



**LAMK**

Lahden ammattikorkeakoulu

Lahti University of Applied Sciences

# SINFONIA LAHDEN KULTTUURI- KASVATUSTYÖ MUUTOKSESSA

Asiakasymmärrys kasvattamassa  
toiminnan vaikuttavuutta

LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU  
Tradenomi (YAMK)  
Yrittäjyys ja liiketoimintaosaaminen  
Syksy 2018  
Maija Laine

## Tiivistelmä

Tekijä Laine, Maija	Julkaisun laji Opinnäytetyö, YAMK Sivumäärä 75 + 7 liitettä	Valmistumisaika Syksy 2018
Työn nimi <b>Sinfonia Lahden kulttuurikasvatustyö muutoksessa</b> Asiakasymmärrys kasvattamassa toiminnan vaikuttavuutta		
Tutkinto Tradenomi (YAMK)		
Tiivistelmä <p>Uudet julkisen johtamisen tavat ja uudistuvat demokratiamallit tuovat kuntalaiset ja asiakkaat lähemmäksi palvelutoiminnan palveluista päättämistä. Uudistuva kulttuuritoimintalaki asettaa kulttuuritoimijoille velvollisuuksia aktiiviseen vuorovaikutukseen ja toiminnan suunnitteluun asiakkaiden kanssa. Asiakkaat lopulta päättävät, mitkä palvelut heille arvoa tuottavat.</p> <p>Tutkimuksen tavoitteena on selvittää miten asiakasymmärryksen lisääntyminen uudistaa Lahdenkaupungin orkesterin (Sinfonia Lahden) perusopetuksen kulttuuriohjelman toimintamallia (palveluinnovaatio), miten toimintamallin uudistaminen vaikuttaa orkesterin omaan prosessiin ja miten orkesterin kulttuurikasvatustyö vaikuttaa asiakkaisiin.</p> <p>Työssä tutkimusmenetelmänä oli innovaatioiden tuottaminen. Asiakasymmärrystä kasvatettiin osallistavilla työpajoilla, joissa ideoitiin arvolupausehdotuksia. Vaikutusten arviointia tutkittiin lapsille ja opettajille kohdistetuilla kyselyillä. Työn teoreettinen viitekehys muodostui asiakasymmärryksestä, asiakasarvosta, asiakaskokemuksesta sekä siitä miten arvoa voidaan tuottaa asiakkaalle ja miten voidaan antaa asiakkaalle arvolupaus.</p> <p>Kehittämishankkeessa luotiin Lahden kaupunginorkesterin perusopetuksen kulttuuriohjelman uudistettu toimintamalli Business Model Canvas -pohjaisella arvolupaustyökalulla ja orkesterin arvolupaus perusopetuksen kulttuuriohjelman.</p> <p>Arvolupausperusteinen toimintamalli syventää vuorovaikutusta opettajien ja muusikoiden kanssa. Lisäksi se mahdollistaa orkesterin tuottaman materiaalien entistä monipuolisemman käytön viikoittaisessa kulttuurikasvatustyössä kouluilla. Orkesterin palveluprosessin muutokset esitetään blueprint-palveluprosessikaaviossa. Orkesterin kulttuurikasvatustyön vaikuttavuutta kasvattaa annettu arvolupaus ja uudistettu toimintamalli.</p> <p>Uudistettu toimintamalli pilotoidaan ja implementoidaan työssä esitetyn suunnitelma-aikataulun mukaisesti, jolloin siitä syntyy innovaatio.</p>		
Asiasanat Asiakaskokemus, asiakaslähtöisyys, asiakastyytyväisyys, asiakasuskollisuus, innovaatiot, innovaatiotoiminta, palveluliiketoiminta		

## Abstract

Author(s) Laine, Maija	Type of publication Master's thesis	Published Autumn 2018
	Number of pages 75 + 7 appendices	
Title of publication <b>Evolving Cultural Education in the Lahti Symphony Orchestra</b> Enhancing operational effectiveness through customer insight		
Name of Degree Master's Degree Programme in Entrepreneurship and Business Management		
Abstract <p>Customers and residents in municipalities are closer than ever to the decision-making process in service delivery. This is due to new methods in public management and advancements in democratic models. Under the new Cultural Activities Act, cultural operators will have the responsibility to design functions in co-operation with the customers as well as engage in active dialogue with them. It is the customers who in the end decide which services bring them value.</p> <p>The purpose of this study was to find out how advancements in customer insight will revise the functional model of the secondary school cultural programme of the Lahti Symphony Orchestra. What was also studied was how the revising of the model affects the own process of Orchestra and how the work of Orchestra in cultural education affects its customers.</p> <p>The research method used in the thesis was the creation of innovations (service innovation). Customer insight was enhanced through co-creative workshops where new Value Propositions were invented. The operational effectiveness of the Orchestra was studied with a questionnaire presented to children and teachers. The theoretical background of this thesis dealt with customer insight, customer value, customer experience and how value as well as a value proposition can be delivered to customers.</p> <p>The development project involved creating both an improved functional model for the secondary school cultural programme of the Orchestra and a value proposition for the cultural programme of secondary schools. The tool used was based on the Business Model Canvas.</p> <p>The functional model based on the Value Proposition of the Orchestra deepens the interaction between teachers and musicians. Additionally, it enables the versatile use of the material produced by the Orchestra in weekly cultural education in schools. Changes in the service process of the Orchestra are represented in the service blueprint canvas. The effectiveness of the cultural education work of the Orchestra is enhanced by its Value Proposition and the revised functional model.</p> <p>The revised functional model will be piloted and implemented in accordance with the timetable presented in this thesis which will result in an innovation.</p>		
Keywords customer experience, customer orientation, customer satisfaction, customer loyalty, innovations, innovating, service model		

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	1
1.1	Kehittämishankkeen tausta.....	1
1.2	Kohdeorganisaatio.....	3
1.3	Kehittämishankkeen tarkoitus ja tavoitteet.....	5
1.4	Tutkimuskysymykset, rajaukset ja teoreettinen viitekehys.....	5
1.5	Työn rakenne.....	7
2	KEHITTÄMISHANKKEEN TIETOPERUSTA.....	8
2.1	Asiakasarvon määritelmä.....	8
2.2	Asiakaskokemuksen syntyminen.....	10
2.3	Asiakasymmärrys organisaation toiminnan kehittämisessä.....	12
2.4	Arvon tuottaminen asiakkaalle.....	15
2.5	Arvolupaus asiakkaalle.....	20
3	KEHITTÄMISHANKKEEN TOTEUTTAMINEN.....	25
3.1	Kohdeorganisaation esittely.....	25
3.2	Kehittämishankkeen kuvaus ja eteneminen.....	28
3.3	Tutkimus- ja kehittämismenetelmät.....	29
3.3.1	Kehittämishankkeen lähestymistapa.....	29
3.3.2	Osallistavat työpajat.....	32
3.3.3	Kyselytutkimus.....	36
3.4	Aineiston analysointi.....	38
4	TUTKIMUS- JA KEHITTÄMISHANKKEEN TULOKSET.....	40
4.1	Osallistavat työpajat.....	40
4.1.1	Asiakasnäkökulmat kulttuuriohjelmasta.....	41
4.1.2	Kulttuurikasvatustyöt koululla.....	43
4.1.3	Orkesterin tuottama ennakkomateriaali.....	43
4.1.4	Ohjelmisto.....	45
4.1.5	Osallistuminen ja osallistaminen.....	46
4.2	Kulttuurikasvatustyön vaikutusten arviointi.....	47
4.2.1	Taustatiedot.....	47
4.2.2	Orkesterin toimittama ennakkomateriaali.....	48
4.2.3	Varsinainen konserttitapahtuma.....	49
4.2.4	Orkesterin kulttuurikasvatustyö.....	53
5	JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA.....	55

5.1	Yhteenveto ja johtopäätökset .....	55
5.1.1	Toimintamallin uudistaminen, toimintamallin pilotointi ja implementointi .....	55
5.1.2	Orkesterin palveluprosessin muuttuminen .....	59
5.1.3	Kulttuurikasvatustyön vaikuttavuus .....	60
5.2	Pohdinta .....	62
5.3	Tutkimuksen onnistuminen.....	65
5.4	Jatkokehittämiskohteet.....	67
LÄHTEET .....		68
LIITTEET .....		76

## Sanasto tässä työssä

Arvon tuottaminen	Ratkaisujen tuottaminen asiakkaan ongelmiin tai tarpeisiin siten, että ne tuottavat asiakkaalle arvoa ja asiakas haluaa siksi organisaation palveluja ostaa tai käyttää.
Asiakasarvo	Asiakkaan saama hyöty vuorovaikutuksessa organisaation kanssa.
Asiakasarvolupaus, arvolupaus	Organisaation lupaus tuottaa arvoa valitsemilleen asiakassegmenteille ja valitsemallaan tasolla.
Asiakkaan arvo	Organisaation saama hyöty asiakkaistaan.
Blueprint	Palveluprosessia kuvaava prosessikaavio, jossa esitetään asiakkaan kontaktipisteet organisaatioon, organisaation vuorovaikutus asiakkaan kanssa ja myös asiakkaalle näkymättömät organisaation työt. Prosessikaavio auttaa hahmottamaan palveluprosessin kokonaiskuvaa ja asiakkaan roolia siinä.
Business Model Canvas (BMC)	Liiketoimintamalliin innovointiin ja arviointiin kehitetty työkalu.
Kulttuurikasvatustyö	Lahden kaupunginorkesterin toteuttamaa lapsiin ja nuoriin kohdistuvaa perehdyttämistä musiikkikulttuuriin erilaisin keinoin. Orkesteri toteuttaa kulttuurikasvatustyötä myös tukemalla varhaiskasvatuksen ja perusopetuksen opetus- ja kasvatushenkilöstöä tuottamalla heille kasvatustyötä taustoittavaa materiaalia.
Perusopetuksen kulttuuriohjelma	Lahden kaupungin vuonna 2009 hyväksymä vuosiohjelma, jonka puitteissa kaikki perusopetuksessa opiskelevat lapset ja nuoret tutustuvat ja osallistuvat kaupungin kulttuuritarjontaan esim. orkesteriin, teatteriin ja museoihin. Kohteet vaihtuvat luokan vuosiasteen mukaan.
Pretalk	Ennen ohjelman alkua esitetty johdatus aiheeseen tai konserttiin.
Value Proposition Canvas (VPC)	Asiakasarvolupauksen kehittämiseen kehitetty työkalu. Tehdään ennen Business Model Canvasta.
Yleisötyö	Lahden kaupunginorkesterin tuottama kustannukseton palvelu kuntalaisille ja asiakkailleen, mikä sisältää mm. pienryhmäkonsertteja ja taiteilijatapaamisia. Palvelu täydentää orkesterin ydinpalvelua ja se tukee kaupunkilaisten hyvinvointia ja parantaa heidän elämänlaatuaan.

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Kehittämishankkeen tausta

Lahden kaupunki toteuttaa perusopetuksessa kulttuuriohjelmaa (Lahti 2018b), jonka toteuttamiseen Lahden kaupunginorkesterin osallistuu yhtenä kaupungin kulttuurilaitoksista. Kuntalain (410/2015) 1 §:n mukaisesti kunnan tulee ”edistää asukkaidensa hyvinvointia”. Kuntalain asettaman veloitteen kuntalaisten hyvinvoinnin edistämiseksi lisäksi myös nykyisellä kulttuuritoimintalailla (728/1992 § 1–2) ohjataan kunnan toimintaa ja asetetaan kunnalle velvollisuus ”edistää, tukea ja järjestää kulttuuritoimintaa”.

Nykyhallituksen asettamat tavoitteet kuntarakenteen uudistamiselle ovat mahdollistamassa kulttuuritoimen kehittymistä. Opetus- ja kulttuuriministeriöllä (OKM 2018b) on käynnissä kulttuuritoimintaa ohjaavan lain uudistamishanke, jonka pohjalta Suomessa toteutetaan mittavia rakenteellisia uudistuksia lähiaikoina. Selvityksen alaiset rakenteelliset muutokset vaikuttavat kuntien sivistyspalvelujen merkityksen kasvamiseen kunnissa ja sitä kautta myös kulttuuriin sivistyspalvelun yhtenä osana.

Uudistettavassa kulttuuritoimintalaissa tavoitteiden saavuttamiseksi esitetään käytäntöjä mm. aktiiviseen vuorovaikutukseen ja toiminnan suunnitteluun osallistamalla palvelujen kehittämiseen sekä asukkaita että kunnan muita toimialoja. Lain velvollisuuksissa jätetään silti kunnalle edelleen laajoja mahdollisuuksia päättää itsenäisesti kulttuuritoiminnastaan, toiminnan laajuudesta ja järjestämistavasta. (Eduskunta HE 195/2018.)

Vaikka nykyisellä kulttuuritoimintalailla (728/1992 § 1) asetetaan kunnalle velvollisuus järjestää kulttuuritoimintaa, voi kunta itsehallintonsa perusteella päättää, miten paljon se kulttuuritoimintaansa rahoittaa (OKM 2018c). McClintock (2017) tuo kuitenkin julki tosiasian, ettei ammattiorkesteritoiminta voi kannattaa ilman julkista rahoitusosuutta, vaikka orkesterit kuinka pyrkivät asiakashankintaan. Orkesteritoiminta kokonaisuudessaan on niin kallista, ettei asiakastuloilla pystytä kattamaan syntyviä kustannuksia. McClintockin mukaan orkesterien olemassaoloa pitäisikin arvioida muiden hyötyjen kautta.

Gilbert (2015) kehottaa orkestereita maailmanlaajuisesti kehittämään rohkeasti toimintaansa ja huomioimaan asiakkaiden tarpeet ja heidän arvopohjansa. Hän näkee muutoksen mahdollisuutena kasvaa, ja kehottaa orkestereita luomaan todellista luottamusta ja aitoa vuorovaikutusta asiakkaisiinsa, kokeilemaan uusia toimintatapoja ja toisaalta vahvistamaan orkesterin asemaa osana yhteisöä - laadulla ja intohimolla.

Kinberg (2018) näkee tärkeänä kehittää juuri orkesterin yleisö- ja kulttuurikasvatustyötä, jotta voidaan lisätä orkesterin vaikutusta kaupunkilaisten elämänlaadun kehittämisessä.

Näin voidaan lisätä näkyvyyttä ja varmistaa orkesterin pysyvyyttä, ja siten varmistaa orkesterille jatkossa edelleen yhteiskunnallista ja kunnallista rahoitusta. Kinbergin mukaan se on varmempaa, jos orkesteri nähdään yleishyödyllisenä toimijana kaupungissa. Lahden kaupungin valtuustossa käsiteltiin keväällä 2018 aloitetta, jolla tähdättiin Lahden kaupunginorkesterin koon pienentämiseen kamariorkesteriksi (Lahti 2018d).

Kulttuuritoiminta, siihen osallistuminen ja kulttuuriymmärryksen kasvaminen lisää kansalaisten hyvinvointia, yhteenkuuluvuuden tunnetta sekä kansallista että eurooppalaista identiteettiä ja luovuutta ja siten kasvavaa kykyä kriittiseen ajatteluun. Luovuuden edistäminen taas kasvattaa innovointikykyä, mikä nähdään mahdollistavan yritysten, julkisen talouden sekä EU:n taloudellista kehittymistä. (Euroopan komissio 2018, 2–5, 9.)

Musiikki osana lapsen jatkuvaa viikoittaista toimintaa on tutkittu vaikuttavan esikouluikäisen lapsen kielelliseen kehittymiseen (Linnavalli, Putkinen, Lipsanen, Huutilainen & Tervaniemi 2018, 1–2). Lisäksi kulttuuriin osallistamisen nähdään luovan lapselle ja nuorelle positiivisia kokemuksia ja yhteisöllisyyttä sekä parantavan hänen vuorovaikutustaitojaan ja ryhmäytymiskykyä. Positiiviset kokemukset taas vahvistavat itsetuntoa ja tasapainottavat lapsen ja nuoren kehitystä. (Setälä, Tiainen-Niemistö & Vesikansa (toim.) 2016, 7–8.)

Kulttuurikasvatustyö myös tutustuttaa lasta ja nuorta taiteeseen, mahdollistaa yhteisöllisyyden syntymistä sekä lisää suvaitsevaisuutta. Se myös lisää kulttuurin ymmärrystä ja tutustuttaa taiteen alojen erilaisiin ammattiryhmiin. (Westerholm (toim.) 2011, 9.)

Suomessa kulttuurikasvatustyötä tehdään jo laajasti. Suomalainen kulttuurikasvatustyö ja kulttuurikasvatussuunnitelmat ovatkin yksi vuoden 2018 Euroopan komission ja Europa Nostran tunnustuksen saajista ”konservoinnin, tutkimuksen sekä koulutuksen ja tietoisuuden lisäämisen kategorioissa”. (Lastenkulttuuri 2018.) Kulttuurikasvatussuunnitelmia oli käytössä vuonna 2017 Suomen lähes joka kolmannessa kunnassa ja määrän odotetaan kasvavan edelleen vuoden 2018 aikana. Kulttuurikasvatussuunnitelmat tukevat ja täydentävät opetussuunnitelmia, joissa kulttuurikasvatus sekä lasten ja nuorten osallistuminen kulttuuritoimintaan on nostettu entistä merkityksellisempään ja päivittäiseen rooliin. (Opetushallitus 2018.)

Kulttuurikasvatustyö osana varhaiskasvatuksen ja perusopetuksen aktiivista toimintaa toteuttaa myös Euroopan kulttuuriohjelman tavoitteita kulttuurin osallistumisen lisäämisessä (Euroopan komissio 2018, 4–5) sekä kulttuurityön ja koulutuksen välistä innovaatiotoimintaa (OKM 2018a).

Älykäs organisaatio ymmärtää, ettei se tiedä kaikkea ennalta (Virtanen & Stenvall 2014, 22). Julkisten organisaatioiden tuleekin uskaltaa muuttua ja muuttaa palveluitaan enemmän tulevaisuutta ja asiakkaita huomioivaksi. Asiakkaan kanssa yhteistyössä organisaatio



voi oppia uutta myös itsestään ja kehittää itseään sekä työntekijöitään enemmän asiakkaan tarpeet huomioivaksi. Koska saamansa arvon määrittelee asiakas itse (Kotler 2017, 170), on asiakas itse myös paras kertoja siitä, miten hänen tarpeensa on parhaiten ratkaistavissa ja mitä ominaisuuksia hän odottaa (Storey & Larbig 2018, 101).

Asukkaita ja kuntalaisia ei pidä pitää enää pelkkinä palvelun käyttäjinä, vaan heidät tulee ottaa mukaan palvelujen kehittämiseen (Bruno 2018, 186). Tulee myös huomioida uudistuva demokratiamalli, jossa kaupunkilainen vaikuttaa ja arvioi suoraan palvelujen tuottamista (Kuntaliitto 2018). Hakari (2013, 65) ennustaa nykyisen valtuustojohtoisen edustuksellisen demokratian merkittävyyden vähenevän tämän uuden julkisen hallinnan (New Public Governance) myötä, ja hän toteaa asiakaslähtöisyyden uudistavan kaupungin johtamiskäytäntöjä palvelujen uudistamisen lisäksi.

Organisaatio voi siis parantaa toimintaansa asiakkaitensa saaman arvon avulla (Mäntyneva 2012, 17). Uudistuvaa organisaatiota voidaan siten pitää innovaatiokykyisenä, sillä se pystyy samanaikaisesti sekä ylläpitämään nykyisen asemansa että kehittämään uutta, jolla se menestyy tulevaisuudessakin (Stähle, Sotarauta, Pöyhönen 2004, 13). Koivisto (2011, 23–24) näkee organisaation innovointikyvyn syntyvän sekä kyvystä sietää epävarmuutta että kehittää yllättäviä ratkaisuja. Melkas (2018) tuo esiin, että asian merkityksellisyydestä huolimatta asiakkaita osallistetaan harvoin palveluinnovaatioiden tuottamiseen.

Lohimäki (2012, 73–75) näkee asiakkaitaan ymmärtävällä organisaatiolla olevan mahdollisuuksia luoda kumppanuutta organisaation eri toimijoiden välille. Kumppanuus nähtiin toimintaa edistävänä, mahdollisuutena kehittyä ja saavuttaa lisähyötyä, mutta siinä oli merkittävää keskinäinen luottamus. Lohimäki on tutkinut palveluliiketoiminnan kehittämistä asiakaskeskeisyydellä teknologiayrityksessä.

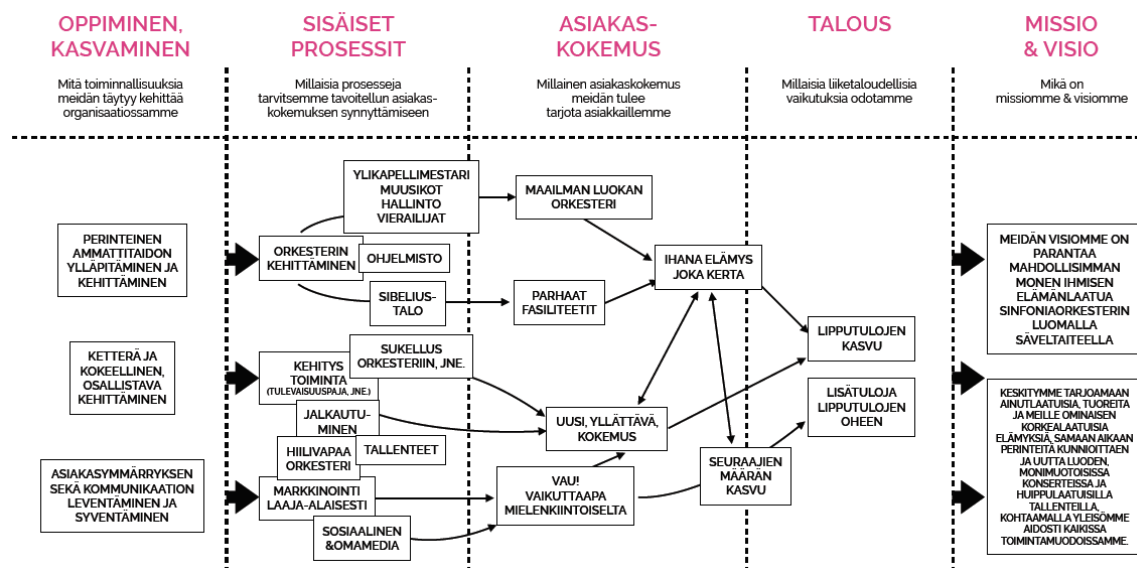
Virtanen (2018, 62) on tutkinut kehittämishankkeessaan Vantaan kaupungille asiakkaiden ja henkilökunnan osallistamista palvelujen kehittämiseen. Työnsä johtopäätöksissä Virtanen toteaa asiakkaiden sekä henkilökunnan aidon osallistamisen tärkeänä palvelujen kehittämisen kannalta ja asiakasnäkökulman esiintuojana, mutta tuo esiin, että osallistaminen tulee suunnitella tarkoin ja aikatauluttaakin oikein. Kuitenkin Virtanen näkee kehittämisen onnistuvan parhaiten, mikäli organisaation on avoin, toimii vertikaalisesti ja organisaation muutos asiakaskeskeisyyteen johdetaan onnistuneesti.

## 1.2 Kohdeorganisaatio

Tämä kehittämishanke toteutetaan Lahden kaupunginorkesterille, joka käyttää markkinointinimenään Sinfonia Lahtea ja on Lahden kaupungin taseyksikkö. Sen kulttuurikasva-

tustyö on kiinteä osa orkesterin kausiohjelmistoa ja kohdistuu vähintään kaikkiin lahtelaisiin esikoulussa ja perusopetuksessa oleviin lapsiin jossakin vaiheessa heidän koulutyötään. Toimintaa rahoitetaan julkisella rahoituksella ja projektikohtaisesti saatavalla erillisrahoituksella. (Palvanen 2018.)

Kehittämishanke toteuttaa orkesterin keväällä 2018 päivitettyä strategiaa. Orkesterin tavoitteena on leveämpi ja syvempi asiakasymmärrys, mitä toteuttaakseen orkesteri luo kontakteja yhä enemmän erilaisiin asiakasryhmiinsä. Lisäksi orkesteri kehittää toimintaansa ketterästi, kokeellisesti ja osallistavasti. (Sinfonia Lahti 2018a, 8.) Kehittämishankkeessa toteutetaan myös Lahden kaupungin strategiaa, joka tähtää uudistumiseen ja yhteisöllisyyteen sekä asiakkaiden sekä lasten osallistamiseen kaupungin palvelujen kehittämisessä (Lahti 2018c, B1, B2, C1–C3). Orkesterin strategiakartta esitetään kuvassa 1.



KUVA 1. Lahden kaupunginorkesterin strategiakartta (Sinfonia Lahti 2018).

Hanke on ensimmäinen osa orkesterin myöhemmin jatkuvaa yleistyön kehittämistä.

Kylkilähti (2018, 19, 49–53) on toteuttanut kehittämishankkeensa Lahden kaupunginorkesterille ja nostaa työnsä johtopäätöksissä esiin asiakkaiden osallistamisen merkittävänä osana orkesterin toiminnan kehittämistä ja sitoutumisessa orkesterin toimintaan. Lisäksi työssä esitetään neljän askeleen kehittämismalli, jonka kautta orkesterista kehittyisi innovatiivinen organisaatio. Kehittämismallin vaiheet ovat 1. Päämäärän asettaminen, 2. Organisaation yhteinen ideointi, 3. Asiakkaiden osallistaminen, 4. Ideoiden konkretisointi. Kylkilähti esittää työssään jatkokehittämiskohteina orkesterille sopivien osallistamismallien etsimisen.

### 1.3 Kehittämishankkeen tarkoitus ja tavoitteet

Lahden kaupunginorkesterilla on tarve uudistaa perusopetuksen kulttuuriohjelman toimintamallia siten, että sen vaikuttavuus paranee ja että tuotetaan asiakkaita hyödyttäviä palveluja. Vaikuttavuutta parantamalla orkesteri voi vahvistaa asemaansa yhteisössä ja samalla tuottaa entistä parempia palveluja asiakkailleen.

Kehittämishankkeen tavoitteena on luoda uusi tai toimintaan sopeutettu toimintamalli asiakasnäkökulma huomioiden, tehdä sille pilotointi- ja implementointisuunnitelma ja selvittää jo tehdyn kulttuurikasvatustyön vaikutuksia. Vaikutusten arvioinnin tavoite on selvittää kulttuurikasvatustyön nykytilanne ja luoda lähtötasotieto jatkokehittämisen seurantaan varten.

Kehittämishankkeeseen osallistetaan asiakkaita ja tuodaan näkyväksi, mitä asiakkaat orkesterin työltä tarvitsevat ja mitä he siitä hyötyvät. Samalla lisätään vuorovaikutusta toimialan sisällä (varhaiskasvatus ja perusopetus) kehitteillä olevan kulttuuritoimintalain tavoitteiden mukaisesti. Tässä kehittämishankkeessa asiakkaina käsitetään varhaiskasvatuksen ja perusopetuksen kasvatushenkilöstöä, lapsia ja nuoria sekä heidän vanhempiaan ja huoltajiaan. Kehittämishankkeeseen osallistetaan asiakkaiden lisäksi orkesterin muusikoita ja siten jalkautetaan orkesteriin uusia kehittämiskäytäntöjä.

Hankkeella pyritään myös lisäämään orkesterin näkyvyyttä ja pysyvyyttä toimijana kulttuurikasvatustyössä. Lapsille ja nuorille osoitetulla kyselyllä pyritään kiinnittämään heidän vanhempiensa ja huoltajiensa huomio orkesteriin ja sen työhön ja näin lisäämään orkesterin tunnettavuutta kaupunkilaisten keskuudessa. Työn tulokset näkyvät kulttuurikasvatuksen lisäksi myös välillisesti orkesterin imagoarvon kohoamisena sekä orkesterin näkyvyyden ja tunnettavuuden lisääntymisenä.

### 1.4 Tutkimuskysymykset, rajaukset ja teoreettinen viitekehys

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, miten asiakasymmärryksen lisääntyminen uudistaa perusopetuksen kulttuuriohjelman toimintamallia (palveluinnovaatio), miten toimintamallin uudistaminen vaikuttaa orkesterin omaan prosessiin, ja miten orkesterin kulttuurikasvatustyö vaikuttaa asiakkaisiin. Työn päätutkimuskysymyksenä ja sen alatutkimuskysymyksinä ovat

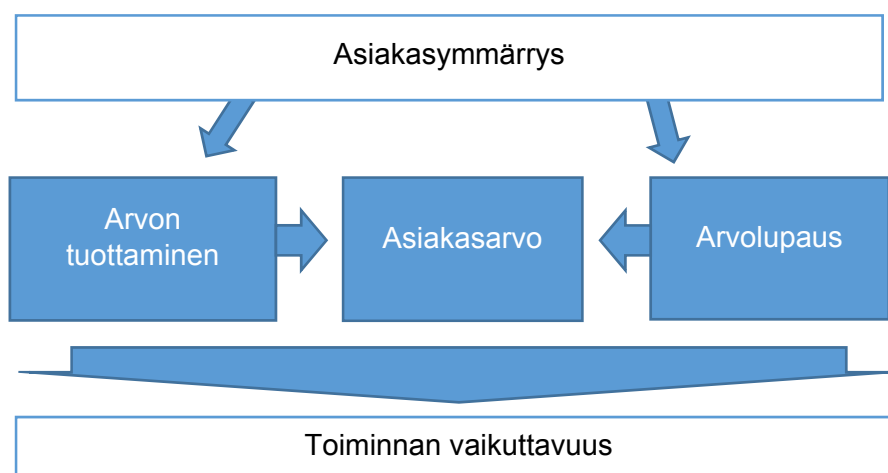
- Miten asiakasymmärryksen lisääntyminen muuttaa perusopetuksen kulttuuriohjelman toimintamallia?
  - Miten se muuttaa orkesterin omaa palveluprosessia?

- Miten orkesterin tekemä kulttuurikasvatustyö vaikuttaa?

Hankkeen tavoitteet ratkaistaan tässä työssä asiakasymmärrystä lisäävillä työpajoilla, kyselyillä ja teoreettisen viitekehysten avulla sekä huomioiden toimintaympäristön konteksti ja strategia. Työpajoissa ideoidaan asiakasnäkökulmat huomioiden asiakasarvolupauksia, jotka analysoidaan ja konseptoidaan orkesterin strategiaan, toimintamahdollisuuksiin (organisaatio- ja prosessinäkemykset) ja myös sille hyötyjä tuottavaksi toimeksiantajan edustajien kanssa. Toimintamalli innovoidaan Business Model Canvas -pohjaisella arvolupaus-työkalulla ja siinä kuvataan, miten orkesteri tuottaa arvoa asiakkailleen kohteena olevassa prosessissa. Toimintamallin pilotoinnista ja implementoinnista tehdään kehittämishankkeessa suunnitelma.

Hankkeen ulkopuolelle on rajattu muut Lahden kaupunginorkesterin yleisötyön ja kulttuurikasvatustyön toimintamallit. Hankkeessa näkökulmana on orkesterin tuottama palvelu asiakkailleen eikä siinä arvioida varhaiskasvatuksen ja perusopetuksen toiminnan pedagogista tasoa tai pedagogisia prosesseja. Lisäksi kehittämishankkeen ulkopuolelle on rajattu perusopetuksen kulttuurikoordinaattorin työt, uuden toimintamallin pilotointi ja käyttöönotto. Toimintamallin ydinpalvelu on konsertti, jonka pitäminen ohjautuu Lahden kaupungin kulttuuriohjelmasta (Lahti 2018b).

Orkesteri on asettanut strategiseksi tavoitteekseen asiakasymmärryksen syventämisen ja laajentamisen. Kirjallisuuden avulla perustellaan, mitä tarkoittavat asiakkaan saama arvo, mistä asiakaskokemus syntyy, ja mitä asiakasymmärrys tarkoittaa organisaation oman toiminnan, asiakkaan saaman hyödyn ja palvelujen tuottamisen kannalta. Lisäksi perusteellaan, miten voidaan tuottaa asiakkaalle arvoa ja miten antaa asiakkaalle arvolupaus. Kehittämishankkeen teoreettinen viitekehys esitetään kuviossa 1.



KUVIO 1. Kehittämistutkimuksen teoreettinen viitekehys

## 1.5 Työn rakenne

Työn alussa johdannossa kerrottiin kehittämishankkeen taustasta, tarkoituksesta ja tavoitteista sekä kohdeorganisaatiosta ja esitettiin tutkimuskysymykset sekä tutkimukseen kohdistuvat rajaukset ja kerrottiin, miten työssä tavoitteet saavutetaan.

Luvussa kaksi selvitetään tietoperustan avulla, mitä tarkoittavat asiakkaan saama arvo (asiakasarvo) ja asiakkaan kokemukset vuorovaikutuksessa organisaation kanssa. Lisäksi selvitetään, mitä tarkoittaa asiakasymmärrys organisaation toiminnan kannalta, ja miten sen avulla voidaan luoda uusia toimintamalleja. Lisäksi selvitetään, miten asiakkaalle voidaan tuottaa arvoa ja myös mitä tarkoittaa organisaation arvolupaus asiakkaalle.

Luvussa kaksi asiakasymmärrystä käsitellään palvelujen tuottamisen kautta hankkeen kohdeorganisaation näkökulmasta ja huomioiden sen konteksti julkista rahoitusta saavana taseyksikkönä. Organisaation tavoitteena on toimia tehokkaasti sille myönnettyjen määrärahojen ja tulorahoituksen puitteissa. Sen toiminta julkisena organisaationa tulee olla kustannustehokasta, asiakkaille arvoa ja hyötyä tuottavaa (kuntalaki 410/2015, 1 §, 110.5 §).

Luvussa kolme esitetään kohteena oleva organisaatio ja se, miten kehittämishanke on toteutettu ja perusteellaan siinä käytetyt tutkimus- ja kehittämismenetelmät. Lisäksi luvussa kerrotaan, miten saatu aineisto on käsitelty ja analysoitu.

Luvussa neljä kerrotaan tutkimus- ja kehittämishankkeen tulokset siinä kertyneen aineiston perusteella.

Luvussa viisi esitetään kehittämishankkeen yhteenveto, johtopäätökset ja pohdinta tutkimuksen hyödynnettävyydestä. Lisäksi luvussa selvitetään tutkimuksen onnistumista ja luotettavuutta sekä esitetään jatkokehittämiskohteet.

## 2 KEHITTÄMISHANKKEEN TIETOPERUSTA

Luvussa kaksi selvitetään tietoperustan avulla, mitä tarkoittavat asiakkaan saama arvo (asiakasarvo) ja asiakkaan kokemukset vuorovaikutuksessa organisaation kanssa. Lisäksi selvitetään, mitä tarkoittaa asiakasymmärrys organisaation toiminnan kannalta ja miten sen avulla voidaan innovoida uusia toimintamalleja. Lisäksi selvitetään, miten asiakkaalle voidaan tuottaa arvoa ja myös mitä tarkoittaa organisaation arvolupaus asiakkaalle. Asiakasymmärrystä lähestytään luvussa julkisen palveluorganisaation kautta.

Asiakkaan arvoa voidaan lähestyä joko organisaation saamana arvona asiakkaistaan (asiakkaiden arvo) tai asiakkaan saamana arvona (asiakasarvo) vuorovaikutuksessa organisaation kanssa. Tässä työssä asiakasarvo-sanaa käsitetään asiakkaan saamana hyötynä organisaatiosta.

### 2.1 Asiakasarvon määritelmä

Asiakkaan saamaa arvoa määritetään kiinnittämällä huomioita asiakkaan tavoitteisiin ja siihen, mitä asiakas haluaa saada tehdyksi, ja mitä ongelmaa ratkaistakseen asiakas tarvitsee tuotteita tai palveluja. Määritteen perusteella asiakkaan saama arvo voidaan käsitellä ratkaisuna, joka poistaa asiakkaalta työn tekemisen esteet ja joka tuottaa asiakkaalle hyötyä hänen saavuttaessaan omat tavoitteensa. (Atuahene-Gima 2012, 59.)

Määritelmän mukaiseen asiakasarvoon liittyy myös aina asiakkaan oma kokemus ja edellä mainitusti hänen saamansa hyöty. Arvoa voitaisiin kuitenkin arvioida myös organisaation kannalta, jolloin asiakkaan arvo kuvaisikin asiakkaan tuomaa arvoa organisaatiolle mm. asiakkuuden pituutena ja siitä saatuna taloudellisena arvona. (Hemilä, Kallionpää, Lanne, Murtonen, Rantala & Ala-Maakala 2016, 4.)

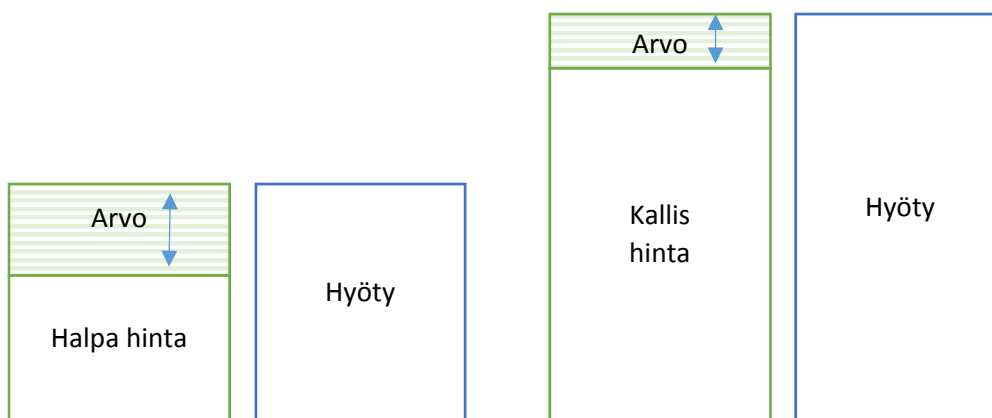
Asiakasarvo-käsitteen määrittely tai arvon sisältämät omaisuudet ovat kuitenkin olleet tutkijoiden kesken epäselviä ja on syntynyt useita erilaisia näkökulmia arvoon, sen muodostumiseen ja mittaamiseen, vaikka arvon merkitys asiakkuuksien johtamisessa on ymmärretty jo pitkään (Gallarza, Arteaga, Del Chiappa, Gil-Saura & Holbrook 2017, 725; Rintamäki 2016b, 32).

