

Suomenlinna Huomenna Kevät 2011- Strategiasta käytäntöön

Eveliina Keränen

Opinnäytetyö
Johdon assistenttityön ja kielten
koulutusohjelma



<p>Tekijä tai tekijät Eveliina Keränen</p>	<p>Ryhmätunnus tai aloitusvuosi 2008</p>
<p>Raportin nimi Suomenlinna Huomenna Kevät 2011- Strategiasta käytäntöön</p>	<p>Sivu- ja liitesivumäärä 35</p>
<p>Opettajat tai ohjaajat Soile Tuorinsuo- Byman, Eija Kärnä</p>	
<p>Tämä opinnäytetyö on laadittu toimeksiantona Suomenlinna Huomenna-projektille. Työn tarkoituksena oli dokumentoida Suomenlinna Huomenna-projektin kevään 2011 toteutuminen ja tavoitteet. Tutkimusprosessi alkoi helmikuussa 2011 ja opinnäytetyö valmistui joulukuussa 2011.</p> <p>Tutkimuksen teoriaosuus on jaettu kolmeen osioon. Ensimmäisessä osiossa käsitellään strategian toteutumista. Toisessa osiossa kerrotaan projektin toteutumisesta vaiheittain ja mitä eri vaiheisiin kuuluu. Kolmannessa taas käsitellään projektin hallintaa.</p> <p>Opinnäytetyö toteutettiin teemahaastattelua ja avointa haastattelua käyttäen. Aineisto kerättiin teoriakirjallisuuden lisäksi projektiin kuuluvien avainhenkilöiden ja kurseilla olleiden haastatteluilla sekä kurssien materiaaleja ja lopputöitä tutkimalla.</p> <p>Tutkimustulosten mukaan Suomenlinna Huomenna- projektin kevään 2011 toteutuminen on sujunut kaikkia kriteereitä noudattaen onnistuneesti. Onnistuneessa projektissa tulee olla hyvät alkusuunnitelmat eli strategiat ja vaiheittain projekti saadaan vietyä alusta loppuun saakka ilman suurimpia ongelmia. Projektin hallinnan avulla projekti saadaan pidettyä suunnitelmien mukaisissa raameissa ja sillä taataan myös projektin onnistuminen.</p> <p>Tulevaisuudessa projektin olisi myös hyvä huomioida, että kaikkiin projektin eri osa-alueisiin olisi hyvä saada jonkunlainen lopputulos, jolla pystyttäisiin määrittelemään, että projekti on onnistunut. Myös kaikkien henkilöiden sitouttaminen ja projektin hallinta voidaan kokea eräänlaisena tulevaisuuden haasteena, johon toimeksiantajan tulisi kiinnittää huomiota.</p>	
<p>Asiasanat projekti, projektin hallinta, strategia, projektin vaiheet, paikkabrändääminen</p>	

Degree Program in Modern Languages and
Business Studies for Management Assistants

<p>Authors Eveliina Keränen</p>	<p>Group or year of entry 2008</p>
<p>The title of thesis Suomenlinna Tomorrow Spring 2011 – Strategy into Practice</p>	<p>Number of pages and appendices 35</p>
<p>Supervisor(s) Soile Tuorinsuo-Byman, Eija Kärnä</p>	
<p>This thesis has carried out as an assignment from the Suomenlinna Tomorrow project. Its goal was to document the project's spring 2011 implementation and goals. The research process started in February 2011 and ended in December 2011.</p> <p>The theoretical part of this thesis has been divided in three parts: strategy implementation, steps involved in the project and project management.</p> <p>The research process was implemented utilizing contacting interviews in an open way. The data were collected through interviews of the project's key persons and students who participated in the courses, as well as by researching course materials and finished course essays.</p> <p>According to the research, the Suomenlinna Tomorrow project was well implemented, using all the expected steps of a project. A successful project has to have a strategy to start with and it has to follow the appropriate steps in order to achieve success. Project management helps a project to stay within the guidelines established at the outset.</p> <p>In the future, projects should take into consideration that all areas of the project should have a desired result clearly stated. In this way is becomes possible to determine whether the project was in fact a successful one or not. Good communication between the persons involved in the project and the project's management is a crucial challenge that the project will face in the future, and those involved with it should be aware of this.</p>	
<p>Key words project, project management, strategy, phases of the project, place branding</p>	

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Suomenlinna.....	1
1.2	Työn tavoitteet ja aiheen rajaukset.....	2
1.3	Opinnäytetyö pähkinänkuoressa	2
2	Strategiasta projektille lähtökohta	4
2.1	Strategia.....	4
2.2	Strategian toimeenpano	5
2.3	STRADA	6
3	Projektin toteuttaminen vaiheittain.....	8
3.1	Projektin vaiheet	8
3.2	Vaihe 1: Aloittaminen	10
3.3	Vaihe 2: Suunta.....	11
3.4	Vaihe 3: Suunnittelu	11
3.5	Vaihe 4: Toteutus	12
3.6	Vaihe 5: Päättäminen	12
4	Projektin hallinta	14
4.1	Riskien hallinta.....	14
4.2	Ajankäytön hallinta.....	15
4.3	Projektiorganisaatio.....	16
5	Suomenlinnan brändin kartoittaminen.....	18
5.1	Tavoitteet.....	18
5.2	Suomenlinnan brändin kehittämisen prosessi	18
5.3	Tourism Management at World Heritage Sites - kurssi	20
5.3.1	Meeting and Conference Development Group	20
5.3.2	Museum Exhibition Group.....	21
5.4	Managing Competitive Advantage - kurssi	21
6	Tutkimusmenetelmä ja aineiston keruu.....	23
7	Teemahaastatteluiden analysointi.....	25
7.1	Avainhenkilöiden haastattelut.....	25
7.2	Opiskelijoiden haastattelut	28

8 Suomenlinna Huomenna – projektin analysointi.....	30
9 Työn arviointi ja toteutus	32
10 Oman oppimisen arviointi	34
Lähteet	36
Kaavio 1.	
Kaavio 2.	
Kaavio 3.	
Kaavio 4.	
Kaavio 5.	

1 Johdanto

Tämä opinnäytetyö on tehty toimeksiantona HAAGA-HELIA ammattikorkeakoululle sekä Suomenlinna Huomenna-projektille. Opinnäytetyön aiheena on ”Suomenlinna Huomenna-projektin kevään 2011 kuvaus, tavoitteet ja toteutuminen”. Projektissa kehitetään Suomenlinnan matkailua ja laaditaan sille uusi brändi-identiteetti. Moilanen ja Rainisto (2008, 14) kuvailevat brändin ”asiakkaan mielessä syntyvä käsitys tuotteesta tai palvelusta. Se on kaikkien fyysisten tai aineettomien osien summa, joka tekee tarjoamasta ainutlaatuisen”. Moilanen ja Rainisto (2008, 16) kertovat, että ”brändi-identiteetillä tarkoitetaan sitä käsitteellistä kokonaisuutta jonka markkinoija pyrkii luomaan tai ylläpitämään asiakkaiden mielissä”.

Opinnäytetyön tekeminen aloitettiin helmikuussa 2011 ja se saatiin valmiiksi joulukuussa 2011. Kyseessä on tutkimustyyppinen opinnäytetyö. Opinnäytetyössä dokumentoidaan projektin kevään 2011 osuus ja tutkitaan miten se on edennyt strategiasta käytäntöön sekä verrataan projektin kulkua projektikirjallisuuteen. Opinnäytetyön aihe on tullut tekijälleen alkukevästä 2011 HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulun yritystoiminnan lehtori Eija Kärnän kautta, joka toimii opinnäytetyöohjaajana strategian toteutumisen teemaryhmässä.

1.1 Suomenlinna

Suomenlinna, aiemmin Viaporina myös tunnettu, on Helsingin edustalla sijaitseva merilinnoitus, joka on yksi Helsingin, ja sitä kautta myös Suomen, suosituimmista matkakohteista. Suomenlinna on myös yksi Helsingin kaupunginosista, jossa asuu n. 850 asukasta ja se työllistää 400 henkilöä ympäri vuoden. Linnoituksen rakentaminen on aloitettu 1700-luvulla ja se on merkittävä osa Suomen historiaa. Suomenlinnan omistaa valtio ja sitä hallinnoi Suomenlinnan hoitokunta, joka on Opetus- ja Kulttuuriministeriön alainen virasto. Vuonna 1991 UNESCO (United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization) hyväksyi Suomenlinnan maailmanperintöluetteloon, jolloin siitä tuli maailmanperintökohde. (Suomenlinna 2011, Unesco 2011)

1.2 Työn tavoitteet ja aiheen rajaukset

Opinnäytetyön aiheena oli dokumentoida Suomenlinna Huomenna-projektin kevään 2011 toteutuminen. Projektin strategia suunniteltiin jo vuoden 2010 aikana. Aihe on rajattu nimenomaan kevääseen 2011 ja sinä aikana tapahtuneiden työpajojen ja kurssien ympärille, projektin varsinainen toteutus oli alkamassa alkukevällä 2011. Opinnäytetyön tavoitteena oli myös löytää teoriakirjallisuuden ja haastattelujen perusteella ne keinot ja tavoitteet, joilla on saatu projektista jokaista osapuolta miellyttävä ja onnistunut kokonaisuus.

Tavoitteiden avulla Suomenlinna Huomenna - projektilla on konkreettinen esitys siitä mitä onnistuneeseen projektiin vaaditaan, jolloin projektin laatu paranee. Samalla opinnäytetyö toimii eräänlaisena ”päiväkirjana” kevään 2011 tapahtumista Suomenlinna Huomenna-projektissa. Suomenlinnalla on aina ollut erityinen asema Suomen historiallisissa ja sen tärkeys Helsingin matkailulle on ollut vuosien saatossa huomattava.

Opinnäytetyössä keskitytään onnistuneen projektin toteuttamiseen ja Suomenlinna Huomenna – projektin kevään 2011 vaiheiden dokumentointiin, jonka jälkeen projektin toteuttamista ja onnistumista verrataan teoreettiseen viitekehykseen.

1.3 Opinnäytetyö pähkinänkuoressa

Opinnäytetyössä käsitellään teoriakirjallisuuden pohjalta strategian ja projektin toteuttamista, vaiheita ja hallintaa. Työssä tarkastellaan myös millaisista elementeistä onnistunut projekti koostuu ja mitkä takaavat hyvän lopputuloksen. Teorian pohjalta tutkitaan hieman myös miten rakennetaan kohteelle onnistunut brändi. Viitekehyksen jälkeen työssä esitellään Suomenlinna Huomenna- projekti ja sen vaiheet, tavoitteet ja toteutuminen.

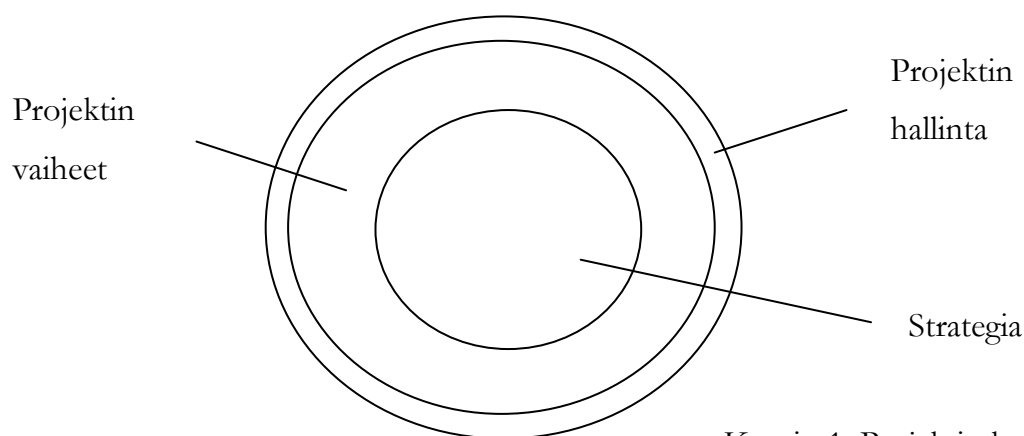
Ensin käsitellään strategia, strategian toimeenpano ja STRADA- menetelmä. Luvussa kaksi käsitellään aikajärjestyksessä projektin eri osat ja analysoidaan niiden tuloksia ja yritetään löytää syitä näille tuloksille. Sen jälkeen analysoidaan sekä projektin avainhenkilöiden että opiskelijoiden teemahaastattelut. Lopuksi analysoidaan teoriakirjallisuutta.

den ja tutkimustiedon perusteella projektin onnistumista, työtapoja ja tavoitteita. Näiden perusteella annetaan kehittämissuhteita mahdollisiin ongelma-kohtiin.

