



# Yhteistyömalli tapahtumiin liikuntaseurojen kanssa

Case: Espoon liikunta- ja nuorisopalvelut

Marianne Hallipelto

Laurea-ammattikorkeakoulu

# Yhteistyömalli tapahtumiin liikuntaseurojen kanssa Case: Espoon liikunta- ja nuorisopalvelut

Marianne Hallipelto  
Matkailu- ja palveluliiketoiminta  
Opinnäytetyö  
Kesäkuu, 2020

Marianne Hallipelto

**Yhteistyömalli tapahtumiin liikuntaseurojen kanssa Case: Espoon liikunta- ja nuorisopalvelut**

Vuosi 2020 Sivumäärä 40

Opinnäytetyön toimeksiantaja oli Espoon liikunta- ja nuorisopalvelut. Heillä on vuodessa noin parikymmentä yhteistyötapahtumaa, joissa toimeksiantaja on tukemassa tapahtumanjärjestäjää. Opinnäytetyön tarkoituksena oli suunnitella yhteistyömalli Espoon liikunta- ja nuorisopalveluille. Malli kuvasi, miten toimeksiantaja tukee ja auttaa liikuntaseuraa tapahtuman järjestämisessä. Liikuntaseura on tapahtuman pääjärjestäjä ja toimeksiantaja tukee pääjärjestäjää. Opinnäytetyön tavoitteena oli teorian ja kehittämistyön prosessin kautta selvittää, millaista tukea toimeksiantaja tarjoaa liikuntaseuroille tapahtumanjärjestämisessä.

Tietoperusta opinnäytetyössä jäsentyy sidosryhmäanalyysin, tapahtuman järjestämisen ja kehittämistyön teemojen ympärille. Sidoryhmäanalyysi selventää työn tarkoitusta ja käsittelee liikuntaseuran järjestämää tapahtumaa Espoossa ja siihen liittyviä sidoryhmiä. Tapahtuman järjestämisestä käsitellään tapahtuma käsitteenä, tapahtumaprosessin ja tapahtuman palvelutarjonnan näkökulmasta. Tapahtumaprosessin vaiheet ovat idea, tavoitteiden määrittely, suunnittelu, toteutus ja päättäminen, jotka tulevat esille myös yhteistyömallissa. Kehittämistyön prosessi, konseptointi ja yhteistyön mallintaminen käsitellään tapahtumien jälkeen. Menetelmällisessä osuudessa hyödynnettiin kehittämistyön prosessia ja konseptointia. Molemista poimittiin oleelliset asiat tämän työn kannalta. Prosessi aloitettiin benchmarkkauksella, jossa tutkittiin kahden muun kaupungin tapoja tukea tapahtumajärjestäjiä. Tämän jälkeen tuloksia verrattiin Espooseen ja annettiin kehittämissuhteita. Tämän jälkeen tehtiin ensimmäinen luonnos mallista, jonka jälkeen yhteistyömallia muokattiin vielä. Prosessin onnistumisen keskiössä oli tekijän ja toimeksiantajan yhteistyö ja ryhmätyöskentelyn avoin kommunikatio.

Valmis yhteistyömalli on jaettu viiteen eri osa-alueeseen, joiden alla on käsitelty tapahtumaprosessiin liittyviä asioita ja toimeksiantajan roolia niihin. Yhteistyömalli tuo selkeyttä ja laajempaa ymmärrystä toimeksiantajan tehtäviin. Tämän lisäksi mallia voidaan käyttää esimerkiksi uusien työntekijöiden perehdytyksessä. Myös liikuntaseurojen tapahtumaprosessin läpivienti ja yhteistyö toimeksiantajan kanssa ovat helpompia yhteistyömallin avulla. Seuraava askel on mallin testaaminen ja sen laajentaminen myös muihin tapahtumajärjestäjiin, kuten yhteisöihin ja yrityksiin.

Asiasanat: esikuva-analyysi, kehittämissuunnittelu, liikuntatapahtumat, tapahtumatuotanto,

Marianne Hallipelto

**The Model for Cooperation with Sports Clubs Case: Sports and Youth Services of Espoo**

Year 2020

Pages

40

---

The commissioner of this thesis was the City of Espoo's Sports and Youth Services. They have about twenty co-operation events a year, in which the event organiser is supported by the assigner. The purpose of the thesis was to design a model for Sports and Youth Services of Espoo. The model describes how the assigner supports and helps the sport club in organising the event. The sport club is the main organizer of the event and the assigner supports the main organiser. The objective of the thesis was to examine, through theory and development work process, what support the assigner offers to sports clubs in organising events.

The theoretical framework in the thesis is structured around the themes of stakeholder analysis, event organisation and development work. The stakeholder analysis clarifies the purpose of the work and reviews events organised in Espoo by sport clubs and related stakeholders. Organising an event is examined from the perspective of a model, the event process and the service provision of the event. The stages of the event process are the idea, definition of goals, planning, implementation and closure, which also emerge in the model. The development process, conceptualisation and cooperation are addressed after the events. In the empirical section, development work process and conceptualisation are utilised. Essential matters from both sections were selected for this work. The process began with a benchmarking study that explored ways in which two other cities supported event organisers. After that, the results were compared to support provided by Espoo and development suggestions were given. This was followed by a first draft of the event model, after which the model was further modified. The core of the success of the process was the co-operation between the author and the assigner as well as open communication as a team.

The completed event model is divided into five different domains, under which issues related to the event process and the role of the assigner are discussed. The model brings clarity and a wider understanding of the assigner's tasks. In addition to this, the model can be used, for example, for new employee orientation and guidance. The event model also facilitates the implementation of the event process of sport clubs and cooperation with the assigner. The next step is testing the model and its extension to other event organisers, such as non-government organizations and companies.

Keywords: benchmarking, development planning, event production, sports events,

## Sisälllys

1	Johdanto.....	6
1.1	Toimialan ja toimeksiantajan esittely .....	7
1.2	Liikunta- ja urheilutapahtumat .....	7
1.3	Espoo liikunta- ja urheilutapahtumapaikkana.....	8
1.4	Espoo Rantamaraton & Lasten Rantatonni ja FIMBA .....	9
2	Tapahtuman järjestäminen .....	10
2.1	Tapahtuman luonne.....	11
2.2	Tapahtumaprosessi ja sen vaiheet.....	11
3	Tapahtuman palvelutarjonta .....	13
3.1	Tapahtuman viestintä ja markkinointi .....	14
3.2	Tapahtuman vuorovaikutus ja asiakkaan osallistuminen tapahtumaan.....	15
3.3	Tapahtuman maine .....	16
3.4	Tapahtuman saavutettavuus.....	17
4	Näkökulmia kehittämistyöhön .....	17
4.1	Kehittämistyössä käytetyt menetelmät .....	19
4.2	Yhteistyö ja yhteistyön mallintaminen tapahtumien järjestämisessä .....	20
4.3	Konseptointi .....	22
4.4	Sidosryhmäanalyysi liikuntatapahtumasta .....	23
4.5	Muiden kaupunkien vertailua .....	25
4.6	Yhteistyömallin suunnittelu .....	27
5	Valmis yhteistyömalli .....	28
6	Johtopäätökset ja suositukset.....	30
	Lähteet.....	32
	Kuviot .....	35
	Taulukot .....	35
	Liitteet .....	36

## 1 Johdanto

Espoon liikunta- ja nuorisopalvelut, jäljempänä toimeksiantaja, toimivat yhteistyökumppanina vuosittain parille kymmenelle erilaiselle liikunta- ja urheilutapahtumalle. Suurin tapahtumanjärjestäryhmä on espoolaiset liikuntaseurat, joten yhteistyömallissakin keskitytään liikuntaseurojen järjestämiin tapahtumiin. Muita tapahtumanjärjestäjiä ovat lajiliitot, yhteisöt, yritykset ja muut kaupungit. Espoon liikunta- ja nuorisopalvelut tukevat tapahtumanjärjestäjiä taloudellisesti, tarjoamalla olosuhteita ja erilaisilla tuotannollisilla ja markkinoinnillisilla keinoilla. (Grönmark 2020a.)

Opinnäytetyön taustalla on tekijän työskentely senioreiden koripallon MM-kilpailuissa, jotka järjestettiin Espoossa kesällä 2019. Espoon kaupunki oli tukemassa FIMBA-tapahtumaa (Federation of International Masters Basketball Association) ja kävi ilmi, että toimeksiantajalla olisi tarvetta selkeyttää yhteistyötä tapahtumajärjestäjien kanssa. Toimeksiantaja myös kertoi, että tapahtumaprosessi ja sen yhteistyöhön liittyvät vaiheet olivat vain pienen ryhmän tiedossa ja siihen haluttiin muutosta.

Opinnäytetyön tarkoituksena oli suunnitella yhteistyömalli Espoon liikunta- ja nuorisopalveluille liikunta- ja urheilutapahtumia varten. Toimeksiantajan rooli tapahtumissa on olla tapahtumajärjestäjän eli urheiluseuran tukena. Työ haluttiin rajata vain liikuntaseurojen tapahtumiin, koska näin se palvelee parhaiten toimeksiantajaa. Malli selkeyttää liikuntatapahtumien työnjakoa. Tapahtuman päävastuu on liikuntaseuralla ja toimeksiantajan rooli on olla tukemassa tapahtumaprosessia. Opinnäytetyön tavoitteena oli teorian ja kehittämistyön prosessin kautta selvittää, millaista tukea toimeksiantaja tarjoaa liikuntaseuroille tapahtumanjärjestämisessä.

Teoreettisen tietoperustan muodostavat sidosryhmäanalyysi, tapahtumaprosessi, tapahtuman palvelutarjonta sekä kehittämistyö ja yhteistyön mallintaminen. ”Tietoperusta on käsitejärjestelmä, jossa keskeiset käsitteet ja niiden väliset suhteet tulevat määritellyiksi” (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015. 2015, 25). Liikunta ja urheilu on käsitelty lyhyesti kappaleessa 1.2. koska työ koskee erityisesti liikuntatapahtumien kehittämistä. Myös toimeksiantaja on keskittynyt omassa työssään pääasiassa liikuntatapahtumien yhteistyöhön. Tapahtuman järjestämistä ja palvelutarjontaa on avattu kokonaisuutena, jotta ymmärretään tapahtumien erikoispiirteet. Ne ovat suurilta osin samanlaisia, oli kyseessä, mikä tapahtuma tahansa. Tapahtumien käsittelyn jälkeen avataan kehittämistyötä, sen menetelmiä ja mallintamista. Mallinnuksen määrittelyssä ja mallintamisessa on käytetty yhteistyön mallintamiseen, sidosryhmäanalyysiin ja benchmarkingiin eli esikuva-arviointiin perustuvaa kirjallisuutta, josta on poimittu palveluihin sopivat piirteet. Taustalla on myös tuotekonseptointiin liittyviä ajatuksia.

Yhteistyömallin suunnittelussa taustalla on kehittämistyön prosessi. Valmis yhteistyömalli on rakennettu tietoperustan pohjalta. Mallin avulla voidaan määritellä eri keinoja ja tapoja, miten toimeksiantaja tukee ja auttaa liikuntaseuraa sen omassa tapahtumaprosessissa

### 1.1 Toimialan ja toimeksiantajan esittely

Toimeksiantajana opinnäytetyössä on Espoon liikunta- ja nuorisopalvelut. Liikunta- ja nuorisopalvelut toimivat liikunta- ja nuorisolautakunnan alaisuudessa. ”Espoon kaupungin hallinnollinen organisaatio muodostuu konsernihallinnosta ja kolmesta toimialasta: sosiaali- ja terveystoimesta, sivistystoimesta ja teknisestä ja ympäristötoimesta. Liikunta- ja nuorisopalvelut kuuluvat sivistystoimen toimialaan, johon kuuluu myös varhaiskasvatus, opetus ja kulttuuri.” (Grönmark 2020b.)

Ylin päätösvalta Espoossa on 75-jäsenisellä valtuustolla. Se vastaa kaupungin toiminnasta ja taloudesta. Kaupunginhallitus toimii valtuuston alapuolella organisaatiossa ja johtaa hallintoa ja valmistelee lautakuntien esityksen valtuustolle esiteltäväksi. Samalla se myös valvoo päätöksien toteuttamista, katsoo kaupungin edun toteutuvan ja edustaa kaupunkia. Lautakunnat järjestävät ja toteuttavat palveluita kuntalaisten hyvinvointia ajatellen. Lautakuntia on Espoossa yhteensä 11 kappaletta. (Espoo 2020a.)

Liikuntapalveluiden tehtävä on luoda kuntalaisille liikuntaedellytyksiä ottaen huomioon kaikki kansanryhmät, tukea kansalaistoimintaa, ylläpitää liikuntapaikkoja ja ottaa huomioon kilpa- ja huippu-urheilu. He ovat mukana myös liikuntatilojen ja -alueiden suunnittelussa sekä hoitaa satamaviranomaisten ja leiriviranomaisten tehtäviä. (Espoo 2020b.)

### 1.2 Liikunta- ja urheilutapahtumat

”Liikunnalla tarkoitetaan sellaista tavoitteellista fyysistä aktiivisuutta, jota harrastetaan tiettyjen haluttujen vaikutusten vuoksi tai muista, esimerkiksi sosiaalisista syistä” (THL 2020). Liikunnan harrastaminen edesauttaa kokonaisvaltaista hyvinvointia, ihmisen terveys kohenee sekä elintapasairauksien mahdollisuus pienenee. Säännöllinen liikunta auttaa nukkumaan paremmin, kokemaan elämänlaadun parempana, hillitsemään stressiä ja parantaa muistia sekä ongelmanratkaisukykyä. Liikunnan harrastaminen auttaa painonhallinnassa, ehkäisee monia sairauksia ja syöpiä, muun muassa sydän- ja verisuonisairauksia ja vatsa- keuhko ja paksusuolensyöpää ja tekee hyvää verenpaineelle. Näiden ja monien muiden terveyshyötyjen saavuttamiseksi aikuisten liikuntasuosituksukset ovat viikossa kohtuukuormitteista kestävyysliikuntaa vähintään 2 h 30 min tai vaihtoehtoisesti raskasta kestävyysliikuntaa vähintään 1 h 15 min sekä lihaskuntoa ja liikehallintaa ylläpitävää liikuntaa vähintään 2 kertaa viikossa. (THL 2020.) Näiden lisäksi UKK-instituutti (2020) korostaa kevyen liikuskelun ja palauttavan unen merkitystä. Kevyellä liikuskelulla tarkoitetaan arkisia askareita, kuten kotityöt, kauppamatkat liikuen ja portaiden valitseminen hissin sijaan. Myös tauot paikallaoloon on mainittu

suosituksessa. Jokainen liike on tärkeä. Unen merkitys on nostettu liikunnan rinnalle hyvinvoinnin kokonaiskuvassa. Palauttavaa unta on tärkeää saada riittävästi. (UKK-instituutti 2020.)