1990-loppupuolella asiakasarvoa määriteltiin asiakkaan kokemaksi tuotteen tuomaksi ratkaisuksi, mikä tehtävää helpottamalla tai työn esteitä poistamalla auttoi asiakasta saavuttamaan tavoitteensa tai tarkoituksensa juuri kyseessä olevassa tilanteessa. Edelleen asiakasarvo saatettiin jakaa tavoitearvoon sekä koettuun arvoon, missä tavoitearvo on sitä, mitä asiakas on odottanut tuotteelta tai palvelulta. Koettu arvo taas on syntynyt asiak-

kaalle ostamisen jälkeen tai saadun palvelun aikana hänen käyttäessä sitä. Arvoa määriteltiin myös palvelun tuottamana toiminnallisena, sosiaalisena, tunneperäisenä ja myöskin tuote-, käyttö-, hallinta- tai kokonaisarvona. Organisaatioiden ongelmana nähtiin epävarmuus siitä, mistä asiakasarvo todella koostui ja toisaalta miten organisaatioiden prosessit sopeutetaan asiakasarvoajatteluun. (Woodruff 1997, 139–142.)

Asiakkaan saama arvo nähdään edelleen vaikeasti käsiteltävissä ja hallittavissa olevana. Liozu (2017, 200) toteaa kaikkien asiakkaiden käsittävän arvon eri tavalla ja eri näkökantojen kautta kuten vaikkapa taloudellisuuden perusteella. Villanen (2016, 67–68) esittää arvojen olevan hankalasti selitettäviä siksi, että ne sisältävät tunteita, ovat näkymättömiä, mutta silti vaikuttavat kaikkialla ja ohjaavat asiakkaiden toimintaa ja valintoja.

Asiakkaan samaa arvoa voidaan lähestyä näkökulmasta, mitä asiakas olisi palvelusta valmis maksamaan, miten usein hän sen tekisi ja olisiko hän myös valmis suosittelemaan samaansa palvelua. Arvoa voidaan käsitellä sekä laadullisena (esim. asiakaskokemus) että määrällisenä (hinta tai palvelun ominaisuudet). Joka tapauksessa asiakasarvo tuottaa aina hyötyä asiakkaalle, tosin suhteellisesti, koska hyödyn määrään vaikuttaa myös asiakkaan omat tuntemukset. Myös palvelun hinta vaikuttaa suhteellisesti asiakkaan saamaan hyötyyn, kuten kuviossa 2 on esitetty. (Tuulaniemi 2011, 31–32, 105.)



KUVIO 2. Arvon suhteellinen muodostuminen hinnan perusteella (Tuulaniemi 2011, 32).

Asiakkaan saaman arvon voidaan edelleen nähdä sisältävän taloudellista, toiminnallista, emotionaalista sekä symbolista arvoa. Niitä asiakkaalle tuottamalla organisaatio voi parantaa asiakkaittensa tyytyväisyyttä sekä saavuttaa asiakasuskollisuutta. (Rintamäki 2016a.) Nämä asiakasarvon näkökulmat on esitetty taulukossa 1.

TAULUKKO 1. Näkökulmat asiakasarvoon (mukaillen Rintamäki 2016a; Tantalo & Priem 2014 Hemilä ym. 2016, 7 mukaan).

Taloudellinen arvo	Toiminnallinen/ rationaalinen arvo	Emotionaalinen arvo	Symbolinen arvo
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Hinta tai mielikuva kilpailijoita edullisemmasta hinnasta</li> <li>– Lisääntynyt tuotto tai pienentyneet kustannukset varsinaisesta hankinnasta tai tuotteen/palvelun käyttämisen vuoksi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Käytöstä syntyneet konkreettiset hyödyt</li> <li>– Mielikuva kilpailijoita paremmasta ratkaisusta</li> <li>– Ominaisuudet (vaivatomuus, helppous, laatu, ajan säästö, vaiavan säästö)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Saatu asiakaskokemus</li> <li>– Erityisen hyvä palvelu</li> <li>– Saatu ratkaisu helpottaa työtä tai arkea</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Eettisyys, kotimaisuus, luomu</li> <li>– Status arvo</li> </ul>

Kuten edellä esitettiin, asiakkaalle syntyy arvoa organisaation palvelusta sen ratkaistessa hänen ongelmansa ja mahdollistaessa asiakkaiden tavoitteiden saavuttamisen. Seuraavassa kappaleessa selvitetään, mitä asiakaskokemus on ja miten sitä syntyy.

## 2.2 Asiakaskokemuksen syntyminen

Wietzes ja van Dongen Crombags (2017, 17) määrittelevät asiakaskokemuksen syntyvän asiakkaiden henkilökohtaisten kaikkien aikojen kokemusten summasta, kun taas Grönroos (2009, 192) määrittelee asiakkaan kokemuksen arvoksi, jonka he saavat

*sisäisissä prosesseissaan ja toimittajan tai palveluntarjoajan kanssa käymässään vuorovaikutuksessa kuluttaessaan tai käyttäessään palveluja, tuotteita, tietoja, henkilökohtaisia kontakteja, normalisointia ja muita pitkäaikaisten suhteiden elementtejä.*

Lemon ja Verhoef (2016, 69) esittävät asiakaskokemusten painottuvan nykyään enemmän sosiaalisuuteen. Näin siihen vaikuttaa myös muiden käyttäjien kokemukset, joita asiakkaat saavat sosiaalisen median kautta.

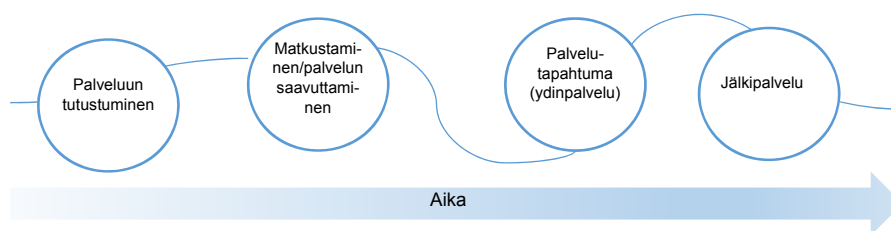
Asiakaskokemukseen eli laadulliseen asiakasarvoon alettiin tutkimuksissa kiinnittämään huomioita ensimmäisen kerran 1980-luvun puolivälissä. Asiakasta pidettiin aiemmin varsin määrätietoisena ja harkitsevana ostajana. Nyt huomattiin asiakkaan tunnekäyttäytymisellä olevan merkitystä tuotteiden ja palvelujen valinnassa. Havaittiin, että ottamalla huomioon asiakaskokemus pystyttiin tuottamaan arvoa sekä asiakkaalle että organisaatiolle. Lisäksi havaittiin asiakaskokemuksen muodostuvan henkilö- ja yksilötasolla ja sen olevan kokonaisvaltaista (Gentile, Spiller & Noci 2007, 396.) eli huomioivan kaikki kosketuspisteet organisaation kanssa.



Asiakaskokemusta muotoutuu asiakkaan ja organisaation välille kaikissa niissä kosketuspisteissä, joissa asiakas on erilaisissa kontakteissa organisaatioon, sen brändiin, tuotteisiin tai palveluun. Asiakaskokemusta syntyy siis myös asiakkaan löytäessä organisaation tietoverkkoa käyttäessään tai saadessaan organisaatiolta tietoa sosiaalisen verkkonsa tai esim. lehtiartikkelien välityksellä. Edellä mainittu asiakaskokemus on epäsuoraa, muualta saatua informaatiota ja voi siten olla myös mielikuvaperusteista, eikä edellytä ostamista tai asiakkaan itse aloittamaa kontaktia. Asiakaskokemusta syntyy myös suoran kohtaamisen kautta asiakkaan ollessa vuorovaikutuksessa organisaation kanssa tai asiakkaan ostaessa tai käyttäessä organisaation palveluja. (Meyer & Schwager 2007, 118–119.)

Asiakaskokemusta voidaan ajatella matkana, jonka asiakas tai mahdollinen asiakas kulkee organisaation eri toimintojen rinnalla. Matkallaan asiakas havainnoi organisaatiota kosketuspisteissä, joita usein on enemmän kuin mitä organisaatio itse ymmärtää niitä olevan. (Ahvenainen, Gylling & Leino 2017, 63–67.)

Tätä asiakkaan matkaa voidaan kuvailla myös polkuna, jossa asiakas kohtaa organisaation eri kontaktipisteissä etukäteen, palvelutapahtuman aikana (ydinpalvelu, ostotapahtuma) ja jälkikäteen. Kontaktipisteissä, joita ovat esim. työntekijät, fyysiset tilat ja ympäristöt sekä palvelussa käytetyt esineet ja toimintatavat, organisaation on mahdollista vaikuttaa asiakkaaseen erilaisilla positiivista tunnetta synnyttävillä vaikutteilla. (Tuulaniemi 2011, 78–82). Esimerkillinen palvelupolku kuvataan kuviossa 3.



KUVIO 3. Palvelutuokiot palvelupolulla (Tuulaniemi 2011, 79).

Asiakaskokemuksen syntymiseen vaikuttavat useat eri tekijät, jotka voivat olla sosiaalisia, infrastruktuuriin, tilanteeseen, hintaan tai valikoimaan liittyviä (Verhoef, Lemon, Parasuraman, Roggeveen, Tsiros & Schlesinger 2009, 32). Kokemukseen laatuun vaikuttavat varsinkin palvelun käyttämisen aikana myös asiakkaan tunteet ja mielialakin (Grönroos 2009, 111–112).

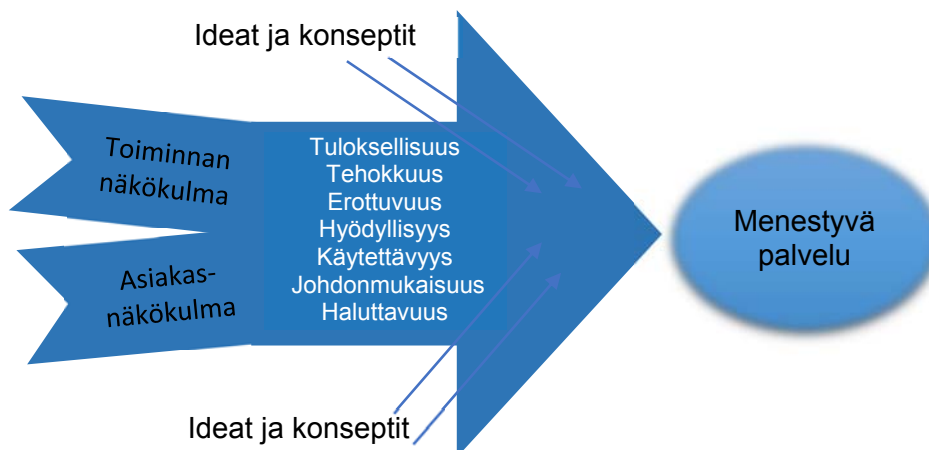
Asiakaskokemuksella on vaikutusta asiakkaan päättäessä palvelun valinnasta, mutta asiakastyytyväisyys on silti eri asia kuin asiakaskokemus. Asiakaskokemusta arvioidaan yksittäisten ihmisten kautta, kun tyytyväisyyttä on perinteisesti mitattu laajemman asiakasryhmän kautta, eivätkä tulokset ole silloin niin tarkkoja. (Juuti 2015, 40–41.)

Toiminnan kehittämisessä asiakaslähtöiseksi ja asiakkaalle arvoa tuottavaksi on ensiksi synnyttävä vahva ymmärrys asiakkaista (deep customer insight) (Keskinen & Lipiäinen 2013, 302), sillä asiakkaat määrittelevän markkinat, koska he lopullisesti päättävät, mitkä palvelut tuottavat heille sellaista arvoa, josta he ovat valmiita maksamaan ja jota he haluavat käyttää (Debruyne 2014, 26, 132). Organisaation olemassaolon merkitys syntyykin sen asiakkaista. Seuraavaksi selvitetään, miten organisaatio voi kehittää toimintaansa asiakkaitensa ja asiakasymmärryksen avulla.

### 2.3 Asiakasymmärrys organisaation toiminnan kehittämisessä

Organisaation tulee tuottaa kannattavia ratkaisuja asiakkaan ongelmiin tai tarpeisiin siten, että ne tuottavat asiakkaalle arvoa ja asiakas haluaa siksi ostaa tai käyttää organisaation palveluja. Näin se ratkaisu, mikä tuottaa asiakkaalle arvoa, vaatii organisaatiolta asiakasymmärrystä, jota se saa kuuntelemalla aidosti asiakastaan. Asiakasarvon tuottaminen ei saa kuitenkaan liikaa ohjata organisaation toimintaa, vaan arvon tuotannon pitää olla suhteutettuna oikein organisaation omiin toiminnallisiin mahdollisuuksiin ja omiin valintoihin. (Villanen 2016, 35, 37, 139, 179, 186.)

Asiakaslähtöisyydessä ei ole siten tarkoitus toimia asiakkaan eduksi oman toiminnan kustannuksella. Asiakaslähtöinen organisaatio tuottaa asiakkaalle arvoa, mutta huolehtii silti oman toimintansa kannattavuudesta. Tuotettavan arvon määrän pitää olla kuitenkin asiakkaalle juuri sopiva, sillä organisaatio ei todennäköisesti hyödy siitä, että se ylittää asiakkaan odotukset. (Reinboth 2008, 22–23.) Menestyvä organisaatio pystyy siis yhdistämään oman toimintansa asiakasnäkökulmaan ja tuottaa sitä kautta arvoa asiakkailleen, mutta taloudellisesti kannattavasti (Tuulaniemi 2011, 103). Organisaation toiminnan näkökulma ja asiakasnäkökulman yhdistyminen esitetään kuviossa 4.



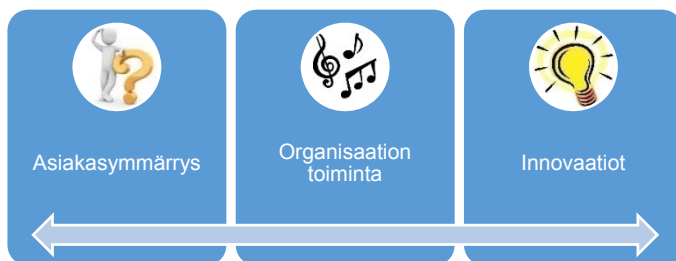
KUVIO 4. Asiakasnäkökulman ja toimintatavoitteiden symbioosi (mukaiillen Tuulaniemi 2011, 103).

Asiakasnäkökulmalla ja organisaation asiakasymmärryksellä pystytään kehittämään organisaation toimintaa, mikäli organisaatio osaa kerätä ja hyödyntää saamaansa tietoa ja sitoa sen omaan strategiaansa (Arantola & Simonen 2009, 36). Strategiassaan organisaatio kuitenkin päättää asiakassegmenteistään, palveluistaan ja toiminnoistaan sekä niitä koskevista rajauksista, kuten mitä palveluita tarjotaan-mitä ei ja mitä toimintoja tarvitaan-mitä ei (Markides 2004, 6).

Näin asiakasyymmärtämisen ja strategiansa avulla organisaatio voi saavuttaa vahvan ja hankalasti kopioitavan kilpailullisen aseman (Porter 1996, 69–74). Vaikuttava toimintamalli onkin ainutlaatuinen, se poikkeaa alalla olevista normaalikäytännöistä eikä sitä ole helppo kopioida, mikäli se vielä pohjautuu organisaatiossa olevaan erityisosaamiseen (Debruyne 2014, 205).

Debruyne (2014, 204–206) esittää niiden organisaatioiden, jotka innovoivat toimintamalliaan asiakasnäkökulman kautta, menestyvän paremmin kuin ne, jotka innovoivat palvelulähtöisesti. Hän kehottaa organisaatioiden ottamaan hyödyn kaksisuuntaisesta arvontuotannosta ja siksi aloittamaan uuden toimintamallin suunnittelun unohtamalla ensinnäkin tekevänsä toimintamallia vaan keskittyvänsä asiakasnäkemykseen. Ensiksi on siksi laadittava blueprint, joka on palveluprosessia kuvaava prosessikaavio, jossa näkyvät myös asiakkaan roolit. Sen avulla voidaan nähdä ne kosketuspisteet, joissa asiakas on tekemisissä organisaation kanssa. Innovoitu toimintamalli pitää toki myös ottaa käyttöön, jotta se voi tuottaa hyötyä organisaatiolle.

Asiakasymmärryksen sekä innovaatioiden johtaminen pitää kuitenkin yhdistää toiminnan johtamiseen, jotta toimintaa voidaan kehittää asiakaslähtöiseksi (Arantola & Simonen 2009, 5). Näiden linkittyminen toisiinsa esitetään kuviossa 5.



KUVIO 5. Asiakasymmärrys, innovaatioiden johtaminen ja toiminnan kehittäminen linkittyvät (mukaillen Arantola ja Simonen 2009, 5).

Organisaatio voi toiminnassaan noudattaa erilaisia toimintamalleja, mutta varsinkin palvelutuotannossa juuri asiakaskeskeisen toimintamallin nähdään tuottavan parhaimman tuloksen. Siinä asiakas on kaikessa organisaation toiminnassa keskipiste, jolle pyritään tuottamaan mahdollisimman hyviä kokemuksia. Vasta-arvona organisaatio saa uskollisia asiakkaita, joita kilpailevien organisaatioiden on vaikea kaapata ja jotka mahdollistavat innovaatioiden kehittymisen. Mikäli organisaatio pystyy edelleen syventämään asiakassuhdetta, voi se saavuttaa yhdessä luomisen keskiön, jossa synnytetään vaikuttavaa arvoa molemmille. (Keskinen & Lipiäinen 2013, 217–222).

Toimintamallilla voidaan myös kytkeä organisaation omat resurssit, osaaminen ja prosessit asiakkaiden tarpeisiin ja näin tuottaa asiakkaalle arvoa, mutta edelleen vastaheijasteisesti myös organisaatiolle. Sillä voidaan parantaa koko arvontuotantoprosessia yhden palvelun parantamisen sijaan tai sillä voidaan muuttaa myös koko toiminnan rakennetta. Toimintamalli voidaan siis tehdä vain yhtä toimintoa koskevaksi, jolloin syntyy ns. suppea toimintamalli. (Santalainen & Baliga 2015, 102–104.)

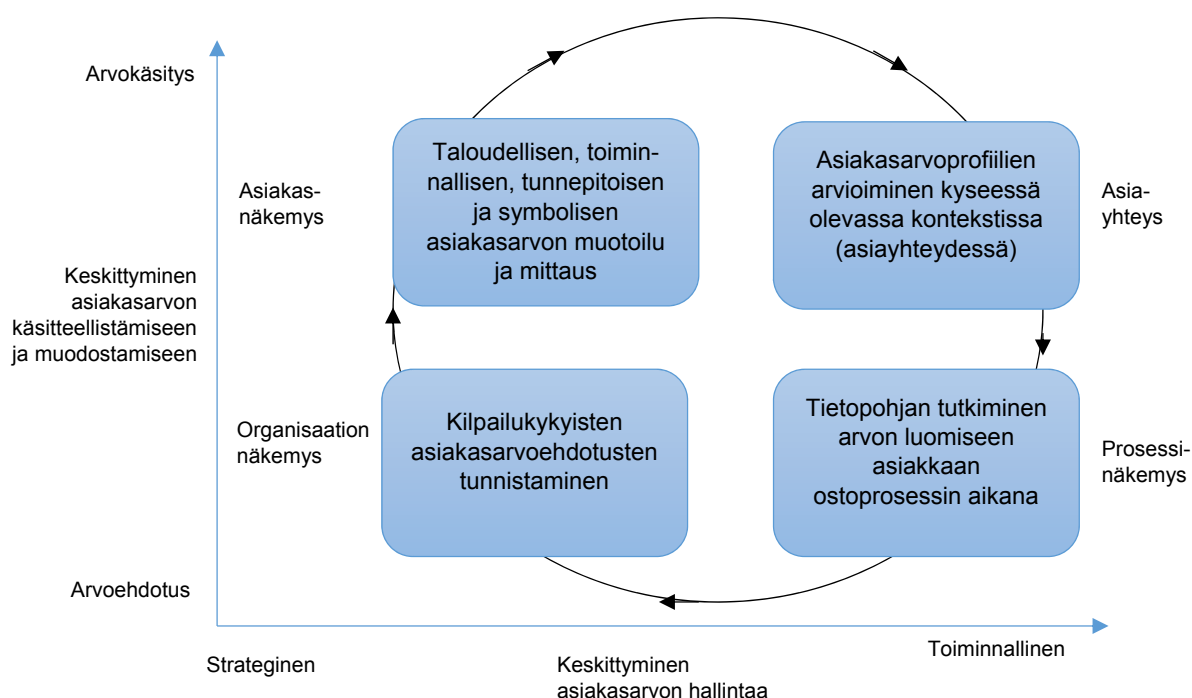
Organisaatio ei saa nojautua liian pitkään samaan toimintamalliin, vaan sen on uudistuttava, jotta se pystyy toimimaan myös silloin, kun asiakkaan ja ympäristön arvot muuttuvat (Villanen 2016, 118). Näitä asiakkaan arvo-odotuksia tulee tarkkailla ja arvioida palvelun koko elinkaaren ajan (Rotar & Kozar 2017, 344). On siksi muistettava, että vaikka organisaatio määrittelee palvelulleen tason, vaikuttaa asiakkaan saamaan arvoon asiakkaan omat arvo-odotukset. Mikäli organisaatio pystyy jatkuvasti täyttämään ne, on sillä mahdollisuus synnyttää pitkäaikaisia asiakassuhteita. (Grönroos 2007, 456.)

Organisaation tulee lisätä asiakasymmärrystä siitä, miten se voisi tuottaa arvoa ja hyötyä kohderyhmänsä asiakkaalle juuri oikealla ja riittävällä tasolla. Merkittävää onkin nähdä myös ne esteet, jotka haittaavat arvon syntymistä (Hemilä ym. 2016, 8). Organisaation tulee tuntee kohdeasiakkaansa ja heidän tarpeensa osatakseen tuottaa tarvetta vastaavia palveluja ilman turhia lisäominaisuuksia, jotka tuottavat tarpeettomia kustannuksia organisaatiolle (Kotler 2017, 172).

Korkman ja Arantola (2009, 129–130) näkevät, että toiminnassa olisi pyrittävä ymmärtämään enemmänkin asiakkaan toimintaa ja käyttäytymistä sen sijaan, että yritettäisiin selvittää asiakkaan tarpeita. Näkemyksen mukaan olisi siis ymmärrettävä, miksi asiakas toimii sen sijaan, että yritettäisiin ymmärtää, mitä palvelua asiakas on hankkimassa. Tämän asiakkaan toiminnan ymmärtämisen kautta on mahdollista löytää uusia toimintanäkökulmia. Myös asiakkaille syntyvä arvo pitää pystyä määrittelemään ennen kuin sitä voidaan hinnoitella (Liozu 2017, 23).

## 2.4 Arvon tuottaminen asiakkaalle

Asiakasarvon tuotantoprosessia voidaan ajatella neljän eri näkökulman kautta: asiakkaan, prosessin, organisaation ja asiayhteyden. Nämä näkökulmat esitetään kuviossa 6.



KUVIO 6. Käsitteelliset puitteet asiakasarvon hoitamista varten (mukaillen Rintamäki 2016b, 76).

Konteksti vaikuttaa asiakasarvon tuottamiseen, koska toimintaympäristöt sekä asiakkaiden arvostukset, tunteet ja odotukset muuttuvat ajan myötä. Kilpailukyvyyn säilyttämiseksi on pysyttävä jatkuvasti ajan hermolla ja muutettava arvon tuottamista kysyntää vastaavaksi. Organisaation taas on huolehdittava, että sillä on käytössään juuri oikeat resurssit. Näitä ovat riittävä osaaminen ja kilpailuun sopeutuva toimintaympäristö, joilla organisaatio pystyy lupaamaan ja tuottamaan asiakkailleen enemmän arvoa kuin sen kilpailijat. (Rintamäki 2016b, 75–82.)

Koska asiakkaan saamaa arvoa määritellään joskus pelkästään asiakkaan toiveena tai asiakkaan saamana taloudellisena tai muuna hyötynä, saattaa se epätarkkuutensa vuoksi johtaa organisaation virheratkaisuihin. Tuottaessaan arvoa asiakkaalle organisaation on siksi ymmärrettävä, mikä oikeasti sitä tuottaa, koska virheelliset arviot arvon tuottamisesta voivat aiheuttaa organisaatiolle merkittäviäkin hukkainvestointeja. (Atuahene-Gima 2012, 58.)

Kaikki kehittäminen ei ole siten kannattavaa, sillä asiakasarvo ei välttämättä kasva organisaation lisäpanostuksista huolimatta. Palveluun voidaan lisätä ominaisuuksia, jotka hankaloittavat sen käyttämistä tai joita asiakas ei jostain muusta syystä arvosta tai kaipaa. (Paterson 2015, 11–13; Lusch & Nambisan 2015, 159; Juuti 2015, 45.) Asiaa vahvistaa edelleen Villanen (2016, 140–141, 181) toteamalla, että monesti organisaatiot parantavat olemassa olevia palvelujaan lisäämällä niihin elementtejä, joiden merkitystä asiakaslähtöisyyden kasvattamiseen tai asiakkaalle lisäarvon tuottamiseen ei tunneta.

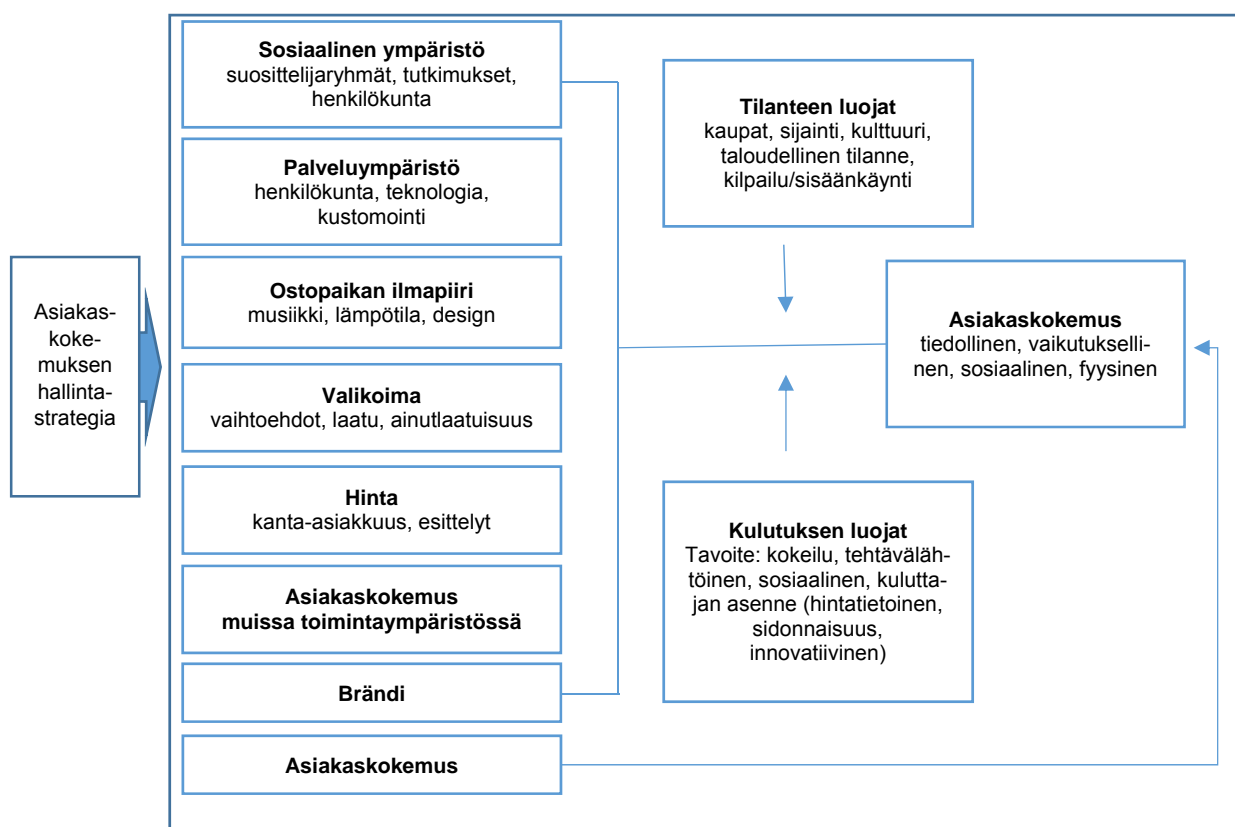
Noriaki Kano kehitti vuonna 1984 oman ryhmänsä kanssa Kano-mallin, jonka avulla voidaan hahmottaa palveluun lisättäviä ominaisuuksia suhteessa asiakkaiden tarpeisiin ja palveluun kohdistuviin odotuksiin, minkä vuoksi mallia on joskus kutsuttu kaksisuuntaiseksi laatumalliksi (Rotar & Kozar 2017, 343). Kano-mallin luodut tasot kuvaavat asiakkaan odotuksia suhteessa asiakasarvon syntymiseen:

1. Normaalitaso. Asiakkaan edellyttämä perustaso. Mikäli se ei täyty, se aiheuttaa asiakkaassa tyytymättömyyttä eikä asiakas todennäköisesti osta palvelua. Mikäli taso täyttyy, asiakas suhtautuu asiaan neutraalisti. Juuri oikea perustaso voi olla vaikea löytää.
2. Odotettu taso. Taso vastaa asiakkaan odotuksia ja täyttää asiakasarvon, mikäli se toteutuu asiakkaan odottamalla tavalla. Ominaisuus voi olla kilpailukykyä tuottava esim. helppo tapa ostaa lippuja tai palvelun hinta, juuri se mikä erottaa palvelun muiden organisaatioiden palveluista.

3. Odotuksen ylittäjät (wow-efektit). Asiakkaan odotukset ylittävä ja tällöin hänet yllättävä taso. Nämä pitää tuottaa järkevillä kustannuksilla, mutta ne voivat kuitenkin olla se syy, miksi asiakas valitsee organisaation palvelun. Ne lisäävät usein asiakasarvoa, mutta asiakkaan itse on hankala määritellä odotuksiaan. (Paterson 2015, 11–13; Rotar & Kozar 2017, 343.)

Uusien palvelujen kehittämisessä on aina varmistuttava siitä, että vähintään perustaso täyttyy. Odotettua tasoa mietittäessä määritellään samalla omaa asemaa suhteessa kilpailijoihin. Odotuksen ylittäjiä pitäisi sijoittaa palveluun ainakin muutama, joilla palvelu varmasti erottuu kilpailijoista. Kano-mallin hankaluutena voidaan nähdä tasojen luokittelun vaikeus varsinkin globaalisti erilaisissa kulttuureissa ja muuttuvassa toimintaympäristössä, jossa ihmisten arvostuksen kohteet vaihtuvat jatkuvasti. (Rotar & Kozar 2017, 343–344.)

Asiakaskokemuksen luomisen käsitelmä esitetään kuviossa 7.



KUVIO 7. Asiakaskokemuksen luomisen käsitelmä (mukaien Verhoef ym. 2009, 32).

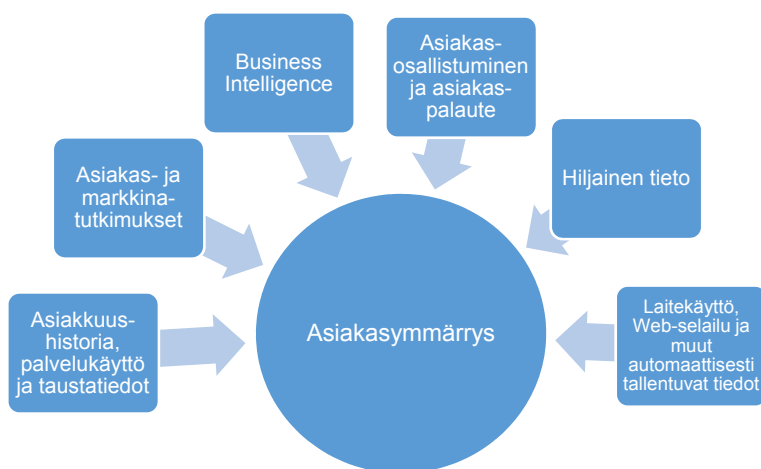
Asiakaskokemusta ja asiakasarvoa synnyttäviä tilanteita ymmärtämällä voidaan innovoida parempia ratkaisua asiakkaan tavoitteiden tuottamiseksi. Lisäksi asiakkaan kanssa on

luotava aktiivinen vuorovaikutus, jotta tiedetään, mitä asioita on kehitettävä toiminnassa ja miten asiakkaan odotukset ja tarpeet muuttuvat matkan aikana. Asiakkaat arvostavat henkilökohtaista vuorovaikutusta ja pitävät henkilökohtaisia kohtaamisia monesti arvokkaampina kuin digitaalisia yhteydenottoja. (Keskinen & Lipiäinen 2013, 157–158.)

Asiakasarvon tunnistamista voidaan tehdä esimerkiksi kyselyillä, suorassa vuorovaikutuksessa asiakkaisiin (Hemilä ym. 2016, 8) tai esim. etnografisella tutkimuksella (Korkman & Arantola 2009, 95–97). Asiakkaan tarpeiden tunnistamiseen voidaan käyttää myös asiakkaista systemaattisesti kerättyä aineistoa (kanta-asiakastiedot ym.) tai osallistamalla asiakkaat suunnitteluun (Tuulaniemi 2011, 146).

Ennakkoon tehtyjä asiakaskyselyjä pidetään epävarmoina, koska asiakas ei välttämättä kyselyhetkellä osaa ratkaista, saisiko hän palvelusta sellaista arvoa, että päätyisi sen ostamaan. Siksi ennakkokyselyt saattavat tuottaa virheellistä tietoa palvelujen tarpeesta ja ostajien todellisesta käyttäytymisestä. Oikeaan suuntaan johtavien ennakkotietojen saamisella on kuitenkin merkitystä, sillä vuosittain yli 90 % lanseerauksista epäonnistuu. (Debruyne 2014, 26.)

Reinboth (2008, 106–108) näkee asiakastytyväisyyskyselyn olevan paikallaan silloin, kun halutaan tutkia palvelutilannetta varsin yleisellä tasolla ja kun ymmärretään sen tuottavan tietoa ennakkopainotteisesti tai jälkikäteisesti riippuen tutkimuksen tekohetkestä. Mikäli asiakastytyväisyyttä mitataan ostamisen jälkeen, voidaan mitata onko palvelu ratkaissut ne ongelmat, joihin asiakas palvelun hankki (Kotler & Armstrong 2014, 35). Asiakastiedon lähteitä esitetään kuviossa 8.



KUVIO 8. Asiakastiedon lähteitä ja ymmärryskeinoja (Arantola & Simonen 2009, 25).



Asiakkaan kanssa voidaan yhdessä luoda (co-creating) organisaatiolle innovatiivisia toimintamalleja (Keskinen & Lipiäinen 2013, 219, 227). Palveluinnovaatiossa katsotaankin osallistamisen olevan merkittävä keino syvällisen asiakasymmärryksen syntymiseen. Näin voidaan oikeasti löytää ne asiakkaan tarpeet ja toiveet, jotka vaikuttavat palvelun sisältöön kehittävästi. (Melkas 2018.) Asiakkaalla nähdään olevan kolme eri osallistumisastetta innovoinnissa. Asiakas voi osallistua

- tiedon toimittajana, jolloin asiakas ei ole läheisesti vuorovaikutuksessa organisaation työntekijöiden kanssa. Asiakkaan roolina on silloin antaa tietoa tarpeista.
- yhdessä kehittäjänä, jossa asiakas on läheisessä vuorovaikutuksessa organisaation työntekijöiden kanssa ja osallistuu myös ongelman ratkaisemiseen, ja tuo innovointiin myös tietoa.
- kokonaisvaltaisena kehittäjänä, jossa asiakas yksin hoitaa innovointia ilman organisaation työntekijöiden osallistumista. Tässä mallissa organisaatio toimittaa asiakkaalle tietoa ja tukee innovointia. (Cui & Wu 2016, 518, 520.)

Organisaation luodessa asiakkuusstrategiaansa ja miettiessään, miten asiakkailleen arvoa ja positiivisia kokemuksia tuottaa, on sen myös muistettava olla sekoittamatta asiakaskokemusten hallintaa asiakkuuden hallintaan, mistä jälkimmäinen perustuu enemmän asiakkaan käyttäytymishistorian tulkintaan kuin nykyhetken ymmärrykseen (Verhoef ym. 2009, 38).

Asiakaskokemusten hallinnan tavoitteena on sitouttaa asiakas organisaation tuottamalla hänelle merkittävää asiakasarvoa ja asiakaskokemusta (Kukkonen 2016, 20). Sen avulla organisaatio saa uskollisia ja pitkäaikaisia asiakkaita, mikä on toiminnalle kannattavampaa kuin uusasiakashankinta. Organisaation tuleekin ymmärtää asiakasuskollisuutta juuri asiakasnäkemyksen kautta sekä myös ymmärtää, että asiakassuhteensa päättävissä asiakkaissa on valtava määrä kokemustietoa, jota voidaan käyttää toiminnan kehittämiseen. (Keskinen & Lipiäinen 2013, 159–171.) Asiakasnäkömyksen kautta sitouttamista ja uskollisuutta synnyttävät uskollisuustyypit esitetään taulukossa 2.

TAULUKKO 2. Asiakasuskollisuustyypit ja esimerkit sitoutumisen perusteesta (mukaillen Keskinen & Lipiäinen 2013, 159–173).

