

Tapahtuman laadun muodostuminen tapahtumajärjestäjän näkökulmasta

Susanna Hytönen

Opinnäytetyö

Joulukuu 2018

Matkailu-, ravitsemis-, ja talousala

Restonomi (AMK), Matkailu- ja palveluliiketoiminnan tutkinto-ohjelma

Käyttäjälähtöiset tilat

| | | |
|--|-------------------------------------|-----------------------------------|
| Tekijä(t) Hytönen, Susanna | Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK | Päivämäärä Joulukuu 2018 |
| | Sivumäärä 40 | Julkaisun kieli Suomi |
| | | Verkojulkaisulupa myönnetty: x |
| Työn nimi Tapahtuman laadun muodostuminen tapahtumajärjestäjän näkökulmasta | | |
| Tutkinto-ohjelma Matkailu- ja palveluliiketoiminnan tutkinto-ohjelma | | |
| Työn ohjaaja(t) Petra Blinnikka | | |
| Toimeksiantaja(t) | | |
| Tiivistelmä <p>Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää tapahtumajärjestäjien näkemyksiä siitä, miten laatu muodostuu tapahtumaan. Lisäksi haluttiin selvittää, miten järjestäjät huomioivat laadun koko tapahtuman elinkaaren aikana, miten sen ymmärtävät ja miten laatua kehittävät.</p> <p>Tutkimus päätettiin toteuttaa kvalitatiivisena tutkimuksena, jolloin pystytään ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä kokemusten perusteella. Tutkimusta varten haastateltiin neljää tapahtumajärjestäjää. Haastattelut tehtiin yksilöhaastatteluina. Haastatteluiden pohjana käytettiin teemahaastattelun periaatteita.</p> <p>Tulosten perusteella voitiin todeta, että laatu on tärkeä osa tapahtuman järjestämistä. Laatu kulkee joiltakin osin mukana koko tapahtuman elinkaaren aikana. Tulosten perusteella esiin nousi asioita, joita teoriaosuus tukee. Viestintä, turvallisuus, henkilöstö ja henkilöstön tuottama palvelun laatu nousivat selvästi esille tutkimustuloksissa.</p> <p>Tutkimus osoitti, että laatu ja sen seuranta ovat tärkeitä asioita tapahtumaa suunniteltaessa. Laatu käsitteenä ymmärrettiin. Huomioitavaa oli, että vaikka laadun merkitys ymmärrettiin, olisi se voinut näkyä vielä paremmin järjestäjien suunnitelmissa. Toisaalta taas huomion arvoista oli se, että tapahtuman palautteiden arviointi oli keskeisessä osassa tapahtuman jälkeen. Näin järjestäjät selkeästi kehittivät tapahtumiaan kaikilla osa-alueilla.</p> <p>Tulosten perusteella ehdotettiin, että pienemmätkin tapahtumajärjestäjät voisivat enemmän hyödyntää laatukriteereidensä auki kirjoittamista, jolloin tapahtuman suunnitelmallisuus laadun suhteen voisi parantua.</p> | | |
| Avainsanat (asiasanat) Tapahtumaprosessi, tapahtuman laatu, laadun suunnitelmallisuus | | |
| Muut tiedot (salassa pidettävät liitteet) | | |

| | | |
|--|--|--|
| Author(s) Hytönen, Susanna | Type of publication Bachelor's thesis | Date December 2018 Language of publication: Finnish |
| | Number of pages 40 | Permission for web publication: x |
| Title of publication The formation of event quality from the event organizer's perspective | | |
| Degree programme Degree programme in Tourism and Hospitality Management | | |
| Supervisor(s) Blinnikka, Petra | | |
| Assigned by | | |
| Abstract <p>The purpose of the study was to find out event organizers' conceptions on how quality was formed in an event. In addition, the study aimed at finding out how the organizers took quality into account during the life cycle of an event, how they understood quality as a concept and how they developed quality.</p> <p>The study was conducted as a qualitative study which enabled to understand the phenomenon through the organizers' experiences. Four event organizers were interviewed for the study, each individually. Principles of a theme interview were used as a basis for the interviews.</p> <p>The results indicated that quality is an important part in event organizing. Quality is a part of the event's life cycle to a certain extent. Based on the results, certain elements were found out which the theoretical frame supported. Communication, safety, personnel and service quality were significant findings in the study.</p> <p>The study indicated that quality and its monitoring are important when an event is planned. Quality as a concept was understood by the organizers. However, quality could still have played a bigger role in the organizers' planning processes. On the other hand, reviewing the feedback after the event had a central role in the event life cycle. Consequently, the organizers developed their events in all areas.</p> <p>Based on the results, it was suggested that even smaller event organizers could benefit from writing down their quality criteria. Written criteria for quality could improve the consideration of quality during the planning process of an event.</p> | | |
| Keywords/tags (subjects) Event process, event quality, planning quality | | |
| Miscellaneous (Confidential information) | | |

Sisältö

| | | |
|----------|---|-----------|
| 1 | Johdanto | 2 |
| 2 | Tapahtuman määritelmä | 2 |
| 3 | Tapahtuma projektina | 6 |
| | 3.1 Suunnitteluprosessi | 6 |
| | 3.2 Projektin johtaminen..... | 11 |
| 4 | Laatujohtaminen tapahtuma-alalla | 15 |
| | 4.1 Kokonaisvaltainen laatujohtaminen..... | 15 |
| | 4.2 Laadun muodostuminen | 17 |
| | 4.3 Henkilöstöjohtaminen | 18 |
| | 4.4 Palvelun laatu | 20 |
| 5 | Tutkimusprosessi..... | 22 |
| 6 | Tutkimustulokset..... | 25 |
| 7 | Johtopäätökset..... | 30 |
| 8 | Pohdinta..... | 30 |
| | Lähteet | 34 |
| | Liitteet | 36 |
| | Liite 1. Haastattelurunko | 36 |
| | Kuviot | |
| | Kuvio1. Strateginen suunnitteluprosessi tapahtumassa..... | 7 |
| | Kuvio 2. Tapahtuman suunnittelun seitsemän vaihetta..... | 11 |
| | Kuvio 3. Tapahtuman elinkaari..... | 12 |

1 Johdanto

Tapahtumat ovat läsnä ihmisten elämässä jossakin vaiheessa, jossakin muodossa. Tapahtumia järjestetään paljon, ja ihmisten on helppo niihin osallistua. Se, mikä näkyy tapahtumakävijälle, on vain murto-osa siitä, mitä tapahtuman mahdollistamiseksi on tehty. Laatu on myös osa ihmisten elämää ja siitä ollaan valmiita maksamaan. Laatu on käsitteenä hyvin laaja ja subjektiivinen, ja arkielämässä laatu yhdistetään usein konkreettisen tuotteen tai palvelun laatuun. Laatu tapahtumassa ei kävijä tule ajatelleeksi, vaikka huono sää tai huonot järjestelyt saattavat pilata kävijäkokemuksen kokonaan.

Tässä tutkimuksessa tuodaan esille tapahtuman laatuun vaikuttavia tekijöitä. Teoriaosuudessa käydään läpi laatujohtamista, palvelun laatua sekä henkilöstön merkitystä tapahtuman laadun muodostumisessa. Kirjallisuuden ja alan tutkimusten pohjalta on laadittu tämän tutkimuksen asetelma.

Alan kirjallisuudesta ja tutkimuksista on tässä työssä selkeästi noussut esiin se, että tapahtumien laatua katsotaan usein asiakkaan näkökulmasta eli miten asiakkaalle on onnistuttu tuottamaan elämyksiä ja hyvää palvelua (Alexandris ym. 2017; Chen ym. 2014; O'Neil ym. 1999).

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää laadun muodostuminen tapahtumassa tapahtumajärjestäjän näkökulmasta. Tutkimukseen valittiin haastateltaviksi henkilöt, joilla on kokemusta tapahtumien järjestämisestä. Tutkimusmetodi tuo esille nimenomaan järjestäjien kokemuksia ja näkemyksiä tutkittavasta ilmiöstä, laadusta tapahtumassa. Näin tuodaan esille erilaisten tapahtumajärjestäjien laatu näkemyksiä ja niitä peilataan alan kirjallisuuteen.

2 Tapahtuman määritelmä

Ihmisillä on aina ollut tarve kokoontua yhteen, ja tapahtumilla on ollut tärkeä rooli yhteiskunnissa. Aiemmin tapahtumat ovat usein liittyneet uskontoon ja henkilökohtaisiin juhliin. (Shone & Parry 2004, 2-3.) Näistä syistä tapahtumia järjestetään edelleen, esimerkiksi joulu ja pääsiäinen ovat kaikkialla suuria tapahtumia, vaikka uskonto

ei muutoin näyttelisi suurta roolia yhteiskunnassa, jatkavat Shone ja Parry (2004, 2-3).

Nykyään tapahtumia on paljon eikä niitä osata aina yhdistää johonkin tiettyyn, aiemmin historiassa merkittävään elämän osa-alueeseen (esim. sadonkorjuujuhlat), vaan olemme tottuneet juhlimaan niitä joka vuosi (Mts. 2-3). On myös vaikeaa määrittää, mitä arvoa tapahtumat tuottavat ja missä mittakaavassa. Tapahtumilla voi Shonen ja Parryn (2004, 2-3) mukaan olla arvoa esimerkiksi vain viihdyttävällä ja yhteiskuntaa tai sosiaaliryhmiä yhdistävällä tavalla ja kutakin tapahtumaa voidaan tarkastella erikseen ja sitä kautta havaita, mitä arvoa ne tuottavat.

Koko tapahtuma-ala on pirstaleinen ja epätavallinen, myös moninainen, ja siksi vaikeasti määriteltävissä, toteavat Shone ja Parry (2004, 33). Myös tapahtumien määrittely ja luokittelu on ollut hankalaa ja jopa poissulkevaa (Mts. 3-4). On olemassa termi 'special event', jota käytetään alan kirjallisuudessa kuvaamaan tapahtumien ominaisuuksia ja luonnetta. Termi on keksitty kuvaamaan erityisiä tapahtumia, jotka on tietoisesti suunniteltu tai järjestetty johonkin tiettyyn tarkoitukseen, kirjoittavat Bowdin, Allen, O'Toole, Harris ja McDonnell (2011, 17-18).

Termi kattaa kuitenkin paljon erilaisia tapahtumia, että on mahdotonta muodostaa sellainen määritelmä, joka pitäisi sisällään kaikki tapahtuminen erilaiset variaatiot, jatkavat Bowdin ym. (2011, 17-18). Yhteistä termin eri variaatioille on kuitenkin se, että 'special event' on tapahtuma, joka rikkoo arkipäivän rutiineja ja jonka tarkoituksena on juhlaa, viihdyttää tai valistaa ryhmää ihmisiä. Special event – tapahtumat ovat elämyksiä. (Shone & Parry 2004, 3-4.)

Heidän (mts. 3-4) mukaansa määrittelyn ulkopuolelle usein ovat jääneet järjestölliset tapahtumat, ja Shonen ja Parryn lisäämä tapahtumakategoria 'special events' kattaa kaupalliset, poliittiset, hyväntekeväisyys, ja organisaatioiden tapahtumat. Se, pätekö viihdyttävyyden tai elämyksellisyyden esimerkiksi vuosittaisiin konferensseihin tai erilaisiin messuihin, askarruttaa Shonea ja Parryä (Mts.3-4), mutta, puolustavat argumenttiansa sillä, että nämäkin tapahtumat rikkovat arkipäivän rutiineja ja niihin voidaan sisällyttää myös juhlallisia piirteitä. Määrittelyn hankaluudesta huolimatta sekä Shone ja Parry (2004, 3) että Bowdin ym. (2011, 18) viittaavat teoksissaan Goldblattin määritelmään, jossa esille nousee erityisesti tapahtuman juhlallinen merkitys. Tämä

ominaisuus tapahtumissa pätee, mutta muut ovat lähteneet laajentamaan ja kehittämään 'special event' - määritelmää vastaamaan ilmiön monimuotoisuutta.

Shonen ja Parryn (2004, 13) mukaan tärkeimmiksi 'special event'-ominaisuuksiksi nousevat ei-rutiininomaisuus ja ainutlaatuisuus. Kun tapahtumia ajatellaan palveluina, etenkin matkailu- ja palveluliiketoiminnan näkökulmasta, saavat ne lisäksi useita muita ominaisuuksia, jatkavat Shone ja Parry (2004, 13). Näitä ominaisuuksia ovat katoavaisuus (perishable), aineettomuus (intangible), rituaalisuus/seremoniallisuus ja työläys. Tapahtumalla on myös tietty aikataulu, oma ilmapiirinsä, (ambience) ja tapahtumassa ovat ihmiset vuorovaikutuksessa keskenään (Shone & Parry 2004, 13).