Urheilun ja liikunnan merkitys ihmisten vapaa-ajanvietossa on kasvanut viime vuosikymmeninä. Urheilutapahtumiin on usein avoin pääsy, osa tapahtumista on toki maksullisia. Kilpailijoille, joko yksilö- tai joukkueetasolla, ne ovat kauden kohokohta, päätavoite, jota varten on harjoiteltu tai valmistava kilpailu myöhempää tapahtumaa varten. Tapahtumat antavat paljon katsojille ja osallistujille. Onnistuminen kilpailussa tuo iloa molemmille ryhmille. Urheilutapahtumia järjestetään ympäri maailmaa ja ne voidaan lajitella kolmeen eri luokkaan. Koko maailman laajuiset tapahtumat ovat suurimpia, kuten jalkapallon maailmanmestaruuskilpailut ja olympialaiset. Muiden lajien maailmanmestaruuskilpailut ovat seuraavassa luokassa ja pienin luokka on paikalliset urheilutapahtumat. (Masterman 2005, 16-17.)

Erilaiset kilpailut ja turnaukset järjestetään kyseisen lajin kauden ympärille. Monilla seuroilla on vuosittain lähes samaan aikaan järjestettävät turnaukset ja seurat keskustelevat myös toistensa kanssa, jotta päällekkäisiä samantyyliisiä turnauksia ei järjestetä samaan aikaan. Isot ja kansainväliset urheilutapahtumat ovat myös samaan aikaan vuodesta toiseen.

Urheilun ja liikunnan eron määrittely ei ole aivan yksinkertaista. Yleisin määrittely on, että melkein kaikki urheilu on liikuntaa, mutta kaikki liikunta ei ole urheilua. Suurin erottava tekijä on kilpailussa, joka koskee kaikkea urheilua, mutta ei kaikkea liikuntaa. Tämäkään luokittelu ei ole täysin kattava. (Tiihonen 2015, 5.)

### 1.3 Espoo liikunta- ja urheilutapahtumapaikkana

Espoo on Suomen toiseksi suurin kaupunki väkiluvultaan mitattuna (Maanmittauslaitos 2020). Espoon luontomaisema on monipuolinen: metsää, saaristoa, merenrantaa ja luonnonsuojelualueita. (Espoo 2020c.) Espoosta löytyy kuusi urheilupuistoa, Leppävaarasta, Tapiolasta, Matinkylästä, Espoonlahdesta, Laaksonlahdesta ja Keski-Espoosta. Suunnitteilla on myös urheilupuisto Latokaskenniittyyn (Espoo liikkuu 2030 2019.) Urheilupuistojen lisäksi liikunta- ja urheilutapahtumia järjestetään jää- ja liikuntahalleissa ja liikuntakentillä, kouluissa, puistoissa ja toreilla. Tapiolan urheilupuisto toimii hyvin esimerkkinä monipuolisesta urheilupuistosta. Siellä on monien eri lajien käytössä olevia liikuntahalleja, useita ulkokenttiä jalkapalloa varten, suorituspaikkoja yleisurheilulle, ulkokuntosali sekä jäähalli. Alueen toinen jäähalli on Espoo Metro Arena, jossa on järjestetty erilaisia jääurheilukilpailuja ja liikuntatapahtumia ja se toimii myös Suomen miesten koripallomaajoukkueen, Susijengin, kotiareenana (Metro Arena 2020.) Tapiolan urheilupuistossa sijaitsee myös Esport Arena, monitoimihalli, jossa on järjestetty koripallo-, salibandy- ja jalkapalloturnauksia (Esport Arena 2020.)

Espoossa järjestetään vuosittain noin 5000 erilaista liikunta- ja urheilutapahtumaa, kuten kilpailuja, leirejä ja näytöksiä. Pääasiassa tapahtumia järjestää espoolaiset liikuntaseurat.



Espoon liikunta- ja nuorisopalvelut ovat mukana tukemassa noin paria kymmentä tapahtumaa vuosittain. Vuonna 2019 yhteistyötapahtumia oli 24 kappaletta. Espoon liikunta- ja nuorisopalvelut tukevat yhteistyötapahtumia tarjoamalla olosuhteet sekä mahdollisesti taloudellisesti ja auttamalla markkinoinnissa. Näiden lisäksi elinkeino- ja kaupunkikehitysyksikkö on mukana kansainvälisissä suur tapahtumissa tukemassa ja hyödyntämässä niiden näkyvyyttä. (Espoo liikkuu 2030 2019.)

Vuonna 2030 Espoon liikuntapalveluiden tavoite on olla rohkea ja luova liikunta- ja urheilutapahtumakaupunki. Tämä kaikki vaatii jatkuvaa ja moniarvoista vuoropuhelua kaupungin sisällä sekä erityisesti kumppanien ja verkostojen kanssa. (Espoo liikkuu 2030 2019.)

#### 1.4 Espoo Rantamaraton & Lasten Rantatonni ja FIMBA

Tässä luvussa esitellään kaksi Espoossa järjestettyä tapahtumaa. Molemmat tapahtumat ovat liikuntaseurojen järjestämiä, jonka takia ne on valittu esimerkeiksi Espoon liikunta- ja urheilutapahtumista. Tapahtumat eroavat keskenään toisistaan ja tällä tavalla kuvaavat hyvin tuettavien tapahtumien kirjoa. Espoo Rantamaraton & Lasten Rantatonni on vuosittain järjestettävä tapahtuma ja FIMBA-koripallon MM-kilpailut järjestetään joka toinen vuosi, mutta tapahtumamaa vaihtuu. Nämä molemmat ovat urheilutapahtumia, koska mukana on kilpailullinen asetelma.

Espoo Rantamaraton & Lasten Rantatonni on Esbo IF:in, Espoon Tapion ja Leppävaaran Sisun järjestämä juoksutapahtuma. Vuonna 2020 tapahtumassa matkoina on maraton, puolimaraton, 10 tai 5 kilometriä sekä Lasten Rantatonni, pituudeltaan joko 600 tai 1000 metriä. Kaikkien matkojen lähtöpaikka on Otarannassa, Laajalahden rannalla ja reitti kulkee mahdollisimman pitkään Espoon rantaraittia pitkin. (Espoon rantamaraton 2020.) Ensimmäisen kerran tapahtuma järjestettiin vuonna 2008 (Punkka-Hänninen 2008).

Joka toinen vuosi järjestetään senioreiden koripallon MM-kilpailut eli FIMBA-kilpailut. FIMBA perustettiin Buenos Airesissa, Argentiinassa, 1991. Nykyisin FIMBA järjestää koripallotapahtumia maailmanlaajuisesti. (FIMBA 2020.) Kilpailusarjat alkoivat 30+ ja jatkuivat 80+ sarjaan asti. Kisojen vanhin kilpailija oli 88-vuotias. Kisat järjestettiin viidettätoista kertaa. Tapahtuman järjestäjäseura oli Tapiolan Honka. Kisojen osallistujamäärä on kasvanut vuosi vuodelta ja Espoossa oli mukana noin 3500 pelaajaa ja 232 eri joukkuetta 40:sta maasta. Kisat pidettiin kesällä 2019 ja pelejä pelattiin ympäri Espoota urheilupuistoissa ja kouluissa, yhteensä 12:ssa eri paikassa. Kisat kestivät 11 päivää, joista kaksi ensimmäistä päivää oli varattuna harjoituksille ja joukkueiden ilmoittautumiselle ja pelejä oli yhdeksänä päivänä. Keskimäärin yhtenä päivänä pelattiin 56 peliä, useimmiten 80-90 peliä, koska viimeiset päivät olivat pyhitetty finaaleille. Peleihin oli vapaa pääsy ja ne keräsivätkin katsojia. Turnaukseen kuului myös avajais tapahtuma Metro Areenalla ja osallistujien iltajuhla.

Toimeksiantajan ja Espoon kaupungin muiden palvelujen tuki FIMBAn onnistumisen kannalta oli merkittävä. Seuran edustajat kokivat tilojen vuokraamisen ja taloudellisen tuen vuokrien maksuun isona tukena Espoolta (Eklund 2020; Numminen 2020). FIMBA oli kansainvälisyytensä ja kokonsa vuoksi erityinen tapahtuma Espoossa, joten taloudellinen tuki oli suurempi kuin pienemmissä tapahtumissa. Lisäksi mainittiin järjestelyissä auttaminen, esimerkiksi eri maiden lippujen vuokraamisessa ja erilaisten kalusteiden lainaamisessa toimeksiantaja auttoi paljon. Muiden Espoon kaupungin palveluiden tuesta mainittiin Visit Espoon mukanaolo sekä nuorten kesäsetelit. (Numminen 2020.) Visit Espoo oli tapahtumapaikalla auttamassa osallistujia tutustumaan Espooseen sekä liikkumaan siellä sujuvasti. Osallistujilla oli käytössä HSL:n kolmen vyöhykkeen matkakortit, jotka jaettiin suurimmalle osalle heti lentokentällä. Nuorten kesäseteleillä työllistettiin suuri joukko erilaisiin tehtäviin tapahtumassa. Kesäsetelistä hyötyi jokainen osapuoli, nuori sai arvokasta työkokemusta, seura saa tukea nuoren palkkakuluissa sekä kaupunki tukee espoolaista nuorta ja seuraa ja tällä tavoin antaa positiivisen kuvan omasta toiminnastaan.

## 2 Tapahtuman järjestäminen

Tapahtumajärjestämisen määrittelyyn voidaan käyttää Vallon ja Häyrisen (2016, 121) kirjassa käsitellyjä strategisia kysymyksiä. Miksi tapahtuma järjestetään, kenelle se on suunnattu, milloin, missä ja mitä järjestetään. Nämä löytyvät myös esimerkiksi Prestonin (2012) kirjasta, viisi kysymystä, (”five Ws, why, who, when, where and what”). Tämä tapa lähestyä tapahtumia on tunnetuin ja käytössä monissa organisaatioissa, joten se on esitelty monessakin eri lähteessä.

Ensimmäinen kysymys, miksi, vastaa kysymyksiin, miksi tapahtuma on tärkeä, minkä vuoksi tapahtuma järjestetään ja mikä on sen tarkoitus. Toinen kysymys, kuka, pohtii ketkä ovat tapahtuman sisäisiä ja ulkoisia yhteistyökumppaneita, millainen heidän roolinsa on tapahtumassa. Tässä kohdassa määritellään yleisöä, yhteistyökumppaneita ja muita sidosryhmiä. Kolmannessa kysymyksessä, milloin, mietitään tapahtuman ajankohdan merkitystä, onko se sopeva kohderyhmän tarpeisiin. Neljäs kysymys, missä, koskee tapahtumapaikkaa, jonka pitää vastata organisaation ja sidosryhmien tarpeita sekä ottaa huomioon saatavuus ja mukavuus osallistujien kannalta. On tärkeää ottaa huomioon myös, että tapahtumapaikka soveltuu tapahtumalle, niin että tapahtuman sisältö on mahdollista toteuttaa ja tekniset edellytykset täyttyvät. Viimeisessä kysymyksessä, mitä, on kyse, tapahtuman sisällöstä. Sen on vastattava osallistujien odotuksiin ja tarpeisiin. (Preston 2012, 154-161; Bowdin ym. 2011, 248.)

Liikuntaseuran tapahtumassa toimeksiantajan tehtävä on herättää järjestäjää pohtimaan näitä kysymyksiä. Toimeksiantaja ei tarjoa valmiita vastauksia vaan varmistaa, että nämä asiat ovat selviä tapahtumanjärjestäjälle.

## 2.1 Tapahtuman luonne

Tapahtumilla on aina ollut erityinen yhteisöllinen ja kulttuurillinen rooli jo aikaisista ajoista lähtien. Sadonkorjuun ja urheilun ympärillä on pitkät perinteet tapahtumakulttuurissa. (Mackellar 2014, II.) Tapahtuma-sana on peräisin latinankielisestä sanasata ”eventus”, joka tarkoittaa tulosta ja menestystä. Tapahtuma on sattuma, jotakin, joka tapahtuu. (Damm 2012, 6-7.) Tapahtumien yhteinen erikoispiirre on, että ne voivat tapahtua vain kerran. Niillä jokaisella on alku ja loppu, ne eivät ole jatkuvia ja jokainen tapahtuma on erilainen. (Damm 2012, 1.) Tapahtuman ytimessä on suunniteltu kokemus. Tapahtumien erilaisuus keskenään vaikuttaa tähän kokemukseen, mutta joka tapauksessa on tarkoitus luoda tai vähintään muokata osallistujien yksilöllistä tai yhteistä kokemusta tapahtumasta. On ymmärrettävää, että asiakkaan tai järjestäjän kokemus tapahtumasta voi olla täysin erilainen. (Getz 2012, 12.)

Tapahtumia on mahdollista luokitella ja lajitella eri tavoin. Vallo & Häyrinen (2016, 75-76) luokittelevat tapahtumat asiatapahtumiin, viihdetapahtumiin ja niiden yhdistelmiin. Heistä tärkeää on pohtia, millainen tapahtuma on kyseessä. Onko ideana tarjota asiapitoista tietoa vai viihdyttää? On hyvä muistaa, että asiatapahtumakin voi olla myös osallistujille elämys eikä vain tylsä kokous virikkeettömässä salissa. (Vallo & Häyrinen 2016, 75-76.)

Tapahtumassa on hyvin samanlaisia piirteitä palvelun kanssa. Yksinkertaistettuna palvelussa tarjotaan ratkaisu asiakkaan ongelmaan. Palvelua voi ostaa ja myydä, mutta ei kokea konkreettisesti. (Grönroos 2009, 77.) Tämä sopii myös tapahtumiin. Tapahtumaa ei voida myöskään myydä eteenpäin, eikä sitä voi varastoida tai havainnollistaa asiakkaalle etukäteen (Iiskola-Kesonen 2004, 16.)

”Palveluilla on yleisesti ottaen kolme jokseenkin yleisluontoista peruspiirrettä: Palvelut ovat prosesseja, jotka koostuvat toiminnoista tai joukosta toimintoja. Palvelut tuotetaan ja kulutetaan ainakin jossain määrin samanaikaisesti. Asiakas osallistuu ainakin jossain määrin palvelun tuotantoprosessiin kanssatuottajana.” (Grönroos 2009, 79.) Nämä peruspiirteet istuvat myös tapahtumiin mainiosti. Tapahtumaa voikin ajatella jossain tapauksissa palveluna tai palvelupakettina.

## 2.2 Tapahtumaprosessi ja sen vaiheet

Tapahtumia ja niiden suunnittelua voi ajatella projektina, joka etenee vaiheittain. Vaiheet ovat idea, tavoitteiden määrittely, suunnittelu, toteutus ja päättäminen. Kaikki alkaa ideasta. Tämän jälkeen määritellään tavoitteita, minkä takia tapahtuma tehdään, kenelle se tehdään, miten vastuut, velvollisuudet ja oikeudet jakautuvat. Tavoitteiden määrittelemiseen kuuluu myös se, haetaanko taloudellista voittoa, mihin se johdetaan, entä taloudellinen tappio, onko tapahtumasta tarkoitus tehdä jatkuva. Ainakin näiden kaikkien kysymysten

pohtiminen on tärkeää, koska tarkasti määritellyt tavoitteet auttavat tapahtumaa onnistumaan. (Iiskola-Kesonen 2004, 8-9.)

