



**LAUREA**  
AMMATTIKORKEAKOULU  
*Yhdessä enemmän*

# World Heritage Volunteers -vapaaehtoisleirin kehittäminen palvelumuotoilun menetelmin, Case Suomenlinna

Virkki, Laura

2016 Laurea

Laurea-ammattikorkeakoulu

World Heritage Volunteers -vapaaehtoisleirin kehittäminen palvelumuotoilun menetelmin, Case Suomenlinna

Laura Virkki  
Palvelujen tuottamisen ja johtamisen koulutusohjelma  
Opinnäytetyö  
Huhtikuu, 2016

Laura Virkki

**World Heritage Volunteers -vapaaehtoisleirin kehittäminen palvelumuotoilun menetelmin, Case Suomenlinna**

Vuosi 2016 Sivumäärä 114

---

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää Suomenlinnassa järjestettävää World Heritage Volunteers -leiriä, joka on vapaaehtoisuuteen perustuva kansainvälinen leiri nuorille aikuisille. Opinnäytetyön toimeksiantajana toimi Suomenlinnan hoitokunta, joka oli leiri-isäntänä elokuussa 2015 järjestetyille Pohjoismaiden ensimmäiselle World Heritage Volunteers -leirille. Opinnäytetyön tavoitteena oli luoda kehittämistyön tuloksena leirikonsepti, jota voitaisi hyödyntää tulevien leirien järjestämisessä. Tarkoituksena oli tarjota toimeksiantajalle syvää ymmärrystä asiakkaista eli leiriläisistä tarpeineen sekä työkaluja leirin kehittämiseksi.

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys koostuu vapaaehtoisturismin sekä tapahtuman tuottamisen teoriasta. Vapaaehtoisturismia tarkasteltiin kasvavana trendinä. Matkailun keskeisiin käsitteisiin tutustuttiin suhteessa kehittämistyöhön ja vapaaehtoisturismiin matkailun alalajina. Tietoperustassa syvennyttiin vapaaehtoisturismiin matkailun muotona ja selvitettiin vapaaehtoisturismin motivaatiotekijät vapaaehtoistyön motivaatiomalleja tarkastelemalla. Tapahtuman tuottamista lähestyttiin matkailun edistämisen näkökulmasta, perehdyttiin tapahtumaan palveluna ja tarkasteltiin tapahtuman tuottamisen vaiheita. Vaiheiden ymmärtäminen auttoi hahmottamaan leirin järjestämisen monimuotoisuutta ja toimeksiantajan näkökulmaa, samoin kuin eri sidosryhmien rooleja tapahtuman järjestämisessä.

Suomenlinnassa järjestettävää World Heritage Volunteers -vapaaehtoisleiriä kehitettiin Ojason, Koskelon ja Nousiaisen nelivaiheisen palvelumuotoilun mallin mukaan. Mallin vaiheet ovat kartoita ja ymmärrä -, ennakoi ja ideoi -, mallinna ja arvioi - sekä konseptoi ja vaikuta -vaihe. Kartoita ja ymmärrä -vaiheessa hankittiin asiakasymmärrystä Suomenlinnan hoitokunnasta ja leirin kulusta järjestäjien, työnjohtajien ja leiriläisten näkökulmasta. Asiakasymmärryksen keräämisen menetelminä oli aikaisempiin dokumentteihin tutustuminen, sisällönanalyysi, sähköpostihaastattelu, ryhmähaastattelu ja havainnointi. Ennakoi ja ideoi -vaiheessa asiakasymmärrysvaiheen tuloksia käytettiin tulevaisuuden ennakkointiin sekä uusien ideoiden tuottamiseen yhteissuunnitteluun perustuvassa työpajassa. Työpaja koostui ideakävelystä ja kuusi ajatteluhattua -menetelmästä, joiden tueksi luotiin kolme käyttäjäprofiilia sekä neljä skenaariota. Työpajan tuloksia jatkajalostettiin 8x8-menetelmän avulla. Mallinna ja arvioi -vaiheessa ideointivaiheen ideoita kehitettiin Service Ecology Mapillä ja Service Blueprintillä mallintamalla innovaatioksi, jonka toteuttamiskelpoisuutta, käyttökelpoisuutta ja haluttavuutta arvioitiin Keeleyn kolmion avulla. Konseptoi ja vaikuta -vaiheessa valmista leirikonseptia tarkasteltiin liiketoiminnan näkökulmasta Service Logic Business Model Canvasin avulla.

Kehittämistyön tuloksena luotu leirikonsepti selkeytti World Heritage Volunteers -leirin suunnittelu- ja järjestämistoimenpiteitä. Tuotoksena syntyi kronologisesti etenevä toimintamalli, jonka avulla leirin kokonaiskuva on ymmärrettävissä ja sovellettavissa eri kohteisiin ja ajan-kohtiin. Opinnäytetyön tietoperustan avulla voidaan syventää ymmärrystä leiriläisten motivaatiotekijöistä sekä tapahtumansuunnittelun vaiheista. Leirikonseptia on tarkoitus voida hyödyntää tulevien leirien järjestämisessä Suomenlinnassa ja muissa Suomen maailmanperintökohteissa.

Asiasanat: palvelumuotoilu, tapahtuman tuottaminen, vapaaehtoisturismi

Laura Virkki

**Developing the World Heritage Volunteers' Camp with Service Design methods, Case Suomenlinna**

Year	2016	Pages	114
------	------	-------	-----

---

The objective of this thesis was to develop the World Heritage Volunteers Camp at the Suomenlinna Fortress in Helsinki. The camp is an international volunteer camp for young adults. The thesis was commissioned by the Governing Body of Suomenlinna, which was the camp host in August 2015 for the first World Heritage Volunteers' Camp in Nordic Countries. The objective of this thesis was to create a concept to be utilized when organizing future camps. The purpose was to give the commissioner a deep understanding of their customers, as well as tools for developing the camp.

The theoretical framework of this thesis is divided into volunteer tourism and event management. Volunteer tourism was discussed as a growing trend and the key concepts of tourism were inspected from the point of view of the development process, by acknowledging volunteer tourism being a form of alternative tourism. Volunteer tourism as a form of travel and the motivators for volunteer tourism through the theory of volunteer work were inspected. The event management section covers producing an event from the tourism point of view, event as a service and the phases of organizing an event. Becoming familiar with the phases alleviated the understanding of the complexity of arranging an event from the organizer's point of view as well as understanding the roles of different stakeholders in an event.

The World Heritage Volunteers' Camp at Suomenlinna was developed according to a recent model of service design by Ojasalo, Koskelo and Nousiainen. This model consists of four phases: Map & Understand, Forecast & Ideate, Model & Evaluate and Conceptualize & Influence. In the Map & Understand phase the objective was to acquire knowledge of the Governing Body of Suomenlinna and how successful the camp in 2015 was according to the camp host, camp staff and the volunteers. The methods used in the first phase utilized the documents of the first camp, document analysis, e-mail interview, group discussion and observation. In the Forecast & Ideate phase the results of the first phase were exploited for forecasting the future and producing new ideas in a co-designing workshop. The workshop consisted of a modified Open Space method and the method of the Six Thinking Hats, for which three personas and four scenarios were created. The results of the workshop were processed further with the 8x8 method. In the Model & Evaluate phase the ideas from the previous phase were used to model the new concept as a Service Ecology Map and with Service Blueprint methods. The concept was then evaluated according to Keeley's Triangle in terms of desirability, feasibility and viability. The final concept was inspected with the help of the Service Logic Business Model Canvas in the last phase, Conceptualize & Influence.

The camp concept created clarified the organizing and planning actions of the World Heritage Volunteers' Camp. The camp concept resulted in a chronological action plan for understanding and planning the camp, which can be applied when arranging camps in other locations as well. With the help of the theoretical framework of this thesis, the motivators of volunteers and the phases of organizing an event can be understood even better. The objective is that the camp concept can be used for arranging future camps at Suomenlinna as well as on other Finnish world heritage sites.

Keywords: event management, service design, volunteer tourism

## Sisällys

1	Johdanto .....	7
2	Toimintaympäristönä maailmanperintökohde .....	8
2.1	UNESCO, maailmanperinnön keskus .....	8
2.2	Suomenlinna maailmanperintökohteena .....	9
2.3	Toimeksiantaja: Suomenlinnan hoitokunta .....	10
3	Vapaaehtoisturismi matkailun muotona .....	12
3.1	Matkailun keskeisiä käsitteitä .....	12
3.2	Vapaaehtoisturismi, kasvava trendi .....	14
3.3	Vapaaehtoisturismin motivaatiotekijät .....	15
4	Tapahtuman tuottaminen matkailun edistäjänä .....	18
4.1	Mitä tapahtumat ovat .....	18
4.2	Tapahtuma palveluna .....	19
4.3	Tapahtuman tuottamisen vaiheet .....	20
4.3.1	Tapahtuman käynnistysvaihe .....	22
4.3.2	Tapahtuman suunnitteluvaihe .....	23
4.3.3	Tapahtuman toimeenpano- ja toteutusvaihe .....	26
4.3.4	Tapahtuman päätös vaihe .....	26
4.4	Tapahtuman konseptointi .....	27
5	Leirikonseptin kehittäminen, Case Suomenlinna .....	28
5.1	Palvelumuotoilu kehittämistyön välineenä .....	30
5.2	Kartoita ja ymmärrä -vaihe .....	31
5.2.1	Leirin 2015 dokumentit .....	31
5.2.2	Leirin 2015 vaiheet .....	32
5.2.3	Leiriläisten palaute .....	34
5.2.4	Leiriläisten sähköpostihaastattelu .....	37
5.2.5	Työnjohtajien ryhmähaastattelu .....	40
5.2.6	Havainnointi Allianssin ja hoitokunnan palautekeskustelussa .....	45
5.2.7	Asiakasymmärryksen yhteenveto .....	49
5.3	Ennakoi ja ideoi -vaihe .....	51
5.3.1	Persoonaprofiilien luominen .....	53
5.3.2	Skenaarioiden luominen .....	55
5.3.3	Yhteissuunnittelu ennakointityöpajassa .....	57
5.3.4	Ideoiden kehittäminen 8x8-menetelmällä .....	64
5.4	Mallinna ja arvioi -vaihe .....	67
5.4.1	Service Ecology Mapin rakentaminen .....	67
5.4.2	Service Blueprintin laatiminen .....	72
5.4.3	Arvioiminen Keeleyn kolmion avulla .....	77

5.5	Konseptoi ja vaikuta -vaihe .....	83
5.5.1	Analysointi Service Logic Business Model Canvasilla .....	83
5.5.2	Leirin 2016 vaiheiden kuvaaminen .....	88
6	Johtopäätökset .....	93
	Lähteet .....	96
	Kuviot .....	101
	Taulukot .....	102
	Liitteet .....	103

## 1 Johdanto

Vapaaehtoisturismi ja kestävä matkailu ovat nykymaailman nousevia trendejä yhdessä yhteisöllisyyden ja kestävien elintapojen kanssa. Vapaaehtoisturismi on matkailun muoto, jossa matkailija antaa työpanoksensa osallistuakseen itselleen tärkeän asian suojeluun tai kehittämiseen lomamatkansa aikana. Parhaassa tapauksessa vapaaehtoismatkailijat osallistuvat matkailun haittavaikutusten minimointiin osallistumalla maan hyvinvoinnin ylläpitoon.

Suomeen voi tulla vapaaehtoismatkailijaksi esimerkiksi Suomenlinnan World Heritage Volunteers -leirille, joka on kaksiviikkoinen työleiri nuorille aikuisille, jotka haluavat osallistua maailmanperintökohteen suojeluun työskentelemällä vaihtelevissa maisemanhoito- ja matkailuneuvontatehtävissä. Pohjoismaiden ensimmäinen World Heritage Volunteers -vapaaehtoisleiri järjestettiin elokuussa 2015 Suomenlinnan hoitokunnan isännöimänä hyvin tuloksin, minkä vuoksi se päätettiin järjestää uudestaan.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää Suomenlinnassa järjestettävää World Heritage Volunteers -vapaaehtoisleiriä palvelumuotoilun menetelmin ja luoda sille yhtenäinen toimintamalli ja leirikonseptin. Opinnäytetyön toimeksiantajana toimi Suomenlinnan hoitokunta, joka isännöi leiriä myös vuonna 2015. Tarkoituksena oli syventää toimeksiantajan asiakasymmärrystä ja tarjota työkalut leirin järjestämiseksi kronologisesti etenevän toimintamallin muodossa.

Leirikonseptin kehittämistyössä käytetään palvelumuotoilun nelivaiheista mallia Ojasalon, Koskelon ja Nousiaisen mukaan. Kartoita ja ymmärrä -vaiheessa käytettiin menetelminä aikaisempien dokumenttien analysointia, sisällönanalyysiä, haastatteluja ja havainnointia. Ennakoi ja ideoi -vaiheessa luotiin ideoinnin tueksi kolme persoonaprofiilia ja neljä skenaariota, joita hyödynnettiin yhteissuunnitteluun perustuvassa ennakointityöpajassa. Työpajan ideoita kehitettiin 8x8-menetelmällä. Mallinna ja arvioi -vaiheen menetelminä käytettiin Service Ecology Mapiä, Service Blueprintiä sekä Keeleyn kolmiota. Konseptoi ja vaikuta -vaiheessa leirikonsepti analysoitiin Service Logic Business Model Canvasin avulla ja leirikonseptista tehtiin yksityiskohtainen kulkukaavio.

Opinnäytetyön toisessa luvussa esitellään toimintaympäristö ja toimeksiantaja. Kolmannessa luvussa käsitellään vapaaehtoisturismia matkailun muotona ja sen motivaatiotekijöitä asiakkaan näkökulmasta. Neljännessä luvussa käsitellään tapahtuman tuottamisen teoriaa, tapahtumaa matkailua edistävänä tekijänä sekä tapahtuman tuottamisen vaiheita. Viides luku käsittelee toiminnallista osiota eli leirikonseptin kehittämistä palvelumuotoilun menetelmin. Kuudennessa luvussa esitellään johtopäätökset ja ehdotetaan jatkotoimenpiteitä.

## 2 Toimintaympäristönä maailmanperintökohde

Suomenlinnan merilinnoitus on yksi Suomen seitsemästä UNESCO:n maailmanperintökohdeesta. Se on Suomen merkittävimpiä käyntikohteita yli 800 000:lla vuosittaisella kävijällä, niin koti- kuin ulkomailtakin. Suomenlinnan merilinnoitusta hallinnoi Suomenlinnan hoitokunta, joka vastaa linnoituksen säilymisestä jälkipolville. Hoitokunnan toiminnan tueksi on laadittu Suomenlinnan hoitosuunnitelma sekä kestävä matkailun strategia, joista jälkimmäisen tarkoituksena on muun muassa matkailun haittavaikutusten minimointi.

Toimintaympäristöstä puhuttaessa esitellään ensin maailmanperinnön keskusjärjestö UNESCO sekä sen kulttuurikasvatuksellinen World Heritage Education Programme, jonka alaisuudessa toimii World Heritage Volunteers -aloite ja vapaaehtoisleirit. Sitten tutustutaan Suomenlinnaan maailmanperintökohteena ja lopuksi Suomenlinnan hoitokunnan tehtäviin ja rakentamiseen. Samalla kerrotaan Suomenlinnan hoitokunnan roolista World Heritage Volunteers -leirin isäntänä.

### 2.1 UNESCO, maailmanperinnön keskus

Yhdistyneiden kansakuntien kasvatus-, tiede- ja kulttuurijärjestö Unesco (2015c), The United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization, huolehtii yhteisestä sopimuksesta maailmanperinnön tunnistamisesta, suojelusta ja säilyttämisestä tuleville sukupolville. Järjestö perustettiin vuonna 1945, pian toisen maailmansodan jälkeen, ja yleissopimuksen maailmanperintökohteiden suojelemiseksi se hyväksyi vuonna 1972. Maailmanperintökohteiden suojelua pidettiin kaikille maille tärkeänä, sillä maailmanperintö nähtiin koko ihmiskunnan omaisuutena. Huoli tämän kulttuuri- ja luonnonperinnön katoamisesta innoitti yleissopimukseen, jonka alaisuudessa toimivat jokainen yli tuhannesta maailmanperintökohteesta. (Suomenlinnan hoitokunta 2014, 9; UNESCO 2015c.)

Maailmanperinnöllä viitataan ainutlaatuisen kulttuuri- ja luonnonperintöön, joka halutaan yhteisestä sopimuksesta säilyttää ja välittää tuleville sukupolville, UNESCO (2015c) kiteyttää. Kohteet kuten Gizan suuret pyramidit ja Australian Iso valliriutta ovat uniikkeja osoituksia ihmiskunnan kulttuurin kehityksestä tai maailman luonnon monimuotoisuudesta. Maailmanperintösopimuksen tavoitteena on tehdä yhteinen perintö tunnetuksi sekä lisätä arvostusta sitä kohtaan.

Unescon (2015c) missiona on rohkaista maita allekirjoittamaan yleissopimuksen maailmanperintökohteiden suojelemiseksi ja laatimaan niiden ylläpitämiseksi hoitosuunnitelma, jonka raportointiin sitoudutaan. Heidän missionaan on myös rohkaista jäseniä ehdottamaan uusia kohteita maailmanperintölistalle sekä tukea jäseniä kohteista tiedottamisessa. Unesco tarjoaa myös hätäapua, mikäli jokin kohteissa on välittömässä vaarassa.



Unescon alaisuudessa toimii myös 1994 käynnistetty World Heritage Education Programme, jonka tehtävänä on osallistaa nuoria keskusteluun maailmanperinnöstä sekä tarjota heille mahdollisuus osallistua kohteiden suojeluun. Maailmanperintökoulutusohjelman aikana on tuotettu muun muassa 13 lyhytelokuvaa ja 32 kansainvälistä nuorten keskustelupaneelia, kertoo UNESCO (2015e). World Heritage Education Programme:n kuuluu myös vapaaehtoisleirien World Heritage Volunteers -aloite, joka on toiminut vuodesta 2008. Sen tarkoituksena on lisätä nuorten kansainvälistä liikkuvuutta ja osallistumista maailmanperintökohteiden suojeluun, ylläpitoon ja edistämiseen. Yli 3500 18 - 30-vuotiasta vapaaehtoista on osallistunut yhteensä 219:lle World Heritage Volunteers -vapaaehtoisleirille. Leirejä on järjestetty neljässä-kymmenessä kuudessa eri maassa, yhteistyössä viidenkymmenen kahden eri järjestön kanssa. (UNESCO 2015f.)

World Heritage Volunteers -aloitteen tavoitteena on lisätä nuorten tietoisuutta maailmanperintökohteiden vaatimasta suojelusta, osallistaa heitä suojelutoimiin maailmanperintökohteissa ja antaa samalla mahdollisuus oppia perustaitoja kohteiden suojelusta, kertoo UNESCO (2015f). Leirien on tarkoitus lisätä yhteistyötä paikallisten nuorisojärjestöjen, yhteisön, kohteiden hoitokuntien ja viranomaisten välillä sekä tunnistaa parhaita käytänteitä päättäjien osallistamisesta maailmanperintövalistukseen.

## 2.2 Suomenlinna maailmanperintökohteena

Huhtikuussa 2016 maailmassa on yhteensä 1031 maailmanperintökohdetta 163:sta eri maasta. Kohteista 802 on kulttuurikohteita, 197 luonnonkohteita ja 32 näiden kahden yhdistelmä (UNESCO 2015a). Suomessa on yhteensä seitsemän maailmanperintökohdetta: Suomenlinna, Vanha Rauma, Petäjäveden vanha kirkko, Verlan puuhiomo ja paperitehdas, Sammallahten mäen pronssikautinen rökkiö, Merenkurkun saaristo sekä Struven ketju. Suomen maailmanperintökohteista kaikki paitsi Merenkurkun saaristo ovat kulttuurikohteita, joka on luonnonkohde. (Suomenlinnan hoitokunta 2014, 9.)

Suomenlinna ja Vanha Rauma olivat Suomen ensimmäiset maailmanperintökohteet. Sittemmin Suomeen on hyväksytty neljä maailmanperintökohdetta lisää. Tullakseen hyväksytyksi maailmanperintökohteeksi, kohteella on oltava arvoa, eheyttä ja autenttisuutta. Kohteen tulee siis täyttää tietyt valintakriteerit, sen tulee olla tarpeeksi suuri ja ehjä sekä alkuperäisenä säilynyt. Autenttisuus on kulttuurisidonnainen arvo, joka määritellään esimerkiksi arkkitehtuurin, suunnittelun, materiaalin, muodon, perinteiden ja tekniikan avulla. (Suomenlinnan hoitokunta 2014, 11 - 12.) Kulttuurisidonnaisuuden vuoksi arvokkaaksi koettu vaihtelee maasta ja kohteesta riippuen.

Suomenlinna kirjattiin maailmanperintökohteeksi 1991. Valitsemiskriteerinä oli ”nimeämisajankohtana ainutlaatuinen esimerkki rakennustyyppistä tai arkkitehtonisesta kokonaisuudesta, joka kuvastaa merkittävää historiallista vaihetta” (Suomenlinnan hoitokunta 2014, 10). Unescon maailmanperintökeskuksen (2015b) kriteerien mukaisesti Suomenlinna on sotilasarkkitehtuurin historiassa merkittävä esimerkki 1800- ja 1900-lukujen linnoitusrakentamisesta etenkin erityispiirteisen bastionijärjestelmänsä vuoksi. Lisää Suomenlinnan historiasta on kerrottu liitteessä 1.

Suomenlinnalle Unescon maailmanperintökohteena on laadittu konkreettinen hoitosuunnitelma, jonka mukaan suojelutyötä tehdään. Se sisältää toimenpiteet muun muassa yhteisöllisyydelle, liikenteelle sekä kestävä kehityksen strategian tukemiselle (Suomenlinnan hoitokunta 2014). Kohteen toimijoita varten on laadittu myös Suomenlinnan kestävä matkailun strategia, jonka avulla Suomenlinnasta luodaan malliesimerkkiä kestävästä matkailusta. Öystilä (2015, 6) kertoo, että tarkoituksena on minimoida ne matkailun vaikutukset, jotka aiheuttavat haittaa linnoituksen suojelulle ja ylläpidolle, mahdollistaen samalla paitsi laadukkaan kävijäkokemuksen myös kannattavan liiketoiminnan alueen yrittäjille. Painopisteet ovat myös Suomenlinnan mielikuvan muuttamisessa kesäkohteesta ympärivuotiseksi, verkostomaisen toiminnan kehittämisessä sekä maailmanperintöarvoista viestimässä. Toiminnan arvot ovat vahvasti asiakaslähtöisyydessä ja yhteistyössä, ainutlaatuisuudessa ja arvontuotannossa, samoin kuin kestävässä tulevaisuudessa, Öystilä (2015, 31 - 35) summaa.

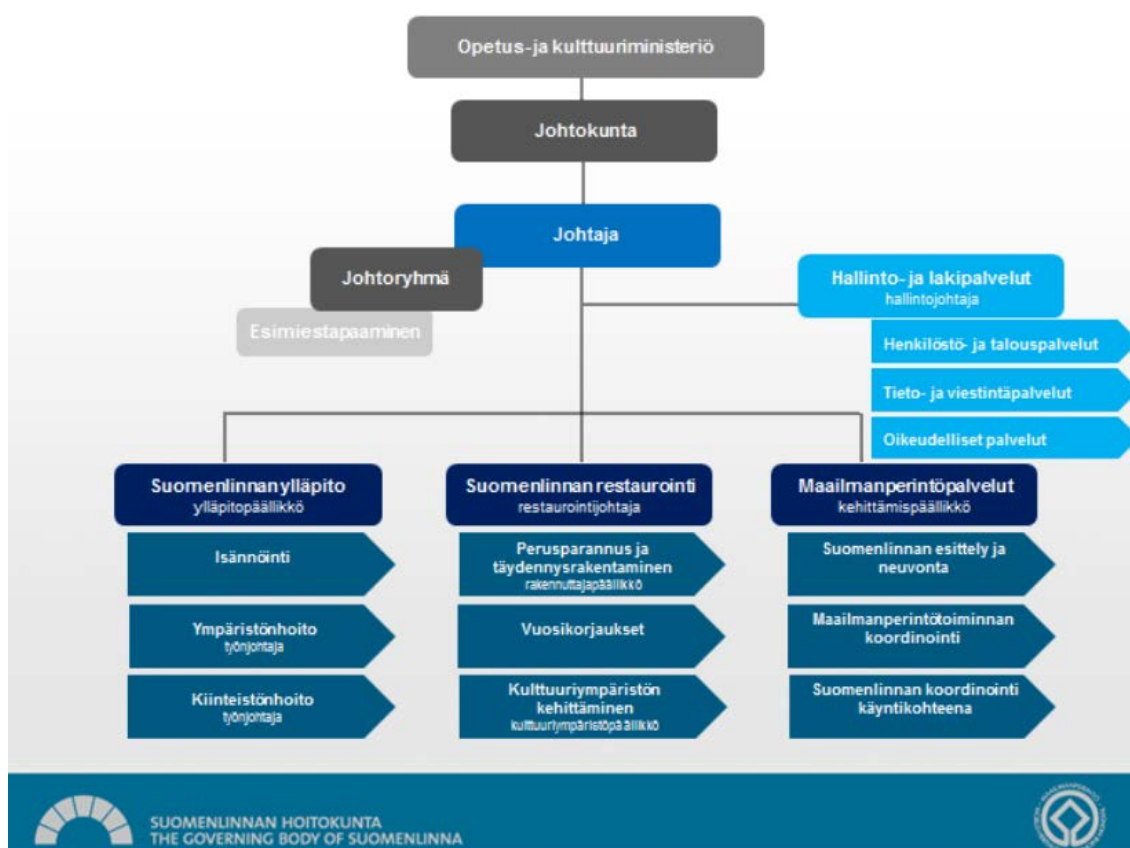
### 2.3 Toimeksiantaja: Suomenlinnan hoitokunta

Suomenlinnan hoitokunta on vuonna 1973 perustettu opetus- ja kulttuuriministeriön alainen itsenäinen valtion virasto, jonka tehtävänä on restauroida ja ylläpitää linnoituksen osia rakennuksista maisemanhoitoon, vuokrata asuntoja ja toimitiloja sekä hallinnoida ja esitellä Suomenlinnaa (Suomenlinna 2015e). Hoitokunta on vastuussa Suomenlinnasta Unescon maailmanperintökohteena ja huolehtii sen säilymisestä jälkipolville (Suomenlinna 2015d). Toimiin kuuluu monumentin historiallisen ja rakennustaiteellisen arvon säilyttäminen samoin kuin sen tarkoituksenmukaisesta käytöstä huolehtiminen (Suomenlinna 2015c).

Suomenlinnan hoitokunnan (2012, 1) toiminta on määritelty laein ja asetuksin. Maailmanperintökohteeksi hyväksymisen myötä kulttuuri- ja luonnonperinnön suojelemisesta tehty yleissopimus velvoittaa Suomen valtiota huolehtimaan linnoituksesta, jotta tulevat sukupolvet voisivat nauttia siitä. Suomenlinnan hoitokunnan toimintaan vaikuttaa myös johtokunnan vahvistama työjärjestys (kuvio 1) sekä sisäiset ohjeet ja säännökset.

Suomenlinnan ylin hallinnollinen elin on valtion opetus- ja kulttuuriministeriö, jonka alla on suoraa päätöksä tekevä johtokunta. Johtokunnassa istuu Suomenlinnan asukkaita, hoitokunnan edustajia ja neljän eri ministeriön, Helsingin kaupungin sekä Museoviraston edustajia

(Suomenlinna 2015f). Hoitokunnan työjärjestyksestä (2012, 3 - 4) käy ilmi, että johtokunnan tehtäviin kuuluu hoitokunnan toiminnan johtaminen ja valvonta. Suomenlinnan hoitokunta koostuu johtajasta, johtoryhmästä ja esimiestäpaamisesta. Johtajan alaisuudessa toimivat ylläpito- ja restaurointiyksiköt sekä maailmanperintöpalveluiden yksikkö, samoin kuin hallinto- ja lakipalveluiden yksikkö. Yksiköitä johtaa aina johtajan määräämä henkilö. Yksiköiden välillä vallitsee vuorovaikutus ja yhteistyö, niin lokaalilla kuin kansainväliselläkin tasolla.



Kuvio 1: Suomenlinnan hoitokunnan työjärjestys (Suomenlinnan hoitokunta 2012, 1)

Suomenlinnan verkkosivujen mukaan (2015f) noin 90 eri alojen ammattilaista työskentelee Suomenlinnan hoitokunnassa ympärivuotisesti. Henkilöstöön kuuluu huoltomiehiä, matkailuneuvojia, siivoojia, puuseppiä, puutarhureita, maisemanhoitajia ja niin edelleen. Henkilöstö on työllistetty hoitokunnan eri yksiköihin. Restaurointiyksikkö keskittyy linnoituksen perusparantamiseen ja vuosikorjauksiin, ylläpitoyksikkö huolehtii isännöinnistä sekä ympäristön hoitamisesta. Maailmanperintöpalvelut-yksikkö vastaa matkailuneuvonnasta, linnoituksen esittelystä sekä maailmanperintökohteen laadunvalvonnasta. Hallinto- ja lakipalvelut tukevat muita yksiköitä. Kesällä, kun matkailusezonki on huipussaan, etenkin ylläpitoyksikön ulkotöihin palkataan lisäksi kausityöntekijöitä.

Suomenlinnan hoitokunnan rooli World Heritage Volunteers -vapaaehtoisleirillä on toimia leiri-isäntänä eli tarjota puitteet leirille, kertoo Takkula (2015). Majoitus, ruokailut, leiriohjelma ja työtehtävät ovat kaikki leiri-isännän vastuualueita. World Heritage Volunteers -leiristatukseen hakeminen tapahtuu European Heritage Volunteers -järjestön kautta. Järjestö hallinnoi World Heritage Volunteers -leirejä Euroopassa. Kansainvälisen leirin järjestämisen yhteistyökumppanina Suomessa toimii Suomen Nuorisoyhteistyö - Allianssi ry, joka on valtakunnallinen nuorisotyön palvelu- ja vaikuttajajärjestö (Allianssi ry 2015). Vapaaehtoiset hakevat leirille Allianssin kautta.

### 3 Vapaaehtoisturismi matkailun muotona

Tämän päivän yhteiskunnassa ihmiset matkustavat enemmän kuin koskaan. Maailman turismin keskusjärjestön, World Tourism Organisation eli UNWTO:n, (2006) mukaan vuonna 1950 tehtiin noin 25 miljoonaa kansainvälisen matkailijan tekemää matkaa, kun sama luku oli vuonna 2014 melkein 1,14 miljardia (UNWTO 2015). Matkailun edullisuus sekä erilaisten digitaalisten ratkaisujen yleistymisen voidaan olettaa olevan yksi tekijä matkailun suosion kasvussa (CREST 2015, 1).

Tässä luvussa esitellään kehittämistyön kannalta matkailun keskeiset käsitteet ja täsmennetään esimerkiksi vapaaehtoisturismia ja ekoturismia matkailun alalajeina. Luvussa määritellään myös vapaaehtoisturismi ja pohditaan sen tulevaisuutta. Lopuksi tutustutaan vapaaehtoisturismin motivaatiotekijöihin vapaaehtoistyön motivaatioiden kautta. Matkailun tietoperusta auttaa ymmärtämään toiminnan viitekehystä sekä niitä syitä, miksi leiriläinen ilmoittautuu vapaaehtoisesti työleirille.

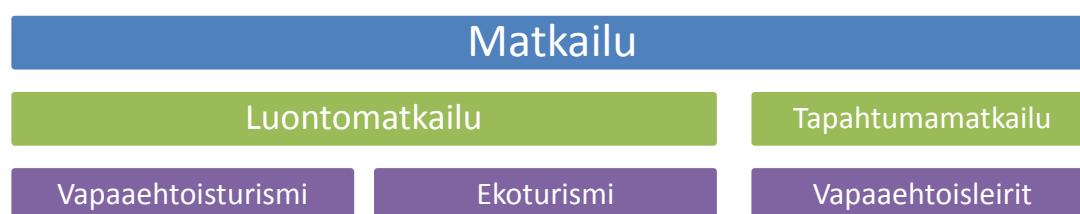
#### 3.1 Matkailun keskeisiä käsitteitä

Goeldner ja Ritchie (2003, 7) korostavat, että matkailua on vaikea määritellä, sillä siihen vaikuttaa se, minkä toimijan näkökulmasta alaa tarkastellaan: matkustajan, yrityksen vai yhteiskunnan. Samaa mieltä on myös Smith (2013, 20), jonka mukaan matkailuala jopa kärsii tarkan määritelmän puutteesta. Molemmissa teoksissa nostetaan kuitenkin esiin maailman turismin keskusjärjestön UNWTO:n määritelmä, jonka mukaan matkailulla eli turismilla tarkoitetaan korkeintaan vuoden kestäviä matkoja yksilön normaalin elinpiirin ulkopuolelle, vapaa-ajan, liike-elämän tai muun syyn vuoksi. Normaalilla elinpiirillä tarkoitetaan UNWTO:n mukaan matkoja, jotka tehdään muualla, kuin yksilön asuinalueen, työpaikan tai muiden hänen arjelleen tyypillisten alueiden, kuten kesämökin, välillä. (Goeldner & Ritchie 2003, 7; Smith 2013, 21 - 22.) Heidän mukaansa etäisyys kilometreinä on noin 160.

Matkustajat voidaan jakaa kotimaassaan tai ulkomailla matkustaviin matkailijoihin eli turisteihin sekä päiväkävijöihin, sanovat Goeldner ja Ritchie (2003, 8). He täsmentävät, että päiväkävijä on henkilö, joka ei yövy matkakohteessa. Tällainen on esimerkiksi risteilymatkustaja, joka käy maissa ja palaa takaisin laivaan. Turisti taasen on henkilö, joka yöpyy matkakohdeessa vähintään yhden yön. Henkilö, joka asuu yhdessä maassa alle vuoden, on määritelmänsä mukaan siis matkailija, ei asukas. Näiden lisäksi matkoja tekevät myös työmatkaajat, matkustamohenkilökunta, opiskelijat, maahan- ja maastamuuttajat sekä määräaikaiset työntekijät, Goeldner ja Ritchie (2003, 10 - 11) summaavat.

Heidän (2003, 11) mukaan matkustamisen pääsyitä on neljä. Ensimmäinen niistä on työmatkat eli erilaiset seminaarit, konsultaatiot ja messut sekä niiden ympärillä tapahtuvat illalliset, aktiviteetit sekä nähtävyyksien katselu. Toisena on ystävien ja sukulaisten luona vierailu, kolmantena muut henkilökohtaiset syyt kuten ostosmatkat tai sairaalakäynnit. Neljäntenä he mainitsevat huvimatkat, joille on tyypillistä hemmottelu, nähtävyyksien ihailu, ulkona syöminen ja ostosten teko. Vapaaehtoisturismiin voidaan päätellä kuuluvan muihin henkilökohtaisiin matkoihin tai huvimatkoihin, sillä vapaaehtoistyötä ei palkattomuuden vuoksi pidetä työnä.

Matkailun eri muotoja on lukuisia. Kehittämiprojektin kannalta olennaisia ovat luontoon, kulttuuriin sekä tapahtuviin liittyvät matkailun muodot (kuvio 2). Luontomatkailu on mitä tahansa matkustamista, jonka elämyksellisyys perustuu luonnon nähtävyyksiin (Sustainable Tourism Online 2010). Siihen liittyviä matkailukohdetyppejä on esimerkiksi ekoturismi ja vapaaehtoisturismi.



Kuvio 2: Matkailu ja sen alalajit kehittämistyön näkökulmasta

Ekoturismien uusimman määritelmän mukaan (TIES, 2015) se on valistavaa ja opettavaista vastuullista matkustamista luonnonmukaisille alueille, joissa suojellaan alueen ympäristöä ja pidetään huolta paikallisten hyvinvoinnista. Koulutusnäkökulma on osa sekä henkilöstön että kävijöiden kokemusta. TIES:n (2015) mukaan ekoturismien tarkoituksena muun muassa on minimoida matkailijoiden vaikutus alueella sekä lisätä tietoisuutta ja kunnioitusta ympäristöä sekä eri kulttuureja kohtaan.

Tapahtumamatkailu on sekä yksi turismin että tapahtumanjärjestämisen alalajeista (Getz 2012, 15). Tapahtumamatkailun tarkoituksena on edistää ja kehittää turismia erilaisten tapahtumien avulla. Getz (2012, 16) kertoo, että tapahtumien avulla houkutellaan turisteja, markkinoidaan kohdetta sekä elävöitetään kohteita ja nähtävyyksiä. Tapahtumamatkailu jaetaan usein liiketapahtumiin, urheilutapahtumiin ja festivaaleihin. Liike- ja urheilutapahtumat vaativat yleensä suuret tilat ja ovat siksi organisaatioiden järjestämiä, korkeiden kustannusten tapahtumia. Messukeskusten, hotellien kongressitilojen sekä urheiluhallien vuokraus voi tulla kalliiksi. Kulttuuritapahtumat ovat yhteisöllisempiä ja autenttisempia, eivätkä ne ole samalla tapaa paikkaan sidottuja, sillä festivaali voi olla kaduilla, puistoissa tai missä vain, Getz päättää.

### 3.2 Vapaaehtoisturismi, kasvava trendi

Kestävä matkailu ja luonnonkohteisiin kohdistuva matkailu sen eri muodoissa ovat nouseva trendi, kertoo Holopainen (2015) ja Aarnio (2015, 18 - 19). Matkailijalle ei riitä pelkkä hotelli-huone ja matkan kokeminen, vaan matkalla on oltava merkitys ja tarkoitus. Elämyksellisyydestä on tullut tärkeää, samoin kuin matkailusta yksilön arvoa ja statusta lisäävänä tekijänä. Kestävän kehityksen mukainen matkailu sekä matkakohteen ympäristön sekä sosiaalisten epäkohtien huomioiminen on trendikästä, millä on sekä positiiviset että negatiiviset lieveilmiönsä, Holopainen päättää.

Maailman turismin keskusjärjestö (2015) myöntää, että vaikka matkailualassa on sekä etunsa että haittansa, tänä päivänä se muodostaa koko maailman bruttokansantuotteesta 10 prosenttia, luoden keskimäärin yksitoista työpaikkaa jokaista matkailijaa kohden. Matkailu onkin monien kehittyvien maiden pääelinkeino, ja näin pääasiassa edullista kohdemaille ja -kaupunkeille. Kestävä matkailu ja ekoturismi yleistyvät etenkin maissa, joissa olot eivät ole hyvinvointivaltion tasalla.

Vapaaehtoisturismi on suhteellisen nuori vaihtoehtoisen turismin muoto, jonka suosio on kasvanut vauhdilla oletettavasti muun muassa ympäristöasioiden ja massaturismin vaikutusten tiedostamisen jälkeen (Mustonen 2005, 115; Wearing 2001, 4 - 5). Mustonen (2006, 115 - 116) täsmentää, että vapaaehtoisturismi on usein liitetty samaan luontoaiheiseen vaihtoehtomat-kustamisen matkailukohdetyyppiin kuin esimerkiksi ekoturismi.

Ekoturismin tutkija Wearingin (2001, 1) esittämän määritelmän mukaan vapaaehtoisturisti on henkilö, joka moninaisista syistä johtuen osallistuu lomamatkallaan järjestettyyn toimintaan, jonka tarkoituksena on esimerkiksi auttaa tai helpottaa vähäosaisia, osallistua tiettyjen alueiden tai kohteiden restaurointiin tai tutustua yhteiskunnallisiin ja ympäristöllisiin näkökulmiin. Wearingin (2001, 1) mukaan vapaaehtoisturisti etsii yhteiseen hyvään tähtäävää kokemusta, joka vaikuttaa paitsi turistin itsensä henkiseen kasvuun, myös suoraan kohteen sosiaaliseen,

ekonomiseen tai ympäristölliseen tilaan. Samankaltaisen piirteiden yhteys ekoturismiin, vapaaehtoisturismiin ja luontoturismiin välillä on siis tunnistettavissa.

Apollomatkat tutki jo vuonna 2011 (26 - 27) suomalaisten matkailijoiden mielipiteitä matkailun tulevaisuudesta ja tulokset ovat linjassa Mustosen (2005, 114 - 115) ja Wearingin (2001, 6) ajatuksiin vapaaehtoisturismiin kasvusta tulevaisuudessa eli siitä käy ilmi, että trendi on kasvussa, vaikka onkin toistaiseksi organisoimatonta. Yli tuhat haastateltua suomalaista uskoo, että viiden tärkeimmän tulevaisuuden matkailutrendin joukossa ovat uusien paikkojen kokeeminen (45 % vastaajista), kestävä matkailu (37 %), sosiaalinen vastuu (26 %), luksus (20 %) ja ekoturismi (19 %) (Apollomatkat 2011). Näistä kolme - kestävä matkailu, sosiaalinen vastuu ja ekoturismi - liittyvät kaikki vastuullisen matkailuun ja maapallon suojeluun.

Staffans, Tyrväinen ja Paatero (2011, 10) määrittelevät kestävän matkailun kokonaisvaltaiseksi matkailukehitykseksi, jossa huomioidaan kohteen ekologiset, sosiokulttuuriset sekä taloudelliset tarpeet - niin matkailijoiden, yhteisön kuin elinkeinonkin näkökulmasta, nykyisille ja tuleville sukupolville. Kestävän matkailun edistämistä ja tutkimustoimet voidaan kohdistaa eri osa-alueisiin: toimijaryhmiin, matkailun muotoihin, matkailukohdetyyppeihin tai muihin matkailun osatekijöihin. Matkailu ja suuret turistimassat voivat kuluttaa niin ympäristöä kuin paikallisväestöäkin, jolloin ennakoivat ja korjaavat toimenpiteet ovat tärkeitä, muistuttavat Middleton ja Hawkins (1998, 7). Matkailun liikennepäästöt, hotellien vedenkulutus sekä turistien käynnit ja heidän tuottamansa jätteet ovat suuri riski etenkin maailmanperintökohteille ja muille herkille luonto- ja kulttuurialueille turistikohteissa ja niiden läheisyydessä, he jatkavat.

Kasvuennusteista huolimatta Mustosen (2005, 114) mukaan vapaaehtoisturismi on kuitenkin hyvin pienialaista ja melko järjestäytymätöntä, minkä johdosta ilmiön yleisyydestä on vaikea saada tarkkaa tilastotietoa. Wearing (2001, 2) luettelee, että vapaaehtoisturismia voi harjoittaa esimerkiksi merten, maa-alueiden tai villieläinten tutkimuksen muodossa, restaurointi- tai suojelutöissä, hoitoalan töissä tai koulutuksen ja talouden kohentamisen parissa - lähes poikkeuksetta jonkinlaista kohdetta tukevaa maksua vastaan. Tällaisia kohteita on ympäri maailman, mutta esimerkiksi intialaisia vapaaehtoisturismiin kohteita leimaa reppumatkailijoille tyypillinen spontaanisuus ja ennustamattomuus, täsmentää Mustonen (2005, 114). Hän jatkaa, että järjestelmällistä tilastotietoa on vaikea saada, kun kohteissa saattaa olla kerrallaan vain yksi vapaaehtoinen, joka saattaa vaihtaa suunnitelmaansa jopa ennen paikalle saapumistaan.

### 3.3 Vapaaehtoisturismiin motivaatiotekijät

Psykologiassa motivaatiolla tarkoitetaan niiden ulkoisten ja sisäisten tekijöiden toteutumista tai olemassaoloa, jotka saavat ihmisen toimimaan (Yeung 2005, 84). Matkailijoiden matkaanlähtöä motivoivat yleisesti ottaen erilaiset työntö- ja vetovoimatekijät. Mohammad ja Mat

Som (2010, 41) määrittelevät, että työntövoimat ovat henkilön sisäisiä tahtotiloja, esimerkiksi halu rentoutua tai itsenäistyä, jotka ajavat henkilön matkustamaan. Vetovoimatekijät ovat matkakohteen ulkoisia tekijöitä, jotka vetävät matkailijoita puoleensa, kuten kohteen maailmanperintöstatus tai kulttuuri.

Wearing (2001, 8) täydentää määritelmää työntövoimista yleistämällä, että matkailu on nähty pakokeinoksi arjesta, yksilön näkökulmasta ajateltuna mahdollisuudeksi kokea uutta ja kehittää itseään. Hän kertoo, että tutkimusten ja tilastojen mukaan vapaaehtoisturistit ovat yleensä iältään 18 - 25-vuotiaita nuoria, jotka vapaaehtoismatkustaessaan irtautuvat omasta kulttuurista ja lähipiiristään löytääkseen itsensä. Hänen (2001, 10) mukaansa etenkin vapaaehtoisturismi on tilaisuus itsetutkiskelulle - tilaisuus uudistaa itseään, ihmissuhteitaan ja elämäntavoitteitaan. Iällä voi olla muutenkin vaikutusta motivaatioon, muistuttaa Aarnio (2015, 25) ja jatkaa, että yhä useammin ulkomaille hakeudutaan viettämään välivuotta vapaaehtoisuudessa, jolloin kyseessä on urakehitykseen liittyvät motiivit.

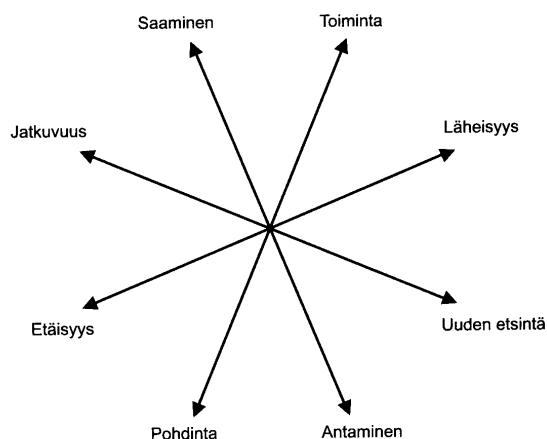
Wearing toteaa kuten Mustonen (2005, 115 - 117), että vaikka vapaaehtoisturismin tavoitteena ja motivaationa voisi olettaa olevan auttaminen tai luonnonsuojelu, vapaaehtoisturistit tuntuvatkin etsivän pääasiassa elämyksiä, jotka parhaiten vastaavat heidän omia tarpeitaan. Vapaaehtoistyötä matkailun muotona saatetaan pitää modernin länsimaalaisen etuoikeutena ja velvollisuutena vähäosaisempia kohtaan, keskittymättä sen syvällisemmin kohdemaan saamiin hyötyihin (Wearing 2001, 9; Mustonen 2005, 119). Auttaminen on tällöin ennemminkin itseilmaisun tapa, jonka ohessa tulee tehtyä jotain yhteisöä hyödyttävää.

Yksilökeskeiset syyt vapaaehtoistoimintaan osallistumiseen eivät sävystään huolimatta ole välttämättä huono asia. Yeung (2005a, 83) painottaa, että vapaaehtoistoiminnan elinehtona on vapaaehtoistyöntekijän henkilökohtaisen motivaation ylläpitäminen. Vapaaehtoisuus ja joustavuus ovat vaihtoehtoisia työmuotoja käyttävien toimijoiden toiminnan perusedellytys ja samalla merkittävä riski toiminnalle. Jollei henkilö motivoitu työn tekemisestä, oli se sitten auttamisen tai itsensä kehittämisen halusta, ei vapaaehtoistyön tekijöitä ole.

Yeung (2005a, 88) nostaa esiin yleisesti hyväksytyin listan vapaaehtoistoiminnan motiivitekijöistä. Niitä ovat arvot, kunnioitus, ymmärrys, sosiaalisuus, suojelu ja ura. Näiden alta on löydettävissä tarkentavia motivaatiotekijöitä kuten halu auttaa, halu sosialisoitua ja muodostaa suhteita järjestävän tahon kanssa, halu parantaa kuvaansa kanssaihminen mielissä ja halu oppia uusia taitoja sekä itsenäistyä. Yeung (2005b, 105) haastatteli 18:aa kirkon piirissä vapaaehtoistyötä tekevää eri-ikäistä henkilöä ja laati haastattelun tulosten avulla kahdeksankulmaisesta vapaaehtoistoiminnan timanttimalin (kuvio 3), joka korostaa eri motivaatioelementtien vuorovaikutusta.