Jotta ymmärrettäisiin tapahtuman luonnetta, sen johtamista ja tapahtumiin liittyviä lainalaisuuksia, on hyvä avata näitä ominaisuuksia enemmän: Avaamisen aloittivat Shone ja Parry (2004, 3) määritellesään tapahtuman, 'special event', käsitettä. Luettelemaan tapahtuman ominaisuuksia he kuvaavat seuraavasti (2004, 14-18):

Ainutlaatuisuus. Jokainen tapahtuma on erilainen, vaikka samankaltainen tapahtuma voidaankin järjestää aina uudestaan, esimerkiksi olympialaiset tai häät. Se, mikä tekee näistä tapahtumista ainutlaatuisia ja aina erilaisia, ovat ihmiset: osallistujat ja järjestäjät sekä ympäristö ja useat muut tekijät. Säännöllisyydestä tai formaatista huolimatta tapahtuma ei ole rutiininomainen eikä samaa työtä tapahtuman eteen toisteta samalla tavalla aina uudestaan. (Mts. 14-18.)

Katoavaisuus. Edellä kuvattu ainutlaatuisuus kuvastaa myös tätä tapahtuman ominaisuutta; ainutlaatuista ei voida toistaa täsmälleen samalla tavalla, vaikka tapahtuman järjestämisen standardisointi onkin tiettyyn pisteeseen asti mahdollista. Ja kun tapahtuma on ohi, on se fyysisenä kokonaisuutena kadonnut. Katoavaisuus liittyy myös tilojen käyttöön ja liikevoittoon. Mikäli tapahtuman järjestämiseen tarkoitettua tilaa käytetään epäsäännöllisesti ja vain sesonkiaikoina (esim. viikonloput), ovat tilan tuottomahdollisuudet muina päivinä katoavaisia; tilaa ei voida enää tuoda takaisin käyttöön tietyksi päiväksi. Tapahtumanjärjestäjillä on vastuu miettiä tarkkaan, kuinka he kykenevät saamaan tilat ja palvelut tehokkaasti käyttöön myös hiljaisina aikoina. (Mts. 14-18.)

Aineettomuus. Tapahtumat ovat kokemuksia, ja niistä harvoin jää mitään konkreettista jälkeen. On kuitenkin keinoja, joilla tapahtuma saa myös aineellisia piirteitä. Niitä voivat olla esimerkiksi lahjapussit, valokuvat ja videointi. Ne ovat tärkeitä elementtejä tapahtumaa suunnitellessa, ja tapahtumanjärjestäjän on syytä pitää ne mielessä. Pienet, aineelliset muistot tekevät kokemuksesta ainutlaatuisemman ja säilyttävät muistot tapahtumasta paremmin osallistujien mielessä. (Mts. 14-18.)

Rituaali/seremonia. Näillä ominaisuuksilla on hyvin historiallinen perinne, eivätkä nykypäivän tapahtumat välttämättä perustu lainkaan perinteille. Toisaalta pieniä asioita, joilla on ollut merkitystä aiemmin arkipäivän elämässä, on säilytetty esimerkiksi turistien iloksi. Ja nimenomaan turisteja varten on useat modernit rituaalit tai seremoniat keksitty, mikä on hyvin yleinen käytäntö turismin näkökulmasta. (Mts. 14-18.)

Ilmapiiri. Ilmapiiri ja ympäristö (tila, koristelu, ruoka jne.) ovat tärkeimpiä tapahtuman ominaisuuksia. Kun ne on hyvin toteutettu, tapahtuma voi olla valtava menestys. Toisaalta hyvään tapahtumaan ei välttämättä tarvita kovin paljon rekvisiittaa, vaan ihmiset tekevät tapahtumasta nautinnollisen. Tapahtuman järjestäjillä tulee kuitenkin olla silmää yksityiskohdille, koska ne voivat joskus ratkaista asian. (Mts. 14-18.)

Vuorovaikutus. Tapahtuma on luonteeltaan palvelu, jota tekevät yhdessä tapahtuman hetkellä sekä järjestäjät että tapahtumaan osallistujat, jotka ovat vuorovaikutuksessa keskenään. Osallistujat luovat tapahtuman ilmapiiriä koko tapahtuman ajan riippumatta siitä, mitä tapahtuman järjestäjä on suunnitellut. Järjestäjän onkin siis otettava huomioon myös osallistujien vaikutus tapahtuman luonteeseen ja kulkuun. Suunnittelulla ja toteutuksella voivat järjestäjät hieman ohjailla, miten osallistujat tilanteeseen reagoivat. (Mts. 14-18.)

Työläys. Mitä ainutlaatuisempi ja monimuotoisempi tapahtuma on, sitä työläämpi se on toteuttamisen ja organisaation näkökulmasta. Tapahtumat vaativat usein ammattitaitoista ja yksityiskohtaista suunnittelua, joten tapahtumaa isännöivä organisaatio voi ulkoistaa tapahtuman järjestämisen siihen erikoistuneille yrityksille (event manager). Tämä yhteistyö vaatii tiivistä kommunikaatiota ja suunnittelua, jotta tapahtumasta saadaan toivotunlainen. Tapahtuman järjestäjä kykenee kokemuksensa kautta

arvioimaan työvoiman tarpeen ja sen kulun ja rakenteen, vaikka tapahtumat eivät ole koskaan toistensa kaltaisia, kuten on jo aikaisemmin todettu. (Mts. 14-18.)

Aikataulu. Tapahtumalla on tietty ja rajattu aikataulu, joka vaihtelee. Joitain tapahtumia voidaan suunnitella useita vuosia. Tapahtuman aikainen aikataulu tulee suunnitella tarkoin sopiviin palasiin, jotta osallistujien mielenkiinto pysyy yllä ja ohjelmaa on riittävästi muttei liikaa. (Mts. 14-18.)

Siinä missä Shone ja Parry edellä kuvailivat tapahtumien erilaisia ominaisuuksia, luokittelevat Bowdin ym. (2011, 18-29) tapahtumat koon ja sisällön mukaan:

Koon mukaan luokitellessa tapahtuma voi olla suuri (major), megaluokan, paikallinen ja hallmark-tapahtuma. Hallmark tarkoittaa merkittyä tai tunnettua, koska tietyt tapahtumat ovat ajan kuluessa saaneet laajaa tunnustusta ja mainetta. Ne liitetään vahvasti kaupunkiin tai alueeseen, jossa tapahtuma järjestetään, jolloin tapahtuman nimikin viittaa tähän alueeseen, esimerkiksi Rion karnevaali tai Oktoberfest. (Mts. 20.) Sisällön mukaan luokitellessa tapahtuma voi olla kulttuuri-, urheilu- tai business-tapahtuma. Jälkimmäinen kattaa mm. tapaamiset, konferenssit, näyttelyt, matkailu- ja yritystapahtumat.

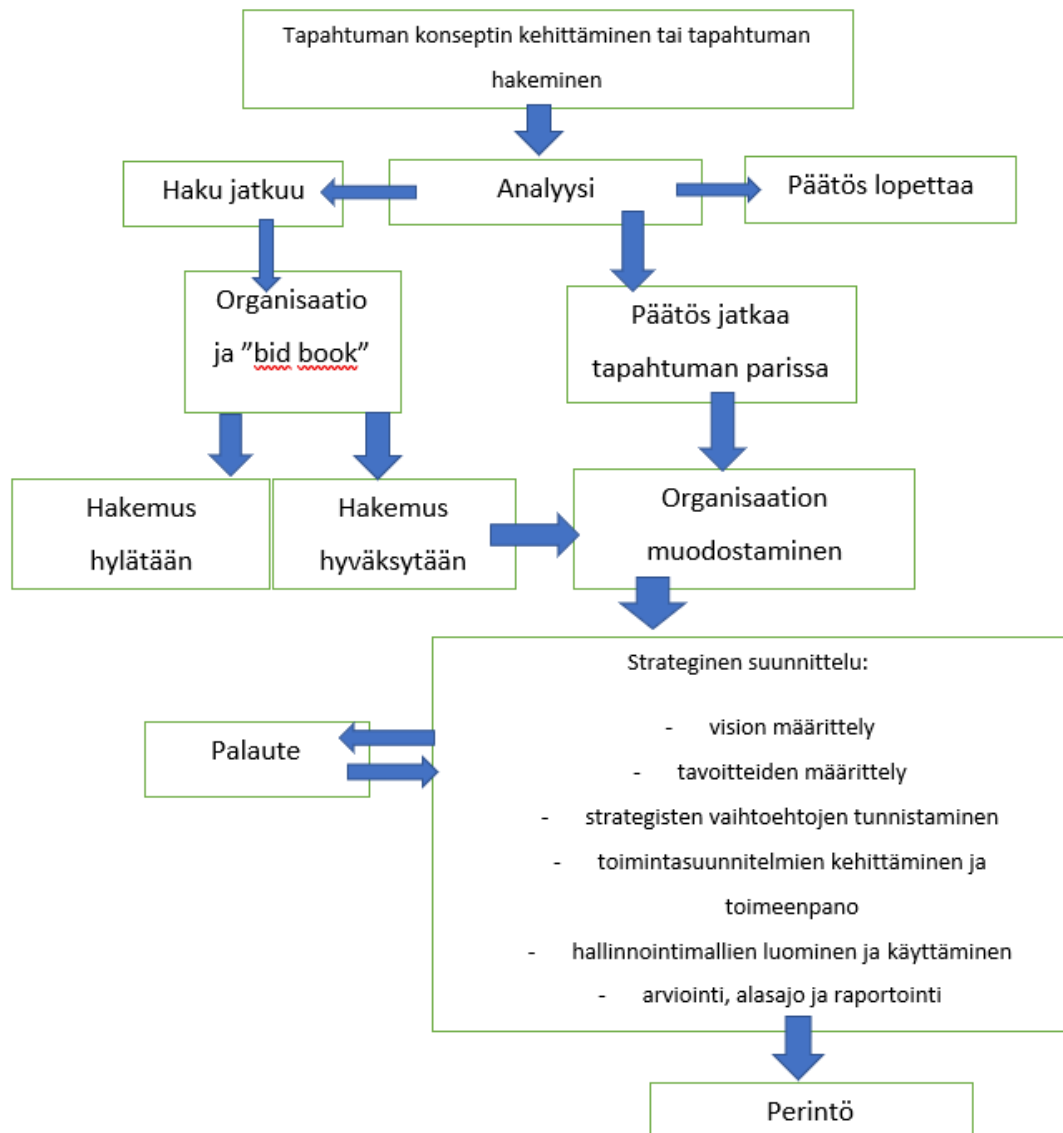
Tapahtumien kirjo ja luonne on siis laaja, ja järjestäjän on otettava huomioon kuhunkin kontekstiin ja teemaan sopivat asiat. Tapahtuma on kuitenkin teemastaan ja lokaatiosta riippumatta kuin projekti, ja projektin toteuttaminen noudattaa tiettyjä lainalaisuuksia. Projektisuunnitelmat voidaan karkeasti yleistäen yhdistää teknisiin ja yritysmaailman projekteihin, joissa pyritään saamaan esimerkiksi uusi tuote markkinoille. Seuraavassa luvussa tarkastellaan tapahtumaa projektina ja tapahtuman suunnitteluprosessissa käytettäviä toimintatapoja.

3 Tapahtuma projektina

3.1 Suunnitteluprosessi

Strategia ja sen suunnittelu yhdistetään usein isoihin organisaatioihin ja yrityksiin, jotka toimivat liike-elämän eri osa-alueilla. Oli tapahtuma minkä kokoinen tahansa,

vaatii se suunnittelua ollakseen onnistunut ja laadukas. Suunnittelu luo pohjan onnistumiselle, eikä sitä tule tehdä hutiloiden vaan perusteellisesti ja systemaattisesti, totea Rogers (2013, 180).



Kuvio 1. Strateginen suunnitteluprosessi tapahtumassa. (Alkup. kuvio ks. Bowdin ym. 2011, 190.)

Suunnitelma

Tapahtumaa järjestävän organisaation tulee ottaa suunnittelussa huomioon omat visionsa, missionsa ja arvonsa, toteavat Bowdin ym. (2011, 188-189). Tällä tavoin järjestävä organisaatio voi suunnittelussa asettaa tavoitteita ja myös keinot, joilla näihin tavoitteisiin päästään (Mts. 188-189). Suunnitelman avulla tapahtuman järjestäjä voi tunnistaa ja ratkaista ongelmia, luoda vaihtoehtoisia strategioita sekä selvemmin viestiä työntekijöilleen sen, mitä kyseisellä tapahtumalla halutaan saada aikaan ja miten tämä tulee toteuttaa, jatkavat Bowdin ym. (2011, 188-189).

Tapahtuman järjestäjän on kuitenkin huomioitava suunnitelmaa laatiessa se seikka, että sen on oltava riittävän joustava vastatakseen muuttuviin tilanteisiin ja olosuhteisiin. Joskus voi käydä myös niin, että onnistuneet strategiat nousevat esiin ilman suunnittelua tapahtumaa tehtäessä (Bowdin ym. 2011, 189) Hannaganin; Thompsonin & Martinin; Hill ym. mukaan. Bowdin ym. (2011, 189) mukaan eroja löytyy myös siitä, että miten täysin uutta ja jo aiemmin tuotettua tapahtumaa (esim. vuosittaiset tapahtumat) lähdetään suunnittelemaan. Täysin uusi tapahtuma vaatii enemmän suunnittelua, kun taas ”vanhalla” tapahtumalla on olemassa valmis sapluuna, jonka perusteella voidaan lähteä vuosittaista työtä tekemään. (Mts. 189.)

