoitumista hyödyntäneessä projektissa. Projektin rakentumista, eri toimijoiden merkitystä sekä verkostoitumisen toimivuutta pystyttiin tarkastelemaan laadullisella tutkimusotteella. Tutkimuskohde oli suppea ja siitä tavoiteltiin mahdollisimman syvällistä tietoa. Opinnäytetyön tavoitteena ei ollut yleistää ilmiöstä tutkittuja asioita vaan tapauskohtaisesti rakentaa tutkittavasta ilmiöstä kokonaisvaltainen kuva. Tutkimuksessa haluttiin lähestyä tutkittavaa ilmiötä niin markkinoinnillisesta kuin taloudellisestakin näkökulmasta. Opinnäytetyön tekijät pyrkivät rajaamaan laajaa tutkimusta mahdollisimman paljon, jotta konkreettisia ja luotettavia kehitysehdotuksia olisi mahdollista tuottaa.

Laadullisen tutkimuksen lähestymistavaksi soveltui tapaustutkimus, koska tutkimuksessa tutkittiin ilmiötä sen omassa toimintaympäristössään ja yksi tutkimuksen tavoitteista oli tarjota kehitysehdotuksia toimeksiantajalle. Tapaustutkimuksen vaatimusten mukaisesti tietoa kerättiin tutkimuksessa usean eri menetelmän avulla. Yhtenä tutkimusmenetelmänä käytettiin haastatteluita, joiden avulla asiantuntijat antoivat oman näkemyksensä ilmiöstä esitettäviin kysymyksiin miksi ja miten. Asiantuntijoilta kerättyä tietoa verrattiin vertailuanalyysin avulla muihin vahvasti verkostoitumisen avulla toteutettuihin projekteihin. Tapaustutkimuksen ja monipuolisen lähestymisen avulla Täydellinen liikuntakuukausi -projekti säilytti monimuotoisuutensa opinnäytetyössä.

6.2 Aineiston hankinta

Opinnäytetyössä aineisto hankittiin dokumenttien, haastatteluiden sekä vertailuanalyysin avulla. Tärkein aineisto kerättiin haastatteluiden avulla, jotka toteutettiin Täy-

dellinen liikuntakuukausi -projektissa toimineille ydinryhmän henkilöille sekä vertailevan analyysin valittujen projektien projektipäälliköille. Dokumenttien kautta hankitut tiedot ja aineistot auttoivat valmistautumaan kyseisiin haastatteluihin. Dokumentit tukivat myös tulosten, tulkintojen, johtopäätösten ja kehitysehdotuksien rakentumista.

6.2.1 Dokumenttianalyysi

Dokumenttianalyysissä on tarkoitus tutkia asioita kirjallisesta muodosta. Dokumenttianalyysissä käytetty kirjallinen aineisto on yleisesti koottu kommunikatiivisesta, verbalisesta tai symbolisesta aineistosta. (Ojasalo ym. 2014, 136.) Kirjallinen aineisto jaotellaan yleisesti kahteen luokkaan: yksityiset dokumentit ja joukkotiedotuksen tuotteet (Tuomi & Sarajärvi 2009, 84).

Dokumenttianalyysi laadullisessa tutkimuksessa

Laadullisessa tutkimuksessa hyödynnettävät kirjalliset aineistot ovat esimerkiksi aiemmat tutkimukset, tilastot ja raportit. Monimutkaisissa tapauksissa, kuten projektit joissa tiedot ovat jakautuneet usealle eri ihmiselle, kirjallinen aineisto voi olla jopa ainoa tapa päästä ymmärrykseen tapauksen yksityiskohdista. Kirjallista aineistoa on myös mahdollista käyttää apuna haastatteluja suunniteltaessa. (Koskinen ym. 2005, 130–132.) Varsinkin liiketaloustieteellisissä tutkimuksissa kirjalliseen muotoon kootua aineistoa käytetään jatkuvasti hyväksi (Koskinen ym. 2005, 130).

Tutkimuksessa hyödynnetyt dokumentit

Opinnäytetyön aiheena ollut Täydellinen liikuntakuukausi -projekti oli monisäikeinen ilmiö. Ilmiön sisäistämisen apuna käytettiin yksityisiä dokumentteja sekä joukkotiedotuksen tuotteita. Yksityisiä dokumentteja olivat projektin viestintäsuunnitelma ja loppuraportti, ELY-raportti, projektin talouden pääkirja sekä liikuntaorganisaation Valon tuottama ideakirja sekä EU:n rakennerahastolle lähetetty hakemus. Opinnäytetyössä tutkittiin myös projektin budjettisuunnitelmaa sekä verrattiin sitä toteutumaan (liite 1). Yksityiset dokumentit opinnäytetyötä varten tulivat projektipäällikkö Hannu Korhoselta. Joukkotiedotuksessa projektista tiedotettiin mm. paikallislehdissä: Länsi-Savossa 58 kertaa, Viikkoset-lehdessä yhdeksän kertaa, Kaupunkilehdessä neljä kertaa sekä kaupungin henkilöstölehti Helmessä kaksi kertaa. Projektista oli myös tietoa sen

omalla sivustolla internetissä. Näiden lisäksi projekti mainittiin 9.10.2014 mennessä 5 740 internet-julkaisussa. Dokumenteista tehdyt tulkinnat huomioitiin ja hyödynnettiin projektiorganisaatiolle suunnattujen haastatteluiden suunnittelussa, toteutuksessa ja analysoinnissa.

Myös vertailuanalyysissä hyödynnettiin kirjalliseen muotoon saatettua materiaalia. Haastatteluiden suunnittelussa sekä haastatteluiden analysoinnissa käytettiin hyväksi tutkittavien projektien loppuraportteja. Kaksi loppuraporttia löytyi internetistä ja yksi saatiin projektipäällikön kautta sähköpostitse. Vertailuanalyysissä hyödynnettiin myös pienissä määrin kahden tutkittavan projektin internet-sivuja.

6.2.2 Haastattelut

Ihmisten haastattelemine ja haastatteluiden teko on yksi yleisimmistä tiedonkeruun menetelmistä (Ruusu vuori & Tiittula 2005, 9). Haastattelu, ja sen ainutlaatuisuus tiedonkeruun menetelmänä, perustuu suoraan verbaaliseen vuorovaikutukseen tutkittavan asian kanssa. Haastattelun avulla pyritään saamaan mahdollisimman todenmukaista tietoa tutkittavaan asiaan liittyvistä aihealueista. Haastattelijan tehtävänä on muodostaa tutkimustietoa haastattelun aikana haastateltavalle esille nousseista mielipiteistä, ideoista, kokemuksista ja tunteista. (Tanskanen ym. 2003.)

Haastatteluiden muodot

Puolistrukturoitu haastattelu muodostuu kaikille haastateltaville samanlaisina ja samassa järjestyksessä esitettävistä kysymyksistä. Erona strukturoituun haastatteluun on se, että puolistrukturoidussa haastattelussa vastaamisessa ei käytetä valmiita vastausvaihtoehtoja, kuten strukturoidussa haastattelussa. (Aaltola & Valli 2007, 27.) Haastateltu henkilö saa siis vastata kysymyksiin omin sanoin ilman rajoitteita (Tanskanen ym. 2003). Teemahaastattelu on yksi puolistrukturoiduista haastattelumuodoista. Teemahaastattelussa aihealueet ovat kaikille haastateltaville samat, mutta mahdolliset kysymykset aihealueiden sisällä vaihtavat muotoaan ja järjestystään tapauskohtaisesti. (Ruusu vuori & Tiittula 2005, 11.) Yleensä haastattelut ovat yksilöhaastatteluja, mutta ne voivat olla myös pari- tai ryhmähaastatteluja (Tanskanen ym. 2003).

Haastattelun suunnittelu

Haastattelua suunniteltaessa on tärkeää määrittää haastatteluille oikeanlaiset haastattelutavat sekä heidän määrä. Laadullista tutkimusta toteutettaessa on tärkeää onnistumisen ja luotettavuuden kannalta, että haastatteluiden pohjalta saadaan haluttu määrä tietoa. Liian suuresta aineistosta on vaikea tehdä tarkkoja johtopäätöksiä ja pienestä aineistosta on mahdotonta tehdä tilastollisia yleistyksiä. Edellä mainitun kohderyhmän määrittelyn lisäksi tulee haastattelun suunnittelussa ottaa huomioon käytännön toteutukseen liittyviä tekijöitä, kuten missä, milloin ja kuinka haastattelu toteutetaan. Teema-haastattelun teemoitusta tulee pohtia ja rajata tilanteen vaatimalla tavalla, sekä laatia tukilista teemahaastattelun teemojen sisältävistä asioista, joita halutaan selvittää. Itse haastattelun sisältö tulee suunnitella loogisesti eteneväksi kokonaisuudeksi. Puoli-strukturoidun haastattelun kysymykset tulee suunnitella valmiiksi ja niiden tulee olla helposti ymmärrettäviä. (Tanskanen ym. 2003.)

Ihmisten saaminen haastateltavaksi voi osoittautua haasteeksi. Ensimmäisen yhteydenoton teko on oleellisessa osassa siihen suostuuko haastateltava haastatteluun. Sopivimman yhteydenottotavan pohtimisessa on syytä ottaa huomioon millaisia toteutettavan tutkimuksen aihe ja tutkimusongelma ovat. Näiden pohjalta tehdään päätös, lähetetäänkö haastateltavalle kirje, sähköposti vai otetaanko kontakti puhelimitse. (Aaltonen & Valli 2007, 38–39.) Haastattelevalle on oleellista kertoa tutkimuksen aihe ja keskeinen sisältö sekä miksi juuri hänet on valittu haastateltavaksi. Tärkeää on myös kertoa haastattelun luottamuksellisuudesta ja vapaaehtoisuudesta sekä siitä, että haastattelu tullaan nauhoittamaan. (Tanskanen ym. 2003.) Haastattelun nauhoittaminen mahdollistaa aineistoon palaamisen jälkikäteen sekä haastattelun uudelleen analysoinnin. Itse haastattelussa haastattelijan on vaikeaa käsitellä kaikkea tietoa tutkimusta varten. Tästä syystä on tärkeää, että haastatteluihin voidaan palata jälkikäteen syvemmän kuvan saamiseksi. Onnistunut nauhoitus on tärkeässä roolissa haastattelujen onnistumisessa. Tästä syystä sen suunnittelun ja toteutuksen eteen tulee nähdä vaivaa. (Ruusuvoori & Tiittula 2005, 14–15.)

Haastatteluiden toteutus

Ensimmäiset haastattelut opinnäytetyössä toteutettiin Täydellinen liikuntakuukausi -projektissa suuressa roolissa toimineille Tiina Maczulskijlle ja Hannu Korhoselle. Tiina Maczulskij oli projektin ydinryhmän jäsen ja hän oli myös vastuussa avajaista-

pahtumasta. Hannu Korhonen toimi projektin projektipäällikkönä ja oli selkeästi suurimmassa roolissa koko projektin toteutuksessa. Kyseisiin haastatteluihin valittiin haastattelumuodoksi teemahaastattelu (liite 2), jossa kysymyksiä ei aseta etukäteen, mutta aihealueet rajataan selkeästi. Teemahaastattelun avulla tutkittiin kyseisten henkilöiden näkemykset projektin vahvuuksista sekä kehityskohdista verkostoitumisen näkökulmasta. Teemahaastatteluista ja muista dokumenteista kerätyillä aineistolla valmisteltiin benchmarking-haastattelut (liite 3), joissa käytettiin haastattelumuotona puolistrukturoitua menetelmää. Kyseisessä menetelmässä kaikille haastateltaville esitetään samat kysymykset identtisessä järjestyksessä. Puolistrukturoitu haastattelumenetelmä mahdollisti projektien vertailemisen tutkittavaan projektiin. Vertailtavat projektit olivat hyvin erilaisia kuin tutkittava projekti, joten puolistrukturoitu haastattelumenetelmä mahdollisti fokuksen säilyttämisen tutkittavissa asioissa. Näin ollen varmistettiin kehitysehdotusten siirrettävyys parhaalla mahdollisella tavalla.

Täydellinen liikuntakuukausi -projektiin liittyvät teemahaastattelut toteutettiin kasvotusten, jotta tarvittaessa pystyttiin tulkitsemaan haastateltavien elekieltä. Ydinryhmän jäsentä Tiina Maczulskija haastateltiin kokoushuoneessa Mikkelin kaupungintalolla. Kokoushuone oli varattu yhdeksi tunniksi. Kyseinen haastattelu oli ainoa opinnäytetyössä toteutetuista haastatteluista, joka toteutettiin selkeän ajallisen raamin sisällä. Projektipäällikköä Hannu Korhosta haastateltiin hänen omassa kodissaan. Haastattelun ilmapiiri oli selkeästi vapautunein muihin haastatteluihin verrattuna. Opinnäytetyön vertailuanalyysiä varten tehdyt puolistrukturoidut haastattelut toteuttamaan puhe-limitse, koska haastateltavat asuivat eri paikkakunnilla. Opinnäytetyön haastattelut toteutettiin huhtikuussa vuonna 2014. Kaikki haastattelut olivat yksilöhaastatteluita ja haastatteluiden aikana tilanteessa ei ollut mukana muita toimijoita kuin haastateltavat ja haastattelijat. Kaikkien haastatteluiden kesto oli noin yksi tunti.

Haastatteluiden sisältö suunniteltiin opinnäytetyössä kattamaan jokainen teoreettisen viitekehyksen osa-alue: tapahtuman järjestäminen ja niiden markkinointi, verkostoituminen sekä projektibudjetointi. Haastattelut toteutettiin kolmen aihealueen ympärille, jotka olivat projektin järjestäminen, markkinointi ja viestintä sekä taloushallinto. Teemahaastatteluissa hyödynnettiin tukilistaa (liite 4), jonka avulla haastateltavat pystyivät tarvittaessa tekemään tarkentavia kysymyksiä. Tukilista oli koottu aihealueittain. Puolistrukturoituun benchmarking-haastatteluun käytettiin samoja aihealueita kuin teemahaastattelussa, mutta niiden sisälle asetettiin useita tarkentavia kysymyksiä,

joiden avulla vertailuanalyyseissa saatiin vastauksia haluttuihin kysymyksiin. Tarkentavat kysymykset rakennettiin teemahaastattelussa käytetystä tukilistasta.

Haastatteluihin valittuja avainhenkilöitä lähestyttiin ensimmäisen kerran puhelimitse noin puolitoista viikkoa ennen toivottua haastattelun ajankohtaa. Puheluissa esiteltiin opinnäytetyön tekijät, aihe sekä tavoitteet ja perusteltiin kuinka kyseinen henkilö edesauttaisi opinnäytetyöprosessia. Kaikki haastatteluihin valitut ja toivotut henkilöt suostuivat vapaaehtoisesti haastateltavaksi. Kaksi päivää ennen haastattelua haastateltaville lähetettiin aihealueet sähköpostitse. Haastatteluissa saattoi olla kysymyksiä, joihin haastateltavan täytyi valmistautua. Sähköpostissa esiteltiin uudelleen opinnäytetyö sekä siihen liittyvät olennaiset asiat. Kaikille haastateltaville kerrottiin, että haastattelut nauhoitetaan, äänitetty materiaali muutetaan kirjalliseen muotoon, kirjallinen sisältö analysoidaan ja analysoitua materiaalia hyödynnetään tutkimuksessa. Edellä mainittuihin toimintoihin jokainen haastateltava antoi hyväksyntänsä.

6.2.3 Benchmarking

Benchmarking, eli suomeksi vertailuanalyysi tai vertailukehittäminen, on suunnitelmallinen prosessi, jossa toimintaa organisaatioiden, tai sen osien välillä, verrataan pyrkien tunnistamaan parhaita käytäntöjä niiden toiminnassa (Ojala & Vartiainen 2006, 71; Vänskä 2014). Vertailuanalyyseissä avulla organisaation omaa toimintaa kehitetään oppimalla parhaita käytäntöjä muilta toimijoilta ja integroimalla saadut opit osaksi omaa toimintaa. Vertailuanalyyseissä käyttö osana organisaatioiden kehittämistoimintaa on yleistä. Nykyisin se on jopa organisaatioiden yleisimmin käytetyin toiminnan tehostaja. (Ghete 2015.)

Kehityskohteiden tunnistaminen

Oleellinen osa analysointia on vertailu, joka on osa benchmarking toimintaa aina. Tavoitteena ei ole kuitenkaan laittaa vertailtavia toimijoita paremmuusjärjestykseen, vaan tunnistaa vertailevan arviointitutkimuksen silmin oman toiminnan vahvuudet ja kehityskohteet. Toiminnan tavoitteena on saada tietoa, jota pystytään hyödyntämään omassa toiminnassa, ja tunnistaa niin sanottuja ”gappeja” eli rakoja, joita on hyvin vaikea havaita ilman vertailukohdan tarkastelua. (Ojala 2006, 23.) Esimerkiksi ilmaialalalla lentoyhtiölle selvitetty 55 minuutin keskimääräinen lentokoneen lentokentällä

oloaika ennen paluuta lähtökohteeseensa ei kerro suoranaisesti yritykselle onko sen toiminta hidasta vai nopeaa. Vertailemalla saatua tulosta alan muiden toimijoiden keskimääräiseen kentällä vietettyyn aikaan, voidaan omaa toimintaa ja sen mahdollista kehittämistä arvioida sekä tehdä tarvittavia johtopäätöksiä pohjautuen saatuihin tuloksiin. (Ghete 2015.)

Vertailuanalyysin mallit

Vertailuanalyysistä on olemassa useita erilaisia malleja sekä tyyppejä, mutta ne eivät sellaisinaan aina vastaa benchmarking-prosessin vaatimuksia. Tästä syystä benchmarking-mallia räätälöidään tilanteen mukaan sopivanlaiseksi. (Ojala & Vartiainen 2006, 117.) Yleisesti ottaen on olemassa neljä erilaista benchmarking-tyyppiä: organisaation sisäinen (internal), kilpaileva (competitive), prosesseihin kohdistuva (process) sekä geneerinen (generic). (Kelessidis 2000.) Yleinen tapa on jaotella nämä tyypit kahteen kategoriaan: sisäisiin ja ulkoisiin benchmarking-malleihin (Nevgi ym. 2005).

Organisaation sisäistä (internal) vertailuanalyysiä on esimerkiksi saman yrityksen eri osastojen välillä toteutettu vertaileminen. (Kelessidis 2000.) Kerätty, analysoitu ja vertailtu aineisto on tässä prosessissa organisaation omilta osastoilta saatua tietoa. Tästä syystä prosessin analyysin toteutus on organisaation sisällä helppoa, sillä tarvittut tiedot kulkevat yleensä nopeasti ja ovat helposti saatavilla. (Ojala & Vartiainen 2006, 24.) Sisäisen vertailun hyötynä on myös se, että vertailtavan kohteen etsiminen on varsin helppoa. Sisäisen vertailun jälkeen organisaatio voi myös siirtyä tekemään ulkoista vertailua, jonka avulla voidaan peilata toimintaa muihin organisaatioihin ja kehittää omaa toimintaa entisestään. (Nevgi ym. 2005.)

Kilpaileva (competitive), prosesseihin (process) kohdistuva sekä geneerinen (generic) benchmarking ovat ulkoisia benchmarking-muotoja. Ne keskittyvät vertailuun jonkun organisaation ulkopuolisen toimijan kanssa. Tästä syystä ne ovat enemmän aikaa ja vaivaa vaativia, kuin sisäinen benchmarking. (Kelessidis 2000.)

Kilpaileva (competitive) benchmarking on nimensä mukaisesti vertailua kilpaileviin organisaatioihin, jotka toimivat samalla alalla. Vertailun tavoitteena on selvittää syitä kilpailijoiden hyvään menestykseen. Kilpailevan benchmarking-muodon etuna ja haittana on se, että vertailtavat kohteet ovat usein hyvin samantyyllisiä, koska organisaati-

ot kilpailevat samalla alalla. Tämä helpottaa organisaatioiden toimien välistä vertailua, mutta tuo samalla esille sen haasteen, että kilpailevan luonteen takia halutun tiedon saaminen ei ole aina mutkatonta. Ratkaisuna tähän ongelmaan on etsiä organisaatioita, jotka toimivat geologisesti eri markkinoilla eivätkä näin ollen kilpaile toistensa kanssa. (Kelessidis 2000.)

Prosesseihin (process) kohdistuva benchmarking tarkastelee prosesseja, jotka ovat hyvin samanlaisia, mutta tapahtuvat eri organisaatioissa. Kyseisen tapaista vertailua voisi olla esimerkiksi lento- sekä hoiva-alan yritysten yhteistyö asiakkaiden ateriapalveluiden tuottamisen prosessin parantamiseksi. (Kelessidis 2000.) Prosessien tarkastelusta saadaan tietoa, jota hyödynnetään ongelmien ratkaisemissa ja kehityskohteiden määrittämisessä (Ojala & Vartiainen 2006, 24).

Geneeristä (generic), eli toiminnallista benchmarking-muotoa, käytetään hyödyksi kun halutaan omaksua jotain toiminnan kannalta keskeisiä toimia muiden alojen organisaatioilta. Koska geneerinen vertailuanalyysi ylittää toimialojen rajoja, ei saatujen tietojen perusteella voida tehdä kovin tarkkaa vertailua. Toiminnallinen vertailu tähtääkin organisaation toimien tutkimiseen. Tavoitteena on omaksua oppia oman organisaation vastaavan tyyliin toimiin. (Nevgi ym. 2005.) Tavoitteena voi olla esimerkiksi hahmottaa kuinka muut organisaatiot hyödyntävät teknologiaa osana yrityksen toimintaa ja poimia heidän toiminnastaan parhaita tekijöitä osaksi oman organisaation toimintaa. (Kelessidis 2000.)

Kehityskohtien tunnistaminen Täydellinen liikuntakuukausi -projektista

Tutkimusten perusteella havaitut Täydellinen liikuntakuukausi -projektin kehityskohdat huomioitiin vertailuanalyysin kohteita etsiessä ja valittaessa. Vaikka vertailtavia kohteita ei ollut vielä edes etsitty, tiedostettiin niiden poikkeavuus tutkittavasta projektista. Tämän vuoksi kehityskohteiden selkeällä määrittelyllä pyrittiin helpottamaan tutkittujen tietojen siirtäminen vertailukohteesta osaksi Täydellinen liikuntakuukausi -projektia.

Osa tutkimuksissa ilmenneistä Täydellinen liikuntakuukausi -projektin kehityskohdistä esitellään opinnäytetyön tässä vaiheessa, koska kyseisten kehityskohtien perusteella tehtiin vertailuanalyysissä kohteiden valinnat. Kehityskohtien avulla lukijalla rakentuu

käsitys perusteista, joilla vertailukohteet valittiin. Tutkitun projektin kehityskohtia olivat mm: projekti ei tavoittanut nuorten ikäluokkaa, tiedonkulku projektissa ei ollut riittävän tehokasta ja projektipäällikkö oli ylityöllistetty

Tutkimuksen vertailuanalyysi oli prosesseihin sekä geneerisiin toimintoihin kohdistuvaa ulkoista analyysiä. Vertailuanalyysin kohteiden toimintaa ei ollut mahdollista liittää suoraan tutkittuun projektiin. Kohteista oli mahdollista kuitenkin oppia asioita projektin vastaavan tyylisiin toimintoihin.

Vertailuanalyysiin valitut projektit

Vertailuanalyysin pyrittiin valikoimaan mahdollisimman erilaisia projekteja. Vertailuanalyysiin valittiin kuudesta erilaisesta vaihtoehdosta kolme: MOPO-hanke, Suurjuhla-tapahtuma sekä Vipinä-osahanke. MOPO-hankekokonaisuus toteutettiin monialaisessa yhteistyöverkostossa Oulun kaupungissa 2009–2015 välisenä aikana. Pää toteuttajat olivat Oulun Diakonissalaitoksen Liikuntalääketieteellinen Klinikka sekä Oulun yliopisto. MOPO-hankekokonaisuuden tarkoituksena oli edistää pohjoissuomalaisten nuorten miesten hyvinvointia ja terveyttä. Suurjuhla-tapahtuma oli Suomen Partiolaiset – Finlands Scouter ry:n järjestämä partiolaisten Suurjuhla 7.-8.6.2014 Kymenlaaksossa, Kouvolassa. Suurjuhla kokosi yhteen reilut 8 000 osallistujaa ympäri Suomea. Vipinä-osahanke toteutettiin Vakka-Suomen seudulla 5.3.2012–31.3.2014 välisenä aikana ja sen tarkoituksena oli kehittää alueen sisäisiä ja alueiden välisiä monitoimiverkostoja. Vipinä-osahankkeessa toimijoita oli mukana yksityiseltä, julkiselta sekä kolmannelta sektorilta. Osahankkeen tavoitteena oli kehittää hyvinvointi- ja liikunta-alan yritystoimintaa ja toimijoiden verkostomaista yhteistyötä sekä luomaan uusia palvelukonsepteja ennaltaehkäisevään terveydenhoitoon.

Vertailuanalyysin valintojen perusteet

Valinnat pohjautuivat projektien loppuraportteihin. Yhtenäistä valituissa vertailukohteissa oli verkostoitumisen vahva rooli toteutuksessa, projektit olivat päättyneet vuoden sisällä opinnäytetyön aloittamisesta sekä projektit olivat saavuttaneet niille asetetut tavoitteet. Kaikista vertailuanalyysiin valituista projekteista pyrittiin etsimään sisäiseen ja ulkoiseen viestintään hyväksi havaittuja työvälineitä parantamaan tiedonkulkua tulevissa Täydellinen liikuntakuukausi -projekteissa. MOPO-hanke ja Suurjuh-

la-tapahtuma olivat molemmat hyvin vahvasti nuorille suunnattuja, ja osittain jopa nuorten suunnitteleimia. Kyseisistä vertailukohdista haettiin apuvälineitä nuorten tavoittamiseen ja liikuttamiseen.

MOPO-hankkeeseen ja Vipinä-osahankkeeseen liittyi liikunnan lisääminen kohde-ryhmässä, kuten myös tutkittavaan projektiin. Vipinä-osahankkeessa Vakka-Suomen liikunta- ja hyvinvointialojen yritysverkosto, julkinen sektori sekä kolmas sektori pyrkivät yhteistyöllä saavuttamaan tavoitteet. Vipinä-osahankkeesta etsittiin kehitysehdotuksia yritysten mukaan saamiseen. Vipinä-osahankkeen loppuraportista esille tulleita yritysverkoston toimintaan liittyviä käytännön-toimia tutkittiin vertailuanalyysin avulla tarkemmin.

Suurjuhla-tapahtumassa oli useita vastuualueita projektiin liittyen, joten vertailuanalyysillä pyrittiin löytämään hyviä työkaluja projektiorganisaation hallintaan sekä vastuunjakamiseen. Suurjuhla-tapahtuma oli myös taloudellisesti kannattava ja projektista pyrittiin havaitsemaan kehitysehdotuksia taloudenhallintaan. Lisäksi kaikista vertailuanalyysin kohdista pyrittiin tunnistamaan tapoja, joilla pystyttäisiin verkostoitumisen avulla pienentämään kustannuksia.

Kaikki kolme vertailuanalyysin kohdetta poikkesivat toisistaan ajaltaan sekä muodoltaan. MOPO-hanke, jossa oli neljä osahanketta, oli kestoaltaan viisivuotinen. Kestoltaan kaksivuotinen Vipinä-osahanke oli osa isompaa hankekokonaisuutta nimeltä **LIIKETTÄ!** Suurjuhla-tapahtuman koko prosessi kesti 19 kuukautta. Projektin tarkoituksena oli järjestää kaksipäiväisen tapahtuma, joten kyseisellä ominaisuudella se erosi muista vertailuanalyysin kohteista selkeästi.

Vertailuanalyysiin valikoitujen projektien löytäminen

Vipinä-osahanke ja MOPO-hanke löydettiin internetistä Google-hakupalvelun avulla. MOPO-hanke valikoitui internetistä löydetyn KesäAction2013-projektin avulla. KesäAction2013 oli MOPOTuning-osahankkeen alainen projekti, joka oli yksi MOPO-hankkeen neljästä osahankkeesta. KesäAction2013-projektin tavoitteena oli 13–19 vuotiaiden liikuttaminen kesäaikana. Koko hanketta päädyttiin tutkimaan yksittäisen KesäAction2013-projektin sijasta hankkeen monivuotisen toiminnan vuoksi. Suurjuhla-tapahtuma valikoitui tutkittavan ilmiön projektipäällikön Hannu Korhosen suosi-

tuksen välityksellä. Opinnäytetyön tekijöitä suositeltiin olemaan yhteydessä valtakunnalliseen liikuntaorganisaatio Valoon, Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskukseen sekä liikunnan ja kansanterveyden edistämissäätiöön LIKESiin laadukkaita vertailukohtia etsiessään. Valon yhteyshenkilö ei nähnyt mahdollisuutta auttaa opinnäytetyössä ja LIKESin yhteyshenkilöön ei saatu yhteyttä. ELY-keskuksen yhteyshenkilö oli halukas auttamaan opinnäytetyö prosessia ja suositteli ottamaan yhteyden Järvi-Suomen partiolaisten järjestösihteerin Katri Kaukoseen. Järjestösihteerin Katri Kaukonen ohjasi edelleen ottamaan yhteyden Järvi-Suomen toiminnanjohtajaan Pipsa Wilhemsiin. Toiminnanjohtaja Wilhems suositteli vertailukohdevaihtoehtoiksi Kosmos15- sekä Suurjuhla-tapahtumia. Kosmos15 on tuleva tapahtuma, joten sitä ei tutkimuksessa otettu vertailtavien kohteiden vaihtoehtoksi.

Vertailuanalyysistä pois jääneet projektit

Loppuraporttien perusteella vertailuanalyysiin ei valittu seuraavia projekteja: Liikkuva seurakunta -hanke 2014–2016, suunnistustapahtuma Kuopio-Jukola 2014 sekä Terveystyö liikunta-apteekista 2011–2013. Opinnäytetyön tekijät saivat suosituksen Täydellinen liikuntakuukausia -projektiorganisaatiolta tutkia seurakuntien toimintaa verkostoitumisen näkökulmasta, koska Mikkelin seurakunnan toiminta oli ollut erittäin tehokasta Täydellinen liikuntakuukausi -projektin yhteydessä. Siten yhdeksi vaihtoehtoksi vertailuanalyysin etsittiin seurakuntaan liittyvä liikunnallinen projekti. Vertailuanalyysin vaihtoehtoksi valikoitui Liikkuva seurakunta -hanke. Hanketta ei voitu valita vertailuanalyysiin, koska kyseinen hanke oli edelleen meneillään eikä siitä ollut tarjolla väliraportteja.

