



Haaga-Helia  
ammattikorkeakoulu Oy

## **Tapahtumajärjestämisen teorian toteutuminen käytännössä Lahden hiihtolajien MM-kisoissa 2017**

Anastasia Zaytseva



<b>Tekijä</b> Anastasia Zaytseva	
<b>Koulutusohjelma</b> Johdon assistenttityön ja kielten koulutusohjelma	
<b>Raportin/Opinnäytetyön nimi</b> Tapahtumajärjestämisen teorian toteutuminen käytännössä Lahden hiihtolajien MM-kisoissa 2017	<b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 37 + 1
<p>Tässä työssä keskitytään Onnistuneen tapahtuman mallin ja Lahti 2017 pohjoismaisten hiihtolajien MM-kisojen käytännön työn vertailuun. Tutkimuksen tavoitteena on löytää vastauksia Lahti 2017 -tapahtuman käytännöstä jokaiseen Onnistuneen tapahtuman mallin kysymykseen ja pohtia tulosten pohjalta tapahtuman onnistuneisuutta. Onnistuneen tapahtuman malli on Helena Vallon ja Eija Häyrisen kehittämä työkalu, joka auttaa tapahtumien järjestäjiä huomioimaan tapahtuman onnistumisen kannalta olennaiset asiat.</p> <p>Tutkimus on laadultaan kvalitatiivinen, ja tutkimusta varten kerätty aineisto on kerätty havainnoimalla tapahtumaa, haastattelemalla yhtä tapahtuman vastuuhenkilöistä sekä tutkimmalla Sportcalin tekemää kisojen vaikuttavuustutkimusta. Tutkimuksessa kerrotaan tarkemmin tapahtumista ja urheilutapahtumista yleisesti, itse tutkittavasta tapahtumasta ja Onnistuneen tapahtuman mallista, joka on tämän opinnäytetyön tärkein tietoperusta. Työssä esitellään tapahtuman havainnoinnin ja haastattelun tulokset sekä toteutetaan tapahtuman SWOT-analyysi.</p> <p>Lahti 2017 oli Lahdessa keväällä 2017 järjestetty suuri arvokilpailutapahtuma, jossa maailman huippu-urheilijat kilpailivat maailmanmestaruustittelistä mäkihypyssä, maastohiihdossa ja yhdistetyssä. Tapahtuma houkutteli paikalle huomattavan määrän osallistujia, yleisöä ja mediaa. Tutkimus on osoittanut, että Lahti 2017 oli monesta näkökulmasta onnistunut tapahtuma. Tapahtuman käytännöstä löytyi vastauksia Onnistuneen tapahtuman mallin kysymyksiin, mikä osoittaa tapahtuman järjestelyiden toimineen hyvin. Tutkimuksen perusteella voidaan kuitenkin todeta, että tapahtuman talouden suunnittelu ja riskienhallinta jäi heikoksi, mikä johti tapahtuman taloudellisiin tappioihin. Taloudelliset tappiot olisivat mahdollisesti olleet vältettävissä paremmalla budjetin suunnittelulla ja toimivammalla majoitusratkaisulla. Kokonaiskuvassa Lahti 2017 oli taloudellisista tappioista huolimatta positiivinen tapahtuma niin sen järjestäjille kuin koko suomalaiselle hiihtourheilulle. Tapahtuman järjestäjien innovatiivinen ja asiakaslähtöinen tapahtuma-ajattelu jätti hyvän pohjan seuraavien tapahtumien järjestämiselle.</p>	
<b>Asiasanat</b> tapahtumajärjestäminen, urheilutapahtuma, lahti 2017, onnistuneen tapahtuman malli	

## Sisällys

1	Johdanto .....	1
1.1	Työn menetelmät ja rajaus .....	2
1.2	Työn lähteet .....	2
1.3	Aiemmat tutkimukset .....	4
2	Tapahtumat .....	5
2.1	Tapahtuman käsite .....	5
2.2	Urheilutapahtuma .....	5
2.3	Taustatietoja tutkittavasta tapahtumasta .....	6
3	Kuusi askelta onnistuneeseen tapahtumaan .....	8
3.1	Onnistunut tapahtuma .....	8
3.2	Onnistuneen tapahtuman malli .....	8
3.3	Miksi? .....	9
3.4	Kenelle? .....	10
3.5	Mitä? Missä? Milloin? .....	11
3.6	Miten? .....	12
3.7	Millainen? .....	13
3.8	Kuka? .....	14
4	Tutkimuksen toteuttaminen .....	15
4.1	Vertailu .....	15
4.1.1	Miksi? .....	15
4.1.2	Kenelle? .....	16
4.1.3	Mitä? Missä? Milloin? .....	22
4.1.4	Miten? .....	24
4.1.5	Millainen? .....	25
4.1.6	Kuka? .....	27
4.2	Havainnointi .....	28
4.3	Haastattelu .....	30
4.4	Tapahtuman tavoitteiden toteutuminen .....	31
5	Pohdinta .....	33
5.1	SWOT-analyysi .....	34
5.2	Johtopäätökset .....	35
5.3	Työn arviointi .....	35
5.4	Itsearviointi .....	36
	Lähteet .....	38
	Liitteet .....	40
	Liite 1. Haastattelukysymykset .....	40

# 1 Johdanto

Tapahtuma-ala kasvaa ja kehittyy jatkuvasti sekä maailmalla että Suomessakin. Kilpailu alalla on kovaa ja tekeminen entistä ammattimaisempaa. Tapahtumat ovat nykyään mielenkiintoisempia ja tavoitteellisempia kuin ennen, ja tapahtumajärjestäjät luovempia ja kunnianhimoisempia. Yhä useampi yritys tai organisaatio käyttää tapahtumia osana omaa markkinointia muiden perinteisten markkinointikeinojen rinnalla, ja tapahtumanjärjestämisen taito on arvokasta joka organisaatiossa. Alan ammattimaisuuden kasvun vuoksi myös tapahtumajärjestämisen teoriaa on tarjolla runsaasti. Käytäntö ja teoria eivät kuitenkaan kulje usein käsi kädessä, ja tapahtumien ainutlaatuisuuden ja hektisen luonteen vuoksi teoria saattaa jäädä vain kaukaiseksi ideaksi tapahtuman käytännön järjestelyihin verrattuna. Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää, miten hyvin tapahtumajärjestämisen teoria toteutui käytännössä Lahden vuoden 2017 hiihtolajien MM-kisoissa ja miten hyvin teorian perusteella tapahtuma onnistui. Teorianäkökulmasta käytän Helena Vallon ja Eija Häyrisen Onnistuneen tapahtuman mallia, jonka noudattaminen auttaa nimensä mukaisesti tapahtuman järjestäjää järjestämään onnistuneen tapahtuman. Mallin avulla selvitän tutkimuksessa, löytyykö vastauksia Onnistuneen tapahtuman mallin kysymyksiin käytännön työstä Lahden hiihtolajien MM-kisoissa 2017. Mallin luojien (Vallo & Häyrynen 2014, 108) mukaan lähtökohhta onnistuneelle tapahtumalle on hyvä, jos tapahtuman suunnitteluvaiheessa kaikki mallin kuusi kysymystä on huomioitu ja jokaiseen on löydetty vastaukset.

Viime aikoina hiihtotapahtumat eivät enää olleet yleisön suosiossa niin kuin vielä muutama vuosikymmen sitten. Perinteisesti suomalaisten menestyslajeihin kuuluneet hiihtolajit ovat kärsineet menestyksen puutteesta, mikä on vaikuttanut negatiivisesti yleisön kiinnostukseen hiihtolajeja ja -kilpailuja kohtaan. Näin ollen hiihtotapahtumat eivät itsessään ole nykyään kovin kiinnostavia yleisölle, mikä on haaste tapahtumien järjestäjille. Hiihtotapahtumien järjestäjät joutuvat miettimään, miten tapahtumasta saa niin vetovoimaisen, että ihmiset saapuvat paikalle. Tapahtuman urheilusuoritukset eivät ole välttämättä enää se, minkä takia tapahtumaan tullaan. Vaikka Lahdessa on pitkät talviurheiluperinteet, niiden jatkuvuus ei ole itsestäänselvyys, jos hiihtotapahtumat eivät enää kerää tarpeeksi yleisöä. Yleisön kiinnostuksen puutteen lisäksi tapahtuman järjestäjien haasteena on kova kilpailu tapahtuma- ja viihdealalla, sillä nykyään ihmiset panostavat enemmän vapaa-aikaansa, harkitsevat tarkemmin menojaan ja vaativat enemmän vastinetta rahoilleen. Pahimmassa tapauksessa alan kova kilpailu saattaa tarkoittaa hiihtourheilutapahtumien järjestämisen lakkauttamista kannattamattomuuden vuoksi. Erottuva ja onnistunut hiihtotapahtuma sen sijaan palkitsee järjestäjänsä suurilla yleisömäärillä, hyvillä asiakaspalautteilla ja varmistaa tapahtuman jatkuvuuden jatkossakin.

## 1.1 Työn menetelmät ja rajaus

Tämä tutkimus on laadultaan kvalitatiivinen eli laadullinen. Työ on vertaileva ja se vertailee tapahtumajärjestämisen teoriaa tapahtuman järjestämiseen käytännössä. Työ on myös kuvaileva, sillä se kuvailee tapahtuman järjestämisen prosessia ja tapoja käytännön esimerkkien avulla. Analysoitavaa aineistoa on kerätty tutkimusta varten teoriakirjallisuudesta, muista tutkimuksista, havainnoimalla tapahtumassa tapahtuvaa ja haastatteleamalla tapahtumassa toiminutta vastuuhenkilöä.

Tämä opinnäytetyö keskittyy Lahti 2017 -talviurheilutapahtuman järjestämiseen. Tapahtuman käsite ja Lahti 2017 -tapahtuman taustat on avattu luvussa 2. Tutkimus on rajattu teoriapohjaltaan Onnistuneen tapahtuman mallin strategisiin ja operatiivisiin kysymyksiin, jotka on selostettu luvussa 3. Onnistuneen tapahtuman mallin kysymysten osalta työ keskittyy juuri urheilutapahtumien järjestämisen kannalta olennaisiin kohtiin, jolloin osa kysymysten kohdista on jätetty tutkimuksen ulkopuolelle. Luvussa 4 toteutetaan varsinainen tutkimus: kerrotaan tutkittavan tapahtuman järjestämisestä käytännössä ja etsitään vastauksia Onnistuneen tapahtuman mallin kysymyksiin käytännön työstä. Tutkittavan tapahtuman osalta työ käsittelee tapahtuman sekä suunnittelu-, toteutus- että jälkimarkkinointivaihetta, minkä ansiosta tapahtumaa voidaan tutkia kokonaisvaltaisesti. Luvussa 5 pohditaan tutkimuksen tuloksia mm. SWOT-analyysin avulla.

## 1.2 Työn lähteet

Tämän työn lähteinä on käytetty sekä tietokirjallisuutta että lehtiartikkeleita, nettijulkaisuja ja organisaatioiden virallisia nettisivuja. Tärkein tietokirjallinen lähde on Helena Vallon ja Eija Häyrisen kirja Tapahtuma on tilaisuus ja sen esittämä Onnistuneen tapahtuman malli (Vallo & Häyrisen 2014). Kirjaa on Vallon ja Häyrisen (2014, 9) mukaan käytetty laajasti Suomen eri organisaatioissa ja yrityksissä tapahtumien järjestäjien apuna. Kirjan lisäksi lähteenä on käytetty Helena Vallon pitämää puheenvuoroa OP Ryhmän Assistenttipäivänä 5.9.2018 aiheella ”Vinkkejä onnistuneeseen tapahtumaan”. Helena Vallo on koulutukseltaan ekonomi ja pedagogi, jolla on yli 30 vuoden kokemus tapahtumista ja markkinoinnista. Hän toimii nykyään tapahtumajärjestäjänä ja tapahtumamarkkinoinnin puhujana ja kouluttajana. (Faustus 2018.) Tutkimukseen käytetyt kirjalliset lähteet ovat luotettavia ja asiantuntevia, sillä niiden tekijät ovat tapahtuma-alan ammattilaisia, joilla on pitkä kokemus. Tutkimuksen lähteitä on kuitenkin tarkasteltu myös kriittisesti. Tapahtumienjärjestämiseen on vaikea määritellä absoluuttisen oikeaa tai väärää toteuttamistapaa, sillä jokainen tapahtuma on ainutlaatuinen. Lisäksi tapahtuma-ala kehittyy koko ajan ja seuraa kansainvälisiä trendejä. Näin ollen tutkimukseen käytetyt kirjalliset lähteet voivat olla jopa hieman

vanhentuneita, sillä työn lähteenä käytetty Tapahtuma on tilaisuus -kirjan painos on vuodelta 2014.

Työssä esiintyy paljon aineistoa Sportcalin tekemästä Lahden 2017 MM-kisojen vaikuttavuutta analysoivasta tutkimuksesta. GSI Event Study, FIS Nordic World Ski Championships 2017 -tutkimus on yksi laajimmista ja luotettavimmista Suomen suurtapahtumasta tehdyistä vaikuttavuustutkimuksista. Kisojen vaikuttavuutta mitattiin tutkimuksessa kymmenellä eri Global Sports Impact -mittarilla, ja tutkimusta varten haastateltiin yli 50 kisojen sidosryhmien edustajaa. Lisäksi tutkimusta varten oli perusteellisesti selvitetty tapahtuman taustoja, kerätty monelta eri taholta palautetta tapahtumasta sekä mitattu tavoitteiden täyttymistä ja tapahtuman järjestäjien onnistumista. (Sportcal 2017.) Sportcal on brittiläinen, urheilutapahtumiin erikoistunut konsultointiyritys, joka on toiminut alalla yli 25 vuoden ajan. Yritys tarjoaa urheilutapahtumien järjestäjille tietoa alasta, alan ja yksittäisten tapahtumien etu- ja jälkikäteisanalyysijä. (Sportcal 2018.) Sportcalin asiantuntijuuden myötä kisojen vaikuttavuustutkimusta voidaan pitää luotettavana lähteenä.

Tutkimusta varten on haastateltu Lahti 2017 MM-kisojen tapahtumajohtajana toiminutta Jesse Kiurua, joka MM-kisojen päättymisen jälkeen aloitti Salpausselän kisojen pääsihteerinä. Kiuru on toiminut useamman vuoden Salpausselän kisojen vastuutehtävissä sekä ollut MM-kilpailuorganisaatiossa mukana jo kisojen hakuvaiheessa. Haastateltavan mielipide on luonteeltaan subjektiivinen, mikä asettaa haasteita sen luotettavuuden arvioinnille. Haastateltava on kuitenkin pitkän kokemuksensa myötä luotettava lähde.

Tutkimuksessa käytetyt havainnot ovat omia subjektiivisia kokemuksiani tutkittavasta tapahtumasta. Havainnointi on tapahtunut tapahtuman aikana toimiessani tapahtuman Venue Managerin roolissa. Tehtävänäni oli koordinoida mäkihyppäalueen valmistelut ennen kisoja, vastaanottaa joukkueet ja kisojen aikana toimia mäkihypyn kilpailutoimistossa team leaderina. Kahden kuukauden MM-työrupeaman aikana tutustuin tapahtumaan, kilpailuorganisaatioon ja sen toimintatapoihin hyvin. Omat kokemukseni rajoittuvat kuitenkin aika pitkälti mäkihypyn ja yhdistetyn kilpailujen järjestämiseen ja taustavalmisteluihin. Tehtävässäni käytin paljon jo aiemmin vapaaehtoisen roolissa hankittua kokemusta Salpausselän kisoista, Sochin olympialaisista 2014 sekä edellisistä hiihtolajien MM-kisoista 2015. Kisoja järjestettäessä käytin myös johdon assistenttityön ja kielten koulutusohjelmassa opittuja taitoja.

### 1.3 Aiemmat tutkimukset

Lahden 2017 MM-kisoja käsitteleviä tutkimuksia on tehty aiemmin, mutta ne keskittyvät eri osa-alueisiin. Tapahtuman järjestäjät toimivat tapahtuman aikana yhteistyössä Lahden ammattikorkeakoulun (LAMK) kanssa, jolloin moni LAMKin opiskelija osallistui projektiin osana tutkintoaan. (Sportcal 2017, 153.) Tästä johtuen myös moni opiskelija on omassa opinnäytetyössään käsitellyt MM-kisoja. Suurin osa opinnäytetöistä keskittyy asiakaspalveluun tai vapaaehtoisein, esimerkkinä Laura Tiihonen-Pekkanen tekemä tutkimus otsikolla Lapsiperheiden palveluiden käyttäjälähtöinen suunnittelu ja toteutus urheilutapahtumassa: Case: Lahti2017 ja Niina Aallon tekemä Asiakaspalvelun ABC: Case: Vapaaehtoiset Lahti 2017 MM-kisoissa. Opinnäytetyöt ovat luettavissa Theseus.fi-sivustolla.