Tavoitteiden määrittelyn jälkeen alkaa tapahtuman suunnittelu. Suunnittelu kannattaa tehdä huolella, koska se auttaa arvioimaan ovatko tavoitteet realistisia ja selkeästi määriteltyjä. Tavoitteet kannattaa ilmaista mahdollisimman yksinkertaisesti, että ne ovat kaikkien tapahtumaorganisaatioon kuuluvien ymmärrettävissä. Taitava suunnittelu auttaa myös parantamaan tapahtuman tehokkuutta. Erilaisia keinoja tapahtuman suunnitteluun on mm. SWOT-analyysi ja riskikartoitus. (Iiskola-Kesonen 2004, 8-9.)

Suunnittelu vie eniten aikaa kaikista tapahtumaan liittyvistä vaiheista. Tapahtuman laajuus pidentää myös suunnitteluun käytettävää aikaa. Suunnitteluun kannattaa ottaa mukaan kaikki, joiden panosta tarvitaan tapahtumassa. Tämä lisää erilaisia näkökulmia ja ideoita sekä lisää motivaatiota tapahtumaa kohtaan. (Vallo & Häyrinen 2016, 191.)

Tapahtumatuotanto on yleisesti jaettu kolmeen osa-alueeseen: tapahtuman sisällön tuottamiseen, tekniseen tuotantoon ja kaupalliseen tuotantoon. Näihin kaikkiin kuuluu omat suunniteltavat asiat. Sisällön tuotantoon kuuluvat, tavoitteiden ja strategian suunnittelu, tapahtuman idea, konsepti, teema, tarina, palvelut ja tuotteet, visuaalinen ilme ja elementit. Työkaluja tähän ovat palvelupolku ja käsikirja. Tapahtuman teknisessä tuotannossa taas etsitään tapahtumapaikka, rakenteet, ympäristösuunnittelu, tekniikka, luvat, rakennus ja purkaminen ja aikatauluttaminen. Tässä vaiheessa tehdään pelastus- ja turvallisuussuunnitelma sekä mahdollisesti ajolista. Kaupallinen tuotanto vastaa budjetoinnista, tunnusluvuista, tavoitteiden mittareista ja mittaamisesta, kohderyhmästä ja segmentoinnista, kutsusta ja kutsuprosessista, verkkosivuista, sosiaalisesta mediasta ja yhteistyökumppaneista sekä sponsoreista. Tapahtuman kaupallisen tuotannon vastuulla on markkinointisuunnitelma ja sisäisen viestinnän suunnitelma. (Vallo & Häyrinen 2016, 192-193.)

Tapahtuman toteutusvaiheessa suunnitelmista tulee totta. Tässä toteutusvaiheessa on yhden käsityksen mukaan kolme vaihetta, rakennusvaihe, itse tapahtuma ja purkuvaihe. Rakennusvaihe edellyttää usein hyvin intensiivistä työskentelyä ja se vie paljon aikaa. On tärkeää suunnitella tämäkin vaihe mahdollisimman tarkasti, missä järjestyksessä eri rakennelmat tehdään, milloin tuodaan eri alihankkijoiden tarvikkeet. Yleisesti ensin tuodaan ja rakennetaan tekniikka ja sen jälkeen kalusteet. Viimeisenä tulee tarjoilutarvikkeet ja itse tarjottavat, jos niitä on tapahtumassa. (Vallo & Häyrinen 2016, 198-199.)

Tapahtuman luonne määrittelee, millaista ohjelmaa on hyvä olla mukana. Ohjelma voi olla musiikkia, esityksiä ja puheita. Jos tapahtumassa on mukana paljon ohjelmaa tai jos kyseessä on suurempi tapahtuma, on hyvä idea järjestää kenraaliharjoitukset koko tapahtuman läpimenoon. Näin tarkistetaan, että kaikki tekniikka toimii kuten pitää sekä jokainen tietää oman roolinsa tapahtuman aikana. Kenraaliharjoituksissa on tärkeää olla paikalla kaikki, jotka ovat

mukana itse tapahtumassa, esiintyjät, juontaja, johdattelijat. Kenraaliharjoitus kannattaa pitää mahdollisimman lähellä itse tapahtumaa, vaikkapa joitakin tunteja ennen tapahtumaa. Näin tapahtumapaikka on valmis tai ainakin lähes valmis. Kenraaliharjoituksen jälkeen voidaan vielä hiota esiintymisjärjestystä tai muita pieniä epäkohtia. (Vallo & Häyrinen 2016, 200-201.)

Vahva aloitus ja selkeä lopetus rytmittävät tapahtumaa. Kaikki siinä välissä tapahtuva on tarkasti kelloitettu ja tapahtuu käsikirjoituksen tai ajolistan mukaan. Tapahtumat vaativat saumatonta yhteistyötä. Kaikki alkaa huolellisesta suunnittelusta ja huipentuu tinkimättömään toteutukseen. Tapahtuman onnistumiseen vaikuttaa moni asia, ohjelma, tila, teema, esiintyjät, mutta myös tapahtuman rytmitys ja jaksottaminen ovat tärkeitä. (Vallo & Häyrinen 2016, 203.)

Viimeinen vaihe on tapahtuman päättäminen. Tähän kuuluu purkaminen, siivoaminen ja lopputyö. Tapahtumassa mukana olleilta asiakkailta on hyvä kerätä palautetta. Kerätystä palautteesta järjestäjä kokoaa yhteenvedon, analysoi sen ja oppii uutta. Palautetta on hyvä kerätä eri tavoilla. Tyypillinen keino nykyaikana on pyytää palautetta sähköisesti mobiililaitteilla tai sähköpostiin lähetettävän linkin kautta. Kysymykset on hyvä laatia tarkoin, että vastauksista saadaan mahdollisimman kattava kuva tapahtuman onnistumisesta. Tapahtuman aikana voi myös kerätä palautetta suullisesti ja järjestäjien on hyvä kirjata nämä palautteet myös. Tapahtumaprosessi on jatkuva oppimisprosessi järjestäjille. (Vallo & Häyrinen 2016, 220-221, 224-227; Iiskola-Kesonen 2004, 12.)

Asiakaspalautteen lisäksi on tärkeää kerätä palautetta myös organisaation sisältä. Tärkeää osa tapahtuman päättämistä on kiittää tapahtumassa mukana olleita henkilöitä, esiintyjä, puhujia, henkilökuntaa, yhteistyökumppaneita ja alihankkijoita. Yhteenveto palautteista käydään läpi palautepalaverissa. Arvioidaan, miten tapahtuman tavoite onnistui ja millaisia jatkosuunnitelmia on. Palaveri kannattaa pitää pian tapahtuman jälkeen, jotta kaikki asiat ovat vielä hyvässä muistissa. Yhteenveto on hyvä tehdä myös kirjallisesti, että siitä jää jonkinlainen dokumentti auttamaan mahdollisia seuraavia tapahtumia. (Vallo & Häyrinen 2016, 221, 228.)

### 3 Tapahtuman palvelutarjonta

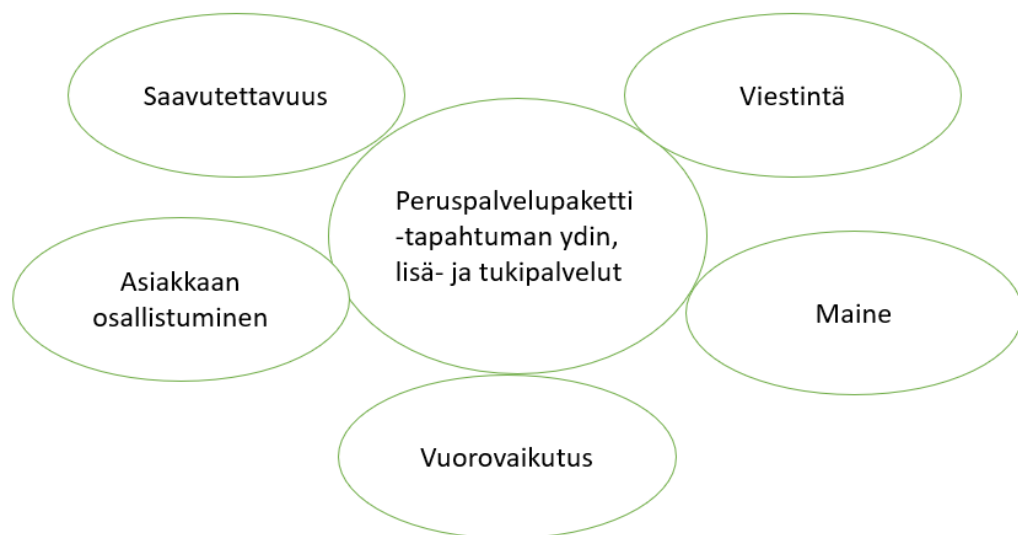
Kuten edellä on mainittu, tapahtumia voi ajatella yhdenlaisena palveluna. Tapahtuman peruspalvelupakettiin kuuluu ydinpalvelu, jonka ympärillä on lisäpalvelut ja tukipalvelut. Urheilutapahtumissa ydinpalvelu on kyseinen urheilulaji ja kilpailu ja liikuntatapahtumissa ytimessä on liikunta ja kuntoilu ja sen ympärillä tapahtuvat kohtaamiset. (Iiskola-Kesonen 2004, 17.)

Onnistuneen tapahtuman tunnistaa selvän ydinpalvelun lisäksi hyvin suunnitelluista muista toiminnoista ja palveluista. Ilman näitä tapahtuma ei voi onnistua. Tukipalveluja liikunta- ja

urheilutapahtumissa voivat olla esimerkiksi urheilijoiden tai osallistujien ilmoittautuminen, mahdollinen lipunmyynti, järjestyksenvalvonta ja pelastuspalvelut. Lisäpalvelut tuovat taas tapahtumalle jonkinlaista lisäarvoa, esimerkkeinä vaikkapa ravintolapalvelut, ottelun selostus ja väliaikaohjelma. (Iiskola-Kesonen 2004, 17.)

Tapahtuman palveluajatus vastaa kysymyksiin, miksi tapahtuma järjestetään, mitä siellä on asiakkaille, kenelle tapahtuma tarjotaan ja kuinka se toteutetaan. Palveluajatus on hyvä luoda kirjallisesti, koska näin sitä on helppo käyttää sisäisessä markkinoinnissa ja henkilökunnan perehdyttämisessä. Palveluajatus voidaan ajatella tiivistelmänä projektisuunnitelmasta, se on toiminnan punainen lanka, joka ohjaa järjestäjiä. (Iiskola-Kesonen 2004, 18-19.)

Seuraavassa kuviossa (Kuvio 1) on esitelty tapahtuman laajennettu palvelutarjonta. Mallina toimii Christian Grönroosin laajennettu palvelutarjonta.



Kuvio 1: Tapahtuman laajennettu palvelutarjonta (mukaillen Iiskola-Kesonen 2004, 19.)

Peruspalvelupaketti on kaiken ydin, joka sisältää ydin- tuki ja lisäpalvelut. Nämä pelkästään eivät luo tyytyväistä tapahtuma-asiakasta. Lisäksi on otettava huomioon viestintä, maine, vuorovaikutus, asiakkaan osallistuminen sekä saavutettavuus. (Kuvio 1.) Seuraavissa alaluissa esitellään nämä viisi osa-aluetta tarkemmin.

### 3.1 Tapahtuman viestintä ja markkinointi

Viestintä tapahtumassa noudattaa samoja periaatteita kuin viestintä yleisesti. Ennen viestintää on oltava selvää, että kuka viestii, kenelle viestitään, mitä viestitään ja mitä kanavaa käytetään. Viestin on oltava selkeä ja sisältää vain oleelliset asiat, eikä mukana tule olla liikaa yksityiskohtia. Sisältö on tärkeää miettiä tarkasti. Viestintäkanava kannattaa valita aina

jokaisen viestin kanssa erikseen, koska valittu kanava vaikuttaa viestin muotoon. Nettisivuilla viestin on oltava lyhyt ja ytimekäs, monistettu tiedote voi taas olla monipuolisempi. (Iiskola-Kesonen 2004, 64.)

Viestinnän voi jakaa sisäiseen ja ulkoiseen viestintään. Sisäinen viestintä kertoo asioista tapahtuman ydinhenkilöille ja kohderyhmille. Urheilutapahtumissa ne ovat mahdollisesti järjestelyorganisaatio, talkoolaiset ja vapaaehtoiset, kaupungin edustajat, liikuntaseurat, lajiliitot ja isoimmat ja tärkeimmät yhteistyökumppanit. Tavoitteena on pitää henkilöt ajan tasalla ja sitouttaa heidät tapahtumaan. Sisäisen viestinnän on oltava nopeaa, koska tapahtuman organisaatioon kuuluva henkilö, joka tietää tapahtumasta tarpeeksi ja on tyytyväinen, on paras markkinoija. Nopealla ja hyvällä sisäisellä viestinnällä ehkäistään myös ns. puskaradion levittämä väärä tieto. (Iiskola-Kesonen 2004, 63.)

Ulkoinen viestintä taas tiedottaa asioista ulkoisille kohderyhmille. Urheilutapahtumissa ne ovat yleisö, kilpailijat, osallistujat, tiedotusvälineiden edustajat ja yhteistyökumppanit. Joskus henkilö voi kuulua sekä sisäisen että ulkoisen tiedottamisen piiriin. (Iiskola-Kesonen 2004, 63.)

Palvelujen ja sen kautta tapahtumien markkinoinnissa viestinnällä on tärkeä rooli. Markkinoinnin määrittelyyn voidaan käyttää eri näkökulmia, mutta keskeistä on asiakkaan tarpeet. Markkinoinnilla on tärkeää tavoittaa potentiaaliset ja nykyiset asiakkaat. (Isohookana 2007, 35-36.) Opinnäytetyöntekijä huomasi liikuntaseuran joukkueenjohtajan roolissa, että liikunta- ja urheilutapahtumien kohdalla on tärkeää kiinnittää huomiota eri markkinointiviestintäkanaaviin. Ensiksi on hyvä tunnistaa kohderyhmä ja sen perusteella pohtia, millä kanavalla heille kannattaa viestiä. Seurojen sisällä tapahtumien markkinointiin on hyvä käyttää jäsenkirjeitä, seuran sivuja sekä suoria sähköpostiviestejä joukkueenjohtajille tai muille avainhenkilöille. Ulkoisille kohderyhmille mainontakanavaksi kannattaa valita seuran sivut, liiton sivut, erilaiset kohderyhmien käyttämät alustat sekä muut tapahtumat.