Täydellinen liikuntakuukausi -projektissa oli kysymys pidemmän ajan toiminnasta. Sen takia tutkimukseen ei nähty järkeväksi ottaa kahta erilaista yhden viikonlopun tapahtumaa. Suunnistustapahtuma Kuopio-Jukola 2014 -tapahtumassa oli kysymys Suurjuhla-tapahtuman tapaan kahden päivän tapahtumasta. Suurjuhla-tapahtuma valittiin suunnistustapahtuma Kuopio-Jukola 2014 -tapahtuman sijasta, koska Suurjuhla-tapahtuma oli selkeämmin suunnattu nuorille. Suurjuhla-tapahtuman loppuraportin graafinen ilme oli hyvä ja tapahtuman markkinoinnissa hyödynnettiin mediapersoona Arman Alizadia. Kyseiset asiat vahvistivat myös päätöstä valita Suurjuhla-tapahtuma vertailuanalyysiin.

Terveystyötyä liikunta-apteekista 2011–2013 oli Vipinä-osahankkeen kanssa samasta hankekokonaisuudesta nimeltä LIIKETTÄ! Tutkimukseen ei nähty järkeväksi ottaa kahta saman hankkeen osahanketta. Vipinä-osahanke valittiin vertailukohteeksi, koska kyseisen osahankkeen loppuraportissa oli tuotu esille käytännön toimia ihmisten tavoittamiseen. Vertailuanalyysin avulla pyrittiin selvittämään, olisiko kyseisiä välineitä mahdollista integroida tuleviin Täydellinen liikuntakuukausi -projekteihin.

6.3 Aineiston analyysi

Tutkimukseen valitut menetelmät olivat vahvasti sidoksissa toisiinsa. Dokumenttianaalyysin avulla tutkittiin Täydellinen liikuntakuukausi -projektin budjettisuunnitelmaa sekä toteutunutta. Budjetista ja kustannusten toteutumisesta löydettyjen eroavaisuuksien sekä opinnäytetyön teoreettisen viitekehyksen, projektin loppuraportin ja projektiin liittyvien dokumenttien avulla valmistauduttiin haastatteluihin, joilla pyrittiin selvittämään Täydellinen liikuntakuukausi -projektin onnistumisia ja kehityskohteita verkostoitumisen näkökulmasta. Tutkitun kohteen projektiorganisaatioille suunnatut haastattelut loivat pohjan vertailuanalyysille. Vertailuanalyysi oli suunnattu kolmelle vertailuun valitulle projektille, joista etsittiin kehitysehdotuksia Täydellinen liikuntakuukausi -projektin tunnistettuihin kehityskohtiin. Vertailuanalyysissä toteutetut haastattelut nauhoitettiin ja äänitteet muutettiin kirjalliseen muotoon. Kirjalliseen muotoon muutetulle materiaalille tehtiin sisällön analyysi. Sisällän analyysistä kirjoitetaan tarkemmin alaluvussa 6.3.1. Menetelmien analysointitavat tulee tuntea, jotta johtopäätökset pystytään tekemään luotettavasti.

6.3.1 Dokumenttien ja haastatteluiden analyysi

Analysointi vaiheessa tutkimuksessa saadaan selville, minkälaisia vastauksia tutkimusongelmiin on mahdollista saada. Kyseinen asia voi johtaa myös siihen, että analysoinnin yhteydessä vasta ymmärretään, kuinka tutkimusongelma tulee asetella. Analysointi tulee tehdä aineiston keräämisen ja järjestämisen jälkeen. (Hirsjärvi ym. 2209, 221–223.)

Dokumenttien analysointi

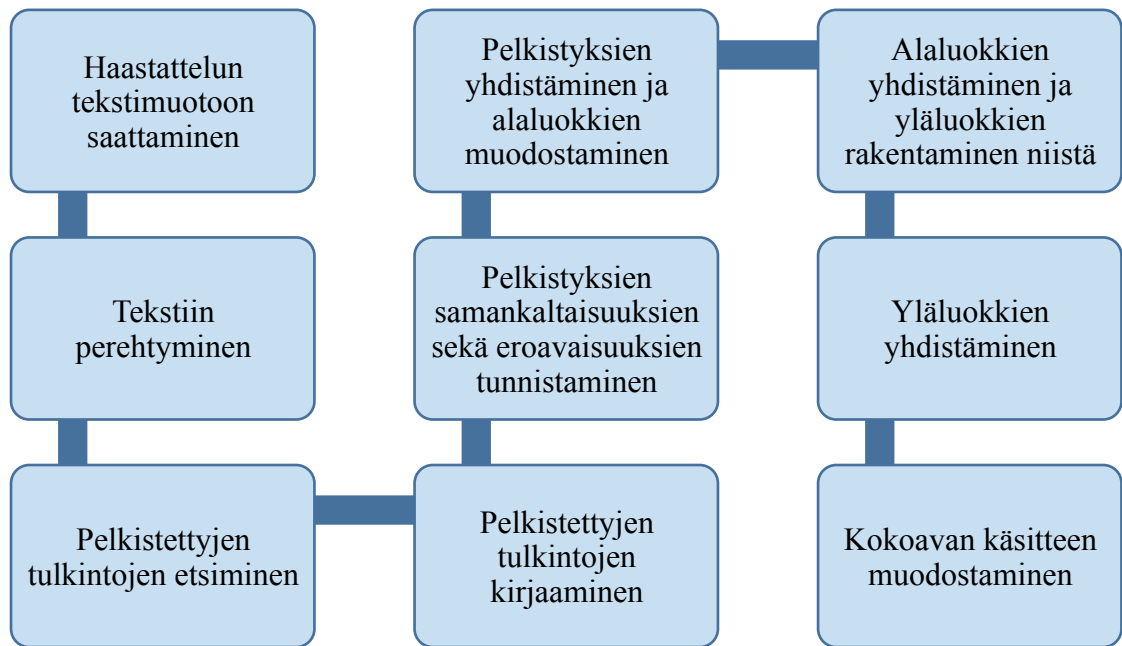
Dokumenttianalyysin vahvuus on sen vahva asiayhteys kehitettävään kohteeseen. Analysoinnissa tavoite on tutkia järjestelmällisesti aineistoja ja luoda selkeä sanallinen tai määrällinen kuvaus tutkittavasta kohteesta. Keskeisimpiä analyysintapoja ovat sisällön analyysi ja sisällön erittely. (Ojasalo ym. 2014, 136–137.) Sisällön analyysissä pyritään kuvamaan kirjallisten aineistojen sisältöä sanallisesti, jotta aineistojen merkitys selkenee. Tärkeää on säilyttää aineiston todellinen informaatio. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 108.) Sisällön erittelyssä aineistoja analysoidaan taas siten, että sisältö pystytään kuvailemaan määrällisesti esimerkiksi numeroin. Menetelmät eivät poissulje toisiaan. Sisällön analyysin jälkeen on mahdollista sanallisesti rakennetusta aineistosta jatkamaan sisällön erittelyyn, jossa tutkitaan esimerkiksi valitun avainsanan esiintyminen materiaaleissa. (Ojasalo ym. 2014, 136–137.) Sisällön analyysistä puhuttaessa kyseisiä käsitteitä ei yleisesti nähdä järkeväksi edes erotella (Tuomi & Sarajärvi 2009, 107).

Haastatteluiden analysointi

Haastatteluiden jälkeen saadut tuotokset tulee muuntaa verbaalisesta äänitteestä kirjoitettuun muotoon, jotta haastattelujen varsinainen analysointi voidaan toteuttaa. Tästä vaiheesta käytetään nimitystä litterointi. Litteroinnin tarkoituksena on auttaa tutkijoita oleellisten tekijöiden tunnistamiseen haastatteluista. Haastattelujen puhtaaksi kirjoittaminen tekstimuotoon on osa tutkimuksen luotettavuutta ja dokumentointia. Mikäli haastattelu tarkoituksena on tarkastella myös haastattelun vuorovaikutusta, tulee litteroinnin sisältää myös huomioita haastateltavan eleistä, kuten äänenpainosta, äänenkäytöstä ja katseesta. Tutkittavat asiat ja niiden laatu määrittävät sen, kuinka syvästi aineistoa tulee litteroida. (Ruusuvaori & Tiittula 2005, 16.)

Haastatteluiden sisältöanalyysi

Laadullisessa tutkimuksessa aineiston sisältöanalyysi jaotellaan teorialähtöiseen ja aineistolähtöiseen sisällönanalyysiin. Aineistolähtöisen, kuten esimerkiksi haastattelun, sisällönanalyysi voidaan jaotella kolmivaiheiseksi prosessiksi: aineiston pelkistämiseen, aineiston ryhmittelyyn ja teoreettisten käsitteiden luomiseen. Kuva 18 on esimerkki haastatteluaineiston sisältöanalyysin etenemisestä. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 107–108.)



KUVA 18. Haastattelun sisällönanalyysin eteneminen (Tuomi & Sarajärvi 2009, 108–109)

Aineiston käsittely perustuu yksinkertaisuudessa loogisuuteen, jossa aineisto pilkotaan pieniksi osiksi ja sen jälkeen kootaan yhdeksi loogiseksi kokonaisuudeksi. Selkeyden säilyttäminen on tärkeää koko prosessin ajan. Haastattelun selkeään tekstimuotoon saattaminen mahdollistaa sisällön analysoinnin. Aineiston pelkistämisen selkeys taas mahdollistaa monimuotoisen ja runsaan materiaalin analysoinnin. Pelkistämässä menetelmänä voidaan käyttää esimerkiksi teemakortistoa. Sen ideana on pilkkoa haastattelun sisältö myöhempää tutkimista varten. Esimerkkinä voidaan käyttää kymmenen markkinointipäällikön haastattelua, joiden pohjalta on kirjoitettu haastatteluja tekstimuotoon melkein sadan sivun verran. Kyseisen sivumäärän läpikäynti vastauksia etsiessä on hidasta ja tehotonta. Teemakortisto-menetelmässä tekstiin upotetaan erilaisia koodeja, joiden avulla pystytään havaitsemaan tärkeimpiä asioita tutkittavaan asiaan liittyen nopeasti. Kyseinen koodi voi olla vaikka VIEMEN (viestinnän menestystekijä). Kyseisellä hakusanalla on mahdollista jälkeinpäin etsiä nopeasti kaikki kyseiseen asiaan liittyvät sitaatit. (Ojasalo ym. 2014, 137–142.)

Haastatteluiden analysoinnin toteutus opinnäytetyössä

Opinnäytetyössä kaikki haastattelut nauhoitettiin ja muutettiin kirjalliseen muotoon. Haastatteluiden sisältöön tutustuttiin kirjallisessa muodossa aluksi kokonaisvaltaisesti. Kokonaisvaltaisen tarkastelun jälkeen pelkistettyjä tulkintoja oli mahdollista havaita.

Tehdyt havainnot jaoteltiin koodeilla, jotka olivat avainhenkilöt, syvät hyödyt, yhteistyön tulokset, markkinointi, rekrytointi, joukkoistaminen, viestintä, projektipäällikkö, taloushallinto sekä yleistä. Koodien avulla teemahaastattelut ja puolistrukturoidut haastattelut koottiin omiksi kokonaisuuksiksi. Yhteisten tekijöiden tunnistamisen jälkeen toteutettiin edelleen jaottelu. Esimerkiksi markkinointi jaoteltiin edelleen markkinointiin ja sosiaaliseen markkinointiin sekä rekrytointi yleiseen rekrytoimiseen ja nuorten rekrytoimiseen. Täydellinen liikuntakuukausi -projektin teemahaastattelujen sekä vertailuanalyysin puolistrukturoitujen haastattelujen analysoinnissa käytettiin samoja koodeja ja jaotteluja, jotta tulkintojen, johtopäätösten ja kehitysehdotuksien rakentaminen olisi mahdollista.

Tutkimuksessa päädyttiin aineiston pinnalliseen litterointiin, koska haastateltavien eleillä ja äänenpainoilla ei ollut vaikutusta aineiston sisältöön, rakentumiseen tai analysointiin. Vertailuanalyysissä haastattelut toteutettiin puhelimitse, joten eleiden tulkinta ei kyseisissä haastattelussa tullut edes vaihtoehdoksi. Opinnäytetyössä toteutettiin viisi haastattelua, jotka kaikki nauhoitettiin ja litteroitiin. Haastatelluiden nauhoittamiselle sekä haastatelluiden sisällön käyttämiselle tutkimukseen on pyydetty haastateltavien lupa. Kaikki haastateltavat antoivat luvan käyttää nauhoitettuja materiaaleja tutkimuksessa. Alkuperäiset ääninauhat haastatteluista ja niistä litteroidut materiaalit ovat tallennettuna Google Drive -pilvipalveluun, jonne molemmilla opinnäytetyön tekijöillä on pääsyoikeudet. Litteroidut haastattelut sekä alkuperäiset nauhoitukset ovat tarvittaessa kaikkien saataville.

Dokumenttien analysoinnin toteutus opinnäytetyössä

Opinnäytetyössä verrattiin Täydellinen liikuntakuukausi -projektin budjettisuunnitelmaa syntyneisiin kustannuksiin. Projektin budjettisuunnitelmassa 50 000 euron rahoitus oli jaoteltu viiteen kustannuspaikkaan. Syntyneet kustannukset selvisivät projektin talouden pääkirjasta. Talouden pääkirjaa ei ollut jaoteltu samaisiin kustannuspaikkoihin budjettisuunnitelman kanssa. Opinnäytetyön tekijät kohdistivat talouden pääkirjasta kustannukset yksi kerrallaan budjettisuunnitelman viiteen kustannuspaikkaan. Kohdistaminen hyväksytettiin Täydellinen liikuntakuukausi -projektipäällikkö Hannu Korhosella ennen kuin sitä hyödynnettiin opinnäytetyössä. Hyväksynnän jälkeen budjettisuunnitelmasta ja syntyneistä kustannuksista luotiin Microsoft Excel-taulukko, jossa selkeästi esiteltiin taloudelliset eroavaisuudet eri kustannuspaikoilla.

Opinnäytetyössä hyödynnettiin niin tutkittavan kuin vertailtavienkin projektien loppuraportteja. Loppuraporttien tutkimiseen käytettiin ajatuskarttaa. Ajatuskartan keskiössä oli projekti, josta haarautui opinnäytetyön tekijöiden mielestä tärkeimmät ja mielenkiintoisimmat kohdat omiksi osa-alueiksi. Jokaiseen osa-alueeseen lisättiin prosessin aikana huomioita kyseiseen aiheeseen liittyen. Ajatuskartan avulla opinnäytetyön tekijät mm. suunnittelivat haastatteluihin tarkentavia kysymyksiä mielenkiintoisimmista loppuraporteissa ilmenneistä kohdista.

Täydellinen liikuntakuukausi -projektiin liittyviä joukkotiedotuksen tuotteita sekä EU:n rakennerahaston hakemusta, ELY-raporttia, viestintäsuunnitelmaa ja liikuntaorganisaatio Valon ideakirjaa hyödynnettiin projektiin liittyvässä ajatuskartassa. Kyseisiä dokumentteja ei analysoitu yhtä yksityiskohtaisesti kuin projektin loppuraporttia, budjettisuunnitelmaa ja talouden pääkirjaa. Vertailuanalyysissä kahden projektin internet-sivuja hyödynnettiin myös ainoastaan kyseisten projektien ajatuskarttojen tukena.

6.3.2 Benchmarking-analyysi

Kehittämiskohteet, jotka pystytään selväpiirteisesti ilmaisemaan, soveltuvat hyvin vertailuanalyysiin. Parhaassa tapauksessa vertailuanalyysissä selvinneet asiat voidaan liittää suoraan osaksi organisaation toimintaa. Organisaatioiden toiminta voi myös olla hyvin erilaista, että opittua tietoa joudutaan soveltamaan, jotta se voitaisiin hyödyntää. Vertailuanalyysiprosessin tarkoituksena on oppia muilta menestyneiltä organisaatioilta hyväksi havaittuja toimintamalleja. (Ojasalo ym. 2014, 186.)

Benchmarking-prosessi

Vertailuanalyysi voidaan nähdä yksitoista askelmaisena prosessina, joka alkaa kehitettävän kohteen tunnistamisella. Koko prosessi vaatii tarkkaa, huolellista ja organisoitua toimintaa, jotta onnistunut vertailuanalyysi voidaan toteuttaa. Vertailuanalyysi etenee yksitoista askelmaisena prosessina

- 1) Kehitettävän palvelun, prosessin tai toiminnan tunnistaminen
- 2) Benchmarking-työryhmän luonti organisaatiossa
- 3) Vertailtavien organisaatioiden valinta

- 4) Tiedonkeruumenetelmien valinta ja kyselyn suunnittelu
- 5) Kyselydatan hankinta
- 6) Organisaatioiden välisten erojen tunnistaminen saadun datan perustella
- 7) Kehityskohteiden tunnistus
- 8) Tulosten esittely omille keskeisille tekijöille
- 9) Kehittämistoimien suunnittelu
- 10) Kehittämistoimien toteutus
- 11) Arviointikriteereiden mahdollinen uudelleenarviointi ja päivitys (Kelessidis 2000; Ojala & Vartiainen 2006, 72)

Vertailuanalyysin positiivinen vaikutus ylittyy yli yksittäisen prosessin kehittämisen. Vertailu luo oppimisen kulttuuria organisaation sisällä. Organisaation sisäinen oppimisen kulttuuri on avainasemassa jatkuvan kehityksen, laadun ja kilpailukyvyn edistämisessä. (Kelessidis 2000.)

Vertailuanalyysin toteuttaminen opinnäytetyössä

Kehitettävien toimintojen tunnistamisessa tutkitusta kohteesta hyödynnettiin projektin yksityisiä dokumentteja, joukkotiedotuksen tuotteita sekä haastatteluita, jotka toteutettiin kahdelle Täydellinen liikuntakuukausi -projektissa toimineelle keskeiselle henkilölle. Tutkittavaan projektiin liittyen opinnäytetyössä haastateltiin projektipäällikkö Hannu Korhosta sekä projektin ydinryhmän jäsentä Tiina Maczulskija, joka vastasi myös avajaistapahtuman järjestämisestä. Vertailuanalyysiä toteuttivat molemmat opinnäytetyön tekijät Jon Lahti ja Iiro Memonen. Vertailtavien projektien valintaan Lahti valitsi kuusi vaihtoehtoa, joista lopulliseen vertailuanalyysiin valittiin molempien opinnäytetyöntekijöiden toimesta kolme. Tiedonkeruumenetelminä vertailuanalyysissä olivat dokumenttianalyysi sekä haastattelut.

Jokaisen vertailtavan kohteen loppuraporttia hyödynnettiin sekä haastattelun suunnittelussa että haastatteluiden analysoinnissa. Suurjuhla-tapahtumasta saatiin vertailuanalyysia varten myös budjetti ja toteutuneet kustannukset haastattelun jälkeen. Haastatteluihin valikoitiin ja pyydettiin jokaisen vertailuanalyysiin valitun projektin projektipäällikkö. Kaikki pyydetty projektipäälliköt suostuivat haastatteluun. Haastattelut toteutettiin puhelimitse ja ne kestivät noin tunnit. Haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin, jonka jälkeen litteroitu materiaali analysoitiin sisällön erittelyllä. Analysoidusta mate-

riaalista etsittiin kehitysehdotuksia liittyen tunnistettuihin kehityskohteisiin Täydellinen liikuntakuukausi -projektissa. Tulokset esiteltiin keskeisille tekijöille opinnäytetyön välityksellä, jonka jälkeen toimeksiantaja sai itse valita haluamansa toimet kyseisten tulkintojen, johtopäätösten ja kehitysehdotuksien pohjalta. Opinnäytetyössä vertailuanalyysi toteutettiin näin ollen yhdeksän askelman prosessina. Teoriassa esiintyneet vaiheet 10 ja 11, kehittämistoimien toteutus sekä arviointikriteereiden mahdollinen uudelleenarviointi ja päivitys, jäivät toimeksiantajan toteutettavaksi.

7 VERKOSTOITUMISEN TEHOSTAMINEN PROJEKTISSA

Seitsemänten lukuun on koottu tutkimuksen tulokset. Luku koostuu kolmesta alaluvusta: Täydellinen liikuntakuukausi -projektin budjettivertailu, Täydellinen liikuntakuukausi -projektin onnistumiset ja kehityskohteet sekä verkostoitumisen hyödyntäminen projektin toteutuksessa. Tutkitun projektin onnistumiset ja kehityskohteet sekä verkostoitumisen hyödyntäminen projektin toteutuksessa sisältävät molemmat yhdeksän alalukua, joihin on koottu tutkimuksissa tärkeimmiksi nousseet asiat.

7.1 Täydellinen liikuntakuukausi -projektin budjettivertailu

Dokumenttianalyysissä vertailtiin Täydellinen liikuntakuukausi -projektin budjettia toteutuneisiin kustannuksiin. Budjettisuunnitelmaan oli kirjattu kustannuksia viidelle kustannuspaikalle: viestintä ja tiedotus, henkilöstökulut, toimistokulut, matkakulut sekä koulutus, pilotit ja seminaarit. Yhteensä budjetti oli 50 000 euroa ja se ylittyi 3,29 %:lla eli 1 643,76 eurolla. Seuraavaksi on avattu jokaisen kustannuspaikan budjettia sekä verrattu sitä toteutumaan.

Henkilöstökuluiksi projektille oli budjetoitu 20 000 euroa. Kyseiset kustannukset ylittivät 20,96 %:lla ja olivat yhteensä 24 192,93 euroa. Suurin kuluerä oli projektihenkilön palkat, 16 773 euroa. Kyseinen summa ei sisällä palkan sivukuluja. Tilapäisiä palkkoja sekä kuukausipalkkoja, ilman sivukuluja, oli maksettu 484,40 euron edestä. Palkan sivukuluja oli yhteensä 6 936 euroa.

Viestintään ja tiedotukseen oli budjetoitu 10 000 euroa. Kyseiset kustannukset ylittivät 59,41 %:lla ja olivat yhteensä 15 941,14 euroa. Suurin kuluerä oli ostetut tiedotuspalvelumaksut 7 725,20 euroa. Ostettuja tiedotuspalvelumaksuja ei ollut kirjattu sa-

malla nimikkeellä budjetin suunnitelmaan. Budjetti oli alimitoitettu viestinnän ja tiedotuksen osalta jokaisella suunnitellulla osa-alueella. Esimerkiksi lehtikampanjan budjetti 1 500 euroa ylittyi toteutuman ollessa 2 175,80 euroa sekä radiokampanjan budjetti 1 500 euroa ylittyi toteutuman ollessa 1 860 euroa.

Koulutukseen, pilotteihin ja seminaareihin oli budjetoitu 15 000 euroa. Kyseiset kustannukset alittuivat 36 %:lla ja olivat yhteensä 9 599,28 euroa. Suurin kuluerä oli muut ostetut palvelut 3 678,20 euroa. Ainoa suoraan vertailtava kustannuspaikka oli avajaiset, johon oli budjetoitu 3 000 euroa. Toteutuma avajaisten kustannuksista oli 3 122,53 euroa. Muiden ostettujen palveluiden ja avajaisten jälkeen kolmanneksi suurin kuluerä oli kokous- ja neuvottelukulut, 1 289,14 euroa.

Toimistokuluihin oli budjetoitu 3 000 euroa. Kyseiset kustannukset alittuivat 70,24 %:lla ja olivat yhteensä 892,75 euroa. Budjettiin oli kirjattu puhelinkuluiksi 200 euroa ja ESLi, hallinto sekä muut 2 800 euroa. Toteutuneet kuluerät olivat taloushallintopalvelut (796,83 euroa) sekä laskut (185,92 euroa).

Matkakuluihin oli budjetoitu 2 000 euroa. Kyseiset kustannukset alittuivat 49,12 %:lla ja olivat 1 017,66 euroa. Budjettiin oli kirjattu Liikkuva koulu seminaari 150 euroa ja muut 1 850 euroa. Toteutuneet kuluerät olivat kilometrikorvaukset (534,06 euroa) hotelli ja muut majoitukset (309,50 euroa), matkaliput (164,60 euroa) sekä taksikulut (9,50 euroa).

7.2 Täydellinen liikuntakuukausi -projektin onnistumiset sekä kehityskohteet

Täydellinen liikuntakuukausi -projektissa keskeisenä tavoitteena oli nykyisillä resursseilla liikkumisen määrän ja yhteistyön lisääminen Mikkelin kaupungissa. Projekti toteutettiin yhteistyössä Mikkelin kaupungin, Etelä-Savon liikunnan ja valtakunnallisen liikuntaorganisaatio Valon kanssa. Projektissa pyrittiin tavoittamaan kaikki Mikkelin asukkaat. Keskeinen toimintatapa oli yhteisöjen edustajien henkilökohtainen kohtaaminen. Lisäksi Täydellistä liikuntakuukausi -projektia esiteltiin erillisissä tilaisuuksissa urheiluseuroille, eläkeläisjärjestöille, koulujen rehtoreille ja päivähoidon yksiköiden esimiehille. Projektin toteutusta edesauttoivat Jyväskylän Kasva Urheilijaksi -projekti, Liikunnan ja kansanterveystyön edistämissäätiö (LIKES), Kilpa- ja huippu-urheilun muutosyksikkö (KIHU) sekä Mikkelin ammattikorkeakoulun

(MAMK) Juvenian yksikkö. Projektissa tehtiin myös yhteistyötä paikallisten tiedostusvälineiden kanssa ja siinä järjestettiin koulutuksia liittyen eri-ikäisten liikkumiseen.

Täydellinen liikuntakuukausi -projektista haastateltiin projektipäällikkö Hannu Korhosta sekä ydinryhmän jäsentä Tiina Maczulskija, joka oli myös vastuussa projektin avajaistapahtuman järjestämisestä. Haastateltavat näkivät, että verkostoituminen ja yhteistyö olivat koko projektin toteutuksen ja onnistumisen kannalta välttämättömiä. Seuraavien yhdeksän alaluvun alle on koottu avainasioita haastateltavien antamista kommentteista koskien Täydellinen liikuntakuukausi -projektin onnistumisia sekä kehityskohteita verkostoitumisen näkökulmasta. Haastatteluiden aineistoa on tuettu projektiin liittyvien dokumenttien avulla.

7.2.1 Avainhenkilöt projektin menestystekijänä

Mikkelin kaupunginjohtajan Kimmo Mikanderin mukana oleminen antoi uskottavan kuvan toiminnasta heti alusta alkaen. Hän myös edesauttoi toimintojen eteenpäin viemistä kunnallisella tasolla. Valtakunnallisesta urheilujärjestö Valosta oli projektin ohjausryhmässä mukana ja omaa osaamista tuomassa Lisää liikettä -yksikön johtaja Pekka Nikulainen, viestinnän vastaava tuottaja Tuula Paataja sekä liikuntaolosuhteiden ja kuntayhteisöjen erityisasiantuntija Reijo Ruokonen. Liikuntaorganisaatio Valo palkkasi konsultti Jukka Pekkalan, joka edesauttoi projektin liikkeelle lähtöä ja oli projektiorganisaation tukena tarvittaessa koko projektin ajan. Projektin ohjausryhmässä oli myös ELY-keskuksen Euroopan sosiaalirahaston asiantuntija Pia Pirskanen.

Tiina Maczulskijn näki, että Täydellinen liikuntakuukausi -projektissa ohjausryhmän alle luotu ydinryhmä koottiin onnistuneesti mieltien sanoman välityksen tehokkuutta halutuissa kohderyhmissä. Kohderyhmiä tarkasteltiin projektissa ikäryhmiin jaotellen. Ikäryhmät olivat lapset, koululaiset, nuoret, työikäiset ja ikäihmiset. Organisaatioista valittiin yhteistyöhön avainhenkilöitä, joiden avulla pystyttiin tavoittamaan kohderyhmän henkilöt eri toimintaympäristöistä.

”Verkostojen kautta viestiminen onnistui tavoittamaan mahdollisimman monet henkilöt, tarvittaessa erittäin tehokkaasti. Esimerkiksi verkostossamme toimi Mikkelin koulutoimenjohtaja ja hänen avullaan

pystyimme varmistamaan kaupungin rehtorien tavoitettavuuden.” (Tiina Maczuls kij, ydinryhmän jäsen)

Projektin toteutuksesta vastaavalla projektipäälliköllä oli apunaan vastuualueille valikoituja vastuuhenkilöitä. Vastuuhenkilöiksi valikoitui toimijoita, joiden hyvällä asennoitumisella ja tahtotilalla oli mahdollista saavuttaa asetetut tavoitteet. Vastuuhenkilöt kykenivät omalla toiminnallaan innostamaan muita tekijöitä osallistumaan projektin toteuttamiseen ja tavoitteiden saavuttamiseen. Onnistuneen verkostoitumisen ansiosta projektista tuli ”menestystarina”. Projektin vastuualueet rakentuivat seuraavien henkilöiden ympärille: projektipäällikkö Hannu Korhonen, avajaistapahtuma Tiina Maczuls kij, varhaiskasvatus Kimmo Kurki, perusopetus Matti Seppänen, nuoret Antti Mattila, työikäiset ja yrittäjät Matti Kurtti, seniorit Seppo Tiihonen, kulttuuri Matti Karttunen, digitaaliset ratkaisut Juha Ropponen sekä Urheiluseurat Juha Putkonen ja Juuso Kangaskorpi.

Projektipäällikkö Hannu Korhosen mielestä kannattaa tarkkaan pohtia ketä pyydetään mukaan. Mukaan pyydettyjen tulisi tuoda omalla innostuneisuudellaan ja panoksellaan energiaa myös muiden toimintaan. Projektipäällikkö Korhonen kertoi, että kaikki projektiin pyydetty henkilöt lähtivät mukaan. Haasteena tulevilla projekteilla projektipäällikkö Korhonen näki kaikkien halukkaiden ja innokkaiden tekijöiden löytämiseen sekä osallistuttamisen projektin toimintaan.

7.2.2 Vastuun jakaminen projektin sisäisessä verkostossa

Projekti toteutettiin uusilla toimintamuodoilla ja -malleilla. Konkreettisia projektiin soveltuvia valmiita verkostoja projektilla ei ollut, potentiaaliset yhteistyökumppanit täytyi tunnistaa ja tämän jälkeen rakentaa niistä verkosto. Verkostojen tunnistaminen ja rakentaminen vei paljon aikaresursseja, mutta alusta alkaen hyvin rakennettu verkosto mahdollisti projektin sujuvan eteenpäin viemisen. Projektissa tunnistettiin se, että nopealla aikataululla jonkun uuden luominen vaatii aina yhden pisteen, josta toimintaa johdetaan. Sen avulla varmistetaan, että kokonaisuus pysyy hallinnassa.