Jälkimmäisessä tapauksessa järjestävä organisaatio määrittää ensin tapahtuman tavoitteet ja suunnitelma rakentuu entisten pohjalle, niitä tarvittaessa muokaten ja hienosäätäen (Mts. 214). Bowdin ym. (2011, 214) mukaan suuretkin muutokset voivat toisaalta olla tarpeen vanhaan suunnitelmaan voivat olla tarpeen, mikäli organisaatiossa tai tapahtuman tavoitteissa on tapahtunut muutoksia. Tapahtuma-ala on nopeasti liikkuvaa ja muuttuvaa, syötteen kehitykseen tulevat sekä tapahtumaan osallistuneilta että sidosryhmiltä, jolloin järjestäjiltä, suunnitelmilta ja strategioilta vaaditaan kykyä muutokseen.

Suunnitelman osa-alueet

Oli tapahtuma uusi tai aiemmin järjestetty, molemmat ovat käyneet läpi suunnitteluprosessin, jossa nousevat esiin tietyt asiat. Nämä suunnitteluprosessin osa-alueet toimivat suuntaviivoina sisällön muuttuessa tapahtuman luonteen mukaan ja sitä vas-

taaviksi (Bowdin ym. 2011, 190). Tapahtuman strateginen suunnitteluprosessi voidaan jakaa viiteen eri osa-alueeseen: konsepti, analyysi, päätös, organisaation muodostaminen ja strateginen suunnitelma.

Konsepti

Ensimmäiseksi lähdetään kehittämään tapahtuman konseptia, etenkin jos on kyseessä täysin uusi tapahtuma. Järjestäjien tulee miettiä mm. tapahtuman luonnetta, kestoa ja tapahtumapaikkaa, jotka yhdessä muiden avaintekijöiden kanssa tekevät tapahtumasta ainutlaatuisen tai erityisen. Tapahtumajärjestäjät voivat lähteä hakemaan tapahtumia myös kilpailuttamisen kautta. Tällöin he osallistuvat prosessiin, jossa olemassa olevia tapahtumia haetaan järjestettäväksi omalle paikkakunnalle (bidding process). (Bowdin ym. 2011, 190-201.)

Analyysi ja päätös

Ensimmäistä vaiheen jälkeen on hyvä tehdä tarkempi analyysi tapahtumasta, eräänlainen soveltuvuusanalyysi. Tämä analyysi, toinen vaihe, määrittää sen, että onko tapahtuma soveltuva kyseiselle järjestäjälle ja paikkakunnalle eli onko olemassa riittävät resurssit tapahtuman järjestämiselle. Analyysin jälkeen voidaan tehdä päätös siitä, että jatketaanko tapahtuman suunnittelua tai osallistumista kilpailutusprosessiin vai ei (3.vaihe). Razaq, Walters ja Rashid (2017, 267) kuitenkin omassa suunnitteluprosessissaan käyvät läpi tutkimusvaiheen ennen soveltuvuusanalyysia, jonka tarkoituksena on luoda pohja tarkemmalle analyysille. Tutkimusvaiheessa kerätään tietoa kaikilta niiltä osa-alueilta, jotka tukevat tapahtumaa, liiketoimintaa ja alaa itseään. (Bowdin ym. 2011, 190-201.)

Organisaation muodostaminen

Mikäli tapahtuman suunnittelussa päätetään mennä eteenpäin tai kilpailutus on hyväksytty, on neljännessä vaiheessa hyvä muodostaa jonkinlainen organisaatorakenne. Organisaatorakenne auttaa järjestäjiä tapahtuman tuottamisessa koko prosessin ajan. Tapahtuman ja järjestäjän koosta riippuen, voi organisaatio olla hyvin yksinkertainen tai erittäin laaja ja toiminnallinen (vrt. paikallinen kylätapahtuma/olympialaiset). On kuitenkin huomattu, että useat tapahtumajärjestäjäorganisaatiot toimi-

vat aluksi pienemmällä organisaatorakenteella ja tapahtuman lähestyessä ja sen aikana organisaation väkimäärä hetkellisesti lisääntyy. (Bowdin ym. 2011, 190-201.) Tässä vaiheessa on kuitenkin hyvä esittää kysymys siitä, että onko väkimäärän lisääntyessä mahdollista välittää kaikki suunnittelu- ja tuotantoprosessia ohjannut tieto ja visio henkilöille, jotka tulevan mukaan vain itse tapahtumaan? Minkälaisia vaikutuksia tällä voi olla tapahtuman sujuvuuteen ja laatuun?

Strateginen suunnitelma

Organisaatorakenteen määrittämisen jälkeen on organisaation vastuulla tehdä strateginen suunnitelma tapahtumalle (5.vaihe). Suunnitelman laajuus ja yksityiskohdat riippuvat kustakin tapahtumasta ja sen koosta, mutta ainakin tapahtuman tarkoitus, visio ja missio tulee löytyä strategisesta suunnitelmasta. (Bowdin ym. 2011, 190-201.) Razaq ym. (2017, 267) eivät niputa strategista suunnittelua yhdeksi kokonaisuudeksi vaan ovat palastelleet kriittisten pisteiden tarkastelun suunnitteluprosessissa omiksi kokonaisuuksikseen, joita ovat riskien ja hyötyjen kartoittaminen esim. taloudellisesta näkökulmasta ja tärkeimpien sidosryhmien vaikutus tapahtuman suunnitteluun.

Usein suunnitelmasta puuttuu tapahtuman arviointi, huomauttavat Bowdin ym. (2011, 212), vaikka heidän mukaansa (2011, 629) tapahtuman arviointi on tapahtumanprosessin viimeinen vaihe ja se mainitaan (Mts. 190) yhtenä asiana strategisessa suunnittelussa. Tapahtuman jälkeinen arviointi peilaa tapahtuman onnistumista asetettuihin tavoitteisiin (Mts. 655). On kuitenkin huomattava, että tapahtuma-ala on liiketoimintana vielä jokseenkin uutta ja painopiste on Bowdin ym. mukaan (2011, 629) helposti taloudellisessa arvioinnissa. Huolellisella tapahtuman arvioinnilla muustakin kuin taloudellisesta näkökulmasta voidaan osoittaa tapahtuma-alan hyödyt, tulokset ja rajoitukset ja tätä kautta nostaa alan profiilia, toteavat Bowdin ym. (2011, 629). Tapahtuman arviointi on taas selkeästi nostettu esiin omaksi suunnitteluprosessin vaiheeksi Razaq ym. mallissa (2017, 267).

Vaihe 1: Tavoitteet → Vaihe 2: Tutkimus → Vaihe 3: Soveltuvuusanalyysi → Vaihe 4: Riskien tunnistaminen ja suunnitelma → Vaihe 5: Tärkeiden sidosryhmien tunnistaminen → Vaihe 6: Projektin johtaminen ja toimeenpano → Vaihe 7: Tapahtuman arviointi

Kuvio 2. Tapahtuman suunnittelun seitsemän vaihetta. (Alkup. kuvio ks. Razaq ym. 2017,267.)

Huolellisella ja kriittisellä arvioinnilla tapahtumajärjestäjät saavat arvokasta tietoa koko tapahtumaprosessista ja kykenevät kehittämään tapahtumaa ja luomaan edellytyksiä koko alan ja ammattikunnan kehittymiselle ja arvostukselle (Bowdin ym. 2011, 630). Tärkeää on myös päättää, mitä tapahtuman arvioinnissa mitataan. Tapahtumilla on selkeitä konkreettisia ja aineettomia vaikutuksia. Niistä ensimmäinen on esim. taloudelliset vaikutukset, joita on helppo mitata. Sosiaaliset vaikutukset taas ovat vaikeammin mitattavissa, mutta tapahtuma-alan kannalta yhtä tärkeitä. (Bowdin ym. 2011, 636.)

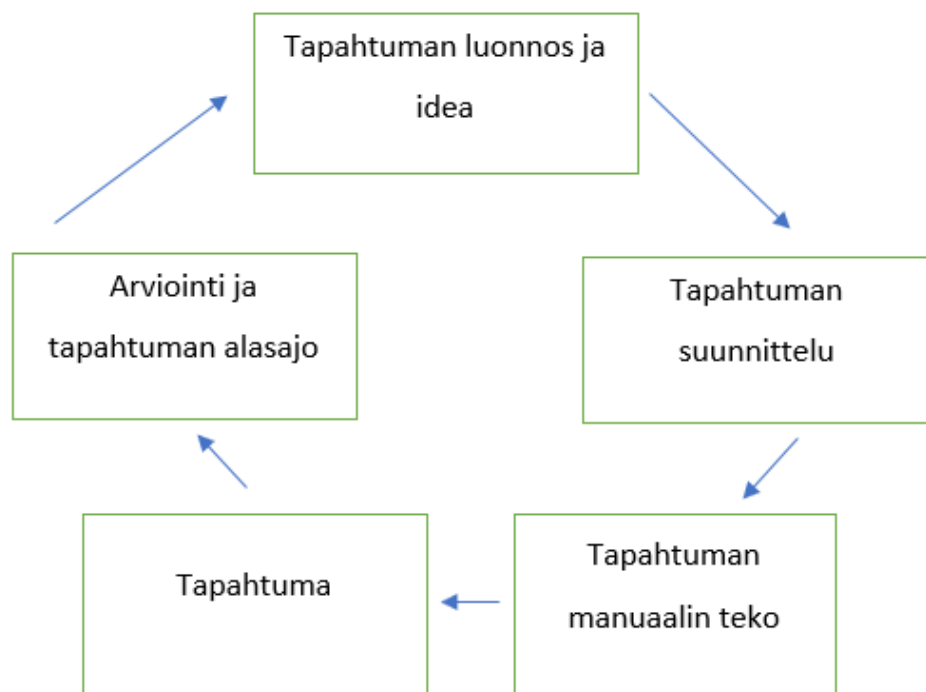
3.2 Projektin johtaminen

Projektin johtamisen erilaiset tekniikat ovat erittäin hyödyllisiä myös tapahtumissa, koska tapahtuman luonteesta riippumatta jokainen tapahtuma on kuin projekti, toteavat Bowdin ym. (2011, 257). Razaq ym. (2017, 134) yhtyvät tähän toteamalla, että tapahtuma-ala on alkanut ymmärtämään projektin johtamisen työkalujen hyödyt, koska odotukset tapahtumien laatua ja tehokkuutta kohtaan ovat lisääntyneet. On kuitenkin huomioitava, mitkä projektityökalut ovat hyödyllisiä tapahtumien suhteen ja kasvaako näiden työkalujen merkitys tapahtuman monimuotoisuuden ja koon kasvaessa, pohtivat Razaq ym. (Mts. 134). Huomion arvoinen seikka on myös se, että tapahtuma projektina eroaa muista liike-elämän projekteista siinä, että tapahtumat eivät kuvasta organisaation päivittäistä toimintaa, toteavat Bladen, Kennell, Abson ja Wilde (2012, 23).

Projektin johtaminen tapahtumissa ei keskity vain siihen, että mitä tapahtuu tapahtumassa, vaan projekti koskee koko tapahtuman luomisprosessia, toteavat Bowdin ym. (2011, 258). Tapahtuman johtaminen projektina pitää sisällään useita johtamisen osa-alueita, esimerkiksi suunnitteluvaiheen, markkinoinnin, ja arvioinnin, ja nämä

osa-alueet ovat jatkuvassa vuorovaikutuksessa keskenään koko projektin ajan, jatkavat Bowdin ym. (2011, 259). Bladen ym. (2012, 26-27) ehdottavat Kolltveit ym. (2007) mukailleen, että projektin johtamisen keskeisiä ydinalueita voidaan suoraan käyttää hyväksi myös tapahtumissa. Esimerkiksi keskittyminen tapahtumaan tehtävien näkökulmasta (task perspective) tuottaa tapahtuman sovitusti aikataulussa ja budjetissa pysyen. Erityistä huomiota tulisi kiinnittää johtamisen näkökulmaan (yksi projektin johtamisen ydinalue) tapahtumassa, koska tapahtuman suunnittelijan/tuottajan rooli projektinjohtajana on luonteeltaan erityinen. (Bladen ym. 2012, 27-28.)

Projekteilla on oma elinkaarensa, alkaen aloitusvaiheesta ja päättyen tuotteen tai palvelun toimittamiseen/tuottamiseen. Tapahtuman elinkaari noudattaa samoja vaiheita, joista ensimmäisenä on tapahtuman ideointi (Bowdin ym. 2011, 262; Bladen ym. 2012, 26; Razaq ym, 2017, 136). Kaikkien malleissa ei tapahtuman elinkaari pääty kuitenkaan itse tapahtumaan vaan itse ”tuotteen” toimittamisen jälkeen on vielä viimeisenä vaiheena tapahtuman arviointi ja yhteenvedon kerääminen, eräänlainen tapahtuman ”alasajo”.



