



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU

Uuden edellä

Projektijohtaminen tapahtuman järjestämisessä, Case: Suurpellon Joulutori

Sepponen, Maiju

Thornberg, Carita

2013 Leppävaara

Laurea-ammattikorkeakoulu
Laurea Leppävaara

Projektijohtaminen tapahtuman järjestämisessä
Case: Suurpellon Joulutori

Sepponen Maiju;
Thornberg, Carita
Palvelujen tuottaminen ja
johtaminen
Opinnäytetyö
Helmikuu, 2013

Sepponen, Maiju; Thornberg, Carita

Projektijohtaminen tapahtuman järjestämisessä, Case Suurpellon Joulutori

Vuosi 2013 Sivumäärä 88

Tässä opinnäytetyössä perehdyttiin projektin johtamiseen tapahtuman järjestämisen yhteydessä. Kyseessä oli toiminnallinen opinnäytetyö, joka jaettiin kahteen osaan; opinnäytetyön tekijät perehtyivät projektin johtamiseen ja tapahtuman järjestämiseen liittyviin seikkoihin teoriassa sekä toimivat projektipäälliköinä Joulutorin järjestämisessä Suurpellon asuinalueelle. Toimeksiantajana Joulutori-tapahtumalle toimi Koulii-hanke. Koulii-hanke on koulutuksen innovaatio- ja integraatio hanke, jossa Laurea-ammattikorkeakoulu ja Espoon seudun koulutuskuntayhtymä Omnia ovat mukana. Hanke päättyi joulukuussa 2012. Opinnäytetyön tavoitteena oli järjestää onnistunut tapahtuma Suurpellon asukkaille. Tarkoituksena oli, että opinnäytetyö auttaa tulevaisuudessa projektiluontoisten tapahtumien järjestäjiä hahmottamaan projektin kokonaisuutta sekä tukee projektia johtavia henkilöitä saavuttamaan projektin onnistuneen läpiviennin. Toimeksiantajan toivomuksena oli, että Joulutori-tapahtuma olisi alku jokavuotiselle lämminhenkiselle tapahtumalle, joka yhdistää alueen asukkaita, myyjiä, sekä muita kävijöitä.

Opinnäytetyön tekijät johtivat tapahtuman järjestämistä ja olivat vastuussa tapahtuman toteutumisesta. Laurea-ammattikorkeakoulun Hotelli- ja ravintola-alan ensimmäisen vuoden yhdeksän opiskelijaa suunnittelivat tapahtuman sisältöä ja markkinointia palvelumuotoilun menetelmiä hyödyntäen. Tästä syystä myös opinnäytetyön tekijät ottivat huomioon tapahtuman järjestämiseen liittyvissä osa-alueissa palvelumuotoilun perusteita ja käyttivät apunaan palvelumuotoilun menetelmiä. Palvelumuotoilun menetelmiksi valittiin benchmarking sekä aivoriihityöskentely. Benchmarking-menetelmää käytettiin toimintaympäristön kartoittamiseen esikuva-arviointina ja aivoriihityöskentelyä tapahtuman ideoinnin tukena. Myös Suurpellon asukkailla oli mahdollisuus osallistua aivoriihityöskentelyyn.

Projektijohtamisen onnistumista arvioitiin projektissa mukana olleille opiskelijoille tehdyllä ryhmäteemahaastattelulla. Lisäksi haastateltiin Koulii-hankkeen projektijohtajaa ja projekti-asiantuntijaa, jotka olivat mukana Joulutorin järjestämisessä. Tapahtuman onnistumista arviointiin havainnoinnin ja vapaamuotoisten haastattelujen avulla tapahtuman aikana ja tapahtuman jälkeen myyjiltä kerätyillä palautteilla. Haastattelujen ja havainnoinnin perusteella pääasiallisena tuloksena pystyttiin toteamaan, että projektijohtaminen ja tapahtuman järjestäminen onnistuivat hyvin. Eri osapuolet kokivat projektijohtamisen ammattitaitoisena ja selkeänä ja tapahtuman osallistujat olivat tyytyväisiä Joulutorin kokonaisuuteen. Tästä huolimatta kehitysideoita syntyi. Projektin aloitusvaihe koettiin sekavana ja tapahtuman mahdolliseen peruuntumiseen olisi tullut kiinnittää enemmän huomiota. Joulutori-tapahtumassa parannettavaa löytyi tuotteiden hinnoittelun selkeyttämisestä, ajankohdasta, äänentoiston parantamisesta sekä alkuperäisen teeman mukana pysymisestä läpi projektin suunnittelun. Näiden kehitysideoiden pohjalta tapahtumaprojektia pystytään parantamaan jatkossa entistä toimivammaksi kokonaisuudeksi.

Asiasanat: projektijohtaminen, projekti, tapahtuman järjestäminen, palvelumuotoilu

Sepponen, Maiju; Thornberg, Carita

Project Managing an Event, Case Suurpelto Christmas Market

Year	2013	Pages	88
------	------	-------	----

In this practice-based thesis the project management of an event is covered. The thesis consists of the theory section and the practical process of project managing a Christmas Market event that took place in Suurpelto in December 2012. Suurpelto is a residential area located in Espoo. The commissioner of the thesis was the Koulii project. The Koulii project is carried out in co-operation with Laurea University of Applied Sciences (UAS) and vocational college Omnia. The Koulii project ended in December 2012. The objective of the thesis was to organize a successful event for the residents of Suurpelto. The purpose of the thesis was to assist future project managers to perceive the entirety of the event project and support the project managers to achieve a successful project. The commissioner hopes that the Christmas Market will become an annual event that brings together residents and different operators of Suurpelto.

The authors of the thesis functioned as project managers in the Christmas Market project and were responsible for the realization of the event. Nine first-year students from the Hotel and Restaurant Management programme of Laurea UAS planned and marketed the event by using Service Design methods. Therefore also the project managers utilized Service Design methods in the study. Benchmarking was used to collect information about the operational environment. Brainstorming was used with the residents of Suurpelto to plan the event. The brainstorming resulted in many useful ideas for the Christmas Market.

The success of the project management was measured with the help of theme interviews. The theme interviews were arranged with the students from the Hotel and Restaurant Management programme that took part in the Christmas Market project. The theme interviews were also conducted with the manager and the project specialist of the Koulii project. The success of the event was evaluated through observation and informal interviews during the Christmas Market. Feedback was also collected after the event from the salesperson of the Christmas Market. According to the results the event and the project management were successful. Different partners considered the project management to be professional and the participants of the event were satisfied.

In addition some development objectives were listed. The beginning of the project was considered to be confusing. The possibility for the cancellation of the event should have been taken into consideration more precisely. Development objectives from the point of view of the Christmas Market were product pricing, date, audio functionality and carrying on the original theme until the end of the project. By taking into consideration these development objectives it is possible to organize even a better event or a project in the future.

Keywords: project management, project, event production, service design

Sisällys

1	Johdanto.....	7
2	Opinnäytetyön toimintaympäristö	8
	2.1 Koului-hanke.....	8
	2.2 Suurpelto	8
3	Tapahtuman järjestäminen projektina.....	9
	3.1 Projektin aloitus ja organisointi	10
	3.2 Projektin johtaminen.....	12
	3.3 Projektin vaiheet	15
	3.4 Projektin ryhmätoiminta.....	17
	3.5 Projektin johtamisen haasteet.....	19
	3.6 Projekti- ja tapahtumasuunnitelma.....	21
	3.7 Projektin viestintä ja tiedottaminen	22
	3.8 Projektin ja tapahtuman riskien hallinta	23
	3.9 Tapahtumapaikka ja -aika	25
	3.10 Tapahtuman kohdeyleisö, markkinointi ja budjetti.....	26
	3.11 Toritapahtumassa huomioitavat seikat.....	27
4	Joulutori-projektin johtaminen.....	29
	4.1 Projektin aloitus ja organisointi	29
	4.2 Suunnitteluvaihe	30
	4.2.1 Palvelumuotoilu apuna tapahtuman suunnittelussa.....	33
	4.2.2 Benchmarking apuna toimintaympäristön kartoituksessa	34
	4.2.3 Aivoriihiyöskentely ideoinnin menetelmänä.....	45
	4.2.4 Projektin ja tapahtuman riskien määrittäminen.....	48
	4.3 Toteuttamisvaihe.....	51
	4.3.1 Ryhmätoiminta.....	52
	4.3.2 Viestintä	53
	4.3.3 Tapahtuman markkinointi ja yhteistyökumppaneiden hankinta	54
	4.3.4 Tapahtumapäivä.....	58
	4.4 Päätätmis- ja arviointivaihe.....	61
	4.4.1 Tapahtuman onnistumisen arviointi havainnoinnin ja vapaamuotoisten haastatteluiden avulla.....	62
	4.4.2 Tapahtuman onnistumisen arviointi myyjiltä kerätyn palautteen avulla.....	65
	4.4.3 Projektijohtamisen onnistumisen arviointi teemahaastattelujen avulla.....	66
	4.4.4 Opiskelijaryhmän teemahaastattelu	67
	4.4.5 Koului-hankkeen edustajien teemahaastattelu.....	69
5	Kehittämisehdotukset	72
6	Johtopäätökset	75

Kuvat	82
Taulukot	83
Liitteet	84

1 Johdanto

Opinnäytetyön tekijät kokevat tapahtuman järjestämisen ja projektijohtamisen mielenkiintoisina aiheina. Tästä syystä opinnäytetyössä päätettiin yhdistää nämä kaksi aihe-aluetta yhdeksi kokonaisuudeksi. Tässä toiminnallisessa opinnäytetyössä selvitetään kuinka projektijohtamista voidaan hyödyntää tapahtuman järjestämisen yhteydessä ja sitä kautta saavuttaa onnistuneen tapahtuman läpivienti. Järjestettäväksi tapahtumaksi valikoitui Koulii-hankkeen toimeksi antama Joulutori-tapahtuma, joka toteutettiin 1.12.2012 Espoon Suurpellossa. Opinnäytetyön tekijät toimivat Joulutori-tapahtumassa projektipäälliköinä ja toimivat yhteistyössä yhdeksän Laurea Leppävaaran ensimmäisen vuoden Hotelli- ja ravintola alan opiskelijan sekä Koulii-hankkeen projektipäällikön ja projektiasiantuntijan kanssa. Tapahtuman turvallisuussuunnitelmasta vastasi Laurea Leppävaaran turvallisuusalan opiskelija. Lisäksi Espoon Omnian opiskelijat vastasivat osasta tapahtuman ohjelmasta. Laurean Hotelli- ja ravintola alan opiskelijoiden vastuulla olivat Joulutori-tapahtuman suunnittelu ja markkinointi. Opinnäytetyöntekijät puolestaan johtivat ja valvoivat projektin etenemistä kohti onnistunutta lopputulosta.

Opinnäytetyön tarkoituksena on auttaa tulevaisuudessa projektiluontoisten tapahtumien johtajia hahmottamaan tapahtumaprojektin kokonaisuutta. Kirjallinen lopputuotos koostuu tapahtumaprojektin järjestämisen etenemistä ja onnistumisen arvioinnista projektijohtamisen näkökulmasta. Kattavan kokonaiskuvan saaminen aiheesta edesauttaa onnistuneen lopputuloksen saavuttamista.

Opinnäytetyön tavoitteena oli onnistuneen tapahtuman järjestäminen Suurpellon asukkaille. Tapahtuman onnistumista arvioitiin havainnoinnin ja vapaamuotoisten haastattelujen avulla tapahtuman aikana sekä tapahtuman jälkeen tapahtumassa mukana olleilta myyjiltä kerätyillä palautteilla. Projektijohtamisen ja tapahtuman järjestämisen onnistuminen määritettiin projektijohtamisen teoriasta poimittujen onnistumisen mittareita hyväksi käyttäen.

Tämä opinnäytetyöraportti on jaettu kuuteen päälukuun. Ensimmäinen luku on opinnäytetyön johdanto. Toisessa luvussa esitellään opinnäytetyön toimintaympäristö, jonka muodostivat Koulii-hanke ja Espoon Suurpelto. Kolmas luku sisältää opinnäytetyön teoriaosuuden, joka rakentuu projektijohtamisesta, projektin kokonaisuudesta sekä tapahtuman järjestämiseen liittyvistä tekijöistä. Luku neljä sisältää opinnäytetyön toiminnallisen osuuden. Luku alkaa projektin aloituksesta, josta se etenee projektin suunnittelu- ja toteutusvaiheen kautta projektin arviointivaiheeseen. Viidennessä luvussa käydään läpi projektijohtamiseen ja tapahtuman järjestämiseen liittyvät kehittämissuhteudet tulevaisuuden vastaavia projekteja varten. Kuudes eli viimeinen luku päättää opinnäytetyön johtopäätösten muodossa.

2 Opinnäytetyön toimintaympäristö

Tapahtuman järjestämisen, Joulutorin, toimeksiantajana toimi Koulii-hanke. Tapahtuma järjestettiin yhteistyössä Koulii-hankkeen edustajien sekä Laurea-ammattikorkeakoulun opiskelijoiden kanssa. Laurea-ammattikorkeakoulusta tapahtuman järjestämisessä olivat mukana opinnäytetyöntekijöiden lisäksi yhdeksän Hotelli- ja ravintola-alan ensimmäisen vuoden opiskelijaa.

Opiskelijat jakautuivat kahteen ryhmään. Toinen ryhmä vastasi tapahtuman markkinointiin liittyvästä suunnittelusta ja järjestelyistä yhteistyössä Koulii-hankkeen media-assistentin kanssa. Toisen ryhmän vastuulla oli tapahtuman muu suunnittelu ja toteutus. Markkinointiryhmässä oli neljä (4) opiskelijaa ja suunnitteluryhmässä viisi (5). Opinnäytetyön tekijät toimivat opiskelijoille projektin johtajina. Tapahtuma järjestettiin Espoon Suurpellossa 1.12.2012. Tapahtuma oli jatkoa Suurpellon aiemmille vastaaville tapahtumille ja tavoitteena oli kehittää edelleen jo aloitettua prosessia toritapahtumien vakiinnuttamiseksi Suurpellon alueelle sekä edistää yhteisöllisyyttä Suurpellon alueella.

2.1 Koulii-hanke

Laurea-ammattikorkeakoulu ja Espoon seudun koulutus kuntayhtymä Omnia olivat mukana koulutuksen innovaatio- ja integraatio hankkeessa, jonka tarkoituksena oli kehittää koulutusasteiden välistä yhteistyötä, innovaatio-osaamista sekä aluekehitystyön laatua käyttäen apuna pilottihankkeita. Euroopan sosiaalirahasto ja Uudenmaan ELY-keskus rahoittivat Suurpellon alueelle sijoittuvan hankkeen, joka käynnistyi syksyllä 2010 ja päättyi vuoden 2012 loppussa. (Koulii 2012.)

Hankkeen innovointi keskittyi Espoon Suurpellon asuinalueelle. Hankkeessa tavoiteltiin ratkaisuja, joiden avulla olisi mahdollista asua viihtyisämmin ja ekologisemmin yhdistäen työn, perheen ja vapaa-ajan. Suurpelto toimi hankkeen niin sanottuna LivingLab-ympäristönä. Hankkeen myötä opiskelijat pääsivät toteuttamaan innovaatio-osaamistaan todellisessa työelämän oppimisympäristössä. Oppilaitosten kouluttajat ja opiskelijat toimivat yhteistyössä asukkaiden ja muiden alueen toimijoiden kanssa sekä pyrkivät kokeilemaan ja kehittämään alueen palveluja asiakaslähtöisesti palvelumuotoilun avulla. (Koulii 2012.)

2.2 Suurpelto

Suurpelto on uudenlainen puistokaupunkimainen asuinalue Espoossa. 325 hehtaarin kokoinen alue sijaitsee Kehä II:n varrella, Otaniemen, Tapiolan ja Keilaniemen läheisyydessä. Alueen pinta-alasta 89 hehtaaria on varattu puistoille ja viheralueille. Alue ja sen palvelut on tarkoi-

tettu kaikenikäisille asukkaille elämän eri vaiheisiin. Alueella toimii päiväkotit, ja kansainvälinen koulu on suunnitteilla. Alueen keskustaan on suunniteltu toteutettavaksi monia eri palveluja, kuten esimerkiksi kampaamoja, pankkeja, ravintoloita, lääkärriasema sekä vapaa-ajan harrastuspaikkoja. Suurpellossa on monia puistoja, jotka tarjoavat virkistäytymismahdollisuuksia asukkaille. (Suurpelto - fiksu tapa elää 2012.)

Erityisesti lapsiperheiden suosion on saavuttanut alueelle rakennettu Angry Birds -leikkipuisto. Espoon kaupunki haluaa rohkaista Suurpellon asukkaita oman asuinalueensa kehittämiseen. Asukkaat, yhdistykset, yritykset, seurat ja järjestöt halutaan yhteistyöhön. Tavoitteena on saada asukkaat tutustumaan toisiinsa ja sitä kautta viihtymään ja sopeutumaan asuinympäristöönsä. (World design capital Helsinki 2012.)

Designpääkaupunkivuoden ansiosta Suurpeltoon innostuttiin rakentamaan Infopaviljonki, jonka ylläpidosta vastaa Suurpellon Markkinointi Oy. Infopaviljonki on asukkaiden ja alueen toimijoiden yhteinen kohtaamispaikka. Paviljongissa on myös järjestetty asuntomyynnin tapahtumia. Infopaviljonki sijaitsee keskeisellä paikalla Suurpellon aluetta Lukutorilla ja kerää katseita Kehä II:lta asti näyttävän kokonsa vuoksi. Suuri S-kirjain Infopaviljongissa symboloi Suurpeltoa. Infopaviljonki on rakennettu siten, että sitä on mahdollista siirtää alueen rakentamisen niin edellyttäessä. (World design capital Helsinki 2012.)

Joulutoritapahtuma järjestettiin Suurpellon Lukutorilla. Lukutori on torialue, joka on tarkoitettu asukkaiden kohtaamisiin, kaupunkimaiseen oleskeluun ja tapahtumiin. Lukutorilla on järjestetty aiemminkin erilaisia tapahtumia alueen asukkaille ja muille kävijöille. Esimerkkinä näistä voidaan mainita esimerkiksi Kukkiva Suurpelto -tapahtuma, Pitkiä Pellavia! -tapahtuma sekä Sykkivä Suurpelto -tapahtuma. (Suurpelto - fiksu tapa elää 2012.)

3 Tapahtuman järjestäminen projektina

Kutsumme usein arkikielessä hyvin monia asioita projekteiksi; monella on työpaikalla meneillään keskeneräinen projekti tai kotona odottaa esimerkiksi siivousprojekti. Puhuttaessa projektista työskentelytapana, se on hyvin erilainen, mihin olemme arkikielessä totuneet.

Sana projekti tulee alkujaan latinankielen sanoista *projectum* ja *proiectio*, jotka merkitsevät esiin heittämistä ja ojentamista (Karlsson & Marttala 2001, 11; Rissanen 2002, 14). Paasivaaaran, Suhosen ja Virtasen (2011, 17) mukaan projektin synonyymeina käytetään esimerkiksi sanoja kehittämishanke, hanke, kehittämisprojekti tai kehittämistyö. Projekti muodostuu useista tehtävistä, se on kertaluontoinen ja sille on määritelty alku ja loppu. Projekti edellyttää useamman kuin yhden ihmisen työpanosta. Näin ollen voidaankin todeta, että projekti on kokonaisuus, jota ei voi tehdä yksin. (Russell 2012, 7.)

Tässä opinnäytetyössä projektina toimi Suurpellon asuinalueelle järjestettävä Joulutori-tapahtuma. Tästä syystä tässä projektissa on huomioitava myös tapahtuman järjestämiseen liittyvät seikat.

3.1 Projektin aloitus ja organisointi

Tässä kappaleessa käsitellään projektin aloittamiseen liittyviä tekijöitä sekä projektin organisointia. Jotta projekti pystytään käynnistämään, on määriteltävä projektioorganisaation eri osien valta ja vastualueet. On mietittävä, millainen projektioorganisaatio tulee olemaan ja mitä tehtäviä tai toimintoja eri henkilöiden vastuulle projektissa tulee ja kuka projektia johtaa.

Aloitusvaihe on tilanne, jossa uusi ryhmä käynnistää toimintaansa. Pohjanheimon (2012, 225) mukaan on tavallista, että projektiryhmää käynnistäessä osa jäsenistä tuntee toisensa hyvin ja osa huonommin. Kyseessä on kuitenkin ryhmänä täysin uusi kokoonpano. Pohjanheimo sanoo, että aloittavan ryhmän vuorovaikutukselle on tyypillistä varovaisuus ja sovinnaisuus. Aloitusvaiheessa luodaan yhteisiä normeja ja käytäntöjä. Aloitusvaiheessa ryhmä pyrkii yleensä omalla käytöksellään välttämään konflikteja. Toisiin ryhmän jäseniin tutustuminen ja yhteisten käytäntöjen luominen ovat keskeisiä aloitusvaiheen tehtäviä. Pelinin (2009, 13) mukaan siitä huolimatta että projektiryhmän jäsenet eivät tunne entuudestaan tulisi projektiryhmän kuitenkin olla tehokas heti projektin alusta lähtien. Projektiryhmä on yhteisesti vastuussa projektin tavoitteiden saavuttamisesta.

Aloitusvaiheessa ryhmän jäsenet pyrkivät löytämään oman roolinsa sekä ymmärtämään mitä heiltä halutaan. Tehtävien ja työnjaon osalta ollaan niin ikään alussa. (Pohjanheimo 2012, 226.) Projektia käynnistäessä projektin parissa työskentelevät jäsenet muodostavat *projektioorganisaation*. Projektioorganisaatiolla tarkoitetaan projektia varten muodostettua kertakäyttöistä organisaatiota. Kun projektille annettu tehtävä on suoritettu, projektioorganisaatio puretaan ja projekti päättyy. Projektioorganisaation tehokas toimivuus edellyttää, että vastuut ja valtuudet on määritelty huolella ja että projektiin on käytettävissä riittävästi henkilöitä. (Ruuska 2012, 21.) Organisaatio muodostuu kahdesta tai useammasta yksilöstä, jotka työnjaon kautta pyrkivät saavuttamaan organisaatiolle asetetun tavoitteen. (Karlsson & Marttala 2001, 76).

Projekti käynnistetään projektin *asettajan*, toisin sanoen toimeksiantajan päätöksellä. Asettaja on osa projektin *johtoryhmää* joka valvoo ja tukee *projektipäällikköä* sekä tekee projektin rajausta, aikataulua ja resursseja koskevia päätöksiä. Projektipäällikkö vastaa projektin päivittäisjohtamisesta. Projektin asettaja hyväksyy projektisuunnitelman sekä vastaa siitä, että

projektin suunta pysyy halutuissa raameissa. (Ruuska 2012, 21; Young 2010, 38.) Projektin asettaja vastaa myös viimekädessä siitä, että projektilla on käytettävissä tarvittavat resurssit (Pelin 2009, 70).

Projektiryhmä muodostuu henkilöistä, jotka ovat vastuussa projektin toteuttamisesta. Projektista riippuen henkilöt voivat olla eri alojen asiantuntijoita. (Russell 2012, 19.) Projektissa mukana olevat henkilöt ovat mukana projektissa määräajan ja projektille ominaisesti siirtyvät muihin tehtäviin projektin päättyessä. Projektiiin liittyvissä tehtävissä projektipäällikkö toimii projektiryhmän esimiehenä. Onnistunut johtaminen edellyttää, että henkilöstö on valittu huolella. Henkilöstön tulee myös vastaanottaa informaatiota, jotta he tietävät mitä on tarkoituksena saavuttaa ja kuinka toimia onnistunutta tapahtumaa toteuttaessa. (Bodwin, McDonnell, Allen & O'Toole 2001, 92.)

Projektiryhmä ja sen yksilöt ovat vastuussa siitä, että he toimivat yhteistyössä muun ryhmän kanssa, jotta työ saadaan tehtyä. Projektiryhmä on osallisena projektin raportoinnissa ja osallistuvat ongelmanratkaisuun. Projektiryhmän jäsenten on myös erittäin tärkeää osata tukea ja auttaa muita ryhmän jäseniä sen ollessa tarpeen. (Young 2010, 40; Pelin 2009, 13.) Projektiryhmän kyky työskennellä yhteistyössä päämäärien saavuttamiseksi on projektissa välttämätöntä (Paasivaara ym. 2011, 92).

Projektipäällikkö toimii projektin johtajana läpi projektin. Hän vastaa projektin päivittäisjohtamisesta ja hänellä on hyvin keskeinen asema projektiorganisaatiossa. Projektipäällikön tehtävänä on saavuttaa asetetut tavoitteet annetuilla resursseilla. (Ruuska 2012, 21, 137.) Projektipäälliköksi nimittäminen ei vaadi erityisiä muodollisuuksia, koska projekti on kertaluonteinen. Onnistuakseen tehtävässään projektipäällikkö tarvitsee hyvät sosiaaliset taidot sekä kykyä delegoida, innostaa ja motivoida (Rissanen 2002, 75.) Pohjanheimon (2012, 226) mukaan aloitusvaiheessa projektipäällikön olennaiset tehtävät ovat ryhmän jäsenten tutustuttaminen toisiinsa ja yhteisen toimintatavan löytäminen. Tämän jälkeen selkeytetään tavoitteet ja organisoidaan tehtävät.

Russelin (2012, 100) mukaan projektipäällikön ensisijainen tehtävä on suunnitella, organisoida ja johtaa projektia. Hänen mukaansa projektipäällikkö toimii kolmella alueella: on kokoajan askeleen edellä ja varautuu tulevaan, käsittelee tämän päivän kriisit ja katsoo taaksepäin oppiakseen edellisistä tehtävistä ja kokemuksista. (Russell 2012, 16.) Karlsson & Marttala (2001, 84) argumentoivat, että hyvä projektipäällikkö osaa tunnistaa myös ne alueet, joissa hänellä on parantamisen varaa ja pyrkii määrätietoisesti kohentamaan heikkoja kohtiaan.

Rissanen (2002, 75) ja Paasivaara ym. (2011, 96) korostavat, että projektipäällikön on keskityttävä enemmän projektin kokonaisuuteen kuin yksityiskohtiin. Projektin avainhenkilönä pro-

jektipäällikön toimenkuvana on vastata kaikesta, mikä liittyy projektin onnistuneeseen toteutukseen. Projektipäällikön tulee pitää keskeiset asiat kirkkaana mielessään ja työskennellä sinnikkäästi päämäärän hyväksi. Hyvä projektipäällikkö osaa ottaa yllätykset ja vastoinkäymiset haasteena. (Rissanen 2002, 74 - 75.) Projektipäällikön on tärkeää pystyä hahmottamaan projektin asettajan ja projektin toteuttajan odotukset ja motivaatio ja toimia omalla toiminnallaan esikuvana kaikille projektin osapuolille. (Paasivaara ym. 2011, 84). Myös Karlsson ym. (2001, 84) korostavat projektipäällikön sosiaalista kyvykkyyttä; projektipäällikön tulee ymmärtää kanssaan työskentelevien tarpeet ja motivoida työskentelyä.

Ruuskan (2012, 137) mukaan delegointikyky on projektipäällikön välttämätön taito. Hän delegoi toteutusvastuuta edelleen projektiryhmälle ja vain hyvin pienissä hankkeissa osallistuu suoranaisesti toteutusprosessin tehtäviin. Projektipäällikkö ei siis tee, vaan teettää. Hänen työnsä on jatkuvaa suunnittelua, valvontaa ja toimeenpanoa. Ruuska toteaaakin, että delegoivaa johtamistyyliä käyttäessään projektipäällikkö antaa projektiryhmän hoitaa tehtävät itsenäisesti ja motivoi osoittamalla luottamusta.

Projektipäälliköltä odotetaan siis hyvin paljon ominaisuuksia ja toimintaa. Karlsson & Marttala (2001, 85) toteavatkin, että käytännössä kaikkia projektipäällikölle asetettuja tavoitteita on mahdotonta todellisuudessa täyttää. Heidän mukaansa jo se, että projektipäällikkö pystyy oleellisilta osin täyttämään edellä mainittuja tavoitteita, tekee projektipäälliköstä harvinaisen taitavan. Myös Virtanen (2000, 53) argumentoi samasta asiasta: projektipäällikön on oltava kohtalaisen hyvä kaikessa. Paasivaara ym. (2011, 98) toteavat, että vaikka projektipäälliköltä odotetaan hyvin paljon eri ominaisuuksia, on kokonaisuuden hallinta kuitenkin projektipäällikön päätehtävä. Paasivaara ym. (2011, 124) toteavat myös, että projektin johtaminen ei ole pelkästään projektin eri vaiheiden hallintaa. Vuorovaikutus, avoimuus kohdata vaikeitakin asioita sekä riittävä yhteisymmärrys ovat keskeisiä johtamistyön menestymiselle.

Ruuska (2012, 140 - 141, 143) toteaa, että projektipäällikkö voidaan nähdä yhdistävänä voimana, joka huolehtii projektiryhmän toiminnasta, sidosryhmien ajan tasalla pitämisestä ja kytkee yhteen projektin eri vaiheet ja tehtävät. Hän myös korostaa, että projektipäällikön perusominaisuuksia ovat aloite- ja yhteistyökyky. Projektipäällikön on myös ensiarvoisen tärkeää nauttia projektiryhmänsä varauksetonta luottamusta ja saada ryhmä toimimaan tehokkaasti asetettujen päämäärien hyväksi, sillä projektipäällikkö saavuttaa asetetut tavoitteet projektiryhmän työskentelyn kautta.

3.2 Projektin johtaminen

Ruuska (2012, 134) toteaa, että projektin johtamistyylin valinta riippuu osaltaan projektiryhmän rakenteesta ja toisaalta taas projektin vaiheesta. Hän kuitenkin toteaa, että tietyt joh-

tamistyyliit soveltuvat keskimäärin muita paremmin projektityöskentelyyn. Hänen mukaansa osallistuva ja sitoutumista edistävä johtamistyyli on käskyttämistä tehokkaampaa. Young (2010, 15) puolestaan määrittelee projektinjohtamisen dynaamiseksi prosessiksi, jossa hyödynnetään organisaation asianmukaisia resursseja kontrolloidulla ja ohjatulla tyylillä. Tarkoituksena on saavuttaa selkeästi määritellyt tavoitteet ja tunnistetut strategiset tavoitteet. Russell (2011, 16) puolestaan sanoo, että projektin johtaminen on prosessi joka koostuu suunnittelusta, organisoinnista ja projektin hallitsemisesta menestyksekkäästi loppuun saakka.