### 3.2 Tapahtuman vuorovaikutus ja asiakkaan osallistuminen tapahtumaan

Vuorovaikutusta tapahtuu asiakkaan ja henkilökunnan, järjestelmien ja muiden asiakkaiden välillä. Urheilutapahtumissa vuorovaikutustilanteita ovat ilmoittautuminen, lipunmyynti ja lisäpalveluiden myyntitilanne. Asiakkaan kokemus näistä tilanteista vaikuttaa paljonkin, miten onnistuneeksi tapahtuma koetaan. (Iiskola-Kesonen 2004, 20.) Vuorovaikutustilanteissa tapahtuman järjestäjien, esiintyjien ja vapaaehtoisten asiantuntemus, käyttäytyminen ja asennoituminen vaikuttavat tapahtuman kokonaislaatuun (Isohookana 2007,69). Vuorovaikutuksellisia järjestelmiä ovat esimerkiksi odotus-, toimitus- ja ilmoittautumisjärjestelmät. Kaikki vuorovaikutustilanteet ovat isossa roolissa palvelukokemuksen onnistumiseen. Jos järjestelmien käyttö on hankalaa tai asiointi henkilökunnan ja muiden tapahtumaan osallistuvien kanssa on

ikävää, hyvänkin peruspalvelupaketin koettu laatu saattaa jäädä heikoksi (Grönroos 2009, 228-229).

Tapahtuma on aina jonkinlainen palvelu ja palvelussa asiakas osallistuu saamaansa palveluun. Osallistumisella tarkoitetaan asiakkaan omaa osallistumista palveluun eli tässä tapauksessa tapahtumaan. Asiakas ei ole passiivinen eikä vain vastaanota palvelua, vaan on aktiivinen palvelun tuottaja samalla. Asiakkaan oma toiminta tai asenne voi parantaa tai huonontaa palvelukokemusta. Tapahtumissa asiakkaan osallistumista edellytetään muun muassa erilaisten asiakirjojen täytössä, tietojen antamisessa ja teknisten laitteiden käytössä. Esimerkiksi urheilutapahtumissa asiakkaan oletetaan tuntevan jo säännöt. Tällä tavalla asiakkaan rooli laajenee ja asiakkaasta tulee osa niin sanottuja palvelun tuottajia, ja hän osallistuu myös itse saamansa arvon tuottamiseen (Grönroos 2009, 229-230.) On tärkeää huomioida ja palvella myös kokemattomampia osallistujia. Heidän palvelemisensa hyvin voi tuoda tapahtumalle uusia vakiokasvoja. (Iiskola-Kesonen 2004, 20.)

### 3.3 Tapahtuman maine

”Maine on organisaation sidosryhmien arvio organisaatiosta” (Vallo & Häyrinen 2016, 39). Maine syntyy kokemuksista ja mielikuvista. Henkilökohtaiset kohtaamiset organisaation ja sidosryhmien välillä ovat avainasemassa maineen luomisessa, mutta myös kuulopuheet, lehtijutut ja muut viestit välittävät mainetta. Sidosryhmät tekevät kohtaamisissa tulkintoja toiminnasta, joista tulee mielikuvia, jotka muodostavat maineen. Positiivinen tai negatiivinen kokemus luo mainetta, mutta neutraali tai kokonaan tuntematon ei. (Iiskola-Kesonen 2004, 20-21.)

Osallistujilla tai asiakkailla on odotuksia tapahtumasta, jotka vaikuttavat maineeseen. Tapahtuman hyvä maine edellyttää, että siihen vastataan hyvällä palvelulla. Myös hyvän maineen tapahtuman viestintä tavoittaa paremmin uudet osallistujat, kun taas huono maine voi vaikeuttaa viestintää eikä tavoita mahdollisia asiakkaita. Hyvä maine antaa tapahtumalle anteeksi pienet epäonnistumiset. Loputtomiin se ei suojaa tapahtumaa, vaan jatkuvat tai suuret virheet voivat muuttaa tapahtuman mainetta huonommaksi. (Iiskola-Kesonen 2004, 21.)

Urheilutapahtumissa maineeseen vaikuttaa paljon organisaation työskentely. Osallistujat vaativat, että tapahtuma on sujuva ja ilmoittautumiset ja muut oheispalvelut sujuvat hyvin eivätkä vie huomiota tapahtuman peruspalvelulta. Seuran vuosittain järjestettävissä tapahtumissa maine on usein lähes koko seuran tiedossa. Maine välittyy ihmisten puheissa ja näin vaikuttaa siihen, miten vapaaehtoisia saadaan töihin tapahtumaan. Jos tapahtumalla on hyvä maine, vapaaehtoisten rekrytointi on helppoa ja samat ihmiset tulevat uudestaankin työskentelemään tapahtumassa. Huonon maineen tapahtumissa tämä taas on hankalampaa. Tämä korostuu juuri seurojen ja muiden järjestäjien tapahtumissa, joissa vapaaehtoisten osuus on suuri ja tärkeä. Tiivistettynä tapahtuman maine kertoo odotuksista, toimii suodattimena, riippuu odotuksista ja kokemuksista ja vaikuttaa henkilökuntaan. (Iiskola-Kesonen 2004, 21.)



### 3.4 Tapahtuman saavutettavuus

Tapahtuman saavutettavuuteen luetaan mukaan tapahtumapaikka, olosuhteet, ajankohta ja kellonaika. Näillä kaikilla on suuri vaikutus, miten helppoa ja sujuvaa tapahtumapaikalle on saapua ja kuinka paljon lopulta asiakkaita tapahtumassa vierailee. (Iiskola-Kesonen 2004, 20.) Tapahtumapaikkana voi toimia lähtökohtaisesti mikä tila vain, joka katsotaan sopivan tapahtuman luonteelle ja imagolle. Tavallisia paikkoja urheilutapahtumille ovat urheilupuistot, liikuntahallit, jäähallit tai muut lajikohtaiset tilat. Joskus mielenkiintoinen paikka voi lisätä tapahtuman kiinnostavuutta, tosin urheilutapahtumissa tilalta vaaditaan tiettyjä asioita. Urheilutapahtuman paikkaa miettiessä on tärkeää kiinnittää huomioita ainakin pukuhuoneisiin, wc-tilojen riittävyys, naulakoiden määrään, katsomorakenteisiin, esteettömyyteen, äänen- toistoon ja tekniikkaan. (Vallo & Häyrinen 2016, 167, 170.)

Tapahtuman saavutettavuutta tulee pohtia myös tapahtuman aikana. On syytä kiinnittää huomiota istumapaikkojen riittävyys, opasteiden selkeyteen, ohjelman aikatauluun sekä äänentoiston toimivuuteen. Myös olosuhteet, kuten liikenneyhteydet ja parkkipaikat, vaikuttavat tapahtuman onnistumiseen saavutettavuuden saralla. (Iiskola-Kesonen 2004, 20.)

Paikan ja olosuhteiden lisäksi tapahtuman ajankohdalla on väliä, se määrittelee, kuinka paljon asiakkaita voi tai haluaa osallistua tapahtumaan. Ajallisesti aikaiset aamut ja myöhäiset illat sopivat tapahtumille, jottei varsinainen työpäivä katkea kesken. Suomessa vuodenaajat aiheuttavat rajoituksia tapahtumille. Kesäkeleillä ihmiset ovat halukkaampia liikkumaan pitkiäkin matkoja tapahtuman vuoksi. Vuodenaajoista taas tammi-helmikuu on hiljaisempaa, kun taas keväällä ihmiset helposti pitävät rästilomia ja kesällä on taas helposti kaikkea muuta ohjelmaa jo valmiiksi. (Vallo & Häyrinen 2016, 174)

Tapahtuman kesto on hyvä suunnitella tarpeen mukaan. Aikataulu ei saa olla liian tiukka osallistujille, koska liian kiireellä viety tapahtuma ei jätä hyvää kuvaa asiakkaille. Tapahtuman sisältö, kustannukset ja osallistujien aikataulu vaikuttavat tapahtuman keston. Organisaation tai vaikkapa seuran henkilökunnan työaikataulut sanelevat myös jonkin verran tapahtuman ajankohtaa. (Vallo & Häyrinen 2016, 176.) Urheilutapahtumissa, missä on mukana kilpailijoita ja yleisöä, on pohdittava aikataulu todella tarkkaan, koska sen on palveltava molempia ryhmiä.

## 4 Näkökulmia kehittämistyöhön

Erilaisten menetelmien käyttö kehittämistyössä on tärkeää. Oleellista ei ole hallita täydellisesti yhtä tiettyä aineistohankinta- tai analyysimenetelmää, kuten haastattelututkimusta. Osaava menetelmien käyttö on paljon laajempaa ja vaatii taitoa ja tietoa. Jo heti alussa vaaditaan osaamista tunnistaa mielenkiintoinen kehittämiskohde. Tehtävän rajaamisen kannalta

on huolehdittava, että keskeiset käsitteet ovat tuttuja ja aiheeseen liittyvä tieto on hallussa. (Ojasalo ym. 2015, 11.)

Kehittämistyö on helppo mieltää prosessiksi. Yksinkertaistettuna muutostyön prosessiin kuuluu suunnittelu-, toteutus- ja arviointivaihe. Suunnitelmavaiheessa selvitetään kehittämissaasteet ja luodaan suunnitelma, miten tavoitteet täytetään. Toteutusvaiheessa nimensä mukaisesti suunnitelma toteutetaan ja viimeisessä vaiheessa arvioidaan lopputulokset. Usein arvioinnin jälkeen alkaa uuden kehittämistyön suunnittelu. Kehittämistyön prosessissa on vaiheita taas enemmän. Tutkimuksellinen kehittämishanke lähtee liikkeelle kohteen tunnistamisella ja ymmärtämällä se ja siihen liittyvät tekijät. Usein tarkoitus on kehittää liiketoimintaa tai työelämää ja tavoitteena on saada jonkinlainen muutos. Kehittämistyössä voidaan keskittyä ongelmaan ja sen ratkaisuun, jolloin kyseessä on ongelmanperustainen. Toinen vaihtoehto on uudistamisperusteinen kehittämistyö, jossa halutaan luoda esimerkiksi jonkinlainen uusi liiketoimintamalli tai uudistaa toimintaprosessia. Tämän jälkeen tutkitaan aiheeseen liittyvää tietoa. Tietoa on hyvä hakea teoriasta ja käytännöstä. Tietoa voi löytyä paljon ja ne voivat olla ristiriidassa keskenään, joten on tärkeää olla kriittinen ja luoda näkökulma. Tätä kutsutaan tietoperustaksi tai käsitejärjestelmäksi, jonka sisällä käsitteet ja niiden väliset suhteet ovat määritelty. Tietoperustan ja organisaatiosta kerätyn tiedon kautta rajataan kehittämiskohdetta ja määritellään kehittämistehtävää tarkemmin. (Ojasalo ym. 2015, 22-26)

Näiden jälkeen on vasta aika suunnitella kehittämismenetelmät ja lähestymistapa. Lähestymistapa kuvastaa tässä tapauksessa laajempaa näkökulmaa, jonka avulla lähestytään asiaa ja jonka sisällä voidaan käyttää konkreettisia menetelmällisiä ratkaisuja. Erilaiset kehittämistehtävät vaativat erilaisia lähestymistapoja. Konstruktiivinen tutkimus ja toimintatutkimus ovat työelämän kehittämishankkeissa tavallisia lähestymistapoja. Toimintatutkimus edellyttää aktiivista osallistumista ja yhteistyötä. Siinä ollaan kiinnostuneita asioiden muuttamisesta toimivampaan suuntaan. Konstruktiivinen tutkimuksen tavoitteena on konkreettinen tuotos tai suunnitelma. Se on lähellä innovaatio suunnittelua ja palvelumuotoilua. Tähän lähestymistapaan kuuluu suunnittelua, käsitteellistä mallintamista ja mallien toteuttamista ja testaamista. (Ojasalo ym. 2015, 25, 36, 65.)

Tavoitteena kehittämishankkeissa on saada muutosta työelämään. Tämän takia prosessin loppuvaiheeseen eli muutoksen toteuttamiseen on hyvä käyttää aikaa ja resursseja. Raportointi kuuluu myös vahvasti tutkimukselliseen kehittämistyöhön. Raportointi on hyvä keino viestiä osallisille prosessin etenemistä. Se ei pelkästään kerro kehittämistyöstä, vaan vie koko prosessia eteenpäin. Kirjallinen jäsentäminen auttaa ajatusten viemisessä eteenpäin ja antaa mahdollisuuden keskustelulle ja kehittämiselle. Kehittämistyön loppuvaiheessa tulokset jaetaan kirjallisesti ja ne voidaan myös mahdollisesti kaupallistaa. Viimeinen vaihe on arviointi. (Ojasalo ym. 2015, 24-25.)

#### 4.1 Kehittämistyössä käytetyt menetelmät

”Benchmarking eli esikuva-analyysi tai vertaiskehittäminen on arviointia, jossa organisaatiot (tai sen osat) vertaavat toimintaansa ja prosessejaan toisen organisaation kanssa” (Itä-Suomen yliopisto 2020). Sen idea on oppia parhailta. Esikuvat eli oppimisen kohteet voivat olla miltä tahansa toimialalta. Kaiken perusta on kiinnostus muiden toimiseen ja menestymiseen. (Itä-Suomen yliopisto 2020.) Usein siinä tutkitaan menestyvää organisaatiota, joko yhtä tai useita, etsitään syitä menestykseen ja mahdollisesti otetaan käyttöön toimivia tapoja. (Ojasalo ym. 2015, 43, 186.) Benchmarking ei ole suoraa kopiointia, vaan tiedon soveltamista. Prosessiin kuuluu myös oman toiminnan tunnistaminen ja sen vertaaminen esikuviin. (Niva & Tuominen, 2005, 28, 35.)

Sidosryhmiä ovat organisaatiolle oleellisia toimijoita, joiden kanssa ollaan vuorovaikutuksessa. Sidosryhmien toiminta vaikuttaa organisaatioon ja organisaation toiminta vaikuttaa sidosryhmiin. (Tieteen termipankki 2020.) Sidosryhmät ovat tekemisissä ja yhteistyössä organisaation kanssa, samoin kuin organisaatio on sidoksissa ryhmiin ja niiden välillä vallitsee riippuvuutta toisten toimista. Sidosryhmät voivat olla yksilöitä, ryhmiä tai muita yrityksiä. Sidosryhmiä ovat muun muassa omistajat, sijoittajat, asiakkaat, kumppanit, kilpailijat ja toimittajat. (Viitala & Jylhä 2013, 26-27.) Yhteistyö perustuu panos-tuotos-ajattelulle. Jokainen ryhmä osallistuu toimintaan omalla panoksella ja saa siitä vastineen. Tiedonkulku sujuvasti ja avoimesti sekä vuorovaikutus ryhmien välillä on tärkeää. (Isohookana 2007, 13.) Tapahtumatuotannossa voidaan nostaa esille muutamia sidosryhmiä: henkilökunta ja liikuntaseura antavat työpanoksensa ja saavat palkallisen korvauksen tai näkyvyyttä, vapaaehtoiset antavat työpanoksensa ja saavat merkityksen tunnetta tai nimellisen korvauksen, yhteistyökumppanit antavat esimerkiksi tuotteita ja saavat mainostusta ja mahdollisesti uusia asiakkaita, yleisö tai asiakkaat antavat tapahtumalle rahaa tai läsnäolonsa ja saavat vastineeksi palvelua ja kokemuksia.