Kuvio 3. Tapahtuman elinkaari. (Alkup. kuvio ks. Razaq ym. 2017, 136)

Mielenkiintoinen huomio tässä vaiheessa on se, että kun edellisessä kappaleessa (3.1 Suunnitteluprosessi) todettiin, että prosessin viimeisestä vaiheesta usein puuttuu tapahtuman arviointi, niin tapahtuman johtamisessa projektina on tapahtuman arviointi tärkeä osa tapahtuman elinkaarta. Toisaalta, on otettava huomioon, että suunnitteluprosessi on yksi osa tapahtumaprojektin elinkaarta (Bowdin ym. 2011, 262; Bladen ym. 2012, 26; Razaq 2017, 137) joten voidaan miettiä sitä, että mikäli tapahtumaan johdetaan kuin projektia, niin onko tapahtuman vaiheilla tässä vaiheessa erillinen sisältö ja arviointivaihe on oma, selkeä kokonaisuutensa elinkaaren päätteeksi. Tästä huolimatta tärkeää on se, että arviointivaihe löytyy jostakin tapahtuman suunnittelu/projektikaavioista.

Kuten edellä todettiin, on tapahtuman elinkaaren yksi vaihe suunnittelu. Muita tapahtumaprojektin vaiheita ovat aloitusvaihe (jota seuraa suunnitteluvaihe), toimeenpanovaihe, itse tapahtuma ja viimeisenä tapahtuman arviointi- ja päätösvaihe, toteavat Bowdin ym. (2011, 262-264) ja Razaq ym. (2017, 137). Aloitusvaiheen ja suunnitteluvaiheen sisältöä on jo käsitelty kappaleessa 3.1.

Toimeenpanovaiheessa suunnitelmat laitetaan täytäntöön ja vaiheelle on ominaista tiivis työtahti sekä useat tapaamiset relevanttien osapuolten välillä. Suunnitelmaan palataan yhä uudelleen ja sitä tarvittaessa muokataan vastamaan vallitsevia olosuhteita. Hyvä kommunikaatio tiimissä ja sidosryhmien välillä on tässä vaiheessa erityisen tärkeää. (Bowdin ym. 2011, 263; Razaq ym. 2017, 137.)

Itse tapahtumassa eli neljännessä vaiheessa vaaditaan tapahtuman johtajalta eli projektinjohtajalta paljon. Suunnitelmat, vaikkakin kuinka hyvin tehtyjä etukäteen, eivät välttämättä sinällään päde itse tapahtumassa, missä kävijät, sidosryhmät ja henkilökunta luovat oman lisänsä tapahtuman kulkuun. Kaikkiin ongelmiin ei olla välttämättä varauduttu etukäteen vaan tilanteet on hoidettava sitä mukaa kun ne eteen tulevat. Näistä seikoista huolimatta, on hyvä ja kattava suunnitelma kuitenkin pohjalle, että ongelmatilanteita varten löytyy protokolla ja henkilöt, jotka tapahtumassa ottavat vastuuta tapahtuman kulusta. (Bowdin ym. 2011, 263; Razaq ym. 2017, 137.)

Viimeisessä eli arviointi- ja päätösvaiheessa on useita eri vaiheita, joista projektinjohtaja eli tapahtuman tuottaja on vastuussa. Myös tämä vaihe suunnitellaan jo projek-

tin alkuvaiheessa, mutta kuten todettiin edellisessä kappaleessa, niin tämä viimeinenkin vaihe ei välttämättä mene suunnitelmien mukaan. Onkin selvää, että vastuuhenkilöiltä vaaditaan tässä vaiheessa paljon. Tapahtumapaikalla tapahtuva päätös tapahtumalle koskee esim. tavaroiden pakkausta. Johtotasolla taas tapahtuma päätetään dokumentoiden ja arvioiden omaa onnistumista projektin johtamisessa. Erityisen tärkeän tästä viimeisestä vaiheesta tekee se, että kun se tehdään huolella, niin se antaa paljon materiaalia tulevien tapahtumien suunnitteluun, kehittämiseen ja onnistumiseen. (Bowdin ym. 2011, 264; Razaq ym. 2017, 137.)

Työkalut

Yleisimmät projektinjohtamisen työkalut, joita käytetään tapahtuma-alalla hyväksi, ovat työnositus, kriittinen polku-metodi ja Gantt-kaavio (Razaq ym. 2017, 138). Näiden työkalujen käyttö korostuu etenkin tapahtuman suunnitteluvaiheessa, joka on tärkein vaihe tapahtumaprojektin elinkaareissa (mts. 138). Näistä ensimmäinen, työnositus, on erityisen tärkeä tapahtumaprojekteissa, koska se auttaa mm. hajottamaan isompia työkokonaisuuksia pienemmiksi, se osoittaa tavoitteiden ja tehtävien välisen linkin ja mahdollistaa tehokkaamman tapahtuman arvioinnin, toteavat Bladen ym. (2012, 36).

Razaq ym. (2017, 138,139) mukaan myös resurssit, sopimukset, paikat ja suuren tapahtuman jakaminen pienempiin alaprojekteihin hyötyvät ositusmetodista. He kuitenkin huomauttavat (Mts. 139), että käytetään työnositusta sitten missä tahansa tapahtumaan liittyvässä osa-alueessa, ei se kuitenkaan ota huomioon aikataulua, mikä on erittäin kriittinen osa tapahtumaprojektia.

Kriittinen polku-metodi ja Gantt-kaavio ottavat huomioon ajan projektin suunnittelussa ja toteutuksessa. Kriittinen polku määrittää kunkin tehtävän myöhäisimmän alkamisajankohdan ja sen ajankohdan, milloin tehtävä voi aikaisintaan olla valmis. Tämä tapa osoittaa myös ne kriittiset pisteet, joihin koko projektin toteutuminen voi kaatua. Lisäksi, viivästyminen jonkin tehtävän suorittamisessa siirtää automaattisesti seuraavan vaiheen alkamista, millä taas on vaikutusta esim. sidosryhmien tyytyväisyyteen, mikäli koko tapahtuman toteutus viivästyy. Kriittinen polku auttaa projektinjohtajia priorisoimaan tehtävien tärkeyttä tapahtumaprojektissa ja pysymään aikataulussa. (Bowdin ym. 2011, 274-275; Bladen ym. 2012, 37; Razaq ym. 2017, 139.)

Gantin kaavio asettaa kaikki projektin tehtävät aikajärjestykseen, mikä onkin yksi sen eduista, toteavat Razaq ym. (2017, 140). Se on myös hyvin yksinkertainen tehdä ja on selkeä visuaalinen malli siitä, että mitä tehtäviä ja osa-alueita koko projekti pitää sisällään. Se on tehokas kommunikaation väline, etenkin vapaaehtoistyövoimaa ajatellen ja sitä voidaan helposti soveltaa kaikkiin tapahtuma-alan osa-alueisiin. (Bowdin ym. 2011, 273-274.)

4 Laatujohtaminen tapahtuma-alalla

4.1 Kokonaisvaltainen laatujohtaminen

Tapahtuman laatu voidaan varmistaa useiden erilaisten työkalujen avulla, mutta näiden syötteet laadun kontrollointiin tulevat asiakaspalautteen saamisesta ja siihen vastaamisesta sekä palvelun tasosta, jota tapahtumajärjestäjät tapahtumassaan tuottavat, kirjoittavat Bowdin ym. (2011, 279) ja toteavat kokonaisvaltaisen laatujohtamisen (total quality management, TQM) olevan tähän paras työkalu. TQM auttaa organisaatiota jatkuvasti parantamaan palveluidensa laatua ja tapahtumaorganisaatiolle eilinehtoja ovat tässä tapauksessa palaute, muutos ja kehitys (Mts. 279).

Kirjallisuudessa on useita eri tulkintoja siitä, että mitä kuuluu kokonaisvaltaisen laatujohtamisen sisältöön. Näistä kuitenkin voidaan poimia tärkeimpiä TQM:n osa-alueita. Näitä ovat Dalen, van der Wieden ja van Iwaarden (2007, 30-34) mukaan johtaminen ja sitoutuminen (johtajan näkökulmasta), suunnittelu ja organisaatio, työkalujen ja tekniikoiden käyttäminen, koulutus, sitoutuminen, tiimityöskentely, mittaminen ja palaute ja kehittyvän organisaatiokulttuurin rakentaminen. Goetsch ja Davis (2006, 12-13) mainitsevat yhtenä tärkeänä osa-alueena keskittymisen asiakkaaseen, joka taas johtaa siihen, että organisaation tulisi heidän mukaansa olla niin keskittynyt laatuun, että määritellyt laatuksiteerit saavutetaan ja jopa ylitetään.

Asiakkaan ymmärtämisen tärkeys tuotetun laadun suhteen nousee esille myös Shridhara Bhatin (2009, 110) mukaan. Tämän lisäksi hän (Mts.110) korostaa työntekijöiden mukaan ottamista ja valtuuttamista ja jatkuvaa kehittymistä ja oppimista mikä näkyy myös henkilöstöjohtamisessa, kun noudatetaan TQM:n periaatteita (Mts. 204).

Goetsch ja Davis (2006, 17) toteavat, että mitä enemmän suunnitteluun ja kehittämiseen otetaan mukaan sellaisia henkilöitä, jotka päivittäin tekemisissä tarkastelun alla olevien asioiden kanssa, sitä parempia ratkaisuja kyetään löytämään ja edelleen tuottamaan parempaa laatua.

Kaikkia näitä tekijöitä yhdistää laatu. TQM on mukana kaikissa näissä osa-alueissa ja kaikessa toiminnassa, joissa organisaatio näitä hyödyntää. Tällä pyritään takaamaan se, että kaikki organisaatioon kuuluvat henkilöt ymmärtävät laadun ja laatujohtamisen periaatteet ja tavoitteet omassa ja koko organisaation toiminnassa. (Dale ym. 2007, 30-34.) Johtamisen näkökulmasta erityisiä haasteita voi kuitenkin esiintyä organisaatiokulttuurin kehittämisessä kokonaisvaltaisen laatujohtamisen suuntaan, koska ihmisten käyttäytymistä ja asenteita on vaikeaa muuttaa (Mts. 34-35).

ISO 9000-standardit

ISO 9000-standardit ovat osa laatujohtamista, koska laatujohtaminen on monimutkainen kokonaisuus koostuen pienemmistä osa-alueista ja niiden välisistä yhteyksistä. ISO 9000-standardit määrittelevät joukon vaatimuksia, jotka organisaation tulee saavuttaa ja noudattaa omassa toiminnassaan. (Weckenmann, Akkasoglu & Werner 2015, 286-287.)

ISO-lyhenne tulee sanoista International Organization for Standardization ja tähän laadunhallintaperheeseen kuuluu useita eri standardeja (Pesonen 2007, 74). Standardit kertovat organisaatiolle ne asiat, joiden tulee olla kunnossa saadakseen oikeuden käyttää kyseistä standardia mutta ei niinkään sitä, että miten asiat tulee hoitaa tietyllä tasolla, kertoo Pesonen (2007, 74) ja jatkaa toteamalla, että ISO 9000 korostaa erityisesti ymmärtämistä ja jatkuvaa parantamista, jotta laatuun päästään (mts. 75).

ISO 9000 yhdistetään usein tuotteiden laatuun, mutta enenevässä määrin myös palveluiloille ja palvelun laatuun. Tapahtumille on olemassa ISO 20121-standardi, joko koskee erityisesti tapahtumien ympäristön kuormittavuutta. Tämä standardi tarjoaa tapahtumajärjestäjälle apua ja käytäntöjä tapahtuman johtamiseen ja hallintaan kestävän kehityksen näkökulmasta. (ISO 20121.)

On kuitenkin otettava huomioon, että vaikka ISO 9000 voi olla osa organisaatioiden laatujohtamista, ei tätä standardia ja TQM:n periaatteita voida suoraan verrata tai vaihtaa keskenään ohjaamaan organisaation laadullista toimintaa. Tämä johtuu siitä, että ISO 9000 ei pureudu organisaation laatujohtamisessa niin syvälle kuin TQM, koska ISO 9000 ei ota kantaa henkilöstöjohtamiseen, rahoitukseen ja markkinointiin eroten näin TQM:stä. Tämä eroavaisuus ei kuitenkaan estä organisaatioita käyttämästä molempia vaan heidän tulisi pidemminkin ajatella näitä kahta toisiaan tukevinä laadun hallinnan ja johtamisen välineinä. (Goetsch & Davis 2006, 470-473.)

4.2 Laadun muodostuminen

Organisaatiot, jotka työskentelevät tapahtuma-alalla, voivat koostaan riippumatta noudattaa seuraavia periaatteita laadun varmistamiseksi organisaatiossa, toteaa Weidner (2012, 172-173):

1. Arvojen määrittäminen, jotka ovat osa organisaation palvelukonseptia. Laadun tulisi olla yksi näistä.
2. Organisaatiossa tulisi olla henkilö, joka on vastuussa laadusta ja sen toteutumisesta organisaatiossa.
3. Palveluprosessit on kirjoitettu auki. Kuvausten perusteella kaikkien on helppo tarkistaa vaadittavat tehtävät, jotta laatu saavutetaan. Tämä helpottaa myös vastuualueiden jakamista ja uusia työntekijöitä.
4. Standardien määrittäminen, joita työntekijöiden tulee noudattaa.
5. Elämysten ennakoiminen auttaa luomaan jatkuvasti uutta ja määrittämään muista erottuvia standardeja.
6. Palautteen kerääminen asiakkailta ja työntekijöiltä auttaa kehittämään toimintaa ja laatua.