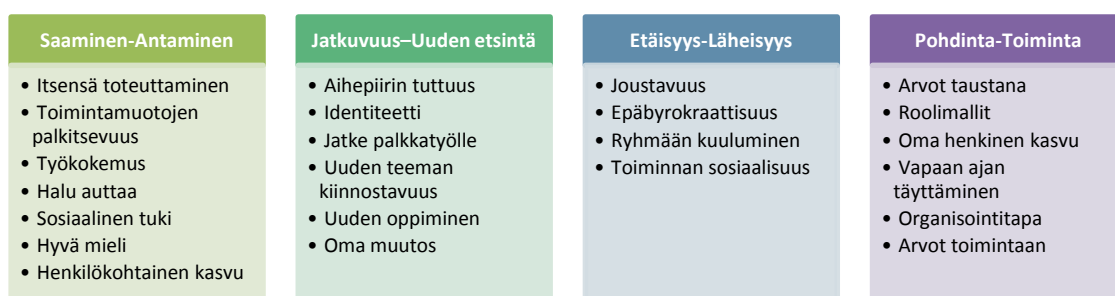


Mallin oikealle osoittavat ääripäät - toiminta, läheisyys, uuden etsintä, antaminen - kuvastavat vapaaehtoistyön ulospäin suuntautuneita ominaisuuksia: kohti eri toimintoja, uuden oppimista, toisille antamista ja sosiaalisia piirejä. Vasemmanpuoleiset ääripäät - saaminen, jatkuvuus, etäisyys, pohdinta - ovat taas vapaaehtoistoimijaan itseensä suuntautuneita: sisäinen tutkiskelu, itselle saaminen, tuttujen teemojen jatkuminen sekä etäisyys muista.



Kuvio 3: Vapaaehtoistoiminnan timanttimali (Yeung 2005b, 107)

Saaminen-antaminen-ulottuvuus käsittelee sitä, mitä vapaaehtoisena toiminen antaa vapaaehtoiselle ja etäisyys-läheisyys-ulottuvuus käsittelee sosiaalisia suhteita vapaaehtoistyön ympärillä. Jatkuvuus-uuden etsintä-motivaatioulottuvuus käsittelee sitä, kuinka motivaatio linkittyy tuttuihin asioihin tai tuo uutta. Pohdinta-toiminta-ulottuvuudessa mietitään, koostuuko vapaaehtoistoiminta vain teoista. (Yeung 2005b, 109 - 117.) Timanttimalin myötä esiin nousevia motivaatioteemoja esitellään konkreettisemmin kuviossa 4.



Kuvio 4: Timanttimalin motivaatioteemoja (Yeung 2005b, 124-125)

Kuviossa esitellään vain joitain Yeungin (2005b, 124 - 125) analyysin tuloksia, mutta verrattaessa niitä Wearingin (2001, 1 - 11) sekä Mustosen (2005, 114 - 117) teksteihin, on yhtäläisyyksiä olemassa, vaikka Yeungin tutkimus onkin tehty kirkon vapaaehtoistyöntekijöiden kesken. Tästä voidaan päätellä, että vaikka matkailu ja maisemanvaihto ovat varmasti merkittäviä

motivaatiotekijöitä vapaaehtoisturisteille, myös yleisesti vapaaehtoistoimintaan liittyvät motivaatiotekijät ajavat ihmisiä vapaaehtoisturismin pariin.

#### 4 Tapahtuman tuottaminen matkailun edistäjänä

Tapahtumien merkityksellisyys matkailua edistävänä tekijänä on korostunut nykymaailmassa, jossa elämyksellisyys ja mieleenpainuva asiakaskokemus ovat kilpailuvaltteja. Tapahtumien avulla voidaan houkutella ihmisiä alueille, joilla tavallisesti on vähemmän kävijöitä. Niiden avulla voidaan lisätä myös kohteen ympärivuotisuutta järjestämällä tapahtumia hiljaisempina aikoina, kauden ulkopuolella.

Tässä luvussa määritellään, mitä tapahtumat ovat ja miten niitä voi jaotella. Luvussa tarkastellaan tapahtumaa palveluna esittelemällä palveluiden ominaispiirteitä ja kuinka ne toteutuvat tapahtumissa. Tapahtuman tuottamisen vaiheet esitellään viisivaiheisen mallin mukaan ja lopuksi esitellään tapahtuman konseptoinnin periaatteita.

##### 4.1 Mitä tapahtumat ovat

Elämyshakuisena aikakautena erilaiset järjestetyt tapahtumat ovat tärkeitä sosiaalisia ja kulttuurisia ilmiöitä, sanoo Getz (2012, 4 - 6). Määritelmää täydentää Damm (2012, 1) kertomalla, että tapahtumat ovat erilaisia ihmisten välisiä kokoontumisia, aina urheilutilaisuuksista näytöksiin ja tapaamisiin. Getzin aikaisempaa tuotantoa mukaillen Damm (2012, 7) täsmentää, että tapahtumat ovat luonteeltaan väliaikaisia, normaalista arjesta poikkeavia tilaisuuksia, olivat ne sitten suunnitelmallisia tai ei. Suunnitelmallisuus on sekä lisännyt tapahtumien lukumäärää että mahdollistanut yksittäisen tapahtumien kasvun, hän lisää. Matkailun kentässä tapahtumien rooli on noussut merkittäväksi tavaksi edistää kohteen markkinointia, lisäävät Ferdinand & Shaw (2012, 12 - 15).

Tapahtumia järjestämällä tietystä kohteesta, esimerkiksi kaupungista tai kylästä, saadaan tapahtumarikas ja aktiivinen kokoontumispaikka, jatkavat Ferdinand ja Shaw (2012, 12- 14). Heidän mukaansa festivalisoituminen eli tietyn kohteen muuttaminen väliaikaisesti yhteisölliseksi tapahtumakentäksi on tämän päivän kohdemarkkinoinnissa tärkeä kilpailutekijä. Suuret, kohteen kulttuuria tukevat tapahtumat houkuttelevat niin paikalliset kuin matkailijatkin ulos kaduille ja palveluiden pariin, jolloin kohteen yhteiskunnallinen arvo nousee, toteavat Ferdinandin ja Shawn (2012, 14 - 15) lisäksi myös Yeoman, Robertson, Ali-Knight, Drummond ja McMahon-Beattie (2004, 6 - 7). Eläväinen kohde tai asuinalue houkuttelee paitsi uusia kuluttajia, myös yrittäjiä. Matkailun osalta tapahtumat ovat keino saada turisteja kohteisiin, joita muuten vältetään tai aliarvioidaan, Ferdinand & Shaw (2012, 15) päättävät.

Damm (2012, 8) mukaan tapahtumat voidaan jakaa karkeasti kolmeen ryhmään: liiketapahtumiin, kulttuuritapahtumiin sekä urheilutapahtumiin. Liiketapahtumia ovat muun muassa seminaarit, konferenssit ja messut, kulttuuritapahtumia erilaiset näyttelyt ja festivaalit, urheilutapahtumia esimerkiksi maailmanmestaruuskilpailut, olympialaiset ja formulakilpailut (Damm 2012, 8). Shone ja Parry (2004, 3 - 4) kuitenkin jakavat tapahtumat neljään kategoriaan, ja samoilla linjoilla ovat myös Ferdinand ja Shaw (2012, 7 - 9). Jaottelun voi tehdä urheilu- ja vapaa-ajan tapahtumiin, kulttuuritapahtumiin, henkilökohtaisiin ja organisaation tapahtumiin. Heidän jaottelunsa mukaan vapaa-ajan tapahtumia ovat erilaiset urheilu- ja virkistytymistapahtumat, kulttuuritapahtumia muun muassa taide- ja perinnetapahtumat, henkilökohtaisia suuret merkkipäivät häistä hautajaisiin ja organisaatiollisia esimerkiksi myyntitapahtumat ja poliittiset tapahtumat. Tästä voidaan päätellä, etteivät tapahtumat aina ole yksiselitteisesti vain tietyn kategorian alaisia. Tämän kehittämistehtävän kannalta olennaisia kategorioita ovat kulttuuritapahtumat sekä organisaatioiden järjestämät tapahtumat.

#### 4.2 Tapahtuma palveluna

Tapahtumien ominaispiirteet ovat hyvin samankaltaisia kuin palveluillakin. Palveluille on ominaista homogeenisyys eli erilaisuus, aineettomuus, vuorovaikutteisuus ja katoavaisuus (de Vries Jr, van Helsdingen & Borchert 2012, 13). Palveluiden homogeenisyydellä tarkoitetaan sitä, ettei palvelu ole koskaan samanlainen esimerkiksi siksi, että palveluntarjoaja ja -kokija ovat ihmisiä, joiden työn laatu sekä palvelun kokeminen vaihtelevat. (de Vries Jr ym. 2012, 14 - 16.) Palveluntarjoajan mieliala ja palvelun kokijan odotukset vaikuttavat aina lopputuloksen kokemiseen.

Palvelut perustuvat kokemuksille, ei materiaan. Toisaalta esimerkiksi hieronta tai hiustenleikkuu ovat aineettomia asioita, joiden tueksi on aineellisia tuotteita, esimerkiksi saksit tai hierontapöytä. Palvelu on vuorovaikutteinen eli se on palvelun tarjoajan ja ostajan välinen toiminto: palvelua ei ole, jollei sitä ole joku vastaanottamassa. Palveluiden katoavaisuus näkyy siinä, ettei palvelua voi valmistaa etukäteen tai varastoida, vaan se kulutetaan käytettäessä. (de Vries Jr ym. 2012, 14 - 16.) Aineelliset tuotteet eli konkreettiset palvelutodisteet, kuten lahjakortit, ovat tapa "säilöä" palvelua tulevaisuudessa käytettäväksi, mutta tällöinkään palvelua ei ole todellisuudessa tuotettu etukäteen.

Getzin (2012, 37) mukaan tapahtumilla on palvelun kanssa samanlaisia piirteitä. Hän korostaa, että vaikka kuinka yrittäisi, mitään tapahtumaa ei voi täydellisesti kopioida. Tapahtuman voi suunnitella samanlaiseksi, mutta vaihtuva ohjelma ja yleisö takaavat sen, että tapahtuma on aina erilainen. Jokainen asiakas kokee tapahtuman eri lailla, jolloin tarkimminkaan suunnitelman mukaan tehty tapahtuma ei pysy edellisen kaltaisena. Myös esimerkiksi säätila ja liikenteen ruuhkautuminen vaikuttavat siihen, kuinka tapahtuma koetaan.

Kun tapahtumien tärkeys esimerkiksi matkailun alalla huomattiin, tuli tarve ammattitaitoisille tapahtumanjärjestäjille. Getz huomasi aikaisempien tutkimustensa edetessä, että hyviä käytänteitä tapahtuman johtamiselle kyllä oli, mutta teoriaa ei niinkään, sanoo Damm (2012, 9). Hän (2012, 11) kertoo tapahtumanjohtamisen määritelmän Loos:n mukaan olevan kaikkien tapahtuman järjestämisen kannalta välttämättömien tehtävien koordinoimista, koskien tapahtuman strategiaa, suunnittelua, toimeenpanoa sekä kontrollointia, tapahtumamarkkinoinnin sekä projektijohtamisen periaatteiden mukaisesti. Tämä vaatii sekä tapahtumantuotannon tietoperustan tuntemista, johtamisosaamista että projektin hallintaa (Damm 2012, 11 - 12; Getz 2012, 18 - 19).

Myöhemmin Getz (2012, 17) huomasi, että viimeisten kahden vuosikymmenen aikana on kuitenkin ilmestynyt suuri määrä tutkimuksia, raportteja ja koulutusohjelmia tapahtumantuottamisen ja johtamisen alalta. On siirrytty yksittäisistä tapahtumakursseista suurempiin kokonaisuuksiin, joissa tuotetaan tapahtuma-alan ammattilaisia. Getz (2012, 17) kertoo, että nykyään tapahtumamatkailun parissa voi valita useita mahdollisia työuria, joista tapahtumakoordinaattori, tapahtumantuottaja, tapahtumasuunnittelija sekä tapahtumatutkija ovat vain joitain esimerkkejä.

Ala on laajentunut ja tietotaito sen sisällä syventynyt, Getz (2012, 18) sanoo. Hän kuitenkin huomauttaa, että tämänhetkinen ajattelutapa, jossa jokainen tapahtumanjohtamiseen kouluttautuva suuntautuu tiettyyn tapahtumakategoriaan, on auttamatta vanhanaikainen. Uudet tapahtumamuodot, yksityisyrittäjäisyys, erikoistuminen ja kansainvälistymisen luomat mahdollisuudet tuottavat uusia mahdollisuuksia, joissa moniosaaminen on tärkeää.

#### 4.3 Tapahtuman tuottamisen vaiheet

Tapahtuman tuottaminen koostuu monipuolisesta toimintojen sarjasta, jonka tarkoituksena on saavuttaa tapahtumalle asetetut kaupalliset ja luovat tavoitteet sekä vastata kävijöiden tarpeisiin resurssien puitteissa (Williams 2012, 70; Yeoman ym. 2012, 19). Tapahtuman järjestäminen voidaan rinnastaa projektiin, jolloin projektinhallinnan osaamisesta on hyötyä, sanoo Williams (2012, 70). Projektin tavoin tapahtumakin on väliaikainen, sillä on joka kerta eri lopputulos, sen toteuttamiseksi tarvitaan tiimejä ja se arvioidaan lopputuloksen perusteella, hän jatkaa (2012, 72).

Tapahtumanjärjestämisen prosessi voidaan Williamsin (2012, 78) mukaan jakaa viiteen eri vaiheeseen: käynnistysvaiheeseen (Initiating), suunnitteluvaiheeseen (Planning), toimeenpanovaiheeseen (Mobilizing), toteutusvaiheeseen (Staging) sekä päätös vaiheeseen (Closing). Damm (2012, 26) esittelee samankaltaisen mallin, jonka prosessin vaiheet noudattavat samaa periaatteita, mutta on nimetty erilailla. Siinä ensimmäinen vaihe on tutkimusvaihe (Research),

toinen tapahtumamuotoilun vaihe (Design), kolmas suunnitteluvaihe (Planning), neljäs koordinaatiovaihe (Coordination) ja viimeinen arviointivaihe (Evaluation).

Williamsin (2012, 78) mallin vaiheet on kuvattu taulukossa 1. Taulukon vaaka-akselilla on vaiheen nimi ja taulukkoa luetaan vasemmalta oikealle vaiheittain ylhäältä alas, yhden vaiheen päättyessä taulukon alalaitaan siirrytään jälleen pystyakselin yläpään ja luetaan vaihetta alaspäin. Jokaisesta vaiheesta esitellään siihen tarvittava panos, kuten resurssit, sitoutuminen ja tarpeet, vaiheen prosessi, kuten suunnittelu- ja markkinointitoimet, sekä vaiheen tulos, kuten tapahtumakuvaus, käsikirjoitus tai loppuraportti, jota hyödynnetään seuraavaan vaiheeseen siirryttäessä.

Käynnistysvaihe	Suunnitteluvaihe	Toimeenpanovaihe	Toteutusvaihe	Päätös vaihe
<b>Panos</b>	<b>Panos</b>	<b>Panos</b>	<b>Panos</b>	<b>Panos</b>
Tapahtumaympäristö	Resurssit	Resurssit	Resurssit	Resurssit
Järjestäjien tarpeet	Suunnitteluun sitoutuminen	Toimeenpanoon sitoutuminen	Toteutukseen sitoutuminen	Jälkmarkkinointiin sitoutuminen
Tapahtumaosaaminen	Tapahtumakuvaus	Suunnitelmat	Tarkistuslista	
Tietokannat				
<b>Prosessi</b>	<b>Prosessi</b>	<b>Prosessi</b>	<b>Prosessi</b>	<b>Prosessi</b>
Vaihtoehtojen kehittäminen	Resurssien käytön suunnittelu	Resurssien liikekannallepano	Tapahtuman toteuttaminen käsikirjoituksen mukaan	Yhteenveto tapahtumasta, mitä opittiin?
Tapahtumakonseptin valitseminen	Ajankäytön suunnittelu	Tavarantoimittajien valvonta	Tapahtuman osien valvominen	Tapahtumatiimin purkaminen
Tapahtuman liike-toiminnallisuuden luominen	Riskien johtaminen	Tapahtuman markkinointi		Tapahtuman varojen siirtäminen
		Liiketoiminnallisuuden arvioiminen		
		Tapahtuman käsikirjoituksen arvioiminen		
<b>Tulos</b>	<b>Tulos</b>	<b>Tulos</b>	<b>Tulos</b>	<b>Tulos</b>
Tapahtumakuvaus	Suunnitelma resursseille	Tapahtumaa edeltävä arviointiraportti	Tapahtuman arviointiraportti	Päivitetty tapahtuman tietokanta
Tapahtuman liike-toiminnallisuus	Valvonta- ja arviointisuunnitelma	Päivitetty käsikirjoitus		
	Aikataulu			
	Käsikirjoitus			

Taulukko 1: Tapahtuman tuottamisen vaiheet (Williams 2012, 79)

Käynnistysvaiheessa tiedostetaan tapahtuman tarve sekä päätetään tavasta, jolla tapahtumalle asetettuihin tavoitteisiin päästään parhaiten. Suunnitteluvaiheessa luodaan tapahtu-

malle yksityiskohtainen toimintamalli, jonka mukaan tapahtuma toteutetaan. Toimeenpanovaiheessa eli niin sanotussa liikekannallepanovaiheessa varmistetaan, että toimintamalli pitää. Toteutusvaiheessa tapahtuma toteutetaan suunnitelmien mukaisesti ja päätösvaiheessa arvioidaan tapahtuman onnistuminen, kiitetään sidosryhmiä ja opitaan seuraavaa kertaa varten. (Williams 2012, 78 - 88.) Tapahtumansuunnittelun vaiheet Williamsin mukaan jäsentelevät tapahtuman järjestämistä ja toimivat muistilistan tavoin.

#### 4.3.1 Tapahtuman käynnistysvaihe

Sekä Williams (2012, 78) että Damm (2012, 27) aloittavat kertomalla, että ensimmäiseen vaiheeseen kuuluu tapahtumatarpeen herääminen sekä alustava idea tapahtumasta. Tapahtuman tuotantoa lähetään viemään eteenpäin opiskelemalla ja ymmärtämällä vanhoja tapahtumia ja kokemuksia sekä kartoittamalla, mitä tapahtumalta haetaan (Damm 2012, 27). Williams (2012, 80) tarjoaa tarpeen ja tavoitteiden kartoittamisen avuksi Goldblattin viiden kysymyksen mallia, joka vastaa kysymyksiin miksi, kuka, koska, missä ja mitä. Niillä selvitetään siis, miksi tapahtuma järjestetään, kuka tai mitkä sidosryhmät hyötyvät lopputuloksesta, milloin tapahtuma järjestetään, missä paikassa se järjestetään ja mitä tehdään eli tapahtuman yksityiskohdat. Kysymyksiä pohditaan yleensä aivoriihessä eli kokoamalla tapahtumatiimin jäseniä ideoimaan yhdessä nopeaan tahtiin (Williams 2012, 80).

Ideoituja vaihtoehtoja on todennäköisesti rajattava parhaan lopputuloksen saavuttamiseksi ja se onnistuu esimerkiksi arvioimalla niiden käyttökelpoisuutta, toteuttamiskelpoisuutta sekä haluttavuutta (Williams 2012, 81). Damm (2012, 27 - 28) muistuttaa, että käyttökelpoisuuden arviointi on erittäin tärkeää ennen rahaa vaativien toimenpiteiden aloittamista ja siihen tulee käyttää riittävästi tutkimus- ja selvitysaikaa. Hänen mukaansa asiakasymmärrys sekä aikaisemmat kokemukset tapahtumantuotannosta ja vanhoista tapahtumista auttavat karsimaan puutteellisia ideoita.

Williams (2012, 81) on tästä samaa mieltä. Etenkin haluttavuutta arvioitaessa on huomioitava asiakkaiden ja muiden sidosryhmien näkökulma, varsinkin jos samaan aikaan järjestetään useampi tapahtuma. Tapahtuma tulee suunnitella asiakaslähtöisesti niin, että se miellyttää mahdollisimman montaa kävijää. Asiakaslähtöisyys on yrityksen tai projektiryhmän strateginen päätös, jolla viitataan asiakkaiden tarpeiden ja toiveiden kuuntelemiseen ja ymmärtämiseen, muistuttaa de Mooij ym. (2005, 22 - 23). Tarkoituksena on miettiä, millaista arvoa palvelu tai tuote, tässä tapauksessa tapahtuma, tuottaa loppukäyttäjälle: parantaako se elämänlaatua, saako se asiakkaan tuntemaan itsensä tärkeäksi tai uskottavammaksi, vaikuttaako osallistuminen siihen, miten muut näkevät asiakkaan ja niin edelleen (de Mooij ym. 2005, 22). Jos tapahtuma järjestetään ensimmäistä kertaa, eikä vastaavaa ole ollut, voidaan haluttavuutta Williamsin (2012, 81) mukaan arvioida myös sisäisesti eli tapahtuman projektitiimin mielipiteiden avulla.

Käyttökelpoisuutta arvioitaessa verrataan ideoita esimerkiksi käytettävissä oleviin resursseihin, kuten tilaan ja henkilöstön määrään tai ulkoisiin rajoitteisiin kuten tarvittaviin lupiin. Dammkin (2012, 27 - 28) täsmentää, että käyttökelpoisuuden arviointiin vaikuttavat kohdeyleisö, strategiset, operatiiviset ja taloudelliset tavoitteet, markkinointimahdollisuudet sekä tapahtumatiimin rakenne. Williams (2012, 81) erottelee taloudelliset tavoitteet, kuten kuluja tulostavoitteet, erikseen toteuttamiskelpoisuuden ehdon alle, sillä vaikka ideat olisivat käyttökelpoisia, ei niitä voi toteuttaa, jollei siihen ole varaa.

Damm (2012, 28 - 29) erottelee tapahtuman muotoilun ja suunnittelun kahdeksi erilliseksi vaiheeksi, kun taas Williamsin (2012, 82) mallissa, jota tässä työssä seurataan, muotoilu tapahtuu käynnistysvaiheen ideointivaiheessa. Ali (2012, 51 - 52) pyrkii korostamaan tapahtumamuotoilun tärkeyttä, mikä hänen mukaansa muodostaa katon kaikelle tapahtuman tutkimukselle, suunnittelulle, koordinoinnille ja arvioinnille. Hän huomauttaa, että usein tapahtumamuotoilu jää taka-alalle muun suunnittelun ohessa, vaikka sen avulla voidaan luoda kattava kokonaisuus tapahtumalle. Tapahtumalle luodaan pääteema, jonka mukaan muut tapahtuman osat, kuten tapahtumapaikka, ohjelma, viihdykkeet, sisältö ja ruokapalvelut, voidaan suunnitella, hän päättää.

Käynnistysvaiheen lopputuloksena tulisi olla esimerkiksi numeraalisesti arvioituista ideoista elinkelpoisimmat ja parhaiten sidosryhmien tavoitteita vastaavat, kirjoitettuna tapahtumakuvauksen muotoon. Tapahtumakuvauksesta käy Williamsin (2012, 81) mukaan ilmi yksityiskohtainen kuvaus tapahtuman ideasta sekä suunnitteluvaiheen toimenpiteistä. Tämän jälkeen voidaan siirtyä suunnitteluvaiheeseen.

#### 4.3.2 Tapahtuman suunnitteluvaihe

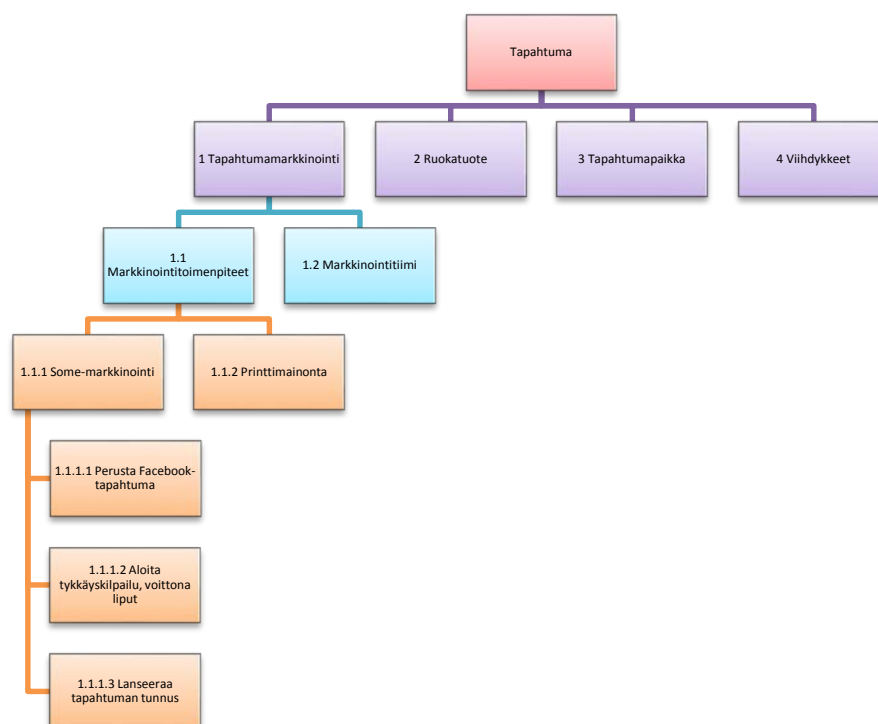
Tapahtuman suunnittelu on kriittinen osa tapahtuman onnistumista ja sen tärkeä johtamisen työkalu, sanovat Yeoman ym. (2004, 19). Tapahtuman suunnitteluun vaikuttaa tapahtuman tyyppi, tapahtuman koko, tapahtuman järjestäjä, tapahtuman kohdeyleisö sekä käytettävissä olevat resurssit, muistuttaa Williams (2012, 71 - 72). Pienen paikallisen tapahtuman järjestämiseen tarvitaan huomattavasti vähemmän resursseja, kuin esimerkiksi Olympialaisten järjestämiseen. Williams (2012, 73) huomauttaa, että osaaminen on pääoma, joka paitsi jouduttaa tapahtuman suunnittelua, myös helpottaa tapahtuman kulkua.

Tapahtumantuotannon suunnitteluvaiheessa keskitytään Williamsin (2012, 82) vaihekaavion mukaan muuttamaan tapahtumakuvaus yksityiskohtaiseksi tehtävälistaksi, jonka mukana toimimalla tapahtuma toteutetaan. Kuten Damm (2012, 29) sanoo, suunnitteluvaiheessa prosessin alkuvaiheen tuotoksista tulee käsin kosketeltavia. Suunnitelmat konkretisoidaan toteutettaviksi toiminnoiksi. Sekä Williams (2012, 82) että Damm (2012, 29) muistuttavat, että tässä

vaiheessa on oltava joustava, sillä ideat eivät aina sovellu käytäntöön kuten on suunniteltu, jolloin tapahtumatiimin on palattava hetkeksi takaisin ideointiin.

Williams (2012, 82) luettelee, että suunnitteluvaiheessa tapahtuman rakenne pilkotaan osiin ja luodaan työaikataulu määräaikoineen. Tapahtumalle laaditaan budjetti ja kassavirtalaskelma. Sille tehdään riskikartoitus sekä toimintasuunnitelma, jonka avulla pyritään ennakoimaan ennalta-arvaamattomia vastoinkäymisiä. Suunnitteluvaiheessa kartoitetaan henkilöstön tarve ja laaditaan työvuorolistat koko tapahtumaprojektin ajalle. Tapahtumalle tehdään hankintasuunnitelma sekä päätetään dokumentointi- ja viestintätavoista.

Konkreettisen suunnittelun apuna voidaan käyttää hierarkiakaavioita, neuvoo Williams (2012, 82). Kaavion avulla tapahtuma voidaan jakaa päätoimintoihin, esimerkiksi tapahtumamarkkinointiin, ruokatuotteisiin, tapahtumapaikkaan sekä viihdykkeisiin. Päätoiminnot pilkotaan hierarkiakaavion avulla pienempiin toimintokokonaisuuksiin ja jopa alimman tason yksittäisiin toimenpiteisiin, joita isommat kokonaisuudet vaativat toteutuakseen. Esimerkki tällaisesta hierarkiakaaviosta on kuviossa 5.



Kuvio 5: Suunnitteluvaiheen toimintojen hierarkiakaavio (mukailten Williams 2012, 82-83)

Kuviossa on esitetty pieni osa hierarkiakaaviota, jonka ylimmällä tasolla on itse tapahtuma, toiseksi ylimmällä päätoiminnot eli tapahtumamarkkinointi, ruokatuote, tapahtumapaikka ja viihdykkeet. Kolmannella tasolla on pienempiä kokonaisuuksia, esimerkiksi markkinointitoi-



menpiteet ja markkinointitiimi, joista päätoiminnot muodostuvat. Neljännellä tasolla kokonaisuudet on pilkottu vielä pienemmiksi ja alimmalla tasolla on yksittäisiä työtehtäviä, jotka tekemällä kokonaisuus muodostuu, esimerkiksi sosiaalisen median markkinointitoimenpiteitä ei ole, jollei toteuteta työtehtäviä kuten Facebook-tapahtuman luominen tai lippukilpailu.

Tapahtuman vaatimat resurssit on mahdollista arvioida, kun kaavio koko tapahtumalle on täytetty, toteaa Williams (2012, 83). Esimerkiksi Facebook-tapahtuman luominen on ilmaista, samoin kuin kilpailun aloittaminen, mutta tapahtuman mainostaminen maksaa rahaa ja tapahtumasivun päivittäminen aikaa. Yksittäisistä toimenpiteistä saadaan siis tietoa siitä, minkälaisia resursseja tarvitaan ja kuinka paljon. Kun resurssienkäytön suunnitelma on tehty, projektin johtajat voivat päättää, kuinka kyseiset resurssit hankitaan, Williams päättää.

Kaaviota voidaan käyttää apuna myös aikataulujen laatimisessa. Kun tarvittavat tehtävät on selvitetty, arvioidaan kokonaisuuksiin tarvittava kesto. Keston jälkeen määritellään, mitä tehdään missäkin järjestyksessä. Kun on saatu selville järjestys ja kokonaisuuksien kesto sekä se, missä suhteessa työtehtävät on toisiinsa, laaditaan niistä usein Gantt-kaavio, kertoo Williams (2012, 84). Gantt-kaavio on janakaavio, jonka pystyakselille merkitään työtehtävä tai kokonaisuus ja vaaka-akselille projektin työvaiheiden edistymisen suhteessa koko tapahtumaprojektin keston. (Williams 2012, 84.) Kaavion avulla saadaan nopeasti yleiskuva siitä, mitä on tehty ja mitä vielä tekemättä ja millä aikataululla.

Suunnitteluvaiheessa laaditaan hierarkia- ja Gantt-kaavioiden lisäksi myös yksityiskohtainen aikataulu, käsikirjoitus, tapahtumapäivän valmisteluja varten, Williams (2012, 84) muistuttaa. Se on kronologinen lista tapahtuman onnistumisen kannalta välttämättömistä toimenpiteistä, niin työtehtävistä kuin esimerkiksi yleisön liikkeistäkin. Listaan kirjataan ylös vastuhenkilö sekä tilaa muistiinpanoille, mikä helpottaa loppuvaiheen raportointia. Listan on hyvä antaa kiertää sekä tapahtumatiimin jäsenillä että johtohenkilöillä, jotta kaikki tehtävät tulee varmasti kirjattua ylös ja ajoitettua haluttuun kohtaan. (Williams 2012, 84 - 85.) Listalle on tyyppillistä, että se muuttuu vielä toimeenpanovaiheessa, kun resurssit ja aikataulut on vahvistuneet.

Aikataulujen ja kaavioiden avulla voidaan laatia tapahtumalle tarkempi kustannuslaskelma ja täsmentää budjettia. Myös riskien kartoittaminen helpottuu, kun tapahtumakokonaisuudet ja yksittäisetkin työtehtävät on kirjoitettu auki. Tästä laaditaan riskinhallintasuunnitelma, jonka jälkeen kaikki dokumentit resurssien käytöstä, valvonnasta, arvioinnista ja aikataulutuksesta ovat valmiina, käsikirjoitusta unohtamatta, Williams (2012, 86) toteaa.

#### 4.3.3 Tapahtuman toimeenpano- ja toteutusvaihe

Toimeenpanovaihe käsittää ajan siitä hetkestä, josta suunnitelmia eli pienimpiäkin työtehtäviä aletaan toteuttaa, aina tapahtumapäivään asti. Toimeenpanovaiheessa on erittäin tärkeää toimia suunnitelman ja budjetin puitteissa. Toimeenpanovaiheen toimenpiteitä seurataan toimintakuvauksesta tehdyillä tarkemmilla suunnitelmilla.

Jatkuva toiminnan arviointi mahdollistaa nopeinkin reagoimisen yllättäviin tilanteisiin tai menoihin, muistuttaa Williams (2012, 87), joten tapahtumatiimin johdon, projektipäällikön, tulee olla koko ajan tilanteen tasalla ja tiedottaa mahdollisista muutoksista eteenpäin. Tapahtuman suuruudesta riippuen toimeenpanovaiheessa voidaan laatia tapahtumaa edeltävä arviointiraportti siitä, kuinka työtehtävistä selviydyttiin niin aikataulun kuin resurssienkin puitteissa, hän täsmentää.

Toteutusvaihe tapahtuu tapahtumapäivinä. Mahdollisten arviointiraporttien ja muun projektin edetessä tulleen palautteen myötä on tehty tarvittavat toimenpiteet ja muutokset. Käsikirjoitus otetaan jälleen esiin ja päivitetään sitä tarvittaessa. Williams (2012, 88) muistuttaa, että tapahtumatiimin esimiehet huolehtivat, että tapahtumapäivänä kaikki sujuu käsikirjoituksen mukaan, tai ainakin reagoivat yllättäviin tilanteisiin, jotta haluttu laatu ja tavoitteet saavutetaan.

#### 4.3.4 Tapahtuman päätös vaihe

Tapahtuman päätös vaiheella on suuri merkitys tulevaa varten, sanovat sekä Williams (2012, 88) että Damm (2012, 31). Päätös vaiheessa arvioidaan projektin onnistuminen sen suunnittelusta viimeiseen tapahtumapäivään tai jopa päätös vaiheeseen asti. Päätös vaiheen aikana jokaisen tapahtuma- eli projektitiimin jäsenen olisi hyvä päästä sanomaan mielipiteensä projektin kulusta ja tarjoamaan mahdollisia kehitysehdotuksia tulevaa varten (Damm 2012, 31; Williams 2012, 88).

Damm (2012, 31) huomauttaa, että tapahtuman suuruudesta riippuen päätös vaihe voi olla joko lyhyt keskustelutilaisuus tapahtumatiimin ja mahdollisen yritys johdon välillä, tai laajempi analyysi tapahtuman tuotannon vaiheista ja tulevaisuudesta. Williams (2012, 88) on samaa mieltä, ja korostaa vaiheen tärkeyttä oppimisen kannalta: tapahtumaprojektista kirjoitetaan raportti, josta käy ilmi, mitä tästä opittiin ja miten voitaisi jatkossa toimia. Mikäli työ vaiheiden etenemisestä tehtiin tapahtumaa edeltävä raportti, sitä voidaan käyttää verrokkina loppuarvioinnissa. Raportti ja kaikki muutkin dokumentit kootaan tietokantaan, josta niitä on helppo hyödyntää tulevia tapahtumia varten. (Williams 2012, 88.)

Paitsi sisäisesti, palautetta tulisi kerätä myös asiakkailta ja sidosryhmiltä, muistuttaa Damm (2012, 31). Yleisöltä voi kysyä palautetta jo tapahtuman aikana tai yleisön joukkoon voidaan lähettää henkilöstöä havainnoimaan, ja muiden sidosryhmien kanssa on hyvä pitää läpikäynti-keskustelu pian tapahtuman jälkeen, hän täsmentää. Se on paitsi hyvä tapa pitää yllä suhteita alihankkijoihin, ruokapalveluiden tarjoajiin tai jopa toimittajiin, myös mahdollisuus saada palautetta jatkoa varten. Sidosryhmät voivat jo hyvissä ajoin ilmaista halukkuutensa osallistua tapahtumaan myös seuraavalla keralla.

#### 4.4 Tapahtuman konseptointi

Palvelukonseptilla kuvataan kokonaisuus tuotettavasta palvelusta, ei sen jokaista yksityiskohtaa, kertoo Tuulaniemi (2011, 189). Palvelukonsepti rakentuu palvelupolusta, jonka avulla kuvataan kontaktipisteet niin, että palvelun kokonaisidea selviää eli minkälainen palvelu on kyseessä, miten se tuotetaan, mitä sen tuottamiseksi vaaditaan ja kuinka palvelu vastaa asiakastarpeeseen. Palvelukonsepti kehitetään käyttökelpoisimmasta ideointivaiheen ideasta, Tuulaniemi päättää.

Tuulaniemi (2011, 189) kuvaa palvelukonseptin muodostumista palvelukokemukseksi nelitasoisella porraskuviolla. Alimmalla portaalla on konseptin suunnittelu eli suunnitelma palvelukokonaisuudesta. Konsepti rakentuu palvelulle keskeisistä asioista, kuten tarkasta kohderyhmäkuvauksesta sekä henkilökunnan toimintaohjeista eri tilanteissa. Tuulaniemi muistuttaa, että palvelumuotoilulle on tyypillistä kuvata konseptia hahmon avulla, jolloin idea konkretisoituu ja siihen saadaan mukaan tarinankerronnallisia ominaisuuksia.

Toiseksi alimmalla portaalla on konseptin ilmentyminen eli siitä asiakkaille viestiminen. Viestinnällä puhutellaan asiakkaita ja muodostetaan konseptista ymmärrettävä. Markkinointiviestinnälliset keinot, erilaiset palvelusisällöt sekä tunnusomainen palveluprosessi eli henkilökunnan käytös ovat kolme konseptin ilmentymistapaa asiakkaille. Suunnitelmasta on vaikea jalostaa liiketoiminnallisesti kannattava, jollei se näyttäydy asiakkaalle edukseen. Toisella portaalla alkaa myös palvelubrändin rakentaminen. Silloin asetetaan asiakkaan palveluodotuksen taso, johon palvelun eri osien, kuten fyysisen tuotteen, ympäristön ja palvelun laadun, tulisi markkinointiviestinnässä annettujen lupausten mukaisesti ylittää. (Tuulaniemi 2011, 190.)

Toiseksi ylimmällä portaalla on konseptin jalkautus. Tällä portaalla palvelubrändi ja palvelukokemus syvennetään asiakkaalle esimerkiksi tapahtumamarkkinoinnilla, jolloin asiakkaat pääsevät tutustumaan brändiin tarkemmin (Tuulaniemi 2011, 190). Ylin taso on tärkein onnistuneen palvelukonseptin kannalta. Henkilökunnan palveluasenteella ja -osaamisella on ratkaiseva merkitys asiakkaan kokemuksen muovaamisessa. Palveluosaamisella luvattu laatu toimitetaan asiakkaalle ja houkutellaan hänet uudestaan palvelun pariin. (Tuulaniemi 2011, 190.)

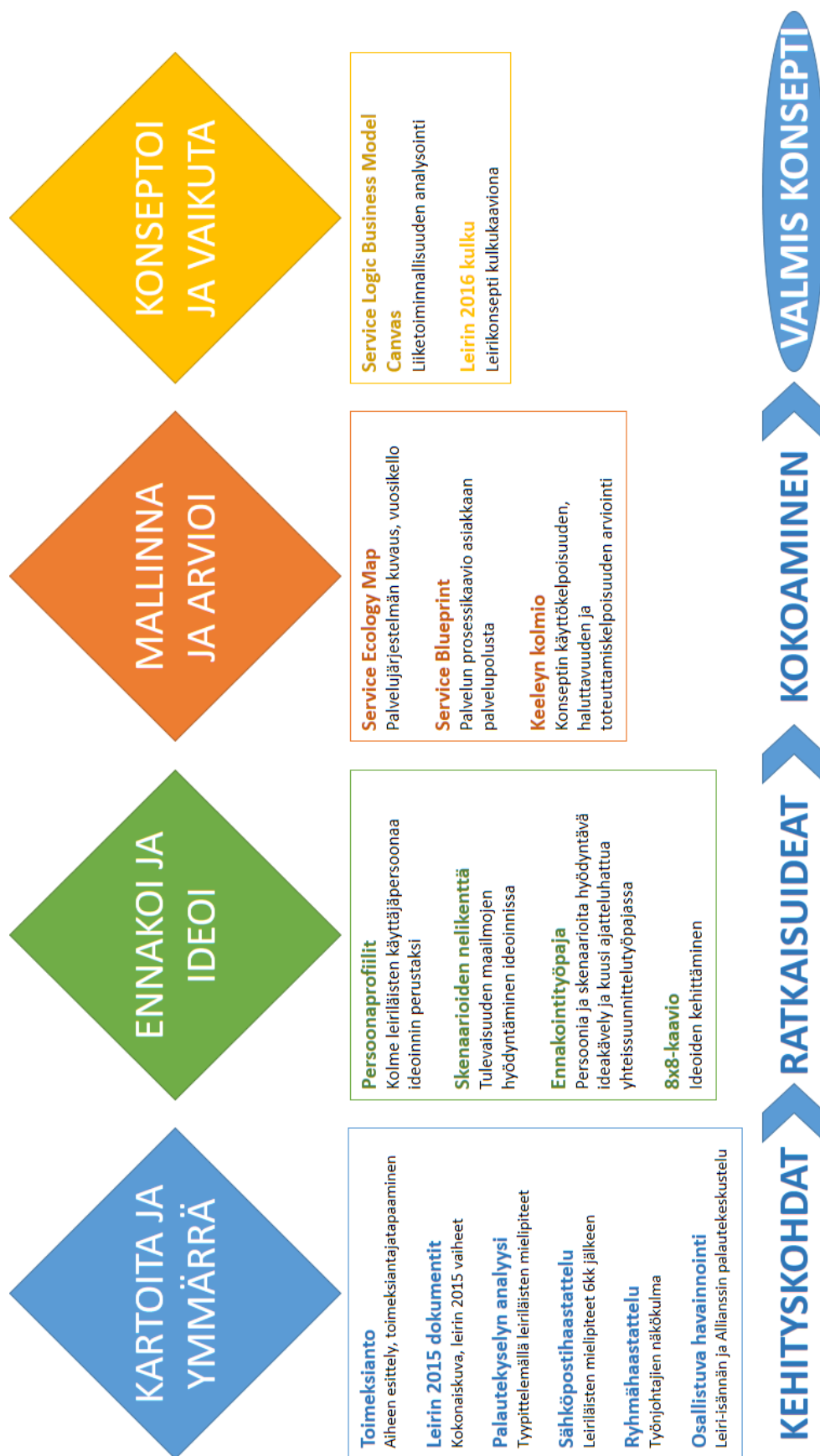
## 5 Leirikonseptin kehittäminen, Case Suomenlinna

Opinnäytetyöprosessi käynnistyi 28.9.2015, kun opinnäytetyön tekijä tapasi Suomenlinnan hoitokunnan edustajat Suomenlinnassa. Esiteltävä aihe oli tullut tutuksi kulttuurikoordinaattorin kanssa käydyssä sähköpostiviestinnässä, joten tapaamisen tarkoituksena oli käsitellä yksityiskohtaisemmin World Heritage Volunteers-leiriä, kerrata vuoden 2015 leirin kulku ja palaute sekä keskustella aiheen soveltuvuudesta opinnäytetyöksi.

Opinnäytetyön tavoitteeksi vahvistui palvelumuotoilun menetelmin toteutettava leirin kehittäminen, jonka tuloksena syntyisi vuosikellon muotoon visualisoitu leirikonsepti. Uutta leirin toimintamallia haluttiin pystyä hyödyntämään tulevien leirien järjestämisen työkaluna sekä mahdollisesti World Heritage Volunteers -leirikonseptin levittämisessä muihin Suomen maailmanperintökohteisiin. Tämän lisäksi toimeksiantajan toiveena oli kehitysehdotukset Suomenlinnan vaihtoehtoisen työvoiman käytön tehostamiseksi sekä paikallisten linnoituksen suojele työhön sitouttamiseksi. Keskustelun aikana hankittiin ymmärrystä tavoitteiden ja aikaisemman leirin lisäksi asiakkaasta, mikä aloitti samalla palvelumuotoiluprosessin ensimmäisen vaiheen. Vaiheet ja niissä käytetyt menetelmät on esitetty kuviossa 6.

Asiakasymmärrystä kartutettiin ensimmäisen leirin dokumentaation avulla ja analysoimalla leiriläisten palautteita sekä haastatteleamalla neljää heistä. Ymmärrystä organisaation sisältä hankittiin syksyllä 2015 ryhmähaastatteleamalla työnjohtajia ja havainnoimalla Allianssin ja Suomenlinnan hoitokunnan välisessä palautekeskustelussa. Ennakoinnin ja ideoinnin välineinä käytettiin leiriläisistä muodostettuja persoonaprofiileja sekä tulevaisuuden megatrendeihin perustuvia skenaarioita, joita käsiteltiin yhteissuunnitteluun perustuvassa työpajassa Suomenlinnassa keväällä 2016. Ideoita jatkojalostettiin 8x8-menetelmän avulla.

Kehitetyt ideat koottiin alustavan palvelukonseptin muotoon ja mallinnettiin kahdella eri menetelmällä. Service Ecology Mapilla mallinnettiin koko palvelujärjestelmä asiakkaan toimintojen ympärillä ja selkeytettiin toimijoiden välisiä suhteita palvelun eri vaiheissa. Toiminnot asiakkaan palvelupolun ympärillä mallinnettiin Service Blueprintin avulla, joka visualisoi palvelun etenemisen vaiheittain eri toimijoiden näkökulmasta. Menetelmien tuloksena saatiin kaksi mallia, jotka täsmentävät leirikonseptin toimintamallia toimeksiantajalle. Mallien taustalla olevaa palvelukonseptia arvioitiin Keeleyn kolmion avulla sen haluttavuuden, toteuttamiskelpoisuuden ja käyttökelpoisuuden kautta.



Kuvio 6: Kehittämistyössä käytetyt menetelmät

Ominaisuudet, jotka todettiin asiakkaan kannalta haluttaviksi, taloudellisesti toteuttamiskelpoisiksi ja olemassa olevien resurssien kannalta käyttökelpoisiksi, valittiin lopulliseen leirikonseptiin. Konseptin liiketoiminnallisuus analysoitiin asiakaslähtöisen Service Logic Business Model Canvasin avulla, jolla vahvistettiin konseptiin valittuja ominaisuuksia ja tunnistettiin jatkokehityskohtia. Lopullinen palvelukonsepti kuvattiin yksityiskohtaisen kulkukaavion muodossa.

### 5.1 Palvelumuotoilu kehittämistyön välineenä

Palvelumuotoilu on ajattelu- ja toimintatapa, prosessi ja työkaluvalikoima, jonka avulla yrityksen liiketoimintaa muotoillaan ja kehitetään asiakaslähtöisemmäksi (Tuulaniemi 2011, 30) hyödyntäen sekä tulevaisuus- että muotoiluajattelua (Ojasalo, Koskelo & Nousiainen 2015, 198). Ojasalo ym. (2015, 198 - 201) täsmentävät, että tulevaisuusajattelulla viitataan tulevaisuuteen liittyvään pohdintaan, joka johtaa erilaisten mahdollisuuksien ennakkointiin, kun taas muotoiluajattelulla tähdätään merkityksellisiin ratkaisuihin luovuuden, osallistamisen sekä asiakaslähtöisyyden keinoin.

Palvelumuotoiluajattelu korostaa asiakkaan roolia palvelun arvon tuottamisessa, sanovat Ojasalo ja Ojasalo (2015, 310), minkä vuoksi asiakas otetaan mukaan palvelun kehittämisprosessiin sen alusta alkaen. Ojasalo ym. (2015, 197) nostavat esiin määritelmän, jonka mukaan ”Palveluinnovaatio on uusi palvelukokemus tai -ratkaisu, joka koostuu yhdestä tai useammasta seuraavista ulottuvuuksista: uusi palvelukonsepti, uusi asiakasvuorovaikutustilanne, uusi arvojärjestelmä tai yhteistyökumppani, uusi ansaintamalli, uusi järjestöllinen tai teknologinen palveluprosessi”. Palvelumuotoiluprosessin tarkoituksena on tuottaa näitä palveluinnovaatioita useiden erilaisten menetelmien avulla (Tuulaniemi 2011, 31).

Opinnäytetyöhön käytettiin Ojasalon, Koskelon ja Nousiaisen kokonaisvaltaista palvelumuotoilun mallia vuodelta 2015. Kyseessä on nelivaiheinen palveluinnovaatioprosessi, joka perustuu ennakkointiin ja palveluiden muotoiluun. Ensimmäinen vaihe on kartoita ja ymmärrä -vaihe, joka painottuu tiedonkeruuseen sekä asiakasymmärryksen kartoittamiseen. Toinen vaihe on ennakoi ja ideoi -vaihe, jossa luodaan uutta ideointi-, ongelmanratkaisu- ja ennakkointimenetelmien avulla. Kolmas vaihe on mallinna ja arvioi -vaihe, jossa kehitteillä oleva innovaatio mallinnetaan esimerkiksi visualisoimalla ja pilotoimalla. Viimeinen vaihe on konseptoi ja vaikuta, jossa mallinnuksesta tehdään liiketoiminnallisesti kannattava konsepti. Vaiheille on tyypillistä niiden toistaminen, niihin palaaminen ja uudelleentarkastelu - prosessi etenee harvoin lineaarisesti, Ojasalo ym. (2009, 22 - 50) muistuttavat.