Projektin sisäiset vastuualueet

Projektissa jaettiin vastuualueita ja niille nimitettiin omat vastuuhenkilöt. Tällä tavoiteltiin projektin sujuvaa eteenpäin viemistä sekä projektipäällikön työmäärän vähentämistä. Vastuualueiden työnkuvat eivät kuitenkaan olleet riittävän selkeästi jaoteltu projektin alkuvaiheessa. Vastuualueiden vastuuhenkilöt olivat projektipäällikön tavoin kiireisiä koko projektin ajan ja heidän työtään helpotti projektipäällikön apu eri asioiden ratkaisemisessa sekä hoitamisessa. Sen takia projektipäällikön apuna toimineet vastuuhenkilöt työllistivät projektipäällikköä projektin aikana.

”Projektin aikana asioita ratkaistiin liikaa projektipäällikön ja vastuuhenkilöiden yhteistyönä. Toimintaa on kehitettävä tulevaisuudessa siten, että jokaisella vastuuhenkilöllä on oma ryhmänsä, joka pystyy ratkaisemaan kyseisen vastuualueen toimintaan liittyviä kysymyksiä. Projektipäällikkö ei pysty tekemään enempää kuin mitä päivässä on tunteja. Voidaan sanoa, että projektipäällikkö oli ylityöllistetty.” (Hannu Korhonen, projektipäällikkö)

Projektipäällikön suuri työmäärä heijastui haasteena pitää kokonaisuus kasassa läpi koko projektin. Projektin ydinryhmän jäsen Tiina Maczulskij uskoi, että projektipäällikkö tarvitsee kyseisen kaltaisessa projektissa työparin tai apulaisen. Työparin tai apulaisen avulla projektipäällikkö pystyisi keskittymään projektin kannalta kaikkein olennaisimpiin töihin. Töiden jakaminen kuitenkin vaatii projektipäälliköltä taitoa jakaa työt oikeille tekijöille. Huonosti suunniteltu työnjako voi johtaa tilanteeseen, jossa väärin tehtyjä töitä joudutaan korjaamaan projektin aikana tuhlaten siihen kallisarvoista aikaa.

Projektin sisäisen viestinnän välineet

Projektin sisällä käytettiin monenlaisia viestinnänvälineitä tietojen ja taitojen jakamiseen. Pääsääntöisesti viestinnän välineet olivat henkilökohtaiset tapaamiset ja kokoukset, puhelinsoitot, tekstiviestit sekä sosiaalinen media. Nopeassa viestinnässä hyväksi havaittiin tekstiviestit sekä puhelinsoitot. Projektissa ei otettu käyttöön uusia viestinnän menetelmiä vaan tietoisesti päätettiin nopeasti etenevässä projektissa pysyä tutuisissa ja turvallisissa viestinnän välineissä.

Johtoryhmän jäsen Tiina Maczulskij näki, että esimerkiksi sähköpostiin vastaamisessa on aina oma kynnyksensä. Maczulskij myöntää myös, että kiireessä pitkät sähköpostiviestit jäivät joskus lukematta projektin aikana. Tulevaisuudessa olisi hyvä olla nopeampia viestinnän välineitä kommunikointia varten. Henkilökohtaisten tapaamisten ja kokousten avulla kyettiin jakamaan tietoja ja taitoja erittäin hyvin, mutta esimerkiksi ydinryhmän kokoaminen, joka koostui hyvinkin erilaisista toimijoista, yhteen pisteseen projektin aikana oli erittäin haastavaa.

7.2.3 Ulkoisten verkostojen rakentaminen projektissa

Projektiorganisaatio tiedosti ihmisten vahvan yksin tekemisen kulttuurin. Yksin tekemisen kulttuurin vuoksi monet kehityskelpoiset toimet ja suunnitelmat pysähtyvät heti alkuvaiheessa. Yksin tekeminen on vaikeaa ja raskasta, eivätkä välttämättä yhden henkilön taidotkaan riitä kaiken hallintaan. Verkostoitumisen avulla projektissa pyrittiin osoittamaan, että yhdessä tekemällä, osaamista ja resursseja jakamalla, voidaan onnistua ja kaiken lisäksi saavuttaa kustannussäästöjä.

Toimivin tapa projektissa kohdata kaikki Mikkelin kaupungin asukkaat oli verkostoituminen eri organisaatioiden kanssa. Verkostoituminen mahdollisti myös organisaatioiden välisten tietojen ja taitojen jakamisen. Verkostoitumisen kautta organisaatioilla oli mahdollisuus oppia uusia asioita muiden toimintatavoista. Organisaatioiden lisäksi myös jokainen mikkeliläinen pyrittiin saamaan osaksi projektin yhteistyökumppaniverkosta ideoimaan liikunnan ja yhteistyön lisäämistä kaupungissa.

Projektiin yhteistyökumppaneita pyydettiin mukaan kysymyksellä ”millä tavalla omalla toiminnallanne voisitte olla lisäämässä liikkumista ja yhteistyötä Mikkelin kaupungissa?” Mukaan lähteneet yhteistyökumppanit halusivat omalla panoksellaan auttaa projektia saavuttamaan tavoitteensa. Potentiaalisille yhteistyökumppaneille kerrottiin heti alusta alkaen, että projekti tullaan toteuttamaan pienellä budjetilla ja tavoitteena on nykyisillä resursseilla lisätä liikuntaa sekä yhteistyötä. Yhteistyökumppaneiden panos oli joko liikkumisen ja yhteistyön lisäämisen organisaation sisällä tai pyrkimys vaikuttaa koko kaupungin liikkumisen ja yhteistyön lisääntymiseen. Hannu Korhonen näki, että yhteistyön aloittaminen vaatii yhden tai useamman seuraavista elementeistä: molemmat hyötyvät, yhteinen ongelma tai yhteinen intressi. Osa toimi-

joista, jotka kieltäytyivät yhteistyöpyynnöstä suunnitteluvaiheessa, kiinnostuivatkin projektin toimintamallista myöhemmässä vaiheessa.

”Oli mielenkiintoista nähdä kuinka yhteistyöpyynnön suunnitteluvaiheessa torjuneet toimijat ottivat yhteyttä projektin toteutuksen aikana ja kysyivät pääsisivätkö vielä osaksi projektin toteutusta.” (Hannu Korhonen, projektipäällikkö)

Projektipäällikkö Hannu Korhosella oli periaate, jonka mukaan kaikki yhteistyöhön halukkaat toimijat otettiin mukaan osaksi projektia. Kaikkiin yhteistyöehdotuksiin reagoitiin rakentavasti, eikä kenellekään annettu kieltävää vastausta. Käyttökelvottomimpiakin ehdotuksia lähdettiin ideoimaan eteenpäin.

Projektipäällikkö Hannu Korhosen näkemys oli, että viestintää eri yhteistyökumppaneihin ja verkostoihin olisi pitänyt toteuttaa aktiivisemmin projektin aikana. Aktiivisen viestinnän toteuttamisen ongelmaksi muodostui erittäin rajallinen henkilöstönmäärä sekä siitä johtuvat aikataululliset haasteet. Aktiivisemmalla viestinnällä yhteistyökumppaneiden suuntaan olisi pystytty asioiden viemistä eteenpäin parantamaan ja nopeuttamaan. Projektipäällikkö Korhonen näki myös, että sosiaalista mediaa paremmin hyödyntämällä kyettäisiin projektin toteutuksen aikana olemaan aktiivisemmin yhteydessä yhteistyökumppaneihin. Tapaamiset olisivat myös tilanteita, jossa ihmiset kohdattaisiin aidosti ja löydettäisiin entistä parempia sekä syvempiä yhteistyömahdollisuuksia. Projektin aikana isompia tapaamisia ja kokouksia eri sidosryhmien kanssa ei toteutettu. Esimerkiksi yrityksille tietoja ja taitoja jaettiin pitkälti sähköpostitse, puhelimitse sekä sitten pienemmän ryhmän tapaamisilla.

7.2.4 Projektin markkinointi ja viestintä verkostoitumisen avulla

Projektin viestintäsuunnitelma rakennettiin projektipäällikkö Hannu Korhosen ja liikuntaorganisaatio Valon viestinnän vastaavan tuottajan Tuula Paatajan yhteistyönä. Suunnitelmassa oli selkeästi jaoteltu viestinnän tavoitteet, pääviestit sekä viestinnän kohderyhmät, toimenpiteet ja vastuuhenkilöt. Projektissa tiedostettiin, että markkinointi ja viestintä tulee tehdä ammattilaisten kanssa, jotta se oikeasti onnistuu. Projektin omien kotisivujen kautta tapahtuman viestinnän lisäksi valtakunnallinen liikuntaorganisaatio Valo vastasi Sport.fi-nettisivustolle tuotetun materiaalin julkaisusta.

Paikallisten tiedotusvälineiden halu yhteistyöhön auttoi kustannustehokkaasti suunnittelun sekä toteutuksen markkinoimisessa ja viestinnässä. Markkinoinnista ja viestinnästä projektipäällikkö Hannu Korhonen antoi suuret kiitokset paikallisille tiedotusvälineille, joita olivat mm. Länsi-Savo, Viikkoset, Mikkelin Kaupunkilehti, Radio Mikeli sekä Etelä-Savon Radio. Tiedotusvälineet antoivat oman osaamisensa viestinnän ja markkinoinnin suunnitteluun sekä toteutukseen koskien Täydellinen liikuntakuukausi -projektia. Tiedotusvälineiden tekemät uutiset olivat myös koko projektin toteutuksen ajan myönteisiä ja kyseiset uutiset auttoivat tavoittamaan ihmisiä sekä aktivoimaan heidät itse ideoimaan liikkeen ja yhteistyön lisäämistä Mikkeliin.

”Verkostoitumisen onnistuminen viestintävälineiden kanssa oli erittäin tärkeää koko projektin onnistumisen kannalta. Projektissa edettiin erittäin nopealla aikataululla, siksi markkinointi ja viestintä oli asian esille tuonnissa todella tärkeässä roolissa.” (Hannu Korhonen, projektipäällikkö)

Tärkein asia, joka projektissa saatiin verkostoitumisen avulla paikallisilta tiedotusvälineiltä, oli heidän ammattimainen osaamisensa. Projektissa ei kuitenkaan päästy vahvasti tiedottamaan tiedotusvälineiden omien kanavien kautta. Sosiaalisen median välityksellä, esimerkiksi Twitterin, tiedotusvälineet kyllä jakoivat projektiin liittyviä tiedotteita.

Mainostoimisto KIXIT oli projektin toteutuksessa mukana alusta alkaen. Mainostoimisto suunnitteli graafisen ilmeen sekä loi markkinointimateriaalin yhdessä projektin organisaation kanssa. Mainostoimiston halu tehdä yhteistyötä edesauttoi projektin toteutuksen kustannustehokkaasti. Ammattilaisten käyttö vaatii kuitenkin aina jonkinlaisen rahallisen tai muun hyödyn tarjoamista vastapainona lainatulle taidolle ja osaamiselle.

Yhteistyökumppaneina olleiden yritysten välityksellä pyrittiin myös jollain asteella tiedottamaan projektista eteenpäin. Esimerkiksi haastateltavana olleen ydinryhmän jäsenen ja avajaistapahtuman vastuuhenkilön Tiina Maczulskijn työnantajan Mikke ry:n verkostoja käytettiin hyväksi. Mikke ry:n kaikille jäsenyrityksille lähetettiin sähköpostitse projektiin liittyvää tietoa.

7.2.5 Projektin markkinointi ja viestintä sosiaalisessa mediassa

Projektissa hyödynnettiin myös sosiaalisen median välineitä. Twitter oli suunnattu tiedostusvälineille ja sen avulla viestitettiin asiantuntijaorganisaatioille, jotka seurasiivat Mikkelin tapahtumia teemakuukauden aikana. Twitteriin valittu hashtag oli #liikkuvamikkeli. Facebookia käytettiin paikallisen viestimisen ja markkinoimisen välineenä. Facebookia hyödynnettiin tapahtuneiden kokeilujen esille nostamiseen sekä yleisesti eri tapahtumien markkinoimiseen. Facebook toimi projektin aikana sosiaalisista medioista parhaiten, sen kävijämäärät nousivat yli 10 000 käyntiin viikossa. Instagram oli myös käytössä ja sillä pyrittiin luomaan kontakti nuoriin. Instagramin avulla ei kuitenkaan tavoitettu haluttua kohderyhmää ja näin ollen Instagramin käyttö jäi vähäiseksi. YouTubeen oli lisätty myös projektille omat tunnukset. YouTubeen lisättiin koko projektin aikana yksi video, joka sisälsi tanssiohjeet Täydellinen liikuntakuukausi -projektin yhteiseen tanssiin, joka oli nimeltään TLKK Muuvi. Videolla on 1 003 näyttökertaa 17.4.2015 mennessä ja seitsemän oli tykännyt videosta kun taas kymmenen ei. TLKK Muuvi esiteltiin suurelle yleisölle avajaistapahtumassa, YouTubeen avulla tanssiin pystyi tutustumaan jo ennen tapahtumaa. Avajaistapahtumaan osallistui noin 1 700 koululaista ja heitä hyödynnettiin tanssin toteutuksessa kyseisessä tapahtumassa. Koululaiset olivat harjoitelleet tanssia opettajien ohjeistuksella esimerkiksi yhteisissä aamuavauksissa ja liikuntatunneilla.

Paikallislehti Länsi-Savon kanssa yhteistyönä toteutettu Ilo liikkua yhdessä nimisen valokuvakilpailun avulla pyrittiin markkinoimaan osallistujien kautta Täydellinen liikuntakuukausi -projektia. Kilpailun ideana oli, että osallistuja ottaa kuvan iloisesta yhteisestä liikuntahetkestä ja lähettää sen lehden toimitukseen. Kilpailuun pystyi osallistumaan projektin teemakuukauden aikana 22.8.–22.9.2014. Kilpailussa palkittiin raadin valitsema paras valokuva sekä kaikkien osallistujien kesken arvottiin tavara-palkintoja.

7.2.6 Julkisuuden henkilöt projektissa

Projektissa haluttiin alusta alkaen antaa ihmisille kuva, että jokainen Mikkelin asukas voi olla niin sanotusti paikallinen julkisuuden henkilö. Tällä pyrittiin laskemaan ideoinnin kynnystä ja osoittamaan, että jokaisen ideat ja toiminnat ovat arvokkaita eikä

niitä toteuttamaan tarvita ylhäältäpäin tulevia ohjeita. Projektissa pyrittiin aktivoimaan rohkaisemalla osallistumaan.

Julkisuuden henkilöiden hyödyntäminen projektissa

Esimerkiksi julkisuuden henkilöiden käyttöä pohdittiin tarkasti. Projektissa käytettiin julkisuuden henkilöitä avajaistapahtumassa sekä liikuntatestissä, jonka pystyi tekemään projektin kotisivuilla. Avajaistapahtumassa esiintymässä oli Jukka Poika ja puhumassa mm. Leena Harkimo. Harkimo valittiin siksi, koska hän on keskeinen vaikuttaja suomalaisessa liikuntapolitiikassa. Projektin kotisivuilta löytyvässä liikuntatestissä oli mahdollisuus selvittää, että kuka paikallinen julkisuuden henkilö liikkuu samalla tavalla kuin testin tekijä. Testissä oli mahdollista liikkua samalla tavalla kuin Heikki Hämäläinen, Lenita Toivakka, Kimmo Huotelin, Heino Lipsanen, Satu Taavitsainen, Kimmo Mikander, Antti Pennanen tai Tiina Maczulskij. Projektioorganisaatio piti kyseistä liikuntatestiä suosittuna ja onnistuneena. Voidaan kuitenkin sanoa, että julkisuuden henkilöiden hyödyntäminen oli vähäistä projektissa.

Avajaistapahtuma torilla 22.8.2014

22.8.2014 järjestetyn liikuntakuukauden avajaistapahtuman avulla pyrittiin mainostamaan Täydellinen liikuntakuukausi -projektia sekä kertomaan suurelle määrälle ihmisiä kokeilukulttuurin sanoma. Tapahtuman pääesiintyjäksi oli valittu Jukka Poika, jolla pyrittiin saamaan kaikenikäisiä ihmisiä osallistumaan avajaisiin. Paikan päällä olikin noin 4000 ihmistä. Avajaistapahtumasta vastannut Tiina Maczulskij näki, että kokeilukulttuurin sanoma ei välttämättä avautunut suurelle yleisöllä tapahtuman kautta.

”Väkeä oli avajaistapahtumassa hyvin. Meininki lähenteli karnevaalitunnelmaa ja tästä johtuen tapahtuman sanomaa oli vaikea saada perille suurelle yleisölle. Kyseisen kaltaisissa massatapahtumissa, jossa on pääesiintyjä, ihmiset eivät jaksa oikein kuunnella puhujia.”
(Tiina Maczulskij, ydinryhmän jäsen)

Avajaistapahtuman pääesiintyjä Jukka Poika oli avajaisissa ainoastaan laulamassa. Ydinryhmän jäsen Tiina Maczulskij kertoi, että Jukka Poikaa oli hyödynnetty aikai-

semmin haastattelun muodossa Digitaalinen Kaupunkiseikkailu -tapahtumassa. Tapahtuma järjestettiin Mikkelissä vuonna 2013. Jukka Pojan haastattelu oli kohdistettu nuorille ja siinä puhuttiin koulukiusaamisesta sekä itseensä uskomisesta. Maczulskij näki, että kyseisen julkisuuden henkilön avulla nuoret saatiin tulemaan paikan päälle ja ennen kaikkea heidät saatiin kuuntelemaan.

7.2.7 Nuorten tavoittaminen

Nuoria ei tavoitettu riittävän hyvin ja ikäryhmä jäi liian vähälle huomiolle koko projektin ajan. Teemakuukauden aikainen aktiivisuusmittaus eri ikäryhmille osoitti myös sen, että nuoret liikkuvat kaikista ikäluokista vähiten, selvästi alle liikuntasuositusten. Nuorten liikkumisen keskiarvot olivat 49–71 minuuttia päivässä. Projektin jälkeen todettiin, että nuoret ovat rohkeita, mutta heidän tulee ensin hyväksyä jokin asia keskuudessaan ennen kuin asia otetaan käytäntöön. Projektipäällikkö Hannu Korhonen myönsi, että nuorten kanssa epäonnistuttiin projektissa ja nuorten tavoittamiseen sekä aktivoimiseen täytyy löytää ratkaisuja tulevia tapahtumia silmällä pitäen.

Täydellinen liikuntakuukausi -projektin loppuraportissa kirjoitetaan, että kun halutaan vaikuttaa nuorten toimintoihin, heidät täytyy osallistuttaa. Myös Tiina Maczulskij uskoi, että nuorten luokse täytyy mennä jos halutaan vaikuttaa heihin. Nuorten osallistuttaminen kaikella tavalla osaksi projektia edesauttaisi heidän kanssaan toimimista.

”Nuorten avulla pystyttäisiin markkinoimaan asiaa eteenpäin muille nuorille. Kun toinen nuori kertoo asian perinteisten markkinointikeinojen sijasta, viesti menee huomattavasti paremmin perille.” (Tiina Maczulskij, ydinryhmän jäsen)

Projektipäällikkö Hannu Korhonen tapasi Mikkelin ammattikorkeakoulun oppilaskunnan puheenjohtajan. Tapaamisessa pohdittiin ammattikorkeakoulun opiskelijoiden osallistuttamista projektiin. Ammattikorkeakoulussa syyslukukausi alkoi kuitenkin kesken teemakuukauden, joten isompien prosessien vientiä eteenpäin opiskelijoiden toimesta ei nähty vaihtoehtona. Projektin aikana pyrittiin myös olemaan yhteydessä paikallisen lukion oppilaskunnan hallituksen puheenjohtajaan, tässä kuitenkin epäonnistuen. Projektin aikana lukiolaiset jäivät kokonaan prosessin ulkopuolelle.

7.2.8 Projektin taloudenhallinta

Suurin kuluerä projektissa oli henkilöstökulut. Henkilöstökuluja tulee aina kun projekteja toteutetaan ihmisten toimesta. Toiseksi eniten kustannuksia aiheutti markkinointi ja viestintä. Projektissa haluttiin toteuttaa markkinointi ja viestintä ammattilaisten avustuksella, jotta se olisi mahdollisimman tehokasta. Paikallisten tiedotusvälineiden ja mainostoimiston yhteistyö mahdollisti kustannustehokkaan toiminnan markkinoinnissa ja viestinnässä.

Täydellinen liikuntakuukausi -projektissa esimerkiksi hallinnolliset kulut olivat todella pienet, 892,75 euroa. Projektissa mietittiin tarkkaan, että jokaisen euron tulisi lisätä liikettä jollain asteella. Esimerkiksi erilaiset digitaaliset ratkaisut nähtiin useasti kalliiksi toteuttaa ja varmuutta liikkeen lisäämisestä ei ollut. Kun projektissa todettiin, että panostuksen suhde tuotokseen on heikko, toimea ei toteutettu. Kyseinen ajatusmaailma ohjasi taloudellisten resurssien kohdistamista koko projektin ajan.

Taloudellisten resurssien kohdistaminen henkilöstöön

Projekti toteutettiin hyvin kustannustehokkaasti 51 643,76 eurolla. Projektin yksi tavoitteista olikin, että nykyisillä resursseilla lisättäisiin liikuntaa ja yhteistyötä Mikkelissä. Verkostoituminen mahdollisti projektin toteutuksen kustannustehokkaasti. Taloudellisesta näkökulmasta projektin kehityskohtana nähdään, että henkilöstöön pitäisi tulevaisuudessa kohdistaa enemmän resursseja.

”Mielellään tässä olisi nähnyt, että olisi ollut muutama muukin henkilö palkattuna projektissa. Yksi henkilö vastaisi kokonaisuudesta ja hänen apunaan olisi toimijoita eri vastuualueilla, jotka vastaisivat esimerkiksi markkinoinnista ja viestinnästä sekä eri alaryhmien hallinnasta. (Hannu Korhonen, projektipäällikkö)

Projektipäällikkö Korhonen tiedosti, että projekti toteutettiin erittäin onnistuneesti pienillä resursseilla ja taloudellisten resurssien saamisessa on aina oma haasteensa. Hän näki, että valmiita verkostoja tulisi käyttää entistä tehokkaammin hyödyksi tulevaisissa projekteissa. Esimerkiksi Täydellinen liikuntakuukausi -projektissa mukana olleet Etelä-Savon Liikunta ry ja valtakunnallinen liikuntaorganisaatio Valo omaavat

henkilöitä, jotka toimivat ammatikseen markkinoinnin ja viestinnän alalla. Yhteistyökumppaneiden tieto ja taito pitäisi pystyä verkostoimaan entistä paremmin tulevaisuudessa osaksi projektin toteutusta.

Uudenlaisen toimintamallin haasteet

Projektipäällikkö Hannu Korhonen kertoi, että kokeilukulttuuriin perustuvassa ja täysin uudella konseptillä rakennetussa projektissa ei aina kyetty kertomaan etukäteen mitä seuraavaksi tulee tapahtumaan. Sen vuoksi esimerkiksi oikeanlaisia yhteistyökumppaneita ei aina ollut mahdollista lähestyä projektissa eikä heitä pystytty oikeassa aikataulussa aktivoimaan osaksi projektia. Oikein ajoitetuilla ja oikeanlaisilla yhteistyökumppaneilla olisi pystytty mahdollisesti säästämään joissain kustannuksissa.

”Verkostoitumiseen liittyen on tärkeä hahmottaa, että verkostoituminen vie paljon aikaa. Projekti toteutettiin nopealla aikataululla ja se aiheutti sen, että kaikkia mahdollisia verkostoja ei tavoitettu tai kohdattu. Jos prosessille olisi annettu enemmän aikaa, olisi pystytty laajentamaan verkostoa paljon enemmän ja syventämään verkoston sisältöä.” (Hannu Korhonen, projektipäällikkö)

Projektiorganisaatio oli kuitenkin erittäin tyytyväinen lopputulokseen vaikka projektissa toimittiin täysin tuntemattomalla toimintamallilla. Projektiorganisaatio uskoo, että projektin aikana tehtiin hyvin vähän huonoja valintoja ja projektin toteutuksessa päästiin nopeassa aikataulussa oikeaan suuntaan. Yhteensovittaminen vaati kuitenkin paljon resursseja koko projektin ajan.

Monessa erilaisissa projekteissa mukana ollut Täydellinen liikuntakuukausi -projektin ydinryhmän jäsen Tiina Maczulskij painotti, että taloudellisista asioista päättäminen täytyy olla kohdistettuna yhteen pisteeseen. Yhdestä pisteestä resursseja jaetaan erilaisiin tarpeisiin ja alueisiin, mutta taloudellinen päätösvalta pysyy alusta loppuun saakka yhden tai muutaman henkilön hallinnassa.

7.2.9 Projektin konkreettiset yhteistyöntulokset

Tiedotusvälineet olivat tärkeässä osassa tuloksellisesti onnistuneessa sekä kustannustehokkaassa projektissa. Tiedotusvälineille pyrittiin antamaan myös konkreettista hyötyä projektiin osallistumisesta. Projektiin liittyvä toiminta pyrittiin hyvällä taustatyöllä esivalmistelemaan ja tarjoamaan uutisoitaviksi eri tiedotusvälineille. Yhteistyönä myös pyrittiin kehittämään tiedotusvälineiden verkkosivuja sekä miettimään, että miten tiedotusvälineet voisivat hyötyä projektista verkkosivuillansa.

22.8.2014 järjestetty avajaistapahtuma projektille toteutettiin yhteistyönä eri organisaatioiden välillä. Tapahtuman toteutukseen pyydettiin osallistumaan kaikki tahot, jotka vain pystyttiin ja nähtiin projektiorganisaation toimesta järkeväksi. Avajaistapahtuman toteutuksessa oli mukana noin eri 30 tahoa. Yhteistyökumppaneiden määrän ja laadun ansiosta avajaistapahtuma kyettiin toteuttamaan edullisesti sekä näyttävästi.

10.9.2014 järjestetty eläkeläisten hyväntekeväisyystanssit kauppakeskus Stellassa toteutettiin eläkeläisjärjestöjen sekä sosiaali- ja terveysalan järjestöjen yhteistyönä. Alkuperäinen idea tansseille lähti kohderyhmältä itseltään. Eläkeläiset halusivat tanssia, mutta eivät nähneet Mikkelissä siihen riittäviä mahdollisuuksia. Idea otettiin vastaan Täydellinen liikuntakuukausi -projektiorganisaatiossa. Kyseinen tapahtuma kesti suunnittelusta toteutukseen viikon. Kyseinen tapahtuma oli hyvä esimerkki siitä, kuinka pystytään verkostoitumisen avulla toteuttamaan edullinen tapahtuma nopealla aikataululla. Tapahtuma oli erittäin suosittu ikäihmisten keskuudessa.

22.9.2014 järjestetyn Koko kaupunki liikkuu -popup-tapahtuman tarkoituksena oli saada koko kaupunki liikkumaan yhdeksi tunniksi samanaikaisesti kello 18.00–19.00 välisenä aikana. Toimintatapa oli se, että jokainen mikkeliäinen pystyi ilmoittamaan oman liikuntatapahtumansa lomakkeen avulla internetissä. Ilmoitettu tapahtuma merkittiin kalenteriin, jossa näkyi kaikki mahdollisuudet liikkua kyseisenä ajankohtana. Koko kaupunki liikkuu -popup-tapahtuma oli onnistunut ja sen yhteydessä todettiin, että ihmiset ovat kykeneväisiä halutessaan liikkumaan nopeallakin aikataululla. Tapahtuma oli liikuntakuukauden päätöstapahtuma.

7.3 Verkostoitumisen hyödyntäminen projektin toteutuksessa

Verkostoitumisen hyviä käytänteitä ja niiden avulla saavutettuja etuja tutkittiin vertailuanalyysin avulla. Kohteiksi valikoituvat MOPO-hanke, Vipinä-osahanke ja Suurjuh-

la-tapahtuma. MOPO-hankekokonaisuuden tarkoituksena oli edistää pohjoissuomalaisten nuorten miesten hyvinvointia ja terveyttä. Vipinä-osahankkeen tavoitteena oli kehittää hyvinvointi- ja liikunta-alan yritystoimintaa sekä toimijoiden verkostomaista yhteistyötä Vakka-Suomen seudulla. Suurjuhla-tapahtuma oli Suomen Partiolaiset – Finland Scouter ry:n järjestämä partiolaisten Suurjuhla 7.-8.6.2014 Kymenlaaksossa, Kouvolassa.

Haastateltavat näkivät, että ilman verkostoitumista projektia ei olisi pystytty toteuttamaan. Seuraavien yhdeksän alaluvun alle on koottu avainasioita projektien vertailuanalyysissä haastateltavien antamista kommentteista koskien verkostoitumisen hyödyntämistä projektin toteutuksessa. Haastatteluiden analysoinnin tukena on käytetty myös projektien loppuraportteja sekä Suurjuhla-tapahtuman budjettisuunnitelmaa ja kustannustenlaskelmaa.

7.3.1 Avainhenkilöt projektin toteuttamiseen

Projektin järjestämisen onnistumisessa kaikki vertailuanalyysin kohteet pitivät tärkeänä osaavien avainhenkilöiden löytämistä ja osallistuttamista toteutukseen. MOPO-hankkeessa loppuraporttiin oli kirjattu, että hankekokonaisuuden vahvuutena olivat sitoutuneet ja osaavat avaintoimijat. Suurjuhla-tapahtuman projektipäällikkö Emilia Mänttari mainitsi haastattelussa, että projektiorganisaatiolla täytyy olla toimiva ryhmädynamiikka sekä projektiorganisaatioon valittujen tulee ymmärtää tavoitteet ja heidän tulee olla sitoutuneita saavuttamaan ne. Suurjuhla-tapahtuman onnistumisen yhtenä tärkeimmistä kriteereistä projektipäällikkö Mänttari pitikin toimivaa ja motivoitunutta projektiorganisaatiota.

”Tapahtumaa järjestäessä kaikkien tärkein asia on, että johtamisesta vastuussa olevat henkilöt tekevät töitä yhteisen tavoitteen eteen ja tulevat toimeen keskenään. Toimiva johtoryhmä tukee hyvin alaryhmiä. Vastapainoisesti jos ylätasolla riidellään, se heijastuu myös alaryhmiin. Minulla oli projektinjohtajana mahdollisuus kasata näköiseni johtoryhmä ja tehdä kaikille selväksi, että tämä tulee viemään aikaa ja paljon. Valintoja tehdessä nimittäin piti tietää, että ketkä ovat valmiita sitoutumaan.” (Emilia Mänttari, projektipäällikkö Suurjuhla-tapahtuma)

Vipinä-osahankkeen projektipäällikkö Riikka Honkanen painotti antamassaan haastattelussa avainhenkilöiden löytämistä tärkeäksi myös yhteistyökumppaneista. Avainhenkilöiden kerääminen tapaamisiin projektin alkuvaiheessa mahdollisti koko projektin liikkeelle lähtemisen. Mainittavaa myös on, että Vipinä-osahankkeessa oli niin julkisen, yksityisen kuin kolmannenkin sektorin toimijoita. Varsinkin julkisella puolella asioiden vieminen eteenpäin voi olla haastavaa ja avainhenkilöt ovat silloin erittäin tärkeässä roolissa.