Luvussa kuusi esitellään työssä käytetyt tutkimusmenetelmät, joita ovat avoin haastattelu sekä teemahaastattelut. Luvussa kerrotaan ensin millaisia ominaisuuksia tutkimus-tyyppinen opinnäytetyö sisältää ja kuinka erilaisia tutkimusmenetelmiä käytetään tässä opinnäytetyössä. Opinnäytetyön lopussa arvioidaan työn kulkua ja onnistumisia. Lisäksi arvioidaan omaa oppimista työn edetessä ja miten on kehitytty opinnäytetyön kirjoittajana/tekijänä.

2 Strategiasta projektille lähtökohta

Projekti koostuu useista eri osista eli ulottuvuuksista, joista tärkein on sen ydin, joka on strategia. Suomenlinna Huomenna – projektin strategiasuunnitelmat oli tehty jo vuoden 2010 aikana. Jokainen projekti saa alkunsa tarpeesta, jonka jälkeen projektille suunnitellaan strategia. Strategia on ydin, jonka ympärille projekti rakennetaan vaiheittain. Seuraavaan kaavioon olen hahmottanut projektin eri kerrokset ja sen mihin kohtaan mikäkin projektin vaihe kuuluu.



Kaavio 1. Projektin kerrokset

Yllä oleva kaavio havainnollistaa projektin kerroksia, jossa ”maapallon” ydin on strategia, projektin vaiheet on sen vaippa ja projektin hallinta sen kuori. Strategia on kaiken alku ja juuri, joka luo projektille suuntaviivat ja jonka ympärille projekti luodaan. Suomenlinna Huomenna-projektin strategia eli ydin oli tehty vuoden 2010 aikana, jonka jälkeen strategian ympärille rakennettiin itse projekti.

2.1 Strategia

Strategian tarkka määrittäminen on hankalampaa kuin esimerkiksi projektin, mutta strategia merkitsee aina jonkinlaista suunnitelmaa. Suomenlinna Huomenna – projektissa strategiaa eli suunnitelmaa voidaan pitää sen ytimenä, jonka ympärille on rakennettu muuta projektia. Mantere ym. (2006, 192) selittävät strategian toteuttamista siten, että se toteutuu silloin kun kaikki jäsenet tekevät samaa työtä yhteisten tavoitteiden vuoksi.

Strategian toteuttamisen kannalta on erittäin tärkeää, että strategia todella toteutetaan eli suunnitelmat laitetaan käytäntöön. (Mantere ym. 2006, 191)

Soupatan (Losey, Meisinger, Ulrich, 2005, 189) mukaan sadan vuoden kokemukset ovat osoittaneet, että organisaation strategia olisi hyvä aina yhteyttää sen kulttuuriin ja tavoitteisiin, koska tällä tavalla strategian toteutuminen on varmintaa.

2.2 Strategian toimeenpano

Strategia tulee usein ennen minkäänlaista toimintaa ja luo koko projektille pohjan. Hankalinta onkin valita oikeanlainen strategia heti alusta lähtien. Strategia tulisikin valita sen perusteella, mitkä ovat projektin vahvuudet ja keskittyä niihin, mutta strategian valintaan ei saisi käyttää liikaa aikaa tai pohtia sitä liikaa. Usein se kaikkein yksinkertaisin ja helpoin vaihtoehto on parhain. (Charvat 2003, 21.) Suomenlinna Huomenna – projektissa on edetty jo kevään 2011 aikana suunnitellun strategian toteuttamiseen, jolloin projekti etenee projektin eri vaiheiden ja hallinnan avulla.

Strategian ja projektiorganisaation eli projektissa mukana olevien henkilöiden ja projektin eri kokonaisuuksien linkittäminen toisiinsa ei aina onnistu odotetulla tavalla ja tämä muodostaakin yhden suurimman haasteen organisaatioille. Kaikki organisaatiossa työskentelevät eivät ole mukana strategiaprosessissa ja siksi prosessista tulisi viestiä kaikille asiaankuuluville, jotta ei tulisi kommunikointikatkoksia. Henkilöstöllä on tärkeä rooli strategian toimeenpanijoina ja siksi on erittäin tärkeää, että kaikki henkilöstöön kuuluvat ymmärtävät strategiaprosessin. (Niemelä, Pirker & Westerlund, 2008, 11.) Yksi tehokas keino tuoda esille organisaation strategioita on tunnistaa strategian teemat ja kuvailla ne organisaatiolle perusteellisesti. Strategiateemojen ymmärtämisen avulla voidaan parantaa organisaation välistä vuoropuhelua ja nostaa haettua arvoja esille paremmin. (Kaplan & Norton, 2006.)

Strategian toteutumisessa voidaan sanoa olevan kolme haastetta: Strategia, toiminta, ympäristö ja verkosto. Nämä kolme muodostavat kolmion, joiden välillä haasteet lepäävät. Se miten toteutamme strategiaa, se miten luomme strategiaa ja se miten sovitamme strategian yhteen muiden kanssa, ovat tärkeitä kysymyksiä strategian toteutumi-

sen kannalta. Kaikki nämä kolme täytyy ottaa huomioon suunnittelussa ja sen jälkeenkin. (Mantere ym. 2006, 175.)

Strategian tavoitteita tulisi mitata jatkuvasti. Mittarit eli ”Key Performance Indicators” auttavat organisaatiota päätöksen teossa ja niillä mitataan koko strategiaprosessia. Oikeanlaiset mittarit auttavat tavoitteiden, strategian ja päätehtävien selkeyttämisessä koko henkilöstölle. Ne myös tukevat strategian toteutumista ja oikealla tavalla käytettynä ne voivat kasvattaa myös organisaation arvoa. (Niemelä ym. 2008, 95–97.)

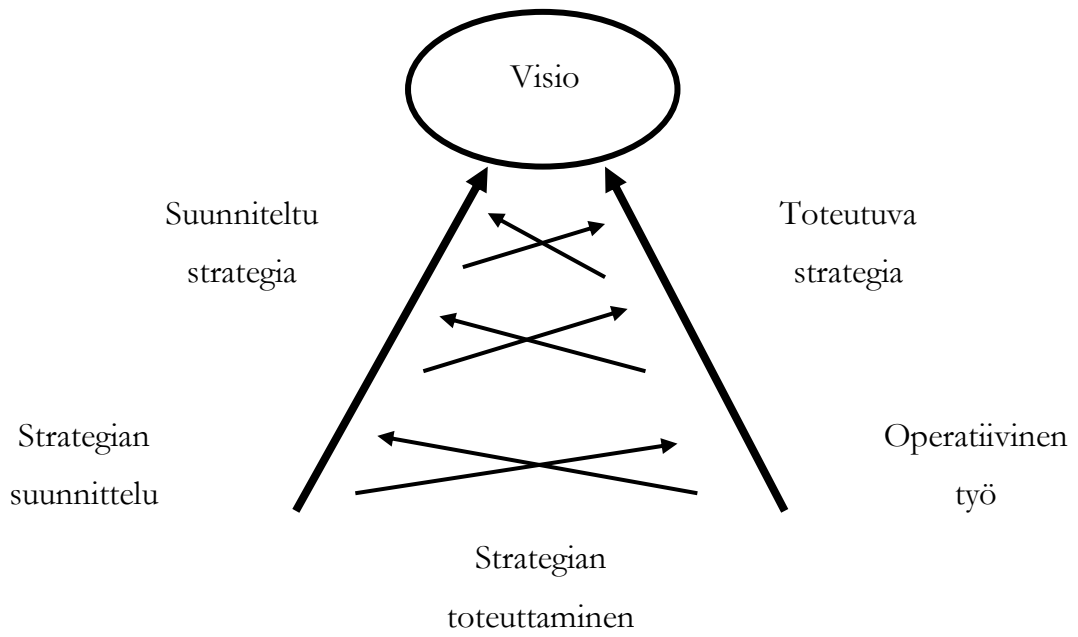
2.3 STRADA

STRADA on Teknillisessä Korkeakoulun toteuttama projekti, joka tutkii strategian toimeenpanon ongelmakohtia ja käytäntöjä. (Aaltonen ym. 2002. 1-3.)

Suomenlinna Huomenna-projektin Teemu Moilasan työpajat toteutettiin STRADA -menetelmän avulla. (Moilanen 2011.) STRADA – menetelmä aloitetaan halutun muutoksen määrittelyllä ja laitetaan käsiteltävät asiat tärkeysjärjestykseen. Mihin tulisi keskittyä eniten ja mihin ei tarvitse keskittyä juuri ollenkaan. (Aaltonen ym. 2002. 6-7.)

STRADA- menetelmät ovat ryhmätyömenetelmiä, jotka helpottavat organisaation strategia viestintää, omaksumista ja soveltamista. Koska kyseessä on ryhmätyömenetelmä, on tärkeää, että hankalat käsitteet puretaan yhdessä ja luodaan yhtenäisyyden tunnetta. (Moilanen 2011.) STRADA- menetelmässä strategia pitäisi linkittää myös palkitsemisjärjestelmiin sekä tavoite – ja kehityskeskusteluihin, jolloin strategia selkeytyisi kaikille organisaation osapuolille. (Aaltonen ym. 2002. 43–44.)

Suunnitellulla ja toteutuvalla strategialla haetaan yhteistä visiota, jolloin tapahtuu vuoropuhelua koko ajan strategioiden välillä. (Aaltonen ym. 2002. 7.) Seuraavassa kaaviossa Mantere ym. (2006, 193) havainnollistavat miten onnistuneen strategian toteuttamisessa ollaan aktiivisessa vuoropuhelussa sekä suunnitelmien että toteutuksen kanssa unohtamatta visiota eli suuntaa.



Kaavio 2. Suunnitellun ja toteutuvan strategian vuoropuhelu. (Mantere ym. 2006, 193.)

STRADA:ssa tavoitteiden linkittäminen strategiaan on yksi olennaisista asioista. Strategian tulisi selkeästi näkyä organisaation tavoitteissa ja strategian pitäisi myös työtoiminnassa, joka helpottaisi strategisen teeman toimeenpanoa. (Aaltonen ym. 2002. 38 -52.)

3 Projektin toteuttaminen vaiheittain

Onnistuneen projektin toteuttaminen ei ole niin helppoa kuin uskoisi, vaan siihen vaaditaan paljon suunnittelua ja eri vaiheita, mutta sekään ei vielä takaa onnistunutta tulosta. Karlsson ja Marttala (2001, 11) määrittelevät projektin seuraavanlaisesti: ”Projektin on kestoaltaan rajallinen, ainutkertainen ja muusta toiminnasta erillään oleva toiminto, jonka tarkoituksena on resursseja ohjailemalla saavuttaa tietty päämäärä”. Tämä tarkoittaa sitä, että projektille on aina määritetty kesto ja se on yleensä organisaatiosta erillään tai sen alaisena oleva.

Lyhyesti selitettynä projekti on joukko ihmisiä, jotka on hetkellisesti tuotu yhteen suorittamaan tiettyä tehtävää/projektia. (Ruuska 1994, 5-6.) Projektin onnistumisen kannalta tärkein osa on siinä mukana olevat ihmiset, koska sitä onnistuneempi projekti mitä sopivimmat henkilöt siihen on valittu mukaan. (Karlsson & Marttala 2001, 103–104.) Jos projektiin valitaan esimerkiksi päällikkö, joka ei ole sopiva projektiin ja joka ei aja projektin tavoitteita niin projektin onnistuminen on vaakalaudalla. Esimerkiksi jos joku projektissa mukana olevista henkilöistä ei ole täysillä siinä mukana, vaan antaa itsestään projektiin vain vähän, vaikuttaa se koko projektiin.

