

## Turnausjärjestäjän opas onnistuneeseen tapahtumaan

Teemu Aimia



<b>Tekijä</b> Teemu Aimia	
<b>Koulutusohjelma</b> Liikunnan ja vapaa-ajan koulutusohjelma	
<b>Raportin/Opinnäytetyön nimi</b> Turnausjärjestäjän opas onnistuneeseen tapahtumaan	<b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 43 + 3
<p>Tämän opinnäytetyön tavoite oli selvittää onnistuneen tapahtuman ominaispiirteet turnausjärjestäjän näkökulmasta. Toimeksiantajana työlle toimi Torneopal.fi, joka toimii verkkopohjaisena turnausjärjestäjän työkaluna. Työn toinen tavoite oli tuottaa selkeä opas, jonka pohjalta on mahdollista toteuttaa onnistunut urheilutapahtuma turnauksen muodossa.</p> <p>Teoriaosuudessa perehdyttiin tapahtumien taustoihin ja niiden luonteeseen, josta syvennyttiin turnauksen sisäisiin toimintoihin. Tarkastelun kohteena oli onnistuneen tapahtuman mittarit, painoarvoltaan merkittävimmät tekijät turnauksen suunnittelussa sekä turnauksen aikaiset toiminnot. Kirjallisuuskatsaus muodosti samalla työn haastattelurungon puhelinhaastatteluille.</p> <p>Aineistonkeruu alan ammattilaisilta toteutettiin puolistrukturoituna eli avoimena teemahaastatteluna puhelinkeskustelun kautta. Puhelinhaastattelun otanta muodostui seura- ja liittotason toimihenkilöistä, joilla on paljon omakohtaista kokemusta ja näkemystä tapahtumien toteutukseen. Yhdistämällä kirjallisuuden ja haastattelujen aineiston yhteen, työ kokosi onnistuneen tapahtuman tärkeimmät ominaisuudet ja miten näitä tekijöitä voidaan hyödyntää tulevissa urheiluturnauksissa. Työn kannalta mielenkiintoista oli myös havainnoida miten ammattilaisten näkemykset eroavat toisistaan ja toisaalta, miten ne mukailevat kirjallisuuden tuottamia käsityksiä.</p> <p>Työn tuloksena syntyi turnauskello ja turnausjärjestäjän opas onnistuneeseen tapahtumaan. Turnauskello avasi turnauksen järjestämisen eri vaiheet selkeään muotoon ja kertoo mitä toimintoja eri vaiheet sisältävät. Opasta ei ole käytetty tapahtuman toteutuksessa käytännössä ja sen hyötyarvo tulee esille vasta tulevaisuuden tapahtumien kautta.</p>	
<b>Asiasanat</b> Tapahtuma, turnaukset, opas, johtaminen, järjestäminen	

## Sisällys

1 Johdanto.....	1
2 Tapahtuman määrittely .....	2
2.1 Tapahtuman tavoite.....	3
2.2 Tapahtumalaji.....	4
2.3 Turnaus tapahtumana ja sen tunnusmerkitö .....	6
3 Turnauksen järjestäminen.....	7
3.1 Kohderyhmä.....	7
3.2 Turnaustyypit.....	8
3.3 Turnauksen hyödyt.....	8
3.4 Turnauksen suunnitteluvaihe.....	9
3.5 Turnauksen toteutusvaihe .....	10
3.6 Turnauksen jälkivaihe.....	12
3.7 Dokumentointi .....	14
4 Onnistunut turnaus .....	15
4.1 Organisoitu johtaminen .....	15
4.2 Tapahtumamarkkinointi .....	17
4.3 Sisäinen viestintä .....	18
4.4 Tavoitteet onnistuneelle turnaukselle.....	19
4.5 Onnistumisen arviointi .....	19
4.6 Taloudellinen toteutus .....	20
4.7 Strategiset kysymykset.....	21
4.8 Operatiiviset kysymykset.....	22
5 Opinnäytetyön toimeksiantaja & tavoite .....	24
5.1 Taustat toimeksiannon tarpeellisuudelle .....	24
5.2 Palveluja turnausjärjestäjälle .....	25
5.3 Kehittämistehtävä.....	25
5.4 Työn merkitys ja potentiaalinen hyöty.....	26
6 Kehittämistyön vaiheet ja menetelmät.....	27
6.1 Haastattelun otannan muodostaminen .....	27
6.2 Aineiston kerääminen puhelinhaastattelun avulla .....	28
7 Haastattelulla kerätyn aineiston koonti.....	30
7.1 Turnauksen toteuttamisen syyt ja tavoitteet.....	30
7.2 Turnausjärjestäjän tärkeimmät tehtävät & ominaisuudet.....	31
7.3 Onnistuneen turnauksen tunnusmerkitö .....	32
7.4 Turnauksen järjestämisen vaiheet .....	32
7.5 Toiminnot, joihin turnausjärjestäjän tulee panostaa .....	33

7.6 Turnauksien ongelmat ja kehityskohdat.....	33
8 Turnauskello .....	35
8.1 Turnausjärjestäjän opas vaiheittain .....	36
9 Pohdinta ja johtopäätökset.....	41
9.1 Tulosten luotettavuus .....	41
9.2 Tulosten käyttö.....	42
9.3 Vertailu omiin kokemuksiin .....	42
9.4 Jatkokehitys .....	43
Lähteet .....	44

# 1 Johdanto

Maailma on täynnä erilaisia tapahtumia, kokoontumisia ja turnauksia, jotka kokoavat ihmiset yhteen. Tapahtumien mukana on kehittynyt tiettyjä sääntöjä ja määräyksiä niiden rakenteesta sisältäen myös erilaisia tapoja, rutiineja ja käsitteitä. (Cheryl Mallen & Lorne J. Adams 2013, 2.) Yleensä taustalla on jokin yhteinen intressi, joka kokoaa samasta aiheesta kiinnostuneita henkilöitä samaan paikkaan sovittuna ajankohtana. Aika ja paikka ovatkin tapahtuman toteuttamisessa suunnittelun tärkeimpiä lähtökohtia. Tapahtuman toteuttaminen suunnitteluvaiheesta toteutukseen ja vielä sen viimeistelyyn onkin kokonaisuudessaan jo isompi prosessi. Jokaisella tapahtumalla on omat ominaiset piirteensä, mutta niitä kaikkia yhdistää kuitenkin samoja lainalaisuuksia. Johdonmukainen sääntöjen ja pykälien noudattaminen johtaa arvostukseen ja tapahtuman tunnistettavuuteen. (Mallen & Adams 2013, 3.)

Tämän opinnäytetyön tavoite on tutkia onnistuneen tapahtuman ominaispiirteitä turnausjärjestäjän näkökulmasta ja tuottaa opas, joka toimii työkaluna kaikille urheiluturnauksen tai tapahtuman järjestämisestä kiinnostuneille henkilöille. Työn on tarkoitus palvella erityisesti seuroja ja liittoja, jotta heidän olisi helpompi lähteä toteuttamaan turnauksia omaehtoisesti. Turnausjärjestäjän apuna toimisivat opinnäytetyön tuloksena tuotettu opas sekä Torneopal.fi –sivuston verkkopohjainen työkalu, joka mahdollistaa turnauksen sisäisten järjestelyjen hoitamisen helposti.

Työn ajankohtaisuus tulee esille tapahtumamaailman kirjon laajentumisella ja siihen kohdistetun huomion myötä. Viime vuonna toteutettu ”Kansainväliset urheilutapahtumat Suomessa -selvitys” (Olympiakomitea 2018) selvitti suomalaisten tapahtumien asemaa kansainvälisessä kentässä ja samalla työn tarkoitus oli löytää strategia, jolla toimintaa voitaisiin kehittää. Urheilutapahtumilla voidaan vaikuttaa laaja-alaisesti koko yhteiskunnan toimintaan ja siksi sen laatutekijöihin tulee panostaa. Tapahtuma-alan vaikutukset yhteiskuntaan voidaan nähdä monella tavalla. Se näkyy joko suoraan tai välillisesti elinkeinona, olosuhteiden kehittämisenä, seuratyön laajentamisena, tietoisuuden levittämisenä, kulttuurin muodostamisena ja huippu-urheilun laaja-alaisena kehitystyönä. Yhteiskunnallinen toiminta pyrkii lisäämään taloudellista toimeliaisuutta ja hyvinvoinnin sekä innovaatioiden lisäämiseen niin kansallisesti kuin kansainvälisestikin, aivan kuten urheilukin. Urheilutapahtumat toimivat loistavana tapana lisätä alueellista medianäkyvyyttä, yhteisöllisyyttä ja samalla se aktivoi kansaa ottamaan osaa niihin joko katsojan tai jopa vapaaehtoisen roolissa. (Olympiakomitea 2018).

## 2 Tapahtuman määrittely

Tapahtuma on avoin tai yksityinen tilaisuus, kuten esimerkiksi juhla, seminaari, kokous, konferenssi, konsertti, näyttely, kutsutilaisuus, huvitilaisuus, kilpailu tai näyttös (Kokoontumislaki 530/1999). Tapahtuma käsitteenä tarkoittaa eri asioita eri henkilöille. Toisille se on iso massatapahtuma, joillekin vain yksittäinen tekijä osa omaa arkeaan. Tapahtuma kerää aina ihmisiä yhteen jonkun syyn tai tarkoituksen mukaan. Syitä tapahtuman järjestämiseen ovat mm. taloudelliset, kilpailulliset, eettiset ja yhteiskunnalliset tekijät. Tarkoituksena puolestaan voi olla tuottaa yritykselle tai tuotteelle lisäarvoa, näkyvyyttä ja kehittää toimintaa esimerkiksi ryhmäytymisen kautta. (Vallo & Häyrinen 2016, 25.)

Tapahtuman luonne riippuu mitä sillä halutaan saavuttaa. Hyväntekeväisyystapahtumat esimerkiksi luovat ihan oman mahdollisuutensa toteuttaa hyvää yhteiskunnallisesti. Saadut varat ja tuotot voidaan ohjata eteenpäin ja näin tukea kohdennetusti erilaisia kohteita. Urheilutapahtumissa, kuten turnauksissa runko ja toteutus noudattelee aina hyvin pitkälti samaa kaavaa. Jokaisessa urheiluturnauksessa ja -lajissa on omat sääntönsä, jotka luovat tapahtuman keskeisiin toimintoihin rajoitteita, mutta samalla ohjaavat toimintaa haluttuun suuntaan. (Vallo & Häyrinen 2016, 17.)

Tapahtuman luonteesta riippuen, ne tarjoavat aina suuria tunteita ja mielipiteitä. Tunteet ovat merkittävässä roolissa, kun puhutaan tapahtumista, sillä jokainen kokee saman asian eri tavoin. Kaikkia ei miellytä samat asiat, joka muodostaakin tapahtumanjärjestäjälle usein päänvaivaa. Tavoitteena on tietysti, että jokainen nauttisi olostaan tapahtumassa ja välittäisi siitä hyviä käyttökokemuksia myös eteenpäin. Tapahtuma on kuitenkin aina ainutlaatuinen kokemus, jota ei voi koskaan toistaa täysin samalla tavalla. Asiakkaan arvostus tapahtumaa kohtaan on voitettava uudestaan joka kerta. (Catani 2017, 20-21.)