Uskollisuustyypit	Esimerkki sitoutumisen perusteesta
Rationaalinen uskollisuus	Hinta
Emotionaalinen uskollisuus	Asiakkaan omaan arvomaailmaan sopiva organisaation brändi
Tapoihin ja tottumuksiin perustuva uskollisuus	Säästää asiakkaalta vaivaa etsiä uutta palvelun tuottajaa
Leimautumiseen perustuva uskollisuus	Asiakas sitoutuu häntä palvelemaan työntekijään
Sopimusperustainen (juridinen) uskollisuus	Pitkät määräaikaiset sopimussuhteet
Rakenteelliseen sidokseen perustuva uskollisuus	Palvelu tai tuote on sitoutettu lisäpalveluun

Asiakasarvolupauksellaan organisaatio voi määrittellä asiakassegmenttinsä, mitä arvoa se tälle segmentilleen tuottaa. Sen avulla se voi sitouttaa asiakkaat ja näin saavuttaa merkittävää etua. Seuraavaksi tutustumme tarkemmin siihen, miten organisaatio voi sitoutua lupaukseen tuottaa asiakkalleen arvoa. Tätä kutsutaan arvolupaukseksi asiakkaalle.

## 2.5 Arvolupaus asiakkaalle

Arvolupauksellaan organisaatio päättää, ketkä ovat sen tärkeimmät asiakkaat ja myös mitä arvoa organisaatio näille asiakkailleen tuottaa (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 184). Rintamäki, Kuusela ja Mitronen (2007, 364) ovat määritelleet sen (suomennos kirjoittajan)

*strategiseen johtamiseen perustuvaksi päätökseksi siitä, minkä yritys uskoo tuottavan eniten arvoa asiakkaille ja mitä arvoa tuottamalla yritys pystyy saavuttamaan kilpailullista etua.*

Payne, Frow ja Eggert (2017, 472) ovat laatineet asiakasarvolupaukselle määritelmän, jossa he korostavat arvolupauksen merkitystä tiedon ja resurssien jakamisessa sekä asiakkaalle annetun tuote- tai palvelutarjouksen sisällön kilpailukyvyssä muiden organisaatioiden tuotteisiin nähden: (suomennos kirjoittajan)

*Asiakasarvolupaus (CVP) on strateginen työkalu, joka parantaa organisaation viestintäkykyä jakaa resurssejaan sekä tarjota valitsemilleen asiakkaille erinomaista arvopakettia.*

Asiakasarvolupauksen (Customer Value Proposition, jatkossa työssä CVP) taustat ovat jo 1900-luvun alussa (Payne ym. 2017, 468), mutta varsinaisesti se syntyi vasta 1990-luvun alussa vastakohtana inside-out-kulttuurille. Kimmokkeena arvolupauksen antamiselle oli HP:in Coloradon Telecomm-osaston vaikeudet markkinoilla, minkä vuoksi sen oli pakko muuttaa toimintatapojaan markkina-asemansa turvatakseen. Yrityksessä päätettiin keskittyä asiakkaiden toiminnan tutkimiseen ja yrityksen henkilökunta syventyi asiakkaan päivittäisiin töihin - asiakkaan näkökulmasta ja itsekin asiakkaan asemassa. Tutkimustyön tuloksena yrityksessä annettiin ensimmäinen arvolupaus, jota vastaavaksi yritys muutti strategiaansa ja toimintansa. Muutos paransi yrityksen kilpailullista asemaa merkittävästi ja muutti sen liiketoiminnallisen suunnan. (Lanning 1998, 1–2.)

Arvolupaus asiakkaille on kuitenkin organisaatiolta aina strateginen päätös, minkä vuoksi sen pitää olla sidoksissa sen strategiaan (Payne ym. 2017, 467). Arvolupauksellaan orga-

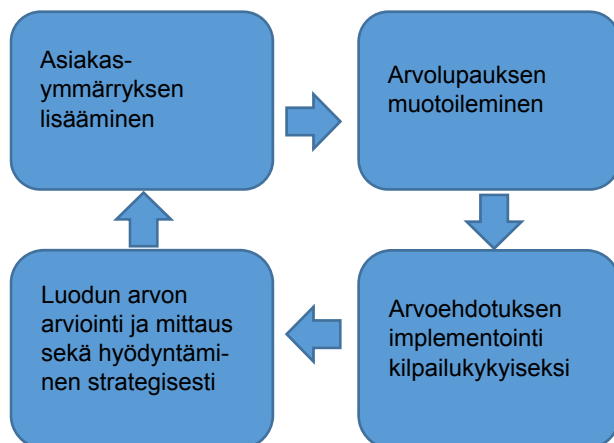
nisaatio päättää, mitä arvoa se tuottaa valitsemilleen asiakasryhmilleen vastaamalla asiakkaiden kysymykseen, miksi hänen kannattaisi ostaa juuri tämän organisaation palveluja. Erinomaisella arvolupauksellaan organisaatio voi erottautua muista ja menestyä. (Kotler & Armstrong 2014, 31.) Organisaation pitää tehdä valintansa siitä, millä tasolla se asiakkaitaan palvelee. Sen pitää hallinnoida arvontuotantoprosessiaan riittäväillä resursseilla ja riittävällä osaamisella. (Liozu 2017, 203.)

Aspara ja Tikkasen (2013) mukaan arvon luominen asiakkaalle ja arvon palauttaminen (arvon haltuunotto) organisaation käyttöön ovat kaksi erillistä käsitettä, jotka tulee erottaa toisistaan kuten myös niiden välinen vuorovaikutuskin (Liozu 2017, 202). Arvon tuottamis- ja innovointiprosesseissaan organisaatio luo arvoa asiakkailleen, mutta tuottamaansa arvoa se hyödyntää myös itse valtaamalla markkinoita kilpailijoiltaan ja hyötymällä siitä taloudellisesti (Liozu 2017, 201–202; Rintamäki ym. 2007, 624).

Organisaatiolle asiakkaista syntyvää arvoa voidaan vielä lähestyä sen mukaan kenelle arvoa tuotetaan organisaatiossa, jolloin haltuunotettua arvoa voidaan käsitellä strategisen johtamisen tai markkinointinäkökulmien kautta (Liozu 2017, 201–202).

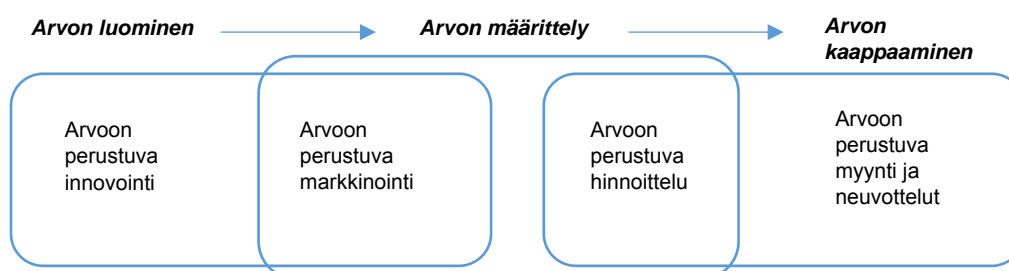
Riittävän yksinkertaisella arvolupauksellaan voidaan vaikuttaa positiivisesti jopa organisaation henkilökunnan motivaatioon ja parantaa sen avulla organisaation prosesseja (Payne ym. 2017, 477). Kun arvolupaus vielä sidotaan organisaation henkilöstöstrategiaan, palkataan sen palvelukseen työntekijöitä, joiden arvot ovat samat kuin organisaation arvot. Työntekijöiden ja organisaation yhtenevillä arvoilla on todettu olevan vaikutusta työntekijöiden kykyyn tuottaa asiakkaille erinomaista arvoa. Erinomaisella arvontuotannolla sitoutetaan sitten asiakkaita pitkäkestoisiin asiakkuuksiin (Schwepker 2018, 9.), kuten on jo aikaisemminkin esitetty.

Asiakasarvolupauksen suunnittelussa pitää ensin tunnistaa merkittävimmät asiakasarvon näkökulmat sekä kehittää niitä vastaava arvolupaus. Tämän jälkeen arvioidaan lupauksen kyky tuottaa organisaatiolle kilpailuetua. (Rintamäki ym. 2007, 364.) Arvolupauksen muostuminen esitetään kuviossa 9.



KUVIO 9 Arvolupauksen muodostuminen (mukaillen Rintamäki 2016b, 53).

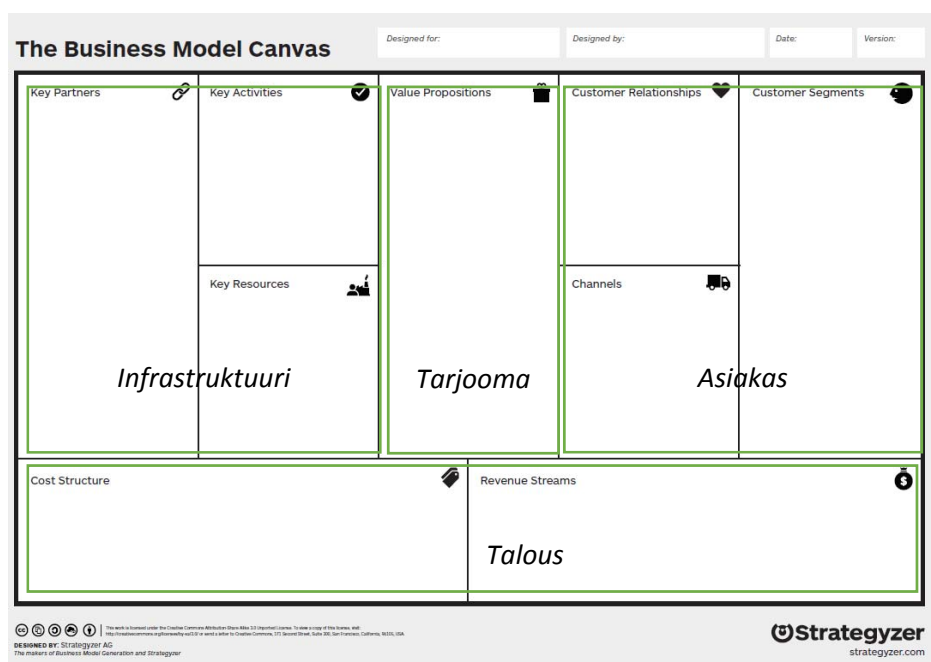
Varsinainen arvon kehittämisprosessi, joka esitetään kuviossa 10, koostuu neljästä eri vaiheesta. Näistä asiakasarvon suunnitteluun (luomiseen) voidaan osallistaa myös asiakkaita. Arvolupaussuunnitelman jälkeen tarkastetaan, mitä arvoa asiakkaille todella syntyisi eli toteutuuko lupaus. Tämän jälkeen määritellään, miten arvoa saadaan hyödynnetyksi organisaatiossa, miten palvelut hinnoitellaan ja mitä arvoa voi ja kannattaa jakaa asiakkaiden kanssa. Prosessin hallinnointi vaatii organisaatiolta oikeita menetelmiä ja työkaluja (Liozu 2017, 202–205.)



KUVIO 10. Arvon muodostaminen lanseerauksessa (Liozu 2017, 204).

Asiakkaalle arvoa tuottavan toimintamallin suunnitteluun on kehitetty työkalu Business Model Canvas (kuva 2, jatkossa työssä BMC), jonka kehittämisessä on ollut mukana 470 eri yhteistyökumppania. BMC:n käyttämisen ajatus perustuu valitulle asiakassegmentille arvon tuottamislupauksen antamiseen. Asiakassegmentit voivat olla jaettuina esim. asiak-

kaiden toiminnan perusteella, mutta kuitenkin niin, että segmentoitujen asiakkaiden tarpeet ja ongelmat ovat hyvin lähellä toisiaan. Asiakkaalle antamallaan arvolupauksellaan organisaatio kuitenkin lupaa ratkaista asiakkaan ongelmat ja tuottaa hänelle sellaista arvoa, että hän haluaa asioida organisaation kanssa ja sitoutua organisaatioon. Mallin avulla kehitettävät arvolupaukset voivat olla täysin uusia innovaatioita tai sellaisia, jotka ovat jo markkinoilla, mutta organisaatio lisää palveluun jotain uutta arvoa tuottavaa. (Osterwalder, Pigneur, Clark, Smith & Pijl 2010, 1, 20–22.)



KUVA 2. The Business Model Canvas (Strategyzer 2018a; Hietala 2013, 7).

BMC-lomaketyökalu on jaettu kahteen osaan, joista oikealla puolella esitetyt asiat tuottavat arvoa asiakkaille ja vasemmalla puolella esitetyt tehokkuutta organisaation toimintaan. Toimintamallia voidaan innovoida valitun puolen perusteella joko enemmän asiakasarvon tai kustannussäästön/tehokkuuden tuottamispuolella. Työkalulla voidaan edellä kuvattuihin myös osoittaa miten organisaatio luo, jakaa ja kaappaa arvoa myös itselleen. (Osterwalder ym. 2010, 39.)

Hietala (2013, 20) on muokannut BMC:n enemmän palveluprosessiin soveltuvaksi niin, että mallissa otetaan huomioon asiakkaan osuus arvon luomisessa ja myöskin arvon synty asiakkaan kanssa vuorovaikutuksessa. Hietalan BMC:stä muokattu toimintamalli esitetään kuvassa 3.

<p><b>Keskeiset kumppanit</b></p> <p>Meidän näkökulmasta:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ketkä ovat keskeiset kumppanimme ja mitkä ovat kumppanien roolit?</li> <li>• Mita hyötyjä kumppanuudesta syntyy sen osapuolille?</li> </ul> <p>Asiakkaan näkökulmasta:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Millaisia kumppanuuksia asiakkaalla on ja miten ne pitäisi ottaa huomioon?</li> </ul>	<p><b>Keskeiset resurssit</b></p> <p>Meidän näkökulmasta:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mitä meidän pitää tietää ja osata?</li> <li>• Mitkä muut resurssit ovat kriittisiä?</li> </ul> <p>Asiakkaan näkökulmasta:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mitä asiakkaan pitää tietää osata?</li> <li>• Mitkä muut asiakkaan resurssit ovat kriittisiä?</li> </ul>	<p><b>Käytännön arvolupaus</b></p> <p>Meidän näkökulmasta:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mitä me myymme?</li> </ul> <p>Asiakkaan näkökulmasta:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mita asiakas ostaa?</li> </ul>	<p><b>Arvolupauksen lunastus ja arvonluonti yhdessä</b></p> <p>Meidän näkökulmasta:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mikä on meidän rooli asiakkaan arjessa?</li> </ul> <p>Asiakkaan näkökulmasta:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mitkä asiat tukevat asiakkaan tavoitteiden toteutumista pidemmällä aikavälillä?</li> </ul>	<p><b>Asiakkaan konteksti ja unelma arvosta</b></p> <p>Meidän näkökulmasta:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Millainen on asiakkaidemme arki ja konteksti?</li> <li>• Miten voimme ryhmitellä asiakkaitamme edellisen perusteella?</li> </ul> <p>Asiakkaan näkökulmasta:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Miksi asiakas ostaa?</li> <li>• Mitä hyötyjä asiakas tavoittelee? <ul style="list-style-type: none"> <li>• Taloudellinen</li> <li>• Toiminnallinen</li> <li>• Sosiaalinen</li> <li>• Emotionaalinen</li> <li>• Symbolinen</li> </ul> </li> </ul>
<p><b>Kustannusrakenne</b></p> <p>Mikä on liiketoimintamme kustannusrakenne?</p>		<p><b>Tulovirta</b></p> <p>Mikä on ansaintalogiikkamme? Mistä tulomme koostuvat?</p>		

KUVA 3. Palveluprosessiin sopeutettu BMC (Hietala 2013, 20).

### 3 KEHITTÄMISHANKKEEN TOTEUTTAMINEN

Tässä luvussa esitetään ensiksi kohdeorganisaatio sekä taulukkomuodossa sen kulttuurikasvatustyön muodot ja tarkemmin hankkeessa kehittämiskohteena olevan perusopetuksen kulttuuriohjelman toimintamalli. Lisäksi luvussa esitetään aineiston hankintamenetelmät, perusteellaan niiden käyttäminen sekä esitetään niiden analysointitavat. Luvun kohdeorganisaation esittely perustuu niiltä osin, kun ei ole lähdeviittauksin muuta merkittyä tutkijan substanssiosaamiseen kohdeorganisaatiosta. Tutkija toimii hallinnollisissa töissä kohdeorganisaatiossa.

#### 3.1 Kohdeorganisaation esittely

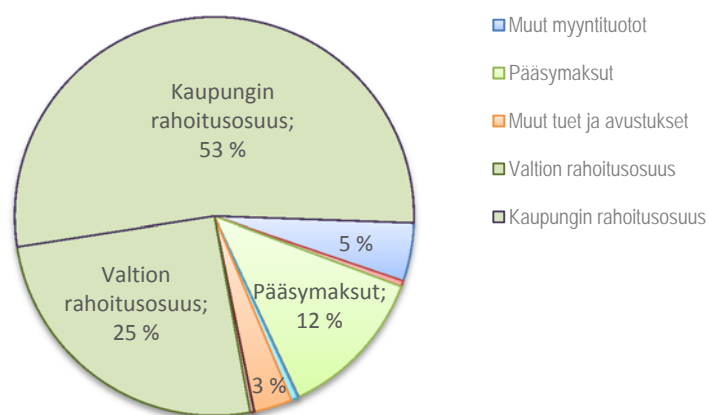
Lahden kaupunginorkesterin konserttitoiminta koostuu julkisista klassisen ja viihdemusiikin konserteista sekä tilaus- ja vierailukonserteista Suomessa ja ulkomailla. Lisäksi orkesteri levyttää säännöllisesti ja julkaisee konserttejaan Sibeliustalosta käyttäjilleen maksuttomina ClassicLive-verkkosivustolla. Orkesteri toimii Hämeen ainoana ammattiorkesterina, mutta kilpailee kuulijoista muiden Suomessa ja maailmalla toimivien isojen ja pienten orkestereiden sekä Päijät-Hämeessä musiikkia tuottavien tahojen kanssa. Lisäksi organisaatio kilpailee asiakkaista kaikkien muiden kulttuuria ja vapaa-aikapalveluja tuottavien tahojen ja toimijoiden kanssa.

Orkesteria johtaa intendentti, joka vastaa organisaatiosta ja sen toiminnan hallinnollisten ja taloudellisten tavoitteiden saavuttamisesta. Intendentin tukena työskentelevät apulaisintendentti, sihteeri ja hallintosihteeri sekä markkinointipäällikkö ja myyntisihteeri/lasten ja nuorten toiminnan koordinaattori. Orkesterin operatiivista toimintaa tukevat nuotistonhoitaja sekä kaksi orkesterijärjestäjää. Orkesterissa täydessä kokoonpanossa on 67 vakituista muusikkoa. Vakituisten muusikojen lisäksi palkataan produktioittain tai kausittain määräaikaista avustajia ja tilapäisiä työntekijöitä sekä produktioiden edellyttämät taiteilijat sekä kapellimestarit. Taiteellinen johtaja eli orkesterin ylikapellimestari valitaan orkesterille määrääjäksi.

Myyntisihteeri/lasten ja nuorten toiminnan koordinaattori tekee puolet työajastaan yleisötyötä ja koordinoi lasten ja nuorten tapahtumat tehden yhteistyötä orkesterin muusikoiden sekä kaupungin eri toimijoiden kanssa. Konserttitoiminnan lisäksi Lahden kaupunginorkesterin yhtenä päätyönä ovatkin yleisötyö sekä lasten ja nuorten kulttuurikasvatustyö, joiden lisäksi orkesteri tarjoaa musiikillisia elämyksiä työttömille sekä syrjäytymisvaarassa oleville. Orkesterin yleisötyö sisältää orkesterin kausittaisia esiintymisiä kaikille avoimissa pienkonserteissa (pienryhmissä) eri puolilla kaupunkia.

Henkilöstö- ja palkkausmenot ovat merkittävin osa orkesterin kustannuksista. Vuonna 2017 koko orkesterin palkka- ja henkilöstökustannukset olivat noin 4,25 milj. euroa ja 68,5 % orkesterin liiketoimintakustannuksista. Yleisötyölle kirjatut kokonaiskustannukset olivat noin 80 000 euroa. Yleisötyön kustannuspaikalle kirjataan lasten ja nuorten toiminnan koordinaattorin palkkakustannuksista 50 % ja muilta osin kuitenkin vain todelliset, suoraan kohdistuvat kustannukset eikä esim. muiden vakituisten palkkakuluja jyvitetä kustannuspaikalle. (Sinfonia Lahti 2018b.)

Orkesterin tulorahoitus koostuu liikevaihdosta sekä erilaisista sponsorointituloista, avustuksista ja rahoitusosuuksista. Kaupungin rahoitusosuus sisältää valtionosuuden, joka perustuu valtion myöntämään 84 henkilötyövuoteen ja vuosittain päättämään henkilötyövuoden yksikköhintaan. Merkittävimmät tulorahoituksen osuudet esitellään kuviossa 11.



KUVIO 11. Kaupunginorkesterin merkittävät tulorahoitus 2017 (Sinfonia Lahti 2018b).

Kehittämishanke kohdistui peruskoulun kulttuuriohjelmaan, mutta myös muut orkesterin lapsiin ja nuoriin kohdistuvat kulttuurikasvatustyön muodot esitellään yhteenvetotaulukossa 3 kokonaiskuvan muodostumiseksi. Orkesterin ohjauksen ulkopuolella useat orkesterin muusikot tekevät vapaaehtoisesti, normalityöaikansa ulkopuolella kouluihin ja varhaiskasvatukseen kohdistuvaa kulttuurikasvatustyötä, joita ei ole esitetty tässä yhteenvetossa.



TAULUKKO 3. Lahden kaupunginorkesterin lapsiin ja nuoriin kohdistuvat kulttuurikasvatustyön muodot (Palvanen 2018).

Yleisötyön muoto	Toteuttamistapa	Kohderyhmä
Perusopetuksen kulttuuriohjelma	<ul style="list-style-type: none"> <li>– konserttavierailu</li> <li>– ennakkomateriaali</li> <li>– lapset ja nuoret mahdollisuuksien mukaan toteutuksessa</li> </ul>	– 2. ja 6. luokkalaiset Lahdessa ja maakunnallisesti
Hei, me sävelletään!	<ul style="list-style-type: none"> <li>– teosten säveltäminen yhdessä orkesterin muusikkoryhmien kanssa</li> <li>– teosten julkinen esittäminen Sibeliustalolla</li> <li>– 2 kertaa vuodessa (kevät/syysy)</li> </ul>	lahtelainen <ul style="list-style-type: none"> <li>– varhaiskasvatus/esikoululaiset</li> <li>– perusopetus</li> <li>– lukio-opetus</li> </ul>
Lukiokoulutuksen kulttuuriohjelma	– konserttiliput lukio-opiskelijoille 5 €	– lukio-opiskelijat Lahdessa
Kulttuurikortti	– omatoiminen konserttavierailu edullisesti	– 9. luokkalaiset Lahdessa
Taidetestaajat / Suomen Kulttuurirahaston hanke	<ul style="list-style-type: none"> <li>– konsertit</li> <li>– etkot ja jatkot</li> <li>– työpajat ym.</li> </ul>	– 8. luokkalaiset – maakunta ja valtakunnallinen
Kulttuurikumppanitoiminta ja kummitoiminta	<ul style="list-style-type: none"> <li>– lasten kulttuurin kehittäminen yhteistoiminnalla</li> <li>– kummipäiväkoti ja -koulu vierailut ja osallistuminen vuosittain työpajoihin ja projekteihin</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Merkityskirjat-markkinointiyhteistyökumppani</li> <li>– Ruoriniemen päiväkotit</li> <li>– Kivimaan koulu</li> </ul>
Kenraaliharjoitukset	– kenraaliharjoitusten kuunteleminen ilmaiseksi (erillinen ilmoittautuminen)	– ennakkoon ilmoitetut avoimia koululaisille ja musiikin opiskelijoille sekä työttömille

Lahden kaupunki toteuttaa sekä perusopetuksessa että lukioissa kulttuuriohjelmaa (Lahti 2018a), johon perusopetuksen kulttuuriohjelmalla on koordinaattori sivistyksen palvelualueella (Lahti 2018b; Efekti 2018a) ja kaupunginorkesterilla oma koordinoiva henkilö. Voimassa olevan Lahden perusopetuksen kulttuuriohjelman mukaan Lahden koulujen 2. ja 6. luokkalaiset vierailevat Lahden kaupunginorkesterin konserteissa (ydinpalvelu, kulttuurikäyntikohde) kerran lukuvuoden aikana. Syksyn 2018 konsertit 2. luokkalaisille toteutettiin Sibeliustalossa 11.–12.9. (Palvanen 2018.)

Toteutettaviin konsertteihin tarjotaan Päijät-Hämeen maakunnan kaikille ko. vuosiluokille osallistumismahdollisuutta. Osallistumiseen ja matkojen järjestämiseen käytetään Efektirahoitusta, jota saadaan Opetus- ja kulttuuriministeriöltä sekä alueen kunnilta (Efekti 2018b). Konserttiin osallistuvia lapsia on noin 2000/produktio. Konserttiin on erikseen ilmoitettava ja vahvistettava ryhmän koko. Produktioiden toteuttamiseen osallistetaan mahdollisuuksien mukaan lasten ja nuorten toiminta- ja opiskeluryhmiä esim. Lahden musiikkiopistosta, Suomen diakoniaopiston Lahden toimipisteestä, Koulutuskeskus Salpauksesta ja Lahden yhteiskoulusta, jolloin teoksissa on mukana myös itse nuoria. Konserttien

yhteyteen pyritään järjestämään myös toiminnallisia ennako- ja jatkotapahtumia eli ns. etkot ja jatkot. (Palvanen 2018.)

Ennen 2. ja 6. luokkalaisten konserttievierailuja orkesterista toimitetaan kohdeluokkien opettajille ennakkomateriaali, joka sisältää itseopiskelu- ja tehtäväaineistoa ja jossa taustoitetaan tulevaa konserttia ja Lahden kaupunginorkesterin toimintaa. Tavoitteena on, että konserttiin tullessaan lapset ovat opettajansa johdolla tutustuneet aiheeseen ja opettajat ovat teettäneet lapsilla aiheeseen liittyviä tehtäviä. Ennakkomateriaalia voi hyödyntää kaikissa aineissa musiikkituntien lisäksi. Toteutettavat produktiot tuotetaan itse tai valitaan lasten ja nuorten toiminnan koordinaattorin tai muun henkilökunnan esitysten, saapuneiden ehdotusten tai tarjousten perusteella. Toteutettavan produktion vahvistavat intendentti ja taiteellinen johtaja. (Palvanen 2018.)

### 3.2 Kehittämishankkeen kuvaus ja eteneminen

Kehittämishanke toteutettiin Lahden kaupunginorkesterin toimeksiannosta eikä siihen asetettu erillistä työryhmää. Vaikka hanke alkujaan laitettiin vireille keväällä 2018, se voitiin tosiasiallisesti käynnistää vasta syksyllä 2018 sekä osallistettavien asiakkaiden eli nuorten ja opettajien että muusikoiden kesätauon päättymisen jälkeen. Kesätauko vaikutti myös mahdollisuuksiin työn tausta-aineiston hankintaan tauon aikana.

Työn ajankohtaan vaikuttivat myös orkesterin muusikoiden työjärjestys ja konserttien ajankohdat. Syyskauden 2018 ainoa kulttuuriohjelman konsertti toteutettiin 11.9.2018, ja siihen kohdistui kyselytutkimukset ja se oli myös aloituspäivä työpajatoiminnalle. Kehittämishankkeen eteneminen ja toteuttamisaikataulu on esitetty havaintomatriisissa taulukossa 4. Taulukossa esitetään myös aikataulullisesti suunnitelma toimintamallin pilotoinnista, pilotoinnin arvioinnista sekä implementoinnista ja jakamisesta muiden käyttöön.

#### TAULUKKO 4. Kehittämishankkeen eteneminen ja toteuttamisaikataulu (sisältää myös hankkeen ulkopuolet osat)

	Ilmiöön tutustuminen	Tutkimuksen tekeminen	Saadun aineiston arviointi, analysointi ja konseptointi	Toimintamallin pilotointi ja arviointi	Innovaation implementointi ja jakaminen
<i>Toteutus Menetelmät</i>	touko-lokakuu 2018 Tutkittavaan ilmiöön tutustuminen, nykytilanteen selvittäminen ja tavoitteiden määrittely; tutkijan esiymmärrystä selventävät haastattelut (4 kpl); osallistuminen konserttiin ja sävellyspajoihin ulkopuolisena havainnoitsijana oman ymmärryksen lisäämiseksi; kyselyjen ja työpajojen suunnittelu	syys-lokakuu 2018 Kyselyt ja neljä osallistavaa työpajaa	loka-marraskuu 2018 Kolme arviointi- ja konseptointitilaisuutta; käsiteltävä aineisto työpajoista Kyselytutkimuksen analysointi	(vuosi 2019) Toimintamallin pilotointi ja arviointi Pilotoidaan Kivimaan koulun kanssa	(vuosi 2019–2020) Käyttöön ottaminen kaikissa Lahden ja maakunnan kouluissa. Innovaatio jaetaan käyttöön muille Suomen sinfoniaorkestreille
<i>Osallistujat</i>	Tutkija, haastateltavat, lasten ja nuorten toiminnan koordinaattori	Tutkija, asiakkaat, orkesterin muusikot, intendentti, lasten ja nuorten toiminnan koordinaattori	Tutkija, intendentti, lasten ja nuorten toiminnan koordinaattori	Ryhmä kootaan erikseen	
<i>Tulokset</i>	Ilmiön ymmärtäminen, blueprint-kohde prosessista, tutkimussuunnitelma	Asiakasymmärryksen kasvattaminen, VPC-ehdotukset, 167 ideaa	Toimintamallin konsepti, asiakasarvopaus; vaikutusten arvioinnin tulokset	Käyttövalmis toimintamalli	

Kehittämishanke aloitettiin taustoittavan aineiston hankinnalla ja tutustumalla kohdeprosessin historiaan sekä sen kehittymiseen liittyvään aineistoon.

### 3.3 Tutkimus- ja kehittämismenetelmät

#### 3.3.1 Kehittämishankkeen lähestymistapa

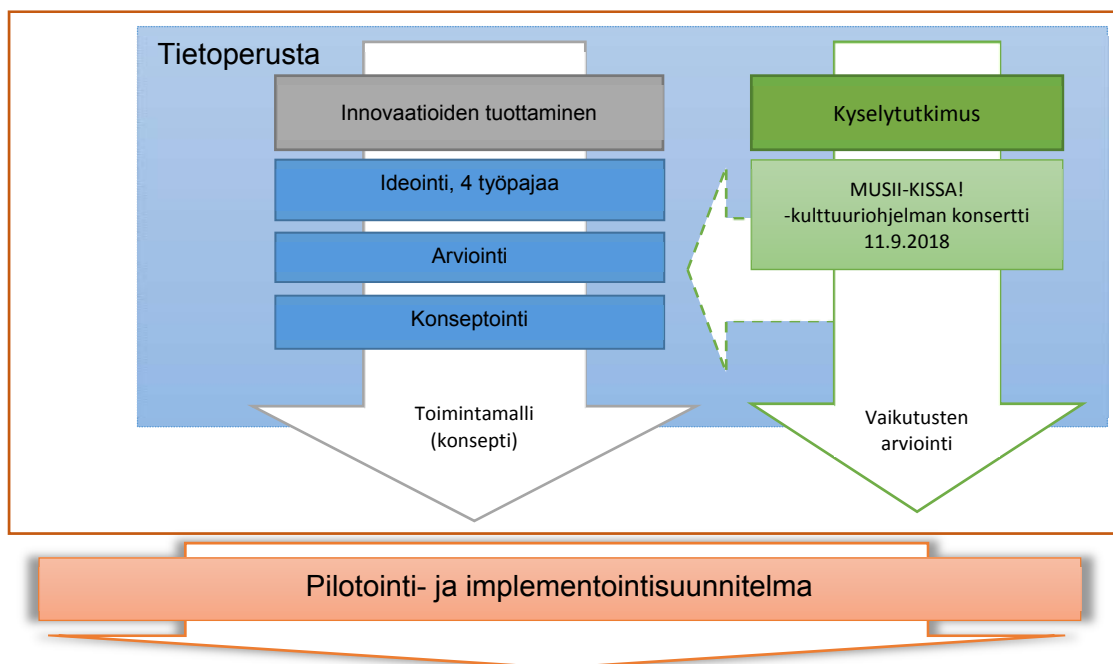
Hanke toteutettiin tutkimuksellisenä kehittämishankkeena, jossa lähestymistapana oli innovaatioiden tuottaminen eli innovaatiotoiminta. Innovaatioiden tuottaminen voidaan jakaa kahteen luokkaan, joista toinen luokka on radikaalit innovaatiot ja toinen pienin muutoksin kehittyvät, jotka voidaan toteuttaa lyhyellä aikajänteellä. Palveluinnovaatiot ja toimintamallit kehitetään asiakasnäkökulma huomioiden ja mahdollisesti myös vähäisin muutoksin olemassa olevaan palveluun/toimintamalliin. (Ojasalo ym. 2015, 83–84; Solatie & Mäkeläinen 2009, 29.)

Ojasalo ym. (2015, 36, 74) mukaan innovaatiotoiminta menetelmänä on enemmän kehittämistä kuin tutkimista, mutta on kuitenkin lähellä palvelumuotoilua, jossa keskeistä on laaja asiakasnäkökulman kartoittaminen ennen varsinaista ideointia ja prosessin etene- mistä. Kun palvelumuotoilussa keskeistä on kehittämistoiminnan syklisyys, jossa vaiheet

toistuvat uudelleen useasti (Ojasalo 2015, 74), tässä kehittämishankkeessa tavoiteltiin ketteryyttä ja määrätietoista toteuttamista.

Innovaatioita voitaisiin lähestyä myös tutkimusnäkökulmasta, jolloin voitaisiin tutkia esimerkiksi itse innovointiprosesseja, niiden vaikutusta asiakkaisiin tai yrityksen toiminnan organisointiin (Ojasalo ym. 2015, 82, 85–86). Valitulla menetelmällä (innovaatiotoiminnalla) tähdättiin kuitenkin tässä hankkeessa uuden tai toimintaan sopeutetun toimintamallin luomiseen. Vaikka tämä hanke oli lähellä kehittämistä, se sisälsi tutkimusosiot ja tähtäsi nykykäytännön muuttamiseen, minkä vuoksi se erosi pelkästä kehittämisestä ja toisaalta myöskin pelkästä tutkimuksesta, ja siksi sitä voi kutsua kehittämistutkimukseksi (Kananen 2015, 39–45, 49, 74).

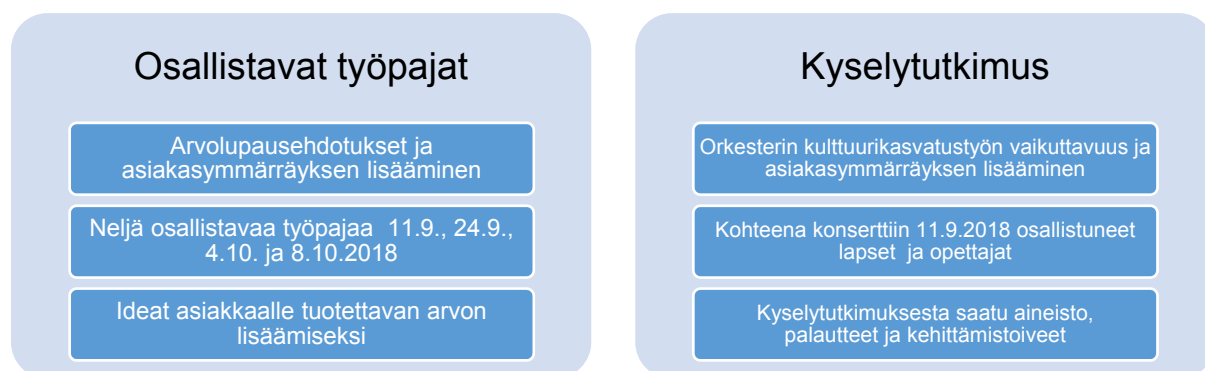
Toimintamallia innovoitiin Business Model Canvaksen sekä siihen pohjautuvan Value Proposition Canvaksen avulla huomioiden sekä asiakas- että organisaationäkökulma ja nykyinen toiminta. Näin luotiin käytännöstä nouseva toimintamalli (Ojasalo ym. 2015, 182–185). Tässä työssä toimintamalliin tuotiin sekä asiakasnäkökulmaa että organisaationäkökulmaa osallistavissa työpajoissa, joiden jälkeen tuotettuja ideoita vertailtiin. Organisaation toimintaan parhaiten soveltuvat osiot otettiin toteutettavaan toimintamalliin ja laadittiin pilotoitava toimintamalli eli konsepti. Tehdyn kulttuurikasvatustyön vaikutusten arviointia tehtiin kyselytutkimuksen avulla. Kehittämishankkeen vaiheet esitetään kuviossa 12.



KUVIO 12. Kehittämishankkeen vaiheet

Tästä kehittämishankkeesta oli rajattu toimintamallin pilotointi ja sen jälkeen tehtävä arviointi, tarvittavat muutokset ja toimintamallin implementointi Lahden kaikkien koulujen käyttöön. Muutossyklin pituuteen vaikuttaa kohdeprojektin syklin hitaus, sillä kohdeprojekti toteutetaan vain kaksi kertaa konserttikaudessa (syksy–kevät). Kanasen (2015, 39–45, 49, 74) mukaan kehittämistutkimuksesta voidaan rajata muutoksen toteuttaminen pois silloin, kun tutkija ei ole siinä itse mukana ja kun tutkimussykli toteutuu ennen muutossykliä. Tuleva muutos osoitettiin pilotointi- ja implementointisuunnitelmalla ja arviointisyklin aikana tehdään tarpeelliset muutostoimenpiteet (interventio).

Tässä kehittämistutkimuksessa empiirisen ja tutkimuksellisen tiedon saamiseksi käytettiin asiakkaita ja muusikoita osallistavia työpajoja ja vaikutusten arviointiin lapsille ja opettajille kohdennettu kyselyjä. Kehittämishankkeessa kerätyt aineistot ja niiden keruutavat esitetään kuviossa 13.