## 5.2 Kartoita ja ymmärrä -vaihe

Mallin ensimmäinen vaihe on kartoita ja ymmärrä, jossa kerätään tietoa ja asiakasymmärrystä tutkittavasta aiheesta tai ilmiöstä, sanovat Ojasalo ym. (2015, 203). Asiakkaan näkökulman ymmärtäminen mahdollistaa nykyisten ja tulevien näkyvien ja piilevien tarpeiden havaitsemisen tuloksellisten palveluinnovaatioiden tuottamiseksi. Tiedonkeruussa voidaan hyödyntää esimerkiksi teemahaastattelua ja havainnointia mahdollisuuksien kartoittamiseksi ja asiakasymmärryksen hankkimiseksi, he jatkavat.

<p><b>Toimeksianto Suomenlinnan hoitokunnalta</b> Aiheen esittely, toimeksiantajatapaaminen</p> <p><b>Leirin 2015 dokumentit</b> Kokonaiskuvan hahmottaminen, tapahtumakuvaus 2015</p> <p><b>Palautekyselyn analyysi</b> Tyypittelemällä leiriläisten mielipiteet</p> <p><b>Sähköpostihaastattelu</b> Leiriläisten mielipiteet puolen vuoden jälkeen</p> <p><b>Ryhmähaastattelu</b> Työnjohtajien näkökulma</p> <p><b>Osallistuva havainnointi</b> Leiri-isäntä ja Allianssi, leirin palautekeskustelu</p>
--

Taulukko 2: Kartoita ja ymmärrä -vaiheessa käytetyt menetelmät

Tätä opinnäytetyötä varten asiakasymmärrystä hankittiin (taulukko 2) jo ensimmäisessä tapaamisessa toimeksiantajan kanssa ja sen jälkeen käymällä läpi leirin 2015 dokumentteja, jotta saataisi kokonaiskuva ensimmäisen leirin kulusta. Dokumentteihin kuului Suomenlinnan hoitokunnan leirin päätteeksi teettämä palautekysely, joka analysoitiin sisällönanalyysin avulla. Palautteen tulosten luotettavuutta lisättiin sähköpostihaastattelulla, johon vastasi neljä leiriläistä. Työnjohtajien näkökulmaa kartoitettiin ryhmähaastattelulla, johon osallistui neljä työnjohtajaa. Leiri-isännän näkökulmaa selvitettiin osallistuvalla havainnoinnilla Suomenlinnan hoitokunnan ja nuorisosäätö Allianssin välisessä palautekeskustelussa.

### 5.2.1 Leirin 2015 dokumentit

Suomenlinnan hoitokunta oli kerännyt vuoden 2015 leiriä koskevaa palautetta sekä leirin aikana että pian sen jälkeen. Tämän lisäksi hoitokunnalla oli tarjota opinnäytetyön tekijän

käyttöön erilaisia dokumentteja, kuten leirin ohjelma aikatauluineen, leirikuvaus, osallistujalista, leiriläisille suunnatun palautekyselyn tulokset, työnjohtajien palautteen yhteenveto sekä muuta digitaalista materiaalia. Kuten Ojasalo, Moilanen & Ritalahti (2015,41) toteavat, on olemassa olevan materiaalin käyttäminen toisinaan hyödyllistä ja ajankäytön kannalta edullista, ja siksi dokumenteille annettiin suuri painoarvo asiakasymmärryksen hankkimisessa.

Leirihakemuksia, alustavia leirikuvauksia, projektilistausta sekä leirihakemusten hyväksymiskirjeitä käytettiin hakuprosessin ymmärtämisen tukena. Niistä etsittiin päivämääriä, jotka kertoivat aikarajoista sekä hyväksymispäivistä, sekä täsmennettiin käsitystä siitä, millä lailla leirin sisällöstä on viestitty tuleville vapaaehtoisille. Leirin ohjelmaa, aikataulua, leirikuvauksia ja osallistujalista hyödynnettiin, kun muodostettiin kokonaiskuva leirin kulusta. Niistä etsittiin yhteneväisiä päivämääriä, selkeytettiin aikataulua ja työmäärää sekä ohjelman vastaavuutta World Heritage Volunteers -projektilistauksesta löytyvään leirikuvaukseen. Mukana oli myös leiriläisille esiteltyjä diaesityksiä koskien esimerkiksi Suomenlinnaa matkailukohteenä sekä turvallisuusasioita. Dokumentteihin kuului lisäksi leiriläisten antama palaute, joka analysoitiin sisällönanalyysin avulla tyypittelemällä.

Leirin dokumentteihin palattiin toistuvasti kehittämistyön kuluessa, kun haluttiin muodostaa tai täsmentää yhtäläisyyksiä tiedonkeruumenetelmistä saadun tiedon ja dokumenttien välillä. Löydetyt tiedot ryhmiteltiin sekä aikajanelle että eri kategorioihin sen perusteella, mihin tapahtumanjärjestämisen vaiheeseen mikäkin löydös kuului. Näin muodostettiin tapahtumakuvaus vuoden 2015 leiristä.

### 5.2.2 Leirin 2015 vaiheet

Suomenlinnan hoitokunnalta saadun materiaalin sekä myöhemmin tässä luvussa käsiteltyjen tiedonkeruumenetelmien avulla muodostettiin tapahtumakuvaus vuoden 2015 leiristä (kuvio 7). Uuden toimintamallin luominen helpottuu, kun prosessin myötä syntyneitä kehitysehdotuksia voi verrata aikaisempaan malliin. Vaikka leirin kulkua koskevat tiedot on kerätty läpi koko asiakasymmärrysvaiheen, kokonaiskuvan kertominen tässä vaiheessa koettiin tärkeäksi, jotta lukija ymmärtäisi, mistä leirissä oli kyse.

Leirin järjestämiseksi tuli leiri-isäntää eli Suomenlinnan hoitokuntaa edustavan leirikoordinaattorin lähettää leirihakemus sekä alustava leirikuvaus European Heritage Volunteers -järjestölle, joka koordinoi leirien toimintaa Euroopassa. Allianssin nuorisovaihto koordinoi kansainvälisiä vapaaehtoisleirejä Suomessa, joten sille tehtiin loppuvuodesta leirikysely, jonka myötä ilmoitettiin halukkuudesta järjestää kansainvälinen leiri. Leirikyselyn hyväksymisen jälkeen kirjoitettiin leirisopimus, jossa leiri-isäntänä toimiva taho ja Allianssi sopivat leirin järjestämisestä sekä mahdollisesta ohjaajan tarpeesta. Suomenlinnan hoitokunta pyysi vuoden 2015 leirille avuksi kaksi leiriohjaajaa. World Heritage Volunteers -statuksen saamiseksi oli



projektihakemuksen ja leirikuvauksen oltava lähetettyinä 13. helmikuuta mennessä. Vahvistus projektin hyväksymisestä tuli maaliskuussa 2015.



Kuvio 7: Leirin 2015 kulku tapahtumanjärjestämisen vaiheiden mukaan

Lupa-asioiden jälkeen leirin suunnittelu alkoi. Tapahtuman koordinaattori ja tulevat työnjohtajat tapasivat vuodenvaihteessa kerran, jolloin sovittiin suunnittelusta ja käynnistettiin sähköpostitse käytävä suunnittelu. Sähköposti mainittiin työnjohtajien ryhmähaastattelussa ja se koettiin hyväksi tavaksi kertoa omista ideoista ja nähdä, mitä muut olivat suunnittelemassa. Lähempänä leiriä pidettiin toinen suunnittelutapaaminen, jossa alustavat suunnitelmat lyötiin lukkoon.

Vuonna 2015 leiri pidettiin 2.-15. elokuuta. Elokuu valittiin ajankohdaksi siksi, että muualla kuin Suomessa kesälomat alkavat usein elokuussa, jolloin vapaaehtoisleiriläiset pääsevät töihin ja Suomenlinnassa on paljon kävijöitä. Ennen Suomenlinnaa tuloaan leiriläiset saivat infopaketin, jossa oli tietoa Suomenlinnasta, paikan päälle matkustamisesta, turvallisuusasioista sekä käytännön asioista. Suomenlinnassa sijaitseva Hostel Suomenlinna toimi leiriläisten majoittajana ja ruokailut hoidettiin yhdessä Suomenlinnan viidestä ravintolasta, leiriläisten työmaiden sijainnista riippuen.

Leirin varsinainen ohjelma alkoi maanantaina 3. elokuuta tervetuloitovotuksin ja ryhmäytymisellä, tiistaina leiriläiset pääsivät töihin. Työpäivän pituus oli suunniteltu keskimäärin kuusituntiseksi. Heidän päivänsä alkoivat aamupalalla, työtehtävät alkoivat kello yhdeksän, lounas oli yhdeltätoista, iltapäivän työt lounaan jälkeen noin kello neljään asti. Leiriläisillä oli kaksi vapaapäivää, torstaina ja sunnuntaina, jotta viikonlopun matkailuneuvontaan riitti työntekijöitä. Vapaapäiville oli tarjolla vapaaehtoista ohjattua toimintaa.

Jokaista uutta tehtävää varten leiriläiset perehdytettiin, ja heidän työntekoaan valvoi pääasiassa Suomenlinnan henkilökuntaan kuuluva työnjohtaja. Työnjohtajan tehtävänä oli myös kertoa, miksi työtä tehdään. Tehtävät vaihtelivat matkailuneuvonnasta haravointiin, vieraslajien poistamiseen, muun kasvillisuuden siistimiseen, jätteidenhuoltoon sekä pieniin rakennustehtäviin.

Leirin viimeisenä perjantaina pidettiin arviointi- ja palautekeskustelu, jossa leiriläiset täyttivät palautelomakkeet sekä Suomenlinnan hoitokunnalle että Allianssille. Samana iltana pidettiin myös iltajuhla, jonka aikana leiriläiset saattoivat antaa palautetta leirin kulusta. Leiriläiset matkustivat kotimaihinsa lauantaina 15. elokuuta. Leirin läpikäynti eri sidosryhmien kesken järjestettiin tiistaina 18. elokuuta, loppuraportti siitä tehtiin keskiviikkona 19. elokuuta. Allianssin ja Suomenlinnan hoitokunnan välinen läpikäynti ja palautekeskustelu järjestettiin 21.10.2015.

### 5.2.3 Leiriläisten palaute

Suomenlinnan hoitokunta keräsi leiriläisiltä leirin päätteeksi palautetta kyselylomakkeella, joka sisälsi sekä numeraalisia että avoimia kysymyksiä. Leiriläisten antama palaute oli kattavaa ja yksityiskohtaista, minkä vuoksi se soveltui hyvin analyysin kohteeksi. Olemassa olevaa palautetta haluttiin käyttää, sillä palaute oli annettu heti leirin päätteeksi, kaiken ollessa hyvässä muistissa, eikä leiriläisiä haluttu kuormittaa identtisillä kysymyksillä puoli vuotta leirin jälkeen. Palautteet käsiteltiin tyypittelevällä sisällönanalyysillä.

Tuomi ja Sarajärvi (2009, 103) määrittelevät sisällönanalyysin objektiiviseksi ja systemaattiseksi tavaksi analysoida dokumentteja. Sisällönanalyysin avulla tutkittava ilmiö pyritään tiivistämään yleistyksiksi, mutta muodoltaan järjestellyksi tukimateriaaliksi myöhemmin seuraavaa johtopäätösten tekoa varten. He (2009, 93) täsmentävät, että teemoittelemalla aineisto jaetaan ryhmiin tietyn teeman tai ominaisuuden, esimerkiksi iän tai sukupuolen, mukaan, kun tyyppitellessä aineistosta etsitään tiettyjä näkemyksiä ja tehdään niistä yleistyksiä. Leiriläisten palautteet analysoitiin jälkimmäisellä tavalla.

Kaikki neljätoista leiriläistä vastasivat kyselyyn. Leiriläisistä seitsemän oli alle 20-vuotiaita ja loput seitsemän 21-vuotiaita ja sitä vanhempia, kuitenkin korkeintaan 25-vuotiaita. Heistä yhdeksän oli naisia ja viisi miehiä, ja he edustivat yhteensä yhdeksää eri kansallisuutta. He vastasivat samassa tilaisuudessa myös Allianssin teetättämään palautekyselyyn, mutta sen tulokset jäivät järjestön käyttöön, eikä niitä siksi otettu mukaan analyysiin.

Leiriläiset antoivat leirin ohjelmasta numeraalisen arvostelun asteikolla 1-5, jossa 5 viittasi sisällön olevan ”erittäin kiinnostavaa, erittäin olennaista, pidin paljon” ja 1 tarkoitti ”ei kiinnostavaa, ei olennaista, en pitänyt”. Arvioitavia kohteita oli yhteensä 19, kuten oli viikossa erilaisia ohjelmanumeroita ja työtehtäviäkin, ja arvioinnin tarkoituksena oli selvittää tehtävien mielekkyyttä ja lopulta hyödynnettävyyttä seuraavalla leirillä. Lomakkeella oli myös avoimia kysymyksiä leirin sujuvuudesta ja onnistumisesta. Sanallista palautetta annettiin myös yhteisessä palautekeskustelussa leirin viimeisenä perjantaina.

Arvosana	5	4	3	2	1	ei arvioitu
Vastauksia	90	69	36	15	5	32

Taulukko 3: Palautekyselyn numeraalisen osion yhteenveto

Taulukossa 3 on yhteenveto hoitokunnalle tehdyn palautekyselyn numeraalisesta osiosta. Koko kyselyn tulokset esitellään liitteessä 2. Kaikkien yhdeksäntoista kysymyksen tulokset laskettiin yhteen ja jaoteltiin taulukkoon periaatteella ”vastausta per arvosana”. Määrällisesti eniten vastauksia sai arvosana viisi; tämä vastausvaihtoehto oli valittu yhteensä 90 kertaa. Seuraavaksi eniten vastauksia sai arvosana numero neljä 69 vastauksella, joka on 13 vastausta enemmän, kuin asteikon kolmen heikoimman arvosanan - neutraalin, jokseenkin tyytymättömän ja tyytymättömän - yhteenlaskettu määrä. Tästä voidaan päätellä, että leiriläiset olivat yleisellä tasolla hyvin tyytyväisiä leirin kulkuun.

Kaikkein suosituinta ohjelmaa oli ensimmäisen maanantain Team Spirit -ryhmytymispäivä yhteensä kahdellatoista hyvällä arvosanalla. Toiseksi kiinnostavimpana leiriläiset olivat pitäneet esitelmää Suomenlinnasta maailmanperintökohteena sekä työpäiviä Lonnan saarella maisema- ja rakennustöissä. Molemmat ohjelmanumerot saivat yhteensä yksitoista hyvää arvosanaa. Vähiten mielipiteitä herätti valmistautuminen Open Discussion -tapahtumaan, jonne oli kutsuttu median edustajia ja paikallisia päättäjiä ja toimijoita kuulemaan ja keskustelemaan World Heritage Volunteers -leiristä. Valmistelu oli kahden mielestä erittäin kiinnostavaa ja yhden mielestä jokseenkin kiinnostavaa. Viisi vastaajaa jätti kommentoimatta. Eniten matalia arvosanoja sai maisemanhoitotyöt, kuten vieraslajien kitkeminen ja haravointi, jossa neutraaleja vastauksia tuli viisi ja jokseenkin tyytymättömiä neljä.

Avoimissa kysymyksissä leiriläisiltä kysyttiin vielä tarkentavasti työtehtävistä, leirin aikatauluksesta, päivien sujuvuudesta sekä ohjauksesta. Kaikista osa-alueista pyydettiin myös kehitysehdotuksia. Avoimet kysymykset analysoitiin kuten työnjohtajien ryhmähaastattelukin eli käymällä vastaukset ensin mainittujen teemojen mukaisesti läpi ja lopuksi tyypittelemällä ja etsimällä keskeisiä löydöksiä. Keskeiset tulokset esitellään kuviossa 8.

Hyvää	Kehitettävää	Ideita
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vaihtelevat tehtävät</li> <li>• Monipuolinen ohjelma</li> <li>• Lonnan saaren työt</li> <li>• Matkailuneuvonta</li> <li>• Työn ja vapaa-ajan suhde</li> <li>• Loppuun asti mietitty aikataulut</li> <li>• Työnjohtajien ohjaus, asenne ja ammattitaito kohdallaan</li> <li>• Maa-ilmänperintökasvatus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Työn merkityksellisuuden selkeä viestiminen</li> <li>• Pienistä työtehtävistä ja –jaksoista jäi sekava kuva</li> <li>• Liikaa aikaa käytettiin perehdytykseen</li> <li>• Tehokasta työaikaa liian vähän</li> <li>• Ruoka-ajat olivat liian aikaiset</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Merkityksellisuuden korostaminen ja kokonaisuuteen kytkeytyminen ennen jokaista työtehtävää</li> <li>• Suurempia työkokonaisuuksia</li> <li>• Omaan osaamisalueeseen sopivia tehtäviä</li> <li>• Ohjattuja retkiä, esim. veneellä saaren ympäri</li> <li>• Leiri voisi olla 3-viikkoinen</li> </ul>

Kuvio 8: Leiriläisten palautekyselyn keskeisen tulokset

Avoimissakin palautteissa näkyi tyytyväisyys leiriä kohtaan. Työtehtävien monipuolisuutta ja päivien vaihtelevuutta kiiteltiin monessa eri palautteessa. Lonnan saarella tehdyt maisemanhoito- ja rakennustyöt saivat paljon hyvää palautetta, sillä leiriläiset kokivat, että pienemällä alueella oma työn jälki näkyi paremmin kuin muualla. Matkailuneuvonta koettiin mielekkääksi, hauskaksi ja hyödylliseksi, vaikka epävarmuus kielitaidosta mainittiinkin kahdessa vastauksessa. Vastauksista kävi ilmi, että odotukset leiriläisiä kohtaan, työn tarkoituksenmukaisuus ja tehtävien merkityksellisyys jäivät leiriläisille epäselviksi. He olivat tulleet työleirille, mutta käytännön asioista johtuen tehokas työaika jäi lyhyeksi, ja heidän mukaansa töitä tehtiin pahimmillaan vain tunti päivässä. Kaikilla tähän asiaan kommentoineilla oli kuitenkin kehitysehdotus valmiina, josta voidaan päätellä, että he suhtautuivat asiaan myönteisesti.

Leiriläiset ehdottivat tehtävänannon yhteyteen täsmennystä siitä, miksi mitään tehtävää tehdään, jotta työnteko tuntuisi mielekkäältä ja merkitykselliseltä. He ehdottivat suurempia tai pidempiä työkokonaisuuksia ja jopa leirin pidentämistä kolmeviikkoiseksi. Kaksi leiriläistä toivoi haastavampia tehtäviä, joissa omaa osaamista pääsisi hyödyntämään paremmin.

Leirin ohjelma sai vastaavanlaisia kehuja: työtehtävien monipuolisuus, päivien vaihtelevuus ja työ- ja vapaa-ajan tasapaino oli kohdillaan. Kolmen leiriläisen mukaan aikataulu oli loppuun saakka mietitty. Logististen kysymysten yhteydessä mainittiin jälleen tehokas ajankäyttö ja toiveet pidemmistä jaksoista työtehtävän parissa. Leiriläiset ehdottivat esimerkiksi lähimmän ravintolan valitsemista lounaspaikaksi, jolloin siirtymiset eivät veisi niin paljon aikaa työntoista. Vapaapäiviksi toivottiin ohjattuja retkiä tai muuta yhteistä tekemistä, kun taas iltojen

vapaa-ajasta oltiin montaa mieltä. Viiden leiriläisen mielestä vapaa-aikaa oli sopivasti, kahden mielestä liikaa ja kolmen mielestä liian vähän. Heistä puolet toivoivat mahdollisuutta ohjattuun tai yhteiseen tekemiseen myös vapaa-ajalla.

Ohjaus sai erittäin positiivista palautetta. Kymmenen vastaajaa kolmestatoista kehuivat työn ohjausta erittäin hyväksi. Työnohjaajien ammattitaitoa, kärsivällisyyttä ja asennetta keuhuttiin. Ohjauksen avoimissa kysymyksissä nousi jälleen esiin toiveet työn merkityksellisyyden ja leiriläisten tuoman hyödyn korostamisesta. Vastauksissa kävi ilmi, että leiriläiset olivat tulleet työleirille, mutta ymmärsivät paikan päällä, että Suomenlinnan leiri keskittyi myös maailmanperintö- ja kulttuurikasvatukseen. Tätä ei pidetty huonona, ainoastaan yllättävänä. Kaksi leiriläistä toivoi työnjohtajilta aktiivisuutta, sillä toisen mukaan työnjohtajat vain seisovat ja katsoivat. Palautteesta ei käy ilmi, viitataanko tällä työnjohtajiin vai leiriohjaajiin, joiden tehtävien onnistumisesta oli keskustelua myös työnohjaajien ryhmähaastattelussa ja Allianssin ja hoitokunnan palautekeskustelussa.

Lopuksi leiriläiset saivat antaa vapaasti palautetta, minkä kahdeksan hyödynsivät kiittämiseen ja loput vastaajat kehumiseen. Oheisohjelmasta, kuten paikallisten käsityöläisten tapaamisesta, pidettiin paljon, ja jälleen yksi leiriläinen ehdotti leirin jatkamista kolmannelle viikolle. Suomenlinna kohteena jäi kommenttien mukaan kahden mieleen paikkana, jonne haluaisi palata uudestaan. Kaksi toivoi myös, että leiri järjestettäisiin ensi vuonna uudestaan. Nämä tukivat päätelmää, jonka mukaan leiri oli leiriläisten mielestä onnistunut.

#### 5.2.4 Leiriläisten sähköpostihaastattelu

Leiriläisten antamasta palautteesta oli kulunut puoli vuotta. Kehittämistyön luotettavuuden lisäämiseksi leiriläisille lähetettiin sähköpostitse kutsu osallistua tutkimukseen lyhyen haastattelun muodossa. Haastattelulla haettiin vahvistusta palautekyselyn tuloksiin sekä mahdollisia uusia mielipiteitä, kun leiriläiset olivat saaneet rauhassa muistella leirin kulkua.

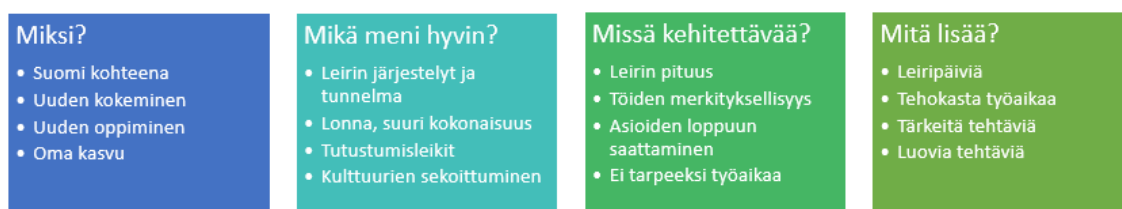
Haastattelu on ainoa tiedonkeruumenetelmä, jossa aineiston keruuta voidaan säädellä samalla, kun ollaan suorassa vuorovaikutuksessa tutkittavan kohteen kanssa, sanovat Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara (2013, 204 - 205). Haastattelua käytetään, kun halutaan antaa yksilölle mahdollisuus kertoa omin sanoin omista asioistaan, ja saada selventäviä tai syventäviä vastauksia mahdollisesti monitahoisesta aiheesta, he jatkavat.

Kyseessä oli teemahaastattelun kaltainen puolistrukturoitu sähköpostihaastattelu. Puolistrukturoitu teemahaastattelu on Hirsjärven ja Hurmeen (1995, 35 - 37) mukaan keskustelu, joka rakentuu ennalta valittujen teemojen ympärille, mutta etenee haastateltavan ehdoilla. Haastattelun teemojen muodostaminen vaatii tutkittavaan aiheeseen perehtymistä, sillä teemojen

on tuettava varsinaista tutkimusongelmaa. Sähköpostihaastattelulla ei saada aikaan samanaista vuorovaikutusta kuin kasvotusten tehtävässä haastattelussa, mutta avointen kysymysten avulla leiriläiset pääsivät vastaamaan omiin kokemuksiin, näkemyksiin tai mielipiteisiinsä perustuen. Sähköpostihaastattelu koostui viidestä pääkysymyksestä, joita täydensivät tarkentavat lisäkysymykset (liite 3). Pääkysymyksissä selvitettiin vastaajan taustaa, osallistumista muille World Heritage Volunteers -leireille, koettua kokemusta Suomenlinnan leirillä, halukkuutta osallistua uudestaan Suomenlinnassa järjestettävälle leirille sekä mielikuvaa ihanneleiristä. Tässä tapauksessa kaikki kysymykset kysyttiin kaikilta vastaajilta samassa järjestyksessä.

Neljästätoista leiriläisestä neljä vastasi kutsuun ja lopulta haastatteluun. Leiriläisten vastaukset olivat samankaltaisia leirin päätteeksi annettujen palautteiden kanssa, mikä vahvisti aiheiden painoarvon leiriläisten osalta. Molemmissa sanottiin, että leirillä hyvää oli järjestelyt, tunnelma ja kulttuurien sekoittuminen, mutta kehitettävää oli aikataulussa ja tehokkaan työn määrässä. Vastauksista, jotka on esitetty yhteenvetona kuviossa 9, näkyi tyytyväisyys leiriin kokonaisuutena sekä positiivinen suhtautuminen Suomenlinnaan ja sen henkilöstöön. Jokaisessa neljässä haastattelussa nousi kuitenkin esiin halu tehdä töitä tehokkaammin ja merkityksellisemmin.

Ensimmäisellä kysymyksellä yritettiin kartoittaa motivaatioita lähteä vapaaehtoismatkailemaan, mutta vastauksissa päädyttiin perustelemaan päätöstä valita Suomenlinna. Kolme neljästä haki Suomenlinnaan, koska kohde oli Suomessa, jossa he eivät olleet aikaisemmin käyneet. Kaksi vastaajista ilmoitti motivaatioksi oman kiinnostuksen historiaan, ympäristöön ja maailmanperintöön. Yhdelle vastaajista vapaaehtoisurismi oli tuttu ja mieluisa tapa nähdä maailmaa. Toinen vastaaja täydensi, että leirillä työskentely on edullinen tapa tutustua uusiin maihin. Näistä voidaan päätellä, että Suomenlinna ja vapaaehtoisleirit motivoivat tarjoamalla mahdollisuuden oppia uutta palkitsevan toimintamuodon kautta, mahdollisuuden omaan muutokseen ja kasvuun sekä mahdollisuuden auttaa.



Kuvio 9: Leiriläisten huomioita vuoden 2015 leiristä, sähköpostihaastattelu

Vain yksi vastaajista oli aikaisemmin ollut työleirillä, mikä ei sekään ollut maailmanperintökohteessa, joten kenelläkään ei ollut täysin vastaavaa vertailukohtaa mielipiteilleen. Leiri sai

puolen vuoden jälkeenkin enemmän kehuja kuin kehitysehdotuksia, minkä vuoksi sen voi olettaa olleen onnistunut leiriläisten mielestä. Kohteen historia ja leiriläisten väliset kulttuurierot olivat arvopohjaisia hyviä puolia, kun tutustumisleikit, suuret työkokonaisuudet ja toimiva kommunikaatio leirillä syntyneitä positiivisia kokemuksia. Yksi vastaajista perusteli mielipidettään suurten työkokonaisuuksien puolesta sillä, että työn tulosten näkeminen palkitsee. Jokainen vastaaja kehui leirillä vallitsevaa auttamisen, tukemisen ja huolehtimisen ilmapiiriä. Tehtävien laaja kirjo ilahdutti erityisesti kahta vastaajista.

Kehityskohdista kysyttäessä kolme vastaajista mainitsi työn merkittävyyden. Heillä oli tunne, ettei kahdessa viikossa ehtinyt tehdä merkittävää työtä ja että työt, joita Suomenlinnan vangitkin voivat tehdä, aiheuttavat leiriläisessä tarpeettomuuden tunnetta. Kaksi vastaajista saivat turhautuneensa siitä, että paljon asioita tehtiin, mutta tuntui, ettei mitään viety loppuun. Vastaajat olisivat halunneet työskennellä enemmän, pidemmissä jaksoissa ja tehokkaammin. Kahden mielestä tehtävien selittämiseen käytettiin liikaa aikaa. Yksi vastaajista jopa toivoi, että langaton verkkoyhteys ei olisi toiminut saarella, jolloin aikaa työhön keskittymiseen ja ihmisiin tutustumiseen olisi jäänyt enemmän. Sama vastaaja totesi, että toisaalta oli hauskaa, kun leirin sai ottaa opettavaisen loman kannalta eikä työleirinä.

Vastaajilta kysyttiin ihanneleirin ominaisuuksia. Yksi vastaajista ehdotti pidempiä työpäiviä ja lyhyempiä vapaajaksoja, jolloin jäisi enemmän aikaa työskentelyyn. Kaksi leiriläisistä toivoi leirin kestävän kuukauden, jolloin aikaa merkittävälle työpanokselle ja uusiin ihmisiin tutustumiselle olisi enemmän. Yhden mukaan leiriläisten välinen ”jää murtui” vasta toisella viikolla, jolloin oltiin jo valmistautumassa leirin lopetteluun. Kolme vastaajista mainitsi jollain tapaa halunsa olla hyödyksi, mistä voidaan viimeistään päätellä, että työn merkityksellisyys ei tullut selväksi. Tähän oli kiinnitettävä erityistä huomiota. Kaksi leiriläisistä toivoi ohjelmaan luovutusta vaativia tai ”tärkeämpiä” tehtäviä, joissa voisi hyödyntää omaa osaamista tai erityistaitoja, esimerkiksi kääntämällä matkailulehtisiä omalle kielelleen.

Jokainen leiriläinen tulisi mielellään uudestaan leirille Suomenlinnaan. Yksi perusteli, että hän haluaisi tulla tekemään valmiiksi sen, minkä aloitti. Toinen sanoi, että leiri on paitsi upea kokemus, myös näyttää hyvältä ansioluettelossa. Kaksi vastaajista kehui Suomea kohdemaana, ihmisten ystävällisyyttä ja leirin järjestelyjä, minkä vuoksi he voisivat ehdottomasti palata takaisin. Kaiken kaikkiaan leirin jättämästä positiivisesta kuvasta ei ollut epäilystä, mutta työn määrän ja merkityksellisyyteen liittyvät asiat tulisi korjata seuraavalle leirille. Kyseessä on kuitenkin vapaaehtoistyöleiri, jonne leiriläiset olettavat tulevansa töihin. Mikäli leiristä halutaan muokata jotakin muuta, tulee se ilmaista tarkasti leirikuvauksessa, jolloin epävarmuus työtehtäviin liittyvistä asioista hälvenee.

Ratkaisuna leiriläisten huomioihin nähtiin suuremmat työkokonaisuudet, joiden myötä oman työpanoksen merkitys korostuisi. Suurempien työkokonaisuuksien tai esimerkiksi ennen-jälkeen-valokuvien avulla saataisi vähennettyä ”pirstaleisuutta” sekä tunnetta siitä, että tehtäviä ei ole viety loppuun. Leiriläisten huomioista ”Mitä lisää?”-vastaukset otettiin mukaan palvelukonseptin kehittämisehdotusten joukkoon.

#### 5.2.5 Työnjohtajien ryhmähaastattelu

Asiakasymmärrystä oli hankittu eniten leiriläisistä. Kehittämistyön kannalta oli kuitenkin merkittävää kuulla myös muita sidosryhmiä, minkä vuoksi kaikki leirillä työskennelleet työnjohtajat kutsuttiin haastatteluun. Ryhmähaastattelu tai -keskustelu on tiedonkeruumuotona tehokas, sillä sen avulla saadaan tietoja samanaikaisesti usealta henkilöltä. Ryhmähaastattelu voi vähentää haastattelutilanteen aiheuttamaa varautuneisuutta ja epävarmuutta, kuten myös ohjaajan vaikutusta, jolloin voidaan päästä aiheissa huomattavasti syvemmälle, kuin mitä yksilöhaastattelussa, sanovat Ojasalo, Moilanen & Ritalahti (2015, 41 - 42).

Tätä opinnäytetyötä varten työnjohtajien haastattelu toteutettiin teemoiteltuna ryhmähaastatteluna. Haastattelun teemat tulivat tapahtumanjärjestämisen tietoperustasta, ja sen tavoitteena oli käydä läpi vaiheiden toteutumista vapaaehtoisleirillä sekä kartoittaa työnjohtajien mielipiteitä leirin onnistumisista ja ongelmakohdista. Ensimmäisellä World Heritage Volunteers -leirillä Suomenlinnassa oli yhteensä viisi työnjohtajaa, joiden toimenkuvaan kuului työtehtävien suunnittelu, työpisteiden johtaminen ja työtehtäviin perehdyttäminen. Kaksi haastatelluista työnjohtajista vastasivat matkailuneuvonnan tehtävien suunnittelusta, yksi maisemanhoitotöistä pääsaaren ympäristössä ja yksi maisemanhoitotöistä Lonnan saarella. Viides työnjohtajista ei päässyt haastatteluun, mutta hän vastasi rakennustöistä Lonnan saarella.

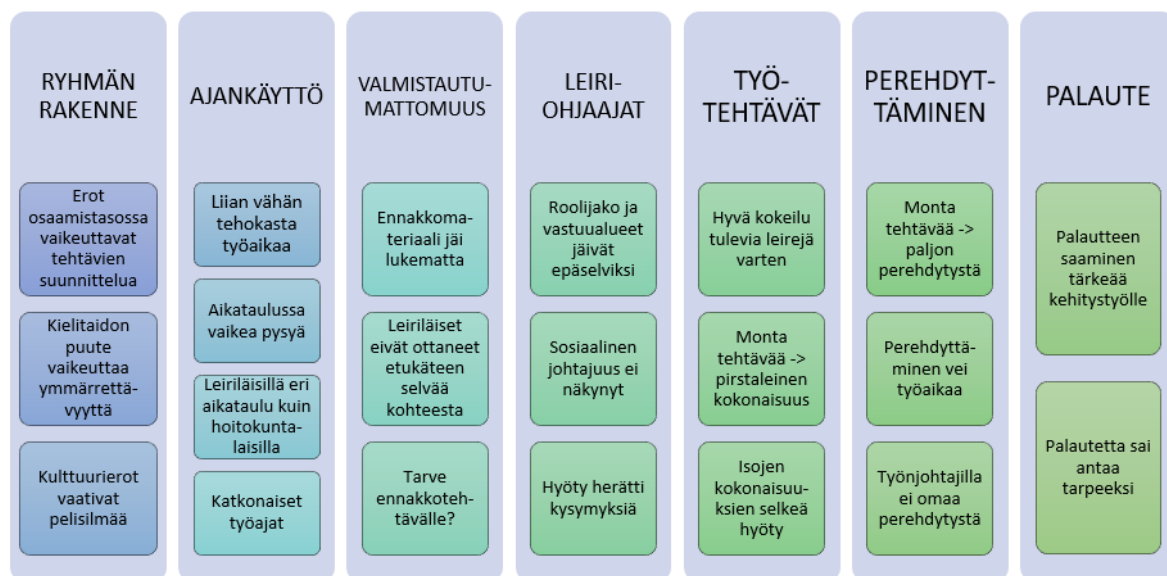
Työnjohtajilta kysyttiin heidän taustastaan ja roolistaan leirillä, sekä mahdollisuudesta vaikuttaa leirin suunnitteluvaiheeseen. Käynnistysvaihe oli pääasiassa leirin koordinaattorin tehtävä, joten siitä ei tässä tilaisuudessa keskusteltu. Työnjohtajilta haluttiin selvittää, kuinka he kokivat osallistumisensa ohjelman ja työtehtävien suunnitteluun, mitä ennako-odotuksia heillä oli, mitä epävarmuuksia, ja kuinka heidän oma perehdytyksensä sujui. Toimeenpano- ja toteutusvaiheesta keskustellessa haluttiin tietää, kuinka monikulttuurisen ryhmän ohjaus onnistui, kuinka leiri kokonaisuudessaan sujui ja kuinka odotukset täyttyivät leirin aikana. Päätösvaiheesta haluttiin selvittää, kuinka työnjohtajat pääsivät itse jakamaan mielipiteensä leirin kulusta tai käsittelemään leirin tapahtumia jälkikäteen. Lopuksi kysyttiin, millainen olisi työnjohtajien ideaalileiri ja kuinka heidän mielestään paikallisia voisi osallistaa leirin tai Suomenlinnan päivittäiseen toimintaan.



Haastattelun toteutunut kesto oli tunti ja kymmenen minuuttia, ja koko haastattelu nauhoitettiin kahdella nauhoitusvälineellä. Litteroitu haastattelu analysoitiin tyypittelemällä sekä arvioimalla työnjohtajien huomioiden ja haastattelun aikana tehtyjen havaintojen keskeyttä. Havainto voidaan lukea keskeiseksi, kun sen esiintymistiheys kokonaisuudessa on suuri. Työnjohtajien huomioiden esitelty kuviossa 10. Huomioiden ja havaintojen perusteella luotiin ratkaisuja työnjohtajien huomioille, jotka otettiin mukaan lopullista palvelukonseptia suunnitellussa.

Kaikkein keskeisimpiä aiheita nousi esiin kolme: ryhmän rakenne, käytännön asioiden sujuvuus sekä leiriläisten valmistautumattomuus. Nämä kolme pääaihetta nousivat toistuvasti esiin koko tunnin mittaisen haastattelun aikana. Työnjohtajia mietitytti paitsi ryhmäläisten demografiset erot, kuten ikäjakauma, osaamistaso ja kielitaito, myös heidän kanssaan työskenteleminen. Ensimmäisen leirin aikana kohdatut käytäntöön liittyvät vastoinkäymiset puhuttivat paljon, pääasiassa rakentavassa hengessä. Työnjohtajat yllättyivät myös siitä, kuinka vähän leiriläiset olivat selvittäneet Suomenlinnasta ja maailmanperintöstä etukäteen. Näiden pääaiheiden lisäksi esiin nousi ajatuksia perehdytyksen tärkeydestä, tehtäväkokonaisuudesta sekä leirin tavoitteista.

## TYÖNJOHTAJIEN HUOMIOT VUODEN 2015 LEIRISTÄ



Kuvio 10: Työnjohtajien huomioiden vuodelta 2015 leiristä

Leirin aikana työnjohtajille saivat keskustelemalla selville, että leiriläisten lähtötasot olivat hyvin erilaisia. Osalla oli oma, esimerkiksi arkkitehdin, koulutustausta tukena, kun toiset olivat selkeästi nuoria, vasta itsenäistyviä henkilöitä. Neljästätoista leiriläisestä persoonia löytyi "unelmatyöntekijöistä paimennettaviin", ulospäinsuuntautuneista sisänpäinkääntyneisiin.

Kielimuuri vaikutti kaikkiin persooniin, sillä kielelliset haasteet näyttäytyivät paitsi työnjohtajien ja leiriläisten välillä, myös leiriläisten kesken. Leirin aikana kävi selväksi, että eri kulttuureista tulevilla ihmisillä on erilaiset odotukset myös esimerkiksi lounasaikojen suhteen. Keskustelua herätti se, pitäisikö leirin aikataulua muuttaa vai tuoda leiriläiset lähemmäs suomalaista kulttuuria.

Myös muiden käytännön asioiden sujuvuus puhutti haastattelun aikana. Aikataulun venymisestä keskusteltiin paljon. Haastateltavien mukaan leiriläiset olisivat halunneet enemmän aikaa työntekoon, joten seuraavalle vuodelle aikataulussa pysyminen nousi tärkeäksi teemaksi. Haastateltavat kokivat, että Allianssista tulleiden leiriohjaajien rooli olisi erittäin tärkeä aikataulussa pysymisen sekä esimerkiksi ryhmäytymisen kannalta. Tämän vuoden leiriohjaajat eivät täyttäneet tehtävänsä, jolloin vastuu käytännön asioista jäi työnjohtajille. Myös ohjelmaan sisällytetyt kaupassakäynnit ja pyykinpesu sekoittivat heidän mukaansa päiväohjelmaa, joten näiden tehtävien siirtämistä vapaa-ajalle kannatettiin.

Aikataulutuksen toivottiin muutenkin asettuvan konkreettisemmin Suomenlinnan hoitokuntaisten arkeen. Leiriläisten työaika oli päivittäin kello 9 - 15, vaikka esimerkiksi maisemanhoitotyöt alkavat jo kello seitsemän. Kun haastateltavat vielä totesivat, että matkailuneuvonnassa ei ole juurikaan tekemistä ennen kello yhtätoista, pidettiin erityisiä päiviä kokeilun arvoisina. Neljäntoista leiriläisen ryhmä koettiin leiriläisten ja maisemanhoitotöiden kannalta hyväksi, mutta matkailuneuvontaan turhan suureksi, vaikka eri työpisteillä leiriläiset jaettiin pienempiin ryhmiin. Leiriläisten jakaminen jo leirin alussa kahteen eri aikataululla toimivaan ryhmään herätti kannatusta.

Haastateltavat olivat olettaneet, että kun leiriläiset hakivat varta vasten Suomenlinnaan, olisivat he olleet ottaneet siitä selville kaiken. Äänenpainossa oli havaittavissa lannistumista siitä, että leiriläisille kohde tuntui olevan sinänsä yhdentekevä, kunhan he pääsisivät Suomeen tai yleensä Pohjoismaihin. Heidän mukaansa joillekin leiriläisille tuntui tulevan yllätyksenä jo sekin, että kyseessä on saari, jonne siirrytään lautalla, vaikka jokainen oli saanut Suomenlinnasta kertovan tietopaketin sähköpostiin. He olivat miettineet mahdollisuutta lähettää leiriläisille sähköpostikysely tai ennakkotehtävä, jolla kartoitettaisiin leiriläisten osaamista yleensä sekä tietoutta Suomenlinnasta. Yleinen epäily oli, että leiriläiset eivät olleet juurikaan käyneet läpi ennakkomateriaalia, minkä vuoksi tällaisen ratkaisuun suhtauduttiin optimistisesti.

Jokainen työnjohtaja piti perehdytystä tärkeänä työntöön viitekehyksen ja merkityksellisyyden ymmärtämiseksi. Ensimmäisellä leirillä haluttiin kokeilla monenlaisia työtehtäviä, mikä tarkoitti erillisiä perehdytyksiä. Se näkyi myös leiriläisiltä tulleissa palautteissa, joissa kom-

mentoitiiin perehdytyksen vieneen aikaa itse työnteolta. Haastateltavat tiedostivat, ettei tilanne ollut täysin ideaali, mutta halusivat kuitenkin ottaa perehdytykseen sen ajan, mikä siihen tarvittiin. He huomasivat käytännössä, kuinka työn merkityksellisyys kärsii, jos alkuasetelmaa tai määränpäättä ei ole kerrottu: sairastapauksen myötä ensimmäisen päivän orientaatio jouduttiin perumaan ja asia siirtämään leirin loppuun, minkä vuoksi leiriläiset ymmärsivät työn kokonaiskuvan joidenkin tehtävien osalta vasta myöhemmin.

Haastateltavat olivat sitä mieltä, että myös suuremmat työkokonaisuudet voivat olla ratkaisu tehokkaan työajan maksimoimiseksi. Tällöin perehdytystä tarvittaisi vähemmän ja kokonaisuus rakentuisi työtehtävien edetessä. Yksi leirin työkohteista oli Lonnan saari, jonne matkustettiin aamulla tekemään töitä, syötiin saarella, jatkettiin töitä ja palattiin pääsaarelle. Rajatulla alueella leiriläiset näkivät työnsä tulokset. Selkeästä kokonaisuudesta oli työnjohtajien mukaan selvästi hyötyä, ja maisemanhoitovastaava oli sitä mieltä, että Lonna-päiviä olisi voinut olla vähintään yksi enemmänkin.

Yleisesti ottaen Suomenlinna koettiin hyväksi kohteeksi järjestää vapaaehtoisleirejä. Erilaista tehtävää on paljon, ja merkittävänä matkakohteena kansainväliset leiriläiset rikastuttavat ja monipuolistavat linnakkeella tapahtuvaa toimintaa. Tavoitteet oli tällä leirillä pääasiassa kulttuuri-, ympäristö- ja maailmanperintökasvatuksessa sekä matkailuneuvonnan parissa. Vaihtoehtoisen työvoiman käyttö on yksi organisaation tavoitteista, johon vapaaehtoisleirit sopivat hyvin. Haastateltavat olivat kuitenkin yhtä mieltä siitä, että vapaaehtoisleiriläisten erottuminen hoitokunnan työvoimasta olisi tärkeää: pitäisi olla joku tapa, jolla kertoa kävijöille, ettei kyseessä ole pelkkiä turisteja vaan projektissa työskenteleviä ihmisiä. Toisaalta olisi tärkeä viestiä turisteille, että kyseessä on ulkopuolisia ihmisiä, eikä talon väkeä, jolle linnake on tuttu läpikotaisin.

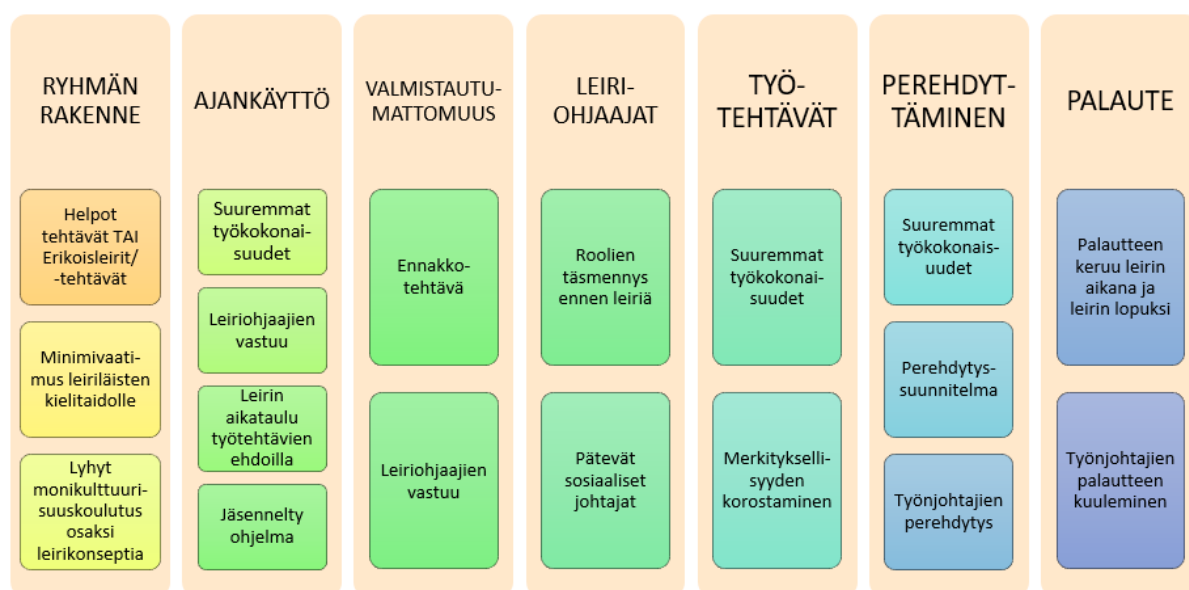
Kaiken kaikkiaan työnjohtajat olivat tyytyväisiä leiriin ja sen tuloksiin. Haastateltavat kertovat, että leiriläiset antoivat kirjallista palautetta sekä hoitokunnalle että Allianssille, ja iltajuhlassa suoraan työnjohtajille. Leiriläiset antoivat paljon kehuja, joita täydennettiin työnjohtajien yhteisessä palautekeskustelussa leirin jälkeen. Työnjohtajienkin palautteet kerättiin yhteen, ja siitä on hyvä jatkaa seuraavaan leiriin. Tulevan vuoden leiriin viitattiinkin useasti ja suunnitelmia vaikutti olevan runsaasti.

Olemassa olevien suunnitelmien tueksi luotiin ratkaisuehdotuksia työnjohtajien huomioiden ja haastattelun havaintojen perusteella (kuvio 11). Nämä ehdotukset otetaan mukaan lopullisen leirikonseptin kehitykseen. Ryhmän rakenteeseen kohdistuneisiin huoliin nähtiin ratkaisuna työtehtävien pitämistä helppoina, erityistaitoja vaatimattomina, kuten World Heritage Volunteersin mentaliteettiin kuuluu. Vaihtoehtoisesti osaaville voisi järjestää omia tehtäväkokonaisuuksia tai erikoisleirejä tulevaisuudessa. Koska leirillä toteutetaan matkailuneuvontaa sekä

leirin promootioitehtäviä eli tunnetuksi tekemistä, tulee leiriläisille asettaa korkeampi minimivaatimus kielitaidon suhteen. Vaikka Suomenlinna on kansainvälinen ja jopa monikulttuurinen kohde, voisi leirikonseptiin lisätä lyhyen monikulttuurisuuskoulutuksen tai oppitunnin, jonka perusteella orientoidutaan eri kulttuurien vaatimuksiin jo ennen leirin suunnittelua.