Nykyaikana kokoontumisen ei välttämättä tarvitse olla fyysinen, sillä erilaiset aihetunnisteet ("risuaita") ja sosiaalisen median palveluiden välityksellä lähetettävät striimaukset kokoavat ihmiset verkon välityksellä yhteen. Sosiaalinen media luokin oikein käytettynä lisänäkyvyyttä ja mahdollisuuksia tapahtumien tietoisuuden levittämiseen. Teknologian avulla on helppo kehittää ja lisätä tapahtuman aikaisia palveluja erilaisilla live-seurantajärjestelmillä. Tapahtuman järjestäjän kannattaa hyödyntää erilaisia palveluita, jotka tuovat lisäarvoa tapahtumalle ja helpottaa samalla tiettyjen toimintojen organisointia. Turnausmaailmassa tulospalvelut ja tilastoinnit ovat kiinnostavia niin asiakkaan kuin ulkopuolisenkin näkökulmasta, joten niihin on hyvä panostaa. Turnauspalveluja tuottava yritys, Torneopal, kokoaa yhteen kaikki turnauksen järjestäjän kannalta oleelliset toiminnot yhden palvelun alle. (Vallo & Häyrinen 2016, 16-17.)

Sosiaalinen media toimii sekä uhkana että mahdollisuutena tapahtumalle.

Tapahtumamarkkinoinnin näkökulmasta uhkakuvana on se, että sosiaalinen media on täynnä erilaisia mainoksia ja tapahtumia, joista oman tapahtuman on vaikea erottautua edukseen. Toinen merkittävä uhkatekijä on se, että ihmisten ostopäätökseen vaikuttavat tekijät ovat muuttuneet. Yrityksen maine tai sen tarjoama informaatio ei enää riitä samalla tavalla asiakkaille, sillä heidän on helppo saada yrityksestä erilaisia käyttökokemuksia, mielipiteitä ja arvosteluja luettavakseen eri mediakanavien välityksellä. Mahdollisuudet piilevät tapahtuman ja markkinoinnin yhdistämisessä; tapahtumamarkkinoinnissa.

”Tapahtumamarkkinointi katsotaan strategisesti suunnitelluksi pitkäjänteiseksi toiminnaksi, jossa yhteisö tai yritys elämyksellisiä tapahtumia käyttämällä viestii valittujen kohderyhmien kanssa ja kohtaa sidosryhmänsä ennakkoon suunnitellussa tilanteessa ja ympäristössä” (Vallo & Häyrinen 2016, 21-22.) Tapahtumamarkkinoinnilla halutaan vahvistaa yrityksen tai tapahtuman brändiä ja imagoa, jotta asiakkaat haluavat palvelun käyttäjiksi. Kuva, minkä tapahtuma saa luotuaan itsestään ulkoisesti on merkittävässä roolissa sen suosiossa ja käyttäjämäärissä. (Vallo & Häyrinen 2016, 22.)

## 2.1 Tapahtuman tavoite

Tavoite ohjaa toimintaa. Jos toiminnalla ei ole selkeää päämäärää tai toimintamallia, niin ratkaisut ovat yleensä perusteettomia, eivätkä ne vie haluttuun lopputulokseen.

Tapahtumalla pitää olla selkeät tavoitteet ja päämäärät, miksi tapahtumaa on ylipäättään järkevä toteuttaa. Oleellista on, että kaikki tapahtuman takana olevat henkilöt ovat tietoisia siitä, miksi ja kenelle tapahtumaa toteutetaan. Selkeä tavoitteen asettelu mahdollistaa paljon merkittäviä tekijöitä koko prosessin näkökannalta. Silloin, kun kaikki ovat tietoisia tapahtuman tavoitteista, niin kaikki ratkaisut ovat helpommin perusteltavissa ja yksittäisen henkilön työskentely on myös paljon motivoivampaa. Mitä selkeämpi tavoite on, sitä helpompi tapahtuman onnistumista on myös mitata tapahtuman jälkeen. (Vallo & Häyrinen 2016, 25-26.)

Tavoitteiden tulisikin olla sellaisia, että niitä on helppo mitata, ja arvioida. Tämä helpottaa huomattavasti tapahtuman kehitystyötä, sillä kerätty data osoittaa missä onnistuttiin ja missä voidaan vielä kehittyä. Mitattavia arvoja ja tavoitteita voivat olla tapahtuman informatiivisuus, viihtymisen taso ja tapahtuman taloudellinen tulos. Numeerisia tavoitteita tapahtuman kannalta ovat osallistujamäärä, sponsorit ja heiltä saadun tuen määrä, myyntiluvut ja kasvu edellisiin vuosiin. Tavoitteiden asettaminen auttaa luomaan tapahtuman budjettia ja samalla se antaa kuvan siitä, millaista tapahtumaa lähdetään toteuttamaan.

Numerot antavat osviittaa sille, minkälainen tapahtuman mittakaava tulee olemaan. Turnausmaailmassa tämä näkyy esimerkiksi tavoitteellisessa joukkue- ja osallistujamäärässä. (Van Der Wagen & White 2010, 25-27.)

Tavoitteen asetteluun on hyvä käyttää aikaa ja se kannattaa toteuttaa yhdessä työryhmän kanssa. Kaikkien on tätä kautta helppo sitoutua yhteiseen päämäärään. Tapahtuman tavoitteena voi olla esimerkiksi hankkia näkyvyyttä, esitellä tuotteita tai palveluja, kehittää yrityskuvaa, välittää järjestävän tahon arvoja ja lujittaa nykyistä suhdetta palvelun käyttäjiin. Yksittäinen tapahtuma tai turnaus voi tuntua merkityksettömältä isossa mittakaavassa, mutta jokainen hetki ja tilaisuus on mahdollisuus edistää edustamansa palvelun toimintaa. Urheiluseuran näkökulmasta urheilullinen tapahtuma voi koota eri ikäluokkia yhteen ja näin auttaa heitä löytämään uusia harrastuksia. (Vallo & Häyrynen 2016, 25-26.)

## 2.2 Tapahtumalaji

Tapahtuman luonne on merkittävässä roolissa toteutuksen kannalta. Järjestäjälle ja työryhmälle on tärkeää selvittää miksi ja kenelle tapahtumaa toteutetaan. Tapahtumalaji voidaan luokitella eri tavoin. Onko tapahtuman tarkoitus olla informatiivinen, viihteellinen, elämyksellinen vai näiden kaikkien yhdistelmä? Toisaalta tilaisuus voidaan luokitella myös osallistujien suhteen yritystapahtumaksi, kuluttajataapahtumaksi, henkilöstötapahtumaksi tai esimerkiksi seuran lanseeraus tai promotio tapahtumaksi. Olkoon tapahtumalaji mikä tahansa, niin sen toteutukseen pätee samoja lainalaisuuksia, jotta tapahtuma olisi onnistunut. Seminaarin ei välttämättä tarvitse olla pelkästään puuduttava istuntopäivä auditoriossa ja viihteellisessä tapahtumassa voidaan myös tarjota tietoa osallistujille. Tapahtumien ei tule aina toteuttaa ”samaa tuttua kaavaa”, vaan sitä voidaan kehittää ja monipuolistaa. Perusasiat tulee kuitenkin olla kunnossa, kuten aikataulutus, tapahtumapaikka, ilmoittautuminen, materiaalit, sisältö ja tapahtuman aikaisten toimintojen huomiointi jo suunnitteluvaiheessa. (Vallo & Häyrynen 2016, 75-77.)

Toteuttamistavan valitseminen on osa suunnitteluvaihetta ja sen valitseminen vaatii omien resurssien ja tietotaitojen tiedostamista. Tapahtumalajeja on käytännössä neljä, kun mietitään erilaisia toteuttamistapoja. Toteutuksessa voidaan käyttää hyväksi jo olemassa olevia tapahtumia, kehittää täysin uusi tai käyttää muiden ammattilaisten apua joko osittain tai kokonaan. Näillä ehdoilla syntyykin eri toteutusmallit: itse rakennettu tapahtuma, ulkoistettu tapahtuma, ketjutettu tapahtuma ja kattotapahtuma. (Vallo & Häyrynen 2016, 78-80.)



Ulkoistettu tapahtuma on käytännössä ostettu palvelu, jossa vastuu ja toteutus tapahtuu muiden ihmisten toimesta. Ongelmaksi tässä tapauksessa yleensä muodostuu kustannukset ja sisällön tarkoituksenmukaisuuden toteutuminen tilaajan näkökulmasta. Ketjutettu tapahtuma puolestaan on yhdistelmä itse toteutettua ja ulkopuolisten ammattilaisten hyväksikäyttämistä. Jotkut toiminnot tapahtuman sisällä – esimerkiksi tekniikka ja logistiikka – vaativat apua, jotta järjestelyt olisivat onnistuneet ja ammattimaiset. (Vallo & Häyrinen 2016, 78-79.)

Tietyt osa-alueet kannattaa hoitaa ammattilaisten kautta, koska se säästää reilusti aikaa ja vaivaa. Samalla se tuo lisäkustannuksia, mutta hyötysuhde kokonaisuuden kannalta on ehdoton. Kattotapahtuma on lähtökohtaisesti helppo ratkaisu; teema ja osallistujat tulevat valmiiksi. Haasteet piilevät kuitenkin siinä, että vaikutusvalta on paljon pienempi ja oman tapahtuman rakentaminen toisen sisälle voi helposti aiheuttaa ristiriitoja. (Vallo & Häyrinen 2016, 77-81.)

Itse toteutettu tapahtuma on kaikista ”raskain” toteutusmalli, mutta silloin on myös parhaat edellytykset toteuttaa juuri sellainen tapahtuma kuin on tarkoituskin. Tapahtuman luonne pysyy todennäköisemmin sellaisena, kuin sen on suunniteltukin olevan. (Vallo & Häyrinen 2016, 78.) Budjetti on aina rajallinen, mutta silloin kun itse vastaa päätöksistä, niin on helpompi verrata ja tehdä päätöksiä mihin varoja käytetään. Toisaalta, päätöksiä tulee tehdä paljon tässä asemassa. Onnistuneiden valintojen pohjalta kulut pysyvät paremmin suunnitellussa ja vältetään ylimääräisiltä kustannuksilta. Valinnoissa tulee kuitenkin muistaa se, että laatu ei saa kärsiä liikaa. Kaiken tulee näyttää osallistujille toimivalta ja ammattimaiselta, joka luo samalla luottamusta järjestävää tahoa kohtaan. (Catani 2017, 32.)