Laadun ei tulisi olla jotakin, joka tapahtuu sattumalta, vaan sen tulee olla mukana kaikissa organisaation prosesseissa, etenkin palveluprosesseissa. Reagoiminen asiakkaiden vaatimukseen on tärkeä osa laadukkaan palvelun tuottamista ja ammattitaitoinen henkilökunta tukee parhaan palvelun tuottamista jatkuvasti, toteaa Weidner (2012, 173).

On selvää, että kaikki tapahtumajärjestäjät haluavat tuottaa laadukkaan tapahtuman. Järjestäjän on kuitenkin huomioitava se, että usein hänen tulee vastata laadullisesti useiden sidosryhmien odotuksiin, joilla kuillakin on erilaiset käsitykset ja odotukset laadusta, toteavat Hyatt ja Chard (2013, 181-182) ja tämä on iso haaste tapahtumajärjestäjille. Heidän mukaansa on olemassa ainakin neljä sidosryhmää, joiden kanssa

järjestäjät ovat tekemisissä ja nämä ovat esiintyjät, henkilöstö, yhteistyökumppanit ja tapahtumaan osallistujat (Mts. 181).

Kuten on jo todettu, laatu on moniulotteinen käsite. Se voi käsittää arvoa, erinomaisuutta, toiminnallisuutta (tilanteessa tuotetun palvelun laatu), asiakkaan odotusten ylittämistä ja esteettisyyttä (Hyatt & Chard 2013, 182-186). Tällaiset määritelmät laadusta eivät kuitenkaan kohtaa tapahtumia. On mahdotonta ylittää kaikkien osallistujien odotuksia, koska kaikilla on erilaiset odotukset tapahtuman suhteen tai pyrkiä erinomaisuuteen kaikilla osa-alueilla tapahtumissa, koska resursseja ei vain yksinkertaisesti ole riittävästi, jolloin joudutaan tekemään kompromisseja, osoittavat Hyatt ja Chard (2013, 187.) Järjestäjillä on kuitenkin mahdollisuuksia ottaa huomioon toiminnallinen laatu tapahtumissa, koska tässä tilanteessa on kyse henkilöstön kouluttamisesta tuottamaan parasta mahdollista palvelun laatua tapahtumissa (Mts. 188).

Weidnerin kuvailemat periaatteet voitaisiin ymmärtää eräänlaisena laatutoteamukseksi ja hänen sanoin kaikki tapahtuma-alan organisaatiot voivat tämän tehdä. Hyatt ja Chard (2013, 189) kuitenkin väittävät, että ohjaavia laatulausekkeita on vaikeaa tehdä tapahtumien suhteen, koska kaikkia asioita tapahtumajärjestäjän on mahdotonta kontrolloida johtuen joko resursseista ja/tai olosuhteista. Tapahtumajärjestäjän on kuitenkin mahdollista tehdä henkilökohtainen määritelmä laadusta oman toimintansa suhteen kussakin tapahtumassa. Näin järjestäjän on mahdollista tuottaa laatua ohjaavia periaatteita, joista käy ilmi, miten laatuun pyritään kussakin tilanteessa ja miten sitä arvioidaan. Tällainen laatutoteamus ohjaa järjestäjän työtä tapahtumassa. (Mts. 193-194.)

4.3 Henkilöstöjohtaminen

Henkilöstöjohtaminen tapahtumassa ei ole vain vakituisen henkilöstön ja vapaaehtoisten rekrytoimista, vaan on tapahtuman suunnitteluun ja strategiaan yhdistyvä prosessi, jolla luodaan edellytyksiä työvoiman sitoutuneisuudelle (Van der Wagen, 2007, 19) ja toteaa, että tapahtumat ovat aivan uudenlainen konteksti henkilöstöjohtamiselle, jossa henkilöstö ei ole vain välttämätön resurssi vaan tärkeä avaintekijä tapahtuman onnistumiseksi (Mts. 5). Hyvä henkilöstön suunnittelu ja johtaminen ovat myös avainasemassa onnistuneelle tapahtumalle, toteaa Bowdin ym. (2011, 323).

Tapahtuma-alalla on tyypillistä organisaatioiden väliaikaisuus, mikä luo oman haasteensa henkilöstöjohtamiselle (Bladen ym. 2012, 113). Tapahtumat eivät noudata samankaltaisia lainalaisuuksia kuin ”normaali” liike-elämä, joten tästä syystä myös henkilöstöjohtaminen on erilaista, väittävät Bladen ym. (Mts. 113). Tapahtumien ollessa aina erilaisia, on ehkä hyödytöntä laatia listoja vaatimuksista työntekijöiden suhteen juurikin tästä syystä, vaikkakin on mahdollista tunnistaa tietynlaista jatkumoa tehtävien suhteen yli tapahtumien. On kuitenkin huomioitava se, että erilaisten tapahtumien lisäksi, haasteita henkilöstöjohtamiseen tuo jopa rajusti muuttuvat tapahtumaorganisaatiot tapahtuman elinkaaren aikana. (Mts. 122.)

Henkilöstöjohtamisen suunnittelu tapahtumia varten ei ole joukko yksittäisiä tehtäviä, vaan sillä tulee olla yhteys kaikkeen muuhun tapahtumaan liittyvään suunnitteluun (Bowdin ym. 2011, 324). Henkilöstöjohtamisella on strateginen fokus, jolloin voidaan taata paras mahdollinen tulos. Työvoima käy läpi useita vaiheita tapahtuman elinkaaren aikana ja henkilöstön johtamisessa tulee huomioida henkilöstön integrointi kaikkiin samanaikaisesti tapahtuviin prosesseihin ja aikatauluihin. Tästä syystä henkilöstöjohtamisen tulee olla joustavaa. (Van der Wagen 2007, 21-22.)

Haasteita järjestäjälle luo myös se, että miten paljon työvoimaa tarvitaan ja kuinka suuri osa työvoimasta tulisi olla vakituista eikä vapaaehtoista. Se mistä, ja minkälainen, työvoima hankitaan, määrittyy paljolti sen mukaan, että minkälaisia taitoja järjestäjä korostaa kussakin tapahtumassa työvoimansa suhteen. (Bowdin ym. 2011, 326-327; Van der Wagen 2007, 21-22.) Tässä auttaa mm. työtehtävien analyysi, joka auttaa tunnistamaan tarvittavia taitoja ja edellytyksiä työvoiman suhteen, toteavat Bowdin ym. (2011, 328).

Oli työvoima palkattua tai vapaaehtoista, tulee henkilöstöjohtamisen ottaa huomioon työntekijöiden pätevyyden ja sopivuuden lisäksi heidän kouluttaminen ja pätevyyksien kehittäminen. Hyvällä henkilöstön kouluttamisella ja perehdyttämisellä on suoraan verrannollinen laadukkaaseen tapahtumaan ja tapahtumassa tuotettuun palveluun. Työtehtäviin perehdytys/koulutus voi tapahtua kokeneemman työparin kanssa ja tällä menetelmällä on etunsa olleessaan tehokasta ja halpaa, muodollisempi ja järjestetty koulutus vaatii enemmän resursseja. Tapahtumajärjestäjän tulee kuitenkin olla tietoinen siitä, että minkälaista koulutusta työntekijöille tulee järjestää.

Nämä koulutukset liittyvät usein turvallisuuteen, ensiapuun ja riskeihin ja niitä sanelevat usein lait ja säädökset. Henkilöstöjohtamisen lailliset puolet ovatkin asioita, joita tapahtumajärjestäjän tulee ottaa huomioon henkilöstönsä suunnittelussa ja rekrytoinnissa. (Bowdin ym. 2011, 344-345; Van der Wagen 2007, 88-103.)

4.4 Palvelun laatu

Tapahtuman ajatellaan olevan elämyksellinen palvelu, mistä syystä palvelun laatu korostuu tarkasteltaessa tapahtuman laatua ylipäätään, toteaa Quinn (2013, 115).

Laatu on kuitenkin monimutkainen käsite, jota voidaan tarkastella monesta eri näkökulmasta, ja ottaen huomioon tapahtuma-alan monimuotoisuus, korostuu laadun pirstaloituneisuus tässä kontekstissa edelleen, jatkaa Quinn (Mts.115). On kuitenkin selvää, että nykyiset käsitykset laadusta eivät anna riittäviä tietoja tapahtumajärjestäjälle, jotta laatua voitaisiin tuoda esille riittävän hyvin (Quinn mts. 115).

Asiakkaiden kokema palvelun laatu tapahtumissa on suoraan verrannollinen asiakas-tyytyväisyyteen ja uudelleen osallistumiseen tapahtumaan, toteavat O'Neill, Getz ja Carlsen (1999, 158) tutkimuksessaan. Samankaltaisia tuloksia ovat tuoneet esille Theodorakis, Kaplanidou ja Papadimitriou (2016, 302) toteamalla, että palvelun laatu on tärkeä osatekijä osallistujien lojaaliuden aikaansaamiseksi. Tärkeää hyvässä palvelun laadussa on tasapainon löytäminen aineellisen ja aineettoman laadun välillä eli mitä asiakas palvelulla konkreettisesti saa (esim. ruoka) ja miten palvelu tuotetaan ja miten asiakas palvelun kokee. Asiakkaan kokemus ja aistimukset ovat avainasemassa, kun puhutaan palvelun laadusta. (O'Neill ym. 1999, 164.)

Korkealaatuisen tapahtuman tulee pitää sisällään perusasioita kuten pysäköinti ja WC-tilat. Elämyksellisyys, josta asiakkaat saavat hakemansa kokemuksen ja tyytyväisyyden osallistuessaan tapahtumaan, on myös tärkeää, mainitsevat O'Neill ym. (1999, 160). Ainutlaatuinen tapahtumakokemus kasvattaa tapahtuman laatua asiakkaan näkökulmasta, kun taas tapahtuman teema ja tiedollinen sisältö eivät niinkään, toteavat Chen, Singh, Ozturk ja Makki (2014, 321) tutkimuksessaan.

Tapahtuman teemasta riippumatta voidaan tutkimuksista nostaa esiin yleisluontoisia asioita, jotka vaikuttavat tapahtuman laatuun. Näitä asioita ovat esim. palvelun ai-
nutlaatuisuus ja elämyksellisyys, jotka voidaan tuoda mukaan jo tapahtumaprojektin
suunnitteluvaiheeseen ja sisällyttää ne tuotantoon koko projektin ajaksi.

Palvelun laadun suhteen on kolme erilaista odotusta: ennen palvelua, palvelun ai-
kana ja palvelun jälkeen. Nämä odotukset pätevät sekä asiakkaaseen että palvelua
tuottavaan henkilöön, toteavat Buswell, Williams, Donne ja Sutton (2017, 99). Orga-
nisaatioiden tulee siis vastata sekä ulkoisiin että sisäisiin odotuksiin (Mts. 99) ja pyr-
kiessään tuottamaan parasta mahdollista laatua on organisaation kyettävä sitoutta-
maan ja osallistamaan työntekijöitään (Mts. 109). Palvelumuotoilun merkitys koros-
tuu laatuun sitoutuneissa organisaatioissa, ja oman haasteensa tuo se, että asiakas on
mukana tuottamassa palvelua palveluhetkellä. Asiakkaan tapaa osallistua ei kyetä en-
nakoimaan, mikä vaatii henkilökunnalta ammattitaitoa ja pelisilmää. (Buswell ym.
2017 118-119.)

Tapahtumajärjestäjät voivat hyödyntää palvelumuotoilun työkaluja pyrkiessään par-
haaseen mahdolliseen laatuun. Asiakkaan palvelupolun kartoittaminen, palveluket-
juanalyysi ja palvelun kontaktipisteiden tunnistaminen ovat keinoja, kun suunnitel-
laan parasta mahdollista palvelukokemusta asiakkaalle. (Buswell ym. 2017, 141-143.)
Palvelumuotoilun lisäksi on mahdollista käyttää QFD-metodia (quality function deplo-
yment), jonka avulla kyetään kohdentamaan huomio palvelun kriittisiin ominaisuuks-
siin ja ymmärtämään asiakkaan vaatimuksia ja kehittämään palvelun osa-alueita
(Mts. 145).