Ajankäytön oletettiin selkiytyvän, kun työkokonaisuuksista tehdään suurempia ja kun ohjelma on jäsennelty kunnolla. Esimerkiksi mainitut pyykinpesut ja muut ylläpitotehtävät voisi siirtää vapaa-ajalle, jolloin se ei rikkoisi päiväohjelmaa. Näin leiriläisten aikataulun liittäminen hoitokuntalaisten arkeen helpottuu. Eri tehtävät voidaan laittaa alkamaan eri päivinä, kun päivärhythmi ei katkea kauppareissuihin tai kaukana sijaitseviin ruokapaikkoihin siirtymisiin. Eväitä ja lähintä ravitsemuspalvelua hyödynnetään. Leiriohjaajien vastuu aikataulussa pysymiseen kasvaa, ja heidät voisi ottaa mukaan myös leiriläisten valmistautumistoimenpiteisiin esimerkiksi ylläpitämällä ryhmän julkista Facebook-sivua jo pari viikkoa ennen leiriä ja päivittämällä sinne tietoa leiristä tai luomalla pelillisen tietovisan.

## RATKAISUEHDOTUKSIA TYÖNJOHTAJIEN HUOMIOIHIN



Kuvio 11: Ratkaisuja työnjohtajien huomioihin

Leiriohjaajien valintaan tulee kiinnittää huomiota ja heidän rooliaan sosiaalisina johtajina tulee painottaa. Yhteys leiriohjaajin tulee luoda jo etukäteen, jotta he saavat riittävän ohjeituksen eläväisen Facebook-ryhmän tai sivuston ylläpitoon. Heidän tulee saapua leirille ainakin yhtä päivää ennen, jotta heidän kanssaan ehditään pitämään palaveri leiriin ja heihin kohdistuvista odotuksista.

Työtehtäviin liittyvien huomioiden ratkaisemiseksi ehdotettiin suurempia työkokonaisuuksia, ja jos se ei ole mahdollista, työtehtävien merkityksellisuuden korostamista. Leirin ohjelma voi koostua yksittäisistä pienistä työtehtävistä, kunhan sen kytkeytymistä Suomenlinnan ylläpitoon korostetaan. Suurempien työkokonaisuuksien myötä perehdyttämiseen vaadittava aika lyhenee ja suunnittelemalla jokaiselle työtehtävälle perehdytyksen etukäteen huolehditaan siitä, että tehtävänannot ovat selkeitä ja aikaa työskentelylle jää enemmän. Tällä ehkäistään myös äkillisten poissaolojen aiheuttamat epävarmuudet, kun kuka tahansa voi perehdyttää seuraamalla suunnitelmaa.

Palautteenkeruun suhteen työnjohtajilla ei ollut juurikaan huomioita, joten palautteenkeruu leirin lopuksi oli oletettavasti toimiva tapa. Lisäksi ehdotettiin, että palautetta kerättäisi lyhyellä kyselyllä leirin puolivälissä, jotta mahdollisiin pieniin, nopeasti korjattavissa oleviin epäkohtiin ehdittäisi puuttua jo leirin aikana.

Ratkaisuehdotusten kehittäminen jo tässä vaiheessa auttoi opinnäytetyön tekijää ymmärtämään paremmin työnjohtajia asiakkaina, heidän odotuksiaan ja toiveitaan. Kehittämistyön lopputuloksena syntyvä leirikonsepti on monesta eri toimijasta rakentuva kokonaisuus, joten keskittyminen vuorollaan kokonaisuuden eri osiin auttaa jäsentämään lopullisen konseptin kannalta merkittäviä kehityskohtia.

#### 5.2.6 Havainnointi Allianssin ja hoitokunnan palautekeskustelussa

Lokakuussa pidettiin Suomenlinnan hoitokunnan ja Allianssin palautekeskustelu, joka toimi samalla koontikeskusteluna näiden kahden yhteistyökumppanin välillä. Keskustelussa käytiin läpi sekä onnistumiset että leirin kulun kannalta kriittiset pisteet. Keskustelun agendan eli asialistan oli luonut Suomenlinnan hoitokunnan leirikoordinaattori yhdessä Allianssin nuorisotyön koordinaattorin kanssa, joten se oli jo ennalta määritelty.

Keskustelusta kerättiin tietoa vapaan, osallistuvan havainnoinnin avulla. Havainnointi on aineistonhankintamenetelmä, jossa kerätään tietoa seuraamalla ja tarkkailemalla tietoisesti tutkittavaa ilmiötä, sanoo Vilkka (2006, 33). Hän jatkaa, että havainnointi toteutetaan tyyppillisesti ennalta jäsennehtynä havainnointina eli valmistautumalla havainnointiin käymällä havainnoitava prosessi etukäteen läpi ja luomalla esimerkiksi tarkistuslistoja, joihin havainnot kirjataan. Koska palautekeskustelun sisältö ei ollut etukäteen tiedossa, käytettiin menetelmänä vapaata havainnointia. Vapaan havainnoinnin onnistumiseksi tulee kohteesta tietää paljon jo etukäteen, jotta tutkija osaa kiinnittää huomiota tutkimuksen kannalta tarkoituksenmukaisiin asioihin (Vilkka 2006, 36). Keskustelua varten oli käyty läpi kaikki aikaisempi dokumentaatio leiristä. Havainnoinnit kirjattiin aiheittain juoksevalla numeroinnilla, jolloin samaan aiheeseen oli helppo viitata jatkossa yhtenevällä numerolla. Taulukossa 4 on esitetty neljätoista löytynyttä havainnointipistettä, niihin liittyvä ongelma sekä mahdollinen ratkaisu.

Aihe	Ongelma	Ratkaisu
1. Leiriohjaajat	suoritus ei ollut onnistunut, vaikutti aikatauluun, ryhmäytymiseen ja työohjaajien työmäärään	seuraavalle leirille ohjaaja(t), jotka tuntevat Suomenlinnaa ja Helsinkiä, saapuminen päivää ennen leiriläisiä
2. Työmäärä	työt alkoivat vasta tiistai-ilta-päivänä, tehokasta työaikaa päivässä vähän	työt alkamaan jatkossa maanantai-iltapäivänä, työaika tehokkaammaksi suuremmilla kokonaisuuksilla ja vähemmällä ohjeistuksella
3. Työtehtävät	kokeiltiin vähän kaikkea, josta syntyi pirstaleinen kuva ja vaikeus hahmottaa kokonaisuuksia	isompia tehtäväkokonaisuuksia, joista kokonaisuus on helppo ymmärtää
4. Työn merkityksellisyys	leiriläiset eivät ymmärtäneet omaa hyötyään leirillä tai Suomenlinnan kokonaiskuvassa	leirikuvauksessa täsmennetty tavoite, tavoitteen kertaaminen ennen töihin ryhtymistä, ennen-jälkeen-kuvat, tehtävien ohessa tavoitteiden kertaaminen
5. Kielimuuri	epävarmuudet oman kielitaidon riittämisestä ohjaustarkoituksiin	lyhyt kielikurssi ja leiriläisten kielitaidon minimivaatimus
6. Leirin henki	leirille ei syntynyt vastaavaa "me"-henkeä, kun monilla muilla Allianssin vetämillä leireillä	leiriohjaajat sosiaalisina johtajina ja ryhmäyttäjinä, facebook-ryhmä
7. Ruokailut	ruokailuajat olivat liian aikaiset ja ruokailut pitkin poikin linnaketta veivät aikaa töiltä	ruokailut lähimmässä ravintolassa tai evästämillä
8. Sosiaalinen media	leiriläiset eivät sitoutuneet tai innostuneet raportoimaan työtehtävistään sosiaaliseen mediaan eli promotoimaan WHV-leirejä	leiriohjaaja somevastuussa, joka ilta jakaa kuvanvalinta ja päivitustehtävät ja leirin tunnelmat jaetaan Instagram/Facebook
9. Lopputilaisuus	lopputilaisuuteen ei saatu merkkihenkilöitä tai medianäkyvyyttä	kutsujen ja tiedotteiden lähettäminen ajoissa, leirille suojeleminen
10. Leirin ajankohta	eurooppalaisten poikkeavat loma-ajat	leiri järjestetään elokuun puolivälistä sen loppuun -> eurooppalainen lomakausi, suomalaiset palanneet
11. Rekrytointi	onko motivaatiokirje jatkossakin hyvä tapa rekrytoida?	toinen yritys
12. Rääteltyyt tehtävät	leiriläiset toivoivat omaa osamista vastaavia tehtäviä	erityisosaamiseen perustuvat tehtävät tai leirit
13. Muut maailmanperintökohteet	kuinka saada muut maailmanperintökohteet mukaan järjestämään?	WHV-leirille konsepti ja vuosikello
14. Hakuprosessi	kaksi päällekkäistä prosessia vievät aikaa ja vaivaa, aiheuttavat turhaumia	prosessien selkeyttäminen vuosikellon/konseptoinnin avulla, prosessien yhdistäminen (vaatii konsultointia WHV:n kanssa)

Taulukko 4: Allianssin ja hoitokunnan palautekeskustelun huomiot sekä ratkaisuehdotukset

Allianssi oli järjestänyt leiriohjaajat leirille, joten heidän suorituksestaan puhuminen oli yksi keskeisistä aiheista koontikeskustelussa. Keskustelun osapuolten välillä oli yhteisymmärrys siitä, että leiriohjaajien valinta ei ollut lopulta onnistunut, eivätkä heidän luonteensa sopineet juuri tälle leirille. Heidän suorituksensa vaikutti paitsi ryhmäytymiseen ja ryhmähenkeen, myös aikatauluihin sekä työnjohtajien työmäärään. Ulkopaikkakuntalaisina heillä ei ollut tietämystä tai kokemusta kohteesta eikä kaupungista. Jatkossa leiriohjaajiksi valittaisi paikallisia, ulospäinsuuntautuneita ja kokeneita leiriohjaajia, jotka saapuisivat jo päivää ennen linnakkeelle tutustumaan järjestäjiin, työnjohtajiin ja leirin käytännön asioihin. Myös vain yhden leiriohjaajan rekrytoimista kahden sijaan pidettiin vaihtoehtona.

Leiriläisten palautteen perusteella työnteko päätettiin aloittaa päivää aikaisemmin kuin edellisellä leirillä ja työkokonaisuuksista päätettiin tehdä suurempia. Tällä vastataan leiriläisten toiveisiin tehokkaammista työpäivistä. Suuremmat tehtäväkokonaisuudet helpottavat kokonaiskuvan hahmottamista ja vähentävät perehdyttämiseen käytettävää aikaa. Työtehtävien merkityksellisyys ja leiriläisten tärkeä rooli korostuvat, kun leiriläiset näkevät kokonaisuuden päättyessä työnsä jäljen. Keskustelussa nousi esiin myös se, kuinka työnjohtajat voisivat kuvata työmaat ennen ja jälkeen työpäivän, jolloin pienemmät erot on helpompi huomata. Tämän lisäksi tavoitteiden kertaaminen sekä työpäivän alussa että sen aikana korostavat, kuinka leiriläisten panos vaikuttaa kokonaisuuteen, mikä nostattaa motivaatiota.

Keskustelussa mainittiin myös työnjohtajien huoli kielimuurista. Oman kielitaidon riittäminen ohjaustarkoitukseen aiheutti epävarmuutta, samoin kuin leiriläisten kielitaito ja ymmärtäminen leiriläisten, työnjohtajien ja järjestäjien kesken. Epävarmuudet rajoittuivat leirin alkuun ja hälvivät, kun leiri meni eteenpäin. Näiden epävarmuuksien välttämiseksi ei löytynyt ratkaisua keskustelun aikana, mutta niihin voisi toimia ratkaisuna lyhyt kielikurssi tai ainakin leiriläisten kielitason minimivaatimus.

Allianssin koordinaattori oli käynyt Suomenlinnassa leirin aikana. Hän oli huomannut, että tälle leirille ei ollut syntynyt vastaavaa "me"-henkeä, kuin monilla muilla leireillä. Johtuiko tämä sitten leiriläisten ominaisuuksista, leiriohjaajien vaikutuksesta vai jostain muusta, sitä ei osattu yhden leirin perusteella sanoa. Ratkaisuna nähtiin kuitenkin leiriohjaajien rooli sosiaalisina johtajina ja ryhmähengen luojina. Myös yhteinen Facebook-ryhmä, jota päivitettäisi aktiivisesti kaikkien leiriläisten toimesta, koettiin kokeilun arvoiseksi.

Sekä leirikoordinaattori että Allianssin koordinaattori olivat kuulleet palautteen ruokailuajoista. Ruokailuajat olivat etelä- ja keskieuropalaisille liian aikaiset, ja leiriläisten mielestä hyvää työaikaa meni hukkaan siirryttäessä työmailta ravintoloihin. Hoitokunta oli halunnut saada mahdollisimman monta Suomenlinnan ravintolaa leirin toimintaan mukaan, mutta

ymmärsi, että on parempi keskittyä vain niihin, jotka ovat lähellä työkohteita. Jos lähellä ei ole ravintoloita, voisi lounaan järjestää ottamalla eväät jo aamulla mukaan.

Leirille asetetuissa tavoitteissa oli myös World Heritage Volunteers -leirien markkinoiminen. Tämä oli tarkoitus toteuttaa muun muassa sosiaalisen median avulla, jakamalla kuvia ja tarinoita leirin aikana. Tällä leirillä sitoutuneisuus promootiotehtäviin oli matala, eivätkä leiriläiset toistuvista kehotuksista huolimatta jakaneet kuvia tai ajatuksia. Sosiaalisen median toimenpiteillä nähtiin olevan myös ryhmähenkeä kasvattava vaikutus, joten seuraavalle leirille suunniteltiin valittavan sosiaalisen median vastaava, jonka tehtävänä olisi osallistaa kaikki leiriläiset jaettavien kuvien valintaan, jakaa kuvia pitkin päivää ja kommentoida kysymyksiin.

Sosiaalisen median kautta markkinoimisella voisi olla positiivinen vaikutus myös lopputilaisuuteen. Viime leirillä järjestettiin avointen ovien "Open Discussion"-tapahtuma, jonne kutsuttiin päättäjiä ja merkkihenkilöitä pääkaupunkiseudulta, samoin kuin muita paikallisia, avoimella tiedotteella. Valitettavasti monet estyivät tulemaasta esimerkiksi lomansa vuoksi tai liian myöhäisen tiedotuksen vuoksi. Lopputilaisuus koettiin myös tärkeäksi markkinointikanavaksi, joten seuraavalle vuodelle ehdotettiin hankittavan leirille suojelijaa, jonka nimessä kutsut lähetettäisiin. Samoin lopputilaisuuden muuttaminen yhteisölliseksi tapahtumaksi sai kannatusta. Paikallisille tilaisuutta voitaisi markkinoida ajatuksella "Tule haravoimaan vapaaehtoisten kanssa!".

Edellinen leiri pidettiin elokuun alkupuoliskolla. Palautekeskustelussa käytiin läpi mahdollisuutta pitää leiri elokuun loppupuoliskolla, mikä sopisi leiriläisten eli muiden eurooppalaisten loma-aikatauluihin. Suomenlinnan hostellissa järjestetään myös leirikouluja, mikä osoittautuu ainoaksi haasteeksi elokuun lopulle. Muutoin pidettiin todennäköisenä, että lopputilaisuuteen saataisi kutsuttua enemmän mediaa, kun suomalaiset ovat jo aloittaneet syksyn työt.

Leiriläisten rekrytointia ei keskusteltu tilaisuudessa loppuun. Motivaatiokirjeen vaikutusta mietittiin, samoin kuin haastatteluiden mahdollisuutta. Allianssin koordinaattori kertoi, että rekrytoinneissa huomioidaan myös sukupuoli- ja kotimaa - yleensä yhdelle leirille valitaan maksimissaan kaksi edustajaa maata kohden. Paras rekrytointimenetelmä tasapainoisen ryhmän saavuttamiseksi jäi ratkaisematta, samoin kuin ajatus leiriläisten osaamistaitojen mukaan räätälöidystä tehtävistä. Etenkin tietyille alalle koulututtuneet henkilöt olisivat toivoneet omaa osaamistaan tai ammattitaitoaan vastaavia tehtäviä, mikä ei valitettavasti ensimmäisellä leirillä ollut mahdollista ja on resurssien vuoksi hankalaa myös tulevaisuudessa.

Muiden maailmanperintökohteiden saaminen mukaan järjestämään World Heritage Volunteers -leirejä puhutti. Allianssi toimii linkkinä leiri-isännän ja vapaaehtoisten välillä, joten heillä oli



suuri kiinnostus saada muitakin kohteita mukaan ja näin enemmän leirejä tarjottavaksi kansainvälisille vapaaehtoisille. Leirin konseptointi ja sitä myötä selkiytynyt haku- ja järjestämisprosessi koettiin ratkaisuksi, kun ideaa yritetään myydä eteenpäin muille kohteille.

Suomenlinnan hoitokunnan ja Allianssin välisessä palautekeskustelussa keskusteltiin samoista asioista, kuin leiriläisten palautteissa ja työnjohtajien ryhmäkeskustelussakin. Ajankäyttö, töiden merkityksellisuuden korostaminen ja leirin käytännön järjestelyt puhuttivat kaikkia ryhmiä. Kuten aiemmissa vaiheissa, tässäkin kohdassa esitettiin ratkaisuehdotuksia kyseessä olevan ryhmän tarpeisiin. Ratkaisuehdotuksilla ymmärrettiin paremmin niitä tarpeita, joita järjestävällä taholla sekä merkittävällä yhteistyökumppanilla oli leirin kulkua kohtaan.

### 5.2.7 Asiakasymmärryksen yhteenveto

Työnjohtajien haastattelun, leiriläisten palautteen ja Allianssin kanssa käydyn palautekeskustelun perusteella leiri oli kokonaisuutena onnistunut. Allianssi ja Suomenlinnan hoitokunta eli järjestäjät olivat tyytyväisiä, työnjohtajien työmäärä ei kasvanut kohtuuttomasti ja leiriläiset lähtivät leiriltä kehuun kokemuksestaan. Käytännön järjestelyt, ryhmän rakenne ja valmistautumattomuus, leiriohjaajien rooli ja työn merkityksellisyys olivat puheenaiheita, jotka aiheuttivat paljon keskustelua.












Analyseistä päätellen leiri kärsi ensimmäiselle yritykselle tyypillisistä ongelmista. Ensimmäinen World Heritage Volunteers -leiri oli kartoittamiseen hyvä: monipuoliset tehtävät, ajankohta, leiriläisten määrä, leirin ohjelman järjestäminen olemassa olevien resurssien puitteissa ja erilaiset kokeilut vapaa-ajan, ohjelman ja ruokailujen suhteen auttoivat muodostamaan kokonaiskuvan siitä, mikä pidetään ja mistä luovutaan tulevaisuudessa.

Analyysin keskeisimmät löydökset eli tulokset koottiin taulukkoon 5, jossa esiintymistiheyden perusteella valituille yksittäisille ongelmille annettiin painoarvo, jonka jälkeen ongelmalle eli "kipupisteelle" poimittiin keskusteluista vastaavasti ideaalitilanne tai ratkaisu auttamaan ideointivaiheen ideoiden karsimisessa. Taulukon tarkoituksena on tarkentaa käsitystä siitä, mitkä asiat leirillä vaativat eniten huomiota ja mitä toiveita eri toimijoilla oli niiden kehittämiseksi, ja näin helpottaa persoonakorttien ja tulevien palvelun kehitysideoiden muodostamista.

Keskeisiä "kipupisteitä" löytyi 11. Kipupisteet poimittiin leiriläisten palautteesta ja haastattelusta, työnjohtajien ryhmähaastattelusta ja Allianssin ja Suomenlinnan hoitokunnan palautekeskustelusta. Kipupiste sai painoarvon kolme, jos se mainittiin kaikissa keskusteluissa eli leiriläisten palautteessa, leiriläisten sähköpostihaastatteluissa, työnjohtajien ryhmähaastattelussa ja palautekeskustelussa vähintään kolmessa eri yhteydessä ja mikäli se vaikutti vähintään kolmeen tapahtuman tuottamisen kannalta tärkeään kohtaan. Painoarvon kaksi saivat ne

aiheet, jotka mainittiin vähintään kahdessa keskustelussa neljästä ja joilla oli merkitystä leirin sujuvuuden kannalta. Painoarvon yksi saivat tulokset, jotka eivät välttämättä tulleet esiin kuin yhdessä keskustelussa, mutta joiden koettiin vaikuttavan leirin sujuvuuteen tai leirien tulevaisuuteen.

Leiriohjaajien suorituksen negatiivinen vaikutus, leiriläisten epävarmuus työn merkityksellisyydestä sekä vähäinen tehokas työaika saivat korkeimman painoarvon, kolme merkkiä. Näillä kipupisteillä oli suuri vaikutus leirin henkeen, kokonaiskokemukseen sekä käytännön asioiden sujuvuuteen. Toisaalta näiden kipupisteiden kohdalla ratkaisu on vaivatonta toteuttaa, minkä vuoksi niihin haluttiin kiinnittää erityisesti huomiota.

Kipupiste	Painoarvo	Ideaali/Ratkaisu
Leiriohjaajien suorituksella negatiivinen vaikutus		Sosiaalinen johtaja, joka tuntee kohteen ja ottaa vastuun ryhmästä
Erilaiset tavoitteet aiheuttavat epävarmuutta		Leirikuvaus, josta selviää leirin luonne ja leiriläisten rooli
Leiriläisten tuoma hyöty epäselvä		Työtehtävät ja aikataulu on kytketty tiiviisti hoitokuntalaisten arkeen
Työn merkityksellisyys epäselvä		Leiriläiset tietävät, miksi mitään työtehtävää tehdään ja motivoituvat siitä
Tehokasta työaika liian vähän		Suuremmat kokonaisuudet ja aikataulun noudattaminen lisäävät tehokasta työaika
Aikatauluissa ei pysytty		Leirinjohtajat, jotka pitävät huolen, että ryhmä on oikeaan aikaan oikeassa paikassa
Leiriä varten ei valmistauduttu		Kohteesta kiinnostuneet leiriläiset ovat ennakkotehtävän avulla ottaneet asioista selvää etukäteen
Epävarmuus eri tehtävien sopivudesta ryhmäläisille		Leirillä työtehtäviä, jotka sopivat kaikille persoonasta tai osaamisesta riippumatta
Epävarmuus omasta roolista leiriläisten suhteen		Selkeä työnjako: työnjohtajat ohjaavat työntekoa, leiriohjaajat ohjaavat leiriläisiä
WHV-leirejä ei muualla kuin Suomenlinnassa		WHV-leirikonsepti, joka jaetaan muille Suomen maailmanperintökohteille
Monimutkainen hakujärjestelmä		Yhtenäinen hakuprosessi

Taulukko 5: Tulosten yhteenveto kipupisteanalyysinä

Neljä kipupisteistä oli painoarvoltaan keskitasoa eli ne saivat kaksi merkkiä. Leiriläiset eivät olleet varmoja, mitä hyötyä heistä oli Suomenlinnalle eikä leiriläisten ja työnjohdon tavoit-

teet olleet yhteneväiset. Tämä aiheutti epävarmuutta ja vaikutti leirikokemukseen. Ideaalitalanteista ei oltu kuitenkaan kaukana, sillä leirikuvauksessa oli korostettu maailmanperintökäsitteistä ja viimeisen päivän orientaatiokierros auttoi ymmärtämään asioita jälkikäteen.

Sopivien tehtävien löytäminen oli kipupiste, joka vaikuttaa etenkin suunnitteluvaiheessa, eikä tästä kipupisteestä päästä täysin eroon, jollei ohjelmaan tuoda eri osaamistasojen mukaan rakennettuja leirejä tai tehtäviä rajatuille osallistujille. Monimutkainen hakujärjestelmä vaikutti leiri-isännän rooliin, sillä monivaiheisen haun pelättiin aiheuttavan virheitä hakuprosessissa ja vähentävän uusien leiri-isäntien innokkuutta järjestää leirejä. Matka ideaaliin on pitkä, sillä hakuprosessiin vaikuttavat paitsi Allianssi, myös World ja European Heritage Volunteers -järjestöt.

Neljä viimeistä kipupistettä olivat painoarvoltaan kevyimmät. Nämä olivat kipupisteitä, jotka puhuttivat, mutta joista puhuttiin arkipäiväiseen savuun. Aikataulujen venymistä pidettiin tyypillisenä ensimmäiselle yritykselle ja leiriläisten valmistautumattomuus ilmeni leiriläisten arjessa, kun välimatkat ja lauttaliput yllättivät. Työnjohtajien rooli leiriläisiä ohjaavina henkilöinä yllätti ja toi odotettua enemmän töitä, muttei vaikuttanut kriittisesti leirin kulkuaan. Matkat ideaaliin olivat roolimutoksissa ja valmistautumisessa lyhempiä, sillä molemmat asiat toteutuivat jo joiltakin osin ensimmäisellä leirillä. Allianssin ja Suomenlinnan hoitokunnan välisessä palautekeskustelussa pidettiin puutteellisena, ettei leirejä järjestetä muualla ja koettiin tärkeäksi palvelukonsepti, jolla toimintaa voitaisi lähteä laajentamaan. Koska tällaista konseptia ei vielä ole, oltiin ideaalista kaukana.

Asiakasymmärrysvaiheessa syvennettiin tietoa asiakkaan, työnjohtajien, leiri-isännän ja sidosryhmien tarpeista ja odotuksista. Palautekyselyä analysoimalla saatiin kehittämistyöhön mielenkiintoa leiristä sen päättymisen aikaan, sähköpostihaastattelulla syvennettiin palautekyselyn tuloksia ja työnjohtajien ryhmähaastattelulla päästiin syvemmälle toimeksiantajan ymmärtämisessä. Leirin dokumenttien läpikäynti ja havainnointi Suomenlinnan ja Allianssin läpikäyntipalaverissa tarkensivat vuoden 2015 leirin kulkua ja toimeksiantajan tarpeita. Kipupisteanalyysiksi yhdistetyt tulokset olivat visualisointitapa, jolla kehityskohtia voitiin priorisoida sen mukaan, miten usein yksittäiset asiat nousivat esiin asiakasymmärrysvaiheen eri tiedonhankintamenetelmien aikana. Tuloksia hyödynnettiin myös persoonaprofiilien luonnissa palvelumuu-  
toiluprosessin seuraavassa vaiheessa.

### 5.3 Ennakoi ja ideoi -vaihe

Palveluinnovaatioprosessin toinen vaihe on ennakoi ja ideoi, jonka tarkoituksena on hyödyntää kartoita ja ymmärrä -vaiheen tuloksia tulevaisuuden ennakoitimenetelmissä sekä erilaisissa osallistavissa ideointimenetelmissä uusien ideoiden tuottamiseksi, muistuttavat Ojasalo

ym. (2015, 204). Ennakointi tarkoittaa nykypäivän ja tulevaisuuden pitkäjänteistä ja systemaattista tarkastelua. Ennakointi aloitetaan pohtimalla, mitä ennakoidaan ja mitä sillä tavoitellaan. Tarpeiden jälkeen mietitään, mistä saadaan tarvittavasti tietoa sekä historiasta, nykyisyydestä että tulevaisuudesta ja otetaan keinot käyttöön vaihtoehtoisten tulevaisuuksien mietinnässä. (Ojasalo ym. 2014, 90 - 92.) Ennakoimalla varaudutaan tulevaisuuden skenaarioihin, mikä tehostaa yrityksen liiketoimintaa ja auttaa muovaamaan lähivuosien strategiaa.

Ideointi on kehittämistyön tärkeä osa, joka vaatii luovuutta. Uusien näkökulmien omaksuminen tai keksiminen ei ole aina helppoa, joten erilaiset ideointimenetelmät auttavat, kun luovuus on tauolla. Ryhmätyöskentely auttaa tehostamaan ideoiden syntyä ja jalostamista, ja ideointiin heittäytymällä pystytään päästämään irti ylimääräisestä arvioinnista. Ideoinnissa määrä on tärkeämpää kuin laatu - jatkojalostamalla kevyeltä tuntuvia ideoita voi syntyä täysin uusia innovaatioita. (Ojasalo ym. 2014, 158.) Ideointimenetelmille on tyypillistä osallistuva luonne, poikkitieteellisyys eli eri alojen tuntijoiden osallistuminen samaan aiheeseen sekä yhteisöllisyys. Usein ideointiin vaikuttaa positiivisesti eri sidosryhmien osallistuminen ideointiin (Ojasalo ym. 2014, 158 - 168).

#### Persoonaprofiilit

Kolme leiriläisten käyttäjäpersoonaa ideoinnin perustaksi

#### Skenaarioiden nelikenttä

Tulevaisuuden maailmojen hyödyntäminen ideoinnissa

#### Ennakointityöpaja

Persoonia ja skenaarioita hyödyntävä ideakävely ja kuusi ajatteluhattua yhteissuunnittelutyöpajassa

#### 8x8-kaavio

Ideoiden kehittäminen

Taulukko 6: Ennakoi ja ideoi -vaiheessa käytetyt menetelmät

Tätä kehittämistyötä varten käytetyt ennakointi- ja ideointimenetelmät on esitetty taulukossa 6. Asiakasymmärryksen avulla luotiin kolme käyttäjäpersoonaa, joita hyödynnettiin yhteissuunnitteluun perustuvassa ennakointityöpajassa. Työpaja jakautui kahteen osioon, nelikenttiin perustuvaan ideakävelyyn ja syntyneitä ideoita jatkojalostavaan kuusi ajatteluhattua-menetelmään. Yhteissuunnitteluun perustuvan työpajan tuloksena syntyi kestävän kehityksen mukainen, teknologiaa hyödyntävä CO2=0!-skenaario, joka valittiin tulevan palveluinnovaation ja leirikonseptin perustaksi. Skenaarion nimi ei kuulunut enää tulevaan leirikonseptiin, joten

se jätettiin pois. Innovaation jatkoideointi toteutettiin opinnäytetyön tekijän toimesta työpaikan jälkeen hyödyntäen 8x8-menetelmää.

### 5.3.1 Persoonaprofiilien luominen

Miettisen (2009a, 21; 2009b, 255) mukaan persoonat ovat kuvitteellisia asiakasprofiileja, jotka on muodostettu joko asiakastutkimuksesta saadun tiedon perusteella tai kuvittelemalla esimerkiksi stereotyyppien kautta tuleva potentiaalinen asiakas tarpeineen ja haluineen. Profiilit esitellään tyypillisesti persoonakorttien avulla, joista ilmenee esimerkiksi nimen, iän ja sukupuolen lisäksi myös persoonallisuus, käyttäytyminen sekä tavoitteet, hän jatkaa. Tuulaniemi (2011, 154 - 155) täydentää, että persoonakorttien tarkoituksena on kiteyttää ja koota saatu tieto havainnollistamaan tietynlaista käyttäytymistä. Käyttäytymismallien kartoittaminen on tärkeää, sillä näin palvelujen muotoilijat suunnittelevat alusta alkaen palveluja, jotka vastaavat suurten ryhmien tarpeisiin.

Asiakasprofiilit muodostettiin leiriläisten sähköpostihaastattelujen ja leirin palautekyselyn analyysin avulla. Leiriläisten haastattelun tulokset olivat luotettava tapa muodostaa profiilit tulevaisuuden leiriläistä, sillä jokainen heistä sanoi, että voisi osallistua leirille uudestaan. Tämä toi tuloksille enemmän painoarvoa kuin avoimet palautteet, joiden kirjoittajista ei tiedetty, tulisivatko he uudestaan. Persoonia luotiin yhteensä kolme. Kolmanteen profiiliin lisättiin työnjohtajien sekä leiri-isännän oletuksia ja toiveita tulevasta leiriläisestä. Persoonakortteja varten listattiin demografisia ominaisuuksia, kuten ikä, sukupuoli ja ammatti, ja haastatteluissa ja palautteissa esiin tulleita asenteita sekä motivaatioita, kuten myöhästymisen inhoaminen, kylmän sään vierastaminen ja ympäristöasioiden ajattelevuus.

Ensimmäinen persoona, Tina Illhelp (kuvio 12), edusti ominaisuuksiltaan altruistista eli muiden hyvään tähtäävää henkilöä, joka saattoi tinkiä omasta mukavuudestaan, kunhan hänen osallistumisestaan olisi huomattavaa hyötyä kohteelle ja leirin järjestäjälle. Häntä motivoi ihmisten auttaminen, uusien kulttuurien opettelu ja itsensä haastaminen. Kaikilla neljällä sähköpostitse haastatelluista sekä lähes joka toisella palautekyselyyn vastanneista korostui tarve olla hyödyksi, minkä vuoksi persoona oli hyvin voimakkaasti siihen suuntautunut. Kaikki neljä mainitsivat halunsa tutustua uusiin ihmisiin ja kulttuureihin, ja puolet pitivät tehtävien monipuolisuudesta, minkä vuoksi nämä mieltymykset olivat myös persoonalla vahvat.



**TINA ILLHELP, 22, Belgia**

Kauppätieteiden opiskelija, asuu vanhemmillaan ja kuuluu paikalliseen eläintensuojeluyhdistykseen. Haluaisi tehdä jotain merkittävää, joko kotimaassaan tai kansainvälisesti.


KIINNOSTAA	MOTIVOI	ÄRSYTTÄÄ
Historia Ihmisoikeudet Luonnonsuojelu	Ihmisten auttaminen Kulttuurien tunteminen Verkostoituminen Itsensä haastaminen	Myöhästely Epäreilu kohtelu Digitalisoituminen ja jatkuva saatavilla oloinen

**IDEAALI LEIRIKOKEMUS**

*"Mitä tahansa työtä tehtävissä, jotka hyödyttävät kohdetta mahdollisimman hyvin. Manipuloisesti kaikenlaista, jonka tekemisestä tulee hyvä mieli. En kahta yksitoikkoistakaan työtä, tärkeintä on olla avuksi ja tutustua uusiin ihmisiin! En tarvitse paljoa vapaa-aikaa, sillä tulon auttamaan, mutta lähialueiden tutkiminen olisi mielenkiintoista."*

Kuvio 12: Persoon 1, Tina Illhelp

Toinen persoonista, Martin Budjeti (kuvio 13), edusti "kaksi karpästä yhdellä iskulla"-ajattelua, joka löytyi leiriläisten palautteen sekä sähköpostihaastattelun analyysistä pääasiassa sivulausein ja sanomatta jätettyjen asioiden muodossa. Sen lisäksi, että tämä persoona halusi auttaa, hänelle oli tärkeää myös leirille osallistumisesta saatava henkilökohtainen hyöty. Omien taitojen ja ominaisuuksien kehittäminen, omien kokemusten kasvattaminen ja ammatillinen hyöty nousivat esiin kolmella sähköpostihaastattelusta sekä selkeästi seitsemässä avoimessa kommentissa.



**MARTIN BUDJETI, 24, Tsekki**

Teollisen muotoilun opiskelija, asuu yksin, vapaa-aikanaan pysyy ajankohtaisten uutisten tasalla ja matkustelee. Toiminnan mies, joka haaveilee valmistuttuaan maailman kiertämisestä pikkurahalla.

KIINNOSTAA	MOTIVOI	ÄRSYTTÄÄ
Saunominen Luova ongelmanratkaisu Ympäristöasiat	Kielitaidon parantaminen Ammatillinen kasvu Ohittamattomat tarjoukset Muut kulttuurit	Odottelu Kylmä ilma Asioiden jääminen puolitiehen

**IDEAALI LEIRIKOKEMUS**

*"Hienoa olisi, jos saisin matkoillani tehtyä jotain 'hyödyllistä'. Esimerkiksi omien taitojeni hyödyntäminen vaativimmissa tehtävissä, kuten rakennusten kunnostustöissä tai suunnittelutehtävissä, olisi hienoa ja tekisi myöhemmin vaikutuksen työelämässä. Vapaa-ajalla olisi hienoa osallistua paikalliseen toimintaan tai tehdä muuten jotain ohjattua ja rentoa."*

Kuvio 13: Persoon 2, Martin Budjeti

Kolmas persoona, Eve Some (kuvio 14), oli sekoitus leiriläisten ominaisuuksia sekä muiden sidosryhmien ajatuksia ja oletuksia. Siinä missä ensimmäinen ja toinen persoona olivat puhtas yhdistelmä leiriläisten mainitsemia tai heistä löytyneitä ominaisuuksia, kolmanteen kerättiin pienet vivahteet, kuten luonnon läheisyys, vaivaton kokemuksen kartoittaminen ja isossa ryhmässä työskentely, joiden esiintymistiheys oli pieni, mutta jotka haluttiin tuoda ideointiin mukaan. Etukäteen valmistautuminen ja kiinnostus sosiaaliseen mediaan olivat työnjohtajia ja

leiri-isäntiä puhuttavia ominaisuuksia. Tällainen persoona muodostettiin, koska ennakkoinnin ja tulevaisuudentutkimuksen kannalta pidettiin tärkeänä, että työnjohtajien ja leiri-isännän toiveita saadaan jo ideointivaiheessa mukaan.



## EVE SOME, 19, Hong Kong

Vastavalmistunut, haki korkeakoulupaikkaa pääsemättä sisään, asuu vanhemmillaan. Nuori, verkostoitunut, aktiivinen nainen, joka haluaa löytää todellisen potentiaalinsa, mutta mahdollisimman helposti ja riskittömästi.

<b>KIINNOSTAA</b>	<b>MOTIVOI</b>	<b>ÄRSYTTÄÄ</b>
Sosiaalinen media Urheilu Markkinointi	Uudet ihmiset Mahdollisuus tutustua toimintaan etukäteen Toiminnan sosiaalisuus Identiteetin selkiytyminen	Paperisodat Epäselvät ohjeet Epäkohteliaisuus

**IDEAALI LEIRIKOKEMUS**

*"Ideaali paikka olisi lähellä luontoa leirillä, jossa on paljon avoimia ja helposti lähestyttäviä ihmisiä. En juurikaan pidä yllätyksistä, joten olisi kiva lukea kohteesta tai edellisistä leireistä jostakin ennen hakupäätöstä. Mieluiten työskentelisin kuukauden isossa ryhmässä, jonka kanssa voisi olla helposti yhteydessä jälkikäteenkin!"*

Kuvio 14: Persoona 3, Eve Some

Profiilit syntyivät haastattelujen ja aikaisempien dokumenttien perusteella, joten niiden voi olettaa olevan luotettavia sekä käyttökelpoisia, kun ideoidaan seuraavaa leiriä. Persoonakortit tulostettiin ja niitä käytettiin ennakkointipajassa ideoinnin apuna. Monipuolisuutensa vuoksi kortteja käytettiin myös myöhemmin, kun syntyneiden ideoiden haluttavuutta, käyttökelpoisuutta ja toteutettavuutta arvioitiin lopullisen palvelukonseptin luomiseksi.

### 5.3.2 Skenaarioiden luominen

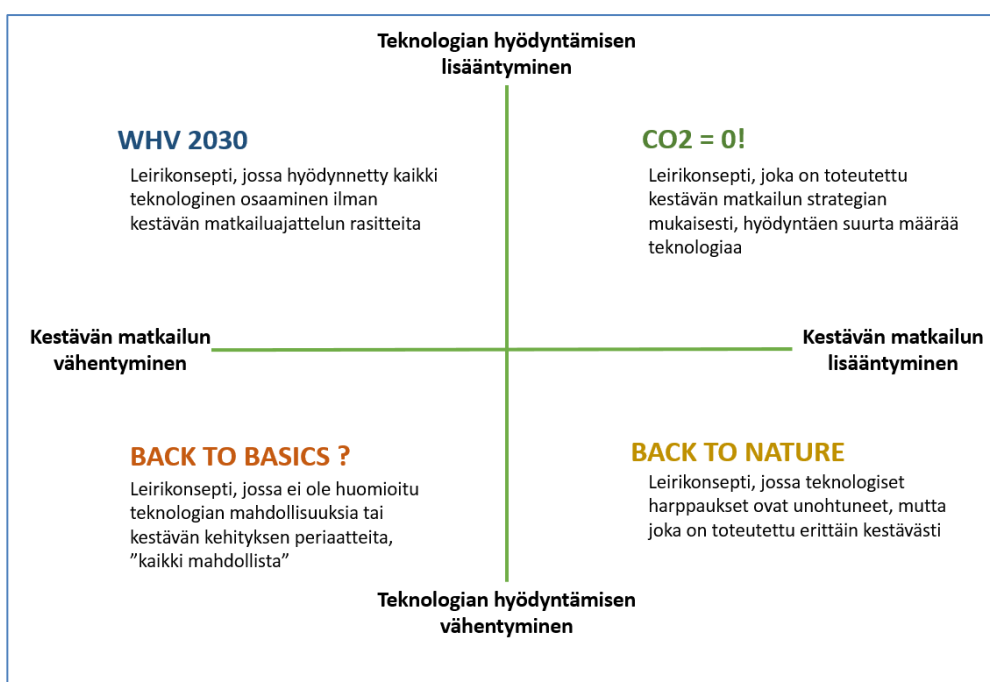
Skenaario on yksi tulevaisuudentutkimuksen avainkäsitteitä ja skenaariot sen parhaita tutkimusmenetelmiä, sanovat Kuusi & Kamppinen (2003, 119 - 120). Skenaariolla tarkoitetaan tehtyä vaihtoehtoista tulevaisuudenkuvaa, joka syntyy tarkastelemalla nykytilannetta sekä arvioimalla tulevaisuuksissa tarvittavia toimenpiteitä, he jatkavat. Skenaarioita luodaan esimerkiksi kahden muuttujan nelikentän avulla.

Tulevan ennakkointityöpajan työkaluksi haluttiin luoda skenaarioita eli vaihtoehtoisia maailmoja, joiden ehtojen mukaan leiri voitaisi järjestää. Tavoitteena oli luoda nelikentän avulla neljä skenaariota, jotka toimisivat ideoinnin tukena ja sitä helpottavana apuvälineenä. Samalla kehittämistyöhön haluttiin tuoda tulevaisuudentutkimuksen näkökulmaa, jotta kehitetty leirikonsepti olisi pitkäikäisempi, kun siinä on huomioitu trendien mahdollinen kehittyminen.

Nelikentän hyödyntämistä varten tarvitaan tietoa tulevaisuuden trendeistä, jotka vaikuttavat nykyhetkeen ja todistavat tarpeen uudelle strategialle, huomauttaa Loisa (2005, 5). Suomen

itsenäisyyden juhlarahasto Sitra julkaisee vuosittain tutkimuksen megatrendeistä, jonka viimeisimpiä tuloksia käytettiin skenaarioiden luomisessa. Tämän vuoden megatrendejä on ”teknologia muuttaa kaiken”, ”globaali arkinen ja jännitteinen keskinäisriippuvuus” sekä ”kestävyyksiä nyt”, summaa Kiiski Kataja (2016, 5 - 8).

Nelikentän luomista varten muuttujiksi valittiin teknologian hyödyntäminen sekä kestävä kehitys. Näillä kahdella oletettiin olevan kaikkein suurin leirin tulevaisuuden kehitystä rajaava tai määrittävä vaikutus, sillä vaikka globaalit riippuvuudet voivat vaikuttaa leirin tulevaisuuteen kansainvälisellä tasolla koettiin, että kaksi muuta olivat konkreettisempia lähtökohtia yksittäisen leirikonseptin kehittämiseksi.



Kuvio 15: Skenaarioiden nelikenttä

Nelikentän pystyakselille valittiin teknologian hyödyntäminen ja vaaka-akselille kestävän kehityksen matkailu (kuvio 15). Ääripäissä oli teknologian hyödyntämisen lisääntyminen, teknologian hyödyntämisen väheneminen, kestävän kehityksen mukaisen matkailun lisääntyminen ja kestävän kehityksen mukaisen matkailun vähentyminen. Näiden neljän muuttujan avulla saatiin rakennettua neljä erilaista tulevaisuuden maailmaa.

WHV 2030 on maailma, jossa leirikonseptia varten on hyödynnetty kaikki teknologinen osaaminen ilman kestävän matkailun rajoitteita. Tässä maailmassa robotit, nanoteknologia ja virtuaalitoteutukset ovat mahdollisia, eikä energian kulutuksesta tai elektroniikan myötä syntyvästä ongelmajätteestä tarvitse huolehtia. CO2 = 0! -maailmassa leirikonsepti on toteutettu



kestävän kehityksen ja matkailun mukaisesti, hyödyntäen tehokkaasti teknologian uudet keksinnöt ja niiden tuottaman edun kestävän kehityksen mukaisessa toiminnassa.

Back to Nature -maailmassa on leirikonsepti, jossa irtaudutaan nykyhetken ja tulevien trendien mukaisesta verkostoituneesta digimaailmasta ja elektroniikasta ja keskitytään käsillä tekemiseen ja mahdollisimman vähän ympäristöä rasittavaan toimintaan. Kaikkein lähimpänä maailmaa, jossa muutosta suuntaan tai toiseen ei ole, on Back to Basics? -maailma, jonka leirikonseptissa ei ole kiinnitetty erityistä huomiota tulevaisuuden trendeihin. Se on samanaikaisesti "lähtökohtamaailma" ja "kaikki on mahdollista"-maailma. Kehitys voi joko jäädä paikoilleen tai kehittyä mihin tahansa suuntaan, myös megatrendeistä poikkeavaan.

Skenaarioiden nelikenttä luotiin opinnäytetyöntekijän toimesta ennen ennakoitityöpajaa. Perusteellisten skenaarioiden luominen olisi vaatinut pitkällistä trendien tutkimusta, analysoijia toimintaympäristöstä, markkinoista ja kilpailukyvyistä sekä nelikentän rakentamisen yhdessä sidosryhmien kanssa, minkä vuoksi nelikenttiä ei voi nykyisellään pitää ehdottomina toetuksina. Skenaariot luotiin ennakoitityöpajan ideoinnin työvälineeksi, helpottamaan vakiintuneista ajatuksista irtautumista.

### 5.3.3 Yhteissuunnittelu ennakoitityöpajassa

Pääasiallisesti ennakoinnin ja ideoinnin välineeksi valittiin ennakoitityöpaja, joka koostui teoriaosuudesta sekä kahdesta eri ideointituokiosta: ideakävelystä ja kuusi ajatteluhattua -menetelmästä. Työpajan tavoitteena oli tutustuttaa osallistujat ennakoitijatteluun sekä tuottaa yhteissuunnittelun avulla määrällisesti paljon ideoita, joita voitaisi hyödyntää paitsi konkreettisissa kehitystoimissa, kuten ohjelman muokkaamisessa ja aikataulutuksessa, myös tulevaisuuden mahdollisuuksien kartoittamisessa. Syntyneistä ideoista oli työpajan jälkeen tarkoitus jalostaa jatkoideoinnin avulla tulevaisuuden leirikonseptia tukevia kehitysehdotuksia. Työpaja järjestettiin maaliskuussa 2016 opinnäytetyöntekijän fasilitoimana eli toteuttamana Suomenlinnan hoitokunnan tiloissa viidelle hengelle, jotka edustivat Suomenlinnan World Heritage Volunteers -leirin eri sidosryhmiä.

Työpajaan kutsuttiin hoitokunnan edustaja, työnjohtaja, hostellin johtaja, "talkoohenkinen helsinkiläinen" sekä "verrokkileiriläinen". Kaikki paitsi "talkoohenkinen helsinkiläinen" olivat naisia, ja osallistujat olivat iältään 26 - 59 -vuotiaita. Kolme ensimmäistä edustivat henkilöitä, jotka joko osallistuivat edelliseen leiriin tai joilla oli jo käsitys leirin kulusta. Kaksi viimeistä valittiin tarkoituksella leirin ulkopuolelta: koettiin, että on tärkeä saada asiasta tietämättömien ennakkoluulottomat ideat mukaan. Koska Suomenlinnan hoitokunnalla on kestävän matkailun strategiansa mukaisesti tavoitteenaan kehittää vaihtoehtoisen työvoiman käyttöä

ja kannustaa yhteisöllisyyteen, otettiin mukaan pitkän linjan vapaaehtoistyöntekijä ja ”kaupunkiaktiivi”. Ketään kansainvälisistä leiriläisistä ei saatu mukaan, joten tilaisuuteen kutsuttiin aikaisemmin toisen järjestäjän vapaaehtoisleirillä työskennellyt nuori.