”Projektissamme oli mukana kaikkien sektorien edustajat. Jokaisen sektorin toimijoista täytyi löytää mukaan avainhenkilöt, jotka olivat oikeasti kiinnostuneet projektistamme, sen tavoitteista ja kokonaisuudessaan verkostomaisesta toiminnasta. Varsinkin julkisen sektorin liikuntatoimien vastuuhenkilöiden löytäminen ja mukaan saaminen auttoi huomattavasti projektin tavoitteiden saavuttamisessa. Kuntien päätöksenteko on kuitenkin oma maailmansa ja avainhenkilöiden avulla saatiin vietyä viestiä eteenpäin julkisella sektorilla.” (Riikka Honkanen, projektipäällikkö Vipinä-osahanke)

Vipinä-osahankkeessa Uudestakaupungista ja Laitilasta olivat mukana liikuntatoimen johtaja sekä liikuntas sihteeri. Esimerkiksi heidän avullaan saavutettiin projektissa oikea kanava viedä asioita eteenpäin julkisella sektorilla. Kyseisessä hankkeessa etsittiin avainhenkilöt kaikilta sektoreilta, ei pelkästään julkiselta. Avainhenkilöt pyrittiin vakuuttamaan asian tärkeydestä ja puhumaan sen jälkeen heidät osallistumaan tapaamisiin. Projektipäällikkö Riikka Honkanen painottikin, että avainsana onnistuneeseen verkostoitumiseen on juuri avainhenkilöiden osallistuttaminen potentiaalisista verkostoista.

7.3.2 Vastuun jakaminen projektin sisäisessä verkostossa

Suurjuhla-tapahtuma oli erittäin hyvä esimerkki eri vastuualueiden jakamisesta. Suurjuhla-projektiryhmä koostui projekti-, vara-, ohjelma-, huolto-, viestintä- ja talousjohtajasta sekä projektipäälliköstä. Projekti- ja varajohtajasta koostui työvaliokunta, joka valmisteli projektiryhmän kokouksia sekä ratkaisi tarvittaessa itsenäisesti yksittäisiä kysymyksiä. Sen avulla pystyttiin nopeuttamaan asioiden hoitamista ja eteenpäin viemistä.

”Meillä oli useita projektiryhmiä, joilla oli omat vastuuhenkilöt ja heidän allaan pienempiä työryhmiä. Työryhmät hoitelivat pienempiä palasia ja raportoivat niistä vastuuhenkilölle. Lisäksi vastuuhenkilöitä tuki ylhäältäpäin hankejohtajat, jotka hoitelivat lähinnä rahoitukseen liittyviä asioita.” (Emilia Mänttari, projektipäällikkö Suurjuhla-tapahtuma)

Ylhäältä sekä alhaalta tulevan tuen avulla projektipäälliköt pystyivät keskittymään projektissa oleellisten asioiden hoitamiseen. Itse Suurjuhla-tapahtumassa vastuualueita oli myös selkeästi jaoteltu. Jokaisella tapahtuman pisteellä oli esimerkiksi tiiminvetäjä, jonka vastuulla oli informoida kaikkia pisteellä työskenteleviä varmistaen, että kaikki tiesivät mitä pisteellä tapahtuu ja tehdään.

MOPO-hankeen toteutti Oulun Diakonissalaitoksen Liikuntalääketieteellinen Klinikka ja Oulun yliopisto. Oulun yliopistolta mukana olivat lääketieteen tekniikan yksikkö, terveystieteiden laitos, tietotekniikan osasto sekä informaatiotutkimus ja kulttuuriantropologian oppiaineet. MOPO-hanke oli jaoteltu eri osahankkeiksi, joilla oli omat johtajat ja yhteyshenkilöt. Osahankkeita olivat nuorten hyvinvointivalmennus (”MopoCoach”), ViritäMOPO, MopoTuning sekä CallUp&Go. MOPO-hankkeella oli myös lääketieteellisiä johtajia kaksi: puolustusvoimien sotilaslääketieteen keskukselta Matti Mäntysaari sekä Oulun yliopiston terveystieteen laitokselta Sirkka Keinänen-Kiukaanniemi. Koko hankekokonaisuuden projektipäällikkönä toimi haastateltava Riikka Ahola, Oulun yliopistolta (biolääketieteen laitos / lääketieteen tekniikka).

7.3.3 Tietojen ja taitojen jakaminen projektin sisäisessä verkostossa

Varsinkin Suurjuhla-tapahtumassa ja Vipinä-osahankkeessa todettiin ihmisten tapaamisen selkeästi parhaimmaksi tavaksi jakaa tietoja sekä taitoja projektin sisäisessä verkostossa. Suurjuhla-tapahtuman johtoryhmä kokoontui projektin alkuvaiheessa kerran kuukaudessa, minkä lisäksi yhteyttä pidettiin myös puhelimitse ja sähköpostitse. Viimeiset kuusi kuukautta ennen tapahtumaa johtoryhmä oli yhteydessä toisiinsa viikoittain: joka toinen viikko oli tapaaminen ja joka toinen viikko Skype- tai puhelinkokous. Kaikkien johtoryhmän jäsenten sitoutuneisuus mahdollisti useiden tapaamisten järjestämisen johon kaikki osallistuivat.

”Kaikki olivat tosi sitoutuneita projektiin. Vaikka yksi johtajista oli suunnitteluvaiheessa Australiassa, hän osallistui Skypen välityksellä kaikkiin meidän kokouksiimme.” (Emilia Mänttari, projektipäällikkö Suurjuhla-tapahtuma)

Kuten aikaisemmin on mainittu, Suurjuhla-tapahtuma koostui useasta eri vastuualueesta, jotka myös järjestivät omia kokouksiaan ja tapaamisiaan projektin aikana. Jotta kaikilla vastuussa olevilla henkilöillä olisi ajan tasalla oleva kuva kokonaisuudesta, järjestettiin suurokokouksia. Suurokokousten avulla kaikki saivat ajantasaisen kuvan projektista ja pystyivät sitten jakamaan tietoa eteenpäin omalle vastuualueellensa. Vipinä-osahanke taas järjesti erilaisia foorumeita eri teemojen ympärille, joiden avulla saatiin useamman kunnan alueelta yhteistyökumppaneita saapumaan paikalle. Foorumit todettiin hyödyllisiksi viestinnän välineiksi Vipinä-osahankkeessa. Osahankkeesta vastuussa olevien henkilöiden tietojen ja taitojen jakaminen varmistettiin kokouksilla, jotka järjestettiin Lahdessa. Vipinä-osahankkeessa yritettiin järjestää kyseisiä vastuuhenkilöiden tapaamisia muuallakin kuin Lahdessa. Sen ansiosta tapaaminen järjestettiin kerran myös Uudessakaupungissa.

Suurjuhla-tapahtumassa hyödynnettiin sähköpostitse lähetettäviä uutiskirjeitä, jotta ajantasainen informaatio olisi kaikkien sisäisten sidosryhmien saatavilla. Eri partiopiireihin lähetettiin koottu uutiskirje viikoittain sekä projektin osallistuneille talkoolaisilla niin kutsuttu talkoolaiskirje. Näiden avulla haluttiin informoida esimerkiksi eri partioita asioista, jotka heidän pitäisi huomioida juuri sillä hetkellä. Suurjuhla-projektissa kuitenkin todettiin, että silloin kun halutaan täysin varmistaa tiedon perille meneminen oikealla tavalla, kannattaa yhteys ottaa suoraan vastaanottajaan.

”Kaikein paras väline yhteydenpitoon oli henkilökohtaiset tapaamiset ja puhelinsoitot. Kyseisillä yhteydenpidon tavoilla varmistetaan, että tieto saavuttaa varmasti vastaanottajan sekä hän ymmärtää sen sisällön. Nykypäivänä jaetaan paljon tietoa sähköisessä mediassa ja on vaikea seurata, että ovatko ihmiset vastaanottaneet ja sisäistäneet tiedon mitä on lähetetty.” (Emilia Mänttari, projektipäällikkö Suurjuhla-tapahtuma)

Vipinä-osahankkeen sisällä viestintää eri toimijoiden välillä pidettiin erinomaisena. Onnistumisessa oleellista oli luottamuksen saavuttaminen toimijoiden välille. Viestinnän onnistumiseen kyseisessä osahankkeessa yksityisen sektorin sisällä voidaan huomioida tapa, jolla tapaamiset aloitettiin. Esimerkiksi yritysten monialainen työpaja toteutettiin 23.8.2012 osahankkeen alkuvaiheessa.

”Alkuun järjestettiin muutama todella vapaamuotoinen tapaaminen. Järjestimme esimerkiksi monialaisen työpajan saarella. Ohjelmassa oli vapaamuotoista toimintaa, mutta yrityksillä oli myös mahdollisuus näyttää omaa osaamistaan. Kyseinen tapaaminen poisti selkeästi jännitteitä, jonka jälkeen projektin edetessä pystyttiin toimimaan luontevammin virallisemmissä kokouksissa.” (Riikka Honkanen, projektipäällikkö Vipinä-osahanke)

Vipinä-osahanke projektin aikana todettiin myös, että sektorirajoista johtuvia hidasteita viestinnässä pystyttiin poistamaan. Varsinkin julkisen ja yksityisen sektorin välisessä viestinnässä ja yhteistyössä huomattiin kehitystä projektin edetessä. Monitoimijaverkostot ovat jatkaneet yhteistyötä Vakka-Suomessa kaikilla sektoreilla osahankkeessa syntyneiden kontaktien pohjalta.

7.3.4 Yhteistyökumppaneiden mukaan saaminen

MOPO-hankkeen projektipäällikkö Riikka Ahola sekä Vipinä-osahankkeen projektipäällikkö Riikka Honkanen näkivät tärkeänä, että yhteistyökumppanit saivat jonkinlaista hyötyä itselleen yhteistyöstä hankkeiden kanssa. Vipinä-osahankkeessa yhteistyöhön lähteneet toivoivat saavansa lisää asiakasvirtaa yrityksillensä. Hyödyksi mukana olleille yrityksille Vipinä-osahankkeessa oli myös se, että kyseinen hanke antoi yrityksille ”tietynlaisen terveystuotteen- ja hyvinvointi-imagon”. MOPO-hankkeessa konkreettinen esimerkki hyötyjen tarjoamisesta yhteistyökumppaneille oli hankkeen yhteydessä kerättyjen tutkimustulosten tarjoaminen yritysten käyttöön. Yritykset saivat nuoria koskevaa informaatiota: millä tavalla nuoret toimivat, elävät ja käyttävät heidän tuotteitaan. Kyseisiä tietoja yritys kykeni halutessaan käyttämään esimerkiksi tuotekehityksessään.

”Näen tärkeänä sen, että yhteistyökumppanit voivat saada projektista itselleen myös jotain Mukana olleet yritykset kertoivat projektin jälkeen mukaan lähtemisen syyksi juuri sen, että saivat jonkinlaista hyötyä projektista myös organisaatiolleen.” (Riikka Ahola, projektipäällikkö MOPO-hanke)

Suurjuhla-tapahtumassa hyödynnettiin erittäin hyvin talkootyövoimaa. Projektissa saatiin talkootyöhön osallistumaan 524 ihmistä ja arvio talkootyötuntien määrälle oli 120 000 tuntia. Talkoolaisten mukaan saamiseen tarvitaan yhdistävä tekijä, joka oli kyseisessä projektissa partiolaisuus.

”Näin suuren talkootyötuntien määrän saavuttaminen vaatii taakseen jonkun todella vahvan yhteisen tekijän ja päämäärän.” (Emilia Mänttari, projektipäällikkö Suurjuhla-tapahtuma)

Vipinä-osahankkeessa julkisen sektorin henkilöiden mukaan saamiseen vaadittiin se, että henkilöt näkivät osahankkeen ajaman asian tärkeäksi. Osahankkeen avulla kyseiset henkilöt saivat myös lisäarvoa siitä, että he saivat lisäresursseja viedä tärkeäksi näkemäänsä asiaa eteenpäin myös omalla sarallaan. Osahankkeen projektipäällikkö Riikka Honkanen halusi kuitenkin painottaa, että yhteistyön aloittaminen voi olla useasti kiinni ainoastaan hyvin pienestäkin toimesta. Osahankkeessa järjestettiin esimerkiksi infotilaisuuksia erilaisista liiketoiminta mahdollisuuksista hyvinvointi- ja liikuntasektorille. Infotilaisuuksien avulla osahankkeeseen saatiin tahoja mukaan, jopa yksittäisiä yritystoiminnasta kiinnostuneita henkilöitä, jotka eivät vielä edes olleet aloittaneet suunnittelemaansa yritystoimintaa. Osahankkeen aikana syntyikin kolme uutta yritystä. Mukaan saaminen voi vaatia yksinkertaisuudessaan ainoastaan oikeiden henkilöiden keräämisen saman pöydän ääreen.

Vipinä-osahankkeen projektipäällikkö Riitta Honkanen uskoo, että toimivien verkostojen rakentamiseen vaaditaan ihmisten kohtaamista sekä oikeiden ihmisten tuntemista. Ihmisten kohtaamisella ja projektin pohjan luomisella varmistetaan toimiva toteutus. Projektipäällikkö Honkanen pitää sosiaalista kanssakäymistä verkostoitumisen avainsanana.

”Koko verkostoitumisen kannalta on aivan sama mitä tuottaa mihinkin kanavaan jos ei ole vastaanottajaa. Ensiksi pitää tehdä jalkatyö, luoda se pohja ihmisiä tapaamalla. Pohjan avulla pystytään sitten toteuttamaan esimerkiksi viestintää ja muita tarvittavia toimia projektin aikana.” (Riikka Honkanen, projektipäällikkö Vipinä-osahanke)

MOPO-hankkeessa kohdattiin nuorten parissa toimivia esimerkiksi erilaisten koulutuksien välityksellä sekä heille järjestetyissä verkottumistilaisuuksissa, jossa toimijat pystyivät syventämään yhteistyötään. Koulutusten kohderyhmä koostui ammattilaisista, jotka työskenteleviä hyvinvointi-, liikunta-, nuoriso- ja sivistys- ja kulttuuripalveluissa sekä nuorten parissa työskentelevistä kolmannen sektorin toimijoista. Koulutustilaisuuksien tarkoituksena oli myös levittää hankkeessa syntyntä tutkimustietoa käytettäväksi nuorten parissa toimiville. Koulutustilaisuuksia oli hankkeen aikana kymmenen ja osallistujia yhteensä 454 henkilöä.

7.3.5 Nuorten mukaan saaminen

MOPO-hanke sekä Suurjuhla-tapahtuma olivat vahvasti nuorille suunnattuja. Molemmissa projekteissa onnistuneeksi nuorten tavoittamiseksi ja mukaan saamiseksi todettiin nuorten osallistuttaminen. MOPO-hankkeessa erilaisiin suunnittelua vaativiin asioihin osallistutettiin nuoret sekä heidän kanssaan toimineet henkilöt. Tämä todettiin erittäin hyödylliseksi, koska silloin voitiin olla varmoja siitä, että toteutus vastasi juuri kohderyhmän tarpeita. Myös Suurjuhla-tapahtumassa nuoria osallistutettiin jo suunnitteluvaiheessa.

”Nuoria otettiin mukaan suunnitteluun, koska haluttiin myös kohderyhmäikäisten mielipiteitä ja ajatuksia, jotka ovat hyvin erilaisia kuin meidän aikuisten suunniteluissa esille nousseet mielipiteet ja ajatukset.” (Emilia Mänttari, projektipäällikkö Suurjuhla-tapahtuma)

MOPO-hankkeessa haluttiin tuottaa nuorille suunnattua terveysinformaatiota ja näin ollen myös terveysinformaation suunnitteluun palkattiin kesäseteleiden avulla nuoria. Palkatut nuoret niin sanotusti käänsivät terveysinformaatioissa olleen kielen nuorten kielelle. MOPO-hankkeessa ongelmaksi projektin aikana muodostui nuorten osallistuttaminen erilaisiin toteutettaviin tutkimuksiin. MOPO-hankkeessa päädyttiin

hyödyntämään kutsuntoja sekä oppilaitoksia kyseisen ongelman ratkaisemiseksi. Kutsunnat ovat paikkoja, joissa kaikki nuoret miehet saadaan koottua samaan paikkaan. MOPO-hankkeen päästyä osaksi kutsuntoja, pystyttiin integroimaan vapaaehtoinen toiminta osaksi kutsuntojen pakollista toimintaa. Tämä todettiin toimivaksi tavaksi saada nuoret miehet osaksi hankkeen suorittamia tutkimuksia. Oppilaitoksissa onnistuttiin saamaan tutkimukset osaksi oppitunteja, jolloin kaikkien oppilaiden täytyi osallistua. Myös tämä oli erittäin toimiva konsepti nuorten tavoittamisessa.

MOPO-hankkeeseen saatiin mukaan myös Oulun kaupungin nuorten palveluohjaaja, joka auttoi paljon nuoriin liittyvissä kysymyksissä. Nuorissa on paljon erilaisia ihmisiä, jotka ovat kiinnostuneita hyvin erilaisista asioista. Nuorten palveluohjaaja antoi näkemyksen siitä, kuinka ja minkälaisella kielellä nuoria tulisi lähestyä sekä miten heidät on mahdollista saada osallistumaan projektin toteutukseen. Lisäksi mukaan saatiin Oulun yliopistolta informaatiotutkimus sekä kulttuuriantropologia, jotka antoivat kulttuurista tietoa nuorista projektia varten.

7.3.6 Konkreettisia yhteistyöntuloksia

Suurjuhla-tapahtumassa verkostoiduttiin opiskelijoiden kanssa opinnäytetyön, harjoitustöiden ja harjoitteluiden välityksellä. Harjoitustöiden aiheita olivat Suurjuhlan ympäristösuunnittelu ja majoitustilojen kartoitukset. Harjoitteluiden aiheita olivat Suurjuh latoimiston ATK-apu sekä Suurjuhlan viestintä sosiaalisessa mediassa. Suurjuhlan henkilöstölogistiikkaan liittyen toteutettiin opinnäytetyö. Kyseinen opinnäytetyö oli selkein opiskelijoiden toteuttama toimi, joka toi konkreettista apua projektille. Projektipäällikkö Emilia Mänttari halusi kuitenkin huomauttaa, että jos kyseessä on opinnäytetyö, sitä ei välttämättä kyetä kohdistamaan kaikilta osin projektin tarpeisiin. Opinnäytetyön mukana tulee helposti myös muuta kuin suoraan projektiin liittyvää, johon toimeksiantaja joutuu kuluttamaan resurssejaan.

Vipinä-osahankkeeseen oli rakennettu säännöllisesti kokoontuva ryhmä, jossa yhteistyön voimalla pyrittiin ratkaisemaan yksittäisen toimijan eteen tulleita ongelmia asiakkaidensa kanssa. Kyseisten tapaamisten ja ratkaisujen avulla yritykset kykenivät reagoimaan vastaaviin tilanteisiin tulevaisuudessa paremmin. Projektin edetessä todet-

tiin, että yksityisen puolen toimijat kykenivät näkemään toiset saman alan yritykset voimavaroina kilpailun sijasta.

”Yrityksestä toiseen luovutettiin osaamista ja esimerkiksi sairaustapauksissa ihan konkreettisesti paikattiin toista toimijaa. Uskaltauduttiin raottamaan omaa toimintaa hyvinkin paljon ja sen avulla luotiin win-win-tilanne.” (Riikka Honkanen, projektipäällikkö Vipinä-osahanke)

Vipinä-osahanke projektin loppuvaiheessa kyettiin ratkaisemaan yritysten yhteistyön avulla koko projektia vastassa ollut ongelma. Projektin loppuvaiheessa oltiin tilanteessa, jossa yksityiseltä puolelta keräämästä rahoituksesta puuttui noin 3000 euroa. Yrittäjät kokoontuivat ja suunnittelivat mitä voisivat tehdä, että kyseinen rahasumma saataisiin kerättyä. Yhteistyössä kehitettiin työhyvinvointi-kampanja, johon kaikki halukkaat saivat osallistua tarjoamalla työyhteisölle työhyvinvointi-ohjelmaa. Yrittäjät hinnoittelivat ja kertoivat sisällön, jota markkinoitiin. Yhteistyön avulla saatiin Laitilan Opettajien Ammattijärjestö ry innostumaan kampanjasta. Kyseisen järjestön ostamalla työhyvinvointi-paketilla kyettiin kattamaan koko tarvittava rahoitus.

Vipinä-osahankkeessa kaikki toimijat kuluttivat omia resurssejaan, jotta onnistuneita tapahtumia, joista kaikki hyötyisivät, voitiin toteuttaa. Esimerkiksi viimeinen projektin tapahtuma järjestettiin Uudenkaupungin suurimmassa liikuntakeskuksessa, joka on yksityisessä omistuksessa. Kyseiseen tapahtumaan kaikki yhteistyökumppanit saivat tulla esittelemään omaa liikunta-alan osaamistaan maksutta. Osahankkeessa julkisen ja yksityisen sektorin yhteistyöstä konkreettisenä esimerkkinä oli Laitilassa toteutettu markkinointitapahtuma, jossa yksityisen ja julkisenkin puolen edustajat olivat kaupungin kahden suurimman kaupan aulassa kertomassa liikuntaneuvonnasta sekä jakamassa eri liikuntamuotoihin liittyviä materiaaleja. Tapahtumassa käytettiin myös arvontaa huomion saamiseksi, joihin eri yhteistyökumppanit olivat antaneet palkintoja. Vipinä-osahankkeessa ylitettiin yhteistyön avulla myös eri elinkeinoelämään liittyvien projektien raja-aitoja. Osahankkeen aikana Vakka-Suomessa oli myös muita elinkeinoelämään liittyviä projekteja käynnissä. Konkreettinen esimerkki yhteistyöstä projektien välillä oli elintarvikepuolen kehittämishankkeeseen osallistuvan toimijan yhdistäminen hyvinvointi- ja liikunta-alan kehittämishankkeen toimijoiden kanssa. Elintarvikepuolen kehittämishankkeessa mukana olevan toimijan tuoteryhmä nähtiin potenti-

aalisena myös liikunnalliselle väelle ja näin ollen markkinointia suunnittelemaan ryhtyivät liikunta-alan toimijat. Sen avulla saavutettiin näkökulma siitä, miten tuoteryhmää kannattaisi markkinoida liikuntaa harrastaville kohderyhmälle. Projektipäällikkö Riikka Honkanen piti kyseistä toimea uudentyyppisenä toimialojä ja projekteja ylittävänä yhteistyönä.

7.3.7 Markkinointi ja viestintä verkostoitumisen avulla

MOPO-hankkeessa markkinointiin laskettiin myös tiedonlevitys, koska yksi hankkeen tavoitteista oli levittää hyväksi havaittuja työkaluja nuorten tavoittamisessa myös muiden käyttöön. MOPO-hankeorganisaatio pyrki aina miettimään verkostojen tarjoamia mahdollisuuksia levittää haluttuja tietoja. Verkostoista pyrittiin etsimään uusia kohteita, joille lähettää tietoa projektiin liittyen. Verkostojen kautta hankkeessa löydettiin konkreettisesti esimerkiksi Pohjois-Pohjanmaan liiton muutos NYT-uutiskirje.

Suurjuhla-tapahtuma järjesti suurkokouksia myös yhteistyökumppaneilla, jotka tulivat järjestämään ohjelmaa tapahtumaan. Suurkokouksissa informaatiota vaihdettiin puolin sekä toisin ja kyseiset suurkokoukset saivat positiivista palautetta osallistuneilta. Sen avulla yhteistyökumppanit, kuten esimerkiksi yritykset ja järjestöt, saivat kokonaiskuvan tapahtumasta vaikka vastaisivatkin vain yhdestä ohjelmapiisteestä.

Vipinä-osahankkeessa toimivina markkinoinninvälineinä koettiin yhteistyön voimalla toteutetut Vipinää-lehti sekä Vipinää-liikuntapassi. Vipinää-lehti jaettiin kaksi kertaa vuodessa paikallisen lehden välissä suurjakelussa. Idea lehdestä oli lähtöisin Uudenkaupungin Nuoriso ja Liikuntatoimelta, joka toteutti samanlaista lehteä 2000-luvun alussa. 2000-luvun alussa lehdessä kerrottiin puolen vuoden välein Uudessakaupungissa nuorille suunnatusta ohjelmasta ja liikuntapuolen tapahtumista. Osahanke otti idean uudelleen käyttöön ja laajensi sen koskemaan neljää kuntaa. Jokaiselle kunnalle jaettiin kiinnostukseen sekä kunnan asukasmäärään suhteutettu sivumäärä. Lehteen oli varattu myös tilaa yrityksille, jotka ostivat palstatilaa. Lehden taittamisessa käytettiin ulkopuolista apua, jotta saatiin yhtenäinen ja 2010-luvun näköinen kokonaisuus.

”Vipinää-lehti tavoitti suuren väestönosan. Saatiin näkyvyyttä sekä jaettua tietoja. Lehti avasi monien ihmisten käsityksen siitä, että kuinka

paljon erilaista toimintaa alueelta todellisuudessa löytyy.” (Riikka Honkanen, projektipäällikkö Vipinä-osahanke)

Vipinä-osahankkeen ylätasolta saatiin idea Vipinää-liikuntapassista, joka oli aikaisemmin toteutettu Päijät-Hämeessä Liiku-passina. Liiku-passi oli koettu käytännössä hyväksi. Kyseistä hyväksi todettua passimallia sovellettiin ja muokattiin uudelleenlaiseksi, jotta se soveltuisi Vipinä-osahankkeen olosuhteisiin. Vipinää-liikuntapassin käyttöönotossa aloitteen tekijänä oli julkinen sektori, joka halusi saada liikuntaneuvonnallensa luonnollista jatkumoa.

”Passimalliin oli merkitty paikkoja, joihin pääsisi ensimmäisen kerran harrastamaan liikuntaa maksuttomasti. Näin ollen julkinen sektori sai jatkumoa liikuntaneuvontaansa ja he pystyivät ohjaamaan asiakkaitaan turvallisiin liikuntapaikkoihin.” (Riikka Honkanen, projektipäällikkö Vipinä-osahanke)

Vipinää-liikuntapassiin ilmaisia tutustumiskertoja antoi yritysten lisäksi myös julkiset liikuntapaikat kuten esimerkiksi uimahalli. Vipinää-liikuntapassin käyttöä yritettiin myös kannustaa kilpailun avulla. Käyttäjän käydessä kolmessa liikuntapassissa mainitussa paikassa liikkumassa tiettyyn päivämäärään mennessä ja palauttaen liikuntapassin leimoineen uimahallille ennen viimeistä palautuspäivää, osallistui arvontaan.

Suurjuhla-tapahtuma käytti graafisen ilmeen luomiseen organisaation ulkopuolista toimijaa. Suurjuhla-tapahtuma suunnitteli ja toteutti graafisen ilmeen yhteistyössä Kymenlaakson Ammattikorkeakoulun kanssa opiskelijatyönä. Kymenlaakson Ammattikorkeakoululla on palvelu, joka myy opiskelijoiden töitä ja työpanoksia projekteja varten.

”Meillä oli muutamien opiskelijoiden suunnittelema töitä näytillä ja sitä kautta valitsimme yhden opiskelijan luomaan kanssamme graafista ilmeitämme. Teimme opiskelijan kanssa tiivistä yhteistyötä ja keskustelimme useaan otteeseen mitä me toivomme häneltä ja millaista toteutusta graafisesti haemme. Meillä oli nimittäin selkeä visio graafisesta ilmeestämme ja tarvitsimme visiollemme toteuttajan.” (Emilia Mänttari, projektipäällikkö Suurjuhla-tapahtuma)

Suurjuhla-tapahtuma maksoi opiskelijalle pienen korvauksen graafisen ilmeen luonnista. Opiskelijalta ostettiin graafisen ilmeen lisäksi tuntikorvauksena erillisenä työnä myös muita markkinointimateriaaleja tapahtumaa varten. Suurjuhla-tapahtuma säästi taloudellisesti valitessaan opiskelijan toteuttamaan graafisen ilmeen sekä tuottamaan erilaisia markkinointimateriaaleja.

7.3.8 Markkinointi ja viestintä verkostoitumisen avulla nuorille

Suurjuhla-tapahtuman suojelijana toimi mediapersoona Arman Alizad. Alizad saatiin suojelijaksi yksinkertaisesti pyytämällä. Alizadilla on itsellään partiotaustaa, joka edesauttoi hänen mukaan saamisessa. Alizadin avulla saavutettiin erilainen lähestymistapa tapahtumalle, jonka avulla tapahtuma sai julkisuutta medioissa, joissa näkyvyyttä ilman julkisuuden henkilöä ei olisi saavutettu.

”Tapahtuma olisi joka tapauksessa saanut näkyvyyttä paikallisesti ja tietyissä partiota tukevissa medioissa, mutta Armanin ottamisella tapahtuman suojelijaksi päästiin valtakunnantason medioihin käsiksi, johon ilman suojelijaa ei olisi päästy.” (Emilia Mänttari, projektipäällikkö Suurjuhla-tapahtuma)

Kyse Alizadin valinnasta tapahtuman suojelijaksi oli halu tavoittaa nuoret entistä paremmin. Alizad oli henkilönä mielenkiintoinen ja moni osallistuja halusikin nähdä hänet. Hän oli myös hyvin erityyppinen julkisuuden henkilö mihin aikaisemmin oli totuttu partiotoiminnassa. Aikaisemmin mukana oli ollut esimerkiksi kaupunginjohtaja ja ministeri. Alizadia pyrittiin hyödyntämään mahdollisimman tehokkaasti koko projektin toteutuksessa kuten esimerkiksi markkinoimisessa. Itse tapahtumassa Alizad järjesti ohjelman kaikille ikäryhmille missä hän toi esille omaa ajatusmaailmaansa. Lisäksi hän kiersi eri tapahtumapisteissä tapahtuman aikana. MOPO-hankkeessa ei käytetty julkisuuden henkilöä, mutta projektipäällikkö Riikka Ahola mainitsi haastattelussa, että julkisuuden henkilö olisi mahdollisesti ollut toimiva ratkaisu tavoittaa ja vedota nuoriin myös heidän projektissaan. Vipinä-osahankeessa kohderyhmänä ei ollut nuoret, mutta osahankeessa hyödynnettiin esimerkiksi UKK-instituutin johtajaa ja lääketieteen tohtoria Tommi Vasankaria, joka oli yksi

ohjausryhmän jäsenistä. Vasankari kävi yhdessä tilaisuudessa Uudessakaupungissa ja hänen avullaan pyrittiin saamaan julkisuutta.