## 2 Tapahtumat

### 2.1 Tapahtuman käsite

Tapahtumat ovat Shonen ja Parryn (2013, 6–9) mukaan tavallisesta arjesta poikkeavia ja ainutlaatuisia ilmiöitä, jotka tarjoavat osallistujilleen rutiineista poikkeavia kokemuksia. Getzin (2007, 18) mukaan tapahtumat ovat hetkellisiä ja määräaikaista etukäteen suunniteltuja ilmiöitä. Tapahtumat ovat kautta aikojen olleet yhteiskunnassamme tärkeässä roolissa. Historian ensimmäiset tapahtumat olivat pitkälti uskonnollisia tapahtumia. Nykyään tapahtumalajeja on monia, ja tapahtumat voidaan Shonen ja Parryn (2013, 7) mukaan luokitella neljään luokkaan niiden tarkoituksen mukaan: vapaa-ajan tapahtumat, kulttuuritapahtumat, yritystapahtumat ja henkilökohtaiset tapahtumat. Vapaa-ajan tapahtumia ovat esimerkiksi urheilutapahtumat, ja kulttuuritapahtumia ovat erilaiset konsertit ja näyttelyt. Seminaarit, koulutukset ja messut ovat yritystapahtumia, ja puolestaan henkilöiden merkkipäiväjuhlat, kuten syntymäpäivät, ovat henkilökohtaisia tapahtumia. Tapahtumia voidaan lisäksi luokitella niiden koon ja vaativuuden mukaan. (Shone & Parry 2013, 6–9.) Tapahtumat voivat myös olla viihde- tai asiatapahtumia tai niiden yhdistelmiä (Vallo & Häyrinen 2014, 39). Vaikka tapahtumalajeja on monia, kaikkia tapahtumia kuitenkin yhdistää mm. niiden ainutlaatuisuus, aineettomuus ja henkilökohtainen vuorovaikutteisuus järjestäjän ja osallistujan välillä. Lisäksi kaikki tapahtumat ovat useimmiten tarkasti aikataulutettuja ja työläitä järjestää. (Shone & Parry 2013, 20.)

Vallon (5.9.2018) mukaan tapahtuma on järjestävän henkilön, yrityksen tai organisaation vuorovaikutusta yleisön kanssa, jolla on aina joku tarkoitus. Tapahtuman tarkoituksena voi olla yrityksen tai organisaation maineen rakentaminen, aatteen levittäminen, varojen keruu tai uuden oppiminen (Conway 2009, 14). Pohjimmiltaan tapahtuman on aina tarkoitus saada aikaan tulos ja aiheutettava aina muutos osallistujassa. Muutos voi tarkoittaa uutta tietoa, taitoa tai tuntemista, jonka tapahtuma osallistujassa herättää. (Vallo 5.9.2018.)

### 2.2 Urheilutapahtuma

Urheilutapahtumat ovat luonteeltaan kilpailuja, joissa urheilijat kilpailevat keskenään voitosta edustaen omaa maata tai urheiluseuraa. Urheilutapahtumat rakennetaan urheilijoiden suorituksen ympärille, jolloin huomio keskittyy urheilijoihin ja heidän tekemiseen. (Masterman 2004, 21.) Leskisen (2018, 13) mukaan urheilutapahtumat voidaan jakaa kolmeen eri kategoriaan. Urheilutapahtumia ovat vuosittaiset kansainvälisen tason suurtahtumat, kuten eri lajien maailmancup- ja kansainväliset sarjat, ja ajoittaiset, erikseen haettavat arvokilpailut kuten EM- tai MM-kilpailut sekä kaupalliset tapahtumat. Urheiluta-



pahtumia järjestetään useimmiten vapaaehtoisten voimin järjestävän lajiorganisaation pienillä resursseilla sekä valtiolta, kunnalta tai kaupungilta saaduilla tuilla. Näin ollen taloudellista voittoa on mahdollista tehdä vain muutamassa lajissa ja niiden suurimmissa tapahtumissa. (Leskinen 2018.)

Liveton (2018) mukaan urheilutapahtumat kiinnostavat ihmisiä viidestä syystä:

1. Joukkuehenki. Urheilutapahtumat synnyttävät kävijöissään yhteenkuuluvuuden tunnetta enemmän kuin muut tapahtumat. Fanikulttuuri, yhteinen kiinnostuksen kohde ja oman suosikin kannustaminen luovat unohtumattoman kokemuksen.
2. Väliaikashowt. Tapahtuman kävijät odottavat jännityksessä oheisohjelmaa, sillä usein sitä ei paljasteta etukäteen. Joillekin tapahtuman vieraille oheisohjelma voi olla jopa tärkein syy tulla tapahtumaan. Yllätyksellisyys on avainsana.
3. Verkostoituminen. Vaikka verkostoituminen ei ole urheilutapahtumien perinteisin tavoite, tarjoavat urheilutapahtumat silti hyvät puitteet yritys- ja VIP-tilaisuuksien järjestämiselle ja niissä verkostoitumiselle. Verkostoituminen sujuu luonnollisella tavalla, kun keskustelun voi aloittaa vaikka alkutarjoilun merkeissä ennen ottelun alkamista.
4. Fanien kohtaaminen. Oman idolinsa kohtaaminen, nimikirjoituksen saaminen ja yhteiskuvan ottaminen on fanille unohtumaton kokemus, sillä urheilija voi olla parhaillaan sankari ja esikuva.
5. Elämyksien ja tuotteiden tarjoaminen. Tapahtuma on erinomainen ympäristö tarjota ihmisille uusia kokemuksia ja tuotteita. Ihmiset lähtevät usein tapahtumaan ilmaislahjojen ja maistiaisten toivossa.

### **2.3 Taustatietoja tutkittavasta tapahtumasta**

Hiihtolajien MM-kisat ovat joka toinen vuosi pidettävä arvokilpailutapahtuma, jossa ammattuurheilijat kilpailevat kolmessa hiihtolajissa: mäkihypyssä, yhdistetyssä ja maastohiihdossa (Sportcal 2017, 22–24). Kisat kestävät nykyään 12 päivää, ja lähes jokaisena päivänä käydään mitalikamppailuja (Sportcal 2017, 50). Jokaiset kisat käydään eri kaupungissa, ja kisojen järjestelyoikeudesta käydään ns. tarjouskilpailua. Kansainvälinen Hiihtoliitto (FIS) omistaa MM-kisakonseptin ja myöntää kisojen järjestelyoikeuden valittuaan sopivan isäntäkaupunkiehdokkaan. Kansainvälisen Hiihtoliiton kriteereitä kisojen isäntäkaupungille ovat mm. kisojen läpivienti kestävän kehityksperiaatteen mukaisesti, jo olemassa olevan infrastruktuurin hyödyntäminen, urheilijoiden tarpeiden toteuttaminen, riittävä oheisohjelma kisojen katsojille, hyvät liikenneyhteydet ja riittävät ja laadukkaat majoitumahdollisuudet kisojen vieraille ja osallistujille. (Sportcal 2017, 35.)

Lahden kaupunki yhteistyössä Lahden Hiihtoseuran ja Suomen Hiihtoliiton kanssa saivat Lahdelle kisojen isäntäkaupunkioikeuden vuonna 2012 Etelä-Koreassa pidetyllä FIS-kongressilla. Lahti 2017 MM-kisoja käytiin 22.2.–5.3.2017. (Sportcal 2017, 8.) Lahdelle nämä olivat historialliset seitsemännet MM-kisat, mikä on myös ennätysmäärä maailmanlaajuisesti (Sportcal 2017, 22). Lahdessa hiihtotapahtumilla on jo pitkät perinteet, sillä ensimmäiset hiihtolajien MM-kisat käytiin Lahdessa jo vuonna 1926 ja viimeisimmät vuonna 2001 samoissa Salpausselän maisemissa (Sportcal 2017, 14). Lahti 2017 -tapahtuma oli osana Suomi100 -juhlavuotta, jolloin tapahtuma sai erityistä huomiota medialta ja yleisöltä. Tapahtuman suojelijana toimi tasavallan presidentti Sauli Niinistö (Etelä-Suomen Sanomat 2015).

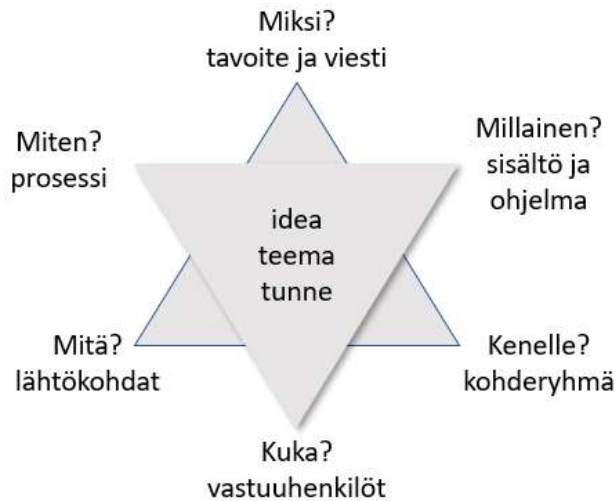
### **3 Kuusi askelta onnistuneeseen tapahtumaan**

#### **3.1 Onnistunut tapahtuma**

Vallon ja Häyrisen (2014, 103) mukaan onnistuneen tapahtuman tuntee ja aistii sielun joka sopukassa. Se on kuin tarina, jossa on juoni ja punainen lanka, yllättäviä tilanteita ja mielenkiintoisia yksityiskohtia, hyviä esiintyjä ja näyttävä tapahtumapaikka (Vallo & Häyri- nen 2014, 109). He myös vertaavat onnistunutta tapahtumaa talonrakennusprojektiin, jossa tarvitaan useampia eri ammattien edustajia suunnittelemaan ja rakentamaan projek- tia. Jos yhteistyö on sujuva ja saumaton, lopputuloksena on onnistunut tapahtuma, joka on kuin onnellinen talo täynnä viihtyviä ja iloisia osallistujia. (Vallo & Häyri- nen 2014, 259.) Onnistunut tapahtuma puhuttelee osallistujansa, tarjoaa elämyksiä, synnyttää tunteita ja tuo hymyn huulille. Parhaimmassa tapauksessa tapahtuma jää mieleen ja vaikuttaa näin osallistujaan vielä tapahtuman loputtua. (Vallo, 5.9.2018.) Onnistuessaan tapahtuma luo myös positiivisia mielikuvia sen järjestävästä organisaatiosta ja sen työntekijöistä. Tapahtuman onnistuneisuudesta riippuu myös organisaation maine, sillä epäonnistunut tapah- tuma vaikuttaa aina negatiivisesti osallistujien mielipiteeseen. Maine koostuu organisaat- ion konkreettisista teoista, jotka tapahtuvat, kun organisaatio kohtaa kohderyhmänsä vuo- rovaikutteisessa tapahtumassa. (Vallo & Häyri- nen 2014, 29-30.)

#### **3.2 Onnistuneen tapahtuman malli**

Tapahtumat ovat työläitä järjestää. Tapahtumissa on paljon järjestäjän tarkkuutta ja huo- miota kaipaavia osa-alueita. Tapahtumanjärjestäjien avuksi Helena Vallo ja Eija Häyri- nen kuitenkin kehittivät Onnistuneen tapahtuman mallin, joka auttaa huomioimaan tapahtuman jokaista osa-alueita. Malli on tapahtuman suunnittelutyökalu, joka helpottaa tapahtuman suunnittelua ja toteutusta. Se koostuu kuudesta kysymyksestä, joihin onnistuneen tapah- tuman järjestämiseksi on löydettävä vastaukset. Kysymykset ovat jaettu kahteen eri kate- goriaan: strategiaan ja operatiivisiin kysymyksiin. Niin kuin kuviossa 1 näkyy, kysymykset muodostavat kaksi kolmiota, joiden yhdistämisestä muodostuu tähti, eli onnistunut tapah- tuma. Kaikkiin kysymyksiin vastatessa tapahtuman järjestäjällä on selkeä kuva siitä, mitä hän on järjestämässä ja miksi, jotta järjestettävästä tapahtumasta tulee onnistunut. Ta- pahtumasta voi kuitenkin tulla tasapainoton, mikäli kolmiot ovat epätasapainossa ja jokin tähden kulmista on suurempi kuin muut. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että yksi ta- pahtuman osa-alue toimii ja toinen ei. (Vallo & Häyri- nen 2014, 108.)



Kuvio 1. Onnistuneen tapahtuman malli (mukaillen Vallo & Häyrinen 2014)

Mallin strategisia kysymyksiä ovat miksi, kenelle ja mitä? Kysymykset käsittelevät tapahtuman lähtökohtia. Strategisten kysymysten avulla tapahtumalle syntyy idea. Idea on tapahtuman runko tai loimilanka, jonka ympärille tapahtuma rakennetaan. (Vallo & Häyrinen 2014, 103–105.) Vallon (5.9.2018) mukaan idea on paljon enemmän kuin teema, sillä idea kuljettaa tilaisuudessa punaista lankaa. Mallin operatiivisia kysymyksiä ovat miten, millainen ja kuka, jotka yhdessä käsittelevät suunnitellun tapahtuman toteuttamista (Vallo & Häyrinen 2014, 108). Kysymysten vastauksista muodostuu ajatus tapahtuman teemasta, joka on kuin katto, joka pitää tapahtuman koossa. Teeman on kuljettava mukana tilaisuuden prosessissa kutsusta jälkimarkkinointiin saakka. (Vallo & Häyrinen 2014, 198–199.)

Seuraavissa luvuissa on selostettu kaikki kuusi Onnistuneen tapahtuman mallin kysymystä. Kysymysten yhteydessä on lueteltu tapahtuman järjestämisen kannalta olennaisia asioita, joiden huomioiminen on ensisijaisen tärkeää urheilutapahtumaa järjestettäessä.

### 3.3 Miksi?

On tärkeä tietää, miksi tapahtuma järjestetään, mitä tavoitteita tapahtumalla on ja mitä organisaatio haluaa viestiä tapahtumalla (Vallo & Häyrinen 2014, 103). Tapahtumia järjestetään usein, koska ”näin on ollut tapana” (Vallo & Häyrinen 2014, 113). Tällöin tapahtumalle voi olla vaikea löytää tarkoitus, mikä voi johtaa siihen, että tapahtuma järjestetään turhaan, eikä se hyödytä ketään. Tapahtumat ovat kuitenkin kalliita ja työläitä järjestää, ja turhaksi huomatus tapahtumalle varatun budjetin olisi voinut käyttää johonkin hyödyllisempään tarkoitukseen. (Vallo & Häyrinen 2014, 104.) Jokaisella tapahtumalla on tämän takia oltava selkeä tavoite ja vastaus siihen, miksi tapahtuma ylipäätään halutaan järjestää. Ta-

voitteena voi olla yleisön organisaation mielikuvan parantaminen, varojen keruu, julkisuuden hankkiminen tai aatteen levittäminen. (Vallo & Häyrinen 2014, 40-45.) Tapahtumalla on myös hyvä olla konkreettisesti mitattavia tavoitteita, joiden avulla on helppo arvioida tapahtuman onnistumista välittömästi tapahtumassa ja tapahtuman loputtua (Vallo & Häyrinen 2014, 112).

Tavoitteen lisäksi organisaation on pohdittava, mitä se haluaa viestiä tapahtumalla. Viesti ei saa olla ristiriidassa muiden organisaation välittämien viestien kanssa. Tapahtuman viestin on siis oltava samassa linjassa organisaation arvojen ja toiminnan kanssa. Vallo ja Häyrinen (2014, 116) antavat tähän hyvin konkreettisen esimerkin: jos organisaation arvoihin kuuluu ekologisuus, on selvää, ettei sidosryhmien kutsuminen formulakisoihin tue kyseistä arvoa. Tapahtuman viesti välittyy mm. tapahtuman tapahtumapaikasta, isännistä, esiintyjistä, äänistä, mauista ja tietysti ohjelmasta. Tapahtuman viesti ja tavoite on tärkeä olla selvä kaikille tapahtumaa järjestäville ja yhteistyökumppaneille, jotta yhteistyö olisi saumatonta ja yhteisen päämäärän saavuttaminen olisi helpompaa (Vallo & Häyrinen 2014, 116–118).