Organisaatio ja projektijohtaja vastaavat käytännössä kaikista toimista, joka vaatii todellista sitoutumista, tarkkaa suunnitelmallisuutta ja paljon työtunteja. Työtuntien käytössä piileekin yksi iso seikka, joka tulee ottaa huomioon. Ammattitaitoinen, asiansa osaava ja projektiin sitoutettu työntekijä on tehokas, eikä vaadi niin paljon työtunteja. Tässä pitää ottaa huomioon käytettävä aikaresurssi ja projektiin varattu budjetti. Suunnitteluun kun on varattu tarpeeksi aikaa, niin virheisiin on myös enemmän varaa, mutta pitää kuitenkin ottaa huomioon suunnitteluun käytetty aika ja siitä saavutettu hyötysuhde kokonaisuuden kannalta. Esimerkiksi jalkapalloturnausta järjestettäessä ei ole oleellista miettiä mitä tuotteita kahviossa tarjotaan, vaan mitkä tekijät ovat merkittävässä asemassa ja keskittyä enemmän niiden laatuun. Tärkeään asemaan nouseekin tapahtuman kannalta tärkeät ja ns. ei-tärkeät asiat, jotta työtunnit ja fokus kiinnitetään oikeisiin asioihin. (Vallo & Häyrinen 2016, 78.)

## 2.3 Turnaus tapahtumana ja sen tunnusmerkistö

Tapahtuma voi liittyä mihin toimialaan tahansa eri tarkoituksien kautta. Turnaus on lähtökohtaisesti kuitenkin aina urheilusidonnainen ja kilpailu on olennainen osa tapahtumien kulkua. Turnaus on "usean joukkueen tai osanottajan monta ottelua käsittävä kilpailu" (Suomisanakirja 2019). Päällimmäinen tarkoitus on selvittää osallistujien paremmuus sovitulla säännöllä. Turnauksen rakenteeseen vaikuttaa olennaisesti turnauskaavio ja miten osallistujat ovat valikoituneet tapahtumaan.

Turnauskaavio voidaan toteuttaa monellakin eri tavoin, mutta siihenkin on muodostunut aikojen saatossa muutama hyväksi todettu tapa toimia. Turnauskaavion tulee olla selvä kaikille osallistujille ja miten pisteytys toimii. Tärkeimpinä asioina on joukkueiden paremmuuden erottelu ja jatkoon pääsevien joukkueiden määrittäminen. Järjestäminen vaatii paljon lupa-asioita ja järjestelyjä, joista tärkeimpinä ovat turnauslupa, -kutsu, -sivut, -kutsukirje, -sponsorit ja turnauksen sisäiset järjestelyt. Hyvin pitkälti siis samoja asioita kuin minkä tahansa tapahtuman järjestämisessä. Toiminnan keskipisteenä on kuitenkin ottelut ja urheilullisuus. (HJK Juniorit, 2019.)

### 3 Turnauksen järjestäminen

Turnauksia ja ottelutapahtumia pelataan Suomessa vuosittain tuhansia eri lajeissa. Turnaus on tapahtuma, jossa on monta yksittäistä ottelua, jossa selvitetään joukkueiden tai pelaajien paremmuus ennalta sovittujen sääntöjen ja ottelukaavion mukaisesti. Jokainen turnaus on ainutlaatuinen, olkoon se sitten kertaluonteinen tai jo vuosittaiseksi perinteeksi muodostunut tapahtuma. Ottelujen kulkua ja tapahtumia turnauksen sisällä on mahdotonta ennustaa etukäteen. Siinä piileekin turnausten suola. Ikinä ei voi tietää kuka turnauksen voittaa ja miten lopputulokseen päädytään. Se, mihin turnauksenjärjestäjä voi ja pitää vaikuttaa, on turnauksen sisäiset toiminnot ja miten onnistuneesti tapahtuma on organisoitu.

Lähtökohtaisesti ajatellaan, että turnauksen järjestäminen lähtee sen suunnittelutyöstä, mutta asian voi nähdä myös toisin. On hyvä tiedostaa, miksi turnaus ylipäätään järjestetään, eli haetaan syitä toiminnan ja suunnittelun aloittamiseksi. Kääntämällä katseet tulevaan ja miettimällä ensin haluttu lopputulos luodaan puitteet sille, mitä turnauksella tai tapahtumalla halutaan viestiä. Tärkeää onkin miettiä mitä ajatuksia ja kokemuksia turnaus herättää osallistujassa. Ilman osallistujia turnaus ei ole minkään arvoinen, sillä se ei ole koskettanut ihmisiä eikä herättänyt ajatuksia. Tapahtumien perimmäinen tarkoitus on vaikuttaa kohdeyleisöön halutulla tavalla. Turnauksen kannalta on tietenkin tärkeää selvittää voittaja, mutta järjestäjän näkökulmasta tavoitteet ovat täysin muualla. Turnauksen tavoitteena voi olla urheilullisten vaikuttimien lisäksi olla mm. kaupalliset, poliittiset, rahalliset, sosiaaliset ja ympäristölliset tekijät. Turnaukselle tulee asettaa aina päätavoite, joka ohjaa toimintaa haluttuun suuntaan. (Supowitz & Goldwater 2014, 12.)

#### 3.1 Kohderyhmä

Kohderyhmän selkeä rajaaminen on yksi onnistuneen tapahtuman tunnuspiirteistä. Kohdeyleisön voi rajata monesta näkökulmasta, jonka tarkoituksena on löytää ydinryhmä, kenelle tapahtumaa lähdetään toteuttamaan. Turnauksissa on itsessään jo monia tekijöitä, jotka rajaavat selkeästi kohderyhmää. Laji, ikäluokka, sukupuoli, taso ja turnauksen mittakaava ovat sellaisia tekijöitä, jotka toimivat suodattimina kohderyhmän valinnassa. Kohderyhmä ja sen koko sekä turnauksen päätavoite antavat itsessään jo paljon osviittaa sille, millaista tapahtumaa lähdetään toteuttamaan. (Vallo & Häyrinen 2016, 147-148.)

### 3.2 Turnaustyytit

Osallistumistavan valinnalla pystytään vaikuttamaan mitkä joukkueet ovat oikeutettuja osallistumaan turnaukseen. Turnausmuoto voi olla avoin, jolloin kaikki kriteerit täyttävät joukkueet (Ikä, laji, sukupuoli) voivat osallistua siihen puhtaasti ilmoittautumisen kautta. Toinen malli on ns. kutsuturnaus, jossa järjestävän tahon organisaatio voi kohdennetusti kutsua joukkueita mukaan turnaukseen. Valintakriteereinä kutsutuille joukkueille voi olla esimerkiksi alueelliset, kilpailulliset tai taloudelliset syyt. Kolmas vaihtoehto on asettaa turnaukselle ehdot, jonka joukkueen tulee täyttää, jotta se on oikeutettu osallistumiseen. (Vallo & häyrinen 2016, 145.) Esimerkkinä Suomessa järjestettävä Kai Pahlman – jalkapalloturnaus, johon selviytyy alueellisista karsinnoista 16 Suomen parasta seurajoukkuetta C-juniorien ikäluokassa. Ehtona voi olla myös täysin maakunnalliset rajoitteet, kun halutaan esimerkiksi selvittää Päijät-Hämeen tai Satakunnan aluemestaruus. (Suomen Palloliitto 2018).

### 3.3 Turnauksen hyödyt

Turnauksen järjestäminen tyhjästä voi ensin vaikuttaa vaivalloiselta ja sen kaikkia hyötyjä ei välttämättä aina tiedosteta. Itse järjestetyssä turnauksessa on paljon vastuuta, mutta myös etuuksia. Seuralle ei koidu kustannuksia matkustamisesta tai majoituksen hankkimisesta, ruokailut voidaan suurimmaksi osaksi oman seuran pelaajien puolesta hoitaa omassa kodissa ja kaikki toimihenkilöt ovat helposti käytettävissä. Kuluja ei siis juurikaan muodostu, kun vaikka verrataan yksittäiseen pelireissuun Lahti-Oulu-Lahti akselilla. Turnaus mahdollistaa samalla paljon peliaikaa kaikille pelaajille useamman ottelun muodossa, joka on parasta mahdollista harjoittelua jokaiselle. Samalla se on mahdollisuus vaikuttaa alueellisesti tai miksei jopa valtakunnallisesti seuran imagoon positiivisesti liikuntapalveluja tuottavana organisaationa. (Modabberian 29.3.2019)

Turnaukset itsessään on myös varainhankintakeino seuralle. Kustannukset ovat suhteellisen pienet ja kulut voidaan kattaa osallistumismaksuilla ja sponsorirahoilla. Suuremmat turnaukset (turnaukset, jossa yli 50 joukkuetta) jättävät seuralle enemmän tuloja, mutta samassa suhteessa myös järjestelyihin käytettävä aika kasvaa. Tapahtumat kannattaa aloittaa ensin pienempinä ja kasvattaa hallitusti vuosi vuodelta aina isommaksi. Seurat osallistuvat mielellään erilaisiin turnauksiin, sillä yksittäisille joukkueillekin on halvempaa osallistua monen ottelun tapahtumiin kuin matkustaa yksittäisiin otteluihin eri päivinä. Turnauksen sisäiset toiminnot, kuten kioski, mehu-discot ja turnausmateriaalin myynti tuo samalla lisää kassavirtaa järjestävän seuran suuntaan. (Opas lentopalloturnauksen järjestämiseen 2010, 9.)

### 3.4 Turnauksen suunnitteluvaihe

Suunnitelmaan on hyvä varata reilusti aikaa. Suunnitteluvaiheessa turnauksen päätavoite ja välitavoitteet tulee olla selvät, jotta pystytään tekemään perusteltuja ratkaisuja eri toimintamalleista. Tavoitteiden tulee olla realistisia resursseihin nähden, niiden tulee olla selkeästi määriteltyjä ja helposti mitattavissa olevia. Hyvä suunnitelma luo paljon positiivisia asioita onnistumisen kannalta: toiminnan tehokkuus, luotettavuus, selkeys, mitattavuus ja resurssien hyödyntäminen. Suunnitelma toimii turnausjärjestäjän työkaluna, jonka tarkoituksena on helpottaa hänen ja koko järjestävän tahon tekemistä. Silloin kun kaikki ovat tietoisia omasta roolistaan, vastuualueistaan ja toiminnan merkityksestä, niin työskentely on motivoivaa ja työtä tehdään määrätietoisesti asetettuja tavoitteita kohti. ” Jos normaalielämässä hyvin suunniteltu on puoliksi tehty, niin tapahtumamaailmassa hyvä suunnittelu on vähintään 75 prosenttia koko tuotannosta” (Catani 2017, 98.)

Suunnittelussa tulee ottaa huomioon kaikki mahdollinen ja osaltaan myös varautua mahdollisuuksiin. Mahdottomalla tarkoitetaan asioita, joita ei voi tarkkaan ennustaa eikä niihin voida omalla toiminnalla juurikaan vaikuttaa, esimerkiksi sääolosuhteet ja toiset tapahtumat tai turnaukset. Aikataulut, toteutusstrategiat, organisaatio, budjetti ja käytettävissä olevat resurssit tulee olla kirjattuna turnauksen projektisuunnitelmaan. Aikataulut luovat turvaa toiminnalle, sillä se kertoo fyysisesti mitä vaiheita projekti sisältää ja strategian tulee vastata kuka niistä vastaa ja milloin niiden tulee olla valmiita. Aikaa kannattaa varata aina hiukan enemmän mitä sen toteutukseen voisi kuvitella menevän aikaa, sillä aina tapahtuu jotain odottamatonta. Budjetti ja resurssit puolestaan luovat raamit sille, mitä on käytännössä mahdollista lähteä toteuttamaan. Tässä kannattaa olla realistinen ja ajatella myös työntekijöiden hyvinvointia. Mitä enemmän aikaa on käyttänyt huolelliseen suunnitteluun ja onnistunut ennustamaan projektin etenemistä aikataulujen mukaisesti, niin sitä helpompi koko prosessi on viedä loppuun asti onnistuneesti. (Iiskola-Kesonen 10/04, 9.)