KUVIO 13. Kehittämishankkeessa kerätyt aineistot ja niiden keruutavat

Tutkija toimi hankkeessa ohjaajana ja innovaattorina, mutta on kulttuurikasvatustyöhön liittyen ulkopuolinen. Hän ei osallistu kehittämiskohteena olevaan toimintaan, vaikka toimiikin organisaatiossa hallinnollisissa töissä. Hankkeelle määritellyn ohjaajan nähdään vaikuttavan hankkeen onnistumiseen. Ohjaaja huolehtii hankkeen toimintamahdollisuuksista, resursseista ja juuri oikeiden tiimien, asiantuntijoiden ja asiasta innostuneiden ihmisten keräämisestä yhteen ja toisaalta mahdollistaa tarvittavan jouston kehittämishankkeessa (Apilo, Taskinen & Salkari 2007, 139–141).

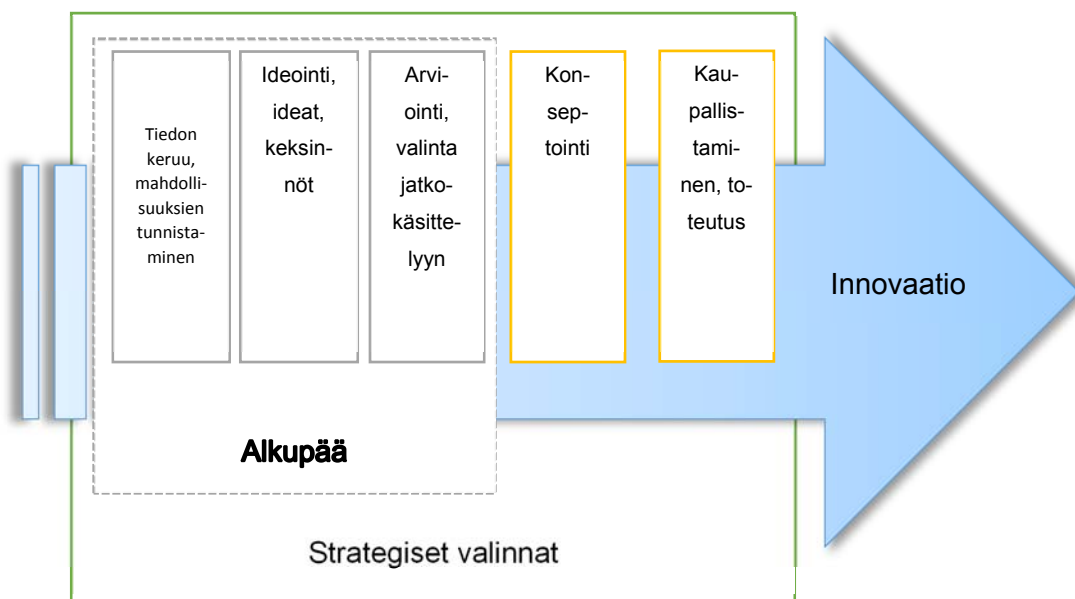
### 3.3.2 Osallistavat työpajat

Työpajoihin osallistettiin kahdeksan asiakasta (yksi opettaja yläkoulusta, kaksi alakoulusta ja yksi opettaja varhaiskasvatuksesta sekä neljä nuorta yläkoululaista) ja kahdeksan orkesterin omaa muusikkoa vapaaehtoisuusperiaatteella. Työpajaan saatiin hyvin mukaan erilaista näkemystä. Osallistuvissa muusikoissa oli sekä pitkään että lyhyen aikaa orkesterissa työskennelleitä ja myöskin aktiivisesti toiminnassa mukana olevia että sellaisia, jotka eivät ole mukana kohteena olevissa projekteissa. Asiakkaat taas toivat työpajoihin asiakasnäkemystä. Erilaisten näkemysten yhdistämisellä eli ns. älyllisellä ristipölytyksellä prosessissa voidaan hyödyntää useammat erilaiset näkökulmat samanaikaisesti (Harmaakorpi 2007; LUT 2017; Harmaakorpi 2008, 124).

Sekä asiakkaiden että muusikoiden osallistumisella tuotiin lähekkäin asiakkaan ongelmat ja tavoitteet, mutta toisaalta myös palvelun tuottajan mahdollisuudet vastata niihin. Yhdessä osallistumalla toiminnan kehittämiseen voidaan lisätä merkittävästi ilmiön ymmärtämistä (Toikko & Rantanen 2009, 95–96) ja palveluinnovaatioiden tuottamisessa asiakkaan osallistamisella nähdään olevan merkittävä rooli (Melkas 2018).

Työpajoihin osallistuivat lasten ja nuorten tapahtumien koordinaattori sekä viimeiseen työpajaan orkesterin intendentti. Työpajoissa valokuvattiin ja niitä osittain dokumentoitiin videoimalla osallistujien sekä nuorten vanhempien ja huoltajien antamalla kirjallisilla luvilla.

Työpajojen aikataulut määrittyivät orkesterin työjärjestyksen perusteella, jonka puitteissa muusikkojen oli mahdollista osallistua kehittämiseen niin, ettei se vaikuttanut häiritsevästi heidän varsinaiseen työhönsä. Työpajojen aikataulut ja kesto sovitettiin orkesterin työjärjestykseen intendentin antamien ohjeiden mukaisesti. Työpajat pidettiin Sibeliustalolla 11.9., 24.9., 4.10. ja 8.10., niiden kesto oli kaksi tuntia/paja ja sisällöt suunniteltiin pääosin noudattaen lineaarista innovointiprosessia (kuvio 14), mutta kuitenkin soveltaen siihen lähellä innovaatiotoimintaa olevan palvelumuotoilun menetelmiä.



KUVIO 14. Lineaarinen innovaatioprosessi (mukaillen Viestinnän Keskusliitto 2010, 8; Apilo ym. 2007, 131–151).

Taulukossa 5 on esitetty kootusti työpajojen tavoitteet ja käytetyt menetelmät sekä tulokset työpajassa käytetyistä menetelmistä. Työpajassa mukana olleet jaettiin ryhmiin, joista yhteen ryhmään aina neljä henkilöä. Ryhmässä oli kaksi asiakkaan edustajaa, joista toinen oli opettaja ja toinen nuori, sekä kaksi muusikkoa. Ryhmät valittiin etukäteen ensimmäiseen työpajaan ja ne sekoitettiin seuraavaan työpajaan, koska tutkija havainnoi, ettei kaikissa ryhmissä yhteistyö toiminut sujuvasti. Työpajoissa 2–4 ryhmät pidettiin samoina, kun havaittiin ryhmien sisäisten keskustelujen toimivan hyvin. Hyvällä ryhmädynamiikalla ja dialogilla kaikki ryhmän jäsenet pystyvät osallistumaan ideointiin yhdenvertaisina, mitä pidetään keskeisenä perustana kehittämistoiminnan onnistumiseen (Toikko & Rantanen 2009, 92–93).

TAULUKKO 5. Työpajojen tavoitteet ja menetelmät

Työpaja	Tavoitteet	Menetelmät	Tulokset
Nro 1 11.9.2018	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Tutustua hankkeeseen (tarve, tavoitteet, merkitys, innovaatioprosessi)</li> <li>– Ryhmytyminen</li> <li>– Asiakasymmärryksen lisääntyminen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Esitys</li> <li>– Parikeskustelut aiheesta ”Millainen olisi sinun unelmapäiväsi?” à 2 min/pari</li> <li>– Ryhmittäin (4 ryhmää): 100 ideaa asiakkaan unelmista kulttuurikasvatustyössä</li> <li>– Video <ul style="list-style-type: none"> <li>o Viio 2018: ”Mitä on asiakaslähtöisyys ja miten kehittää asiakaslähtöisyyttä”</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Ryhmytyminen</li> <li>– Yhteensä 167 ideaa innovoinnin pohjaksi</li> </ul>

Työpaja	Tavoitteet	Menetelmät	Tulokset
Nro 2 24.9.2018	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hankkeen tavoitteiden kertaus</li> <li>- Asiakasymmärryksen lisääminen</li> <li>- Asiakkaiden töiden, hyötyjen ja esteiden tunnistaminen / VPC-menetelmän opettelu</li> <li>- Ideoinnin jatkaminen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Esitys</li> <li>- Kyselyn tutkimusaineiston esittely ryhmälle</li> <li>- Value Proposition Canvas / asiakasprofili -ryhmittäin (4 ryhmää) kulttuurikasvatustyöstä</li> <li>- Learning cafe -ryhmän töistä</li> <li>- Videot: <ul style="list-style-type: none"> <li>o Strategyzer 2016: "Introduction to the Value Proposition Canvas"</li> <li>o Contribyte 2017: "Miten käytät Value Proposition Canvas'ta".</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Neljä Value Proposition Canvasta asiakasnäkökulmasta</li> <li>- Toisten töihin tutustumisen kautta lisää ymmärrystä kehittämismahdollisuuksiin</li> </ul>
Nro 3 4.10.2018	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Asiakasymmärryksen lisääminen</li> <li>- Asiakkaan tarpeiden ja ongelmien ratkaisulupausten ideoiminen asiakasnäkemys huomioiden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Value Proposion Canvakeset / ideoinnit ryhmittäin näkökulmista: <ul style="list-style-type: none"> <li>o Työt koululla</li> <li>o Ohjelmistonäkökulma</li> <li>o Osallistuminen ja osallistaminen toimintaan</li> <li>o Ennakkomateriaalin hyödyntäminen</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Neljä Value Proposition Canvasta eli arvolupausehdotukset</li> </ul>
Nro 4 8.10.2018	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aiemmissä työpajoissa tehtyjen töiden esitleminen koko ryhmälle, intendentille sekä lasten ja nuorten toiminnan koordinaattorille</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Esitys</li> <li>- Sanallinen kerronta</li> </ul>	

Ensimmäisessä työpajassa tutustuttiin kehittämishankkeen tarpeeseen, tavoitteisiin ja merkityksellisyyteen sekä innovaatioiden tuottamiseen kehittämismenetelmänä ja toisiin ryhmäläisiin lyhyiden parikeskustelujen avulla. Meneghel, Martinez ja Salanovan (2016, 516) osoittavat tutkimuksellaan, että sosiaalisella kanssakäymisellä voidaan vaikuttaa positiivisesti tiimin kykyyn tuottaa tuloksia ja tiimin kykyyn sietää paineita. Tuulaniemi (2011, 180–181) taas toteaa, että hankkeen taustojen kuvaus on pohja koko hankkeelle, jotta hanke tuottaa tarkoituksenmukaisia lopputuloksia.

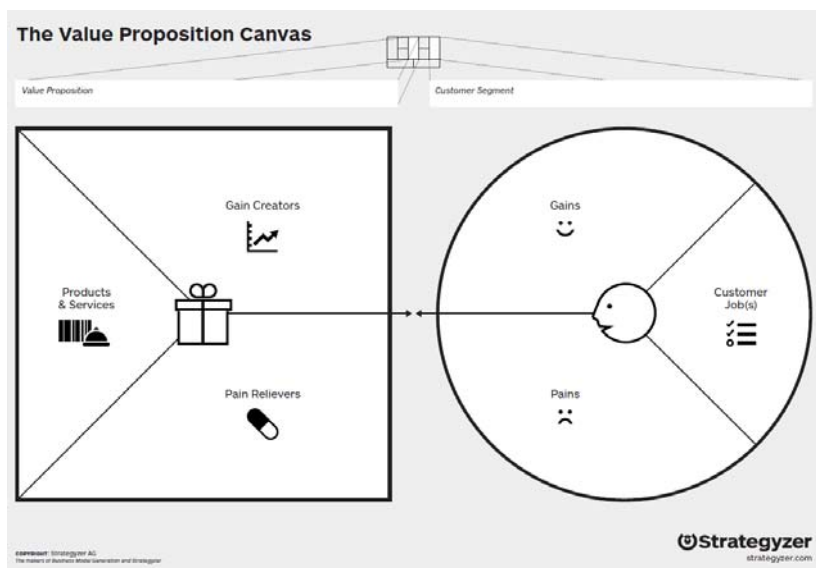
Parikeskusteluilla pyrittiin myös luomaan mahdollisimman rento ilmapiiri luovuuden edistämiseksi, mikä on perusta luovalle ongelmanratkaisulle (Lavonen, Meisalo & al. 2018). Ensimmäisessä työpajassa lisättiin ryhmäläisten kykyä ideoida ilman arviointia sekä toisaalta asettua asiakkaan asemaan. Tämä toteutettiin ryhmittäin 100 ideaa 20 minuutissa -menetelmällä, millä myös tavoiteltiin yllättävien ideoiden syntymistä. Ne syntyvät usein vasta sen jälkeen, kun ns. helpot ideat on löydetty ja toisaalta osallistujien haluttiin ymmärtävän, että innovointiprosessin alussa määrällä on suurempi merkitys kuin laadulla (Ojasalo ym. 2015, 158).



Toiseen työpajaan tuotiin reflektiivisenä herättelynä kyselytutkimuksista saatuja sanallisia palautteita ja kehittämissuhteita, jotta saatiin enemmän näkyviin asiakkaiden tarpeita ja toiveita. Reflektiivisellä herättelyllä nähdään olevan merkitystä keskustelun aktivoinnissa ja toisaalta sen avulla voidaan ohjata hanketta oikeaan suuntaan (Toikko & Rantanen 2009, 117).

Lisäksi työpajassa tehtiin ryhmissä Value Proposition Canvas (VPC) asiakasnäkökulmasta (opettajat, lapset, nuoret) kohdistuen perusopetuksen kulttuuriohjelmaan: Mitä asiakas haluaa saada tehtyä, mitkä asiat estävät häntä ja kuinka hän mittaa tehtävien onnistumista tai mistä hän kokee saavansa hyötyä. Työpajoissa näkökulmamenetelmää sovellettiin, koska asiakassegmentointia ei tarvittu. Työkalua käytettiin miettien segmentin asiakkaiden töitä (jobs) annettujen näkökulmien kautta. Tehtävien valmistuttua ryhmät esittelivät näkemyksensä Learning cafe -menetelmällä, jotta ryhmien ideoita saatiin jaettua kaikille ja tuotiin samalla uusia kehitysideoita ryhmien tekemiin töihin (Innokylä 2018).

Value Proposition Canvas (kuva 4, myöhemmin VPC) on integroitu osaksi liiketoimintacanvas (Business Model Canvas BMC) ja se suositellaan tehtäväksi ennen BMC:tä (Esseepankki 2017). VPC auttaa hahmottamaan asiakassegmentit, asiakasarvon tuottamistavat ja siten myös minimoi riskiä organisaation virheratkaisuihin arvon tuottamisprosessissaan (Osterwalder, Bernarda, Papadacos, Pigneur & Smith 2014, VIII).



KUVA 4. The Value Proposition Canvas (Strategyzer 2018b).

VPC:n täyttäminen aloitetaan asiakkaasta, minkä jälkeen kohdistetaan yrityksen arvolupaus asiakkaan tarpeita vastaavaksi. Arvolupauksella ratkaistaan näin asiakkaan ongelmia (pains - pain relievers) ja tuotetaan asiakkaalle hyötyjä (gains - gain creators). Siten yrityksen arvolupaukset täsmäävät määritellyn asiakkaan tarpeeseen ja sen avulla tuotetaan arvoa asiakkaalle. (Osterwalder ym. 2014, 6–9.)

Blueprint perusopetuksen kulttuuriohjelmasta jaettiin osallistujille kolmannessa työpajassa, jotta osallistujien olisi helpompaa havaita asiakaskohtauspisteet. Asiakkaan kosketuspisteistä yritykseen ja sen tuottamaan palveluun saa selkeimmän kuvan piirtämällä sen (Wietzes & van Dongen Crombags 2017, 10), ja blueprint-prosessikaavio korostaa asiakkaan roolia ja auttaa hahmottamaan prosessin kokonaisuutta. Se kuvaa koko palvelun prosessin tuoden näkyviin asiakkaiden kosketuspisteet organisaatioon ja sen työntekijöihin ja näyttää myöskin asiakkaalle näkymättömät palveluprosessin osat. (Ojasalo ym. 2015, 178–182.) Blueprint kohdeprosessin lähtötilanteesta esitetään työn liitteessä 5.

Kolmannen työpajan tavoite oli ideoida asiakkaalle arvolupauksia neljästä eri toimeksiantajan määrittelemästä näkökulmasta. VPC:n laatimiseksi ryhmille jaettiin Strategyzerin laatimat VPC:n täyttöohjeet ja vinkit, jotka myös käytiin yhdessä lävitse ennen ryhmätöiden aloittamista. Lisäksi jaettiin paperilla kaikki aiemmin tuotettu aineisto ideoinnin tueksi.

Neljännessä työpajassa ryhmät esittelivät toisilleen, lasten ja nuorten tapahtumien koordinaattorille sekä intendentille ryhmiensä töiden tulokset. Viimeisessä työpajassa oli mahdollisuus myös keskusteluun ja palautteen antamiseen toisten ryhmien tekemistä töistä.

### 3.3.3 Kyselytutkimus

Orkesterin tuottaman kulttuurikasvatustyön vaikutusta tutkittiin puolistrukturoiduilla kyselyillä, jotka lähetettiin perusopetuksen kulttuuriohjelman MUSII-KISSA-konserttiin 11.9.2018 osallistuneille lapsille sekä heidän vanhemmilleen ja huoltajilleen sekä erillisenä ryhmien opettajille saadun ilmoittautumistiedon perusteella. Lapsia oli ryhmään ilmoitettu yli 600, joten sähköinen kyselytutkimus nähtiin parhaimpana tapana selvittää kohderyhmän mielipiteitä.

Sähköisten kyselyjen etuutena nähdään niiden edullisuus ja toisaalta toteuttamisen helppous, kun linkki kyselylomakkeeseen voidaan jakaa nopeasti usealle vastaanottajalle. Helppous nähdään myös haittaavana tekijänä, sillä kyselyjen määrän lisääntymisen epäillään vaikuttaneen tutkittavien vastaamisinnostukseen ja pudottaneen siten osaltaan vastausprosentteja. (Ojasalo ym. 2015, 128–129.) Tässä hankkeessa pyrittiin lisäämään aktiivisuutta antamalla mahdollisuus osallistua konserttilippupaketin arvontaan.

Kyselytutkimus on tyypillinen kvantitatiivinen aineiston keruumenetelmänä, joissa teoriasta johdettujen hypoteesien paikkansa pitävyyttä tutkimuksessa testataan (Ojasalo ym. 2015, 104). Tässä kyselytutkimuksessa asetettiin sekä hypoteeseja että avoimia kysymyksiä, joilla jälkimmäisillä annettiin mahdollisuus vapaaehtoiseen sanalliseen palautteeseen ilman tutkijan liiallista ohjausta. Kyselyssä voidaan teorian lisäksi silti kerätä vastauksia myös ajatuksista ja asenteista. Näin kyselylomake voi siis sisältää myös avoimia kysymyksiä, joilla vastaajalle jätetään mahdollisuus kertoa omin sanoin tutkittavasta ilmiöstä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2013, 195, 197, 199–201.)

Kyselyn hankaluutena voidaan nähdä tutkijan etäisyys tutkittavasta. Tällöin tutkija ei voi varmistua tutkittavan motivaatiosta vastata kysymyksiin eikä toisaalta tiedä, onko tutkittava ymmärtänyt kysymyksen tai väittämän asettelun tutkijan tarkoittamalla tavalla (Ojasalo ym. 2015, 121; Hirsjärvi ym. 2013, 195). Tässä työssä tutkimuskysymysten asettelussa huomioitiin erityisesti lasten ikä, ja väittämät pyrittiin asettelemaan muutenkin niin ymmärrettäviksi ja yksiselitteiseen muotoon, jotta analysoinnissa ei syntyisi virhetulkintoja.

Kyselyt toteutettiin 11.–19.9.2018 sähköisesti orkesterilla käytössään olevalla Webropol-ohjelmistolla. Vastaamiseen annetulla lyhyellä vastausajalla oli tavoitteena saada tietoa osallistuneiden ajatuksista heti tapahtuman jälkeen, jolloin tieto ja tunteet olivat vielä hyvin muistissa. Kyselyjen toteuttamismenetelmät sekä tavoitteet esitetään taulukossa 6 sekä saatteet ja kyselylomakkeet työn liitteissä 1 ja 2.

TAULUKKO 6. Kyselyjen toteuttamismenetelmät ja tavoitteet

Kysely	Toimitustapa	Kyselyn muoto	Kyselyn teema/-t	Kyselyn tavoite
11.–19.9.2018 Konserttiin 11.9.2018 ilmoitetut lapset vanhempiensa ja huoltajiensa kanssa (perusjoukko 618 havaintoyksikköä)	Saate ja kyselylomake ryhmien yhteyshenkilöille välitettäväksi Wilman kautta: Avoin Webropol-linkki	Puolistrukturoitu teemakysely – Taustakysymykset – Kyllä/Ei-en-strukturoidut kysymykset – Avoimet kysymykset	– Varsinainen konserttitapahtuma	Tutkia lapsen kokemuksia konsertista ja miten he ovat viestittäneet konsertista kotonaan.
12.–19.9.2018 Konsertissa 11.9.2018 olleiden ryhmien opettajat (perusjoukko 38 havaintoyksikköä)	Saate ja kyselylomake suljettuna Webropol-kyselynä	Puolistrukturoitu teemakysely – Taustakysymykset – Asteikkoihin perustuvat väittämät teemoittain (Likeritin 4-portainen asteikko, jossa asteikon ulkopuolelle jätetty mahdollisuus olla vastamatta) – Avoimet kysymykset teemoittain	– Orkesterin tuotama ennakkomateriaali – Varsinainen konserttitapahtuma – Orkesterin kulttuurikasvatustyö	Tutkia kulttuurikasvatustyön vaikutusta ja opettajan asiakaskokemuksia – orkesterin lähettämästä ennakkomateriaalista (itseopiskelija tehtäväaineistosta) – varsinaisesta konsertista – yleisesti orkesterin tekemästä kulttuurikasvatustyöstä perusopetuksessa.

### 3.4 Aineiston analysointi

Kehittämistutkimuksessa syntyi sekä määrillistä että laadullista aineistoa.

Ensimmäisessä työpajassa syntyneet ideat aiheesta ”Asiakkaiden unelmat (musiikillisessa kulttuurikasvatustyössä)” kirjoitettiin puhtaaksi ryhmien tuotosten mukaisena, käsiteltiin sisältöanalyysillä ja taulukoitiin sen jälkeen tutkijan valitsemiin, aineistoista nousseisiin teemoihin ”Kokemus, tunne, fiilis”; ”Paikka vaihtoon”; ”Tapahtuma ja toimintaa” ja ”Tilanne, joka nostaa fiilistä”. Teemoihin taulukoidut ideat järjesteltiin aakkosjärjestykseen ja täysin samat ideat poistettiin sen jälkeen.

Ojasalo ym. (2015, 139–140) mukaan aineistolähteisessä sisältöanalyysissä pelkistetään aineisto, jonka jälkeen se ryhmitellään ja sitten abstrahoidaan. Tämän tarkoitus on tuoda näkyviin tutkimuksen kannalta merkittävä tieto. Tässä työssä työpajassa tuotetut ideat jätettiin abstrahoimatta, koska aineisto haluttiin palauttaa työpajaan sellaisenaan. Tällöin arvioinnilla ei vaikutettu ideointikykyyn tai -halukkuuteen. Ideat annettiin jatkokehitystyön pohjaksi seuraaviin työpajoihin.

Työpajoissa tuotetut asiakasnäkemykset sekä ideat tavoitteen tuottajiksi ja ongelman ratkaisijoiksi sekä arvolupauksiksi taulukoitiin, analysoitiin sisältöanalyysillä ja abstrahoitettiin tuloksiin. Lisäksi työpaja-aineistoja koskevat esitykset videoitiin ja litteroitiin matriisiin proposition tasoisena ja sisältönsä mukaisena siltä osin kuin asialla oli merkitystä aineiston analysoinnissa.

Vilkan (2015, 89) mukaan litterointitavan voi valita vastaamaan aineiston tarkoitusta ja litteroinnin voi tehdä myös osittain, mutta sen tulee vastata alkuperäisiä merkityksiä ja aineistoja. Kananen (2012, 109) taas määrittelee tasoiksi sanatarkan, yleiskielisen tai proposition tason litteroinnin, josta jälkimmäisessä kirjataan pelkästään asian tai havainnon ydinsisältö. Työpajoissa tuotetut sisällöt abstrahoitettiin siltä osin kuin ne kohdistuivat kohteena olevaan kehittämishankkeeseen ja joihin orkesterilla on mahdollisuus vaikuttaa.

Työpajoissa ideoidut arvolupausehdotukset analysoitiin ja konseptoitiin kolmessa tilaisuudessa, joihin osallistuivat orkesterin edustajana intendentti sekä lasten ja nuorten toiminnan koordinaattori ja tutkimuksen tekijä. Analysointi pidettiin tarkoituksellisesti erillisenä osallistavista työpajoista, jotta sillä ei olisi vaikutettu työpajalaisten ideointikykyyn. Ojasalo ym. (2015, 158) kehottaakin erottamaan arvioinnin ideoinnista, jottei sillä tukahduteta ihmisten kykyä ja toisaalta myös halua ideoiden tuottamiseen.

Tilaisuuksissa työpaja-aineiston perusteella konseptoitiin toimintaan sopeutettu toimintamalli ja innovoitiin arvolupaus, joka on sopeutettu orkesterin strategiaan, toteuttaa orkesterin toiminnallisia tavoitteita ja tuottaa myös orkesterille hyötyä. Tilaisuudet pidettiin 11.10., 22.11. ja 28.11.2018. Arviointi toteutettiin huomioimalla modulaarisuus ja karsittiin organisaatio huomioiden kannattamattomat ideat tästä kehittämishankkeesta. Mäntynevan (2012, 110–114) mukaan niihin onkin järkevää kiinnittää huomioita, jotta löydetään organisaation toimintaa juuri sillä hetkellä oikea konsepti.

Kyselytutkimuksista saatu määrällinen tutkimusaineisto kerättiin sähköisellä Webropol-ohjelmistolla, josta kvantitatiivinen aineisto siirrettiin käsiteltäväksi excel-tilukkolaskentaohjelmaan ja laadullinen aineisto tekstinkäsittelyohjelmaan.

Määrällinen aineiston kuvailtiin perustavalla menetelmällä, jossa keskilukuna käytettiin keskiarvoa tutkimuskysymyksittäin (Ojasalo ym. 2015, 134). Opettajien kyselylomakkeen kysymykset oli laadittu 4-portaisella Likertin asteikolla, jossa viidenneksi vastausvaihtoehdoksi oli jätetty ”En osaa tai en halua vastata”. Viidettä vastausvaihtoehtoa ei otettu huomioon keskiarvoa laskettaessa. Keskiarvoa laskettaessa vastauksille annettiin arvot, joissa ”Täysin samaa mieltä”=1 ja ”Täysin eri mieltä”=4, jolloin asteikon keskiväli oli 2,5. Lasten kyselyssä vaihtoehdoiksi jätettiin pelkästään ”Kyllä” tai ”Ei/En”, jotta vastaaminen oli heille yksinkertaisempaa.

Kysymyksen asettelu määrittelee kvantitatiivisen tiedon analysointitavan (Kananen 2012, 116). Tutkimuksen tavoitteena voi olla tilastollisesti kuvaava analyysi (Koppa 2015). Tässä työssä aineisto kuvattiin diagrammeilla, niitä selittäville taulukoilla ja aineisto tulkittiin niiden perusteella. Aineistoa selittävät taulukot esitetään työn liitteessä 4.

Kyselyn tuloksia tarkasteltiin myös ristiintaulukoimalla (KvantiMOTV) ja vertailemalla musiikin harrastajia ja ei musiikin harrastajien tuloksia keskenään, mutta niiden vastausjakautumasta ei löydetty merkittäviä eroavaisuuksia.

Kyselyssä syntynyt laadullinen aineisto koodattiin tekstistä löydettyihin teemoihin ja analysoitiin aineistolähtöisesti, jolloin tekstistä nostettiin esiin asiakokonaisuuksia (Kananen 2012, 109). Avointen kysymysten koodaus tehtiin yhdellä tasolla sijoittaen raakatekstistä nousseet koodit sarakkeisiin sen mukaan onko koodi positiivinen, negatiivinen vai esitetty toive tai kehitysehdotus. Esimerkiksi opettajien avoimet mielipiteet ennakkomateriaalista koodattiin sarakkeisiin ”positiivinen”, ”negatiivinen” ja ”toive”, ja koodina käytettiin mm. sanaa Video.

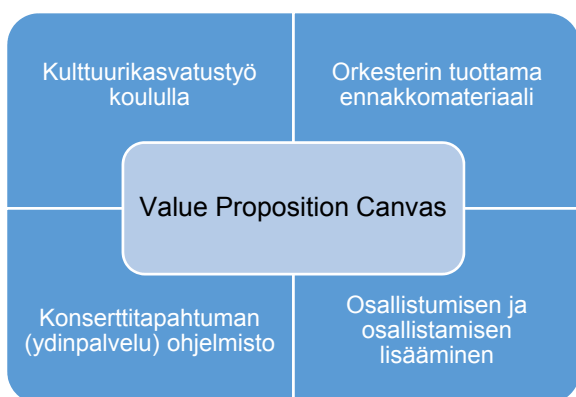
## 4 TUTKIMUS- JA KEHITTÄMISHANKKEEN TULOKSET

Tässä luvussa kuvataan osallistavissa työpajoissa kulttuurikasvatustyöstä sekä neljästä eri näkökulmasta ideoitujen Value Proposition Canvasien (VPC) keskeisimmät tulokset ja kulttuurikasvatustyön vaikutusten arvioinnista tehtyjen kyselyjen tulokset. Työpaja-aineistosta on nostettu esiin ne tutkimustulokset, jotka ovat kohdistuneet kohteena olevaan perusopetuksen kulttuuriohjelmaan ja joita palveluja orkesterin on mahdollista tuottaa. Työpajoissa kehitetyt 167 ideaa esitetään työn liitteessä 3.

### 4.1 Osallistavat työpajat

Osallistuvissa työpajoissa tutkittiin asiakkaan töitä, siihen kohdistuvia tavoitteita ja palvelun käyttämisen esteitä näkökulmasta kulttuurikasvatustyö. Ne tehtiin Value Proposition Canvasin asiakassegmentti-puolen avulla. Nämä tulokset esitetään kohdassa 4.1.1 ryhmien tuottamien tulosten mukaisina (ryhmät 1–4).

Osallistavissa työpajoissa tutkittiin sen jälkeen miten orkesteri voi vastata asiakkaan tavoitteisiin tai ratkaista hänen ongelmiaan sekä ideoitiin niitä vastaavat arvolupausehdotukset. Ideoinnit tehtiin toimeksiantajan antamista näkökulmista, joka esitetään kuviossa 15. Arvolupausehdotukset tehtiin VPC:n avulla, ja niiden pohjaksi tutkittiin asiakkaan tavoitteita, hyötyjä ja arvon syntymistä sekä myös palvelun käyttämisen esteitä tai ongelmia. Nämä tutkimuksen tulokset esitetään kohdissa 4.1.2–4.1.5.



KUVIO 15. Näkökulmat arvolupausehdotusten ideoimiseen

#### 4.1.1 Asiakasnäkökulmat kulttuuriohjelmasta

Ryhmän 1 tuottaman tuloksen (taulukko 7) mukaan asiakkaan tavoitteena on konsertin elämyksellisyys, mutta myös saada tietää enemmän orkesterin ja sen muusikoiden toiminnasta. Asiakas haluaa nähdä kulissien taakse ja tulla seuraamaan harjoituksia. Ongelmina ja esteinä nähtiin ennakkoluulot ja väärän pituinen konsertti.

TAULUKKO 7. Asiakasnäkökulmat kulttuuriohjelmasta, ryhmä 1

<b>Asiakkaan työt, ryhmä 1</b>	Esityksiä Harjoitusten seuraaminen Konserttietiketti ja käyttäytyminen Keskustelu orkesterin kulissemiin (teoksen työstäminen) Kulttuurielämyksiä lapsille ja nuorille
<b>Asiakkaan tavoitteet</b> Elämykset Teoksen ”avaaminen” Opitaan orkesterin toiminnasta, soittamista ym.	<b>Asiakkaan ongelmat ja työn tekemisen esteet</b> Ennakkoluulot Sopiva kesto Sopiva mitta koulun näkökulmasta

Ryhmän 2 tuottaman tuloksen (taulukko 8) mukaan asiakkaan tavoitteena on vaihtelu arkeen ja lisätiedon saaminen soittimista ja orkesterista. Ryhmän mukaan asiakas tavoittelee myöskin uusia kokemuksia ja elämyksiä, joita lisäksi myös silmät kiinni kuunteleminen. Ongelmina nähtiin opettajien asenne ja osaamisen puute siitä, miten konsertissa pitää käyttäytyä.

TAULUKKO 8. Asiakasnäkökulmat kulttuuriohjelmasta, ryhmä 2

<b>Asiakkaan työt, ryhmä 2</b>	Kiinnostus jotain soitinta/solistia kohtaan Millainen sinfoniaorkesteri on? Uusia kokemuksia
<b>Asiakkaan tavoitteet</b> Ympäristön vaihtelu/vaihtelua koulutyöhön Nauttia musiikista silmät kiinni Saa uusia elämyksiä	<b>Asiakkaan ongelmat ja työn tekemisen esteet</b> Tiedon puute Osataanko käyttäytyä? Asenne

Ryhmän 3 tuottaman tuloksen (taulukko 9) mukaan asiakkaan tavoitteena on asennemuutoksen aikaan saaminen, harjoitusprosessin ymmärtäminen sekä myös mahdollisuus oppia hiljentymään ja saada myöskin uusia kokemuksia ja elämyksiä. Asiakas haluaa myös

vierailla Sibeliustalolla. Asiakkaan ongelmiksi nähtiin opettajan epävarmuus, jonka vuoksi opettaja ei tuo ryhmäänsä konserttiin.

TAULUKKO 9. Asiakasnäkökulmat kulttuuriohjelmasta, ryhmä 3

<b>Asiakkaan työt, ryhmä 3</b>	Vierailla Sibeliustalossa Nähdä/kuulla jotain uutta Kuulla elävää musiikkia
<b>Asiakkaan tavoitteet</b> Asennemuutos Harjoitusprosessin ymmärtäminen Mahdollisimman moni pääsee osalliseksi Mahdollisuus oppia hiljentymään Uusi kokemus/elämys Olla yhden aistin varassa (keskittyä vain kuuntelemaan)	<b>Asiakkaan ongelmat ja työn tekemisen esteet</b> Lähtemisen vaikeus; rutiinista poikkeminen Sääli, jos lapset eivät pääse kuuntelemaan opettajan epävarmuuden takia Ennakkoluulo/-käsitys, selviäminen uudessa tilanteessa

Ryhmän 4 tuottaman tuloksen (taulukko 10) mukaan asiakas toivoo taustatietoa orkesterista ja myös sitä, ettei aina tarvitsisi jännittää etikettiä. Nähtiin myös, että ryhmän on mukava tulla, jos ryhmää saattava opettaja on rento. Lisäksi toivottiin nykyaikaan liittyvää ohjelmistoa ja useita vierailuja vuodessa. Esteenä nähtiin ennakkoluulot ja kavereiden vaikutus kuin myös tiedon puute käyttäytymistavoista. Toivottiin tietoa siitä, milloin voisi tulla, jotta vierailupäivät olisi helpompi sopeuttaa koulutoimintaan.

TAULUKKO 10. Asiakasnäkökulmat kulttuuriohjelmasta, ryhmä 4

<b>Asiakkaan työt, ryhmä 4</b>	Haluaa konserttikokemuksia Haluaa kuuntelukokemuksia Haluaa käydä Sibeliustalossa useita kertoja vuodessa Haluaa tietää miten instrumentteja oppii soittamaan, mitä kapellimestari tekee, mitä kulisseeissa tapahtuu Nykyaikaan liittyvä ohjelmisto: pelit, elokuvat, media
<b>Asiakkaan tavoitteet</b> Tarpeeksi kiinnostavaa taustatietoa, joka innostaa: tarpeeksi kurkistusta kullissien taakse esim. soitinesittelyt, esitellyvideot Jos ei tarvitse jännittää etikettiä, on kiva tulla Oli kiva tulla => ryhmän aikuinen riittävän rento Kiinnostava ohjelmisto	<b>Asiakkaan ongelmat ja työn tekemisen esteet</b> Jos opettaja on epäilevä Kavereiden ennakkoluulot ”mainonnan asenne” Valmiit päivämäärät, jolloin voi tulla kuuntelemaan Asenne (opettajan) Liian myöhään aloitettu kulttuurikasvatus Ei konserttikokemuksia entuudestaan, ei tunne konserttikäytäntöjä tai tunne musiikkia



#### 4.1.2 Kulttuurikasvatustyöt koululla

Koululla tehtävää työtä estää tulosten (taulukko 11) mukaan opettajien puutteellinen työhön ohjaaminen sekä heidän työnsä aiheuttamat paineet ja omat ennakkoluulot. Ongelmia esitettiin ratkaistavaksi tutustumalla orkesterin kanssa ja mahdollistamalla epämuodolliset kohtaamiset. Tulosten mukaan koululla orkesterin kulttuurikasvatustyötä tukisi orkesterin jäsenten säännölliset vierailut koululla, joka vastaisi myös asiakkaan tavoitteisiin arjen vaihtelusta sekä monialaisesta oppimisesta opetussuunnitelman mukaisesti. Lisäksi nähtiin kuitenkin tarpeelliseksi myös opettajien käynnit orkesterin luona.

*Opettajan pään rentous tulee myös siitä, että hän pääsee paikalle useamman kerran, ettei kerta ole sitten se näytön paikka.*

TAULUKKO 11. Asiakkaan työt, esteet ja tavoitteet sekä ratkaisuideat näkökulmasta "kulttuurikasvatustyöt koululla"

<b>Asiakkaan työt</b>	Monialainen oppimiskokonaisuus palvelee opetussuunnitelmaa Orkesterin erilaisiin ammattiryhmiin tutustuminen Tekninen työ, soittimen rakentaminen Teoksiin ennakkotutustuminen Vierailut eri oppitunneilla Pienryhmien konsertit koululla Konserttietikettiin ja käyttäytymiseen tutustuminen
<b>Asiakkaan tavoitteet</b> Vaihtelu arkeen Elämykset Monialainen oppiminen, yleissivistys	<b>Tavoitteen tukijat</b> Säännölliset vierailut esim. kevät/syky Eri ammattiryhmien vierailut
<b>Asiakkaan ongelmat ja työn tekemisen esteet</b> Opettajien puutteellinen ohjaus Opettajien paineet ja ennakkoluulot Opettajien ja muusikoiden vuorovaikutus	<b>Ongelmien ja esteen ratkaisijat</b> Opettajien ohjaus ja koulutus Tutustuminen toisiinsa opet/muusikot/muu henkilökunta Mahdollisuus epämuodollisiin kohtaamisiin, jolloin yhteydenottamiskynnys kevenee

Arvolupausehdotukseksi muodostui:

Orkesterin eri henkilöstöryhmien vierailut koululla tukemassa opettajien työtä ja opettajien vastavuoroiset vierailut orkesterin luona sekä syksyllä että keväällä seuraamassa harjoituksia.