Varsinkin nuorilla aktiivisesti käytössä oleva sosiaalinen media todettiin hyödylliseksi kanavaksi tavoittaa nuoret Suurjuhla-tapahtuman markkinoimisessa. Sosiaalinen media olikin kyseisessä projektissa suurin markkinoinninväline. Projektipäällikkö Emilia Mänttari kertoi haastattelussaan, että sosiaalisen median käyttö kehittyi koko projektin ajan. Tapahtuman markkinoinnin alkuvaiheessa käytettiin aktiivisesti Facebook-sivustoa. Facebookin avulla nuoria ei kuitenkaan tavoitettu halutulla tavalla, joten tapahtuman markkinoimisessa sosiaalisessa mediassa siirryttiin Instagramiin, jossa nuorempi väestö liikkui huomattavasti enemmän. Facebook-sivustoa ylläpidettiin myös Instagramin ohella, mutta se toimi myöhemmässä vaiheessa enemmänkin tiedon jakamisessa eri ryhmien johtajille. Vipinä-osahanke hyväksikäytti myös Facebook-sivustoa. Koko projektilla oli oma Facebook-sivunsa ja jokaiselle yksittäiselle tapahtumalle luotiin myös oma tapahtumasivustonsa kyseiseen palveluun. Tämä todettiin Vipinä-osahankkeessa toimivaksi tiedon levittämisen välineeksi sosiaalisessa mediassa.

7.3.9 Verkostoitumisen hyödyntäminen kustannusten hallinnassa

Suurjuhla-tapahtuman tulos oli 91 910,78 euroa positiivinen ja esimerkiksi viestinnässä toteutuneet kulut alittivat budjetoidun 18 766,69 eurolla. Tätä edesauttoi talouskuri, joka oli erittäin tiukka. Projektissa painotettiin alusta asti sitä, että projektiin liittyvien hankintojen yhteydessä piti selvittää, että mistä hankittavan saa halvimmalla. Kyseinen kaltainen toiminta oli suunnitelmallista alusta saakka ja sen avulla verkostoja ulkopuolisiin yrityksiin rakennettiin jo hyvin varhaisessa vaiheessa projektia.

”Meidän talousperiaatteena toimi ruinaa ja ryöstä. Tämä tarkoitti sitä, että esimerkiksi ohjelmatarvikkeiden kohdalla tuli selvittää hyvin tarkkaan mistä tarvikkeet saadaan kaikkein edullisimmin.. Toimintamallia pakotti luomaan verkostoja, joiden avulla hankintoja pystyttiin tekemään mahdollisimman halvalla. Se oli taloudellisesti hyödyllistä meille pitkässä juoksussa.” (Emilia Mänttari, projektipäällikkö Suurjuhla-tapahtuma)

Talkoolaiset olivat myös yksi iso osa Suurjuhla-tapahtuman järjestämistä. Projektin aikana ilmeni ongelmia saada riittävästi talkoolaisia osallistumaan, mutta ongelma pystyttiin ratkaisemaan verkostojen avulla. Kouvolassa, missä tapahtuma järjestettiin, toimii erittäin paljon järjestöjä. Järjestöjen kautta projekti sai riittävästi ihmisiä talkootyöhön.

MOPO-hankkeessa toimintoja oli hajautettu eri organisaatioille ja eri toimijoille. Tämä mahdollisti sen, että kaikki raha ei ollut yhdessä pisteessä. Näin ollen erilaiset tavoitteet eri organisaatioille pystyttiin toteuttamaan ja varmistamaan kohdistetulla rahoituksella.

MOPO-hankkeen projektipäällikkö tiedostaa, että henkilöstökuluihin menee paljon rahaa projektien toteuttamisessa. Hän on kuitenkin sitä mieltä, että organisaatioiden pitäisi pystyä varaamaan entistä enemmän resursseja verkostoitumiseen myös henkilöiden palkkamenojen kautta. Tämä varmistaisi sen, että henkilöstöllä olisi tarpeeksi aikaresursseja osallistua esimerkiksi kaikkiin palavereihin. Kulkeminen palaverista toiseen, vaikka toimittaisiinkin vain yhden kaupungin sisällä, on erittäin paljon aikaa vievää. Kaiken lisäksi henkilöstö tarvitsee oletetusti myös aikaa toteuttaa itse projektia.

8 JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITYSEHDOTUKSET

Luku kahdeksan sisältää opinnäytetyön johtopäätökset ja kehitysehdotukset. Luvun sisältö on laadittu teoreettisen viitekehyksen ja tutkimustulosten pohjalta. Luvussa vastataan opinnäytetyön kahteen tutkimuskysymykseen.

8.1 Johtopäätökset

Johtopäätökset koostuvat opinnäytetyön tekijöiden näkemyksestä kolmesta tärkeimmästä asiasta, joiden avulla tehokas verkostoituminen mahdollistettiin tutkitussa projektissa. Kyseiset asiat olivat avainhenkilöiden ja oman alansa erikoistuneiden huippuosaajien mukaan saaminen sekä monimuotoisuuden rakentaminen kaikki halukkaat mukaan ottamalla. Johtopäätökset on laadittu teoreettisen viitekehyksen ja tutkimustulosten pohjalta.

Avainhenkilöiden mukaan saaminen

Vaikka suurinta taakkaa onnistuneesta projektinhallinnasta kantaa projektipäällikkö, onnistunut projektinhallinta ei ole ikinä yhden henkilön toteutettavissa. Kyseessä on ryhmä sitoutuneita ja tulorientoituneita ryhmän jäseniä. Projektihallinnan onnistuminen on suoraan verrannollinen projektissa toimivien henkilöiden osaamiseen. (Kerzner 2009, 141–143.)

Täydellinen liikuntakuukausi -projektin toimintaa ohjasi projektille perustettu ohjausryhmä. Ohjausryhmään kuuluivat Mikkelin kaupunginjohtaja Kimmo Mikander, Mikkelin kaupungin liikunta- ja nuoriso-ohjaaja Antti Mattila, Täydellinen liikuntakuukausi -projektipäällikkö Hannu Korhonen, ELY-keskuksen Euroopan sosiaalirahaston asiantuntija Pia Pirskanen, konsultti Jukka Pekkala sekä Urheilujärjestö Valosta Lisää liikettä -yksikön johtaja Pekka Nikulainen, viestinnän vastaava tuottaja Tuula Paataja sekä liikuntaolosuhteiden ja kuntayhteisöjen erityisasiantuntija Reijo Ruokonen.

Käytännön toteutusta varten perustettiin kaksi ryhmää: laaja-alainen ja poikkihallinnollinen ideointiryhmä ideoimaan liikkumisen lisäämistä ja yhteistyötä kaupungissa sekä pienempi ydinryhmä vastuualueineen ideoimaan ja toteuttamaan prosesseja. Täydellinen liikuntakuukausi -projektin ydinryhmä sekä sen vastuualueet rakentuivat seuraavien henkilöiden ympärille: projektipäällikkö Hannu Korhonen, avajaistapah-tuma Tiina Maczulskij, varhaiskasvatus Kimmo Kurki, perusopetus Matti Seppänen, nuoret Antti Mattila, työikäiset ja yrittäjät Matti Kurtti, seniorit Seppo Tiihonen, kulttuuri Matti Karttunen, digitaaliset ratkaisut Juha Ropponen sekä Urheiluseurat Juha Putkonen ja Juuso Kangaskorpi.

Kaikissa vertailuanalyysin projekteissa pidettiin onnistumisen kriteerinä avainhenkilöiden löytämistä ja osallistuttamista toteutukseen. Vipinä-osahankkeessa julkisen sektorin liikuntatoimien vastuuhenkilöiden löytäminen ja mukaan saaminen auttoi projektin tavoitteiden saavuttamisessa. Kuntatasolla päätöksenteko poikkeaa yleisestä tavasta toimia, joten projektin onnistumisen kannalta oli tärkeää saada mukaan avainhenkilöt viemään osahankkeen ajamaa asiaa eteenpäin kuntasektorilla. Täydellinen liikuntakuukausi -projektissa ohjausryhmässä oli mukana Mikkelin kaupunginjohtaja, joka toimi myös projektin keulakuvana. Kaupunginjohtajan mukaan saaminen auttoi

toimintojen eteenpäin viemistä kunnallisella tasolla. Kuntatason avainhenkilön saaminen mukaan oli yksi verkostoitumisen onnistumisista projektin järjestämisessä.

Verkostoituminen on tavoitteellista, pitkäaikaista, jatkuvaa sekä säännöllistä. Verkostoitumisessa on kyse prosessista, jossa toimintaa viedään sitoutuneesti kohti kehitystä sekä yhteisiä ennalta asetettuja päämääriä. (Tsupari ym. 2004, 14.) Yksi tärkeimmistä onnistumisen tekijöistä Suurjuhla-tapahtumassa oli toimiva ja motivoitunut projektiorganisaatio. Projektista vastuussa ollut henkilö kokosi johtoryhmän, joka oli sitoutunut projektin tavoitteiden saavuttamiseen. Johtoryhmän kokoamisessa tärkeänä kriteerinä pidettiin myös yhteistyökykyä.

Täydellisessä liikuntakuukausi -projektissa kohderyhmät jaoteltiin iän mukaan viiteen ryhmään, jotka olivat lapset, koululaiset, nuoret, työikäiset ja ikäihmiset. Projektiorganisaatioon valittiin ja pyydettiin henkilöitä, joiden uskottiin pystyvän tavoittamaan kohderyhmien henkilöt eri toimintaympäristöissä. Projektin vastuuhenkilöiksi pyydettiin toimijoita, jotka olivat sitoutuneita asetettujen tavoitteiden saavuttamiseen. Kriteerinä pidettiin myös, että vastuuhenkilö toimii innostuneesti työssään ja tuo omalla asenteellaan energiaa myös muiden projektiorganisaatiossa työskentelevien arkeen. Sitoutuneisuudella ja innostuneisuudella vastuuhenkilöiden avulla pystyttiin lisäämään kaupunkilaisten liikunnan määrää sekä toteuttamaan enemmän erilaisia kokeiluja. Vastuuhenkilöiden valinnat toteutettiin onnistuneesti tutkitussa projektissa ja näin ollen oli yksi verkostoitumisen onnistumisista projektin järjestämisessä sekä edesauttoi huomattavasti tavoitteiden saavuttamisessa.

Oman alansa erikoistuneiden huippuosaajien mukaan saaminen

On yleistä, että verkossa toimii oman erikoisalansa huippuosaajia projektin toiminnasta vastaavan organisaation tukena. Näiden huippuosaajien työ keskittyy heidän hallitsemaan osaamisalueeseen ja mahdollistaa organisaation keskittymisen omiin vastuualueisiin. (Niemelä 2002, 45–47, 98–99.) Projektin markkinoinnista tulisi olla vastuussa ammattitaitoinen toimija, joka osaa määrittää tapahtumalle kohderyhmiin vetoavat mainossanomien sekä oikeanlaiset mainonnan muodot eli mediat (Kauhanen ym. 2002, 113–117).

Vertailuanalyysin projektit hyödynsivät oman alansa erikoistuneita huippuosaajia, joiden avulla edesautettiin projektin tavoitteisiin pääsyä. MOPO-hankkeessa mukana oli Oulun kaupungin nuortenpalveluohjaaja, joka antoi näkemyksensä kuinka ja millä kielellä nuoria tulisi lähestyä sekä miten heidät on mahdollista saada osallistumaan projektin toteutukseen. Lisäksi projektissa olivat mukana Oulun yliopiston informaatiotutkimus sekä kulttuuriantropologia, jotka antoivat kulttuurista tietoa nuorista projektia varten. Hankkeella oli myös kaksi lääketieteellistä johtajaa, puolustusvoimien sotilaslääketieteen keskukselta Matti Mäntysaari sekä Oulun yliopiston terveystieteen laitokselta Sirkka Keinänen-Kiukaanniemi. Suurjuhla-tapahtuman suojelijana toimi mediapersoonaa Arman Alizadia. Alizad oli mediapersoonana oman erikoisalansa huippuosaaja ja ihmisiin vetoava julkisuudenhenkilö. Mielenkiintoista mediapersoonaa hyödynnettiin markkinoinnissa sekä julkisuuden saamisessa eri medioissa, joista julkisuutta ilman julkisuuden henkilöä ei olisi saavutettu. Kalja (2013) kirjoittaa, että julkisuuden henkilöitä käytetään mainonnassa juuri siitä syystä, että he herättävät ihmisten kiinnostuksen ja heidät on helppo muistaa.

Täydellinen liikuntakuukausi -projektissa toteutettiin tehokas ja ihmiset tavoittava markkinointi ja viestintä yhteistyössä oman alansa erikoistuneiden huippuosaajien kanssa. Projektin viestintäsuunnitelmassa oli selkeästi jaoteltu viestinnän tavoitteet, pääviestit sekä viestinnän kohderyhmät, toimenpiteet ja vastuuhenkilöt. Mainostoimisto KIXIT oli projektin toteutuksessa mukana alusta alkaen. Mainostoimistolta saatiin erityisosaamista markkinointiin liittyen. Mainostoimisto suunnitteli projektin graafisen ilmeen sekä loi markkinointimateriaalia yhteistyössä projektiorganisaation kanssa. Projektin verkostossa olivat myös paikalliset tiedotusvälineet, joita olivat mm. Länsi-Savo, Viikkoset, Mikkelin Kaupunkilehti, Radio Mikkeli sekä Etelä-Savon Radio. Tiedotusvälineiden osaamista hyödynnettiin projektissa viestinnän ja markkinoinnin suunnittelussa sekä toteutuksessa. Yhteistyö tiedotusvälineiden kanssa auttoi tavoittamaan ihmisiä sekä aktivoi ihmisiä ideoimaan liikkeen ja yhteistyön lisäämistä Mikkilissä. Valtakunnallisen tiedottamisen suunnitteli ja toteutti liikuntaorganisaatio Valo vastuuhenkilönään organisaation viestinnän vastaava tuottaja Tuula Paataja. Valo vastasi myös Sport.fi-nettisivustolle tuotetun materiaalin julkaisusta. Verkostoituminen mainostoimiston, tiedotusvälineiden sekä liikuntaorganisaation Valon kanssa mahdollisti tietojen, taitojen ja ammattiosaamisen hyödyntämisen projektissa ja näin ollen antoi projektilla erittäin suurta rahassa mitattavaa lisäarvoa. Huippuosaajien mukaan saaminen osaksi verkostoa oli yksi tärkeimmistä onnistumisista tutkitun projek-

tin järjestämisessä ja markkinoinnissa. Yhteistyö edesauttoi tehokasta verkostoitumista projektin aikana.

Twitterin luomat hashtagit ovat levinneet nykypäivänä kaikkiin sosiaalisen median kanaviin. Hashtagien käytössä olisi kiinnitettävä huomiota siihen, että niiden tulisi olla helposti muistettavia. Organisaation valitsema hashtag tulisi valinnan jälkeen näkyä kaikissa sen materiaaleissa nyt ja tulevaisuudessa, eikä ainoastaan kertaluonteisesti yhdessä tapahtumassa. (Mahon 2015.) Täydellinen liikuntakuukausi -projektissa onnistuttiin Twitterissä käytetyn #liikkuvamikkeli hashtagin valinnassa. Hashtagia käytettiin tapahtumakuukautta ennen, sen aikana ja sen jälkeen. Kyseinen hashtag on valittu tulevaisuutta silmällä pitäen, sillä sitä pystytään käyttämään vaikka itse projekti muuttaisi muotoaan tai nimeään.

Monimuotoisuuden rakentaminen kaikkien halukkaiden mukaan ottamisella

Monimuotoisuus on rikkaus ja voimavara, johon verkostot pyrkivät yhteistyöllään (Valkokari 2009, 9–11). Projekteille on hyödyllistä toimia useissa eri verkostoissa. Toimiminen eri verkostoissa takaa projektiorganisaatiolle osaamista, jonka avulla toimintaa voidaan parantaa. (Niemelä 2002, 45–47, 98–99.)

Vipinä-osahankkeessa mukana oli toimijoita julkisesta, yksityisestä ja kolmannesta sektorista. Osahankkeessa myös ylitettiin yhteistyön avulla eri elinkeinoelämään liittyvien projektien raja-aitoja yhdistämällä elintarvikepuolen toimija hyvinvointi- ja liikunta-alan toimijoiden kanssa. Yhteistyön avulla elintarvikepuolen toimija sai arvokasta tietoa omaan toimintaansa.

Projektipäällikkö Hannu Korhosella oli periaate, jonka mukaan kaikki yhteistyöhön halukkaat toimijat otettiin mukaan osaksi projektia. Kaikkiin yhteistyöehdotuksiin reagoitiin rakentavasti, eikä kenellekään annettu kieltävää vastausta. Käyttökelvottomimpiakin ehdotuksia lähdettiin ideoimaan projektissa eteenpäin.

Kaikki yhteistyöhön pyydetty yritykset eivät lähteneet mukaan projektin alkuvaiheessa, mutta osa kyseisistä toimijoista saatiin mukaan toteutuksen aikana. Alussa kieltäytyneet toimijat ottivat yhteyttä projektin toteutuksen aikana ja halusivat liittyä osaksi toimivaa Täydellinen liikuntakuukausi -projektia. Organisaatioiden lisäksi myös jo-

kainen mikkeliläinen pyrittiin saamaan osaksi projektin verkostoa ideoimaan liikunnan ja yhteistyön lisäämistä kaupungissa.

Verkostoitumisen tarkoituksena on tavoittaa muita yhteistyöhön halukkaita toimijoita, joiden kanssa voidaan jakaa tietoja sekä taitoja (Kadziolka 2014). Verkostojen välityksellä tehtävän yhteistyön avulla pyritään saavuttamaan jotain, mihin ei yhtä nopeasti ja edullisesti omin avuin olisi pystytty (Toivola 2005, 9–11). Monimuotoisuuden rakentaminen kaikkien halukkaiden mukaan ottamisella oli yksi verkostoitumisen onnistumisia projektin järjestämisessä ja edesauttoi projektin tavoitteiden saavuttamisessa.

8.2 Kehitysehdotukset

Kehitysehdotukset koostuvat opinnäytetyön tekijöiden konkreettisista ehdotuksista, miten verkostoitumista voitaisiin tehostaa tulevissa vastaavanlaisissa projekteissa. Kehitysehdotukset liittyvät henkilöstön palkkaamiseen, tietojen ja taitojen nopeampaan jakamiseen, brändin hyödyntämiseen ja vahvistamiseen, nuorten mukaan saamiseen sekä julkisuuden henkilön hyödyntämiseen. Kehitysehdotukset on laadittu teoreettisen viitekehyksen ja tutkimustulosten pohjalta.

Työparin palkkaaminen projektipäällikölle

Neljä tärkeintä vastuualuetta projektipäälliköllä ovat suunnittelu, organisointi, johtaminen ja kontrollointi (Young 1999a, 19–20). Projektipäällikön työ vaatii paljon ja projektipäällikön tuleekin omata erittäin moninaiset taidot (Rissanen 2005, 101). Hyvät projektipäälliköt tietävät mihin pystyvät ja osaavat pyytää apua tarvittaessa (Kerzner 2009, 147).

Tutkitun kohteen projektipäällikön suuri työmäärä heijastui haasteena pitää kokonaisuus kasassa läpi koko projektin. Opinnäytetyön tekijät tiedostavat, että suuren organisaation luominen projektiin on taloudellisesti mahdotonta. Tekijät kuitenkin uskovat, että ilman toisen henkilön palkkaamista projektin kehittyminen pysähtyy, koska projektipäällikkö oli jo nyt ylityöllistetty.

Henkilöstökustannusten jälkeen viestinnän ja tiedotuksen kustannukset olivat projektin toiseksi suurimmat 15 941,14 eurolla. Suurin kuluerä kustannuspaikalla oli ostetut tiedotus-palvelumaksut 7 725,20 euroa. Opinnäytetyön tekijät suosittelevat toimeksiantajaa palkkaamaan projektipäällikön tueksi viestinnästä ja tiedotuksesta vastaavan henkilön. Henkilön tavoitteena olisi laskea viestinnän ja tiedotuksen kustannuksia verkostoitumisen ja yhteistyön avulla. Verkostojen tunnistaminen ja yhteistyön rakentaminen vie paljon aikaa, joten ylityöllistetty projektipäällikkö ei kykene syventämään yhteistyötä esimerkiksi eri mainostoimistojen ja viestintävälineiden kanssa pienentämään kustannuksia.

Henkilöstökuluja tulee aina kun projekteja toteutetaan ihmisten toimesta. Projektissa oli palkattuna yksi henkilö ja henkilöstökustannukset projektissa olivat 24 192,93 euroa. On selkeää, että viestintään ja tiedotukseen palkatun henkilön ei ole mahdollista tuottaa sen kaltaista panosta projektiin, että hänen toimintansa maksaisi palkan takaisin säästetyissä kustannuksissa. On kuitenkin ymmärrettävä, että viestinnästä ja tiedotuksesta vastaava henkilö kykenee tekemään myös muita projektiin liittyviä töitä. Näin ollen hänen panoksellaan selkeästi vähennettäisiin projektin keskeisen henkilön, eli projektipäällikön, työmäärää. Tämä mahdollistaisi projektipäällikön keskittymisen olennaisimpien projektiin liittyvien asioiden hoitamisen ja verkostoitumisen sekä yhteistyön tehokkaampaan kehittämiseen eri toimijoiden välillä.

Tietojen ja taitojen jakaminen nopeasti ja ajantasaisesti

Oleellinen osa verkostojen toimintaa ovat tiedon, taidon sekä erilaisten menetelmien jakaminen muille verkoston jäsenille tehokkaasti. Teknologian kehitys tuo mukanaan uusia ratkaisuja nopeampaan kanssakäymiseen sekä tiedonvaihintaan. (Kaskela 2005.) Usein informaation jakaminen tapahtuu useamman kuin kahden osapuolen välillä. Jotkut osapuolet saattavat hyötyä verkostosta itse enemmän, kuin mitä he antavat muulle verkostolle. Tiedon kulkuun vaikuttaa johtamistapa. (Tynjälä ym. 2005, 21–23.) Hierarkkista verkostoa johdetaan ylhäältäpäin yhdestä pisteestä. Keskitetty verkostojohtaminen rakentuu yhden toimija ympärille, jonka kautta informaatio kulkeutuu. Tämä estää monimuotoisen verkostoitumisen, joka on yksi verkostoitumisen tavoitteista. Kun tiedonkulku ei ole täysin vapaata, on verkostoihin vaarana syntyä negatiivisesti tiedon kulkuun vaikuttavia hierarkioita. Avoin yhteistyöverkosto perustuu

verkoston jäsenten välisiin yhteyksiin. Avoimessa yhteistyöverkostossa ei ole varsinaista johtajaa. (Tynjälä ym. 2005, 21–23.)

Nopealla aikataululla toteutettu Täydellinen liikuntakuukausi -projekti vaati yhden pisteen, josta toimintaa johdettiin. Johtamistapa, jota johdetaan yhdestä pisteestä, vaikuttaa negatiivisesti tiedonkulkuun. Opinnäytetyön tekijät suosittelevat toimeksiantajan mahdollistavan entistä nopeamman ja ajantasaisemman tiedonkulun verkostojen sisällä sekä verkostojen välillä. Esimerkiksi sähköpostin laatiminen vaatii aikaa, sen lukeminen ei ole taattu ja kaiken lisäksi vastaanottajan tulisi kirjoittaa vastaus takaisin. Sähköpostin tehokkuus tiedon nopeaan ja ajantasaiseen levittämiseen kyseenalaistettiin projektissa ydinryhmän jäsenen toimesta. Esimerkiksi matkapuhelimiin soveltuva WhatsApp-viestintäpalvelu toimii nopean ja ajantasaisen tiedon jakamisessa. WhatsApp mahdollistaa keskustelun kahden tai useamman henkilön välillä. Kyseiseen palveluun toimeksiantaja voisi rakentaa erilaisia ryhmiä verkostojen sisälle ja verkostojen välille, joista toimijat saisivat mahdollisimman nopeasti ja helposti apua. Palvelun avulla toimijan on mahdollista pyytää apua tai neuvoja oikealta sidosryhmältä ja avunpyynnön vastaanottanut kykenee halutessaan olemaan kahdella painalluksella puhelinyhteydessä apua pyytäneeseen henkilöön, vaikka ei edes tietäisi hänen nimeään. WhatsApp vaatii ainoastaan yhden henkilön, joka kokoaa ryhmään kaikki halutut toimijat. WhatsApp koostuu keskusteluista, joissa kanssakäyminen on vapaamuotoista. WhatsApp tukisi projektin kokeilukulttuurin sanomaa, jossa kannustetaan tarttumaan asiaan.

Brändin hyödyntäminen verkoston rakentamisessa

Yhteisbrändäyksen avulla toimijat voivat vahvistaa omaa brändiään lyöttäytymällä yhteistyöhön tunnettujen brändien kanssa. Voidaan puhua brändi-identiteetin siirtämisestä toiselle organisaatiolle. Jotta brändäys olisi tehokasta, yhteistyö tulisi olla mahdollisimman näkyvää. Yhteisbrändäyksen avulla pyritään vaikuttamaan halutulla tapaa brändin sekä mielikuvien kehittämiseen. (Sandbacka 2010.)

Täydellinen liikuntakuukausi -projektiorganisaatio sekä ulkopuoliset sidosryhmät pitivät Täydellinen liikuntakuukausi -projektiä onnistuneena. Täydellinen liikuntakuukausi -projekti sai Suomen Urheilugaalassa ensimmäistä kertaa vuonna 2015 jaossa olleen Paavo Nurmi -palkinnon. Paavo Nurmi -palkinto jaetaan teolle, joka on merkit-

tävästi lisännyt liikettä Suomessa. Mikkelissä onnistuneesti toteutettu Täydellinen liikuntakuukausi -projektin pohjalta urheilujärjestö Valo on laittanut virallisesti 1.3.2015 aluilleen valtakunnallisen Täydellinen liikuntavuosi -projektin. Täydellinen liikuntakuukausi -projektin onnistumisesta tehtiin havaintoja jo prosessin aikana. Osa toimijoista, jotka kieltäytyivät yhteistyöpyynnöstä alkuvaiheessa, kiinnostuivatkin projektin toimintamallista myöhemmässä vaiheessa.

Jokainen verkoston osa myös toimii omanlaisella motiivilla ja tähtää yhteistyössä etuihin, omien tarpeidensa mukaisesti (Järvenpää ym. 2001, 103). Verkoston perimmäisenä tarkoituksena on saavuttaa niin sanottu win-win-tilanne, jossa kaikki hyötyvät toistensa vahvuuksien jakamisesta (Hakanen ym. 2007, 15). Täydellinen liikuntakuukausi -projektin tulisi hyödyntää rakentamaansa vahvaa brändiä. Yhteistyökumppaneille tulisi tarjota mahdollisuus liittää Täydellinen liikuntakuukausi -brändi osaksi omaa toimintaa ja näin ollen saada lisäarvoa organisaatiolleen.

Vipinä-osahankkeessa toimivina markkinoinninvälineinä koettiin yhteistyön voimalla toteutetut Vipinää-liikuntapassi. Vipinää-liikuntapassissa oli liikuntapaikkoja, joihin pääsi ensimmäisen kerran liikkumaan maksuttomasti. Ilmaisia tutustumiskertoja Vipinää-liikuntapassiin antoi yritysten lisäksi myös julkiset liikuntapaikat.

Toimeksiantajan tulisi vahvistaa verkostoaan paikallisten liikunta-alan toimijoiden kanssa soveltamalla Vipinää-liikuntapassia osaksi omaa toimintaa. Liikuntapassin rakentamisessa hyödynnettäisiin Täydellinen liikuntakuukausi-brändiä, jonka alle luotaisiin yritysten ja julkisten liikuntapaikkojen verkosto, joka tarjoaa yhden ilmaisen käynnin kyseisessä liikuntapaikassa tietyn ajanjakson aikana. Verkoston hyödyt toimeksiantajalle yhteistyön alkuvaiheessa ei tarvitsisi olla kuin, että liikunta-alan toimijat saataisiin toimimaan yhteistyössä muiden kanssa. Yhteistyötä pystyttäisiin syventämään ajan kuluessa, kunhan luottamus toimijoiden välille on rakennettu.

Brändin kehittäminen sosiaalisessa mediassa

Sosiaalista mediaa tulisi nykypäivänä hyödyntää mahdollisimman paljon mainonnan tukena. Yksi sosiaalisen median pohjimmaisista tavoitteista on saada sanoma leviämään käyttäjien avustuksella. (Mahon 2015.) Brändistä tulee tunnistaa yksi selkeä ominaisuus, jonka avulla sosiaalisessa mediassa pystytään yhdistämään ihmisiä

toisiinsa. Yhden ominaisuuden tueksi voidaan ottaa muita ominaisuuksia, mutta yhden selkeän ominaisuuden tulisi ohjata sosiaalisen median mainontaa. (Sosiaalisen brändin menestyksen salaisuus 2013.)

Sosiaalisen brändin menestyksen salaisuus (2013) -tutkimuksen teoriakehikon tarjoamasta seitsemästä ominaisuudesta organisaation tulisi valita selkeästi yksi ohjaamaan sosiaalisen median mainontaa. Täydellinen liikuntakuukausi -brändin tulisi hyödyntää ominaisuutenaan altruismia, eli hyvän tekemistä muille. Onnistuneen ensimmäisen toteutuksen ansiosta projektin luoma brändi on uskottava. Sosiaalisen median mainonnan tulisi pohjautua brändin tavoitteeseen auttaa ihmisiä ja ratkaista yhteiskunnallista liikkumattomuuden ongelmaa. Kyseisen pääominaisuuden ohella brändin tukiominaisuutena olisi ihmisten yhdistäminen liikunnan avulla. Nämä kaksi ominaisuutta ohjaisivat kaikkea sosiaalisen median markkinointia.