Perinteinen SWOT – analyysi kertoo yksinkertaisesti mitkä ovat turnauksen vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat. Näkökulmaa kannattaa laajentaa myös tavoitteen ympärille sekä turnauksen vaikuttavuuteen. Tämän hahmottamisessa auttaa ns. ”P-A-P-E-R” – testi (promotion, audience, partnerships, environment and revenue). Vapaasti suomennettuna tällä testillä halutaan tuoda esille mitä edistetään, kenelle kaikille tapahtuma on suunnattu, ketkä liittyvät tapahtumaan, miten se vaikuttaa ympäristöön ja alueeseen sekä tapahtumasta saatu tuotto. Paras hyötysuhde näistä analyyseistä saadaan silloin, kun ne toteutetaan koko järjestävän toimikunnan kanssa yhdessä.

Kaikki vastaavat jokaiseen kohtaan ja saadut tulokset voidaan käyttää hyödyksi turnauksen suunnittelussa. (Supowitz & Goldwater 2014, 13.)

Ne asiat, jotka toistuvat ja mistä ollaan samaa mieltä, koetaan selkeästi tärkeiksi, joten niihin asioihin on hyvä panostaa. Joistakin aiheista voidaan olla hyvinkin erimielisiä, kuten turnauksen mahdollisista uhkakuvista. Yhteisen linjan löytämättä jääminen tästä alueesta voi kertoa siitä, että ne eivät ole todellisia uhkakuvia, joten niihin ei kannata panostaa ja uhrata työtunteja niihin varautumiseen. (Supowitz & Goldwater 2014, 13.)

Turnauksen projektisuunnitelman sisältö (Catani 2017, 94-95.) & (Iiskola-Kesonen 10/04, 10.):

- Päätaavoite
- Muut tavoitteet ja niiden arviointitavat
- Toimenpiteet
- Turnauksen mittaluokka
- Viestintä (Työryhmän sisäinen ja ulkoinen)
- Markkinointi
- Aikataulu(t)
- Roolitukset
- Budjetti
- Resurssit / Organisaatio
- Vapaaehtoiset, rekrytointi & kouluttaminen
- Käytettävät tilat
- Lupa-asiat
- Logistiikka
- Ympäristölliset vaikutukset
- Ruokailut / Catering
- Oheistoiminta
- Ensiapu & toiminta hätätilanteissa - pelastussuunnitelma

### 3.5 Turnauksen toteutusvaihe

Huolellisen suunnittelun ja satojen työtuntien ahkeruus palkitaan, kun turnaus lähtee käyntiin. Toteutusvaihe toimii toisaalta mittarina sille, miten ammattitaitoinen turnauspäällikkö on. Mitä sujuvammin turnaus etenee ja mitä vähemmän tulee arvaamattomia yllätyksiä, niin sitä paremmin ollaan onnistuttu. Turnauksen ja tapahtumien aikana ylipäättään tapahtuu aina jotain odottamatonta, mutta koulutettu ja huolellisesti valittu työryhmä pystyy vastaamaan näihin ongelmiin.

Suunnitelma ei voi olla ikinä täysin aukoton, joka vaatii työntekijöiltä ja johtajalta myös reagointikykyä sekä taitoa tehdä kompromisseja tietyissä tilanteissa. (Catani 2017, 114-115.)

Ratkaisujen teossa auttaa se, kun pitää kokonaiskuvan mielessä, eikä välttämättä käytä liikaa aikaa pieniin yksityiskohtiin. Johtajan ja työryhmän tulee näyttää rauhalliselta kaikissa tilanteissa, sillä se luo luottamusta toiminnan ammattimaisuuteen turnauksen osallistujille. Taustalla voi kuohua monessakin eri mielessä, mutta tärkeintä on se, että se ei näy ulospäin. (Iiskola-Kesonen 10/04, 11.)

Turnausjärjestäjän on hyvä muistaa, että jokainen hetki turnauksen aikana tapahtuu vain kerran ja siihen ei voi enää palata uudestaan. Tämän vuoksi jokainen kohtaaminen osallistujan kanssa on merkitsevä, sillä pienet palaset luovat turnauksen kokonaisuonnistumisen. Parhaassa tapauksessa toiminta kulkee eteenpäin omalla painollaan ja tehdään vain pieniä korjausliikkeitä juoksevista asioista. Rauhallisuus toiminnassa on kaiken lähtökohtana. Järjestäjän rooli on pitää itsensä toiminnan yläpuolella ja katsoa että kaikki järjestelyt toimivat. Turnauksen sisällä on eri toimintoja, joihin tulee olla nimettynä omat vastuuhenkilönsä ja tarvittaessa myös työryhmät. He puolestaan raportoivat järjestäjälle, miten asiat etenevät. Selkeät roolit, aikataulut ja vastualueet tuovat niin järjestäjälle kuin myös kaikille muille työntekijöille rauhallisuutta ja varmuutta omaan työskentelyyn. (Catani 2017, 98-99.)

Turnaus tai mikä tahansa tapahtuma lähtee konkreettisesti käyntiin silloin, kun osallistujat saapuvat paikalle. Kaiken tulee olla valmiina jo ennen ilmoitettua alkamisajankohtaa. Järjestäjän tulee huomioida suunnittelutyössään, että osallistujilla on aina myös omat aikataulunsa ja toisilla osallistujilla saapuminen paikanpäälle on aina pidemmän matkan päästä. Ensivaikutelman merkitystä ei voi korostaa liiaksi. Vaikutelman muodostaminen on käynnistynyt jo turnauksen markkinoinnin aikana. Viestinnän tulee olla selkeää ja yhdenmukaista. Asiakas saapuu paikalle jonkun mielikuvan kanssa ja turnauksen tulee täyttää nämä odotukset sekä mielellään ylittää ne positiivisesti. (Iiskola-Kesonen 10/04, 11.)

Osallistujien tulee kokea olonsa tervetulleiksi ja huomioiduksi sekä tärkeäksi osaksi isompaa kokonaisuutta. Onnistunut alku turnaukseen lähtee siitä, että ensimmäiset ajatukset ja kokemukset järjestelyistä ovat positiiviset. Hyvät tuntemukset ruokkivat luottamusta ja samalla myös uskoa työntekijöihin ja tämä luo samalla edellytykset halutulle lumipalloeefektille. (Catani 2017, 100.)

Turnausjärjestäjän tärkeimmät ohjeet tapahtuman aikana (Catani 2017, 104-126.):

- Ole rauhallinen – kaikissa tilanteissa
- Älä sido itseäsi kiinteästi mihinkään rooliin
- Tarkkaile ja varmista järjestelyjen sujuvuus
- Varmista työntekijöiden koulutus ja ammattitaito heille annetuissa tehtävissä
- Älä aseta itseäsi turnauksen yhteyshenkilöksi, anna infopisteen hoitaa se
- Huomioi kaikki osallistujat tasapuolisesti
- Ole ajan tasalla tapahtumien kulusta
- Pysy positiivisena ja ”näkyvillä”
- Reagoi muuttuviin tilanteisiin nopeasti
- Pidä ohjaket omassa käsissäsi
- Dokumentoi ja tallenna turnauksen tapahtumia – muistot ja helppo käyttää myöhemmin
- Sovi yhteydenpitoväline, jota käytetään ongelmatilanteissa (radiopuhelin, keskusteluryhmä)
- Muutoksien tullessa, informoi siitä ja varmista että kaikki ovat tietoisia asiasta
- Pidä omasta ja työntekijöiden hyvinvoinnista huolta – ruokailut, tauot, lepo
- Tee aina varasuunnitelma(t), vältä paniikilta ja ratkaisut ovat helpompia

### 3.6 Turnauksen jälkivaihe

Onnistuneen turnauksen tunnusmerkintöihin kuuluu se, että tunnelma on nousujohteinen ja osallistujat lähtevät paikalta tyytyväisinä. Lähtö on aivan yhtä merkityksellinen kuin saapuminen paikalle. Tärkeään asemaan nousee tiedottaminen ja tiedonkulku.

Liikennejärjestelyihin ja opasteisiin kannattaa panostaa, sillä se helpottaa liikkumista ja poistuminen alueelta on jouhevampaa. On hyvä muistaa, että viimeinen kohtaaminen asiakkaan tai osallistujan kanssa on myös samalla hetki vaikuttaa hänen mielikuvaansa turnauksesta kokonaisuudessaan. Turnauksen järjestäjä ei välttämättä ole se viimeinen henkilö kenen kanssa he ovat tekemisissä, joten onkin tärkeää, että jokainen työntekijä pitää huolen siitä, että osallistujat poistuvat tyytyväisenä paikalta. Hyvin koordinoitu kotiinlähtö on kriittinen tekijä onnistumisen kannalta. (Catani 2017, 120-121.)

Turnauksen jälkimaininkeihin kuuluu tietysti myös puitteiden purku ja siivous. Purku ja siihen liittyvät roolit on hyvä jakaa jo ennen turnausta, jotta välttyään ylimääräiseltä sähläykseltä ja toiminta on järjestelmällistä. Turnauksen jälkeen on hyvä järjestää erillinen palautetilaisuus työntekijöille ja kaikille, jotka ovat mahdollistaneet turnauksen järjestelyt. Tämä kannattaa toteuttaa mahdollisimman nopeasti turnauksen jälkeen, jotta ajatukset ja tunteet ovat vielä tuoreessa muistissa. (Catani 2017, 123-124.)



Tilaisuus voi hyvinkin olla heti purkutyön jälkeen, jolla saadaan myös päätettyä turnaus luontevasti. Samassa hetkessä on hyvä hetki kiittää kaikkia työntekijöitä ja mahdollisesti myös palkita heidät onnistuneesta turnauksesta. (Paasonen 2013, 83.)

Palautteen merkitys turnauksesta on merkittävä. Ilman palautetta järjestäjä ei voi olla varma siitä, missä onnistuttiin ja missä voidaan vielä kehittyä. Palautteesta saatujen tulosten tulee vastata asetettuja tavoitteita kohti. Näin toimimalla saadaan konkreettisesti vastaus siihen, mitkä tavoitteet täyttyivät. Palautetta voi kerätä jo tapahtuman aikana osallistujilta kysymällä aika ajoin että miten järjestelyt ovat toimineet ja ovatko he viihtyneet tapahtumassa. Ihmisten ilmeet ja elekieli kertoo tiettyssä hetkessä jo paljon, mutta heitä on hyvä kuulla, jotta saa parhaan käsityksen tapahtumien kulusta. (Vallo & Häyrinen 2016, 224-225.)