Tapahtumajärjestäjän näkökulmasta palvelun laatu vaatii suunnittelua, jatkuvaa ke-
hittämistä, arviointia ja henkilöstön motivointia, vaikkakin palvelun laatu määritetään
usein asiakkaan näkökulmasta (Dale ym.2007, 237-238). Edellisessä kappaleessa käsi-
teltä henkilöstön johtaminen nousee myös palvelun laatua tarkasteltaessa erittäin
tärkeäksi elementiksi. Järjestäjän on myös huomioitava se, että pyrkiessään ja tuotta-
essaan entistä parempaa laatua, nousevat samalla asiakkaiden odotukset, jotka on
kyettävä lunastamaan tulevissa tapahtumissa (Mts. 238). Lisäänntyneet odotukset pal-
velun suhteen tai palvelun laatuun ylipäättään koskevat tapahtuman koko henkilö-
kuntaa (Mts. 245), ei vain heitä, jotka ovat onnistuneesti tiettyssä tilanteessa palvelun
tuottaneet. Organisaation tulee siis tunnistaa tärkeät palvelukohtaamiset ja rakentaa

tapahtumalle selkeät palvelustrategiat koskemaan koko henkilöstöä, toteavat Dale ym. (2007, 253).

5 Tutkimusprosessi

Alan kirjallisuudesta ja tutkimuksista on tässä työssä selkeästi noussut esiin se, että tapahtumien laatua katsotaan usein asiakkaan näkökulmasta eli miten asiakkaalle on onnistuttu tuottamaan elämyksiä ja hyvää palvelua. Nämä seikat on otettu mukaan tapahtumien suunnitteluun mutta miten ne käytännössä siellä näkyvät, on tämän tutkimuksen yhtenä lähtökohtana. Tutkimuksen asetelmaksi on otettu nimenomaan tapahtumajärjestäjän näkökulma laatuun; miten järjestäjä sen ymmärtää ja miten laatu kulkee mukana koko tapahtuman elinkaaren ajan. Tavoitteena oli siis selvittää tapahtumajärjestäjän näkemyksiä siitä, että miten laatu muodostuu tapahtumaan. Tutkimuksella pyrittiin vastaamaan seuraaviin kysymyksiin:

1. Mitä laatu on tapahtumajärjestäjän näkökulmasta
2. Miten laatu kulkee mukana tapahtuman elinkaaren eri vaiheissa

Tutkimuskysymyksillä haluttiin ymmärtää haastateltavien näkemyksiä ja tuoda esiin heidän mielipiteitään. Tästä syystä tutkimusmenetelmäksi valittiin laadullinen tutkimus, joka tukee tutkimuksen tarkoitusta, ymmärtämistä (Kananen 2015, 66). Laadullisen tutkimuksen avulla on ilmiön ymmärtämisen lisäksi mahdollista kuvata ihmisten suhtautumista ja asenteita asioita kohtaan. Laadullinen tutkimus on myös joustava, jolloin tutkijalla on useita eri mahdollisuuksia lähteä viemään tutkimusta tiettyyn suuntaan tutkimuksen aikana. Toisaalta tämä joustavuus voi tarjota mahdollisuuksia liikaakin, mikä taas voi haitata tutkimuksen tekemistä. (Mts.71.)

Haastavaa laadullisessa tutkimuksessa on aineiston keruun ja sen purkamisen työläys. Tarkkoja tulkintaohjeita, kuten kvantitatiivisessa tutkimuksessa, ei ole, joten tutkija joutuu jatkuvasti perustelemaan valintojaan ja väitteitään, muistuttaa Kananen (2015, 73). Tässä tutkimuksessa tutkimusasetelma ja kysymykset perustellaan ilmiön ymmärtämisen kautta, teoriaan perustuen, jolloin tutkimusaineisto on luotettavaa.

Teemahaastattelu

Haastattelu on yksi laadullisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmistä (Mts. 81) ja sitä on käytetty tässä tutkimuksessa. Haastattelumenetelmistä yleisin on teemahaastattelu (Mts. 81). Teemahaastattelu kuuluu strukturoimattomiin haastatteluihin, jossa kysymykset on rakennettu aiheiden eli teemojen ympärille (Kananen 2015, 144). Vielä tarkemmin voisi sanoa, että teemahaastattelu on puolistrukturoimaton haastattelu, koska kysymykset ovat tässä haastattelumuodossa mietitty teemoittain etukäteen, mutta eivät liian tiukoiksi, jolloin haastateltavalla on mahdollista vastata kysymyksiin vapaammin (Harrell & Bradley 2009, 27). Tällä metodilla hankittu aineisto antaa myös tutkijalle vapauden tuottaa eläviä kuvauksia ilmiöstä ja tuoda mukaan suoria lainauksia tukemaan ilmiön ymmärtämistä (Mts. 115).

Teemahaastattelu tapahtuu yleensä kasvatusten, koska kysymyksiin ei voi vastata lyhyesti, toteaa Kananen (2015, 147). Tästä syystä sähköpostitse tehtävä teemahaastattelu ei ole sopiva, ellei siihen saada rakennettua vuorovaikutusta, mikä tarkoittaa pitkiä ja useita sähköpostikierroksia (Mts. 147). Teemat pyritään valitsemaan mahdollisimman kattavasti koskemaan tutkittavaa ilmiötä, mikä tarkoittaa, että tutkijalla tulee olla hyvä ymmärrys ilmiöstä. Kysymykset tulee rakentaa niin, että niihin ei voi vastata lyhyesti eli kysymysten ei tule olla strukturoituja. (Kananen 2015, 150-151.)

Laadullinen tutkimus antaa tutkijalle liikkumavaraa siinä, että kysymyksiä ei tarvitse kysyä kaikilta haastateltavilta samassa järjestyksessä, vaan tutkija voi tilanteesta riippuen valita parhaan menettelytavan (Mts. 130). Haastattelu on joustava myös siinä mielessä, että tutkija voi tarvittaessa tehdä lisäkysymyksiä tai opastaa haastateltavaa oikeaan suuntaan. Tässä on toisaalta vaarana liika johdatteleminen tutkijan osalta. Johdattelevat kysymykset ovat epäeettisiä, koska niiden avulla saadaan haastateltavalta haluttu vastaus. (Kananen 2015, 143, 151.)

Haastattelut

Tutkimukseen haastateltiin neljää eri tapahtumajärjestäjää. Kaikilla järjestäjillä on kokemusta tapahtumien järjestämisestä useiden, jopa kymmenien vuosien ajalta. Haastateltavien tapahtumat ovat eri kokoisia ja teemoiltaan erilaisia. Näillä valinnoilla on pyritty saamaan mahdollisimman monipuolinen kuva ja erilaisia kuvauksia tapahtuman järjestämisestä pienellä otannalla. Tutkimukseen oli tarkoitus haastatella myös

viidettä tapahtumajärjestäjää, mutta aikatauluongelmien vuoksi oli haastattelua mahdotonta järjestää. Sähköpostitse tapahtuvaa kyselyä ei tässä vaiheessa haluttu tehdä, koska tällöin ei kysymyksiin oltaisi päästy riittävän syvälle, kuten Kananen (2015, 147) on todennut.

Haastateltavat kontaktoitiin huhtikuussa 2018 järjestetyssä tapahtumajärjestäjien tilaisuudessa Jyväskylässä. Potentiaalisia haastateltavia lähestyttiin kasvokkain, esiteltiin tutkittava aihe ja kysyttiin mielenkiintoa osallistua haastatteluun. Kaikki neljä haastateltavaa suostuivat haastatteluun.

Haastattelut tehtiin yksilöhaastatteluina kesä- ja elokuussa 2018. Haastattelut nauhoitettiin ja samalla tehtiin muistiinpanoja kustakin haastattelusta paperille. Haastattelut purettiin mahdollisimman pian haastatteluiden jälkeen, jolloin keskustelut olivat tuoreessa muistissa. Haastattelut tehtiin kunkin haastateltavan työhuoneessa tai heidän muussa järjestämässään tilassa. Haastattelut kestivät 30-45 minuuttia.

Aineiston analyysi

Aineistoa pyritään keräämään niin paljon, että tutkimusongelmaan saadaan ratkaisu. Teemahaastatteluun kerätään sellaisia henkilöitä, joiden avulla saadaan tutkittavaan ilmiöön vastauksia eli henkilöitä, joita ilmiö koskettaa. Aineistoa voi kertyä runsaastikin, josta tutkijan tulisi löytää vastaus kysymyksiin. (Kananen 2015, 128-129.)

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voi varmistaa jatkuvalla dokumentoinnilla koko tutkimuksen aikana, jolloin tutkija kirjaa ylös mahdollisimman paljon asioita tutkimustaan tehdessään ja valintoja perustellessaan. Laadullisella tutkimuksella kerätty aineisto käy usein läpi tulkintaprosessin tutkijan toimesta, joten eri ihmiset voivat tehdä tulkintoja eri näkökulmista ja teemoittaa aineistoa eri tavoin. Ratkaisevaa luotettavuuden kannalta on kuitenkin se, että tutkimustulosten perusteella voi useat eri ihmiset tehdä samanlaisia tulkintoja. Laadullinen tutkimus on luotettavaa, kun se on uskottavaa, käytettävää, siirrettävissä ja varmennettavissa olevaa. (Kananen 2011, 67-68.)

Tutkimuksessa selvitettiin tapahtumajärjestäjien ajatuksia tapahtuman laadusta ja siitä, että miten he tapahtumaa suunnitellessaan ja tehdessään pitävät huolta laatu-

näkökulmasta. Haastateltavia oli neljä, joista kullakin on kokemusta oman tapahtumansa järjestämisestä. Nämä valinnat ja tutkittava ilmiö tukevat toisiaan, joten tutkimukseen on saatu luotettavaa tietoa henkilöiltä, joita tutkittava ilmiö koskettaa.

Haastattelut kuunneltiin ensin kokonaisuudessaan, samalla tehden muistiinpanoja siitä, missä kohdin haastatteluissa vaihtui teema tutkimusasetelman mukaisesti. Tämän jälkeen haastattelut kuunneltiin osissa, jolloin keskustelut kirjoitettiin auki niiltä osin, mikä oli relevanttia tutkimuskysymysten kannalta. Aineiston käsittelylle ei laadullisessa tutkimuksessa ole yhtä ainoaa tapaa, vaan käsittely vaatii toistoa, pilkkomista ja tiivistämistä (Kananen 2015, 128-129).

Haastattelut puretaan usein tekstimuotoon eli litteroidaan, mikä auttaa tutkijaa aineiston käsittelyssä (Mts. 81). Tässä tutkimuksessa käytettiin nimenomaan litterointia hyväksi. Litterointi tehtiin karkealla tasolla, jolloin haastatteluista ei kirjoitettu auki esim. äänenpainoja. Litteroinnissa keskityttiin tuomaan esille asiasisältö tiivistetyssä muodossa. (Kananen 2015,160.) Sitaatteja käytettiin havainnollistamaan sitä, että näin on todellakin sanottu (mts. 160). Litteroinnissa haastattelut muutettiin yleiskieliseen muotoon (Kananen 2015,161). Aineiston sisällönanalysissa käytettiin hyväksi aineistolähtöistä tulkintaa (mts. 171), jolloin selkenivät aineiston teemoittelu tutkimusasetelman mukaisesti ja sisältöä oli helpompi tulkita. Näin voitiin löytää haastateltavien ajatuksia tutkittavasta ilmiöstä ja kuvata näitä tutkimustuloksissa (Kananen 2015, 176-177).

6 Tutkimustulokset

Haastateltaviin viitataan tässä kappaleessa henkilöinä A, B, C ja D anonymiteetin säilyttämiseksi.

Aluksi haastateltavilta kysyttiin heidän ajatuksiaan siitä, mitä laatu heille merkitsee ja miten he sen ymmärtävät tapahtuman järjestäjinä.

Tää onkin tosiaan, että mitä on laatu, huh.

Se, että se teema jotenkin istuu siihen ympäristöön.

Kaikille haastateltaville oli selvää, että laatua voidaan tarkastella monesta eri näkökulmasta ja että se on käsitteenä laaja. Henkilö A oli sitä mieltä, että laadukas tapahtuma on sellainen, että se lunastaa ne mielikuvat, jotka osallistujille on tapahtumasta muodostunut. Tapahtumasta tulee myös tietää riittävän ajoissa, tiedon on oltava helposti saatavilla, ja sen on oltava ajantasaista. Hän oli myös sitä mieltä, että tapahtumalla tulee olla ”kasvot”, joiden puoleen voi kääntyä tietoasioissa.

Henkilön B mielestä laadukkaalla tapahtumalla on jokin imago. Tapahtuma on myös turvallinen, siisti ja ympäristöystävällinen ollakseen laadukas. Hän korosti myös, että vaikka rahalla on merkitystä, on pienelläkin budjetilla mahdollista tehdä laadukas tapahtuma, koska myös osallistujat osallistuvat laadukkaan tapahtuman tekemiseen. Henkilö C oli sitä mieltä, että kun kaikki prosessit menevät laadullisesti oikein, tulee tapahtumastakin laadukas.

Laatu on lähtökohtaisesti onnistumista.

Henkilö D peilasi laatua järjestäjänä omien kävijäkokemusten pohjalta. Hänelle laatu näyttäytyy hyvissä puitteissa, asioiden sujumisena ja siinä, että lippujen ostaminen on helppoa. Viimeinen mittari laadusta ovat tunnelmat, kun tapahtuma on ohi. Näistä lähtökohdista hän lähtee rakentamaan laatua järjestäjänä ja keskittyy tarkkaan yksityiskohtiin, koska kokee laadun rakentuvan pienistä osista prosessin aikana.