Sidosryhmien lajittelussa voidaan käyttää monia eri tapoja. Tähän opinnäytetyöhön on valittu ryhmittely sisäiseen & ulkoiseen sekä ensisijaiseen & toissijaiseen. Sisäiseen sidosryhmään kuuluvat ryhmät, jotka ovat toteuttamassa tapahtumaa. Ja ulkoisessa ovat mukana ryhmät, joihin tapahtuman toiminta vaikuttaa. Ensisijaisen sidosryhmän jatkuva osallistuminen on tapahtumalle pakollista ja toissijaisten osallistuminen on tärkeää, mutta ei välttämätöntä. (Isohookana 2007, 14; Polonsky 2005, 11.) Esimerkkeinä sisäisestä ovat henkilökunta ja tapahtuman järjestäjä eli liikuntaseura. Ulkoisesta taas esimerkiksi asiakkaat. Ensisijaisiin taas kuuluvat muun muassa henkilökunta ja asiakkaat, kun taas toissijainen on media.

Benchmarking on toteutettu toimeksiantajan kannalta, kun taas sidosryhmäanalyysi on tehty tapahtumanjärjestäjän eli liikuntaseuran näkökulmasta. Sidosryhmäanalyysissä huomataan, että liikuntatapahtumalla on paljon erilaisia sidosryhmiä.

#### 4.2 Yhteistyö ja yhteistyön mallintaminen tapahtumien järjestämisessä

Yhteistyö ilmiönä ja käsitteenä on varsin haastava ja se voidaan ymmärtää monella eri tavalla. Yhteistyöllä on tarkoitettu muun muassa tiedon tai materiaalien jakamista, yhteisten tavoitteiden toteuttamista, yhdessä työskentelyä, konfliktin- tai ongelmanratkaisutapaa tai pitempään jatkuvaa vuorovaikutusta. Joissain tutkimuksissa yhteistyön käsitettä ei ole lainkaan määritelty, mikä osoittaa, että yhteistyön käsitettä on pidetty itsestäänselvyytenä. Yhteistyön edellytyksinä on pidetty sitä, etteivät osapuolet pystyisi suoriutumaan tehtävästä yksin ja että ne alkavat arvostaa toistensa näkemyksiä, kysymyksiä ja ideoita. Kuitenkin yhteistyön lähtökohtana voivat olla monenlaiset asiat, ja yhteistyötä saatetaan tehdä myös tilanteissa, joissa tavoitteeseen voitaisiin periaatteessa päästä yksinkin. (Aira 2012.)

Yhteistyörakenteet mahdollistavat yhteistyön, mutta eivät vielä takaa sen syntymistä. Tällaisia yhteistyön rakenteellisia edellytyksiä on valtava määrä, muun muassa tehtävän vaatimukset, tavoitteiden selkeys, käytössä olevat resurssit, yksilöiden taidot ja kompetenssit, ryhmän ominaisuudet, organisaatioiden ominaisuudet, roolien selkeys, valtaerot, odotusten täyttyminen, luottamus toimijoiden välillä, maantieteellinen läheisyys, osapuolten sitoutuminen, työnjako, konfliktien hallinta sekä johtamistekijät. (Aira 2012.)

Organisaatioiden toiminnan kuvaamisessa käytetään yleisesti prosessimallinnusta. Huolimatta siitä, että erilaisia mallinnusmenetelmiä on runsaasti tarjolla, niiden soveltaminen käytännössä ei kuitenkaan ole aina ongelmatonta. (Luukkonen, Mykkänen, Itälä, Savolainen, Tamminen 2012.) Seuraavassa taulukossa (Taulukko 1) kuvataan tapahtuman järjestämisen yhteistyömallin tekemisen prosessia ja menetelmiä.

<p>TARVE Minkä ongelman mallin mukainen käytäntö ratkaisee?</p>	<p>Menestyneet asiakaspalveluorganisaatiot kehittävät omia asiakaspalveluprosessejaan jatkuvasti. Mallintamalla omat palveluprosessit toimeksiantajan tapahtumayhteistyöhön tehdään palvelutoiminnasta vaikuttavampaa ja asiakaslähtoisempää. Näin tapahtumien järjestämisen yhteistyöstä tulee ymmärrettävämpää ja se pystytään nopeammin liittämään toimeksiantajan toimintatavaksi ja osapuolten sitoutuminen on helpompaa.</p>
<p>KUVAUS Miten hyvä käytäntö toimii?</p>	<p>Käydään läpi toimeksiantajan palveluprosessi ja mallinnetaan siitä hyvät käytännöt</p>

	sidosryhmäanalyysin ja benchmarkingin avulla tapahtumayhteistyön kehittämiseen: suunnitelmallisuus, valmistautuminen, yhteistyömuodot, selkeä raportointi ja seuranta. Tehdään malli yhteistyöstä muista benchmarking-esimerkeistä oppien. Näin tapahtumayhteistyö tulee osaksi toimeksiantajan hyviä käytäntöjä.
PERUSTELUT Mikä tekee käytännöstä hyvän	Selkeä toimintamalli: yhteiset pelisäännöt, prosessi ja roolit sekä tavoitteet.
KÄYTTÄJÄT Kenen käyttöön hyvä käytäntö on suunniteltu?	Espoon liikunta- ja nuorisopalvelujen toimintaan.
HAASTEET Mitä haasteita käytännön soveltamisessa saattaa olla ja mitä niiden ratkaisemisessa kannattaa huomioida?	Yhteistyömallin siirtäminen toiseen yhteyteen.
JATKOKEHITTÄMINEN Miten käytäntöä voisi kehittää edelleen? Millä tavalla voisi levittää laajemmin?	Muiden toimintojen hyvien käytäntöjen mallintamiseen.

Taulukko 1: Asiakkuuden mallintaminen (Työterveyslaitos 2017). Mukailtu työhön ja tapahtumiin sopivaksi.

Taulukosta näkee kehittämistyön prosessin ja käytetyt menetelmät. Taulukkoa on muokattu työhön soveltuvaksi, siitä on jätetty pois osa-alueita, jotka eivät toteudu työssä. Ensiksi taulukossa määritellään työn tarve. Toimeksiantaja halusi kehittää työtään, joten yhteistyömalli tapahtuman järjestämiseen liikuntaseurojen kanssa vastaa tähän tarpeeseen. Kuvaus kohdassa kerrotaan, miten yhteistyömallin kehittämisprosessi eteni. Tekijä tutustui toimeksiantajaan ja poimi työhön jo valmiit hyvät käytännöt. Tämän lisäksi kerättiin tietoa benchmarkingin sekä sidosryhmäanalyysin avulla ja saadun tiedon perusteella annettiin suosituksia sekä rakennettiin valmista yhteistyömallia. Mallin käyttäjä on luonnollisesti Espoon liikunta- ja nuorisopalvelut. Haasteissa mainitaan, että malli ei ole kopioitavissa suoraan toiseen yhteyteen, esimerkiksi muihin yhteistyötapahtumiin muiden järjestäjätahojen kanssa. Jatkokehittäminen liittyy paljon haasteisiin, mallia pitäisi voida kehittää, että se soveltuisi myös muihin toimintoihin.

Tapahtumajärjestämisessä kaupungin ja järjestäjän yhteistyön syntymisen edellytyksenä on luottamus, jossa onnistuminen kehittyy molemminpuoliseksi hyödyksi. Yhdessä tekeminen ja verkostoituminen luovat pohjan yhteistyölle, jossa molempien osapuolten tarpeet ja toiveet voidaan toteuttaa halutulla tavalla. Toimivan yhteistyön synty saattaa olla helpompaa pienimmissä kunnissa ja pienempien tapahtumajärjestäjien kanssa, jossa tiedonhallinta vaatii vähemmän ponnisteluja kuin suurten jäljestäjien ja tapahtumien kohdalla.

#### 4.3 Konseptointi

Konseptilla on eri yhteyksissä erilaisia merkityksiä, kuten 'luonnos, käsikirjoitus'. Konsepti on siis jotain, mikä ei ole vielä valmis, esimerkiksi konseptipaperi. Kuvallinen merkitys liittyy termeihin 'suunnitelma, aikomus, piirustus'. Liiketoiminnassa konseptit eivät ole sen enempää luonnoksia kuin suunnitelmiakaan, pikemminkin kysymys on ajatuksesta, perusideasta, jonka perusteella voi tehdä sekä luonnoksia että suunnitelmia toimintaa varten. Konsepti voi näin ollen olla ajatus tai idea tai toiminta-ajatus tai toimintaperiaate. (Piehl, 1993.)

Konsepti voidaan mieltää palvelun suurena kuvana. Palvelun keskeinen idea kuvataan konseptissa. Palvelukonseptissa on kyseessä suurempien linjojen esittely ja kokonaisen tarinan kertominen kuin yksittäisten pienien ideoiden luetteloiminen. Palvelukonsepti kertoo suuren kuvan, mutta jättää tilaa kehittämislle. Voidaan ajatella, että se on kartta, josta näkyy jo ääriiivat, mutta yksityiskohdat ovat vielä pimennossa. (Tuulaniemi 2013, 191.)

Konseptilla tapahtumien yhteydessä tarkoitetaan ideaa, mallia, asiaa tai teemaa, jonka ympärille tapahtuma suunnitellaan. Konsepti voidaan käsittää myös toimintaohjeena, joka auttaa tapahtuman suunnittelussa. Toimiessaan konsepti luo tehokkuutta ja säästää kustannuksia, kun tapahtuma on toistuva. Hyvä tapahtumakonsepti on yksinkertainen ja elää mukana ajassa. Ydin pysyy samana, mutta teema ja sisältö voi muuttua. (Vallo & Häyrinen 2016, 65.)

Tapahtuma voidaan ajatella palveluna ja palvelu tietynlaisena tuotteena, joten tuotekonseptoinnin työtavat käyvät mukailleen myös tapahtumakonseptien suunnitteluun. Konseptisuunnittelussa käytetään tuotesuunnittelun työtapoja. Yksittäiset työvaiheet ovat samanlaisia kuin tuotesuunnittelussa. Erot ovat työn tavoitteissa. Ensiksi selvitetään, mitä ollaan tekemässä, jonka jälkeen aiheesta kerätään tietoa, jota jäsenellään ja tulkitaan vaatimusten ja mahdollisuuksien kautta. Kaiken tämän jälkeen kehitetään ratkaisu. Työvaiheiden aikana arvioidaan ja esitellään tuloksia. Konseptoinnissa on tiettyjä seikkoja, jotka vaikuttavat työskentelyyn ja korostuvat. Nämä ovat myös selviä eroja tuotesuunnitteluun. Lähtötietojen selvittäminen eli konseptoinnin tietointensiivisyys on asia, jolle annetaan paljon arvoa. Jos kerran suunnitellaan täysin uutta tuotetta eli tässä tapauksessa palvelua, aiemmista palveluista ja organisaation aiemmasta osaamisesta voidaan ottaa mukaan vain vähän. Konseptoinnissa ei ole aina

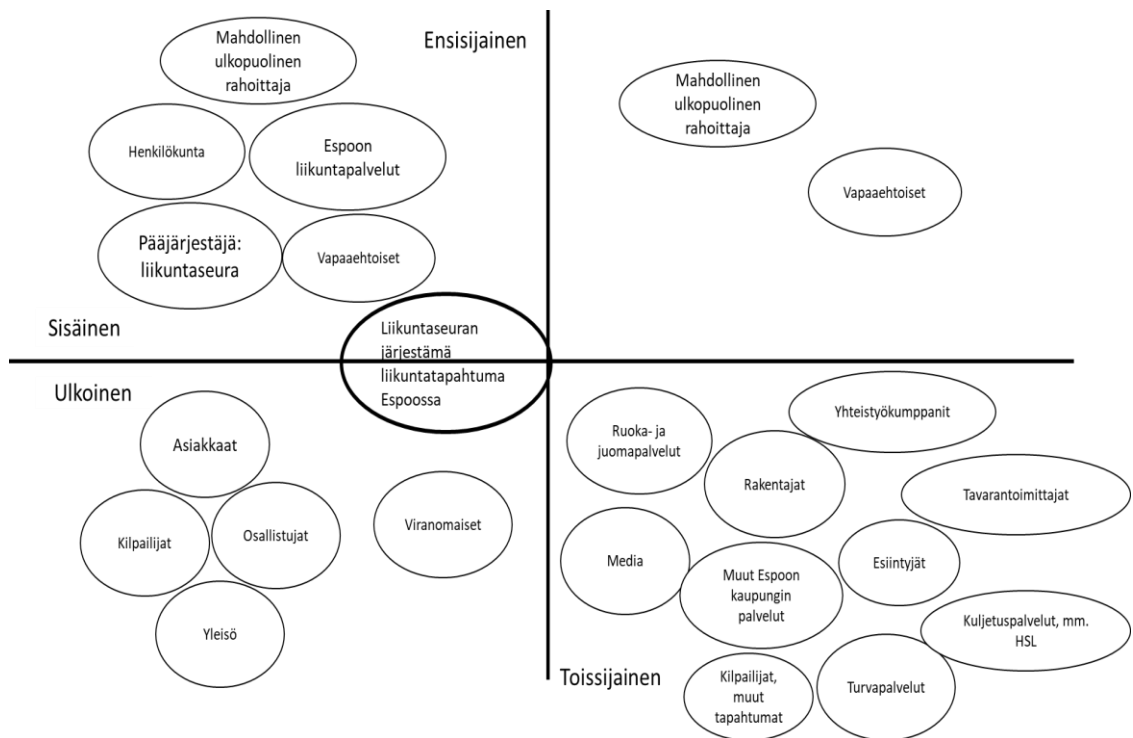
määritelty kohdemarkkinoita, käyttäjiä (asiakkaita) tai julkaisemisajankohtaa. Kokonaisuudessa konseptointi on innovaatiohakuista. On siedettävä epävarmuutta ja annettava lupa määritellä suunnitteluongelmat uudelleen matkan varrella. Prosessi on oltava joustavaa ja avointa sekä väljä vaiheistus on tärkeää tavoitteiden saavuttamiselle. Avain onnistuneelle konseptoinnille on ryhmätyö. Ryhmän on hyvä sisältää asiantuntemusta eri osa-alueilta, jotka ovat konseptille merkityksellisiä. Käytännön toiminnassa yhteistyö, aikataulut, henkilöresurssointi ja asiakkaalle toimitettavat tulokset asettavat konseptoinnille rajaehdot, jossa prosessin kuvaaminen, hallitseminen ja ennakointi on tarpeellista. (Jääskö & Keinonen 2004, 51-52.)