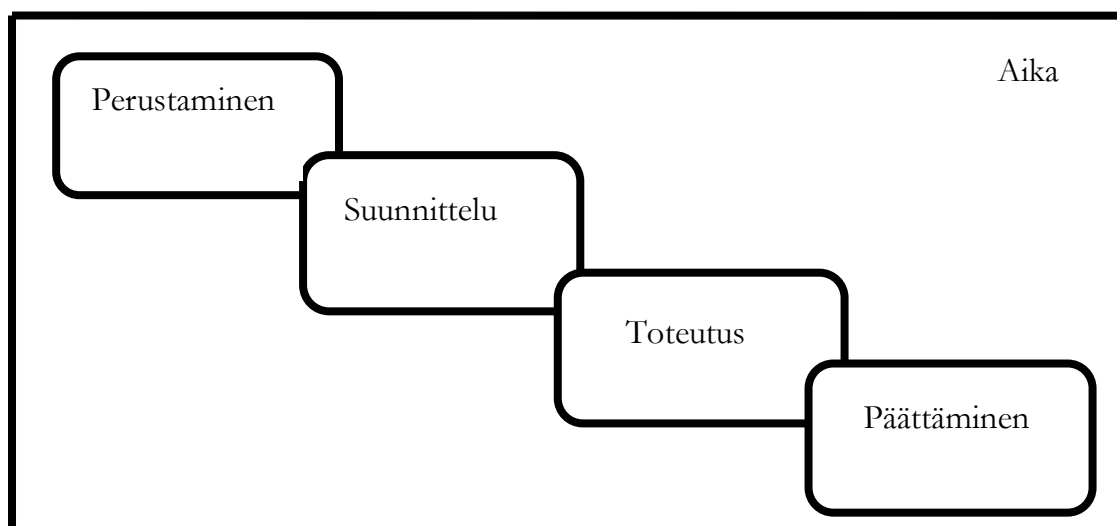
Lillkäll teoksessa *Strategia toimeksi - Muutosvoimana Ihmiset* (2010, 45–46) toteaa jos projektiorganisaatio haluaa saada aikaan tuloksia, on valittava oikeat ihmiset tekemään töitä oikeisiin paikkoihin. Kun tavoitteena on luoda projekti, jonka tehtävänä on saada asiat tapahtumaan, vaaditaan henkilöitä, jotka saavat asiat hoidettua. Tämänkaltaisissa tilanteissa joku toinen joutuu yleensä hoitamaan toisen henkilön työtä osittain tai kokonaan, jolloin koko projekti voi epäonnistua. Projektipäällikön tulee olla projektin onnistumisen kannalta motivoitunut ja ansioitunut, jotta hän tietää mitä tekee ja osaa tarpeen tullessa neuvoa muitakin. Projektipäällikön tulee tuntea projektin aihe todella hyvin, jotta projektin toteuttaminen on helpompaa.

3.1 Projektin vaiheet

Projektille tulee tarvetta silloin, kun sen hetkinen tilanne ei ole toivotun tilanteen tasolla. Tarve muutokseen voi tulla markkinoiden vaatimuksesta, asiakkaan toivomuksesta

tai vaikkapa uudesta lainsäädännöstä, mutta jokainen projekti saa syntynsä tarpeen tunnistamisesta ja tiedostamisesta. Esimerkiksi melkein kaikki opinnäytetyöt ovat projekteja, jotka syntyvät tarpeesta eli toimeksiantajalla on tarve opinnäytetyöhön, jolloin hän antaa toimeksiannon.

Tarpeen tunnistamisen jälkeen voidaan siirtyä projektin toteuttamiseen, joka yleensä tapahtuu vaiheittain. (Karlsson & Marttala 2001, 14–16) Jokaiselle projektille täytyy olla tilaa markkinoilla, jotta projekti edes kannattaa aloittaa. Kukaan ei halua aloittaa projektia, jolle ei ole kysyntää tai tarvetta, koska silloin se ei palvele ketään tai mitään. Tarpeen tunnistaminen ei ole aina niin helppoa kuin luulisi ja vaikka tarvetta projektille olisi, niin se ei ole välttämättä niin suuri, että projektia kannattaisi ylipäättänsä aloittaa. On myös hyvä jo ennen projektin aloittamista tietää mitä kaikkea projekti käsittää, koska sillä tavalla projektin toteuttamisvaihe on helpompi. (Charvat 2003, 7-8.)



Kaavio 3. Projektin vaiheistus. (Ruuska 1994, 9.)

Yllä olevasta projektin vaiheistuskaaviosta näkee miten projektin eri vaiheet ovat hiukan limikkäin, mikä on projekteille yleensä hyvin tyypillistä, koska eri vaiheisiin saatetaan joutua palaamaan ja tulisikin palata usein projektin edetessä. Jokaisen vaiheen alussa ja lopussa tulisi miettiä projektin tavoitteita ja tutkiskella aiempia vaiheita ja suunnitelmia, jotta projektin kulku on selkeämpi ja tavoitteet tulee toteutettua. (Ruuska 1994, 9.) Projektia toteuttaessa on hyvä palata edelliseen aiheeseen, tai ihan projektin

alkuun. ja katsoa sieltä, että eteneekö projekti nyt alussa laadittujen tavoitteiden mukaan, ja ollaanko menossa oikeaan suuntaan.

3.2 Vaihe 1: Aloittaminen

Projektin toteutumisen kannalta on erittäin tärkeää ymmärtää ja selvittää taustalla oleva ongelma. Tämä aloittamisvaihe on yleensä kaikista hankalin projektin toteutumisen kannalta ja tässä vaiheessa tapahtuu eniten myös virheitä, jotka voivat koitua projektin kohtaloksi. Virheiden ei tarvitse edes olla järin suuria vaan riittää yksi pienen pienikin virhe esimerkiksi aloitussuunnitelmien teossa ja projektin toteuttamisesta tulee heti paljon vaikeampaa. Ongelman perusteellisen analysoinnin avulla on helpompi määrittää tavoitteet ja sen mitä projektilla pyritään saavuttamaan. Mitä paremmin ongelmaan tutustuu heti alusta lähtien, sitä parempi lopputulos projektilla on. (Karlsson & Marttala 2001, 21–25.; Rissanen 2005. 11, 18.)

Ongelman selvittämisen tuloksena syntyy ongelma-analyysi, josta selviää ongelman laajuus, monitahoisuus ja piirteet. Ongelma-analyysillä pystytään myös kartoittamaan projektin mahdolliset vaikeudet ja riskit varhaisessa vaiheessa ja sillä tavalla ne pystytään myös välttämään. Ongelman analysoinnin jälkeen siitä tehdään yhteenveto, jossa tulisi olla ainakin seuraavat asiat: projektin taustat, asiakas ja käyttäjät, tarkoitus, organisaatio ja ongelma-analyysi. Projektin halutun lopputuloksen ymmärtäminen on ongelma-analyysin tärkein kohta, koska ilman sen ymmärtämistä on hyvin vaikea kuvata toivottua tilannetta ja asettaa projektille tavoitteita. (Karlsson & Marttala 2001, 21–25.; Rissanen 2005, 11, 18.)

Jokapäiväisessä elämässäkin ihmiset tekevät jatkuvasti ongelma-analyysejä tiedostamattaan. Mietitään esimerkiksi työmatkaa tai koulumatkaa, kulkevatko junat ajallaan ja jos ne ovat myöhässä, mikä on toinen vaihtoehto kulkuvälineenä. Menenkö aiemmalla junalla vai vaihdanko bussiin. Nämä ovat kaikki jokapäiväisiä ongelma-analyysejä, joita teemme mielessämme.

3.3 Vaihe 2: Suunta

Toisessa vaiheessa projektille valitaan suunta, joka pyritään pitämään selkeänä koko projektin ajan. Tämän vaiheen tärkein päämäärä on valita paras ongelmanratkaisukeino. Tutkitaan eri ratkaisumahdollisuuksia yksityiskohtaisesti ja pyritään luomaan mahdollisimman yhdensuuntainen linja projektille. (Karlsson & Marttala 2001, 35.) On hyvä olla kuva mielessä siitä, millainen valmis projekti on, ja palata siihen kuvaan aina jos tuntuu siltä, että projektin suunta on hukassa.

Rissanen (2005, 43) kutsuu projektin suunnan valintaa ”visioksi, projektin halutuista tuloksista”. Yhtenäinen visio koostuu kuudesta käsitteestä: missiosta, identiteetistä, arvoista ja uskomuksista, taidoista ja kyvyistä, toteutuksesta ja tekemisestä, sekä ympäristöstä. Nämä kaikki kuusi asiaa yhdessä luovat projektille vision eli projektin suunnan.

3.4 Vaihe 3: Suunnittelu

Kun ongelma on tunnistettu ja siihen on keksitty ratkaisu, on selvitettävä mitä kaikkea ratkaisuun vaaditaan. Tätä varten yleensä laaditaan toteutussuunnitelma eli projektisuunnitelma ja kolmatta vaihetta kutsutaankin toteutuksen suunnitteluvaiheeksi. Sitä ennen on kuitenkin projekti sitoutettava organisaatioon ja selvitettävä, missä kulkevat projektin oma vastuu ja missä organisaation. (Karlsson & Marttila 2001, 55.) Niin kuin vanha sanonta kuuluu: ”Hyvin suunniteltu on aina puoliksi tehty”. Tämä varmasti pätee niin projektin suunnitteluvaiheeseen kuin moneen muuhunkin asiaan ihan käytännön elämässä.

Projektin suunnitelmassa tulisi olla tiivistelmä projektin tavoitteista ja suunnitellusta kulusta sekä projektin välietapit, joissa mitataan projektin aikataulun toteutumista. Lisäksi projektisuunnitelmassa tulisi olla lista projektin henkilöstöstä ja mihin projektin kohtaan he vaikuttavat ja millä tavalla. (Meredith, Mantel 2010, 247–248.)

Karlssonin ja Marttalan mukaan (2001, 56–57) projektin toteuttaminen vaatii toimitilat, välineet ja varusteet, raportointi- ja taloushallintojärjestelmät, standardit ja rutiinit, laatu- ja järjestelmät, henkilökunnan ja rahoituksen. Projektin kannalta on helpompaa, jos se

on osa pysyvää organisaatiota, koska silloin sillä on käytössä organisaation voimavarat eikä sen tarvitse hankkia itse omia.

Usean organisaation yhteistyöprojektissa on etukäteen suunniteltava, kenen voimavaroja käytetään ja millä tavalla. On vedettävä selkeät rajat siihen, että mikä on kenenkin vastuulla ja kuka päättää mistä. Kuten jos organisaatio A tuo projektiin mukanaan toimitilat ja varusteet, niin silloin organisaatio B voi tuoda henkilökunnan ja organisaatio C järjestää rahoituksen. Jokaisen projektissa olevan organisaation on kuitenkin etukäteen mietittävä, että mitä he voivat projektiin tuoda mukanaan, jotta tilanne säilyisi tasapainoisena. Projektin toteutussuunnitelmassa on selvittävä projektin toteutumisen kulku ja sen tulisi olla projektin tavoitteen mukainen. Toteutussuunnitelmasta olisi hyvä olla tausta- ja ongelma-analyysin lisäksi tavoitteet ja päämäärät, aikataulu ja budjetti sekä projektin toivottu tulos. Olisi myös hyvä kartoittaa projektiin liittyvät riskit ja analysoida niiden todennäköisyys. (Karlsson & Marttala 2001, 61.)

3.5 Vaihe 4: Toteutus

Analysointien ja suunnitelmien jälkeen alkaa projektin neljäs vaihe, jolloin alkaa itse projektin toteuttaminen. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että siirretään suunnitelmat paperilta käytäntöön. (Karlsson & Marttala 2001, 75.)