Nuorten mukaan saaminen sisällön tuottamiseen

Usean osapuolen osallistuttaminen suunnitteluun mahdollistaa erilaisten näkökulmien ja ideoiden tuottamiseen tapahtumaan liittyen. Esimerkiksi tapahtuman potentiaaliset osallistujat ovat hyviä tiedon ja ideoiden lähteitä tapahtumaa suunnitellessa. Lisäksi tämä lisää kohderyhmän yhteisöllisyyden tunnetta jo tapahtuman suunnitteluvaiheessa. (Vallo & Häyrynen 2014, 162–163.)

Vertailuanalysissä tutkitut MOPO-hanke ja Suurjuhla-tapahtumat hyödynsivät nuoria sisällön tuottamisessa. Nuoria hyödynnettiin niin suunnittelussa kuin toteutuksessa. Nuorten osallistuttamista pidettiin molemmissa projekteissa nuorten tavoittamisen ja mukaan saamisen avaintekijänä.

”Nuoria otettiin mukaan suunnitteluun, koska haluttiin myös kohderyhmäikäisten mielipiteitä ja ajatuksia, jotka ovat hyvin erilaisia kuin meidän aikuisten suunnitteluissa esille nousseet mielipiteet ja ajatukset.” (Emilia Mänttari, projektipäällikkö Suurjuhla-tapahtuma)

MOPO-hankkeessa toteutetut tutkimukset onnistuttiin saamaan osaksi oppilaitosten oppitunteja, jolloin oppilaiden täytyi osallistua tutkimukseen. Kyseisen toimintamallin perimmäinen idea pystytään siirtämään osaksi Täydellinen liikuntakuukausi -

projektia. Verkostoitumista tulee vahvistaa kaupungin oppilaitosten kanssa. Verkostoitumisen avulla saataisiin nuoret osallistumaan projektiin liittyvien toimintojen suunnittelussa ja toteutuksessa. Oppilaitoksissa pystyttäisiin tuottamaan osana erilaisia kursseja esimerkiksi nuorille suunnattua markkinointimateriaalia tai järjestää nuorille tarkoitettuja liikunnallisia tapahtumia.

”Nuorten avulla pystyttäisiin markkinoimaan asiaa eteenpäin muille nuorille. Kun toinen nuori kertoo asian perinteisten markkinointikeinojen sijasta, viesti menee huomattavasti paremmin perille.” (Tiina Maczulskij, ydinryhmän jäsen Täydellinen liikuntakuukausi -projekti)

Täydellinen liikuntakuukausi -projektissa tulee kehittää myös sosiaalisen median sisältöä osallistuttamalla nuoret sisällön suunnitteluun ja toteutukseen. Nuoret pystyisivät itse tuottamaan nuorille suunnattua sisältöä sosiaalisen median eri kanaviin. Täydellinen liikuntakuukausi -projektin YouTube-kanavalla oli yksi video, jota oli katsottu ainoastaan reilut tuhat kertaa huhtikuuhun 2015 mennessä. Palvelussa videosta tykänneitäkin oli vähemmän kuin siitä ei tykänneitä. YouTuben lisäksi Instagramia oli pyritty hyödyntämään ilmaisen sisällön jakamisessa nuorille, mutta todettu sen teho heikoksi. Vertailuanalyysissä tutkitussa Suurjuhla-tapahtumassa Instagram koettiin toimivaksi välineeksi tavoittaa juuri nuoret. Viitaten vähäiseen ja epäkiinnostavaan Täydellinen liikuntakuukausi -projektissa tuotettuun YouTube ja Instagram sisältöön, toimeksiantajan tulee tarjota lisää ilmaista sekä mielenkiintoa herättävää sisältöä sosiaalisen mediaan. Nuorten kanssa toimimalla, toimeksiantaja voi esimerkiksi hyödyntää nuorten tuottamia Instagram-kuvapäivityksiä tai nuorten tuottamia YouTube-videoita. Mahon (2015) kirjoittaakin, että sosiaalisessa mediassa tulisi luoda ilmaista sisältöä kaikille, koska ilmaisen sisällön avulla lisätään keskustelua halutun asian ympärille.

Julkisuuden henkilön hyödyntäminen markkinoinnissa

Julkisuuden henkilön käyttö on yksi keino tunnettavuuden ja näkyvyyden lisäämisessä sekä mielenkiinnon herättämisessä (McCabe 2015). Julkisuuden henkilöstä voidaan käyttää hyväksi merkityksen siirtämisessä markkinoitavaan asiaan. Henkilön tulee olla uskottava tai kohderyhmää miellyttävä. (Kalja 2013.) Julkisuuden henkilön tuottama

mainonta on tehokkaampaa perinteisin markkinointivälineisiin verrattuna, koska se mielletään vastaanottajien keskuudessa aidompana (Kukkonen 2015).

Täydellinen liikuntakuukausi -projektissa hyödynnettiin julkisuuden henkilöitä liikuntatestissä, jonka pystyi tekemään projektin kotisivuilla. Projektin kotisivuilta löytyvässä liikuntatestissä oli mahdollisuus selvittää liikkeuko samalla tavalla kuin esimerkiksi Mikkelin kaupunginjohtaja. Projektiorganisaation hyvänä näkemää liikuntatestiä tulee opinnäytetyön tekijöiden mielestä kehittää tuomalla mukaan valtakunnallisesti tunnettuja henkilöitä, joilla on yhteys Mikkeliin. Tällaisia henkilöitä voisivat olla esimerkiksi jääkiekosta tunnetut Tommi Kovanen, Marko Kauppinen ja Risto Dufva, Mikkelistä kotoisin olevat jalkapallomaalivahti Jussi Jääskeläinen, kansanedustaja Olli Rehn ja entinen yleisurheilija Manuela Bosco tai Mikkeliissä lapsuutensa viettänyt kuvataiteilija Rakel Liekki. Esimerkiksi kyseisten henkilöiden avulla kyettäisiin hyödyntämään valtakunnallisia julkisuuden henkilöitä säilyttäen mikkeliläisyyden osana liikuntatestiä.

Vertailuanalyysissä hyödynnetyn Suurjuhla-tapahtuman suojelijana toimi mediapersoona Arman Alizad. Alizadin ansiosta tapahtuma sai julkisuutta medioissa, joissa näkyvyyttä ei olisi muuten saavutettu. Kyse Alizadin valinnasta tapahtuman suojelijaksi oli halu tavoittaa nuoret entistä paremmin. Aikaisemmin julkisuuden henkilöinä mukana oli ollut esimerkiksi kaupunginjohtaja ja ministeri, joten Alizad oli erityyppinen julkisuuden henkilö. Myös Täydellinen liikuntakuukausi -projektin ydinryhmän jäsen Tiina Maczulskij on aikaisemmin jo todennut julkiseen henkilön hyödyntämisen tehokkuuden.

”Digitaalisen Kaupunkiseikkailun yhteydessä Jukka Poika puhui koulukiusaamisesta ja itseensä uskomisesta. Jukka Pojan avulla nuoret saatiin tulemaan paikan päälle ja mikä vielä tärkeämpää, nuoret saatiin kuuntelemaan.” (Tiina Maczulskij, ydinryhmän jäsen)

Täydellinen liikuntakuukausi -projektin tulisi hyödyntää valtakunnallista julkisuuden henkilöä projektin markkinoimisessa ja sanoman perille viennissä. Projektin tulisi kuitenkin säilyttää oma persoonallisuutensa: projektissa halutaan antaa ihmisille kuva, että jokainen Mikkelin asukas voi olla paikallinen julkisuuden henkilö. Tämän avulla projektissa pyritään osallistuttamaan rohkeammin. Opinnäytetyön tekijät suosittelevat

valitsemaan valtakunnallisen julkisuuden henkilön, johon kohderyhmä pystyisi samaistumaan. Tekijät eivät siis suosittelle hyväkuntoisen ammattiuurheilijan hyödyntämistä vaan julkisuuden henkilöä, joka myös itse mahdollisesti kamppailee liikkumisen kanssa. Täydellinen liikuntakuukausi -projektit järjestetään verkostoitumisen avulla pienellä budjetilla, joten julkisuuden henkilön tulisi olla sitoutunut projektin tavoitteisiin ja uskoa projektin sanoman olevan tärkeä. Sitoutuneen julkisuuden henkilön avulla pystytään taloudellisesti maksimoimaan hänen hyödyntämisensä. Kalja (2013) toteaa esimerkiksi ammattiuurheilijan käytöstä sen, että mainonnan välineenä urheilija saattaa olla kallis ja urheilijan liittäminen muuhun kuin urheilubrändiin haasteellista.

9 TUTKIMUKSEN LUOTETTAVUUS

Tutkimustoiminnassa tavoitellaan virheettömyyttä, joten luotettavuutta tulee arvioida. Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointiin ei ole absoluuttista ratkaisua, vaan kirjallisuudessa tarjotaan useita erilaisia lähestymistapoja. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 134.) Tutkimuksen luotettavuuden, siirrettävyyden, riippuvuuden ja vahvistettavuuden tarkastelu on yksi mahdollinen luotettavuuden arvioinnin lähestymistapa (Kananen 2012, 172). Luotettavuuden arviointiin tulee liittää laadullisessa tutkimuksessa myös tutkijan rooli. Aineisto nimittäin kulkee aina jonkinlaisen suodattimen lävitse, kun kyseessä on laadullinen tutkimus. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 136.) Tutkijan tulee myöntää subjektiivisuutensa. Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuuden kriteeriksi voidaan nimetä tutkija itse, ja luotettavuuden arvioinnin kohteena voidaan pitää koko tutkimusprosessia. (Eskola & Suonranta 1998, 211.)

9.1 Luotettavuus, siirrettävyys, riippuvuus ja vahvistettavuus

Tutkimusten luotettavuutta pyritään tutkimaan erilaisten mittareiden avulla. Validiteetti ja reliabiliteetti ovat tieteellisten tutkimusten yleisimmät luotettavuusmittarit. (Kananen 2014, 255–260.) Käsitteet validiteetti ja reliabiliteetti sopivat kuitenkin huonosti laadulliseen tutkimukseen, joten niille on pyritty kirjallisuudessa luomaan korvaavia käsitteitä. Kuitenkaan yleistä hyväksyntää korvaaviksi käsitteiksi ei ole syntynyt ja sen vuoksi kyseiset käsitteet on hyvä tuntea myös laadullisissa tutkimuksissa. Niissä olevien ajatusmallien avulla pystytään huolehtimaan siitä, että tutkimuksesta tulee laadukas. (Koskinen ym. 2005, 255–257.) Validiteetissa on kysymys oikeiden

asioiden tutkimisesta sekä siitä, että tutkitut tulokset ovat uskottavia. Tutkimustulosten tulisi vastata käytäntöä ja validiteetti liittyikin tutkimusasetelmaan ja aineistojen oikein suoritettuihin analysointeihin. Reliabiliteetissa on taas kysymys pysyvyydestä. Pysyvyydellä tarkoitetaan sitä, että jos tutkimus toteutettaisiin uudelleen, saataisiin samat tulokset. Reliabiliteetti liittyy toteutukseen ja edellä mainittuun pysyvyyteen tuloksissa. (Kananen 2014, 255–260.)

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden selvittäminen on hankalampaa kuin määrällisen tutkimuksen. Tämä on seurausta siitä, että erilaiset luotettavuusmittarit ovat kehittyneet luonnontieteissä, josta ne on otettu osaksi yhteiskuntatieteitä. Luonnontieteellisissä tutkimuksissa tutkittava kohde ei toimi yllättäen selittämättömällä tavalla, koska kohteella ei ole kykyä ajatella. Laadullisessa tutkimuksessa, jossa kohteena on ihminen sellaisenaan tai erilaisina ryhminä, tutkimuskohteella on kyky ajatella ja rationaalisuus sekä siitä seuraava sattuma vaikuttavat tutkittavaan ilmiöön. Luotettavuutta arvioidessa voidaan laadullista tutkimusta tarkastella luotettavuuden (credibility), siirrettävyyden (transferability), riippuvuuden (dependability) sekä vahvistettavuuden (confirmability) näkökulmasta. (Kananen 2012, 172.)

Luotettavuus

Yksinkertaisimmillaan vahvistus tutkimuksen uskottavuudelle saadaan siltä, jota tutkimus koskee. Jos tutkijan tulkinnat ja tutkimustulokset vahvistetaan tutkimuskohteen toimesta, silloin kyetään tutkittavan kannalta osoittamaan tutkimuksen olevan luotettava. (Trochim 2006.) Kyseistä tapaa toimia on kuitenkin kritisoitu silloin, kun vahvistusta ei ole saatu, koska tutkimuksessa tehdyt tulkinnat tulisi olla aina tutkijan omia eikä tutkittavan. Vahvistusta tutkimustulokselle voidaan myös hakea muista erilaisista lähteistä kuten kyselyistä, kirjallisista dokumenteista ja havainnoinnista. Kun saadaan useat eri lähteet vahvistamaan väite tai tulkinta, saadaan vahvistus tutkimustulokselle. (Kananen 2014, 267–268.)

Laadullisessa tutkimuksessa voidaan luotettavuutta vahvistaa myös usean eri menetelmän avulla, jota kutsutaan triangulaatioksi. Triangulaatio voidaan edelleen jaotella neljään tyyppiin: metodinen triangulaatio, tutkijatriangulaatio, teorettinen triangulaatio tai aineistotriangulaatio. Metodinen triangulaatio on usean eri tutkimusmenetelmän käyttöä, tutkijatriangulaatio on usean eri tutkijan osallistumista tutkimusprosessiin,

teoreettinen triangulaatio on ilmiön lähestymistä useasta eri teorian näkökulmasta ja aineistotriangulaatio on ongelman ratkaisemista useaa eri tutkimusaineistoa keräämällä. (Hirsjärvi ym. 2009, 233.)

Siirrettävyys

Laadullista tutkimusta ei ole mahdollista toteuttaa uudelleen täysin samalla tavalla, joten siirrettävyydessä on kysymys tutkimustulosten pitävyydestä vastaavanlaisissa tapauksissa. Tutkijat mahdollistavat tarkalla tutkimusasetelman, tutkimuskohteen ja päättelyketjujen kuvauksella sen, että tutkimusta soveltava henkilö pystyy arvioimaan tilanteen vastaavuuden. (Trochim 2006.) Tarkka ja perusteellinen tutkimus antaa yksittäisestäkin ilmiöstä merkittävimmät kohdat, jotka mahdollisesti toistuisivat ylemmän tason tarkastelussa. Yleistyksiä, joita pyrittäisiin siirtämään, ei tehdä aineistosta, vaan tulkinnoista. Sen vuoksi yksi tärkeimmistä siirrettävyyden kriteereistä on tarkoituksenmukainen aineiston kokoaminen. Esimerkiksi haastatteluiden kohteiden tulisi omata tutkijan kanssa mahdollisimman yhteinen kokemusmaailma, sekä ensikäden tietoa tutkittavasta aiheesta. Myös haastateltavien kiinnostus ja myönteinen asennoituminen tutkimusta kohtaan edesauttavat tarkoituksenmukaisen aineiston kokoamisessa. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006a.) Huomioitava kuitenkin on, että siirrettävyys on siirtäjän vastuulla (Trochim 2006).

Riippuvuus

Määrällisessä tutkimuksessa luotettavuus saavutetaan sillä, että sama tutkimus toteutetaan samalla lopputuloksella useammin kuin kerran. Täysin samanlaista tutkimusta laadullisessa tutkimuksessa ei ole mahdollista toteuttaa toista kertaa. Tutkijan tulee ymmärtää, että kyseessä on alati muuttuva tutkimuskohde. Tutkimuksen tulee sisältää tiedot muuttuvista tekijöistä tutkimuksen aikana ja kuinka nämä muutokset vaikuttivat tutkijan lähestymiseen tutkittavaan kohteeseen. (Trochim 2006.) Tutkimuksessa tulee raportoida mahdollisuuksien mukaan myös ennakkoehdot, jotka vaikuttivat ennustamattomasti tutkimukseen (Eskola & Suoranta 1998, 213).

Vahvistettavuus

Laadullisilla tutkimuksilla ei ole yksityiskohtaisia tulkintasääntöjä ja näin ollen laadullisessa tutkimuksessa voi olla joskus haasteellista tehdä tulkintoja. Aineistoja kyetään tutkimaan useasta eri näkökulmasta ja tulkintoja syntyy monenlaisia. (Kananen 2014, 270.) Kuitenkaan yhteen tutkimusongelmaan ei ole mahdollista saada useaa erilaista tulkintaa. (Vilka 2007, 160). Tulkintojen luotettavuutta pyritään vahvistamaan siten, että enemmän kuin yksi tutkija päätyy samaan johtopäätökseen kuin kirjoittaja. Kyseisessä tapauksessa kyseessä olisi tulkinnan ristiriidattomuus. (Kananen 2014, 270.)

9.2 Tutkijan rooli ja vastuu

Tutkimuksen uskottavuus pohjautuu siihen, että tutkija toimii hyvän tieteellisen käytännön mukaisesti. Näin ollen tutkimuksen uskottavuus ja tutkijan eettiset ratkaisut ovat suorassa yhteydessä toisiinsa. Hyvä tieteellinen käytäntö on sitä, että tutkijan toiminta on kokonaisvaltaisesti rehellistä, huolellista ja tarkkaa. Tutkijan tulee julkaista tutkimuksensa tulokset avoimesti sekä huomioida muiden tutkijoiden työt ja saavutukset omassa työssään asianmukaisilla tavoilla. Tutkijan tulee myös soveltaa kriteerit täyttäviä ja eettisesti kestäviä menetelmiä tiedonhankinnassa, tutkimisessa ja arvioinnissa. Tutkimus tulee kokonaisuudessaan raportoida vaatimusten edellyttämällä tavalla yksityiskohtaisesti. Useamman kuin yhden tutkijan toteuttamassa tutkimuksessa raportista tulee selvittää tutkijoiden asema, oikeudet, osuudet toteutuksesta, vastuut ja velvollisuudet. Tutkimusten tulosten omistajuuteen ja aineiston säilyttämiseen liittyvät asiat tulee olla määriteltynä raporttiin ja kirjausten tulee olla kaikkien osapuolien hyväksymiä. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 132–133.)

Dokumentaatio

Tutkimuksen yksi tärkeimmistä uskottavuuden tekijöistä on riittävä dokumentaatio. Tutkimuksen lukijan tulee pystyä selvittämään polku, jolla jokin asia on ratkaistu sekä ratkaisut tulee olla perusteltuja. Esimerkiksi tiedonkeruussa, analysoinnissa ja tulkinassa käytetyt menetelmät pitää olla selkeästi perusteltuna ja myös lukijan tiedostettavissa, sillä riittävä dokumentaatio mahdollistaa työn arvioinnin. (Kananen 2014, 269.) Esimerkiksi laadullisessa tutkimuksessa toteutetut haastattelut tulisi dokumentoida yksityiskohtaisesti. Luotettavuuden kohentamiseksi tulisi kirjoittaa missä haastattelu toteutettiin, minkälaiset olivat olosuhteet haastattelun aikana, kuinka kauan aikaa käy-

tettiin haastatteluun ja oliko haastattelun aikana häiriötekijöitä. Myös mahdolliset virhetulkinnat sekä haastattelijoiden oma itsearviointi haastattelusta tulisi dokumentoida. (Hirsjärvi ym. 2009, 232.)

Laadullisen tutkimuksen problematiikka

Tyypillisesti laadullinen tutkimus antaa paljon tietoa pienestä tapausmäärästä. Joissain laadullisissa tutkimuksissa tutkimuksen kohteena saattaa olla jopa yksi ainoa tapaus. Sen vuoksi tutkimuskohde voi olla helposti tunnistettavissa sekä paikannettavissa. Kyseisen kaltaisen tutkimuksen luonteesta juontuu kaksi ongelmaa. Ensinnäkin tutkimus voi olla vahingollinen tarkasteltavalle kohteelle. Esimerkiksi yrityksiin kohdistuvassa tutkimuksessa voi olla kysymys siitä, miten kilpailijat tai julkinen sektori reagoivat julkistettuihin tuloksiin. Toisekseen tutkittava kohde on juuri tietoinen siitä, että tutkimus saattaa olla vahingollinen. Tutkittava kohde saattaa uskoa tutkimusten tulosten olevan haitallisia, joten kohde mahdollisesti antaa vääristettyä tietoa tutkijoille tai huonoimmassa tapauksessa ei suostu tutkimuksen osaksi lainkaan. Eettisysharkinta ja luottamuksellisuusharkinta auttavat ennakoitavasti näiden mahdollisten ongelmien kohtaamisessa. Tutkijoiden täytyy harkita ennen tutkimukseen ryhtymistä, onko tutkimuksesta mahdollisesti haittaa tutkittavalle tai muille ryhmille. Vaikka tutkijat päätyisivätkin tilanteeseen, jossa tutkimuksesta ei ole haittaa, tutkittava kohde voi olla eri mieltä. Kyseisen kaltaisessa tapauksessa tutkimuksen toteuttamisessa vaaditaan syvää luottamusta. (Koskinen ym. 2005, 278–279.)

Laadullisessa tutkimuksessa tutkijalla on suuri vastuu, sillä hän päättää mitä tutkitaan, mitä kysytään, mitä ei kysytä ja miten tutkimuksessa koottu aineisto analysoidaan. Näin ollen laadullisen tutkimuksen luotettavuuden tarkasteleminen sivuaakin objektiivisuutta. (Kananen 2014, 266) Laadullisessa tutkimuksessa aineisto kulkee aina jonkinlaisen suodattimen lävitse. Kysymys on siitä, kuinka hyvin tutkija pystyy analysoimaan tiedonantajiltansa kuulemaansa ja havainnoimaansa aineistoaan puolueettomasti vai vaikuttaako puolueettomuuteen esimerkiksi tiedonantajan virka-asema, uskonto, ikä, sukupuoli tai poliittinen asenne. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 136.) Vaikka objektiivisuutta ja puolueettomuutta tavoitellaan tutkijan toimesta, tulee tutkijan myöntää jonkin asteinen subjektiivisuutensa sekä ymmärtää olevansa tutkimuksen keskeisin tutkimusväline. Luotettavuuden kriteeriksi laadullisessa tutkimuksessa voi-

daan nimetä tutkija itse. Tästä syystä koko tutkimusprosessia voidaan pitää luotettavuuden arvioinnin kohteena. (Eskola & Suonranta 1998, 211.)

9.3 Toteutetun tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Tutkimuksen tekemiseen ja tarkasteluun tutkijan tulisi asennoitua terveellisellä tavalla epäilevästi. Arviointiinkin liittyy tutkijan kriittinen oman toiminnan tarkastelu. Arvioitaessa omaa tutkimustaan, tulee myös ymmärtää tutkimuksen ainutlaatuisuus. Erilaisia menetelmiä hyväksi käyttäen voidaan parantaa tutkimuksen luotettavuutta, mutta puhdasta objektiivisuutta ja absoluuttista tietoa tutkimus ei kykene tarjoamaan. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006b.)

Opinnäytetyöprosessin arviointi

Opinnäytetyön aihetta sivuutettiin ensimmäisen kerran tekijöiden keskusteluissa jo lokakuussa 2014. Tuolloin Täydellinen liikuntakuukausi -projektioorganisaatiolta oli tullut ehdotus opinnäytetyön toteuttamiseen liittyen. Tekivät päätyivät lopullisen päätöksensä toteuttaa opinnäytteen Täydellinen liikuntakuukausi -projektiin liittyen kuitenkin vasta tammikuussa 2015. Tammikuun puolesta välistä eteenpäin kului kolme viikkoa tutkimusongelman ja -kysymysten rakentamiseen. Opinnäytetyön toteutettiin kokonaisuudessaan 19.1.–27.4.2015 välisenä aikana ja sen tekemiseen meni siis 14 viikkoa. Opinnäytetyö on julkinen ja tekijöillä oli toimeksiantajan lupa julkaista kaikki tutkimuksessa käytetyt dokumentit sekä tutkimuksessa syntyneet johtopäätökset ja kehitysehdotukset.

Täydellinen liikuntakuukausi -projektin onnistumisten sekä kehityskohtien tutkiminen opinnäytetyönä verkostoitumisen näkökulmasta oli tekijöiden mielestä kiinnostava aihe. Tekijät ovat molemmat urheilullisia ja liikuntaan liittyvän ilmiön tutkiminen nähtiin mahdollisuutena suorittaa opinnäytetyö projektiin liittyen, jonka sanoma on lähellä molempien tekijöiden henkilökohtaista ajatusmaailmaa. Projektin tavoitteena oli liikunnan ja yhteistyön lisääminen, joten sen kehittäminen entistä toimivammaksi nähtiin tärkeäksi.

Opinnäytetyön tekijät perehtyivät tutkittavaan ilmiöön ennen tutkimuksen aloittamista kattavasti teoreettisesta näkökulmasta. Tutkimusmenetelmät ja analysointitavat valit-

tiin perustellusti ja ne opiskeltiin opinnäytetyön tekijöiden toimesta teoriassa ennen niiden käyttämistä. Tutkimustulokset, johtopäätökset ja kehitysehdotukset perustuivat teoriaan, tuloksiin tai niiden synteisiin. Opinnäytetyön tekijät uskovat, että jos tutkimus toteutettaisiin toisen tutkijan toimesta, tulokset olisivat samat. Tutkimuksen lukija kykenee yksityiskohtaisen ja selkeän raportoinnin avulla löytämään päättelyketjun tutkimuksessa esitetyistä asioista. Opinnäytetyössä on selkeästi eroteltuna muiden tutkijoiden työt opinnäytetyön tekijöiden omasta tekstistä. Kaikki lähteet opinnäytetyössä ovat kriteerit täyttäviä ja eettisesti kestäviä. Opinnäytetyön tekijät havainnoivat koko opinnäytetyön ajan kriittisesti omaa toimintaansa.

Opinnäytetyön luotettavuuden arviointi

Opinnäytetyössä ilmiön tutkimiseen hyödynnettiin kolmea eri tutkimusmenetelmää. Täydellinen liikuntakuukausi -projektiin liittyvillä haastatteluilla selvitettiin projektin onnistumiset ja kehityskohteet projektin keskeisten toimijoiden mielestä. Vertailuanalyysin avulla saatiin joko vahvistus tutkittavan projektin menestystekijöille tai siirrettiin hyväksi todettuja toimintoja osaksi tutkittavan projektin kehitysehdotuksia. Dokumenttianalyysiä käytettiin Täydellinen liikuntakuukausi -projektin budjetin ja kustannusten tarkasteluun. Tutkittavan projektin sekä vertailuanalyysiin valikoituneiden projektien loppuraportteja hyödynnettiin myös koko opinnäytetyön ajan. Kolmen tutkimusmenetelmän lisäksi opinnäytetyön toteutti kaksi opiskelijaa. Teoreettisesti tutkimusta lähestyttiin useammasta kuin yhdestä näkökulmasta. Näin ollen metodinen, teoreettinen ja tutkijatriangulaatio vahvistavat tutkimuksen luotettavuutta.

Opinnäytetyön siirrettävyyden arviointi

Opinnäytetyössä tutkimusasetelma määriteltiin käytettävissä olevan ajan sekä tutkimusongelmien pohjalta. Tutkimuksen kohteet, käytetyt tutkimusmenetelmät, aineiston kerääminen ja aineiston analysointimenetelmät olivat perusteltuja sekä selkeästi raportoituna opinnäytetyöhön. Päättelyketjut ovat luettavissa raportin tulkinnoista, johtopäätöksistä ja kehittämisehdotuksista. Monipuolinen, tarkka ja huolellinen raportointi mahdollistaa myös muiden tutkijoiden arvion tekemisen tutkimuksen paikkansa pitävydestä. Opinnäytetyön yksityiskohtainen raportointi mahdollistaa tutkimuksen tulkintojen pääkohtien siirrettävyyden vastaavanlaisiin projekteihin.

Alkuperäinen idea tutkimuksesta tuli tutkittavalta kohteelta. Tutkimuskysymykset rakennettiin positiivisella tavalla kehittämään tutkittavaa kohdetta. Toimeksiantaja antoi opinnäytetyön tekijöiden käyttöön kaikki tarvittavat yksityiset dokumentit prosessin aikana. Opinnäytetyön tekijöillä oli lupa julkaista kaikki tutkimuksessa käytetyt dokumentit sekä tutkimuksessa syntyneet tulkinnat, johtopäätökset sekä kehitysehdotukset. Toimeksiantajan halu kehittää omaa toimintaansa sekä luottamus tutkimuksen tekijöitä kohtaan mahdollistivat tarkoituksenmukaisen aineiston kokoamisen, joka on yksi siirrettävyyden tärkeimmistä kriteereistä.

Projektiorganisaatio sekä ulkopuoliset sidosryhmät pitivät Täydellinen liikuntakuukausi -projektia onnistuneena. Projekti palkittiin esimerkiksi valtakunnallisella liikuntapalkinnolla. Onnistuneen toteutuksen ansiosta vastaavia projekteja tullaan toteuttamaan myös tulevaisuudessa. Tutkimukseen osallistuneiden henkilöiden luottamus projektiin oli vahva ja sen edelleen kehittäminen nähtiin tärkeäksi. Opinnäytetyön tekijät uskovat, että haastatellut henkilöt eivät uskoneet tutkimuksen aiheuttavan toimeksiantajalle haittaa. Haastateltavien kiinnostus sekä myönteinen asennoituminen tutkimusta kohtaan paransivat opinnäytetyön tarkoituksenmukaista aineiston kokoamista.

Vertailuanalyyssissä hyödynnetyt projektit eivät kilpailleet tutkitun projektin kanssa. Täydellinen liikuntakuukausi -projektin onnistuminen tai epäonnistuminen ei vaikuttanut vertailtavien projektien toteutukseen tai tulokseen. Täydellinen liikuntakuukausi -projektin tavoitteena oli hyvinvoinnin lisääminen eikä taloudellinen menestyminen, vaikka taloudellisesti tehokasta toimintaa projektissa tavoiteltiin. Projektit sijoittuivat myös maantieteellisesti eri puolelle Suomea. MOPO-hanke sijoittui Pohjois-Suomeen, Vipinä-osahanke Vakka-Suomeen sekä Suurjuhla-tapahtuma ja Täydellinen liikuntakuukausi -projekti Itä-Suomeen. Täydellinen liikuntakuukausi -projektin ydinidea, hyvinvoinnin lisääminen kaupungissa, esiteltiin haastatelluille. Hyvinvointia edistävän projektin uskottiin nostavan haastateltujen halua antaa rehellisiä sekä rakentavia kehitysehdotuksia.