### **3.4 Kenelle?**

Tapahtumaa järjestettäessä on ensisijaisen tärkeää tietää, kenelle tapahtuma järjestetään. Tapahtuman järjestäjän on muistettava, ettei hän tee tapahtumaa itselleen, vaan määritetylle kohderyhmälle, ja tapahtuman on vastattava valitun kohderyhmän tarpeisiin. Ennen kuin aletaan suunnittelemaan tapahtumaa, on hyvä ottaa selvää tapahtumaan kutsuttavien tai potentiaalisten asiakkaiden iästä, sukupuolesta, mieltymyksistä ja kiinnostuksen kohteista. (Vallo & Häyrinen 2014, 121–124.) Vallo (5.9.2018) kehottaa tapahtuman järjestäjiä laatimaan kohderyhmäanalyysin, josta ilmenee mm. kohderyhmän luonne, tarpeet ja erityisyydet. Tapahtuman suunnittelussa on otettava huomioon myös erityisryhmät, eli esimerkiksi liikuntarajoitteiset (Vallo 5.9.2018).

Kohderyhmän tunteminen auttaa tapahtuman suunnittelussa ja oikeanlaisen ohjelman tekemisessä. Kartoitus auttaa selvittämään, mikä valitulle kohderyhmälle toimii parhaiten, miten saa kohderyhmän huomion ja miten saa sen viihtymään tapahtumassa. Markkinoinnin kohdentamisessa on myös erityisen tärkeää tiedostaa, kenelle tapahtumasta halutaan viestiä. Markkinoinnissa on otettava huomioon kohderyhmän kiinnostuksen kohteet ja harrastukset sekä ottaa selvää, miten kyseisen kohderyhmän tavoittaa. Nykyään markkinoinnin voi toteuttaa monien kanavien kautta, mutta jokaisella kohderyhmällä on oma kanavansa, millä sen tavoittaa. (Vallo & Häyrinen 2014, 104.)

### 3.5 Mitä? Missä? Milloin?

Kun edellisiin kysymyksiin on selkeät vastaukset, voi miettiä, minkälainen tapahtuma on sopiva järjestää, sekä missä ja milloin sen voi toteuttaa. Tapahtuman lähtökohdat on tärkeää miettiä tarkkaan: mitä ollaan järjestämässä ja millainen tapahtuma on valitulle kohderyhmälle oikea? Vaihtoehtoja tapahtuman järjestämiseen on monia: asia- tai viihdetapahtuma, matka, messut tai vaikkapa juhlaillallinen. Sopiva tapahtuma on kuitenkin aina ajankohtainen, valitulle kohderyhmälle suunnattu, ja sillä on potentiaalia saavuttaa asetetut tavoitteet tai jopa ylittää ne. Kaikista onnistunein tapahtuma on odotuksia ylittävä: se jää kävijöille mieleen positiivisena kokemuksena ja luo hyvän lähtökohdan mm. seuraavalle vastaavalle tapahtumalle. (Vallo & Häyrinen 2014, 104.)

Nykyään tapahtuman järjestämiseksi on paljon vaihtoehtoja, sillä tapahtumapaikkoja on paljon erilaisia. On kuitenkin tärkeää valita juuri tilaisuuden luonteeseen ja tapahtuman osallistujille sopiva tapahtumapaikka. Järjestävä organisaatio voi järjestää tapahtuman joko omissa tiloissa tai turvautua ulkopuolisiin tapahtumatiloihin. Tärkeintä on kuitenkin, että tila sopii järjestäjän imagoon, on hyvien kulkuyhteyksien varrella sekä sallii tarvittavan somistuksen ja tekniikan asentamisen. Viimeistään tapahtumapaikkaa valitessa tapahtuman järjestäjä pohtii, paljonko rahaa hänellä on käytettävissä tapahtumaan. Tapahtuman budjetti onkin suositeltavaa määritellä hyvissä ajoin, jotta välttyisi epärealistisista suunnitelmista. Tapahtumat ovat usein kalliita järjestää, minkä takia käytettävissä olevat rahat saadaankin yleensä kulumaan. Kuitenkin budjetin laatimisessa on otettava huomioon klubudjetin lisäksi myös mahdollinen tulobudjetti. Tapahtumissa voi olla esimerkiksi sisäänkäynti- tai osallistumismaksuja, arpajais-, myynti- tai sponsorointituloja, jotka kompensoivat tapahtuman menoja. (Vallo & Häyrinen 2014, 141–152.)

Ison osallistujajoukon varmistamiseksi on mietittävä tarkkaan, milloin on paras aika järjestää tapahtuma. Ensisijaisesti kannattaa huomioida vuodenaikojen tuomat rajoitukset, sillä talven pimeys ja liukkaus saattavat estää monen saapumista tapahtumaan omalla autolla, jolloin korostuu julkisten kulkuvälineiden merkitys. Kevät on talvilomien aikaa, ja kesällä vietetään pitkiä kesälomia ja mökkiviikonloppuja. Ajankohdan sopivuus riippuu myös paljon kohderyhmästä ja tilaisuuden luonteesta. Esimerkiksi viikonpäivien aamut ovat yleisesti ottaen hyvä ajankohta organisaatioiden johtohenkilöille suunnatuille asiatapahtumille. Iltapäivällä järjestettävät tapahtumat saattavat puolestaan kärsiä no show -ilmiöstä, jolloin henkilö ilmoittautuu mukaan, muttei saavu itse tilaisuuteen aiemmin päivällä sattuneen yllättävän tilanteen takia. Myös tilaisuuden ajoittuminen perjantai-iltapäivälle tai viikonlopulle saattaa karsia osallistujajoukkoa heidän omien vapaa-ajan suunnitelmiansa ta-

kia. Vapaa-ajan ja viihdetapahtumien osalta paras ajankohta lienee viikonloput tai arki-ilat. Isoa tapahtumaa suunnitellessa kannattaa varmistaa, ettei samana ajankohtana pidetä samankaltaista tai kilpailevaa tapahtumaa. (Vallo & Häyrinen 2014, 147–148.)

Tässä tutkimuksessa ei oteta huomioon Onnistuneen tapahtuman mallin kysymyksen Mitä? kohdat luvat ja tarjoilu, sillä ne osittain sisältyvät seuraaviin mallin kohtiin, eivätkä ole yksinään relevantteja tutkittavan tapahtuman kannalta.

### **3.6 Miten?**

Kun tapahtumalle on asetettu tavoitteet, idea ja kohderyhmä, voi sen jälkeen miettiä tapahtuman toteutusta. Miten tapahtuma järjestetään niin, että tavoitteet saavutetaan? Miten tapahtumassa toteutetaan suunniteltu teema ja idea? (Vallo & Häyrinen 2014, 106.) Tapahtuman järjestäminen on aina prosessi, joka alkaa suunnitteluvaiheesta ja etenee toteutusvaiheen kautta jälkimarkkinointivaiheeseen (Vallo & Häyrinen 2014, 161).

”Hyvin suunniteltu on puoliksi tehty” sanonta pätee myös tapahtuman järjestämiseen. Suunnitteluvaihe on prosessin pisin ja työläin vaihe, sillä sen aikana tapahtuman järjestäjä joutuu miettimään, miten tapahtuman toteuttaa niin, että se tuottaa halutut tulokset. Suunnitteluvaiheeseen kuuluu mm. projektin käynnistys, tapahtuman ideointi, resurssien käytön suunnittelu ja käytännön työn vastuunjako ja suunnittelu. (Vallo & Häyrinen 2014, 161–162.) Vallon ja Häyrisen (2014, 161–162) mukaan suunnitteluvaiheelle on varattava vähintään pari kuukautta aikaa, jotta itse tapahtumassa kaikki sujuisi jouhevasti. Tapahtuman laajuudesta riippuen suunnitteluvaihe voi kuitenkin kestää jopa vuosia. Suunnitteluun on suositeltavaa ottaa mukaan jo mahdollisimman aikaisessa vaiheessa kaikki tapahtumaa tuottavat ja toteuttavat, jotta kaikkien näkökulmat voitaisiin huomioida jo suunnitteluvaiheessa. Näin myös varmistetaan sen, että kaikki tietävät, mitä ovat tekemässä ja miksi. Tapahtuman sujuvuuden varmistamiseksi on hyvä tehdä tapahtuman käsikirjoitus ja varautua tapahtuman yllättäviin tilanteisiin, sillä muutoksia alkuperäiseen suunnitelmaan tulee usein tapahtuman aikana. Varsinkin isoa tapahtumaa järjestettäessä myös kenraaliharjoitusten läpivienti on suositeltavaa. Kenraaliharjoituksissa on hyvä käydä läpi tapahtuman ohjelmaa ja harjoitella esityksiä ja mahdollisia puheita. Näin voidaan välttyä epämuukavilta ja yllättäviltä tilanteilta itse tapahtuman aikana. Kenraaliharjoitukset antavat mahdollisuuden muokata ohjelmaa ja tapahtumapaikkaa, mikäli harjoitusten aikana niissä huomataan puutteita. (Vallo & Häyrinen 2014, 162–170.)

Tapahtuman toteutusvaiheeseen kuuluu kolme vaihetta: rakennusvaihe, tapahtuman läpivientivaihe ja purkuvaihe. Rakennusvaiheessa tapahtumapaikka laitetaan kuntoon, ja tapahtumaa varten tarvittavat rakennelmat pystytetään. Itse tapahtuma kestää vain pienen hetken verrattuna siihen, miten pitkä aika käytetään sen suunnitteluun ja rakentamiseen. Kuitenkin juuri toteutuksessa kaikki suunniteltu käy toteen ja suunnittelun tulokset näkyvät käytännössä. (Vallo & Häyrinen 2014, 168.)

Tapahtuman jälkimarkkinointivaihe on tärkeä osa tapahtuman toteutusta. Jälkimarkkinointivaiheeseen kuuluu tapahtuman sidosryhmien ja toteutuksessa mukana olleiden kiittäminen ja mahdollisten liike- ja kiitoslahjojen antaminen. Kiitokset tapahtuman toteuttajille ovat todella tärkeässä roolissa varsinkin, jos tapahtuma on toteutettu osittain talkoovoimin. Kiitokset kuitenkin kannattaa esittää myös kaikille muille mukana olleille, esimerkiksi puhujille, esiintyjille, tapahtuman rakentajille ja omalle projektiryhmälle. Kiitoksena voi olla esimerkiksi kiitosviesti jokaiselle osallistujalle, kiitoskukat, pieni lahja tai jopa kiitostilaisuus tai juhlat. Jälkimarkkinoinnin olennaisena osana on myös palautteen kerääminen tapahtuman asiakkailta, toteuttajilta ja muilta sidosryhmiltä. Palautetta voidaan kerätä esimerkiksi palautelomakkeilla tai kyselyllä sähköisesti, puhelimitse, postitse tai kasvotusten. Palautteen analysoinnin avulla järjestäjä saa tietää miten tapahtuma onnistui eri sidosryhmien mielestä, ja päästiinkö tapahtumassa asetettuihin tavoitteisiin. Konkreettisen onnistumisen arvioinnin lisäksi palaute on varsin tärkeä seuraavien tapahtumien järjestämisen kannalta. Järjestäjä voi oppia palautteesta seuraavaa tilaisuutta varten mitkä asiat toimivat, mitkä ovat kehittämisen kohteita ja mitä kannattaa vastaavanlaisissa tapahtumissa välttää. Tapahtuman luonteesta riippuen jälkimarkkinointiin voi kuulua myös yhteydenotto yhteydenottopyyntöjä jättäneisiin potentiaalsiin asiakkaisiin. Yhteydenottopyyntö voi koskea esimerkiksi tapahtumassa esitettyä tuotetta tai palvelua kohtaan. (Vallo & Häyrinen 2014, 185-194.)

### **3.7 Millainen?**

Edellisiä kysymyksiä pohdittaessa esiin tulee myös jatkokysymyksiä, kuten millainen sisältö tapahtumalle sopii ja minkälainen ohjelma vie halutut viestit perille ja saavuttaa asetetut tavoitteet. Kun tapahtuman kohderyhmä on tiedossa, sisällön tulee myös olla kyseiselle kohderyhmälle sopiva. (Vallo & Häyrinen 2014, 197.) Hyvän ja onnistuneen ohjelman tekemiseksi osallistujat on tunnettava hyvin, jotta heille voisi tarjota ajankohtaisen ja mieleenpainuvan kokemuksen. Kohderyhmän kiinnostuksen kohteet on hyvä tutkia tapahtuman sisältöä miettiessä sekä teettää esimerkiksi kyselyjä potentiaalisilla kävijöillä. (Vallo & Häyrinen 2014, 107.) Parhaan tuloksen saamiseksi Vallo ja Häyrinen (2014, 163) suositte-



levat ottaa kohderyhmän mukaan tapahtuman suunnitteluun. Näin voidaan saada aavis-  
tuksen siitä, minkälaiset esiintyjät, aktiviteetit ja muut ohjelmanumerot kiinnostavat kävi-  
jöitä.

Tapahtuman ohjelman ja sisällön on hyvä yhdistää johonkin teemaan, joka sopii niin jär-  
jestettävään tapahtumaan kuin järjestävän organisaation imagoon ja tavoitemielikuvaan.  
Teema on kuin tapahtuman kattoajatus, joka kruunaa tapahtumatalon yhdistäen sen  
idean, sisällön, viestit, tavoitteen, kohderyhmän ja asia-viihde-yhdistelmän yhdeksi koko-  
naisuudeksi. Teeman on näyttävä tapahtuman kutsussa, toteutuksessa ja jälkimarkkinoin-  
nissa. Teeman on myös oltava läsnä niin somistuksessa, ohjelmassa kuin pukeutumi-  
sessa, tarjoiluissa ja mahdollisissa lahjoissakin. Näin ollen teema kulkee mukana koko to-  
teutuksessa ja mahdollistaa kokonaisvaltaisen ja mieleenpainuvan kokemuksen luomisen  
teemaan sopivan äänen, valon ja värien avulla. (Vallo & Häyrynen 2014, 198-200.)

### **3.8 Kuka?**

Kaikki edelliset kysymykset johtavat viimeisimpään ja suurimpaan kysymykseen: ketkä  
ovat tapahtuman vastuuhenkilöt? Jokaisen tapahtuman takana on ainakin yksi vastuuhen-  
kilö, joillakin tapahtumilla on jopa kokonaiset organisaatiot. (Vallo & Häyrynen 2014, 107.)  
Tapahtuma on aina projekti, ja projektilla on aina oltava yksi vastuullinen projektipäällikkö,  
joka pitää langat käsissään. Projektipäällikkö on keskeisessä roolissa koko tapahtumapro-  
sessissa sekä vastuussa projektin vetämisestä ja onnistumisesta. Tapahtumien laajuuden  
vuoksi projektipäälliköllä voi kuitenkin olla apuna projektiryhmä, jolloin projektipäällikön  
tärkeimmäksi tehtäväksi muodostuu tehtävien delegoiminen ja ryhmän työn johtaminen.  
Eryteisesti isoissa projekteissa projektipäällikön on jaettava vastuualueet osiin pienimmille  
projektiryhmille ja huolehdittava, että jokainen osa-alue tulee huomioiduksi ja tehdyksi.  
Projektipäällikkö koordinoi projektiryhmien toimintaa ja varmistaa, että kaikki suunniteltu  
toteutuu, ja kaikilla projektiin osallistuvilla on selkeä yhteneväinen visio ja tavoite, sekä  
ajankohtaiset tiedot projektin etenemisestä ja toteuttamisesta. (Vallo & Häyrynen 2014,  
228-234.)

## 4 Tutkimuksen toteuttaminen

### 4.1 Vertailu

Tämä tutkimus on toteutettu vertailemalla Onnistuneen tapahtuman mallin teoriaa tapahtuman toteutukseen havainnoinnin, haastattelun ja Sportcalin vaikuttavuustutkimuksen (2017) avulla. Tässä luvussa vertaillaan Onnistuneen tapahtuman mallin teoriaa tapahtuman käytäntöön ja selvitetään kuinka hyvin tapahtuman järjestäjät huomioivat mallin kysymykset järjestäessään tapahtumaa.

#### 4.1.1 Miksi?

Lahden MM-hiihtojen 90-vuotisen historian vuoksi Lahdessa hiihtotapahtumilla on vahva perinteinen status. Vallon ja Häyrisen mukaan (2014, 113) tapahtumaa ei kuitenkaan tulisi järjestää pelkän perinteen vuoksi, vaan tapahtumalla on oltava muitakin syitä ja tavoitteita perinteen jatkamisen lisäksi. Sportcalin tutkimuksessa kävi ilmi, että Lahdessa on onnistuttu asettamaan tavoitteita näinkin perinteiselle tapahtumalle, ja lahtelainen kisahistoria sai jatkoa vuonna 2012, kun Lahden kaupunki sai oikeuden järjestää vuoden 2017 MM-kilpailut. (Sportcal 2017, 8–11.)