#### 4.1.3 Orkesterin tuottama ennakkomateriaali

Tutkimuksen tulosten (taulukko 12) mukaan ennakkomateriaalin käyttämisestä estää sen haasteellisuus opettajille ja materiaalin nähtiin olevan kovin "wikipediamaininen", lisäksi

ongelmia nähtiin aiheuttavan aikataulutuksen, kun kulttuuriohjelman projektit toteutetaan orkesterin työjärjestyksen perusteella.

*Ennakkomateriaali pitäisi olla mahdollisimman selkeä ja yksinkertainen, ei saa mennä liian syvälle siihen [asiaan].*

Ennakkomateriaali esitettiin toimivan parhaiten, mikäli sen tuottamiseen osallistuisivat muusikot ja että se tehtäisiin tarinoina ja videoina, joita opettajat voisivat hyödyntää oman aikataulunsa perusteella. Tulosten mukaan orkesterin tutuksi tuleminen, lisätieto soittimista ja orkesterin toiminnasta sekä valmis oppimateriaali ovat asiakkaan tavoitteita. Selkeä materiaali tukisi tavoitteiden täyttymistä.

*Olisi hyvä, jos meillä olisi videomateriaaleja, joita opettajat voivat esittää omatoimisesti. Olisi toki hienoa, jos pystyisimme käymään kouluilla, mutta jos ja kun emme, opettaja voisi näitä esittää youtube-kanavalta.*

TAULUKKO 12. Asiakkaan työt, esteet ja tavoitteet sekä ratkaisuideat näkökulmasta "orkesterin tuottama ennakkomateriaali"

<b>Asiakkaan työt</b>	Musiikki-/yleinen historia Musiikin historian tietokilpailu Tietoa soittimista Kuvia, videoita!
<b>Asiakkaan tavoitteet</b> Ymmärrys asiasta lisääntyy Orkesteri tulee tutuksi Tieto soittimista lisääntyy Kiinnostus musiikkia kohtaan lisääntyy Valmis oppimateriaali Musiikin historian avaaminen oppilaille Tietää mitä kapellimestari tekee Tietää mitä kulisien takana tapahtuu	<b>Tavoitteen tukijat</b> Muusikoiden koulukäynnit Tiivis, selkeä rakenteinen infopaketti Kuvia, videoita, tarinoita Videomateriaaleja, joita opettajat voivat esittää omatoimisesti Youtube-videot
<b>Asiakkaan ongelmat ja työn tekemisen esteet</b> Ennakkomateriaali liian haastava/sekava/"wikipediamainen" Orkesterin ja koulujen välinen aikataulutuksen Opettajat eivät tiedä mahdollisuuksia	<b>Ongelmien ja esteen ratkaisijat</b> Muusikot tekevät materiaalin Muusikot käyvät kouluilla ennen konserttivierailua Materiaali: yksinkertainen ja selkeä (kuvia) Yhteistyö opettajien kanssa Mielenkiinnon herättäminen Koordinaattorilta saa yhteystiedot soittajaan Lyhyt, yksinkertainen infoviesti kouluille 2 x vuosi/"vakioviesti"

Arvolupausehdotukseksi muodostui:

Lisätään verkkoon kuvia, videoita ja tarinoita sekä tietoa soittimista, valmista musiikkimateriaalia ja siitä miten orkesteri toimii ja esim. musiikin historia tietokilpailu verkkoon. Lisä-

tään paperiseen ennakkomateriaaliin asiat selkeästi ja yksinkertaisesti, karsittuna ja valikoitua tietoa. Lisätään ennakkomateriaaliin seurantatehtävä teokseen; teeman esittely; kiinnostavia yksityiskohtia teoksesta/säveltäjästä/historiallisesta tilanteesta. Sovitetaan aikatauluja molemmille sopivaksi.

#### 4.1.4 Ohjelmisto

Tulosten (taulukko 13) mukaan asiakkaan tavoitteena on viihtyminen ja virkistyminen sekä asiantuntemuksen kehittyminen. Tavoitteita esitetään tuettavan pretalkeilla eli johdattamalla konsertin sisältöön sekä tuottamalla monipuolisia esityksiä mm. teatteriharrastajien kanssa. Ongelmina tulosten mukaan ovat meluavat oppilaat ja toisaalta liian pitkä konsertti, joihin nähtiin pystyttävän vaikuttamaan sijoittamalla opettajat istumaan meluajien viereen ja miettimällä esitykset kohderyhmän mukaan. Lisäksi mietittiin, tietävätkö opettajat mahdollisuudesta tuoda lapsia kuuntelemaan kenraaliharjoituksia.

*Kuinka hyvin on tiedossa, että on mahdollisuus tulla kuuntelemaan kenraalia? Miten hyvin asiaa markkinoidaan? Olisiko mahdollista päästä kuuntelemaan urkuparvelle, kun on siinä myös kapellimestarin silmien alla?*

TAULUKKO 13. Asiakkaan työt, esteet ja tavoitteet sekä ratkaisuideat näkökulmasta "ohjelmisto"

<b>Asiakkaan työt</b>	Nuoremmille kuuntelijoille myös nähtävää Tuttu musiikki Vapaaehtoisuus ja yhteyshenkilötoiminta
<b>Asiakkaan tavoitteet</b> Viihtyminen ja virkistäytyminen Kehittyvä asiantuntemus Näkee uusia asioita	<b>Tavoitteen ratkaisijat / arvon tuottajat</b> Pretalk ohjelmistosarjoja edeltämään Hyvät esitykset Monipuolisuus
<b>Asiakkaan ongelmat ja työn tekemisen esteet</b> Meluajat Liian pitkä konsertti Ei tiedä ennakkoon, mitä on menossa kuuntelemaan	<b>Ongelmien ja esteen ratkaisijat / arvon tuottajat</b> Meluajat opettajan viereen Opettaja kertoo ennakkoon ja sopivasti (yllätyksellisyys säilyy) Kohderyhmälle sovitettut konsertit

Arvolupausehdotukseksi muodostui:

Ohjelmistoja tehdään nuorisoteatterilaisten kanssa (juonellisia, myös nukketeatteria), lisäksi ohjelmistoon sisällytetään lasten TV-ohjelmien musiikkia, pelimusiikkia, toivekonsertti, elokuvamusiikkia. Koululaiset otetaan kuuntelemaan kenraaliharjoituksia ja konsertteihin lisätään pretalkit.

#### 4.1.5 Osallistuminen ja osallistaminen

Tulosten (taulukko 14) mukaan ongelmia osallistumiseen vaikeuttaa opettajien rajoittuneisuus ja vieras paikka, jolloin ryhmien tuominen konsertteihin koetaan haasteelliseksi. Asiakkaan tavoitteena on tutkimuksen mukaan vaihtelu arkeen, kuuntelemisen ilo, osallistuminen laulamalla ja oppiminen. Ratkaisuksi ehdotettiin Sibeliustalon tekemistä tutummaksi ja osaksi opettajien ja lasten ja nuorten arkea sekä oppilaiden osallistaminen produktioihin mm. strummaamalla (yhdessä rämpyttämällä). Sibeliustalo-kierroksella voisi tutustua soitimiin ja päästä ehkä niitä kokeilemaankin.

*Jaettaisiin orkesteria pienempiin ryhmiin talon sisälle, ja kun menet ”Kuuseen”, siellä sitten soitetaan vaikka Sibeliuksen Kuusi jousisektiolle sovittuna, tai jotain muuta, ja kun menee Finlandia-klubille, niin sitten vasket soittavat siellä Sibeliuksen Finlandiaa. Meillä on paljon erilaisia tiloja joita voisi käyttää, jokaisessa olisi viiden minuutin minikonsertti, kerrottaisiin pari minuuttia (voisi olla myös sama biisi/samat stemmat, jota soitetaan eri soittimilla), jalkauttamista voitaisiin lisätä.*

*Tuodaan lapset ja nuoret musiikin pariin, avoimet ovet joskus.. että pystytään pitämään ovet auki, hankittava tarvittava resurssi. Pitäisi miettiä miten pystytään olemaan yhdellä tavalla mukana.*

TAULUKKO 14. Asiakkaan työt, esteet ja tavoitteet sekä ratkaisuideat näkökulmasta ”osallistaminen ja osallistuminen”

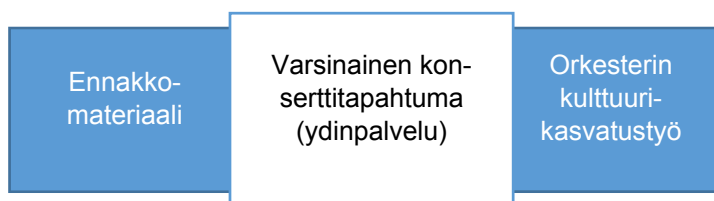
<b>Asiakkaan työt</b>	Konserttikokemuksia useita kertoja vuodessa Orkesterisukelluksia (harjoituksissa istutaan orkesterin seassa) Yhteislaulua Sibeliustalon esittelykierros (pienryhmiä esiintymään ja esittäytymään eri tiloihin) Orkesterin jalkautuminen Soitetaan mukana ukuleleilla Orkesterisoitinten esittely Kuoroparvelta orkesterin soiton seuraaminen
<b>Asiakkaan tavoitteet</b> Vaihtelu Laulaminen Kuuntelemisen ilo Oppiminen	<b>Tavoitteen ratkaisijat / arvon tuottajat</b> Sähköpostia opettajalle ajoista, jolloin voisi tulla kuuntelemaan harjoituksia Oppilaat ovat liekeissä Yhdessä strummaaminen (rämpytys)
<b>Asiakkaan ongelmat ja työn tekemisen esteet</b> Rajoittunut opettaja Vieras paikka Toteutetaan liian suppealle piirille	<b>Ongelmien ja esteen ratkaisijat / arvon tuottajat</b> ”Opekonsertti”, saa köhiä Kaikki toiminta koko Efekti-alueella (Päijät-Häme) Sibeliustalo-kierros, 6 minikonserttia

Arvolupausehdotukseksi muodostui:

Vahvistetaan sektoria koti-koulu-ostari ottamalla Sibeliustalo mukaan kokoontumispaikaksi, toteutetaan orkesterisukelluksia. Vapaaehtoiset muusikot kiertävät kouluilla ja orkesteri esittää koulujen kanssa Beethovenin 9. sinfonian keväisin esim. hiekkakentällä.

## 4.2 Kulttuurikasvatustyön vaikutusten arviointi

Kulttuurikasvatustyön vaikutusten arviointia tutkittiin kyselyllä. Tutkimuksen tulokset esitetään seuraavaksi niin, että ensiksi esitetään kyselyyn vastanneiden tutkimuksen kannalta merkitykselliset taustat ja sen jälkeen kyselyn tulokset teemoittain. Opettajille tehdyn kyselyn tuloksia selittävät taulukot esitetään työn liitteessä 4. Kyselyjen teemat esitetään kuviossa 16. Niistä lapsille tehty kysely oli kohdennettu vain varsinaiseen konserttitapahtumaan.



KUVIO 16. Tutkimuskyselyjen teemat opettajille ja lapsille.

### 4.2.1 Taustatiedot

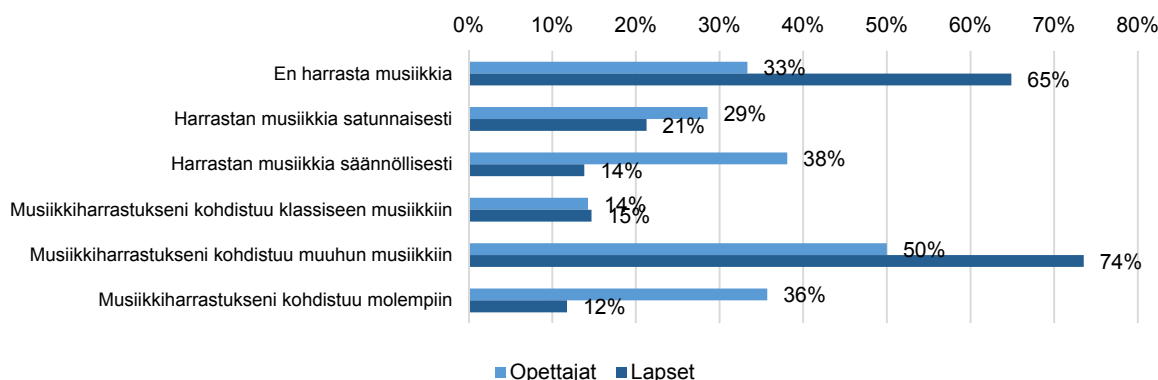
Kysely lähetettiin 38 opettajalle ja vastauksia saatiin 21 kappaletta (55 %). Heistä lähes kolme neljäsosaa (70 %) opettaa ryhmäänsä Lahdessa ja oli vähintään toista kertaa tuomassa ryhmäänsä kulttuuriohjelman konserttiin. Ryhmäläisistä 2. luokalla oli 81 %.

Konserttiin ilmoitettuja lapsia ja nuoria oli 618, joilta vastauksia saatiin 94 kappaletta (15 %). Lapsista Lahdessa kävi koulua yli puolet (57 %) ja kaikista lapsista yli neljä viidesosaa (81 %) oli 2. luokalla. Ensimmäistä kertaa Sinfonia Lahden konsertissa kävi yli puolet lapsista (65 %). Yhteenvedo taustatiedoista esitetään kuviossa 15.

TAULUKKO 15. Lasten ja opettajien vastausten taustatiedot

	Lapset n=94	Opettajat n=21
N=	618	38
Vastausprosentti	15 %	55 %
Osallistuin konserttiin	100 %	100 %
Tutustuimme ennakkomateriaaliin ennalta	63 %	76 %
Käyn koulua / opetan ryhmääni Lahden kaupungissa	70 %	57 %
Olen / ryhmäni on 2. luokalla	89 %	81 %
Olin ensimmäistä kertaa Sinfonia Lahden konsertissa	65 %	

Vastanneista opettajista yli puolet (66 %) harrastaa musiikkia satunnaisesti tai säännöllisesti ja heidän musiikkiharrastuksestaan puolella (50 %) kohdistuu klassiseen musiikkiin. Vastanneista lapsista kolmannes (35 %) harrastaa musiikkia säännöllisesti tai satunnaisesti ja heidän musiikkiharrastuksestaan noin neljänneksellä (27 %) kohdistuu klassiseen musiikkiin. Musiikin harrastamisella tarkoitettiin tässä työssä osallistumista musiikin tekemiseen, ei siis kuuntelemista. Yhteenveto esitetään kuviossa 17.

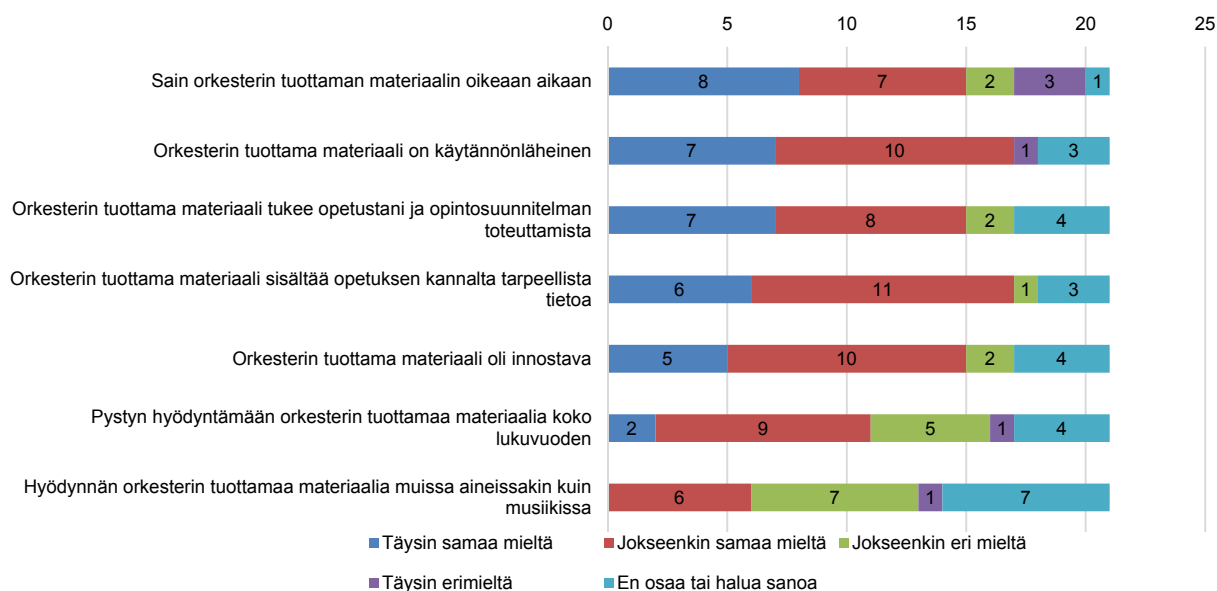


KUVIO 17. Vastanneiden musiikin harrastaminen (opettajat n=21, lapset n=94; harrastavat opettajat n=14, lapset n=34)

#### 4.2.2 Orkesterin toimittama ennakkomateriaali

Orkesteri toimittaa kouluille itse laatimansa oppimismateriaalin, jossa on sekä tulevaa konserttia että orkesteria ja orkesterin töitä taustoittavaa materiaalia. Kyselyllä tutkittiin hyötyvätkö koulut materiaalista, saavatko he sen työnsä kannalta oikea-aikaisesti ja onko materiaali koulujen kulttuurikasvatustyötä tukevaa. Vastausten (kuvio 18) perusteella vajaa puolet (40 %) ei ilmoittanut hyödyntävänsä orkesterin toimittamaa ennakkomateriaalia

juuri muulloin kuin musiikkituntien aikana. Vain noin puolet (53 %) vastasivat hyödyntävänsä kokonaan tai osittain materiaalia koko lukuvuoden aikana. Materiaalin käytännön läheisyydestä oli 80 % ainakin osittain samaa mieltä.



KUVIO 18. Ennakkomateriaalin vaikuttavuus perusopetuksen kasvatustyössä (n=21)

Sanallisissa vastauksissa (5 kpl) toivottiin parannuksia videoihin niin, että ne olisivat lyhempiä ja siten pienemmillekin lapsille sopivampia, vaikka todettiin Erään fagotin tarina -videon oleva mukava, kaikilla se ei ollut toiminut.

*Soitinlinkit näyttivät lupaavilta, mutta kokeiltuani muutamaa, huomasin, ettei niissä ollut kuvaa ja esittely lähti liian korkealentoisesti tokaluokkalaisia ajatellen. Kissa Matikaisen klippejä hyödynsimme kyllä.*

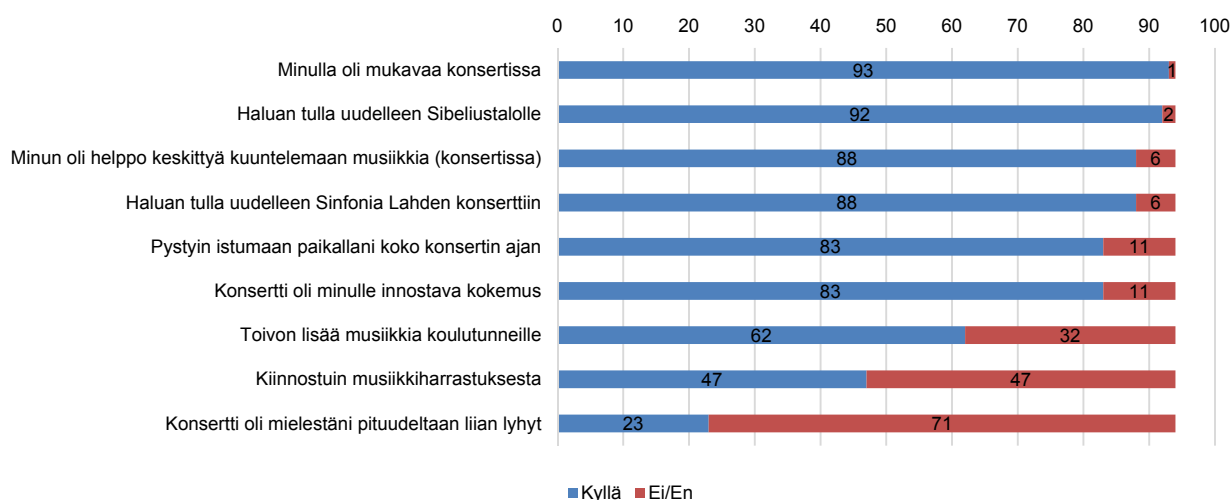
Soitinesittelyjä toivottiin videoihin ja myöskin materiaalin toimittamista aikaisemmin, jotta siihen ehtisi tutustua ennen konserttia. Vastauksissa esitettiin myös, etteivät kaikki tiedä ClassicLive-konserttijulkaisualustasta.

#### 4.2.3 Varsinainen konserttitapahtuma

Varsinaista konserttitapahtumaa koskeva tutkimusaineisto kohdistui 11.9.2018 pidettyyn MUSII-KISSA-kulttuuriohjelman konserttiin. Tutkimusaineistossa kysyttiin konserttikokemuksia sekä lapsilta ja heidän vanhemmiltaan tai huoltajiltaan että opettajilta. Lapsilta tut-

kittiin kyselyllä, oliko heillä mukavaa konsertissa, haluaisivatko he uudelleen Sibeliustalolle tai Sinfonia Lahden konserttiin ja miten he konsertin kokivat tai haluaisivatko he lisää musiikkia kouluun.

Lapset vanhempineen/huoltajineen vastasivat kyselyyn kyllä tai ei/en. Vastausten (kuvio 19) perusteella lähes kaikilla vastanneilla lapsilla oli mukavaa konsertissa, ja konsertin pituudesta neljäsosa (25 %) lapset esitti mielipiteenään konsertin olleen liian lyhyt. Lapsista lähes kolme neljäsosaa (70 %) halusi lisätä musiikkia koulutunneille.



KUVIO 19. Lasten vastaukset väittämiin konserttitapahtumasta (n=94)

Lasten avoimissa kysymyksissä (74 kpl) kysyttiin konsertin pituudesta ja yli puolet (61 %) vastanneista piti konsertin pituutta sopivana, joskin lähes neljännes (23 %) liian lyhyenä ja pieni osa (16 %) liian pitkänä.

*Olisin voinut istua kuuntelemassa kauemminkin.*

*Mukavan pituinen. Tapahtui paljon pienessä ajassa.*

Lapsilla oli myös mahdollisuus antaa mielipiteensä (74 kpl) siitä, mikä hänen mielestään oli parasta konsertissa. Lapsista reilusti yli puolet (69 %) koki parhaaksi konserttiin valitun ohjelman. Musiikkia pitivät parhaana noin neljännes (23 %), koko tapahtumaa ja vierailua jotkin (11 %), muutamat soitinesittelyjä (4 %) sekä konsertissa tehtyjä selostuksia (3 %) ja yksi vastaajista piti tilaisuuden päättymistäkin parhaimpana asiana.

*Kun kapulamestari oli myös liittynyt juoneen.*



*Katti Matikaisen ja Nakki Rakin halaukset sekä musiikki.*

*Hassut temput (ääniäalloilla uiminen, nakkirakin pullea maha)*

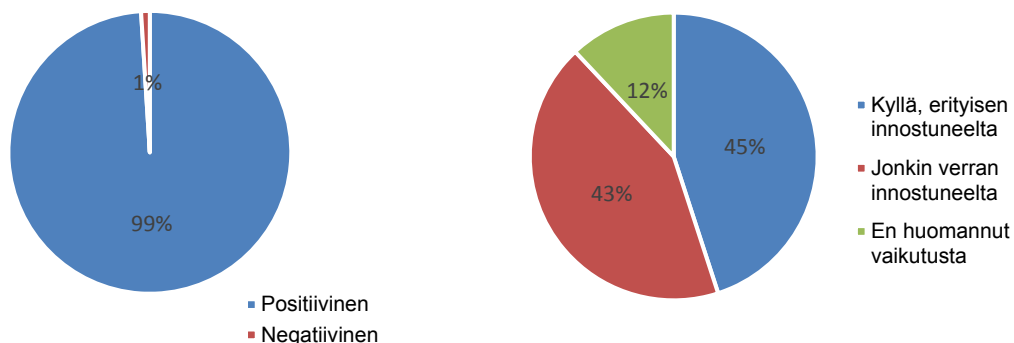
*Musiikki ja koko retki.*

Lisäksi lapsilta kysyttiin avoimella kysymyksellä, mitä jäi askarruttamaan konsertin jälkeen. Vastaajista (57 kpl) yli puolet (56 %) ilmoitti, ettei mitään ollut jäänyt askarruttamaan, muutama (5 %) olisi halunnut lisää tietoa Sibeliustalosta ja muutama myös (4 %) muusikoista ja heidän ammattitaidostaan. Noin viidesosa vastaajista (19 %) jäi kaipaamaan lisää tietoa 11.9. ohjelmasta ja esiintyjistä, mutta muutamaa (5 %) askarrutti musiikki ja pääseminen seuraavalle vierailulle (2 %), mutta myöskin oheispalvelujen puuttuminen.

*Minkälaisistakohan on olla kapellimestari? Onko se vaikeeta vai helppoa? Miten viulua soitetaan?*

*Se jäi ku siellä oli kaikki ne lavasteet ja se kissa ja koira meni sinne oven luo mitä kaikkea siellä on siellä näyttämön sivuissa ovien takana.*

Tutkimuksessa selvitettiin vanhempien ja huoltajien huomioita lapsen käyttäytymisestä kotona konsertin jälkeen. Vanhempien ilmoituksen mukaan suurin osa (86 %) lapsista oli kertonut konsertista kotona oma-aloitteisesti ja lähes kaikki (99 %) heistä oli kertonut konserttikokemuksensa olleen positiivinen (kuvio 20). Lisäksi tekemiensä havaintojensa perusteella vanhemmat ja huoltajat kertoivat (kuvio 21) lähes puolien (45 %) lapsista olleen erityisen innostunut, ja kaksi viidesosaa (43 %) jonkin verran innostunut ja vain muutamissa (12 %) ei ollut havaittavissa vaikutusta.



KUVIO 20. Lasten konserttikokemuksen positiivisuus/negatiivisuus kotona kerrotun perusteella (n=94)

KUVIO 21. Lasten innostuneisuus konsertista havainnoituna kotona (n=94)

Vanhemmille ja huoltajille annettiin mahdollisuus sanallisen palautteen, toiveiden ja kehittämissuositusten antamiseen. Yli puolet (65 %) vastanneista vanhemmista ja huoltajista (38 kpl) kokivat konsertin positiivisesti ja kolmannes (34 %) toivoi jatkossakin konserttitahtumia. Osa vanhemmista ja huoltajista (13 %) näkivät tärkeäksi lapsen osallistamisen musiikkiin.

*Tärkeää kasvatustyötä viedä lapsia eri konsertteihin. Hienoa!*

*Aina kun lapsi pääsee itse koskemaan instrumenttiin ja kokeilemaan on se hienoa.*

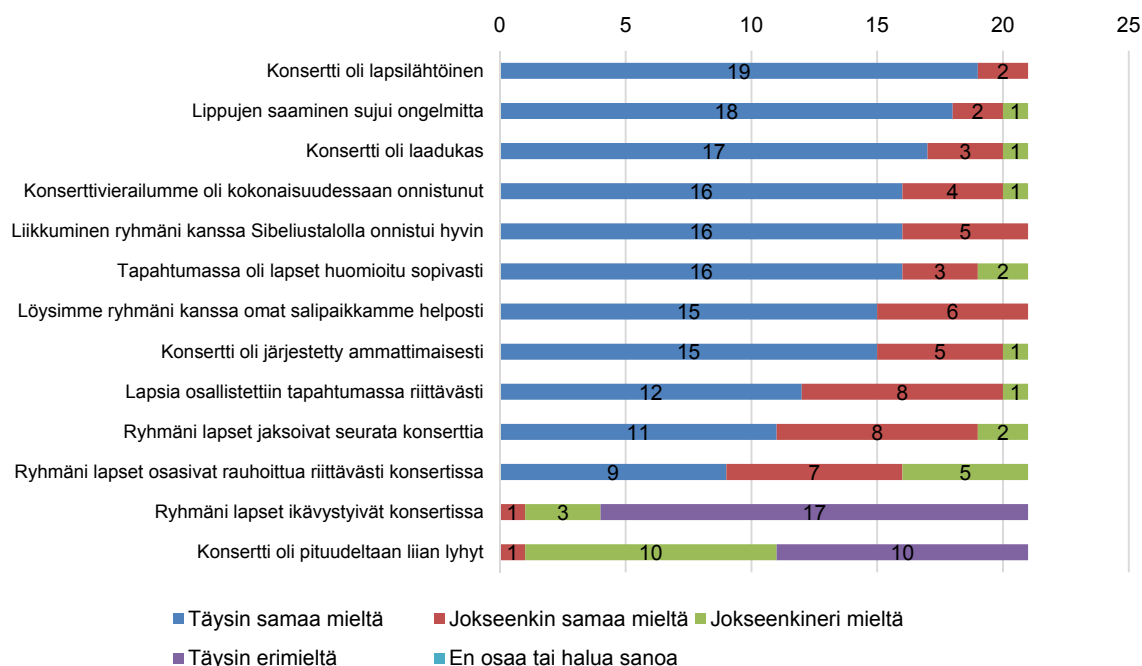
*Enemmän voisi olla koulujen kanssa yhteistyötä, tuoda musiikkikokemuksia niille lapsille myös, joilla ei ole varaa konsertteihin vapaa-ajalla. Esim: ilmaiskonsertteja, vierailuja koulussa, jossa voisi kokeilla eri soittimia, tai netissä voisi tutustua orkesteriin. On paljon musiikista innostuneita lapsia, joilla ei ole mahdollista saada esim. soitinopetusta, koska tunnit ovat niin kalliita.*

*Lapseni oli niemen päiväkodissa ja he teki yhteistyötä lahden sinfonian kanssa ja se oli ihanaa, lapseni innostui musiikista sitä kautta*

*Musiikki on tärkeää, sitä lisää koululaisille. Auttaa keskittymiseen, aktivoi harrastamaan.*

*Tuttujen hahmojen mukaan tuominen (Katti Matikainen ja Nakkirakki) oli erittäin hyvä idea. Vaikka voisi luulla, että se vie huomion pois musiikista, niin se itse asiassa tuntui avaavan lapsen mielen tapahtumille, jolloin huomio kiinnittyi myös musiikkiin hahmojen opastuksella. Ilman hahmoja mielenkiinto olisi saattanut lopahtaa kesken ja korvat "sulkeutua" koko elämykseltä.*

Tutkimuksen mukaan (kuviokuva 22) opettajista lähes kaikki näkivät (90 %) konsertin olleen täysin lapsilähtöinen ja myös lippujen saamisen sujuneen täysin ongelmitta (85 %). Lisäksi lähes kaikki (95 %) heistä oli ainakin lähes sitä mieltä, ettei konsertti ollut liian lyhyt eivätkä heidän ryhmänsä lapset ikävystyneet konsertissa. Opettajista noin neljännes (23 %) oli sitä mieltä, etteivät heidän ryhmänsä lapset osanneet rauhoittua riittävästi konsertissa.



KUVIO 22. Opettajien vastaukset konserttitapahtumaan liittyviin kysymyksiin (n=21)

Sanallisissa palautteissa, toiveissa ja kehittämisehdotuksissaan opettajat (9 kpl) esittivät toiveenaan enemmän musiikkipainotteista konserttia, mutta todettiin myös tämän konsertin olleen ihana, nautinnollinen ja hauskasti toteutettu, kun ei tarvinnut istua paikoillaan. Soitinesittely nähtiin hyvänä asiana ja myöskin kapellimestarin roolin esittely lapsille. Lisäksi kaivattiin lapsille etiketin esittelyä ja myöskin edellytystä sen noudattamiseen.

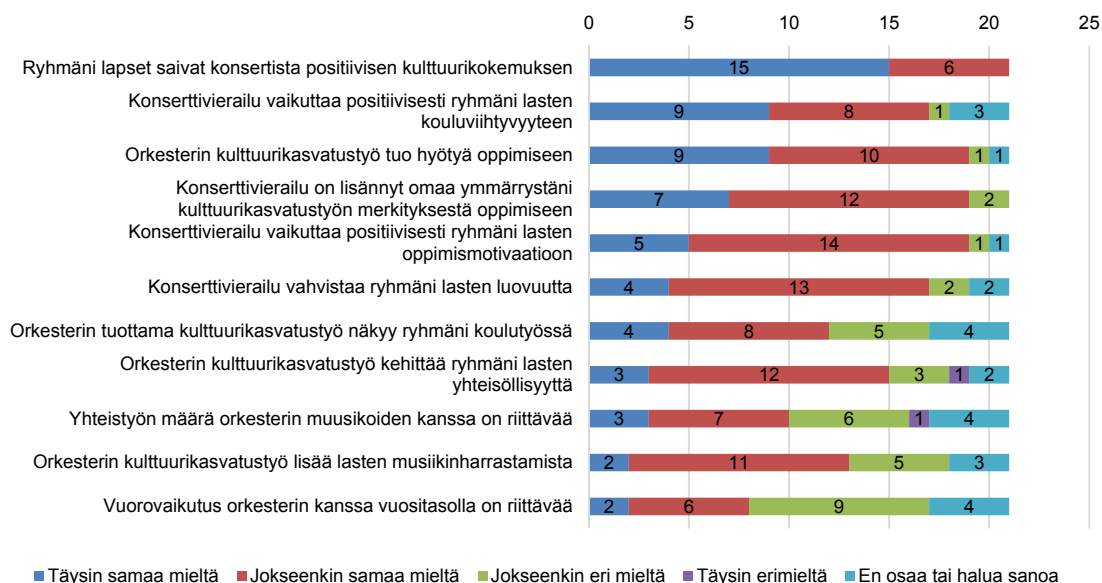
*Olimme kaikki sitä mieltä, että se oli hauskasti toteutettu, oli helppoa ja kiva seurata konserttia, oli kiva kun ei tarvinnut vain istua tiukasti omalla paikalla ja oppilaat olivat niin hienosti konsertissa mukana, että osasivat kertoa pieniäkin yksityiskohtia.*

*Eikö voitaisi järjestää konsertteja ns. musiikki edellä? Nyt konsertissa korostui sirkustempu ja musiikki jäi toissijaiseksi. Soittimien esittely oli loistava osio ja "tatahtipuikon heiluttaminen". Eikö hahmot olisivat voineet opetella konserttikäyttämistä juoksentelun sijaan? Olimme puhuneet etukäteen oppilaille musiikin kuunteleluun keskittymisestä ja hiljentymisestä. Eipä tullut sitä harjoiteltua.*

#### 4.2.4 Orkesterin kulttuurikasvatustyö

Orkesterin kulttuurikasvatustyö -kohdassa tutkittiin siitä, miten orkesterin kulttuurikasvatustyö yleisesti vaikuttaa ja vuorovaikutus koulujen kanssa toimii.

Orkesterin kulttuurikasvatustyöstä opettajat (kuvio 23) olivat sitä mieltä, että heidän ryhmänsä lapset saivat konsertista lähes positiivisen kulttuurikokemuksen (100 %) ja neljä viidesosaa (81 %) sitä mieltä, että konserttavierailu vaikuttaa positiivisesti ryhmän lasten kouluviihtyvyyteen ainakin osittain. Vuorovaikutuksesta orkesterin kanssa piti vain reilu kolmannes (39 %) jokseenkin riittävänä ja vuorovaikutuksesta muusikoiden kanssa hie-  
man alle puolet (47 %) oli vastaavaa mieltä.



KUVIO 23. Opettajien vastaukset orkesterin kulttuurikasvatustyön vaikuttavuudesta (n=21)

Sanallisissa palautteissa, toiveissa ja kehittämisehdotuksissaan opettajat (5 kpl) toivoivat musiikkia vierailulle kouluun, mutta myöskin perinteisten klassisen musiikin konserttien pitämistä orkesterin ohjelmistossa.

*Kehittäisin ohjelmistoa siihen suuntaan, että oppilaat saavat antoisia kulttuurielämyksiä oppien samalla arvostamaan kulloinkin esitettävää taidetta.*

*Konsertin ohjelmisto oli erinomainen. Kappaleet olivat juurikin tokaluokkalaisten innostamiseen sopivia. Musiikki vaan jäi täydellisesti kaiken muun sähellyksen varjoon. Mielestäni perinteisen konserttikulttuurin siirtäminen olisi kulttuurikasvatustyön päätavoite.*

## 5 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

### 5.1 Yhteenveto ja johtopäätökset

Tutkimuksellinen kehittämishanke toteutettiin Lahden kaupunginorkesteriin, jonka kulttuurikasvatustyö on kiinteä osa sen kausiohjelmistoa. Kohdeprojekti perusopetuksen kulttuuriohjelma toteutetaan kaksi kertaa konserttivuoden aikana (kerran syys- ja kevätkaudella) ja siihen osallistuvat Lahden kaupungin ja maakunnan muiden kuntien 2. ja 6. luokkalaisia lapsia opettajineen.

Kehittämishankkeessa oli tavoitteena selvittää, miten asiakasymmärryksen lisääntyminen uudistaa perusopetuksen kulttuuriohjelman toimintamallia (palveluinnovaatio), miten toimintamallin uudistaminen vaikuttaa orkesterin omaan prosessiin ja miten orkesterin kulttuurikasvatustyö vaikuttaa asiakkaisiin.