Paasivaaran ym. (2011, 99 - 100) mukaan projektin johtaminen voidaan jakaa karkeasti asioiden ja ihmisten johtamiseen. Näin jaoteltuna projektin käytännön toteuttaminen, sen suunnittelu, seuranta ja raportointi kuuluvat asioiden johtamiseen, toisin sanoen projektin operatiiviseen johtamiseen. Ihmisten johtamiseen puolestaan kuuluvat projektikulttuurin luominen ja motivaation ja innostuksen ylläpito. Ihmisten johtamisesta voidaan käyttää myös termiä projektin ohjaus. Pohjanheimon (2012, 226) mukaan projektin aloitusvaiheessa projektin johtajalta odotetaan yleensä aktiivista roolia ja asioiden johtamisessa. Projektin johtajan ei kuitenkaan kuulu päättää asioita yksin vaan ennemminkin ohjata ryhmää käsittelemään niitä.

Tassiopoulos (2010, 50) toteaa, että vastuualueet tapahtumaprojektissa ovat hyvin samankaltaisia kuin projekteissa yleensäkin. Tapahtuman johtovastuussa oleva henkilö, organisoii, ohjaa, valvoo, suunnittelee ja kontrolloi tapahtuman resursseja ja toimintaa tavoitteiden saavuttamiseksi. Johtajan vastuualueisiin kuuluu yleensä tapahtuman talous, tiedotus, markkinointi, tutkimus ja kehittäminen. Näiden lisäksi johtajan vastuulla on taktisen, operatiivisen ja strategisen suunnittelun toteuttaminen tai edellä mainittujen delegointi muulle henkilöstölle.

Tassiopouloksen (2010, 51) mukaan tapahtuman johtamista voidaan tarkastella tieteenä, taiteena sekä käytännön taitona. Tieteellinen näkökulma perustuu tapahtumien järjestämisen loogisuuteen. Loogisuutta käytetään eri tekijöiden määrittelyssä, tärkeysjärjestyksen luomisessa sekä työtehtävien selvittämisessä. Johtajan tulee analysoida tapahtumaa eri aspekteista muodostaen kattavan kokonaiskuvan tapahtumasta ja täten mahdollistaa luovien ratkaisuiden tekeminen ja eri mahdollisuuksien hyödyntäminen.

Taiteellinen näkökulma tulee esiin tapahtuman johtamisessa, kun tapahtumasta halutaan luoda kokemus esittävien ja visuaalisten taiteiden avulla. Tapahtuman johtajalta vaaditaan luovuutta ja mielikuvitusta. Nämä ovat piirteitä jotka yleensä ajavat johtajat alalle. Päätöksissä täytyy yleensä kuitenkin pysyä realistisena taloudellisten ja resurssitekijöiden vuoksi. (Tassiopoulos 2010, 52.)

Käytännöntaidot karttuvat kokemuksen myötä ja sen kautta oppii varautumaa erilaisiin yllättäviin tilanteisiin. Pitkän kokemuksen omaava johtaja ei välttämättä näe uusia ja innovatiivisia vaihtoehtoja, koska asiat ovat toimineet tähänkin mennessä hyvin vanhalla kaavalla. Hyvässä tapahtumajohtajuudessa nämä kolme näkökulmaa tulee olla tasapainoisesti huomioitu onnistuneen tapahtuman saavuttamiseksi. (Tassiopoulos 2010, 52.)

Pentikäisen (2009, 55) mukaan johtamisen perusasiat kuten johdonmukaisuus, suoraviivaisuus, määrätietoisuus ja avoimuus toimivat kaikissa tilanteissa ja kaikilla ryhmillä. Hän myös korostaa, että hyvän johtajan perusarvoja ovat rehellisyys ja luotettavuus. Johtajan tehtävä on toimia suunnan näyttäjänä, joka edellyttää, että esimies tietää tarkalleen, mitä häneltä ja hänen ryhmältään odotetaan. Johtaminen on kanssakäymistä ja kommunikointia; esimiehen täytyy pystyä kertomaan vaikeistakin asioista ja kuuntelemaan tarkasti. Ymmärtäminen on perusta ryhmän jäsenten ajatuksiin ja sitä kautta toimintaan vaikuttamiseen. (Pentikäinen 2009, 137.) Räisänen ja Roth (2012, 235) huomauttavat, että johtajan tulee kyetä puuttua myös hankalaan käytökseen, kuten huonoihin työsuorituksiin, runsaisiin poissaoloihin, myöhästelyyn sekä asiakkailta ja työyhteisöstä tulleisiin valituksiin. Johtajan puuttuminen tilanteisiin on myös välittämistä, jolla voidaan estää tilanteen päätyminen pahemmaksi.

Pentikäinen (2009, 47 - 48, 53, 57) korostaa, että johtajan tulee tunnistaa ryhmän yksilöiden erilaisuus, tyypillisimmät luonteenpiirteet ja löydettävä heidän heikkoutensa ja vahvuutensa jotta hän pystyy ohjaamaan ryhmän toimintaa. Tämä ei kuitenkaan ole helppo tehtävä ja vahvuudet sekä heikkoudet hahmottuvat yleensä vasta eri tilanteiden ja tekemisen kautta. Pentikäinen huomauttaakin, että erilaisuuden johtaminen on vaativa tehtävä ja johtaminen ovat hyvin tilanneriippuvaista. Erilaisten luonteiden, ryhmäroolien ja lähestymistapojen tunnistaminen kuitenkin auttaa esimiestä työssään. Ryhmätilanteen johtaminen vaatii jatkuvaa tarkkaavaisuutta.

Paasivaaran ym. (2011, 91) mukaan projektin johtamisjärjestelmä tulee suunnitella jo projektin suunnitteluvaiheessa. On tärkeää miettiä, ketkä ovat johtamisen päähenkilöt ja projektin toteuttajat. Yleensä projektipäällikkö vastaa projektin toteutuksesta ja pitää niin sanotusti narut käsissään koko projektin ajan. Tärkeää on ajan tasalla pysyminen niin projektin tehtävien edistymisessä kuin päämäärien tavoittelemisessakin. Ruuska (2012, 131) puolestaan huomauttaa, että projektipäälliköltä edellytetään osallistuvaa johtamistyyliä. Hän toteaaakin, että projektipäällikön on käytettävä huomattavasti ihmisläheisempää johtamistyyliä kuin linjaorganisaatiossa on yleensä tapana.

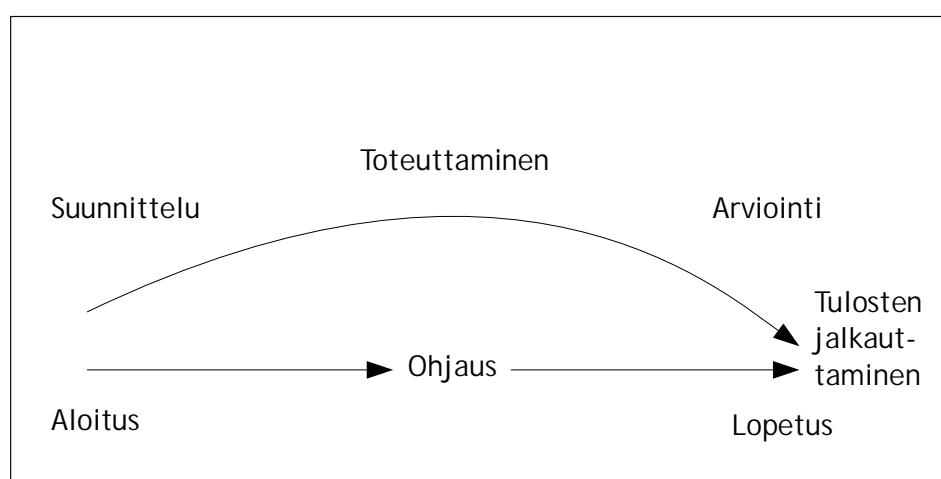
Paasivaara ym. (2011, 91) mainitsevat, että projektin johtaminen voidaan jakaa kolmeen erillaiseen malliin; laadulliseen, määrälliseen ja joustavaan johtamiseen. Laadullisessa ohjauksessa tavoitteiden, toiminnan ja tulosten pohdinta ja toiminnan suuntaaminen ovat keskeisim-

mässä asemassa. Määrällisessä johtamisessa projektisuunnitelman noudattaminen on ohjenuora ja sitä noudatetaan hyvin tarkkaan. Joustava johtaminen puolestaan antaa mahdollisuuden projektisuunnitelman joustavaan päivittämiseen ja nopeaan reagointiin muutostilanteissa. Joustava johtaminen edellyttää kriittisyyttä ja analysointia ja siinä hyödynnetään seurantatietoa projektin toimintaan ja projektin tavoitteita täsmennetään seurantatiedon avulla.

Projektin tavoitteiden asettaminen ja noudattaminen sekä onnistumisen mittaaminen kuuluvat oleellisesti projektin johtamiseen. Onnistumisen mittaaminen saattaa olla hankalaa, sillä se merkitsee eri ihmisille eri asioita. Ruuskan (2012, 235) mukaan laatu- ja sisältötavoitteiden onnistumista on hankalaa mitata, sillä ne ovat osittain mielipide- ja arvostuskysymyksiä. Hänen mukaansa projektin onnistumista on arvioitava niin lopputuotteen kuin itse prosessin näkökulmasta. Hän kiteyttää projektin onnistumisen seuraavasti: onnistuneessa projektissa saavutetaan lopputuotteelle asetetut tavoitteet aikataulun mukaisesti ja sovitulla budjetilla.

3.3 Projektin vaiheet

Tässä projektissa sovellettiin projektin elinkaarimallia (kuva 1). Elinkaarimallia käytetään projektin vaiheiden kuvaamiseen. Elinkaarimallissa projektin vaiheina nähdään suunnittelu- ja aloitusvaihe, toteuttamisvaihe sekä päättämis- ja arviointivaihe. Elinkaarimallin heikkoutena pidetään sitä, että se antaa jossain määrin kuvan, että projektin aloitusvaiheen suunnittelu sekä lopetusvaiheen päättämis- ja arviointivaihe olisivat vähempiarvoisempia verrattuna projektin toteuttamisvaiheeseen. Elinkaarimallin avulla pyritään kuitenkin korostamaan projektin kertaluontoisuutta; projektilla on selkeä alku- ja päätepiste. (Paasivaara ym. 2011, 81 - 82.)



Kuva 1: Projektin elinkaari (Paasivaara ym. 2011, 82)

Niin projektin kuin tapahtumankin ideointi ja suunnittelu ovat luovaa työtä. Suunnitteluvaiheessa projektille luodaan kehys, jonka ympärille projektia ryhdytään toteuttamaan. Projektin idea saattaa selkiintyä nopeasti, mutta idean kypsyminen saattaa vaatia myös aikaa. Yleensä yksi tai kaksi henkilöä keksii alkuperäisen idean, jota suurempi ihmisjoukko lähtee jalostamaan yhteistyönä. Suunnitteluvaiheessa on tärkeä muistaa, että tilaa on hyvä jättää myös projektin aikana mahdollisesti tapahtuville muutoksille sekä uusille ideoille. Projekteja suunnitellaan eri tavoin riippuen sen luonteesta. Projektin suunnittelun keskeiset vaiheet ovat ideointi, alustavien tavoitteiden ja päämäärien hahmottelu, projektin tehtävien suunnittelu, projektiorganisaation hahmon ja kokoonpanon suunnittelu, alustava hahmotelma projekti-suunnitelmasta, projektiorganisaation kokoaminen, yhteinen kokous sekä suunnitelman saattaminen lopulliseen muotoonsa. (Paasivaara ym. 2011, 84 - 85.)

Suunnitteluvaiheessa määritellään projektin tavoitteet. Russell (2012, 22 - 23, 40) korostaa, että projektin tavoitteiden määrittely on avain onnistuneeseen projektiin. Määrittely vastaa kysymykseen miksi projekti tehdään. Määrittelyvaihe on projektijohtamisen kannalta kaikista vaiheista kriittisin. Määrittelyvaiheessa asetetaan päämäärät ja tavoitteet projektille, määritellään projektin laajuus, huomioidaan riskit sekä suunnitellaan kommunikaatiotavat projektille. Ruuskan (2012, 37) mukaan tässä vaiheessa projektiryhmän ja projektin asettajan tulisi päästä yhteisymmärrykseen projektin lopputuotteen sisällöstä ja ominaisuuksista. Hän sanoo, yhteisymmärryksen olevan tässä vaiheessa hyvin tärkeää, vaikkakin sitä tarvitaan läpi koko projektin. Yksimielisuus on välttämätöntä, sillä sen perusteella voidaan rajata projektin tehtävät ja arvioida resurssien tarvetta, kustannuksia ja aikataulua.

Toteutusvaiheessa projektin ohjaus nousee avainasemaan. Paasivaaran ym. (2011, 88 - 89) mukaan, ilman ohjausta projekti ei pääse päämääräänsä ja ohjaus on onnistumisen kannalta välttämätöntä. Paasivaara ym. käyttävät projektin ohjaus käsitettä kokoavana yläkäsitteenä, joka sisältää johtamisen, suunnittelun, päätöksenteon, seurannan, valvonnan ja arvioinnin. Myös sidosryhmien ja projektityöntekijöiden toiminta projektin tavoitteiden asettamisessa, suunnittelussa, toteuttamisessa ja seurannassa sekä arvioinnissa sisältyy projektin ohjaukseen.

Paasivaaran ym. (2011, 93) mukaan päättämisen ja arviointivaiheessa ennen hankkeen päättämistä projektipäällikön tulee varmistaa, että projektilla on saavutettu sille asetetut päämäärät. Johtaminen on tässä vaiheessa keskeisessä asemassa ja projektipäällikön tehtävänä on varmistaa, että henkilöstö on mukana siten, että hanke saadaan kunnialla päätökseen. Päättämisen vaiheen päätehtävänä on projektin toiminnan lopettaminen.

Ruuskan (2012, 266 - 267) mukaan projektin päättämisen vaiheessa myös projektin asettajalla on velvollisuus tarkastaa yhteistyössä projektin kanssa, että sovittuun lopputulokseen on päästy.

Hän mainitsee myös, että projekteissa on tyypillistä, että sen edetessä syntyy uusia ideoita ja tarpeita, joita ei ole välttämättä voitu ottaa huomioon alkuperäisessä projektisuunnitelmassa. Projektin päättämävaiheessa on tapana sopia, kuinka jatkokehitys siirretään alkuperäiselle toimeksiantajalle. Projektipäällikön vastuulla on laatia projektista loppuraportti, jossa verrataan alun perin asetettuja tavoitteita ja todellisia tapahtumia sekä itse lopputuotetta.

3.4 Projektin ryhmätoiminta

Projektityöskentely edellyttää sujuvaa ryhmätoimintaa. Vuorovaikutuksen ja ryhmädynamiikan toimivuus on edellytys projektin toimivuudelle. Lisäksi tarvitaan innostuneisuutta ja innostamista. Kaikkien näiden osa-alueiden mutkaton toiminta projektissa saattaa kuitenkin olla hankalaa ja aiheuttaa mahdollisia haasteita. Projektin johtaja on keskeisessä asemassa projektin ryhmätoiminnan rakentamisessa. Johtajuutta ja normeja tarvitaan optimaalisen yhteisen edun saavuttamiseen. (Paasivaara ym. 2011, 109.)

Ryhmän tuloksellisuuteen ja sen jäsenten hyvinvointiin sekä tyytyväisyyteen vaikuttaa suuri määrä tekijöitä. Tehtävän luonne ja siihen käytettävissä oleva aika sekä tehtävän vaikeus ovat suuria tekijöitä. Myös ryhmän rakenteeseen liittyvät tekijät ovat oleellisia; kuinka monta henkilöä ryhmässä on ja millainen on heidän osaamisensa taso, yhteistoimintaan vaikuttavat persoonallisuuden piirteet tai taipumukset sekä jäsenten samankaltaisuus tai erilaisuus. Yksilötekijät tuovat aina ryhmän rakenteeseen osansa, samoin ryhmän järjestäytyminen muun muassa viestinnän ja päätöksenteon kannalta. (Pohjanheimo 2012, 224.)

Projektissa välttämätöntä on ihmisten kyky työskennellä toistensa kanssa. Ihmisten välinen yhteistyö sekä verkostoituminen ovat projektin onnistumisen perusedellytyksiä. Tiedon jakaminen, luottamus ja vuorovaikutus projekteissa ovat viime vuosina korostuneet. Avoin keskustelu on projektin johtamisen keskeisin työväline, jonka avulla projektiryhmän jäsenet ideoivat projektia, nostavat esille ongelmakohtia ja miettivät niihin ratkaisuja. Keskustelun tavoitteena on tuoda projektiin innostusta ja niin sanotusti tekemisen meininkiä. Vuorovaikutus ja dialogi projektin ja sen sidosryhmien välillä on erittäin tärkeää. Tiedon välittäminen ja jakaminen liittyvät oleellisesti vuorovaikutukseen. (Paasivaara ym. 2011, 110 - 112.)

Paasivaaran ym. (2011, 114) mukaan ryhmätyön näkökulmasta projektipäällikön keskeiseksi näkökulmaksi muodostuu ryhmän koordinointi ja tasapainottaminen, ryhmän jäsenten ohjaaminen oikeaan suuntaan, ristiriitojen hallinta sekä muutosten ennakointi, muutosten johtaminen ja siihen vaikuttaminen. Projektipäällikön on tärkeää omaksua sellainen rooli, jossa hän pystyy tukemaan ja ohjaamaan ryhmää itsenäiseen työhön. Itseohjautuva ryhmä johtaa itse itseään, ja kun ryhmä toimii hyvin, sitä ei tarvitse valvoa. Tällöin ryhmän toimintaa ohjaa kollektiivinen vastuu ja sitoutuminen yhteisesti sovittuihin päämääriin. Myös Pohjanheimo

(2012, 220) korostaa ryhmän itseohjautuvuutta; ryhmä seuraa itse tuloksiaan ja eri jäsenten osuutta. Näin vältetään ryhmäläisten "vapaamatkustaminen" ryhmän mukana.

Projektiryhmän keskinäinen luottamus on yksi projektitoiminnan perusedellytyksistä. Onnistunut projekti edellyttää ilmapiiriä, joka innostaa ja kannustaa. Varsinkin käynnistettäessä uutta yhteistyötä, luottamuksen kehittyminen henkilöiden välillä on hyvin tärkeää. Luottamus kiinnittyy projektin toimintaan läpi koko projektin. Se liittyy oleellisesti projektiryhmän ja koko projektin ilmapiiriin ja tätä kautta ryhmän itseohjautuvuuteen. Projektipäälliköllä on tärkeä rooli ryhmän luottamuksen rakentajana ja ryhmätyöskentelyn innostajana. Ilmapiiriin vaikuttavat myös oleellisesti muiden odotukset, oma motivaatio ja työtehtävät. Rungas ja monipuolinen vuorovaikutus yleensä edesauttavat luottamuksen syntymistä. (Paasivaara ym. 2011, 116 - 117.)

Paasivaaran ym. (2011, 119) mukaan innostaminen ja innostuneisuus projektia kohtaan ovat työyhteisön toimivuuden kannalta keskeisessä asemassa. Innostaminen onkin paljon enemmän kuin motivointi ja sen pitää kummuta ryhmästä itsestään. Edes hyvin toimivaa ryhmää ei voi määrätä toimimaan innostuneesti, luovasti tai yhteistyöhaluisesti. Alun perinkään välttämättä kaikki osallistujat eivät sitoudu ja innostu mukana olemisesta riittävästi. Innostuneisuutta voidaan myös kuvata aaltoliikkeinä: välillä laineet käyvät korkealla ja välillä syvällä. Pohjanheimo (2012, 218) huomauttaa, että ryhmään kuuluminen on seurallisille ihmisille tärkeää, mutta sosiaalisesti vetäytyvämpi henkilö saattaa keskittyä työhön paremmin yksin.

Pentikäinen (2009, 53 - 54) mainitsee, että ryhmätilanteet synnyttävät erilaisia rooleja. Kun yksilöt kootaan ryhmäksi, heidän käyttäytymisensä muuttuu ja ryhmän jäsenet ottavat vaikutteita muista jäsenistä sekä toimintaympäristöstä. Erilaiset persoonat ja käyttäytymismallit tulevat esille. Jokaiselle ryhmän jäsenelle on ominaista erilaiset toimintastrategiat. Rytikangas (2011, 121 - 122) antaa kolme esimerkkiä erilaisista sosiaalisen vuorovaikutuksen käyttäytymismalleista, joita ymmärtämällä voidaan kehittää ryhmän vuorovaikutusta, yhteisymmärrystä sekä tehostaa yhteistyötä; itsevarma, tunnollinen ja rauhallinen.

Itsevarmat persoonallisuudet ovat luontaisia johtajapersoonia. He ovat mieluusti esillä, ottavat vastuuta ja sanovat mielipiteensä usein hyvinkin voimakkaasti. Itsevarma sosiaalinen rooli sopii yleensä yhteen esimiesroolin odotusten kanssa, mutta saattaa aiheuttaa konflikteja tiimityössä. Itsevarmojen persoonien on usein hankalaa odottaa omaa vuoroaan ja olla sanomatta mielipidettään. Parhaimmillaan itsevarmat persoonat ovat määrätietoisia, tavoitteellisia, aikaansaavia ja rohkeita. (Rytikangas 2011, 122.)

Tunnolliset persoonallisuudet pyrkivät kantamaan oman kortensa kekoon parhaan kykynsä mukaan. He ottavat heille annetut vastuut ja velvollisuuden vakavasti ja heille on joskus vai-

keaa ymmärtää vähemmän tunnollisten ihmisten huolettomuutta, joka saattaa näkyä tunnolliselle persoonalle vastuuttomuutena ja välinpitämättömyytenä. Tunnolliset persoonat saattavat ottaa kannettavakseen myös muiden työt, joka saattaa johtaa turhautumiseen ja marttyyriin rooliin. Parhaimmillaan tunnolliset persoonat ovat ryhmän yhteishengen lujittajia ja tuovat aitoa sitoutumista tavoitteisiin. (Rytikangas 2011, 122 - 123.)

Rauhalliset persoonallisuudet ovat usein hiljaisempia ja vetäytyneempiä kuin muut edellä mainitut persoonat. He ovat usein hyviä kuuntelemaan ja ymmärtämään toisten ihmisten näkemyksiä ja mielipiteitä. Rauhallisuus ei kuitenkaan tarkoita sitä, ettei näillä persoonilla olisi yhtä paljon sanottavaa kuin muilla persoonilla, jotka yleensä nappaavat puheenvuorot helpommin itselleen. Rauhalliset persoonat kuitenkin saattavat jättää oman mielipiteen sanomatta, koska kokevat, että niille ei ole aikaa tai tilaa. Parhaimmillaan rauhalliset persoonat tuovat ryhmään keskittymiskykyä sekä asioiden perinpohjaista ymmärrystä ja analysointia. (Rytikangas 2011, 123, 125.)

Luonnollisesti kaikilla persoonallisuustyyleillä on omat vahvuutensa ja erityisosaamisensa, joita tarvitaan menestyksekkään ryhmän toimimisessa. Oleellista onkin, kuinka nämä kolme tyyliä onnistuvat toimimaan rakentavassa ryhmätyössä ja tarvittaessa paikkaamaan toistensa puutteita ilman ristiriitoja. (Rytikangas 2011, 123 - 124.) Pohjanheimo (2012, 229) sanookin, että toimiva ryhmä on yhteistyön ideaalitila, jota ei pysty täsmällisesti mittaamaan. Yhteinen näkemys ryhmän tehtävistä on olennainen tekijä yhdenmukaiseen toimintatapaan pääsemisessä. Rytikangas (2011, 124) kuitenkin huomauttaa, että parhaimmillaan erilaisuuden ymmärrys ja arvostus ryhmässä rakentaa siitä tiiviin ja itseään kehittävän yhteisön, joka on sitoutunut oppimaan ja kehittymään yhdessä. Myös Pentikäinen (2009, 55) korostaa, että paras ja toimiva ryhmä koostuu erilaisista ihmisistä.

3.5 Projektin johtamisen haasteet

Koska projektiorganisaation koostuu useasta yksilöstä, on selvää, että projekti johtaja todennäköisesti kohtaa työssään ryhmän toimintaan liittyviä haasteita. Mahdollisten haasteiden ennalta selvittäminen auttaa niihin varautumisessa. Projektipäällikön rooli projektissa on hyvin suuri ja hänen tulisi hallita niin ihmisten, asioiden kuin tilanteidenkin johtaminen. Projektipäällikön on tärkeää löytää tasapaino näiden roolien välillä projektin eri vaiheissa. Varsinkin kokemattomalle johtajalle haasteita voi aiheuttaa se, miten jakaa käytettävissä oleva aika projektin tehtävien toteuttamiseen ja seurantaan ja toisaalta myös ihmisten johtamiseen. (Paasivaara ym. 2011, 97, 101.)

Työelämässä projektit toteutetaan yleensä muun päivittäisen työn ohella, jolloin projektin johtamisen haasteeksi muodostuu kyky kytkeä projektit luontevaksi osaksi päivittäistä työtä.

Lisäksi motivointi nousee haasteeksi; miten saada henkilöstö sitoutumaan myös projektityöhön. (Paasivaara ym. 2011, 94.)

Motivaatio voi myös kadota kesken projektin. Motivaation laskuun saattaa olla monia syitä. Pohjanheimon (2012, 219) mukaan, eräs usein ryhmän motivaatioon vaikuttava tekijä on ryhmäläisten "vapaamatkustaminen". Vapaamatkustamista on erilaista; sosiaalinen laiskottelija on ryhmän jäsen, joka luulee, että hänen vähäisempää työpanosta ei huomata. Vapaamatkustaja puolestaan arvelee, että hänen työllään ei ole suurta merkitystä ryhmän kannalta. Puijaaja toimii tietoisesti vapaamatkustajana ja luottaa siihen, että muut tekevät riittävästi. Pohjanheimo (2012, 220) huomauttaakin, että kaikkien ryhmään kuuluvien työpanoksen tulisi olla nähtävissä, jotta edellä mainitut roolit vältettäisiin.

Jos ryhmän osapuolten työkuormasta on hyvin erilaisia näkemyksiä, se saattaa johtaa epäoikeudenmukaisuuden tunteisiin ja sitä kautta puolestaan motivaation laskuun. Johtajan tehtävä on puuttua epäoikeudenmukaisiin tilanteisiin, vaikka se tuntuisinkin epämiellyttävältä. Pohjanheimo (2012, 220) sanoo, että vaikka esimies ei yleensä saakaan suoraa kiitosta tilanteisiin puuttumisesta, yleensä kaikessa hiljaisuudessa ihmiset arvostavat sitä, että johto puuttuu laiminlyönteihin ja vähätöisyyteen. Muille ryhmän jäsenille tämä on merkki siitä, että oikeudenmukaisuutta arvostetaan ja yleensä tämä johtaa muiden ryhmäläisten motivaation nousuun.

Niin kuin yksilöitä, myös ryhmiä on hyvin erilaisia. Haasteita aiheuttavat rauhattomat ja levottomat ryhmät, jotka eivät täysin tiedä, mitä heiltä odotetaan. Toisaalta osa ryhmistä saattaa olla hyvin rutiininomaisia; ryhmän jäsenet ovat tottuneet tiettyyn toimintatapaan ja uusien ideoiden ja toimintatapojen omaksuminen on haasteellista. Vastakohta rutinoituneelle ryhmälle on puolestaan innovatiivinen ryhmä. Innovatiivisen ryhmän kanssa työskentely on yleensä palkitsevaa ja mielenkiintoista, mutta toisaalta myös haastavaa. Jos ideoita on runsaasti, se muodostuu ongelmaksi jos tavoitteet eivät ole täysin kirkkaita. (Pentikäinen 2009, 64 - 66.)

Ruuska (2012, 155, 171) sanoo, että projektityöskentelyyn liittyvät väistämättä erilaiset konfliktitilanteet, sillä projektissa mukana olevien henkilöiden tausta voi vaihdella merkittävästi. Hän korostaa, että ongelmatilanteet on pystyttävä ratkaisemaan nopeasti. Etenkin projektin alkuvaiheessa määrittelyn ja suunnittelun yhteydessä esiintyy erimielisyyksiä, koska vaihtoehtoja on paljon. Pohjanheimon (2012, 227) ja Pinton (2010, 196) mukaan projekti ajautuu myös usein niin sanottuun kuohuntavaiheeseen, jossa ryhmän jäsenet alkavat kyseenalaistaa ja kritisoida sovittuja asioita, käytäntöjä ja työnjakoa. Pohjanheimo (2012, 227) sanoo tämän johtuvan toisaalta siitä, että ryhmän jäsenet haluavat säilyttää yksilöllisyytensä suhteessa ryhmään ja toisaalta myös siitä, että alkuvaiheen kohteliaisuuden aikana piilossa pidetyt kriitti-

set näkemykset alkavat nousta esille. Pinton (2010, 196) mukaan tässä vaiheessa yksilöt saattavat osoittaa yksilöllisiä päämääriä ja tätä kautta kyseenalaistaa ryhmän toimintaa.

Pohjanheimo (2012, 228) kuitenkin huomauttaa, että kuohuntavaihe ei usein johda suuriin ristiriitoihin, vaan on enemmänkin kyseenalaistamista ja vaihtoehtojen esittämistä. Johtamis-haaste kuohuntavaiheessa on se, että keskustelua ei pyritä tyrehtyttämään tai kieltämään. Johtajan tulisi jaksaa ottaa kertyvä paine vastaan sekä pyrkiä ratkaisemaan asiat ryhmän kanssa rakentavalla tavalla. Kuohuntavaiheen onnistunut läpivienti johtaa yleensä niin sanottuun yhdenmukaisuusvaiheeseen, jossa ryhmän jäsenet ymmärtävät toistensa erilaisuuden ja toisensa ja yhteishenki on yleensä hyvä.