Se, mitä itse kokee kävijänä ja sen heijastaa sitten siihen omaan tekemiseen.

Tapahtuman suunnittelusta kysyttiin seuraavaksi ja miten laatu näkyy suunnittelu-prosessissa. Henkilön A tapahtumaa tehdään hyvin vähäisellä henkilökunnalla. Tapahtuma onkin tästä näkökulmasta hyvin haavoittuvainen, koska kaikki suunnitelmat ja laatuasiat ovat vain hänen harteillaan. Hänellä ei ole tukeaan suunnitteluorganisaatiota, vaan hän tekee koko prosessin itse, ja jotakin on joskus tullut laitettua myös paperille. Kokemus tapahtuman järjestämisestä tukee kuitenkin sitä, että suunnittelutyö tapahtuu henkilön A päässä. Tiedotus ja markkinointi korostuvat hänen mukaansa tapahtumaprosessin alkuvaiheissa, heti edellisen tapahtuman jälkeen. Tämä vastaa hyvin sitä, mitä henkilö A totesi laadusta järjestäjän näkökulmasta.

Henkilö B tekee ajoissa tarvittavat ilmoitukset viranomaisille. Koska tapahtumakonsepti on jo valmiina, suunnitteluprosessi ei kuormita liikaa, ja henkilö B toteaa, että

kuka tahansa voisi tehdä tapahtuman hänen konseptinsa mukaisesti. Kokemus on tuonut varmuuden, että varsinaisia työkaluja tapahtuman suunnitteluun ei välttämättä tarvita.

Henkilön C tuottamia tapahtumia on ympäri vuoden, jolloin suunnitteluprosessissa korostuu erilaisten sidosryhmien kanssa toimiminen, ja eri tilanteissa ja konteksteissa toimitaan kuhunkin tilanteeseen sopivalla tavalla. Markkinointisuunnitelmat on tärkeää tehdä ajoissa, ja niissä huomioidaan sidosryhmienkin intressejä. Laatu kulkee paljolti taustalla, ja kun tapahtumaprosessi tuntuu sujuvan helposti, se tarkoittaa henkilö C:n mukaan sitä, että prosessi on laadullisesti onnistunut. Nämä asiat eivät useinkaan näy tapahtumakävijälle lainkaan. Yhteistyökumppaneiden tulee tuntee saavansa rahoilleen vastinetta, kertoi henkilö C. Logistiikka ja tekniset seikat voivat tuottaa päänvaivaa laadun näkökulmasta.

Dokumentointi on aina hyvin tärkeä osa tapahtumaprosessia.

Henkilö D kokee, että tapahtumalle ei ole laatukriteereitä tällä hetkellä, mutta ne olisivat tarpeen ohjaamassa tapahtuman suunnittelua. Tapahtuman suunnitteluprosessia ohjaavat omat kävijäkokemukset ja arvot, jotka toivottavasti näkyvät lopulta tapahtuman laatuun vaikuttavina tekijöinä tapahtumapäivänä, toteaa henkilö D. Tapahtuman tuotantoprosessissa tulee käytettyä monipuolisesti erilaisia työkaluja, jotta projektista saadaan hallittu kokonaisuus. Työkalujen merkitys korostuu myös silloin, kun pitää välittää tietoa useille tapahtumassa toimiville osapuolille, kertoo henkilö D. Työkalujen käyttö ohjaa koko prosessia ja siten myös laatua (henkilö D).

Koko ajan pyritään siihen hetkeen, että voi todeta, että nyt on kaikki tehty tämän asian eteen ja kaiken pitäis toimia tällä suunnittelulla.

Tapahtuman aikana voi laatuun keskittyä eri tavoin. Henkilön A mukaan kaikilla työntekijöillä tulee olla oikea asenne, joka kertoo osallistujille, että tässä tehdään kaikille yhteistä tapahtumaa. Yhteisöllisyys ja hyvä henki osallistujien kesken on tärkeä elementti hyvä ilmapiirin luomisessa, mainitsee henkilö A. Myös joustavuus järjestäjän puolelta on tärkeää, vaikkakin yhtä tärkeää on aikataulussa pysyminen, kertoo henkilö A. Tapahtuman sujuvuutta ja sitä kautta laatua tulee tarkkailla koko tapahtuman ajan (henkilö A).

Siellä on semmoinen lepposa ilmapiiri.

Henkilön B mukaan tapahtuman aikana säällä on heidän tapahtumalleen merkitystä, asia on kuitenkin sellainen, johon ei voi ennalta varautua, vaan sen kanssa on pärjättävä. Vuorovaikutteisuus on erittäin tärkeää, osallistujat tekevät itse tapahtuman omalla panoksellaan, kertoo henkilö B. Vuorovaikutteisuus tarkoittaa myös sitä, että järjestäjä on itsekin siinä aktiivisesti mukana. Turvallisuus ja riskien huomioiminen ja tiedostaminen nousevat tärkeiksi asioiksi tapahtuman aikana myös henkilö B:n mukaan.

Laatua on myös meillä tietynlainen pienuus.

Turvallisuus, liikenteenohjaus ja tekninen onnistuminen tapahtumassa korostuvat henkilön C mukaan itse tapahtumassa. Myös tarvittavat palvelut tapahtumassa ovat tärkeitä, jotta kävijäkokemuksesta saadaan hyvä. Myös se, että tapahtuma palvelee ja kuvastaa omaa ideologiaansa, on laadun ilmentymä, kertoo henkilö C.

Henkilö D on mukana aina kaikissa tuottamisissaan tapahtumissa. Hän kokee, että paras tapa tarkkailla laatua tapahtumassa on havainnoida asiakkaista ja heidän reagoimistaan asioihin. Myös asiakkaiden kanssa keskustelu ja heidän kuunteleminen ovat tärkeitä asioita tapahtuman aikana. Tapahtumassa pyritään reagoimaan heti puutteisiin, mikäli sellaisia ilmenee. Asiakkaalle näkyvä osuus tapahtumassa on se kaikista tärkein laadun mittari. Myös viestintä tapahtuman aikana kaikille henkilöille (henkilöstö, asiakkaat) on laadun kannalta tärkeää.

Laatu rakentuu pitkälti myös niiden asiakaspalautteiden kautta.

Työvoimalla on suuri merkitys tapahtumalle ja sitä kautta sen laadulle. Henkilön A:n mukaan työntekijät ovat merkittävässä osassa tässä asiassa. Henkilöstö tulee valita niin, että voi luottaa siihen, että asiat hoidetaan sovitusti ja ajoissa. Kommunikaatio on tärkeää koko tapahtuman elinkaaren ajan, jotta kaikki tietävät mitä kuuluu kunkin henkilön vastuisiin, kertoo henkilö A. Hän korostaa kuitenkin sitä, että laadun kannalta on tärkeää, että henkilöstö on valmis auttamaan kaikessa mahdollisessa, ei saa olla tämä ei kuulu minulle- asennetta.

Henkilö B kertoi, että tapahtuma on toistaiseksi ollut hänen näköisensä ja käyttää erityisesti tapahtuma lähestyessä ja sen aikana hyväksi yhtä tai kahta luottohenkilöä,

jotka ovat valmiita antamaan oman panoksensa tapahtumaan. Tapahtuma voisi kuitenkin toimia myös ilman heitä, toteaa henkilö B. Vuorovaikutteisuus korostuu myös henkilöstön suhteissa, jotta tapahtumasta saadaan hyvä, kertoo henkilö B.

Henkilö D:n mukaan kaikki työntekijät ovat tapahtumassa asiakaspalvelutyössä. Vaikka tapahtumassa ei olisi valtavaa työntekijämassaa, mutta missä tahansa työtehtävässä henkilö onkin, on hän asiakaspalvelija. Asiakkaiden huomioiminen, iloinen ja rento mieli sekä tarvittaessa jämäkkyys ovat henkilö D:n mukaan tärkeitä tekijöitä henkilöstössä. Ihmisten tulee hoitaa tehtävänsä sovitusti ja hyvin. Viestintä henkilöstön välillä korostuu etenkin tapahtuman aikana (henkilö D).

Tapahtuman kehittäminen on tärkeää, jotta sen laatua voidaan parantaa. Henkilö A kokee kehittämisen tarpeita etenkin sosiaalisen median parissa. Tärkeitä ja ajankohdaisia asioita ovat hänen mielestään myös turvallisuusasiat ja riskien kartoittaminen, kaikkeen tulee olla varautunut. Henkilö B taas toteaa, että tapahtumaa ei ole tarvetta lähteä kehittämään myynnilliseen (markkinakojuja, elintarvikkeita) suuntaan, jolloin tapahtuman laadussa panostetaan enemmän itse sisältöön. Tapahtumapaikka taas on sellainen asia, jonka kanssa on jo jotakin kehittämisajatuksia tehty, kertoo henkilö B.

Peruslähtökohtahan on, että tapahtuman tulee kehittyä ja kasvaa sen elinkaaren myötä.

Syötteitä tapahtuman kehittämiseen saadaan kävijäkokemuksista ja omista havainnoista, kertoo henkilö C. Haastatteluita tehdään yhteistyökumppaneiden toimesta, mutta varsinaista ulkopuolista tahoja ei ole nimetty nimenomaan palautteiden keräämiseen (henkilö C). Sosiaalisen median kautta tehtävät kyselyt ovat käytössä, kertoo C. Henkilö D mainitsee, että olisi hyvä, jos kaikki syötteet tapahtuman kehittämiseksi tulisivat asiakkailta, mutta kaikki asiakkaiden toiveet eivät ole aina realistisia. Hänen mukaansa palautteesta on löydettävä ne asiat, joita voidaan realistisesti lähteä viemään eteenpäin. Suurin osa kehittämistyöstä nouseekin omien havainnointien ja kokemusten pohjalta, ja siksi henkilö D aiemmin korosti tapahtuman aikaista arviointia ja havainnointia.

7 Johtopäätökset

Haastatteluiden perusteella voidaan todeta, että laatu on tapahtumassa tärkeä asia. Laatu näkyy suunnitteluprosessissa, tapahtuman aikana ja tapahtuman jälkeen, kun aletaan miettimään seuraavan vuoden tapahtumaa.

Näkökulmat laatuun ja niihin vaikuttaviin asioihin ovat selvästi järjestäjä- ja tapahtumakohtaisia. Kullakin järjestäjällä on omat näkemyksensä siitä, mitä juuri heidän tapahtumassa painotetaan ja miten tavoitteisiin päästään. Vaikka laatukriteereitä ei suunnitteluvaiheessa määritetä suoraan, järjestäjät kuitenkin ymmärtävät, miten tapahtuman kannalta olennaisissa asioissa onnistuminen vaikuttaa osallistujakokemukseen ja tapahtuman laatuun.

Kaikista haastatteluista nousi esiin asioita, joita kaikki järjestäjät pitivät tärkeinä. Tapahtumasta riippumatta on mahdollista nostaa esiin yleisluontoisia, laatuun vaikuttavia asioita. Viestintä ja kommunikaatio koko tapahtuman elinkaaren ajan vaikuttaa siihen, miten sujuva tapahtuma on ja miten asiakkaat sekä henkilöstö kyetään pitämään ajan tasalla. Turvallisuus, riskien kartoittaminen ja asioihin reagoiminen koettiin tärkeiksi asioiksi tapahtuman aikana ja tapahtuman kehittämisessä.

Tärkeänä pidettiin myös henkilöstöä ja sen tuottamaa palvelua tapahtuman aikana. Hyvällä henkilöstösuunnittelulla ja tapahtuman aikaisella valvonnalla pyritään saavuttamaan paras mahdollinen palvelun laatu tapahtumassa. Henkilöstön koetaan olevan tärkeä osa tapahtuman laadun tuottamisessa.

Palautteella ja oman toiminnan tarkastelulla on vaikutusta sekä oman toiminnan että tapahtuman kehittämiseen. Asiakkailta tulevan palaute huomioidaan niin hyvin kuin mahdollista. Oman toiminnan kriittinen tarkastelu auttaa korjaamaan epäkohtia tulevia vuosia varten.

8 Pohdinta

Laatu on tärkeä osa tapahtumia ja niiden asiakaskokemuksia. Tutkimuksessa selvitettiin tapahtuman laatua järjestäjän näkökulmasta ja miten laatu muodostuu tapahtuman elinkaaren aikana. Tutkimukseen haastateltiin erilaisten tapahtumien järjestäjiä, jotta löydettiin oikeanlaista tietoa vastaamaan tutkimusongelmiin.

Shone ja Parry totesivat, että tapahtuma-ala on pirstaleinen ja monimuotoinen. Silti tapahtuma-alalle ja etenkin tapahtumien suunnitteluun on kyetty luomaan yleisiä toimintaperiaatteita, jotka ohjaavat tapahtuman elinkaarta. Tässä tutkimuksessa ei kuvattu niinkään erilaisten tapahtumien luonnetta, vaan sitä, miten tapahtumissa järjestäjä ottaa laadun systemaattisesti huomioon.