Konseptisuunnittelu harvoin käynnistyy syvällä analyysillä ja se ei perustu vastaansanomattomaan tieteelliseen tutkimukseen. Lähtökohtana on usein mielenkiintoinen idea tai hämärästi tunnistettu mahdollisuus, joka kaipaava lisää tutkimista. Yrityspuolella mahtavan idean taakse on helppo saada johdon siunaus ja sitä kautta resurssit konseptoinnille. Pelkkä idea harvoin riittää, vaan idean kiteyttäminen ja esittäminen, niin että se on omaksuttavissa, innostaa ja haastaa, vaikka itse konseptin olemus on vielä epäselvä. Kuvainnollisesti konseptille luodaan sielu, vaikka ruumis puuttuu. (Jääskö & Keinonen 2004, 53.)

Konsepti on käsitteenä monitulkintainen. Tämän vuoksi tässä opinnäytetyössä käytetään termiä malli tapahtumayhteistyön ja tapahtumien järjestämisen kehittämisessä.

#### 4.4 Sidosryhmäanalyysi liikuntatapahtumasta

Työn kannalta merkitsevää on ymmärtää, millainen rooli on eri toimijoilla liikuntatapahtumassa. Sidosryhmäanalyysi on toimiva työkalu tähän tarkoitukseen. Kuviossa (Kuvio 2) on esitelty liikuntaseuran järjestämä liikuntatapahtuma ja sen sidosryhmiä. Sidosryhmät ovat lajiteltu sisäisen, ulkoisen, ensisijaisuuden ja toissijaisuuden kautta.



Kuvio 2: Liikuntaseuran järjestämän liikuntatapahtuman sidosryhmät luokiteltuna sisäisiin, ulkoisiin, ensi- ja toissijaisiin.

Kuten kuvioista (Kuvio 2) huomaa liikuntatapahtumalla on lukuisia erilaisia sidosryhmiä. Pääjärjestäjänä tapahtumassa toimii espoolainen liikuntaseura, joka kuuluu sisäisiin sekä ensisijaisiin sidosryhmiin. Myös Espoon liikunta- ja nuorisopalvelut eli työn toimeksiantaja kuuluu tähän ryhmään. Toimeksiantajan rooli yhteistyötapahtumissa on tukea pääjärjestäjää erilaisin keinoin, joten heidän roolinsa on ensisijainen ja sisäinen. Liikuntaseuran ja toimeksiantajan henkilökunta sekä vapaaehtoiset kuuluvat myöskin sisäisiin ja ensisijaisiin ryhmiin. Riippuen tapahtumasta vapaaehtoisten rooli voi olla joko ensisijainen tai toissijainen, joten ryhmä on merkitty molemmille puolille. Jotkut tapahtumat voivat toimia vain vapaaehtoisten panoksella tai palkallisten ja vapaaehtoisten yhteispanoksella, kun taas on olemassa tapahtumia, joissa vapaaehtoisten rooli on merkittävä, muttei välttämätön. Samalla tavalla toimii rahoittajan rooli.

Ulkoisissa sidosryhmissä on edustettuna monia eri toimijoita. Tärkeimpänä on tietysti asiakkaat, yleisö, kilpailijat tai osallistujat. Ilman heitä monikaan tapahtuma ei olisi onnistunut tapahtuma. Liikuntatapahtuma ei toimisi ilman liikkuja eikä kilpailulliset liikuntatapahtumat ilman kilpailijoita. Yleisön ja muiden asiakkaiden roolikin on merkittävä. Nämä ryhmät löytyvät ensisijaisten puolelta. Myös viranomaisten rooli on ensisijainen, koska he voivat keskeyttää tai rajoittaa tapahtumaa. Toissijaisia ja ulkoisia sidosryhmiä ovat ruoka- ja juomapalvelut, rakentajat, media, Espoon kaupungin muut palvelut, esiintyjät, turvapalvelut, kuljetuspalvelut, tavarantoimittajat ja yhteistyökumppanit. Nämä auttavat tapahtumaa onnistumaan.



#### 4.5 Muiden kaupunkien vertailua

Yksi kehittämismenetelmä on benchmarking eli esikuva-analyysi. Siinä on tärkeää tunnistaa kehittämiskohde ja määritellä se tarkasti. Tässä työssä on tarkoitus etsiä parannuskohtia Espoon ohjeisiin tapahtumajärjestäjälle. Vertailukohteina ovat muiden kaupunkien tavat tukea tapahtumajärjestäjää. Benchmarking-kaupungeiksi valittiin Helsinki ja Tampere, ja kaupunkien tarjoamaa tukea tutkittiin vierailemalla heidän internetsivuillaan. Tämän jälkeen oleelliset tiedot kirjattiin taulukkoon (Liite 1), jossa jokaisella kaupungilla (Helsinki, Tampere ja Espoo) oli oma rivi.

Helsingillä ja Tampereella on pitkä kokemus erilaisten liikunta- ja urheilutapahtumien järjestämisestä. Tampereella on järjestetty eri lajien, kuten jääkiekon, jalkapallon ja pesäpallon valtakunnallisten sarjojen otteluita sekä esimerkiksi jalkapallon maaotteluita. Helsingissä on myös järjestetty monien eri lajien arvokisoja, kesäolympialaiset sekä pelataan useiden eri lajien valtakunnallisia sarjoja. Esimerkkinä yhdestä isosta urheilutapahtumasta voidaan mainita Helsinki City Running Day. Suomen suurin juoksutapahtuma järjestetään kesäisin Helsingissä. Tapahtumassa on mahdollista juosta saman päivän aikana eripituisia matkoja, lasten mini maratonista aikuisten kokopitkän ja puolipitkän maratonin yhdistelmään. Tapahtumajärjestäjinä toimivat Suomen Urheiluliitto ry, Helsingin Kisa-Veikot, Viipurin Urheilijat ja Helsingin Poliisi-Voimailijat. Tapahtuma on kolmen seuran ja yhden lajiliiton järjestämä ja Helsingin kaupunki on yksi yhteistyökumppani. (Helsinki City Running Day, 2020.)

Helsingin ja Visit Tampereen sivuilta löytyvät linjaukset ja suuntaviivat tapahtumaelämän kehittämiseen ja tavoitteisiin. Nämä linjaukset toimivat pohjana toiminnalle. Vertailussa tutustuttiin Helsingin ja Visit Tampereen tapahtumajärjestäjän ohjeisiin heidän internetsivuillaan. Tekijä oli mielikuvaharjoituksen kautta tapahtumajärjestäjän roolissa ja keskittyi vertailussa etsimään oleellista tietoa. Oleellisella tiedolla tarkoitetaan tässä yhteydessä esimerkiksi sivujen löydettävyyttä, koko tapahtumaprosessin kuvausta, tapahtumakalenteria sekä millaisissa asioissa kaupunki auttaa tapahtumajärjestäjää. Tekijä tutki sivuja kuin olisi järjestämässä ensimmäistä kertaa tapahtumaa kyseisessä kaupungissa. Sivuja vertailtiin toukokuussa 2020. Pelkästään liikunta- ja urheilutapahtumiin keskittyneitä ohjetta ei kummaltakaan kaupungilta löytynyt, joten tutkittiin kaikkia tapahtumia koskevia ohjeita. Helsingillä ohjeet olivat heidän sivuillaan ja Tampereen ohjeet olivat koottu pdf-oppaaseen. Molemmat olivat löydettävissä ja saatavilla helposti, joka on tärkeää.

Helsingissä on keskitytty enemmän ohjeisiin ja sääntöihin. Ohjeissa oli ensiksi mahdollinen kysymys tai otsikko ja sen jälkeen lyhyesti tietoa ja usein myös linkki lisätietoa varten tai yhteystiedot esimerkiksi lupien hakemiseen. Tampereella on taas kattavammin avattu tapahtumaprosessia kokonaisuudessa. Helsingillä puolestaan on erikseen ohjeita esimerkiksi

kongressitapahtumiin ja englanniksi ohjeet tapahtumiin kestävän kehityksen kannalta. Tampereen kattava ohjepaketti on tapahtumajärjestäjän kannalta hyödyllisempi.

Molemmilla kaupungeilla on tapahtumakalenterit sivuillaan. Helsingin kalenterista voi hakea tapahtumia ajan, aiheen, paikan, kohderyhmän tai vapaan sanahaun kautta, Tampereella kalenterissa on valittavissa aihe, aika ja vapaa sanahaku. Nämä molemmat kalenterit ovat suunnattu pääasiassa asiakkaille ja osallistujille. Visit Tampereen sivut kertovat, millä perusteella tapahtumakalenteri on rakennettu. Se pohjautuu Aamulehden Menoinfon syötteeseen. Painopisteenä on matkailullisesti kiinnostavat isot ja pienet yleisötapahtumat. Sivulla myös kerrotaan, millaisia tapahtumia kalenterissa ei näy. Tapahtumajärjestäjä saa oman tapahtuman mukaan ilmoittamalla tapahtuman Menoinfoon. (Visit Tampere 2020a.) Helsingin tapahtumakalenteri on nähtävissä myös MyHelsinki-sivustolla ja muilla sivustoilla, jotka käyttävät Linked Events-rajapintaa. Ylläpitäjänä kalenterissa on Helsinki Marketing. (Helsinki 2020.) Visit Tampereella löytyy sivuiltaan myös ammattilaisille suunnattu osio, jossa on suunnittelukalenteriin koottuna pitkän aikajänteen tapahtumia, jotka vaikuttavat muihin tapahtumiin, liikenteeseen ja hotellikapasiteettiin (Visit Tampere 2020b.)

Vertailun lisäksi taulukkoon (Liite 1) nostettiin mukaan Espoon kaupungin käytössä olevat tavat tukea tapahtumajärjestäjää. (Espoo 2020d) Tavat ovat esitelty ohjeiden muodossa ja sivuilla on paljon linkkejä muihin sivustoihin, joissa on esitelty asiaa tarkemmin. Tapahtumista puhutaan hyvin yleisellä tasolla ja ohjeetkin pysyvät yksinkertaisina ja tiivistettyinä. Espoon ja Helsingin sivut ovat samantapaiset, koska molemmissa on ohjeita eri tapahtumaprosessin vaiheisiin. Eriteltyä on muun muassa tapahtumapaikan valinta, lupien hakeminen, ilmoitusten tekeminen ja mainonta.

Molemmat vertailukaupungit ovat selvästi miettineet rooliansa tapahtumajärjestäjän yhteistyökumppanina. Sivulla puhutaan kaupungeista mainostavaan ja myyvään tapaan. Tampereen oppaassa avataan enemmän tapahtumaprosessia sekä huomioitavia asioita tapahtumajärjestämisessä. Helsinki taas lähestyy asiaa konkreettisemmin tarjoten ohjeita, mistä voi hakea lupia tai ilmoittaa eri asioita. Helsingin sivut ovat Espoon sivuihin verrattuna selkeämmät. Koko ohjeluetelo löytyy samalta sivulta ja otsikointi avaa osa-alueita paremmin. Espoon ohjeissa on kerrottu asioista pintapuolisesti, kun taas Helsinki menee ohjeissaan yksityiskohtiin.

Benchmarkingin jälkeen tehtiin ensimmäinen luonnos mallista. Kyseessä oli hyvin alkuvaiheessa oleva luonnos, johon oli nostettu vain muutamia oleellisia osa-alueita. Luonnos lähetettiin toimeksiantajalle ja toimeksiantajalla oli mahdollista kommentoida luonnosta. Kommentointi järjestettiin etäkokouksena. Toimeksiantajalta kokouksessa oli mukana kaksi henkilöä. Näiden palautteiden ja keskusteluiden jälkeen rakennettiin lisää mallia. Kokouksen jälkeen tekijä palasi tietoperustan tutkimiseen ja nosti sieltä oleellisia osa-alueita valmiiseen malliin.

#### 4.6 Yhteistyömallin suunnittelu

Tapahtumamallin luomisessa käytettiin kehittämistyöskentelyn ja konseptisuunnittelun prosesseja ja menetelmiä. Yksi merkittävä asia molemmissa on yhteistyö ja ryhmätyö, joten mallin suunnittelu toteutettiin osittain yhteistyönä toimeksiantajan kanssa. Kehittämistyön lähestymistavaksi valittiin osia toimintatutkimuksesta. Toimintatutkimuksen prosessi etenee suunnittelun, toiminnan ja toiminnan arvioinnin sykleissä (Ojasalo ym. 2015, 60-61). Tämän opinnäytetyön empiirinen osa noudatti tätä sykliä. Ensiksi suunniteltiin, johon kuului kehittämiskohteen tunnistaminen ja toimeksiantajaan tutustuminen. Tämän jälkeen tutkittiin tietoperustaa ja muokattiin kehittämiskohdetta. Näiden jälkeen ideointia jatkettiin konseptoinnista otetuilla ideoilla, kuten luonnosten esittelyjä ja ryhmätyön työkaluja.

Opinnäytetyö alkoi kehittämiskohteen tunnistamisella. Toimeksiantaja halusi tuoda selkeyttä, läpinäkyvyyttä työskentelyyn ja yhteistyöhön tapahtumajärjestäjien kanssa. Tämä opinnäytetyö oli uudistamisperusteinen kehittämistyö, koska siinä kehitettiin uudenlainen malli toimeksiantajalle.

Tekijä tutustui toimeksiantajaan ja hänen työhönsä tapaamalla toimeksiantajan edustajaa alkuvuonna 2020. Tapaamiset olivat luonteeltaan kokouksia, jossa tekijä esitti kysymyksiä ja kirjasi ylös muistiinpanoja. Tämän lisäksi tapaamisissa oli myös vapaata keskustelua. Tapaamisia ei nauhoitettu.

Tilanne ennen kehittämisprosessia oli, että yhteistyö liikuntaseurojen kanssa oli vain pienen ryhmän tiedossa ja se ei palvellut toimeksiantajaa. Tavoitteena on, että yhä useampi työntekijä organisaation sisällä on tietoinen tapahtumamallin sisällöstä ja käytöstä. Tekijä kävi keskusteluja toimeksiantajan kanssa aiheen rajaamisesta, jotta työ palvelisi parhaiten toimeksiantajaa. Keskustelujen jälkeen päätimme työn koskevan yhtä mallia ja pääjärjestäjänä ovat liikuntaseurat, koska suurin osa tapahtumista on seurojen järjestämiä. Keskustelujen ja tietoperustan keräämisen jälkeen työhön haettiin selkeyttä sidosryhmäanalyysin kautta. Analyysin avulla työ sai ryhtiä ja sen kautta tullutta aineistoa käytettiin hyväksi valmiin tapahtumamallin tekemisessä.

Benchmarkkauksen avulla haettiin tietoa, miten muut kaupungit tukevat tapahtumajärjestäjää. Tämän menetelmän avulla tuli työn tueksi aineistoa. Tuloksista poimittiin tekijän mielestä merkittäviä ja tärkeitä kohtia tapahtumamalliin. Ensiksi tehtiin luonnos, josta kerättiin palautetta toimeksiantajalta. Palaute kerättiin etäkokouksina Microsoft Teams-alustan kautta. Kokouksissa korostui ryhmätyön merkitys ja ideointi yhdessä. Kokouksissa oli mukana tekijä ja kaksi toimeksiantajaan edustajaa. Kokousten välissä tekijä muokkasi mallia palautteen perusteella.