Työn päätutkimuskysymyksenä ja sen alatutkimuskysymyksinä olivat

- Miten asiakasymmärryksen lisääntyminen muuttaa perusopetuksen kulttuuriohjelman toimintamallia?
  - Miten se muuttaa orkesterin omaa palveluprosessia?
  - Miten orkesterin tekemä kulttuurikasvatustyö vaikuttaa?

Hankkeen tavoitteet ratkaistiin asiakasymmärrystä lisäävillä työpajoilla, kyselyillä sekä teoreettisen viitekehyksen avulla sekä huomioiden toimintaympäristön konteksti ja strategia. Työpajoissa ideoidut asiakasarvoehdotukset analysoitiin ja konseptoitiin orkesterin strategiaan, toimintamahdollisuuksiin (organisaatio- ja prosessinäkemys) ja myös sille hyötyjä tuottavaksi. Toimintamalli innovoitiin Business Model Canvas -pohjaisella arvopaaustyökälulla ja siinä kuvataan, miten orkesteri tuottaa arvoa asiakkailleen kohteena olevassa prosessissa. Toimintamallin pilotoinnista ja implementoinnista tehtiin kehittämishankkeessa suunnitelma.

#### 5.1.1 Toimintamallin uudistaminen, toimintamallin pilotointi ja implementointi

Kehittämishankkeessa syntyi Lahden kaupunginorkesterin perusopetuksen kulttuuriohjelman uudistettu toimintamalli, joka ottaa huomioon asiakkaan tarpeet ja pyrkii vähentämään asiakkaalle syntyviä esteitä ja ongelmia. Toimintamallin ydinpalveluna on konserttievierailu, joka perustuu Lahden kaupungin kulttuuriohjelmaan (Lahti 2018b). Uudistettuun toimintamalliin on lisätty ydinpalvelua tukevia lisäpalveluja ja asiakkaan kontaktipisteitä sekä odotuksen ylittäjänä sukellus orkesteriin -konsertteja ja vuorovaikutustilaisuuksia.

Kaupunginorkesteri järjestää myös julkisina konsertteina sukellus orkesteriin -tapahtumia, mutta vain muutaman vuodessa ja niihin mahtuu kerrallaan vain 100–150 kuulijaa, mikä tekee siitä orkesterin tähtituotteen.

Asiakasnäkökulmana toimintamallissa on otettu huomioon ensisijaisesti opettajien ongelmien ratkaiseminen, minkä kautta kuitenkin lapset ja nuoret hyötyvät ja saavat välillisesti arvoa. Toimintamalli syventää vuorovaikutusta opettajien ja orkesterin muusikoiden kanssa ja mahdollistaa orkesterin tuottaman materiaalin entistä monipuolisemman käytön viikoittaisessa kulttuurikasvatustyössä kouluilla. Orkesteri antaa toimintamallissaan asiakasarvolupauksen asiakkailleen ja se esitetään kuviossa 25.

**Asiakasarvolupaus perusopetuksen kulttuuriohjelmassa**

Orkesteri tuottaa koulun käyttöön opettajien työtä tukevaa sekä orkesterin toimintaa ja ohjelmistoa taustoittavaa materiaalia sähköisessä muodossa materiaalipankkiin ja verkostoituu opettajien kanssa.

Konserttiohjelmaan lisätään mahdollisuuksien mukaan johdatus tai juonto konsertin tueksi. Ohjelmistokohtaisesti lisätään koululaisten mahdollisuuksia osallistua konsertin valmisteluun tuottamalla siihen esitettävää aineistoa. Orkesteri tiedottaa materiaalipankissa koululaisten osallistumismahdollisuuksista harjoitusten kuuntelemiseen.

KUVIO 25. Orkesterin arvolupaus perusopetuksen kulttuuriohjelmassa

Toimintamallin käyttöönotossa luodaan orkesterille materiaalipankki, johon orkesteri siirtää orkesteria ja käyntikohteena olevaa ohjelmistoa taustoittavia materiaaleja, ohjelmistokohtaisesti tehtäviä. Orkesteri tiedottaa siellä myös osallistumismahdollisuuksista kenraali-harjoituksiin. Näin kaikki tieto on saatavissa samasta, jatkuvasti pysyvistä paikasta. Materiaalipankkiin luotava aineisto tehdään sähköisessä muodossa ja siten lyhyinä tuotantoina, että niiden käyttö alakoululaisten kanssa on opettajille helpompaa. Materiaali voi sisältää mm. virtuaalisen kierroksen Sibeliustalossa sekä opetus-/ohjevideon soittimen tekemisestä koululla.

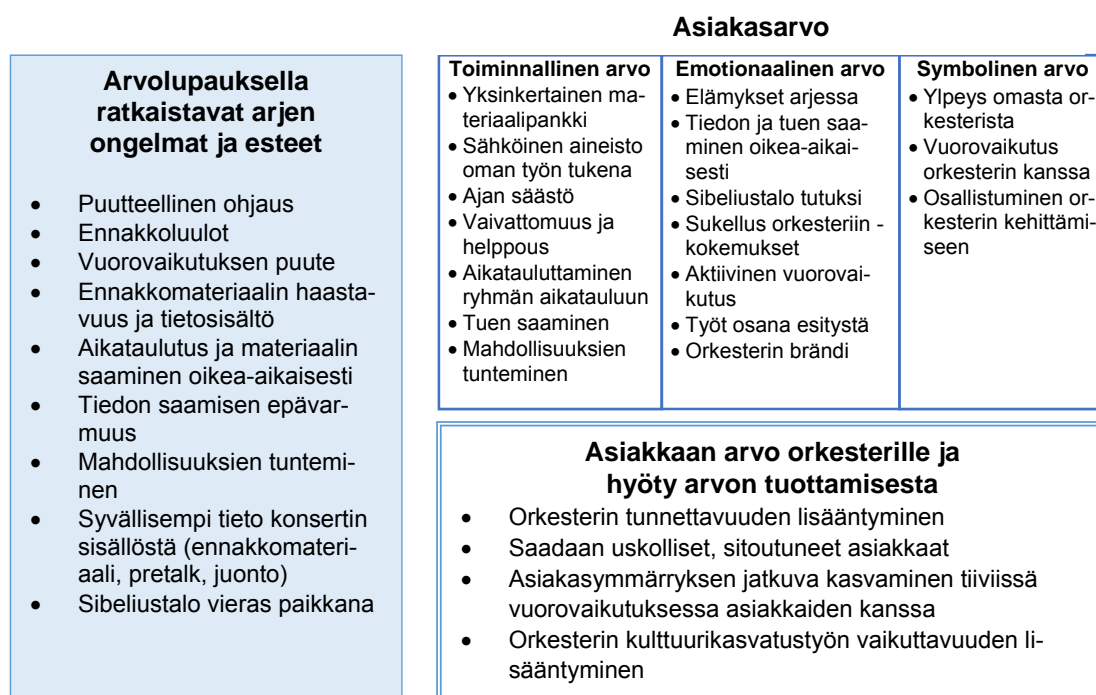
Produktiokohtaisesti, mikäli tuotettava konserttiohjelmisto ei sitä itse sisällä, lisätään konserttiin etukäteinen johdatus (pretalk) tai konsertti juonnetaan.

Verkostumista opettajien kanssa toteutetaan kutsumalla opettajat seuraamaan orkesterin toimintaa harjoituksissa ja sen yhteydessä erillisessä verkostumis- ja vuorovaikutustilaisuudessa, joka pyritään pitämään epämuodollisena. Opettajat sijoitetaan harjoituksen ai-

kana istumaan orkesterin sekaan (ns. sukellus orkesteriin) ja, opettajien määrän niin edellyttäessä, Sibeliustalon kuoroparvelle, josta harjoituksia voi seurata läheltä ja kontaktissa kapellimestarin kanssa. Verkostumistilaisuudet sijoitetaan kunkin konserttikauden (syys- ja kevätkausi) alkuun, ennen varsinaista konserttitapahtumaa ja taiteellisen johtajan konserttiviikolle.

Koululaisryhmillä on ollut aiemminkin mahdollisuus osallistua seuraamaan orkesterin keraaliharjoituksia, mutta uudessa toimintamallissa asiasta tiedotetaan enemmän ja ilmoitetaan tarkasti mahdolliset konserttipäivämäärät. Tällöin vierailun sijoittaminen koulun arkeen on yksinkertaisempaa ja tieto on varmemmin tavoitettavissa.

Arvolupauspohjainen toimintamalli ratkaisee asiakkaan arjen ongelmia ja esteitä sekä tuottaa arvoa asiakkaalle että myös mahdollistaa arvon kaappaamisen takaisin orkesterille. Arvolupauksella ratkaistavat ongelmat ja esteet sekä sen tuottama asiakasarvo ja sen palauttama hyöty orkesterille esitetään kuviossa 26.



KUVIO 26. Arvolupauksella ratkaistavat ongelmat ja esteet, asiakasarvo ja asiakkaan arvo orkesterille

Asiakasarvossa ei ole huomioitu taloudellista arvon syntymistä asiakkaalle, koska asiakas saa palvelut kaupunginorkesterilta kustannuksitta. Kaupunginorkesterille maksetaan maakunnan muista kunnista tulevien ryhmien lapsista erilliskorvausta.

Arvolupauspohjainen toimintamalli esitetään työn liitteessä 7. Toimintamalli on laadittu Business Model Canvasiin pohjautuvalla, muokatulla toimintamallilla (Hietala 2013, 21), joka painottaa enemmän arvolupaus, asiakasta (konteksti, vuorovaikutus, arvonluonti) sekä kumppanien osallistamista palveluprosessiin. Hietalan kehittämä palveluprosessin toimintamalli soveltuu orkesterin kontekstiin julkisena ja julkista rahoitusta saavana organisaationa. Sen tavoitteet eivät ole yksinomaan liiketaloudellisia vaan myöskin yhteiskunnalliseen vaikuttavuuteen ja hyvinvoinnin tuottamiseen tähtääviä.

Tässä työssä luotua toimintamallia voidaan innovaatiomääritelmän mukaisesti kutsua innovaatioksi vasta, kun se on otettu käyttöön ja se tuottaa hyötyä (Apilo, Taskinen & Salakari 2007, 22–23). Lisäksi ennen uudistetun toimintamallin käyttöönottamisista tulee varmistua siitä, että se varmasti tuottaa arvoa hukkainvestointien välttämiseksi.

Toimintamallin pilotointi- ja implementointisuunnitelmassa on huomioitu palveluprosessin sykli (kaksi kertaa konserttivuodessa, yksi/kausi) sekä taiteellisen johtajan konserttiviikot kaupunginorkesterissa. Näitä konserttiviikkoja on noin 8–10 konserttivuoden aikana. Keväällä 2019 taiteellisella johtajalla on vain yksi konserttiviikko ennen maaliskuista kulttuuriohjelman konserttia, joten sukellus orkesteriin -pilotointi on tehtävä vasta konsertin jälkeen. Sukelluksen orkesteriin -tilaisuuksien järjestäminen orkesterin harjoituksissa edellyttää hyväksynnän taiteelliselta johtajalta ja konserttimestarilta.

Tuulaniemi (2009, 239) näkee tarpeelliseksi arvioittaa palveluinnovaatio nopeasti asiakkailla, jotta se varmemmin tulee käyttöönotetuksi ja toisaalta huomataan nopeasti siinä mahdollisesti olevat muutosta edellyttävät kohdat. Pilotoinnissa on taas oltava riittävän joustava ja kyettävä arvioimaan jatkuvasti muutostarpeita toimintamalliin (Storey & Larbig 2018, 105). Vastuuhenkilönä pilotoinnissa ja implementoinnissa on orkesterin lasten ja nuorten toiminnan koordinaattori. Orkesterin hallintosihteeri osallistuu hankkeen työpajojen toteuttamiseen.

Tässä kehittämishankkeessa ei tutkittu pilotoinnin tai implementoinnin onnistumisen mahdollistavia tekijöitä ja siksi suunnitelma esitetään työssä pääasiallisesti vain suunnitelma-kaaviona. Pilotointi- ja implementointisuunnitelma esitetään taulukossa 16.



TAULUKKO 16. Pilotointi- ja implementointisuunnitelma

<b>Aikataulu Vaihe</b>	<b>Aihe</b>	<b>Toteuttaminen/ huomioitavat asiat</b>	<b>Tavoitteet</b>
<b>8.4.2019 klo 13–15</b> <i>Pilotointi Arvolupauksen ja toimintamallin arvioiminen</i>	Sukellus orkesteriin -tilaisuus Osallistuminen orkesterin harjoituksiin klo 13–14 ja verkostumistilaisuus klo 14–15	Tilaisuuden yhteydessä esitetään toimintamalli ja arvolupaus Pilotointi on sijoitettu orkesterin kevään 2019 työjärjestykseen ja siitä on sovittu taiteellisen johtajan kanssa. Taiteellinen johtaja osallistuu myös itse verkostumistilaisuuteen.	Syvennetään asiakasymmärrystä, arvioidaan sukellus orkesteriin -tilaisuus sekä arvolupaus, jonka jälkeen tehdään tarvittavat muutokset toimintamalliin ja arvolupaukseen
<b>Toukokuu 2019</b> <i>Pilotointi Materiaalipankki</i>	Materiaalipankin sisällön suunnittelu, työpaja(t)	Tarvittava määrä työpajoja, osallistetaan Kivimaan koulun opettajia ja kehittämishankkeessa kehittämistyöhön ilmoittautuneita opettajia ja vanhempia/huoltajia sekä orkesterin muusikoita.	Syvennetään asiakasymmärrystä Materiaalipankkiin tuotetaan vain asiakasta hyödyttävää sisältöä
<b>Kesä-syyskuu 2019</b> <i>Materiaalipankki</i>	Tuotetaan materiaalipankkiin aineistoa	Päätetään materiaalin tuottajat	Asiakasta hyödyttävien aineistojen tuottaminen
<b>Syyskuu 2019</b> <i>Implementointi Sijoitetaan työjärjestykseen</i>	Sukellus orkesteriin -tilaisuus	Ensimmäinen verkostumistilaisuus, sijoitetaan huhtikuussa syksyn työjärjestykseen, kutsutaan tilaisuuteen kaikki Lahden ja maakunnan kohderyhmien opettajat. Tilaisuus suunnitellaan toukokuun 2019 aikana	Syvennetään asiakasymmärrystä ja verkostutaan opettajien kanssa. Arvioidaan materiaalin julkaisualustaa. Sitoutetaan orkesteriin.
<b>Marraskuu 2019</b> <i>Implementointi Materiaalipankki</i>	Aineistoa valmistuu materiaalipankkiin riittävä määrä	Materiaalipankki julkaistaan vasta kevään 2020 verkostumistilaisuudessa.	
<b>Tammi-helmikuu 2020</b> <i>Implementointi Innovaation syntyminen</i>	Sukellus orkesteriin -tilaisuus	Kutsutaan tilaisuuteen kevätkauden alussa kaikki Lahden ja maakunnan kohderyhmien opettajat. Tilaisuudessa julkistetaan materiaalipankki. Tilaisuus suunnitellaan joulukuussa 2019.	Sitouttaminen orkesteriin, sitouttaminen materiaalipankin käyttämiseen Syvennetään asiakasymmärrystä ja verkostutaan
<b>Helmikuu 2020</b> <i>Jakaminen</i>	Innovaation jakaminen muiden Suomen sinfoniaorkestereiden käyttöön	Tiedotetaan Suomen Sinfoniaorkesterit ry:tä.	Innovaation hyödynnettävyys myös muilla orkestereilla (yleishyödyllinen toiminta)
<b>Helmikuu 2020 &gt;</b> <i>Sitoutuminen</i>	Sitoutuminen toimintamallin jatkuvaan käyttöön	Jatketaan mallin käyttämistä ja tehdään tarvittavia muutoksia, tuotetaan Sukellus orkesteriin -tilaisuuksiin uusia aiheita	Asiakassitouttamisen jatkaminen, asiakasymmärryksen ja asiakassuhteiden syventäminen
<i>Toiminnan jatkuva kehittäminen</i>	Materiaalipankin aineiston täydentäminen Toiminnan seuraaminen ja vaikutusten arviointi	Täydennetään materiaalipankkia asiakastarpeen mukaan Tehdään uusi vaikutusten arviointikysely	Asiakaskokemusten hallinta, toimintamallin jatkuva arvioiminen ja kehittäminen, arvolupauksen päivittäminen muutostarpeita vastaavaksi

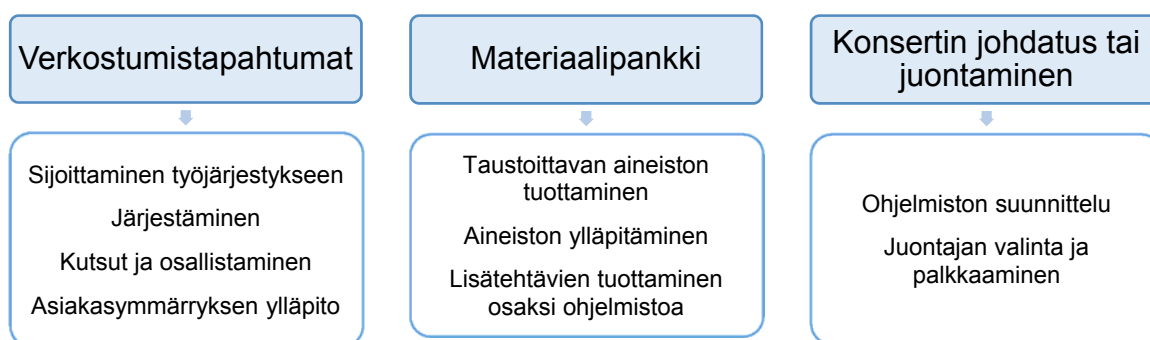
Kaupunginorkesterissa kulttuurikasvatustyön ohjaus on lasten ja nuorten toiminnan koordinaattorilla, joka on tässä kehittämishankkeessa toimeksiantajana. Tämä edistää pilotoinnin ja implementoinnin toteuttamista. Ensimmäinen pilotointitapahtuma on jo sijoitettu orkesterin kevään 2019 työjärjestykseen ja siitä on sovittu taiteellisen johtajan kanssa. Taiteellinen johtaja on ilmoittanut osallistuvansa myös itse tilaisuuteen.

### 5.1.2 Orkesterin palveluprosessin muuttuminen

Toimintamallin käyttöönottoaminen muuttaa orkesterin palveluprosessia lisäämällä siihen materiaalipankin tarkastamisen ennen konserttikauden alkamista ja myöskin opettajien

sukellus orkesteriin -tapahtuman järjestämisen ja sovittamisen orkesterin aikatauluun. Materiaalipankkiin lisättävä taustoittava aineisto pitää tuottaa ennen materiaalipankin julkaisuutilaisuutta keväällä 2020, sillä sitä ei vielä ole sähköisenä lukuun ottamatta Erään fagotin tarina -videota (Sinfonia Lahti 2018c).

Konserttikohdaiset lisätehtävät pitää tuottaa, mikäli ne esitetään osana ohjelmistoa. Palveluprosessiin tulevat muutokset esitetään kuviossa 27 ja toimintamallin uudistumiseen perustuva blueprint kulttuuriohjelman palveluprosessista esitetään työn liitteessä 6.



KUVIO 27. Toimintamallin aiheuttamat muutokset orkesterin palveluprosessiin

### 5.1.3 Kulttuurikasvatustyön vaikuttavuus

Tutkimus kulttuurikasvatustyön vaikutuksesta tehtiin kolmesta eri teemasta, jotka olivat ennakkomateriaali, varsinainen konserttitapahtuma ja kulttuurikasvatustyö yleensä. Lapset ja vanhemmat vastasivat kyselyssä vain konserttitapahtumaa koskevaan teemaan.

Tutkimuksen tulosten mukaan orkesterin tuottamaa ennakkomateriaalia hyödynnettiin huonosti muissa aineissa kuin musiikissa eikä myöskään kattavasti koko lukuvuoden aikana. Kaikki eivät olleet myöskään tutustuneet ennakkomateriaaliin ennalta (lapsista tutustunut 63 %, opettajista 76 %), vaikka suurin osa opettajista kertoi saaneensa materiaalin oikeaan aikaan, aineisto koettiin innostavana, käytännönläheisenä ja sen todettiin sisältävän merkityksellistä aineistoa. Tulosten mukaan ei ole välttämättä ymmärretty, miten aineistoa voisi hyödyntää muissa aineissa, sillä opettajista kolmasosa ei osannut tai ei halunnut vastata kysymykseen.

Ennakkomateriaalin sisältö vaikuttaa kulttuurikasvatustyöhön positiivisesti, mutta sitä hyödynnetään tällä hetkellä heikosti. Orkesteri tavoittelee arvolupauksellaan ja materiaalipankillaan laajempaa materiaalin käyttöä sekä koko lukuvuoden aikana että myös muissa aiheissa. Lisäksi materiaalia luvataan tuottaa sähköisesti, mikä vastaa opettajien tarpeeseen.

Varsinaista konserttitapahtumaa lapset arvioivat pääsääntöisesti mukavaksi ja innostavaksi. Heillä syntyi halu tulla uudelleen sekä Sinfonia Lahden konserttiin ja Sibeliustalolle, lisäksi heistä yli puolet (66 %) haluaisi lisää musiikkia koulutunneille ja puolet kiinnostui musiikkiharrastuksesta. Myös yli puolet lapsista (61 %) piti konserttia kestoltaan juuri sopivana. Valittu konserttiohjelma (MUSII-KISSA) oli lapsille mieluinen, mutta osa jäi kaipaamaan mm. soitinesittelyjä sekä selostuksia konsertista, lisää tietoa Sibeliustalosta sekä muusikoiden ja kapellimestarin ammatista. Lapsista suurin osa (86 %) oli kertonut konsertista oma-aloitteisesti kotona ja lähes kaikkien (99 %) kokemus oli ollut positiivinen. Lapsista lähes suurinosa (88 %) oli vaikuttanut erityisen innostuneelta tai jonkin verran innostuneelta.

Kulttuuriohjelman konserttiin 11.9. valittu ohjelmisto (MUSII-KISSA) oli onnistunut lasten mielestä ja se aiheutti innostuneisuutta ja kiinnostusta musiikkiin, soittimiin ja musiikin ammattilaisia kohtaan, mitä voidaan pitää kulttuuriymmärrystä kasvattavana asiana. Lisäksi konserttia jaksettiin kuunnella ja myöskin keskittyä paikalla olemiseen, mikä lisää lasten kykyä rauhoittua ja keskittyä. Konsertti oli lapsille räätälöity ja Katti Matikainen ja Nakkirakki ovat lapsille jo entuudestaan tuttuja TV:stä. Tämä tuttuus on saattanut vaikuttaa lasten vastauksiin ja vahvistanut konserttikokemuksia.

Myös opettajat pitivät konserttia lapsilähtöisenä, laadukkaana ja konserttievailua onnistuneena. Lasten osallistamista oltaisiin opettajien mielestä voitu hieman lisätä, mutta todettiin kuitenkin, ettei konsertti mahdollistanut lasten rauhoittumista opettajien toivomalla tavalla. Toivottiinkin, ettei ennakkomateriaalissa painotettaisi konserttietikettiä silloin, kun itse ohjelmisto ei sitä mahdollista. Ja toisaalta toivottiin klassiseen musiikkiin painottuvia konsertteja lasten kulttuuriymmärryksen lisäämiseksi.

Valittu konserttitapahtuma toteutettiin laadukkaasti ja onnistuneesti. Kulttuurikasvatustyön vaikutuksia voisi vahvistaa perinteinen klassisen musiikin konsertti, jossa lapset oppisivat rauhoittumaan. Lisäksi lapsia voisi osallistaa enemmän sekä esitellä lapsille enemmän konsertin yhteydessä orkesterin toimintaa ja konserttikäyttäytymistäkin. Orkesteri tavoittelee arvolupauksellaan lasten osallistamista konsertin toteuttamiseen esim. piirtämällä tai valokuvaamalla ennakkoon materiaalia ohjelmistosta. Näitä piirustuksia ja valokuvia esitetään konsertin aikana taustakankaalla tai Metsähallissa konsertin yhteydessä. Lisäksi on

tarkoitus tuottaa konserttiin johdatuksia tai konsertti juonnetaan, mikä lisää lasten kulttuuriryymärrystä.

Opettajat arvioivat vielä orkesterin yleistä kulttuurikasvatustyötä. Opettajien mielestä lapset saivat konsertista positiivisen kulttuurikokemuksen. Lisäksi vierailun nähtiin vaikuttavan pääosin lasten kouluviihtyvyyteen, tuovan hyötyä oppimiseen ja myös jonkin verran oppimismotivaatioon sekä luovuuteen. Orkesterin tuottaman kulttuurikasvatustyön ei kuitenkaan nähty vaikuttavan riittävästi ryhmien koulutyöhön eikä myöskään vuorovaikutusta orkesteriin ja sen muusikoihin pidetty riittäväenä.

Tulosten perusteella orkesterin tulee vahvistaa sekä materiaalituotantoaan että vuorovaikutustaan opettajien kanssa kulttuurikasvatustyönsä vaikuttavuuden lisäämiseksi. Orkesteri tavoittelee arvolupauksellaan laajempaa vuorovaikutusta opettajien kanssa ja heidän lähentämistään orkesterin ja sen muusikoiden kanssa. Lisäksi on tarkoitus tuottaa laajempaa, opettamista ja luovuutta kehittävää aineistoa materiaalipankkiin kaikkien opettajien hyödynnettäväksi koko kouluvuoden aikana.

## 5.2 Pohdinta

Kehittämishankkeen tavoitteet saavutettiin uudistetulla arvolupauspohjaisella toimintamallilla, jonka luomiseen osallistettiin asiakkaita ja orkesterin muusikoita (co-creating). Toimintamalliin yhdistettiin siten sekä asiakas- että organisaationäkemykset. Konseptoinnissa otettiin huomioon toimintamallin asiayhteys, organisaation kontekstit ja se sopeutettiin organisaation prosessiin.

Toimintamalli toteuttaa orkesterin strategiaa ja myös valmistelussa olevan kulttuuritoimintamallin edellyttämää vuorovaikutusta eri toimialojen välillä. Se mahdollistaa orkesterin asiakasymmärryksen syvenemisen, sitouttaa asiakkaita orkesteriin ja mahdollistaa toimintamallin jatkuvan kehittämisen yhteistyössä asiakkaiden kanssa ja tuottaa orkesterille hyötyä.

Toimintamalli on luotu asiakasnäkemykspohjaisesti ja sen arvon tuottaminen varmistetaan asiakkaiden kanssa pilotoinnin yhteydessä. Toimintamallin vaikutukset kohdistuvat ensisijaisesti opettajiin, mutta silti välillisesti myös lapsiin. Toimintamalliin on sijoitettu myös lapsille suunnattuja, luovuutta ja kulttuuriryymärrystä lisääviä osioita. Materiaalipankki taas mahdollistaa koulujen itsenäisemmän työskentelyn, tukee opettajaa kulttuurikasvatustyössä ja lisää orkesterin työn vaikuttavuutta. Vaikuttavuus vahvistaa orkesterin asemaa yhteisössä.

Toimintamalli pilotoidaan ja arvioidaan asiakkaiden kanssa, jonka jälkeen toimintamalliin tehdään tarvittavat muutokset. Näin vältetään tarpeettoman työn tekeminen ja varmistetaan siitä, että innovoitu toimintamalli varmasti tuottaa hyötyä molemmille osapuolille. Teoriassa todetun mukaisesti kaikki lisäpanostus ei välttämättä ole hyödyllistä ja toisaalta asiakkaiden on vaikea kertoa etukäteen tarpeistaan.

Orkesterin resurssit huomioon ottaen on varmempaa edetä pienin askelin, mikä on huomioitu uudistetussa toimintamallissa, pilotointi- ja implementointisuunnitelmassa. Lee & Grewal (2004) näkevät riittävien resurssien vaikuttavan organisaation kykyyn toteuttaa muutos onnistuneesti (Storey & Larbig 2018, 107).

Asiakkaat arvostavat usein henkilökohtaisuutta ja se on huomioitu toimintamallissa vuorovaikutusta lisäämällä. Silti asiakkaiden tyytyväisyyteen vaikuttavat myös heidän omat odotuksensa (Kotler & Armstrong 2014, 35). Orkesteri aloittaa toimintamallissa opettajien sitouttamisen sukellus orkesteriin -tilaisuuksilla, mutta sen wow-efekti-vaikutusta on seurattava ja vuorovaikutustilannetta on kehitettävä jatkuvasti opettajien odotuksia ylittäväksi ja toimintaympäristön muutoksia vastaaviksi.

Työpajat aloitettiin unelmoimalla asiakkaan tavoitteista sekä ryhmäytymällä. Unelmoinnin tavoitteena oli siirtää osallistuneiden ajatukset outside-in-kulttuuriin ja kykyyn luoda ideoita asiakaslähtöisyyden näkökulmasta. Toisen työpajan alussa keskusteltiin tarkemmin asiakkaasta ja hänen toiveittensa täyttämisestä. Tällöin kasvatettiin osallistujien ymmärrystä siitä, ettei asiakkaan huomioiminen tarkoita orkesterin ammatillisen laadun heikkenemistä. Orkesterin missiona on edelleen tuottaa korkealaatuisia elämyksiä ja ylläpitää ammattitaitoa (Sinfonia Lahti 2018a, 5–6).

Ryhmäytymisen onnistuminen ensimmäisen työpajan jälkeen oli selvästi havaittavissa. Työpajatoiminta oli erittäin tuotteliasta, kaikki osallistuneet olivat motivoituneita ja osallistuivat innokkaasti ja positiivisella asenteella. Jokaisessa ryhmässä ollut nuori osallistui ideointiin ja muut ryhmäläiset huomioivat nuoret hienosti. Annetut tehtävät otettiin vastaan hyvin ja niitä tuotettiin ryhmässä aidosti keskustellen. Työpajoissa ideoidun aineiston perusteella uudistetaan kohdeprojektin toimintamalli.

Työpajoissa käytettiin Value Proposition Canvasta, joka osoittautui selkeäksi ja yksinkertaiseksi käyttää. Ryhmäläiset ymmärsivät sen tarkoituksen nopeasti, lisäksi tutkija kävi tukemassa ryhmän työtä antamalla virikkeellisiä kysymyksiä aiheeseen liittyen. Ryhmät itse valitsivat annetuista näkökulmista sen, joista he halusivat ideoida arvolupauksia. Toisinaan huomattiin näkökulman vaihtuneen. Lopputuloksen kannalta sillä ei silti ollut merkitystä, koska kaikki syntyneet ideat säilytetään myöhempää käyttöä ja arviointia varten.

Työpajat järjestettiin Sibeliustalolla kokoustiloissa. Kokoukset osoittautuivat hankaliksi isolle ryhmälle, sillä niiden akustiikka ei toiminut riittävällä tasolla. Luovuuden edistämiseksi olisi ollut hyvä myös soittaa taustamusiikkia, mutta se oli käytössä olleissa tiloissa mahdotonta. Työpajoissa käytettävä tila on jatkossa mietittävä tarkkaan.

Työpajojen sijoittaminen muusikoiden työjärjestykseen oli haasteellista eikä tässä kehittämishankkeessa aikataulua voitu sovittaa osallistuvien opettajien ja nuorien kanssa. Mukaan ilmoittautuneet opettajat ja nuoret pystyivät onneksi aikataulua noudattamaan. Jatkossa on orkesterin sovittava yhteiset tapaamisajat hyvissä ajoin, jotta tarvittaessa asiakkaat pystyvät järjestämään niihin aikaa.

Aikataulullisesti kaikki työpajat jouduttiin pitämään alle kuukaudessa, vaikka hieman pidempi sykli olisi voinut antaa ajatuksille paremmin aikaa. Työpajojen lisäämiseen ei myöskään ollut mahdollisuutta, mikäli sille olisi ilmennyt tarvetta. Työpajojen pituus todettiin myös liian lyhyeksi. Pituuksena kolme tuntia olisi antanut aikaa enemmän keskustelulle ja pohdinnalle. Pidempi aika olisi myös vähentänyt kiireen tuntua, mikä on luovuuden kannalta merkityksellistä (Ojasalo ym. 2015, 159).

Tutkimushankkeessa tehtiin kyselytutkimus, jolla tutkittiin tehdyn kulttuurikasvatustyön vaikuttavuutta. Kyselytutkimus toteutettiin perusopetuksen kulttuuriohjelman MUSII-KISSA-konsertin jälkeen. Kyselytutkimusta voidaan pitää lähtötasotilanteena seuraaville tutkimuksille ja sen avulla voidaan arvioida muutoksen toteutumista. Kyselylomake on laadittu niin, että sitä voidaan käyttää myös muiden produktioiden kanssa ja myös tehdä vertailuja onko muutos vaikuttanut enemmän esimerkiksi niihin opettajiin tai lapsiin, jotka eivät harrasta musiikkia. Tutkimuksessa ja sen analysoinnissa on huomioitava mistä produktiosta se toteutetaan, jotta kehittämissuuntaa voidaan lueteltavasti arvioida. Perinteinen klassisen musiikin konsertti voi tuntua lapsesta vähemmän innostavalta.

Kyselyn onnistumisen kannalta oli merkittävää vuorovaikutus koulun yhteyshenkilön kanssa. Koulun tehtäväksi annettiin tutkimuksessa välittää kyselyviestit konserttiin osallistuneiden lasten koteihin. Asiasta lähetettiin yhteyshenkilöille sähköpostia ennakoon ja pyydettiin ilmoittamaan, mikäli he eivät pysty tai halua tehtävää suorittaa. Sähköposti saattoi jäädä osalta huomioimatta. Sen vuoksi kyselyn toteuttamisessa vuorovaikutus ja muiden tarpeellisten tietojen saaminen joidenkin yhteyshenkilöiden kanssa oli haasteellista, ja viestintä koettiin osittain häiritsevänä. Jatkossa on erikseen sovittava, miten kyselyt lasten koteihin saadaan välitettyä. Tarkoituksena ei ole lisätä opettajien työpaineita.

Tämän kehittämishankkeen tuloksena syntynyt toimintamalli jaetaan muille Suomessa toimiville sinfoniaorkestereille ja Suomen Sinfoniaorkesterit ry:lle. Orkesterin tuottaman ma-

teriaalin sijoittamispaikka opettajien hyödynnettäväksi päätetään vasta pilotoinnin yhteydessä. Tuotettavassa sähköisessä aineistossa (videot ym.) on näyttävä selvästi toteuttava orkesteri. Syntyvää aineistoa voidaan hyödyntää myös muualla kuin Lahden kaupunginorkesterin toiminta-alueella sekä muussa orkesterin yleisö- ja kulttuurikasvatustyössä.

Tutkimuksessa syntynyttä aineistoa voidaan käyttää orkesterin omassa kehittämisessä ja muihin kulttuurikasvatustyön prosesseihin. Kyselytutkimuksen tuloksena orkesterille ilmoitettiin kolme opettajaa ja 29 vanhempaa/huoltajaa, jotka ovat kiinnostuneita osallistumaan Sinfonia Lahden kehittämistyöhön. Näitä henkilöitä voidaan hyödyntää uudistetun toimintamallin pilotoinnissa sekä muissa kehittämishankkeissa.

### 5.3 Tutkimuksen onnistuminen

Tutkimuksessa kerättiin sekä määrällistä että laadullista aineistoa. Tutkimus oli kohdistunut myös alaikäisiin lapsiin.

Validiteetilla eli tutkimuksen pätevyydellä tarkoitetaan määrällisessä tutkimuksessa sen kykyä ”mitata sitä, mitä oli tarkoituskin mitata” (Hirsjärvi ym. 2013, 231–232; Vilka 2015, 123). Kyselyn pätevyyttä lisättiin tässä tutkimuksessa huolellisella kyselylomakkeiden laatimisella (Ojasalo ym. 2013, 231–232.). Lapsille kohdistuneen kyselylomakkeen valmistelussa käytettiin apuna varhaiskasvatuksen ammattilaista, jotta tiedettiin millaisiin väittämiin lapset osaavat vastata. Väittämät esitettiin lyhyissä lauseissa, tarkasti ja niihin annettiin tarvittavat vastausohjeet väärinymmärryksen välttämiseksi. Molemmat lomakkeet testautettiin kolmella henkilöllä ennen niiden lähettämistä. Lasten lomakkeen testaajista yksi oli alakoulun opettaja.

Laadittuja kyselylomakkeita käytetään myöhemmin toteutuneen muutoksen mittaamiseen. Siksi kyselylomakkeen taustoihin lisättiin kysymyksiä, joiden perusteella voitiin tehdä riskiintaulukointia mahdollisten riippuvuuksien selvittämiseksi (KvantiMOTV 2004). Uusissa kyselytutkimuksissa on ymmärrettävä huomioida kohdeproduktio ja sen vaikutus tutkimuksen tuloksiin.

Tämän kehittämishankkeen kohdeorganisaatio ja sen konteksti sekä hankkeen vaiheet on selitetty tarkkaan, mikä lisää tutkimuksen luotettavuutta. Vilkan (2015, 75–76) mukaan laadullisen tutkimuksen näkökulmina ovat kontekstin lisäksi ilmiön intentio ja prosessi, jossa prosessilla tarkoitetaan tutkimusaikataulua ja tutkijan syvällistä kykyä ymmärtää saatuja tutkimusaineistoja muutenkin kuin tietoina. Intentio taas merkitsee saatujen aineistojen luotettavuutta, joita tutkijan arvioi tutkimuksessaan. Selittämisen tarkkuus mahdollistaa tulosten sopivuuden arvioimisen muihin orkestereihin (Kananen 2015, 58).

Vaikka tutkija oli tutkimuksen kohteena olevan organisaation jäsen, oli hän ulkopuolinen kehittämistutkimuksen kohteena olevassa projektissa. Tämä lisäsi tutkijan objektiivisuutta hankkeessa (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Tutkijan ennakoajatukset voivat vääristää tutkimuksen tulosten tulkintaa, mikäli tutkija on liian lähellä ilmiötä (Hirsjärvi 2013, 231–232).

Tutkimushanke toteutettiin nopealla aikataululla. Tutkijan syvällistä ymmärrystä ilmiöstä vahvisti hänen hallinnollinen työnsä kohdeorganisaatiossa. Lisäksi tutkija tutustui ilmiöön neljällä ennakkohaastattelulla, syvensi ymmärrystään havainnoimalla kulttuurikasvatus-työn neljässä Hei, me sävelletään! -sävellyspajassa ja kohdeprojektin konsertissa 11.9.2018. Havainnoiteja ja ennakkokyselyjä ei kuitenkaan käsitelty tutkimuksessa tutkimusaineistona. Ne oli äänitetty haastateltujen luvalla ja litteroitu tutkijan omaan käyttöön.