Opinnäytetyön riippuvuuden arviointi

Täydellinen liikuntakuukausi -projektiin liittyvät teemahaastattelut toteutettiin kasvotusten. Opinnäytetyön tekijät havaitsivat subjektiivisuuden mahdollisuuden litte-

roidessa ja analysoidessa kasvotusten toteutettujen haastatteluja. Kyseinen toiminta ei ollut millään asteella tietoista tai tarkoituksenmukaista opinnäytetyön tekijöiltä. Vaikuttamisen mahdollisuus havaittiin kasvotusten toteutetun ja puhelimitse toteutetun haastatteluiden erojen vuoksi. Puhelimitse toteutetut haastattelut olivat puolistrukturoituja, kun taas kasvotusten toteutetut teemahaastatteluja. Puhelimitse tehdyt haastattelut pysyivät selkeästi paremmin hallinnassa. Puolistrukturoidun haastattelumuodon lisäksi puhelinhaastattelujen hallitsevuutta auttoi kasvotusten tehtyjä haastatteluja epäsosiaalisempi haastattelutilanne. Opinnäytetyön tekijät tiedostivat kasvotusten tehtyjen haastatteluiden vaikuttamismahdollisuutensa ja tämän vuoksi konkreettisesti jättivät tutkimuksen tuloksista pois kohtia, jotka nähtiin tulleen sanotuksi liiallisen sosiaalisen kanssakäymisen tuloksena.

Toimeksiantajan ja opinnäytetyön tekijöiden välisenä yhteyshenkilönä toimi projektipäällikkö Hannu Korhonen. Projektipäällikkö Korhosen vahvat mielipiteet koskien tutkittavaa ilmiötä tunnistettiin opinnäytetyöntekijöiden toimesta jo ennen opinnäytetyön aloittamista. Opinnäytetyön tekijät hyväksyivät asian ja pyrkivät säilyttämään tutkimuksessaan sopivan etäisyyden toimeksiantajan yhteyshenkilöön. Opinnäytetyön tekijät uskoivat, että liiallinen yhteistyö ei edesauttaisi todellisten, tuntemattomien, kehityskohteiden tunnistamisessa. Kyseiset toimijat olivat kuitenkin tehneet yhteistyötä onnistuneesti opinnäytetyön ulkopuolella. Näin ollen luottamus toimijoiden välille oli rakennettu jo ennen opinnäytetyön aloittamista. Sen avulla projektipäällikkö Korhonen hyväksyi etäisyyden ja luotti opinnäytetyön tekijöiden valintoihin sekä päätöksiin koskien tutkimuksen toteuttamista sekä etenemistä. Opinnäytetyön tekijät tiedostivat koko prosessin ajan subjektiivisuutensa, mutta pyrkivät rakentamaan mahdollisimman objektiivisesta näkökulmasta rakennetut tulkinnat, johtopäätökset ja kehitysehdotukset.

10 LOPUKSI

Verkostoitumisen avulla niin yksittäinen ihminen kuin organisaatio voi saavuttaa jotain, mihin yksin ei olisi pystynyt. Verkostoitumalla yksittäiset ihmiset löytävät työpaikkoja ja organisaatiot tavoittavat tietoja sekä taitoja, jotka kehittävät organisaation toimintaa entistä tehokkaammaksi. Opinnäytetyön tekijät olivat kiinnostuneita toteuttamaan tutkimuksen liittyen verkostoitumiseen, koska tekijät tiedostavat verkostoitumisen tärkeyden tämän päivän maailmassa.

Opinnäytetyön tekijät uskoivat, että tutkimuksen avulla tuotetut tulokset, johtopäätökset sekä kehitysehdotukset olivat luotettavia. Tutkimus toteutettiin kuitenkin hyvin nopeassa 14 viikon aikataululla, joten opinnäytetyön tekijät joutuivat tekemään kompromisseja prosessin aikana. Opinnäytetyön tekijät havainnoivat erilaisia toimenpiteitä, joiden avulla jatkotutkimuksia voidaan kehittää entistä syvällisemmiksi.

Tutkimuksessa esimerkiksi saavutettiin metodinen, teoreettinen sekä tutkijatriangluaatio. Opinnäytetyön tekijät kiinnostuivat prosessin aikana myös aineistotriangluaatiosta eli ongelman ratkaisemisesta useampia aineistoja keräämällä. Aineistoa olisi ollut mahdollista kerätä myös yhteistyökumppaneilta, jolloin heidän näkemyksensä verkostoitumisen hyödyntämisestä sekä edelleen kehittämistä olisi liitetty osaksi tutkimusta. Esimerkiksi mainostoimisto KIXIT ja paikalliset tiedotusvälineet olivat tiiviissä yhteistyössä toimeksiantajan kanssa ja näin ollen kyseisillä toimijoilla olisi ollut mielipide verkostoitumisesta osana projektin toteutusta. Tulevaisuudessa aineistotriangluaatiota hyödyntämällä tutkimusta pystyttäisiin syventämään.

Opinnäytetyön vertailuanalyysissä tutkittiin projektien loppuraportteja sekä haastateltiin tutkittavien kohteiden projektipäälliköitä. Opinnäytetyön tekijät suosittelivat, että vertailuanalyysi tulisi toteuttaa portaittain. Opinnäytetyössä haastattelu avasi vertailtavaa kohdetta aivan uudella tavalla kuin loppuraportteja tutkimalla oli kyetty havainnoimaan. Haastatteluista ilmeni mielenkiintoisia asioita, joihin opinnäytetyön tekijät toivoivat pystyvänsä syventymään tarkemmin. Portaittain etenevä prosessi mahdollistaisi esimerkiksi toisen haastattelun, jonka avulla tärkeimpiä ja mielenkiintoisimpia ydinasioita pystyttäisiin tarkastelemaan yksityiskohtaisemmin. Portaittain etenevä vertailuanalyysi mahdollistaisi yksityiskohtaisemman vertailemisen ja näin ollen mahdollistaisi konkreettisempien kehitysehdotuksien rakentamisen.

Opinnäytetyössä vertailuanalyysiin valittu MOPO-hanke valikoitui KesäAction2013-osahankkeen kautta. KesäAction2013-osahankkeessa tavoitteena oli nuorten liikuttaminen kesällä. Projekti oli suurelta osin suunniteltu ja toteutettu nuorten toimesta. Täydellinen liikuntakuukausi -projektissa nuorten tavoittamisessa epäonnistuttiin. Ajallisista syistä osahankkeen ottaminen osaksi vertailuanalyysia kyseisessä opinnäytetyössä ei ollut mahdollista. Opinnäytetyön tekijät kuitenkin näkevät KesäAction2013-osahankkeen erittäin mielenkiintoisena jatkotutkimuksen kohteena. KesäActi-

on 2013-osahankkeen vertailuanalyysin avulla löydettyjen kehitysehdotusten avulla toimeksiantajan olisi mahdollista hyödyntää jo hyväksi havaittuja toimintamalleja osaksi omaa toimintaa.

Tekijät kokivat taloudellisten hyötyjen mittaamisen verkostoitumisen näkökulmasta erittäin vaikeaksi opinnäytetyössään. Opinnäytetyön tekijät näkevät jatkotutkimuksen aiheena taloudellisten hyötyjen tarkastelun Täydellinen liikuntakuukausi -projektissa. Mittareiden luonti olisi todennäköisesti hankalaa, mutta kyseisen tutkimuksen numeraaliset tulokset osoittaisivat verkostoitumisen tehokkuutta taloudellisesta näkökulmasta.

Opinnäytetyön tekijät kokivat laadullisen tutkimuksen tekemisen haasteellisena. Haasteellisuus toimi kuitenkin motivoivana elementtinä opinnäytetyön tekijöille. Opinnäytetyön tekijöillä oli vahva halu rakentaa laadullisesta tutkimuksesta opinnäytetyöraportti, joka etenee loogisesti ja jonka johtopäätökset sekä kehitysehdotukset ovat uskottavia. Opinnäytetyön tekijät uskoivat saavuttaneen tavoitteensa ja tekijät ovat erittäin tyytyväisiä oppimisprosessista, jonka kyseinen opinnäytetyö haasteellisuudellaan antoi.

LÄHTEET

Aaltola, Juhani & Valli, Raine 2007. Ikkunoita tutkimusmetodeihin I. Metodien valinta ja aineistonkeruu. Virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. Uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus.

Aaltola, Juhani & Valli, Raine 2010. Ikkunoita tutkimusmetodeihin II. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. Jyväskylä: PS-kustannus.

Aarikka-Stenroos, Leena & Sandberg, Birgitta 2012. Miten verkostoja voi hyödyntää innovaatioiden kaupallistamisessa? Turun Yliopisto. Association Business Administration Studies. The Finnish Journal of Business Economics. PDF-dokumentti. http://lta.hse.fi/2012/3-4/lta_2012_03-4_d5.pdf. Ei päivitystietoja. Luettu 14.3.2015.

Abeza, Gashaw, O'Reilly, Norm & Reid, Ian 2013. Relationship Marketing and Social Media in Sport. PDF-dokumentti. https://www.ayfcoaching.com/AcuCustom/Sitename/Documents/DocumentItem/02_Abeza%20IJSC_20130015_ej.pdf. Päivitetty 31.5.2013. Luettu 8.3.2015.

Adams, Isiah 2013. Crowdsourcing vs. Co-creation: What's the difference? Blogi. <http://blog.optimizationgroup.com/crowdsourcing-vs-co-creation-whats-the-difference>. Päivitetty 21.11.2013. Luettu 14.3.2015.

Alhola, Kari & Lauslahti, Sanna 2000. Laskentatoimi ja kannattavuuden hallinta. Porvoo: WSOY.

Andrew, Amy 2013. How start-ups can tap cash from ordinary people and give the prospect of huge profits in return. What is crowdfunding and how does it work? WWW-dokumentti. Päivitetty 3.2.2015. Luettu 22.4.2015.

Atrill, Peter & McLaney, Eddie 2012. Management Accounting for Decision Makers. Seventh Edition. Harlow: Pearson.

Bergström, Seija & Leppänen, Arja 2009. Yrityksen asiakasmarkkinointi. Kolmastoista painos. Helsinki: Edita.

Close, Angeline G., Finney, R. Zachary, Lacey, Russell & Sneath Julie Z 2006. Engaging the Consumer through Event Marketing. Linking Attendees with the Sponsor, Community, And Brand. PDF-dokumentti. <http://angelineclose.com/wp-content/uploads/2011/01/Engaging-Consumers-through-Event-Marketing.pdf>. Päivitetty 1.2.2011. Luettu 17.3.2015.

Eklund, Irina & Kekkonen, Heidi 2011. Toiminnan kannattavuus. Helsinki: WSOY.

Eklund, Irina & Kekkonen, Heidi 2014. Kannattavuuslaskenta ja hinnoittelu. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Eskola, Jari & Suonranta, Juha 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.

EU:n rakennerahasto-ohjelmat. 2014. Työ- ja elinkeinoministeriö. WWW-dokumentti. http://www.rakennerahastot.fi/vanhat_sivut/rakennerahastot/fi/02_eu_rr_ohjelmat/index.html. Päivitetty 4.4.2014. Luettu: 13.3.2015.

Event Marketing. 2012. Marketing-Schools. WWW-dokumentti. <http://www.marketing-schools.org/types-of-marketing/event-marketing.html>. Ei päivitystietoja. Luettu 18.3.2015.

Ghete, Andrada 2015. Why is benchmarking vital to your business? WWW-artikkeli. <http://www.performancemagazine.org/why-is-benchmarking-vital-to-your-business/>. Päivitetty 19.3.2015. Luettu 27.3.2015.

Grier, David Alan 2013. Crowdsourcing for dummies. New Jersey: John Wiley & Sons.

Hakanen, Matti, Heinonen, Upi & Sipilä, Petri 2007. Verkostojen strategiat. Menesty yhteistyössä. Helsinki: Edita.

Hirsjärvi, Sirkka, Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 2009. Tutki ja kirjoita. Viides-toista painos. Helsinki: Tammi.

Horngren, Charles T., Foster, George & Datar, Srikant M. 1997. Cost Accounting. A Managerial Emphasis. Ninth Edition. Yhdysvallat: Prentice Hall.

Huokuna, Pekka 2008. Seurakuntien sopimusyhteistyö. Verkostoitumisen mahdollisuudet. Helsinki: Edita.

Ikäheimo, Seppo, Laitinen, Erkki K., Laitinen, Teija & Puttonen, Vesa 2011. Laskentatoimi ja rahoitus. Vaasa: Vaasan yritysinformaatio oy.

Ikäheimo, Seppo, Malmi, Teemu & Walden, Risto 2012. Yrityksen laskentatoimi. Helsinki: Sanoma Pro.

Iiskola-Kesonen, Hanna 2004. Mitä, miksi, kuinka? Käsikirja tapahtumajärjestäjille. SLU-julkaisusarja 10/04. Helsinki: SLU.

Jumanne, Saumu 2011. Promotion very important in marketing. WWW-artikkeli. http://businesstimes.co.tz/index.php?option=com_content&view=article&id=697:promotion-very-important-in-marketing-&catid=37:column&Itemid=60. Päivitetty 28.1.2011. Luettu 11.3.2015.

Järvenpää, Markku, Länsiluoto, Aapo, Partanen, Vesa & Pellinen, Jukka 2010. Talousohjaus ja kustannuslaskenta. Helsinki: WSOY.

Järvenpää, Marko, Partanen, Vesa & Tuomela, Tero-Seppo 2001. Moderni taloushallinto. Haasteet ja mahdollisuudet. Helsinki: Edita.

Järvensivu, Anu 2001. Lääketoimialan osaamisintenssiivisten palvelujen kuvaus sosiaalisen pääoman näkökulmasta. Tampereen yliopisto. Yhteiskuntatieteiden tutkimustaitos. Työraportti 61. PDF-dokumentti. http://www.uta.fi/laitokset/tyoelama/pdf/Tyoraportti61_2001Jarvensivu.pdf. Päivitetty 2.6.2004. Luettu 11.3.2015.

- Kadziolka, Anja 2014. Palkata vai verkostoitua. WWW-artikkeli. <http://www.hetkyajassa.fi/artikkelit/287-palkata-vai-verkostoitua>. Päivitetty 4.2.2014. Luettu 7.3.2015.
- Kahri, Anja 2004. Tapahtumamarkkinoinnin haaste on mitattavuus. WWW-artikkeli. <http://www.dagmar.fi/uutiset/tapahtumamarkkinoinnin-haaste-mitattavuus>. Päivitetty 24.6.2004. Luettu 18.3.2015.
- Kajanoja, Jouko & Simpura, Jussi 2000. Sosiaalinen pääoma. Globaaleja ja paikallisia näkökulmia. Helsinki: Stakes.
- Kalja, Johanna 2013. Beckham – Brändi balanssissa? PDF-dokumentti. http://www.kulutustutkimus.net/nyt/wp-content/uploads/2013/11/6_Kalja.pdf. Ei päivystietoja. Luettu 23.3.2015.
- Kananen, Jorma 2012. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä. Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas. Tampere: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kananen, Jorma 2014. Verkkotutkimus opinnäytetyönä. Laadullisen ja määrällisen verkkotutkimuksen opas. Tampere: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kaskela, Lauri 2005. Verkostoitumisen syyt ja hyödyt. WWW-dokumentti. <http://www.tieke.fi/pages/viewpage.action?pageId=3441416>. Päivitetty 23.6.2005. Luettu 11.3.2015.
- Kauhanen, Juhani, Juurakko, Arto & Kauhanen, Ville 2002. Yleisötapahtuman suunnittelu ja toteutus. Helsinki: Sanoma Pro.
- Kelessidis, Vassilis 2000. Benchmarking. Report produced for the EC funded project. PDF-dokumentti. http://www.adi.pt/docs/innoregio_benchmarking-en.pdf. Päivitetty 23.1.2004. Luettu 29.3.2015.
- Kerttula, Esa 2014. Visuaalinen ilme auttaa tapahtumavierasta oman heimon löytämisessä. Blogi. <http://www.atomi.com/blog/visuaalinen-ilme-auttaa-heimon-tunnistamisessa>. Päivitetty 24.6.2014. Luettu 11.3.2015.
- Kerzner, Harold 2009. Project Management. Tenth Edition. Yhdysvallat: John Wiley & Sons, Inc.
- Kiero, Katri 2013. Onnistunut tapahtumamarkkinointi vaatii hyvää suunnittelua. Blogi. <http://mustikkamaa.fi/blogi/82/onnistunut-tapahtumamarkkinointi>. Päivitetty 2.4.2013. Luettu 17.3.2015.
- Kinnunen, Juha, Leppiniemi, Jarmo, Martikainen, Teppo & Virtanen, Kalervo 2000. Yrityksen taloushallinnon perusteet. Helsinki: KY-palvelu.
- Kokeilukulttuuri. 2012. SitraFund. Videoklippii. <https://www.youtube.com/watch?v=1YEM2pQQNEc>. Päivitetty 19.9.2012. Katsottu 7.4.2015.
- Kormilainen, Ville 2013. Saiturin markkinointikirja. Helsinki: Kauppakamari.

Koskinen, Ilpo, Alasuutari, Pertti & Peltonen, Tuomo 2005. Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Tampere: Vastapaino.

Kotler, Philip & Keller, Kevin Lane 2012. Marketing Management. 14th Edition. Yhdysvallat: Pearson.

Kukkonen, Laura 2015. Some-julkkisten avulla brändit saavat viestin taakse oikean ihmisen ja aitoa sisältöä. WWW-artikkeli.
<http://www.marmai.fi/uutiset/somejulkkisten+avulla+brandit+saavat+viestin+taakse+oikean+ihmisen+ja+aitoa+sisaltoa/a2286360?&&fail=f>. Päivitetty 12.1.2015. Luettu 23.3.2015.

Kyllönen, Jaana 2006. Yhteyksistä yhteistyöhön. Yhteistyöllä tavoitteisiin. Pohjois-Suomen sosiaalialan osaamiskeskus. Pohjois-Suomen sosiaalialan osaamiskeskuksen julkaisusarja 21. PDF-dokumentti.
http://www.sosiaalikallega.fi/poske/julkaisut/julkaisusarja/Julkaisu_21.pdf. Päivitetty 1.8.2012. Luettu 14.3.2015.

Käsikirja. 2015a. Seinäjoen teknologiakeskus. WWW-dokumentti.
<http://eventmanagementguide.frami.fi/index.php?page=alustavan-tyoeryhmaen-perustaminen>. Ei päivytystietoja. Luettu 17.3.2015.

Käsikirja. 2015b. Seinäjoen teknologiakeskus. WWW-dokumentti.
<http://eventmanagementguide.frami.fi/index.php?page=alustavan-tapahtumaidean-hahmottelu>. Ei päivytystietoja. Luettu 17.3.2015.

Laine, Pasi 2011. Projektit. PDF-dokumentti.
http://www.lpt.fi/tykes/news_doc/Projektinhallinta.pdf. Päivitetty 27.9.2011. Luettu 22.3.2015.

Lazar, Jill 2009. Event Marketing Boost Business During Challenging Times. WWW-artikkeli. <http://www.marketingrevenue.net/event-marketing/>. Päivitetty 15.5.2009. Luettu 17.3.2015.

Lehtonen, Päivi, Lindblom, Lassi, Korpinen, Santeri & Simonen, Jouni 2006. Projektisalkunhallinta. Kehitystoiminnan strateginen johtaminen. Helsinki: Edita Prima Oy.

Lindfors, Hannele & Syvenperä, Outi 2010. Pk-yrityksen budjetointi ja raportointi. Helsinki: Edita Prima.

Mahon, Saija 2015. Miten hyödyntää sosiaalista mediaa tapahtuman markkinoinnissa? Blogi. <http://academy.lyyti.com/fi/sosiaalinen-media-tapahtumien-markkinoinnissa>. Päivitetty 23.1.2015. Luettu 18.3.2015.

McCabe, Brian 2015. How to Successfully use Celebrities & Experts for Trade Show Events. WWW-dokumentti. <http://talentbranded.com/post-8/>. Ei päivytystietoja. Luettu 25.3.2015.

Melamies, Jaana & Paakkunainen, Ritva 1997. Palveluyrityksen taloushallinto. Helsinki: WSOY.

- Metsämuuronen, Jari 2006. Laadullisen tutkimuksen käsikirja. Helsinki: International Methelp.
- Muhdi, Louise, Daiber, Michael, Friesike, Sascha & Boutellier, Roman 2011. The crowdsourcing process. An intermediary mediated idea generation approach in the early phase of innovation. *Int. J. Entrepreneurship and Innovation Management* 14/4. PDF-dokumentti.
http://www.researchgate.net/profile/Sascha_Friesike/publication/264813216_The_crowdsourcing_process_an_intermediary_mediated_idea_generation_approach_in_the_early_phase_of_innovation/links/53f45b650cf2fceacc6e6416.pdf. Päivitystietoja 30.6.2011. Luettu 9.3.2015.
- Muhonen, Riikka Mari & Heikkinen, Laura 2003. Kohtaamisia kasvokkain. Tapahtumamarkkinoinnin voima. Jyväskylä: Talentum.
- Mäkinen, Anna-Kaisa & Uusikylä, Petri 2003. Tiedosta. Arvioi. Paranna. Itsearviointi ESR-projektin välineenä. Työministeriö. PDF-dokumentti.
[http://www.projectia.fi/C225736000379743/0/FED0782C8A5BDDF54225735E0032B811/\\$FILE/itsearviointi.pdf](http://www.projectia.fi/C225736000379743/0/FED0782C8A5BDDF54225735E0032B811/$FILE/itsearviointi.pdf). Ei päivitystietoja. Luettu 29.3.2015.
- Mäkinen, Irma, Stenbacka, Juha & Söderström, Terttu 2013. Katteelle tulosta. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Neilimo, Kari & Uusi-Rauva, Erkki 2009. Johdon laskentatoimi. Helsinki: Oy Edita Ab.
- Nevgi, Anna, Löfström, Erika & Evälä, Annika 2005. Laadukkaasti verkossa. Yliopistollisen verkko-opetuksen ulottuvuudet. PDF-dokumentti.
<http://www.helsinki.fi/ktl/julkaisut/lv/laadukkaastiverkossa.pdf>. Päivitetty 11.4.2005. Luettu 2.4.2015.
- Niemelä, Seppo 2002. Menestyvä yritysverkosto. Verkostorakentajan ABC. Helsinki: Edita.
- Ojala, Henna 2014. Tapahtuman jälkimarkkinointi jäi puolitiehen. Mitä sitten? Blogi.
<http://www.atomi.com/blog/tapahtuman-jalkimarkkinointi>. Päivitetty 12.12.2014. Luettu 10.3.2015.
- Ojala, Ilpo & Vartiainen, Pirkko 2006. Kolmen yliopiston opetuksen kehittämistoiminnan vaikuttavuus. Lapin yliopiston, Lappeenrannan teknillisen yliopiston ja Vaasan yliopiston opetuksen kehittämistoiminnan vaikuttavuuden benchmarking-arviointi. Helsinki: Korkeakoulujen arviointineuvosto.
- Ojasalo, Katri, Moilanen, Teemu & Ritalahti Jarmo 2014. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Oksanen, Tommi 2012. Asiakkaan tunteminen asiakaskokemuksen keskiössä. Case Niemi Palvelut Oy. Blogi. <http://muutoksentuska.fi/2012/05/21/case-niemi-palvelut-oy/>. Päivitetty 21.5.2015. Luettu 2.3.2015.
- Partanen, Vesa 2007. Talousviestintä johtamisen tukena. Helsinki: Talentum.

Pelin, Risto 2004. Projektihallinnan käsikirja. Helsinki: Projektijohtaminen oy Risto Pelin.

Piirainen, Tatu 2012. Kohti kestävämpää kilpailukykyä ja toimintatapaa. Opas yrityksen ja toimintatavan kestävyuden arviointi- ja kehittämistyökalun rakentamiseen. Työelämän tutkimuskeskus, Tampereen yliopisto, yhteiskunta- ja kulttuuritieteiden yksikkö. Työraportteja 89/2012. PDF-dokumentti. https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/68000/kohti_kestavampaa_2012.pdf?sequence=1. Päivitetty 31.5.2013. Luettu 24.3.2015.

Pirnes, Hannu 2002. Verkostoylivoimaa. Helsinki: WSOY.

Pohjola, Juha 2003. Visuaalisen identiteetin johtaminen. Ilme. Helsinki: Inforviestintä Oy.

Pääkkö, Eija & Makkonen, Soili 2003. Arviointi ja itsearviointi projektin työvälineinä. Itä-Suomen läänihallituksen julkaisu nro 82. Joensuu: Joensuun yliopistopaino.

Quinn, Bernadette 2013. Key Concepts in Event Management. Englanti. SAGE.

Rissanen, Tapio 2005. Projektilla tulokseen. Jyväskylä: Pohjantähti.

Riistama, Veijo & Jyrkkiö, Esa 1999. Operatiivinen laskentatoimi. Porvoo: WSOY.

Rope, Timo 2000. Suuri Markkinointikirja. Helsinki: Kauppakaari.

Ruuska, Kai 2012. Pidä projekti hallinnassa. Helsinki: Talentum.

Ruusuvuori, Johanna & Tiittula, Johanna 2005. Haastattelu. Tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus. Tampere: Vastapaino.

Saaranen-Kauppinen, Anita & Puusniekka, Anna 2006a. Yleistäminen. WWW-dokumentti. http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_2_3.html. Ei päivitystietoja. Luettu 23.4.2015.

Saaranen-Kauppinen, Anita & Puusniekka, Anna 2006b. Tutkimuksen arviointi - reflektointi. WWW-dokumentti. http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L3_3_3.html. Ei päivitystietoja. Luettu 24.4.2015.

Sandbacka, Jenny 2010. Brändätään pikkaisen. Pk-yrityksen brändikirja. Faculty of economics and business administration, University Of Oulu. Työraportti 30. PDF-dokumentti. <http://herkules oulu.fi/isbn9789514261893/isbn9789514261893.pdf>. Päivitetty 5.10.2010. Luettu 11.3.2015.

Schenk, Eric & Guittard, Claude 2009. Crowdsourcing. What can be outsourced to the crowd and why? PDF-dokumentti. <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00439256v1/document>. Päivitetty 3.1.2012. Luettu: 17.3.2015.

Schwalbe, Kathy 2006. Information Technology Project Management. Fourth Edition. Boston: Thomson Course Technology.

Silvennoinen, Markku 2008. Löydä aarteesi - verkostoidu! Helsinki: Tammi.

Sipilä, Petri 2003. Verkosto. Oppiva organisaatio. Verkostokonsultit. PDF-dokumentti.

http://verkokonsultit.fi/data/documents/Verkosto_oppivaorganisaatio.pdf. Päivitetty 12.6.2014. Luettu 28.2.2015.

Sloane, Paul 2011. A guide to open innovation and crowdsourcing. Advice From leading experts. Lontoo: Kogan Page Limited.

Sosiaalisen brändin menestyksen salaisuus. 2013. Kurio. PDF-dokumentti.

<http://kurio.fi/kurio/wp-content/uploads/2013/08/Tutkimus-Sosiaalisen-bra%CC%88ndin-menestyksen-salaisuus-130815.pdf>. Päivitetty 15.8.2013. Luettu 22.4.2015.

Shone, Anton & Parry, Bryn 2010. Successful event management. A practical handbook. Third edition. Hampshire: Cengage Learning EMEA.

Stanoevska-Slabeva, Katarina 2011. Enabled Innovation. Instruments and Methods of Internet-based Collaborative Innovation. PDF-dokumentti. <http://www.hiig.de/wp-content/uploads/2012/04/Crowd-Wisdom-Enabled-Innovation-Paper.pdf>. Päivitetty 22.3.2013. Luettu 7.2.2015.

Stefanakis, Alexandros 2013. American Idol is Using Crowd Voting, why Don't You? WWW-dokumentti. <http://www.launcht.com/blog/2013/06/11/american-idol-is-using-crowd-voting-why-dont-you/>. Päivitetty 11.7.2015. Luettu 9.3.2015.

Stähle, Pirjo & Laento, Kari 2000. Strateginen kumppanuus. Avain uudistumiskykyyn ja ylivoimaan. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Tanskanen, Minna 2003. Johdattelua tutkimusmenetelmiin. Metodologia ja tutkimus maantieteessä. Seminaari 2002. PDF-dokumentti.

https://www2.uef.fi/documents/1160268/1160329/Johdattelua_tutkimusmenetelmiin.pdf/922fa05b-b3a7-4e2f-8716-b99f763cc256. Päivitetty 22.9.2009. Luettu 5.4.2015.

Taloussanakirja. 2015. Taloussanomat. WWW-dokumentti.

<http://www.taloussanomat.fi/porssi/sanakirja/termi/kustannuslaskenta/>. Ei päivitystietoja. Luettu 22.3.2015.

Tapahtumamarkkinointi tulee ja jyrää. 2011. Markkinointi & Mainonta. WWW-artikkeli.

<http://www.marmai.fi/uutiset/tapahtumamarkkinointi+tulee+ja+jyraa/a2120160>. Päivitetty 25.11.2011. Luettu 18.3.2015.

Tapio, Henrietta 2013. Opas tapahtuman viestintään ja markkinointiin Tampereella. Tampereen Kaupunki. PDF-dokumentti.

<https://www.tapahtumatoimisto.com/sites/default/files/opasnettifinal.pdf>. Päivitetty 8.10.2014. Luettu 12.3.2015.

Tenhunen, Marja-Liisa 2013. Johdon laskentatoimen peruskäsitteet, menetelmät ja tekniikat. WWW-artikkeli. <http://tilisanomat.fi/content/johdon-laskentatoimen->

peruskäsitteet-menetelmät- ja -tekniikat. Päivitetty 12.3.2013. Luettu 22.3.2015.

Toivola, Tuija 2005. Yrittäjyys verkostotaloudessa. Yksin tekemisestä verkostomaiseen toimintaan. Acta Wasaensia. Liiketaloustieteen julkaisu osa 60. Vaasa: Vaasan yliopisto.

Toivola Tuija 2006. Verkostoituvaa yrittäjyys. Strategiana kumppanuus. Helsinki: Edita.

Trochim, William M. K. 2006. Qualitative Validity. WWW-dokumentti. <http://www.socialresearchmethods.net/kb/qualval.php>. Päivitetty 20.10.2006. Luettu 23.4.2015.

Tsupari, Pekka, Sisto, Johanna, Godenhjelm, Petri, Oksanen, Olli-Pekka & Urrila Penna 2004. Yritysten liiketoimintasuhteet. Selvitys liiketoimintasuhteista ja verkostoitumisesta Suomessa. Elinkeinoelämän keskusliitto. Katsauksia 2004/6. Helsinki: Tilastokeskus

Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Tyni, Tero, Myllyntaus, Oiva & Suorto, Annika 2012. Kustannuslaskentaopas kunnille ja kuntayhtymille. Helsinki: Suomen kuntaliitto.