Palautteen kerääminen tulee olla luontevaa ja osa turnauksen sisältöä. Turnauksen nostattama huuma hälvenee nopeasti, joten kerääminen on hyvä suorittaa pikaisesti tapahtuman päätyttyä. Samalla saa oivan mahdollisuuden kiittää kaikkia osallistujia kootusti. Palaute on hyvä miettiä monesta eri näkökulmasta. Osallistujat ja työntekijät ovat nähneet asiat eri tavoin. Oma itsearviointi tuo myös näkemystä. Palautteen päällimmäinen tarkoitus on ottaa opiksi ja kehittää niin tapahtumaa kuin itseäänkin. Turnauksenjärjestäjä kehittyy jokaisen tapahtuman jälkeen aina paremmaksi silloin, kun hänellä on tiedossa omat vahvuutensa, kehityksenkohteensa ja halu oppia lisää. (Catani 2017, 123-124.)

Palaute tulee kerätä:

- Itseltä
- Työntekijöiltä
- Yhteistyökumppaneilta
- Osallistujilta
- Turnausisännältä (jos ulkoistettu tapahtuma)

### 3.7 Dokumentointi

Turnauksen aikana on hyvä toteuttaa myös dokumentointia, kuvaamista ja materiaalin kokoamista. Järjestäjän on tärkeää havainnoida eri toimintoja ja tehdä muistiinpanoja mitkä asiat toimivat ja missä pitää vielä kehittyä. Turnauksen aikana tapahtuu lukematon määrä erilaisia tilanteita ja niitä on vaikea muistaa enää hetken kuluttua tai varsinkaan turnauksen jälkeen. Dokumentointia voi harrastaa kirjaamalla asioita ylös tai suoraan kuvaamalla. Tämä edesauttaa samalla turnauksen jälkimarkkinointia, joka auttaa edelleen tulevien turnauksien toteuttamista. (Catani 2017, 117-118.)

Sosiaalisen median, kuvien ja videoiden merkitystä ei voi vähätellä nykyaikana. Parhaimmillaan turnauksen kuvat ja videot lähtevät leviämään netin kautta vilkkaasti eteenpäin, jolloin turnaus ja järjestävä taho saa näkyvyyttä entistä enemmän. Turnaus itsessään luo yhteenkuuluvuuden tunnetta ja tätä tunnetta voi jatkaa jakamalla turnausmateriaalia katsottavaksi myöhemmin sekä kutsumalla osallistujia kokoon myös turnauksen jälkeen. Turnauksen ja tapahtuman elinkaarta kannattaa pidentää, sillä se luo pohjaa tuleville turnauksille ja sitä kautta myös perinteen muodostumiselle. Turnauksen päätteeksi jaettava materiaali voi toimia itsessään myös lahjana osallistumisesta. Ihmiset tykkäävät etsiä itsensä näistä kuvista ja näin he voivat kertoa eteenpäin olleensa osana jotain suurempaa. Pieni asia, mutta suuri merkitys turnauksesta saatujen tunteiden ylläpitämisessä. (Catani 2017, 118-119.)

## 4 Onnistunut turnaus

Onnistuminen on suhteellinen käsite, joka riippuu monesta tekijästä. Onnistumista voidaan mitata esimerkiksi peilaamalla suoritusta asetettuihin tavoitteisiin nähden tai onnistuminen voidaan nähdä myös tyytyväisyytenä omaan tai muiden suoritukseen. Onnistuminen vaatii aina tekoja; ilman tekoja ei voi tapahtua mitään. Onnistumista seuraa yleensä myös epäonnistuminen, mutta se on osa oppimista ja kehittymistä. Turnauksen onnistumista pystytään arvioimaan monella eri tapaa. Hyvänä lähtökohtana on se, että turnauksen jälkeen jokainen työntekijä pysyy toteamaan ääneen turnauksen jälkeen sen olleen onnistunut. (Catani 2017, 135-139.)

### 4.1 Organisoitu johtaminen

Turnauksenjohtaja toimii toiminnan ohjaajana, jossa jokainen työntekijä ja osallistuja hoitaa oman roolinsa. Vastuutehtävissä toimiessa ja varsinkin johtaessa muita ihmisiä kokemus ja rauhallisuus on valttia. Kokenut johtaja näkee mitkä toiminnot ovat tärkeitä turnauksen kannalta ja miten ne ovat paras toteuttaa. Turnauksissa kuten kaikissa tapahtumissa vapaaehtoisten rooli ja panos on mittaamattoman arvokasta. Yksi vastuutehtävän tärkeimmistä tehtävistä onkin kouluttaa heidät työtehtäviinsä ja luoda heille myös yksilöllisesti onnistumisen edellytykset. Työryhmän sisäinen synergia välittyy turnauksen eri toiminnoissa ja sen aikana myös osallistujiin. Johtajan yhtenä tavoitteena tulisikin olla se, että jokainen työntekijä, vapaaehtoinen ja turnauksen järjestelyissä mukana ollut henkilö pystyy toteamaan turnauksen jälkeen tyytyväisenä ”me tehtiin se.” (Mallen & Lorne J. 2013, 28.)

Hyvä johtaja on aina käytettävissä, mutta kuitenkin piilossa. Hänen tehtävänä on olla tarkkailijana ja parhaassa tapauksessa nauttia järjestelyjen sujuvuudesta. Roolinsa puolesta johtaja ei ole sidottu mihinkään erityiseen tehtävään, vaan on apuna vain tarvittaessa. Vastaavanlaisen mielenrauhan voi saavuttaa vain, jos työryhmä on hyvin jaettu ja jokainen on tehtäviensä tasalla. Johtajan tärkeimpiä tehtäviä on saada muut ottamaan ja kokemaan vastuuta omasta roolistaan. Vastuun jakaminen helpottaa johtajan taakkaa ja hän on samalla vapaa pitämään huolta esimerkiksi osallistujien viihtyvyydestä. Johtajan tulee olla tietyllä tavalla optimistinen ja luottaa omiin taitoihinsa, toimintojen sujuvuuteen ja työntekijöiden ammattitaitoon. (Mallen & Lorne J. 2013, 28-31.)

Johtamisen ja kouluttamisen perusteisiin voidaan soveltaa syväjohtamisen kulmakiviä. Kulmakivet muodostuvat sanoista innostus, luottamus, oppiminen ja arvostus. Yhdessä nämä muodostavat johtamisen perussanoman: "ILOA". Inspiroiva tapa motivoida johtaa innostukseen; positiivisuus, esimerkillisyys ja palkitseminen hyvästä työstä kannustaa ja innostaa jokaista tekemään asetetut tavoitteet parhaansa mukaan. Luottamus syntyy siitä, että johtaja on johdonmukainen, päätökset ovat selkeitä ja sovitut asiat tulevat tehdyksi. Luottamus tuo turvallisuutta ja vakautta toiminnalle. Oppimisen pitää tapahtua molempiin suuntiin ja sen pitää olla yksi toiminnan itseisarvoista. Tarpeeksi haastavat tehtävät ja muiden mukaan ottaminen päätöksentekoon tuo yhteisöllisyyttä sekä mahdollisuuden oppia uutta laajemmasta näkökulmasta. Arvostus tulee ansaita ja sitä pitää vaalia. Aito huolenpito ja kiinnostus ihmisistä sekä panostus omiin tehtäviin tuo arvostusta, joka puolestaan helpottaa ihmisten johtamista missä tahansa tilanteessa. (Suomen Puolustusvoimat 2016.)

Hyvän johtajan ominaisuudet (Suomen Puolustusvoimat 2016 & Catani 2017, 126-127.):

- Rauhallinen
- Positiivinen ja hyväntuulinen
- Järjestelmällinen; selkeä aikataulutus toimintojen kulusta
- Usko siihen, että ryhmä on aina vahvempi kuin yksilö (päätökset)
- Saada koko työryhmä uskomaan samaan päämäärään
- Tunnistaa työntekijöiden vahvuudet ja miettii roolit sen mukaisesti
- Ei ole sidottuna yksittäisiin tehtäviin; on aina saatavilla (vain tarvittaessa)
- Käyttää rohkeasti apujohtajia
- Jakaa vastuuta; luottamus toisia ihmisiä kohtaan
- Pitää huolen työntekijöiden hyvinvoinnista
- Huolehtii osallistujien viihtymisestä
- Hyvät sosiaaliset taidot; tulee toimeen kaikkien kanssa
- Osaa tehdä päätöksiä nopeasti myös paineen alla
- On tasavertainen kaikkia kohtaan
- Tekee muistiinpanoja ja havaintoja
- Ei syytä virheistä, vaan löytää ratkaisuja
- Ymmärtää, kehittää ja kannustaa

## 4.2 Tapahtumamarkkinointi

Markkinointi osana tapahtumaa on merkittävässä asemassa. Ilman markkinointia ei ole näkyvyyttä ja ilman näkyvyyttä ei ole vaikuttavuutta. Tapahtumilla pyritään vaikuttamaan osallistujien tunteisiin ja vahvistamaan organisaation mainetta positiivisesti. Onnistunut markkinointi ja tapahtuma luo mielikuvan osallistujissa hyvästä organisaatiosta tai brändistä, joihin he voivat luottaa. Epäonnistuessaan vaikutukset ovat päinvastaiset, joten näihin asioihin tulee panostaa huolellisesti. Yhtenä vaihtoehtona on myös se, että osallistuja ei koe saavansa tapahtumasta mitään erikoista, mutta ei koe sitä myös huononakaan; puhutaan neutraalista kokemuksesta. Tapahtuman ensisijainen tavoite on kuitenkin tavoittaa haluttu kohderyhmä ja vaikuttaa heihin positiivisesti. (Vallo & Häyrinen 2016, 31-32.)

Markkinoinnin toimenpiteet ja tapahtuman sisällön tulee kommunikoida keskenään. Markkinoinnissa tulee välittyä samat arvot, mitä itse tapahtumalla halutaan edesauttaa. Seuralle tärkeitä arvoja voivat olla esimerkiksi tasavertaisuus ja yksilöllinen huomiointi, joten näiden asioiden tulee näkyä myös seuran viestinnässä ulospäin. Kohdennetulla ja sisällöllisesti asiallisella sisällöllä vaikutetaan ihmisten mielipiteisiin, jonka pyrkimyksenä on nostaa seuran mainetta. "Mainetta rakennetaan teoilla, ja tapahtumamarkkinoinnissa on kyse erityisesti teoista" (Vallo & Häyrinen 2016, 36.)

Tapahtumat itsessään on myös yksi markkinoinnin välineistä. Markkinointi on kaikkea toimintaa, joka näkyy organisaatiosta ulospäin ja luo mielikuvia muissa ihmisissä. Itse tapahtuman lisäksi markkinoinninvälineitä ovat mm. viestintäkanavat, sponsorointi, promootiot, mainokset ja painotuotteet. Seuran markkinointiviestistrategian tulee sisältää mitä välineitä käytetään eri kohderyhmien tavoittamiseen ja mitä niillä halutaan saavuttaa. Seuroja ja organisaatioita tulisi ohjata ns. tavoiteprofiili, eli millaisen mielikuvan heidän palvelunsa ja tuotteensa herättää ihmisissä pitkällä aikavälillä. Markkinoinnista ja tavoitettavuudesta on tärkeää tehdä säännöllistä palautteen keräämistä, sillä vain sitä kautta toimintaa voidaan kehittää entisestään. Palautetta tulee kerätä datan muodossa (esim. näyttökerrat ja klikkaukset nettisivuilla) ja suoraan asiakkailta kohdennetusti. (Vallo & Häyrinen 2016, 37-38.)