Lahti 2017 hiihtolajien MM-kisojen hakemisesta päättivät yhdessä Lahden kaupunki, lahtelainen hiihtoyhdistys Lahden Hiihtoseura ry ja Suomen hiihtolajien kattoyhdistys Suomen Hiihtoliitto ry. Jo kisojen hakuvaiheessa Lahtea MM-kisojen isäntäkaupungiksi hakenneilla tahoilla oli selvät tavoitteet ja ajatus siitä, miksi he halusivat järjestää tapahtuman. Lahden kaupungin keskeisimpiä tavoitteita olivat lahtelaisten elintason parantaminen, Lahden vetovoimaisuuden ja urheilukaupungin maineen vahvistaminen sekä alueen liiketoiminnan ja turismin virkistäminen. Suomen Hiihtoliiton tavoitteena oli ensisijaisesti ylläpitää hiihtourheilun perinteitä ja historiaa Suomessa, hankkia omalle toiminnalleen uusia sponsoreita ja saada lisää harrastajia hiihtourheilun pariin. Lahden Hiihtoseuran tärkeimpiä tavoitteita oli puolestaan Lahden vuosittaisten hiihtokilpailujen, kuten Salpausselän kisojen jatkuvuuden varmistaminen ja uusien urheilutapahtuman järjestämistapojen oppiminen, sekä vapaaehtoisten toimitsijoiden mielenkiinnon herättäminen hiihtourheiluun. Vaikka jokaisella taholla oli omat tavoitteensa, muodostui kaikkien yhteiseksi tavoitteeksi hiihtourheilun kansansuosion palauttaminen ja Lahden 2001 MM-kisojen dopingskandaalin leimasta eroon pääseminen. Vuoden 2001 MM-kisat olivat kansallinen pettymys, sillä kisoja varjosti hiihtomaajoukkueen suuri dopingskandaali, joka elää vieläkin yleisön muis-

tissa. Skandaalin hiihtourheiluun jättämä leima oli kisojen järjestäjien mukaan jo aika jättää taakseen ja keskittyä uusien suomalaislupauksien menestykseen omissa kotikisoissa. (Sportcal 2017, 36–40.)

Kaikkien tavoitteiden saavuttamiseksi ja jokaista kolmea osapuolta edustamaan Lahden kaupunki, Lahden Hiihtoseura ja Suomen Hiihtoliitto perustivat MM-kisojen järjestäväksi organisaatioksi Lahti Eventsin, joka oli perustamisesta lähtien vastuussa kisojen toteuttamisesta käytännössä. Järjestävänä organisaationa Lahti Events asetti tapahtumalle myös omia tavoitteita. Lahti Eventsin visiona oli uudenlaisen urheilutapahtumakokemuksen tuottaminen, jossa yhdistetään viihde, matkailu ja urheilu. Kisojen järjestäjät halusivat viestiä, että jokainen kisoihin saapuva on tervetullut Lahteen, ja jokaisen toivottiin viihtyvän kisoissa koko oleskelun ajan. Keskeisimmäksi tapahtuman tavoitteeksi muodostuikin parhaan mahdollisen asiakaskokemuksen luominen jokaiselle kisoissa vierailevalle. Lahti Eventsin muita keskeisiä tavoitteita oli ympäristöystävällisen tapahtuman tuottaminen, Suomi 100-juhlavuositeeman yhdistäminen tapahtumaan ja 250 000 lipun myyminen. (Sportcal 2017, 48–57.)

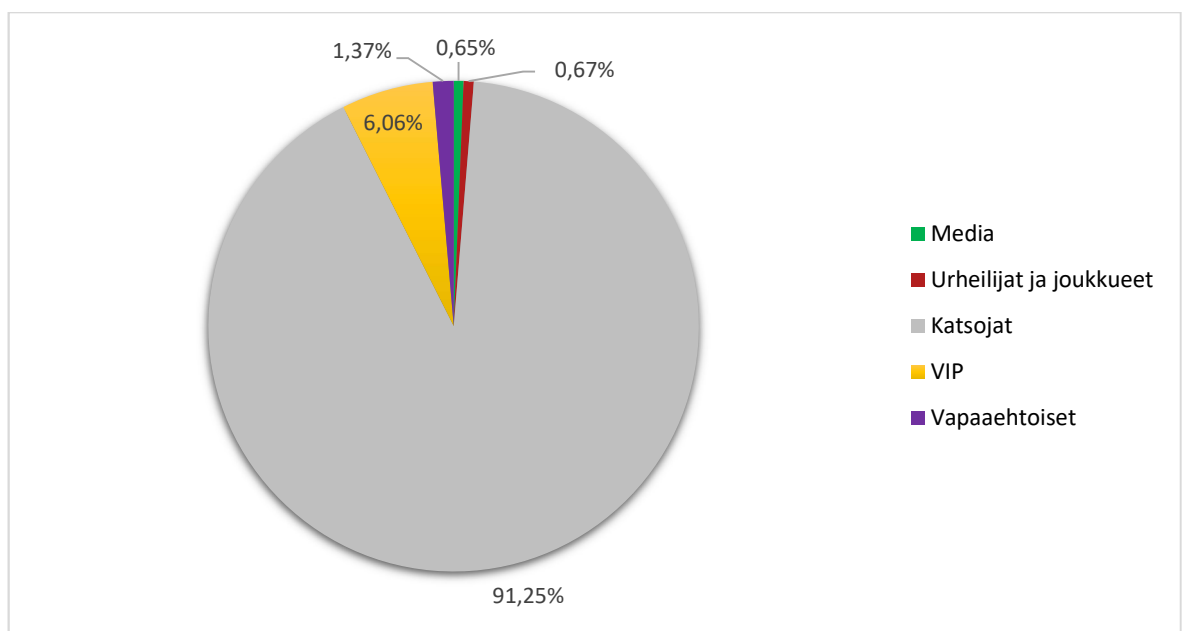
Tapahtumalle onnistuttiin asettamaan monia tavoitteita, joista osa, kuten esimerkiksi laadulliset ja taloudelliset tavoitteet, olivat helposti mitattavia. Mitattavien tavoitteiden avulla voidaan Vallon ja Häyrisen (2014, 112) mukaan helposti arvioida tapahtuman onnistumista, mikä on ensisijaisen tärkeää sen kannattavuuden arvioinnissa. Tapahtuman asiakasviihtyvyyttä korostava viesti oli myös linjassa tapahtuman päätavoitteen kanssa, sekä yhdistyi Lahden kaupungin arvoihin ja tavoitteeseen nostaa lahtelaisten elintasoja ja kaupungin mainetta. Kaikki tapahtuman tavoitteet ja viesti olivat siis tarkasti harkittuja ja heijastivat omien järjestäjiensä arvoja, mikä on onnistuneen tapahtuman lähtökohta.

#### **4.1.2 Kenelle?**

Tapahtuman ollessa urheilutapahtuma sen järjestäjät tiedostivat, että tapahtuma järjestetään ensisijaisesti urheilijoille ja yleisölle. Järjestäjille oli selvä, että tapahtuma tulee houkuttelemaan paikalle huomattavan määrän osallistujia ja katsojia, sillä MM-kisat ovat iso arvokilpailutapahtuma, joita järjestetään vain joka toinen vuosi. Tapahtuman järjestäjillä oli myös hyvin tiedossa, että MM-kisojen ainutlaatuisen luonteen vuoksi ne kiinnostavat myös muita yrityksiä, yhdistyksiä ja mediaa. Arvokilpailuista muodostuu yleensä ”pakko mennä”-tapahtumia, joista puhutaan ja joihin halutaan osallistua tavalla tai toisella. Tapahtuman järjestäjät tiedostivat siis jo suunnitteluvaiheessa, että heidän järjestämänsä tapahtuma tulee saamaan erilaisten kohderyhmien huomiota, ja varsin erilaiset ihmisryhmät tulevat

olemaan edustettuna tapahtumassa. Tapahtuman järjestäjille muodostui käsitys tapahtuman potentiaalisista kohderyhmistä mm. edellisten kilpailujen ja vastaavien tapahtumien perusteella. (Sportcal 2017, 60-65.)

Tapahtuman järjestäjien tavoitteena oli saada jokainen tapahtuman osallistuja tuntemaan olonsa tervetulleeksi Lahden kisoihin ja saada aikaan erinomaisen kisakokemuksen jokaisessa kävijässä. Tämän vuoksi tapahtumalle asetettiin jo suunnitteluvaiheessa palvelulupaus ”Kisat, joissa jokaisen on hyvä olla”. Palvelulupauksen myötä kisojen asiakkaiksi ja vieraisiksi laskettiin kaikki kisojen sidosryhmät: urheilijat ja muut joukkueiden jäsenet, katsojat, yritysvieraat ja partnerit, median edustajat ja vapaaehtoiset. Lupaus ohjasi organisaatiota vahvasti kisojen asiakaslähtöiseen suunnitteluun ja toteutukseen jokaisessa kohderyhmässä. Kisoista piti näin ollen tulla ”Koko kansan juhlakisat”. (Sportcal 2017, 8.) Kaavio 1 havainnollistaa kisojen toteutuneen kohderyhmäjakauman. Suurin kohderyhmä oli katsojat, ja toiseksi suurin VIP-asiakkaat, eli yritysasiakkaat ja arvovieraat. Pienimpiä ryhmiä olivat media ja urheilijat sekä joukkueet. (Sportcal 2017, 14-19.)



Kaavio 1. Kohderyhmien jakauma Lahti 2017 MM-kisoissa (mukaillen Sportcal 2017)

Onnistuneen tapahtuman mallissa (Vallo & Häyrinen 2014, 121–124) kohderyhmien tuntemus nousee avaintekijäksi, mitä ilman tapahtuma ei voi onnistua. Kun on tiedossa, kenelle tapahtuma järjestetään, on otettava myös selvää, miten kyseisen kohderyhmän saa viihtymään tapahtumassa. Lahti 2017 tapahtuman kohderyhmäksi muodostui palvelulupauksen myötä varsin laaja joukko, jonka kaikkiin tarpeisiin kisajärjestäjien oli vastattava. Tapahtu-

man järjestäjät tiedostivat kohderyhmän tuntemisen tärkeyden, ja onnistuakseen palvelulupauksessaan he kartoittivat jokaisen kohderyhmän tarpeet erikseen. Alla esitellään miten tapahtuman järjestäjät pyrkivät huomioimaan jokaista kohderyhmää.

### **Katsojat**

Katsojat eli kisavieraat voivat olla joko lipun ostaneita tai vapaalipun saaneita asiakkaita. Jokainen katsoja on kuitenkin siitä riippumatta osa tapahtumaa. Katsojat paitsi tuovat tuloja tapahtumalle, he myös luovat tapahtuman tunnelman. Tyhjä kilpailuareena merkitsevät järjestäjille suurten taloudellisten tappioiden lisäksi tunnelman olemattomuutta. Tämän takia katsojien viihtyvyyteen on panostettava erityisen paljon. (Masterman 2004, 22-23.)

Katsojat olivat tapahtuman kohderyhmistä suurin, vaativin ja moninainen. Katsojaryhmän moninaisuudesta huolimatta kisajärjestäjät halusivat tarjota jokaiselle katsojalle miellyttävän kokemuksen ja lunastaa ”Kisat, joissa jokaisen on hyvä olla” -palvelulupauksen kohderyhmän sisällä. Palvelulupauksen toteuttamiseksi tapahtuman järjestäjät kartoittivat kyseisen kohderyhmän tarpeet ja vaatimukset sekä ottivat mukaan tapahtuman suunnitteluun. (Sportcal 2017, 48.) Katsojakohderyhmälle suunnatut suunnittelutyöpajat järjestettiin Lahdessa vuonna 2015, pari vuotta ennen itse tapahtuman ajankohtaa. Suunnittelutyöpajoista oli tiedotettu tapahtuman Facebook-sivuilla, jolloin jokainen tapahtumasta kiinnostunut oli voinut ilmoittautua mukaan. Työpajoissa jo etukäteen ryhmiin jaetuille osallistujille annettiin kisakokemukseen liittyviä luovia tehtäviä suoritettavaksi. Ryhmiin jakaminen tapahtui jo ilmoittautumisvaiheessa, jolloin ilmoittautuva on voinut luokitella itseään erilaisiin katsojaryhmiin kuuluvaksi: lapsiperheet, nuoret, hiihtofanit, ensikertalaiset ja vanhat konkarit. Jokainen ryhmä työskenteli keskenään parhaan kisakokemuksen löytämiseksi. Vastausten pohjalta tapahtuman järjestäjät saivat ideoita siitä, mitä kukin katsojaryhmä toivoi ja odotti tulevalta tapahtumalta, minkälainen ohjelma kiinnostaisi ryhmää ja miten saisi sen huomion ja minkä kanavan kautta. (Kiuru 5.2.2018.) Onnistuneen tapahtuman mallin mukaan kohderyhmän tuntemus on kiinnostavan ja ajankohtaisen tapahtuman suunnittelussa yksi tärkeimmistä avaintekijöistä. Kohderyhmän kartoituksen suorittaminen ja kohderyhmän huomioiminen tapahtuman suunnittelussa on ensisijaisen tärkeää.

Kisojen toteutunut katsojakohderyhmän jakauma oli tapahtuman järjestäjien ennusteiden mukainen. Katsojien ikähaarukka oli laaja, ja se ulottui lapsista eläkeläisiin. Katsojien iät painottuivat keski-ikäisiin, 25-54-vuotiaisiin ja työssäkäyviin aikuisiin. Yli 65-vuotiaiden katsojien osallistuminen tapahtumaan oli verrattain alhaista. Katsojien sukupuolijakauma oli tasainen, ja tapahtuman osallistujista 48 % oli naisia ja 52 % miehiä. Kaikista kisoihin saa-

puneista katsojista 12 % oli ulkomaalaisia kisavieraita 27 maasta, joista suurin osa oli norjalaisia, ruotsalaisia ja saksalaisia kisavieraita. Loput 88 % kisojen kävijöistä olivat suomalaisia. (Sportcal 2017, 68.)

### **VIP, yritysasiakkaat ja arvovieraat**

Vip-käytäntö tarkoittaa Catanin (2017, 184) mukaan sitä, että vip-asiakkaille tarjotaan aina jotain enemmän kuin tapahtuman muille tavallisille osallistujille. Vip-paketit ovat maksullisia, ja ne sisältävät parhaiden katsomopaikkojen lisäksi tarjoiluja ja muita lisäpalveluita, kuten vaikkapa Meet&Greet-tilaisuuksia. Vip-vieraat ovat yleensä järjestävän organisaation yhteistyökumppaneita, sponsoreita tai muita korkea-arvoisia vieraita, kuten valtioiden johtohenkilöitä tai kuninkaallisia. Arvovieraat ovat asiakkaina todella tärkeässä roolissa, sillä he ovat usein järjestävän organisaation henkilökohtaisesti kutsuttuja vieraita. (Masterman 2004, 23.) Vip-vieraita voivat olla myös muut yritysasiakkaat, jotka ostavat vip-paketteja omaan tai omien sidosryhmiensä käyttöön. Yritykset voivat käyttää vip-paketteja oman henkilöstönsä palkitsemiseen tai kutsua tapahtumaan omia yhteistyökumppaneita tai asiakkaita. Näin yritykset voivat käyttää valmiita urheilutapahtumia osana omaa tapahtumamarkkinointia, sillä valmis kattotapahtuma on yritykselle helppo ja luonteva ympäristö kohdata omat sidosryhmänsä. (Vallo&Häyrinen 2014, 69.) Yrityksille vip-tilaisuudet ovatkin tärkeitä verkostoitumistilaisuuksia, sillä niihin saapuu yleensä muitakin tärkeitä henkilöitä (Catani 2017, 184).

Nykyään melkein jokaisessa tapahtumassa on vip-paketteja, oli se sitten urheilutapahtuma tai konsertti (Catani 2017, 184). 10 päivää kestävä Lahden MM-kisat olivat hyvä mahdollisuus luoda erilaisia ainutlaatuisesti räätälöityjä paketteja jokaiselle kisapäivälle. Vip-palvelunlaadun varmistamiseksi ja oman suunnittelutyön helpottamiseksi kisajärjestäjät toteuttivat vip-palvelun yhteistyössä suomalaisen Starsquad Oy -tapahtuma-alan yrityksen kanssa. Näin ollen vip-asiakkaiden palvelusta vastasi tapahtumamarkkinoinnin ammattilaisyritys, jolla on vahva kokemus vastaavanlaisten yritystapahtumien järjestämisestä. (Starsquad 2018.) Starsquad Oy:n alan kokemus ja kohderyhmän tuntemus auttoi erilaisten vip-pakettien suunnittelussa ja toteuttamisessa, jolloin kisoja järjestävän organisaation ei tarvinnut itse kartoittaa kyseistä kohderyhmää niin perusteellisesti. Lahti 2017 vip-paketit olivat eri tasoisia ja -hintaisia, mutta kaikkien pääperiaatteena oli luoda ainutlaatuinen kisakokemus. Paketteihin yleensä kuului stadionin parhaat istumapaikat, korkeatasoiset tarjoilut, oheisohjelmaa omassa erillisessä vip-tilassa, omat hostit ja muut asiakaspalvelijat sekä muita palveluita, jotka sopivat tapahtuman teemaan. (Starsquad 2017.) Kaiken kaikkiaan noin 30 prosenttia kisojen lipuista oli myyty yrityksille. Tapahtuman 180 000 myydystä lipusta 14 000 oli VIP-lippuja, mikä teki vip-asiakkaista kisojen toiseksi suurimman kohderyhmän. (Sportcal 2017, 62.)