Tutkimusaineistona syntyneiden ideoiden eli arvolupausehdotusten analysointiin ja konseptointiin osallistuivat kohdehankkeen koordinaattori ja kohdeorganisaation johtaja, jotta konseptointiin valittu arvolupaus oli varmasti kohdeprosessiin soveltuva. Tutkija osallistui analysointiin ja konseptointiin, jolloin myös tutkimuksellinen näkökulma tuli huomioiduksi.

Koordinaattorin ja intendentin osallistumisella oli merkitystä, jotta valinnat tehtiin juuri oikein kohdeorganisaation kontekstit huomioiden. Kananen (2015, 48, 53, 68) esittää onnistumista määritteleviksi tekijöiksi ongelmaan kohdistuvien interventiovaihtoehtojen löytäminen sekä yhden niistä perusteltu valinta. Oikean vaihtoehdon valitsemiseksi tulee ymmärtää riittävän syvällisesti tutkittava ilmiö ja siihen vaikuttavat kausaalisuhteet, mikä usein edellyttää tutkimuksellista otetta. Interventio pitää kohdistaa kuitenkin niihin tekijöihin, joilla saadaan haluttu muutos aikaiseksi, mutta yleensä valinnassa tulee huomioiduksi myös muut tekijät kuten aiheutuvat kustannukset, organisaation omat mahdollisuudet ja muutoksen nopea tai helppo toteuttamiskelpoisuus.

Kyselytutkimuksessa kerättiin henkilötietoja (arvonta ja jatkokehittämistyöhön ilmoittautumiset). Henkilötietojen keräämisessä noudatettiin tietosuojasetusta (EU 2016/679). Vastaajalla oli mahdollisuus jättää henkilötietonsa ilmoittamatta, mutta käsittelyyn pyydettiin erillinen suostumus. Ennen tutkimuksen tekemistä tutkija huolehti kyselyn tallentamisesta ohjelmiston rajattuun rakenteeseen, jotta vastaavien anonymiteetti säilyi. Tutkimuksen tulokset esitetään erillisinä vastanneiden henkilötiedoista. Tutkimukseen vastanneiden yksityisyyden suoja on tutkijan vastuulla (Kuula 2006, 204).

Työpajoihin osallistuneilta pyydettiin kirjallinen lupa valo- ja videokuvaamiseen. Tutkimuksessa ei tutkittu yksittäistä henkilöä, vaan taltioitiin ryhmässä syntyneitä tuloksia. Koska työpajoihin osallistui alaikäisiä lapsia, heidän vanhempiaan ja huoltajiaan tiedotettiin niistä



ja heiltä pyydettiin kirjalliset luvat työpajojen valo- ja videokuvaukseen. Myös tutkijan osallistumisesta sävellyspajoihin ja konserttiin havaintoja tekevänä tiedotettiin lasten koteihin koulujen välityksellä. Työpajoissa syntynyttä valo- ja videokuvausaineistoa on käytetty vain kehittämistutkimuksen tulosten arvioimiseen. Viimeisessä työpajassa otettiin osallistuneista yhteiskuva, jonka julkaisuun ja käyttöön pyydettiin kirjalliset luvat kaikilta kuvassa olevilta henkilöltä ja lasten vanhemmilta ja huoltajilta.

#### 5.4 Jatkokehittämiskohteet

Kehittämishankkeen aikana tutkijan tietoon tuli neljä muuta ideaa, jotka lähetettiin organisaation johdolle arvioitavaksi. Innovaatioprosessi tukee organisaation strategisia tavoitteita olla kokeellinen ja ketterä. Jatkokehittämiskohteeksi esitetään orkesterille innovointiprosessin luominen, jotta innovaatioita johdetaan organisaation tavoitteiden suuntaisesti, ja koko henkilökunta tietää mahdollisuutensa osallistua innovointiin. Henkilökunnan sitoutumisen vuoksi on myös tiedettävä, miten kehittämistyötä tehdään, ja mitkä ideoista on otettu käyttöön. Kehittämishankkeen yhteydessä voi tutkia innovaatiopalkkiojärjestelmän kehittämistä.

Asiakasymmärryksen syventäminen ja laajentaminen on asetettu Lahden kaupunginorkesterin strategiseksi tavoitteeksi. Orkesterin tavoitteena on tuottaa asiakaskokemuksena odotusten ylittäjiä. Jatkokehittämiskohteeksi esitetään orkesterille tehtävää asiakasymmärrystä syventävää kehittämistutkimusta klassisen musiikin konsertista, joka on orkesterin ydinpalvelu. Asiakkaiden kokemukset olisi tutkittava etnografisin menetelmin syvällisen asiakastiedon saamiseksi.

## LÄHTEET

Ahvenainen, P., Gylling, J. & Leino, S. 2017. Viiden tähden asiakaskokemus. Tee asiakkaistasi faneja. Helsinki: Kauppakamari.

Apilo, T., Taskinen, T. & Salkari, I. 2007. Johda innovaatioita. Helsinki: Talentum.

Arantola, H. & Simonen, K. 2009. Palvelemisesta palveluliiketoimintaan. Asiakasymmärrys palveluliiketoiminnan perustana. Tekesin katsaus 256/2009. Helsinki: Tekes.

Atuahene-Gima, K. 2012. What does 'customer value' really mean? *African Business*, 2012/11, 58–59.

Bruno, A. 2018. The “organizing” paradigm in public administration: Learning by focusing on customer orientation. *Journal of Workplace Learning*, 30(3), 186–198.

Contribyte. 2017. Miten käytät Value Proposition Canvas'ta [viitattu 24.9.2018]. Saatavissa: <https://www.youtube.com/watch?v=4gaBDIHge1I>

Cui, A. & Wu, F. 2016. Utilizing customer knowledge in innovation: Antecedents and impact of customer involvement on new product performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 44(4), 516–538.

Debruyne, M. 2014. *Customer Innovation. Customer-centric strategy for enduring growth*. London; Philadelphia: Kogan Page Ltd.

Eduskunta. Hallituksen esitys HE 195/2018 [viitattu 1.12.2018]. Saatavissa: [https://www.eduskunta.fi/FI/vaski/HallituksenEsitys/Sivut/HE\\_195+2018.aspx](https://www.eduskunta.fi/FI/vaski/HallituksenEsitys/Sivut/HE_195+2018.aspx)

Efekti Lastenkulttuurikeskus. 2018a. Lahden kaupungin perusopetuksen kulttuuriohjelma [viitattu 8.6.2018]. Saatavissa: <http://www.phlastenkulttuuri.fi/index.php/kulttuuriohjelma>

Efekti Lastenkulttuurikeskus. 2018b. Lastenkulttuurikeskus Efekti [viitattu 8.6.2018]. Saatavissa: <http://www.phlastenkulttuuri.fi/index.php>

Esseepankki. 2017. Työkaluina BMC ja VPC. TAMK Tampereen ammattikorkeakoulu, ykkämpä [viitattu 13.11.2018]. Saatavissa: <http://esseepankki.proakatemia.fi/tyokaluina-bmc-ja-vpc/>

Euroopan komissio. 2018. Komission tiedonanto Euroopan parlamentille, neuvostolle, Euroopan talous- ja sosiaalikomitealle ja alueiden komitealle: Euroopan uusi kulttuuriohjelma [viitattu 5.8.2018]. Saatavissa: <http://data.consilium.europa.eu/doc/document/ST-9235-2018-INIT/fi/pdf>

- Gallarza, M. G., Arteaga, F., Del Chiappa, G., Gil-Saura, I., & Holbrook, M. B. (2017). A multidimensional service-value scale based on Holbrook's typology of customer value. *Journal of Service Management*, 28(4), 724–762.
- Gentile, C., Spiller, N. & Noci, G. 2007. How to Sustain the Customer Experience: An Overview of Experience Components that Co-create Value With the Customer. *European Management Journal*, vol. 25, no 5, 395–410.
- Gilbert, A. 2015. Orchestras in the 21st Century - a new paradigm [viitattu 27.11.2018]. Saatavissa: <https://www.theguardian.com/music/2015/apr/15/alan-gilbert-orchestras-in-the-21st-century-a-new-paradigm>
- Grönroos, C. 2007. *Service management and marketing: customer management in service competition*. 3. painos. Chichester: Wiley.
- Grönroos, C. 2009. *Palvelujen johtaminen ja markkinointi*. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Hakari, 2013. Uusi julkinen hallinta – kuntien hallintouudistusten kolmas aalto? Tutkimus Tampereen toimintamallista. Tampereen yliopisto, Johtamiskorkeakoulu. Akateeminen väitöskirja [viitattu 27.11.2018]. Saatavissa: <http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/94535/978-951-44-9263-1.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Harmaakorpi, v. 2007. Älyllinen ristipölytys synnyttää innovaation. *Tekniikka & Talous* [viitattu 1.11.2018]. Saatavissa: <https://www.tekniikkatalous.fi/innovaatiot/2007-09-13/%C3%84lyllinen-ristip%C3%B6lytys-synnytt%C3%A4%C3%A4-innovaation-3273469.html>
- Harmaakorpi, V. 2008. Käytäntölähtöisen innovaatio toiminnan innovaatioympäristöt. Teoksessa Mustikkamäki, N. & Sotarauta, M. *Innovaatioympäristön monet kasvot*. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy, 108–131.
- Hemilä, J., Kallionpää, E., Lanne, M., Murtonen, M., Rantala, J. & Ala-Maakala, M. 2016. Arvosta! Kuinka asiakasarvoa vaalitaan? [viitattu 20.11.2018]. Saatavissa: [https://www.vtt.fi/inf/julkaisut/muut/2016/Arvosta\\_Kuinka\\_asiakasarvoa\\_vaalitaan.pdf](https://www.vtt.fi/inf/julkaisut/muut/2016/Arvosta_Kuinka_asiakasarvoa_vaalitaan.pdf)
- Hietala, H. 2013. *Palvelulogiikka liiketoimintamalli-innovaatioiden ajurina*. [viitattu 24.11.2018]. Saatavissa: <https://docplayer.fi/6796523-Palvelulogiikka-liiketoimintamallinovaatioiden-henri-hietala-the-institute-of-healthcare-engineering-and-management-hema-20-11.html>
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2013. *Tutki ja kirjoita*. 15.–17. painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

- Innokylä. 2018. Learning cafe eli oppimiskahvila [viitattu 23.11.2018]. Saatavissa: <https://www.innokyla.fi/web/malli2825539>
- Juuti, P. 2015. Johda henkilöstö asiakaskeskeisyyteen. Jyväskylä: PS-Kustannus.
- Kananen, J. 2012. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä: kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kananen, J. 2015. Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas. Miten kirjoitan kehittämistutkimuksen vaihe vaiheelta. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Keskinen, T. & Lipiäinen, J. 2013. Asiakkaan matkassa. Tuotekeskeisyydestä symbioosi-strategiaan. Helsinki: Talentum.
- Kinberg, T. 2018. Kulttuurineuvos, vanhempi asiantuntija. Lahden kaupunginorkesteri. Haastattelu 14.8.2018.
- Koivisto, T. 2011. Tieto, tietäminen, innovaatio ja innovointikyky. Teoksessa Koivisto, T., Mikkonen, T., Vadén, T., Valkokari, K., Ahonen, M. & Vainio, N. Rajoja ylittävä innovointi. Tampere: Juvenes Print, 12–31.
- Koppa. 2015. Määrällinen analyysi. Jyväskylän yliopisto [viitattu 3.12.2018]. Saatavissa: <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/metelmapolkuja/metelmapolku/aineiston-analyysi-menetelmat/maarallinen-analyysi>
- Korkman, O. & Arantola, H. 2009. Arki. Eväitä uuteen asiakaslähtöisyyteen. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Kotler, P. & Armstrong, G. 2014. Principles of Marketing. 15. painos. Boston, Mass: Pearson.
- Kotler, P. 2017. Customer Value Management. Journal of Creating Value, 3(2), 170–172.
- Kukkonen, E. 2016. Gaining more Value of Customer Relationships in the Digital Business Environment. Aalto University, Johtaminen [viitattu 18.11.2018]. Saatavissa: <https://aaltodoc.aalto.fi/handle/123456789/20376>
- Kulttuuritoimintalaki. Laki kuntien kulttuuritoiminnasta 728/1992.
- Kuntalaki 410/2015.
- Kuntaliitto. 2018. Osallisuus ja kuntalaislähtöiset palvelukanavat [viitattu 18.8.2018]. Saatavissa: <https://www.kuntaliitto.fi/asiantuntijapalvelut/demokratia-ja-hallinto/johtaminen-ja-kehittaminen/tulevaisuuden-kunta/osallisuus-ja-kuntalaislahtoiset-palvelukanavat>

- Kuula, A. Tutkimusetiikka. aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys. Tampere: Vastapaino.
- KvantiMOTV. 2004. Ristiintaulukointi [viitattu 3.12.2018]. Saatavissa: <https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/ristiintaulukointi/ristiintaulukointi.html>
- Kylkilähti, M. 2018. Klassisen musiikin konserttitradition kehittäminen: Case: Sinfonia Lahti. Metropolia ammattikorkeakoulu, kulttuurituotannon tutkinto-ohjelma (Ylempi AMK), opinnäytetyö [viitattu 19.5.2018]. Saatavissa: <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-201804235172>
- Lahti. 2018a. Lukiokoulutuksen kulttuuriohjelma [viitattu 8.6.2018]. Saatavissa: <https://www.lahti.fi/palvelut/koulutus/lukiokoulutus/lukiokoulutuksen-kulttuuriohjelma>
- Lahti. 2018b. Perusopetuksen kulttuuriohjelma [viitattu 8.6.2018]. Saatavissa: <https://www.lahti.fi/palvelut/perusopetus/perusopetuksen-kulttuuriohjelma>
- Lahti. 2018c. Strategia 2030 [viitattu 18.8.2018]. Saatavilla: <https://www.lahti.fi/paatoksen-teko/strategia-ja-talous/strategia-ja-ohjelmat>
- Lahti. 2018d. Valtuustoaloite: Lahden tulee selvittää kamariorkesterin ja sinfoniaorkesterin hankintapalvelujen taloudelliset vaikutukset. Lahden kaupunginvaltuusto 12.3.2018 § 14 [viitattu 16.8.2018]. Saatavissa: [http://ktweb.lahti.fi/ktwebbin/dbisa.dll/ktweb-scr/pk\\_asil.htm?+elin=VALTUUSTO&pvm=12%2e3%2e2018%2018%3a00](http://ktweb.lahti.fi/ktwebbin/dbisa.dll/ktweb-scr/pk_asil.htm?+elin=VALTUUSTO&pvm=12%2e3%2e2018%2018%3a00)
- Lanning, M. J. 1998. Delivering Profitable Value [viitattu 21.11.2018]. Saatavissa: [https://kentblumberg.typepad.com/kent\\_blumberg/files/dpv\\_introduction.pdf](https://kentblumberg.typepad.com/kent_blumberg/files/dpv_introduction.pdf)
- Lastenkulttuuri. Suomen lastenkulttuurikeskusten liitto. 2018. EU:n ja Europa Nostran vuoden 2018 kulttuuriperintöpalkinto suomalaisille kulttuurikasvatussuunnitelmille ja Kulttuurivoltti-hankkeelle [viitattu 5.8.2018]. Saatavissa: <https://www.lastenkulttuuri.fi/eun-kulttuuriperintopalkinto-kulttuurikasvatussuunnitelmille/>
- Lavonen, J., Meisalo, V. & al. 2018. Luovan ongelmanratkaisun työtavat. Helsingin yliopisto, Käyttäytymistieteellinen tiedekunta, Soveltavan kasvatustieteen laitos [viitattu 23.11.2018]. Saatavissa: <http://www.edu.helsinki.fi/malu/kirjasto/lor/main.htm>
- Lemon, K. N. & Verhoef, P. C. 2016. Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey. *Journal of Marketing*, 80(6), 69–96.
- Linnavalli, T., Putkinen, V., Lipsanen, J., Huotilainen, M. & Tervaniemi, M. 2018. Music playschool enhances children's linguistic skills. *Scientific reports* 8, Article number: 8767 (2018) [viitattu 18.8.2018]. Saatavissa: <https://www.nature.com/articles/s41598-018-27126-5>

- Liozu, S. M. 2017. Customer Value Is Not Just Created, It Is Formally Managed. *Journal of Creating Value*, 3(2), 200–209.
- Lohimäki, T. 2012. Asiakaskeskeisyys teknologiateollisuuden palveluliiketoiminnan kehittämisessä. Laurea-ammattikorkeakoulu, Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma, opinnäytetyö (ylempi AMK) [viitattu 3.12.2018]. Saatavissa: <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2012052910418>
- Lusch, R. F. and Nambisan, S. 2015. Service Innovation: A Service-Dominant Logic Perspective, *MIS Quarterly*, 39(1), 155–176.
- LUT. 2017. Innovaatioprosessit. University of Technology [viitattu 1.11.2018]. Saatavissa: <https://www.lut.fi/innopakki/innovaatiot/innovaatioprosessit>
- Markides, C. 2004. What is Strategy and How Do You Know If You have One? *Business Strategy Review*, 15(2), 5–12.
- McClintock, A. 2017. Why no symphony orchestra in the world makes money [viitattu 1.12.2018]. Saatavissa: <http://www.abc.net.au/news/2017-04-04/why-no-symphony-orchestra-in-the-world-makes-money/8413746>
- Melkas, H. 2018. Palveluinnovaatiot: mitä ihmettä ne ovat? LUT University [viitattu 27.11.2018]. Saatavissa: <https://www.lut.fi/service-innovations>
- Meneghel, I., Martínez I.M. & Salanova, M. 2016. Job-related antecedents of team resilience and improved team performance. *Personnel Review*, Vol. 45 Iss 3, 505–522.
- Meyer, C. & Schwager, A. 2007. Understanding customer experience. *Harvard Business Review*, 85(2), 116–126.
- Mäntyneva, M. 2012. Kasvua innovaatioista. Helsinki: Kauppakamari.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3.–4. painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- OKM (Opetus- ja kulttuuriministeriö). 2018a. Ministeri Terho: EU:n kannattaa panostaa kulttuuriin ja nuoriin kuten komissio ehdottaa [viitattu 5.8.2018]. Saatavissa: [https://miinedu.fi/artikkeli/-/asset\\_publisher/ministeri-terho-eu-n-kannattaa-panostaa-kulttuuriin-ja-nuoriin-kuten-komissio-ehdottaa](https://miinedu.fi/artikkeli/-/asset_publisher/ministeri-terho-eu-n-kannattaa-panostaa-kulttuuriin-ja-nuoriin-kuten-komissio-ehdottaa)
- OKM (Opetus- ja kulttuuriministeriö). 2018b. Kuntien kulttuuritoiminnasta annetun lain uudistamishanke [viitattu 1.12.2018]. Saatavissa: <http://miinedu.fi/hanke?tunnus=OKM053:00/2017>

- OKM (Opetus- ja kulttuuriministeriö). 2018c. Kuntien kulttuuritoiminta [viitattu 1.12.2018]. Saatavissa: <https://minedu.fi/kuntien-kulttuuritoiminta>
- Opetushallitus. 2018. Kulttuurivoltti-hanke on palkittu eurooppalaisella kulttuuriperintöpalkinnolla [viitattu 18.8.2018]. Saatavissa: [https://www.oph.fi/ajankohtaista/verkkouutiset/101/0/kulttuurivoltti-hanke\\_on\\_palkittu\\_eurooppalaisella\\_kulttuuriperintopalkinnolla](https://www.oph.fi/ajankohtaista/verkkouutiset/101/0/kulttuurivoltti-hanke_on_palkittu_eurooppalaisella_kulttuuriperintopalkinnolla)
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Clark, T., Smith, A. & Pijl, P. v. d. 2010. Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers. Hoboken, New Jersey: Wiley.
- Osterwalder, A., Bernarda, G., Papadacos, T., Pigneur, Y. & Smith, A. 2014. How to create products and services customers want. Get started with... Value Proposition Design. Hoboken: John Wiley & Sons Inc.
- Palvanen, K. 2018. Lasten ja nuorten toiminnan koordinaattori. Lahden kaupunginorkesteri. Haastattelu 7.6.2018.
- Paterson, J. C. 2015. Lean Auditing. Driving Added Value and Efficiency in Internal Audit. Chichester, UK: John Wiley & Sons.
- Payne, A., Frow, P. & Eggert, A. 2017. The customer value proposition: evolution, development, and application in marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*; New York Vol. 45 (4), 467–489.
- Porter, M. E. 1996. What is strategy? *Harvard Business Review*, 11–12/1996, 61–78.
- Reinboth, C. 2008. Johda ja kehitä asiakaspalvelua. Helsinki: Tammi.
- Rintamäki, T., Kuusela, H. & Mitronen, L. 2007. Identifying competitive customer value propositions in retailing. *Managing Service Quality: An International Journal*, 17(6), 621–634.
- Rintamäki, T. 2016a. Asiakasarvon johtamisesta kilpailuetua. Tampereen kauppakamari [viitattu 18.11.2018]. Saatavissa: <https://www.tampereenkauppakamarilehti.fi/blogi/asiakasarvon-johtamisesta-kilpailuetua>
- Rintamäki, T. 2016b. Managing Customer Value in Retailing – An Integrative Perspective. Tampereen yliopisto, johtamiskorkeakoulu. Väitöskirja [viitattu 18.11.2018]. Saatavissa: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-03-0077-7>
- Rotar, L. & Kozar, M. 2017. The Use of the Kano Model to Enhance Customer Satisfaction. *Organizacija*, 50(4), 339–351.

- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. Tutkijan asema. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto [viitattu 3.12.2018]. Saatavissa: [https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L3\\_2.html](https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L3_2.html)
- Santalainen, T. & Baliga, R. B. 2015. Kun normibisnes ei riitä. Kestävä strategointi. Helsinki: Talentum.
- Schwepker, C. 2018. Strengthening Customer Value Development and Ethical Intent in the Salesforce: The Influence of Ethical Values Person–Organization Fit and Trust in Manager. *Journal of Business Ethics*, 1–13.
- Setälä, P., Tiainen-Niemistö, M. & Vesikansa, S. (toim.) 2016. Lastenkulttuurin laatukäsikirja. Suomen lastenkulttuurikeskusten liitto [viitattu 1.12.2018]. Saatavissa: <https://www.lastenkulttuuri.fi/liitto/laatukasikirja/>
- Sinfonia Lahti. 2018a. Strategia.
- Sinfonia Lahti. 2018b. Tilinpäätös 2017.
- Sinfonia Lahti. 2018c. Erään fagotin tarina - Sinfonia Lahden kulisseissa [viitattu 2.12.2018]. Saatavissa: <http://www.sinfoniahahti.fi/yleisotyo/koulujen-kulttuuriohjelma/>
- Solatie, J. & Mäkeläinen, M. 2009. Ideasta innovaatioksi. Luovuus hyötykäyttöön. Hämeenlinna: Talentum Media Oy.
- Storey, C. & Larbig, C. 2018. Absorbing Customer Knowledge: How Customer Involvement Enables Service Design Success. *Journal of Service Research*, 21(1), 101–118.
- Strategyzer. 2016. Introduction to the Value Proposition Canvas [viitattu 24.9.2018]. Saatavissa: <https://vimeo.com/201197034>
- Strategyzer. 2018a. Canvases & Main Tools. Resources. The Business Model Canvas [viitattu 24.9.2018]. Saatavissa: <https://strategyzer.com/platform/resources>
- Strategyzer. 2018b. Canvases & Main Tools. Resources. The Value Proposition Canvas [viitattu 24.9.2018]. Saatavissa: <https://strategyzer.com/platform/resources>
- Stähle, P., Sotarauta, M. & Pöyhönen, A. 2004. Innovatiivisten ympäristöjen ja organisaatioiden johtaminen. Tulevaisuusvaliokunta, teknologian arviointeja 19. Eduskunnan kanslian julkaisu 6/2004. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta Näkökulmia kehittämisprosessiin, osallistamiseen ja tiedontuotantoon. 2. p. Tampere: University Press.
- Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. Helsinki: Talentum.



Verhoef, P. C., Lemon, K. N., Parasuraman, A., Roggeveen, A., Tsiros, M. & Schlesinger, L. 2009. Customer Experience Creation: Determinants, Dynamics and Management Strategies. *Journal of Retailing*, 85(1), 31–41.

Viestinnän Keskusliitto. 2010. Innovaatiolinjaukset 2010 [viitattu 1.11.2018]. Saatavissa: [http://www.vkl.fi/liitetiedostot/VKL/450/451/463/vkl\\_innovaatiolinjaukset2010\\_web.pdf](http://www.vkl.fi/liitetiedostot/VKL/450/451/463/vkl_innovaatiolinjaukset2010_web.pdf)

Viio, P. 2018. Mitä on asiakaslähtöisyys ja miten kehittää asiakaslähtöisyyttä [viitattu 11.9.2018]. Saatavissa: <https://www.youtube.com/watch?v=XBJqPcWUCYY>

Vilkka, H. 2015. Tutki ja kehitä. 4. uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus.

Villanen, J. 2016. Tuotteista tähtituotteita. Viro: Kauppakamari.

Virtanen, P. & Stenvall, J. 2014. Älykäs julkinen organisaatio. Helsinki: Tietosanoma.

Virtanen, U. (2018). Julkishallinnon uusi asiointipalvelumalli: Tapaus: Vantaan kaupunki. Laurea-ammattikorkeakoulu, Palveluliiketoiminnan koulutusohjelma (Ylempi AMK), opinnäytetyö [viitattu 23.5.2018]. Saatavissa: <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-201802011899>

Westerholm, H. (toim.). 2011. Kulttuurikasvatus Helsingin peruskouluissa. Helsingin kulttuurikeskus, Helsingin kaupungin Opetusvirasto [viitattu 1.12.2018]. Saatavissa: <https://www.lastenkulttuuri.fi/kulttuurikasvatussuunnitelma/kulttuurikasvatussuunnitelmat-suomessa/uusimaa/helsinki/>

Wietzes, D. & van Dongen Crombags, B. 2017. CEX Sells. New inspiration for valuable customer experiences. Amsterdam: BIS Publishers.

Woodruff, R. 1997. Customer value: The next source for competitive advantage. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25(2), 139–153.

## LIITTEET

- LIITE 1 Lasten ja vanhempien/huoltajien kyselylomake
- LIITE 2 Opettajien kyselylomake
- LIITE 3 Työpajoissa kehitetyt 167 ideaa
- LIITE 4 Opettajien kyselytutkimuksen tuloksia selittävät taulukot
- LIITE 5 Blueprint toimintamallin lähtötilanteesta
- LIITE 6 Blueprint toimintamallista muutosten jälkeen
- LIITE 7 Arvolupaus ja uudistettu toimintamalli

Hyvät vanhemmat ja huoltajat,  
Kutsumme teidät osallistumaan lapsenne kanssa Sinfonia Lahden kyselytutkimukseen.

Lapsenne on tänään 11.9. osallistunut koululuokkansa kanssa Sinfonia Lahden (Lahden kaupunginorkesterin) MUSII-KISSA-konserttiin Sibeliustalossa. MUSII-KISSA-konsertti on osa Lahden kaupungin kulttuuriohjelmia sekä maakunnallisista Efektin yhteistyötä, jonka myötä Lahden kulttuuriohjelmaan kuuluviin 2. luokkalaisten konsertteihin kutsuttiin myös Efektin toiminta-alueen eli koko Päijät-Hämeen 2. luokkalaiset oppilaat. Konserttisarja (11.–12.9.) käynnistää samalla Lahden perusopetuksen kulttuuriohjelman 10. lukuvuoden.

Osana kulttuurikasvatustyön kehittämishankettaan Sinfonia Lahti toteuttaa kyselytutkimuksen MUSII-KISSA-konserttiin 11.9. osallistuneille lapsille. Kysely toteutetaan yhteistyössä koululuokkien opettajien kanssa siten, että he lähettävät kyselyyn liittyvät viestit Wilma-järjestelmän kautta. Teidän, lasten vanhemmat ja huoltajat, toivomme vastaavan kyselyyn yhdessä lapsenne kanssa.

#### **Osallistuminen arvontaan**

Kyselyyn vastanneiden kesken arvomme yhden neljän hengen lippupaketin Sinfonia Lahden Lumiukko-elokuvakonserttiin, jota esitetään 19.–20.12.2018 (lisätietoja [www.sinfonialahti.fi](http://www.sinfonialahti.fi) > Konsertit ja liput > Joulu-konsertti).

#### **Vastaaminen kyselyyn**

Kyselyyn vastataan käyttäen alla näkyvää linkkiä ja vastaaminen kestää noin 10 minuuttia. Vastausaika kyselyyn päättyy keskiviikkona 19.9.2018, jolloin kyselyn linkki sulkeutuu.

[Avoin linkki kyselyyn]

Jokainen vastaus on meille tärkeä, jotta saamme mahdollisimman kattavaa tietoa kulttuurikasvatustyömme vaikutuksista ja pystymme näkemään työn tarvittavat kehittämiskohteet.

**Lämpimästi kiitos osallistumisestanne Sinfonia Lahden kulttuurikasvatustyön kehittämiseen!**

Sinfonia Lahti

Teemu Kirjonen  
Intendentti

Kristiina Palvanen  
lasten ja nuorten  
tapahtumien koordinaattori

Maija Laine  
hallintosihteeri

## Kulttuurikasvatustyön kehittäminen

Osana kulttuurikasvatustyön kehittämishankettaan Sinfonia Lahti toteuttaa kyselytutkimuksen MUSII-KISSA-konserttiin 11.9. osallistuneille lapsille sekä heidän vanhemmilleen ja huoltajilleen, joiden toivomme vastaavan kyselyyn yhdessä lapsensa kanssa. Vastaamalla voitte osallistua Lumiukko-konserttilippujen arvontaan.

Kyselyyn vastaaminen kestää noin 10 minuuttia. Vastausaika kyselyyn päättyy **keskiviikkona 19.9.2018** (kyselyn linkki sulkeutuu).

Kyselyn alussa on tutkimuksen taustojen kannalta merkityksellisiä taustakysymyksiä, vastauksia ei kuitenkaan käsitellä yksittäisinä vaan ryhmänä. Yksittäisen vastaajan vastaukset ja tiedot tulevat vain tutkijan käyttöön ja ovat luottamuksellisia. Tutkimuksista saatavan aineiston käsittelee orkesterin hallintosihteeri Maija Laine, joka toimii kehittämishankkeessa tutkijana osana opinnäytetyötään Lahden ammattikorkeakoulussa. Mahdolliset kysymykset pyydämme osoittamaan tutkimuksen tekijälle: hallintosihteeri Maija Laine, [--]

Jokainen vastaus on meille tärkeä, jotta saamme mahdollisimman kattavaa tietoa kulttuurikasvatustyömme vaikutuksista ja pystymme näkemään työn tarvittavat kehittämiskohteet.

**Lämpimästi kiitos osallistumisestanne Sinfonia Lahden kulttuurikasvatustyön kehittämiseen!**

### Sinfonia Lahti

Teemu Kirjonen  
Intendentti

Kristiina Palvanen  
lasten ja nuorten  
tapahtumien koordinaattori

Maija Laine  
hallintosihteeri

## Ensiksi taustakysymykset

Valitsen seuraavista itseäni koskevat vaihtoehdot

### 1. Käyn koulua\*

- |  |  |
|--|--|
| <input type="radio"/> Asikkalan kunnassa | <input type="radio"/> Kärkölän kunnassa  |
| <input type="radio"/> Hartolan kunnassa  | <input type="radio"/> Lahden kaupungissa |
| <input type="radio"/> Heinolan kunnassa  | <input type="radio"/> Myrskylän kunnassa |
| <input type="radio"/> Hollolan kunnassa  |  |

### 2. Kouluni on\*

- |  |   |
|--|---|
| <input type="radio"/> Harjun koulu                 | <input type="radio"/> Liipolan koulu                          |
| <input type="radio"/> Hälvälän koulu               | <input type="radio"/> Lusin koulu                             |
| <input type="radio"/> Jalkarannan koulu            | <input type="radio"/> Rakokiven koulu                         |
| <input type="radio"/> Jyrängön koulu               | <input type="radio"/> Uudenkylän koulu                        |
| <input type="radio"/> Kasakkamäen koulu            | <input type="radio"/> Vesivehmaan koulu                       |
| <input type="radio"/> Kirkonkylän koulu (Heinola)  | <input type="radio"/> Villähteen koulu                        |
| <input type="radio"/> Kirkonkylän koulu (Myrskylä) | <input type="radio"/> Yhtenäiskoulu (Hartola)                 |
| <input type="radio"/> Kivimaan koulu               | <input type="radio"/> Yhtenäiskoulu (Kärkölä)                 |
| <input type="radio"/> Lahden kristillinen koulu    | <input type="radio"/> Ei mistään mainituista,<br>mistä? _____ |
| <input type="radio"/> Launeen koulu                |   |

### 3. Olen\*

1. luokalla
2. luokalla
3. luokalla
- 4.luokalla
- Jollakin muulla, millä? \_\_\_\_\_

**4. Pystyin osallistumaan konserttiin 11.9.\****(En esim. ollut poissa koulusta ko. päivänä)*

- Kyllä  
 En

**5. Kävin ensimmäistä kertaa Sinfonia Lahden (Lahden kaupunginorkesterin) konsertissa\***

- Kyllä  
 En

**6. Olen käynyt Sinfonia Lahden konsertissa aiemmin\****(Ohje: yksi tai kaksi valintaa)*

- koulun kanssa  
 vanhempien tai huoltajan kanssa  
 jonkun muun kanssa, kenen? \_\_\_\_\_

**7. Harrastan itse musiikkia\****(Harrastamisella tarkoitetaan tässä osallistumista musiikin tekemiseen, ei siis kuuntelemista)*

- En ollenkaan  
 Satunnaisesti  
 Säännöllisesti

**8. Musiikkiharrastukseni kohdistuu\****(Ohje: yksi tai kaksi valintaa)*

- klassiseen musiikkiin  
 muuhun musiikkiin

**Konserttitapahtumaa koskevat kysymykset lapselle**

Seuraavat kysymykset koskevat itse konserttitapahtumaa, vastaan niihin tilannetta parhaiten kuvaavalla tavalla (kyllä tai ei/en). Vaihtoehtokysymysten jälkeen voin sanallisesti kuvailla tarkemmin ajatuksiani.

**9. Tutustuin opettajan kanssa etukäteen konsertin sisältöön\***

- Kyllä  
 En

**10. Konserttitapahtumasta olen seuraavaa mieltä\***

	Kyllä	Ei / En
Minulla oli mukavaa konsertissa*	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minun oli helppo keskittyä kuuntelemaan musiikkia (konsertissa)*	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pystyin istumaan paikallani koko konsertin ajan*	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Konsertti oli mielestäni pituudeltaan liian lyhyt*	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Konsertti oli minulle innostava kokemus*	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Haluan tulla uudelleen Sinfonia Lahden konserttiin*	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Haluan tulla uudelleen Sibeliustalolle*	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kiinnostuin musiikkiharrastuksesta*	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Toivon lisää musiikkia koulutunneille*	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Seuraavissa kohdissa voin kertoa ajatuksistani omin sanoin**

**11. Konsertin pituudesta kokemukseni oli..***(Avoin tekstikenttä)***12. Mielestäni parasta konsertissa oli..***(Avoin tekstikenttä)***13. Minua jäi askarruttamaan konsertin jälkeen..***(Avoin tekstikenttä)*

**Kiitos vastauksistasi!**

**14. Onko lapsi kertonut konsertista oma-aloitteisesti kotona\***

- Kyllä
- Ei

**15. Kertoiko lapsi kokemuksensa olleen\***

- Positiivinen
- Negatiivinen

**16. Vaikuttiko lapsi omasta mielestänne innostuneelta konsertin jälkeen\***

- Kyllä, erityisen innostuneelta
- Jonkin verran innostuneelta
- En huomannut vaikutusta

**17. Sanallinen palautteenne, toiveenne ja kehittämisehdotuksenne orkesterin kulttuurikasvatustyöhön**  
(Avoin tekstikenttä)

**18. Kehittämistyöhön osallistuminen (vanhemmalle ja huoltajalle)\***

Sinfonia Lahden tavoitteena on jatkaa edelleen kehittämistyötään. Olisitteko kiinnostunut osallistumaan kehittämistoimintaamme, mikäli osallistamme siihen asiakkaitamme?

- Olen kiinnostunut ja annan siksi yhteystietoni Sinfonia Lahden käyttöön
- En ole kiinnostunut juuri nyt

**19. Konserttilippuarvontaan osallistuminen\***

Kyselyyn vastanneiden kesken arvomme yhden neljän hengen lippupaketin Sinfonia Lahden Lumiukko- elokuvakonserttiin, jota esitetään 19.–20.12.2018 (lisätietoja [www.sinfonia.fi](http://www.sinfonia.fi) > Konsertit ja liput > Joulukonsertti). Arvontaan osallistuminen edellyttää yhteystietojen luovuttamista. Arvonnan voittaneelle ilmoitamme erikseen.

- Osallistumme arvontaan ja luovutamme sitä varten yhteystietomme Sinfonia Lahden käyttöön
- Emme osallistu arvontaan

**20. Yhteystietojen luovutus**

Etunimi; Sukunimi; Matkapuhelin; Sähköposti; Osoite; Postinumero; Postitoimipaikka

**21. Tämä lomake kerää henkilötietojanne Lahden kaupunginorkesterin arvontaa varten.\***

Tietojanne käytetään lippujen arvonnassa ja mikäli olette niin toivoneet, kehittämistyöhön yhteystietojen keräämistä varten. Yhteystietojanne ei käytetä tutkimuksessa eikä sen koosteraportista ilmene yksittäisten vastaajien tiedot. Tietoja säilytetään enintään kaksi vuotta ja niitä ei luovuteta muuhun tarkoitukseen. Voitte tutustua Lahden kaupungin tietosuojakäytäntöihin [tästä](#)

- Hyväksyn tietojen keräämisen yllämainittuun käyttöön

Hyvä vastaanottaja,  
Kutsumme sinut osallistumaan Sinfonia Lahden kyselytutkimukseen.