Markkinoinnin tulee täyttää tietyt kriteerit, jotta se olisi toimiva. Sisällön tulee olla riittävän informatiivinen, johdonmukainen ja selkeä. Perustavanlaatuisen info tulee olla helposti saatavilla ja hyvin esillä, tarkemmat tiedot ja tarkennukset on hyvä olla tapahtuman omilla kotisivuilla (Torneopal.fi tuottaa palvelun käyttäjilleen suoraan omat hallittavat turnaussivunsa) tai esimerkiksi sosiaalisen median puolella Facebookissa.

Mainonnan tulee olla myös houkuttelevaa, jotta mahdolliset asiakkaat kiinnostuvat tapahtumasta. Houkutteluun kuuluu vetoaminen aisteihin, tunteisiin ja asiakkaan toiveiden täyttämiseen sekä niiden ylittämiseen. Liikoja ei kannata luvata, sillä se aiheuttaa vain ongelmia. Tulevien osallistujien tulee myös kokea itsensä tärkeäksi, eli keskustelun ja vuoropuhelun laatu sekä helppous korostuu. Tätä varten on hyvä nimetä oma yhteyshenkilönsä ja yhteydenottokanava, jotta viestittely olisi joustavaa. Kiteytettynä markkinoinnin tulee kertoa, houkutella ja keskustella. (Catani 2017, 30-31.)

#### 4.3 Sisäinen viestintä

Työryhmän välinen kommunikointi ja työskentelytavat voidaan nähdä myös osana markkinointia. Hyvin toteutetussa projektissa kaikki työntekijät tietävät roolinsa, ovat tehtäviensä tasalla ja tekevät sovitut toimet tehokkaasti ja motivoituneena. Tämä näkyy suoraan turnausta edeltävässä viestinnässä ja turnauksen aikaisissa toiminnoissa. Jotta sisäinen viestintä toimisi, niin järjestäjän tulee omata hyvät ihmisjohtamistavat. Ominaisuuksiin sisältyy tietysti hyvät sosiaaliset taidot ja ymmärrys asioiden ja ihmisten johtamisen eroavaisuuksista. Taitoihin sitoen johtajan tulee osata ohjeistaa, johtaa ja vahvistaa (luottamus, kannustus) työryhmää kaikissa tehtävissä. Silloin kun johtaja omaa nämä ominaisuudet ja taidot, niin minkä tahansa projektin toteuttaminen onnistuneesti on mahdollista. (Van Der Wagen & White 2010, 188-189.)

Viestinnän tulee olla selkeää ja antaa kaikille yhtäläisen mahdollisuuden osallistua keskusteluun ja vaikuttaa päätöksien tekemiseen. Viestinnän muotoja on lukematon määrä, mutta jokainen tähtää samaa tarkoitusta kohti: informaation jakaminen. Työryhmän kanssa on hyvä sopia mitä tapoja käytetään ja miten toimitaan tietyissä tilanteissa. Käytännössä puhutaan kommunikoinnin säännöistä. Yleiset informaatiot voidaan jakaa esimerkiksi ryhmäkeskusteluissa, (WhatsApp, Messenger yms.) sähköpostin välityksellä tai yhteisissä tapaamisissa. Turnausjärjestäjän näkökulmasta sisäisen viestinnän sujuvuus on elintärkeää. Mitä paremmin viestintä toimii ja viesti ymmärretään, niin sitä vähemmän järjestäjän tarvitsee enää palata samaan asiaan uudestaan. Tämä säästää aikaa ja voimavaroja, jotka ovat tärkeitä aspekteja turnausmaailmassa. Hyvä sisäinen viestintä poistaa samalla taakkaa järjestäjän hartioilta ja antaa mahdollisuuden reagoida epäkohtiin nopeammin, jos ja kun sellaisia tapahtuu. (Van Der Wagen & White 2010, 188-191.)

Kommunikoinnin ja viestinnän eri keinoja turnausjärjestäjälle:

Verbaalinen	Visuaalinen	Kirjallinen	Käytöksellinen
Tapaamiset	Kuvat	Harjoitusmateriaali	Mallivideot
Infotilaisuudet	Videot	Muistiinpanot	Johtamistavat
Kokoukset	Mallit	Kirjeet	Roolimallit
Yksilökeskustelut	Kaaviot	Viestiketjut	Ei-verbaalinen
Ohjeistaminen	Julisteet	Käsikirjat	kommunikointi
Puhelinkeskustelu	Esitteet	Raportit	Esimerkillisyys
Ääniviestit	Internet	Tarkistuslistat	Kannustaminen
Videokeskustelut	Mallintaminen	Uutiset	Huomioionottaminen

Kaavio 1. Mukailten toteutettu lähteestä ”Communication strategies (Van Der Wagen & White 2010, 189.)

#### 4.4 Tavoitteet onnistuneelle turnaukselle

Asetettujen tavoitteiden tulee ohjata toimintaa kohti haluttua määränpäättä. Järjestäjällä tulee olla ymmärrys siitä, miksi ihmiset halutaan kutsua paikalle. ”Hyvin järjestetty, oikein kohdennettu ja kiinnostava tilaisuus vetää aina puoleensa ihmisiä (Catani 2017, 20). Turnausjärjestäjän näkökulmasta junioreiden jalkapalloturnauksessa tavoitteet voivat olla moninaiset. Tavoitteet voidaan jakaa turnauksen aikaisiin tavoitteisiin ja sen jälkeisiin muutoksiin. Turnauksen aikaisista tavoitteista esille nousee tietysti urheilulliset tekijät. Urheilullisesti toivottavaa olisi laadukkaat ottelutapahtumat, pelaajien nauttiminen peleistä, voittajan ratkeaminen ongelmitta ottelukaavion mukaisesti ja yhteisten pelisääntöjen noudattaminen. Urheilullisten tavoitteiden lisäksi taustalla on myös aina taloudelliset, yhteisölliset ja imagolliset tekijät. (Vallo & Häyrinen, 132-136.)

#### 4.5 Onnistumisen arviointi

Onnistumista voidaan arvioida monella eri mittarilla. Onnistumisen arviointi tulee aloittaa jo tapahtuman aikana. Tapahtuman aikaiseen toiminnan arviointiin liittyy olennaisesti osallistujien viihtyvyys ja järjestelyjen sujuvuus. Järjestäjän on hyvä merkitä huomioita tapahtumien kulusta omien havaintojensa perusteella. Yksittäisiä tilanteita on vaikea muistaa enää jälkikäteen, siksi onkin tärkeää kirjata varsinkin niitä asioita, jotka selkeästi toimivat ja mitkä eivät uppoa osallistujiin.

(Catani 2017, 130.)

Tässä on myös hyvä muistaa, että osallistujat ja järjestävä taho näkee asiat eri tavalla. Tämän vuoksi on myös hyvä kysyä ihmisten tuntemuksia aina silloin tällöin. Tunteet, joita ihminen kokee tapahtuman aikana luovat jo kuvaa siitä, miten onnistunut tapahtuma on. Yksinkertaisesti voidaan todeta tapahtuman olleen onnistunut, jos asiakkaat poistuvat paikalta hymyissä suin ja järjestelyt ovat toimineet suunnitelmien mukaan. (Catani 2017, 138-139.)

Onnistumista tulee arvioida myös asetettujen tavoitteiden mukaisesti. Mitattavia tavoitteita turnauksessa voivat olla esimerkiksi osallistujamäärä, budjetissa pysyminen (tulos), ottelutapahtumat ja osallistujilta saatu palaute. Turnauksella on aina joku päätavoite, miksi se järjestetään, mutta siitä saatuja tunnuslukuja on myös hyvä arvioida. ”Tapahtuma on aina ainutlaatuinen kokemus, eikä aikaisemmin tehtyä voida toistaa” (Catani 2017, 137.) Turnauksesta saatu palaute ja luvut toimivat taas tulevissa tapahtumissa järjestäjän apuna, sillä niiden perusteella on helpompi tehdä realistisia tavoitteita ja suunnitelmia kehittämällä omaa toimintaansa sekä parempia turnauksia. (Catani 2017, 132-137.)

#### 4.6 Taloudellinen toteutus

Turnauksen budjetointi ja sen tulos on järjestäjän kannalta olennainen osa koko projektia. Budjetti itsessään määrittelee, miten turnaus järjestetään ja kuinka suuri tapahtumasta muodostuu. Käytettävissä olevat resurssit luovat raameja budjetin käyttökohteille. Mitä enemmän työryhmässä on osaamista ja kokemusta tapahtumien järjestämisestä, sitä vähemmän rahaa joudutaan käyttämään ulkoisiin palveluihin. Turnauksen projektisuunnitelmasta tulee käydä ilmi, mitkä toiminnot toteutetaan itse ja mitkä tehdään tilauksesta. Laadun tulee kuitenkin säilyä, joten käytettävissä oleva budjetti tulee käyttää sellaisiin toimintoihin, jotka säästävät eniten omaa aikaa ja vaivannäköä. (Supovitz & Goldwater 2014, 29-35.)

Budjetin suunnittelu kannattaa lähteä suunnittelemaan turnaukselle aiheutuvista kuluista. Koostamalla kulut selkeään muotoon saadaan tavoite, jonka yli tulot on mentävä, jotta turnaus on taloudellisesti kannattava. Kulut tulee jakaa kiinteisiin ja muuttuviin kulueriin. Kiinteitä kulueriä ovat esimerkiksi kenttävuokrat, tilavuokrat (koulumajoitus, toimisto), sähkö, markkinointikulut ja työntekijöiden palkkakorvaukset (voidaan toteuttaa tarjoamalla vapaaehtoisille ilmaiset ruokailut ja muita etuuksia). Muuttuviin kuluihin kuuluu kaikki palvelut, jotka tilataan tapahtumaorganisaation ulkopuolelta. Näitä ovat muun muassa kuljetukset, majoituspalvelut, ruokailut, erotuomarien palkkaus, kioskitoiminta ja kaikki muut toiminnot turnauksen aikana, joita ei voida toteuttaa omalla työvoimalla. (Supovitz & Goldwater 2014, 29-32.)