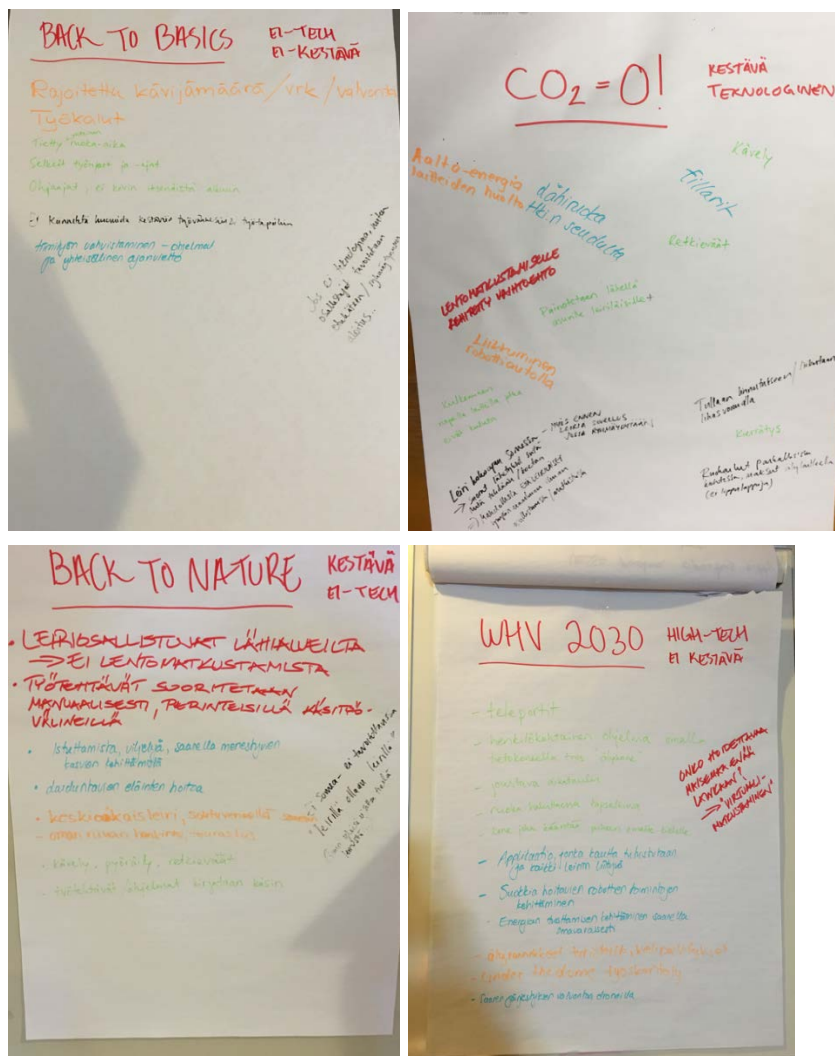
Työpaja eteni etukäteen suunnitellun aikataulun mukaan (taulukko 7). Ensin kerrattiin koontumisen tarkoitus, kiitettiin osallistujia ja luotiin ideointiin kannustava ilmapiiri kertomalla ennakoinnista ja esittelemällä skenaariot. Tähän oli tarkoitus käyttää 10 minuuttia, mutta yksi osallistujista oli unohtanut työpajan ja hän saapui myöhässä, mikä venytti alkupeleistä aikataulua. Avauksen jälkeen osallistujat saivat tutustua persooniin viisi minuuttia ja valita heitä eniten houkuttavan persoonan, joka tulisi olemaan perustana heidän ideoilleen tulevaisuuden leirikonseptista. Nelikentän skenaariot esiteltiin persoonien valinnan jälkeen, samalla, kun nelikenttien nimet ja pääominaisuudet (teknologinen - ei teknologinen, kestävä - ei kestävä) kirjattiin fläppipapereille, jotka aseteltiin neljään eri paikkaan tilassa.

1. Avaus, teoria ja skenaarioiden esittely 10 min
2. Persoonien esittely ja valinta 5 min
3. Ideakävely 15 min
4. Läpikäynti 10 min
5. Kuusi ajatteluhattua -menetelmän esittely 5 min
6. Kuusi ajatteluhattua 15 min
7. Läpikäynti ja lopetus 10 min

Taulukko 7: Ennakointityöpajan kulku

Työpajassa toteutettiin muunneltu ideakävelystä. Ideakävely on ryhmien tai yhteisöjen innovointimenetelmä, jossa hyödynnetään tilan vapaata käyttöä eli liikettä ideoiden luomiseksi (Innokylä 2012). Osallistujille kerrotaan tutkimusongelma tai kehityskohta, jonka jälkeen he kävelevät vapaasti ympäri tilaa asetelluilta fläppipapereilta toisille kirjoittamassa kaikki aiheesta heränneet ideat muistiin. Jokaiselle paperille voidaan nimetä oma teema tai lisäkysymys tarvittaessa. Sovitun ajan kuluttua jokaiselle paperille syntyneet ideat käydään yhdessä läpi. (eOsmo 2011.) Ideakävelyn lyhyeen esittelyyn kiinnitettiin huomiota: innostavat lauseet, estottomaan ideointiin rohkaisu, ”laatikon ulkopuolelle siirtyminen” sekä rajattomien mahdollisuuksien korostaminen oli tärkeää, jotta omien sanojensa mukaan ”urautuneet virkamiehet” saatiin innostumaan tehtävästä ja näkemään uusia mahdollisuuksia niin päivittäisessä toiminnassaan kuin leirin suunnittelussakin. Syntyneet ideat on esitetty kuviossa 16, suuremmat kuvat liitteessä 5.

Työpajan ideakävely toteutettiin niin, että jokainen osallistuja asettui haluamansa fläppipaperin eli maailman kohdalle. Koska osallistujia oli viisi, oli yhdellä fläppipaperilla samanaikaisesti kaksi ideoijaa. Yhden skenaarion kanssa työskenneltiin kolme minuuttia, jonka jälkeen siirryttiin myötäpäivään seuraavan skenaario kohdalle jälleen kolmeksi minuutiksi. Skenaarioita oli neljä kappaletta, joten aikaa tähän meni noin 12 minuuttia.



Kuvio 16: Ideointikävelyn tulokset

Aikarajoitetta haluttiin kokeilla, sillä kolme minuuttia oli todettu aikaisempien projektien perusteella sopivaksi ajaksi: siinä ajassa ideointi oli nopeaa ja sujuvaa, eikä mietiskelyä ehtinyt juurikaan tapahtua. Henki oli pääosin myönteinen, vaikka epävarmuus ja ennakkoluulot vaikuttivat ensin ideointiin. "Ei mulla tuu mitään mieleen!" ja "Tämä on niin vaikeaa, kun tiedän, etteivät tällaiset asiat olisi mahdollisia..!" kuuluivat toistuvasti. Suhtautuminen oli kuitenkin positiivista ja osallistujien itsestään löytämät rajoittuneisuudet lähinnä naurattivat heitä.

Ideakävely oli osallistujille itsenäinen vaihe, jonka aikana työpajan fasilitaattorin tehtäväksi jäi osallistujien epävarmuuksien ja ennakkoluulojen vähentäminen. Ideointia tuettiin kertomalla taustapuheena lisää mahdollisista maailmoista sekä kysymällä ideointiin johdattavia kysymyksiä, kuten ”minkälaisia sanapareja sinulle tulee mieleen tällaisesta maailmasta?”, ”mitä yksittäisiä ominaisuuksia voisi olla tämän maailman leirikonseptissa?”, ”jos leiri ei herätä ajatuksia, miettikää tällaisen maailman mahdollisuuksia yleensä, mitä siellä olisi, mitä pitäisi olla, mitä siellä ehdottomasti ei olisi?”.

Kierrosten loppupuolella osallistujat ehtivät kuitenkin väsyä ideointiin. Maailmat olivat erilaisuuksistaan huolimatta niin samanlaisia, etteivät ideointiin tottumattomat henkilöt jaksaneet kirjoittaa samaa asiaa toistuvasti eri papereihin, jos vaikutti siltä, että sama ominaisuus voisi toistua useammassa maailmassa. Ideakävely päätettiin läpikäyntikierrokseen, jonka aikana fasilitaattori ja osa osallistujista lukivat itseään lähinnä olevilta papereilta syntyneet ideat.

WHV 2030, Back to Nature ja Co2=0! -maailmat tuottivat paljon ideoita (liite 4). WHV 2030 -skenaariossa robotit, leirisovellus puhelimeen ja virtuaalimatkailu puhuttivat. Back to Nature -skenaariossa ideoita yhdisti omavaraisuus, paluu ihmiskunnan juurille sekä teemaleirit. Co2=0!-skenaariossa innostuttiin ideoimaan teknologisia edistysaskeleita, jotka mahdollistaisivat hiilivapaan leirin. Vain kolme mainittua skenaariota päätettiin ottaa jatkojalostukseen, sillä viimeiseen oli tullut hyvin vähän ideoita. Back to Basics?-maailma ei onnistunut olemaan avoin, kaikkien mahdollisuuksien maailma, todennäköisesti siksi, että ideointi oli keskittynyt teknologian ja kestävän kehityksen ääripäihin, jolloin oli haastavaa ottaa työn alle myös ”kaikki muut mahdollisuudet”.

Ideakävelyn jälkeen esiteltiin kuusi ajatteluhattua -menetelmä. Kuusi ajatteluhattua -menetelmä on keskusteleva ryhmätyöskentelyn väline, jossa ongelmaa tarkastellaan kuuden eri roolin kautta (de Bono 1998, 10). Menetelmän etuna on ideoiden ja ajatusten kanavoiminen kerrallaan yhteen rooliin, samoin kuin roolien vaihto, jolloin osallistujat voivat joutua pois mukavuusalueeltaan tarkastellessaan samaa asiaa, kehittämistyön tapauksessa palvelun ominaisuuksia, poikkeavasta näkökulmasta. Punainen hattu kuvastaa tunteita, joita ominaisuus herättää, keltainen pohtii ominaisuuden hyötyjä ja hyviä puolia. Vihreä hattu kuvastaa luovuuksia ja villedä ideoita, kun taas valkoinen hattu olemassa olevaa tietoa, faktoja ja lukuja. Musta hattu keskustelee kriittisesti ominaisuuden huonoista puolista ja seurauksista. Sininen hattu organisoii ajatustyötä ja jäsentelee keskustelua. (de Bono 1998, 10.) Menetelmä valittiin, koska sillä voitiin hyödyntää ryhmän sisäisiä roolieroja, ja sillä saatiin kehitettyä jo syntyneitä ideoita. Tässä vaiheessa korostui palvelumuotoiluprosessin iteratiivisuus: vaikka oltiin jo ennakoijien ja ideoijien vaiheessa, ideoinnin ohella saatiin syvennettyä asiakasymmärrystä etenkin toimeksiantajan arvoista, asenteista ja toiveista.

	Back to Nature	WHV 2030	CO2=0!
<b>Punainen hattu</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kamalaa olla ilman somea</li> <li>- Älytöntä, entä jos on huono keli?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Liian helppo ratkaisu, kun kaiken voi tehdä kotoa käsin</li> <li>- Kukaan ei jaksakaan lukea netistä tietopakettia, leirisovellus jää hyödyntämättä</li> <li>- Ei kestävä, ei hyvä, pidän enemmän kestävästä</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- En tulisi, jos pitäisi lihasvoimalla tulla</li> <li>- Ihmiset hyytyvät puoleen väliin</li> <li>- Ravintoloita on liian vähän</li> <li>- Mukulakivet eivät ole kiivat</li> </ul>
<b>Keltainen hattu</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kestävä kehitys on positiivista ja pakollista, siihen on siirryttävä kuitenkin</li> <li>- Pyöräily ja terveellinen ruokavalio tekee hyvää terveydelle</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Teleporttien avulla liikkuminen olisi nopeaa, siurteknologialla vieraat voisivat saada opastuksen omalla kielellään korvaansa</li> <li>- Teknologia helpottaa elämää, ei tarvitse nähdä vaivaa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Liikunta on hyvää ja osa kokonaisvaltaista kokemusta</li> <li>- Vaivannäön jälkeen palataan leirille pääsemällä</li> <li>- Kokonaisvaltainen leirikokemus houkuttelee asiakkaita</li> <li>- "Etäleiriläiset" voisivat tehdä leirille lähtöpäätöksen seurattuaan toimintaa somessa</li> </ul>
<b>Vihreä hattu</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Laiduntavien eläinten hyödyntäminen ruoaksi, metsästetään oma ruoka kun eläimiä liikaa</li> <li>- Lauttayhteys lopetetaan ja kirkkoveeneet käyttöön, ei aikatauluja, vene lähtee kun se on täynnä</li> <li>- Teemaviikot (kivikausi, metsästys, selviytyminen)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Teleporteissa shengenportti ja non-shengenportti, jokaisella oma portti kotona?</li> <li>- Leiri voisi olla vain kotikoneella tehtävää robotin ohjaamista, ei tarvitse tulla paikan päälle ollenkaan</li> <li>- Virtuaalilasit, joilla voi seikkaila vaikka uuden identiteetin turvin Suomenlinnassa menemättä sinne itse rämpimään tai kitkemään vieraslajeja, voi vain olla sohvalla</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Polkuveneillä linnoitukselle</li> <li>- Kahvinkeitin, polkuveneen jne energia polkemalla eli lihasenergialla</li> <li>- Aurinkokennot polkupyörissä jne voisivat auttaa huonompikuntoisia ja mahdollistaa osallistumisen</li> <li>- Etäleiriläiset eli osallistuminen leirille someyhteyden kautta, mahdollisuus vaikuttaa leirin kulkuun ja tehtäviin</li> </ul>
<b>Valkoinen hattu</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Laiduntavia eläimiä ei voi olla kävijämäärien rajattava omat alueet, eikä sopisi valtion virka-aikojen puitteisiin</li> <li>- Keskiäikaisleiri ei onnistu, koska kyseessä linnoitus 1700-luvulta</li> <li>- Ruoan hankinta olisi mahdollista vain varastamalla asukkailta</li> <li>- Valkoposkivanhan teurastamisesta 1000 e sakot</li> <li>- Kasvien kehittämisen jälkeen ei säilytettävää alkuperäiskasvustoa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vaikea sanoa faktoihin perustuvia väitteitä, kun näitä ei vielä ole olemassa</li> <li>- Yhteisöllisyys nouseva trendi, kuinka se toteutuisi virtuaalileirillä, jossa kaikki kotisohvillaan yksin?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Meillä on paljon ylipainoisia ihmisiä maailmassa</li> <li>- Aurinkokennot toimivat myös pilvisellä säällä</li> </ul>
<b>Musta hattu</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Leiriläiset lähialueilta, minne katosi kansainvälisyys?</li> <li>- Kirkkoveeneillä liikkuminen ja ruoan metsästäminen sulkevat pois ne, joiden kunto ei ole loistava</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kuinka teleporttia vaihdetaan, ettei tule väärä ihmisiä?</li> <li>- Jonoja, sillä Suomenlinnan kävijämäärät suuret</li> <li>- Miten virtuaalimatkaillussa toteutetaan ryhmäytymisen jne.?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lihasvoiman käyttö karsii huonokuntoiset</li> <li>- Hakkerit voivat sotkea etäyhteydet</li> <li>- Aikaa menee toisen todellisuuden tuijotteluun (etäleiriläiset), onko se kehitettävää, syrjäytymisvaara?</li> </ul>

Taulukko 8: Kuusi ajatteluhattua -menetelmän ajatuksia

Työpajan toista osiota varten oli varattu kuusi eri väristä kartonkipohjaa, joissa luki hatun väri sekä sen mukainen rooli, esimerkiksi "keltainen, edut, loogisesti perustellen" ja "punainen, tunteet, ilman perusteluja". Menetelmän teoria kerrottiin lyhyesti, korostettiin sen ideaa ja etuja rooleja sekoittavana menetelmänä ja jaettiin kortit. Ideakävelyn aikana korostunut tarve arvioida, kyseenalaistaa ja kritisoida syntyneitä ideoita hyödynnettiin jakamalla valkoinen faktakortti ja musta kritiikkikortti henkilöille, jotka tunsivat leiriä rajoittavat tekijät parhaiten. Vaikka tämä oli vastoin menetelmän periaatteita, koettiin, että oli syytä palata lähemmäs mukavuusaluetta, jotta työpajan ilmapiiri pysyisi positiivisena. Tämä oli toimiva ratkaisu, sillä osallistujat innostuivat alkujännityksen jälkeen myös muista rooleista ja samalla saatiin lisää asiakasymmärrystä ja konkreettisia ajatuksia ideoiden kehittämistä varten. Menetelmä nauhoitettiin, jotta fasilitaattori pystyi paremmin osallistumaan rooliinsa muistiinpanojen kirjoittamisen sijaan.

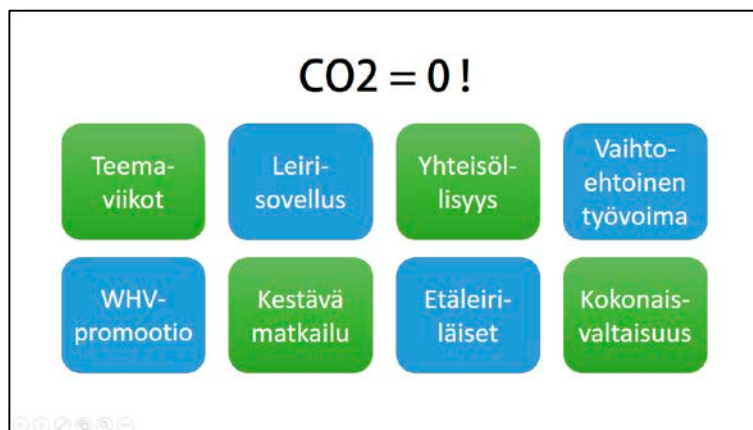
Jokaista skenaariota ehdittiin tarkastella eri rooleissa viiden minuutin ajan. Roolit vaihtuivat myötäpäivään, ja lopulta kaikki saivat kommentoida ja ideoida kolmessa eri roolissa, sinisen hatun ollessa koko ajan fasilitaattorin hallussa. Rooleihin siirtyminen oli jokaiselle osallistujalle helppoa, joskin mieluisasta roolista irtautuminen osoittautui vaikeaksi, jolloin fasilitaattorin tehtäväksi jäi muistuttaa osallistujia rooleistaan. Muistuttamista tapahtui melko harvoin, sillä roolien sekoittumisesta huolimatta jokainen rooli oli edustettuna jokaisen skenaarion kohdalla.

Taulukossa 8 on esitelty menetelmän aikana syntyneet ajatukset. Kaikkiin skenaarioihin saatiin pääasiassa tasaisesti ajatuksia, vaikka osallistujien tosielämän roolit vaikuttivatkin taustalla, mikä näkyi esimerkiksi pelialan ammattilaisen teknologiamyönteisyytenä tai Suomenlinnan hoitokuntalaisen laajana tietämyksenä rajoittavista tekijöistä. Jokaisen skenaarion kohdalla pysyttiin hyvin aiheessa, vaikka skenaarioissa olikin päällekkäisyyksiä.

Työpajan koontikeskustelussa äänestettiin sillä hetkellä toteuttamiskelpoisin skenaario ja keskusteltiin kahdesta muusta sekä yleisistä ilmiöistä. Teknologinen ja ekologisten ratkaisujen suhteen rajoittamaton WHV 2030 -skenaario koettiin niin futuristiseksi, että siihen tulevaisuuden keskittyminen herättäisi jatkokysymyksiä kuten "onko tässä vaiheessa enää mitään maistaa, mitä hoitaa tai suojella, vai tapahtuuko kaikki virtuaalisesti?". Kestävän kehityksen mukainen, muttei teknologiaa hyödyntävä Back to Nature -skenaario oli osallistujien mielestä hauska ja osittain toteuttamiskelpoinen, mutta soveltuisi lähinnä teemaviikoiksi tai yritysten virkistyspäiväkäyttöön.

Kestävän kehityksen mukainen ja teknologiaa hyödyntävä CO<sub>2</sub>=0!-skenaario oli yksimielisesti toteuttamiskelpoisin, mutta osallistujien mielestä siihen voisi poimia piirteitä myös muista skenaarioista. Kyseinen skenaario valittiin tulevan palvelukonseptin perustaksi yhdessä eniten

kannatusta saaneiden tai keskustelua herättäneiden ideoiden kanssa (kuvio 17). Teemaviikot, leirisovellus, yhteisöllisyys, vaihtoehtoinen työvoima, kestävä matkailu, etäleiriläiset ja kokonaisvaltaisuus olivat ajatuksia, joita haluttiin kehittää eteenpäin seuraavassa ideoinnin vaiheessa. Tämän lisäksi mukaan haluttiin ottaa työnjohtajien mainitsema World Heritage Volunteers-promootioajatus.



Kuvio 17: Toteuttamiskelpoisin skenaario ja kehitettävät ideat

Työpajan koettiin onnistuneen, sillä osallistujille jäi positiivinen kuva palvelumuotoilun menetelmistä ja ennakkoinnin välineistä, ja työpajalle asetetut tavoitteet määrällisesti merkittävästä ideoinnista toteutui. Työpajasta saatiin tulokseksi skenaario, joka tuli toimimaan palvelumuotoiluprosessin lopputuotteen perustana. Skenaarioita olisi voinut tarkastella ja kuvailla etukäteen tarkemmin, jotta neljästäkin olisi voinut hyödyntää ja näin oltaisi saatu vieläkin enemmän ideoita työstettäväksi. Persoonien hyödyntäminen koettiin haastavaksi, sillä osallistujien oli vaikea pitää mielessään vain yhtä, jolle olisivat halunneet palvelua kehittää. Tämän myötä todettiin, että työpajan näkökulmasta yksi persoona olisi todennäköisesti ollut tarpeeksi, kun taas tutkimuksen vuoksi etenkin kahden ensimmäisen persoonan käyttö koettiin tärkeäksi.

Työpajan aikataulussa oli joustovaraa, joten kaikki vaiheet saatiin tehtyä ajallaan. Jatkossa olisi kuitenkin tärkeää lähettää osallistujille edellisenä päivänä muistutusviesti työpajasta, jotta aloitus ei viivästyisi. Työpajan skenaariotyöskentelyn alustuksesta jätettiin pois tyypillinen liiketoiminnallinen näkökulma eli kehoitus miettiä, mitä yrityksen on tehtävä menestyäkseen tässä maailmassa, joten tämä jäi jatkotoimenpiteeksi. Näkökulmaa ei haluttu korostaa, sillä työpajassa oli kaksi osallistujaa, jotka eivät tunteneet Suomenlinnan toimintaa, eivätkä näin ollen pystyneet luotettavasti arvioimaan toteutettavuutta tai käyttökelpoisuutta. Tämä jäi opinnäytetyöntekijän kehitettäväksi sekä toimeksiantajan arvioitavaksi kehittämistyön päätyttyä.

### 5.3.4 Ideoiden kehittäminen 8x8-menetelmällä

8x8-kaavio on ideointi- ja ongelmanratkaisumenetelmä, jonka keskiössä on ideoitava aihe tai ongelma. Sen ympärille ideoidaan kahdeksan aiheeseen liittyvää ajatusta ja näiden kahdeksan ajatuksen tai aiheen ympärille hahmotellaan niihin liittyviä tekijöitä vielä kahdeksan kappaletta. (Tampereen Teknillinen Yliopisto 2005). 8x8-menetelmä valittiin, koska se soveltui yksin tehtävään ideointiin, se oli menetelmänä jäsennellympi ja kurinalaisempi kuin esimerkiksi vapaa aivoriikityöskentely ja koska kahdeksan pääaiheeseen liittyvää ajatusta oli jo olemassa. Tämä auttoi rajaamaan aihetta sekä keskittämään ideointi kohtiin, joita haluttiin kehittää sen sijaan, että olisi luotu jälleen kokonaan uusia ideoita tai ominaisuuksia leirille. 8x8-kaavioon syntyi määrällisesti paljon ideoita, jotka eivät kuitenkaan vielä vastanneet lopullista leirikonseptia.

Koululaiset	Seniorit	Puistokummit	Sosiaalinen media leiriä ennen, aikana ja jälkeen	Painetut huomioliivit, t-paidat tai liipikset	Roll-udit käyntikohteissa	Lähiruoka	Paikalliset leiriläiset	Aurinkoenergia
Yhteisöllisyys	Vaihtoehtoinen työvoima	Opiskelijat	QR-koodit	WHV-promootio	Kypärätarrat	Polkupyörät	Kestävä matkailu	Asiakaslähtöisyys
Brändikasvu, "monessa mukana"	Promootioväylä	Ei työvoimakuluja	Pop up –kahvila WHV-teemalla Kauppatorilla	Ravintemusiikkien teemapäivät	Kyttitalkoot	Lajittelu	Laadukas kokemus	Matkailun vaikutusten hallinta
Tyhy/Tyky-päivät leirin aikana	Aikakausleirit	WHV-viikko	Vaihtoehtoinen työvoima	WHV-promootio	Kestävä matkailu	Raportointi sosiaalisessa mediassa	Mahdollisuus vaikuttaa leirin kulkuun kotoa käsin	Livellähetys (Snapchat, Periscope)
Lähtömaiden esittelypisteet	Teemaviikot	Erikoisohjelmaa	Teemaviikot	LEIRIKONSEPTI	Etäleiriläiset	Toimintaan tutustuminen etukäteen	Etäleiriläiset	Somekoulutukset
Maapäivämessut	Avoimet ovet	Yhteistyö	Leirisovellus	Yhteisöllisyys	Kokonaisvaltaisuus	Blogikirjoitukset	Kamera- tai älypuhelinlainaamo	Leirin omat Facebook-sivut
Kartta (offline)	Tietopakki	Kommenttikenttä	Sidosryhmäyhteistyö (ravintolat, kerhot, hostelli)	Puistokummit	"Avoimet ovet"-päätöjuhlalla	Leirille lihasvoimalla	Tempaus: "Lahjoita pyörä leiriläiselle!"	Mielen hyvinvointi
Leirikertomuksia ja -valokuvia	Leirisovellus	Chat-tunti	Yhteisleirit	Yhteisöllisyys	Sosiaalinen media, mediatiedottaminen	Hyvinvointi läpi organisaation	Kokonaisvaltaisuus	Ryhmäytyminen
Suomenlinnatietovisa	Muistutuksia	Turvallisuusohjeet	Sponsori / Leirikummi	Oppilaitosyhteistyö	Verkkoyhteistyö muiden leirien kanssa	Ympäristökasvatus	Maailmanperintökasvatus	Terveellinen ruoka, sekä paikallinen että muista kulttuureista

Taulukko 9: Kehitettyjä ideoita 8x8-kaavion muodossa

Pääaiheena eli keskiössä oli luotava leirikonsepti, jota täydennettiin kahdeksalla sivuaiheella (taulukko 9, liite 6). Ideointityöpajasta saatiin yksittäisiksi ideoiksi leirisovellus, teemaviikot, etäleiriläiset ja kokonaisvaltaisuus. Kestävä matkailu, yhteisöllisyys ja vaihtoehtoisen työvoiman käyttö mainittiin paitsi ideointityöpajassa myös keskusteluissa opinnäytetyön toimeksiantajan kanssa sekä esimerkiksi työnjohtajien haastattelussa ja Allianssin ja Suomenlinnan hoitokunnan palautekeskustelussa. World Heritage Volunteers -promootion tehostaminen mainittiin kahdessa viimeisessä ja haluttiin siksi ottaa mukaan tarkempaan ideointiin.



Kestävä matkailu oli toinen skenaariotyöskentelyn ulottuvuuksista sekä Suomenlinnan hoitokunnalle tärkeä tulevaisuuden suunta. Leirin arjen tekojen, kuten lajittelun, lähiruoan hyödyntämisen, aurinkoenergian ja polkupyörien tarkoituksena oli pienentää matkailun ja linnoituksella vierailemisen ja elämisen haittavaikutuksia. Asiakaslähtöisyys ja kokemuksen laatu tuli pitää mielessä, jotta leiriläisistä voisi tulla Suomenlinnan sanansaattajia heidän lähdettyään leiriltä.

Teknologian hyödyntäminen tiedottamisessa, markkinoinnissa ja promootiossa näkyi monessa aiheessa: "etäleiriläisissä", leirisovelluksessa ja esimerkiksi WHV-promootiossa. Työpajassa esiin nousut "etäleiriläiset" tarkoittivat sosiaalisen median vuorovaikutteisuutta eli mahdollisuutta tutustua ja osallistua leiriin jo ennen sinne saapumista. Tämä voitaisi toteuttaa esimerkiksi tarjoamalla sosiaalisen median seuraajille mahdollisuus vaikuttaa yhden aamupäivän ohjelmaan äänestämällä etukäteen tarjotuista vaihtoehdoista tekemistä, jota he haluaisivat seurata. Pelillisuus ja yhteistyö toteutuisivat, jos kotikoneillaan istuvat nuoret pääsisivät vaikuttamaan leirin kulkuun samalla, kun he voisivat miettiä osallistumista etäältä.

Leirisovellus olisi leiriläisten oma alusta. Yhteisöllisyys toteutuisi kirjoittamalla omia tarinoita ja arvostelemalla kohteita kommenttikenttien avulla. Chat-tunti olisi pikaviestipalvelu, jossa voisi kysyä mitä vain leirin järjestäjiltä ja vertaisilta. Sovellukseen kuuluisi myös kartta ja kaiken sisällön voisi ladata puhelimeen niin, että se toimii, vaikkei internetyhteyttä olisi saatavilla. Ennakkotehtävän voisi toteuttaa Facebook-ryhmän sijaan leirisovelluksessa, jolloin työohjaajien toivoma valmistautuneisuus toteutuisi suojatun viestinnän kautta.

Työpajan aikana puhuttiin kokonaisvaltaisuudesta eli kehon ja mielen hyvinvoinnista. Tätä voitaisi toteuttaa Suomenlinnan kestävän matkailun strategian mukaisesti tekemällä leiriläisten olo mahdollisimman tervetulleeksi sekä tarjoamalla turvallisen ja avoimen työskentelyympäristön. Tehokas ryhmäytyminen, neuvojen antaminen sekä yhteinen tekeminen vahvistavat ryhmähenkeä ja minimoivat ulkopuolisuuden tunteen. Leiriläisille tarjottaisi aterioita paikallisista "superfoodeista" eli terveydelle edullisista ruoka-aineista, kuten mustikoista, kaurasta ja ohrasta. Viime leirilläkin toteutunut maailmanperintö- ja ympäristökasvatus kuuluisivat uuteenkin konseptiin, jottei leirillä olisi kyse vain työnteosta vaan myös henkilökohtaisesta kasvusta ja uuden oppimisesta.

Teemaviikot tai -päivät voisi toteuttaa joko World Heritage Volunteers -leirin hengessä järjestämällä "maapäiviä" eli pystyttämällä esittelypöytiä matkailijoiden reittien varrelle, tarjoamalla eri maiden ruokia ja tietoisuuksia sekä vaikka opettamalla kieltä turisteille. Haravointi ja vieraslajien kitkeminen ovat ulkoaktiiviteettejä, jotka yhdessä hyvän ruoan ja kulttuurielämys-

ten kanssa muodostaisivat työhyvinvointi- ja työkyöpäiviä. Vapaaehtoisleiristä saa kokonaisen teeman, jolloin kahden viikon ajan osa linnoituksen toiminnoista käsittelee vapaaehtoistyötä, eri kulttuureja ja leiriläisiä.

Yhteisöllisyys ja vaihtoehtoinen työvoima ovat molemmat yhdessä tekemistä ja ovat näin linjassa niin Suomenlinnan hoitosuunnitelman kuin kestävän matkailun strategiainkin kanssa. Yhteisöllisyys leirin aikana toteutuisi hyödyntäen edelleen Suomenlinnan yrittäjien ravitsemus- ja matkailupalveluja. Jos leiri olisi myöhemmin syksyllä, voisi matkailuneuvontayhteistyötä toteuttaa esimerkiksi matkailualan opiskelijoiden kanssa. Opiskelijoita ja koululaisia voisi hyödyntää Suomenlinnan arjessa ympäri vuoden leirikoulujen ja mainitun matkailuneuvonnan muodossa. Seniorikerhot voisivat tehdä retkiä linnoitukselle, jossa he voisivat osallistua kevyisiin ylläpitotöihin tai kutoa sukkaa linnoituksen koululaisille tai vangeille. Suomenlinnan vakituisiksi auttajiksi voisi rekrytoida ”puistokummeja”, jotka pääsisivät osallistumaan kohteen suojeluun ja ylläpitoon säännöllisesti. Nämä toimet tehostaisivat mielikuvaa Suomenlinnasta monessa mukana olevana toimijana.

Tehostettu WHV-promootio oli sekä työnjohtajien että leiri-isännän toive. Sosiaalisen median ja tiedottamisen lisäksi Suomenlinnan leirille voisi suunnitella aikaan sitomattoman logon, jota painettaisiin t-paitoihin, huomioliiveihin ja päähineisiin, ja joita voitaisi käyttää tulevinakin vuosina erottamaan leiriläiset muista vapaaehtoistyöläisistä ja henkilökunnasta. Leirin aikana linnoituksen ravintoloissa voisi olla monikulttuurisen teeman mukainen nimikkoannos tai esimerkiksi leiriläisten tekemiä ruokatuotteita omasta kotimaastaan. Erilaiset kyltit, viirit, liitutaulut tai lakanat toimisivat tiedottamisen välineinä. Niitä voitaisi käyttää sekä etukäteen, kertomaan leiriläisten kulkureitistä ohjelman muodossa että jälkikäteen tiedottamaan, missä leiriläiset ovat työskennelleet ja mitä saavuttaneet. QR-koodin avulla ohikulkijat voisivat lukea lisää World Heritage Volunteers -leirin taustaa sekä ohjautua leiriläisten Facebook-sivulle.

Kaiken kaikkiaan ennakkointityöpaja sekä 8x8-ideointimenetelmä tuottivat määrällisesti paljon ideoita ja jäsensivät asiakasymmärrysvaiheessa syntyneitä ajatuksia. 8x8-menetelmästä muodostunut kaavio tarkensi ideoita, joita yhteissuunnitteluun perustuneessa työpajassa syntyi. Tapa, jossa kahdeksan sivuaikaa tuotettiin pääasiassa jo olemassa olevista ideoista ja ajatuksista, toimi tässä kehittämistyön vaiheessa, sillä sen avulla saatiin rajattua leirikonseptin mahdollisuuksia. Näin potentiaalisia ideoita kehitettiin pidemmälle sen sijaan, että olisi tuotettu taas paljon uutta. Toimenpide helpotti siirtymistä palveluinnovaatioprosessin kolmannen vaiheeseen, jossa 8x8-kaavioon syntyneistä ajatuksista oli tarkoitus karsia ylimääräiset tai toistaiseksi mahdottomat vaihtoehdot ja muodostaa lopullinen palveluinnovaatio.

## 5.4 Mallinna ja arvioi -vaihe

Prosessin kolmas vaihe on mallinna ja arvioi, jossa edellisen vaiheen ideat ja aavistukset jalostetaan innovaatioiksi. Erilaiset mallinnus- ja visualisointimenetelmät auttavat konkretisoimaan aineettomia palveluratkaisuja. Uusien ratkaisujen etukäteen mallintaminen on tapa testata palvelua ennen, kuin siihen käytetään runsaasti resursseja. (Ojasalo ym. 2015, 205.) Leirikonsepti on laaja kokonaisuus, jota kehittäessä tulee huomioida eri sidosryhmien tarpeet ja odotukset. Leiriläisten, työnjohtajien, leiri-isännän ja yhteistyökumppaneiden verkosto on monisyinen, minkä johdosta visualisointimenetelmien käyttö on tärkeää. Ojasalon ym. (2015, 205 - 206) mukaan mallinna ja arvioi -vaiheessa pyritään selvittämään, onko palvelu toteuttamiskelpoinen, käyttökelpoinen ja haluttava. Vaiheella on merkittävä rooli tulevan palvelukonseptin rakentamisessa, sillä siinä arvioidaan, mitkä palvelun osat jäävät ja mistä luovutaan.

### Service Ecology Map

Palvelujärjestelmän kuvaus, vuosikello

### Service Blueprint

Palvelun prosessikaavio asiakkaan palvelupolusta

### Keeleyn kolmio

Konseptin käyttökelpoisuuden, haluttavuuden ja toteuttamiskelpoisuuden arviointi

Taulukko 10: Mallinna ja arvioi -vaiheessa käytetyt menetelmät

Tämän kehittämistyön mallinnusvaihe toteutettiin eri sidosryhmiä ja yhteyksiä tarkastelemalla (taulukko 10). Ensimmäinen menetelmä oli Service Ecology Map, jolla luotiin kronologisesti etenevä kokonaiskuva leirin palvelujärjestelmästä ja eri toimijoiden suhteista. Seuraavaksi luotiin Service Blueprint eli palvelun prosessikaavio, jossa tarkasteltiin samanaikaisesti asiakkaan ja työntekijöiden toimintoja palvelun eri vaiheissa. Lopuksi alustavan leirikonseptin toteuttamiskelpoisuutta, käyttökelpoisuutta ja haluttavuutta arvioitiin Keeleyn kolmion avulla. Lopullinen leirikonsepti muodostui arvioinnin jälkeen haluttaviksi, toteuttamiskelpoiksi ja käyttökelpoiksi todetuista ominaisuuksista.

### 5.4.1 Service Ecology Mapin rakentaminen

Mallinna ja arvioi -vaiheen ensimmäiseksi menetelmäksi valittiin Service Ecology Map. Ojasalo ym. (2015, 206) kertovat, että Service Ecology Map on visualisointikeino, jolla kuvataan palvelujärjestelmä asiakaskokemuksen ympärillä ja Moritz (2005, 118) täydentää, että Service Ecology Mapin avulla selkeytetään eri toimijoiden välisiä suhteita palvelun eri vaiheissa. Vertailemalla suhteita voidaan löytää uusia mahdollisuuksia ja ideoita lopulliseen konseptiin.

Menetelmä valittiin, koska se vastasi toimeksiantajan toivetta vuosikellosta ja auttoi jäsentämään suuren määrän dataa sekä lukijalle että kehittämistyön näkökulmasta ymmärrettävään muotoon. Tavoitteena oli luoda leirin järjestämistä tukeva työkalu, josta eri toimijoiden tehtävät leirin järjestämisen eri vaiheissa on visualisoitu selkeästi. Termit on käännetty vapaasti tätä opinnäytetyötä varten "palvelun ekosysteemikartaksi", kuvion rakentaminen "kartan rakentamiseksi".

Hussain (2014) on jakanut kartan rakentamisprosessin viiteen osaan. Ensimmäisenä tulee ymmärtää palvelun käyttäjiä ja heidän tavoitteensa. Toisena kartalle sijoitetaan ne toiminnot, joita käyttäjä toteuttaa päästäkseen tavoitteeseensa. Toiminnoiksi poimitaan sekä tunnetut aktiviteetit että todennäköiset arvaukset, mikäli palvelua ei ole vielä olemassa. Kolmanneksi kartalle sijoitetaan tieto, palvelut, kanavat ja laitteet, joita käyttäjät käyttävät toteuttaakseen toimintonsa. Neljänneksi merkitään, milloin käyttäjä toteuttaa toiminnot. Viimeisessä vaiheessa valitaan mahdolliset kehityskohdat lähempään tarkasteluun, Hussain (2014) päättää.

Sisältö kartan rakentamiseksi löydettiin vastaamalla kysymyksiin kuka, mitä, miten, milloin ja missä. Näin kartoitettiin palvelun "raw data" eli käsittelemätön tieto, kuten leirin eri toimijat, mitä he tekevät, miten ja millä välineillä tai mitä kanavia pitkin he sen tekevät, milloin he mitään tekevät ja missä he sen tekevät. Kartan rakentamisessa tarvittavien kysymysten vastauksista koottiin lista, joka käännettiin symboleiksi, joita käytettiin kartan täydentämisen rakennuspalikoina.

Kartan rakentamisen kysymyksiin vastattiin kertyneen asiakasymmäryksen perusteella sekä tulevan leirikonseptin arvioitujen kontaktipisteiden avulla. Asiakasymmärryksen perusteella täytettiin ekosysteemikartan "leirin käynnistys", "leirin suunnittelu" sekä "palautteen kuuntelu" -vaiheet. Vaiheisiin "valmistautuminen", "leiri" ja "jälkimarkkinointi" hyödynnettiin vuoden 2015 leirin kulkua ja poimittiin uutta sisältöä ideointivaiheen tuloksista eli täytettiin arvioitujen kontaktipisteiden avulla.

Hakuprosessin kulku oli vielä epäselvä, joten toimenpiteitä selvitettiin net scoutingin eli internetin tutkimisen avulla. Net scouting on tyypillinen palvelumuotoiluprosessin menetelmä, jolla hyödynnetään internetiä laajana tietolähteenä ja opitaan asiakkaasta (Moritz 2005, 194). Hakuprosessin selvittämistä varten tutkimuskysymykseksi valittiin "Kuinka hakea vuoden 2016 vapaaehtoisleirille ja minkälaista tietoa leiristä ja kohteesta on saatavilla etukäteen". Net scoutingin avulla jäljiteltiin asiakkaan eli leiriläisen tiedonhaun reittiä tilanteesta, jossa hän tietää World Heritage Volunteers -projekteista ja tuntee World Heritage Volunteers -aloitteen internetsivut. Reittiä jatkettiin oletuksella, että leiriläinen kiinnostuu Suomenlinnan vapaaeh-

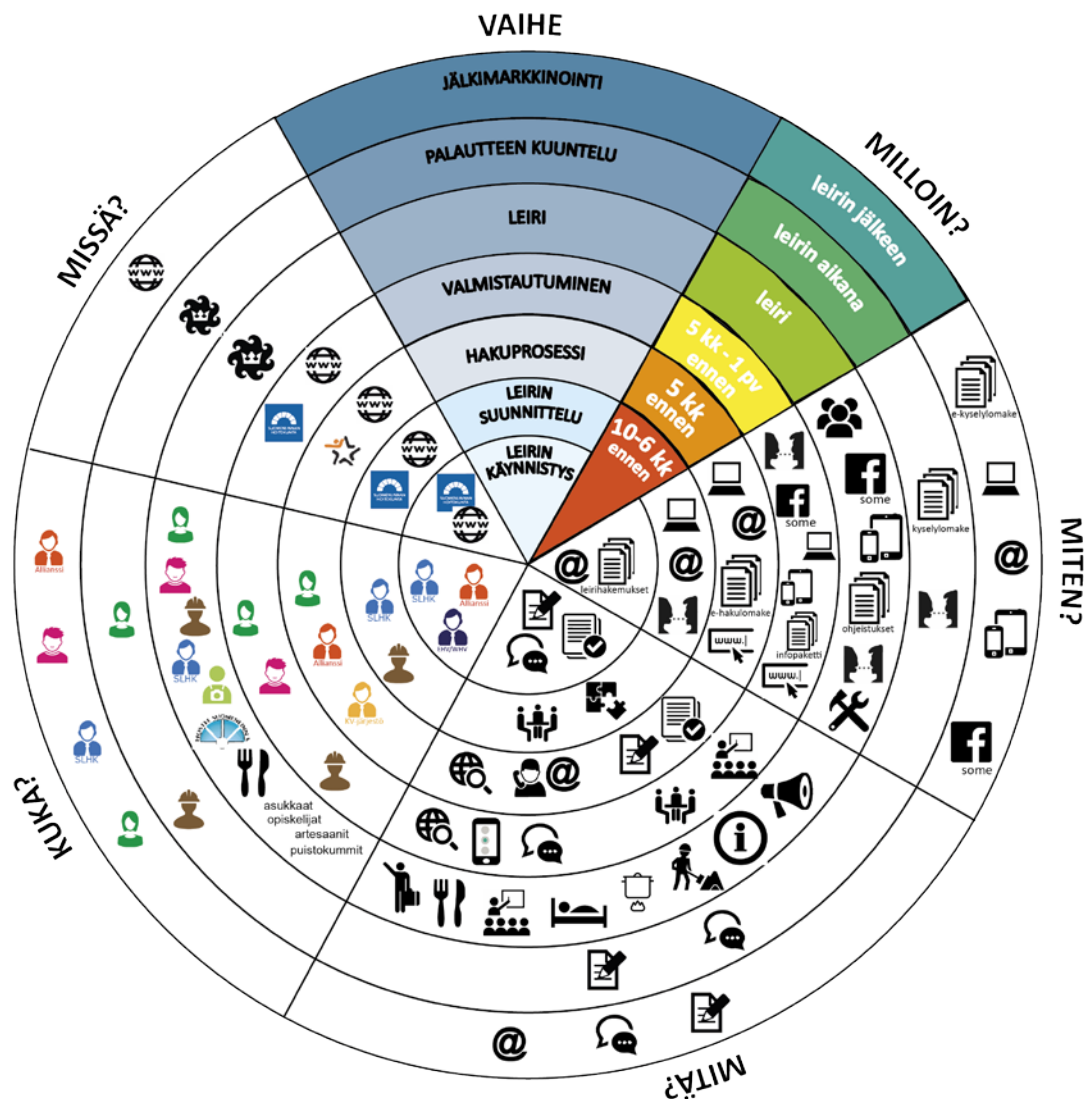
toisleiristä ja lähtee etsimään tietoa siitä, kuinka kyseiselle leirille voi hakea. Yksi mahdollinen reitti muodostui World Heritage Volunteers:n, Allianssin, ranskalaisen nuorisojärjestö Concordian ja Suomenlinnan koti- ja Facebook-sivuista, minkä perusteella täydennettiin ekosysteemikartan kolmas vaihe.



Kuvio 18: Service Ecology Mapin symbolien selitykset

Kartan täydentämisen symbolikartta on esitetty kuviossa 18. Symbolit on ryhmitelty kartan rakentamisen kysymysten mukaan. Symboleista kymmenen vastaa kysymykseen "kuka?", neljä

kysymykseen "missä?", seitsemäntoista kysymykseen "mitä?" ja kaksitoista kysymyksiin "miten?" tai "millä?". Toimijaa kuvastavat symbolit on merkitty eri väreihin, jotta eri toimijoiden esiintyminen kartassa erottuisi selkeämmin.



Kuvio 19: Leirikonseptin Service Ecology Map

Palvelun ekosysteemikarttaa (kuvio 19, liite 7) luetaan keskustasta ulospäin. Palvelun vaiheita on seitsemän, ja ne ovat yhdistelmä tapahtumanjärjestämisen sekä asiakkaan eli leiriläisen vaiheita. Näillä haluttiin taata mahdollisimman laaja käsitys koko palveluprosessin kulusta. Vaiheet ovat leirin käynnistys, leirin suunnittelu, hakuprosessi, valmistautuminen, leiri, palautteen kuuntelu sekä jälkimarkkinointi. Kartta on rakennettu Suomenlinnan leirin näkökulmasta, eli halu leirin järjestämiseksi sekä edellisten leirien dokumentit olivat jo olemassa.

Leirin käynnistysvaihe alkaa, kun European Heritage Volunteersilta tulee kutsu uudesta leiri-projektista leiriä edeltävän vuoden syksyllä, noin 10 kuukautta ennen kesällä järjestettävää leiriä. Suomenlinnan hoitokunnan leirikoordinaattori täyttää ja lähettää sähköisesti leirihakemukset ja -kuvauksen Allianssille sekä European Heritage Volunteersin kautta World Heritage Volunteers-projektiksi. Takaisin hän saa hyväksytyt leirihakemuksen sekä leirisopimuksen. Leirin suunnitteluvaihe alkaa viimeistään samaan aikaan leirikoordinaattorin ja työnjohtajien välillä. Suunnitteluvaihetta varten pidetään tapaamisia sekä suunnitellaan ohjelmaa kasvatusten Suomenlinnan hoitokunnan tiloissa sekä sähköisen kirjeenvaihdon avulla, toimistoympäristössä tyypillisesti tietokoneella.

Hakuprosessi on tulevan leiriläisen sekä kotimaan järjestön haun jälkeen pääasiassa Allianssin välinen palvelun vaihe. Tuleva leiriläinen selaa internetiä tietolähteenä löytääkseen projektikuvauksen sekä hakuohjeet. Hän hakee projektiin todennäköisesti sähköisellä lomakkeella jonkin Allianssin yhteistyöjärjestön internetsivujen kautta. Vaihtoehtoisesti hän löytää World Heritage Volunteers -projektistauksen, josta hän tavoittaa Suomenlinnan leirikoordinaattorin, joka ohjaa hänet Allianssille neuvottavaksi. Hakemukset välitetään Allianssille, joka vastaanottaa samalla leiriläisen motivaatiokirjeen ja valitsee leiriläiset. Leiriläinen saa hyväksymisilmoituksen sähköpostitse sekä järjestönsä henkilökohtaiselle hakusivustolle enintään viisi, todennäköisesti noin kolmesta neljään, kuukautta ennen leirin alkua.