Projektin toteuttamisen aikana suoritetaan kaikki suunnitelmien mukaiset hankinnat sekä testataan projektin mahdolliset tuotteet ja koemarkkinoidaan ne asiakasryhmille. Eli jos projektin tuloksena syntyy konkreettinen tulos, sitä testataan asiakasryhmissä, että onko tuote sellainen kuin sen kuuluisi olla vai pitääkö siihen tehdä muutoksia. Lisäksi toteutusvaiheessa tehdään mahdolliset suunnittelukierrokset, jossa käydään läpi aiemmat suunnitelmat ja etsitään niihin ratkaisuja, jos suunnitelmat eivät ole pysyneet sellaisena kuin projektin alussa tai jos suunnitelmissa on ilmennyt ongelmia (Pelin 2008, 59.)

3.6 Vaihe 5: Päätäminen

Viides ja viimeinen vaihe on projektin lopettaminen, jolloin projektin lopputulos luovutetaan sen tilaajalle. Projektin täytyy aina olla tuloksellinen, jotta projekti ei ole ollut

aivan turha. Projektin päättämiseen liittyy aina myös vahvasti projektin arviointi ja loppuraportin laatiminen, joissa analysoidaan projektin tuloksia ja niiden käytettävyyttä sekä luodaan kirjallinen raportti, jossa selviää projektin lopputulokset ja asetettujen tavoitteiden onnistuminen. Viimeisenä, mutta ei vähäisimpänä, aloitetaan projektiryhmän purkaminen, jolloin ryhmän työ arvioidaan projektin onnistumisesta huolimatta.

(Karlsson & Marttala 2001, 97–100.)

Pelinin (2008, 36) mukaan projekti on onnistunut, kun se saavuttaa sille asetetut sisällölliset ja laadulliset tavoitteet ja valmistuu asetettujen projektibudjetin ja aikataulun mukaisesti.

4 Projektin hallinta

Projektin hallinta ja koossapitäminen on yksi projektin onnistumisen kannalta tärkeimmistä asioista, koska hyvinkin projekti voi epäonnistua, jollei sitä hallita oikein. Projektipäällikön tulee pystyä pitämään projekti kasassa alusta loppuun saakka, jos haluaa saattaa projektin päätökseen. (Pelín 2008, 266.) Ruuska (1994, 161) puhuu klassisesta projektin hallinnan teoriasta, joka perustuu ideaan, jonka mukaan yksityiskohtainen suunnittelu ja huolellinen valvontamekanismi takaavat onnistuneen lopputuloksen.

4.1 Riskien hallinta

Projekti voi epäonnistua pienemmistäkin syistä ja siksi riskienhallinta on projektin kannalta äärimmäisen tärkeää. Syitä projektin epäonnistumiseen voivat olla esimerkiksi kommunikointi projektin sisällä, suunnitelmia ei noudateta, suunta on valittu väärin tai projektin vaatimukset muuttuu. Näihin kaikkiin voidaan vaikuttaa niin kauan kunnes on liian myöhäistä. (Charvat 2003, 12.)

Projektin suunnitteluvaiheessa olisi hyvä tunnistaa kaikki mahdolliset projektiin liittyvät riskit ja ongelmat, jotta projekti sujuisi mahdollisimman sujuvasti. Kaikkia ongelmia ja riskejä on vaikea ennaltaehkäistä, mutta jos se, että niihin on etukäteen varauduttu, auttaa projektin hallintaa jatkossa. Yleensä tätä varten laaditaan tarkistusluettelo tai riskilista. (Pelín 2008, 223–224.; Ruuska 1994, 163.)

Ruuskan (1994, 162–163) mukaan riskien hallinta koostuu neljästä tehtävästä, jotka ovat: riskien analysointi, riskilistan laatiminen, toimenpiteistä sopiminen ja seuranta. Riskien hallinta on toimenpide, jolla todetaan, että riskien vähentämisen eteen on tehty jotain. Laaditun riskilistan läpikäyminen aika ajoin ja päivittäminen on riskien hallinnan kannalta tärkeää. Jotkin riskit, jotka ovat projektin alussa olleet vain vähäisiä, ovat voineet projektin edetessä kasvaa tai vähentyä.

Kaikkiin riskeihin ei tarvitse miettiä toimenpiteitä, koska ne saattavat olla projektin kannalta vähäisiä, eivätkä täten tarvitse toimenpiteitä. Riskin hallinnassa tulee keskittyä pääsääntöisesti niihin, jotka ovat projektin kannalta huomattavia ja voivat aiheuttaa

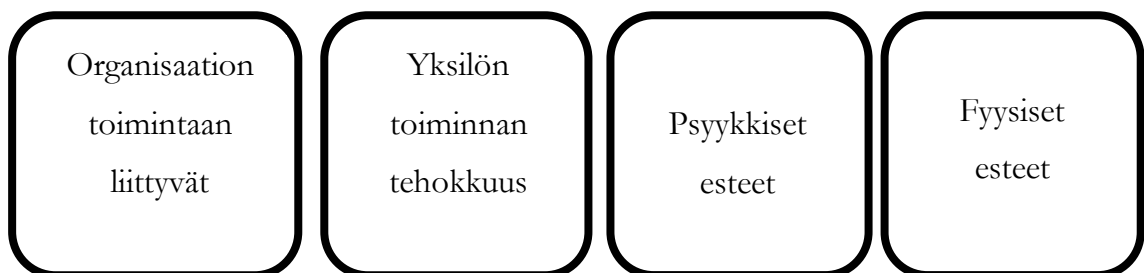
toteutuessaan vakavatkin seuraamukset. Riskit olisikin hyvä luokitella sen mukaan, kuinka todennäköisiä ne projektille ovat ja mikä niiden merkitys on. (Pelín 2008, 226.) Riskien torjumiseen voi käyttää erilaisia toimintatapoja, joita ovat syy-seuraus analyysi, riskin siirto, suunnitelman muutos, riskin hyväksyntä sekä toimenpide ja varautumissuunnitelma. Syy-seuraus menetelmällä pyritään selvittämään ja poistamaan riskien syyt, jolloin samalla vähennetään tulevien riskien mahdollisuutta.

Riskin siirrossa riski siirretään jollekulle muulle esimerkiksi projektin tilaajalle. Suunnitelman muutoksessa pyritään muuttamaan jo tehtyjä suunnitelmia siten, että niistä ei enää seuraa riskejä. Riski voidaan myös hyväksyä sellaisenaan, jolloin sille ei tehdä mitään ennakkoon, vaan sen sijaan odotetaan ja katsotaan tuleeko riskistä todennäköinen. Riskeihin varautuminen ja se, että niille suunnitellaan mahdolliset toimenpiteet, on myös eräs riskien torjuntakeino. Riskianalyyssissä on hyvä keskittyä riskin todelliseen syyhyyn, kuin pelkästään vain riskin seurauksiin. (Pelín 2008, 228; Ruuska 1994, 163.)

4.2 Ajankäytön hallinta

Projektin suunnittelu ja ohjaaminen auttavat projektin ajankäytön hallinnassa. Projektin aikataulua suunnitellessa on tehtävä välitavoitteita, jotka mittaavat aikataulussa pysymistä ja toteutumista. On helpompi saavuttaa useita pieniä tavoitteita kuin tavoitella yhden suuren tavoitteen saavuttamista. (Pelín 2008, 343.) Useissa projekteissa tehdään aikataulu, joka auttaa ajankäytönhallinnassa. Tiedetään milloin jonkun osan on oltava valmis ja pystytään sen mukaan varaamaan sen toteuttamiseen aikaa.

Ajankäytönhallinnassa pätevät samat tehottomuutta aiheuttavat tekijät kuin muulloinkin yrityselämässä.



Kaavio 4. Tehokkaaseen ajankäyttöön vaikuttavat tekijät (Pelín 2008, 346.)

Organisaation toimintaan liittyviä ajankäyttöongelmia voivat olla muun muassa kommunikointiin liittyvät ongelmat, esimerkiksi ei saada yhteyttä puhelimitse tai sähköpostitse. Yksilön toiminta on tehokkaimmillaan silloin, kun henkilö pystyy itsenäisesti suunnittelemaan oman ajankäyttönsä ja työnsä sillä tavalla että ne eivät haittaa projektin ajankäyttöä. Psykkisiä ongelmia voi aiheuttaa projektin epämielekkyys, stressi ja kotiolosuhteet. Psykkisiin ongelmiin on vaikeampi vaikuttaa kuin muihin ajankäytön tehostumusta aiheuttaviin osa-alueisiin, koska ne ovat harvoin ennakoitavissa. Fyysisiä esteitä ovat muun muassa melu ja työvälineet.(Pelin 2008, 346.)

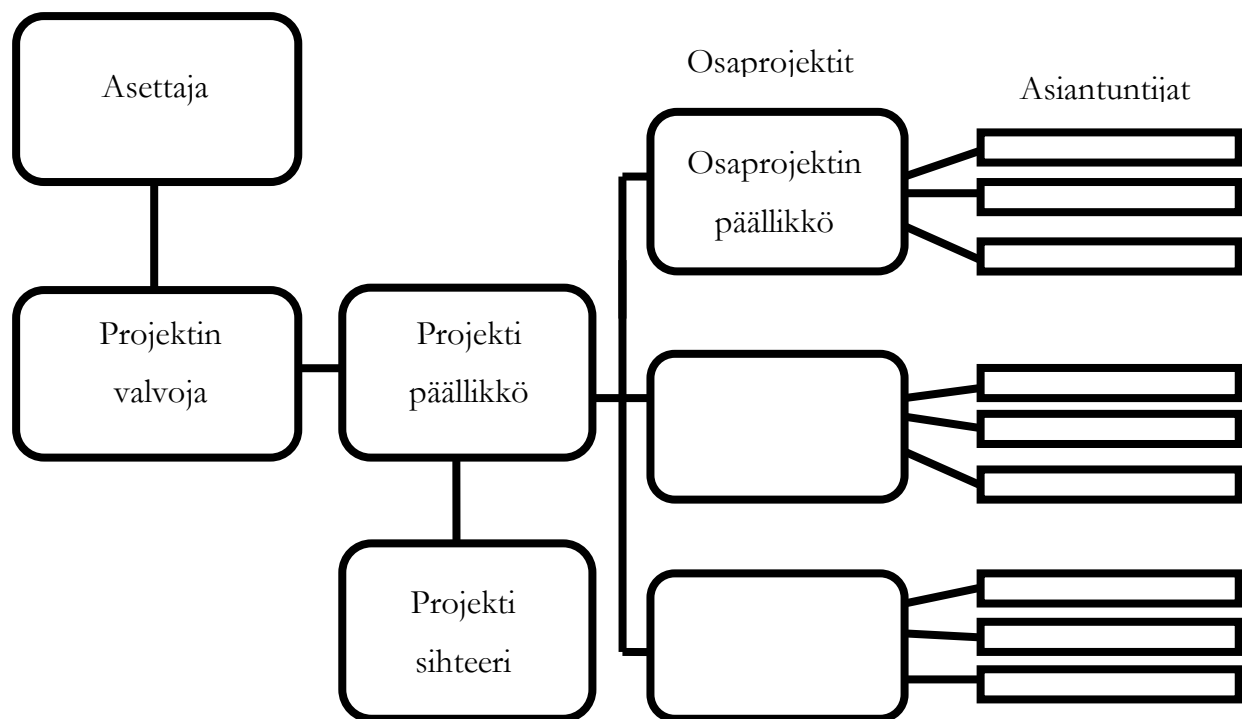
4.3 Projektiorganisaatio

Projektia varten luodaan aina organisaatio, jota kutsutaan projektiorganisaatioksi. Se, kuinka monta henkilöä organisaatiossa on mukana, voi vaihdella projektin eri vaiheissa ja yleensä projektin henkilöstön määrä kasvaa alusta toteutusvaiheeseen paljonkin. Projektille valitaan projektipäällikkö, jonka tehtävänä on valvoa projektin kulkua ja järjestää toimiva projektiryhmä, sekä tiedottaa projektin kulusta projektin johtoryhmälle. (Pelin 2008, 66.)