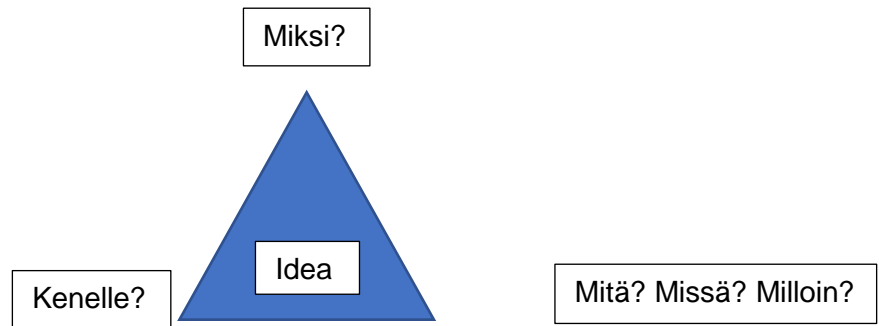


Kulujen vastapainoksi tulee myös tehdä realistinen arvio siitä, mitä tuloja turnaus tuottaa ja millä tavoin. Osallistumismaksu on varmasti suurin yksittäinen tekijä, mutta esimerkiksi oheismyynti, sponsorimyynti ja kioskimyynti ovat hyviä tapoja saada lisää kassavirtaa. Menojen ja tulojen yhteenlaskettu summa pohjakassan kanssa muodostaa turnauksen kokonaisbudjetin. Tästä tulee laskea turnauksen kontaktihinta, eli kuinka paljon rahaa on käytettävissä osallistujaa kohden. Osallistujiksi lasketaan kaikki turnaukseen osallistuvat henkilöt: pelaajat, valmentajat, huoltajat, työntekijät ja muu tapahtumaan osallistuva väki. Käytettävissä oleva raha jaetaan kokonaisosallistujamäärällä (arvio), joka kertoo, miten realistinen budjetti on suhteessa turnauksen tavoitteisiin. Budjettiin on myös hyvä jättää pelivaraa yllättävien kuluerien vuoksi, joita turnauksissa aina tapahtuu. Käytettävissä olevasta budjetista on hyvä jättää n. 15% sivuun, jotta turnauksen tulos saadaan pidettyä positiivisena ilman suurempia ongelmia. (Catani 2017, 24-26.)

#### 4.7 Strategiset kysymykset

Onnistunut turnaus vaatii huolellisen suunnittelun ja oikeanlaisen toteutustavan. Ennen turnauksen suunnitteluun ryhtymistä on hyvä tiedostaa syyt turnauksen järjestämiseen. Turnausta tai mitään tapahtumaa ei järjestetä "vain huvin vuoksi." Vastaamalla strategisiin kysymyksiin miksi, kenelle, mitä, missä ja milloin antaa perusteet turnaukselle. Turnauksella tulee olla selvä agenda, mikä ohjaa toimintaa. Seuran näkökulmasta tavoite voi olla esimerkiksi jäsenmäärän kasvattaminen ja tietoisuuden lisääminen. Turnauksen kohderyhmä pitää olla selkeä ja rajattu, jotta sisältö olisi houkutteleva ja se palvelee haluttua segmenttiä. Turnauksen kannalta oleellista on tietenkin myös paikka, ajankohta ja tapahtumalaji. (Vallo & Häyrinen 2016, 132-133.)

Sijainti ja aika ovat merkittäviä tekijöitä suunnittelun kannalta, sillä toiset tapahtumat samalla alueella voivat muodostua uhkatekijäksi. Turnausjärjestäjän tulee selvittää muut tapahtumat ja niiden kohdeyleisö samalla toiminta-alueella. Tällä varmistetaan samalla turnauksen kysyntää ja tarvetta. Samantyylliset tapahtumat voivat myös toimia alustana oman toiminnan toteutukselle, jos ei halua järjestää koko tapahtumaa itse. Tapahtumalajilla tarkoitetaan, onko turnaus itse järjestetty, ulkoistettu tapahtuma, ketjutettu tapahtuma vai osa isompaa kattotapahtumaa. Vastaamalla kolmeen strategiseen osaan kootusti, saadaan turnaukselle sen idea ja tapahtumalaji. (Vallo & Häyrinen, 2016 123.)

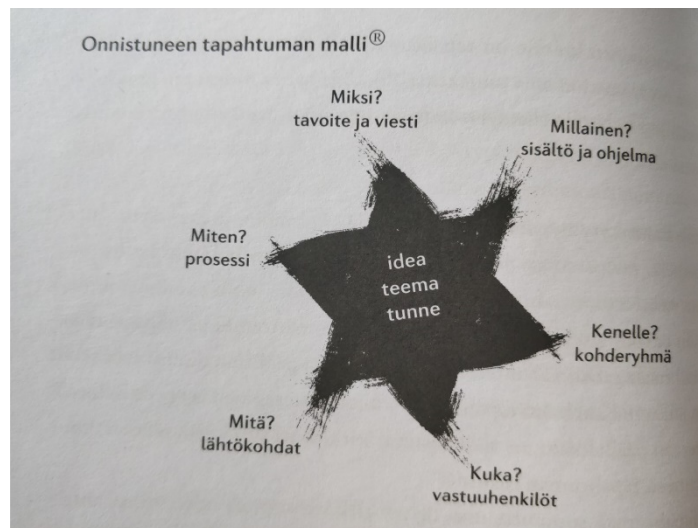


Kuvio 1. Strategisen kolmion kysymykset. Mukailten luotu lähteestä (Vallo & Häyrinen 2016, 121.)

#### 4.8 Operatiiviset kysymykset

Turnauksen idea muodostuu strategisilla peruskysymyksillä, jolla luodaan pohja. Turnauksen rakentaminen voidaan nähdä tietynlaisena pyramidina. Strategiset kysymykset ja suunnitelma luo perustan, seuraavan kerroksen muodostaa operatiiviset kysymykset. Operatiiviset näkökulmat syventävät turnauksen kokonaisuutta vastaamalla kysymyksiin, miten, millainen ja kuka? Nämä muodostuvat turnauksen tunteen ja teeman. Ilman selkeää teemaa turnauksen tunnelma voi jäädä latteaksi tai sekavaksi, joka heijastuu suoraan osallistujien kokemukseen. Turnauksen onnistumista jouduttaa selkeä punainen lanka, joka näkyy kaikessa toiminnoissa. Silloin kokemus on helposti samaistuttava ja osallistuja tietää mitä hänen ympärillään tapahtuu. (Vallo & Häyrinen 2016, 125-127.)

Turnauksen tapahtumaprosessi ja sen toteuttaminen vastaa kysymykseen miten. Turnausjohtajan nimeäminen ja vastuualueiden jako on olennainen osa tätä vaihetta. Aikataulutus nousee myös merkittäväksi, sillä toiminnot ja vaiheet ovat hyvä olla selvät turnauksen lähestyessä. Toimintoihin liittyen pitää tiedostaa resurssit. Resurssien mitoitus ei kannata olla yltiö optimistinen, sillä yllättävätkin asiat vievät paljon aikaa ja vaivaa. Sen takia on hyvä miettiä, tekeekö kaikki toiminnot itse, vai käyttääkö ulkopuolisten ammattilaisten apua joissakin toiminnoissa. Tärkeintä on, että haluttu tavoite täyttyy ja turnauksen idea välittyy koko tapahtuman ajan sen osallistujille. (Vallo & Häyrinen 2016, 125.)



Kuva 1. Onnistuneen tapahtuman malli ® (Vallo & Häyrinen 2016, 128.) Yhdistelmä strategisten ja operatiivisten kysymysten kuudesta kysymyksestä.

Vastausten miettiminen kysymyksiin millainen ja kuka, luovat suurempaa ymmärrystä toimintoihin. Kaiken ollessa selvää järjestävälle organisaatiolle työ on motivoivaa ja sujuvaa. Sisällön tulee vastata kohderyhmän tarpeita. Turnauksen järjestäjällä on vastuu tuntea osallistujat ja heidän intressinsä, jotta sisältö palvelee heitä odotuksien mukaisesti. Roolitukset turnauksen suunnittelu- ja toteutusvaiheessa ovat merkittävät. Tässä mitataan järjestäjän taidot, tiedostaa työryhmän vahvuudet ja muodostaa realistinen suunnitelma toteutettavaksi. Turnausisännän rooli on tietysti tärkein tehtävä ja siinä onnistuminen on edellytys myös turnauksen onnistumiselle. ”Vaikka mikään muu ei olisikaan mennyt suunnitelmien mukaan, isäntänä onnistuminen voi pelastaa koko tapahtuman.” (Vallo & Häyrinen, 126.)

## 5 Opinnäytetyön toimeksiantaja & tavoite

Toimeksiantajana opinnäytetyölle toimii kotimainen turnauspalveluja tuottava yritys Torneopal. Yritys tuottaa käyttäjilleen selainpohjaisen työkalun, joka toimii erilaisissa turnausten ja liigojen järjestämisessä oivallisena apuvälineenä. Se yhdistää kaikki turnauksen järjestämisen kannalta oleelliset järjestelmät ja toiminnot yhdeksi kokonaisuudeksi, joita on helppo hallita sovelluksen kautta. Yrityksen yhteistyökumppaneina ovat suurimpina tekijöinä Suomen jalkapallo- ja lentopalloliitto. Palveluun kuuluu turnauksen järjestämisen kannalta olennaisimmat tekijät, kuten ilmoittautuminen, otteluohjelman luominen, ottelu- ja tuomariasettelu sekä reaaliaikaisen tulospalvelun. Kaikki tuomaritehtävien hallinnointiin liittyvä toiminta toimii myös palvelun kautta. (Torneopal 2019 & Juuso Lehtonen)

### 5.1 Taustat toimeksiannon tarpeellisuudelle

Torneopal on kehittyvä yritys, joka haluaa osaksi kaikkiin turnauksiin ja tuottaa lisäarvoa tapahtumalle. Yrityksen kotisivut – Torneopal.fi – ovat selkeät ja yksinkertaiset. Samalla tavalla he haluavat tuoda esille turnauksen järjestämisen helppouden käyttämällä heidän palveluaan. Kaikki tapahtumia ja turnauksia järjestäneet henkilöt voivat todeta, että suunniteltavia ja hallittavia asioita on todella paljon, vaikka sitä ei aina uskoisikaan ulospäin. Yrityksen tuottamat palvelu yhdistää näitä turnauksen kannalta olennaisia asioita yhteen ja samaa palveluun, jotta järjestäjän työ olisi helpompaa. Samalla palvelu tuottaa mielekkäitä palveluja itse tapahtumaan; reaaliaikainen tulospalvelu, selkeä ottelukaavio ja jopa maalintekotilastot tuovat turnauksen pelaajille mahtavan lisäarvon. Tavoitteena on levittää tietoisuutta yrityksen palvelusta, saada lisää käyttäjiä ja laajentua niin kansallisesti kuin kansainvälisestikin.

Opinnäytetyön tavoite on tutkia onnistuneen tapahtuman kriteerit ja tuoda ne tulevien turnausten järjestäjille helposti käytettäväksi. Työstä saatu tieto niin kirjallisuudesta kuin haastatteluista tullaan käyttämään turnausjärjestäjän oppaan ja kotisivujen kehittämiseen. Tarkoituksena on madaltaa kynnystä erilaisten turnausten järjestämiseen seuratasolla. Samalla yrityksen päämääränä on kehittää tapahtumien laatua kokonaisuudessaan; heidän tarjoamaa työkalua käyttämällä turnausten oheispalvelut ovat samalla tasolla ja luovat samalla myös yhdenvertaisuutta tapahtumien välillä.