## **Vapaaehtoiset**

Kisaorganisaatiolle vapaaehtoiset ovat miltei tärkein voimavara, sillä ilman vapaaehtoisia kisoja ei olisi taloudellisesti mahdollista järjestää. Vapaaehtoiset ovatkin perinteisesti kisojen kantava voima, sillä he tekevät työtä suurella innolla ilman palkkaa. Vapaaehtoisten ikähaarukka on yleensä varsin laaja, ja samoissa tehtävissä voivat toimia sekä nuoret opiskelijat, työssäkäyvät että eläkeläiset. Kaikkia heitä kuitenkin yhdistää mielenkiinto tapahtumaa kohtaan. (Masterman 2004, 21.) Tapahtuman järjestäjien on kuitenkin muistettava, että vaikka vapaaehtoisten työstä ei aiheudu palkkakuluja, joutuvat he kuitenkin tarjoamaan talkoolaisille riittävästi ilmaista ruokaa jokaisena työpäivänä, olosuhteisiin sopivat työvaatteet, perehdytyksen ja koulutuksen työhön (Masterman 2004, 139). Vapaaehtoisille on myös Catanin (2017, 178) mukaan suunniteltava tarpeeksi mielekäs työvuorolista ja tauotettava työtä tarpeeksi usein, jotta työ säilyisi mielekkäänä. Vapaaehtoiset ovat yksi vaativimmista tapahtuman asiakasryhmistä.

Lahti 2017 tapahtumassa työskenteli erilaisissa tehtävissä yhteensä 3163 vapaaehtoista, joiden ikähaarukka oli todella laaja: vanhin vapaaehtoinen oli 91-vuotias ja nuorin 6 (Sportcal 2017, 152). Tapahtuman järjestäjät olivat tietoisia kyseisen kohderyhmän moninaisuudesta, erilaisista taustoista ja osaamisesta, sillä he itse rekrytoivat tarvittavat vapaaehtoistyöntekijät ja tunsivat kohderyhmän hyvin. Vapaaehtoisten erilaisista taustoista riippumatta kaikille haluttiin tarjota mielekäs kisakokemus ja riittävän kattava koulutus työhön. Lahti 2017 vapaaehtoisten koulutusohjelma kehitettiin yhdessä Palvelualojen ammattiliitto PAMin kanssa, jolla tavoitettiin hyvää asiakaspalveluosaamista kaikille vapaaehtoisille aiemmasta osaamisesta riippumatta. Koulutuksen toivottiin hyödyttävän kaikkia osapuolia: tapahtuman järjestäjiä ja osallistujia osaavilla asiakaspalvelijoilla nykyisessä ja tulevaisuudessa tapahtumissa ja itse vapaaehtoisia arvokkaalla työkokemuksella ja pätevällä koulutuksella. (Sportcal 2017, 153.) Vahva asiakaspalveluun keskittyvä koulutusohjelma tuotti tuloksia, sillä vapaaehtoisten asiakaspalveluhenkisyys sai kisojen vierailijoilta arvosanan 4,72/5, mikä oli koko tapahtuman parhaaksi arvioitu osa-alue (Sportcal 2017, 87). Koulutuksen lisäksi vapaaehtoisille oli tarjottu työasut lainattavaksi tai ostettavaksi, lounaat ja välipalat jokaisena työpäivänä. Lisäksi vapaaehtoiset saivat seurata tapahtuman kilpailuja yleisökatsomoissa ilmaiseksi työvuorojensa ulkopuolella, mikä teki kohderyhmästä osan katsojakohderyhmää. (Sportcal 2017, 53).

## **Urheilijat ja joukkueet**

Urheilijat ovat kisojen todellisia tähtiä ja urheilutapahtumien vetonauloja, joiden kilpailusuorituksia tullaan seuraamaan urheilutapahtumaan. Kilpailijoiden parhaan suorituksen varmistamiseksi jokaisen urheilijan tueksi kisoihin saapuu myös joukko taustatoimijoita, eli valmentajia, huoltohenkilökuntaa ja lääkäreitä, joista muodostuu joukkueet. (Masterman

2004, 21.) Kilpailujen järjestäjien on omasta puolestaan varmistettava kaikkien urheilijoiden ja joukkueiden jäsenien viihtyminen ja menestyminen kisoissa. Urheilijoiden ja joukkueiden kilpailujen aikaisesta palvelusta on tarkasti säädelty Kansainvälisen Hiihtoliiton säännöissä, joita kisojen järjestäjät sitoutuvat noudattamaan järjestäessään tapahtumaa. Säännöt käsittelevät mm. urheilijoiden majoituksen ja muonituksen laatua, harjoitus- ja verryttelymahdollisuuksien tarjoamista, kilpailu-alueen palvelu- ja turvallisuusvaatimuksia ja muita urheilijoiden kilpailusuorituksen kannalta olennaisia seikkoja. Kohderyhmän ikäluokka, mieltymykset ja vaatimukset ovat myös lähellä toisiaan, mikä helpottaa olennaisesti muiden palveluiden suunnittelua. (FIS 2014, 16–22.) Urheilijat ovat tapahtuman järjestäjille siis suhteellisen helppo kohderyhmä, jonka palveluun löytyy jo etukäteen määrättyjä ohjeita, eikä kohderyhmän kartoittamiseen tarvitse kiinnittää niin suurta huomiota. Kohderyhmän kansainvälisyyden vuoksi tapahtuman järjestäjien on kuitenkin aina otettava kulttuurierot huomioon.

Lahden MM-kisoihin osallistui yhteensä 663 urheilijaa 60 maasta. Heistä 423 oli miehiä ja 240 naisia. Muita kisoihin saapuneita joukkueenjäseniä ja huoltohenkilökuntaa oli 884. (Sportcal 2017, 18.) Vajaan kahden viikon aikana Lahdessa oli edustettuna kaikki kuusi maanosaa, joista Eurooppa oli edustajamäärältään suurin ja Afrikka puolestaan pienin (Sportcal 2017, 141).

### **Media**

Mastermanin mukaan (2004, 23) media on nykyään urheilutapahtumissa todella tärkeässä roolissa. Median kautta tapahtumasta leviää tietoa ympäri maailmaa koko tapahtuman elinkaaren aikana. Mediaa ovat mm. televisiokanavien selostajat, televisiokuvaajat, radio-, lehti- ja tv-toimittajat ja bloggaajat. (Masterman 2004, 23.) Yhtenä Kansainvälisen Hiihtoliiton vaatimuksena onkin, että kisat saisivat riittävästi median huomiota. Näkyminen mediassa tarkoittaa ensisijaisesti tapahtuman näkyvyyttä, mutta myös sponsoroinnin kautta saatavien tulojen varmistamista. (Sportcal 2017, 35.) Niinpä median edustajia huomioidaan nykyään myös erityisellä tavalla, mikä tekee heistä yhden tapahtuman asiakasryhmän (Masterman 2004, 23).

Lahti 2017 mediapalvelupäällikkö Anu Haapalaisen (Etelä-Suomen Sanomat 2017) mukaan kansainvälisissä suurtapahtumissa median palveluvaatimukset ovat kasvaneet viime vuosien aikana huomattavasti ja työ on muuttunut hektisemmäksi ja vaativammaksi. Median työntekijät ovat kohderyhmänä suhteellisen helppo huomioida, sillä median edustajilla on samanlaiset palveluvaatimukset tapahtumasta riippumatta. Tärkeintä on nykyään luoda medialle hyvät työskentelymahdollisuudet, kuten työskentelytiloja, sekä nopean ja



kaikkialla kisa-alueella toimiva langaton verkkoyhteys. Palautteen perusteella palvelu tyydytti kohderyhmää hyvin, ja kyseisen kohderyhmän osalta voi olettaa järjestelyiden suju-  
neen erinomaisesti. (Etelä-Suomen Sanomat 2017.)

Lahden kisoissa median edustajia oli 1497, joista noin 1014 oli ulkomaalaisia ja 483 suomalaisia edustajia (Sportcal 2017, 80). Yhteensä 22 TV-yhtiötä näyttivät kisoja kolmella mantereella (Sportcal 2017, 14).

#### **4.1.3 Mitä? Missä? Milloin?**

Vallon ja Häyrisen (2014, 104) mukaan sopivan tapahtumapaikan ja ajankohdan valitsemisella on suuri merkitys tapahtuman onnistumiselle. Tapahtumapaikan on vastattava kaikkiin tapahtuman tarpeisiin ja vaatimuksiin. Lahden MM-kisojen osalta tapahtumapaikan valinta oli suhteellisen helppo tehdä, ja tapahtuman lähtökohdat olivat pitkälti selvillä jo kisojen hakuvaiheessa: tarkoituksena oli järjestää koko kansan hiihtokisat Suomen perinteikkäimmässä hiihtourheilukaupungissa. Samoin myös kisojen ajankohta oli määrätty Kansainvälisen Hiihtoliiton toimesta jo etukäteen, jolloin kisoja järjestävä organisaatio on voinut arvioida omaa kykyä järjestää tapahtuman kyseisenä ajankohtana. (Sportcal 2017, 8–11.) Hiihtokilpailuissa tapahtuman ajankohta on varsin tärkeä, sillä tapahtuman aikana kilpailupaikalla on oltava tarpeeksi joko luonnollista tai keinotekoista lunta. Ladut ovat kilpailujen perusedellytys, sillä ilman niitä kilpailuja ei saa vietyä läpi. Hyvän lumitilanteen varmistamiseksi kisat käydäänkin yleensä helmi-maaliskuussa. (FIS 2014, 1.) Kisojen tarkka ajankohta 22.2.– 5.3.2017 sattui Suomen talvilomien aikaan (Opetushallitus 2016). Kisojen kestäessä 12 päivää talvilomien aikaan yhä useampi työssäkäyvä pystyi osallistumaan tapahtumaan. Kilpailujen ajankohta ja ohjelma suunniteltiin priorisoiden iltapäiviä tai iltoja, mikä mahdollisti useamman kisakatsojan läsnäolon. Koska tapahtuma oli viihdetapahtuma, kaikkein mielenkiintoisimmat kilpailut sijoitettiin iltoihin ja viikonlopuille. (Sportcal 2017, 50.) Vallon ja Häyrisen (2014, 147–148) mukaan juuri nämä ajat ovatkin parhaimpia vastaavanlaisille viihdetapahtumille. Kilpailujen ja oheisohjelman ajankohtaa suunniteltiin ottaen huomioon tapahtuman kohderyhmät, mikä on Onnistuneen tapahtuman mallin mukaan tärkeää tarpeeksi ison kävijämäärän varmistamisen kannalta.

Lahti oli jo heti alusta lähtien tiedossa tapahtuman pitopaikkana, sillä Lahden kaupunki oli yksi kisoja hakeneista tahoista, mikä helpotti tapahtuman suunnittelun aloittamista. Lahti on saanut vuosien saatossa urheilukaupungin maineen, sillä kaupunki on osoittautunut hyväksi tapahtumapaikaksi varsinkin hiihtourheilutapahtumille. Hiihtotapahtumien luonne vaatii tietynlaisia olosuhteita ja suorituspaikkoja, joihin Lahdessa on tarvittavat puitteet.

Lahden ehdottomiin vahvuuksiin kuuluvat keskeinen sijainti Etelä-Suomessa lumisine talvineen, ympärivuotisessa käytössä olevat Lahden urheilukeskuksen suorituspaikat, vahvat hiihtoperinteet ja jo ennestään löytyvä tapahtumajärjestämisen osaaminen. Myös Lahden maantieteellinen sijainti on tapahtumien kannalta erinomainen, sillä kaupunki sijaitsee vain 100 kilometrin päässä Helsingistä ja noin 80 kilometrin päässä Helsinki-Vantaan lentokentältä. Kaupungin keskeinen sijainti on Vallon ja Häyrisen (2014, 141–143) mukaan suuressa roolissa tapahtuman onnistumisen kannalta, sillä se helpottaa kisavieraiden ja joukkueiden saapumista kilpailupaikkakunnalle. Samoin tapahtumapaikkana oleva urheilukeskus on kaupungissa keskeisellä paikalla ja kuuluu kaupungin omistukseen, minkä vuoksi sen käytöstä ei tapahtuman järjestäjien tarvinnut maksaa. Lähellä Lahden keskustaa sijaitsevat kolme hyppymäkeä, iso hiihtostadion ja messukeskus, jotka muodostivat yhtenäisen tapahtuma-alueen, mahdollistivat kaikkien kilpailuiden ja oheisohjelmien järjestämisen samalla alueella muutaman sadan metrin päästä toisistaan. Tapahtumanjärjestäjän oli varmistettava, että tapahtumatila soveltuu suurelle katsojamäärälle, eikä tapahtumapaikka käy liian ahtaaksi. Lahden urheilu- ja messukeskuksen muodostamalle alueelle mahtuu jopa noin 90 000 katsojaa, mikä oli MM-kisojen kokoisen tapahtuman kannalta oleellista, sillä tapahtuma keräsi suuren määrän osallistujia. (Sportcal 2017, 26–31.)

Lahden huomattaviin heikkouksiin kuuluu sen huono majoituskapasiteetti. Lahden seitsemässä hotellissa on tilaa vain 1400 majoittujalle, ja puolen tunnin ajomatkan päässä on puolestaan tilaa 4000 majoittujalle, mikä on kuitenkin tilaisuuden kokoluokan kannalta erittäin pieni määrä. Majoituspaikkojen puutteen vuoksi monet tapahtuman osallistujista joutuivat majoittumaan muilla paikkakunnilla kaukana tapahtumapaikasta. (Sportcal 2017, 26–31.) Peilaten Onnistuneen tapahtuman malliin Lahti oli majoituskysymystä lukuun ottamatta hyvä tapahtumapaikka hiihtourheilutapahtuman läpiviennille, sillä se vastasi tapahtuman ja osallistujien keskeisimpiin tarpeisiin. Lahden urheilukeskus, joka on perinteikäs tapahtuma-alue, tarjosi tapahtuman järjestäjille tilaa ja mahdollisuuksia käyttää luovuutta ja järjestää uudenlaisen tapahtuman. Tapahtumapaikka oli muunneltavissa tapahtuman näköiseksi ja valitun teeman mukaiseksi, mahdollistaen jokaisen kohderyhmän huomioimisen. Urheilukeskuksen 90 000 katsojan kokonaiskapasiteetti riitti erinomaisesti kerralla maksimissaan 38 000 katsojaa houkutelulle tapahtumalle. Messukeskuksen katettu alue oli ulkotapahtumassa todella tärkeässä roolissa tarjoten hyvän paikan järjestää tapahtuman osallistujille lämmittelypaikkoja, oheisohjelmaa ja tarjoiluja.

#### 4.1.4 Miten?

Onnistuneen tapahtuman mallissa (Vallo & Häyrinen 2014, 161) tapahtumaprosessi on jaettava kolmeen osaan: suunnittelu-, toteutus- ja jälkimarkkinointivaiheeseen. Myös käytännössä Lahti 2017 tapahtumaprosessin jako onnistui mallin mukaisesti kolmeen vaiheeseen. Tapahtuman järjestäminen oli selkeästi vaiheistettu ennen varsinaista tapahtumaa tehtävään suunnittelutyöhön, läpivientiin ja tapahtuman jälkeiseen toimintaan. Jokaisessa vaiheessa toteutettiin vaiheen vaatimia järjestelyitä tarkoituksenmukaisesti tiedostaen tapahtuman mittakaavan ja vaatimukset sekä noudattaen prosessin aikataulua. Lahti 2017 MM-kisojen suunnitteluvaihe oli selvästi pisin vaihe, sillä se alkoi jo ennen järjestäjien osallistumista kisojen järjestämisoikeudesta käytävään tarjouskilpailuun vuonna 2012. Koska hiihtolajien MM-kisat ovat erikseen haettavia arvokilpailuja, niiden suunnitteluprosessi kestää tavallisia tapahtumia pidempään. (Sportcal 2017, 8.) Jo tarjouskilpailussa jokainen kisojen hakija arvioidaan mm. seuraavien kriteereiden avulla: järjestävän organisaation johto ja HR, tapahtuman budjetti ja sponsorit, järjestävän kaupungin ominaisuudet ja ilmasto, kilpailujen suorituspaikat, majoitusmahdollisuudet ja logistiikka. Kyseisistä kohdista tapahtuman järjestäjillä on siis oltava jo alustavia suunnitelmia tarjouskilpailuvaiheessa, kun varsinaiseen tapahtumaan on noin viisi vuotta aikaa. (Masterman 2004, 125.) Mastermanin (2004, 119) mukaan tarjouskilpailuprosessi onkin olennainen osa tapahtuman suunnittelua, joka vaatii järjestävältä organisaatiolta jo itsessään investointeja ja selkeää suunnitelmaa tulevasta tapahtumasta kauan ennen tapahtuman järjestämistä. Kuitenkin vasta tarjouskilpailun voitettua alkoi Lahti 2017 tapahtuman todellinen suunnittelutyö, joka jatkui aina tapahtuman toteutusvaiheeseen asti. Viiden vuoden suunnittelutyön aikana tapahtuma suunniteltiin kokonaisuudessaan toteuttamiskelpoiseksi. (Sportcal 2017, 8.)