## 5 Valmis yhteistyömalli

Yhteistyömalli (Liite 2) kertoo, millaisiin asioihin toimeksiantaja tarjoaa tukea ja apua liikuntaseuran tapahtuman järjestämisessä. Tapahtuman järjestämisessä on erilaisia vastuita ja velvoitteita. Mallin tarkoitus on kertoa, mitkä asiat ovat tapahtumajärjestäjän vastuulla ja millaisiin asioihin toimeksiantaja antaa apua. Päävastuu tapahtumasta on tapahtumajärjestäjällä eli liikuntaseuralla. Kyseessä on yhteistyömalli, joten eri vastuualueiden määrittely on tärkeätä. Yhteistyössä on avainasemassa yhdessä toimiminen ja tässä tapauksessa vastuiden jakaminen. Tämän takia malliin on otettu mukaan vastuusarakkeen lisäksi värikoodisto, joka helpottaa mallin lukemista. Malliin on merkitty eri värein toimeksiantajan rooli jokaisessa osa-alueessa. Sinisellä on merkitty osa-alueet, joissa toimeksiantaja vain varmistaa työn tehdyksi. Oranssilla on merkitty ne kohdat, missä toimeksiantaja tarjoaa apua ja tukea ja vihreällä sellaiset kohdat, mitkä ovat järjestäjän aloitteesta toimeksiantajan tai muun Espoon kaupungin palvelun vastuulla. Aloitteella tarkoitetaan, että järjestäjä on pyytänyt tehtävän suorittamista.

Yhteistyömallin pohjalla on tapahtumaprosessi, jossa on mukana viisi vaihetta tapahtuman järjestämisestä: idea, tavoitteiden määrittely, suunnittelu, toteutus ja päättäminen. Nämä löytyvät mallista osa-alueiden alta. Näiden osa-alueiden alle on poimittu tehtäviä. Jokaisen tehtävän kohdalla on työhön merkitty, kenen vastuulle se kuuluu ja mikä on toimeksiantajan rooli tehtävässä. Vastuu-sarakkeen jälkeen tehtävää kuvataan lisää ja tarkemmin tekemisen aikaansaannos kohdassa.

Liikuntaseuran tapahtumaprosessi kokonaisuudessa voi edetä seuraavanlaisesti. Ensiksi on idea tapahtumasta, jonka jälkeen alkaa tavoitteiden määrittely. Tapahtumajärjestäjän eli liikuntaseuran on hyvä ottaa toimeksiantajaan yhteyttä heti tavoitteiden määrittelyvaiheessa. On tapahtumajärjestäjän vastuulla pohtia, miksi tapahtuma tehdään, ketkä ovat kohderyhmää ja miten vastuut, velvollisuudet ja oikeudet jakautuvat seuran sisällä. Ideassa ja tavoitteiden määrittelyssä ei ole alaotsikoita, koska toimeksiantajan rooli näissä vaiheissa on vain varmistaa, että tapahtuman idea on selkeä ja tapahtuman tavoitteet on määritelty. Idean ja tavoitteiden määrittelyn jälkeen siirrytään suunnittelemaan tapahtumaa.

Suunnittelun alle on nostettu tapahtumapaikka, luvat ja ilmoitukset, viestintä, markkinointi sekä budjetti. Tapahtumapaikan osalta apua on tarjolla oikeanlaisen paikan etsimiseen. Seuran järjestämät tapahtumat liittyvät lähes aina johonkin tiettyyn liikuntalajiin tai -lajeihin. Liikuntalaji määrittelee paljon, millaista paikkaa aletaan tapahtumalle etsiä. Koripallotapahtuma on toteutettava oikeanlaisten kenttien läheisyydessä, kun taas uintitapahtuma aivan erilaisessa ympäristössä. Tilojen varaaminen ja vuokraus ovat suurimmalta osin mahdollista liikuntapalveluiden tilavarauksen kautta. Eri paikkoja hallinnoi kaupungin sisällä myös kaupunkitekniikan keskus ja tekninen- ja ympäristötoimi.

Tapahtuman järjestämiseen tarvitaan erilaisia lupia ja ilmoituksia. Liikuntatapahtumassa ilmoituksia voidaan tarvita poliisille tapahtuman järjestämisestä tai ympäristötoimelle elintarvikkeiden ammattimaisesta myymisestä. Lupia taas tarvitaan arpajaisten ja anniskelun järjestämiseen. Toimeksiantajalle ei ilmoituksia tehdä tai eikä lupiakaan haeta heidän kauttansa. Liikuntaseura on vastuussa kaikista tapahtumaan järjestämiseen liittyvistä luvista ja ilmoituksista. Toimeksiantajalla on oman kokemuksensa kautta tietoa, missä lupa- ja ilmoitusasiat hoidetaan Espoossa, joten toimeksiantaja ohjaa ottamaan yhteyttä oikeaan tahoon. Toimeksiantaja ei tarjoa apua lupa- ja ilmoitushakemusten täytössä, mutta voi tarvittaessa antaa vinkkejä, missä nämä asiat saadaan hoidettua.

Sisäinen ja ulkoinen viestintä kuuluvat järjestäjän vastuulle. Markkinoinnista sovitaan jokaisen tapahtuman osalta erikseen. Ne ovat usein määritelty yhteistyösopimuksessa hyvinkin tarkasti. Toimeksiantajan on mahdollista tarjota omia kanaviaan markkinointiin. Tapahtumakalenterissa on kerrottu erilaisista tapahtumista, jonka lisäksi niitä voidaan markkinoida Espoo liikkuu- ja Visit Espoon sivuilla. Myös katumainonta, siltabanderollit sekä mainostaulut voivat olla mahdollisia markkinointikanavia. Näistä toimeksiantaja ei vastaa, mutta Espoon muut palvelut auttavat näiden markkinointikanavien hyödyntämisessä. Budjetin laatiminen ja siinä pysyminen on liikuntaseuran vastuulla. Mahdollinen taloudellinen tuki toimeksiantajalta määritellään tapahtumakohtaisesti.

Tapahtuman suunnittelun jälkeen on aika toteuttaa tapahtuma. Toteutuksen alla on mainittu tapahtumapaikan rakentaminen, saavutettavuus, esteettömyys, turvallisuus, kestävä kehitys ja henkilöstöresurssit. Tapahtumapaikan rakentamiseen kuuluu kaikki vaiheet paikan valmiiksi saamiseksi. Liikuntatapahtumissa nämä voivat olla rakenteiden rakentamisen lisäksi liikuntavälineiden hankkimista, maalien siirtelyä, kenttien kunnossapitoa, erilaisten ajanottovälineiden sekä maalitaulujen tarkistamista. Pääasiassa rakentamisesta vastaa liikuntaseura, mutta liikuntapaikkojen henkilökunnan työkuvaan kuuluu huolehtia liikuntapaikoista sekä avustaa järjestäjää. Toimeksiantajan rooli tapahtumapaikan rakentamisessa riippuu siis paljolti, missä tapahtuma järjestetään. Liikuntapaikoilla on oma henkilökunta, joka osallistuu rakentamiseen juurikin huolehtimalla paikkojen kunnosta ja auttamalla liikuntaseuraa. Jos tapahtuma taas tapahtuu muualla kuin liikuntapaikoilla, on liikuntaseuran vastuu isompi.

Tapahtuman saavutettavuudessa on hyvä ottaa huomioon, miten asiakkaiden, kilpailijoiden ja osallistujien toivotaan tulevan tapahtumapaikalle. Varsinkin isoissa tapahtumissa järjestäjä usein toivoo asiakkaiden liikkuvan julkisilla liikennevälineillä. Tämä voi olla myös järjestäjän toive pienemmissä tapahtumissa, jos he kokevat esimerkiksi ekologisuuden tärkeänä. Isoissa tapahtumissa on hyvä keskustella HSL:n kanssa mahdollista lisävuoroista ja mahdollisesti matkalippujen hankkimisesta osallistujille jo etukäteen. Julkisen liikennevälineen lisäksi paikalle voidaan saapua pyörillä tai autoilla. Tällöin on tärkeää pohtia, minne asiakkaat voivat jättää omat kulkuneuvonsa. Pyörä- ja parkkipaikkojen osalta vastuut jakautuvat hieman. Käytännön

järjestelyt kuuluvat liikuntaseuralle, mutta parkkien tilojen järjestämiseen on saatavilla tukea. Tilan hallinnoinnin mukaan tilan järjestämisestä vastaa Espoon eri palvelut. Myös opasteiden ja ohjauksen järjestäminen tapahtuman aikana kuuluu liikuntaseuralle.

Saavutettavuuden jälkeen taulukossa tulee esteettömyys. Toimeksiantaja muistuttaa liikunta-seuraa esteettömyydestä, muun muassa kulkuväylien suunnittelusta ja tilojen väljyydestä. Esteettömyyskartoitukset tiloista toimivat apuna, kun pohditaan tietyn tilan soveltuvuutta kohderyhmälle. Turvallisuuden osalta toimeksiantaja varmistaa, että järjestäjä on hankkinut tarvittavat luvat ja tehnyt ilmoitukset. Tilojen turvallisuussuunnitelmia järjestäjä voi hyödyntää erilaisten ilmoitusten tekemiseen. Tapahtuman henkilökunta ja vapaaehtoiset ovat järjestäjän vastuulla, toki otetaan huomioon liikuntapaikkojen henkilökunnan rooli.

Tapahtuma jälkeen on aika päättää tapahtuma. Tapahtuman päättämiseen on otettu mukaan tapahtumapaikan purkamisen ja kiitokset. Molemmista osa-alueista vastaa järjestäjä, paikan mukaan tapahtuman purkamiseen voi osallistua myös liikuntapaikkojen henkilökunta. Toimeksiantaja voi käyttää yhteistyömallia (Liite 2) ja tässä luvussa kerrottavia asioita yhteistyössään tapahtumien järjestämisen osalta. Mallista näkee, kenen vastuulle, mikäkin tehtävä ja sen aikaansaannos kuuluu. Tämä auttaa toimeksiantajaa ja liikuntaseuraa toteuttamaan onnistuneen tapahtuman.

## 6 Johtopäätökset ja suositukset

Opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää malli toimeksiantajan eli Espoon kaupungin liikunta- ja nuorisopalveluiden käyttöön hyödyntäen kehittämistyössä käytettäviä menetelmiä ja prosesseja. Kehittämistyön prosessin lähestymistavoiksi valittiin osia toimintatutkimuksen prosessin vaiheista. Menetelmänä käytettiin benchmarkingia. Tämän lisäksi sidosryhmäanalyysi oli tuke-  
massa työn läpivientiä ja sisällön ymmärtämistä. Tietoperustana oli tapahtuman järjestäminen ja tapahtuman palvelutarjonta. Molempien osa-alueiden ymmärtäminen on auttanut mallin suunnittelussa. Toinen tietoperustan aihe oli kehittämistyön menetelmät ja konseptointi.

Prosessin kehittämismenetelmänä käytetty benchmarking toimi työssä ja toi uudenlaista näkökulmaa mallin sisältöön. Useamman menetelmän, esimerkiksi muiden kaupunkien haastattelu tai kyselylomake espoolaisille liikuntaseuroille olisi lisännyt mallin luotettavuutta. Yhteistyö toimeksiantajan kanssa tuki prosessia ja varmisti, että mallissa on mukana heidän työnsä tärkeät asiat. Mallia rakennettiin toimeksiantajan kanssa.

Työn perusteella syntyneenä johtopäätöksenä on, että Espoon liikunta- ja nuorisopalvelujen yhteistyötä tapahtumajärjestäjien kanssa voidaan vertailukaupunkeihin nähden kehittää sekä sisällöllisesti että laadullisesti. Espoolla on erinomaiset mahdollisuudet kasvattaa vuosittain järjestettävien liikunta- ja urheilutapahtumien määrää, koska kaupungilla on monipuolinen

luontomaisema, kuusi urheilupuistoa sekä lukuisia liikuntakenttiä ja sisätiloja, joissa voidaan järjestää kilpailuja, leirejä, näytöksiä ja muita liikuntatapahtumia.

Ensimmäisenä konkreettisenä suosituksena mainitaan, että Espoolle tehtäisiin Tampereen oppaan kaltainen opas. Tampereen kattava opas on hyödyllinen. Opas koskee kaikkia tapahtumia, joten samantyyllisen toteuttaminen vaatisi Espoon kaikkien palveluiden yhteistyötä. Näin saataisiin yleinen opas tapahtumajärjestäjälle, joka samalla avaisi Espoon palveluiden tukimuotoja tapahtumajärjestäjälle ja muille sidosryhmille. Lisäksi kaikki tieto olisi yhdessä paikassa helposti saatavilla. Toteutuksessa voisi käyttää muuta muotoa kuin PDF-tiedostoa, koska kyseisen tiedoston muuttaminen ja päivittäminen on hankalampaa kuin nettisivujen. Samaan oppaaseen olisi hyvä koota yhteystietoja, joten oppaan päivittämisen helppous on otettava huomioon. Ensimmäisenä vaiheena olisi perusteltua jakaa opas kaikille espoolaisille liikuntatapahtumajärjestäjille.

Toinen suositus liittyy nettisivujen päivittämiseen. Tällä hetkellä sivuista on vaikea saada tarvittavaa tietoa joustavasti. Eri osa-alueiden otsikointi ei kerro otsikon alla olevasta tekstistä tarpeeksi. Epäselvyyttä lisää sivujen sisällä tekstin fontin koon vaihtelu. Huolellisesti mietitty visuaalinen ilme antaa sivuista luotettavan ja uskottavan kuvan. Sivuilla on jo paljon hyödyllistä materiaalia, ohjeita ja linkkejä. Tämän kaiken tiedon läpikäyminen ja jäsentely auttaisi sivujen kehittämisessä. On myös hyvä ottaa huomioon, minkä verran sivuilla on lisättävää tietoa ja onko jokin tieto poistettavissa.

Työn tarkoitus oli saada toimeksiantajan käyttöön malli liikuntaseuran tapahtumanjärjestämisen tukemista varten. Malli selventää toimeksiantajan roolia yhteistyötapahtumissa. Tästä on hyötyä tapahtumajärjestäjille eli liikuntaseuroille, mitkä osa-alueet kuuluvat heidän vastuulensa ja millaisiin asioihin on mahdollista saada apua. Tämän lisäksi malli palvelee toimeksiantajaa myös organisaation sisällä, esimerkiksi uusien työntekijöiden perehdyttämisessä tai työtehtävien tuuraamisissa.