Projektiorganisaatio on jaettu yleensä asettajaan, valvojaan (johtoryhmä), projektipäällikköön, projektisihteerin ja jäseniin. Kaikilla on omat tehtävänsä ja alueensa, joista he huolehtivat. Projektin asettajan tehtäviin kuuluu projektin aloittaminen ja rahoitus. Asettaja myös nimittää projektin johtoryhmän. Johtoryhmä valitaan aina edustamaan projektin asettajaa ja nimeämään projektipäällikön. Sen lisäksi johtoryhmä hyväksyy projektin tuloksen ja päättää projektin lopettamisesta. Projektipäällikkö taas on kokonaisvastuullinen projektista ja valvoo sen tehtäviä, sekä huolehtii projektin dokumentoinnista. (Pelin 2008, 68–70.)

Projektisihteerin pitää kirjata projektin kulusta ja asiantuntijat auttavat omilla asiantuntija-aloillaan. Projektipäällikön tehtäviin kuuluu myös projektin kulujen, laadun ja aikataulun hallinta ja pitää projektin asettaja ajan tasalla projektin kulusta jatkuvasti. (Charvat 2003, 10–11.)

Seuraavassa kaaviossa näkee mistä projektiorganisaatio koostuu:



Kaavio 5. Projektiorganisaatio. (Pelin 2008, 68.)

5 Suomenlinnan brändin kartoittaminen

Suomenlinna Huomenna - projekti on HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulun, Suomenlinnan hoitokunnan ja Helsingin matkailu- ja kongressitoimiston yhdessä käynnistämä projekti. Käytännössä projekti on kaksivuotinen, mutta tosiasiaassa se on paljon pitkäkestoisempi. Projekti on saanut alkunsa tarpeesta kirkastaa Suomenlinnan nykyistä brändiä ja sen tarkoituksena on rakentaa Suomenlinnalle sellainen brändi, joka kuvastaa Suomenlinnan ainutlaatuisuutta ja houkuttelevuutta. (Grönroos 2011a; Öystilä 2011.)

5.1 Tavoitteet

Kevään 2011 Suomenlinna Huomenna – projektin tavoitteita olivat:

- Brändin kirkastaminen ja uuden brändi – identiteetin luominen
- Kävijäprofiilin muokkaaminen
- Talvikuukausien aktivointi

(Kaivonen 2011; Grönroos 2011a; Öystilä 2011.)

Teemu Moilasan työpajat sekä Mia-Maria Salmen markkinointikurssi HAAGA-HELIA:ssa liittyvät vahvasti brändin kirkastus ja brändi-identiteetin luomiseen. Leena Grönroosin kurssi liittyy kaikkiin kolmeen tavoitteeseen, etenkin kokoustuote on kehitetty talvikuukausien aktivointiin. Kevät 2011 alkoi brändityöpajoilla, joita järjestettiin tammi-helmikuussa kolme kappaletta.

Projektin aloittamis- ja tutkimusvaiheet oli suoritettu jo vuoden 2010 aikana, myös projektin strategia oli tehty jo vuonna 2010 ja keväällä siirryttiin projektin konkreettiseen toteuttamisvaiheeseen. Kevään aikana suoritettiin projektissa kolme suurempaa osiota, jotka olivat Teemu Moilasan brändityöpajat, Tourism Management at World Heritage Sites - kurssi ja Managing Competitive Advantage – kurssi.

5.2 Suomenlinnan brändin kehittämisen prosessi

Suomenlinnan brändin rakentamisessa on käytetty viittä vaihetta: Käynnistäminen, tutkimus, identiteetti ja muut strategiset valinnat, toimeenpanosuunnitelmat ja seuranta

sekä toteutus. (Moilanen 2011a.) Paikkabrändäämisen tärkein tehtävä on valita paikalle sellainen identiteetti, jolla se erottuu selkeästi edukseen kilpailijoistaan. (Moilanen, Rainisto 2008, 11.) Suomenlinnan identiteetin ydinarvot ovat merellisyys, elävät tarinat ja se, että se on maailmanperintökohde. (Salmi 2011.)

Se, että paikalle rakennetaan brändi, on aina hyödyllistä. Sillä tavalla paikka muun muassa saadaan erotettua kilpailijoista, lisää myyntiään ja suojaa paikan markkina-asemaa. Vahva brändi lisää paikan vetovoimaa yrityksille ja edistää paikan yleistä näkyvyyttä. (Moilanen, Rainisto 2008, 18–19.)

Ensimmäinen vaihe eli käynnistämisvaihe oli alkanut jo keväällä 2010, jonka jälkeen vuoden 2010 aikana projektissa on tehty laaja tutkimus siitä, millainen Suomenlinnan imago on erilaisissa kohderyhmissä, ja millaiseksi Suomenlinna mielletään. Tämän kakkosvaiheen aikana haastateltavana oli noin neljäkymmentä eri organisaatiota, kuten Suomenlinnan hoitokunta, alueella olevat yritykset, museovirasto, puolustusvoimat ja kirkko. Myös jokaiselle Suomenlinnan ja tuhannelle muulle helsinkiläiselle kotitaloudelle lähetettiin kysely, jolla pyrittiin selvittämään millaisena he näkevät Suomenlinnan ja millaisia mielikuvia he siihen liittävät. Seuraavaksi tehtiin kysely matkailijoille, jotka käyvät Suomenlinnassa ja niille, jotka eivät käy siellä, että millaiseksi he kohteen mieltävät, miksi he käyvät siellä tai sitten mikseivät he käy siellä. (Moilanen 2011abc; Grönroos 2011a; Öystilä 2011; Kaivonen 2011.)

Brändityöpajat toteutettiin tammi-helmikuussa 2011 paikkabrändäämisen asiantuntijan Teemu Moilasan johdolla. Työpajojen tarkoituksena oli hahmotella brändin uutta identiteettiä ja kyseessä oli brändin rakentamisen kolmosvaihe. Ensimmäisessä työpajassa keskityttiin itse brändin ytimeen ja priorisointiin. Tarkoituksena oli selvittää, mikä Suomenlinna on ja miten se ilmenee. Toisessa työpajassa aiheena oli brändin siirtäminen sanoista teoksi ja kolmannessa oli aiheena yhteistyön organisointi ja aikataulutus. Työpajoihin osallistui nelisenkymmentä eri organisaatioiden edustajaa ja ne toteutettiin STRADA -menetelmän avulla. (Moilanen 2011.) STRADA määrittellään Aalto Teknillisen Korkeakoulun STRADA- projektin www-sivuilla seuraavanlaisesti ”STRADA on strategian toteuttamiseen erikoistunut tutkimus- ja kehitysohjelma” (STRADA). Työpajojen pohjalta saatiin kolme kirjallista tuotosta:

- Raportti tutkimusvaiheen tuloksista
- Kuntoanalyysikooste
- Prosessin kuvaus ja toimenpidesuositukset

(Moilanen 2011abc; Kaivonen 2011.)

5.3 Tourism Management at World Heritage Sites - kurssi

Tourism Management at World Heritage Sites on HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulun matkailunliikkeen johdon kurssi, jonka vetäjänä toimi Suomenlinna Huomenna – projektin projektipäällikkö Leena Grönroos. Kurssin tavoitteena oli tutustua maailmanperintökohteisiin ja sitten luoda kolme konkreettista tuotetta Suomenlinnaan, eri toimeksiantajille. Opiskelijat oli jaettu kahteen ryhmään.

Ensimmäisen ryhmän tehtävänä oli laatia kokoustuote/palvelu, tämä kokoustuote/palvelu-ryhmä oli jaettu kahteen osaan, jossa toinen keskittyi kokoustuotteeseen ja toinen luomaan opaskierroksen Ehrensverd -seuralle. Toisen ryhmän tehtävä oli kehittää näyttely Sotamuseo Maneesille. Työt toteutettiin työpajatyöskentelyjen avulla ryhmittäin. Kaiken kaikkiaan työpajoja oli kuusi kappaletta kevään aikana, joissa oli mukana ryhmät ja toimeksiantajien edustajat. (Grönroos 2011b; Kehrs 2011) Osallistuessani työpajoihin, huomasin että opiskelijat ja toimeksiantajat työskentelivät hyvin yhteen ja toimeksiantajilla oli selkeät päämäärät haluamilleen tuloksille. Kurssi huipentui 28. huhtikuuta, jolloin opiskelijat esittelivät työnsä toimeksiantajille ja toisilleen. (Grönroos 2011b; Kehrs 2011.)

5.3.1 Meeting and Conference Development Group

Kokous- ja Palvelutuoteryhmän tehtävänä oli luoda kolme kokouspakettia sekä kaksi teemaa kokoustuotteille, lisäksi he antoivat kehittämisehdotuksia asiakastyytyväisyyden kehittämiseen. Teemat kokoustuotteille olivat ” Captain Sea” ja ” The Grand Duke”, joita noudattaen pystyttäisiin luomaan kaksi erilaista ”Drama Pathia” kokouspäiville. Kolme kokouspakettia oli:

- Basic, johon kuuluu kuljetukset, kierros alueella ja ruokailu.

- History Package, johon kuuluu kuljetukset, historiallinen kierros ja historiateemaa mukailevat ruokailut.
- Maritime Ambience Package, johon kuuluu aamupalaristeily, saaristoteemaa mukailevat ruokailut sekä ”Drydock” kierros Pumpuhuoneeseen.

(Aryal, Laine & Pusa, 2011.)

Opasryhmään kuuluneiden tehtävänä oli luoda opastettu kierros Ehrensward-seuralle. He loivat erilaisia teemoja kierroksille, joissa jokaisella on oma historiallinen kertoja ja teemansa, jossa tässä alla muutama esimerkki:

- The Courtyard, jossa kertojana toimii opas, joka esittää Augustin Ehrenswardiä. The Courtyard on kierros pitkin linnoitusta, jossa tutustutaan kertojan elämään ja työhön linnoituksessa.
- The Dock, jossa kertojana toimii opas, joka esittää Daniel Thunbergia. The Dock on kierros pitkin linnoitusta, jossa tutustutaan kertojan elämään ja ystävyyteen Ehrenwardin kanssa.
- The Piper Park, jossa kertojana toimii opas, joka esittää Peter Bernhard Piperia. Kierros tutustuu puiston eri ”kasvoihin” ja käsittelee Suomenlinnan kasvistoa (Gaya, Kehrs 2011; Kehrs 2011.)

5.3.2 Museum Exhibition Group

Museoryhmän aiheena oli luoda uudenlainen näyttely Sotamuseo Maneesille Suomenlinnaan, joka olisi pääasiassa suunnattu lapsille ja nuorille aikuisille. Museoryhmä loi näyttelyn fiktiivisen sotilaan Simon ympärille, mutta vaikka näyttelyn päähahmo Sotilas-Simo ei ole todellinen henkilö, näyttely itsessään perustui oikeisiin faktoihin. Näyttelyssä pöydälle on kerätty kymmenen esinettä, jotka olivat kuuluneet oikeille sotilaille, ja näiden esineiden ympärille on rakennettu tarina Simosta. (Luhende, Tofferi & Wahlroos, 2011.)

5.4 Managing Competitive Advantage - kurssi

Managing Competitive Advantage on HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulun markkinoinnin kurssi, jonka vetäjänä toimi Mia-Maria Salmi. Kurssi oli pakollinen niille Joh-

don assistentti opiskelijoille, jotka ovat valinneet markkinoinnin pääaineekseen. Kurssi oli kahdeksan viikon mittainen ja se toteutettiin tammi- maaliskuussa 2011. Kurssin tavoitteena oli selvittää miten Suomenlinnan tämän hetkinen markkinointiviestintämateriaali kuvastaa Suomenlinnalle suunniteltua uutta brändi-identiteettiä, ja tehdä myös nykytila-analyysi siitä miten Suomenlinnan nykyiset materiaalit kuvastaa brändiä. (Salmi 2011; Nybom 2011.)