Asioiden johtamisessa haasteeksi saattavat muodostua projektin käytännön toteuttamiseen liittyvät seikat, kuten suunnittelun, seurannan ja raportoinnin ongelmat. Projektijohtajan työ on moniulotteista, sillä hän on vastuussa tekemisistään monelle eri taholle. Raportoinnissa on tärkeää, että sovitut asiat ja tehtävien etenemisen kirjaaminen on ajan tasalla, jotta kaikki tahot saisivat asiasta tietoa. (Paasivaara ym. 2011, 101, 107.)

Ruuska (2012, 274) huomauttaa, että myös projektin erilaiset tavoitteet saattavat aiheuttaa haasteita projektille ja sen johtamiselle. Esimerkiksi projektin asettajalle on yleensä tärkeintä se, että aikataulu ja kustannusarviot pitävät. Käyttäjää puolestaan kiinnostaa projektin tuloksena syntyvä tuote tai palvelu ja sen ominaisuudet. Projektiryhmällä saattaa olla omia toteutuksellisia tavoitteita. Näin ollen eri ryhmien tavoitteet eivät ole aina sopusoinnussa, jolloin projekti voi siis käytännössä onnistua toisella osa-alueella ja epäonnistua toisella.

3.6 Projekti- ja tapahtumasuunnitelma

Suunnitteluvaiheessa pyritään vastaamaan kysymykseen, kuinka projekti toteutetaan. Projektisuunnitelman tarkoitus on toimia projektijohtajan apuvälineenä läpi koko projektin. Projektisuunnitelma toimii suunnannäyttäjänä, joka auttaa jokaista projektissa mukana olevaa henkilöä ymmärtämään omat vastualueet ja tehtävät, sekä projektiin liittyvät aikataulut. Toisin sanoen se kertoo mitä tulee tehdä, kuka tekee ja koska. (Russell 2012, 65.)

Projektisuunnitelmaa tehtäessä on hyvä huomioida, että koskaan ei kuitenkaan täysin varmasti voida määrittää, mitä tulevaisuus tuo tullessaan. Tästä syystä projektisuunnitelmassa täytyy olla joustavuutta; suunnitelmaa täytyy pystyä muuttamaan tarvittaessa. (Russell 2012, 65, 95.) Projektipäällikkö toimiikin projektin arvioijana ja hänen tulee tehtävässään pysyä tiukasti tosiasioissa ja pystyä kuuntelemaan toisten antamaa palautetta ja muuttamaan toimintaansa tai suunnitelmaansa tarvittaessa. (Paasivaara ym. 2011, 97.)

Tapahtumaa suunniteltaessa tulee puolestaan luoda tapahtumasuunnitelma. Tapahtumasuunnitelma ei juuri poikkea projektisuunnitelmasta; suunnitelman tulee olla joustava ja monipuolinen, jossa on huomioitu useat eri tapahtuman järjestämiseen vaikuttavat tekijät. Tällaisia tekijöitä tapahtuman järjestämisessä projektista poiketen voivat olla esimerkiksi ilmastolliset, kulttuuriset, taloudelliset tai poliittiset muutokset, jotka voivat muuttaa tapahtuman kulkua. (Conway 2009, 16 - 17.)

Tapahtuman suunnittelu- ja toteutusvaiheen aikana täytyy olla käsitys siitä mitä järjestetään ja miksi. Tassiopouloksen (2010, 109 - 111) mukaan suunnittelulla määritellään tapahtuman spesifikaatiot, toiminnot, resurssit sekä oletukset, jotka vaikuttavat tapahtuman luonteeseen. Suunnittelun tarkoituksena on auttaa saavuttamaan tapahtumalle asetetut tavoitteet. Mehndiratta (2008, 82) puolestaan näkee suunnitelman realistisena näkymänä odotuksista.

Mehndiratta (2008, 71) jakaa tapahtumasuunnittelun keskeisimmät tekijät neljään erilaiseen osa-alueeseen. Näitä osa-alueita ovat tapahtuman visio, missio, tarkoitus ja tavoite. Visio on alustava näkemys tapahtumasta joka toimii motivoivana ohjeistuksena koko organisaatiolle. Vision määrittely poikkeaa muista osa-alueista siten, että kyseisessä vaiheessa suunnittelua voidaan vielä ajatella myös emotionaaliselta pohjalta. Missio määrittää organisaation olemassaolon syyn. Mission kautta välittyvät tapahtumaprojektin kulttuuriset tekijät ja arvot. Tarkoitus selkeyttää missiota ja osoittaa mitkä asiat tulee huomioida organisaatiossa ja millaiset resurssit organisaatiolla on. Tarkoitusten tulee olla yleispiirteisiä, havainnollistavia, haastavia sekä aikataulutattomattomia. Viimeisimpänä tulee selvittää tavoite. Tavoite on tarkka kuvaus toivotuista tuloksista. Tavoitteiden tulee olla loogisia, täsmällisiä, mitattavissa olevia sekä aikataulutettuja.

3.7 Projektin viestintä ja tiedottaminen

Ruuskan (2012, 83, 93, 212) mukaan viestinnän asema projektin hallinnassa on hyvin keskeinen, sillä se on sekä työväline että voimavara. Hän korostaa, että viestintä on ensiarvoisen tärkeää, koska projekteja johdetaan viestinnän avulla. Viestintä on työkalu, joka ikään kuin kytkee projektin osat toisiinsa ja onnistuessaan luo edellytykset onnistuneelle vuorovaikutukselle. Viestintäsuunnitelman laatiminen ajoittuu projektin suunnitteluvaiheeseen. Paasivaara ym. (2011, 111) korostaakin, että jokaisella projektiin liittyvällä henkilöllä tulisi olla riittävän paljon tietoa projektista ja sen etenemisestä. Jotta viestintä olisi mahdollisimman tehokasta, tulisi etukäteen miettiä, miten tieto kulkee ryhmän eri jäsenten välillä. Projekteissa korostuvat tiedon ja kokemusten jakaminen henkilöiden kesken.

Ruuska (2012, 84, 212 - 215) korostaa, että projektin toiminta edellyttää, että sillä on käytössään toimiva viestintäjärjestelmä. Tarkoituksenmukainen ja toimiva viestintä on projektityöskentelyn onnistumisen edellytys. Tehokas viestintä ei kuitenkaan toteudu ilman suunnit-

telua ja ohjausta. Sisäisen viestinnän suunnittelussa on tärkeää huomioida projektin luonne ja projektiryhmän rakenne. Viestinnän merkitys korostuu, jos kyseessä on uusi projektiryhmä, jossa henkilöt eivät tunne toisiaan entuudestaan. Projektin viestinnälle on ominaista rakenteisuus, joka sisältää sovitut pelisäännöt ja viestinnässä noudatettavat järjestelyt.

Pinto (2010, 194) mainitsee onnistuneen viestinnän edellytykseksi sen, että ryhmän jäsenet ovat tietoisia ryhmän rakenteesta ja siitä, kenen kanssa heidän oletetaan jakavan informaatiota. Joskus viestintä saattaa epäonnistua, jos osa ryhmän jäsenistä on haluttomia jakamaan tietoa muiden kanssa. Tiedon jakaminen tulisikin nähdä ryhmätyöskentelyn edellytyksenä ja eteenpäin viejänä sekä yhteistyön edellytyksenä. Yhteiset pelisäännöt ja toimintatavat tulisiikin määrittää tarkkaan (Pinto 2010, 198). Ruuska (2012, 103) mainitsee, että viestinnän painopiste vaihtelee sen mukaan, missä vaiheessa projekti on. Käynnistysvaiheessa viestintä projektin ja asettajan välillä on yleensä vilkasta, kun taas varsinaisen toteutustyön käynnistyttyä projektiryhmän sisäinen viestintä korostuu.

Projektipäällikön asema viestinnässä on tärkeä, sillä projektille osoitetut viestit kulkevat usein hänen kauttaan. Projektipäällikön delegoimat työohjeet ovat projektissa tärkeä viestinnän kanava ja tehokas projektityöskentely edellyttääkin, että projektipäällikkö on säännöllisesti yhteydessä projektiryhmän henkilöiden kanssa. Työviestinnän ja sisäisen informoinnin kannalta projektipäällikön ja projektiryhmän välinen sekä projektiryhmän sisäinen vuorovaikutus on tärkeää. (Ruuska 2012, 88 - 89, 93.)

Sähköinen kommunikointi lisääntyy projekteissa. Sen avulla voidaan helpottaa viestintää jossain määrin, mutta se ei saisi korvata fyysisiä tapaamisia. Rytikangas (2011, 65) toteaa, että sähköiset viestimet ovat toki nopeita, helppoja ja jossain määrin tehokkaita, mutta ne antavat myös mahdollisuuden välttää henkilökohtaisia tapaamisia. Pinto (2010, 200) kehottaaakin korvaamaan virtuaalitapaamiset fyysisillä tapaamisilla aina kun mahdollista. Fyysiset tapaamiset antavat ryhmän jäsenille mahdollisuuden informaation vaihtoon ja keskusteluun sekä henkilökohtaisten suhteiden muodostamiseen. Virtuaalinen kommunikointi antaa myös mahdollisuuden ryhmän jäsenille "kadota". Tästä syystä virtuaalisten tapaamisten lisäksi olisi syytä pitää myös perinteisiä tapaamisia. Rytikangas (2011, 61) sanookin, että yleensä läsnä oleva kommunikointi auttaa henkilöitä ymmärtämään toisiaan ja toisten näkökulmia sekä synnyttää positiivista energiaa.

3.8 Projektin ja tapahtuman riskien hallinta

Young (2010, 113) sanoo riskien olevan projektille hyvin luontaisia. Karlssonin ja Marttalan (2001, 125) mukaan "riski on sellainen asia tai tapahtuma, joka myöhästyttää projektia". Riskkejä on itse prosessissa, tuotteessa tai palvelussa jota tuotetaan ja projektiin liittyvässä ym-

päristössä. Paasivaara ym. (2011, 106) huomauttavat, että projektin toteuttamisessa on tärkeää puuttua ongelmakohtiin hyvin nopeasti, sillä varsinkin pienissä projekteissa toiminta saattaa pysähtyä kokonaan ja tällöin toiminnan käynnistäminen uudelleen saattaa olla vaikeaa. Riskeihin varautuminen on osa projektin johtamistyötä (Young 2011, 113; Pinto 2010, 221).

Paasivaaran ym. (2011, 104) mukaan, riskianalyysin tarkoituksena on auttaa mahdollisten ongelmien ennakoinnissa ja ongelmien poistossa jo ennen kun ne alkavat. Riskianalyysin teko alkaa riskien tunnistamisesta: pyritään löytämään ne tekijät, jotka voivat hankaloittaa aikataulussa pysymistä. Pinto (2010, 221) määritelmän mukaan projektin riski on mahdollinen tapahtuma, joka voi vaikuttaa negatiivisesti projektin toimintaan.

Riskianalyysissä arvioidaan, miten jokainen tunnistettu riski voi vaikuttaa aikatauluun. Riskianalyysin teolle on teoksesta riippuen erilaisia menetelmiä, joilla riskien todennäköisyyttä ja vaikutusta voidaan arvioida. Karlsson ja Marttala (2001, 129 - 131) esittävät yleisesti käytetyn mallin. Kun riskit on tunnistettu, riskin toteutumisen todennäköisyys arvioidaan asteikolla vähäinen, keskinkertainen tai suuri. Samoin arvioidaan riskin vaikutus toteutuessaan. Seuraavaksi riskit laitetaan tärkeysjärjestykseen, jotta osattaisiin kiinnittää huomiota oikeisiin riskeihin. Tässä vaiheessa sanat muutetaan numeroiksi niin, että vähäinen vastaa numeroa yksi (1), keskinkertainen numeroa kaksi (2) ja suuri numeroa kolme (3). Todennäköisyys ja vaikutus kerrotaan keskenään, jolloin saadaan määriteltyä tärkeysjärjestys. Suurimmat tulokset saaneet riskit tulee käsitellä ensin, sillä niiden toteutuminen on todennäköisintä toteutuessaan ne vaikuttavat projektin kulkuun. Näille riskeille tulee lisäksi laatia suunnitelma, josta selviää toimenpiteet riskin varalle.

Tapahtumaa järjestettäessä on tärkeää kiinnittää huomiota mahdollisiin riskeihin, jotka voivat vaikeuttaa tapahtuman suunnittelua tai toteutusta. Tekijät voivat olla organisaatiollisia tai turvallisuuden liittyviä. Turvallisuuden vaikuttaviin tekijöihin paneudutaan turvallisuussuunnitelman avulla. Kyseinen suunnitelma tulee olla tehtynä kaikissa julkisissa yleisötapahtumissa. Tapahtumapaikalla suoritettu turva-arviointi ennaltaehkäisee turvallisuuden vaarantumisen ja sisältää toiminta-ohjeet vaaratilanteen varalle. Ennaltaehkäisevään turva-arviointiin kuuluu rakenteiden turvallisuuden tarkastaminen, todennäköisimpien paloriskien selvittäminen sekä ensisammutussuunnitelma (Yleisötapahtuman turvatoimet 2013.)

Riskianalyysi tapahtumaa varten kattaa tapahtuman koon arvioinnin, odotetun paikalle saapuvan kävijämäärän, koko tapahtuman vaikutuksien laajuuden sekä oheistoiminnot. Riskianalyysia tehdessä tulee analysoida mikä on tapahtuman merkitys. Järjestelyihin voi vaikuttaa myös mahdollinen television paikallaolo tai alkoholin anniskelu. On hyvä tutustua aiempien samankaltaisten tilaisuuksien mahdollisiin ongelma - tai läheltä piti tilanteisiin. Suunnitteluvaihees-

sa tulee kiinnittää huomiota siihen kenelle tapahtuma järjestetään. Kävijät tulee huomioida saapumisestaan alkaen tapahtumapaikalta poistumiseen asti (Yleisötapahtuman turvatoimet 2013.)

Opasteiden ollessa selkeät ja turvallisesti kiinnitetyt ne eivät aiheuta vaaratilanteita ja opastavat ihmiset toimimaan oikein eri tilanteissa. Sairaskohtauksien varalle tapahtumapaikalla on oltava valmiudessa ensiaputaitoista väkeä. Pelastushenkilökunnan - ja ajoneuvon tulee päästä paikalle esteettömästi. Sairaustapauksiin tulee myös varautua tapahtumaorganisaation sisällä ja henkilöstöllä tulee olla tuuraajat tilanteen niin vaatiessa (Yleisötapahtuman turvatoimet 2013.)

Riskejä voi olla vaikea hahmottaa ja niiden hallinta käsittääkin paljon tekijöitä myös taloudellisten seikkojen lisäksi. Riskianalyysiä tehdessä tulisi keskittyä vain todellisiin ja merkittäviin riskeihin. (Paasivaara ym. 2011, 103 - 104.) Joulutorin riskianalyysiä käsitellään tarkemmin luvussa 4.2.4.

3.9 Tapahtumapaikka ja -aika

Tapahtumapaikan valinnalla on iso rooli tapahtuman toteutuksessa. Tapahtumapaikan tulee sopia tilaisuuden luonteeseen ja antaa hyvä kuva tilaisuudesta. Paikan valinta vaikuttaa tunnelmaan merkittävästi. Tapahtuma voidaan järjestää monenlaisissa eri ympäristöissä ja mahdollisuuksia on rajattomasti. Tapahtumapaikkaa valitessa tulee kiinnittää huomiota useisiin eri tekijöihin. Erityisesti tapahtumapaikan sijainti tulee huomioida, koska se vaikuttaa ihmisten osallistumiseen. Jos sijainti on kaukana osallistujista, osa tulijoista voi jättää kokonaan tulematta. Kaukainen sijainti voi myös aiheuttaa lisäkustannuksia jos paikalle joudutaan järjestämään erillinen kuljetus. Tapahtumapaikan koko tulee vastata kävijämäärää. Jos tapahtumapaikka on liian pieni, kävijät saattavat tuntea olonsa epämukavaksi. Jos taas vastaavasti tilaisuuteen on varattu liian suuri tila, saattaa aiheutua turhia kustannuksia ja yleinen tunnelma voi kärsiä. Tapahtuman voi järjestää jo ennalta tutussa paikassa, tai kokonaan uudessa ympäristössä. Uusi tapahtumapaikka herättää tulijoiden mielenkiinnon, mutta voi kasvattaa tiettyjä riskejä. Uudessa tapahtumapaikassa tekeminen ei suju rutiinilla ja yllätyksiin ei välttämättä osata varautua samalla tavalla kuin aiemman kokemuksen pohjalta. (Conway 2009, 48 - 49; Mehndiratta 2008, 260.)

Tapahtumapaikan sisäänkäynnin tulee olla järjestetty siten, että siirtyminen paikkaan on houkuttelevaa, helppoa ja sujuvaa. Myös uloskäynnin tulee olla toimiva jo turvallisuudenkin näkökulmasta tarkasteltuna. Mahdollisten parkkipaikkojen riittävyys ja toimivuus alueen tunnelmassa lisäävät kävijöiden mukavuutta. Tapahtumissa on kävijöitä, joilla voi olla erityisiä tarpeita, jotka tulee huomioida. Näitä huomioitavia seikkoja voivat olla esimerkiksi pyörä-

tuolin kanssa liikkuvien esteettömyys tai kävijät, joilla on lastenvaunut mukana. On tärkeää huomioida myös tapahtuma-alueelle saapuvien mahdolliset kuljetukset (Tassiopoulos 2010, 113 - 115.)

Tapahtuman aika ja kesto vaikuttavat osallistujamääriin. Osallistujaryhmästä riippuen tulee huomioida kävijöiden aikataulut. Jos paikalle halutaan työssäkäyvää väkeä, ajankohtana tulee välttää arkipäiviä. Erityisesti maanantaiaamu ja perjantai-iltapäivä nähdään huonoina ajankohtina työssäkävijöille. Loma-ajat aiheuttavat oman haasteensa tapahtuman ajankohdan valinnassa. Loma-ajat saavat ihmiset matkustamaan, joten näitä aikoja tulee myös välttää, jos paikalle halutaan mahdollisimman paljon paikallista väestöä. Eri uskontojen edustajilla on erilaisia uskonnollisia tapahtumia, jotka on hyvä ottaa huomioon tapahtuman päivämäärää päätettäessä. Myös muut mahdolliset isot tapahtumat tulee huomioida. Ihmisillä voi olla suunnitelmia viikonloppuisin valmiina, jolloin tapahtuman ajankohdaksi saattaisi sopia parhaiten arki-ilta. Jos tapahtumasta on kuitenkin ilmoitettu hyvissä ajoin, pystyvät mahdolliset tulijat suunnittelemaan aikataulunsa siten, että tapahtumaan osallistuminen on mahdollista. (Saget 2006, 263 - 265; Conway 2009, 48 - 49)

3.10 Tapahtuman kohdeyleisö, markkinointi ja budjetti

Tapahtumaa suunnitellessa tulee määrittellä kenelle tapahtuma on suunnattu ja ketä odotetaan saapuvan paikalle. Conway (2009, 52 - 53) näkee kohdeyleisön määrittämisen vaikuttavan moniin eri tekijöihin. Tapahtuman sisältö rakentuu kohdeyleisön perusteella ja sillä on suuri merkitys tapahtuman ajankohtaan. Eri kohderyhmillä on erilaisia rahallisia valmiuksia ja sillä perusteella voidaan määrittää esimerkiksi mahdollinen sisäänpääsymaksu. Mehndiratta (2008, 309) suosittelee määrittämään kohdeyleisön asiakasprofiilin. Asiakasprofiilin määrittämisellä pystytään ymmärtämään mahdollisia paikalle tulevan kävijän tarpeita, vaatimuksia ja toiveita. Sagetin (2006, 40) mukaan tulee pohtia kolmea kysymystä, kun määritetään kohdeyleisöä: tulee tietää kuka on yleisö, mitä tavoitteita halutaan saavuttaa sekä kuinka tavoitteiden onnistuminen mitataan.

Kohdeyleisö voidaan kutsua paikalle yksityisillä kutsuilla tai kyseessä voi olla kaikille avoin tapahtuma. Kun tulijoilta edellytetään vastauspyyntöä, tapahtuma pystytään toteuttamaan juuri sopivalle ihmismäärälle ja kävijöiden tarpeisiin osataan varautua paremmin. Tällaisessa tapauksessa on kuitenkin mahdollista, että ihmiset jättävät vastaamatta (Mehndiratta 2008, 309.)

Tapahtumaa markkinoidessa on hyvä luoda markkinointisuunnitelma. Markkinointisuunnitelmassa pääpaino keskittyy neljään eri asiaan. Ensimmäisenä tulee kiinnittää huomiota tapahtuman sisäiseen markkinointiin, joka kattaa projektiorganisaation sisällä tapahtuvan tiedot-

tamisen tapahtumaprojektin jäsenten välillä. Tapahtumaa järjestettäessä lehdistöä voidaan hyödyntää lehdistötiedotteen tai lehdistötilaisuuden avulla markkinoinnissa. Mediamarkkinointi tavoittaa yleensä suurimman yleisön sisältäen lehti-, tv-, radio- tai internetmainonnan. Suoramarkkinointia käytetään, kun tieto tapahtumasta toimitetaan suoraan kohderyhmälle (Vallo & Häyrinen 2008, 54.)

Tapahtuman budjetti toimii tapahtuman johtajan työkaluna ja se tulee olla selvillä läpi tapahtuman. Budjetti suunnitellaan, jotta se ei ylittyisi. Budjetin avulla rajataan tai mahdollistetaan käytettävissä olevat rahoitusta vaativat resurssit. Budjetin laatijalta edellytetään organisaatiokykyä, taloudellista osaamista sekä kärsivällisyyttä. Budjetti sisältää tulot, menot, varat, rahavirran sekä velat (Saget 2006, 234.) Conwayn (2009, 164) mukaan budjetti luo tapahtuman sisällölle tärkeysjärjestyksen. Budjetti osoittaa tapahtuman vision ja ohjaa tapahtuman kulkua sen toteutumiseksi.

Tapahtuman budjettia voi lähteä suunnittelemaan aiempien samantapaisten tapahtumien perusteella, jos sellaisia on ollut. Budjettiin vaikuttaa myös yleinen taloustilanne ja sen mukanaan tuomat ennusteet. Odotettavissa olevat resurssien aiheuttamat tulot ja menot antavat oman osansa budjetin muodostumiseen. Budjetin suunnittelu voi tuoda esiin sellaisia ongelmia, joita ei ole vielä esiintynyt. (Tassiopoulos 2010, 164 - 165.)

3.11 Toritapahtumassa huomioitavat seikat

Koska tori- ja tapahtumaelinkeinossa ei aina päde samat lainalaisuudet kun muussa vähittäiskaupan toiminnassa, tarkastellaan tässä kappaleessa toritapahtumaan liittyviä tärkeitä asioita, jotta ne osattaisiin huomioida Joulutori tapahtuman suunnittelussa ja järjestämisessä (Kauppiaan ABC - opas).

Suomessa ei ole erityistä "torilakia" ja kaikki elinkeinoa koskevat säännökset eivät ole samassa laissa. Toiminnan aloittaminen on yleensä kuitenkin helppoa ja esimerkiksi käsityötuotteita voi vapaasti lähteä myymään markkinoille tai torille. Elintarvikkeet muodostavat poikkeuksen, sillä niiden myyntiin liittyy omat säännökset ja elintarvikelaki. Ei-elintarvikkeita myyvät yritykset, joilla on jo toimintaa, esimerkiksi kauppa, ei tarvitse erikoislupia lähtiessään myymään tuotteitaan esimerkiksi torille. (Kauppiaan ABC - opas.)

Pienimuotoisesta, alle 8500 euron vuosimyynnistä ei tarvitse maksaa arvonlisäveroa. Tämäkin toiminta kuitenkin edellyttää kaksinkertaisen kirjanpidon pitämistä, johon kirjataan myyntituottoa ja myyntiin kohdistuneet kulut. Tämä siksi, että myyntituotot täytyy kuitenkin jokaisen ilmoittaa tuloverotuksessa. (Kauppiaan ABC - opas.)

Turvallisuus torilla on erittäin tärkeää. Torilla on hyvä huomioida, että pelastusteinä toimivien käytävien on minimissään oltava neljä (4) metriä. Telttojen turvallisuus tulee tarkastaa esimerkiksi vaihtelevien sääolosuhteiden takia; telttojen tulee pysyä paikallaan hankalissakin olosuhteissa. Avotulen teko torialueella on aina ilman lupaa kielletty. Kaikilla avotulta tai kaasulaitteita käytävillä toimijoilla tulee olla riittävä alkusammutuskalusto eli sammutuspeite ja vuoden sisällä tarkastettu käsiammutin. Yhdessä 4 x 4 metrin kokoisessa myyntipisteessä saa olla nestekaasua maksimissaan 25 kg. Alkusammutuskaluston määrä nousee aina suhteessa kaasun määrään; jos 4 x 8 metrin kokoisessa myyntipisteessä on 50 kg nestekaasua, kaksinkertaistuu myös alkusammutuskaluston määrä. On myös tärkeää huomioida, että varapulloja ei saa säilyttää myyntipisteissä. Jos varapulloja säilytetään autoissa, on maksimi määrä 25 kg ja autoilla on oltava vähintään 4 - 6 metrin turvavälit. (Kauppiaan ABC - opas.)

Kauppias vastaa itse käyttämiensä sähkölaitteiden turvallisuudesta. Sisäkäyttöön tarkoitettujen tai maadoittamattomien jatkojohtojen käytön on kiellettyä. Yleensä tapahtumanjärjestäjät vaativat jokaiselta kauppiaalta vähintään 20 metriä omaa ulkokäyttöön tarkoitettua jatkojohtoa. (Kauppiaan ABC - opas.)

Elintarvikkeiden käsittelyssä kannattaa huomioida viimeisimmät elintarvikkeiden ulkomyyntin ohjeistukset aina elintarviketurvallisuusvirasto Eviran sivulta. Tapahtumaelinkeinossa toimivan elintarvikeyrittäjän on huolehdittava omavalvonnasta sekä ilmoitettava jokaisesta tilapäisestä tapahtumasta kyseessä olevan tapahtumapaikan terveystoimikunnille. Lisäksi pakkaamattomia tuotteita käsittelevällä henkilöllä tulee olla suoritettuna hygieniapassi. Ulkomyyntissä on huomioitava erityisesti elintarvikkeiden pitämisestä säädetyissä lämpötiloissa elintarvikkeen laadun ja turvallisuuden takaamiseksi. (Kauppiaan ABC - opas.)

Tuotteiden hintamerkinnot tulee myös olla selkeästi näkyvillä ja elintarvikkeissa lisäksi alkuperämaa. Yrittäjän ja/tai yrityksen nimen täytyy olla aina selkeästi näkyvillä jokaisessa myyntipisteessä ja myös yhteystietojen selkeästi esillä oleminen on suotavaa. Jokaisella kauppiaalalla on lisäksi velvollisuus kirjoittaa asiakkaalle kuitti tämän sitä pyytäessä. (Kauppiaan ABC - opas.)

Myös jätehuolto ja käymälät on huomioitava. Toimijan vastuulla on huolehtia jätteiden keräilystä sekä jäteastioiden riittävän usein tapahtuvasta tyhjentämisestä. Käymälätarve tulee suhteuttaa tapahtumaan osallistuvien henkilöiden lukumäärään. Lisäksi käymälöissä on oltava käsienpesumahdollisuus juoksevalla vedellä ja mielellään nestesaippualla. (Evira ulkomyyntiohje 2012.)

4 Joulutori-projektin johtaminen

Tässä kappaleessa tarkastellaan Joulutori-tapahtuman läpivientiä projektijohtamisen näkökulmasta aloitusvaiheesta aina projektin päättämiseen. Opinnäytetyön tekijät toimivat projektinjohtajina Laurea-ammattikorkeakoulun ensimmäisen vuoden Hotelli- ja ravintola-alan opiskelijoille, jotka olivat mukana Joulutori-tapahtuman suunnittelussa ja toteutuksessa opintojakson puitteissa. Opiskelijoita projektissa oli mukana yhdeksän henkilöä. Opiskelijat jaettiin kahteen ryhmään; markkinointiryhmään ja toteutusryhmään. Markkinointiryhmä suunnitteli ja toteutti tapahtuman markkinointia ja toteutusryhmä suunnitteli itse torin ohjelmaa ja kontaktoi yhteistyökumppaneita. Opinnäytetyön tekijät olivat kuitenkin viimekädessä vastuussa siitä, että tapahtuma toteutuu annettujen resurssien mukaisesti annetussa aikataulussa.