Seuraava vaihe voisi olla yhteistyömallin jatkaminen myös muihin tapahtumajärjestäjiin. Espoon liikunta- ja nuorisopalveluilla on yhteistyötapahtumia myös yhteisöjen, yritysten ja muiden kaupunkien kanssa. Vastaavan mallin luominen myös näitä tapahtumia varten palvelisi toimeksiantajaa tulevaisuudessa.

## Lähteet

### Painetut

Bowdin, G., Allen, J., O'Toole, W., Harris, R. & McDonnell, I. 2011. Events Management. 3. edition. Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann.

Damm, S. 2012. Event Management: How to Apply Best Practices to Small Scale Events. (E-book)

Getz, D. 2012. Event studies: Theory, Research and Policy for planned events. 2. edition. Abingdon: Routledge Taylor & Francis Group. (E-book)

Grönroos, C. 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. 5.painos. Helsinki: Talentum.

Iiskola-Kesonen, H. 2004. Mitä, miksi, kuinka? Käsikirja tapahtumajärjestäjille. Helsinki: Suomen liikunta ja urheilu.

Isohookana, H. 2007. Yrityksen markkinointiviestintä. Helsinki: WSOYpro. (E-kirja)

Jääskö, V. & Keinonen, T. 2004. Tuotekonseptointi. Helsinki: Teknologiainfo Teknova. (E-kirja)

Mackellar, J. 2014. Event Audiences and Expectations. London: Routledge.

Masterman, G. 2005. Strategic sports event management: an international approach. Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann.

Niva, M. & Tuominen, K. 2005. Benchmarking käytännössä. Turku: Benchmarking Ltd Oy. (E-kirja)

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät: uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3.-4. painos. Helsinki: Sanoma Pro. (E-kirja)

Polonsky, M. J. 2005. European Journal of Marketing. Stakeholder Thinking In Marketing. Emerald Publishing Limited. (E-book)

Preston, C. A. 2012. Event Marketing: How to Successfully Promote Events, Festivals, Conventions, and Expositions. (E-book)

Tuulaniemi, J. 2013. Palvelumuotoilu. Helsinki: Talentum.

Vallo, H. & Häyrinen, E. 2016. Tapahtuma on tilaisuus, tapahtumamarkkinointi ja tapahtuman järjestäminen. Helsinki: Tietosanoma.



Viitala, R. ja Jylhä, E. 2013. Liiketoimintaosaaminen - Menestyvän yrityksen perusta. Porvoo: Bookwell. (E-kirja)

#### Artikkelit

Punkka-Hänninen, P. 2008. "Rantamaraton on hyvää mainosta". Helsingin Sanomat. 22.9.2008.

#### Sähköiset

Espoo Metro Areena. 2020. Viitattu 21.4.2020. <https://metroareena.fi/fi>

Espoon kaupunki. 2020a. Päätöksenteko. Viitattu 17.4.2020. [https://www.espoo.fi/fi-FI/Espoon\\_kaupunki/Paatoksenteko](https://www.espoo.fi/fi-FI/Espoon_kaupunki/Paatoksenteko)

Espoon kaupunki. 2020b. Viitattu 17.4.2020. [https://www.espoo.fi/fi-FI/Espoon\\_kaupunki/Paatoksenteko/Lautakunnat\\_ja\\_johtokunnat/Liikunta\\_ja\\_nuorisolautakunta](https://www.espoo.fi/fi-FI/Espoon_kaupunki/Paatoksenteko/Lautakunnat_ja_johtokunnat/Liikunta_ja_nuorisolautakunta)

Espoon kaupunki. 2020c. Viitattu 17.4.2020. <https://kartat.espoo.fi/ims>

Espoon kaupunki. 2020d. Viitattu 18.5.2020. [https://www.espoo.fi/fi-FI/Espoon\\_kaupunki/Ajankohtaista/Ohjeita\\_tapahtumajarjestajille](https://www.espoo.fi/fi-FI/Espoon_kaupunki/Ajankohtaista/Ohjeita_tapahtumajarjestajille)

Espoon liikunta- ja nuorisopalvelut. 2019. Espoo liikkuu 2030. Viitattu 17.4.2020. [https://www.espoo.fi/materiaalit/kulttuuri\\_ja\\_liikunta/verkkolehti/espoo-liikkuu-2030/](https://www.espoo.fi/materiaalit/kulttuuri_ja_liikunta/verkkolehti/espoo-liikkuu-2030/)

Esport Arena. 2020. Viitattu 21.4.2020. <https://esport.fi/arena/>

FIMBA. 2020. Viitattu 21.5.2020. <https://www.fimba.net/en/>

Helsingin kaupunki. 2020. Viitattu 14.5.2020. <https://www.hel.fi/kanslia/tapahtumallisuus-fi/>

Helsinki City Running Day. 2020. Viitattu 13.5.2020. <https://helsinkicityrunningday.fi/>

Itä-Suomen yliopisto. 2020. Viitattu 11.6.2020. <http://www3.uef.fi/web/guest/benchmarking>

Maanmittauslaitos. Pinta-alat kunnittain 1.1.2020 (Excel). Viitattu 13.4.2020. <https://www.maanmittauslaitos.fi/tietoa-maanmittauslaitoksesta/organisaatio/tilastot>

Piehl, A. Konseptit sekaisin. Artikkelit 4/1993. Kielikello, kielenhuollon tiedotuslehti. Viitattu 10.6.2020. <https://www.kielikello.fi/-/konseptit-sekaisin>

Terveysten ja hyvinvoinninlaitos. 2020. Viitattu 21.4.2020. <https://thl.fi/fi/web/elintavat-ja-ravitsemus/liikunta>

Tieteen termipankki. 2020. Viitattu 11.06.2020. <https://www.tieteentermipankki.fi/wiki/Nimitys:sidosryhmä>

Tiihonen, A. Liikuntakulttuurin käsitteitä tiedetoimittajille. 2015. Viitattu 21.4.2020. [https://www.miksiliikun.fi/wp-content/uploads/2012/08/Liikuntakulttuurin\\_k%C3%A4sitteit%C3%A4\\_Tiihonen2015.pdf](https://www.miksiliikun.fi/wp-content/uploads/2012/08/Liikuntakulttuurin_k%C3%A4sitteit%C3%A4_Tiihonen2015.pdf)

Työterveyslaitos. 2017. Viitattu 10.6.2020. Asiakkuuden mallintaminen. <https://www.ttl.fi/wp-content/uploads/2017/11/Asiakkuuden-mallintaminen.pdf>

UKK-instituutti. 2020. Viitattu 14.5.2020. <https://www.ukkinstituutti.fi/liikkumisensuositus/aikuisten-liikkumisen-suositus>

Visit Tampere. 2020. Viitattu 14.5.2020. <https://visittampere.fi/>

#### Julkaisemattomat

Aira, A. 2012. Toimiva yhteistyö. Työelämän vuorovaikutussuhteet, tiimit ja verkostot. Väitöskirja. Jyväskylän yliopisto. Jyväskylä.

Eklund, A. 2020. Toiminnanjohtajan sähköpostiviesti 18.5.2020. Tapiolan Honka. Espoo.

Grönmark, N. 2020a. Yhteyspäällikön sähköpostiviesti 22.1.2020. Espoon liikunta- ja nuorisopalvelut. Espoo.

Grönmark, N. 2020b. Yhteyspäällikön sähköpostiviesti 18.5.2020. Espoon liikunta- ja nuorisopalvelut. Espoo.

Numminen, M. 2020. Pääsihteerin sähköpostiviesti 18.5.2020. Espoo FIMBA. Espoo.

#### Kuviot

Kuvio 1: Tapahtuman laajennettu palvelutarjonta (mukaillen Iiskola-Kesonen 2004, 19.) ....	14
Kuvio 3: Liikuntaseuran järjestämän liikuntatapahtuman sidosryhmät luokiteltuna sisäisiin, ulkoisiin, ensi- ja toissijaisiin. ....	24

#### Taulukot

Taulukko 1: Asiakkuuden mallintaminen (Työterveyslaitos 2017). Mukailtu työhön ja tapahtumiin sopivaksi. ....	21
---	----

## Liitteet

Liite 1: Benchmarkingin tulokset taulukkona .....	37
Liite 2: Yhteistyömalli ja värikoodien selitykset .....	38

## Liite 1: Benchmarkingin tulokset taulukkona

**Kaupungin tavat tukea tapahtumajärjestäjää, benchmarking**

Osa-alueet	Helsinki	Tampere	Espoo
Ohjeiden saatavuus, löydettävyys	Helposti saatavilla.	Helposti löydettävissä. Kattava PDF-tiedosto.	Helposti saatavilla.
Tapahtumaprosessin kuvaus	Ei	Mukana oppaassa	Ei
Ohjeen sisältö	Keskittynyt ohjeisiin	Kattava. Monipuolinen.	Keskittynyt ohjeisiin ja linkeihin muihin sivuihin.
Mihin saa apua?	Ei kerrota yksityiskohtaisesti.	Paikan valintaan, markkinointiin, lupien hakemiseen, budjetti, tapahtuman järjestämiseen, yhteistyökumppaneiden hankintaan.	Ei kerrota yksityiskohtaisesti.
Millä kielillä saatavilla?	Suomi. Englanniksi: Tapahtumanjärjestämisen ohjeet kestävän kehityksen kannalta.	Suomi ja englanti	Suomi, englanti ja ruotsi.
Suunnittelukalenteri tapahtumajärjestäjille	Ei	Kyllä, tapahtumajärjestäjä voi katsoa, millaisia muita tapahtumia on suunnitteilla.	Ei
Tapahtumakalenteri asiakkaille	Kyllä.	Kyllä	Kyllä
Tapahtuma-alueet	Kortteina painottuen keskustan alueeseen, kattava, mukana: pinta-ala, hinta, vuokraaja, kartat, huomiot, saavutettavuus	Vain lyhyet kuvaukset paikoista.	Karttapalvelu. Listattu tapahtumapaikat ja yhteystiedot.
Palvelun hinta	Maksuton, mainittu	Maksuton, mainittu	Maksuton, ei mainittu
Yksittäisiä pieniä vinkejä	Ei	Mukana oppaassa	Ei

## Liite 2: Yhteistyömalli ja värikoodien selitykset

Liikuntaseuran vastuulla, toimeksiantaja varmistaa
Liikuntaseuran vastuulla, mahdollisuus saada apua toimeksiantajalta
Liikuntaseuran aloitteesta liikuntapalveluiden tai muun Espoon palvelun vastuulla

<b><i>Osa-alue</i></b>	<b><i>Tehtävä</i></b>	<b><i>Vastuu</i></b>	<b><i>Tekemisen aikaansannos</i></b>
<b>Idea</b>	Tapahtuman idean määrittely	Liikuntaseura, toimeksiantaja varmistaa	Idea, palvelut
<b>Tavoitteiden määrittely</b>	Tavoitteet ja niiden saavuttaminen	Liikuntaseura, toimeksiantaja varmistaa	Kohderyhmä, tapahtuman järjestämisen syy, vastuut, velvollisuudet, oikeudet, taloudellinen voitto/tappio, tapahtuman jatkuvuus.
<b>Suunnittelu</b>	Tapahtumapaikka	Liikuntaseura, mahdollista saada tukea toimeksiantajalta	Oikeanlaisen paikan etsiminen: laji määrittelee paljon
	Tapahtumapaikka	Liikuntaseura, mahdollista saada tukea toimeksiantajalta	Tilojen varaaminen ja vuokraus. Tilasta riippuen varaaminen tapahtuu liikuntapalvelujen tilavarauksen, kaupunkitekniikan keskuksen tai teknisen- ja ympäristötoimen kautta.
	Luvat ja ilmoitukset	Liikuntaseura, mahdollista saada tukea toimeksiantajalta	Ohjataan ottamaan yhteyttä oikeaan tahoon
	Viestintä	Liikuntaseura, toimeksiantaja varmistaa	Sisäinen ja ulkoinen viestintä
	Markkinointi	Liikuntaseura, mahdollista saada tukea toimeksiantajalta	Sähköiset markkinointikanavat: Espoo liikkuu, Visit Espoo ja muut kanavat
	Markkinointi	Liikuntaseuran aloitteesta toimeksiantajan tai muun Espoon palvelun vastuulla	Muut markkinointikanavat: katumainonta, siltabanderollit, mainostaulut
	Budjetti	Liikuntaseura, toimeksiantaja varmistaa	Budjetin laatiminen ja siinä pysyminen
	Budjetti	Liikuntaseura, mahdollista saada tukea toimeksiantajalta	Taloudellinen tuki määritellään aina tapahtumakohtaisesti

<b><i>Osa-alue</i></b>	<b><i>Tehtävä</i></b>	<b><i>Vastuu</i></b>	<b><i>Tekemisen aikaansannos</i></b>
<b>Toteutus</b>	Tapahtumanpaikan rakentaminen	Liikuntaseura, mutta riippuen paikasta ja tapahtumasta liikuntapaikkojen henkilökunta avustaa	Tapahtumanpaikan rakentaminen ennen tapahtumaa
	Saavutettavuus	Liikuntaseuran vastuulla, mahdollisuus saada apua toimeksiantajalta	HSL: liput, lisävuorot
	Saavutettavuus	Liikuntaseuran aloitteesta liikuntapalveluiden tai muun Espoon palvelun vastuulla	Parkkipaikkojen ja pyöräparkkien järjestäminen
	Saavutettavuus	Järjestäjän vastuulla, liikuntapalvelut varmistaa	Parkkien käytännön järjestelyt
	Saavutettavuus	Järjestäjän vastuulla, liikuntapalvelut varmistaa	Opasteet
	Esteetömyys	Liikuntaseuran vastuulla, mahdollisuus saada apua toimeksiantajalta	Toimeksiantaja muistuttaa järjestäjää esteettömyyden huomioimisesta. Esteettömyskartoituksia voidaan käyttää apuna.
	Turvallisuus	Järjestäjän vastuulla, liikuntapalvelut varmistaa	Toimeksiantaja varmistaa, että luvat ja ilmoitukset ovat kunnossa. Tilojen turvallisuussuunitelmien hyödyntäminen auttaa liikuntaseuraa.
<b>Päätäminen</b>	Kestävä kehitys	Liikuntaseuran vastuulla, mahdollisuus saada apua toimeksiantajalta	Toimeksiantajalle tärkeä tavoite tulevaisuudessa, että tapahtumat ovat kestävän kehityksen mukaisia.
	Henkilöstöressurit	Liikuntaseura	Henkilökunta ja vapaaehtoiset
	Henkilöstöressurit	Liikuntaseuran aloitteesta liikuntapalveluiden tai muun Espoon palvelun vastuulla	Liikuntapaikkojen henkilöstö auttaa tapahtuman aikana ja varmistaa olosuhteet
	Tapahtumapaikan purkaminen	Liikuntaseuran vastuulla, mahdollisuus saada apua toimeksiantajalta	Riippuen paikasta ja tapahtumasta liikuntapaikkojen henkilökunta avustaa tapahtumapaikan purkamisessa.
	Kiitokset	Liikuntaseura	Hyvään tapahtumaprosessiin kuuluu eri osapuolien kiittäminen.