Kurssilla opiskelijat tutkivat markkinointiviestintämateriaaleja kuten Internetiä, Facebook- sivustoa, Suomenlinnan kotisivuja ja erilaisia esitteitä, joita Suomenlinnalla on, jonka pohjalta tehtiin sisältöanalyysi. Analyysissa arvioitiin miten markkinointiviestintämateriaaleista tuli esille Suomenlinnan brändiarvot. (Salmi 2011.)

Kurssi toteutettiin lähinnä työelämälähtöisenä tiimityöskentelynä, jossa opiskelijat työskentelivät 4-5 hengen ryhmissä. Kurssi oli kaksikielinen, sekä suomen- että englanninkielinen. (Salmi 2011, Nybom 2011.)

Kurssin aikana opiskelijat tutustuivat tiimeittäin/ryhmittäin oman osuutensa viestintämateriaaleihin, joissa käytettiin myös jokaisen tiimin keskeiset huomiot ja kehitysideat tutkituista viestintämateriaaleista. Tiimeissä tutustuttiin myös teoriakirjallisuuteen, josta haettiin tukea jo tehdyille huomioille. Tiimien yksittäisen työskentelyn jälkeen kurssilla edettiin isommassa ryhmässä ja yhdistettiin kurssin lopussa kaikkien tiimien ideat tiiviiksi PowerPoint- esitykseksi, joka esitettiin Suomenlinnassa projektin asiakkaalle 17. päivä maaliskuuta. (Nybom 2011.)

6 Tutkimusmenetelmä ja aineiston keruu

Tämä opinnäytetyö on toteutettu tutkimuksellisenä opinnäytetyönä, jossa on käytetty laadullisia tutkimusmenetelmiä, jossa aineisto on kerätty haastatteluja, havainnointia ja erilaisiin dokumentteihin perustuvaa tietoa käyttämällä. (Sarajärvi & Tuomi, 2002, 73.)

Vaikka tämä on tutkimuksellinen opinnäytetyö, siinä on myös toiminnallisia elementtejä, kuten osallistuminen työpajoihin ja niiden dokumentointi helmikuussa 2011. Tarkkailemalla ja tekemällä havaintoja Punainen Lanka – työpajassa, sain käsityksen siitä miten työpajat toimivat ja myös sen mitä toimeksiantajat halusivat opiskelijoilta. Lisäksi osallistuminen auttoi hahmottamaan mistä kokous/museotuotteissa oli kyse ja miten niitä ruvettiin konkreettisesti toteuttamaan. Opinnäytetyön aineistonkeruumenetelmänä käytettiin haastatteluiden osalta teemahaastattelua, joka on puolistrukturoitu haastattelumenetelmä sekä myös jossain määrin avointa haastattelua. Tähän aineistonkeruumenetelmään päädyttiin, koska haastateltavien henkilöiden kokemuksiin ja mielipiteisiin projektista haluttiin perehtyä mahdollisimman monipuolisesti ja yksityiskohtaisesti.

Teemahaastattelussa kysytään samat kysymykset, mutta kysymysten järjestystä voidaan vaihdella. (Hirsjärvi & Hurme 2006, 47.) Avoimessa haastattelussa käytetään avoimia kysymyksiä, joiden tarkoituksena on syventää haastateltavien vastauksia. (Hirsjärvi & Hurme 2006, 45.)

Tutkimuksessa haastateltiin viittä Suomenlinna Huomenna – projektin projektiorganisaatioon liittyvää henkilöä. Haastatteluun pyrittiin valitsemaan henkilöitä eri yhteistyöorganisaatioista, jotta saataisiin mahdollisimman monipuoliset näkökannat projektille. Haastattelut toteutettiin kevään aikana Helsingissä ja haastatteluiden keskimääräinen kesto oli noin 30 minuuttia.

Tämän lisäksi haastateltiin kahta HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulun opiskelijaa, joista molemmat olivat osallistuneet projektin osana järjestetyille kahdelle kurssille. Haastatteluiden perusteella selvitettiin mitä kautta henkilöt ovat päätyneet projektiin, mitkä ovat heidän osansa projektissa ja mitkä heidän tavoitteensa. Samalla selvitettiin

mitä mieltä he ovat projektin käyttämistä työtavoista ja mitkä ominaisuudet ovat haastateltavien mielestä tärkeitä onnistuneessa projektissa.

Haastattelut toteutettiin kasvokkain ja kaikki haastattelut nauhoitettiin, lukuun ottamatta kahden opiskelijan haastattelua, jotka toteutettiin sähköpostitse. Haastateltavat osallistuivat haastatteluihin mielellään. Osa haastateltavista vastasi kysymyksiin vähän suppeammin, mutta haastatteluista saatiin riittävän laaja aineisto analyysiä varten, sillä suurin osa haastateltavista kertoi näkemyksistään todella avoimesti. Haastattelujen nauhoittamisen ei havaittu vaikuttavan haastattelun aikana käytyihin keskusteluihin.

7 Teemahaastatteluiden analysointi

Tutkimuksessa haastateltiin viittä Suomenlinna Huomenna-projektiin kuuluvaa henkilöä sekä kahta kursseilla ollutta opiskelijaa. Projektiin kuuluville henkilöille esitettiin pääsääntöisesti samat kysymykset, jonka jälkeen asiasta käytiin avointa keskustelua. Opiskelijoille kysymykset olivat täysin samanlaiset.

7.1 Avainhenkilöiden haastattelut

Ensimmäisenä teemahaastattelussa kysyttiin projektiin osallistuvilta henkilöiltä jokaisen taustat. Jokainen haastateltava kuului Suomenlinna Huomenna-projektin eri yhteistyökumppanina toimiviin organisaatioihin. Milla Öystilä edusti Suomenlinna Hoitokuntaa ja Antti Kaivonen edusti Helsingin Matkailu- ja Kongressikeskusta. Mia-Maria Salmi, Teemu Moilanen ja Leena Grönroos edustivat HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulua. Teemahaastattelun perusrunko oli seuraavanlainen:

- Miten olette projektiin mukaan päätyneet?
- Miten Suomenlinnan brändiä on lähdetty muokkaamaan?
- Mitkä koet projektin kannalta tärkeimpinä haasteina tai heikkouksina?
- Ovatko työpajat onnistunut työväline?
- Millaiset ovat tavoitteet projektin suhteen?

Projektiin haastateltavat olivat päätyneet yhteistyöorganisaatioiden kautta. Öystilä, Kaivonen ja Grönroos siksi, että he kuuluivat projektin alulle panijoihin. Moilasta ja Salmia oli projektiin pyydetty myöhemmin mukaan heidän asiantuntijuutensa takia. Moilanen on tehnyt aikoinaan paikkabrändäämisestä väitöskirjansa ja kirjoittanut siihen liittyen useita arvostettuja kirjoja. Salmi on markkinoinnin lehtori HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulussa.

Öystilä oli ollut projektissa mukana sen alkuhetkillä, mutta äitiysloman takia palasi mukaan projektiin vasta puolivälissä projektia, kun taas Grönroos on alusta alkaen toiminut projektissa mukana projektipäällikkönä. Helsingin Matkailu - ja Kongressikeskus, jossa Kaivonen työskenteli, on aina mukana kaikissa Helsinkiin liittyvissä kehittämis-

hankkeissa. Moilanen ja Grönroos kertoivat tarkemmin projektin viisivaiheisesta brändin muokkaamisprosessista. Kaivoselta, Salmelta ja Öystilältä ei tätä kysymystä esitetty, koska he eivät liittyneet tähän prosessiin eivätkä olisi välttämättä osanneet antaa siihen tarkempaa vastausta.

Projektin suurimpina haasteina ja heikkouksina Moilanen näki projektille toimijoiden paljouden ja Suomenlinnan Hoitokunnan ”vallan”, koska Hoitokunta on iso organisaatio, jonka tehtävänä on päättää Suomenlinnan asioista, mutta Hoitokunnan sisälläkin voi olla hyvin erilaisia mielipiteitä siitä mitkä ovat projektin kannalta oleellisia ja mitkä eivät ole. Hän myös mainitsi, että mahdollinen kontrollin vähyys voi olla myös suuri haaste projektin onnistumiselle. Salmi taas näki haasteena sen, että onko organisaatiolla tarpeeksi ihmisiä, jotka pystyvät projektiin aidosti sitoutumaan sekä motivaatiota hoitamaan ja tarttumaan kehittämisehdotuksiin, etteivät ne kehittämisehdotukset jää vain pöydälle ja niille ei tehdä mitään.

Grönroos näki projektin suurimpana haasteena sen projektin kestävän kehityksen ja sen että projektin olemisen sellaisena työkaluna, jota osallistujat voisivat myöhemminkin käyttää. Kaivonen taas ajatteli, että suurimpia heikkouksia tulee olemaan Suomenlinnan tiivis yhteisö, joka antaa vaikutelman ”minun saareni” ja sen että pystytäänkö kävijäprofiiliin oikeasti vaikuttamaan. Vastauksista huomaa sen miten perillä haastateltavat ovat Suomenlinnasta kohteena ja miten hyvin he pystyvät myöntämään sen, että heikkouksia ja haasteita näin suuressa projektissa varmasti on.

Kaikkien haastateltavien mielestä työpajat olivat ehdottomasti onnistuneet ja parhain työväline projektin toteuttamisessa, koska niistä on saatu käytännön tuloksia ja onnistuttu sitouttamaan eri osapuolet projektiin mukaan. Varsinkin Moilasan pitämät työpajat saivat Kaivoselta ja Öystilältä kiitoksia onnistumisestaan. Työpajoja pidetään varmasti onnistuneina senkin takia, että siellä näkee konkreettisesti projektin etenemistä ja tulosta ja pääsee tapaamaan projektissa sisällä olevia eri henkilöitä, jolloin päätökset ja tulokset eivät tunnu vain kaukaisilta tapahtumilta vaan ne saavat ikään kuin omat kasvot.

Haastateltavat listasivat sekä henkilökohtaisia tavoitteita että myös koko projektin tavoitteita. Projektin kannalta tärkeimmiksi tavoitteiksi nousivat Suomenlinnan brändin vahvistaminen, kävijäprofiilin muokkaaminen ja talvikuukausien aktivointi. Nämä olivat ihan selkeitä tavoitteita koko projektille, mutta henkilökohtaisiin tavoitteisiin muun muassa Moilanen listasi Suomenlinnan tärkeys Helsingille ja sitä kautta myös hänelle helsinkiläisenä, ja se toive että Suomenlinnasta tulisikin projektin myötä entistä vahvemmin Helsingin ”kruununjalonkivi”.

Mia- Maria Salmelta kysyttiin hiukan erilaisemmat kysymykset kuin muilta, koska hänen osansa oli hiukan erilainen ja oli enemmänkin tekemisessä Suomenlinnan viestintämateriaalien kanssa, kuin koko projektin kanssa niin kuin Moilanen, Öystilä, Kaivonen ja Grönroos. Salmi listasi osuutensa tavoitteeksi selvittää miten Suomenlinnan sen hetkiset markkinointiviestintämateriaalit kuvastivat juuri luotua brändi-identiteettiä ja nykytila-analyysin tekemisen niiden pohjalta. Lisäksi hänen kanssaan käytiin avointa keskustelua projektista ja hänen kurssinsa toteutumisesta ja vaiheista.

Teemu Moilasan kanssa käytiin lähinnä läpi vain peruskysymykset, mutta hänellä oli paljon enemmän tietoa brändi-identiteetin luomisesta ja muokkaamisesta. Hän selittikin koko prosessin haastattelun aikana hyvin perusteellisesti, josta oli paljon hyötyä opinäytetyön kirjoittamisessa. Milla Öystilän kanssa keskityttiin peruskysymysten lisäksi matkailuun ja siihen miten Suomenlinnan brändin rakentaminen merkitsee Suomen matkailulle.

Öystilä kertoi siitä, miten heillä on Suomenlinnassa melko selkeä käsitys siitä millaisena he haluavat muualle näkyä. Se käsitys, jos tulee näkymään tulevaisuudessa muillekin, tulee helpottamaan Suomenlinnan markkinointia yhtenä Helsingin, ja sitä myötä myös Suomen, kärkikohteena. Hänen kanssaan keskusteltiin paljon Suomenlinnasta yhteisönä ja uudesta brändi-identiteetin vaikutuksesta Suomenlinnan matkailuun.