Sinfonia Lahti osallistuu aktiivisesti lasten ja nuorten kulttuurikasvatustyöhön sekä kulttuuriohjelman toteutukseen ollen yhtenä tutustuttavista kulttuuri-kohteista. Olemme aloittaneet kulttuurikasvatustyöhön liittyvän kehittämishankkeen, jonka tavoitteena on kehittää orkesterimme kulttuurikasvatustyöhön uusia toimintamalleja ja etsimme keinoja asiakaslähtöisyyden parantamiseen sekä asiakkaiden osallistamiseen. Pyrimme näin parantamaan kulttuurikasvatustyömme vaikuttavuutta sekä siten kehittämään palvelumme hyödyttämään enemmän asiakkaita. Osana kehittämishankettamme toteutamme kyselytutkimuksen MUSII-KISSA-konserttiin 11.9. osallistuneiden luokkien opettajille.

Osallistuminen arvontaan Kyselyyn vastanneiden kesken arvomme yhden neljän hengen lippupaketin Sinfonia Lahden Lumiukko-elokuvakonserttiin, jota esitetään 19.–20.12.2018 (lisätietoja [www.sinfonia-lahti.fi](http://www.sinfonia-lahti.fi) > Konsertit ja liput > Joulukonsertti).

Kyselyyn vastataan käyttäen alla näkyvää linkkiä ja vastaaminen kestää noin 10–15 minuuttia. Vastausaika kyselyyn päättyy keskiviikkona 19.9.2018, jolloin kyselyn linkki sulkeutuu. Jokainen vastaus on meille tärkeä, jotta saamme mahdollisimman kattavaa tietoa kulttuurikasvatustyömme vaikutuksista ja pystymme näkemään työn tarvittavat kehittämiskohteet.

### **Lämpimästi kiitos osallistumisestanne Sinfonia Lahden kulttuurikasvatustyön kehittämiseen!**

Sinfonia Lahti

Teemu Kirjonen  
Intendentti

Kristiina Palvanen  
lasten ja nuorten  
tapahtumien koordinaattori

Maija Laine  
hallintosihteeri

[Henkilökohtainen linkki kyselyyn]

### **Webropol-kysely (tekstiversio julkaistusta)**

#### **Kulttuurikasvatustyön kehittäminen**

Sinfonia Lahti osallistuu aktiivisesti lasten ja nuorten kulttuurikasvatustyöhön. Orkesteri on yksi tutustuttavista kulttuuri-kohteista Lahden kaupungissa ja maakunnallisesti. Olemme aloittaneet kulttuurikasvatustyöhön liittyvän kehittämishankkeen, jonka tavoitteena on kehittää orkesterimme kulttuurikasvatustyöhön uusia toimintamalleja ja etsimme keinoja asiakaslähtöisyyden parantamiseen sekä asiakkaiden osallistamiseen. Pyrimme näin parantamaan kulttuurikasvatustyömme vaikuttavuutta sekä siten kehittämään palvelumme hyödyttämään enemmän asiakkaita.

Osana kehittämishankettamme toteutamme kyselytutkimuksen MUSII-KISSA-konserttiin 11.9. osallistuneiden luokkien opettajille. Vastaamalla voitte osallistua Lumiukko-konserttilippujen arvontaan.

Kyselyyn vastaaminen kestää noin 10–15 minuuttia. Vastausaika kyselyyn päättyy **keskiviikkona 19.9.2018** (kyselyn linkki sulkeutuu).

Kyselyn alussa on tutkimuksen taustojen kannalta merkityksellisiä taustakysymyksiä, vastauksia ei kuitenkaan käsitellä yksittäisinä vaan ryhmänä. Yksittäisen vastaajan vastaukset ja tiedot tulevat vain tutkijan käyttöön ja ovat luottamuksellisia. Tutkimuksista saatavan aineiston käsittelee orkesterin hallintosihteeri Maija Laine, joka toimii kehittämishankkeessa tutkijana osana opinnäytetyötään Lahden ammattikorkeakoulussa. Mahdolliset kysymykset pyydämme osoittamaan tutkimuksen tekijälle: Maija Laine, [--].

Jokainen vastaus on meille tärkeä, jotta saamme mahdollisimman kattavaa tietoa kulttuurikasvatustyömme vaikutuksista ja pystymme näkemään työn tarvittavat kehittämiskohteet.

### **Lämpimästi kiitos osallistumisestanne Sinfonia Lahden kulttuurikasvatustyön kehittämiseen!**

Sinfonia Lahti

Teemu Kirjonen  
Intendentti

Kristiina Palvanen  
lasten ja nuorten  
tapahtumien koordinaattori

Maija Laine  
hallintosihteeri

## Taustakysymykset

### 1. Kouluryhmäni tuli konserttiin\*

- |  |  |
|--|--|
| <input type="radio"/> Asikkalan kunnasta | <input type="radio"/> Kärkölän kunnasta  |
| <input type="radio"/> Hartolan kunnasta  | <input type="radio"/> Lahden kaupungista |
| <input type="radio"/> Heinolan kunnasta  | <input type="radio"/> Myrskylän kunnasta |
| <input type="radio"/> Hollolan kunnasta  |  |

### 2. Kouluryhmäni tuli konserttiin\*

- |   |  |
|---|--|
| <input type="radio"/> Harjun koulusta                 | <input type="radio"/> Liipolan koulusta              |
| <input type="radio"/> Hälvälän koulusta               | <input type="radio"/> Lusin koulusta                 |
| <input type="radio"/> Jalkarannan koulusta            | <input type="radio"/> Rakokiven koulusta             |
| <input type="radio"/> Jyrängön koulusta               | <input type="radio"/> Uudenkylän koulusta            |
| <input type="radio"/> Kasakkamäen koulusta            | <input type="radio"/> Vesivehmaan koulusta           |
| <input type="radio"/> Kirkonkylän koulusta (Heinola)  | <input type="radio"/> Villähteen koulusta            |
| <input type="radio"/> Kirkonkylän koulusta (Myrskylä) | <input type="radio"/> Yhtenäiskoulusta (Hartola)     |
| <input type="radio"/> Kivimaan koulusta               | <input type="radio"/> Yhtenäiskoulusta (Kärkölä)     |
| <input type="radio"/> Lahden kristillisestä koulusta  | <input type="radio"/> Ei mistään mainituista, mistä? |
| <input type="radio"/> Launeen koulusta                |  |
- 

### 3. Pääosa ryhmäläisistäni on\*

- 1.luokalla
2. luokalla
3. luokalla
4. luokalla
- Jollakin muulla, millä? \_\_\_\_\_

### 4. Olin itse mukana konsertissa 11.9.\*

- Kyllä
- En

### 5. Olen itse tuonut lapsia kulttuuriohjelman konserttiin\*

(Ohje: tämä konsertti (11.9.) lasketaan mukaan. Mikäli ensimmäinen kerta, vastaan yhden.)

- yhden kerran
- 2 - 4 kertaa
- 5 - 9 kertaa
- yli 9 kertaa

### 6. Harrastan itse musiikkia\*

(Ohje: harrastamisella tarkoitetaan tässä osallistumista musiikin tekemiseen ja siihen lasketaan myös musiikin opetus, ei kuitenkaan kuuntelemista)

- en lainkaan
- satunnaisesti
- säännöllisesti

### 7. Musiikkiharrastukseni kohdistuu\*

(Ohje: valitsen yhden tai useamman vaihtoehdon)

- klassiseen musiikkiin
- muuhun musiikkiin

## Kysymykset

Seuraava kysymykset koskevat orkesterin tuottamaa ennakkomateriaalia, varsinaista konserttitapahtumaa sekä orkesterin kulttuurikasvatustyötä. Vastaa vaihtoehtoihin tilannetta parhaiten kuvaavalla tavalla. Vaihtoehtokysymysten jälkeen toivomme sanallisia ajatuksiasi kohteena olevasta asiasta.



Huomaathan, että konserttiin liittyvä tiedottaminen sekä ryhmien kuljetukset eivät ole orkesterin tuottamia palveluja, joten ne on rajattu kyselyn ulkopuolelle.

## 8. Tutustuimme ryhmäni kanssa etukäteen konsertin sisältöön\*

- Kyllä
- En
- En opettanut ryhmää, jonka mukana olin konsertissa

## 9. Orkesterin tuottama ennakkomateriaalin\*

Valitsen parhaiten asiaa kuvaavan vaihtoehdon

	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä	En osaa tai halua sanoa
Sain orkesterin tuottaman materiaalin oikeaan aikaan*	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Orkesterin tuottama materiaali oli innostava*	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Orkesterin tuottama materiaali on käytännönläheinen*	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Orkesterin tuottama materiaali sisältää opetuksen kannalta tarpeellista tietoa*	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Orkesterin tuottama materiaali tukee opetustani ja opintosuunnitelman toteuttamista*	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pystyn hyödyntämään orkesterin tuottamaa materiaalia koko lukuvuoden*	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hyödynnän orkesterin tuottamaa materiaalia muissa aineissakin kuin musiikissa*	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## 10. Ennakkomateriaaliin liittyvä sanallinen palautteeni, toiveeni ja kehittämissuositukseni

(Avoin tekstikenttä)

## 11. Varsinainen konserttitapahtuma\*

Valitsen parhaiten asiaa kuvaavan vaihtoehdon

	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä	En osaa tai halua sanoa
Lippujen saaminen sujui ongelmitta*	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Konserttievierailumme oli kokonaisuudessaan onnistunut*	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Löysimme ryhmäni kanssa omat salipaikkamme helposti*	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Liikkuminen ryhmäni kanssa Sibeliustalolla onnistui hyvin*	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ryhmäni lapset osasivat rauhoittua riittävästi konsertissa*	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tapahtumassa oli lapset huomioitu sopivasti*	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lapsia osallistettiin tapahtumassa riittävästi*	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Konsertti oli lapsilähtöinen*	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Konsertti oli laadukas*	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Konsertti oli järjestetty ammattimaisesti*	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ryhmäni lapset jaksivat seurata konserttia*	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ryhmäni lapset ikävystyivät konsertissa*	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Konsertti oli pituudeltaan liian lyhyt*	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## 12. Konserttievierailuun liittyvä sanallinen palautteeni, toiveeni ja kehittämissuositukseni

(Avoin tekstikenttä)

## 13. Orkesterin kulttuurikasvatustyö\*

Valitsen parhaiten asiaa kuvaavan vaihtoehdon

	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä	En osaa tai halua sanoa
Ryhmäni lapset saivat konsertista positiivisen kulttuurikokemuksen*	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Konserttievierailu vaikuttaa positiivisesti ryhmäni lasten kouluviihtyvyyteen*	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Konserttievierailu vaikuttaa positiivisesti ryhmäni lasten oppimismotivaatioon*	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Konserttievierailu vahvistaa ryhmäni lasten luovuutta*	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Konserttievierailu on lisännyt omaa ymmärrystäni kulttuurikasvatustyön merkityksestä oppimiseen*	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Orkesterin tuottama kulttuurikasvatustyö näkyy ryhmäni koulutyössä*	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Orkesterin kulttuurikasvatustyö tuo hyötyä oppimiseen*	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Orkesterin kulttuurikasvatustyö lisää lasten musiikin harrastamista*	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Orkesterin kulttuurikasvatustyö kehittää ryhmäni lasten yhteisöllisyyttä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yhteistyön määrä orkesterin muusikoiden kanssa on riittävä*	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vuorovaikutus orkesterin kanssa vuositasona on riittävä*	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**14. Kulttuurikasvatustyöhön liittyvä sanallinen palautteeni, toiveeni ja kehittämissuositukseni**

LIITE 2 Sivu 4 (4)

(Avoin tekstikenttä)

**15. Kehittämistyöhön osallistuminen\***

Sinfonia Lahden tavoitteena on jatkaa edelleen kehittämistyötään. Olisitko kiinnostunut osallistumaan kehittämistoimintaamme, mikäli osallistamme siihen asiakkaitamme

- Olen kiinnostunut ja annan siksi yhteystietoni Sinfonia Lahden käyttöön
- En ole kiinnostunut juuri nyt

**16. Konserttilippuarvontaan osallistuminen\***

Kyselyyn vastanneiden kesken arvomme yhden neljän hengen lippupaketin Sinfonia Lahden Lumiukko- elokuvakonserttiin, jota esitetään 19.–20.12.2018 (lisätietoja [www.sinfonia.fi](http://www.sinfonia.fi) > Konsertit ja liput > Joulukonsertti). Arvontaan osallistuminen edellyttää yhteystietojen luovuttamista. Arvonnan voittaneelle ilmoitamme erikseen.

- Osallistun arvontaan ja luovutan sitä varten yhteystietomme Sinfonia Lahden käyttöön
- En osallistu arvontaan

**17. Yhteystietojen luovutus**

Etunimi; Sukunimi; Matkapuhelin; Sähköposti; Osoite; Postinumero; Postitoimipaikka

**18. Tämä lomake kerää henkilötietojasi Lahden kaupunginorkesterin arvontaa varten \***

Tietojasi käytetään lippujen arvonnassa ja mikäli olet niin toivonut, kehittämistyöhön yhteystietojen keräämistä varten. Yhteystietojasi ei käytetä tutkimuksessa eikä sen koosteraportista ilmene yksittäisten vastaajien tiedot. Tietoja säilytetään enintään kaksi vuotta ja niitä ei luovuteta muuhun tarkoitukseen. Voit tutustua Lahden kaupungin tietosuojakäytäntöihin [tästä](#)

- Hyväksyn tietojen keräämisen yllämainittuun käyttöön

Sinfonia Lahti  
167 ideaa, Asiakkaiden unelmat (musiikillisessa kulttuurikasvatustyössä)  
Kehittämispajan 11.9. tuotokset jatkokäsittelyyn ja -kehittämistä varten

	A. Kokemus, tunne, fiilis	B. Paikka vaihtoon	C. Tapahtuma ja toimintaa	D. Tilanne, joka nostaa fiilistä
1	Elämys/Elämyksiä	Baari	Arttu Lindeman juontamaan	Elämäni laajeneminen/uudet ihmiset
2	Idea	Bussissa	Arttu Lindeman, vetäiskö väkeä?	Esiintymiskokemus
3	Innostuminen	Hevosmaneesi > esitys livemusiikin säestyksellä	Avoimien ovien päivä	Harrastus
4	Joukkovoima	Järvisoirot (veneet/saaristot)	Behind the scenes (miten valmistaudutaan konserttiin?)	Hittibiisin kuuleminen
5	Jännitys	Kahvila	Cheekin paluukeikka meidän kanssa	HMS-projektin työpajoissa eri-ikäisiä lapsia/nuoria yhdessä
6	Kohtaamiset	Keskellä orkesteria musiikin kuuntelu (riittävän lyhyt)	Ennakkokäsittely - materiaalia kouluun	Hyviä kapellimestareita
7	Kokemus	Kirjasto	Erlaisia musiikkikonsertteja	Hyviä konsertteja
8	Latausta	Konsertit kauppaeskuksissa	Esiintymisiä sekä lasten & muusikoiden	Hyviä solisteja
9	Mahdollisuus	Konsertit sairaaloissa	Esiytykset	Hyvä esiteimä
10	Mahdollisuus hiljentymiseen	Konsertteja koululla	Facebook-live konsertin alustushaastattelusta (siinä voisi esittää kysymyksiä)	Hyvää musiikkia
11	Mielen tyhjentäminen	Konsertteja palvelutaloissa	Harjoitusilanne	Jatkuvuutta (yhteistyö monipuolista pitkin lukuvuotta)
12	Monipuolinen elämyksistä nauttiminen	Konsertteja päiväkodeissa	HMS-projektin somebloggarit nuorista	Jokaiselle Lahden koululaisella mahdollisuus osallistua HMS-projektiin
13	Muistoja	Konsertti Sibeliustalossa	Hyvät ohjeistukset	Kaunistamusiikkia
14	Mukava kokemus	Koulussa	Ilmainen kuljetus	Kaverien kohtaaminen
15	Musiikillinen elämys	Kulttuurikorittominnan kehittäminen pitkin Päijät-Hämettä	Ilmainen kuljetus konserttipaikalle (matkakeskus/koti)	Kiinnostava tapahtuma
16	Näkemykset	Musiikin kuuntelu montussa (riittävän lyhyt)	Ilmainen pysäköinti (helppo liikkuminen)	Koululainen orkesterin solistina
17	Onnistumisen kokemus	Muusikoiden vierailut koulussa esim. oppitunneilla	Itsetehtyjen tuotosten esittelyä	Kuulla elämä esitys jostain itselle tärkeästä musiikkikappaleesta
18	Osallistaminen	Pihakonsertti Sibeliustalon sisäpihalla	Joku tarjoaisi vapaalipun musiikkitalaisuuteen	Kuulla jotain yllättävää, esim. pelottavaa, karmivaa, vihlovaa, vapauttavaa
19	Pajon uusia kokemuksia	Päiväkoti	Juonnettu konsertti "Minna Lindgren"	Laadukasta oopperaa
20	Rentoutuminen	Rokkibändien kanssa Mukkulassa	Jälkikäsittely - materiaalia kouluun	Lempiteos
21	Tieto	Sairaala	Keekki juontamaan	Mahdollisuus nähdä taitelijoita työssään
22	Tunne	Soitinesittelyjä kouluilla	Kevyttä klassista	Mahdollisuus tutustua muihin konserttikävijöihin paikan päällä
23	Uuden oppiminen	Soitinesittelyjä päiväkodeilla	Klubihittit sovitettuna sinfoniaorkesterille – konsertti	Mahlerin 8
24	Uusia kokemuksia	Torikonsertti	Konsertit	Nähdä kuuluisia esiintyjä elävänä
25	Vapaaehtoisuus	Ulkoilmakonsertteja	Konserttien liveelämykset verkossa	Nähdä/kuulla kuuluisuuksia

Sinfonia Lahti  
167 ideaa, Asiakkaiden unelmat (musiikillisessa kulttuurikasvatustyössä)  
Kehittämispajan 11.9. tuotokset jatkokäsittelyyn ja -kehittämistä varten

Yhteenveto 13.9.2018/Majja Laine

A. Kokemus, tunne, fiilis	B. Paikka vaihtoon	C. Tapahtuma ja toimintaa	D. Tilanne, joka nostaa fiilistä
26	Viihdyttävyys	Ulkoilmalava	Omanlaisia musiikkia
27	Yhdessä kokeminen	Konserttien pre-talkeja, erityisesti Minna Lindgren	Perheet konserttiin mukaan
28	Yhteishenki	Konserttimainosklippejä	Rajoja rikki
29	Yhteisö	Kootut leffahitit	Rento konserttitympäristö
30	Vanhainkodissa	Lapsiin/nuoriin vetoava teosesittely	Rentoutuskonsertti aulassa, asiakkaille jumppamatot/paijat
31	Vanhuksille	Lasten talvikarnevaali	Sidosryhmät konserttiin mukaan
32	Vesiturku/pikkuVesku livekonsertti	Lastenlaulukaraoke	Soittaa mukana
33	Yllättävässä paikassa	Leffamusaa	Soundi
34		Live(piirtäjä)-kuvittaja konsertissa (heijastettu screenille)	Tapaamisia soittajien kanssa
35		Liveitilanne	Tulevaisuuden ammattini
36		Mahdollisuus haastatella muusikoita	Tutustua mielenkiintoisiin tai erityisiin henkilöihin
37		Maksettu insta-mainonta (jotta uusia seuraajia) ja markkinointi tavoittaa nuoret	Voida keskustella jonkun saman esityksessä olleen kanssa
38		Mozartia	Yleison osallistuminen esitykseen
39		Muusikoiden kohtaaminen/haastattelu	
40		Nuoria kiinnostavia (pelimusiikki)	
41		Nuorten "bolero" 1 €	
42		Oma aktiivinen youtube-kanava	
43		Orkesterilaisten some-esittelyt (esim. insta)	
44		Orkesterista pieni ryhmä säästämään esim. pitkään harjoiteltua ja haastavaa nokkiskappaletta	
45		Paljon esityksiä (musiikista)	
46		Paljon konsertteja	
47		Plates of the Caribbean	
48		Pre-concert nuorille	
49		Senioritanssit	
50		Sinfoniakonsertti tanssijoilla	
51		Sirkus yhteistyöhön	
52		Soitinesittely-kokeilupajat /-päivät	
53		Soitinkokeilut	
54		Soittajan haastattelu	
55		Soittajat käyvät esittelemässä ja kertomassa soittimistaan kiinnostuneille esim. puusepän salissa ennen konserttia	
56		Soittimien esittely hauskalla tavalla	
		Soittomahdollisuuksia eri soittimilla	

Sinfonia Lahti  
167 ideaa, Asiakkaiden unelmat (musiikillisessa kulttuurikasvatustyössä)  
Kehittämispajan 11.9. tuotokset jatkokäsittelyyn ja -kehittämistä varten

Yhteenveto 13.9.2018/Maija Laine

A. Kokemus, tunne, fiilis	B. Paikka vaihtoon	C. Tapahtuma ja toimintaa	D. Tilanne, joka nostaa fiilistä
57		<b>C. Tapahtuma ja toimintaa</b> Somebloggari orkesterista (esim. 3 min. Videoklippijoka torstai ennen konserttia) Symphonic Procol Harum ulkona Sävellyspajoja myös aikuisille Sävellysohjelmassa mukana lapsia vanhempiensa kanssa	
58		Tutustua klassisen musiikin kehityshistoriaan	
59		gregoriaariseen lauluun, barokki, klassismi, romantiikka....	
60		Tutustuminen orkesterin toimintaan	
61		Tutustuminen uuteen ympäristöön/aihepiiriin	
62		Uusi avaus	
63		Valoshow sinfoniakonsertissa	
64		Vapaalippuja ammattikouluille ja ammattikorkeakouluille ja	
65		ammattikorkeakouluille esim. kirjastoon, ed. päivänä jos konsertti ei oo myynyt hyvin	
66		Videoklippejä someen harjoituksista, backstagelta yms.	
67		Viralliset jatkot	
68		Virsikaraoke	
69		Visualisoitu sinfoniakonsertti	
70			

TAULUKKO 1. Ennakkomateriaali, väittämät ja vastaukset %, n, ka

Väittämä	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä	En osaa tai halua sanoa	n=	Ka
Sain orkesterin tuottaman materiaalin oikeaan aikaan	38 %	33 %	10 %	14 %	5 %	21	2,00
Orkesterin tuottama materiaali oli innostava	24 %	48 %	10 %	0 %	19 %	21	1,82
Orkesterin tuottama materiaali on käytännönläheinen	33 %	48 %	0 %	5 %	14 %	21	1,72
Orkesterin tuottama materiaali sisältää opetuksen kannalta tarpeellista tietoa	29 %	52 %	5 %	0 %	14 %	21	1,72
Orkesterin tuottama materiaali tukee opetustani ja opintosuunnitelman toteuttamista	33 %	38 %	10 %	0 %	19 %	21	1,71
Pystyn hyödyntämään orkesterin tuottamaa materiaalia koko lukuvuoden	10 %	43 %	24 %	5 %	19 %	21	2,29
Hyödynnän orkesterin tuottamaa materiaalia muissa aineissakin kuin musiikissa	0 %	29 %	33 %	5 %	33 %	21	2,64

TAULUKKO 2. Varsinainen konserttitapahtuma, väittämät ja vastaukset %, n, ka

Väittämä	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä	En osaa tai halua sanoa	n=	ka
Konsertti oli lapsilähtöinen	90 %	10 %	0 %	0 %	0 %	21	1,19
Lippujen saaminen sujui ongelmitta	86 %	10 %	5 %	0 %	0 %	21	1,29
Konsertti oli laadukas	81 %	14 %	5 %	0 %	0 %	21	1,29
Konserttavierailumme oli kokonaisuudessaan onnistunut	76 %	19 %	5 %	0 %	0 %	21	1,24
Liikkuminen ryhmäni kanssa Sibeliustalolla onnistui hyvin	76 %	24 %	0 %	0 %	0 %	21	1,81
Tapahtumassa oli lapset huomioitu sopivasti	76 %	14 %	10 %	0 %	0 %	21	1,33
Löysimme ryhmäni kanssa omat salipaikkamme helposti	71 %	29 %	0 %	0 %	0 %	21	1,48
Konsertti oli järjestetty ammattimaisesti	71 %	24 %	5 %	0 %	0 %	21	1,10
Lapsia osallistettiin tapahtumassa riittävästi	57 %	38 %	5 %	0 %	0 %	21	1,24
Ryhmäni lapset jaksivat seurata konserttia	52 %	38 %	10 %	0 %	0 %	21	1,33
Ryhmäni lapset osasivat rauhoittua riittävästi konsertissa	43 %	33 %	24 %	0 %	0 %	21	1,57
Ryhmäni lapset ikävystyivät konsertissa	0 %	5 %	14 %	81 %	0 %	21	3,76
Konsertti oli pituudeltaan liian lyhyt	0 %	5 %	48 %	48 %	0 %	21	3,43

TAULUKKO 3. Orkesterin kulttuurikasvatustyö, väittämät ja vastaukset %, n, ka

Väittämät	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä	En osaa tai halua sanoa	n=	ka
Ryhmäni lapset saivat konsertista positiivisen kulttuurikokemuksen	71 %	29 %	0 %	0 %	0 %	21	1,29
Konserttavierailu vaikuttaa positiivisesti ryhmäni lasten kouluviihtyvyyteen	43 %	38 %	5 %	0 %	14 %	21	1,56
Orkesterin kulttuurikasvatustyö tuo hyötyä oppimiseen	43 %	48 %	5 %	0 %	5 %	21	1,60
Konserttavierailu on lisännyt omaa ymmärrystäni kulttuurikasvatustyön merkityksestä oppimiseen	33 %	57 %	10 %	0 %	10 %	21	1,76
Konserttavierailu vaikuttaa positiivisesti ryhmäni lasten oppimismotivaatioon	24 %	67 %	5 %	0 %	5 %	21	1,80
Konserttavierailu vahvistaa ryhmäni lasten luovuutta	19 %	62 %	10 %	0 %	10 %	21	1,89
Orkesterin tuottama kulttuurikasvatustyö näkyy ryhmäni koulutyössä	19 %	38 %	24 %	0 %	19 %	21	2,06
Orkesterin kulttuurikasvatustyö kehittää ryhmäni lasten yhteisöllisyyttä	14 %	57 %	14 %	5 %	10 %	21	2,11
Yhteistyön määrä orkesterin muusikoiden kanssa on riittävää	14 %	33 %	29 %	5 %	19 %	21	2,29
Orkesterin kulttuurikasvatustyö lisää lasten musiikin harrastamista	10 %	52 %	24 %	0 %	14 %	21	2,17
Vuorovaikutus orkesterin kanssa vuositasolla on riittävää	10 %	29 %	43 %	0 %	19 %	21	2,41

## LIITE 5

	Esivalmistelut	Ilmoittautuminen	Valmistautuminen	Varsinainen konserttitapahtuma	Projektin päätös
<b>3 Fyysiset elementit</b>		Puhelin, sähköposti tai efektin verkkosivut (ilmoittautuslomake)	Emakkomateriaali	Sibelius-talo Ohjaus ja neuvonta Vaatesäilytys Vaatesäilytys Vaatesäilytys	Pääsali
<b>3 Asiakkaan polku palvelussa</b> - lapset ja nuoret - opettajat ja ryhmien vetäjät - rehtori		Rehtori välittää saamaansa tiedon eteenpäin koulun Ilmoittaa ryhmän ja samalla koulun, luokat, opettajat, koulun osoite ja yhteyshenkilön yhteystiedot ja oppilas/aikuisten lkm	Yhteyshenkilö: vastaanottaa opettajamateriaalin ja toimittaa eteenpäin a.o. opettajille Lippujen vastaan-ottaminen Ilmoittaa viime hetken muutokset (lisäpaikat, pyörätuoli-paikat tms) Emakkomateriaalin läpikäyminen luokassa ennen konserttia ja konsertin jälkeen	Saapuvat paikalle joko kulketuksella (väh. 2,5 km) tai kävelen Vaatteet nautakoon Paikoilleen siirtyminen Poistuminen nautakkojen kautta	Palautte-keskustelu luokassa Palautte järjestäjille
<b>VUOROVAIKUTUS</b>					
<b>2 Front-desk, asiakaspalvelija</b>		Ilmoittautumisohjeet rehtorille (SK) Vahvistaa ilmoittautumisen ja pyytää puuttuvat lisätiedot ja antaa lisäohjeet kehoittaa puuttuvia ilmoittautumaan (SK) Ilmoittaa kuljetusaikataulut	Lähetää emakkomateriaalin Lippujen postitus kouluille	Konsertti	
<b>NÄKYVYYS, asiakkaalle näkyvät toiminnot</b>					
<b>4 Back-office</b>	Ohjelman valinta ja konsertin sijoittaminen ohjelmistoon Tilan ja tekniikan varaukset	Konserttien perustaminen (Lippupiste) Ilmoittaa SK:lle puuttuvat koulut Vahvistaa SK:lle ilmoittautuneet Tilaa ja sopii kuljetukset (SK)	Ryhmät lipunmyyntijärjestelmään, lippujen tulostaminen ja paikkakartat Konserttiin liittyvä opettajamateriaalin valmistaminen Orkesterin harjoitukset	Kenraaliharjoitukset	Palautteen vastaanotto
<b>SISÄINEN VUOROVAIKUTUS</b>					
<b>5 Tukitoiminnot ja päätöksenteko</b>	Nuottit Työjärjestyksen hyväksyminen	Ei orkesterin prosessia (SK=perusopetuksen kulttuurikoordinaattori)			



	Esivalmistelut kauden alussa	Ilmoittautuminen	Valmistautuminen	Varsinainen konserttipahtuma	Projektin jatkuminen
<b>3 Fyysiset elementit</b>	Materiaalipankki	Puhelin, sähköposti tai efektiin verkkosivut (ilmoittautuslomake)	Materiaalipankki	Sibelustalo Pääsali Ohjaus ja neuvonta Vaatekassa Vaatekassa Parkkialueet	Materiaalipankki
<b>3 Asiakkaan polku palvelussa</b> - lapset ja nuoret - opettajat ja ryhmien vetäjät - rehtori	Opettaja noutaa taustoitettavaa materiaalia materiaalipankista Taustoitettavan materiaalin hyödyntäminen luokassa koko lukuvuoden ajan Opettajat verkostoituvat ja sukelus orkesteriin - tilaisuudet	Rehtori välittää saamaansa kutsun eteenpäin koulun opettajille Ilmoittaa ryhmän ja samalla koulun, luokat, opettajat, koulun osoite ja yhteystietojen yhtiedot ja oppilas/alkuisten lkm	Konserttiin kohdistuvan taustoitettavan materiaalin hyödyntäminen luokassa ennen ja jälkeen konsertin Tekee mahdollisia konserttikohaisia tehtäviä Lippujen vastaanottaminen Ilmoittaa viime hetken muutokset (lisäliput, pyörätuoli-paikat tms)	Saapuvat paikalle joko kuljetuksella (väh. 2,5 km) tai kävellen Vaatteet naulakkoon Paikoilleen siirtyminen Poistuminen naulakkojen kautta	Materiaalipankin jatkuva hyödyntäminen Oppilaat seuraamaan kenraaliharjoituksia Palautekeskustelu luokassa Palaute järjestäjille
<b>VUOROVAIKUTUS</b>					
<b>2 Front-desk, asiakaspalvelija</b>	Verkostoitumis tapahtumiin kutsuminen ja järjestäminen Harjoitusten seuraamisen järjestäminen	Ilmoittautumisohjeet rehtorille (SK) Vahvistaa ilmoittautumisen ja pyytää puuttuvat lisätiedot ja antaa lisäohjeet Ilmoittaa kuljetusajat koululle (SK)	Siirtää ohjelmia koskevan materiaalin materiaalipankkiin Lippujen postitus koululle	Mahdollinen pretalk tai konsertin juonto Mahdollisten konserttikohainten tehtävien esittäminen Konsertti	Verkostoitumisen jatkaminen Harjoitusten seuraamisen järjestäminen
<b>NÄKYVYYS, asiakkaalle näkyvät toiminnot</b>					
<b>4 Back-office</b>	Taustoitettavan materiaalin luominen ja tarkastaminen materiaalipankissa Verkostoitumis tapahtumien suunnittelu Ohjelman valinta ja hankinta Konsertin sijoittaminen ohjelmistoon Tilan ja teknikan varaukset	Konserttien perustaminen (Lippupiste) Ilmoittaa SK:lle puuttuvat koulut Vahvistaa SK:lle ilmoittautuneet Tilaa ja sopii kuljetukset (SK)	Konserttiin kohdistuvan taustoitettavan materiaalin valmistaminen Ryhmät lipunmyyntijärjestelmään, lippujen tulostaminen ja paikkakartat Orkesterin harjoitukset	Kenraaliharjoitukset	Materiaalipankin jatkuva ylläpito Verkostoitumis- tapahtumien jatkuva suunnittelu Palautteen vastaanotto
<b>SISÄINEN VUOROVAIKUTUS</b>					
<b>5 Tukitoiminnot ja päätöksenteko</b>	Nuotti Työjärjestyksen hyväksyminen	Ei orkesterin prosessia (SK-perusopetuksen kulttuurikoordinaattori)			<b>LIITE 6</b>

<p><b>Keskeiset kumppanit</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Perusopetuksen opettajat (alakoulu, Lahti ja maakunta)</li> <li>• Lahden lasten ja nuorten kasvun vastualueen hallinto</li> <li>• Perusopetuksen kulttuurikoordinaattori</li> <li>• KOKO Lahti Oy</li> <li>• Produktioihin osallistuvat vierailevat taiteilijat</li> </ul>	<p><b>Keskeiset resurssit</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ammattitaito</li> <li>• Laadukkaat ohjelmistot</li> <li>• Ohjelmiston suunnittelu asiakasnäkökulman huomioiden</li> <li>• Projektien aikataulun sovittaminen asiakasnäkökulma huomioiden</li> </ul>	<p><b>Käytännön arvolupaus</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Luomme aktiivista vuorovaikutusta opettajien kanssa             <ul style="list-style-type: none"> <li>• sukellus orkesteriin ja kuoroparvi -harjoitukset</li> <li>• yhteiset kohtaamis- ja esittelytilaisuudet</li> </ul> </li> <li>• Tuemme opettajaa käytössämme olevin keinoin</li> <li>• Siirrämme materiaalia yhteen paikkaan (materiaalipankki)</li> <li>• Luomme orkesteria ja ohjelmistoa taustoitavaa ja opetuksessa hyödynnettävää materiaalia sähköisessä muodossa</li> <li>• Taustoitamme ohjelmistoa konsertin yhteydessä (johdatus konserttiin tai juonto, mikäli ohjelmisto niin mahdollistaa)</li> <li>• Mahdollistamme oppilaiden osallistumisen konsertin esitykseen esim. ennakkotehtäviä ja esittämällä konsertin aikana/yhteydessä lasten ja nuorten piirros- tai kuvataidetta</li> </ul>	<p><b>Arvonlupauksen lunastus ja arvon luonti yhdessä</b></p> <p>Meidän näkökulmasta</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Orkesterin tunnettavuuden lisääminen</li> <li>• Orkesterin vaikuttavuuden lisääntyminen</li> <li>• Uskolliset ja sitoutuneet asiakkaat</li> <li>• Asiakasymmärryksen jatkuva kasvu tiivissä vuorovaikutuksessa</li> </ul> <p>Asiakkaan näkökulmasta</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tuen saaminen kulttuurikasvatustyöhön</li> <li>• Syvälinen verkostuminen orkesterin kanssa</li> </ul>	<p><b>Asiakkaan konteksti ja unelma arvosta</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Opetussuunnitelman toteuttaminen</li> <li>• Ajan säästö</li> <li>• Valmista materiaalia opetustyöhön</li> <li>• Lasten toiminnallisten taitojen kehittäminen</li> <li>• Elämysten tuominen lasten arkiseen koulutyöhön</li> <li>• Kulttuurijärjestyksen kasvaminen</li> <li>• Luovuuden lisääminen</li> <li>• Yksi kontakti ja helppo tiedon löytäminen</li> <li>• Yksinkertainen käyttöliittymä</li> <li>• Vierailutapahtuman elämyksellisyys ja ammattitaito</li> </ul>
<p><b>Kustannusrakenne</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Produktiokohtaiset ohjelmisto ja vierailevien esiintyjien kustannukset</li> <li>• Produktiokohtaiset vuokra- ja tekniikkakustannukset</li> <li>• Tuotantokustannukset sähköisen materiaalin laatumiseen</li> <li>• Mahdollisten verkkosovellusten hankinta- ja käyttökustannukset</li> </ul>	<p><b>Resurssien ja kumppanien osallistaminen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• KOKO Lahti Oy, tekniikka</li> <li>• KOKO Lahti Oy, tuotantokoordinaattori</li> <li>• Vuorovaikutus opettajien kanssa</li> <li>• Perusopetuksen kulttuurikoordinaattori</li> </ul>	<p><b>Vuorovaikutus ja palveluprosessi</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Materiaalipankki (verkkosivut tai muut uudet sähköiset tekniset ratkaisut)</li> <li>• www.sinfonia-lahti.fi</li> <li>• Sähköposti ajankohtaisiin asioihin</li> <li>• Yksi kontaktihenkilö (koordinaattori)</li> <li>• Sähköposti, puhelin</li> </ul>	<p><b>Tulovirta</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Julkinen rahoitus, toimintaan ei erillisesti kohdennettuja määrärahoja (yleishyödyllinen projekti)</li> <li>• Efekti-rahoitusta maakunnasta vierailevista lapsista (€/lapsi)</li> <li>• Väällisesti: tunnettavuuden ja vaikuttavuuden avulla lippitulojen kasvaminen</li> </ul>	<p><b>Tulovirta</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Julkinen rahoitus, toimintaan ei erillisesti kohdennettuja määrärahoja (yleishyödyllinen projekti)</li> <li>• Efekti-rahoitusta maakunnasta vierailevista lapsista (€/lapsi)</li> <li>• Väällisesti: tunnettavuuden ja vaikuttavuuden avulla lippitulojen kasvaminen</li> </ul>