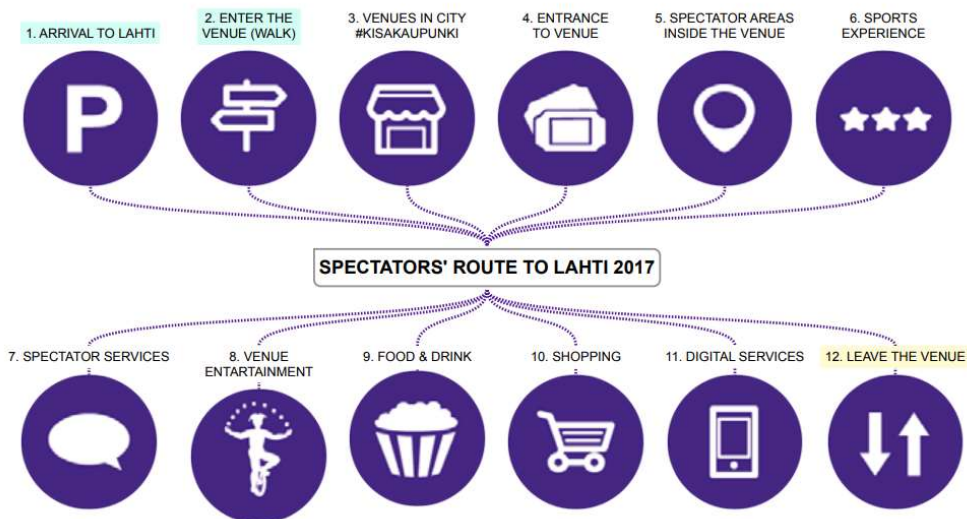
Lahti 2017 tapahtuman toteutusvaiheessa tapahtuman järjestäjien tehtävänä oli rakentaa tapahtumapaikka tapahtuman näköiseksi ja viedä tapahtuma läpi, johon tapahtuman järjestäjät käyttivät vapaaehtoisten apua. Tapahtuman järjestäjien ehdottomana etuna oli mahdollisuus järjestää tositoimen kenraaliharjoitukset noin kuukautta ennen MM-kisojen alkamista. Kenraaliharjoituksina toimivat tammikuussa 2017 samanaikaisesti Lahden urheilukeskuksessa järjestettävät hiihdon FIS Scandinavian Cup ja yhdistetyn FIS maailmancupin osakilpailut, jotka olivat kokoluokaltaan pienempiä tapahtumia, mutta sisälsivät samankaltaisia piirteitä ja vaativat samankaltaisia valmisteluita kuin MM-kisat. (Sportcal 2017, 26.) Kenraaliharjoitusten myötä tapahtuman järjestäjät saivat koejärjestää kansainväliset kilpailut hetki ennen päätapahtumaa, mikä on Vallon ja Häyrisen (2014, 169) mukaan erittäin suositeltavaa päätapahtuman sujuvuuden varmistamiseksi. Kenraaliharjoitus-

tapahtumassa esiintyneet puutteet olivat tapahtuman järjestäjien helppo huomioida ja tarvittaessa korjata, sillä varsinaisiin MM-kisoihin oli vielä aikaa. Vallo ja Häyrinen (2014, 168) huomauttavat, että alkaessaan tapahtuma rullaa itsestään vauhdilla eteenpäin, jolloin suurempia muutoksia ohjelmaan tai muihin järjestelyihin on mahdoton enää tehdä.

Tapahtuman loputtua ja järjestäjät halusivat kiittää tapahtuman toteuttaneita vapaaehtoisia järjestämällä heille talkoolaisten kiitosjuhlan, jossa oli ruokaa, juomaa ja ohjelmaa. Kyseinen ele on Vallon ja Häyrisen (2014, 186) mukaan yksi tärkeimmistä jälkimarkkinoinnin tehtävistä, joka kuuluu myös hyvin suunnitellun tapahtuman tapoihin. Catani (2017, 178) puolestaan painottaa juuri vapaaehtoisten kiittämisen tärkeyttä, sillä vapaaehtoisten suurin palkka on kiitos. Muita jälkimarkkinointivaiheessa tärkeimpiä suoritettavia asioita on tapahtuman onnistumisen arviointi (Vallo&Häyrinen 2014, 185). Lahti 2017 MM-kisoille oli suunnitteluvaiheessa asetettu monia tavoitteita, joiden täytyminen oli tärkeää tapahtuman kannattavuuden kannalta. Tapahtuman onnistumisen ja tavoitteiden täyttymisen mittaamista varten tapahtuman järjestäjät teettivät tässäkin tutkimuksessa lähteenä käytetyn Sportcal GSI Event Study -vaikuttavuustutkimuksen. Tutkimuksen perusteella järjestäjät pystyivät arvioimaan, miten tapahtuma sidosryhmiensä mielestä onnistui ja oliko tapahtumaa kannattavaa järjestää. Tutkimuksesta kävi ilmi mitkä tapahtuman osa-alueet onnistuivat parhaiten ja huonoiten, ja mitä vastaavanlaisen tapahtuman järjestämisessä kannatta huomioida tulevaisuudessa. Tutkimuksen avulla tapahtuman järjestäjät oppivat lisää tapahtumanjärjestämisestä esimerkiksi seuraavaa järjestettävää tapahtumaa varten. (Sportcal 2017, 8–11.)

#### **4.1.5 Millainen?**

Onnistuneen tapahtuman mallissa (Vallo & Häyrinen 2014, 197) tapahtuman ohjelman ja sisällön on aina vastattava kohderyhmänsä tarpeisiin. Asiakslähtöisyyden on oltava jokaisen tapahtumanjärjestäjän toiminnan perustana. Asiakslähtöisyys toteutui Lahti 2017 tapahtumassa monella tavalla tarjoten ”jokaiselle jotakin”. Lahti 2017 MM-kisoille asetettu ”Kisat, joissa jokaisen on hyvä olla” -palvelulupaus velvoitti tapahtuman järjestäjiä huomioidaan asiakkaiden tarpeet kaikessa toiminnassaan aina ohjelman suunnittelusta lisäpalveluiden räätälöimiseen. Suunnittelutyön ohjaamiseksi tapahtuman järjestäjät kehittivät Lahti 2017 osallistujan polku -kuvion (Kuvio 2). Kuviossa on huomioitu jokainen kisavieraan tapahtumakokemukseen vaikuttava alue, joihin tapahtuman järjestäjien oli kiinnitettävä suunnittelussa huomiota parhaan kisakokemuksen tuottamiseksi. Kuvion mukaan kisakokemukseen vaikuttavat kokonaisvaltaisesti sekä tapahtumapaikkakunnalle ja tapahtumapaikalle saapumisen sujuvuus että itse tapahtumapaikka ja sen tarjoamat palvelut aina kisavieraan tapahtumapaikalta poistumiseen asti. (Sportcal 2017, 51.)



Kuvio 2. Katsojan polku Lahti 2017-tapahtumassa (Sportcal 2017, 51)

Tapahtuman suunnittelussa järjestäjät hyödynsivät kehittämäänsä polkukuviota sekä vuonna 2015 ideointiworkshopeissa potentiaalisilta asiakkailta kerättyjä toiveita ja ideoita kisojen toteuttamisesta, jotta tapahtuma olisi kävijöilleen mahdollisimman kiinnostava ja ajankohtainen. Ideapajan tulosten perusteella kisa-alue suunniteltiin vastaamaan jokaisen kisavieraan tarpeisiin tarjoten kokemuksia kaikille aisteille. Jokaiselle kohderyhmälle oli tarjolla mm. erillistä kohderyhmälle räätälöityä oheisohjelmaa kisaviikon jokaiselle päivälle. Lapsille oli rakennettu oma Röllin Talvimaa -alue jääpatsaineen ja talviaktiiviteetteineen, aikuisille oli järjestetty afterski -henkiset tangomarkkinat yhteistyössä Seinäjoen Tangomarkkinat Oy:n kanssa ja nuorille aikuisille Antti Tuisku piti konsertin erään kilpailupäivän päätteeksi. Kaikki oheisohjelma tapahtui kilpailupaikalla ja sisältyi päivän kisalipun hintaan, jolloin osallistuminen oli kävijöille mahdollisimman helppoa. (Sportcal 2017, 9.)

Oheisohjelman lisäksi tapahtumapaikkaa räätälöitiin tarjoamaan erilaisia katsojakokemuksia: perinteisten stadionin istuma- ja seisomapaikkojen lisäksi yleisön toiveesta rakennettiin kisalatuksen varsille metsäkatsomoita, joissa katsojat pääsivät lähelle urheilijoita kannustamaan suosikkiaan. Lisäksi metsään oli rakennettu erillinen Miensäpahoittajan Metsäkatsomo heille, jotka kaipaavat vanhan ajan hiihtokisojen tunnelmaa karvalakkeineen ja manuaalisine tulostauluineen. (Sportcal 2017, 9.) Kisakokemuksen täydentämiseksi tapahtuman järjestäjät halusivat myös varmistaa, että jokaiselle katsojalle löytyy kisa-alueelta mieluinen ruokapaikka. Alueelle oli suunniteltu erilaisia ruoka- ja juomapaikkoja aina gourmet-ravintoloista perinteisiin kisamakkarakioskeihin, jolloin mahdollisimman moni on voinut löytää jotakin itselleen maistuvaa. Viihtyvyyden lisäämiseksi alueelta löytyi myös

lukuisia muita palveluita, kuten matkamuuisto- ja fanituotemyymälöitä, asiakaspalvelupisteitä, matkapuhelinten latausasemia, wifi, tapahtumatori, yhteistyökumppaneiden pisteitä, afterski -alue. (Sportcal 2017, 51.)

Tapahtuman ajankohtana vuosi 2017 oli Suomelle poikkeuksellinen, sillä silloin Suomi vietti 100-vuotiaasta itsenäisyyttään erilaisin juhlavin menoin järjestämällä tapahtumia ja kampanjoita. Myös Lahti 2017 liitettiin osaksi Suomi 100 juhluvuoden ohjelmaa, jolloin tapahtumasta tuli yksi Suomen merkittävimmistä juhlatapahtumista. Tapahtuma oli samalla Lahdelle ja koko hiihtourheilulle ainutlaatuinen, sillä kisoja järjestettiin Lahdessa ennätysellisesti seitsemännen kerran, mikä teki tapahtumasta entistä juhlavamman. Tapahtuman teemaksi muodostui ”Suomi 100 Juhlakisat” tunnuslauseella ”Centenary Championships”, joka sopi erinomaisesti tapahtuman tavoitteisiin, sekä yhdistyi tapahtuman perinteiseen imagoon. Teema oli ajankohtainen ja mahdollisti tapahtuman toteuttamisen kiinnostavasti somistusten ja erilaisten ohjelmanumeroiden avulla. Teema sopi myös tapahtuman luonteeseen urheilutapahtumana, sillä se mahdollisti urheilukilpailuille ominaisten kansallissymbolien käytön tapahtumapaikan somistuksessa laajasti ja tarkoituksenmukaisesti. Kisat olivat suomalaisuuden juhlaa niin urheilullisesti kuin sisällöllisestikin Suomi 100 -juhlahengessä. Tapahtuman teemaa tehtiin näkyväksi koko tapahtumassa aina markkinoinnista tapahtuman tarjottaviin asti, jolloin teema oli aistittavissa kaikilla aisteilla. Juhlavuosi-teema oli läsnä erittäin vahvasti tapahtuman toteutuksessa ja ohjelmassa, näkyi tapahtumapaikan somistuksessa, vapaaehtoisten pukeutumisessa, äänimaailmassa, sekä kotimaisten tarjoilujen ja suomalaisten makujen suosimisessa. Näin tapahtuman teema yhdisti tapahtuman tarkoituksen, juhlallisuuden, ohjelman ja sisällön yhdeksi kokonaisuudeksi. Teema korosti suomalaisuutta ja paikallisuutta, mikä oli yksi tapahtuman järjestäjätahojen arvoista. (Sportcal 2017, 8.)

#### **4.1.6 Kuka?**

Lahti 2017 kisojen järjestämisestä allekirjoitettiin alun perin sopimus isäntäorganisaatioiden, eli Lahden kaupungin, Lahden Hiihtoseuran ja Suomen Hiihtoliiton välillä. Isäntäorganisaatioiden ollessa kolme, tapahtuman toteuttamisen vastuujako oli alussa epäselvä. Vastuujaon selkeyttämiseksi tapahtuman järjestäväksi organisaatioksi perustettiin Lahti Events Oy, jonka tehtävänä oli edustaa kaikki kisojen organisaation kolme osapuolta (Lahden kaupunki, Lahden Hiihtoseura ja Suomen Hiihtoliitto). Lahti Events oli perustamisestaan lähtien operatiivisesti vetovastuussa MM-kisoista 2017. Järjestävänä organisaationa sen tehtävänä oli luoda mahdollisimman kiinnostava tapahtuma saavuttaen kaikki edustettaviensa tahojen tavoitteet. (Sportcal 2017, 48–57.)

Onnistuakseen Vallon ja Häyrisen (2014, 227–234) mukaan tapahtumat vaativat järjestäjiltään ainakin yhden nimetyn päävastuullisen projektipäällikön, joka olisi vastuussa koko projektista, sekä selkeää vastuujakoa muiden vastuuhenkilöiden kesken. Tapahtumalle valittiin vastuullinen projektipäällikkö jo kisojen hakuvaiheessa vuonna 2012, joka kuitenkin ehti vaihtua kertaalleen ennen tapahtuman varsinaista toteutusta. Lahti 2017 MM-kisojen vastuullisena projektipäällikkönä, eli pääsihteerinä toimi vuosina 2012–2014 Suomen Hiihtoliiton toiminnanjohtaja Mika Kulmala, ja vuodesta 2014 aina kisojen loppuun asti maaliskuussa 2017 pääsihteerinä toimi Janne Leskinen. (Sportcal 2017, 8.)

Kisoja toteuttavana projektipäällikkönä Leskisen tavoitteena oli koota ympärilleen osaava projektiryhmä, jonka yhteistyöllä oli tarkoitus toteuttaa tapahtuman mahdollisimman asiakaslähtöisesti. Projektiryhmä muodostettiin eri alojen ammattilaisista, millä haluttiin varmistaa mahdollisimman hyvin tapahtuman eri osa-alueiden onnistumisen. Projektipäällikön tukena toimivat eri alojen asiantuntijat vastasivat tapahtuman viestinnästä, myynnistä, markkinoinnista, kilpailuiden läpiviennistä, tapahtumatuottamisesta, vapaaehtoisista, ympäristö- ja kouluprojektien toteutumisesta, joille projektipäällikkö delegoi suoritettavat tehtävät osaamisalueensa mukaan. Projektiryhmän perustamisen myötä projektipäällikön päätehtäväksi jäi koordinoida kaikkien tapahtumaa toteuttavien työtä ja johtaa projektia, mikä on Vallon ja Häyrisen (2014, 228–234) mukaan projektipäällikön tärkein tehtävä. Projektiryhmän jakaminen eri vastuuryhmiin helpotti työn toteuttamista ja johtamista, sillä jokaisella ryhmän jäsenellä oli selkeä vastuualue, johon hän kuului. (Sportcal 2017, 48–57.)

## **4.2 Havainnointi**

Mäkihyppyalueen Venue Managerin tehtävässä tekemieni havaintojen mukaan Lahti 2017 tapahtuma onnistui kokonaiskuvassa melko hyvin. Tunnelma tapahtumassa oli hyvä, ja kisavieraiden huomattiin viihtyvän tapahtumassa. Tapahtumaan osallistuvilta joukkueilta tuli hyvää palautetta heidän palvelunsa sekä suoritus- ja harjoittelupaikkojen laadusta että toimivuudesta. Tapahtuma sai hyvää näkyvyyttä sekä perinteisessä että sosiaalisessa mediassa, ja se oli tapahtumahetkellä yksi puhutuimmista aiheista.