Leena Grönroosia haastateltiin kahteen otteeseen. Ensimmäisen kerran helmikuussa ja toisen kerran toukokuussa, kun hänen vetämänsä kurssi oli loppunut. Ensimmäisellä kerralla käytiin läpi peruskysymykset ja sekä kurssiin liittyvät perustiedot. Toisella kerralla käytiin läpi kevään jälkeinen olotila ja miten esimerkiksi kokous- ja museotuotes-

sa sitten lopulta kävikään eli niitä ei pystytty konkreettisesti toteuttamaan. Antti Kaivosen kanssa keskityttiin myös melkein vain peruskysymyksiin, mutta hänellä oli paljon kokemusta työstään ja hän osasi antaa monia eri käytännön näkökulmia esimerkiksi kysyttäessä tavoitteissa. Kaikessa on kyse sitouttamisesta ja yhteen hiileen puhaltamisesta. Esimerkiksi, jos muilla on palvelut auki kello kymmenestä kello viiteen iltapäivällä ja yhdellä on auki vain tunnin päivässä, niin se ei toimi, vaan kaikkien pitää ajaa eteenpäin yhteisiä pelisääntöjä.

Projektin avainhenkilöiden haastattelujen avulla saatiin syvennettyä opinnäytetyötä varten kerättyä aineistoa ja haastattelut täydensivät ja syvensivät toisiaan. Tästä voidaan päätellä, että haastateltavien nostama projektin mahdollinen haaste eli sitouttaminen, ei ole heikkous tälle projektille. Pikemminkin kaikki haastateltavat oli hyvin saatu sitoutettua projektiin mukaan.

7.2 Opiskelijoiden haastattelut

Opiskelijoiden haastattelut suoritettiin sähköpostitse, koska haastattelutapaamista oli vaikea sopia kesällä, kun molemmilla opiskelijoilla olivat omat aikataulunsa, jolloin yhteistä aikaa oli vaikea löytää. Opiskelijoiden haastattelurunko oli seuraavanlainen:

- Millainen kurssi oli?
- Miten teidän osuus kurssista eteni?
- Mistä haitte informaation työlle?
- Millaiseksi koit Suomenlinna Huomenna-projektin?
- Millaiseksi arvioisit aikaan saamanne kokonaisuuden?

Aurora Nybom osallistui Mia-Maria Salmen Managing Competitive Advantage- kurssille, joka oli markkinoinnin pääaineekseen valinneille opiskelijoille pakollinen. Nybomin mukaan kurssi oli hyvin suosittu, mutta alkoi melko hitaasti, koska Suomenlinna Huomenna - projektin uutta brändiä ei ollut vielä julkistettu ja kurssin kulku oli tämän vuoksi vaikea aluksia hahmottaa. Kurssilla he olivat hakeneet informaatiota Suomenlinnan Internet - ja Facebook -sivuilta. Nybom koki Suomenlinna Huomenna- projek-

tin pirstaleiksi, koska projektissa oli niin monta eri toimijaa ja hän sai sellaisen kuvan, että jokainen teki omaa työtänsä juuri tietämättä muiden töistä.

Lisäksi se, että toimeksiantaja oli ilmoittanut, että muutosehdotuksia ei välttämättä pystyittäisi hyödyntämään käytännössä, oli latistanut hiukan kurssin tunnelmaa. Sen sijaan Salmelle Nybom antaa kiitosta siitä, että hän jaksoi motivoida ja ohjata opiskelijoita kurssin vaikeista olosuhteista huolimatta.

Sytä tähän, että Nybom ajatteli aivan täysin eritavalla, kuin projektissa tiiviisti mukana olleet, on vaikea lähteä analysoimaan. Tähän on luultavasti vaikuttanut se, että kurssin alussa uuden brändin määrittely ei ollut vielä valmis ja sitten myös se, että opiskelijoille oli toimeksiantajan toimesta annettu sellainen vaikutelma, että työ minkä he tekevät on käytännössä turhaa. Tietysti kaikki projektin sisällä olevat henkilöt tulevat sille hiljalleen sokeiksi, jolloin olisi aina hyvä ottaa pieni hengähdystauko ja katsoa projektia ulkopuolisen silmin ja täysin puolueettomasti.

Ute Kehrs taas osallistui Leena Grönroosin vetämälle Tourism Management at World Heritage Sites- kurssille. Häneltä kysyttiin tismalleen samat kysymykset kuin Nybomilta, mutta koska hän on taustaltaan ulkomaalainen, eikä puhu suomea esitettiin kysymykset englanniksi. Kun vastaukset tulivat, huomattiin, että Kehrsin kanssa olisi ollut hyvä tehdä haastattelu kasvokkain, jolloin kysymykset olisi voitu selventää ja häneltä olisi kurssista tällä tavalla saatu enemmän informaatiota. Nyt vastaukset jäivät hiukan pintapuoliseksi.

Kehrsin mielestä kurssi oli mielenkiintoinen ja onnistunut kokonaisuus, vaikkakin hän mainitsi, että Punainen Lanka-työpaja oli hänestä epäonnistunut, koska sen vetäjä ei kuunnellut asiakkaittensa toiveita. Hän piti Suomenlinna projektia hyödyllisenä, koska siinä saadaan monta eri osapuolta saman pöydän ääreen pohtimaan asioita ja ideoita. Lisäksi hänen mielestään ”tarinankerronta” oli lähestymistapana juuri oikeanlainen.

8 Suomenlinna Huomenna – projektin analysointi

Suomenlinna Huomenna- projekti on siinä mielessä haastava projekti, että kohteena on paikka, jossa elää ja asuu ihmisiä, jotka täytyy ottaa huomioon projektin joka askeleella. Suomenlinna on muutenkin helsinkiläisille erityisen tärkeä, johon jokaisella on jonkinlaiset tunnesiteensä. Projektissa on edetty noudatellen ”normaalin” projektin kulkua.

Se on toteutettu vaiheittain ainakin tähän mennessä ja jokaiseen vaiheeseen on selkeästi panostettu. Suunnitelmat on tehty huolellisesti ja tätä opinnäytetyötä tehdessä on siirrytty jo toteuttamisvaiheeseen. Projektissa Suomenlinnalle on kehitetty juuri oikeanlainen identiteetti, joka kuvastaa paikkaa ja tunnelmaa hyvin. Merellisyys ja elävät tarinat vetoavat varmasti matkailijoihin ja arvostus Suomenlinnaa kohtaan kasvaa, mitä enemmän maailmanperintökohteen mainetta tuodaan esiin.

Projekteissa haasteena aina on, että saadaanko siinä työskentelevät ihmiset sitoutettua asetettuun tavoitteeseen ja onko projektiin otettu mukaan henkilöitä, jotka ovat siinä täysillä mukana. Suomenlinna Huomenna - projektissa ei ole tätä ongelmaa. Haastateltaessa projektiorganisaation eri osia kaikki puhalsivat yhteen hiileen ja olivat yhdenmukaisia vastauksissaan. Ongelmana voi tosin olla, että projektille tullaan tavallaan sokeaksi, eikä joitakin epäkohtia enää huomata samalla tavalla kuin jos näkemykset eroaisivat hiukan toisistaan. Projektissa oli ja on edelleenkin, koska projektihan on pitkäkestoinen, monta eri osapuolta mukana. On Suomenlinnan hoitokuntaa, HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulua, Ehrensverd-seuraa, museovirastoa, Helsingin Matkailu- ja Kongressikeskusta. Mutta vuosien saatossa projektiorganisaatioon voi liittyä vielä muitakin, jolloin heidät tulisi myös saada sitoutettua projektiin mukaan yhtä hyvin kuin muut osapuolet, jottei heille jää projektista irrallinen vaikutelma.

Kun vertaa projektia teoreettiseen viitekehukseen niin huomaa hyvin, miten se noudattaa projektin kulkua. Aloittamis- ja käynnistysvaiheen jälkeen on siirrytty suunnan valinta – vaiheeseen, joka noudattelee projektin tavoitteita. Niiden jälkeen on tehty laajat tutkimukset, joiden pohjalta on tehty tarkat suunnitelmat ja tavoitteet. Myös projektin sisällä toteutetut pienemmät projektikokonaisuudet ovat noudatelleet viitekehysten mukaista projektin kulkua.

Tässä vaiheessa on helpompi analysoida kevään 2011 aikana tehtyjen pienempien projektien onnistuneisuutta ja tavoitteita. Teemu Moilasen brändityöpajat olivat Grönroosin, Kaivosen ja Öystilän mielestä onnistunut kokonaisuus muun muassa sen takia, että Moilasella on laaja tietämys paikkabrändämisestä ja hän pystyy sitouttamaan kuulijansa aiheeseen. Työpajojen seurauksena saatiin konkreettinen tulos, joka lähes aina tarkoittaa sitä, että projekti on onnistunut. Työpajat toteutettiin STRADA- menetelmän avulla, joka oli varmasti paras vaihtoehto tämänlaiseen projektiin. STRADA:n avulla projektin eri osapuolet saatiin perehdytettyä projektin suunnitelmiin ja tavoitteisiin, jolloin samalla saatiin luotua projektin sisällä yhtenäisyyden tunnetta. STRADA myös edesauttoi projektin eri osapuolia ymmärtämään toisiaan, koska kyseessä oli hyvin erilaisia yrityksiä ja organisaatioita, jotka eivät välttämättä tienneet toisistaan juuri mitään ennen projektia, mutta STRADA:n ryhmätyöskentelyn avulla tulivat toisille tutuiksi.

Kurssien onnistumisen analysoiminen on haastavaa, koska molemmissa kurseissa oli ongelmana se, että vaikka saatiin aikaan lopputulos, toimeksiantajalla ei ollut resursseja toteuttaa sitä. Lukuun ottamatta museoryhmän tuotosta, koska se on konkreettisesti toteutettu tänä kesänä Sotamuseo Maneesissa. Haastateltaessa opiskelijat olivat saaneet Suomenlinna Huomenna – projektista hiukan pirstaleisen kuvan, koska toimijoita on projektissa niin monta. Kummatkin haastatellut opiskelijat olivat sitä mieltä, että kurssien tavoitteista olisi voitu tehdä selkeämpiä ja että niissä oli joitain osa-alueita, jotka eivät toimineet.

Tulevaisuudessa projektinhallinta tulee olemaan kriittisessä osassa projektin onnistumisesta, koska sen jälkeen kun projekti on saatu päätökseen, täytyy edelleen jatkaa projektin hallintaa, jotta tavoitteet ja tulokset eivät jää seuraamatta. Projektille täytyy löytää sellainen taho, joka vuosien saatossa jaksaa palata projektin ensimmäisiin strategia-suunnitelmiin ja jaksaa tehdä vaadittavat liikkeet, jotta projektista olisi pitempi aikaisempi ja kestävämpi hyöty myös jatkossa.

9 Työn arviointi ja toteutus

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli dokumentoida Suomenlinna Huomenna - projektin kevään 2011 toteutuminen ja tavoitteet. Lisäksi tavoitteena oli verrata teoreettista viitekehystä Suomenlinna Huomenna – projektiin ja projektin onnistumiseen. Tämän pohjalta luotiin aiheanalyysi ja tutkimussuunnitelma, jonka jälkeen siirryttiin itse opinnäytetyön kirjoittamiseen. Haastattelut ja aineiston keruu suoritettiin kevään ja kesän 2011 aikana ja ensimmäinen versio opinnäytetyöstä oli valmis lokakuun alussa. Opinnäytetyössä edettiin melko nopealla tahdilla, mutta silti aiheeseen huolellisesti paneutuen.

Työn toimeksianto saatiin tammikuussa 2011 ja ensimmäinen tapaaminen toimeksiantajan kanssa oli helmikuussa 2011, jolloin olin mukana Punainen lanka – työpajassa havainnoimassa ja dokumentoimassa työpajan edistymistä. Täältä sain kullannarvoista tietoa työpajojen toiminnasta ja sisällöstä. Toimeksiantajan kanssa kuitenkin sovittiin, että muihin työpajoihin osallistuminen ei olisi tärkeää, koska saisin haastattelujen kautta selville mitä niissä käsiteltiin ja tapahtui.