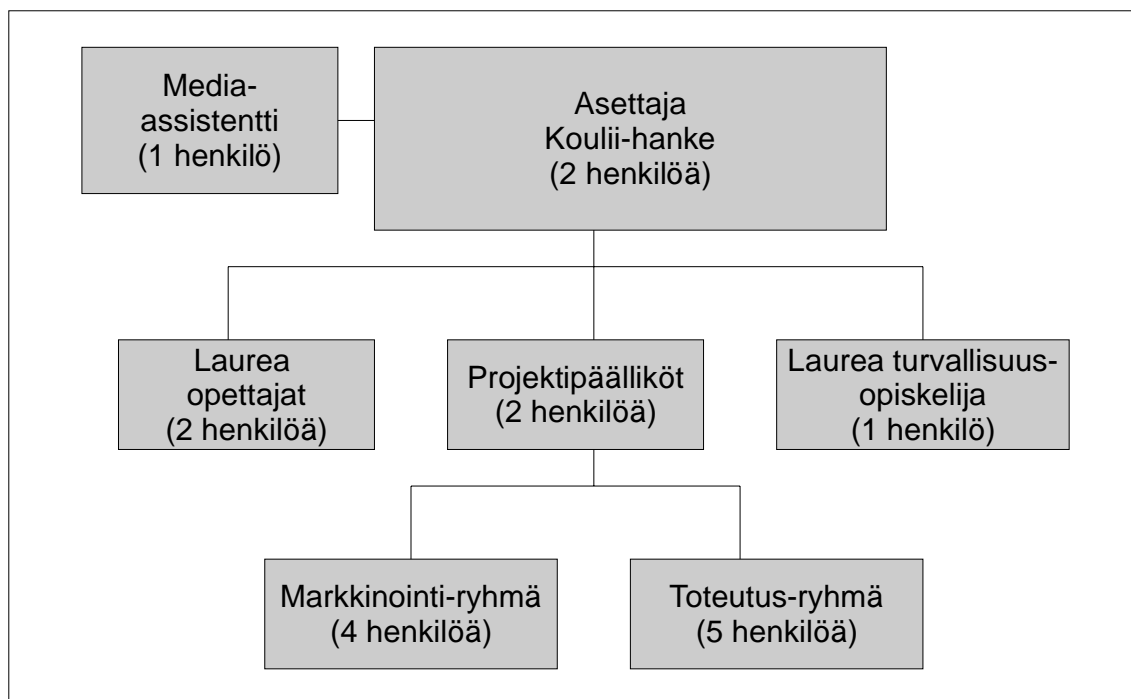
Projektin johtamisessa pyrittiin hyödyntämään projektijohtamisen teoriasta opittuja käytäntöjä. Lisäksi johtamista ja tapahtuman suunnittelua tuettiin palvelumuotoilun menetelmiä hyödyntäen. Johtamisessa pyrittiin käyttämään osallistuvaa ja sitoutumista edistävää johtamistyyliä, koska projektipäälliköt kokivat, että tämä johtamistyyli edesauttaa projektiorganisaatiossa mukana olevien henkilöiden asianmukaisten resurssien hyödyntämistä ohjatulla työllä.

4.1 Projektin aloitus ja organisointi

Joulutori-projekti käynnistettiin syyskuussa 2012. Hanke esiteltiin ensimmäisen vuoden Hotelli- ja ravintola-alan opiskelijoille sekä opinnäytetyön tekijöille samanaikaisesti. Hankkeen aloitus osoittautui kuitenkin sekavaksi, sillä jostain syystä opiskelijaryhmän sekä opinnäytetyön tekijöiden yhteistyö oli jäänyt opiskelijaryhmältä huomioimatta. Opiskelijaryhmä lähti suurella innolla suunnittelemaan tapahtumaa, ja opinnäytetyön tekijät eivät olleet tietoisia siitä, että suunnittelu oli jo käynnistynyt. Opinnäytetyön tekijät tapasivat Koulii-hankkeen edustajat Joulutori-tapahtuman esittelyä seuranneella viikolla. Tapaamisessa kävi ilmi, että opiskelijaryhmä oli jo täydessä vauhdissa tapahtuman suunnittelussa. Opinnäytetyön tekijät puolestaan olivat siinä uskossa, että suunnittelu aloitetaan vasta kyseisen tapaamisen jälkeen, jossa oli tarkoitus selventää tapahtuman raameja.

Projektiorganisaatio muodostui kuitenkin selkeäksi, kun jokaisen hankkeessa mukana olevan henkilön toiminta-alueet saatiin määriteltyä. Koulii-hankkeen puolesta mukana olivat hankkeen projektipäällikkö, projektiasiantuntija sekä media-assistentti. Opinnäytetyön tekijät lähtivät vetämään projektia eteenpäin projektipäälliköiden roolissa ja opiskelijaryhmät vastasivat omissa ryhmissään tapahtuman markkinoinnin suunnittelusta ja toteutuksesta sekä tapahtuman muusta suunnittelusta ja toteutuksesta. Lisäksi opiskelijat olivat valinneet ryhmäs-

tään projektisihteerin, joka vastasi muun muassa tapaamisten muistioiden tekemisestä ja muiden vastaavien dokumenttien tekemisestä. Projektioorganisaatio on esitelty kuvassa 2. Projektin aloituksen jälkeen kävi lisäksi ilmi, että Laurea-ammattikorkeakoulun turvallisuusalan opiskelija tulisi vastaamaan tapahtuman pelastus- ja turvallisuussuunnitelmien teosta.



Kuva 2: Joulutoritapahtuman projektioorganisaatio

4.2 Suunnitteluvaihe

Opinnäytetyön tekijät olivat yhteydessä opiskelijaryhmään heti Koulii-hankkeen kanssa järjestetyn tapaamisen jälkeen ja sopivat tapaamisen opiskelijaryhmän kanssa. Tapaamisessa pohdittiin sitä, kuinka yhteistyötä jatkossa tehdään ja mikä on kenenkin rooli hankkeen toteutuksessa. Opiskelijaryhmä oli jakanut itsensä kahteen ryhmään, jotka olivat markkinointiryhmä ja toteutusryhmä. Opinnäytetyöntekijät eivät nähneet tarpeellisuutta muuttaa jo tehtyä ryhmäjakoja, vaan hankkeen suunnittelua päätettiin jatkaa kyseisen jaon mukaan.

Opiskelijaryhmän suunnittelua jouduttiin kuitenkin jarruttamaan opinnäytetyön tekijöiden toimesta, sillä edessä oli vielä asukastapaaminen, missä Suurpellon asukkailla oli mahdollisuus kertoa toiveitaan tulevaa tapahtumaa ajatellen. Vasta tämän jälkeen lopullisia päätöksiä päästäisiin tekemään. Lisäksi myös Koulii-hankkeen toiveet tapahtumaa kohtaan tuli ottaa huomioon ja yhteistä tapaamista heidän kanssaan ei tässä vaiheessa ollut vielä järjestetty.

Yhteinen tapaaminen Koulii-hankkeen projektiasiantuntijan kanssa järjestettiin Laurea Lep-pävaaran tiloissa kaksi viikkoa hankkeen esittelyn jälkeen ja tästä eteenpäin yhteisiä tapaa-misia pidettiin viikoittain Joulutorin toteutukseen saakka. Joulutorin suunnittelu jatkui palve-lumuotoilun keinoin. Opinnäytetyöntekijät suorittivat esikuva-arvioinnin benchmarking-menetelmän avulla kolmelle eri torille. Lisäksi Suurpellon asukkaille järjestettiin aivoriihi-työskentely tilaisuus, jossa asukkailla oli mahdollisuus esittää omia ideoita ja toiveita tapah-tumaan liittyen. Näiden lisäksi opinnäytetyöntekijät tekivät projektin riskianalyysin, jotta mahdollisiin riskeihin osattaisiin varautua ajoissa.

Joulutorin projekti- ja tapahtumasuunnitelmana toimi Koulii-hankkeelta saatu Excel-taulukko. Taulukkoa on käytetty apuna aiemmissa vastaavanlaisissa tapahtumissa, joten erillisen pro-jekti- ja tapahtumasuunnitelman laatimisen ei katsottu olevan tarpeellista. Excel-taulukon päivittäminen oli opinnäytetyöntekijöiden vastuulla ja se toimi myös esityslistana yhteisissä palavereissa. Taulukosta on tehty mukailtu versio (taulukko 1) opinnäytetyötä varten, sillä yksityisydensuojan vuoksi taulukkoa ei haluttu julkaista alkuperäisessä muodossaan, jossa tapahtumaan liittyvien henkilöiden nimet ovat kirjattuna. Yhteensä Joulutorin eri osioissa ja työvaiheissa oli mukana 59 kumppania, 40 opiskelijaa ja 9 opettajaa.

Tapahtuma: Joulutori			
Ajankohta: 1.12.2012 klo 15-18			
Paikka: Suurpelto, Lukutori			
Toiminta	Kumppanit	Opiskelijat	Opettajat
Markkinointimateriaali			
Jälkimarkkinointi			
Mainosten jakelu			
Julisteiden jakelu			
Joulutorin Facebook-sivujen päivitys			
Somistus			
Äänentoisto			
Teosto: musiikin käyttöoikeudet			
Tapahtumalupa			
Tapahtumavakuutus			
Maankäyttölupa			
Liikennejärjestelyt			
Opastekyltit			
Lukutorin auraus			
Sähköt			
Pelastus- ja turvasuunnitelma			
Järjestyksenvalvonta			
Tapahtuman juonto			
Ensiapu			
WC:t			
Videokuvaus			
Torin oheishjelma			
Torin yhteistyökumppanit			
Sponsorit			
Yhteensä	59 kumppania	40 opiskelijaa	9 opettajaa

Taulukko 1: Joulutorin projekti- ja tapahtumasuunnitelma

Joulutorin järjestämistä varten vaaditut lupa-asiat ja vakuutusasiat hoidettiin Koulii-hankkeen puolesta. Lisäksi järjestyksenvalvonta, ensiapu, wc:t ja sähköt tapahtumapaikalle sekä tapahtuman videokuvaus hoidettiin Koulii-hankkeen yhteistyökumppaneiden kautta. Markkinointimateriaalin suunnittelusta vastasivat yhteistyössä Koulii-hankkeen media-assistentti sekä opiskelijoista koostuva markkinointiryhmä. Mainosten jakelusta vastasivat markkinointi- ja toteutusryhmä yhteistyössä projektipäälliköiden kanssa. Joulutorin Facebook-sivujen päivityksestä ja Joulutorin somistuksesta vastasi markkinointiryhmä.

Torin oheisohjelman, yhteistyökumppaneiden ja sponsorien hankinta oli toteutusryhmän vastuulla, joskin markkinointiryhmä auttoi toteutusryhmää tarpeen vaatiessa. Sponsoreita hankittiin vain lapsille järjestettyyn ongintaan. Sponsorin eivät tukeneet tapahtumaa rahallisesti, vaan heitä saatiin palkintoja ongintaan. Tapahtuman juonnosta vastasivat kaksi toteutusryhmän opiskelijaa. Lisäksi sairastapauksen varalle juontoon oli määritelty kaksi varahenkilöä. Joulutorin pelastus- ja turvallisuussuunnitelman laatimisesta vastasi Laurea-ammattikorkeakoulun turvallisuusalan opiskelija.

4.2.1 Palvelumuotoilu apuna tapahtuman suunnittelussa

Palvelumuotoilulla (Engl. Service Design) tarkoitetaan palveluiden innovointia, suunnittelua ja kehittämistä hyödyntäen eri menetelmiä. Palvelumuotoilu on konkreettista toimintaa jonka tavoitteena ovat taloudellisesti, ekologisesti ja sosiaalisesti kestävät palvelutuotteet. Palvelumuotoilun avulla pyritään tekemään näkymätön näkyväksi visualisoimalla palvelun elementtejä ja kuvaamalla palvelua jo kehittämissvaiheessa. Palvelumuotoilu tuottaa asiakasymmärrystä, joka puolestaan auttaa havaitsemaan uusia asiakastarpeita. Palvelumuotoilu on prosessi, jonka avulla pystytään hyödyntämään eri toimialojen menetelmiä. (Tuulaniemi 2011, 24 - 25, 61, 100.)

Yksi palvelumuotoilun keskeisimmistä tavoitteista on saada kaikki palvelussa mukana olevat osapuolet, niin asiakassegmentit kuin kaikki palvelun tuotantoon osallistuvat tahot osallistumaan prosessiin sitouttamalla heidät yhteistoimintaan jo palvelun suunnitteluvaiheessa (Tuulaniemi 2011, 28). Palvelumuotoilun menetelmiä hyödyntämällä haluttiin myös luoda asiakasymmärrystä ja kartoittaa asiakkaiden tarpeita. Kun tunnistetaan asiakkaan tarpeet, pystytään suunnittelussa paremmin keskittymään juuri oikeisiin kohteisiin ja varmistetaan tuotteen tai palvelun käytettävyys (Young 2010, 60; Miettinen 2011, 23).

Tässä projektissa alkuperäinen idea Joulutorista oli lähtenyt liikkeelle Koulii-hankkeen toimesta. Projektin alkaessa Joulutorista oli vain kanelintuoksuinen, keskieuropalainen mielikuva. Tämän mielikuvan pohjalta tapahtumaa lähdettiin jalostamaan projektiryhmän ja projektijohtajien kesken. Joulutorin toteutuksessa mukana oleva opiskelijaryhmä käytti suunnittelun apuna palvelumuotoilun menetelmiä. Koska opinnäytetyön tekijät toimivat projektipäällikköinä tapahtuman järjestämisessä, myös he tutustuivat palvelumuotoilun käsitteeseen ja käyttivät sitä apuna suunnittelussa. Näin pyrittiin saavuttamaan parempaa projektijohtamista. Lisäksi käyttäjälähtöisyys on yksi Koulii-hankkeen keskeisimmistä lähtökohdista ja palvelumuotoilun hyödyntäminen osa hanketta (Juujärvi 2012, 46).

Palvelumuotoilun prosessi alkaa asiakkaan tarpeiden, toiveiden ja unelmien ymmärtämisestä. Käyttäjätiedon hankinta sekä asiakkaan ymmärtäminen auttavat löytämään uusia mahdolli-

suuksia. (Miettinen 2011, 61.) Tässä työssä asiakasymmärrystä haettiin aivoriihityöskentelyn avulla, johon osallistui Suurpellon alueen asukkaita. Lisäksi suunnitteluvaiheen ideoinnin tukena käytettiin benchmarking menetelmää kolmessa eri toritapahtumassa.

4.2.2 Benchmarking apuna toimintaympäristön kartoituksessa

Benchmarking-menetelmän eli esikuva-arvioinnin avulla haluttiin löytää ideoita joulutorin tarjontaan ja toimintaan. Jotta palvelu menestyy markkinoilla, on palveluntuottajan ja projektiryhmän tunnettava toimintaympäristönsä. Apuna voidaan käyttää benchmarking-menetelmää. Benchmarking on kiinnostusta muiden organisaatioiden toiminnasta ja sen tavoitteena on oppiminen. (Tuulaniemi 2011, 138.)

Benchmarking-menetelmän avulla voidaan vertailla alan toimijoiden strategiavalintoja, toimintatapoja, tuotteita, palveluita ja oppia parhaista käytännöistä. Se on havainnointia, tutkimusta ja arviointia ja sitä voidaan hyödyntää monipuolisesti. Menetelmän avulla voidaan oppia hyödyntämään jo muiden hyväksi havainnoimia tapoja ja toisaalta taas muiden tekemiä virheitä voidaan välttää. Sen avulla voidaan myös tehdä strategiavalintoja ja erottua muista positiivisesti, kun kilpailukentän muut toimijat opitaan tuntemaan. (Tuulaniemi 2011, 138 - 139.) Lecklinin (2006, 161) mukaan benchmarking on huippuosaamisesta oppimista joka yhdistetään oppivassa organisaatiossa käytettyyn käsitteeseen benchlearning. Benchmarking voidaan toteuttaa joko tuloksia ja suoritustasoja vertaamalla tai toimintatapoja ja työvaiheita vertailemalla.

Benchmarking-menetelmää hyödyntämällä pystytään myös kyseenalaistamaan omaa toimintaa ja sen avulla pystytään tunnistamaan oman toiminnan heikkouksia ja laatimaan niiden kehittämistä varten kehitysideoita ja tavoitteita. Sen avulla saatujen virikkeiden ja innostuksen saaminen voi johtaa täysin uusiin oivalluksiin. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 43.) Kukaan ei myöskään voi omistaa jo olemassa olevia ideoita, joten kaikkien hyväksi havaittujen ideoiden hyödyntäminen on sallittua ja myös suositeltavaa (Tuulaniemi 2011, 185).

Benchmarking-menetelmää voidaan toteuttaa esimerkiksi tutustumalla kilpailijoiden Internet sivuihin tai vieraillemalla organisaatiossa, johon omaa toimintaa halutaan vertailla. Jotta vierailuna tehtävästä esikuva-arvioinnista saataisiin kaikki mahdollinen hyöty irti, tulisi vertailun tavoitteiden olla tarkasti selvillä ennen vierailua. Vierailussa olisi hyvä olla mukana tarkka havainnointilista, jotta tiedetään, mitä tarkalleen havainnoidaan. (Ojasalo ym. 2009, 43 - 44.)

Benchmarking Joulutoria varten suoritettiin opinnäytetyön tekijöiden toimesta kolmessa eri toritapahtumassa. Benchmarking-menetelmä valittiin, jotta projektipäälliköinä toimivat opinnäytetyön tekijät saisivat kattavan kokonaiskuvan toritapahtumien kulusta ja toteutuksesta ja

näin ollen pystyisivät organisoimaan projektiryhmän toimintaa paremmin omatessaan monipuolisen näkemyksen erilaisten toritapahtumien kokonaisuuksista. Ensimmäisenä tarkastelun kohteena toimi Eurooppalainen ruokatori Tampereen Hämeenpuistossa lauantaina 6.10.2012. Sunnuntaina 7.10. benchmarking suoritettiin Helsingissä Hakaniementorin Sunnuntai-markkinoilla sekä Kauppatorin Silakkamarkkinoilla.

Ennen vierailua opinnäytetyön tekijät laativat havainnointilistan (taulukko 2), jotta pystyttiin paremmin keskittymään juuri haluttuihin asioihin. Viisi päätemaa olivat tuotteet, tunnelma, toimintaympäristö, ihmiset sekä vahvuudet ja heikkoudet. Tuotteiden kannalta itse myytävien tuotteiden lisäksi haluttiin tarkastella esillepanoja, hintamerkintöjä ja valikoimaa. Tunnelman kannalta kiinnitettiin huomiota ensivaikutelmaan, yleiseen tunnelmaan, musiikkiin, tuoksuihin ja oheisohjelmaan. Toimintaympäristöstä pyrittiin havainnoimaan opasteita, liikkumisen esteettömyyttä ja loogisuutta, siisteyttä ja aukioloja. Ihmiset ovat koko tapahtuman takana, joten havainnointiin päätettiin ottaa mukaan asiakkaan ja myyjän välinen vuorovaikutus, kohderyhmä sekä palvelun tehokkuus. Viimeisenä pyrittiin löytämään vahvuuksia ja heikkouksia; vahvuuksia joita pystyttäisiin hyödyntämään Joulutorin järjestämisessä, sekä heikkouksia, joita pyritään välttämään omassa toiminnassa.

Tuotteet	<ul style="list-style-type: none"> • Mitä torilla myydään? • Millaiset esillepanot tuotteissa on? • Ovatko hintamerkinnot selkeät, onko tuotteen alkuperä ym. oleelliset tiedot ilmoitettu selkeästi? • Millainen on valikoima, mitä tuotteita on paljon, puuttuuko jotain?
Tunnelma	<ul style="list-style-type: none"> • Millainen on ensivaikutelma? • Millainen on yleinen tunnelma? • Onko torilla musiikkia? • Millaisia tuoksujia torilla on? Aistien vaikutus. • Onko torilla oheisohjelmaa?
Toimintaympäristö	<ul style="list-style-type: none"> • Ovatko opasteet selkeät? • Onko liikkuminen esteetöntä, millainen on torin miljöö ja koko? • Onko torialue looginen, kuinka myyntipisteet ja teltat on sijoitettu? • Millainen on alueen yleinen siisteys? • Torin aukioloajat?
Ihmiset	<ul style="list-style-type: none"> • Asiakkaan ja myyjän välinen vuorovaikutus? • Kohderyhmä, millaisia ihmisiä torilla asioi? • Onko palvelu tehokasta? Onko myyjiä tarpeeksi, asiointiin helppous ja mukavuus?
Vahvuudet ja heikkoudet	<ul style="list-style-type: none"> • Mitä elementtejä pyritään välttämään omassa toiminnassa? • Mitä elementtejä voisi hyödyntää omassa toiminnassa?

Taulukko 2: Benchmarking havainnointilista

Tampereen Eurooppalainen ruokatori sijaitsi lyhyen kävelymatkan päässä Tampereen keskustasta. Torille saavuttaessa matkalla ei ollut opasteita, joten sijainti täytyi selvittää itse. Tämä vaikutti todennäköisesti satunnaiskävijöiden määrään, jotka olisivat voineet poiketa paikalle kaupunkikierröksensä yhteydessä, jos vain tieto lähellä sijaitsevasta toritapahtumasta olisi ollut saatavilla. Tori oli selkeä kokonaisuus koska käytössä oli vain yksi katu, jonka varrella myyntikojut sijaitsivat molemmin puolin. Kaupungin puoleisesta päädyistä oli käynti alueelle portista jossa oli Eurooppalainen ruokatori - kyltti. Tällä puolella aluetta sijaitsivat eri Euroopan maista tulleiden myyjien kojut ja teltat (kuva 3). Myös vastakkaisella puolella aluetta oli samanlainen kyltti, jonka jälkeen alue jatkui vielä suomalaisten myyjien kojuilla (kuva 5).



Kuva 3: Tampereen eurooppalainen ruokatori, eurooppalainen puoli

Myyjiä oli eripuolilta Eurooppaa esimerkiksi Italiasta, Ranskasta ja Saksasta. Valikoimiin kuului muun muassa ranskalaisia patonkeja, juustoja ja saippuota sekä italialaisia leivonnaisia, kahvia ja suklaata. Kuvassa 4 on esimerkkinä ranskalainen juustokärry. Useimpia kojuista koristi kyseisen myyjän kotimaan lippu ja taustalla soi tälle maalle ominainen musiikki. Tuotteiden asettelu valtaosassa kojuista oli tyylikästä ja se lisäsi ostohalua. Torialueen puolivälissä oli säkkipillin soittaja luomassa eurooppalaista tunnelmaa.



Kuva 4: Tampereen eurooppalainen ruokatori, ranskalainen juustokärry

Yksi koju erottui joukosta sen kirkkaiden neonvalojen ja kovaäänisen amerikkalaisen musiikin johdosta. Kyseinen koju hieman latisti eurooppalaista tunnelmaa, eikä valikoima kyseissä kojussa ollut ollenkaan perieurooppalainen. Paikalla oli myös yksi korumyyjä, joka toi lähinnä mieleen keskikesän Suomessa järjestettävien festivaalien korukojun. Koska suurin osa myyjistä oli ulkomaalaisia, eivät he puhuneet suomea lainkaan. Yhteinen kieli oli useimmiten englantia, mikä vaikeutti asiointia kojussa. Todennäköisesti kuitenkin tuotteiden vierasperäisyys kiehtoi ja tuotteet menivät hyvin kaupaksi yhteisen kielen puutteesta huolimatta. Myyjät eivät markkinoineet tuotteitaan suomalaisen markkinakulttuurin tapaisesti ohikulkijoille huudellen eivätkä muutenkaan olleet kovin aktiivisia ihmisten saapuessa kojujen läheisyyteen. Osa myyjistä omasi kuitenkin iloisen palveluasenteen ja pyrki ottamaan kontaktia heti saapuvaan asiakkaaseen. Patongeista, saippuoista ja muista tuotteista lähtevä tuoksu houkutteli myös asiakkaita tutustumaan tuotteisiin lähemmin.



Kuva 5: Tampereen eurooppalainen ruokatori, suomalainen myyntikoju

Alueella liikkuminen oli selkeää ja tilavaa, mutta suosituimpien kojujen kohdalle muodostuneet jonot hidastivat paikoitellen etenemistä. Myös torialueen keskellä sijaitseva patsas teki tilaa ahtaammaksi. Lastenvaunujen ja pyörätuolien kanssa liikkuvilla oli ajoittain hankaluuksia edetä alueella. Torin keskivaiheessa sijaitsi lämmitetty teltta, jonne kävijät saivat mennä nautiskelemaan torin antimista. Teltan yhteydessä oli esiintymislava, jossa esitettiin eri ohjelmaa.

Tori oli avoinna kaksi viikkoa aamusta iltaan, joten jokaiselle mahdolliselle kävijälle todennäköisesti löytyi sopiva ajankohta saapua paikalle. Pitkäkestoinen toritapahtuma todennäköisesti myös lisäsi ulkomaalaisten myyjien halua saapua paikalle, kun vastaavasti päivän kestäväan

tapahtumaan tuskin monenkään olisi ollut kannattavaa tulla toisesta maasta. Alueella oli riittävästi roskakoreja jotka olivat kaikkien näkyvillä, mutta wc-tiloja ei meinannut löytyä. Alueen loppupäädyssä sijaitsevalla suomalaisten myyjien alueella ei ollut pöytiä tai muita laskutiloja, jossa olisi voinut syödä esimerkiksi kojuissa myytäviä lettuja. Puista pudonnet kellastuneet lehdet kulkuväylillä sopivat mainiosti luomaan syksyistä tunnelmaa.

Taulukossa 3 esitellään Tampereen eurooppalaisen ruokatorin vahvuudet ja heikkoudet sekä hyödynnettävyys Joulutorille.

Vahvuudet	Heikkoudet	Hyödynnettävyys Joulutorille
<ul style="list-style-type: none"> • Lyhyt matka keskustasta • selkeä kokonaisuus • paljon myyjiä eri maista • tuotteiden asettelu tyylikästä • pääosin iloinen palveluasenne • lämmitetty ruokailuteltta 	<ul style="list-style-type: none"> • ei opasteita • muutama koju ei sopinut tunnelmaan • yhteisen kielen puuttuminen • pitkät jonot joidenkin myyntipisteiden kohdalla vaikeutti liikkumista 	<p>Torille voisi pyrkiä tuomaan samanlaista mukavaa tunnelmaa, kun tällä torilla. Tori oli selkeä kokonaisuus: tarjolla oli paljon mahtavia myyntikojuja, joista saatiin ideoita Joulutorin valikoimaan. Jos torilla on tarjolla syötävää, on ruokailutilan järjestäminen tärkeää.</p>

Taulukko 3: Benchmarking koonti, Tampereen eurooppalainen ruokatori

Toisena benchmarking-kohteena toimi Hakaniemen Sunnuntai-markkinat. Hakaniemen torialue on perinteinen iso toriaukio. Markkinoilla oli monia myyjiä kojuinensa useassa eri rivissä. Torille saavuttaessa mikään kojuista ei erottunut silmään pistävästi joukosta, vaan kojut muodostivat yhtenäisen torikokonaisuuden. Myyjien valikoimiin kuului monipuolisesti eri tuotteita esimerkiksi vaatteita, käsitöitä ja monenlaista syötävää. Tuotteiden esillepanot poikkesivat paljon toisistaan ja hinnat oli merkitty useimmiten käsinkirjoitetulle paperille. Myös yhdessä ja samassa kojussa hintatietojen merkitseminen saattoi vaihdella; hintatietoja oli merkitty niin käsinkirjoitetuille hintakorteille kuin tulostetuille (kuva 6).



Kuva 6: Esimerkki hintatietojen merkitsemisestä Hakaniemen Sunnuntai-markkinoilla

Eteneminen alueella oli selkeää, koska alue oli suunniteltu siten, että kojut olivat linjassa molempiin suuntiin. Kojujen suuri määrä aiheutti hankaluuksia muistaa mistä löytyi aiemmin mielenkiinnon herättänyt koju, jonne olisi mahdollisesti halunnut palata. Alueella oli perinteisiä telttakojuja sekä pakettiautoja joiden tavaratiloista oli tehty myyntikoju. Useimmiten kyseenomaisissa autokojuissa tuotteiden esillepanoon oli panostettu enemmän kuin perinteisimmässä telttakojuissa. Esimerkki autokojusta on esitelty kuvassa 7. Miltei kaikki myyjät kojuissa olivat suomenkielisiä taitoisia. Tämä helpotti lisätietojen kysymistä ja saamista ja asiakaspalvelutilanteen sujuvaa etenemistä. Myyjät olivat palveluhenkisiä ja selkeästi alansa ammattilaisia. Kysyttäessä sai vastauksen iloisesti hymyn kera ja kokonaisuudessaan palvelu oli ystävällistä.



Kuva 7: Hakaniemen autokoju

Hakaniemen Sunnuntaimarkkinoilla oli useita eri ruoka-annosten myyjiä. Useimmiten näiden myyjien läheisyydessä oli pöytiä ja tuoleja katetuissa tiloissa, joissa pystyi syömään hankitun ruoka-annoksen. Sää oli markkinapäivänä aurinkoinen, joten katetut tilat eivät olleet välttämättömiä. Sateen sattuessa ne kuitenkin olisivat olleet erittäin tarpeellisia. Markkinoiden tunnelmaa laski hieman kunnallisvaaliehdokkaiden jatkuva häirintä. Musiikkia markkinoilla ei ollut.

Taulukossa 4 esitellään Hakaniemen sunnuntaimarkkinoiden vahvuudet ja heikkoudet sekä hyödynnettävyys Joulutorille.

Vahvuudet	Heikkoudet	Hyödynnettävyys Joulutorille
<ul style="list-style-type: none"> • Suuri alue • Yhtenäinen kokonaisuus • Paljon ruokaannosten myyjiä • Palvelun ystävällisyys 	<ul style="list-style-type: none"> • Esillepanojen laadun vaihtelevuus • Suuri määrä kojua • Kuntavaaliehdokkaiden häirintä 	<p>Palvelun ystävällisyys ja myyntihenkisyys, ammattitaitoisuus ja innokkuus. Joulutorilla huomioitava esillepanojen laadukkuus.</p>

Taulukko 4: Benchmarking koonti, Hakaniemen sunnuntaimarkkinat

Kolmas benchmarking-kohde oli Kauppatorin Silakkamarkkinat, jonne oli saapunut runsaasti väkeä paikalle. Ensivaikutelma alueesta oli ahdas, koska myyjiä ei pystynyt näkemään ihmispaljouden seasta. Silakkamarkkinoiden kalatuotteiden myyjät oli sijoitettu meren puoleiselle alueelle punaisiin puihin kojuihin (kuva 8).

Muualle alueelle oli sijoitettu muut myyjät, kahvilat ja ruokakojut. Alueelta löytyi myös esiintymislava, jossa oli jatkuvasti perheen pienimmille suunnattua musiikkipitoista ohjelmaa. Alueella oli paljon ihmisiä, mutta erityisen ruuhkaiseksi muodostui kalakojujen välinen alue. Kojujen vieressä oli runsaasti tyhjää tilaa, mikä herätti hieman ihmetystä. Kyseistä aluetta olisi voinut hyödyntää jollain tavalla ruuhkan purkamiseksi kojujen luota. Näilläkin markkinoilla oli monia eri kunnallisvaaliehdokkaita sekä puolueiden telttoja. Siisteydeltään alue oli yleisilmeeltään hyvä ja varsinkin kahviloiden yhteydessä oli runsaasti roska-astioita.