Vaikka päällepäin kisat näyttivät hyvin järjestetyiltä, puutteita esiintyi kuitenkin jonkin verran mm. kisojen valmisteluissa ja vapaaehtoisten johtamisessa. Valmisteluvaiheen suurin puute oli organisaation sisäinen viestintä, sillä tieto ei usein kulkenut organisaation johtoportaalta työtä toteuttaville vapaaehtoisille. Esimerkiksi työn muutoksista tiedottaminen oli erittäin hidasta, eikä tavoittanut kaikkia osapuolia. Tilanteesta syntyi ns. rikkiinäisen puhelimen efekti, jonka takia kaikilla vaiheen toteuttajilla oli erilaista tietoa työn toteuttamisesta.

Tämä näkyi erittäin vahvasti mäkialueen rakennusvaiheessa. Mäkialueelle oli rakennettu useampia väliaikaisia rakennelmia, joiden rakentamisesta oli etukäteen laadittu suunnitelma, joka kuitenkin muuttui useampaan kertaan rakennusvaiheen aikana. Suunnitelma sisälsi mm. eri rakennelmien rakennusaikataulun, tavaratoimittajien toimitusajat, tavaroiden sijoittamissuunnitelman ja muita alueen valmistelun kannalta oleellisia tietoja. Suunnitelmien poikkeavuuksista ja muutoksista ei tiedotettu kaikille asianomaisille, mikä johti tietämättömyyteen työtä suorittavien vapaaehtoisten kesken. Työtä käytännössä suorittavilla toimijoilla ei ollut ajankohtaista tietoa heidän työnsä oleellisista asioista, mikä johti työn suorittamiseen väärin ja vanhan suunnitelman mukaisesti. Tapahtuman valmisteluiden kannalta tilanne ei ollut tehokas, sillä väärin tehtyä työtä joutui tekemään uudestaan ja korjaamaan virheet, mikä viivästytti valmistelun aikatauluja. Tilanne turhautti työntekijöitä, sillä työn uudelleentekeminen tuntui turhalta työltä. Tilanne olisi ollut vältettävissä Vallon ja Häyrisen (2014, 232-235) neuvoilla tehokkaaseen johtamiseen ja viestintään. Isossa projektissa on tärkeintä varmistaa, että kaikilla tapahtumaa toteuttavilla on ajankohtaiset tiedot projektin etenemisestä. Tiheillä koordinoivilla kokouksilla, lyhyillä briiffauksilla ja esimerkiksi tekstiviesteillä saa varmistettua tiedonkulun niin tapahtuman suunnittelu- kuin rakennusvaiheen aikana. Viestinnän on oltava sekä selkeää, että tarpeeksi nopeaa välttääkseen väärän tiedon kulkeutumisen.

Vastuujaon toimimattomuuden vuoksi myös vapaaehtoisten eriarvoinen kohtelu puhutti talkooväkeä. Monissa vapaaehtoisryhmissä ruokailu ja tauotus oli hyvin järjestetty, sekä työvuorot olivat kohtuullisia. Kuitenkin joissakin ryhmissä huomattiin, että työvoimapulan takia oli vaikeuksia sovittaa työvuoroja, minkä takia joidenkin vapaaehtoisten työvuorot venyivät yli 13-tuntisiksi. Varsinkin ulkotöissä olleet olivat tyytymättömiä taukojen riittämättömyyteen, sillä koska tapahtuma oli kevättalven ulkotapahtuma, moni joutui viettämään tuntikausia pakkassäällä ilman säännöllisiä taukoja ja mahdollisuutta käydä ruokailemassa tai lämmittelemässä sisätiloissa. Ongelmaa olisi voinut korjata paremmalla työvuorojen suunnittelulla ja kohdentamalla enemmän resursseja ulkotöitä vaativiin tehtäviin. Lämmittely- ja ruokailumahdollisuuden varmistamiseksi jokaiselle ulkotyötä vaativalle vapaaehtoispaikalle olisi kannattanut rekrytoida vähintään kaksi vapaaehtoista, millä voisi varmistaa työvuorojen aikaisen vaihtomahdollisuuden. Vapaaehtoisten vuorottelu mahdollistaisi jokaisen talkootyöntekijän viihtymisen, jolloin jokaisen työvuoron pituus lyhenisi peräti 13-tuntisesta normaaliin 7 työtuntiin. Vaikka vapaaehtoisten määrä oli tapahtumassa ennätyskellisen suuri, yli 3000 vapaaehtoista, määrä ei riittänyt kattamaan näin suuren tapahtuman työntekijätarpeet. Sairastumisien, poissaolojen, muiden esteiden ja työn vaativuuden vuoksi kyseinen määrä ei ollut riittävä.



### 4.3 Haastattelu

Lahti 2017 MM-kisojen kannattavuuden kannalta yksi olennaisimmista asioista oli pienemmän kokoluokan hiihtourheilutapahtuman Salpausselän kisojen jatkuvuuden varmistaminen ja tapahtuman uudistaminen MM-kisoista opitulla kokemuksella. Tutkimusta varten haastateltu sekä MM-kisojen että Salpausselän kisojen vastuutehtävissä toiminut Jesse Kiuru piti Lahti 2017 tapahtumaa erinomaisena lähtökohtana Salpausselän kisojen uudistamiselle. Lahti 2017 oli malliesimerkki siitä, kuinka urheilutapahtuman voi järjestää uudenlaisella ja yleisöä kiinnostavalla tavalla. MM-kisat jättivät järjestäjilleen ja vapaaehtoisilleen suuren osaamispääoman, joka on hyödynnettävissä tulevaisuudessa. Kiurun mukaan monet MM-kisoissa toteutuneista ideoista voidaan hyödyntää tulevissa tapahtumissa jatkossakin. Suurena haasteena MM-kisojen oppien hyödyntämiselle Kiuru piti kuitenkin Salpausselän kisojen huomattavasti MM-kisoja pienemmän budjetin, joka rajoittaa olennaisesti toteuttavissa olevien ideoiden valikoimaa. Mitä pienempi tapahtuman budjetti on, sitä vähemmän palveluita ja oheisohjelmaa tapahtuman osallistujille voidaan tarjota. Kiuru kuitenkin huomauttaa, että Salpausselän kisojen pienemmän katsoja- ja osallistujamäärän sekä tapahtuman lyhyemmän kestoajan vuoksi näin laajalle oheisohjelmavalikoimalle ei ole suurta tarvetta. (Kiuru 5.2.2018.)

Yhdeksi puutteeksi Kiuru mainitsi sen, ettei Lahti 2017 tapahtumasta jäänyt tapahtumarekvisiittaa käytettäväksi seuraavissa tapahtumissa, sillä kaikki tapahtumassa käytetyt tavarat pyrittiin myymään huutokaupoilla tapahtuman loputtua. Näin ollen MM-kisoissa kertaalleen käytetyt tavarat (elektroniset laitteet, toimistotarvikkeet ym.) myytiin lähes uudenveroisina eteenpäin halvalla, eikä tavaroita jäänyt seuraaviin tapahtumiin käytettäväksi. Seuraavissa Salpausselän kisoissa vuonna 2018 kisojen Lahti Events joutui ostamaan saman tapahtumarekvisiitan uudestaan huomattavasti kalliimmalla hinnalla. Kiurun mukaan Lahteen kannattaisi perustaa tapahtumavarasto, jossa säilytettäisiin urheilutapahtumien tapahtumarekvisiittaa uudestaan käytettäväksi. Tapahtumavarasto vapauttaisi rekvisiittaan käytettävän budjetin käytön tapahtuman muihin osa-alueisiin, mikä hyödyttäisi varsinkin pienempien tapahtumien järjestäjiä. (Kiuru 5.2.2018.)

Kokonaiskuvassa Lahti 2017 MM-kisat jättivät kuitenkin positiivisen jäljen yleisön mieliin, mikä oli Kiurun mukaan hyvin tärkeää Salpausselän kisojen ja muiden hiihtourheilutapahtumien jatkuvuuden kannalta. MM-kisat houkuttelivat paikalle uusia kävijöitä, jotka ovat potentiaalista yleisöä jatkossakin. Lahti 2017 loi hyvän pohjan hiihtourheilutapahtumien suosion palauttamiseen ja perinteiden jatkamiseen. (Kiuru 5.2.2018.)

#### 4.4 Tapahtuman tavoitteiden toteutuminen

Tavoitteiden toteutumista seurattiin niin tapahtuman aikana kuin tapahtuman jälkeenkin. Sportcalin kisojen vaikuttavuustutkimuksesta käy ilmi, että monet järjestäjien tavoitteista saavutettiin joko kokonaan tai osittain. Suurimmat puutteet kuitenkin huomattiin heti taloudellisten tavoitteiden saavuttamisessa. (Sportcal 2017, 16–19.) Tapahtumalle oli luotu suunnitteluvaiheessa budjetti, joka kuitenkin ylittyi kisoja järjestettäessä reilusti. Lopulta kisojen kulut ylittivät kisoista saadut tulot. Kisojen järjestelyistä aiheutuvat kulut olivat korkeammat kuin ennustettiin, ja puolestaan tapahtuman lipunmyynnistä saatavat tulot jäivät pienemmäksi kuin ennustettiin. Tavoitetun 250 000 lipun sijaan saatiin myytyä vain 180 000 lippua. Tapahtuman liikevaihdon ollessa 20,6 miljoonaa euroa tappiota tuli 1,6 miljoonaa. (Yle 2017.) Lipunmyyntitavoitteen lisäksi kisojen toivottiin elvyttävän Lahden seudun liiketoimintaa, mikä ei täysin toteutunut. Kisat toivat Lahden seudun alueelle noin 22 miljoonaa euroa, jotka muodostuivat majoitus-, ruokailu- ja liikennekuluista sekä vapaa-aikaan käytetyistä kuluista. Tutkimuksen mukaan 60 % kisojen kävijöistä tulivat Lahden seudun ulkopuolelta muualta Suomesta tai ulkomailta, mikä tarkoitti, että 60 % kisavieraista tarvitsi majoituksen kisojen ajaksi. Kuitenkin noin puolet majoittujista majoittuivat Lahden huonon majoituskapasiteetin vuoksi Lahden seudun ulkopuolella, eli lähinnä Helsingissä tai Kouvolassa. Kisavieraiden majoittuminen Lahden seudun alueella toi alueelle noin 1,39 miljoonaa euroa, ja puolestaan muilla paikkakunnilla majoittuvat jättivät majoituspaikkakunnalle 1,02 miljoonan vaikutukset. Parempien majoitusmahdollisuuksien myötä Lahden seutu olisi voinut saada majoitustuloja noin miljoonan. (Sportcal 2017, 64–77.)

Sportcalin tutkimuksen (Sportcal 2017, 181) mukaan Lahti 2017 MM-kisat onnistuivat jättämään taakseen vuoden 2001 dopingskandaalin ja vihdoinkin käänsivät yleisön katseet kohti uutta menestystä. Suomen urheilijoiden menestys oli näissä kisoissa paras sitten vuoden 2007 kisojen, ja Suomi nousi Lahti 2017 mitalitaulukossa sijalle 5. Kisat olivat siis urheilullinen menestys, mikä ruokki yleisön ja sponsoreiden kiinnostusta hiihtourheiluun. Jo saman vuoden puolella Lahden Hiihtoseurassa huomattiin kisojen tuovan tuloksia, sillä hiihtolajien harrastajamäärät alkoivat kasvamaan. Harrastajamäärien kasvun lisäksi positiivisia vaikutuksia huomattiin vapaaehtoistoiminnassa, sillä kisat houkuttelivat toimintaan mukaan uusia toimijoita, joilla on potentiaalia toimia vapaaehtoisena tulevaisuudessa vastaavissa tapahtumissa. Lahden MM-kisoja varten räätälöidyn vapaaehtoisuuskoulutuksen myötä yhä suuremmalla joukolla on valmius toimia vapaaehtoistehtävissä myös Salpausselän kisoissa, mikä puolestaan edesauttaa tapahtuman jatkuvuutta, sen perinteiden säi-

lyttämistä ja jakamista toimitsijasukupolvelta toiselle. Uudenlaisen koulutuksen ja tapahtuma-ajattelutavan myötä tulevien kisojen järjestäjät saivat runsaasti uusia ideoita, mitä voivat hyödyntää tulevaisuudessa. (Sportcal 2017, 181–187.)

Lahti Eventsin uudenlainen urheilutapahtumajärjestämisen lähestymistapa tuotti myös välittömiä tuloksia asiakastyytyvyydessä. Lahti 2017 MM-kisojen kävijöiden asiakasarvio tapahtumasta oli erinomainen, ja 95 % kävijöistä piti tapahtumaa onnistuneena. Peräti 99 % ulkomaisista kisavieraista koki järjestetyn tapahtuman hyväksi tai jopa erittäin hyväksi. 52 % tapahtuman osallistujista kokivat, että Lahti 2017 oli parempi kuin useat muut tapahtumat, ja 18 % oli sitä mieltä, että Lahti 2017 oli paras tapahtuma missä he ovat käyneet. 5-pisteisen arviointitaulukon mukaan lähes jokainen tapahtuman osa-alue sai asiakkailta yli 4 pistettä. Parhaimmat asiakasarviot ovat saaneet vapaaehtoisten asiakaspalveluhenkisyys (4,72), kilpailujen tunnelma (4,48) ja festival arena -oheishjelma-alue (4,36). Joukkoon mahtui kuitenkin myös alle 4 pistettä saaneet palvelut. Huonoimmat asiakasarviot saivat tapahtuman ruoan ja juoman hintataso (3,2), Lahden alueen majoituksen laatu (3,55) ja kisamuistotuotteiden valikoima (3,7). (Sportcal 2017, 84.)

Kokoavasti voidaan todeta, että tapahtuma onnistui saavuttamaan sille asetetut tavoitteet lukuun ottamatta taloudellisia tavoitteita. Sportcalin tutkimus on osoittanut, että Lahti 2017 -tapahtuma jätti positiivisen jäljen niin tapahtuman osallistujiin kuin koko hiihtourheiluun. Asiakaslähtöisyys ja yksityiskohtia myöten suunniteltu kisakokonaisuus tukivat järjestäjien palvelulupausta ”Kisat, joissa jokaisen on hyvä olla”. Myönteinen kokemus hiihtourheilun parissa innosti ihmisiä seuraamaan ja harrastamaan talvilajeja, mikä oli yksi kisajärjestäjien tärkeimmistä tavoitteista. Samalla kun hiihtolajit saivat näkyvyyttä, oli Lahti kisojen aikana yksi Euroopan näkyvimmistä tapahtumapaikoista, mikä vahvisti Lahden imagoa entisestään ja virkisti kaupungin turismia ja liiketoimintaa. Lahti 2017 loi hyvät lähtökohdat seuraavien tapahtumien järjestämiselle ja jätti jälkeensä huomattavaa osaamispääomaa niin kisojen järjestäjille kuin kisoissa toimineille vapaaehtoisille. Kisojen ansiosta lahtelainen talviurheiluhistoria saanee jatkoa moneksi vuosikymmeneksi eteenpäin.

## 5 Pohdinta

Tutkimuksessa kävi ilmi, että Onnistuneen tapahtuman mallin sekä strategiset että operatiiviset kysymykset olivat huomioitu tapahtuman suunnittelussa ja toteutuksessa. Strategisten kysymysten vastausten perusteella tapahtuma oli hyvin tavoitteellinen, sillä oli selkeä tarkoitus, kohderyhmä ja lähtökohdat. Tapahtumalla oli monia tavoitteita, joiden saavuttaminen oli tärkeää tapahtuman ollessa eräänlainen sijoitus tulevaisuuden hiihtourheiluun, Lahden imagon ja lahtelaisten tapahtumien kehittämiseen. Tapahtumalle asetetut tavoitteet olivat konkreettisia ja toteutettavissa olevia, pysyivät mukana koko tapahtumaprosessin aikana ja ohjasivat tapahtuman suunnittelua ja toteutusta haluttuun suuntaan. Myös tapahtuman lähtökohdat mahdollistivat tavoitteiden saavuttamista konkreettisella tavalla: tapahtuman laji, tapahtumapaikka ja aika olivat tavoitteita ajatellen juuri kyseiselle tapahtumalle sopivia. Tapahtuman tavoitteellisuuden myötä syntyi uudenlainen lähestymistapa urheilutapahtumiin, mikä loi lahtelaisen tapahtumanjärjestämisen uuden luvun. Uudenlaisen tapahtuma-ajattelumallin myötä tapahtuman asiakkaat nousivat tapahtuman suunnittelun keskiöön, jolloin tapahtumasta tuli entistä kiinnostavampi ja osallistujansa puhuttelevampi. Näin ollen tapahtuman kohderyhmät olivat avainasemassa tapahtuman suunnittelussa, ja kohderyhmän tunteminen nousi järjestäjien tärkeimmäksi osaamiseksi. Asiakaslähtöisyys ohjasi tapahtuman suunnittelua kokonaisvaltaisesti mahdollistaen parhaan asiakaskokemuksen luomisen tapahtuman osallistujille. Asiakaslähtöisyys vaikutti niin tapahtuman sisällön, ohjelman kuin palvelun toteuttamisessa. Tutkimuksesta kävi kuitenkin ilmi, että tapahtuman laajuuden vuoksi asiakaslähtöisyyttä ei ollut mahdollista toteuttaa kokonaisuudessaan kaikissa kohderyhmissä. Tapahtuman parhaan myyntituloksen saamiseksi järjestäjien oli priorisoitava varsinkin maksavien katsoja- ja vip-kohderyhmien palvelun laatua, jolloin tapahtumalle kuluja tuottavat vapaaehtoiset jäivät kohderyhmänä vähemmälle huomiolle. Kokonaisuutena kaikkia tapahtuman sidosryhmiä asiakaina huomioiva ajattelumalli oli kuitenkin innovatiivinen. Lahti 2017 tapahtuma toimi kyseisen ajattelumallin ”laukaisijana”, jolloin seuraavien tapahtumien järjestäjillä on mahdollisuus kehittää ajattelumallia.