Tutkimuksessa esille tulleet tulokset voidaan yhdistää hyvin käytettyyn kirjallisuuteen ja tutkimuksiin. Tapahtuman suunnitteluprosessissa (kappale 3.1.) esille nostetut suunnitelman eri osa-alueet nousivat esiin osittain haastatteluiden perusteella. Tämän tutkimuksen tulokset eroavat kirjallisuudesta siinä, että suunnitteluvaiheessa tehtävä organisaation rakentaminen jäi uupumaan haastateltavien prosesseista. Syynä tähän voi olla se, että tässä tutkimuksessa mukana olleilla järjestäjillä on hyvin yksinkertainen organisaatorakenne,

Bowdin ym. 2011 mainitsivat, että arviointi on usein se osa, joka puuttuu suunnitteluprosessista. Haastatteluista kävi ilmi, että arviointia tehdään tapahtuman jälkeen, mutta miten se on suunniteltu tehtäväksi jo tapahtuman elinkaaren alkuvaiheessa, jäi epäselväksi. voidaan spekuloida ajatuksella, onko arviointi niin itsestään selvää, että sitä ei erikseen nosteta suunnitelmassa esille vai ovatko laatu ja tapahtuma vielä vieraita käsitteitä. Laatu on subjektiivinen käsite, joten voidaan miettiä, onko järjestäjän vaikea määrittää sitä tapahtumien yhteydessä, etenkin kun laatu usein yhdistetään ennemminkin tuotteisiin ja muihin konkreettisiin asioihin. Kuten Hyatt ja Chard (2013) totesivat, perinteiset laadun kuvailut eivät sellaisenaan päde tapahtumiin, niin voisiko olla, että kun järjestäjiä pyydettiin kuvaamaan laatua tapahtumassa, olikin tavallaan vaikea kuvata asiaa, jota ei ole järjestäjänkään toimesta kirjoitettu missään vaiheessa auki.

Tutkimustulosten perusteella ja kirjallisuuteen nojautuen voisikin siis ehdottaa, että järjestäjille voisi tehdä hyvää avata suunnitteluprosessissa enemmän heidän laatuksiteereit ja kirjoittaa laatutoteamuksen esimerkiksi Weidnerin (2012) kuvailemien tapahtuma-alalle tehtyjen yleisten laatuperiaatteiden pohjalta. Tämä voisi auttaa myös organisaatorakenteen muodostamisessa, vastuualueiden jaossa ja kokonaisvaltaiseen laatujohtamiseen (kappale 4.1) pyrkivässä otteessa. Vaikkakin tässä tutkimuksessa haastatellut järjestäjät eivät välttämättä hyödy monimutkaisista rakenteista,

niin voisivat he kuitenkin laatujohtamiseen perehtymällä nostaa esiin asioita, joita voivat soveltaa ja käyttää hyödyksi omassa toiminnassaan.

Olisikin mielenkiintoista tutkia nimenomaan organisaatorakenteen muodostumista ja sitä kautta syvällisempää laatujohtamista massiivisten tapahtumien järjestäjien näkökulmasta. Tämän tutkimuksen osalta nämä osa-alueet jäivät hieman pinnallisiksi johtuen haastateltavien tapahtumien koosta ja luonteesta.

Selkeitä yhtymäkohtia kirjallisuuden ja tämän tutkimuksen tulosten väliltä löytyi henkilöstöjohtamisen ja palvelun laadun suhteen. Tulokset osoittivat, että henkilöstö on tapahtuman aikana tärkein laadun tuottaja palveluille ja sitä kautta koko tapahtumalle. Hyvällä palvelulla asiakas sitoutetaan (O'Neill ym. 1999) ja haastattelujen perusteella voidaan tehdä tulkinta siitä, että järjestäjät kokevat hyvän asiakaspalvelun olevan selvä osoitus siitä, että asiakastyytyväisyyden lisäksi hyvällä palvelulla tuotetaan laadukasta tapahtumaa. Ja hyvä palvelu on hyvän henkilöstön ansiota, mikä tukee kirjallisuudesta (kappale 4.3) tehtyä oletusta henkilöstöjohtamisen tärkeydestä tapahtumassa.

Tutkimustulokset ja kirjallisuus tukevat toisiaan. Haastatteluissa esille tulleet asiat noudattelevat tapahtuman elinkaareen liittyviä laadullisia asioita, vaikkakin pienemmässä mittakaavassa. Kuten jo edellä todettiin, mielenkiintoinen jatkotutkimuksen kohderyhmä olisikin suuret tapahtumaorganisaatiot ja verrata näiden tapahtumaprosesseja tässä tutkimuksessa esille tullessiin asioihin. Isompia tapahtumaorganisaatioita tutkimalla päästäisiin syvemmälle kirjallisuudessa esille nostettuihin asioihin ja ymmärtää tätä kautta paremmin laadun tuottamista tapahtumassa järjestäjän näkökulmasta. Tällöin on kuitenkin otettava huomioon se seikka, että tulokset isojen ja pienempien järjestäjien välillä eivät välttämättä ole suoraan verrannollisia.

Tutkimustulosten ja kirjallisuuden perusteella voidaan ehdottaa, että pienemmätkin tapahtumajärjestäjät voivat hyötyä omassa toiminnassaan järjestelmällisemmästä tapahtuman suunnittelusta. Myös laatukriteereiden kirjoittaminen auki voisi ohjata paremmin kaikkea tapahtumaan liittyvää toimintaa ja näin auttaa järjestäjiä kehittämään tapahtuman laatua. Huomionarvoista on, että jo nyt tapahtumissa (tässä tutkimuksessa haastatelluilla) otetaan selvästi huomioon henkilöstö ja palvelun laatu. Kehitysehdotus annetaankin nimenomaan suunnitteluprosessin tarkentamiseen, jonka

avulla olisi järjestäjien mahdollista tarkastella vieläkin kriittisemmin omaan toimintaansa nimenomaan laadun kehittämisen näkökulmasta.

Tutkimuskysymyksiin saatiin tässä tutkimuksessa vastaukset haastatteluiden perusteella ja tuloksia pidetään luotettavina ja tulkintoja toistettavina. Kriittisyyttä voi esittää siinä määrin, että olisiko tutkimukseen pitänyt ottaa isompi otanta haastateltavia ja vielä monipuolisemmin erilaisten ja kokoisten tapahtumien osalta. Myös tutkijan parempi perehtyneisyys ja tietoperusta ilmiöstä olisi auttanut tuomaan tuloksiin enemmän syvällisyyttä.

On kuitenkin otettava huomioon, että tässä tutkimuksessa esille nostetut kirjallisuuteen perustuvat aiheet ovat erittäin laajoja kokonaisuuksia ja niitä onkin tätä tutkimusta varten rajattu. Tämän perusteella voidaan siis todeta, että tutkimuksella saavutettiin luotettavat ja riittävät tulokset tutkittavasta ilmiöstä. Tulosten perusteella ehdotettiin tutkimuksen jatkamista isommalla otannalla, jolloin ilmiön tietoperustaa-kin voidaan tarkastella syvällisemmin. Tutkimuksen perusteella voidaan myös todeta, että laatu on otettu huomioon järjestäjän näkökulmasta ja siihen panostetaan ja sitä kehitetään jatkuvasti.

Lähteet

- Alexandris, K., Theodorakis, N., Kaplanidou, K. & Papadimitriou, D. 2017. Event quality and loyalty among runners with different running involvement levels. *International Journal of Event and Festival Management*, 8, 3, 292-307. Viitattu 28.9.2018. <https://janet.finna.fi>, Emerald eJournals Premier.
- Bladen, C., Kennell, J., Abson, E. & Wilde, N. 2012. *Events management. An introduction*. London: Routledge.
- Bowdin, G., Allen, J., O'Toole, W., Harris, R. & McDonnell, I. 2011. *Events management*. 3rd edition. Great Britain: Elsevier Butterworth-Heinemann.
- Buswell, J., Williams, C., Donne, K. & Sutton C. 2017. *Service Quality in Leisure, Events, Tourism and Sport*. 2nd edition. USA: CABI.
- Chen, P., Singh, D., Ozturk A. & Makki, A. 2014. Can fundraising be fun? An event management study of unique experiences, performance and quality. *Tourism Review*, 69, 4, 310-328. Viitattu 26.9.2018. <https://janet.finna.fi>, Emerald eJournals Premier.
- Dale, B.G., van der Wiele, T. & van Iwaarden, J. 2007. *Managing Quality*. 5th edition. Great Britain: Blackwell Publishing.
- Goetsch, D.L. & Davis, S.B. 2006. *Quality Management. Introduction to Total Quality Management for Production, Processing and Services*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Harrell, M.C. & Bradley, M.A. 2009. *Data Collection Methods: Semi-Structured Interviews and Focus Groups*. RAND: National Defense Research Institute. Viitattu 7.10.2018. <http://www.dtic.mil/dtic/tr/fulltext/u2/a512853.pdf>
- Hyatt, G. & Chard, C. 2013. *Facilitating quality in event management. Julkaisussa Event management in sport, recreation and tourism. Theoretical and practical dimensions*. 2nd edition. London: Routledge, 181-197.
- ISO 20121 – Sustainable events. N.d. International Organization for Standardization. Viitattu 30.9.2018. <https://www.iso.org/iso-20121-sustainable-events.html>
- Kananen, J. 2011. *Rafting Through the Thesis Process. Step by Step Guide to Thesis Research*. Viitattu 7.10.2018. <https://janet.finna.fi>, Publications of JAMK University of Applied Sciences 114.
- Kananen, J. 2015. *Opinnäytetyön kirjoittajan opas. Näin kirjoitat opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun*. Viitattu 7.10.2018. <https://janet.finna.fi>, Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 202.
- O'Neil, M., Getz, D. & Carlsen, J. 1999. Evaluation of service quality at events: the 1998 Coca-Cola Masters Surfing event at Margaret River, Western Australia. *Managing Service Quality*, 9, 3, 158-166. Viitattu 28.9.2018. <https://janet.finna.fi>, Emerald eJournals Premier.
- Pesonen, H. 2007. *Laatua! Asiantuntijaorganisaation laatuopas*. Helsinki: Infor Oy.

Quinn, B. 2013. Key Concepts in Event Management. London: Sage.

Razaq, R., Walters, P. & Rashid, T. 2017. Events management. principles & practice. 3rd edition. London: Sage.

Rogers, T. 2013. Conferences and conventions. 3rd edition. Routledge.

Shridhara Bhat, K. 2009. Total Quality Management. Mumbai: Himalaya Publishing House. Viitattu 1.10.2018. <https://janet.finna.fi>, Ebook Central Academic Complete International Edition.

Shone, A. & Parry, B. 2004. Successful event management. A practical handbook. 2nd edition. Great Britain: Thomson Learning.

Van der Wagen, L. 2007. Human Resource Management for Events. managing the event workforce. Great Britain: Elsevier Ltd.

Weckenmann, A., Akkasoglu, G. & Werner, T. 2015. Quality management – history and trends. The TQM Journal, 27, 3, 281-293. Viitattu 30.9.2018. <https://janet.finna.fi>, Emerald eJournals Premier.

Weidner, M. 2012. Qnigge in Event Management. Julkaisussa Trends and Issues in Global Tourism 2012. Berlin: Springer, 157-173.

Liitteet

Liite 1. Haastattelurunko

Mitä laatu sinulle tarkoittaa? Kuvaile laatua omin sanoin tapahtumajärjestäjän näkökulmasta.

Suunnittelu:

- a. Mistä näkökulmasta tapahtuman suunnittelu lähtee? Mitkä asiat ohjaavat tapahtuman suunnittelua?
- b. Miten tapahtumalle määritetään laatukriteerit (vai määritetäänkö)? Mitä ne ovat?
- c. Miten laatu näkyy tapahtumaa suunniteltaessa? Tunnistatteko joidenkin asioiden selkeästi ohjaavan tapahtuman laatua? Mitä nämä ovat?

Toteutus:

- a. Millä asioilla on vaikutus tapahtuman laatuun tapahtuman aikana?
- b. Miten näitä asioita johdetaan/hallitaan?
- c. Mikä on laatu näkökulma tapahtuman aikana?
- d. Miten laatu poikkeamiin reagoidaan tapahtuman aikana?

Työvoima:

- a. Miten työntekijät vaikuttavat tapahtuman laatuun?
- b. Miten työntekijöitä johdetaan, jotta tapahtuma on laadukas?
- c. Miten vapaaehtoisia työntekijöitä johdetaan/perehdytetään, jotta laatukriteerit täyttyvät?

Tapahtuma projektina:

- a. Miten hyödynnät tapahtuman elinkaaren aikana projektijohtamisen työkaluja?

- b. Miten johdat laatua tapahtuman elinkaaren aikana?
- c. Miten tuot esille asioita, joiden haluat tapahtumassa toteutuvan ja jotka vaikuttavat tapahtuman laatuun?

Laadun tarkastelu:

- a. Miten tapahtuman laatua kehitetään?
- b. Mistä tulevat syötteen ja palaute tapahtuman kehittämiseksi?
- c. Millä mittareilla laatua tarkastellaan ja missä vaiheessa?