Kuva 8: Kauppatorin kalamyymyjien kojut

Kahviloiden ja ruokapaikkojen yhteydessä oli yllättävän hyvin istumatilaa väkimäärään nähden. Kokonaisuutena Silakkamarkkinoiden aluetta olisi pitänyt hyödyntää tehokkaammin, sillä esimerkiksi lastenvaunujen tai pyörätuolin kanssa liikkuminen oli haastavaa. Pyörätuolilla liikkumista vaikeutti myös mukulakivetys, josta alue pääasiassa muodostuu.

Palvelu torilla oli hyvää, torikahvit ja pullat sai kädenkäänteessä mukavasta kahvilasta. Silakkakojujen myyjät olivat erittäin mukavia ja sympaattisia. Palvelu oli hyvää ja myyjät kertoivat innostuneesti tuotteistaan.

Taulukossa 5 esitellään Kauppatorin silakkamarkkinoiden vahvuudet ja heikkoudet sekä hyödynnettävyys Joulutorille.

Vahvuudet	Heikkoudet	Hyödynnettävyys Joulutorille
<ul style="list-style-type: none"> Musiikkiesitykset lapsille Tarpeeksi istumatilaa kahviloiden ympärillä Silakkamyymyjien sympaattisuus 	<ul style="list-style-type: none"> Täyteen ahdettu tila Liikkumisen vaikeus Tilan heikko hyödyntäminen 	<p>Tulevalla Joulutorilla voisi olla lapsille omaa ohjelmaa. Myyjien palveluattius ja sympaattisuus.</p>

Taulukko 5: Benchmarking koonti, Kauppatorin silakkamarkkinat

Yhteenvedon voidaan todeta, että benchmarking menetelmän avulla saatujen arviointien perusteella voidaan vaikuttaa Joulutoritapahtuman sisältöön. Tapahtumassa tulee toteuttaa siistiä esillepanoa sekä hintamerkintöjä. Tunnelmaan vaikuttaa musiikki, rekvisiitta ja ihmiset torilla. Musiikin tulee olla tunnelmaan sopivaa lämminhenkistä ja oikealla voimakkuudella. Torilla toimivien myyjien valikoiminen tulee olla asukkaiden ideointitilaisuudesta saatujen toiveiden mukaisia.

Alueella liikkumisen täytyy olla helppoa kaikille, siitä huolimatta liikkuvatko kävijät jalan vai esimerkiksi apuvälineitä käyttäen. Jos tapahtumassa tarjoillaan syötävää, tulee alueelta löytyä paikka tähän tarkoitukseen. On tärkeää, että syöminen on mahdollista istuen ja laskutasoja tulee olla riittävästi. Roska-astioita täytyy löytyä riittävästi, jotta siisti yleisilme säilyy.

Benchmarking antoi myös hyviä vinkkejä siitä, millaisia myyjiä Joulutorille voitaisiin pyrkiä saamaan. Esimerkiksi saippuakoku Tampereen torilla oli hyvin houkutteleva ja joulun aikaan kyseinen tuote saattaisi myydä hyvin joululahjana. Molemmilla Helsingin toreilla oli houkuttelevasti kotimaisia elintarvikkeita myynnissä ja Hakaniemessä lisäksi erilaisia käsitöitä. Benchmarkingin ansiosta toritapahtuman kokonaisuutta erilaisine myyjineen ja ohjelmineen oli helpompi hahmottaa. Projektipäälliköt esittelivät benchmarking menetelmän avulla saatuja tuloksia projektiryhmään kuuluville opiskelijoille, jotta he pystyisivät hyödyntämään aiemmin järjestetyistä toritapahtumista saatua tietoa omassa työskentelyssään.

4.2.3 Aivoriihityöskentely ideoinnin menetelmänä

Koulii-hankkeen lähtökohtien mukaisesti käyttäjät eli Suurpellon alueen asukkaat haluttiin mukaan palveluiden innovointiin. Tapahtuman suunnittelussa ja toteutuksessa asiakas on keskiössä, joten asiakas haluttiin saada mukaan vaikuttamaan tapahtuman sisältöön osallistumalla palvelun suunnitteluun. Kehittämistyössä käytettiin apuna aivoriihityöskentelyä (Engl. brainstorming).

Aivoriihityöskentely on yksi luovan ongelmaratkaisun menetelmistä, jolla pyritään synnyttämään uusia ideoita. Aivoriihityöskentelyssä määrä on tärkeämpää kuin laatu ja jokainen idea on yhtä arvokas. Aivoriihityöskentelyssä ryhmä ihmisiä työstää tiettyä teemaa niin, että aluksi keksitään aiheeseen liittyviä ideoita hyvin vapaasti. Tavallisesti ryhmässä on 6-12 henkilöä, jotka vetäjän johdolla pyrkivät ideoimaan uusia lähestymistapoja tiettyyn ongelmaan. Kaikkia osallistujia rohkaistaan ilmaisemaan ajatuksia ilman minkäänlaista kritiikkiä ja myös villien ja liioiteltujen ideoiden keksiminen on sallittua. (Ojasalo ym. 2009, 45.)

Aivoriihityöskentelyn aloitusvaiheessa pyritään luopumaan kaikista ennakkoluuloista. Ideointivaihe aloitetaan vapaalla ideoinnilla ja ideoiden arvioiminen on tässä vaiheessa kokonaan kiellettyä. Ideoiden kirjausmenetelmiä on monia; voidaan käyttää esimerkiksi mindmap-menetelmää tai niin sanottuja ideakortteja, joihin jokainen voi kirjoittaa ideoitansa. (Ojasalo ym. 2009, 45, 145-146.) Ideoita voidaan myös kirjata suoraan esimerkiksi seinällä olevalle isolle paperille. Kaikki ideat tulisi sanoa ääneen mutta yhtään ideaa ei saa nostaa ylitse muiden, koska tällöin muut voivat kokea esittäneensä huonompia ideoita ja näin ollen voivat menettää motivaationsa. (Solatie & Mäkeläinen 2009, 132 - 133.)

Tavoitteena on saada aikaan mahdollisimman paljon ideoita. Ryhmän vetäjän rooli aivoriihityöskentelyssä on tärkeä, sillä hän kiihdyttää tai rytmittää prosessia tarpeen mukaan. Vetäjä myös vastaa siitä, että ideoita ei arvioida alkuvaiheessa. Ideoiden arviointi voidaan jättää kokonaan esimerkiksi seuraavaan päivään, jolloin ideoita voidaan karsia ja niistä voidaan valita parhaat ja toteutuskelpoiset ideat. (Ojasalo ym. 2009, 45, 145 - 146.) Yleensä parhaaseen tulokseen päästään, kun ryhmässä on taustoiltaan erilaisia ihmisiä; miehiä ja naisia, jotka ovat kiinnostuneita erilaisista asioista (Solatie & Mäkeläinen 2009, 133).

Aivoriihityöskentely toteutettiin Suurpellon infopaviljongissa keskiviikkona 10.10.2012. Aivoriihityöskentelyä olivat toteuttamassa opinnäytetyöntekijät yhdessä opiskelijaryhmän kanssa. Paikalla oli lisäksi myös Kouliin edustaja sekä Laurea-ammattikorkeakoulusta kaksi opettajaa. Aivoriihityöskentelytilan tunnelmaa haluttiin saada jouluiseksi, jotta ideointi olisi luovempaa ja jouluisia asioita olisi helpompi ajatella lokakuuisena harmaana iltana. Asukkaille tarjottiin

glögiä ja pipareita ja infopaviljongin tilaa koristeltiin Laurea-ammattikorkeakoulusta lainatuilla jouluisilla koriste-esineillä sekä somistettiin punaisin pöytäliinoin.

Aivoriihityöskentely koettiin sopivaksi menetelmäksi opiskelijaryhmän palvelumuotoilun toteuttamisessa opintojaksolla. Vastuu aivoriihityöskentelyn toteuttamisesta oli markkinointi- ja toteutusryhmän opiskelijoilla, mutta myös projektipäälliköt osallistuivat tilaisuuteen. Projektipäälliköiden oli olennaista tutustua aivoriihityöskentely-menetelmään, jotta heidän oli mahdollista ohjata ja valvoa opiskelijaryhmän toimintaa. Koska tilaisuus järjestettiin projektin suunnittelun alkuvaiheessa, antoi se projektipäälliköille myös hyvän mahdollisuuden tutustua ryhmän toimintatapoihin ja käyttäytymismalleihin. Tilaisuuden aikana projektipäälliköt pystyivät tarkkailemaan ryhmän toimintaa ja tilaisuuden aikana ryhmästä nousi selkeästi esille erilaisia persoonia. Tätä tietoa projektipäälliköt pystyivät jatkossa hyödyntämään projektin johtamisessa ja ohjauksessa.



Kuva 9: Aivoriihityöskentelyn teemat

Menetelmänä käytettiin niin sanottua ideakortti menetelmää; asukkaat kirjasivat ideoitaan post-it lapuille, jonka jälkeen ne kiinnitettiin seinällä oleville isommille teemapapereille (kuva 9). Aivoriihityöskentelyyn oli ennalta päätetty yhdessä projektipäälliköiden ja markkinointi- ja toteutusryhmän kanssa neljä pääteemaa: tunnelma, ruoka, musiikki ja oheistoiminta. Ideoita jokaiseen teemaan saatiin runsaasti. Toivotut ideat on koottu taulukkoon 6.

Tunnelma	Ruoka	Musiikki	Oheistoiminta
<ul style="list-style-type: none"> • iloinen • lämminhenkinen • jouluvalot • kuusi • kynttilät • tontut • olkijutut • kanelin tuoksu • aito tuli • roihut • glögi • kulkuset 	<ul style="list-style-type: none"> • piparit • tortut • maistiaiset • karkkia • keksiä • glögi • grillimakkarat • kaneli • leivonnaiset • suklaa 	<ul style="list-style-type: none"> • jouluihin • rauhallinen • lasten musiikki • posetiivari • elävää musiikkia • kilkatus • huilumusiikki 	<ul style="list-style-type: none"> • käsitöiden myynti • elintarvikkeiden myynti • poniratsastus • koiravaljakko • eläimiä • joulupukki • leluja • pelejä • onginta • leikkejä • arpajaisia • musiikkia • tanssiesityksiä • Bigfiel bänd

Taulukko 6: Aivoriihityöskentelyn ideat

Aivoriihitilaisuudessa kävi kaiken kaikkiaan neljä aikuista ja viisi lasta. Vaikka määrä oli suhteellisen vähäinen, ylitti se kaikki odotukset, sillä edellisistä vastaavista tilaisuuksissa osallistujia ei juuri ollut. Asukkaiden lisäksi myös osa opiskelijoista osallistui aivoriihityöskentelyyn. Kaikki asukkaat eivät olleet paikalla kerralla vaan asukkaita kävi tasaisin väliajoin paikalla. Näin ollen opiskelijoiden osallistuessa työskentelyyn asukkaiden ei tarvinnut ideoita yksin. Opiskelijoiden osallistumisella pyrittiin välttämään sitä, että asukas joutuisi paineen alle ollessaan yksin suuren ihmismäärän keskellä; eikä mitään kyseisiä tuntemuksia myöskään lopulta havaittu. Ideoita Joulutorille saatiin runsaasti jokaiseen teemaan.

Asukkaiden käynnin ajoittuminen tasaisesti puolentoista tunnin ajan tehosti tulosten saamista, sillä jokaisen asukkaan kanssa kerkesi näin hyvin vaihtamaan ajatuksia. Eräs paikalle saapunut pariskunta totesi kyseisen ideointitilaisuuden erittäin hyväksi, sillä he esimerkiksi eivät yleensä tiedä alueen tapahtumista ennen kuin sattumalta osumaan paikalle. He myös mainitsivat, että Suurpellon alueella torin järjestäminen lauantai iltapäivällä on todennäköisesti hyvä ajankohta, sillä silloin monet perheet oletettavasti pääsevät osallistumaan tapahtumaan.

Aivoriihityöskentelyn ideoista poniratsastus, eläimet ja koiravaljakko jouduttiin valitettavasti sulkemaan pois, koska edes yhden näistä paikalle saaminen olisi ollut hyvin hankalaa. Lisäksi eläimien paikallaolo olisi vaatinut erityisjärjestelyjä. Mitään muuta aivoriihityöskentelyn ideoista ei suoraan suljettu pois. Aivoriihityöskentelyn ideoihin perusteella lähdettiin kontaktoimaan mahdollisia myyjiä ja yhteistyökumppaneita torille. Opiskelijaryhmä jakoi jokaiselle yhden tai useamman pienen vastualueen niin, että jonkun vastuulla oli esimerkiksi mahdollisten musiikkiesitysten selvittäminen ja jollain vastaavasti ruokamyymyjien kontaktointi.

4.2.4 Projektin ja tapahtuman riskien määrittäminen

Kuten kappaleessa 3.8 todettiin, projektin riskien määrittely kuuluu oleellisesti projektin johtamiseen. Joulutori-tapahtuman riskien määrittäminen ja riskianalyysin teko aloitettiin mahdollisten riskien tunnistamisella. Riskit kirjattiin taulukkoon (taulukko 6), johon arvioitiin riskien toteutumisen todennäköisyyttä ja toteutuessaan niiden vaikutuksen suuruutta. Riskejä arvioitiin asteikolla vähäinen, keskinkertainen, suuri. Jotta osattaisiin kiinnittää huomio oikeisiin riskeihin, sanat muutettiin numeroiksi siten, että vähäinen on yksi (1), keskinkertainen on kaksi (2) ja suuri kolme (3). Tämän jälkeen todennäköisyys ja vaikutus kerrottiin keskenään tärkeysjärjestyksen saamiseksi.

Riskejä tunnistettaessa pyrittiin ottamaan huomioon projektin eri vaiheiden riskejä sekä myös tapahtumapäivän riskejä. Näillä kaikilla riskeillä on toteutuessaan vaikutusta projektin johtamiseen.

Riski	Todennäköisyys	Vaikutus	Tärkeys
Aikataulun pettäminen	vähäinen=1	suuri=3	3
Sisäisen viestinnän toimimattomuus	keskinkertainen=2	suuri=3	6
Henkilöiden poisjäänti kesken projektin	vähäinen=1	keskinkertainen=2	2
Vaatimusten muuttuminen kesken projektin	keskinkertainen=2	keskinkertainen=2	4
Asiakasymmärryksen hankinnan epäonnistuminen	vähäinen=1	keskinkertainen=2	2
Budjetin riittämättömyys	keskinkertainen=2	keskinkertainen=2	4
Uudet, odottamattomat kilpailijat	vähäinen=1	keskinkertainen=2	2
Projektiryhmän levottomuus	vähäinen=1	keskinkertainen=2	2
Vähäinen yhteistyö-kumppaneiden määrä	vähäinen=1	suuri=3	3
Johdon ja projektiryhmän välinen ilmapiiri on huono	vähäinen=1	suuri=3	3
Epätasainen työkuorma projektiryhmän välillä	keskinkertainen=2	keskinkertainen=2	4
Heikko seuranta	vähäinen=1	suuri=3	3
Tarvikkeet ym. ei saavu ajoissa tapahtumapaikalle	vähäinen=1	suuri=3	3
Avainhenkilöiden sairastuminen tapahtumapäivänä	keskinkertainen=2	keskinkertainen=2	4
Tärkeiden päätösten viipyminen	keskinkertainen=2	suuri=3	6

Taulukko 7: Riskianalyysi

Suurimmat arvot riskianalysissä saivat tärkeiden päätösten viipyminen ja sisäisen viestinnän toimimattomuus. Lisäksi avainhenkilöiden sairastuminen tapahtumapäivänä, epätasainen työkuorma projektiryhmän välillä, vaatimusten muuttuminen kesken projektin ja budjetin riittämättömyys saivat kohtuullisen suuret arvot. Näihin riskeihin on tärkeää varautua jo etukäteen ja miettiä, miten riski saataisiin poistettua.

Tärkeiden päätösten viipymisen aiheuttamaan riskiin varaudutaan ja kaikella toiminnalla pyritään siihen, että näin ei käy. Tapahtuman järjestämisessä tilanteet saattavat kuitenkin muuttua hyvinkin nopeasti, joten välillä päätösten viipyminen saattaa viedä aikaa. Kyseisen riskin sattuessa tilanteeseen täytyy pyrkiä saamaan ratkaisu nopeasti, jotta muu työ ei pysähdy.

Sisäisen viestinnän toimimattomuuteen varaudutaan sillä, että viestinnän muodot ja tavat mietitään hyvin etukäteen. Ryhmän jäsenten tulee olla tietoisia siitä, milloin heiltä odotetaan informaatiota ja miten ja mitä kanavia käyttäen. Yhteiset pelisäännöt tulee sopia tarkkaan ja projektipäälliköt pyrkivät omalla toiminnallaan toimimaan esimerkillisesti viestinnässä. Projektijohtajat myös valvovat viestinnän toimivuutta ja puuttuvat mahdollisiin epäkohtiin.

Avainhenkilöiden sairastuminen tapahtumapäivänä katsottiin kohtuullisen suureksi riskiksi. Niin projektijohtajat kuin projektiryhmäkin on tapahtumapäivänä tärkeässä osassa ja jokaisella on omat vastualueensa. Sairastapauksiin tulee varautua sillä, että jokaiselle henkilölle nimetään varahenkilö tai varahenkilöt, jotka hoitavat sairastuneen henkilön tehtävät. Esimerkiksi tapahtuman juontajalla on suuri rooli tapahtuman läpiviennissä, joten juontajan varahenkilön tulee perehtyä juontajan rooliin jo ennen tapahtumaa siltä varalta, että alkuperäinen juontaja estyy saapumasta paikalle.

Tapahtumaa järjestettäessä vaatimukset saattavat muuttua projektin edetessä. Kaikki projektiin liittyvät suuret vaatimukset määritellään kuitenkin hyvin etukäteen, jolloin suuria muutoksia ei pitäisi projektin aikana toteutua. Jos näin kuitenkin käy, ovat projektijohtajat vastuussa siitä, että asia saatetaan rakentavalla tavalla projektiryhmän tietoon ja asiaan reagoidaan ja toimintatapoja muutetaan uusien vaatimusten mukaisiksi.

Ryhmätyöskentelyssä riskinä on miltei aina se, että projektiryhmän työkuorma on epätasainen. Usein on myös henkilöstä itsestään kiinni, kuinka paljon hän haluaa vastuuta ja tehtäviä. Lähtökohtana tässä projektissa kuitenkin on, että projektiryhmän työkuorma jakautuisi tasaisesti. Tasaisuuteen pyritään ja mikäli epätasaisuutta esiintyy suuressa määrin, jaetaan työtehtäviä uudelleen.

Budjetin riittämättömyys ja aikataulun pettäminen saivat myös kohtuullisen suuren arvon. Budjetti on ennalta määritelty ja siihen vaikuttaminen, varsinkaan budjetin lisäämiseksi, on

hyvin hankalaa. Budjetti tullaan ottamaan työskentelyssä huomioon ja kaikki hankinnat tulee hyväksyttävä Koulii-hankkeen edustajan kanssa. Aikataulu tapahtuman järjestämisessä on tiukka ja siihen varaudutaan sopimalla tarkat ajankohdat tärkeille etapeille projektin sisällä. Aikataulua tulee noudattaa ja projektijohtajien täytyy seurata työskentelyn etenemistä.

Kaikki riskit aiheuttavat toteutuessaan ongelmia projektin etenemiselle. Itse tapahtumapäivän riskeistä esimerkiksi se, että tarvikkeet, teltat, WC:t eivät saapuisi paikalle ajoissa, hidastaisi tapahtuman rakentamista ja saattaisi myöhästyttää tapahtuman alkamista. Suurin osa tarvikkeista ja esimerkiksi teltat toimitetaan paikalle jo edellisenä päivänä. Teltat pystytetään ja mahdollisimman suuri osa valmisteluista tehdään jo edellisenä päivänä. Koska kyseessä on ulkoilmatapahtuma, voivat sääolot vaikuttaa tapahtuman rakentamiseen tai toteuttamiseen.

Tapahtumaa järjestetään hyvin nopealla aikataululla ja ajankohta on monille jouluisille tapahtumille suotuisa. Tästä syystä riskinä on, että tapahtumaan ei saada tarpeeksi yhteistyökumppaneita, eli myyjiä ja ohjelmaa. Jos näin käy, täytyy projektiryhmän olla valmis suunnittelemaan vaihtoehtoista toimintaa torille. Myös uusien kilpailijoiden ilmaantuminen saattaa olla mahdollista, sillä joulunaika on erilaisille tapahtumille hyvin ominaista. Tähän varauduttiin hyvissä ajoin aloitetulla markkinoinnilla. Suurpellon asukkailla ensimmäinen tieto Joulutorista meni lokakuussa 2012 lähetetyssä Koulii-hankkeen lehtisessä ja asukkailla oli myös mahdollisuus vaikuttaa Joulutorin sisältöön asukkailla järjestetyssä aivoriihitilaisuudessa. Joulutori-tapahtumaa markkinoitiin hyvissä ajoin myös sosiaalisen median avulla.

4.3 Toteuttamisvaihe

Koulii-hankkeen edustajat olivat ennalta päättäneet tapahtuma-ajan ja -paikan. Tapahtumapäiväksi oli päätetty 1.12.2012. Toiveena oli myös, että tapahtuma sijoittuisi iltpäivään. Koulii-hankkeen toiminta sijoittuu Espoon Suurpeltoon, joten myös joulutori järjestettiin Suurpellossa. Suurpellon tapahtumapaikaksi valikoitui alueella sijaitseva Lukutori, jossa on järjestetty toritapahtumia aiemminkin.

Projektiryhmä sai vaikuttaa tapahtuman keston ja aikaan, mutta aikaisempien vastaavalaisten tilaisuuksien perusteella Koulii-hankkeen edustajat suosittelivat kolmen tunnin kestoja tapahtumalle. Projektiryhmä oli alun perin toivonut pidempää kestoja Joulutorille, mutta yhteisymmärryksessä projektiryhmän kesken kuitenkin päätettiin, että tapahtuman kesto tulisi olemaan suositeltu kolme tuntia. Kolmen tunnin aikana kävijöillä olisi todennäköisesti riittävästi aikaa tutustua joulutorin myyjäistarjontaan ja ohjelmaan. Lisäksi päätökseen vaikutti se, että torialue pitäisi purkaa heti tapahtuman jälkeen, joten tapahtuman kesto ei voisi venyttää kovin myöhäiseksi. Tapahtuma päätettiin aloittaa klo 15, jolloin päivä on jo hämärtynyt ja alueelle suunniteltu valaistus loisi parhaiten tunnelmaa.

Joulutorin budjetti oli ennalta määrätty ja projektipäälliköt eivät pystyneet vaikuttamaan budjetin suuruuteen. Projektipäälliköt tiedostivat budjetin suuruuden ja riittävyuden suunnittelun alkuvaiheesta alkaen, jolloin suunnittelua ja delegointia pystyttiin toteuttamaan järkevästi budjettia mukaillen. Suurin menoerä muodostui teltasta ja sen lämmityksestä. Myös tekniset asetukset vaativat osansa budjetista. Tapahtumaa pyrittiin toteuttamaan talkoovoimin ja yhteistyökumppaneita hyödyntäen, niin pitkälti kuin se oli mahdollista.

4.3.1 Ryhmätoiminta

Projektipäälliköiden näkökulmasta ryhmätoiminta sujui pääasiassa hyvin. Opiskelijat tunsivat toisensa jo entuudestaan, mikä osaltaan helpotti ryhmän työskentelyä. Projektipäälliköiden näkökulmasta ryhmällä tuntui olevan myös hyvä keskinäinen luottamus toisiinsa. Ryhmä oli selkeästi innostunut Joulutorin suunnittelusta ja aloitusvaiheessa projektipäälliköt joutuivat jopa hieman jarruttamaan ryhmän toimintaa. Alun innostuneisuus oli ajoittain niin suurta, että asioita lähdettiin tekemään ilman tarkempaa suunnittelua. Välillä ryhmältä unohtui, että projektilla on asettaja, jolla on tietyt odotukset ja säännökset tapahtuman järjestämistä varten. Projektipäälliköt joutuivat ajoittain muistuttamaan ryhmää siitä, että tiettyjä asioita ei voi lähteä tekemään ilman asettajan hyväksyntää. Tämä aiheutti lievää motivaation laskua, mutta asiasta päästiin yli ja suunnittelu jatkui innostuneesti hyvällä ryhmähengellä myös tämän jälkeen.

Ryhmä koostui hyvin erilaisista ihmisistä ja erilaiset luonteenpiirteet aiheuttivat ajoittain ryhmätoiminnalle ominaisia yhteentörmäyksiä. Nämä selvitettiin keskustelemalla. Projektipäälliköt pyrkivät koko projektin ajan korostamaan avoimen keskustelun ja yhdessä pohtimisen tärkeyttä. Ryhmässä oli selvästi havaittavissa erilaisia persoonia. Suurin osa ryhmän jäsenistä hoiti kaikki sovitut tehtävät tehokkaasti läpi projektin. Osa puolestaan oli selkeästi vähemmän ryhmätyöskentelijäpersoonia ja eivät olleet niin selkeästi näkyvillä projektissa. Erilaiset persoonallisuudet näkyivät ryhmätyöskentelyssä läpi projektin, mikä oli projektipäälliköiden näkökulmasta kuitenkin enemmän rikkaus kuin heikkous. Jokaisella ryhmäläisellä oli antaa omat vahvuutensa projektiin. Siitä huolimatta, että ryhmätoiminnassa oli ajoittain pieniä konflikteja, oli ryhmä kokonaisuudessaan selkeästi itseohjautuva ja hyvin toimiva.

Työn luonne vaikutti oletettavasti osaltaan ryhmän toimintaan. Opiskelijat olivat saaneet toivoa, minkä projektin suunnitteluun ja toteutukseen he halusivat lähteä mukaan. Kaikki eivät kuitenkaan olleet päässeet juuri toivomaansa projektiin, jolloin jokaisen motivaatio ei todennäköisesti ole alusta asti ollut tasavertainen. Vapaa matkustamista oli valitettavasti havaittavissa läpi projektin. Todennäköisesti kaikkien ryhmäläisten motivaatio tapahtumaa ja suoritettavaa opintojaksoa kohtaan ei ollut yhtä vahva. Tämä puolestaan aiheutti vapaamat-

kustamista ja jännitettä ryhmätoimintaan, sillä osaa ryhmäläisiä selkeästi häiritsi muutaman henkilön ajoittainen välinpitämätön asenne projektia kohtaan. Projektipäälliköt pyrkivät puuttumaan tilanteisiin, mutta tämä osoittautui hyvin hankalaksi. Ajoittain tiettyjä henkilöitä ei näkynyt yhteisissä tapaamisissa eikä sosiaalisen median viestintäväylän kautta saatu vastauksia kysymyksiin useista yrityksistä huolimatta. Muutamassa tilanteessa projektipäälliköt ottivat itselleen hoitaakseen tiettyjä tapahtumaan liittyviä osa-alueita, koska kyseisen alueen vastuuhenkilöt eivät olleet paikalla ja muilla projektiryhmän jäsenillä ei ollut resursseja hoitaa lisätehtäviä. Näin ollen muutamien yhteistyökumppaneiden ja esiintyjien kontaktointi jäi projektipäälliköiden vastuulle.

Projektin loppua kohden koko ryhmän motivaatio selkeästi nousi ja lopulta kaikki olivat hyvin innostuneesti mukana tapahtumapäivänä. Tori saatiin kasattua ja purettua hyvällä yhteishengellä.

4.3.2 Viestintä

Viestinnän pelisäännöt sovittiin heti projektin aloitusvaiheessa. Koko projektin ajan Koulii-hankkeen edustajat, markkinointi- ja toteutusryhmä sekä projektipäälliköt tapasivat viikoittain tapahtuman suunnittelun parissa. Koulii-hankkeen edustajien toiveena oli, että projektipäälliköt toimivat viestintäväylänä opiskelijoiden ja Koulii-hankkeen välillä. Projektipäälliköt välittivät tietoa Koulii-hankkeen edustajille ja vastaavasti heiltä saamaansa tietoa eteenpäin muulle projektiryhmälle. Näin vähennettiin turhaa sähköpostiviestintää. Ajan tasalla pysyminen oli helpompaa, kun viestejä lähetettiin vain muutaman henkilön välillä lähes kahdenkymmenen sijaan.

Projektipäälliköt ja markkinointi- ja toteutusryhmä kävivät aktiivista keskustelua sosiaalisen median avulla läpi projektin. Tämä helpotti yhteydenpitoa, sillä viikoittaisen tapaamisen lisäksi ei yhteisiä tapaamisia ollut mahdollista järjestää. Yhteiselle Facebook-foorumille päivitettiin aina ajankohtaiset tiedot, tapaamisten pöytäkirjat ja muut tärkeät dokumentit. Tätä kautta tieto kulki nopeasti ryhmän välillä ja ajan tasalla pysyminen oli helpompaa ja nopeampaa, kuin esimerkiksi sähköpostin avulla viestittäminen. Toisaalta kuitenkin informaation määrä Facebook-foorumilla oli hyvin suuri ja osa informaatiosta saattoi kadota sivulle. Tämä puolestaan saattoi aiheuttaa sen, että kaikkiin asioihin ei aina saanut vastausta riittävän nopeasti. Facebook-foorumi viestintäväylänä koettiin kuitenkin tässä projektissa tarpeelliseksi ja tehokkaaksi.

Siitä huolimatta, että yhteisistä viestinnän pelisäännöistä oli jo projektin alussa sovittu tarkkaan, ei koko ryhmälle kuitenkaan ollut täysin selvää, milloin heiltä odotettiin informaatiota. Esimerkiksi poissaoloista ei aina tullut ilmoituksia, vaikka alussa oli yhteisesti sovittu, että

poissaolon sattuessa asiasta ilmoitetaan Facebook-foorumilla ja samalla päivitetään muulle ryhmälle oman vastualueen tilanne. Poissaolojen puutteen vuoksi muulla ryhmällä oli vaikeuksia pysyä ajan tasalla poissaolevan henkilön vastualueen tilanteesta. Tämä osaltaan vaikeutti muiden omaa suunnittelua. Projektipäälliköt pyrkivät kysymään poissaolijoilta tilannepäivityksiä, mutta vastauksia ei kuitenkaan aina tullut. Suurilta ongelmilta kuitenkin vältyttiin ja projekti eteni aikataulussa poissaoloista huolimatta.