Valmistautumisvaihe jakaantuu kahteen osaan: leiriläisen ja leiriohjaajan sekä työnohjaajien valmistautumiseen, ja se kestää hyväksymisestä leirille saapumiseen asti. Leiriläinen tutustuu halutessaan verkossa Suomenlinnan internetsivuihin sekä sosiaalisen median kanaviin. Noin kuukausi ennen leiriä leiriohjaajat liittyvät valmistautumistoimenpiteisiin: he osallistuvat perehdytykseen ja orientointiin sekä perustavat sosiaalisen median tilit. He isännöivät Facebook-ryhmässä Suomenlinna-tietokilpailun, joiden avulla leiriläiset oppivat tuntemaan paitsi kohteensa, myös toisensa ja leiriohjaajansa. Mobiilisti tai tietokoneella toimivat sosiaalisen median väylät toimivat myös reaaliaikaisena neuvontaväylänä leiriläisten ja leiriohjaajien välillä. Leiriohjaajien lisäksi työnjohtajat tapaavat toimistollaan ja osallistuvat lyhyille perehdytys- tai orientaatioluennolle. Kyseessä on lyhyet tuokiot, joiden sisältöä ovat esimerkiksi monikulttuurisuus, kielitaito ja merkityksellisyyden viestintä.

Leiri järjestetään Suomenlinnassa ja sen kesto on noin kaksi viikkoa. Siihen osallistuvat suorasti tai välillisesti leiriläiset, leiriohjaajat, työnjohtajat, leirikoordinaattori, majoituspaikan eli Hostel Suomenlinnan työntekijät, ravintoloitsijat, turistit sekä asukkaat ja artesaanit. Leirin ohjelmasta riippuen myös opiskelijat ja puistokummit. Leiriläiset saapuvat leirille, syövät ja nukkuvat, työskentelevät, kuuntelevat leirikoordinaattorien ja työnjohtajien luentoja ja ohjeistuksia, tekevät ruokaa, neuvovat matkailijoita ja markkinoivat vapaaehtoisleiriä. He toteuttavat toimintoja sekä kasvatusten että sosiaalisessa mediassa, työvälineillä ja -vaatteilla,

ohjeistusten ja mobiililaitteiden kanssa, myös tiimeittäin. Leirin lopuksi vastaanotetaan palautetta, jonka leiriläinen antaa sekä suullisesti lopputilaisuudessa että kirjallisesti kyselylomakkeen palautteenkeruutilaisuudessa. Palautetta saadaan ja annetaan todennäköisesti myös leirin aikana. Viimeistään leirin jälkeen työnjohtajat antavat ja kuulevat palautteen.

Viimeinen vaihe on jälkimarkkinoinnin vaihe, joka toteutetaan sähköisesti verkossa. Pian leirin päättymisen jälkeen leiriohjaajat julkaisevat Facebook-ryhmässä kuvia leiriläisten käyttöön ja kiittävät leiristä, tavoitteena jättää Suomenlinnasta ja leiristä positiivinen kuva leiriläisen mieleen, jotta he puhuisivat Suomenlinnasta hyvää kotimaassaan. Palautteen keruu esimerkiksi puoli vuotta leirin jälkeen sähköisellä kyselylomakkeella tuo lisää tietoa leirin onnistumisesta. Tämän lisäksi leiriläisiä muistetaan leirin jälkeenkin esimerkiksi joulutervehdyksellä ja lähettämällä sähköpostitse tieto seuraavana vuonna järjestettävästä leiristä, kun se on hyväksytty projektiksi, vaikka tahtotila olisikin saada vaihtuvuutta leiriläisiin. Näin osoitetaan arvostusta leiriläistä, asiakasta, kohtaan.

Service Ecology Mapin valintaa pidettiin kehittämistyöhön sopivana, sillä sen tavoite palvelukonseptia selkeyttävänä ja eri toimijoiden ja toimintojen verkostoa jäsentelevä menetelmänä toteutui. Lopputuloksena muodostui vuosikellon kaltainen konseptin kuvaus, jota pystyisi kohteen vaatimin muokkauksin hyödyntämään myös muiden maailmanperintökohteiden järjestelytoimenpiteisiin. Leirikonseptin ymmärtämiseksi ekosysteemikartasta haluttiin poimia lähempään tarkasteluun asiakkaan palvelupolku Service Blueprintin muotoon.

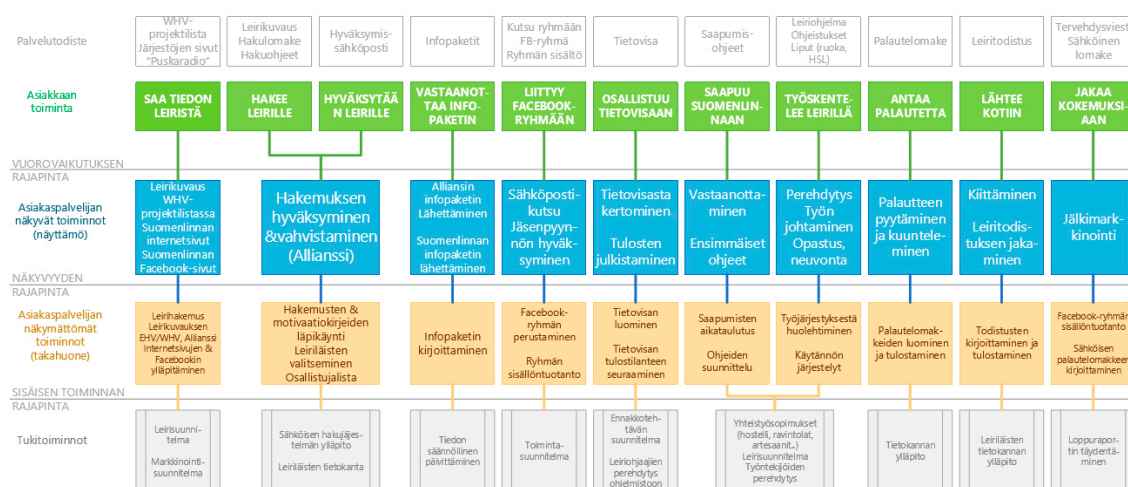
#### 5.4.2 Service Blueprintin laatiminen

Service Blueprint on palvelun prosessikaavio, joka visualisoi palvelun etenemisen vaiheittain, samanaikaisesti niin asiakkaan kuin palveluun liittyvien muidenkin toimijoiden näkökulmasta, sanovat Zeithaml, Bitner ja Gremler (2006, 267). Tätä pidettiin tärkeänä kehittämistyön kannalta, sillä tarkoituksena on tuottaa käyttökelpoinen toimintamalli toimeksiantajalle, jonka tulee pystyä viestiä uusi malli ymmärrettävästi alaisilleen, leirin parissa työskenteleville ihmisille. Samalla haluttiin kuitenkin pitää palvelumuotoilun periaatteiden mukaisesti asiakas kehittämistyön keskiössä, jolloin molemmat näkökulmat kattava Service Blueprint (kuvio 20, liite 8) oli perusteltu valinta.

Zeithaml ym. (2006, 273 - 276) ohjeistavat kuusivaiheiseen Service Blueprintin rakentamiseen. Ensin tunnistetaan kehitettävä prosessi aloitus- ja päätöskohtineen. Toiseksi identifioidaan asiakas tarpeineen ja kolmanneksi aloitetaan kaavion täyttäminen asiakkaan toiminoilla palveluprosessin aikana eli tuodaan asiakkaan näkökulma kaavioon. Neljännessä vaiheessa kaavioon lisätään asiakaspalveluhenkilöstön näkyvät ja näkymättömät toiminnot ja viidennessä yhdistetään tukitoiminnot näihin vuorovaikutustilanteisiin. Kuudes eli viimeinen



vaihe on fyysisen palvelutodisteen liittäminen asiakkaan toiminnan askeliin. Leirikonseptin Service Blueprint on luotu Zeithamlin, Bitnerin ja Gremlerin prosessikaaviota mukailleen.



Kuvio 20: Leirikonseptin Service Blueprint

Leirikonseptin Service Blueprint perustuu vihreällä pohjalla oleville asiakkaan toiminnoille palveluprosessin aikana. Yksitoistavaiheinen palveluprosessi alkaa siitä, kun asiakas saa tiedon leiristä ja päättyy leirin järjestäjän jälkimarkkinointitoimenpiteisiin. Asiakkaan toimintojen lisäksi kaavioon on kuvattu asiakaspalvelijan vastaavat näkyvät toiminnot "näyttämöllä" (*front desk*) ja näkymättömät toiminnot "takahuoneessa" (*back office*). Näiden lisäksi jokaiselle toiminnolle on merkitty tarvittaessa tukitoiminnot.

Ylhäältä alaspäin toimintoja erottavat erilaiset rajapinnat. Ensimmäinen on vuorovaikutuksen rajapinta, jonka yläpuolella on asiakas ja alapuolella henkilöstö. Toinen on näkyvyyden rajapinta, joka erottaa asiakkaalle näkyvät ja näkymättömät toiminnot ja kolmas sisäisten toimintojen rajapinta, jonka alle jäävät palvelun tuottamisen kannalta välttämättömät toiminnot, jotka tukevat asiakaspalvelijoiden toimintoja (Bitner, Ostrom & Morgan 2008, 72 - 73; Fitzsimmons & Fitzsimmons 2008, 71 - 73). Ylimpänä kaaviossa on fyysinen todiste eli jotain mitä asiakas näkee tai käyttää toimintojensa aikana.

Ensimmäisessä vaiheessa (kuvio 21) asiakas saa tiedon leiristä joko World Heritage Volunteers -projektilistauksesta tai jonkin kansainvälisen järjestön sivuilta löytyvän leirikuvauksen kautta. Lisätietoja hän hakee Suomenlinnan internet- ja Facebook-sivujen kautta. Asiakas ei voisi löytää leirikuvausta, jollei joku olisi lähettänyt sen vuoden leirihakemusta ja kirjoittanut siitä leirikuvausta, joka tuli European Heritage Volunteersin kautta World Heritage Volunteers -projektilistaan sekä Allianssin tietoon. Ilman internet- tai Facebook-sivujen ylläpitoa, ei asia-

kas löytäisi ajantasaista tietoa. Ennen leirihakemuksen ja -kuvauksen kirjoittamista, jonkinlainen leirisuunnitelma on pitänyt käynnistää, samoin kuin aikaisemmin markkinointisuunnitelma Suomenlinnan viestinnästä.

Toisessa ja kolmannessa vaiheessa asiakas hakee leirille ja hyväksytään sille sähköpostiviestillä ilmoittamalla. Hän saa tiedon oman järjestönsä kautta, joka on saanut tiedon Allianssilta, joka vahvistaa kyseisen leiriläisen osallistumisen luettuaan hänen hakemuksensa ja motivaatiokirjeensä. Hyväksytyistä leiriläisistä luodaan osallistujalista ja jokainen leiriläinen päätyy tietokantaan, mikä on tukitoiminto. Neljännessä vaiheessa asiakas eli leiriläinen, vastaanottaa tervetuloivotukset ja infopakettien leirin käytännön järjestelyistä Allianssilta sekä Suomenlinnalta. Infopakettien kirjoittamiseksi viimeisimmät tiedot esimerkiksi matkalipuista, turvallisuusasioista ja tarvittavista varusteista on päivitetty lukemalla yhteiskunnan ajankohtaisia asioita kuten mediatiedotteita liikenteestä sekä työturvallisuuslaeista.



Kuvio 21: Leirikonseptin Service Blueprint, vaiheet 1-4

Viidennessä vaiheessa (kuvio 22) leiriläinen liittyy sähköpostikutsun kautta Facebook-ryhmään, jossa leiriohjaaja hyväksyy hänet jäseneksi perustamaansa ryhmään. Ryhmän perustaminen ja alustava sisältösuunnitelma on tehty etukäteen leiriohjaajien toimesta. Kuudennessa

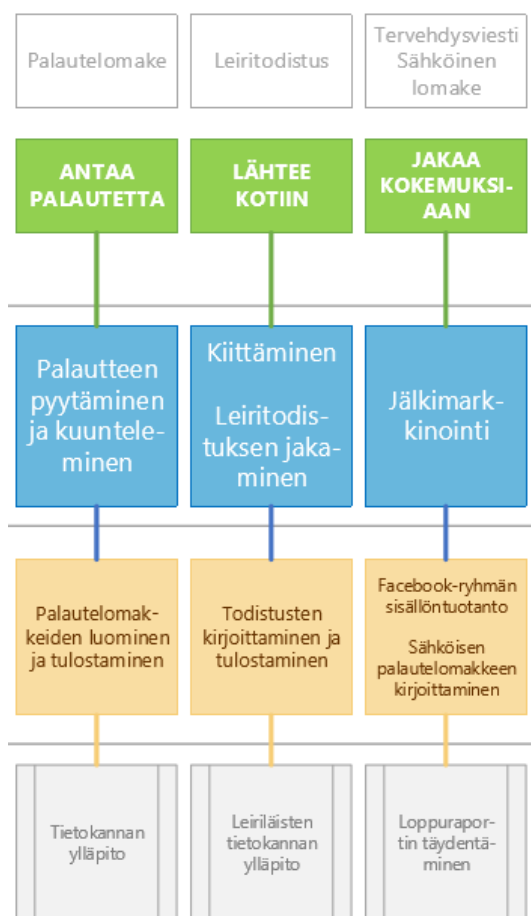
vaiheessa ryhmässä julkistetaan leiriläisille tietovisa, joka toimii ennakkotehtävänä ja ryhmäytymisen välineenä. Tietovisan sisältö on suunniteltu etukäteen yhdessä työnjohtajien ja leirikoordinaattorin kanssa, ja sen käyttötilastoa sekä leiriläisten sijoituksia seurataan aktiivisesti verkossa. Sijoituksista jaetaan tietoa Facebook-ryhmässä, minkä on tarkoitus johtaa pe-  
lillisyyden myötä suureen vastausmäärään.



Kuvio 22: Leirikonseptin Service Blueprint, vaiheet 5-8

Seitsemännessä vaiheessa leiriläinen saapuu Suomenlinnaan infopakettien ohjeiden avulla. Häntä ovat vastassa leiriohjaajat, jotka on opittu tuntemaan Facebook-ryhmän kautta. He vievät leiriläiset yhteistyöhostelliin majoittumaan ja kertovat heille ensimmäiset ohjeistukset tulevaa leiriä varten. Kahdeksannessa vaiheessa leiriläinen työskentelee leirillä, jossa leiriohjaajien ja työnjohtajien tehtäväksi jää perehdyttäminen, työn johtaminen sekä yleinen opastus ja neuvonta. He pystyvät siihen, koska he ovat huolehtineet etukäteen aikataulutuksesta ja suunnitelmasta.

Leirin lopuksi, yhdeksännessä vaiheessa (kuvio 23), leiriläiset antavat kirjallista palautetta leirin henkilöstön pyynnöstä tai keskustellessaan heidän kanssaan. Lomakkeet on tehty jo etukäteen perustuen edellisten vuosien tai vastaavien kokemusten palautelomakkeisiin. Kymmenneksi leiriläinen lähtee kotiin, mitä ennen hänet hyvästellään lämpimästi, hänen työpäivänsä kiitetään ja hän saa muistoksi leiritodistuksen, joka on kirjoitettu ja tulostettu asiakkaalta näkymättömissä. Hänen tietonsa päivittyvät tietokantaan, josta nähdään, ketkä ovat saaneet todistuksen.



Kuvio 23: Leirikonseptin Service Blueprint, vaiheet 9-11

Viimeisessä vaiheessa asiakas on osana jälkimarkkinointitoimenpiteitä ja jakaa kokemuksiaan niiden inspiroimana. Tervehdysviestit, kuulumisten kysymiset ja sähköpostin ohessa saapuva palautekysely ovat toimenpiteitä, joista asiakkaalle tulee merkityksellinen olo. Leirin työntekijöiden tehtäväksi jää kirjoittaa tervehdyssähköposti, lähettää sähköinen palautelomake tai päivittää viimeiset kuvat ja kiitokset Facebook-ryhmään. Tiedot täydennetään loppuraporttiin, jonka Suomenlinnan hoitokunnan henkilöstö laatii jokaisesta leiristä.

Service Blueprintin avulla saatiin syvennettyä käsitystä leirin palveluprosessista asiakkaan silmin ja samalla hahmotettua työntekijöiden roolia asiakkaan toiminnoissa. Eri toimijoiden verkosto voi tehdä palveluprosessista epäselvän, joten Service Blueprintin kaltainen visualisointityökalu auttoi jäsentelemään leirin järjestävän henkilöstön toimintoja ymmärrettävään muotoon. Samalla uusi palvelukonsepti alkoi muotoutua, jolloin sen haluttavuuden, toteutettavuuden ja käyttökelpoisuuden arviointi oli mahdollista.

#### 5.4.3 Arvioiminen Keeleyn kolmion avulla

Palvelukonseptin arvioiminen sen haluttavuuden, toteutettavuuden ja käyttökelpoisuuden mukaan auttaa karsimaan kannattavan liiketoiminnan näkökulmasta puutteelliset ideat. Haluttavuudella tarkoitetaan palvelun houkuttelevuutta ja tarpeellisuutta asiakkaan näkökulmasta, käyttökelpoisuudella palvelua suhteessa käytettävissä oleviin resursseihin tai rajoituksiin ja toteuttamiskelpoisuudella palvelua suhteessa budjettiin (de Mooij ym. 2005, 22 - 23).

Keeleyn kolmio on yksinkertainen malli, jossa jokainen kolmesta ulottuvuudesta on sijoitettu kolmion yhdelle sivulle. Se on visualisointikeino, jolla voidaan analysoida, kuinka palvelukonsepti on tasapainossa haluttavuutensa, toteutettavuutensa ja käyttökelpoisuutensa kanssa. (Cronin 2010.) Keeleyn kolmion mukaisesti leirikonseptin nykyisiä ja tulevia ominaisuuksia tarkasteltiin vastaamalla kysymyksiin "haluavatko asiakkaat sitä?", "onko se taloudellisesti kestävä?" ja "pystytäänkö se toteuttamaan nykytilanteessa?". Ominaisuuksista koottiin lista, jonka yhteenvetona syntyi leirikonsepti, jonka arvio esitettiin lopuksi Keeleyn kolmion avulla.

Listan (taulukko 11) kuusitoista ominaisuutta poimittiin asiakasymmärrysvaiheen yhteenvedosta sekä ennakoitutyöpajan myötä syntyneistä ideoista. Asiakkaana pidettiin aina loppukäyttäjää eli leiriläistä. Haluttavuutta arvioitiin vertaamalla niitä leiriläisten palautteista ja sähköpostihaastatteluista saatuihin tuloksiin sekä ennakoitutyöpajan "verrokkileiriläisen" tarpeisiin. Ominaisuuksia, jotka eivät nousseet esiin kummassakaan tilaisuudessa, arvioitiin piilevien toiveiden näkökulmasta. Esimerkiksi leiriläiset toivoivat enemmän työaikaa, joten koti- maassa tehty valmistautuminen vähentää orientaatioon käytettävää aikaa kohteessa.

Taloudellisella kestävyydellä tarkoitetaan samaa, mitä liiketoiminnassa kannattavuudella, eli kulujen suhdetta tuloihin, ja sitä verrattiin tämänhetkiseen tilanteeseen: tuoko ominaisuus lisäkustannuksia ja jos kyllä niin millaisia. Tätä arvioitiin olemassa olevan sekä kehittämistyön myötä kertyneen tiedon avulla, sillä Suomenlinnan hoitokunnan rahoitusjärjestelmään tutustumisen koettiin olevan varsinaisen aiheen ulkopuolella. Lopullinen kannattavuuden arviointi jää näin toimeksiantajalle.

Ominaisuus	Haluuako asiakas sitä?	Onko se taloudellisesti kestävä?	Pystytäänkö se toteuttamaan nykytilanteessa?
Leiriohjaaja sosiaalisena johtajana (FB-ylläpito, somevastuu)	kyllä leiriläisten palaute	kyllä FB ilmainen, leiriohjaajat vapaaehtoisia	kyllä teknologia ja alustat olemassa, perehdytys nopeaa
Tarkka leirikuvaus	kyllä leiriläisten palaute	kyllä leirikuvaus kirjoitetaan joka tapauksessa, ei lisäkustannuksia	kyllä kuuluu leirin käynnistymisprosessiin
Tehtävät & aikataulu hoidontuntalaisten arjessa	ehkä ei suora toive, mutta tuo tarkoituksenmukaisuutta ja merkitystä	kyllä ei juuri lisäkustannuksia	kyllä puitteet olemassa, aikataulusta pitää muuttaa
Tehtävien tarkoitus & merkitys selvä	kyllä leiriläisten palaute	kyllä lisäkustannuksia vain työnjohdon perehdytykseen kuluva ajasta	kyllä puitteet olemassa, uutena perehdytys ja sanoman täsmäminen
Suuremmat työkokonaisuudet	kyllä leiriläisten palaute	kyllä lisäkustannukset eväistä työmailla	ehkä työmaiden tilanne, mutta sanomaa voi silti tämentää
Leiriohjaajien vastuu aikataulussa pysymisessä & logistiikasta	ehkä ei suora toive, mutta lisää tehokasta työaikaa	kyllä lisäkustannuksia vain leiriohjaajien perehdytykseen kuluva ajasta	kyllä puitteet olemassa, uutena perehdytys ja roolien täsmäminen
Ennakkotehtävä	ei työnjohdon toive, pelillisyydellä naamioidaan velvollisuus miellyttäväksi	kyllä FB ilmainen, lisäkustannuksia vain leiriohjaajien perehdytykseen kuluva ajasta	kyllä teknologia ja alustat olemassa, uutena perehdytys ja tietovisakysymysten valvonta
Kaikille sopivat työtehtävät	ehkä leiriläisten palaute, osa toivoi myös vaativampia tehtäviä	kyllä ei lisäkustannuksia	kyllä puitteet olemassa ensimmäiseltä leiriltä
Projektitiimin perehdytys (roolijako, kielet, tarkoitus jne.)	kyllä parantaa leirin sujuvuutta	kyllä lisäkustannuksia vain leiriohjaajien perehdytykseen kuluva ajasta	kyllä puitteet olemassa, uutena perehdytys
"Etäleiriläiset"	kyllä mahdollisuus tutustua leiriin etukäteen	ehkä jos kenelläkään ei älypuhelin, lainalaitteiden kustannukset	kyllä teknologia ja puitteet olemassa, uutena some-suunnitelma
Kokonaisvaltaisuus	ehkä aiheesta kiinnostuneet innostuvat, muille myyminen voi olla hankalaa	ei kustannuksia lähiruoasta / omavaraisuudesta, aurinkopaneeleista, luennoista	ei ei teknologiaa, ei omavaraista toimintaa tässä mittakaavassa, ei aurinkopaneeleja
Teemaviikot	ehkä aiheesta kiinnostuneet innostuvat, muille ei välttämättä lisäarvoa	ehkä leirikonseptista poikkeavaa toimintaa, vaatii oman tilaisuuden	ehkä erikoisteemat vaativat hankintoja, mutta esim. "puistokummipäivään" puitteet
Leirisovellus	kyllä kaikki tieto sekä kommunikointi samasta paikasta	ei leirisovelluksen kehittäminen kallista, opiskelijaprojekti?	kyllä teknologia olemassa, ulkoistettava osaaville tekijöille
Yhteisöllisyys	kyllä leiriläisten palaute	kyllä vapaaehtoisuuteen perustuva yhdessä tekeminen	kyllä puitteet olemassa
WHV-promootio	kyllä yhteenkuuluvuus ja oman työn tärkeyden korostaminen	kyllä materiaalista lisäkustannuksia, mutta tietoisuutta lisäämällä leiriläisiä jatkossakin	kyllä toimenpiteet yksinkertaisia ja leiriläispainotteisia, uutena materiaalin hankinta
Vaihtoehtoinen työvoima	kyllä työn tekeminen suomalaisten kanssa tuo kulttuurintuntemukseen uuden ulottuvuuden	kyllä ei lisäkustannuksia työvoimasta, järjestelyihin kuuluu aikaa	kyllä puitteet olemassa, uutena yhteistyösopimusten tekeminen
Jälkimarkkinointi	kyllä kuvat ja tervehdykset jälkikäteen nostavat palvelun arvoa	kyllä lisäkustannuksia vain jälkimarkkinointitoimiin kuluva ajasta	kyllä puitteet & teknologia olemassa, uutena palautelomakkeen muuttaminen sähköiseksi

Taulukko 11: Ominaisuuksien vertaaminen Keeleyn kolmion periaatteiden mukaisesti

Käyttökelpoisuus, kolmiossa kysymys ”pystytäänkö se toteuttamaan”, perustuu myös arvioihin siitä, kuinka nykyteknologia, linnoituksessa vallitsevat olosuhteet, materiaalivarastot, ajankäyttö ja muut vastaavat resurssit sallivat kyseisen ominaisuuden toteuttamisen. Jokaisen vastauksen alla on lyhyt perustelu sille. Esimerkiksi leiriläisten palautteesta oli käynyt ilmi, että leirikuvaus ei ollut vastannut heidän mielestään täysin leirin sisältöä, joten tarkan leirikuvauksen voidaan olettaa olevan heille haluttava.

Käyttökelpoisuutta, toteutettavuutta ja haluttavuutta arvioimalla saatiin vahvistettua oletus taulukon yhdeksän ensimmäisen kohdan sopivuudesta uuteen leirikonseptiin. Kuten jo asiakasymmärryksen tulosten yhteenvedossa todettiin, oli leiriohjaajan roolin täsmentäminen, tarkemman leirikuvauksen kirjoittaminen, kaikille sopivien työtehtävien sitominen hoitokuntalaisten arkeen, suurempien työkokonaisuuksien tarjoaminen, ennakkotehtävä ja projektitiimin perehdytys helposti ratkaistavissa.

Tämän lisäksi nämä yhdeksän ominaisuutta olivat toteuttamiskelpoisia, käyttökelpoisia sekä haluttavia, muun muassa pienten kustannusten sekä olemassa olevien puitteiden eli saman toimintaympäristön tai edellisvuoden leiriä varten tehtyjen valmistelujen vuoksi. Yksi ominaisuus, suuremmat työkokonaisuudet, sai käyttökelpoisuudesta arvon ”ehkä”, sillä suurempien työkokonaisuuksien tarjoaminen riippuu paljon siitä, minkälaisia ylläpito- ja huoltotöitä kohteessa on tarjolla. Mikäli suuria kokonaisuuksia ei ole, riittää sanoman eli tarkoituksen ja merkityksellisuuden korostaminen vastaamaan leiriläisten tarpeisiin.

Neljä ominaisuutta yhdeksästä sai arvon ”ehkä” tai ”ei”, kun arvioitiin haluttavuutta asiakkaan näkökulmasta. Aikataulun sitominen hoitokuntalaisten arkeen ja leiriohjaajien aikatauluvastuu saivat arvon ”ehkä”, sillä ne eivät tulleet suoraan esiin leiripalautteesta, mutta vastaavat leiriläisten tarpeeseen tarkoituksenmukaisuudesta ja merkityksellisyydestä, kun aikaa ei mene hukkaan ja työtehtäviä tehdään yhdessä henkilöstön kanssa sen sijaan, että leiri olisi irrallinen kokemus vain leiriläisten iloksi. On kuitenkin mahdollista, että aikaistuvat aamut, epäsäännölliset työajat ja leiriohjaajien järjestyksenpito ovat piirteitä, jotka eivät lopulta miellytä kaikkia leiriläisiä.

Ennakkotehtävän haluttavuus leiriläisten keskuudessa sai arvon ”ei”, sillä työnjohtajien ryhmähaastattelun perusteella leiriläiset eivät olleet juuri lukeneet ennakkomateriaalia tai tutustuneet kohteeseen etukäteen. Tästä voidaan olettaa, että valmistautumista ei pidetä leiriläisten keskuudessa kovinkaan merkittävänä. Valmistautuminen oli kuitenkin työnjohtajien toive, joka parantaisi leirin sujuvuutta, minkä vuoksi koettiin, että ennakkotehtävien naamiointi tietovisan muotoon saattaisi lopulta olla leiriläisille mieleinen tapa oppia tuntemaan kohde ja ryhmäytyä.

Ennakointityöpajassa syntyneet ajatukset- etäleiriläiset, kokonaisvaltaisuus, teemaviikot, leirisovellus, yhteisöllisyys ja vaihtoehtoinen työvoima - saivat arvioinnissa eniten kritiikkiä. Jokaisessa ominaisuudessa oli hyödynnettäviä piirteitä, mutta etenkin kokonaisvaltaisuus ja teemaviikot sellaisina, kuin ne ideointityöpajassa olivat muotoutuneet, arvioitiin asiakkaan kannalta epähaluttaviksi sekä toteuttamis- että käyttökelpoisuudeltaan epävarmoiksi. Molemmat ominaisuudet voisivat houkutella aiheesta kiinnostuneita leirille, mutta rajata leirin monimuotoisuutta. Etäleiriläis-ominaisuus muutettiin konseptissa vuorovaikutteiseksi sosiaaliseksi mediaksi, jolla viitataan leirin promootiotoimien laajentamiseen verkossa olevalle yleisölle. Omavaraisuuteen päätyminen vie aikaa ja rahaa, eikä ole Suomenlinnan perintömaiseman vuoksi välttämättä mahdollista.

Molemmat ominaisuudet päätettiin jättää pois leirikonseptin kehittämistyöstä, samoin kuin leirisovellus, joka muista hyvistä ominaisuuksistaan huolimatta on erittäin kallis toteuttaa ja siksi tällä hetkellä toteuttamiskelvoton. World Heritage Volunteers:n promootiotoimet sekä jälkimarkkinointitoimenpiteet arvioitiin mahdollisiksi ja siksi ne otettiin mukaan leirikonseptin kehittämistyöhön. Kestävän matkailun strategian mukaisesti myös tämä näkökulma haluttiin pitää mukana. Kuviossa 24 on esitetty yhteenveto leirikonseptiin valituista osista ja ominaisuuksista, jota käytettiin viimeisessä arvioinnissa.

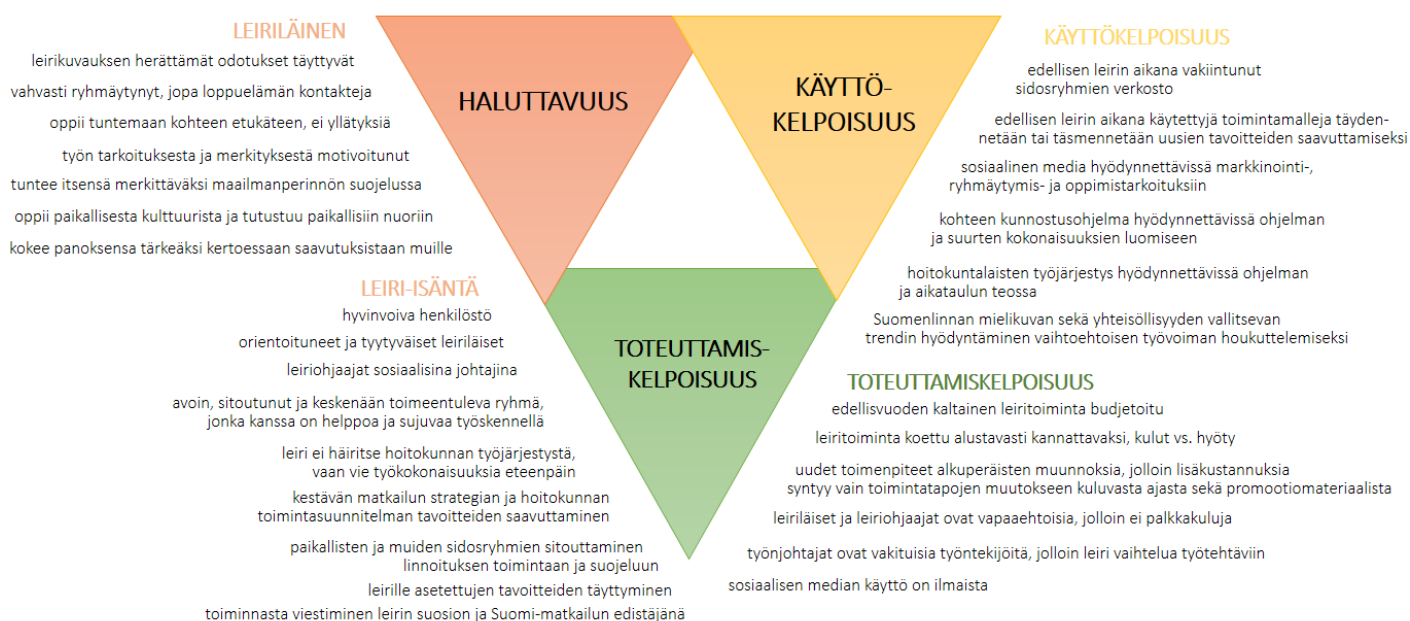


Kuvio 24: Yhteenveto uuteen leirikonseptiin valituista osista ja ominaisuuksista

Muodostunut leirikonsepti arvioitiin vielä kerran Keeleyn kolmion kolmen kysymyksen kautta (kuvio 25). Haluttavuutta arvioitiin leiriläisen lisäksi myös leiri-isännän näkökulmasta, jotta konseptin edut olisivat selkeät myös toimeksiantajalle. Leirikonsepti on haluttava leiriläiselle, koska tarkan leirikuvausten myötä herätetyt odotukset täyttyvät. Leiriohjaajien Facebook-



ryhmän avulla leirille saapuu vahvasti ryhmäytynyt leiriläinen, joka solmii toivottavasti loppuelämän kontakteja. Ennakkotehtävän avulla leiriläinen oppii tuntemaan kohteen etukäteen, jolloin esimerkiksi lauttamatka ja etäisyys pääkaupungista ei yllätä. Kaikille sopivat työtehtävät, suuret työkokonaisuudet sekä samanaikainen työtehtävien tarkoituksen ja merkityksellisuuden korostaminen saavat leiriläisen tuntemaan olonsa tärkeäksi sekä työpanoksensa merkittäväksi. Avointen ovien päivä sekä muut yhteisölliset toimenpiteet leirin aikana laajentavat leiriläisten verkostoa ja auttavat kulttuuriin tutustumisessa vertaisten avulla. World Heritage Volunteers -promootiotoimien sekä omasta kokemuksesta kertomisen myötä arvostus omaa työtään kohtaan korostuu.



Kuvio 25: Leirikonseptin arviointi Keeleyn kolmiossa

Kun projektitiimi eli henkilöstö ja leiriohjaajat on perehdytetty ja leiriläiset kontaktoitu jo hyvissä ajoin, on lopputuloksena hyvinvoiva henkilöstö sekä orientoituneet ja avoimin mielin saapuvat leiriläiset. Perehdytyksen myötä leiriohjaajien rooli sosiaalisina johtajina ja tiiminvetäjinä on selkeä, eikä leiriläisten leirikokemusta häiritse epäjärjestelmällisestä toiminnasta johtuva epävarmuus. Työtehtävien sitominen hoitokuntalaisten arkeen aiheuttaa vähemmän häiriöitä päivittäisessä toiminnassa ja vie työkokonaisuuksia tehokkaammin eteenpäin. Samalla leirin rooli ja vastaanotto henkilöstön keskuudessa vahvistuu, kun sen hyödyt on konkreettisesti nähtävissä arjessa. Hoitokunnan toimintasuunnitelmaan vuosille 2016 - 2019 kuulu kansainvälinen yhteistyö ja kehittämishankkeet (Suomenlinnan hoitokunta 2014b), samoin kuin kestävän matkailun mukainen matkailun haittojen minimoiminen, joihin molempiin vapaaehtoisuuteen perustuva kansainvälinen työleiri vastaa. Yhteisöllisellä toiminnalla sitoutetaan paikallisia ja tehostetaan oppilaitosyhteistyötä, mikä kuuluu myös toimintasuunnitel-

maan. Leirille asetetut tavoitteet muun muassa kansainvälisen yhteistyön ja maailmanperintötoiminnan osalta täyttyvät, kun promootiotoimenpiteisiin sekä kohteessa että sosiaalisessa mediassa panostetaan. Toiminnasta viestimällä tietoisuus Suomenlinnan leiristä kasvaa, mikä houkuttelee leiriläisiä kohteeseen jatkossakin ja edistää matkailua.

Leirikonseptin osien arvioitiin olevan käyttökelpoisia, sillä monet perustuivat edellisen leirin aikana käytettyihin ja toimiksi todettuihin toimintamalleja, joita täydennetään tai joiden toimintaa täsmennetään tavoitteiden, esimerkiksi korostuneen merkityksellisyyden ja selkeämmän roolijaon, saavuttamiseksi. Edellisen leirin aikana vakiintunut verkosto, joka koostui esimerkiksi Hostel Suomenlinnasta ja linnoituksen ravintoloitsijoista, helpottaa seuraavan leirin järjestämistä. Verkossa tehtävät ryhmäyttämistoimenpiteet, ennakkotehtävä, promootiotoimet sekä jälkimarkkinointi hyödyntävät sosiaalista mediaa - esimerkiksi Facebook-ryhmää ja kuvapalvelu Instagramia - ilmaisena, helppokäyttöisenä ja lähestyttävänä kanavana. Ohjelma ja aikataulutus rakennetaan hyödyntämällä hoitokuntalaisten työjärjestystä sekä kohteen kunnostusohjelmaa suunnittelussa. Yhteisöllisyys on yksi 2010-luvun vallitsevista trendeistä (Cook 2015; Pernu 2015), jota voi hyödyntää vaihtoehdoisen työvoiman eli matkailualan opiskelijoiden, helsinkiläisten, tulevien puistokummien sekä avoimiin päiviin osallistujien houkuttelemiseksi Suomenlinnaan.

Taloudellisen toteuttamiskelpoisuuden kannalta uusi leirikonsepti arvioitiin mahdolliseksi, sillä seuraava leiri oli jo huomioitu tulevassa budjetissa ja viime vuoden leiri alitti sille asetetun kulutavoitteen (Takkula & Hokkanen 2015). Ainakin ensimmäisen leirin hyöty todettiin kulujaan suuremmaksi, tulevien vuosien kohdalla tulee arviota päivittää. Uusista ominaisuuksista World Heritage Volunteers -promootiomateriaalin, kuten t-paitojen ja kylttien, kustannukset ovat ylimääräisiä, muut ominaisuudet ovat alkuperäisten muunnoksia, jolloin lisäkustannuksia on arvioitu syntyvän vain uusien toimintatapojen toteuttamiseen kuluva ajasta. Työnjohtajat sekä leirin koordinaattori ovat Suomenlinnan hoitokunnan vakituista henkilöstöä, jolloin projekti ja sen suunnittelu ovat pääasiassa vaihtelua työtehtäviin sen sijaan, että siihen palkattaisi erillinen tapahtumatiimi. Leiriläiset ja Allianssin leiriohjaajat ovat vapaaehtoisia ja vaihtoehdoista työvoimaa, joten palkkakustannuksia ei tule. Tämän lisäksi sosiaalisen median mainokseton käyttö on ilmaista. Arvioinnin mukaan uusi leirikonsepti on siis ominaisuuksiltaan haluttava, käyttökelpoinen ja toteuttamiskelpoinen. Lopulliset arvioinnit suhteessa käytössä olevaan budjettiin ja resursseihin sekä leiriläisten ja World Heritage Volunteersin tavoitteisiin voidaan tehdä vasta, kun seuraavan leirin suunnittelu on edennyt ja lopulta leiri päättynyt.

Mallinna ja arvioi -vaiheen tarkoituksena oli testata aineettomia palveluratkaisuja mallintamalla niitä etukäteen ja jalostaa palvelumuotoiluprosessin aikaisemmista vaiheista opittu lopulliseksi innovaatioksi. Mallintamalla testattiin palveluratkaisujen sopivuutta leirikonseptiin

ilman, että siihen käytettiin Suomenlinnan hoitokunnan tai muiden leirin sidosryhmien resursseja. Tarkoituksena oli myös selvittää, ovatko palveluratkaisut toteuttamiskelpoisia, käyttökelpoisia ja haluttavia. Vaiheen tavoitteet täyttyivät, kun Service Ecology Map ja Service Blueprint -mallinnusmenetelmien ja Keeleyn kolmio -arviointimenetelmän päätteeksi leirikonsepti oli jalostunut valmiiksi ja arvioitu olemassa olevaan tietoon perustuen. Arvioinnin positiivisen lopputuloksen johdosta prosessi siirtyi sen neljänteen vaiheeseen, konseptoi ja vaikuta.

#### 5.5 Konseptoi ja vaikuta -vaihe

Ojasalon, Koskelon ja Nousiaisen palveluinnovaatioprosessin viimeinen vaihe on konseptoi ja vaikuta. Tässä vaiheessa innovaatiota tarkastellaan kannattavan liiketoiminnan näkökulmasta ja se konkretisoidaan palvelukonseptiksi. (Ojasalo ym. 2015, 207.) Palvelukonsepti on yhtäläinen tapahtumakonseptin kanssa eli se on tarina palvelun kokonaiskuvasta, keskittymättä sen jokaiseen yksityiskohtaan. (Ojasalo ym. 2015, 207).

Tätä opinnäytetyötä viimeistä vaihetta varten käytettiin kahta menetelmää (taulukko 12). Konseptoi ja vaikuta -vaiheessa leirikonseptin liiketoiminnallisuutta tarkasteltiin Service Logic Business Model Canvasin avulla. Kanvaasin avulla tarkasteltiin leirikonseptin arvontuotannollista näkökulmaa: mistä asiakas maksaa ja mitä arvoa hän konseptista saa. Samalla kartoitettiin leirin kulurakennetta ja aineettomia ja aineellisia resursseja. Analyysien jälkeen lopullisesta leirikonseptista tehtiin leirin kulkukaavio, joka toimii muistilistana leirin järjestämistöissä.

<p><b>Service Logic Business Model Canvas</b> Liiketoiminnallisuuden analysointi</p> <p><b>Leirin 2016 kulku</b> Leirikonsepti kulkukaaviona</p>
--

Taulukko 12: Mallinna ja arvioi -vaiheessa käytetyt menetelmät

##### 5.5.1 Analysointi Service Logic Business Model Canvasilla

Service Logic Business Model Canvas on Ojasalo & Ojasalon (2015) kehittämä versio Osterwalderin Business Model Canvas -työkalusta, jolla uutta liiketoimintaa kehitetään, arvioidaan, visualisoidaan ja uudistetaan (Osterwalder & Pigneur 2009, 15). Service Logic Business Model Canvas tuo työkaluun asiakaslogiikan sekä asiakaslähtöisen arvoajattelun. Asiakas on palvelun arvon muodostuksessa tärkeä osa, muistuttaa Ojasalo & Ojasalo (2015, 320). Koskelo (2014)

täydentää, että uuden mallin mukaisesti asiakasta osallistetaan enemmän ja häntä yritetään ymmärtää paremmin.

Mallissa on alkuperäisen mukaisesti yhdeksän eri avainsanaluokkaa, joita jokaista tarkastellaan sekä palveluntarjoajan että asiakkaan näkökulmasta. Tarkoituksena on tuoda yrityksen liiketoiminnan analysointiin asiakkaan toiminnot, käytännöt ja kokemukset, sanovat Ojasalo & Ojasalo (2015, 322). Avainsanat selkeyttävät strategista suunnittelua ja auttavat kiinnittämään huomion yksityiskohtiin, joissa kehitettävää vielä on, täsmentää Tuulaniemi (2011, 178).

<p><b>7. Keskeiset kumppanit</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Allianssi, suomalainen nuoris- ja vapaaehtoistyöjärjestö, tietoa ja verkostot nuorten vapaaehtoistyöhön</li> <li>- Hostel Suomenlinna, majoitus ja ohjelmaa, kaikille yhteinen majapaikka ja nuorisotyön osaamista</li> <li>- Ehrensärd-seura, opastetut kierrokset ja ohjelmaa, laaja osaaminen Suomenlinnasta ja sen turismista</li> <li>- Helsinki International Artist Programme &amp; Viapori Forum, ohjelmaa yhdessä taiteilijoiden ja artesaanien kanssa, paikallistuntemus</li> <li>- Vapaaehtoiset suomenlinnalaiset ja helsinkiläiset, ohjelmaa, paikallistuntemus ja kokemuksia maailmanperintökohteessa asumisesta</li> <li>- Oppilaitokset, ohjelmaa, paikallista matkailuosaamista</li> </ul>	<p><b>6. Keskeiset resurssit</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tietoperusta: tapahtuman järjestäminen, monikulttuurisuus, maailmanperintökasvatus, ohjaustaidot, tiiminjohtaminen, viestintä, ajanhallinta</li> <li>- Aika, rahoitus, yhteistyökumppanit, työvälineet, työvarusteet, promootiovälineet, älylaitteet, toimintaympäristö, työpanos</li> <li>- Kielitaito, yhteistyökyky, sitoutuneisuus, työmoraali, ei erikoisosaamista vaadittu</li> <li>- Aika, raha, työpanos</li> </ul>	<p><b>2. Käytännön arvolupaus</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Suojelu, auttaminen, vaikuttaminen, yhteisöllisyys</li> <li>- Leirikonsepti</li> <li>- Leiri, maailmanperintökasvatus, ympäristökasvatus, matkailuneuvonta verkostot, markkinointi, yhteistyö sidosryhmien kanssa</li> <li>- Työleiri, jolla pääsee vaikuttamaan suojeluun ja yhteisöön</li> <li>- Tapa matkustaa</li> <li>- Työn merkityksellisyys ja piristeleisyys, epävarmuus leirin sisällöstä</li> </ul>	<p><b>3. Arvontuotanto</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mahdollisuus vaikuttaa ja tavata uusia ihmisiä</li> <li>- Merkittävien tehtävien leiri, jonka leiriläiset monesta eri maasta</li> <li>- Ohjelmatarjooma myös vapaa-ajalle</li> <li>- Kulttuurikasvatus</li> <li>- Haluttava ohjelma &amp; tehtävät</li> <li>- Selkeät ja suunnitellut kokonaisuudet, perehdytetty henkilöstö</li> <li>- Leiriohjaajat sosiaalisina johtajina</li> <li>- Tutustuminen jo ennen leiriä</li> </ul>	<p><b>1. Asiakkaan maailma ja unelma arvosta</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Asiakasyymmärryksen kerääminen ja päivittäminen säännöllisesti, esim. palautekyselyt, haastattelut, oppinnäytetyöprojekteissa</li> <li>- Trendien tutkimus</li> <li>- Matkustaminen, työnteke, auttaminen</li> <li>- Edullisuus</li> <li>- Uuden kokeminen, uuden oppiminen, auttamisenhalu, oma kasvu</li> <li>- Uudet ihmiset &amp; verkostot</li> <li>- Pitkä leiri, josta selkeä hyöty kohteelle, tehokas ajankäyttö ja luovat tehtävät</li> </ul>
<p><b>9. Kulurakenne</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Leirikoordinaatiomaksu Allianssille</li> <li>- Leiriläisten vakuutukset, asuminen, ruoka, varusteet ja muut kulut per leiriläinen</li> <li>- Markkinointimateriaali, WHV-promootiomateriaali</li> <li>- Aika, työpanos</li> <li>- Leirimaksu, matkakulut, oma aika ja työpanos</li> </ul>	<p><b>8. Resurssien ja kumppanien osallistaminen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Leirin yhteissuunnittelu (sisältö, ajankohta, pelisäännöt, leiriläiset)</li> <li>- Leirin muokkaaminen palautteen mukaan</li> <li>- Viestintä</li> <li>- Perehdytykset, trendien seuraaminen, tiedon jatkuva päivittäminen</li> <li>- Arvioi leiriä, antaa palautetta, tarjoaa toimintamalleja</li> <li>- Puhuu leiristä hyvää kotimaassaan</li> </ul>	<p><b>4. Vuorovaikutus ja palveluprosessi</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Palautteen keruu ja kuuntelu</li> <li>- Sosiaalinen media viestinnän välineenä ja kehitystyökaluna</li> <li>- Sosiaalisen median selaaminen ja sisällöntuotanto</li> <li>- WHV-promootio</li> <li>- Avoimet ovet</li> <li>- Verkkosivut, neuvontanumerot</li> <li>- Työskentely, neuvonta, viestintä, verkostoituminen, kulttuurintuntemus</li> <li>- Työkennellä leirillä ohjeiden mukaisesti, samalla nauttien kokemuksesta</li> </ul>	<p><b>5. Tulovirta</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Epäsuoria: leiriläisten ja avointen ovien päivänä kutsuttujen tuomat tulot</li> <li>- Aika, työvoima</li> <li>- KPI: leiriläisten määrä, positiivisten palautteiden määrä</li> <li>- Asiakas maksaa leiristä, puitteista, ohjelmasta ja ohjauksesta, antaa aikaa ja työpanoksensa</li> <li>- KPI: tehtyjen tehtävien näennäinen hyöty, uudet kontaktit</li> </ul>	

Kuvio 26: Service Logic Business Model Canvas leirikonseptista

Suomenlinnan leirikonseptin Service Logic Business Model Canvas (kuvio 26) täytettiin Ojasalo & Ojasalon (2015, 321) mallin mukaisesti (liite 9). Kanvaasin täyttämiseksi hyödynnettiin asiakasyymmärrysvaiheen aikana saatua ymmärrystä siitä, mitä asiakkaat eli leiriläiset arvostavat ja mistä osista arvontuotanto muodostuu. Asiakkaan hyöty muodostuu leiristä, jolla he pääsevät toteuttamaan itseään niiden motivaattoreiden kautta, joiden vuoksi he ovat leirille tulleet. Palveluntuottajalle eli leiri-isännälle uusi leirikonsepti tuo selkeyttä tulevien leirien suunnitteluun ja mahdollistaa sellaisen leirikokemuksen tuottamisen, jossa on otettu huomioon sekä leiriläinen, henkilöstö että muutkin sidosryhmät, hyödyntäen nykyteknologiaa kestävä matkailun strategian mukaisesti.