Työn edistymisestä raportointiin vaiheittain ja palautetta saatiin sekä toimeksiantajalta, opponoijalta että ohjaajilta. Palautteen pohjalta työtä pyrittiin kehittämään parempaan suuntaan. Työssä käytettiin eri lähteitä: kirjallisia, haastatteluja sekä asiantuntijalähteitä. Työ aloitettiin toiminnallisena, mutta loppua kohden huomattiin, että kyseessä oli kuitenkin tutkimuksellinen opinnäytetyö, jolloin työ muuttuu tutkimustyyppiseksi opinnäytetyöksi.

Lähteiden mahdollisimman monipuolinen käyttö muodosti työn tekemiselle hyvän pohjan. Työn tekeminen aloitettiin tutkimalla projekti- ja strategiakirjallisuutta, lisäksi työssä tutkittiin myös opinnäytetöihin avuksi tehtyä kirjallisuutta. Aluksi luotiin viitekehyselle runko käyttäen muutamaa hyvää ja perusteellista lähdekirjaa, mutta mitä pitemmälle työ eteni, sitä enemmän lähteitä käytettiin työn syventämiseen.

Teorian perusteella rakennettiin haastattelukysymykset aiheista, joihin teoriakirjallisuudesta ei saatu kattavaa tietoa. Haastatteluihin käytetyt kysymykset on esitelty luvussa

seitsemän. Suomenlinna Huomenna – projektin jäsenten haastatteluista saatiin tärkeää tietoa projektin etenemisestä ja vaiheista ja opiskelijoiden haastatteluista saatiin taas uusia puolueettomia näkökulmia projektille. Haastattelut täydensivät hienosti teoriatieta, joten oli erittäin tärkeää käyttää molempia tutkimusmenetelmiä.

Opinnäytetyön tekeminen oli aika ajoittain erittäinkin haasteellista työn nopean aikataulun suhteen, myös se, että työn aihe oli hiukan erilainen, vaikeutti työn tekemistä. Välillä oli pakko ottaa etäisyyttä koko työhön, koska sen haasteet tuntuivat ylitsepääsemättömiltä.

Apua sai kuitenkin aina tarvittaessa opinnäytetyönohjaajilta ja se, että ohjaajia oli kaksi, oli sekä rikkaus että haaste. Rikkaus siinä mielessä, että jos toinen kiinnitti huomiota toiseen kohtaan, niin toinen huomasi aina parannettavaa eri kohdassa, jolloin työstä saatiin mahdollisimman ehyt kokonaisuus. Haaste siinä mielessä, että ohjaajat olivat hyvin erilaisia. Toinen oli enemmän työelämälähtöisempi ja toinen akateemisempi. Mutta silti uskon, että kahdesta ohjaajasta oli enemmän hyötyä kuin haittaa. Jatkossa toivoisin kuitenkin, että ohjaajat voisivat puhaltaa enemmän yhteen hiileen, jotta opiskelijalle ei tulisi sellaista oloa, kuin minulle, että opiskelijan tulee valita, kumman ohjaajan puolella on.

10 Oman oppimisen arviointi

Aloitin opinnäytetyön tekemisen helmikuussa 2011, jolloin minulla oli ensimmäiset tapaamiset Eija Kärnän ja Leena Grönroosin kanssa. Siinä vaiheessa en vielä tiennyt miten hankala ja pitkäkestoinen opinnäytetyöprojektista tulisikaan. Jos olisin tämän alussa tiennyt, olisin luultavasti valinnut eri aiheen työlleni. Hankaluus ei johtunut Suomenlinna Huomenna – projektista vaan itsestäni. En päässyt aiheeseen sisälle ja en oikein tiennyt miten lähteä siitä opinnäytetyötä rakentamaan.

Kevään edetessä sain tehtyä suurimman osan haastatteluista sekä tutkimussuunnitelman työlleni ja pikkuhiljaa sain lisää varmuutta tekemiselleni, johon suurena vaikuttajana oli toimeksiantaja, joka jaksoi antaa palautetta ja kertoa suoraan millaista opinnäytetyötä hän hakee. Lähdekirjoja lukiessani sain hahmoteltua, millaisen teoriapohjan työlleni haluan ja opin suunnittelemaan haastattelurungot sellaisiksi, että ne toisivat minulle mahdollisimman paljon hyötyä ja sisältöä, joka täydentäisi teoriaosuutta. Haastattelujen litterointi ja analysointi oli suuri prosessi. Pyrin aina haastattelun tehtyäni litteroimaan sen, jotta se olisi heti poissa alta, mikä helpotti ajankäytönhallinnassa.

Kirjoittamisvaihe sujui melko kivuttomasti, koska teoria osuus oli jo hahmottunut päässä koko kevään ajan. Koulusta olin saanut jo saanut kattavan tiedon yleisestä raportointityylistä, lähteisiin viittauksista ja lähdekritiikistä, jonka avulla oli helppo ruveta kirjoittamaan itse työtä. Opin kuitenkin koko ajan lisää ja lisää opinnäytetyön kirjoittamisesta, koska en aiemmin ollut kuitenkaan koskaan kirjoittanut tutkimustyyppistä työtä. Opin myös toiminnallisen työn kirjoittamisesta, koska tämä työ oli alun perin toiminnallinen ja muuttui tutkimustyylliseksi vasta loppuvaiheilla.

Tutkimustyyppinen opinnäytetyö opetti, että tutkimussuunnitelma kannattaa tehdä huolellisesti ja kyseenalaistaa laadittujen suunnitelmien toteutumista, koska aina ne eivät ole toteutettavissa. Opinnäytetyön muuttuminen toiminnallisesta tutkimuksellisesti, muutti työn luonnetta huomattavasti, mutta loppujen lopuksi tämä kehitti ajatusmaailmaa ja asiantuntijuutta tutkimuksen teossa. Työn tekeminen antoi valmiudet uusien tutkimusten tekoon työelämässä. Opinnäytetyöprosessi antoi hyvät valmiudet työ-

elämään, sillä kuten työelämässä, myös opinnäytetyötä tehdessä asiat tuli laittaa tärkeysjärjestykseen ja hoitaa yhtäaikaaisesti muiden tärkeiden tehtävien kanssa.

Tämän opinnäytetyön aikana olen oppinut paljon projektista ja siitä miten sellainen toteutetaan. Olen myös oppinut kärsivällisyyttä ja pitkäjänteisyyttä, koska aina asiat eivät mene kuin niiden haluaisi menevän. Tätä opinnäytetyötä ei ollut helppo tehdä ja aina välillä motivaatio oli hukassa, mutta ohjaajien ja toimeksiantajan tuella työssä päästiin pikkuhiljaa eteenpäin kohti valmista lopputulosta.

Lähteet

Aaltonen, P., Ikävalko, H., Mantere, S., Teikari, V., Ventä, M., Währn, H. 2002. Tiellä strategiasta toimintaan. Tutkimus strategian toimeenpanosta 12 suomalaisessa organisaatiossa. Teknillinen korkeakoulu. Yliopistopaino Oy. Helsinki.

Aryal, G., Laine, M., Pusa, P. 2011. Suomenlinna Meeting and Conference Development Group. PowerPoint-esitys.

Charvat, J. 2003. Project Management Methodologies. Selecting, Implementing, and Supporting Methodologies and Processes for Projects. John Wiley & Sons, Inc. Hoboken, New Jersey.

Gaya, E., Kehrs, U. 2011. The Living Stories of Suomenlinna. Knowledge hunting and Meeting People. PowerPoint-esitys.

Grönroos, L. 8.2.2011a. Lehtori. HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulu. Haastattelu. Helsinki.

Grönroos, L. 20.5.2011b. Lehtori. HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulu. Haastattelu. Helsinki.

Kaivonen, A. 10.5.2011. Projektikoordinaattori. Helsingin Matkailu- ja Kongressitoimisto. Haastattelu. Helsinki.

Kaplan, R., Norton D. 2006. How to Implement a New Strategy Without Distrupting Your Organization. Harvard Business Review. Luettavissa:

<http://web.ebscohost.com/ehost/detail?sid=a900d3d5-d4b7-4d50-92b1-c13faaa06d40%40sessionmgr15&vid=1&hid=9&bdata=JnNpdGU9ZWwhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#db=bsh&AN=19707492>

Luettu: 11.1.2012

- Karlsson, Å., Marttala, A. 2001. ProjektiKirja. Onnistuneen projektin toteuttaminen. Kauppakaari. Tammer-paino. Helsinki.
- Kehrs, U. 25.8.2011. Opiskelija. HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulu. Haastattelu. Helsinki.
- Losey, M., Meisinger, S., Ulrich, D. 2005. Future of human resource management. John Wiley & Sons, Inc. Hoboken, New Jersey.
- Luhende, M., Tofferi, H., Wahlroos, W. 2011. Story Of Simo the Submarine Man. PowerPoint-esitys.
- Mantere, S., Aaltonen P., Ikävalko, H., Hämäläinen V., Suominen, K., Teikari V. 2006. Organisaation strategian toteuttaminen. Suunnitelmista käytäntöön. Edita Publishing Oy. Helsinki.
- Meredith, J., Mantel, S. 2010. Project Management. A Managerial Approach. 7th Edition. John Wiley & Sons, Pte Ltd. Asia. Hoboken, New Jersey.
- Moilanen, T., Rainisto, S. 2008. Suomen maabrändin rakentaminen. Finland Promotion Board. Helsinki.
- Moilanen, T. 18.5.2011a. Kauppatieteen tohtori/Lehtori. HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulu. Haastattelu. Helsinki.
- Moilanen, T. 2011b. Suomenlinna Huomenna. Brändiworkshop II. Powerpoint-esitys.
- Moilanen, T. 2011c. Suomenlinna Huomenna. Powerpoint-esitys.
- Nybom, A. 20.7.2011. Opiskelija. HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulu. Haastattelu. Helsinki.

- Pelin, R. 2008. Projektihallinnan Käsikirja. 5. uudistettu painos. Projektijohtaminen Risto Pelin. Helsinki.
- Rissanen, T. 2002. Projektilla Tulokseen. Kustannusosakeyhtiö Pohjantähti. Helsinki.
- Ruuska, K. 1999. Projekti Hallintaan. 3. uudistettu painos. Suomen ATK-kustannus. Gummerus Kirjapaino. Helsinki.
- Salmi, M. 18.4.2011. Lehtori. HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulu. Haastattelu. Helsinki.
- Sarajärvi, A., Tuomi, J. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Jyväskylä.
- STRADA. 2007. Strategiasta toimintaan. Luettavissa:
<http://www.strada.tkk.fi/index.html> Luettu: 1.8.2011
- Suomenlinna. 2011. Historia. Luettavissa:
<http://www.suomenlinna.fi/linnoitus/historia> Luettu: 12.7.2011
- Suomenlinna Huomenna 2010. Taulukko 8. Management Suomenlinna. Luettavissa:
<http://suomenlinnahuomenna.haaga-helia.fi/kuvat-ja-liitteet/Taulu%208%20Management%20Suokki.xls/view> Luettu: 23.8.2011.
- Valpola, A., Kvist, H., Heimonen, J., Niutanen, K., Lillkäll L., Masalin L., Kalin R. 2010. Strategia Toimeksi. Muutosvoimana ihmiset. Painotalo Redfina Oy. Espoo.
- Virtanen, P. 2009. Projekti Strategian Toteuttajana. Tietosanoma. Helsinki.
- Unesco. 2011. Introducing Unesco. What we are. Luettavissa:
<http://www.unesco.org/new/en/unesco/about-us/who-we-are/introducing-unesco/>
Luettu: 11.8.2011

Öystilä, M. 14.4.2011. Matkailukoordinaattori. Suomenlinnan Hoitokunta. Haastattelu.
Helsinki.