Kokonaisuudessaan viestintä projektin aikana oli projektipäälliköiden näkökulmasta nopeaa ja sujuvaa. Pääasiallisesti informaatio kulki nopeasti ja oli ajan tasalla. Tieto Koulii-hankkeelta alaspäin projektipäälliköille ja sitä kautta ryhmälle oli nopeaa. Vastaavasti myös toiseen suuntaan tieto kulki hyvin. Palaverit olivat tehokkaita ja vuorovaikutus hyvää, sillä asioista keskusteltiin rakentavasti ja jokainen sai esittää oman mielipiteensä vapaasti.

4.3.3 Tapahtuman markkinointi ja yhteistyökumppaneiden hankinta

Tapahtuman toteutuksessa mukana oleva opiskelijaryhmä jaettiin markkinointi - ja suunnitteluryhmiin. Markkinointiryhmä vastasi markkinointisuunnitelman sisällön toteuttamisesta yhdessä Koulii-hankkeen media-assistentin kanssa. Opiskelijaryhmä, projektipäälliköinä toimivat oppinäytetyöntekijät ja Koulii-hankkeen edustajat suunnittelivat yhdessä mainosten ja tiedotteiden yleisilmettä yhteisten tapaamisien yhteydessä.

Markkinointiryhmä vastasi projektiryhmän sisäisestä tiedottamisesta omalta osaltaan pitämällä projektipäälliköt ajan tasalla markkinointiin liittyvissä asioissa. Markkinointiryhmä toteutti lehdistötiedotteen ja ylläpiti mediamarkkinointia Facebookiin luodulla Joulutorin tapahtumasivulla. Suoramarkkinointia varten suunniteltiin joulukortit, jotka opiskelijaryhmä ja projektipäälliköt jakoivat yhdessä Suurpellon ja sen lähialueen asukkaille kaksi viikkoa ennen tapahtumaa. Lisäksi joulukortteja jaettiin myös Koulii-hankkeen päätösseminaarissa. Joulukortilla haluttiin tavoittaa mahdollisimman moni asukas, joten joulukortin teksti päätettiin kirjoittaa myös englanniksi. Yhteensä joulukortteja jaettiin 1200 kappaletta. Joulukortti on esitelty kuvassa 10.



Kuva 10: Joulukortti

Yhteistyökumppaneiden hankinta aloitettiin tapahtuman suunnittelun alkuvaiheessa. Projektiryhmä pohti mahdollisia yhteistyökumppaneita, jotka sopisivat tapahtuman luonteeseen. Alun perin projektin asettajan toiveena oli noin kymmenen myyjän saaminen torille. Määrää kuitenkin nostettiin, sillä vuokrattavaan myyntitelttaan mahtui huomattavasti enemmän myyntipöytiä. Maksimimääräksi pöydille määriteltiin lopulta 30 kpl.

Projektipäälliköt pyrkivät antamaan projektiryhmälle mahdollisimman vapaat kädet yhteistyökumppaneiden hankinnassa. Yhteistyökumppaneiden tilannetta seurattiin kuitenkin jatkuvasti projektipäälliköiden toimesta ja projektipäälliköt pyrkivät antamaan parhaansa mukaan neuvoja kontaktointiin. Jokaiselle markkinointi- ja toteutusryhmän opiskelijalle oli jaettu oma vastuualue, esimerkiksi luomu- ja lähiruoka myyjät, käsityömyyjät tai Joulutorin musiikki. Kyseinen vastuuhenkilö kontaktoi omaan vastuualueeseensa sopivia myyjiä ja/tai yhteistyökumppaneita. Joulutoria varten kontaktoitiin myös myyjiä, jotka olivat olleet aiempina kertoina mukana Suurpellon toritapahtumissa ja halusivat jatkaa hyväksi havaittua yhteistyötä.

Kontaktoinnin aloitusvaiheessa projektipäälliköt keskustelivat projektiryhmän kanssa eri kanavista, joita yhteistyökumppaneiden ja myyjien kontaktoinnissa voitaisiin hyödyntää. Projektiryhmä koki sähköpostin käytön puhelinta paremmaksi, vaikka projektipäälliköt ensisijaisesti suosittelivat puhelimen käyttöä tiukan aikataulun vuoksi. Puhelimessa vastauksen olisi todennäköisesti saanut heti. Sähköpostiviestinnässä vaarana on, että se katoaa muiden postien joukkoon, tai muusta syystä vastauksen saaminen kestää.

Projektipäälliköiden suosituksesta huolimatta projektiryhmä kannatti enemmän sähköpostin käyttöä. Näin ollen päätettiin sopia yhteisiä pelisääntöjä sähköpostiviestintään, jotta viestintä olisi yhdenmukaista kaikille tahoille ja aikataulu kontaktoinnin osalta pysyisi hallinnassa. Yhteisesti projektipäälliköiden ja projektiryhmän kesken sovittiin päivämäärä, johon mennessä kontaktoitavalta taholta pyydettiin vastausta. Jos kyseiseen päivämäärään mennessä ei saatu vastausta, tulkittiin, että kyseinen taho ei halua osallistua tapahtumaan. Lisäksi muotoiltiin yhteinen pohja sähköposteille, jota lähetettiin mahdollisille yhteistyökumppaneille. Näin jokaiselle yhteistyökumppanille lähetettiin samat tiedot tapahtumasta, eikä jokaista sähköpostia tarvinnut kirjoittaa aina uudelleen.

Useimmat kontaktoitavista yhteistyökumppaneista vastasivat pikaisesti, mutta toisilla vastaaminen saattoi kestää odotettua kauemmin. Tämä hankaloitti tapahtuman suunnittelun etenemistä. Osa tahoista puolestaan saattoi ilmaista mielenkiintonsa tapahtumaa kohtaan heti, mutta osallistumistapa oli avoin hyvin pitkään. Esimerkiksi partiolaisiin oltiin yhteydessä heti tapahtuman suunnittelun aloitusvaiheessa, mutta heidän osallistumismuotonsa vahvistui vasta Joulutoria edeltäneenä maanantaina. Koska kyseessä oli letunpaistopisteen pitäminen torilla, tämä vaati erinäisiä selvittelyjä vielä viime hetkillä. Huomioon täytyi ottaa niin turvallisuusasiat, kuin jo aikaisemmin mukaan ilmoittautuneet vastaavanlaiset toimijat. Henttaan Martat olivat tulossa pitämään Joulutorille kahvilaa ja Omniasta oli tulossa puuropiste, jossa asiakkaille tarjoiltaisiin puuroa maksutta. Partiolaiset olisivat halunneet tarjota lettuja asiakkaille ilmaiseksi, mutta heitä kehoitettiin ottamaan tuotteistaan maksu, sillä kaksi ilmaistarjoilupistettä olisi todennäköisesti vienyt Henttaan Marttojen kahvilalta asiakkaat.

Jotta jokainen projektiryhmän jäsen pysyisi ajan tasalla yhteistyökumppaneiden osalta, päätettiin tehdä Excel-taulukko, jota projektisihteeriksi valittu toteutusryhmän opiskelija päivitti aina uusien toimijoiden varmistuessa. Excel-taulukon avulla pyrittiin myös välttämään mahdolliset päällekkäisvaraukset ja varmistamaan, että jokaisella yhteiskumppanilla on oma tila torialueella. Tapahtumaa varten markkinointi- ja toteutusryhmä kontaktoi noin 60 eri tahoja. Suurin osa oli torille pyydettäviä myyjiä ja loput eri yhteistyökumppaneita tapahtumaan liittyen. Myyjien lisäksi Joulutorille saatiin valosarja, askartelutarvikkeita koristelua varten ja

palkintoja ongintaan. Lisäksi Koulii-hankkeen edustajat olivat yhteydessä omiin kontakteihinsa ja erityisesti Omnian opiskelijoihin ja opettajiin. Taulukossa 8 on esitelty kaikki torille saadut myyjät ja taulukossa 9 oheistoimintaan liittyvät tahot sekä heidän tehtävänsä torilla.

Myyjä	Tehtävä torilla
Minna's Mat	Luomu- ja lähiruokatuotteiden myynti
Henttaan Martat	Kahvilan pitäminen torilla, myynnissä mm. glögiä ja kahvia sekä joulutorttuja
Merja Metsola	Käsityömyynti, mm. lyhtyjä ja kransseja
Eeva Salminen	Käsityömyynti, mm. villasukkia ja lapasia
Art & Smart Oy	Lahjavaramyynti, lisäksi sponsoroi arpajaispalkintoja
Satumaa Organics	Keraamisia esineitä sekä luomutuotteita
Emil Halmeen leipomo	Joululimppumyynti. Ei mahdollisuutta tulla myymään torille, joten lahjoitti 30kpl limppuja, jotka Laurean opiskelijat myivät.
Kauppahalli24	Markkinoi omia palveluitaan
Maku Maku	Markkinoi omia palveluitaan
Pihantekijät Oy	Markkinoi palveluitaan sekä myy kukka-asetelmia.
Iilla Gunilla	Ihoystävällisten korujen myynti
Kaipaus Finland Oy	Korumyynti
Lifestory	Korujen, korttien, käsitöiden, kotimaisen ekokosmetiikan sekä pesuaineiden myynti
Iltapäiväkerho Lintukoto	Markkinoivat palveluitaan ja myyvät oheistuotteitaan
Omnia shop	Opiskelijoiden tekemien joulukorttien myynti
Sanna Uski-Joutsenvuo	Kestovaippamyynti
Annika Helmikkala	Käsityömyynti
Maakirjan päiväkodin vanhempainyhdistys	Kirpputori
Karkkitori Sello	Karkkimyynti. Ei mahdollisuutta omaan myyjään torille, joten myynnin hoitavat Laurean opiskelijat

Taulukko 8: Joulutorin myyjät

Torille osallistui myös tahoja, joilla ei ollut mahdollisuutta saada omaa myyjää torille. Koska kyseiset toimijat tuotteineen haluttiin kuitenkin torille mukaan, päätettiin yhteistyössä projektipäälliköiden ja projektiryhmän kesken, että osa opiskelijoista vastaa kyseisten tuotteiden myynnistä tapahtumassa.

Toiminta	Tehtävä torilla
Olarin Eräkotkat	Paistavat muurikkalettuja torilla
Onginta (sponsorit: Mc Donald ´s Lippulaiva & Chiquita)	Onginta lapsille infopaviljongissa koko tapahtuman ajan. Ongintaa vetävät kaksi suunnitteluryhmän opiskelijaa.
Nukketeatteri päiväsäde	"Lelujen ystävyys" - nukketeatteriesitys lapsille kaksi kertaa tapahtuman aikana, esittäjät Omnian opiskelijoita
Jo Cat	Lady Gaga - cover esitys
Omnian lauluryhmä	Joululaulujen esittäminen kaksi kertaa tapahtuman aikana
Zebra	Bändi esiintyi tapahtuman lopuksi
Omnia	Joulupuurotarjoilu torilla

Taulukko 9: Torin oheistoiminta

Myyjille ja muille torin yhteistyökumppaneille lähetettiin ennen tapahtumaa Tervetuloa-kirje, (liite 1) jossa ohjeistettiin tapahtumapaikalle saapumisesta sekä varusteista, joita oli hyvä ottaa mukaan. Kirjeestä löytyi myös tapahtuman ohjelma sekä pysäköintiohjeistus.

4.3.4 Tapahtumapäivä

Tapahtumapäivän aamuna opinnäytetyöntekijät, opiskelijaryhmä sekä Kouluii-hankkeen edustajat kokoontuivat Suurpellon Lukutorille hyvissä ajoin ennen tapahtumaa. Aamulla käytiin yhteisesti läpi päivän kulku ja tehtiin työnjako. Työnjako muodostettiin pääasiassa siten, että henkilöt joiden vastuulla oli tietty osa-alue suunnitteluvaiheessa, jatkoivat saman työn merkeissä myös tapahtumapäivänä. Alun perin tarkoituksena oli pystyttää tapahtumateltilta Lukutorille jo tapahtumaa edeltävänä päivänä, mutta kovan tuulen ja lumipyryn vuoksi pystyttäminen täytyi jättää tapahtumapäivän aamulle. Teltilta (kuva 11) saatiin kuitenkin pystytettyä hyvissä ajoin lauantaina. Jos sää olisi ollut yhtä tuulinen myös tapahtumapäivänä, ei Joulutoria todennäköisesti olisi voitu toteuttaa lainkaan.



Kuva 11: Teltan viimeistelyvaihe

Opiskelijaryhmäläiset aloittivat työskentelyn omissa pisteissään muun muassa koristelun, musiikkilaitteiston ja oheisohjelman osalta. Opinnäytetyön tekijät eivät ottaneet mitään tiettyä osa-aluetta vastuulleen, vaan projektijohtajina pyrkivät edelleen pitämään tilanteen hallinnassa ja avustamaan siellä, missä apua milläkin hetkellä tarvittiin. Kun tapahtuma-alue saatiin valmiiksi, saapui paikalle ensimmäisiä myyjiä tuotteineen. Kaikilla myyjillä oli samanlainen myyntipöytä käytössään, jonka somistuksesta he itse vastasivat (kuva 12).



Kuva 12: Myyntipöydän viimeistelyä

Tapahtuma alkoi kello 15.00, johon mennessä lähes kaikki myyjät olivat saaneet tuotteensa esille. Heti alkuvaiheessa paikalle saapui paljon väkeä, ja telttaan muodostui aika ajoin pientä tungosta (kuva 13). Ohjelma oli aikataulutettu siten, että halutessaan kävijä pystyi osallistumaan jokaiseen ohjelmanumeroon ja mikään näistä ei mennyt päällekkäin toisen kanssa. Pääasiassa ohjelmaa järjestettiin tapahtumateltassa, mutta tämän lisäksi myös Lukutorilla sijaitsevassa Infopaviljongissa oli järjestetty lapsille ongintaa sekä nukketeatteriesityksiä. Omnian lähihoitajaopiskelijat lauloivat joululauluja ja Jo Cat esitti Lady Gaga cover-esityksen tapahtumateltassa. Loppuhuipennuksena tapahtumassa esiintyi Zebra bändi, joka päätti toritapahtuman kello 18.00.

Osa opiskelijaryhmän jäsenistä oli myymässä yhteistyökumppaneiden tuotteita tapahtuman ajan. Projektipäälliköt tuurasivat näitä opiskelijoita kahvitaukojen ajan. Muun ajan projektipäälliköt tarkkailivat tapahtuman sujuvuutta ja suorittivat havainnointia ja vapaamuotoisia haastatteluja. Tarvittaessa projektipäälliköt työskentelivät eri tehtävien parissa tapahtuman aikana.



Kuva 13: Myyntitelttä

Joulutori-tapahtuma sujui kokonaisuudessaan hyvin. Suurin osa ihmisistä saapui paikalle heti torin alussa ja myöhemmin väkeä oli vähemmän liikkeellä. Tapahtuman aikana ei ilmennyt mitään suuria ongelmia ja tapahtuma sujui rauhallisesti. Lettujenpaiston yhteydessä telttaan syntyi hieman häiritsevää savua. Tunnelma oli positiivinen ja paikalle saapuneet ihmiset olivat kiinnostuneita Joulutorin tarjonnasta ja oheistoiminnasta. Lapsille suunnattu onginta ja nukketeatteri olivat myös suosittuja.

4.4 Päätämisen- ja arviointivaihe

Tässä opinnäytetyössä käsiteltiin tapahtuman järjestämistä projektijohtamisen näkökulmasta. Opinnäytetyön tavoitteena oli järjestää onnistunut tapahtuma Suurpellon asukkaille. Onnistuminen riippuu aina siitä, kuka onnistumista mittaa tai miten sitä mitataan. Eri ihmisillä on erilainen käsitys onnistumisen määrittelystä; joillekin se merkitsee rahallisen voiton saavuttamista, toiselle julkisen tunnustuksen saamista ja kolmannelle "vain" mahtavaa tunnetta siitä, että on saavuttanut jotain mitä tavoitteli. (Young 2010, 7 - 8). Mielikuva onnistumisesta saattaa siis erota hyvin paljon sen mukaan, kuka arviointia suorittaa ja minkälaisella mittarilla. Ruuska (2012, 275) kiteyttää projektin onnistumisen seuraavasti: "onnistuneessa projektissa saavutetaan lopputuotteelle asetetut tavoitteet suunnitellun aikataulun mukaisesti ja sovitulla kustannuksilla".

Ruuska (2012, 276) mainitsee, että projektin onnistumista tulisi arvioida niin lopputuotteen kuin tuotantoprosessin näkökulmasta. Tässä opinnäytetyössä projektijohtamisen onnistumisen arvioinnissa käytettiin apuna teemahaastattelua. Projektioorganisaation opiskelijaryhmälle järjestettiin teemahaastattelut ryhmissä. Teemahaastattelujen tarkoituksena oli kerätä tietoa siitä, kuinka projektijohtaminen tapahtuman järjestämisessä oli onnistunut opiskelijaryhmän näkökulmasta. Lisäksi toimeksiantajan edustajille toteutettiin teemahaastattelut. Haastateltavina olivat projektin asettajan, Koulii-hankkeen, projektipäällikkö ja projektiasiantuntija, jotka toimivat Joulutori-tapahtuman parissa.

Itse projektin, Joulutorin, onnistumista arvioitiin tapahtuman aikana projektipäälliköiden toimesta suoritettujen havainnoinnin avulla. Tämän lisäksi kävijöitä ja yhteistyökumppaneita haastateltiin vapaamuotoisesti tapahtuman aikana. Haastatteluja tehtiin kaksikymmentä (20) kappaletta. Lisäksi tapahtuman järjestämiseen osallistuneet Hotelli- ja ravintola-alan opiskelijat keräsivät palautetta tapahtumaan osallistuneilta myyjiltä sähköpostitse (liite1). Myös näitä palautteita hyödynnettiin tapahtuman onnistumisen arvioinnissa. Palautteita saatiin neljä (4) kappaletta.

Kaikista näistä menetelmistä saatujen tulosten perusteella koottiin yhteen kehitysehdotuksia seuraavia vastaavanlaisia tapahtumaprojekteja varten. Lisäksi koottiin johtopäätöksiä siitä, kuinka projektijohtaminen tapahtumaprojektissa onnistui ja kuinka johtamista tulisi vastavanlaisissa projekteissa tulevaisuudessa jatkaa.

4.4.1 Tapahtuman onnistumisen arviointi havainnoinnin ja vapaamuotoisten haastatteluiden avulla

Haastatteluja tehdessä saadaan selville ihmisten ajatukset, tuntemukset ja uskomukset. Haastattelu selvittää, kuinka haastateltavat havaitsevat ympärillä tapahtuvia asioita. Havainnoinnin avulla puolestaan saadaan tietoa ihmisten todellisesta toiminnasta. Havainnoinnin avulla selviää, toimivatko ihmiset todella niin kuin väittävät toimivansa. Tutkimuksellista havainnointia tehdessä toteutetaan systemaattista tarkkailua. Tutkimukselliselle havainnoinnille määritetään vaatimuksia, jotka erottavat sen arkisesta havainnoinnista. Aineisto voidaan kerätä joko luonnollisessa ympäristössä tai keinotekoisissa oloissa. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2004, 201 - 203; Ojasalo ym. 2009, 103)

Havainnointi on joko systemaattista tai osallistuvaa havainnointia. Systemaattinen havainnointi on tarkasti suunniteltua. Olennaisinta on laatia luokittelut ja käyttää niitä asiantuntevasti. Systemaattisen havainnoinnin haasteeksi muodostuu useita havainnoijia käytettäessä heidän luokittelutavan samankaltaisuuden saavuttaminen. Toinen ongelmakohta on luokittelun hienojakoisuus, siten että luokat poissulkevat toisensa. Havaintojen tallentaminen tulee olla systemaattista ja tarkkaa. Apuna voi käyttää erilaisia listoja, joissa eri toiminnot on lueteltuina. Kyseessä voi olla merkintä, johon tulee vastata joko kyllä tai ei tai määrällisesti kertoa kuinka useasti havainnoitava asia esiintyy. Arviointiskaalojen käyttäminen kertoo havainnoinnin perusteella kuvauksia tarkkailtavista piirteistä. Systemaattisen havainnoinnin yhteydessä on myös mahdollista käyttää erilaisia pisteityskortteja ja -systeemejä (Hirsjärvi ym. 2004, 204 - 205; Ojasalo ym. 2009, 104 - 105)

Hirsjärven ym. (2004, 205 - 206) mukaan osallistuva havainnointi jaetaan kahteen eri ryhmään. Havainnointi voi olla sellaista, jossa tutkija pyrkii täydellisesti ryhmän jäseneksi. Tällöin kyseessä on täydellinen osallistuva havainnointi. Kyseinen menetelmä aiheuttaa useimpien eettisiä ongelmia. Tutkijan tulee olla täydellinen ryhmän jäsen, mutta samalla hän on keräämässä tieteellistä tietoa. On kyseenalaista voiko havainnoitsija olla täydellisesti ryhmän jäsen, jos ryhmän muut jäsenet tietävät hänen tekevän tutkimusta. On myös mahdollista, että havainnoitsijan kohderyhmäläiset eivät suostu tutkimukseen. Toinen osallistuvan havainnoinnin osio on osallistuminen havainnoijana. Tällaisessa tilanteessa ryhmälle tehdään heti alusta alkaen selväksi, että joukossa on havainnoitsija. Havainnoitsija osallistuu tutkittavien elämään, mutta tekee myös kysymyksiä havainnoitaville. Havainnoitsija voi kohdistaa havainnoinnin tiettyyn kohteeseen, mutta toisaalta tavoitteena on kuitenkin saada mahdollisimman laaja kuva tutkittavien elämästä.

Opinnäytetyön tekijät suorittivat tapahtuman aikana havainnointia ja vapaamuotoisia haastatteluja. Havainnoinnin ja vapaamuotoisten haastatteluiden osa-alueiksi päätettiin ottaa samat teemat, kuin suunnitteluvaiheessa benchmarkingia suoritettaessa. Osa-alueet olivat tuotteet, tunnelma, toimintaympäristö, ihmiset sekä vahvuudet ja heikkoudet. Vapaamuotoisia haastatteluja tehtiin myyjille, tapahtumaan osallistuneille asiakkaille sekä muille yhteistyökumppaneille. Haastatteluja tehtiin 20 kappaletta ja haastatteluiden aikana haastateltavien mielipiteitä kirjattiin muistiin paperille.

Tapahtuman jälkeen aineiston analysointi aloitettiin litteroimalla aineisto. Tämän jälkeen aineisto teemoitettiin ja koottiin yhteen. Havainnoinnin ja haastatteluiden perusteella kerätyt vahvuudet ja heikkoudet on esitelty taulukossa 10.

Havainnoinnin ja haastattelujen osa-alue	Vahvuudet	Heikkoudet
Tuotteet	<ul style="list-style-type: none"> • monipuolinen valikoima • houkuttelevat esillepanot • mukavat myyjät 	<ul style="list-style-type: none"> • joitain puutteita hintamerkinnoissa • myyjän nimi / yritys olisi voinut olla selkeämmin esillä
Tunnelma	<ul style="list-style-type: none"> • kokonaisuudessaan mukava tunnelma • eri-ikäisiä ihmisiä • joululauluesitykset toivat joulun tunnelmaa 	<ul style="list-style-type: none"> • musiikki ei kuulunut hyvin • lettujen paistosta aiheutui savua • juonto ei kuulunut teltan toiseen päähän
Toimintaympäristö	<ul style="list-style-type: none"> • selkeät opasteet • pääasiassa teltassa pysty liikkumaan hyvin • pystypöydät • hyvä siisteys 	<ul style="list-style-type: none"> • esiintymisteltan koko • odotuksiin nähden vähemmän asiakkaita, varsinkin Suurpellon asukkaita • ajankohta • puurokyltin puuttuminen
Ihmiset	<ul style="list-style-type: none"> • mukavat myyjät • tarpeeksi myyjä • asiointi helppoa ja mukavaa 	<ul style="list-style-type: none"> • osa myyjistä lähti kesken torin

Taulukko 10: Havainnoinnin ja vapaamuotoisten haastatteluiden yhteenveto

Torille saatiin paljon myyjiä ja vielä viimeisinä päivinä ennen tapahtumaa kaksi Suurpellon asukasta ilmaisi mielenkiintonsa päästä mukaan myyjäksi tapahtumaan. Tapahtumaa varten oli tilattu kolmekymmentä myyntipöytää. Tuotetarjonnasta riippuen myyjillä oli käytössään 1-3 myyntipöytää. Myyjien myymät tuotteet olivat erittäin kauniita ja houkuttelevia. Käsitöitä oli esillä monipuolisesti, lisäksi tarjolla oli paljon sisustustuotteita, pienesineitä ja erilaisia kynttilä- ja havuasetelmia.

Tuotteet olivat jokaisella myyjällä erittäin kauniisti esillä ja pöydän visuaalista ilmettä oli selkeästi suunniteltu. Osalla myyjistä olisi ollut selkeästi parantamisen varaa hintamerkinnoisä. Tuotteiden hinnat eivät olleet aina selkeästi esillä, vaan niitä joutui erikseen kysymään. Samoin myyjän nimi tai yrityksen nimi olisi useassa pöydässä voinut olla selkeämmin esillä.

Tunnelma torilla oli mukava ja varsinkin torin alkaessa ihmisiä tuli paikalle reilusti. Kävijöiden joukossa oli niin lapsiperheitä kuin varttuneempaakin väkeä. Lisäksi nuoria oli suhteellisen paljon paikalla, joka osittain johtui oletettavasti siitä, että Omnian opiskelijat olivat saaneet houkuteltua ystäviään paikalle. Joulusta tunnelmaa torille saatiin joulukoristeilla, joululauluilla ja Hurjaruuth-tanssiteatterilta lainatuilla valosarjoilla.

Myyntiteltan äänentoistossa oli parannettavaa. Tapahtuman juonto ei kuulunut teltan toisesta päästä toiseen päähän selkeästi. Esiintymisten välissä musiikkia soitettiin CD-soittimella, mutta musiikki ei kuulunut kuin soittimen välittömässä läheisyydessä. Olarin Eräkotkat paistoivat lettuja muurinohjapannulla teltassa, jonka vuoksi teltta täyttyi nopeasti lettujen tuoksusta, mutta myös savusta. Ulkona oli tapahtuman aikana noin 10 astetta pakkasta, joten lettujen paisto ulkotiloissa olisi ollut haastavaa. Lettujen paistosta aiheutunut savu teltan sisällä koettiin kuitenkin häiritsevänä tekijänä.

Kävijöiden mukaan opasteet torille olivat selkeät. Liikenteenohjauksesta vastasivat Omnian opettaja sekä viisi opiskelijaa. Teltassa oli ajoittain vaikea liikkua, sillä väkeä oli varsinkin tapahtuman alkaessa paljon. Väen määrä kuitenkin tasoittui tapahtuman aikana ja vain ajoittain teltan toinen pää ruuhkautui esimerkiksi esiintymisien aikana. Teltassa mahtui kuitenkin liikkumaan lastenvaunujen kanssa, sillä teltan keskelle oli jätetty hyvin tilaa. Myyntipöydät sijoitettiin teltan reunoille ja esiintymisiä varten oli varattu oma telttä, joka yhdistyi myyntitelttaan. Esiintymisteltta osoittautui kuitenkin liian pieneksi joululauluesitykselle, sillä Zebra-bändin soittimet ja muut välineet veivät esiintymisteltasta paljon tilaa. Joululaulut sekä Jo Catin esittämä Lady Gaga -cover esitys esitettiin lopulta myyntiteltan puolella, mutta tämä ei haitannut toritoimintaa millään tavalla.

Telttaan oli varattu erikseen pyöreitä pystypöytiä ruokailua varten. Tämä osoittautui erittäin hyväksi yksityiskohdaksi, sillä useat ihmiset jäivät pöytien ääreen seuraamaan esityksiä sekä

nauttimaan Omnian tarjoamasta joulupuurosta tai Henttaan Marttojen kahvilan antimista. Puuropisteelle olisi kuitenkin ollut hyvä tehdä esimerkiksi kyltti, jossa puurotarjoilusta olisi mainittu. Nyt osalle asiakkaista puurotarjoilu jäi huomaamattomaksi, mutta ihmisiä ohjattiin paikalle kertomalla tarjoilusta. Puuroa jäi kuitenkin hyvin paljon yli, sillä kaikki asiakkaat eivät ymmärtäneet, että tarjoilu oli ilmaista. Torialue pysyi koko tapahtuman ajan siistinä, eikä roskia tarvinnut keräillä jälkikäteen.

Asiakkaita tapahtumassa kävi noin 250 henkilöä, mutta odotukset olivat hieman suuremmat. Pikkujoulukausi, edellisen päivän lumimyrsky sekä kireä pakkanen vaikutti todennäköisesti kävijöiden määrään. Lisäksi Helsingin keskustassa oli juuri samana päivänä Joulumaa-tapahtuman avajaispäivä, jonne luultavasti suuntasi myös moni espoolainen. Aikaisempi ajan-kohta olisi voinut houkutella enemmän lapsiperheitä paikalle. Suurpeltoon ja sen lähialueelle jaettiin yhteensä 1200 joulukorttimainosta tapahtumasta, joten Suurpellon asukkaita odotettiin tapahtumaan enemmän. Suurpellon sijainti on vielä suhteellisen eristyksissä, joten satun-naisten ohikulkijoiden vierailu torilla oli epätodennäköistä.

Myyjiä torilla oli tarpeeksi, eikä teltaan olisi mahtunut enempää myyntipöytiä. Myyjät olivat mukavia ja kertoivat mielellään omista tuotteistaan ja palveluistaan. Osan mielestä torilla oli kuitenkin ilmeisesti liian vähän kävijöitä, sillä muutama myyjä pakkasi tavaransa ja poistui torilta jo ennen torin loppumista. Osa myyjistä oli kuitenkin omien sanojensa mukaan tyytyväisiä myyntiinsä. Eräs myyjä sanoi, että on käynyt jo niin monessa tapahtumassa, että huippumyynnit eivät enää ole lähtökohta. Kaikki myynti on plussaa ja aina on hyvä kun saa edes näkyvyyttä.