Leirikonseptin Service Logic Business Model Canvas aloitettiin kartoittamalla ensimmäistä avainsanaa eli asiakkaan maailmaa ja unelmaa arvosta. Avainsanaa lähestyttiin miettimällä, kuinka saadaan syvää ja kokonaisvaltaista asiakasymmärrystä asiakkaasta, hänen maailmaansa ja tulevaisuuden strategioistaan sekä mitkä syyt ja hyödyt ajavat asiakkaan ostamaan juuri kyseisen palvelun. Syvällistä asiakasymmärrystä saadaan ja ylläpidetään säännöllisellä kerrämisellä ja päivittämisellä, esimerkiksi palautekyselyin, haastattelemalla leiriläisiä tai teetämällä asiakastyytyväisyyttä kartoittavia opinnäytetöitä tai tutkimuksia. Trendien tutkimuksella voidaan arvioida asiakkaan toimintaa ja haluja tulevaisuudessa.

Asiakas itse haluaa palvelulta eli leiriltä kokemuksia matkustamisesta, työnteosta ja auttamisesta. Taloudellisesti häntä kiehtoo matkustusmuodon edullisuus ja tunnetasolla auttaminen ja omakuvan kasvaminen. Hän haluaa kokea ja oppia uutta, auttaa ja kasvaa itse prosessin ohessa. Hän haluaa tavata uusia ihmisiä ja verkostoitua. Ideaalimaailmassa hän osallistuisi noin kuukauden mittaiselle leirille, jonka hyöty maailmanperintökohteelle on selkeä, jossa työaika on hyödynnetty tehokkaasti ja tehtävät ovat luonteeltaan luovia.

Toinen avainsana, eli käytännön arvolupaus, selvittää mitä arvoa yritys myy, mitä elementtejä se tarjoaa ja mikä tarjoamassa on uniikkia. Arvolupauksessa vastataan asiakkaan osalta siihen, minkä arvon hän ostaa, mitä elementtejä hänen tarpeillaan on ja mitkä hänen haasteistaan tai ongelmistaan pitää ratkaista. Suomenlinnassa järjestettävä World Heritage Volunteers -leiri tarjoaa asiakkaalle mahdollisuuden maailmanperintökohteen suojeluun osallistumiseen, auttamiseen, vaikuttamiseen ja yhteisöllisyyteen maailmanperintökohdetta kunnioittavien ja monipuolisesti eri sidosryhmien kanssa toteutettavien työtehtävien ja ohjelman kautta. Suomenlinnan hoitokunta tarjoaa leirikonseptin, jossa yhdistyy leiri, maailmanperintökasvatus, ympäristökasvatus, matkailuneuvonta, verkostoituminen, markkinointi sekä yhteistyö eri sidosryhmien kanssa. Asiakas ostaa Allianssin kautta pääsyn työleirille, jolla pääsee vaikuttamaan kohteen suojeluun ja yhteisöön positiivisesti. Vapaaehtoisleiri on heille myös tapa matkustaa. Heidän tavoitteensa täyttymiseksi ja arvomaailman kohtaamiseksi työn merkityksellisyyttä pitää korostaa tehtäviin perehdytettäessä ja niiden aikana, työn pirstaleisuutta vähentää suuremmilla kokonaisuuksilla ja epävarmuus leirin sisältöä kohtaan hälventää tarkemmalla leirikuvauksella.

Arvontuotanto-avainsanan kohdalla tarkastellaan, kuinka yrityksen tarjoama on sulautettu asiakkaan maailmaa ja kuinka yritys helpottaa asiakasta saavuttamaan tavoitteensa. Samalla arvioidaan, kuinka arvo ilmenee asiakkaan toiminnassa ja kuinka asiakkaan pitkän tähtäimen tavoitteet saavutetaan. Suomenlinnan leiri tarjoaa asiakkaalle mahdollisuuden vaikuttaa ja tavata uusia ihmisiä. Se mahdollistaa auttamisenhaluun perustuvan elämäntavan ja matkailun tarjoamalla leirin, jolla tehdään merkittäviä työtehtäviä monikulttuurisessa ympäristössä. Matkailunäkökulma korostuu tarjoamalla mahdollisuuden tutustua lähiympäristöön vapaa-

ajalla ohjatusti tai itsenäisesti. Kulttuurikasvatus vastaa asiakkaan toiveisiin oppia uutta ja tutustua uusiin kulttuureihin. Kun leirin sisältö on asiakkaan kannalta haluttava, hän hakee kyseiselle leirille. Selkeät ja tarkasti suunnitellut tehtäväkokonaisuudet ja leirin kulku, sekä tehtäviinsä perehdytetty henkilöstö auttavat asiakasta pääsemään tavoitteisiinsa. Leiriohjaajat sosiaalisina johtajina helpottavat leirin kulkua ja antavat asiakkaalle mahdollisuuden keskittyä olennaiseen. Kun asiakkaat tutustuvat toisiinsa jo ennen leiriä, on leiri sujuva ja verkostoituminen tehokasta.

Neljäs avainsana on vuorovaikutus ja palveluprosessi, jossa mietitään, kuinka yritys tukee asiakkaan vuorovaikutusta ja yhteisuunnitteluun osallistumista yrityksen ja asiakkaan välillä, ja mitkä ovat asiakkaan toiminnot palvelun käytön ja sen eri käyttötapojen aikana. Sen lisäksi mietitään, mitkä ajatusmallit ohjaavat asiakasta yrityksen kanssa työskentelyn aikana. Asiakas osallistetaan palveluprosessin kehittämiseen keräämällä häneltä palautetta ja kuuntelemalla hänen toiveitaan. Sosiaalisen median avulla viestitään asiakkaan kanssa ja kuunnellaan hänen kehitysehdotuksiaan. Asiakkaan toimintoja palautteen osalta ovat esimerkiksi sosiaalisen median selaaminen eli vastavuoroinen viestintä sekä sisällöntuotanto eli mielipiteensä kertominen siellä. World Heritage Volunteers -promootio on yhteistyön muoto, jolla asiakas tuo leirin aikana Suomenlinnan kävijöiden, henkilöstön, asiakkaiden ja Facebook- ja Instagram-seuraajien tietoisuuteen oman panoksensa. Sama tapahtuu leiriin kuuluvan Avointen ovien päivän aikana. Verkkosivujen ja neuvontanumeron kautta asiakas voi myös antaa palautetta ja näin vaikuttaa prosessiin. Toiminnot leirin aikana ovat muun muassa työskentely, neuvonta, viestintä, verkostoituminen ja kulttuurintuntemus. Asiakasta ohjaa ajatusmalli, jonka mukaan leirillä työskennellään yhteisen hyvän vuoksi ohjeiden mukaisesti, samalla nauttien kansainvälisestä kokemuksesta.

Viides avainsana on tulovirta, eli mikä on yrityksen ansaintalogiikka, mistä tulot tulevat ja mitkä ovat yrityksen onnistumisen mittarit. Samalla mietitään, kuinka voitaisi hyödyntää asiakkaan arvopohjaista hinnoittelua ja mitä muuta arvokasta saadaan rahan lisäksi. Asiakkaan näkökulmasta mietitään, mistä hyödyistä asiakas haluaa maksaa ja miten, mikä on palvelusta saatava taloudellinen arvo ja mitkä ovat asiakkaalle onnistumisen mittareita. Leirimaksuista tulevat tulot menevät järjestölle, joka välittää ja ohjaa nuoren leirille. Suoria tuloja tai arvopohjaista hinnoittelua ei siis ole, mutta epäsuorina leiriläisten sekä esimerkiksi avointen ovien päivän aikana kutsuttujen vieraiden linnoituksella tehdyt ostokset vaikuttavat positiivisesti linnoituksen talouteen. Rahan lisäksi leiri-isäntä saa leiriläisten luovuttamaa aikaa sekä työpanoksen. Onnistumisen mittareiksi voisi siis valita esimerkiksi leiriläisten määrän vuosittain sekä positiivisten palautteiden määrän. Asiakas saa leirimaksuaan vastaan osallistua leirille, majoituksen, ruoan ja muut puitteet, ohjelman sekä ohjauksen ja kulttuurikasvatusta. Onnistumisen mittareita asiakkaalle ovat koettu hyöty tehdyistä tehtävistä ja esimerkiksi uusien kontaktien määrä.

Kuudentena avainsanana on keskeiset resurssit, jonka kohdalla mietitään, mitä osaamista ja tietoa sekä aineellisia ja aineettomia resursseja ja välineitä yritys tai asiakas tarvitsee. Leirisäntä tarvitsee tietoa ja osaamista esimerkiksi tapahtuman järjestämisestä, monikulttuurisudesta, maailmanperintö- ja ympäristökasvatuksesta, ohjaamisesta, tiiminjohtamisesta, viestinnästä ja ajanhallinnasta. Muita tarvittavia resursseja on esimerkiksi aika, rahoitus, yhteistyökumppanit, työvälitteet ja -varusteet, promootiovälitteet, älylaitteet, leiriympäristö sekä työpanosta henkilöstöltä, leiriohjaajilta ja leiriläisiltä. Lähteäkseen leirille asiakas tarvitsee kielitaitoa, aikaa ja rahaa, vaikka matkustustapa onkin edullinen. Häneltä tulee löytyä yhteistyökykyä, sitoutuneisuutta ja työmoraalia, muttei erikoisosaamista, sillä tehtävien tulee sopia kaikille.

Seitsemäntenä listataan keskeiset kumppanit leirin järjestämiseksi, keitä he ovat, mikä on heidän roolinsa ja mitä resursseja heiltä saadaan. Keskeiset kumppanit on listattu World Heritage Volunteers -projekttilistauksen leirikuvaukseen. Niitä ovat nuorisjärjestö Allianssi, jolta saadaan tietoa ja verkostot nuorten vapaaehtoistyöhön; Hostel Suomenlinna, joka tarjoaa kaikille yhteisen majoituksen sekä ohjelmaa ja nuorisotyön osaamista; Ehrensverd-seura, jolta saadaan opastettuja kierroksia ja ohjelmaa sekä laajaa osaamista Suomenlinnasta ja sen turismista; Helsinki International Artist Programme & Viapori Forum, joiden kanssa järjestetään yhteistä ohjelmaa ja saadaan paikallistuntemusta; vapaaehtoiset paikalliset ja puistokummit, joiden kanssa on yhteistä ohjelmaa ja saadaan paikallistuntemusta, sekä mahdolliset oppilaitokset, joiden kanssa tehdään esimerkiksi matkailuneuvontaa yhtenä päivänä tai projekteja leiriin liittyen.

Kahdeksantena mietitään resurssien ja kumppanien osallistamista eli kuinka yritys koordinoi monesta eri toimijasta syntyvää arvontuotantoprosessia ja kuinka kumppaneita ja resursseja hyödynnetään ja kehitetään sekä yrityksen että asiakkaan näkökulmasta. Leirin osalta voidaan hyödyntää yhteissuunnittelua, jolloin jokainen kumppani pääsee vaikuttamaan leiriin oman osaamisalueensa mukaisesti. Samalla luodaan yhteiset pelisäännöt siitä, minkälainen leirikokemus leiriläiselle halutaan tuottaa toimijasta riippumatta. Leiriä tulee muokata kertyneen palautteen mukaan ja viestimällä saadaan lisää näkemyksiä kumppaneilta. Perehdytykset, trendien seuraaminen ja tietojen päivittäminen kehittävät tiedon ja osaamisen resursseja. Asiakas osallistuu suunniteluun arvioimalla leiriä sen aikana, antamalla palautetta ja ehdottamalla mieluisampia ratkaisuja. Onnistuneen leirin jälkeen asiakas puhuu leiristä hyvää kotiomaassaan, jolloin muutkin kiinnostuvat Suomenlinnasta kohteena.

Yhdeksäs eli viimeinen avainsana on kulurakenne eli mitä kuluja mallissa on, mitä muita uhrauksia on tehtävä ja mitä kuluja ja uhrauksia asiakkaalta odotetaan. Kanvaasissa tämän avainsanan täyttäminen perustuu arvioon, toimeksiantajan tehtäväksi jää täydentää osio

oman rahoitustietämyksensä perusteella. Leirin kuluja ovat muun muassa leiriläisten vakuutukset, asuminen, ruoka, varusteet sekä esimerkiksi julkisen liikenteen matkaliput. Tämän lisäksi kuluja tulee painetusta markkinointimateriaalista, kun World Heritage Volunteers -projektista viestitään linnoituksessa. Muita uhrauksia on esimerkiksi aika ja työpanos leirin järjestämiseksi. Asiakas maksaa leirimaksun ja kustantaa itsensä paikan päälle ja takaisin kotimaahansa, muutoin hän uhraa omaa aikaansa ja tarjoaa työpanostaan.

Service Logic Business Model Canvas:n avulla analysoitiin leirikonseptia yhdeksän eri avainsanan kautta. Avainsanoihin liittyi yrityksen toimintojen lisäksi asiakkaan näkökulma, jolla haettiin selventää, kuinka arvoa muodostuu asiakkaalle. Leirikonsepti vastaa asiakkaan arvo maailman asenteisiin tarjoamalla väylän työskennellä hyvän asian hyväksi vieraassa maassa ja kulttuurissa. Vapaaehtoisleirin järjestäminen on projekti, josta ei tyypillisesti odoteta rahallista tulosta, vaan sitä tehdään halusta osallistua kansainväliseen toimintaan ja monipuolisiin projekteihin. Tulovirta ja kulurakenne ovat kuitenkin leiri-isännän kannalta merkittäviä, joten ne on analysoitava erikseen jokaisen leirikohteen osalta, jottei kanvaasi jäisi käytännön elämässä vajaaksi. Kanvaasi täsmensi leirikonseptin liiketoiminnallista näkökulmaa ja vahvisti käsitystä kannattavasta konseptista, toimien näin myös arviointi- ja kehittämistyökaluna.

#### 5.5.2 Leirin 2016 vaiheiden kuvaaminen

Lopullinen leirikonsepti muodostui vähitellen palvelumuotoiluprosessin jokaisessa vaiheessa. Ensimmäisessä vaiheessa kartoitettiin sidosryhmien tarpeet leiriä kohtaan, toisessa ideoitiin leirin sisältöä ja ominaisuuksia yhdessä leirin eri toimijoiden kanssa ja kolmannessa mallinnettu suunnitelma konseptista arvioitiin sen käyttökelpoisuuden, toteutettavuuden ja haluttavuuden näkökulmasta. Jokaisen vaiheen läpäisseet konseptin ominaisuudet analysoitiin vielä yrityksen eli leiri-isännän asiakkaalle tuottaman arvon näkökulmasta, mikä päätti kehittämistyön.

Lopullinen leirikonsepti on kuvattu leirin 2016 kulkukaavion muodossa (taulukko 13). Konseptin vaiheita on täydennetty tapahtumanjärjestämisen teorian avulla yksityiskohtaisemmiksi. Leirin kulkukaavion aikajana alkaa kesällä järjestettävää leiriä varten 10 kuukautta ennen ja päättyy noin kuusi kuukautta leirin jälkeen. Aikajana muodostettiin edellisen vuoden leirin kulun perusteella sekä leirikonseptiin liitettyjen jälkimarkkinointitoimien kestoa arvioimalla. Kulkukaavio on jaettu Williamsin tapahtumanjärjestämisen vaiheiden mukaisesti viiteen vaiheeseen ja jokaista vaihetta on tarkasteltu projektitiimin ja sidosryhmien näkökulmasta. Vaiheista kaksi ensimmäistä, käynnistys- ja suunnitteluvaihe, ovat päällekkäisiä. Esimerkiksi leirihakua varten tarvitaan leirikuvaus, jossa on määritelty leirin kokonaiskuva keskittymättä sen yksityiskohtiin. Leirihaun ollessa hyväksyttävänä, voidaan aikaa hyödyntää alustavaan suunnitteluun.



Milloin?	Projektitiimi	Sidosryhmät
kk:tta ennen	<b>Käynnistysvaihe</b>	
<b>10 - 6</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Projektin aloitustapaaminen</li> <li>- WHV-konseptin valinta ja leirikonseptiin tutustuminen</li> <li>- Leirikonseptin soveltaminen</li> <li>- Vaihtoehtojen kehittäminen, ideointi</li> <li>- Tapahtumamuotoilu</li> </ul> <p>→ alustava tapahtumakuvaus</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Leirikysely -&gt; leirisopimus (Allianssi)</li> <li>- Leirihakemus &amp; leirikuvaus -&gt; vahvistus (EHV)</li> <li>- Sidosryhmien kontaktointi ja alustava yhteistyöstä sopiminen, tavoitekeskustelu</li> </ul>
	<b>Suunnitteluvaihe</b>	
<b>10 - 6</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Suunnittelutapaamiset &amp; kiertävä suunnittelusähköposti</li> <li>- Omien resurssien käytön suunnittelu</li> <li>- Ajankäytön suunnittelu (hoitokuntalaisten arki)</li> <li>- Riskien johtaminen</li> </ul> <p>→ tapahtumakuvauksesta tehtävälistaksi, aikataulu, budjetti, riskikartoitus, toimintasuunnitelma, henkilöstön tarve, työvuorolistat, hankitasuunnitelma, dokumentointi ja viestintätavat, käsikirja</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Yhteistyösopimukset käytäntöön</li> <li>- Yhteisten resurssien käytön suunnittelu</li> <li>- Ajankäytön suunnittelu yhdessä</li> <li>- Avointen ovien päivä</li> </ul>
	<b>Toimeenpanovaihe</b>	
<b>5 - 0</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Suunnitelmien asteittainen toteuttaminen toimintasuunnitelman ja budjetin puitteissa</li> <li>- Henkilöstön orientointi: leirin tavoitteet &amp; tarkoitus, monikulttuurisuus, toimintaohjeet, leiriohjaajien tapaaminen</li> <li>- Kutsut avointen ovien päivään, "leirikummi"</li> <li>- Yhteistyön aloittaminen sidosryhmien kanssa</li> </ul> <p>→ lopullinen tapahtuman käsikirjoitus</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Käyntiin hakuprosessi -&gt; leiriläisten valinta</li> <li>- Leiriohjaajien valinta</li> <li>- Leiriohjaajien saapuminen leirille 1pv etuajassa</li> <li>- Leiriohjaajien orientointi: leirin tavoitteet &amp; tarkoitus, monikulttuurisuus, toimintaohjeet, some-ryhmäyttäminen ja ennakkotehtävä</li> <li>-&gt; Facebook-ryhmän perustaminen ja ennakkotehtävän tekeminen &amp; käynnistäminen</li> </ul>
	<b>Toteutusvaihe</b>	
<b>0</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Leirin käynnistäminen ja eteneminen käsikirjoituksen mukaan</li> <li>- Orientaatio: leirin tavoite &amp; tarkoitus, tulevan ohjelman kertaaminen</li> <li>- Suuremmat työkokonaisuudet, ehjempi kuva työtehtävistä</li> <li>- WHV-promootio: työvaatteet, ennen-jälkeen valokuvat, somessa "etäleiriläiset", WHV-tunnus</li> <li>- Kestävän matkailun mukaisesti</li> <li>- Palauteen keruu, leirin päättäminen päätösjuhallisuuksiin</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Facebook-ryhmän sisällöntuotanto, "etäleiriläiset"</li> <li>- Yhteisöllisyys: Avointen ovien päivä</li> <li>- Leiriohjaajien ohjaaminen</li> <li>- Vaihtoehtoinen työvoima: opiskelijat yhtenä päivänä auttamaan matkailuneuvonnassa, potentiaalisten puistokummien etsintää avointen ovien päivässä</li> <li>- Leiritodistusten jako</li> </ul>
	<b>Päätös vaihe</b>	
<b>0 - -6</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Projektitiimin päätöspalaveri</li> <li>- Projektin onnistuminen? Mielipiteitä? Kehitysehdotuksia?</li> <li>→ loppuraportti</li> <li>- Leiriläisten kontaktointi 6kk päästä &amp; uuden leirihauksen kohdalla</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Yhteistyökumppaneiden päätöspalaveri</li> <li>- Sidosryhmien päätöspalaveri</li> <li>- Leiriohjaajat jälkimarkkinoijina</li> </ul>

Taulukko 13: Uusi leirikonsepti tapahtumanjärjestämisen vaiheiden mukaan

World Heritage Volunteers -vapaaehtoisleirin järjestäminen käynnistetään noin 10 - 6 kuukautta ennen leiriä, olettaen, että leiri järjestetään kesäaikaan. Leiriä varten kerätään projektitiimi, jonka aloitustapaamisessa sitoudutaan World Heritage Volunteers-leirin järjestämiseen ja tutustutaan leirikonseptiin. Tutut leirinjärjestäjät saavat kutsun sähköpostitse syksyllä, avoin haku julkistetaan World Heritage Volunteers:n sekä Euroopan asioita koordinoivan European Heritage Volunteers:n verkkosivuilla pari viikkoa myöhemmin. Projektiksi haetaan lähettämällä hakujan puitteissa leirihakemus sekä leirikuvaus European Heritage Volunteers:n koordinaattorille. Kahtena viime vuonna haku aika on ollut loka-tammikuun välillä. Tämän lisäksi leirisopimus tehdään nuorisojärjestö Allianssin kanssa, joka on Suomen kontakti kansainvälisten leirien järjestämisessä.

Leirikutsussa on määritelty järjestön tavoitteet leirille. Leirikonseptia sovelletaan ideoimalla sopivia vaihtoehtoja ja ratkaisuja juuri kyseessä olevalle leirille, sekä projektitiimin että tulevien yhteistyökumppanien, kuten majoitus- ja ravitsemuspalveluiden kanssa. Käynnistysvaiheen lopputuloksena on alustava tapahtumakuvaus, joka on suunnitelma siitä, minkälaisista ominaisuuksista leiri koostuu ja millä aikataululla.

Suunnitteluvaihe alkaa samaan aikaan, 10 - 6 kuukautta ennen leiriä. Projektitiimi sopii suunnittelutapaamisista, suunnittelee resurssien ja ajan käyttöä sekä miettii mahdollisia riskejä. Alustava tapahtumakuvaus jalostuu tehtäväliseksi, jonka tueksi laaditaan aikataulu, budjetti, riskikartoitus, hankintasuunnitelma ja työvuorolistat. Samalla selvitetään henkilöstön tarve ja vastuuhenkilöt ja päätetään dokumentointi- ja viestintätavat leiriprojektin aikana. Hierarkiakaavio on visuaalinen työväline leirin tehtävälistan jäsentelyyn ja resurssitarpeiden kartoittamiseen. Yhteistyökumppaneiden kanssa puhutaan yhteisistä resursseista ja aikataulutuksesta esimerkiksi leirin ajankohdan suhteen. Leirin aikana järjestettävä avointen ovien päivä suunnitellaan ja sinne kutsuttavia ihmisiä kontaktoidaan jo hyvissä ajoin. Esimerkiksi yhteistyöprojektit koulujen kanssa vievät aikaa, jolloin ajoissa sopiminen mahdollistaa monipuolisemmat yhteistyön muodot.

Toimeenpanovaihe alkaa noin viisi kuukautta ennen leiriä ja kestää aina leirin järjestämispäivään asti. Toimeenpanovaiheessa suunnitelmia toteutetaan asteittain luodun toimintasuunnitelman ja budjetin puitteissa. Toimeenpanovaiheessa orientoidaan henkilöstö kertaamalla leirin tavoitteet ja tarkoitus sekä toimintaohjeet. Tarpeen vaatiessa henkilöstöä perehdytetään toimimaan monikulttuurisen tiimin vetäjinä ja työnjohtajina. Noin viisi kuukautta ennen leiriä aukeaa leiriläisille haku, josta huolehtii Allianssi. Projektitiimi tapaa hakuprosessin läpikäyneet leirinohjaajat, jotka perehdytetään heidän tehtäviinsä sosiaalisina johtajina sekä ennakotehtävän fasilitaattoreina. Leirinohjaajat perustavat Facebook-ryhmän kuukauden tai kaksi viikkoa ennen leirin alkua, fasilitoivat ennakotehtävän ja aloittavat ryhmäyttämistoimet. Päivä ennen leirin alkua he saapuvat leirikohteeseen tutustumaan henkilöstöön ja tiloihin.

Toimeenpanovaiheen päätteeksi muodostuu lopullinen käsikirjoitus, jonka mukaan järjestettävä leiri toteutetaan.

Toteutusvaiheessa leiri käynnistetään käsikirjoituksen mukaisesti. Leirinohjaaja on vastaanottamassa leiriläisiä, kun he saapuvat leirille edellisenä päivänä ennen ohjelman alkua. Ensimmäisenä virallisena leiripäivänä leiriläisille järjestetään orientaatio, jossa heille kerrotaan kyseessä olevan leirin tavoite ja tarkoitus sekä kerrataan tulevan leirin ohjelma. Ohjelma on rakennettu leiriläisten toiveiden mukaisesti niin, että töitä tehdään viisi päivää viikossa suuremmissa työkokonaisuuksissa eli työmailla, joista riittää tehtäviä useammaksi päiväksi ja työn jälki näkyy selkeästi. Tehtävät ovat monipuolisia maisemanhoito- ja matkailuneuvontatöitä, ja lisäksi World Heritage Volunteers -leirin promootiotehtäviä sosiaalisessa mediassa ja kohteessa.

Verkossa tapahtuva promootio palvelee myös asiakasryhmää "etäleiriläiset" eli käytännössä niitä nuoria, joita leirille lähteminen kiinnostaa, mutta haluavat oppia lisää ennen päätöstä. Vuorovaikutus syntyy, kun ohjelmaan jätetään yksi päivä, jolloin "etäleiriläiset" saavat päättää esimerkiksi iltapäivän ohjelman. Tällainen leirikokemus saattaisi herättää myös median huomion, jolloin leiri ja Suomenlinnan yhteisöllisyys korostuvat ja houkuttelevat paikallisia mukaan linnoituksen suojelutyöhön. Yhteisöllisyys toteutuu leirin aikana järjestettävänä avointen ovien päivänä, jolloin leirin toimintaa esitellään asukkaille ja paikallisille yhteisen työpäivän muodossa. Tilaisuuteen kutsutaan paikallisia merkkihenkilöitä ja siitä tehdään erikseen mediatiedote.

Samana päivänä esimerkiksi matkailun opiskelijat kutsutaan auttamaan matkailuneuvonnassa osana kouluprojektia, jonka lähikerroilla he ovat saaneet opiskella taustatietoja kohteesta. Edistyneet opiskelijat voivat opettaa matkailuneuvontaa leiriläisille, jolloin heidän välilleen rakentuu side. Koko leiri toteutetaan mahdollisuuksien mukaan kestävän kehityksen ja matkailun mukaisesti, ja leirin päätteeksi leiriläisiltä kerätään palautetta palautetilaisuudessa ja päätösjuhlassa, jossa jokainen leiriläinen saa leiritodistuksen muistoksi panoksestaan. Leiriläisiä kiitetään ja heille kerrataan ennen-jälkeen-valokuvin, mitä leirin aikana saatiin aikaiseksi.

Päätösvaihe ajoittuu heti leirin päättymisestä tulevaisuuteen. Päätösvaiheeseen kuuluu läpikäynnit projektitiimin, yhteistyökumppaneiden ja muiden sidosryhmien kanssa. Osallistumisen laajuudesta riippuen kyseessä voi olla lyhyt keskustelutuokio aamupalan merkeissä tai pidempi yhteinen paneelitilaisuus. Päätöspalaverissa keskustellaan projektin onnistumisesta, kysytään leiriin osallistuneiden mielipiteitä sekä kuunnellaan kehitysehdotuksia. Keskusteluiden pääkohdat kirjataan ylös ja kootaan loppuraporttiin, jossa käsitellään leirin järjestämisen sujuvuutta ja leirin kulkua laajemmin. Jälkimarkkinointitoimenpiteinä on pian leirin jälkeen

Facebook-ryhmään julkaistavat viimeiset valokuvat ja kiitokset, samoin kuin leiri-isännän lähettämät tervehdykset esimerkiksi jouluna ja kun uusi leiri julkaistaan. Näin palvelukokemus täydentyy tunteella, että leiriläinen on tärkeä, jolloin hän puhuu leiristä hyvää.

Tapahtuman konseptin arvon jalostumisen portaikolla Tuulaniemen (2011, 190) mukaan World Heritage Volunteers -leirikonsepti on sen alimmalla portaalla eli palvelukonseptin suunnittelutasolla. Konsepti luotiin käyttökelpoisimmista ideointivaiheen ideoista, joista kuvattiin Service Ecology Mapin ja Service Blueprintin avulla palvelupolku kontaktipisteineen. Palvelusta eli leirikonseptista selviää, minkälainen konsepti on kyseessä, mitä sen tuottamiseksi vaaditaan järjestäjän ja henkilökunnan näkökulmasta ja kuinka se vastaa asiakkaan tarpeita.

Asiakasymmärrysvaiheen tulosten mukaan leiriläiset hakevat leirille pääasiassa kohteen kiinnostavuuden tai eksoottisuuden mukaan. Seuraava askel leirikonseptin rakentamisessa olisi konseptin ilmentyminen eli siitä asiakkaille ymmärrettävästi viestiminen, jolloin leirin valintaan voisi vaikuttaa myös leirin asiakaslähtöinen imago eli leiri-isännän itsestään antama kuva. Leirikonseptin palvelusisältö esiteltiin yksinkertaistettuna kuviossa 24, mutta mikäli siitä haluttaisi näkyvä kilpailuetu kaikkien World Heritage Volunteers -leirien joukossa, tulisi konseptin markkinointiviestintää kehittää ja palvelubrändiä vahvistaa ulospäin, asiakaslähtöisempään suuntaan, kun se nyt painottuu vahvasti leirin järjestäjän näkökulmaan. Esimerkiksi leirikonseptin nimeäminen ja sen tunnusomaisen palveluprosessin sekä arvojen - esimerkiksi asiakaslähtöisyyden, yhteisöllisyyden, paikallisen yhteistyön tai hyvinvoivan henkilöstön - korostaminen tekisivät konseptista "kaupallisemman" ja houkuttelevamman. Vaihtoehtoisesti tai edellisen lisäksi markkinointiviestinnälliset toimenpiteet voidaan suunnata muille maailmanperintökohteille, jolloin toimeksiantajan toive muissa maailmanperintökohteissa hyödynnettävästä leirikonseptista olisi helpommin viestittävässä.

Viestimisen jälkeen konsepti tulisi jalkauttaa eli viedä käytäntöön esimerkiksi tapahtumamarkkinoinnin tai sosiaalisessa mediassa markkinoinnin avulla. Asiakkaat eli leiriläiset ja muiden maailmanperintökohteiden edustajat pääsisivät tutustumaan leirikonseptiin saapumalla esimerkiksi leirillä järjestettävään avointen ovien päivään, jossa konseptia esiteltäisi sekä käytännössä että markkinointimateriaalin avulla. Vaihtoehtoisesti konseptiin liittyvä "etäleiriläisyys" eli tässä tapauksessa sosiaalisessa mediassa tapahtuva leiriin tutustuminen voitaisi rakentaa uuden leirikonseptin markkinoinnin ympärille. Lopuksi luvattu palvelun laatu tulee tuoda ja todistaa henkilökunnan palveluasenteella ja -osaamisella sekä esittelytilaisuudessa että tulevilla leireillä. Koska kyseessä on toistaiseksi vain kerran vuodessa järjestettävä leiri, on henkilöstön rooli leirikonseptin tavoitellun laadun ylläpitäjänä suuri. Leiriläisiin toivotaan myös vaihtelua, jolloin itseisarvo ei ole leiriläisen houkuttelevuus takaisin leirille, vaan leiriläisten kasvattaminen leirin lähettiläiksi, jotka houkuttelevat mielipiteitään jakamalla uusia leiriläisiä hakemaan leirille.

## 6 Johtopäätökset

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää Suomenlinnassa järjestettävää World Heritage Volunteers -vapaaehtoisleiriä palvelumuotoilun menetelmin ja luoda sille toimintamalli ja leirikonsepti. Tarkoituksena oli syventää toimeksiantajana toimineen Suomenlinnan hoitokunnan ymmärrystä asiakkaistaan sekä tarjota työkaluja tulevien leirien järjestämisen tueksi. Suomenlinnan ensimmäinen World Heritage Volunteers -leiri järjestettiin elokuussa 2015, jolloin sen suunnittelu tapahtui lyhyellä aikataululla ja ilman toimintamallia. Tunnistetuista kehityskohdista huolimatta leiriä pidettiin onnistuneena ja se haluttiin järjestää uudestaan. Kansainväliset vapaaehtoisleirit ovat Suomenlinnan hoitokunnan toimintasuunnitelman ja kestävän matkailun strategian mukaista toimintaa, minkä vuoksi leirin kehittämistä pidettiin tärkeänä.

Kehittämistyön tarkoituksena oli luoda ratkaisuja ensimmäisen leirin haasteisiin ja löytää uusia kehityskohtia tunnistamalla piileviä tarpeita. Ojasalon ym. (2015, 203) mukaan asiakkaiden ja muiden sidosryhmien tarpeiden ennakointi ja ymmärtäminen on tärkeää asiakaslähtöisen palveluinnovaation luomiseksi. Kehittämistyön kehityskohtia tunnistettiin keräämällä ymmärrystä asiakkaasta. Kehityskohtien ratkaisemisen työvälineeksi luotiin leirikonsepti, jossa sidosryhmien tarpeet on otettu huomioon.

Ensimmäisen leirin kehityskohdat liittyivät tarkoituksesta viestimiseen, leiriohjaajien suoriutumukseen sekä käytännön asioiden sujuvuuden haasteisiin. Ensimmäistä leiriä hyödynnettiin erilaisten toimintatapojen kokeiluun, mikä tarjosi toisaalta monipuolisia työskentelymahdollisuuksia, mutta myös rikkoi leirin kokonaiskuvaa ja aiheutti epävarmuutta työtehtävien tarkoituksenmukaisuudesta. Vapaaehtoistyöntekijän henkilökohtaisen motivaation ylläpitäminen on Yeungin (2005a, 83) mukaan vapaaehtoistoiminnan elinehto, joten leiriläisten hyödyn ja tehtävien tarkoituksenmukaisuuden viestintää pidettiin yhtenä tärkeimmistä kehityskohdista.

Kehittämistyö toteutettiin palvelumuotoilun nelivaiheisella mallilla. Palvelumuotoilun menetelmien avulla pyritään löytämään palvelun kehittämisen kannalta merkityksellisiä ratkaisuja sekä ennakoimaan erilaisia tulevaisuuden mahdollisuuksia, sanovat Ojasalo ym. (2015, 198 - 201). Palvelumuotoilu valittiin kehittämistyön menetelmäksi, sillä asiakas haluttiin pitää koko ajan kehittämistyön keskiössä. Palvelumuotoiluprosessi oli pitkä ja laaja, minkä vuoksi haasteita tuotti aiheen rajaaminen sekä suuren tietomäärän jalostaminen palvelukonseptiksi. Tulokseksi saatiin syvän asiakasymmärryksen avulla luotu leirikonsepti, joka tarjosi toimeksiantajalle konkreettisia työkaluja leirin järjestämiseksi.

Kartoita ja ymmärrä -vaiheessa asiakasymmärrystä kerättiin asiakkaasta eli leiriläisestä, työnjohtajista ja Suomenlinnan hoitokunnasta. Analysoimalla leirin 2015 palautteet ja haastatteleamalla neljää leiriläistä sähköpostitse kerrytettiin ymmärrystä leiriläisen tarpeista. Työnjoh-

tajille järjestetty ryhmähaastattelu ja Suomenlinnan ja Allianssin välisessä palautekeskustelussa havainnointi lisäsi ymmärrystä leirin järjestäjistä. Edellisen leirin kulusta muodostettiin käsitys haastatteluiden ja havainnoinnin lisäksi tutustumalla leirin 2015 dokumentteihin. Kerätyn asiakasymmärryksen perusteella tunnistettiin leirin kehityskohdat. Kehittämistyön laajuuden vuoksi sen ulkopuolelle rajattiin muiden sidosryhmien, kuten Suomenlinnan pienryttäjien ja nuorisojärjestö Allianssin, lähempi tarkastelu suhteessa leiriin.

Ennakoi ja ideoi -vaiheessa kehityskohtiin pyrittiin löytämään ratkaisu. Ratkaisujen haluttiin olevan toimivia myös tulevaisuudessa, minkä vuoksi tulevaisuudentutkimuksen avulla luotiin skenaarioita ideoinnin tueksi. Leiriläisistä luotiin lisäksi käyttäjäpersoonat leiriläisten haastattelujen sekä henkilöstön toiveiden perusteella. Persoonaprofiileja ja neljää skenaariota hyödynnettiin yhteissuunnitteluun perustuvassa työpajassa, johon osallistui edustajia Suomenlinnan hoitokunnasta ja sen eri sidosryhmistä. Ennakointityöpaja koettiin osallistujien mielestä pääosin onnistuneeksi, vaikka ideointiin heittäytyminen olikin aluksi vaikeaa. Kehittämistyön kannalta työpaja tuotti määrällisesti paljon arvokkaita ideoita, joita kehitettiin 8x8-kaavion avulla.

Mallinna ja arvioi -vaiheessa luodut ideat mallinnettiin aineettomien palveluratkaisujen konkretisoimiseksi. Service Ecology Mapin avulla kuvattiin palvelujärjestelmä asiakkaan palvelukokemuksen sekä tapahtuman järjestämisen vaiheita yhdistelemällä ja Service Blueprintiä käytettiin visualisoimaan asiakkaan palvelupolun kanssa samanaikaisesti tapahtuvat toiminnot. Keeleyn kolmiota käytettiin konkretisoidun palvelukonseptin haluttavuuden, toteuttamiskelpoisuuden ja käyttökelpoisuuden arvioimiseksi, mikä vahvisti leirikonseptiin valittavat ominaisuudet ja lisäsivät kehitystyön luotettavuutta kriittisen tarkastelun kautta. Mallien luominen ja arviointi veivät paljon aikaa, sillä menetelmistä Service Ecology Map ja Keeleyn kolmio olivat uudempia tai harvinaisempia eli niistä oli vaikea löytää luotettavaa lähdemateriaalia tai esimerkkejä. Menetelmät ja niiden luomiseksi tarvittavat ohjelmistot olivat opinnäytetyön tekijälle uusia, mutta lopputuloksena syntyneisiin työkaluihin oltiin erittäin tyytyväisiä, sillä niistä oletettiin olevan toimeksiantajalle konkreettista hyötyä.

Konseptoi ja vaikuta -vaiheessa analysoitiin leirikonseptin arvontuotannollista näkökulmaa ja kuvattiin leirikonsepti kronologisesti tapahtuman tuottamisen vaiheiden mukaan. Tapahtuman tuottaminen on sarja monipuolisia toimintoja, joiden tarkoituksena on saavuttaa sille asetetut tavoitteet ja vastata kävijöiden tarpeisiin resurssien puitteissa, muistuttaa Williams (2012, 70), joten leirikonseptin kuvaaminen vaiheiden avulla koettiin olevan koko leirikonseptin vaiheita konkretisoiva työkalu. Lopullinen leirikonsepti luotiin käyttämällä monipuolisesti erilaisia palvelumuotoilun menetelmiä, jotka tukivat kehitystyötä ja veivät sitä systemaattisesti eteenpäin.

Toimeksiantajalle työ on hyödynnettävissä täysimääräisesti vasta vuoden 2017 leirille, sillä opinnäytetyön valmistuttua huhtikuussa 2016 kuluvan vuoden leirin suunnittelu oli ehditty jo aloittaa. Service Ecology Map, Service Blueprint sekä tapahtumanjärjestämisen vaiheiden mukaan rakennettu leirikonseptin kuvaus ovat käyttövalmiita työkaluja leirin järjestämiseksi. Konkreettiset kehitysehdotukset, kuten päivän aloittaminen töiden mukaan kiinteiden aikojen sijaan ja työnjohtajien perehdytys, ovat helposti toteutettavia tapoja työn mielekkyyden parantamiseksi. Persoonaprofiilien sekä Service Logic Business Model Canvasin avulla leiriläisten motivaation ja leirin tarjoaman kokemuksen kohtaamisen tärkeys selkeytyi toimeksiantajalle. Toimeksiantaja oli kaiken kaikkiaan erittäin tyytyväinen kehittämistyön tuloksiin ja koki, että työstä saatiin kallista pääomaa toiminnan kehittämiseksi.

Leirikonseptissa on edelleen kehitettävää leiri-isännän ja Allianssin välisten tehtävien selkiytämässä sekä leiriohjaajien roolin kehittämisen konkretisoinnissa. Opinnäytetyön hyödynnettävyyden ja monistettavuuden kannalta merkittävä jatkotoimenpide olisi leirin konseptoinnin loppuun vieminen. Tuulaniemi (2011, 190) muistuttaa, että leirikonseptin arvon muodostumisen portaikolla leirikonseptin luominen on vasta ensimmäinen askel. Varsinainen konseptointi toteutuu vasta, kun uudesta palvelukonseptista on viestitty asiakkaille, sen sisältö on viety käytäntöön ja viestityt lupaukset on täytetty ja houkuttelevat uusia leiriläisiä kohteeseen. Kehittämistyö rajattiin leirikonseptin suunnitteluun, sillä koettiin, että konseptia tulisi testata käytännössä ennen täysimittaisia markkinointitoimenpiteitä. Vasta testaamalla nähdään, ovatko esimerkiksi palvelulupaukset mahdollisia toteuttaa.

Leirikonsepti on kehitetty case-tapauksena Suomenlinnan leirille, mutta toimeksiantajan toiveen mukaisesti sen ominaisuudet ovat sovellettavissa leirin järjestämiseen kohteesta riippumatta. Esimerkiksi työnjohtajien perehdyttäminen, työtehtävien yhdistäminen kohteen arkeen ja jälkimarkkinointitoimenpiteet, ovat kohteeseen sitoutumattomia ominaisuuksia. Leirikonseptin arviointi Keeleyn kolmiolla tehtiin sekä yleisestä että Suomenlinnan hoitokunnan näkökulmasta, joten leirin ominaisuuksien arviointi suositellaan tehtävän jokaisessa uudessa kohteessa erikseen.

Kehittämistyön lopullinen hyöty ja käytännön toimivuus saadaan todistettua vasta, kun leirikonseptia on hyödynnetty vuoden 2017 leirille. Tuolloin leirin tuloksia tulisi verrata tämän opinnäytetyön asiakasymmärrysvaiheen tuloksiin ja leiripalautetta aikaisempien leirien palautteisiin. Olemassa olevat tai uudet kehityskohdat tulisi tunnistaa ja leirikonseptia muokata sen mukaisesti. Leirikonseptin sovellettavuuden vuoksi sitä voi silti hyödyntää myös muissa kohteissa, jossa vastaavanlainen tulosten arviointi on leirin jälkeen tarpeellinen konseptin kehittämiseksi. Vaihtoehtoisesti leirikonseptista voidaan irrottaa osia, esimerkiksi leiriohjaajien toiminnan kehittäminen tai työnjohtajien ja leiriohjaajien perehdytyksen suunnittelu, edelleen kehitettäväksi.

## Lähteet

- Aarnio, S. 2015. Vastuullinen vapaaehtoisturismi kehitysyhteistyössä. Maailman parantamista ja henkilökohtaista kasvua. Pro gradu -tutkielma.
- Ali, N. 2012. Event Design. Teoksessa Ferdinand, N. & Kitchin, P. (toim.) 2012. Events management, an international approach. Lontoo: SAGE Publications, 51 - 69.
- Damm, S. 2012. Event Management. How to Apply Best Practices into Small Scale Events. Hampuri: Diplomica Verlag.
- de Bono, E. 1998. The Six Thinking Hats®: A Creativity Process for Results Driven Groups. de Bono Thinking Systems, Inc.
- Ferdinand, N. & Shaw, S. 2012. Events in Our Changing World. Teoksessa Ferdinand, N. & Kitchin, P. (toim.) 2012. Events management, an international approach. Lontoo: SAGE Publications, 5 - 22.
- Fitzsimmons, J. & Fitzsimmons, M. 2008. Service Management: Operations, Strategy, Information Technology. International edition. 6th edition. Singapore: McGraw-Hill.
- Getz, D. 2012. Event studies: theory, research and policy for planned events. Lontoo: Routledge.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 1995. Teemahaastattelu. 7. painos. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.
- Kuusi, O. & Kamppinen, M. 2003. Tulevaisuuden tekeminen. Teoksessa Kamppinen, M., Kuusi, O. & Söderlund, S. (toim.) 2003. Tulevaisuudentutkimus. Perusteet ja sovellukset. Helsinki: Suomalaisen kirjallisuuden seura, 117 - 170.
- Miettinen, S. 2009a. Designing services with innovative methods. Teoksessa Miettinen, S. & Koivisto, M. (toim.) 2009. Designing services with innovative methods. Keuruu: Otava, 10-27.
- Miettinen, S. 2009b. Service Designers' Methods. Teoksessa Miettinen, S. & Koivisto, M. (toim.) 2009. Designing services with innovative methods. Keuruu: Otava, 60-77.
- de Mooij, M., Kortesmäki, T., Lammi, M., Lautamäki, S., Pekkala, J. & Sinkkonen, I. 2005. Kompassina asiakas. Näkemyksiä ja kokemuksia käyttäjälähtöisyydestä. Helsinki: Teknologia-info Teknova.
- Mustonen, P. 2005. Volunteer Tourism - Postmodern pilgrimage? Teoksessa Toivonen, T., Haanpää, L. & Virtanen, T. (toim.) 2005. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja 2/2005. Tampere: Esa Print Tampere, 113 - 132.
- Ojasalo, K., Koskelo, M. and Nousiainen, A.K. 2015. Foresight and service design boosting dynamic capabilities in service innovation. Teoksessa Agarwal, R., Selen, W., Roos, G. and Green, R. (toim.), The Handbook of Service Innovation. Lontoo: Springer-Verlag, 193 - 212.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät, uudenlaista osaaamista liiketoimintaan. 3. Uudistettu painos. Helsinki: Sanoma Pro.
- Ojasalo, J. & Ojasalo, K. 2015. Adapting business model thinking to service logic: an empirical study on developing a service design tool. Teoksessa Gummerus, J. & Von Koskull, C. (toim.) 2015. The Nordic School - Service Marketing and Management for the Future. Helsinki: Hanken School of Economics, 309 - 333.



- Osterwalder, A. & Pigneur, Y. 2009. *Business Model Generation*. Hoboken: Wiley.
- Shone, A. & Parry, B. 2013. *Successful Event Management. A Practical Handbook*. Andover: Cengage Learning EMEA.
- Suhonen, V-P. (toim.) 2011. *Suomalaiset linnoitukset 1720-luvulta 1850-luvulle*. Helsinki: Suomalaisen kirjallisuuden Seura
- Öystilä, M. 2015. *Suomenlinnan kestävän matkailun strategia*. Helsinki: Erweko.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Tammi.
- Tuulaniemi, J. 2011. *Palvelumuotoilu*. Helsinki: Talentum.
- Valkeisenmäki, I. (toim.) 2014. *Hoitosuunnitelma. Suomenlinna - Unescon maailmanperintökohde*. Helsinki: Suomenlinnan hoitokunta.
- Valtonen, A. 2005. Ryhmäkeskustelut - millainen metodi? Teoksessa Ruusuvuori, J. & Tiittula, L. (toim.) *Haastattelu: Tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus*. Tampere: Vastapaino, 223 - 241.
- de Vries Jr, W., van Helsdingen, P. & Borchert, T. 2012. *Service Marketing Management: An Introduction*. Groeningen: Noordhoff Uitgevers.
- Wearing, S. 2002. *Volunteer tourism: experiences that make a difference*. Oxon: CABI Publishing.
- Williams, N. 2012. *Event Project Management*. Teoksessa Ferdinand, N. & Kitchin, P. (toim.) 2012. *Events management, an international approach*. Lontoo: SAGE Publications, 70 - 93.
- Yeoman, I., Robertson, M., Ali-Knight, J., Drummond, S. & McMahon-Beattie, U. 2004. *Festival and Events Management. An International Arts and Culture Perspective*. Oxford : Butterworth-Heinemann.
- Yeung, A. 2005a. Tutkimustyökaluja vapaaehtoisuuden motivaation mysteeriin. Teoksessa Nylund, M. & Yeung, A. (toim.) *Vapaaehtoistoiminta. Anti, arvot ja osallisuus*. Jyväskylä: Vastapaino, 83 - 103.
- Yeung, A. 2005b. Vapaaehtoistoiminnan timantti. Miten mallintaa motivaatiota? Teoksessa Nylund, M. & Yeung, A. (toim.) *Vapaaehtoistoiminta. Anti, arvot ja osallisuus*. Jyväskylä: Vastapaino, 104 - 125.
- Zeithaml, V., Bitner, M. & Gremler, D. 2006. *Services Marketing. Integrating Customer Focus Across the Firm*. 4th Edition. Singapore: McGraw-Hill.