Onnistuneen tapahtuman mallin operatiiviset kysymykset oli myös huomioitu laajasti tapahtuman järjestäjien toimesta. Tapahtumaprojektin alussa järjestäjillä esiintyi vaikeuksia vastuunjaossa, mikä vaikutti negatiivisesti projektin toteutettavuuteen. Vastuunjako saatiin kuitenkin järjestykseen nimeämällä projektille vastuullinen projektipäällikkö sekä projekti-ryhmä. Jokaisella projektissa toimineella oli oma vastuualue, joka tapahtuman järjestämisen prosessi oli aikataulutettu ja jaettu suunnittelu-, toteutus- ja jälkimarkkinointivaiheisiin. Isoille tapahtumille ominaisesti tapahtuman suunnitteluvaihe oli vaiheista pisin ja työläin,

mutta pitkäjänteinen suunnittelutyö palkitsi järjestäjänsä tapahtuman toteutusvaiheen sujuvuudella. Tapahtuman eri vaiheissa toteutettiin kaikki tapahtuman onnistumisen kannalta olennaiset asiat, kuten toteutusvaiheen kenraaliharjoitukset ja jälkimarkkinoinnin kiihtosjuhlat. Tapahtuman kaikissa vaiheissa kulki myös mukana tapahtuman Suomi 100 -teema, joka yhdisti tapahtuman sisällön ja viestit yhdeksi kokonaisuudeksi. Erittäin näkyvän teeman ansiosta tapahtumasta tuli elämys kaikille aisteille niin ohjelman kuin maku- ja hajujen, äänien ja visuaalisuuden välityksellä.

## 5.1 SWOT-analyysi

SWOT-analyysin lyhenne tulee englanninkielisistä sanoista Strengths (vahvuudet), Weaknesses (heikkoudet), Opportunities (mahdollisuudet) ja Threats (uhat). SWOT-analyysi on työkalu yrityksen, ja tässä yhteydessä tapahtuman, sisäisten ominaisuuksien ja toimintaympäristön arviointiin. Analyysi auttaa tunnistamaan toiminnan riskit ja ohjaamaan toimintaa tuloksellisempaan suuntaan. (Opetushallitus 2018.)

Tämän tutkimuksen tulosten perusteella Lahti 2017 -tapahtumasta on toteutettu SWOT-analyysi (Kuvio 3).



Kuvio 3. Lahti 2017 -tapahtuman SWOT-analyysi

Lahti 2017 -tapahtuman suurimpia vahvuuksia oli sen perinteet, pitkä kokemus ja osaaminen, toimiva tapahtumapaikka sekä pyrkimys asiakaslähtöisyyteen ja uudenlaiseen tapahtumakokemukseen. Heikkouksia oli puolestaan pienet resurssit, taloudellinen kannattamattomuus, vapaaehtoisten eriarvoisuus sekä huono sisäinen viestintä ja epäselvä vastuunjako projektin alussa, jotka johtivat toiminnan tehottomuuteen.

Tapahtumalla olisi kuitenkin potentiaalia kehittyä tapahtuma-alan kasvun myötä ja kasvat-  
taa katsojamääriä kaupungin majoituskapasiteetin kasvun seurauksena. Tapahtuma-alan  
kasvu ja kova kilpailu sekä yleisön kiinnostuksen puute voivat myös olla tapahtumalle  
uhka, ja huonoimmassa tapauksessa hiihtotapahtumia ei Suomessa enää järjestetä. Li-  
säksi ympäristön uhat, kuten turvallisuusuhat ja ilmaston lämpeneminen voivat muodostua  
ongelmaksi.

## **5.2 Johtopäätökset**

Tutkimuksen teorian perusteella Lahti 2017 oli monesta näkökulmasta onnistunut tapah-  
tuma. Tutkimuksessa kävi ilmi, että tapahtuman järjestäminen käytännössä vastaa jokai-  
seen Onnistuneen tapahtuman mallin kysymykseen joko kokonaan tai osittain. Teorian ja  
käytännön työn vertailusta kävi ilmi, että tapahtuman järjestäjät olivat suunnitelleet tapah-  
tumaa hyvin perusteellisesti jokaisen mallin kysymyksen osalta ja ottaneet huomioon  
kaikki mallin oleelliset asiat. Lisäksi tapahtuma saavutti monet sille asetetut tavoitteet.  
Kisojen tuottaman taloudellisen tappion perusteella voidaan kuitenkin sanoa, ettei tapah-  
tuma kuitenkaan onnistunut käytännössä ihan kaikilla osa-alueilla. Tapahtumaa suunnitel-  
lessa osallistujia miellyttäväksi järjestäjät saattoivat unohtaa ohjelman ja sisällön korkeat  
kustannukset, jotka toteutuessaan vaativat myös kovia tuloja. Käytännössä tapahtuman  
lipunmyyntitulot olivat niin alhaiset, eivätkä riittäneet kattamaan kuluja. Lipunmyynnistä  
saatavat tulot olisivat mahdollisesti olleet korkeammat, mikäli tapahtumapaikkakunnalla  
olisi enemmän majoitustilaa katsojille. Moni potentiaalinen kisakatsoja jätti tulematta ta-  
pahtumaan, kun sopivaa majoitusta ei löytynyt.

Tutkimus on osoittanut, että perinteisen ja pitkän historian omaavan tapahtuman voi jär-  
jestää uudella tavalla ja kiinnostavalla tavalla. Tapahtumaa järjestettäessä kannattaa kui-  
tenkin suunnitella sen toteutusta perusteellisesti ottaen huomioon tapahtuman mittakaa-  
van, vaatimukset, budjetin ja mahdolliset riskit.

## **5.3 Työn arviointi**

Tutkimus on toteutettu nojautuen Onnistuneen tapahtuman mallin teoriaan, joka sisältää  
tapahtuman järjestämisen kannalta olennaisia kysymyksiä. Onnistuneen tapahtuman malli

on laajasti käytetty työkalu, joka on osoittautunut käytännön perusteella hyödylliseksi. Mallin luojat ovat myös tapahtumanjärjestämisen ammattilaisia, joiden pitkä kokemus osoittaa mallin päteväksi ja luotettavaksi. Mallin kysymyksiin vastaamalla voi nähdä onko järjestettävästä tapahtumasta tulossa onnistunut. Vertaamalla tapahtuman toteutusta käytännössä onnistuneen tapahtuman malliin saa kuvan siitä, huomioiko tapahtuman järjestäjät kaiken olennaisen tapahtumaa järjestäessä. Tämän perusteella tutkimus on validi, sillä tutkimukseen käytetty teoria ja vertaileva tutkimusmenetelmä tutkivat juuri sitä mitä tutkimuksessa oli tarkoitus, eli tapahtuman onnistuneisuutta teorian perusteella. (Hirsjärvi ym. 1998, 222.)

Tutkimuksen reliabiliteetti tarkoittaa tutkimuksen toistettavuutta (Tilastokeskus 2018). Tutkimus voidaan toistaa osittain, sillä tutkimukseen käytetty teoria ja analysoitava aineisto ovat kirjallista ja julkista materiaalia. Puolestaan tutkimuksessa esiintyvät havainnot ovat luonteeltaan ainutlaatuisia, sillä havaintojen tekeminen onnistuu vain tapahtuman aikana rajoitetun ajan. Vastaavanlaiset havainnot kuitenkin saadaan selville haastatteleamalla tutkittavassa tapahtumassa vastaavanlaisissa tehtävissä toimineita henkilöitä.

Tapahtuman laajuuden vuoksi toteutettu tutkimus on vain pintaraapaisu tapahtuman tutkimisessa. Tutkimus selvitti tapahtuman onnistumista teoriassa ja tavoitteiden saavuttamista yleisellä tasolla.

#### **5.4 Itsearviointi**

Tämä tutkimus on ollut erityisen mielenkiintoinen toteuttaa, sillä aihe on itselleni myös henkilökohtaisella tasolla tärkeä. Hiihtotapahtumien jatkuvuus ja uudistaminen on mielestäni yksi tärkeimmistä toimenpiteistä hiihtourheilulajien elvyttämisessä Suomessa. Tapahtumajärjestämisen taito on sitä kautta olennainen asia hiihtoperinteiden säilyttämisessä. Uskon, että pystyn jatkossakin hyödyntämään tämän tutkimuksen avulla opittuja tietoja mm. seuraavissa Salpausselän kisoissa ja Nuorten Hiihtolajien MM-kisoissa 2019.

Tutkimuksen toteuttamisen myötä olen saanut uutta teoreettista näkökulmaa tapahtumien järjestämiseen. Aiemmin tapahtumajärjestämisen osaamiseni rajoittui pelkkään kokemukseen aiemmista tapahtumista. Teorian ja tapahtuman käytännön työn vertailu on osoittanut konkreettisen esimerkin kautta, että tapahtumateorian soveltamisella käytäntöön on hyviä seurauksia tapahtuman onnistumiselle. Tapahtuman tutkiminen teorian avulla auttoi minua myös ymmärtämään tapahtuma-alaa sekä tutkittavaa tapahtumaa, sen haasteita ja mahdollisuuksia entistä enemmän.

Tutkimuksen toteuttaminen oli pitkäjänteinen ja työläs projekti, joka opetti projektin- ja ajanhallintaa, analyttistä ja lähdekriittistä ajattelutapaa sekä tieteellisen tutkimuksen tekemistä. Aineiston kerääminen ja havainnointi ajoittuivat tutkittavan tapahtuman aikaan keväälle 2017. Itse tutkimus oli toteutettu aikataulutetusti vuoden 2018 aikana ja valmistui ajallaan.



## Lähteet

Catani, J. 2017. Onnistunut yritystapahtuma: järjestäjän käsikirja. Alma Talent Pro. Helsinki.

Etelä-Suomen Sanomat 2015. Lahti 2017: Presidentti Niinistö ja delegaatio saavat sunnuntaina MM-lipun. Luettavissa: <https://www.ess.fi/urheilu/hiihtolajit/2015/02/28/lahti-2017-presidentti-niinisto-ja-delegaatio-saavat-sunnuntaina-mm-lipun> Luettu: 2.10.2018

Etelä-Suomen Sanomat 2017. MM-kisoissa käynyt yli 1500 median edustajaa - "Kun ei kuule mitään palautetta, voi olla tyytyväinen". Luettavissa: <https://www.ess.fi/uutiset/kotimaa/art2352184> Luettu: 20.9.2018

Faustus 2018. Tapahtumamarkkinoinnin kouluttaja ja puhuja. Luettavissa: <https://www.faustus.fi/tapahtumamarkkinointi-kouluttaja> Luettu: 15.9.2018

FIS 2014. Rules for organization of FIS World Championships. Luettavissa: [http://www.fis-ski.com/mm/Document/documentlibrary/MajorEvents/05/55/15/WSCRules2014Eclean\\_04122014\\_English.pdf](http://www.fis-ski.com/mm/Document/documentlibrary/MajorEvents/05/55/15/WSCRules2014Eclean_04122014_English.pdf) Luettu: 2.10.2018

Getz D. 2007. Event studies: theory, research and policy for planned events. Elsevier Butterworth-Heinemann. Oxford.

Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P. 1998. Tutki ja kirjoita. 3.-4. painos. Kirjayhtymä Oy. Helsinki.

Kiuru, J. 5.2.2018. Pääsihteeri. Salpausselän kisat. Haastattelu. Lahti.

Leskinen, J. 2018. Kansainväliset urheilutapahtumat Suomessa -selvitys. Luettavissa: <https://www.olympiakomitea.fi/uploads/2018/06/kansainvaliset-urheilutapahtumat-suomessa-selvitys.pdf> Luettu: 22.9.2018

Liveto 2018. 5 syytä miksi urheilutapahtumat kiinnostavat ihmisiä. Luettavissa: <https://liveto.fi/tapahtumanpelikirja/5-syyta-miksi-urheilutapahtumat-kiinnostavat-ihmisia/> Luettu: 22.9.2018

Masterman, G. 2004. Strategic Sports Event Management. An international approach. Elsevier Butterworth-Heinemann. Oxford.

Opetushallitus 2016. Koulujen työ- ja loma-ajat lukuvuonna 2016-2017. Luettavissa: [https://www.oph.fi/ajankohtaista/verkkouutiset/101/0/koulujen\\_tyo- ja\\_loma-ajat\\_luku- vuonna\\_2016-2017](https://www.oph.fi/ajankohtaista/verkkouutiset/101/0/koulujen_tyo- ja_loma-ajat_luku- vuonna_2016-2017) Luettu: 5.10.2018

Opetushallitus 2018. SWOT-analyysi. Luettavissa: [https://www.oph.fi/saadokset\\_ja\\_oh- jeet/laadunhallinnan\\_tuki/wbl-toi/menetelmia\\_ja\\_tyovalineita/swot-analyysi](https://www.oph.fi/saadokset_ja_oh- jeet/laadunhallinnan_tuki/wbl-toi/menetelmia_ja_tyovalineita/swot-analyysi) Luettu: 17.11.2018

Shone, A., Parry, B. 2013. Successful Event Management: A Practical Handbook, Fourth Edition. Cengage Learning. Andover.

Sportcal 2018. About us. Luettavissa: <https://www.sportcal.com/AboutUs>. Luettu: 2.10.2018

Sportcal Global Communications Ltd, 2017. GSI Event Study, FIS Nordic World Ski Championships 2017. Luettavissa: [http://visitlahti.fi/filebank/12646- Lahti\\_2017\\_GSI\\_Events\\_Study\\_-\\_Final\\_171010.pdf](http://visitlahti.fi/filebank/12646- Lahti_2017_GSI_Events_Study_-_Final_171010.pdf) Luettu: 29.8.2018

Starsquad 2018. Lisätietoa. Luettavissa: <https://www.starsquad.fi/listietoa/> Luettu 21.9.2018

Starsquad 2017. Presidenttiklubi. Luettavissa: [https://static1.squarespace.com/sta- tic/562f30f0e4b000d714993062/t/57f3bce046c3c4901cb83cb7/1475591394242/Presi- denttiklubi\\_Starsquad1609.pdf](https://static1.squarespace.com/sta- tic/562f30f0e4b000d714993062/t/57f3bce046c3c4901cb83cb7/1475591394242/Presi- denttiklubi_Starsquad1609.pdf) Luettu: 21.9.2018

Tilastokeskus 2018. Käsitteet. Reliabiliteetti. Luettavissa: <https://www.stat.fi/meta/kas/re- liabiliteetti.html> Luettu: 17.11.2018

Vallo, H., Häyrinen, E. 2014. Tapahtuma on tilaisuus. 4. uudistettu painos. Tietosanoma. Helsinki.

Vallo, H. 5.9.2018. Asiantuntija. Vinkkejä onnistuneeseen tapahtumaan. Seminaariesitys. Helsinki.

Yle 2017. Nyt tuli vahvistus! Lahden MM-kisoista mätkähti Hiihtoliitolle 1,6 miljoonaa tap- piota. Luettavissa: <https://yle.fi/urheilu/3-9643945> Luettu 17.10.2018

## **Liitteet**

### **Liite 1. Haastattelukysymykset**

1. Kuinka Lahti 2017 MM-kisat mielestäsi onnistuivat?
2. Mitkä olivat kisojen suurimmat onnistumiset ja epäonnistumiset?
3. Minkälaista perintöä Lahti 2017 MM-kisat jättivät Suomelle, Lahdelle ja hiihtourheilulle?
4. Mitä Lahti 2017 MM-kisojen järjestämisestä opittiin?
5. Voidaanko oppeja hyödyntää tulevaisuudessa ja miten?
6. Kehittyvätkö Salpausselän kisat Lahti 2017 tapahtuman ansiosta?