4.4.2 Tapahtuman onnistumisen arviointi myyjiltä kerätyn palautteen avulla

Havainnoinnin ja vapaamuotoisten haastattelujen lisäksi yhteistyökumppaneilta pyydettiin Hotelli- ja ravintola-alan opiskelijoiden toimesta palautetta tapahtuman jälkeen (liite 2). Palautteita saatiin neljä kappaletta, mikä oli hyvin vähäinen määrä verrattuna yhteistyökumppaneiden määrään. Aineiston analysoinnissa palautteiden sisältö teemoitettiin kehitettäviin seikkoihin ja onnistumisiin.

Palautteissa kuvattiin tapahtumaa onnistuneeksi, ihanaksi ja hyvin järjestetyksi, mutta myös kehitysehdotuksia saatiin. Puuropisteen kyltin puuttumisesta mainittiin, samoin lettujenpaistopisteestä ja sen aiheuttamasta kärystä. Palautteista kävi myös ilmi, että Henttaan Marttojen kahvilan ja partiolaisten letunpaistopisteen tarjonta oli liian samankaltaista ja söivät toisiltaan asiakkaita. Lisäksi tarjolla oli ilmaista puuroa, minkä koettiin myös vievän asiakkaita Martoilta sekä partiolaisilta.

Palautteista kävi myös ilmi, että osa myyjistä olisi jatkossa valmiita osallistumaan tapahtuman kustannuksiin, jos tapahtuma-aika olisi pidempi, esimerkiksi useampia päiviä. Muutenkin tapahtuma-aikaa toivottiin pidemmäksi, sillä katsottiin, että samalla vaivalla voisi paikalla olla muutaman tunnin pidempään. Lisäksi teiden varsille toivottiin kylttejä ja mainoksia tapahtumasta.

Tapahtuman järjestelyjä kuvattiin erinomaisiksi ja ohjelmaa sanottiin olevan sopivasti. Osallistujat toivotettiin tervetulleiksi ja maksuton pöytä yllätti iloisesti. Eräs palautteen antaja kertoi, että hän oli mielellään mukana ja tuotteita meni kaupaksi tyydyttävästi, ottaen huomioon tapahtuman lyhyen keston. Vastaavanalaista tapahtumaa toivottiin myös ensi vuodelle.

Kokonaisuudessaan havainnoinnin ja palautteiden perusteella voidaan todeta, että tori oli onnistunut. Kehitettävää asioita tuli eteen, mutta ilman niitä oppimisprosessi olisi ollut laimeampi. Seuraavaa tapahtumaa järjestettäessä heikkouksiin osataan todennäköisesti varautua paremmin tämän tapahtuman pohjalta.

4.4.3 Projektijohtamisen onnistumisen arviointi teemahaastattelujen avulla

Teemahaastatteluissa ei ole yleensä varsinaisia kysymyksiä tiedossa. Teemahaastattelussa on tiedossa teema-alueet, joiden mukaan haastattelu etenee. Teemahaastattelu on käytetty kvalitatiivisen tutkimuksen menetelmä, mutta se soveltuu hyvin myös kvantitatiiviseen tutkimukseen käytettäväksi. Teemahaastattelun pohjalta voidaan selvittää eri esiintyvyyksiä ja saattaa tietoa analysoitavaan muotoon. Teemahaastattelusta saatua aineistoa voidaan tulkita ja analysoida laajasti. (Hirsjärvi ym. 2004, 197.)

Ryhmähaastattelu on tehokas keino saada tietoa monelta eri henkilöltä yhtä aikaa. Asiat voivat mennä uusille tasoille kun haastateltavia on enemmän kuin yksi. Myös haastattelijoita voi olla enemmän kuin yksi, jolloin haastattelijat voivat tehdä työnjaon esimerkiksi siten, että toinen haastattelija kirjaa tiedot ylös ja toinen keskittyy pitämään haastattelun ennalta sovitussa teemassa. Ryhmähaastattelu toimii erityisen hyvin tilanteissa, joissa on mahdollista että haastateltavat arastaisivat vastaustilannetta ollessaan yksin. Ryhmähaastattelu kestää yleensä 1-3 tuntia, mutta on mahdollista, että kesto voi olla monituntinen. Haastateltavat voivat olla puheliaita tai todella vähäsanaisia, jonka vuoksi haastatteluun tulee varautua koehaastatteluja tehden ennen varsinaista haastattelua. (Hirsjärvi ym. 2004, 199 - 200; Ojasalo ym. 2009, 101 - 102.)

Hirsjärvi ym. (2004, 200) näkee, että ryhmän läsnäolo voi vaikuttaa joko kielteisesti tai myönteisesti saatuihin tuloksiin. Jos vastaukset liittyvät muistinvaraisiin asioihin, voivat muut ryhmän jäsenet voivat auttaa vastaajaa muistamaan tarkempia yksityiskohtia. Ryhmä voi korjata

mahdollisia väärinymmärryksiä, mutta se voi myös estää mahdollisten kielteisten asioiden esiintulon. Ryhmässä voi esiintyä myös dominoiva henkilö joka ohjaa keskustelun kulkua haluamaansa suuntaan. Ojasalo ym. (2009, 101 - 102) jakaa ryhmähaastattelun fokusryhmämenetelmään sekä nominaaliryhmämenetelmään. Nominaaliryhmämenetelmässä haastateltavat vastaavat kysymyksiin sekä ryhmässä, että yksilönä. Näin pystytään estämään dominoivien henkilöiden vaikutukset vastauksiksiin muiden ryhmäläisten keskuudessa. Nominaaliryhmämenetelmällä saadaan myös totuudenmukaisia vastauksia arkaluontoisemmissakin kysymyksissä. Fokusryhmämenetelmässä puolestaan määritetään tarkasti mitä tietoa halutaan saada, minkälaisia vastaajia halutaan sekä vastaajien hyödyllisyys tavoitteiden saavuttamisen kannalta.

4.4.4 Opiskelijaryhmän teemahaastattelu

Teemahaastattelut toteutettiin opiskelijoille heti tapahtuman jälkeisellä viikolla. Haastattelut haluttiin suorittaa mahdollisimman nopeasti tapahtuman jälkeen, jotta koko projektin eteneminen olisi vielä tuoreessa muistissa. Haastattelut pidettiin Laurea Leppävaaran neuvottelutilassa 5.12.2012 kahdessa ryhmässä niin, että markkinointiryhmä ja suunnitteluryhmä olivat haastatteluissa omissa ryhmissään.

Haastattelujen teemat (liite 3) valittiin projektipäälliköiden toimesta ja valittujen teemojen avulla pyrittiin keräämään palautetta projektin ja projektijohtamisen onnistumisesta. Haastattelun teemat olivat projektin aloitus ja organisointi, projektijohtaminen, viestintä ja tiedottaminen sekä ryhmätoiminta. Haastattelun teemat annettiin opiskelijoille tiedoksi muutamaa päivää ennen haastatteluja, jotta haastateltavilla oli mahdollisuus tutustua niihin hyvissä ajoin. Teemat valittiin opinnäytetyötä varten kerätystä teoriapohjasta ja haastatteluja analysoitiin teoriaa hyväksikäyttäen. Haastatteluiden analysointi aloitettiin litteroimalla aineisto. Tämän jälkeen aineisto teemoitettiin haastattelun teemojen mukaisesti.

Opiskelijaryhmät arvioivat opinnäytetyöntekijöiden projektijohtamista alaisen näkökulmasta. Markkinointi- ja toteutusryhmä kokivat, että projektin aloitus oli todella sekavaa aikaa moneltakin osalta, mutta siihen oli haastavaa kenenkään vaikuttaa alkuvaiheen erinäisten epäselvyyksien vuoksi. Kun opiskelijaryhmät lähtivät ideoimaan Joulutori-tapahtumaa, he eivät omien sanojensa mukaan ollenkaan tienneet, että mukaan on tulossa opinnäytetyöntekijöitä johtamaan projektia. Roolien ymmärtäminen koettiin alussa hankalaksi. Alun sekavuudet käsitteivät kuitenkin lyhyen ajanjakson ja tilanteen selkiytyessä työskentely lähti sujumaan mutkattomammin ja jokainen sisäisti niin omansa kuin opinnäytetyöntekijöidenkin roolin projektioorganisaatiossa.

Opiskelijaryhmät aloittivat ideoinnin ja työskentelyn jo ennen kuin opinnäytetyön tekijät olivat mukana toiminnassa, ja tästä syystä opinnäytetyöntekijöiden ilmaantuminen projektiorganisaation projektijohtajiksi sekoitti tilannetta. Kun opinnäytetyön aihe selvisi sen tekijöille ja näin ollen myös opiskelijaryhmälle, koettiin työskentelyn helpottuvan suuresti. Markkinointi- ja toteutusryhmä koki ymmärtäneensä projektin tavoitteen selkeästi alusta alkaen. Ryhmät tiedostivat mitä tulee tavoitella ja mitä tulee tehdä sen edistämiseksi. Kävijämäärällinen tavoite muuttui ajan kuluessa ja tätä tavoitetta kohti pyrittiin menemään kaikessa suunnittelussa. Opiskelijaryhmät kokivat, että Koulii-hankkeen puolelta ilmeni jatkuvasti uusia rajoitteita ja mahdollisuuksia, jotka vaikuttivat työskentelyyn eri tavoin.

Projektipäälliköitä kohtaan koettiin erityisesti luottamusta siitä, että he saapuivat aina paikalle ja hoitivat sovitut tehtävät omalta osaltansa ajallaan. Projektipäälliköitä pidettiin rehellisinä ja johtamistyöskentely oli luontevaa sekä rauhallista. Projektipäälliköt valvoivat työskentelyä ja varmistivat kysellen, että työskentely etenee aikataulussa. Opiskelijaryhmät kokivat kuitenkin, että jatkuvasta valvonnasta huolimatta heille annettiin riittävästi tilaa ja valtuuksia esittää ja toteuttaa omia ajatuksiaan ja ideoitaan. Projektipäälliköiden kyky varautua tulevaan ja mahdollisiin kriiseihin koettiin ammattitaitoiseksi. Opiskelijaryhmien mielestä muuttuviin tilanteisiin reagoitiin rauhallisesti, jolloin turhaa hätäntymistä ei syntynyt.

Päätöksenteolla nähtiin olevan suuri merkitys projektin etenemisen kannalta. Tehdyt päätökset olivat toteuttamiskelpoisia ja ne syntyivät nopeasti. Markkinointi- ja toteutusryhmä kertoivat olleensa tyytyväisiä projektijohtajien päätöksentekoon, koska tapahtumasta saatiin halutunlainen kokonaisuus ja asiat pystyttiin toteuttamaan aikamääreiden sallimissa rajoissa. Opiskelijaryhmät pitivät projektijohtajien tavasta motivoida projektiryhmää omalla esimerkillään. Myös loppuun asti kantanut myönteinen asenne tapahtumaa kohtaan motivoi opiskelijoita uskomaan tapahtuman onnistumiseen sekä innostamaan työskentelyssä. Delegointi projektin yhteydessä rakentui pääasiassa siten, että hankkeen toimeksiantajan puolelta tulleet asiat delegointiin edelleen markkinointi- ja toteutusryhmille, jonka jälkeen projektipäälliköt keskittyivät valvomaan asioiden kulkua.

Opiskelijaryhmien mukaan viikoittainen tapaaminen koko projektiryhmän ja Koulii-hankkeen edustajien kanssa oli riittävä. He kuitenkin kokivat, että tapaamisia olisi voinut olla heti projektin alkuvaiheesta asti, ei vasta muutaman viikon kuluttua aloitusvaiheesta. Tästä huolimatta tieto kuitenkin saavutti lopulta kaikki osapuolet, joten ongelmaa ei muodostunut. Tapaamisissa käydyt asiat koettiin pitkälti vanhan kertauksena, mutta jokaisella tapaamiskerralla kuitenkin ilmeni jotain uutta ja tärkeää tietoa, joka vaikutti projektin etenemiseen. Vanhojen asioiden viikoittainen kertaus myös helpotti opiskelijoita muistamaan erilaisia projektiin liittyviä asioita. Tapaamisissa projektipäälliköillä ei ollut vetovastuuta, vaan heidät nähtiin

enemmänkin kokoonkutsujina. Tästä huolimatta tapaamiset etenivät jouhevasti ja kaikki olivat tyytyväisiä niiden sisältöön.

Kuten koko projektin aloituksessa, myös projektin viestinnässä koettiin alkuvaiheessa sekavuutta. Opiskelijaryhmät näkivät tämän johtuvan toimeksiantajan kokonaisuuden organisoinnin puutteesta ja epäselvästä toiminnasta. Kun projekti saatiin käyntiin ja kaikki osapuolet tiedostivat roolinsa, sovittiin selkeät pelisäännöt viestinnän toimivuuden saavuttamiseksi. Näiden sääntöjen mukaan toimittiin läpi projektin. Viestintäväylänä käytetty sosiaalinen media oli toimiva ja jokaiselle arkipäiväinen. Sosiaalisen median kautta oli helppo ilmoittaa tai kysyä tarvittaessa ajankohtaisia asioita. Tiedonsaanti oli nopeaa ja useimmiten uusi informaatio saavutti opiskelijaryhmän kymmenien minuuttien tai tuntien kuluessa. Jos kysyttävää ilmeni tai vastausta ei ollut saatavilla heti, opiskelijat sanoivat pystyneensä luottamaan siihen, että projektipäälliköt selvittävät asian lyhyen ajan sisällä. Alun epäselvyydet olisivat heidän mukaansa voineet helpottaa, jos projektipäälliköt olisivat heti alussa liittyneet mukaan opiskelijaryhmän jo olemassa olevaan sosiaalisen median viestintäryhmään. Opiskelijaryhmät kokivat, että projektipäälliköiden liittyminen viestintäryhmään selkeytti asioita todella merkittävästi ja siitä päästiin virallisesti aloittamaan projektin eteneminen sujuvasti.

Ryhmäkoot saivat myönteistä kannatusta. Tyytyväisyyttä aiheutti isomman ryhmän jako kahteen pienempään, jolloin molemmat ryhmät saivat omat vastualueensa toteutettavaksi. Ryhmät toimivat kuitenkin vuorovaikutuksessa keskenään, ja jos toisella ryhmistä ei ollut jonnain tiettyä ajankohtana tehtävää, tämä ryhmä pystyi auttamaan toista ryhmää tarvittaessa. Osan mielestä projekti olisi kuitenkin ollut mahdollista toteuttaa myös ilman eri ryhmiin jakoa, jolloin isomman ryhmän sisällä voisi organisoida toimintaa sen mukaan, millä osa-alueella milloinkin on eniten tarvetta. Kumpikaan ryhmä ei omasta mielestään kokenut ongelmia ryhmätyöskentelyssään, ja projektipäälliköiden koettiin olevan ryhmätyöskentelyssä neuvovina ja ohjaavina.

Yhteenvedona opiskelijaryhmät kokivat, että projektipäälliköt onnistuivat projektijohtamisessa hyvin. Projektin aikana ilmeni erinäisiä yhteentörmäyksiä, mutta niiden koettiin aiheutuvan toimeksiantajalta tai osapuolilta joiden tekemisiin ja päätöksiin ei pystynyt vaikuttamaan mitenkään.

4.4.5 Koulii-hankkeen edustajien temahaastattelu

Koulii-hankkeen edustajista haastateltiin erikseen projektipäällikköä ja projektiasiantuntijaa. Myös Koulii-hankkeen haastattelut pidettiin heti tapahtuman jälkeisellä viikolla. Haastattelut pidettiin Koulii-hankkeen tiloissa Mankkaalla 4.12.2012. Haastattelujen tarkoituksena oli ke-

rätä palautetta siitä, kuinka hankkeen edustajien näkökulmasta opinnäytetyöntekijöiden projektijohtaminen oli hankkeen aikana sujunut.

Haastattelujen teemat (liite 4) olivat projektin johtaminen, viestintä ja tiedottaminen sekä ryhmätoiminta. Projektin aloitus ja organisointi, joka oli opiskelijoiden haastattelujen yksi teemoista, päätettiin jättää pois. Tällä teemalla haettiin opiskelijoiden haastatteluissa vastauksia heidän omaan käsitykseensä projektin kokonaisuudesta sekä tavoitteiden ymmärryksestä. Näin ollen katsottiin, että hankkeen edustajien haastatteluissa tätä teemaa ei ollut tarpeellista käsitellä. Myös Koulii-hankkeen edustajille annettiin haastattelun teemat etukäteen, jotta haastateltavilla oli mahdollisuus tutustua niihin hyvissä ajoin. Haastatteluiden analysointi aloitettiin litteroimalla aineisto. Tämän jälkeen aineisto teemoiteltiin haastattelun teemojen mukaisesti.

Koulii-hankkeen projektijohtaja katsoi Joulutorin projektijohtamisen opinnäytetyöntekijöiden toimesta sujuneen kokonaisuudessaan hyvin. Hänen mukaansa projektin aloitus oli positiivinen ja toimi hyvin. Hän katsoi kuitenkin havainneensa alussa hieman arkuutta lähteä liikkeelle. Hän oli tyytyväinen kommunikoinnin ja vuorovaikutuksen sujuvuuteen opiskelijakollegoiden ja yhtäläillä Koulii-hankkeen kanssa. Hän oli tyytyväinen siihen, että aikataulu piti hyvin kokonaisuuden ja vastuunkantaminen oli kiitettävää. Työtä tehtiin positiivisessa hengessä vaikka paineita saattoi välillä olla. Projektiasiantuntijan mukaan aloitus oli erittäin positiivista ja innostuttua. Hänen mukaansa visio kokonaisuudesta löytyi nopeasti.

Tapahtuman suunnitteluvaiheessa käytettiin apuvälineenä Excel-taulukkoa, johon opinnäytetyöntekijät kirjasivat Joulutoriin liittyviä yhteistyökumppaneita ja muita toimenpiteitä. Koulii-hankkeen projektipäällikkö mainitsi, että taulukon päivittäminen oli erittäin hyvää ja ajantasaista. Projektiasiantuntija katsoi viikoittaisten tapaamisten olleen erittäin hyvä asia, sillä työtä oli kuitenkin paljon. Vaikka välillä saattoikin tuntua siltä, että kerrattiin samoja asioita jokaisella kerralla, tuli silti aina jotain uutta esille. Aikataulussa pysyttiin myös hänen mielestään erittäin hyvin.

Kysyttäessä ryhmätoiminnasta Koulii-hankkeen projektipäällikkö sanoi, että ei ollut täysin varma kuka kuului mihinkin ryhmään, sillä hän itse oli vähemmän tekemisissä itse ryhmien kanssa. Molemmat haastateltavat kuitenkin kokivat, että ryhmistä nousi selkeästi esille toimivampia henkilöitä ja osa oli puolestaan arempia kertomaan mielipiteitään. Molemmat mainitsivatkin, että on aina hyvä pohtia, kuinka jokainen saataisiin jakamaan mielipiteensä, jotta muodostuisi toimiva kokonaisuus. Koulii-hankkeen projektipäällikkö sanoo tämän luovan haasteita ryhmätyöskentelylle. Hän kuitenkin koki, että jokainen pystyi kertomaan näkemyksiään niin halutessaan ja ujoimmatkin lopulta osallistuivat keskusteluun.

Viestinnästä keskusteltaessa Koulii-hankkeen projektipäällikkö nosti esiin myös markkinointi- viestinnän tärkeyden. Hän mainitsee, että markkinointiryhmällä oli aluksi hieman "hukassa", mutta tämä saattoi hänen mukaan johtua siitä, että heillä ei kyseisessä vaiheessa ollut vielä riittävästi tietoa käytössä olevasta budjetista sekä muista yksityiskohdista. Hän myös toteaa, että kyseisen ryhmän "preppaaminen" alussa olisi ollut suotavaa, mutta yhteisessä palaverissa vuorovaikutteisesti löydettiin markkinoinnin keinot, joilla tapahtumaa lähdettiin viestimään asiakkaille. Projektiasiantuntija puolestaan totesi, että markkinointiryhmällä ei osaltaan ollut kovin vapaat kädet markkinoinnin suunnitteluun, johtuen siitä, että Koulii-hankkeella oli oma media-assistentti ja Koulii-hankkeen oma yleisilme, jota markkinoinnissa hyödynnettiin.

Koulii-hankkeen projektipäällikkö mainitsi, että joulukortista, jolla tapahtumaa markkinoitiin asiakkaille, on hänen kokemuksensa mukaan visuaalisesti pidetty. Osalta kortti on kuitenkin hänen arvion mukaan mennyt muun postin mukana ohi, sillä osa asukkaista ei korttien jakamisesta huolimatta ollut tietoisia kyseisestä tapahtumasta. Joulutorin Facebook-sivujen päivityksestä hän antoi markkinointiryhmälle kiitoksia, hänen mukaansa sivu lähti elämään hyvin. Hän kuitenkin epäilee, että Facebook-sivun aikajänne oli turhan pitkä tiedotukseen sosiaalisen media nopeasyklisyydestä johtuen.

Koulii-hankkeen projektipäällikön mukaan viestintä ja tiedottaminen sujuivat hyvin. Hän koki saaneensa tarvittaessa tarpeeksi informaatiota ja sovitut asiat hoidettiin, joten hän pystyi omien sanojensa mukaan olemaan turvallisella mielellä. Hän myös mainitsee, että tekeminen ja kanssakäyminen projektin aikana hakivat vuorovaikutusta ja toisaalta antoivat tilaa. Hän myös mainitsee, että aikaisempiin projekteihin nähden hänen mukanaoloaan ei juurikaan tarvittu, mikä oli hyvin positiivista. Hänen mukaansa asioihin reagoitiin hyvin ja hän oli tähän tyytyväinen.

Myös projektiasiantuntija koki viestinnän sujuneen hyvin. Hän koki erittäin hyväksi sen, että viestinnän pelisäännöt olivat alusta alkaen erittäin selkeät ja viestintä eri toimijoiden välillä sujui hyvin. Hän myös mainitsi, että opiskelijoiden ja projektijohtajien viestintää helpotti hänen näkemyksensä mukaan myös keskinäinen Facebook-foorumi, jossa viestintä hänen arvi- onsa mukaan todennäköisesti oli nopeaa ja sujuvaa. Hän katsoo, että sosiaalisen median hyö- dyntäminen viestinnässä on järkevää, sillä sosiaalisen media käyttö on muutenkin jokapäiväis- tä.

Yhteenvetona Koulii-hankkeen projektipäällikkö sanoi kokeneensa, että Joulutoriprojektin johtaminen oli suhteellisen laaja tehtävä ja projektijohtamisessa onnistuttiin erittäin hyvin. Toivomuksena on, että Joulutori-tapahtumasta saadaan perinne ja toritoiminta Suurpellossa saadaan jatkumaan. Myös projektiasiantuntija sanoi olevansa hyvin tyytyväinen, eikä hänen

mukaansa kehitettävää tai parannusehdotuksia juuri ole, sillä vuorovaikutus toimi erittäin hyvin.

5 Kehittämissuhteet

Tapahtuman aikana suoritettujen vapaamuotoisten haastatteluiden ja havainnoinnin, tapahtuman jälkeen myyjiltä kerätyn palautteen sekä opiskelijaryhmälle ja Koulii-hankkeen edustajille suoritettujen haastatteluiden perusteella voidaan todeta, että projektijohtaminen ja itse tapahtuma onnistuivat suhteellisen hyvin. Kehitysehdotuksia molempiin osa-alueisiin kuitenkin löytyi käytettyjen arvioinnin menetelmien avulla.

Projektin aloituksen selkeyttäminen on selkeä esille nousut kehittämissuhteiden kohta. Opiskelijaryhmän haastatteluista kävi selkeästi ilmi, että se on vaikuttanut projektin alun toimintaan. Vaikka projektin alun sekavuus koettiin johtuvan toimeksiantajan tai muiden osapuolten, joiden toimintaan projektiryhmä ei voinut vaikuttaa, toiminnasta olisi projektipäälliköiden ollut hyvä huomioida asiaa enemmän. Tilanne oli kuitenkin uusi myös projektipäälliköille, joten myös tämä aiheutti haastetta projektin aloitukseen.

Projektin aloitusta olisi myös selventänyt se, että heti aloitusvaiheessa koko projektiryhmälle olisi selvennetty käytettävissä oleva budjetti sekä hankkeessa mukana olevat henkilöt. Budjetti oli pääasiassa tiedossa, mutta täyttä varmuutta asiasta ei kuitenkaan ollut. Hankkeessa oli mukana hyvin monta eri tahoa, joiden mielipiteet ja toiveet täytyi huomioida ja välillä tietoa saatiin vasta jo tehtyjen suunnitelmien jälkeen, mikä osaltaan hankaloitti projektiryhmän työskentelyä.

Vaikka kyseessä oli Joulutori ja projektipäälliköt sekä projektiryhmä olivat kokoajan hyvin tietoisia siitä, että joulukuun alun sää saattaa olla hyvinkin vaihtelevaa, ei siihen kuitenkaan varauduttu tarpeeksi. Tapahtumapäivää edeltänyt lumimyrsky yllätti täysin. Projektipäälliköt eivät olleet varautuneet mahdollisuuteen siitä, että Joulutori jouduttaisiin perumaan. Kaikkien myyjien yhteystiedot, muutamia poikkeuksia lukuun ottamatta, oli kuitenkin kirjattu yhteen Excel-taulukkoon, josta ne perumisen sattuessa olisi kuitenkin saatu nopeasti. Perumisen mahdollisuus olisi kuitenkin pitänyt ottaa tarkemmin huomioon riskianalyysiä tehdessä ja jokaisen vastuualueet perumisen sattuessa olisi ollut hyvä määrittää riskianalyysiä tehdessä. Perumisen sattuessa siitä olisi pitänyt ilmoittaa hyvin monelle taholle ja esimerkiksi tapahtuman Facebook-sivulle. Myyjien lisäksi tapahtumassa oli mukana lukuisia muitakin yhteistyökumppaneita, joille tieto olisi pitänyt saada kulkemaan. Olisikin ollut hyvä etukäteen määrittää, kuinka peruminen sen sattuessa hoidetaan.

Vaikka viestinnän koettiin sujuvan hyvin, olisi projektipäälliköiden pitänyt liittyä opiskelijaryhmän perustamaan yhteiseen Facebook-foorumiin heti hankkeen alussa. Välissä kului muutama viikko ennen kuin projektipäälliköt saatiin liitettyä keskustelualueelle ja tämän koettiin hankaloittavan asioita. Sosiaalisen median hyödyntäminen projektissa oli erittäin tärkeää, sillä opiskelijaryhmällä ja opinnäytetyöntekijöillä ei ollut mahdollisuutta tavata kuin yhteisissä palaverissa kerran viikossa. Asioita hoidettiin kuitenkin etänä läpi viikon, jolloin Facebook-foorumi helpotti päivittäistä viestintää. Sähköpostiviestintä ei tässä tapauksessa ollut järkevää, sillä informaatio täytyi saada kulkemaan suhteellisen suuren ryhmän välillä nopeasti.

Niin kuin Koului-hankkeen projektipäällikkö ja projektiasiantuntija molemmat mainitsivat haastatteluissa, olisi hyvä aina pohtia sitä, kuinka koko ryhmä saadaan toimimaan ja kantamaan vastuuta tasapuolisesti. Vaikka projektipäälliköt kokevatkin tehneensä voitavansa asian suhteen, olisi tulevaisuuden kannalta tärkeää miettiä, kuinka vastaavanlaisiin hankkeisiin saataisiin osallistettua henkilöitä, joilla on aito mielenkiinto projektia kohtaan. Joulutorin kohdalla opiskelijaryhmällä oli kyseessä opintojen pakollinen opintojakso, joten oli täysin luonnollista, että kaikkien motivaatio projektia kohtaan ei ollut täysin yhtenevä. Suurimmalta osin ryhmän motivaatio oli kuitenkin kohdallaan ja asiat etenivät toivotulla nopeudella.

Torin alkuperäinen ajatus, keskieurooppalainen joulutori, tippui miltei huomaamattomasti tapahtuman teemasta pois projektin edetessä. Tapahtumaan oli jo ennalta hyvin paljon mahdollisia osallistujia esimerkiksi Omnian puolelta sekä jo aikaisemmin vastaavanlaisissa tapahtumissa mukana olleita tahoja. Keskieurooppalaisuutta yritettiin alussa pitää teemassa mukana, esimerkiksi kastanjamyymiä ja posetiivareita pyrittiin saamaan tapahtumaan mukaan. Lisäksi pohdittiin seimiasetelmien ja kuorojen mahdollisuutta. Lähes kaikki yritykset saada kyseisiä tahoja mukaan kaatuivat Joulutori-tapahtuman pieneen budjettiin. Alalla toimivilla yrittäjillä ei ollut resursseja lähteä mukaan tapahtumaan talkoovoimin.

Kaikki lähiseudun kuorot olivat lyöneet aikataulunsa joulun osalta lukkoon jo menneenä keväänä, joten kuoron mukaan saaminen osoittautui täysin mahdottomaksi näin lyhyellä ajalla. Myös keskieurooppalaiseen tunnelmaan liittyviä tuotteita myyviä tahoja yritettiin saada mukaan, mutta kukaan ei ollut innokas lähtemään mukaan. Näin ollen torin myyjät ja oheishjelma koostui lähinnä sellaisista tahoista, jotka halusivat lähteä mukaan toimintaan ja keskieurooppalaisuus täytyi unohtaa. Myös tapahtuman järjestämiseen varattu aika vaikutti siihen, että teemaa ei pystytty kantamaan mukana läpi projektin, sillä projektiin varatun ajan raameissa ei ollut mahdollisuutta kontaktoida yhteistyökumppaneita loputtomiin. Jatkon kannalta olisikin hyvä miettiä, miten haluttua teemaa pystytään kantamaan mukana läpi projektin.