#### Sähköiset lähteet

- Adventure Travel Trade Association & The George Washington University. 2013. *Adventure Tourism Market Study 2013*. Viitattu 28.10.2015.  
<http://files.adventuretravel.biz/docs/research/adventure-tourism-market-study-2013-web.pdf>
- Allianssi ry. 2010. *KV työleirit Suomessa*. Viitattu 30.1.2016.  
<http://www.alli.fi/alli/palvelut/allianssin+nuorisovaihto/kv+tyoleirit+suomessa/>
- Allianssi ry. 2015. *Mikä Allianssi?* Viitattu 30.1.2016.  
<http://www.alli.fi/allianssi/mika+allianssi/>

Apollomatkat. 2011. Apollomatkat lomatu tutkimus 2011. Viitattu 2.11.2015.  
[http://www.kuoni.com/docs/110404\\_holiday\\_report\\_2011\\_finnland\\_0.pdf](http://www.kuoni.com/docs/110404_holiday_report_2011_finnland_0.pdf)

Bitner, M., Ostrom, A. & Morgan, F. 2008. Service Blueprinting: A Practical Technique for Service Innovation. Viitattu 10.4.2016.  
<http://files.g51studio.com/parsons/ServiceBlueprinting.pdf>

Cook, J. 2015. Sitran trendit: voimaannuttavat yhteisöt haastavat vanhat instituutiot. Viitattu 17.4.2016.  
<http://www.sitra.fi/artikkelit/megatrendit/sitran-trendit-voimaantuvat-yhteisot-haastavat-vanhat-instituutiot>

CREST Center For Responsible Traveling. 2015. The Case for Responsible Travel: Trends & Statistics 2015. Viitattu 4.12.2015.  
[http://www.responsibletravel.org/resources/documents/2015%20Trends%20&%20Statistics\\_Final.pdf](http://www.responsibletravel.org/resources/documents/2015%20Trends%20&%20Statistics_Final.pdf)

Cronin, D. 2010. Trying to get my head around "design thinking". Viitattu 13.4.2016.  
[http://www.cooper.com/journal/2010/06/thinking\\_about\\_design\\_thinking](http://www.cooper.com/journal/2010/06/thinking_about_design_thinking)

eOsmo. 2011. Innovaatiomenetelmiä arjen työhön. Viitattu 20.4.2016.  
<http://www.eosmo.fi/tyokirja/innokukka/ideointi.html>

Holopainen, M. 2015. Vapaaehtoismatkailu - mitä se oikein on ja miksi tehdä töitä lomalla? Viitattu 17.4.2016.  
<http://www.rantapallo.fi/asiantuntijat/vastuullinen-matkailu-asiantuntijat/vapaaehtoismatkailu-mita-se-oikein-on-ja-miksi-tehda-toita-lomalla/>

Hussain, S. 2014. Designing Digital Strategies, Part 1: Cartography. Viitattu 5.4.2016.  
<http://www.uxbooth.com/articles/designing-digital-strategies-part-1-cartography/>

Innokylä. 2012. Open Space. Viitattu 20.4.2016.  
<https://www.innokyla.fi/web/malli111641>

Kiiski Kataja, E. 2016. Megatrendit 2016. Tulevaisuus tapahtuu nyt. Viitattu 8.3.2016.  
[https://www.sitra.fi/julkaisut/Muut/Megatrendit\\_2016.pdf](https://www.sitra.fi/julkaisut/Muut/Megatrendit_2016.pdf)

Koskelo, M. 2014. Muotoilu #1: Palvelu + Muotoilu = ?. Viitattu 17.4.2016.  
<https://ilmioita.wordpress.com/2014/01/21/palvelu-muotoilu/>

Loisa, M. 2005. Uuden tiedon luominen ja skenaariomenetelmä. Viitattu 8.3.2016.  
<https://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/30979/TMP.objres.291.pdf?sequence=1>

Pernu, I. 2015. Jakaminen on 2010-luvun megatrendi. Viitattu 17.4.2016.  
<http://www.hs.fi/raha/a1305959678867>

Staffans, A., Tyrväinen, L. & Paatero, J. 2011. Johdanto: Kestävä matkailu. Teoksessa Staffans, A. & Merikoski, T. (toim.) Miten kestävä matkailualue tehdään? Käsikirja suunnitteluun ja rakentamiseen. Otaniemi, 10 - 12. Viitattu 8.12.2015.  
[http://matkahanke.aalto.fi/fi/julkaisut/matka\\_kasikirja\\_2011\\_web.pdf](http://matkahanke.aalto.fi/fi/julkaisut/matka_kasikirja_2011_web.pdf)

Suomenlinna. 2015a. Linnoitus ja historia. Viitattu 20.10.2015.  
<http://www.suomenlinna.fi/linnoitus>

Suomenlinna. 2015b. Suomalainen aika. Viitattu 20.10.2015.  
<http://www.suomenlinna.fi/linnoitus/suomalainenaika/>

Suomenlinna. 2015c. Hoitokunta suojelee. Viitattu 12.11.2015.  
<http://www.suomenlinna.fi/maailmanperinto/hoitokunta-suojelee/>

- Suomenlinna. 2015d. Virasto. Tehtävät. Viitattu 12.11.2015.  
<http://www.suomenlinna.fi/suomenlinnanhoitokunta/virasto/tehtavat/>
- Suomenlinna. 2015e. Suomenlinnan hoitokunta. Viitattu 12.11.2015.  
<http://www.suomenlinna.fi/suomenlinnanhoitokunta/>
- Suomenlinna. 2015f. Organisaatio. Viitattu 12.11.2015.  
<http://www.suomenlinna.fi/suomenlinnanhoitokunta/virasto/organisaatio/>
- Suomenlinnan hoitokunta. 2012. Suomenlinnan hoitokunnan työjärjestys. Viitattu 12.11.2015.  
<http://frantic.s3.amazonaws.com/suomenlinna/2014/06/hoitokuntatyojarjestys.pdf>
- Suomenlinnan hoitokunta. 2014a. Hoitosuunnitelma. Suomenlinna - Unescon maailmanperintökohde. Viitattu 12.11.2015.  
[http://frantic.s3.amazonaws.com/suomenlinna/2014/05/Hoitosuunnitelma\\_pieni.pdf](http://frantic.s3.amazonaws.com/suomenlinna/2014/05/Hoitosuunnitelma_pieni.pdf)
- Suomenlinnan hoitokunta. 2014b. Suomenlinnan hoitokunnan toiminta- ja taloussuunnitelma vuosille 2016 - 2019. Viitattu 17.4.2016.  
<http://frantic.s3.amazonaws.com/suomenlinna/2015/08/TTS-2016-2019.pdf>
- Sustainable Tourism Online. 2010. Nature-Based Tourism. Viitattu 28.10.2015.  
<http://www.sustainabletourisonline.com/parks-and-culture/nature-based-tourism/forms-of-nature-based-tourism/nature-based-tourism>
- Tampereen Teknillinen Yliopisto. 2005. Luento 2: Verkkopalvelun sisällöntuotanto. Viitattu 21.3.2016.  
[http://matwww.ee.tut.fi/hmopetus/sistuot/luennot/luento2/luento2\\_sivu4.html](http://matwww.ee.tut.fi/hmopetus/sistuot/luennot/luento2/luento2_sivu4.html)
- TIES, The International Ecotourism Society. 2015. TIES Announces Ecotourism Principles Revision. Viitattu 28.10.2015.  
<https://www.ecotourism.org/news/ties-announces-ecotourism-principles-revision>
- UNESCO. 2015b. Fortress of Suomenlinna. Viitattu 20.10.2015.  
<http://whc.unesco.org/en/list/583>
- UNESCO. 2015c. World Heritage. Viitattu 12.11.2015.  
<http://whc.unesco.org/en/about/>
- UNESCO. 2015a. World Heritage List. Viitattu 21.4.2015.  
<http://whc.unesco.org/en/list>
- UNESCO. 2015d. World Heritage Volunteers 2016. Call for Projects. Viitattu 10.11.2015.  
[http://www.heritagevolunteers.eu/downloads/Call\\_For\\_Projects\\_-\\_World\\_Heritage\\_Volunteers\\_2016.pdf](http://www.heritagevolunteers.eu/downloads/Call_For_Projects_-_World_Heritage_Volunteers_2016.pdf)
- UNESCO. 2015e. World Heritage Education Programme. Viitattu 12.11.2015.  
<http://whc.unesco.org/en/wheducation/>
- UNESCO. 2015f. World Heritage Volunteers Initiative. Viitattu 12.11.2015.  
<http://whc.unesco.org/en/whvolunteers/>
- UNWTO. 2006. Tourism Market Trends, 2006 Edition. Viitattu 4.12.2015.  
[http://www.unwto.org/facts/eng/pdf/historical/ITA\\_1950\\_2005.pdf](http://www.unwto.org/facts/eng/pdf/historical/ITA_1950_2005.pdf)
- Viljanen, A. 2009. Vapaaehtoisturismin etiikka. Sosiokulttuurinen analyysi kansainvälisen vapaaehtoistyön vaihtosuhtejärjestelmästä. Viitattu 20.10.2015.  
<http://www.ulapland.fi/loader.aspx?id=540eb08c-4c1b-49b0-b93e-39e45999a08f>

Vilkkä, H. 2006. Tutki ja havainnoi. Viitattu 9.3.2016.  
<http://hanna.vilkkä.fi/wp-content/uploads/2014/02/Tutki-ja-havainnoi.pdf>

#### Julkaisemattomat lähteet

Takkula, P. 2015. Opinnäytetyön toimeksiantajatapaaminen 28.9.2015. Suomenlinnan hoitokunta. Helsinki.

Takkula, P. & Hokkanen, T. 2015. Allianssin ja Suomenlinnan hoitokunnan palautekeskustelu 21.10.2015. Suomen Nuorisoyhteistyö - Allianssi ry. Helsinki.

## Kuviot

Kuvio 1: Suomenlinnan hoitokunnan työjärjestys (Suomenlinnan hoitokunta 2012, 1).....	11
Kuvio 2: Matkailu ja sen alalajit kehittämistyön näkökulmasta .....	13
Kuvio 3: Vapaaehtoistoiminnan timanttimalli (Yeung 2005b, 107) .....	17
Kuvio 4: Timanttimallin motivaatioteemoja (Yeung 2005b, 124-125).....	17
Kuvio 5: Suunnitteluvaiheen toimintojen hierarkiakaavio (mukaillen Williams 2012, 82-83)24	
Kuvio 6: Kehittämistyössä käytetyt menetelmät .....	29
Kuvio 7: Leirin 2015 kulku tapahtumanjärjestämisen vaiheiden mukaan.....	33
Kuvio 8: Leiriläisten palautekyselyn keskeisen tulokset .....	36
Kuvio 9: Leiriläisten huomioita vuoden 2015 leiristä, sähköpostihaastattelu.....	38
Kuvio 10: Työnjohtajien huomioiden vuoden 2015 leiristä .....	41
Kuvio 11: Ratkaisuja työnjohtajien huomioihin .....	44
Kuvio 12: Persoona 1, Tina Illhelp .....	54
Kuvio 13: Persoona 2, Martin Budjeti .....	54
Kuvio 14: Persoona 3, Eve Some .....	55
Kuvio 15: Skenaarioiden nelikenttä.....	56
Kuvio 16: Ideointikävelyn tulokset .....	59
Kuvio 17: Toteuttamiskelpoisin skenaario ja kehitettävät ideat .....	63
Kuvio 18: Service Ecology Mapin symbolien selitykset .....	69
Kuvio 19: Leirikonseptin Service Ecology Map .....	70
Kuvio 20: Leirikonseptin Service Blueprint .....	73
Kuvio 21: Leirikonseptin Service Blueprint, vaiheet 1-4 .....	74
Kuvio 22: Leirikonseptin Service Blueprint, vaiheet 5-8 .....	75
Kuvio 23: Leirikonseptin Service Blueprint, vaiheet 9-11.....	76
Kuvio 24: Yhteenveto uuteen leirikonseptiin valituista osista ja ominaisuuksista .....	80
Kuvio 25: Leirikonseptin arviointi Keeleyn kolmiossa .....	81
Kuvio 26: Service Logic Business Model Canvas leirikonseptista.....	84

## Taulukot

Taulukko 1: Tapahtuman tuottamisen vaiheet (Williams 2012, 79) .....	21
Taulukko 2: Kartoita ja ymmärrä -vaiheessa käytetyt menetelmät .....	31
Taulukko 3: Palautekyselyn numeraalisen osion yhteenveto.....	35
Taulukko 4: Allianssin ja hoitokunnan palautekeskustelun huomiot sekä ratkaisuehdotukset	46
Taulukko 5: Tulosten yhteenveto kipupisteanalyysinä .....	50
Taulukko 6: Ennakoi ja ideoi -vaiheessa käytetyt menetelmät .....	52
Taulukko 7: Ennakointityöpajan kulku .....	58
Taulukko 8: Kuusi ajatteluhattua -menetelmän ajatuksia.....	61
Taulukko 9: Kehitettyjä ideoita 8x8-kaavion muodossa .....	64
Taulukko 10: Mallinna ja arvioi -vaiheessa käytetyt menetelmät.....	67
Taulukko 11: Ominaisuuksien vertaaminen Keeleyn kolmion periaatteiden mukaisesti ....	78
Taulukko 12: Mallinna ja arvioi -vaiheessa käytetyt menetelmät.....	83
Taulukko 13: Uusi leirikonsepti tapahtumanjärjestämisen vaiheiden mukaan .....	89

## Liitteet

Liite 1: Suomenlinnan historiaa .....	104
Liite 2: Suomenlinnan hoitokunnan palautekyselyn tulokset.....	105
Liite 3: Leiriläisten sähköpostihaastattelun kysymykset .....	106
Liite 4: Työnjohtajien ryhmähaastattelukysymykset .....	107
Liite 5: Ideointikävelyn maailmoista syntyneet ideat .....	108
Liite 6: Leirikonseptin jatkoideoinnin 8x8-kaavio.....	111
Liite 7: Leirikonseptin Service Ecology Map.....	112
Liite 8: Leirikonseptin Service Blueprint.....	113
Liite 9: Service Logic Business Model Canvas Ojasalo & Ojasalon mukaan (2015, 321) ....	114

## Liite 1: Suomenlinnan historiaa

Suomenlinna on vuonna 1748 perustettu merilinnoitus Helsingin edustalla. Se koostuu alun perin kuudesta erillisestä saaresta, jotka yhdistyvät 80 hehtaarin kokoiseksi alueeksi, johon kuuluu 200 rakennusta sekä 6-kilometrinen puolustusmuuri. Suomenlinnan siirryttyä siviilihallinnon alle vuonna 1973 sitä on kunnostettu asuinkäyttöön, ja nykyään Suomenlinna on Helsingin kaupunginosa ja koti noin 800:lle asukkaalle sekä työpaikka noin 400 ihmiselle. (Valkeisenmäki 2014, 9 - 10.)

Linnoitus on rakennettu epäsäännölliseksi bastionilinnoitukseksi, joka soveltuu hyvin tykistö- käyttöön. Bastionijärjestelmä on Italiassa 1500-luvulla kehitetty sota-arkkitehtuurin muoto. Bastionijärjestelmän teho perustui geometriseen muotoon, jonka avulla puolustavalla tykistöllä oli hallinnassaan sekä linnoitus että sen ympäristö (Suhonen 2011, 26). Venäjän vallan aikana, 1800-luvulla, linnoitus täydentyi hiekkavallituksin, kasarmein ja käyttörakennuksin.

Sen historian aikana se on ollut osana kolmen eri valtion puolustusjärjestelmää, alkaen sen rakentamisesta 1748 aina vuoteen 1918, jolloin se siirtyi Suomen valtiolle. Ruotsalaiset alkoivat rakentaa linnoitusta puolustaakseen Suomea Venäjältä, joka saikin sen haltuunsa 1808. Venäjän vallan aikana Suomenlinna joutui pommituksiin ja laiminlyötiin - sen kunto rapistui ja se oli vain yksi linnoitus muiden joukossa. Vasta Suomen itsenäistymisen jälkeisenä vuonna 1918 se siirtyi virallisesti Suomelle, jolloin sinne sijoitettiin puolustusvoimien yksiköitä ja se muodostui suomalaiseksi varuskunnaksi. Tuolloin sai alkunsa myös alueelle kohdistuva matkailu. (Suomenlinna 2015a.)

Talvisodan ja jatkosodan jälkeen Suomenlinna jäi muutaman joukko-osaston toimipaikaksi, kunnes 1960-luvulla puolustusvoimat luopuivat linnakkeesta. Siviilihallintoon Suomenlinna siirtyi vuonna 1973. Tuolloin alkoi myös saaren kunnostaminen asumiskäyttöön. Suomenlinnasta tuli Unescon maailmanperintökohde 1991, ja nykyään se on Suomen suosituimpia matkailukohteita yli 800 000 vuosittaisella kävijällä (Öystilä 2015, 10). (Suomenlinna 2015b.)



Liite 2: Suomenlinnan hoitokunnan palautekyselyn tulokset

Arvosana	5	4	3	2	1	ei arvioitu
MON 3.8. AM Team Spirit Day	9	3	1	0	0	0
MON 3.8. PM Team Spirit Day + Guided tour	9	3	1	0	0	0
TUE 4.8. AM Presentation: Su- omenlinna World Heritage Site	7	4	1	0	0	0
TUE 4.8. PM Soil preparing, raking	2	4	4	2	0	0
WED 5.8. AM Soil preparing, raking	2	4	5	4	9	9
WED 5.8. PM Soil preparing, raking	2	4	4	1	0	2
THU 6.8. AM&PM Day Off	5	3	1	0	1	3
FRI 7.8. AM Improving recy- cling	4	3	4	0	2	0
FRI 7.8. PM Suomenlinna-ex- perience & intro- duction to visitor info	7	3	1	0	0	2
SAT 8.8. AM Visitor info & in- terviews (4 groups)	7	2	1	1	0	2
SAT 8.8. PM Visitor info & in- terviews (4 groups)	6	1	1	2	0	3
MON 10.8. AM Preparing for Open Discussion	2	1	4	1	0	5
MON 10.8. PM Open Discussion Event	3	4	3	0	1	2
TUE 11.8. AM Lonna, landscap- ing / construction (2 groups)	5	6	0	1	0	1
TUE 11.8. PM Lonna, landscap- ing / construction (2 groups)	5	6	0	0	0	2
WED 12.8. AM Lonna, landscap- ing / construction (2 groups)	3	6	0	1	0	3
WED 12.8. PM Lonna, landscap- ing / construction (2 groups)	4	6	1	0	0	2
THU 13.8. AM Visitor info / Ero- sion tour (3 groups)	3	4	2	1	0	3
THU 13.8. PM Visitor info / Ero- sion tour (3 groups)	5	2	2	1	1	2
<b>Vastauksia</b>	<b>90</b>	<b>69</b>	<b>36</b>	<b>15</b>	<b>5</b>	<b>32</b>

Liite 3: Leiriläisten sähköpostihaastattelun kysymykset

Tell me a little bit about yourself and why you applied for a World Heritage Volunteers camp?

If you have participated on a WHV camp before, describe your experience. Why did you apply to that project? What went really good there and what needs improvement?

Describe your volunteer experience and camp days at Suomenlinna. Why did you apply to Suomenlinna? What went really well there and what needs improvement?

Would you participate in Suomenlinna's camp projects in the future? If no, please reason your answer with three arguments. If yes, please reason your answer with three arguments.

Tell me about your dream volunteer experience. What would bring you the most value? How would the camp days look like? What would you not want to have on that camp?

#### Liite 4: Työnjohtajien ryhmähaastattelukysymykset

##### TAUSTAA

- 1) nopea esittely ja tausta, onko sinulla aikaisempaa kokemusta työnohjauksesta?  
- rooli viime elokuisella WHV-leirillä?

##### SUUNNITTELUVAIHE

- 2) kuinka työnjohtajat kokivat osallistamisensa suunnitteluvaiheeseen?  
- annettiin mahdollisuutta osallistua suunnitteluun? vaihtoehtoisia ratkaisuja, jos ei ollut yhtä mieltä? miten?
- 3) mitä mieltä olit jaetuista työkohteista, vastasiko osaamistasoasi ja omia valmiuksiasi?  
- jos ei: kuinka työkohteet olisi pitänyt valita?  
- kuinka koit työkohteiden työmäärän etukäteen?  
- riskeihin varautuminen, miten riskeihin varauduttiin, jos sattuu jotain? turvallisuus?
- 4) mikä jännitti tai aiheutti eniten epävarmuuksia ennen leiriä?  
- pystyikö tästä puhumaan järjestävän tahon kanssa? oliko ennen leiriä mahdollista saada tukea omiin epävarmuuksiin? millaista?
- 5) kuinka paljon perehdytystä tai harjoitusta saitte ennen leiriä?  
- leirin tarkoitus selkeä? oma rooli leirin sujuvuudessa? miten harjoiteltiin leirin kulkua? kielitaito?

##### TOIMEENPANO- JA TOTEUTUSVAIHE

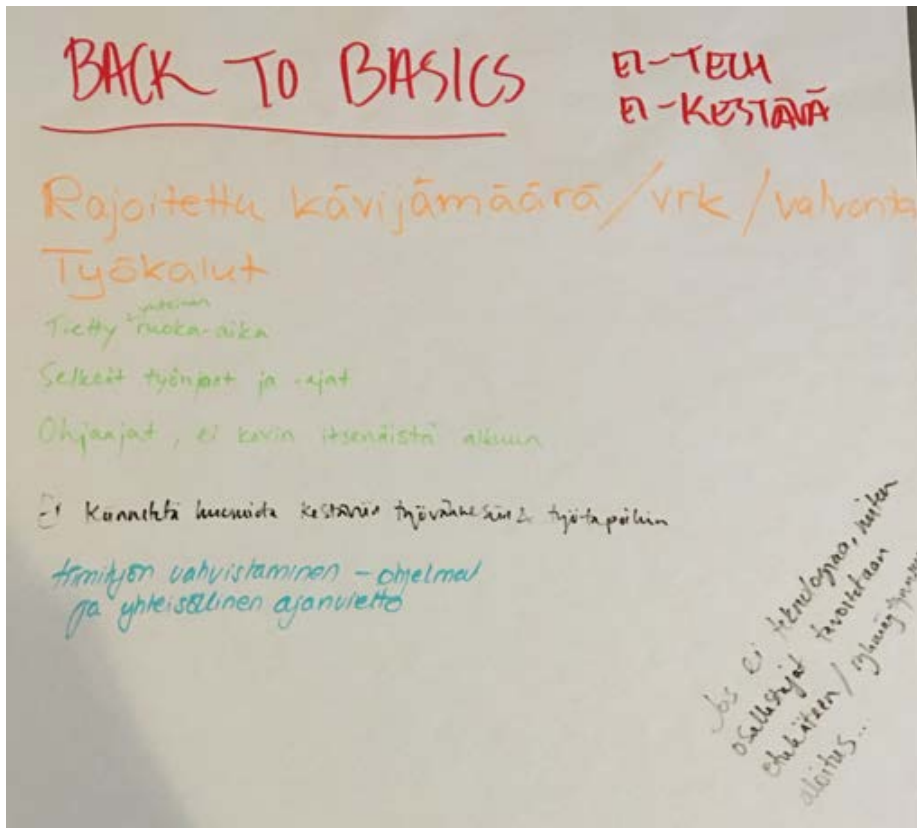
- 6) miltä työnohjaus monikulttuurisessa ryhmässä tuntui?  
- käytännön sujuvuus: kielimuuri, kulttuurierot, ikäero..., millaisena koettiin?
- 7) miten ryhmän ohjaaminen yleensä sujui?  
- miten koit leiriläisten määrän? soveltuivatko työtehtävät kyseisille vapaaehtoisille? mitä vapaaehtoisten tulisi osata enemmän?  
- materiaalien jako (työvaatteet jne.)  
- miten koit tarjotun ajan ohjaukseen ja työntekoon? kuinka koit kohteiden työmäärän leirin jälkeen? olisitko halunnut enemmän vastuuta/tekemistä?

##### PÄÄTÖSVAIHE

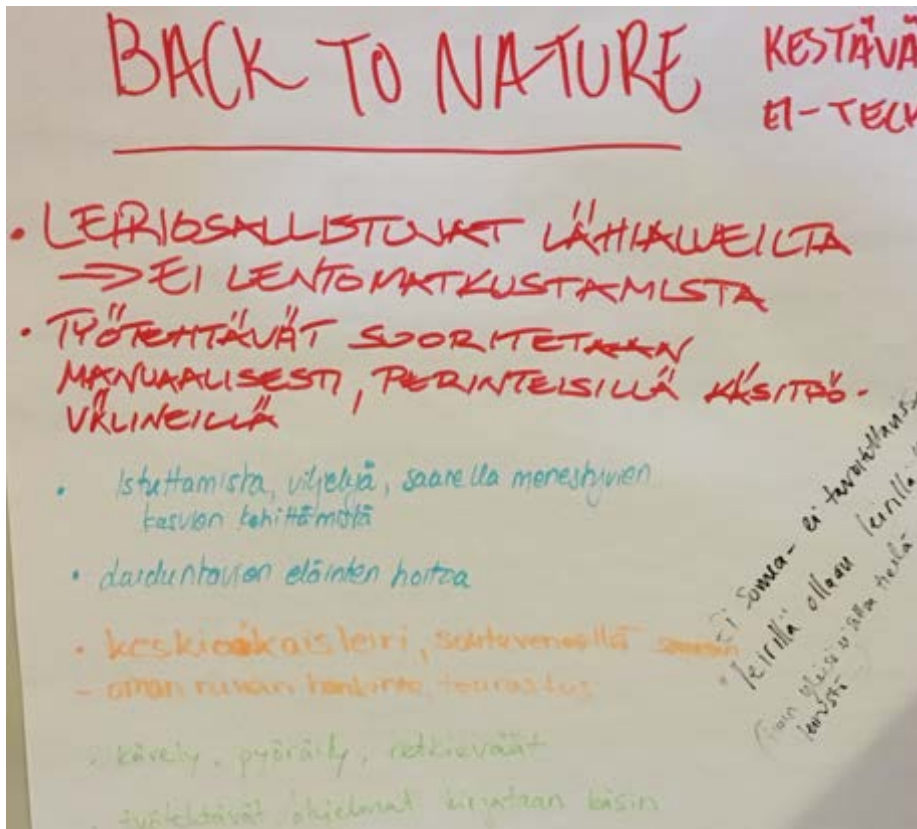
- 8) kuinka leirin jälkimarkkinointi oli mielestänne hoidettu?  
- miten sait mielipiteesi kuuluviin? miten koit päätöstilaisuus? kuinka paljon yhteyttä leiriläisiin olisi haluttu jälkikäteen?
- 9) minkälainen olisi mielestänne onnistunut leiri?  
- tai jos kaikki olisi mahdollista, kuinka haluaisitte paikalliset mukaan / minkälainen olisi mielestänne paras tapa sitoa paikallisia mukaan toimintaanne, vai voiko sitä edes tehdä?

Liite 5: Ideointikävelyn maailmoista syntyneet ideat

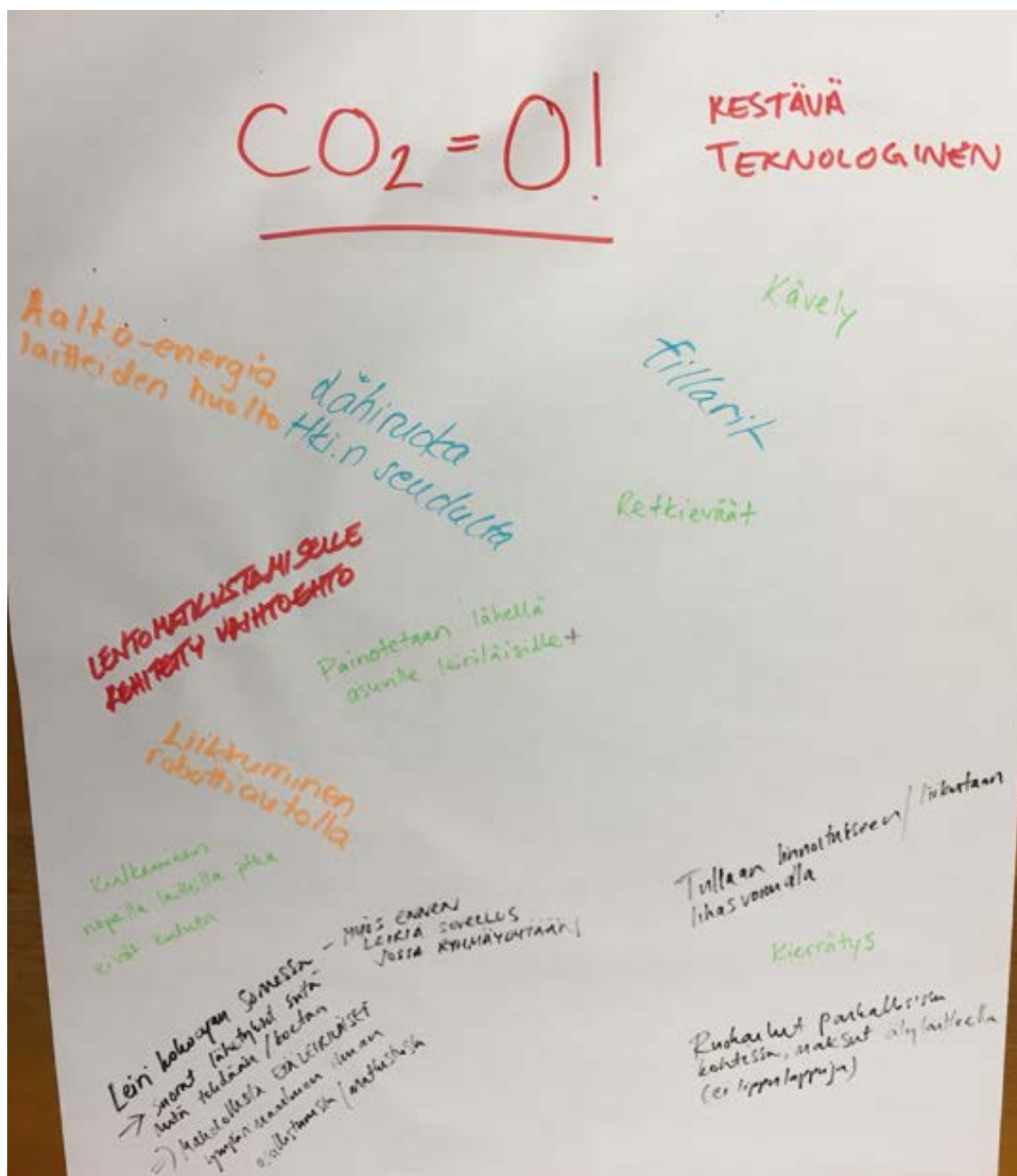
Back to Basics -maailma



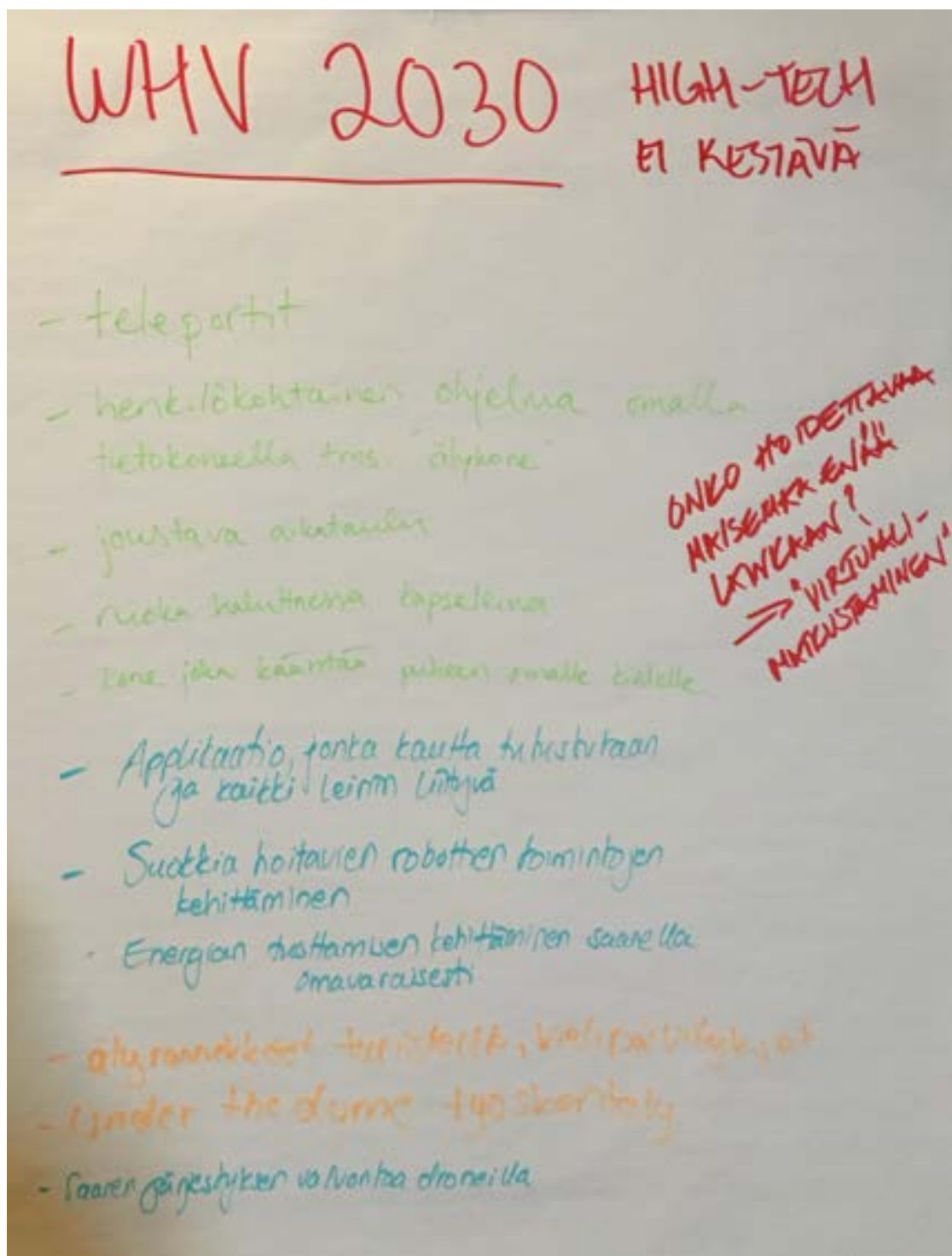
Back to Nature -maailma



CO2=0!-maailma



WHV 2030 -maailma

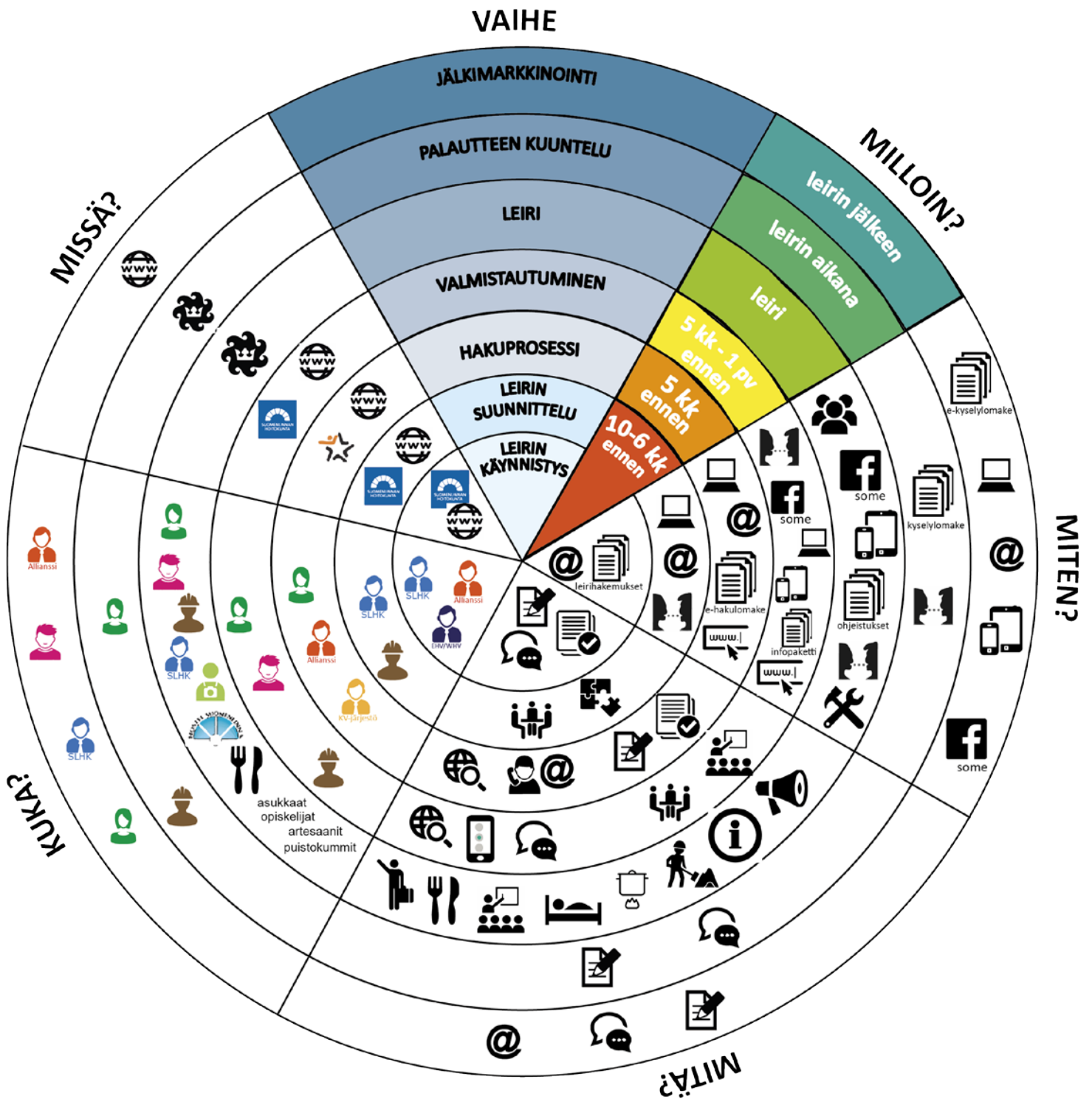


Liite 6: Leirikonseptin jatkoideoinnin 8x8-kaavio

Kouluaiset	Seniorit	Puistokummit	Sosiaalinen media leiriä ennen, aikana ja jälkeen	Painetut huomioliivit, t-paidat tai lippikset	Roll-upid käyntikohteissa	Lähiruoka	Paikalliset leiriläiset	Aurinkoenergia
Yhteisöllisyys	Vaihtoehtoinen työvoima	Opiskelijat	QR-koodit	WHV-promootio	Kypärätarrat	Polkupyörät	Kestävä matkailu	Asiaksiälhtöisyys
Brändikasvu, "monessa mukana"	Promootioväylä	Ei työvoimakuluja	Pop up –kahvila WHV-temalla Kauppatorilla	Ravitsemusliikkeiden teemapäivät	Kyttitalkoot	Lajittelu	Laadukas kokemus	Matkailun vaikutusten hallinta
Tyhj/Tyky-päivät leirin aikana	Aikakausi-leirit	WHV-viikko	Vaihtoehtoinen työvoima	WHV-promootio	Kestävä matkailu	Raportointi sosiaalisessa mediassa	Mahdollisuus vaikuttaa leirin kuluun kotoa käsin	Livellähetys (Snapchat, Periscope)
Lähtömaiden esittelypisteet	Teemaviikot	Erikoisohjelmaa	Teemaviikot	<b>LEIRIKONSEPTI</b>	Etäleiriläiset	Toimintaan tutustuminen etukäteen	Etäleiriläiset	Somekoulutukset
Maapäivämessut	Avoimet ovet	Yhteistyö	Leirisovellus	Yhteisöllisyys	Kokonaisvaltaisuus	Blogikirjoitukset	Kamera- tai älypuhelinlainaamo	Leirin omat Facebook-sivut
Kartta (offline)	Tietopakki	Kommenttikenttä	Sidosryhmyhteistyö (ravintolat, kerhot, hostelli)	Puistokummit	"Avoimet ovet" -päätöjuhlia	Leirille lihasvoimalla	Tempaus: "Lahjoita pyörä leiriläiselle!"	Mielen hyvinvointi
Leirikertomuksia ja -valokuvia	Leirisovellus	Chat-tunti	Yhteisleirit	Yhteisöllisyys	Sosiaalinen media, mediatiedottaminen	Hyvinvointi läpi organisaation	Kokonaisvaltaisuus	Ryhmäytyminen
Suomenlinna-tietovisa	Muistutuksia	Turvallisuusohjeet	Sponsori / Leirikummi	Oppilaitosyhteistyö	Verkkoyhteistyö muiden leirien kanssa	Ympäristökasvatus	Maa- ja ilmanperintökasvatus	Terveellinen ruoka, sekä paikallinen että muista kulttuureista

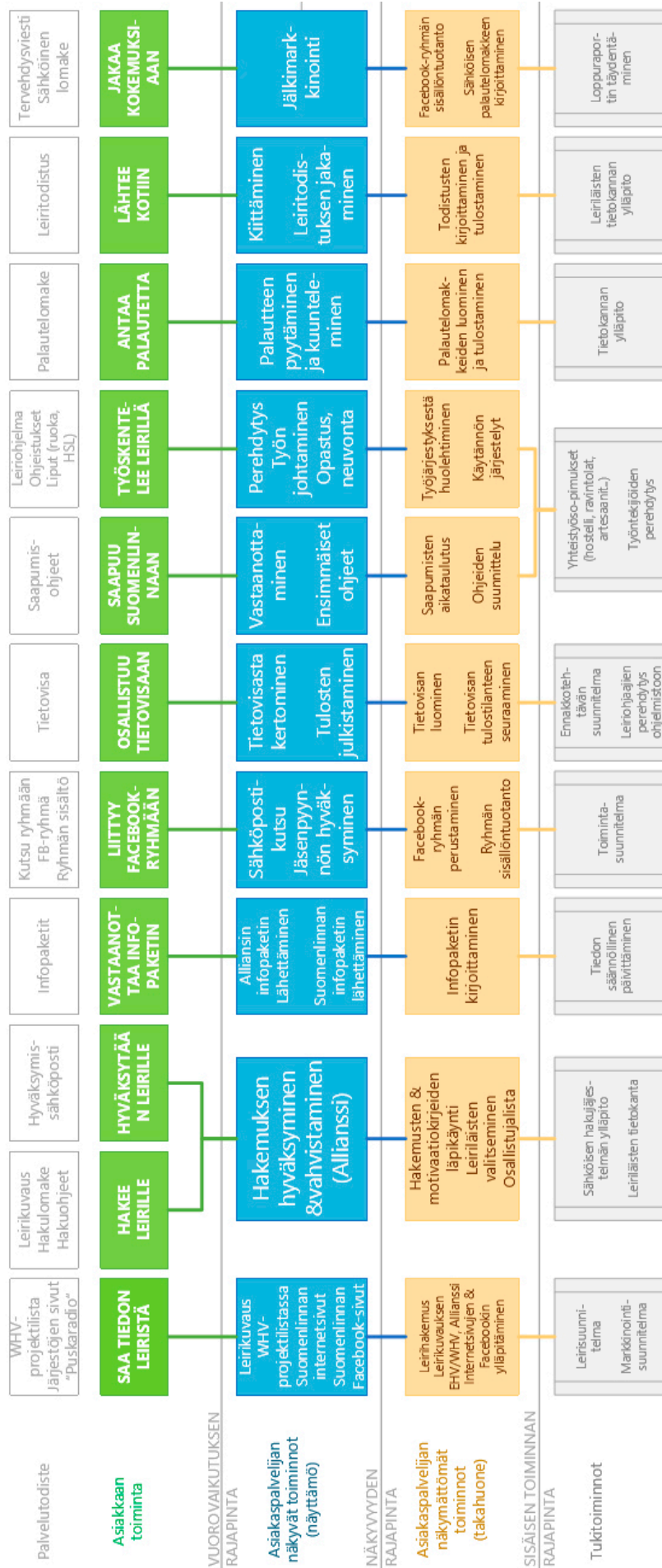


Liite 7: Leirikonseptin Service Ecology Map





Liite 8: Leirikonseptin Service Blueprint



Liite 9: Service Logic Business Model Canvas Ojasalo & Ojasalon mukaan (2015, 321)

<p><b>Key Partners</b></p> <p><b>From our point of view:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Who are our key partners?</li> <li>• What are the roles of our partners?</li> <li>• What resources do we need from our partners?</li> <li>• How do the partners benefit from the cooperation?</li> </ul> <p><b>From customer point of view:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• How does the customer experience our partners?</li> <li>• What kind of partnerships does the customer have and how should they be taken into account?</li> </ul> <p style="text-align: right;">⑦</p>	<p><b>Key Resources</b></p> <p><b>From our point of view:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• What skills and knowledge do we need?</li> <li>• What other material and immaterial resources and tools are required?</li> </ul> <p><b>From customer point of view:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• What skills and knowledge is required from the customer's side?</li> <li>• What other customer's material and immaterial resources and tools are required?</li> </ul> <p style="text-align: right;">⑥</p> <p><b>Mobilizing Resources and Partners</b></p> <p><b>From our point of view:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• How do we coordinate multi-party value creation?</li> <li>• How do we utilize and develop partners and resources?</li> </ul> <p><b>From customer point of view:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• How can the customer utilize and develop partners and resources?</li> </ul> <p style="text-align: right;">⑧</p>	<p><b>Value Proposition</b></p> <p><b>From our point of view:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• What value are we selling?</li> <li>• What are the elements of our offering?</li> <li>• What is unique in our offering?</li> </ul> <p><b>From customer point of view:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• What value is the customer buying?</li> <li>• What are the elements of the customer needing?</li> <li>• Which of the customer's challenges and problems need to be solved?</li> </ul> <p style="text-align: right;">②</p>	<p><b>Value Creation</b></p> <p><b>From our point of view:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• How is our offering embedded in the customer's world?</li> <li>• How can we facilitate the customer to reach their goals?</li> </ul> <p><b>From customer point of view:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• How does the value emerge in customer's practices (also from mental and emotional experiences)?</li> <li>• How are customer's long-term benefits accomplished?</li> </ul> <p style="text-align: right;">③</p> <p><b>Interaction and co-production</b></p> <p><b>From our point of view:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• How can we support customer co-production and interaction between us and the customer?</li> </ul> <p><b>From customer point of view:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• What are customer's activities during the use and different use contexts?</li> <li>• What are the customer's mental models of interacting with us?</li> </ul> <p style="text-align: right;">④</p>	<p><b>Customer's World and Desire for Ideal Value</b></p> <p><b>From our point of view:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• How do we get a deep insight and holistic understanding of the customer's world (context, activities, practices, experiences), their future strategies, and their own customers' world?</li> </ul> <p><b>From customer point of view:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Why does the customer buy?</li> <li>• What kind of benefits does the customer desire?</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Functional</li> <li>• Economic</li> <li>• Emotional</li> <li>• Social</li> <li>• Ethical</li> <li>• Symbolic</li> </ul> <p>• If there were no limits, what would be the customer's desire for the ideal situation and world?</p> <p style="text-align: right;">①</p>
<p><b>Cost Structure</b></p> <p><b>From our point of view:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• What are the costs inherent in our business model?</li> <li>• What are our other sacrifices?</li> </ul> <p><b>From customer point of view:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• What costs and other sacrifices are required from the customer?</li> </ul> <p style="text-align: right;">⑨</p>		<p><b>Revenue Streams and Metrics</b></p> <p><b>From our point of view:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• What is our earnings logic and how is our financial feedback generated?</li> <li>• How can we apply customer value-based pricing?</li> <li>• What else valuable do we get other than money?</li> <li>• What are the key performance metrics of our business success?</li> </ul> <p><b>From customer point of view:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• For which benefits is the customer actually willing to pay and how?</li> <li>• What is the financial value to the customer?</li> <li>• What are the key performance indicators of the customer's business and how are we following them?</li> </ul> <p style="text-align: right;">⑤</p>		

Figure 2. The Service Logic Business Model Canvas