Tynjälä, Päivi, Nikkanen, Pentti, Volanen, Matti Vesa & Valkonen, Sakari 2005. Työelämäyhteistyö ammatillisessa koulutuksessa ja yhteisöjen oppiminen. Taitava Keski-Suomi- tutkimus osa 2. Jyväskylä: Koulutuksen tutkimuslaitos, Jyväskylän yliopisto.

Täydellinen liikuntakuukausi sai tunnustuksen. 2015. Mikkeli. WWW-artikkeli. <http://www.mikkeli.fi/uutinen/taydellinen-liikuntakuukausi-sai-tunnustuksen>. Päivitetty 13.1.2015. Luettu 7.4.2015.

Vakaslahti, Pasi 2004. Jalosta liikesuhde kumppanuudeksi. Alihankinnasta yhdessä tekemiseen. Helsinki: Talentum.

Valkokari, Katri, Höytyläinen, Raimo, Kulmala, Harri I, Malinen, Pekka, Möller, Kristian & Vesalainen, Jukka 2009. Verkostot liiketoiminnan kehittämässä. Helsinki: WSOYpro.

Vallo, Helena & Häyrinen, Eija 2014. Tapahtuma on tilaisuus. Tapahtumamarkkinointi ja tapahtumien järjestäminen. Helsinki: Tietosanoma.

Vallo, Helena 2015. Mitä on tapahtumamarkkinointi? Blogi. <http://www.faustus.fi/mita-on-tapahtumamarkkinointi>. Luettu 17.3.2015. Päivitetty 23.2.2015.

Vehmanen, Petri & Koskinen, Kai 1997. Tehokas kustannushallinta. Porvoo: WSOY.

Vesalainen, Jukka 2006. Kaupankäynnistä kumppanuuteen. Yritystenvälisen suhteiden elementit, analysointi ja kehittäminen. Vantaa: Teknologiateollisuus ry.

Vilkka, Hanna 2007. Tutki ja kehitä. Toinen painos. Helsinki: Tammi.

Virtanen, Petri 2009. Projekti strategian toteuttajana. Helsinki: Tietosanoma.

Vukovic, Maja 2009. Crowdsourcing for Enterprises. PDF-dokumentti. <http://sistemas-humano-computacionais.wdfiles.com/local--files/capitulo%3Aredes-sociais/vukovic2009.pdf>. Päivitetty 17.9.2012. Luettu 13.3.2015.

Vuokko, Pirjo 2003. Markkinointiviestintä. Merkitys, vaikutus ja keinot. Helsinki: WSOY.

Vänskä, Anne 2014. Kopsattua vai vertailua? WWW-artikkeli. <http://www.karjalanheili.fi/uutiset/Kolumni/4900442>. Päivitetty 6.4.2014. Luettu 6.4.2015.

Wysocki, Robert K., Beck Jr., Robert & Crane, David B. 1995. Effective Project Management. New York: John Wiley & Sons, Inc.

Yannig, Roth 2012. Crowdsourcing and Co-Creation are Complementary. WWW-dokumentti. <http://www.innovationexcellence.com/blog/2012/05/31/crowdsourcing-and-co-creation-are-complementary/>. Päivitetty 31.5.2012. Luettu 22.4.2015.

Young, Trevor 1999a. Planning projects. Lontoo: Optichrome.

Young, Trevor 1998b. Leading projects. Lontoo: Cromwell Press.

10 Secrets of Highly Successful Crowdfunding Campaigns. 2015. Ignitiodeck. WWW-dokumentti. <http://ignitiodeck.com/id/10-crowdfunding-secrets/>. Ei päivitystietoja. Luettu 16.3.2015.

Budjettisuunnitelma ja kustannukset Täydellinen liikuntakuukausi -projektissa

PROJEKTIBUDJETOINTI	PROJEKTIN TOTEUTUNEET KULUT	POIKKEAMA
Henkilöstökulut	Henkilöstökulut	24 192,93 -4 192,93
20 000	5010 Palkat projektihenkilö	16773 20,96 %
	5020 Palkat tilapäiset	350
	5300 Vuosilomapalkat	2565,45
	6130 TEL-maksut	3668,17
	6300 Sosiaaliturvamaksut	420,9
	6400 Tapaturmavakuutusmaksut	236,03
	6410 Työttömyysvakuutusmaksut	31,21
	6430 Ryhmähenkivakuutusmaksut	13,77
	4499 Kuukausipalkat	134,4
stintä ja tiedotus	Viestintä ja tiedotus	15 941,14 -5 941,14
puja Rantakeitaaseen (150kpl)	4470 Painatuskulut	384,25 59,41 %
pparit (100kpl)	8120 Mainosmateriaali ja tarvikkeet (409, 410 & 498)	3097,23
ttikampanja	8070 Ilmoitusmainonta (534, 582, 597)	2175,8
liokampanja	8050 Mainoskampanja LMTLK Radio Mikkelä (588)	1860
isivut	8050 Ostetut tietotuspalvelumaksut	7725,2
rat	8440 Viranomaismaksut (192)	155
oitukset	4310 Ostetut ohjauspalvelut	75
ut	4455 Palkinnot	80
	4499 T-paidat, benjihyppy	388,66

Budjettisuunnitelma ja kustannukset Täydellinen liikuntakuukausi -projektissa

PROJEKTIBUDJETointi	PROJEKTIN TOTEUTUNEET KULUT	POIKKEAMA
utus, pilotit, seminaarit	Koulutus, pilotit, seminaarit	9 599,28 5 400,72
useuratapaaminen 19.5.2014	4300 Osetutkoulutuspalvelut	496,4 -36,00 %
450	4320 Esiintyminen, tajoilu, äänentoisto + Teosto (510, 522, 574)	3122,53
3000	4320 Muut ostetut palvelut	3363,2
200	4400 Koulutustila/-salivuokrat	66,96
200	7920 Osanottomaksut	352,5
3000	8450 Kirjat	72,09
200	8650 Kokous ja neuvottelukulut	1289,14
7950	4499 (tyhjä), paristot, ruoat/tarjoilut, ulkotulet, liikenteenohjaus	521,46
istokulut	Toimistokulut	892,75 2 107,25
in kulut	8380 Taloushallintopalvelut	706,83 -70,24 %
200	4499 Laskut,	185,92
2 800		
akulut	Matkakulut	1 017,66 982,34
uva koulu seminaari	7800 Matkaliput	164,6 -49,12 %
150	7810 Taksikulut	9,5
1850	7820 Hotelli ym. Majoitus	309,5
	7870 Kilometrikorvaukset	534,06
EENSÄ	YHTEENSÄ	51 643,76 -1 643,76 3,29 %
50 000		

TEEMAHAASTATTELU

Täydellinen liikuntakuukausi -projekti

Mikkelin ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma
Jon Lahti ja Iiro Memonen



Mikä on haastattelun tarkoitus?

Haastattelun tarkoituksena on selvittää verkostoitumisen rooli Täydellinen liikuntakuukausi -projektissa. Haastattelulla pyritään löytämään haastateltavan mielestä Täydellinen liikuntakuukausi -projektin verkostoitumisen parhaimmat puolet sekä kehityskohteet.

Mitä on verkostoituminen?

Verkostoitumisen tarkoituksena on löytää muita **yhteistyöhön** halukkaita toimijoita, joiden kanssa voidaan jakaa tietoja sekä taitoja (Kadziolka 2014). Verkostojen välityksellä tehtävän **yhteistyön** avulla pyritään saavuttamaan jotain, mihin ei yhtä nopeasti ja edullisesti omin avuin olisi pystytty (Toivola 2005, 9–11). Verkostoitumisessa muodostuvat verkostot ovat hyvin erilaisia. Jokaiseen tilanteeseen on olemassa omanlaisensa verkosto, joka tilanteen sekä ympäristön mukaan muokataan sopivanlaiseksi. (Niemelä 2002, 18.) Verkostoituminen ei tarkoita ainoastaan **yhteistyötä** yritysten ja organisaatioiden välillä. Verkostoitumista on myös esimerkiksi sosiaalisen median hyödyntäminen ihmisten tavoittamiseksi mm. osallistuttamalla potentiaaliset osallistujat tapahtuman markkinoimiseen ja suunnitteluun.

Mikä on opinnäytetyön tarkoitus, tavoite ja tutkimuskysymykset?

Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää, kuinka verkostoitumista todella hyödynnettiin Täydellinen liikuntakuukausi -projektin järjestämisessä. Hyötyjä lähdettiin selvittämään niin markkinoinnin, kuin taloudenkin näkökulmasta. Työn tavoitteena oli antaa taustatietoa ja löytää kehittämissuhteita tuleville Täydellinen liikuntakuukausi -projekteille. Varsinaisia tutkimuskysymyksiä muodostui kolme: miten verkostoitumista hyödynnettiin Täydellinen liikuntakuukausi -projektin markkinoinnissa, mitä etuja verkostoitumisesta oli talouden kannalta Täydellinen liikuntakuukausi -projektissa ja miten verkostoitumista voitaisiin kehittää Täydellinen liikuntakuukausi -projektin kaltaisen projektin järjestämisessä ja markkinoinnissa.

Kuinka haastattelu toteutetaan?

Haastattelu on teemahaastattelu, jolle on luotu aihealueet. Haastattelu koostuu kolmesta aihealueesta: tapahtuman järjestäminen, markkinointi ja viestintä sekä taloushallinto. Tilanteen mukaan haastattelussa voidaan esittää tarkentavia kysymyksiä, mikäli se nähdään tarpeelliseksi. Jokaisen aihealueen alussa on tilastollinen kysymys, jolla pyrimme luomaan jonkinlaisen mittarin verkostoitumisen tärkeydestä kyseiseen aihealueeseen liittyen. Vastaus vaihtoehdot on jaoteltu seuraavasti:

Ei laisinkaan tärkeä = verkostoitumisella ei ollut lopputuloksen kannalta minkäänlaista oleellista vaikutusta
Vähän tärkeä = verkostoitumisen avulla saatiin pieniä hyötyjä tapahtuma/projektin toteutukseen
Melko tärkeä = verkostoituminen edesauttoi selkeästi tapahtuman/projektin toteutusta
Erittäin tärkeä = ilman verkostoitumista tapahtumaa/projektia ei olisi pystytty toteuttamaan

Haastattelut äänitetään tutkimuksen luotettavuuden turvaamiseksi sekä saadun haastatteluaineiston analysoimisen helpottamiseksi. Haastatteluaikaa on varattu yksi tunti.

TEEMAHAASTATTELUN AIHEALUEET

1) PROJEKTIN JÄRJESTÄMINEN

Kuinka tärkeäksi näit verkostoitumisen projektinne järjestämisessä?

Ei laisinkaan tärkeä Vähän tärkeä Melko tärkeä Erittäin tärkeä

Teema: Verkostoitumisen parhaat puolet sekä kehityskohteet projektin järjestämisessä

Teema: Ulkoisen viestinnän (yhteistyökumppanit) parhaat puolet sekä kehityskohteet

Teema: Projektiorganisaation sisäisen toiminnan ja viestinnän parhaat puolet sekä kehityskohteet

Teema: Vapaa sana

2) MARKKINOINTI JA VIESTINTÄ

Kuinka tärkeäksi näit verkostoitumisen osana projektinne markkinointia ja viestintää?

Ei laisinkaan tärkeä Vähän tärkeä Melko tärkeä Erittäin tärkeä

Teema: Verkostoitumisen hyödyntäminen tapahtumaan osallistuneiden ihmisten kanssa

Teema: Verkostoitumisen hyödyntämien brändin rakentamisessa ja tunnettavuuden lisäämisessä

Teema: Vapaa sana

3) TALOUSHALLINTO

Kuinka tärkeäksi näit verkostoitumisen osana projektinne taloudenhallintaa?

Ei laisinkaan tärkeä Vähän tärkeä Melko tärkeä Erittäin tärkeä

Teema: Taloudelliset hyödyt yleisesti verkostoitumisesta projektin järjestämisessä

Teema: Verkostoitumisen avulla saatu yksityisen sektorin rahoitus

Teema: Projektin kustannukset

Teema: Vapaa sana

Vertailuanalyysi haastattelun alustus ja kysymysrunko

HAASTATTELUKYSYMYKSET

Täydellinen liikuntakuukausi -projekti

Benchmarking

Mikkelin ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma
Jon Lahti ja Iiro Memonen

**Mikä on haastattelujen tarkoitus?**

Haastattelujen tarkoituksena on selvittää millaisessa roolissa eri tapahtumien projektipäälliköt näkevät verkostoitumisen osana projektin/tapahtuman järjestämistä. Oleellista on selvittää tapahtuman ilmiöitä, joiden onnistumisessa verkostoituminen on ollut osallisena. Haastatteluiden avulla pyrimme löytämään kehitysehdotuksia tutkimamme projektiin liittyen.

Mitä on benchmarking?

Benchmarking, eli suomeksi vertailuanalyysi tai vertailukehittäminen, on suunnitelmallinen prosessi, jossa toimintaa organisaatioiden tai sen osien välillä verrataan pyrkien tunnistamaan parhaita käytäntöjä niiden toiminnassa (Ojala & Vartiainen 2006, 71; Vänskä 2014). Vertailuanalyysin avulla organisaation omaa toimintaa kehitetään oppimalla parhaita käytäntöjä muilta toimijoilta ja integroimalla saadut opit osaksi omaa toimintaa (Ghete 2015).

Mitä on verkostoituminen?

Verkostoitumisen tarkoituksena on löytää muita **yhteistyöhön** halukkaita toimijoita, joiden kanssa voidaan jakaa tietoja sekä taitoja (Kadziolka 2014). Verkostojen välityksellä tehtävän **yhteistyön** avulla pyritään saavuttamaan jotain, mihin ei yhtä nopeasti ja edullisesti omin avuin olisi pystytty (Toivola 2005, 9–11). Verkostoitumisessa muodostuvat verkostot ovat hyvin erilaisia. Jokaiseen tilanteeseen on olemassa omanlaisensa verkosto, joka tilanteen sekä ympäristön mukaan muokataan sopivanlaiseksi. (Niemelä 2002, 18.) Verkostoituminen ei tarkoita ainoastaan **yhteistyötä** yritysten ja organisaatioiden välillä. Verkostoitumista on myös esimerkiksi sosiaalisen median hyödyntäminen ihmisten tavoittamiseksi mm. osallistuttamalla potentiaaliset osallistujat tapahtuman markkinoimiseen ja suunnitteluun.

Mistä Täydellinen liikuntakuukausi -projektissa oli kysymys?

”Täydellinen liikuntakuukausi oli Valon, Etelä-Savon liikunnan ja Mikkelin kaupungin yhteinen kokeilu- ja oppimisprosessi, jonka keskeisenä tavoitteena oli nykyisillä resursseilla liikkumisen määrän ja yhteistyön lisääminen. Hankkeen keskiössä on asukkaiden hyvinvointi, Mikkelin kaupungin strategian mukaisesti osallistuttamalla asukkaita hyvinvoinnin tuottamiseen. Toimintatapana on kokeilukulttuuri, missä keskeistä on ideoinnilla päästä kevyesti nopeisiin ratkaisuihin, kokeiluihin, liikkumisen lisäämiseksi. Kohderyhmä on kaikki kaupungin asukkaat.” (Täydellinen liikuntakuukausi loppuraportti, 2014.)

Vertailuanalyysi haastattelun alustus ja kysymysrunko

Mikä on opinnäytetyön tarkoitus, tavoite ja tutkimuskysymykset?

Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää, kuinka verkostoitumista todella hyödynnettiin Täydellinen liikuntakuukausi -projektin markkinoimisessa. Hyötyjä lähdettiin selvittämään niin markkinoinnin, kuin taloudenkin näkökulmasta. Työn tavoitteena oli antaa taustatietoa ja löytää kehittämissuhteita tuleville Täydellinen liikuntakuukausi -projekteille. Varsinaisia tutkimuskysymyksiä muodostui kolme: miten verkostoitumista hyödynnettiin Täydellinen liikuntakuukausi -projektin markkinoinnissa, mitä etuja verkostoitumisesta oli talouden kannalta Täydellinen liikuntakuukausi -projektissa ja miten verkostoitumista voitaisiin kehittää Täydellinen liikuntakuukausi -projektin kaltaisen tapahtuman järjestämisessä ja markkinoinnissa.

Kuinka haastattelut toteutetaan?

Haastattelu on puolistrukturoitu haastattelu, jolle on luotu tarkka kysymysrunko. Haastattelu koostuu kolmesta aihealueesta: tapahtuman järjestäminen, markkinointi ja viestintä sekä taloushallinto. Jokaiselta haastateltavalta kysytään kysymysrungon mukaiset kysymykset, joihin hän saa vapaasti vastata. Tilanteen mukaan haastatteluissa voidaan esittää tarkentavia jatkokysymyksiä, mikäli se nähdään tarpeelliseksi. Jokaisen aihealueen alussa on tilastollinen kysymys, jolla pyrimme luomaan jonkinlaisen mittarin verkostoitumisen tärkeydestä kyseiseen aihealueeseen liittyen. Vastaus vaihtoehdot on jaoteltu seuraavasti:

Ei laisinkaan tärkeä = verkostoitumisella ei ollut lopputuloksen kannalta minkäänlaista oleellista vaikutusta Vähän tärkeä = verkostoitumisen avulla saatiin pieniä hyötyjä tapahtuma/projektin toteutukseen Melko tärkeä = verkostoituminen edesauttoi selkeästi tapahtuman/projektin toteutusta Erittäin tärkeä = ilman verkostoitumista tapahtumaa/projektia ei olisi pystytty toteuttamaan

Haastattelut toteutetaan puhelimitse yksilöhaastatteluina. Haastattelut äänitetään tutkimuksen luotettavuuden turvaamiseksi sekä saadun haastatteluaineiston analysoimisen helpottamiseksi. Haastattelu-aikaa on varattu jokaista haastateltavaa kohti yksi tunti.

HAASTATTELUKYSYMYKSET

PROJEKTIN JA TAPAHTUMIEN JÄRJESTÄMINEN

Kuinka tärkeäksi näit verkostoitumisen projektinne/tapahtumanne järjestämisessä?

Ei laisinkaan tärkeä Vähän tärkeä Melko tärkeä Erittäin tärkeä

Teema: Verkostoituminen projektin ja tapahtumien järjestämisessä

- 1) Mistä hyödylliset verkostot rakentuivat projektissanne/tapahtumassanne?
 - a) Millaisia hyötyjä verkostoitumisesta oli projektin/tapahtuman järjestämisessä?
 - b) Minkälaisia tietoja ja taitoja jaettiin verkostoitumisen avulla yhteistyökumppaneiden välillä?
- 2) Miten verkostoitumisen avulla ratkaistiin projektin/tapahtuman aikana vastaan tulleita ongelmia?

Teema: Verkostoituminen osana ulkoista viestintää yhteistyökumppaneiden kanssa

- 3) Miten viestintää (tietojen ja taitojen siirto) yhteistyökumppaneiden välillä pidettiin yllä?
 - a) Kuinka tehokas ja varma tietojen sekä taitojen siirto varmistettiin?
 - b) Millaiset viestinnän välineet koettiin hyödyllisiksi?
 - c) Minkälaisia innovatiivisia ja uusia ohjelmia yhteistyössä käytettiin?
- 4) Kuinka varmistettiin, että yhteistyöstä vastuussa olevilla henkilöillä oli ajan tasalla oleva kuva yhteistyöstä koko projektin ajan?

Teema: Verkostoituminen projektiorganisaation sisäisessä toiminnassa sekä viestinnässä

- 5) Kuinka projektiorganisaation muodostama sisäinen verkosto tuki projektin/tapahtuman toteutusta?
- 6) Kuinka tarvittavat tiedot ja taidot jaettiin kaikkien saataville organisaation sisällä?

Teema: Vapaa sana

- 7) Tuleeko mieleesi jotain verkostoitumiseen liittyvää, jota ei käsitelty esittämässämme kysymyksissä ja joka oli edesauttamassa projektin/tapahtuman toteutusta?

Vertailuanalyysi haastattelun alustus ja kysymysrunko

MARKKINOINTI JA VIESTINTÄ

Kuinka tärkeäksi näit verkostoitumisen osana projektinne/tapahtumanne markkinointia ja viestintää?

Ei laisinkaan tärkeä Vähän tärkeä Melko tärkeä Erittäin tärkeä

Teema: Verkostoitumisen hyödyntäminen tapahtumaan osallistuneiden ihmisten kanssa

- 1) Kuinka verkostoja/yhteistyökumppaneita käytettiin hyödyksi markkinoinnissa ja ihmisten tavoittamisessa?
 - a) Kuinka projektia/tapahtumaa markkinoitiin nuorille?
- 2) Kuinka sosiaalista mediaa hyödynnettiin projektin/tapahtuman markkinoinnissa ja ihmisten tavoittamisessa?
- 3) Kuinka verkostoitumista hyödynnettiin yhteistyön ja kommunikaation luomisessa sekä ylläpitämisessä tapahtuman osallistujien kanssa?
 - a) Millä innovatiivisilla verkostoitumisen keinoilla ihmiset osallistutettiin projektin/tapahtuman suunnittelussa ja toteutuksessa?

Teema: Verkostoitumisen hyödyntämien brändin rakentamisessa ja tunnettavuuden lisäämisessä

- 4) Kuinka yhteistyökumppaneita hyödynnettiin elämyksellisen markkinointitapahtuman järjestämisessä?
- 5) Kuinka markkinointitapahtumien avulla löydettiin uusia verkostoja ja yhteistyökumppaneita?
- 6) Millaisia markkinointitapahtumia yhteistyökumppaneille ja potentiaalisille yhteistyökumppaneilla järjestettiin?
- 7) Kuinka verkostoitumista hyödynnettiin julkisuuden tavoittelussa?

Teema: Vapaa sana

- 8) Tuleeko mieleesi jotain verkostoitumiseen liittyvää, jota ei käsitelty esittämässämme kysymyksissä ja joka oli edesauttamassa projektin/tapahtuman markkinoimisessa ja viestinnässä?

Vertailuanalyysi haastattelun alustus ja kysymysrunko

TALOUSHALLINTO

Kuinka tärkeäksi näit verkostoitumisen osana projektinne/tapahtumanne taloudenhallintaa?

Ei laisinkaan tärkeä Vähän tärkeä Melko tärkeä Erittäin tärkeä

Teema: Taloudelliset hyödyt yleisesti verkostoitumisesta projektin/tapahtuman järjestämisessä

- 1) Millä tavalla taloudellisesti onnistunutta projektin/tapahtuman toteutusta edesautettiin verkostoitumisen avulla?
 - a) Millä tavalla ihmisiä saatiin osallistumaan projektin/tapahtuman järjestämiseen ja toteutukseen talkootyönä? Kuinka monta tuntia talkootyötä tehtiin?
 - b) Kuinka projektin/tapahtuman suunnitteluvaiheessa pyrittiin verkostoitumisen avulla vaikuttamaan myöhemmissä vaiheissa syntyviin kustannuksiin?
- 2) Kuinka taloudellisiin haasteisiin projektin/tapahtuman aikana reagoitiin verkostoitumisen avulla?

Teema: Verkostoitumisen avulla saatu yksityisen sektorin rahoitus

- 3) Millä perusteella taloudellisesti tukeneita yhteistyökumppaneita projektin/tapahtuman järjestämiseen etsittiin ja valittiin yksityiseltä sektorilta?
- 4) Mikä asia sai yksityisen sektorin yhteistyökumppanit panostamaan taloudellisesti projektin/tapahtuman toteutukseen?

Teema: Projektin/tapahtuman kustannukset

- 5) Mitkä olivat projektin/tapahtuman euromääräiset kokonaiskustannukset?
 - a) Kuinka suuri euromääräinen osuus kustannuksista oli verkostoitumiseen liittyvää?
 - b) Kuinka paljon projektilla/tapahtumalla oli kävijöitä/käyttäjiä?

Teema: Vapaa sana

- 6) Tuleeko mieleesi jotain verkostoitumiseen liittyvää, jota ei käsitelty esittämässämme kysymyksissä ja joka oli edesauttamassa projektia/tapahtumaa taloudelliselta kannalta?

TEEMAHAASTATTELUIDEN TUKIKYSYMYKSET

PROJEKTIN JÄRJESTÄMINEN

Teema: Verkostoitumisen parhaat puolet sekä kehityskohteet projektin järjestämisessä

Teema: Ulkoisen viestinnän (yhteistyökumppanit) parhaat puolet sekä kehityskohteet

Teema: Projektiorganisaation sisäisen toiminnan ja viestinnän parhaat puolet sekä kehityskohteet

Teema: Vapaa sana

- Mistä hyödylliset verkostot rakentuivat projektissanne/tapahtumassanne?
- Millaisia hyötyjä verkostoitumisesta oli projektin/tapahtuman järjestämisessä?
- Minkälaisia tietoja ja taitoja jaettiin verkostoitumisen avulla yhteistyökumppaneiden välillä?
- Miten verkostoitumisen avulla ratkaistiin projektin/tapahtuman aikana vastaan tulleita ongelmia?
- Miten viestintää (tietojen ja taitojen siirto) yhteistyökumppaneiden välillä pidettiin yllä?
- Kuinka tehokas ja varma tietojen sekä taitojen siirto varmistettiin?
- Minkälaista vuorovaikutusta tapahtumassa oli?
- Pyrittiinkö tavoittamaan erilaisia yhteistyöryhmiä eri kohderyhmille suunnattujen tapahtumien avulla?
- Millaiset viestinnän välineet koettiin hyödyllisiksi?
- Minkälaisia innovatiivisia ja uusia ohjelmia yhteistyössä käytettiin?
- Oliko tapahtuman järjestämisessä mukana yhteistyökumppaneita?
- Kuinka varmistettiin, että yhteistyöstä vastuussa olevilla henkilöillä oli ajan tasalla oleva kuva yhteistyöstä koko projektin ajan?
- Kuinka projektiorganisaation muodostama sisäinen verkosto tuki projektin/tapahtuman toteutusta?
- Kuinka tarvittavat tiedot ja taidot jaettiin kaikkien saataville organisaation sisällä?
- Tuleeko mieleesi jotain verkostoitumiseen liittyvää, jota emme ole vielä käsitelleet ja joka oli edesauttamassa projektin/tapahtuman toteutusta?

TEEMAHAASTATTELUIDEN TUKIKYSYMYKSET

MARKKINOINTI JA VIESTINTÄ

Teema: Verkostoitumisen hyödyntäminen tapahtumaan osallistuneiden ihmisten kanssa

Teema: Verkostoitumisen hyödyntämien brändin rakentamisessa ja tunnettavuuden lisäämisessä

Teema: Vapaa sana

- Kuinka verkostoja/yhteistyökumppaneita käytettiin hyödyksi markkinoinnissa ja ihmisten tavoittamisessa?
- Kuka oli vastuussa markkinoinnin sekä viestinnän suunnittelusta ja toteutuksesta?
- Saavuttivatko markkinointi ja viestintä niille asetetut tavoitteet?
- Kuinka projektia/tapahtumaa markkinoitiin nuorille?
- Tavoittivatko markkinointi sekä viestintä nuoria?
- Kuinka sosiaalista mediaa hyödynnettiin projektin/tapahtuman markkinoinnissa ja ihmisten tavoittamisessa?
- Mitkä olivat sosiaalisen median tehokkaimmat välineet projektin/tapahtuman markkinoinnissa ja ihmisten tavoittamisessa?
- Kuinka verkostoitumista hyödynnettiin yhteistyön ja kommunikaation luomisessa sekä ylläpitämisessä tapahtuman osallistujien kanssa?
- Millä innovatiivisilla verkostoitumisen keinoilla ihmiset osallistutettiin projektin/tapahtuman suunnittelussa ja toteutuksessa?
- Oliko mukana yhteiskehittelyä eli co-creationia?
- Käytettiinkö verkostoja apuna co-creationissa?
- Kuinka yhteistyökumppaneita hyödynnettiin elämyksellisen markkinointitapahtuman järjestämisessä?
- Kuinka markkinointitapahtumien avulla löydettiin uusia verkostoja ja yhteistyökumppaneita?
- Millaisia markkinointitapahtumia yhteistyökumppaneille ja potentiaalisille yhteistyökumppaneilla järjestettiin?
- Kuinka verkostoitumista hyödynnettiin julkisuuden tavoittelussa?
- Tuleeko mieleesi jotain verkostoitumiseen liittyvää, jota emme ole vielä käsitelleet ja joka oli edesauttamassa projektin/tapahtuman markkinoinnissa ja viestinnässä?

TEEMAHAASTATTELUIDEN TUKIKYSYMYKSET**TALOUSHALLINTO**

Teema: Taloudelliset hyödyt yleisesti verkostoitumisesta projektin järjestämisessä

Teema: Verkostoitumisen avulla saatu yksityisen sektorin rahoitus

Teema: Projektin kustannukset

Teema: Vapaa sana

- Millä tavalla taloudellisesti onnistunutta projektin/tapahtuman toteutusta edesautettiin verkostoitumisen avulla?
- Millä tavalla ihmisiä saatiin osallistumaan projektin/tapahtuman järjestämiseen ja toteutukseen talkootyönä? Kuinka monta tuntia talkootyötä tehtiin?
- Kuinka projektin/tapahtuman suunnitteluvaiheessa pyrittiin verkostoitumisen avulla vaikuttamaan myöhemmissä vaiheissa syntyviin kustannuksiin?
- Kuinka taloudellisiin haasteisiin projektin/tapahtuman aikana reagoitiin verkostoitumisen avulla?
- Millä perusteella taloudellisesti tukeneita yhteistyökumppaneita projektin/tapahtuman järjestämiseen etsittiin ja valittiin yksityiseltä sektorilta?
- Millä tavalla lähestyitte yhteistyökumppaneita, joilta halusitte jotain taloudellista hyötyä?
- Mikä asia sai yksityisen sektorin yhteistyökumppanit panostamaan taloudellisesti projektin/tapahtuman toteutukseen?
- Asetettiin taloudellisia tavoitteita yhteistyö organisaatioiden kanssa?
- Mitkä olivat projektin/tapahtuman euromääräiset kokonaiskustannukset?
- Kuinka suuri euromääräinen osuus kustannuksista oli verkostoitumiseen liittyvää?
- Kuinka paljon projektilla/tapahtumalla oli kävijöitä/käyttäjiä?
- Arvioitiinko henkilöstölle riittävät taloudelliset panostukset, jotta he pystyivät toteuttamaan projektin?
- Kartoitettiin mahdollisia yhteistyökumppaneita, joista olisi taloudellisesti hyötyä projektin alkuvaiheessa?
- Kuinka yhteistyöstä vastaava henkilö oli palkattu projektiin?
- Tuleeko mieleesi jotain verkostoitumiseen liittyvää, jota emme ole vielä käsitelleet ja joka oli edesauttamassa projektia/tapahtumaa taloudelliselta kannalta?