Markkinointiviestintään tulisi kiinnittää entistä enemmän huomiota. Joulukortti koettiin visuaalisesti hyvänä, mutta todennäköisesti se ei kuitenkaan saanut toivottua huomiota. Pienen kokonsa vuoksi se on myös saattanut jäädä kokonaan asukkailta huomioimatta. Varsinkin Suurpellon alueella, jossa ohikulkijoita ei juuri ole, on erittäin tärkeää miettiä, miten alueen asukkaat saataisiin kiinnostumaan tapahtumasta. Vaikka asukkailla oli mahdollisuus osallistua tapahtuman suunnitteluun aivoriihiyöskentelyn merkeissä ja tapahtumaa markkinointiin joulukortilla sekä Facebookin ja Länsiväylä-lehden kautta, ei kävijöitä ollut kuitenkaan odotettua määrää. Lisäksi Suurpellon omia Internet sivuja kannattaisi hyödyntää enemmän.

Itse toritapahtuman kehitysehdotuksia ajatellen, tulisi seuraavassa tapahtumassa paremmin huomioida se, että myytävien tuotteiden hinnat olisivat selkeästi esillä. Tästä olisi hyvä mainita Tervetuloa-kirjeessä, joka myyjille lähetettiin ennen tapahtumaa. Samoin myyjän ja/tai yrityksen nimen selkeästi esillä olemisesta olisi hyvä mainita.

Äänentoistossa oli tapahtumassa selkeästi parannettavaa, joten jatkossa olisikin hyvä harkita äänentoiston parempaa testausta ennen tapahtumaa. Lisäksi esiintymisteltan uudelleen sijoittelu saattaisi auttaa asiassa. Jos vastaavanlaisissa tapahtumissa on ruokapisteitä, joista mahdollisesti aiheutuu savua, on syytä harkita joko toimintaa teltan ulkopuolella tai kyseisen pisteen kokonaan pois jättämistä.

Seuraavaa tapahtumaa ajatellen olisi myös hyvä miettiä, kannattaako tarjoilla ilmaista tarjottavaa, jos mukana on myyjiä, joiden tarkoituksena on pitää kahvilaa. Projektiryhmä otti kantaa asiaan suunnitteluvaiheessa ja yhteismielellä päädyttiin siihen, että molemmat toimijat voivat olla tapahtumassa mukana. Kilpailun koettiin olevan tervettä ja koska myös erilaisia käsityöpisteitä oli paljon, ei ruokapuolen kilpailua koettu negatiiviseksi varsinkin tuotteiden ollessa täysin erilaisia. Palautteista kävi kuitenkin ilmi, että osa myyjistä oli asiaan tyytymättömiä.

Myös tapahtuman ajankohtaa sekä aikaa tulisi harkita tarkemmin. Tapahtuma osui pikkujoulukaudelle ja ajankohta oli myöhäinen, joten tämä osaltaan todennäköisesti vaikutti kävijämäärään. Tapahtuma haluttiin sijoittaa iltapäivään, jolloin ilta on jo hämärtynyt ja tunnelma olisi hämyinen. Jälkeenpäin ajateltuna aikaisempi ajankohta olisi saattanut tavoittaa enemmän esimerkiksi lapsiperheitä.

Taulukkoon 11 on koottu yhteenvedona projektijohtamiseen sekä Joulutoriin liittyvät kehitysehdotukset.

Projektijohtaminen	Joulutori
<ul style="list-style-type: none"> • Aloituksen selkeyttäminen • Projektipäälliköiden aikaisempi liittymisen Facebook-foorumiin • Parempi varautuminen perumisen mahdollisuuteen • Markkinointiviestinnän tehostaminen • Alkuperäisen teeman mukana kantaminen läpi projektin 	<ul style="list-style-type: none"> • Myytävien tuotteiden hintojen selkeys • Äänentoiston parantaminen • Maksullinen vs. maksuton ruoka • Ajankohta • Markkinointiviestinnän tehostaminen • Alkuperäisen teeman mukana kantaminen läpi projektin

Taulukko 11: Projektijohtamisen ja tapahtuman kehitysehdotukset

6 Johtopäätökset

Opinnäytetyön tavoitteena oli onnistuneen Joulutori-tapahtuman järjestäminen Suurpellon asukkaille. Opinnäytetyönä järjestettävä Joulutori oli jatkoa jo aiemmin Suurpellon alueella aloitetulle toritoiminnalle. Joulutorin suunnitteluvaiheessa käytettiin palvelumuotoilun menetelmiä suunnittelun tukena. Menetelmät olivat perusteltuja ja kyseisen tapahtuman suunnitteluun sopivia. Palvelumuotoilun avulla haettiin asiakasymmärrystä sekä ideoita torin tarjontaan. Palvelumuotoilun käyttö suunnittelun tukena tuki myös projektin johtamista, sillä palvelumuotoilu oli oleellinen osa suunnittelussa mukana olevien ensimmäisen vuoden opiskelijoiden suorittamaa opintojaksoa. Näin ollen myös johtamisen näkökulmasta oli perusteltua, että projektijohtajat ottavat palvelumuotoilun keinot osaksi suunnittelua.

Opinnäytetyöprosessi aloitettiin syyskuussa 2012. Opinnäytetyön tekijät perehtyivät projektijohtamisen teoriaan ja työstivät samalla Joulutori-tapahtuman suunnittelua ja sen johtamista. Tapahtuman suunnittelu aloitettiin käyttämällä benchmarking-menetelmää. Benchmarking Joulutoria varten suoritettiin opinnäytetyön tekijöiden toimesta kolmessa eri toritapahtumassa. Benchmarking-menetelmä valittiin, jotta projektipäälliköinä toimivat opinnäytetyön tekijät saisivat kattavan kokonaiskuvan toritapahtumien kulusta ja toteutuksesta. Tarkoituksena oli, että projektipäälliköt pystyisivät organisoimaan projektiryhmän toimintaa paremmin omatessaan monipuolisen näkemyksen erilaisten toritapahtumien kokonaisuuksista.

Benchmarkin-menetelmän käyttö koettiin positiiviseksi ja sen avulla saatiin haettua ymmärrystä toritapahtumien kokonaisuuksista sekä ideoita järjestettävälle Joulutorille. Menetelmä sopi hyvin suunnittelun alkuvaiheeseen, sillä tapahtuman suunnittelua oli helpompi lähteä

työstämään eteenpäin, kun ymmärrystä toritapahtumista oli menetelmän avulla ensin kerätty. Syksy oli erittäin hyvä ajankohta benchmarking-menetelmän käytölle, sillä erilaisia toritapahtumia tuntui olevan runsaasti. Benchmarking-menetelmän suorittamista toreilla häiritsi kuitenkin kuntavaaliehdokkaiden kampanjointi, joka kävi hyvin kiivaana benchmarking-viikonloppuna.

Jokaisesta benchmarking-kohteesta nousi esille asioita, joita järjestettävällä Joulutorilla voisi hyödyntää. Päällimmäisiksi asioiksi nousivat tunnelma, kokonaisuuden tärkeys, esillepanojen laadukkuus, palvelun ystävällisyys ja myyntihenkisyys sekä myyjien ammattitaitoisuus ja innokkuus. Lisäksi näkemys siitä, että lapsille olisi järjestettävällä torilla omaa ohjelmaa, vahvistui. Benchmarking-menetelmän avulla nousi esille myös sellaisia ominaisuuksia, joita omassa toiminnassa olisi hyvä välttää. Esimerkiksi tilankäytön tärkeys, liikkumisen esteettömyys ja opasteiden tärkeys nousivat benchmarking-menetelmän avulla hyvin tärkeiksi huomioitaviksi seikoiksi, sillä joissain benchmarking-kohteissa nämä osa-alueet eivät olleet täysin kunnossa. Benchmarking-kohteista Tampereen eurooppalainen ruokatori oli suurin ja tarjonta vastasi eniten sitä, mitä myös tulevalle Joulutorille haluttiin. Näin ollen kyseiseltä torilta saatiin myös eniten ideoita.

Tapahtuman suunnittelun kehittämistyötä jatkettiin aivoriihityöskentelyllä. Koulii-hankkeen lähtökohtien mukaisesti käyttäjät eli Suurpellon alueen asukkaat haluttiin mukaan palveluiden innovointiin. Tapahtuman suunnittelussa ja toteutuksessa asiakas oli keskiössä, joten asiakas haluttiin saada mukaan vaikuttamaan tapahtuman sisältöön osallistumalla palvelun suunnitteluun. Aivoriihityöskentely koettiin sopivaksi menetelmäksi opiskelijaryhmän palvelumuotoilun toteuttamisessa. Haasteeksi kuitenkin osoittautui Suurpellon asukkaiden saaminen mukaan suunnitteluun.

Asukkaille suunnattua suunnittelutilaisuutta markkinointiin vain Koulii-hankkeen tiedotteessa, joka oli jaettu asukkaille aiemmin syksyllä. Vastaavanlaisia ideointitilaisuuksia oli pidetty myös aikaisempien tapahtumien yhteydessä ja asukkaiden saaminen mukaan suunnitteluun oli osoittautunut haastavaksi. Suurpellon asukkaita oli lähestytty eri tapahtumien yhteydessä myös erilaisten kyselyiden muodossa, joten tällä kertaa tilaisuuden mainostaminen oli päätetty jättää vähemmälle, sillä osa asukkaista oli ilmeisesti jossain määrin närkästyneitä jatkuvaan "häirintään". Suunnittelutilaisuus asukkaille järjestettiin Suurpellon Infopaviljongissa lokakuun 2012 alussa. Aivoriihitilaisuudessa kävi kaiken kaikkiaan neljä aikuista ja viisi lasta. Vaikka määrä oli vähäinen, ylitti se silti kaikki odotukset, sillä edellisissä vastaavissa tilaisuuksissa osallistujia ei juuri ole ollut. Ideoita Joulutorille saatiin runsaasti.

Projektijohtamisen näkökulmasta ryhmätoiminta läpi projektin sujui pääasiassa hyvin. Opiskelijat tunsivat toisensa jo entuudestaan, mikä osaltaan helpotti ryhmän työskentelyä ja projek-

tipäälliköiden näkökulmasta ryhmällä tuntui olevan myös hyvä keskinäinen luottamus toisiinsa. Vaikka ajoittaisia projekteille ominaisia yhteentörmäyksiä sattui, jatkuin projektin työskentely tasaisesti. Projektipäälliköiden mukana oleminen korostui ajoittain; projektipäälliköt joutuivat esimerkiksi muutamaa otteeseen muistuttamaan ryhmää siitä, että tiettyjä asioita ei voi lähteä tekemään ilman asettajan hyväksyntää. Muutamassa tilanteessa projektipäälliköt ottivat itse hoitaakseen tiettyjä tapahtumaan liittyviä osa-alueita, koska kyseisen alueen vastuhenkilöt eivät olleet paikalla tapaamisissa ja muilla projektiryhmän jäsenillä ei ollut resursseja hoitaa lisätehtäviä. Näin ollen muutamien yhteistyökumppaneiden ja esiintyjien kontaktointi jäi projektipäälliköiden vastuulle. Pääasiassa projektiryhmä toimi kuitenkin erittäin hyvin.

Projektin viestintä koettiin yleisesti sujuvaksi ja viestinnän pelisäännöt selkeiksi. Projektipäälliköt toimivat viestintäväljänä opiskelijaryhmän ja hankkeen välillä, mikä koettiin erittäin selkeäksi ja toimivaksi järjestelyksi. Projektipäälliköiden ja projektiryhmän keskinäinen Facebook-foorumi helpotti ja nopeutti viestintää ja tämä koettiin myös yleisesti projektia edistäväksi viestintäväljäksi. Poissaolo-ilmoitusten saamisessa oli kuitenkin parantamisen varaa ja osaltaan todennäköisesti se, että kyseessä oli kouluprojekti, vaikutti asian heikkoon huomioimiseen osan projektiryhmän jäsenten osalta.

Tapahtuman markkinoinnin suunnittelu aloitettiin heti hankkeen alussa. Markkinoinnin visuaalisuuteen vaikutti Koulii-hankkeen oma yleisilme, joka osaltaan helpotti ja osaltaan rajoitti markkinoinnin suunnittelua. Lisäksi Koulii-hankeella oli oma media-assistentti, joka viimekädessä vastasi visuaalisen ilmeen suunnittelusta ja toteutuksesta. Näin ollen markkinointiryhmällä ei ollut niin paljon vapauksia markkinoinnin suunnittelussa, kuin he olisivat ehkä itse toivoneet. Yleisilmeeltään markkinointitavaksi valittu joulukortti oli visuaalisesti pidetty, mutta ilmeisesti pienen kokonsa vuoksi se oli jäänyt osalta asukkaista huomaamatta muun postin joukossa.

Tapahtumaa varten kontaktoitiin noin 60 eri yhteistyökumppania. Yhteistyökumppaneiden hankinta ja kontaktointi sujui pääasiassa hyvin ja useat torille tulleet myyjät olivat olleet mukana Suurpellon tapahtumissa myös aikaisemmin. Myös Suurpellon ja lähialueen asukkaita oli myyjinä torilla, mikä koettiin erittäin positiiviseksi ja yhteisöllisyyttä kasvattavaksi asiaksi. Muutama Suurpellon asukkaista ilmaisi tapahtuman jälkeen myös mielenkiintonsa tuleville vastaaville tapahtumille. Tämä koettiin hyvänä asiana, sillä Koulii-hankkeen päätyttyä vuoden 2012 lopussa toivotaan asukkaiden itse ottavan vetovastuun vastaavanlaisten tapahtumien järjestämisestä.

Havainnoinnin ja vapaamuotoisten haastatteluiden perusteella voidaan todeta, että järjestetty Joulutori oli onnistunut. Kehitysehdotuksia seuraaville vastaavanlaisille tapahtumille saa-

tiin kuitenkin onnistumisesta huolimatta. Kehitysehdotuksien huomaaminen vahvasti oppimisprosessia ja ymmärrystä tapahtuman järjestämisestä. Vaikka tapahtuman alkuperäinen idea, keskieurooppalainen joulutori, tippui suunnittelun edetessä lähes kokonaan teemasta pois, oli torin tarjonta kuitenkin suhteellisen laaja ja monipuolinen.

Opiskelijaryhmälle ja Koulii-hankkeen edustajille pidettyjen teemahaastattelujen perusteella voidaan todeta, että projektijohtaminen Joulutori-tapahtumassa oli onnistunutta. Johtaminen koettiin luontevaksi ja rauhalliseksi sekä asiantuntevaksi. Myös loppuun asti kantanut myönteinen asenne tapahtumaa kohtaan motivoi opiskelijoita uskomaan tapahtuman onnistumiseen sekä innostamaan työskentelyssä. Opiskelijaryhmä koki, että projektipäälliköiden mukana oleminen projektissa oli positiivista.

Projektipäälliköt vapauttivat mukana olollaan opiskelijaryhmät monista aikaa vievistä toimita. Näitä olivat esimerkiksi viestintä asettajan suuntaan sekä projekti- ja tapahtumasuunnitelmana toimineen Excel-taulukon päivittäminen. Tämä koettiin hyvänä, sillä ilman opinnäytetyötä tekeviä projektipäälliköitä olisi opiskelijaryhmällä ollut hyvin paljon enemmän päivittäisiä töitä. Opiskelijaryhmä koki myös, että projektipäälliköiden seuranta projektin etenemisestä oli hyvä asia. Vastaavanlaisissa opiskelijahankkeissa voisikin tulevaisuudessa miettiä, kuinka mallia voitaisiin hyödyntää. "Ulkopuolisten" projektipäälliköiden hyödyntäminen voisi tulla kyseeseen esimerkiksi juuri ensimmäisen vuoden opiskelijoiden opintojaksojen projekteissa, joissa opiskelut ovat alussa ja toimintamallit vielä oppimisvaiheessa.

Joulutori-projektin kokemusten perusteella voidaan todeta, että ohjaava johtaminen vastaavanlaisissa tapahtumaprojekteissa tulevaisuudessa voi auttaa projektin onnistuneessa läpiviennissä. Se, että projektiryhmälle antaa riittävästi vastuuta ja auttaa projektiryhmää itseohjautuvuuteen, edistää todennäköisesti myös projektiryhmän motivaation korkealla pysymistä läpi projektin. Projektin aloitusta suunniteltaessa olisi kuitenkin hyvä ottaa huomioon projektin aloituksen tärkeys. Se, että projektin tavoitteet ja mahdollisuudet sekä kaikki projektiä rajoittavat tekijät huomioidaan heti projektiorganisaatiota suunniteltaessa, auttaa välttämään tässä projektissa eteen tulleet aloitusvaiheen vaikeudet. Vastaavanlaisissa projekteissa olisi myös hyvä sitouttaa tekemiseen sellaisia henkilöitä, joilla on aito kiinnostus suoritettavaa projektia kohtaan. Vaikka tässä projektissa suurin osa projektiryhmästä oli sitoutunut projektiin, häiritsi muutaman henkilön poissaolot ja välinpitämättömyys projektia kohtaan muun ryhmän toimintaa ajoittain.

Opinnäytetyön tarkoituksena oli, että opinnäytetyö auttaa tulevaisuudessa projektiluontoisten tapahtumien järjestäjiä hahmottamaan projektin kokonaisuutta sekä auttaa projektia johtavia henkilöitä saavuttamaan projektin läpiviennin. Tämä kirjallinen lopputuotos koostui tapahtuman järjestämisen etenemistä ja onnistumisen arvioinnista projektijohtamisen kannalta.

Opinnäytetyön teoreettista viitekehystä voidaan hyödyntää erilaisten projektien läpiviennissä. Lisäksi työtä pystytään hyödyntämään tapahtumasuunnittelun apuna.

Koulii-hankkeen päättyessä vuoden 2012 loppussa haasteena toritoiminnan jatkumiselle Suurpellon alueella on uusien järjestäjien löytyminen. Toiveena on, että esimerkiksi asukasyhdistys innostuisi jatkamaan toritoiminnan organisointia, sillä potentiaalia toritoiminnan jatkamiselle Suurpellon alueella on. Projektipäälliköinä toimiminen antoi opinnäytetyöntekijöille kokonaiskuvan projektin johtamisesta ja tapahtuman järjestämisestä. Opinnäytetyön tekijät kokivat Joulutori-projektissa mukana olon hyödyllisenä kokemuksena tulevaisuuden työelämää varten.

Lähteet

Kirjalliset lähteet

- Bowdin, G., McDonnell, I., Allen, J., O'Toole, W. 2001. Events management. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Conway, D. 2009. The event manager's bible. 3rd edition. Oxford: How To Books.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2004. Tutki ja kirjoita. 10. painos. Helsinki: Tammi.
- Juujärvi S. 2012. Saappaat Suurpellon savessa - Koulii hankkeen väliarviointi. Vantaa: Laurea julkaisut.
- Karlsson Å. & Marttala A. 2001. Projekti kirja - Onnistuneen projektin toteuttaminen. Tampere: Tammer Paino.
- Lecklin, O. 2006. Laatu yrityksen menestystekijänä. 5. uudistettu painos. Hämeenlinna: Karisto.
- Mehndiratta, V. 2008. Event Management. Chandigarh: Abhishek Publications.
- Miettinen S. 2011. Palvelumuotoilu - uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. 2. painos. Helsinki: Teknologiainfo Teknova.
- Ojasalo K. Moilanen T. & Ritalahti J. 2009. Kehittämistyön menetelmät - Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: WSOYpro.
- Paasivaara L., Suhonen M. & Virtanen P. 2011. Projektijohtaminen hyvinvointipalveluissa. Tallinna: Tallinna Raamatutrukikoda.
- Pelin R. 2009. Projektihallinnan käsikirja. 6. uudistettu painos. Jyväskylä: Gummerrus.
- Pentikäinen M. 2009. Ensiaskleet esimiehenä. Juva: WS Bookwell.
- Pinto J. K. 2010. Project Management - Achieving Competitive Advantage. 2nd edition. New Jersey: Prentice Hall.
- Pohjanheimo E. 2012. Johda ihmistä - sosiaalipsykologiaa johtajille. Helsinki: Talentum.
- Rissanen T. 2002. Projektilla tulokseen. Jyväskylä: Gummerrus.
- Russell L. 2012, Managing Projects. San Francisco: Pfeiffer.
- Ruuska K. 2012. Pidä projekti hallinnassa. 7. painos. Vantaa: Hansaprint.
- Rytikangas I. 2011. Kehity ja jaksaa tiimissä. Hämeenlinna: Kariston kirjapaino.
- Räisänen K. & Roth K. 2012. Hankalat tyypit työelämässä. 3. uudistettu painos. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Saget, A. 2006. Event marketing - Beyond logistics and planning. Chicago: Dearborn Trade.
- Solatie J. & Mäkeläinen M. 2009. Ideasta innovaatioksi -luovuus hyötykäyttöön. Hämeenlinna: Kariston kirjapaino.
- Tassiopoulos, D. 2010. Events management - a developmental and managerial approach. 3rd edition. Claremont: Juta.

Tuulaniemi J. 2011. Palvelumuotoilu. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino.

Vallo, H. & Häyrinen, E. 2008. Tapahtuma on tilaisuus - tapahtumamarkkinointi ja tapahtuman järjestäminen. Helsinki: Tietosanoma Oy.

Virtanen P. 2000. Projektityö. Porvoo: WS Bookwell.

Young T. 2010. Successful Project Management. 3rd edition. London: Kogan Page Limited.

Sähköiset lähteet

Evira ulkomyyntiohje 2012. Elintarviketurvallisuusvirasto. Viitattu 19.11.2012.
http://www.evira.fi/files/attachments/fi/evira/lomakkeet_ja_ohjeet/elintarvikkeet/ulkomynti/ulkomyyntiohje_2012.pdf.

Kauppiaan ABC - opas. Maa- ja metsätalousministeriön elintarviketalouden laatujärjestelmien kehittämishanke, Tori- ja markkinakaupan keskusjärjestö, Markkinaperinteen tuki ry ja Suomen Kauppahansat ry. Viitattu 19.11.2012.
<http://www.markkina.net/kauppiaanabcopas/KauppiaanABC-opas.pdf>.

Koulii 2012. Tietoa hankkeesta. Viitattu 1.10.2012
<http://www.koulii.fi>.

Suurpelto - fiksu tapa elää. 2012. Viitattu 1.10.2012 ja 1.11.2012
<http://www.suurpelto.fi/rakentaminen.html>.

World Design Capital Helsinki 2012. Viitattu 1.10.2012.
<http://wdchelsinki2012.fi/ohjelma/2012-10-01/ihmiset-tekevat-suurpellon>.

Yleisötapahtuman turvatoimet 2013. Viitattu 15.1.2013.
http://www.slu.fi/urheiluseuroille/julkaisut_ja_tyokalut/seurajohtajan_kasikirja-paata/seuran-hallinto/turvallisuus_seuratoiminnassa/yleisotapahtuman_turvatoimet/.

Kuvat

Kuva 1: Projektin elinkaari (Paasivaara ym. 2011, 82).....	15
Kuva 2: Joulutoritapahtuman projektiorganisaatio	30
Kuva 3: Tampereen eurooppalainen ruokatori, eurooppalainen puoli	37
Kuva 4: Tampereen eurooppalainen ruokatori, ranskalainen juustokärry	37
Kuva 5: Tampereen eurooppalainen ruokatori, suomalainen myyntikoju	38
Kuva 6: Esimerkki hintatietojen merkitsemisestä Hakaniemen Sunnuntai-markkinoilla	40
Kuva 7: Hakaniemen autokoju	41
Kuva 8: Kauppatorin kalamyyjien kojut.....	43
Kuva 9: Aivoriihiyöskentelyn teemat	46
Kuva 10: Joulukortti.....	55
Kuva 11: Teltan viimeistelyvaihe.....	59
Kuva 12: Myyntipöydän viimeistelyä.....	59
Kuva 13: Myyntiteltoa	60

Taulukot

Taulukko 1: Joulutorin projekti- ja tapahtumasuunnitelma	32
Taulukko 2: Benchmarking havainnointilista.....	36
Taulukko 3: Benchmarking koonti, Tampereen eurooppalainen ruokatori	39
Taulukko 4: Benchmarking koonti, Hakaniemen sunnuntaimarkkinat	42
Taulukko 5: Benchmarking koonti, Kauppatorin silakkamarkkinat.....	44
Taulukko 6: Aivoriihiyöskentelyn ideat	47
Taulukko 7: Riskianalyysi	49
Taulukko 8: Joulutorin myyjät.....	57
Taulukko 9: Torin oheistoiminta	58
Taulukko 10: Havainnoinnin ja vapaamuotoisten haastatteluiden yhteenveto	63
Taulukko 11: Projektijohtamisen ja tapahtuman kehitysehdotukset.....	75

Liitteet

Liite 1: Tervetuloa-kirje	85
Liite 2: Kiitoskirje yhteistyökumppaneille.....	86
Liite 3: Haastattelurunko opiskelijaryhmä	87
Liite 4: Haastattelurunko Koulii-hanke.....	88

Liite 1: Tervetuloa-kirje

Hei!

Joulutori lähestyy ja on aika hieman katsastaa tulevaan.

Tapahtumapäivänä 1.12. pyydämme kaikkia osallistujia saapumaan toripaikalle (Lukutori, Suurpellon puistokatu 18, 02200 Espoo) siten, että kaikki ehtivät saada oman pisteensä valmiiksi klo 14:30 mennessä.

Kartta Suurpellon Lukutorille löytyy täältä: <http://www.fonecta.fi/s/p1B>

Mikäli saavutte paikalle autolla, huomioitthän, ettei Lukutorille ole tapahtumapäivänä mahdollista pysäköidä muuta kuin purkamisen ja lastauksen ajaksi. Autojen pysäköinti on opastettu paikan päällä.

Myyntitelttä on kooltaan 6x25m, ja paikalle on hankittu kuusi kaasulämmitintä. Mukaan kannattaa kuitenkin ottaa lämmintä vaatetta. Lisäksi muistutamme, että mikäli toimintanne vaatii sähköä (mahdollisuus vain yksivaihesähköön), on mukaan otettava oma jatkojohto (ulkokäyttöön soveltuva, mielellään haaroituksella).

Joulutorilla myyntipöydän ilme on jokaisen omalla vastuulla - koristetarvikkeet on siis tuotava itse, jos haluaa somistaa myyntipisteensä.

Joulutorin omilta Facebook-sivuilta voit seurata viimeisimpiä uutisia:

<http://www.facebook.com/events/477000185677894/?fref=ts>

Alla vielä Joulutorin ohjelmataulukko.

Tervetuloa ja Lukutorilla tavataan!

Kouliin väki

KLO	LUKUTORI	ESIINTYMISTELTTA	INFOPAVILJONKI
15:00	MYYJÄISET & TARJOILU ALKAA		
15:15		JOULULAULUJA	
15:30		/OMNIA	NUKKETEATTERI
16:00		JO CAT	
16:30		JOULULAULUJA/OMNIA	
17:00			NUKKETEATTERI
17:30		ZEBRA	
18:00	TAPAHTUMA	PÄÄTTY	KLO 18!

Liite 2: Kiitoskirje yhteistyökumppaneille

Kiitos osallistumisestanne lauantaina 1.12.2012 kello 15 - 18 Suurpellon Lukutorilla järjestettyyn Joulutori-tapahtumaan. Olemme todella kiitollisia kaikkien yhteistyökumppaneiden kal-lisarvoisesta työpanoksesta - ilman teitä tämä tapahtuma ei olisi ollut mitenkään mahdolli-nen!

Joulutorin järjestäminen oli meille Laurea Leppävaaran opiskelijoille osa Palvelutuotteen suunnittelu -opintojaksoa, jossa edetään Service Design -menetelmien mukaan, uutta palve-lua suunnitellen ja luoden. Monet meistä olivat vasta ensi kertaa järjestämässä tämän mitta-kaavan tapahtumaa. Mielestämme Joulutori-tapahtuma onnistui paukkuvasta pakkasesta huo-limatta lähes tavoitteiden mukaisesti.

Haluaisimme kuitenkin nyt kuulla Teiltä mitä ajatuksia Joulutori sekä meidän opiskelijoiden toiminta Teissä herätti? Sana on täysin vapaa. Pyydämme teitä vastaamaan suoraan tähän sähköpostiin. Kaikki saamamme palaute sekä parannusehdotukset ovat erittäin suureksi hyö-dyksi tulevissa opinnoissamme.

Mukavaa joulun odotusta toivottaen

Kouliin väki & Laurea-Leppävaaran opiskelijat

Liite 3: Haastattelurunko opiskelijaryhmä

Teemahaastattelu - Opiskelijaryhmät 5.12.2012

Projektin aloitus ja organisointi

- roolin ymmärtäminen projektiorganisaatiossa
- projektin tavoitteen ymmärtäminen
- projektin kokonaisuus (Koului, ONT-tekijät, opintojakson sisältö..)

Projektijohtaminen

- innostavuus ja motivointi
- delegointi
- tapaamisten määrä
- luotettavuus ja rehellisyys
- kyky varautua tulevaan ja mahdollisiin kriiseihin
- päätöksenteko
- projektin edistymisen seuranta

Viestintä ja tiedottaminen

- kommunikointi ja kanssakäyminen
- viestintäväylien toimivuus
- tiedon jako ja välittäminen
- viestinnän pelisääntöjen selkeys
- avunsaanti tarvittaessa

Ryhmätoiminta

- ryhmien muodostaminen
- ryhmäkoot
- ryhmätoiminnan sujuvuus
- projektipäälliköiden vaikutus ryhmätoimintaan

Liite 4: Haastattelurunko Koulii-hanke

Teemahaastattelu - Koulii-hankkeen projektipäällikkö ja projektiasiantuntija 4.12.2012

Projektin johtaminen

- aloitus
- organisointi eri toimijoiden välillä (Koulii, ONT-tekijät, opiskelijaryhmät..)
- suunnittelun onnistuminen
- sovittujen asioiden toteutuminen
- kehitysehdotukset (suunnittelu, johtaminen, toteutus)

Viestintä ja tiedottaminen

- kommunikointi ja kanssakäyminen
- viestintäväylien toimivuus (Projektipäälliköt viestintäväylänä opiskelijoiden ja hankkeen edustajien välillä)
- tiedon jakaminen, välittäminen ja riittävyys
- tapaamiset

Ryhmätoiminta

- ryhmätoiminta projektissa? (opiskelijaryhmät, ONT-tekijät..)
- ryhmäjaot (Markkinointi/toteutusryhmät)