## 5.2 Palveluja turnausjärjestäjälle

Torneopal.fi –sivusto tarjoaa jo itsessään paljon tärkeää informaatiota turnauksen järjestäjälle. Internetsivu tarjoaa lukijalleen pikaopasta turnauksen aikatauluttamiseen ja sponsoreiden hankkimiseen. Oppaat tarjoavat lisäapua suunnitteluun ja sujuvamman turnauksen toteutukseen. Opas sponsorihankintaan ja siihen liittyviin asioihin on jo kattava ja sillä pääsee tässä asiassa varmasti eteenpäin. Opinnäytetyön tavoite on tuottaa lisämateriaalia turnausjärjestäjälle ja helpottaa turnauksen aikatauluttamista suunnitteluvaiheesta toteutukseen. Suunnittelu-, toteutus- ja päätösvaihe ovat turnauksen elinkaareissa omia kokonaisuuksiaan, joten jokaiseen vaiheeseen tulee panostaa. Eri vaiheet sisältävät erilaisia toimintojaan ja niiden tulee palvella turnauksen alkuperäistä ideaa. Torneopal tuottaa paljon erilaisia palveluita turnauksen aikaisten toimintojen hallitsemiseksi, jotka helpottavat samalla turnaukseen liittyviä suunnitelmia, kuten ottelukaavion, tuomariasettelun ja tulospalvelun kautta. (Torneopal.fi 2019.)

## 5.3 Kehittämistehtävä

Aineistonkeruun on selvittää onnistuneen tapahtuman tärkeimmät ominaisuudet ja miten näitä tekijöitä voidaan hyödyntää urheiluturnauksissa yleisellä tasolla. Kirjallisuuskatsaus aiheesta muodostaa rungon puolistrukturoidulle haastattelulle, jonka tarkoituksena on koostaa onnistuneen tapahtuman tunnusmerkistö turnausjärjestäjän näkökulmasta. Haastattelun kysymykset on rakennettu niin, että vastaajalla on mahdollisuus vastata samansuuntaisesti kuin kirjallisuus asiat esittää, tai tuoda myös omia havaintojaan esille (avoimet kysymykset). Samojen asioiden toistuesssa voidaan olettaa näiden tekijöiden olevan olennaisia onnistuneen tapahtuman kannalta.

Toinen tehtävä on selvittää miten eri tapahtumajärjestäjien näkökulmat kohtaavat tai poikkeavat toisistaan. Toisin sanoen, mistä asioista ollaan samaa mieltä ja mistä aiheista on erilaisia näkemyseroja. Kaikki kysymykset esitetään samassa muodossa kullekin haastattelevalle, mutta vastaukset voivat poiketa toisistaan huomattavasti. Haastatteluiden vastaukset koostetaan yhteen, jolla pyritään erottamaan merkittävät ja ei niin merkittävät tekijät toisistaan.

#### 5.4 Työn merkitys ja potentiaalinen hyöty

Työn merkityksen arvon määrittää se, miten hyödylliseksi se koetaan. Oppaan kautta halutaan tarjota mahdollisuus onnistuneen turnauksen muodostamiseen ja tiedon lisäämiseen. Suomessa on paljon henkilöitä, joilla on paljon kokemusta tapahtumien ja turnausten järjestämisestä, mutta tälle kokemukselle ei ole olemassa suoraa foorumia, mitä kautta tätä tietoa voitaisiin jakaa. Hiljaisen tiedon jakaminen ei ole aina helppoa, mutta se pitäisi saada valjastettua entistä paremmin ihmisten käyttöön. Haastattelujen vastaukset tuovat esille kokemuspohjan ja kirjallisuus muodostaa teoreettisen näkökulman; yhdessä nämä toimivat oppaana onnistuneeseen tapahtumaan. Oppaasta voi hyötyä henkilö, jolla ei ole lainkaan kokemusta turnauksen järjestämisestä, mutta samalla se toimii hyvänä kertauksena ja mahdollisten lisäinnovaatioiden alustana kokeneemmille järjestäjille.

## 6 Kehittämistyön vaiheet ja menetelmät

Kehittämistyö lähti käyntiin toimeksiannon vastaanottamisesta. Torneopal lähestyi minua ja ystävääni koulun kautta ja tarjosivat aihetta opinnäytetyölle jo edellislukuvuonna. Muuttuvien tekijöiden ja aikaresurssien puolesta työn toteuttaminen alkoi toden teolla vasta ennen vuodenvaihdetta ja vastoin alkuperäistä suunnitelmaa, niin työn toteutus jäi kokonaisuudessaan allekirjoittaneen vastuulle. Työn kehitys eteni vaiheittain aiheeseen tutustumisesta kirjallisuuden haalimiseen ja tiedon keräämiseen. Idea siitä, mitä työllä halutaan saavuttaa ja miten sen rakentuu, kehittyi mitä enemmän aiheeseen perehtyi. Usean kuukauden työn tuloksena syntyi tiivistelmä, joka keskittyy tapahtumien ja turnauksien tärkeimpiin ominaispiirteisiin. Kirjallisuuskatsaus toimi koko projektin pohjana, jonka päälle ammattilaisten haastattelut tuovat työlle sen ansaitseman lisäarvon. Haastattelun otannan muodostaminen oli tehokasta ja haastattelut toteutettiin tiukalla aikataululla. Projektin toteutus tietyllä aikaresurssilla on vaatinut paljon tiivistämistä ja samalla myös merkittäviin asioihin panostamista.

### 6.1 Haastattelun otannan muodostaminen

Kehittämistyön haastatteluryhmänä toimii suomalaiset turnausjärjestäjät, joilla on omakohtaista kokemusta tapahtumien järjestämisestä niin liitto- kuin seuratasolla. Otantaan haluttiin valikoida henkilöitä, jotka toimivat jalkapallon ja salibandyn parissa, sillä ne ovat harrastajamääriltään suurimpia lajeja. Toisaalta ne ovat myös lajeja, joissa erilaisten turnauspalvelujen käyttäminen on helppoa. Turnauksen järjestämisen syyt ja tavoitteet ovat varmasti erilaisia, kun niitä mietitään yksittäisen seuran tai koko lajiliiton näkökulmasta. Tämän vuoksi haastattelun otanta onkin muodostettu niin, että se käsittäisi kokonaisvaltaisen näkemyksen eri tasoilta tarkasteltuna.

Pyynnöjä haastatteluun osallistumisesta lähetettiin 14:sta henkilölle, joista vastaus saatiin kymmeneen viestiin ja toteutuneiden haastattelujen lukumäärä oli kahdeksan. Lista henkilöistä, jotka haastatteluun haluttiin mukaan, muodostui tutustumalla Suomessa järjestettäviin junioreiden urheiluturnauksiin eri mittakaavassa. Työn kannalta oli merkittävää saada näkemyksiä niin liittotasolta kuin seurankin näkökulmasta, sillä heidän motiivinsa turnauksien järjestämiseen ovat varmasti erilaiset. Pyyntö haastatteluun lähetettiin sähköpostiviestillä ja itse haastattelut toteutettiin puhelimen välityksellä. Haastatteluun valikoitui kaksi naista ja kuusi miestä, jotka edustavat urheilutoimintaa niin tyttöjen kuin poikienkin puolella.

Otanta edustaa samalla myös eri maakuntia, mutta pääpainopiste on pääkaupunkiseudulla. Pääkaupunkialueella turnauksia järjestetään enemmän ja isommassa mittakaavassa, joten oletettavasti turnauksien vastuuhenkilöillä on myös laaja näkökulma tapahtumista. Jalkapallon parissa toimivia henkilöitä haastatteluun otti osaa seitsemän ja yksi edustaja myös salibandysta.

Haastatellut henkilöt:

- Arttu Kauppinen
  - Ajax-Sarkkiranta, toiminnanjohtaja – Ajax CUP
- Janne Syväsalmi
  - Helsingin Palloliitto, kilpailuasiantuntija – Simo Syrjävaara CUP
- Jeannette Good
  - Suomen palloliitto (SPL), tapahtumamanageri
- Juha Hyvärinen
  - SBS Irmo, joukkueenjohtaja – Iloa Floorball CUP
- Kalle Marttinen
  - Suomen Palloliitto (SPL), tapahtumatoiminnan päällikkö
- Mikko Haimila
  - Suomen Palloliitto (SPL), turnauspäällikkö - Helsinki Cup
- Minna Meriluoto
  - Stadi Cup ry, toiminnanjohtaja - Stadi Cup
- Mostafa Modabberian
  - FC Jazz Oy, Toiminnanjohtaja – Pori Cup

## 6.2 Aineiston kerääminen puhelinhaastattelun avulla

Haastattelut toteutettiin puhelinhaastatteluina, joiden ajankohta sovittiin jokaisen henkilön kanssa yksilöllisesti sähköpostin välityksellä. Kerroin tekeväni opinnäytetyötä turnauksen järjestämisestä ja haluaisin toteuttaa puhelinhaastattelun, jossa haastateltavan kokemus ja ammattitaito toimisivat osana työn aineistoa. Sovimme yhdessä haastateltavan kanssa haastattelujen ajankohdasta, jotta heillä on mahdollisuus varata sille omaa aikaansa. Haastattelun kysymysrunko oli myös sähköpostiviestien mukana, joten haastateltavalla oli mahdollista perehtyä niihin jo etukäteen. Puhelun aikana varmistin ennen varsinaisia kysymyksiä, että onko minulla haastateltavan suostumus puhelun nauhoittamiseen ja hänen yhteystietojensa käyttöön työn yhteydessä. Jokainen haastateltava antoi tähän myöntymyksensä.



Haastattelun kysymykset ovat muodostettu aihepiirin kirjallisuuskatsauksen pohjalta. Kysymyksillä halutaan saada vastauksia työn kannalta merkittäviin asioihin, kuten onnistuneen turnauksen tärkeimpiin ominaisuuksiin ja turnauksen järjestäjän tärkeimpiin tehtäviin. Haastattelumenetelmäksi valikoitu puolistrukturoitu malli, sillä se mahdollistaa vastausten moninaisuuden, mutta halutusta aihealueesta. Kysymysten muotoa ja tarkkaa sanamuotoa voidaan vaihdella haastateltavan mukaan. Malli mahdollistaa haastattelun avoimuuden ja haastateltavalla on mahdollisuus vastata oman näkemyksensä mukaan.

1. Miksi seuran / liiton on kannattavaa toteuttaa turnaus? Syyt ja tavoitteet?
2. Turnausjärjestäjän tärkeimmät tehtävät & ominaisuudet?
3. Onnistuneen turnauksen tunnusmerkistö? Mainitse 5 asiaa
4. Turnauksen järjestämisen vaiheet? → Turnaukscalenteri / -kello
  - Suunnitteluvaihe
  - Lanseerausvaihe
  - Järjestelyvaihe
  - Turnausvaihe
  - Jälkihoito
5. Mihin asioihin itse haluaa panostaa järjestelyissä?
6. Mitä palveluita kaipaat turnausjärjestäjänä? Ongelmat?

Tällä rakenteella saadaan varmasti vastauksia, jotka ovat käyneet ilmi jo itse kirjallisuudessa, mutta mahdollistaa myös muiden tekijöiden esille tulemisen. (Oppariapu, 2019.)

Kuva 2. Kysymysrunko puhelinhaastatteluun.

## 7 Haastattelulla kerätyn aineiston koonti

Haastattelut toteutettiin viikolla 14 ennalta sovittuina ajankohtina. Puhelut kestivät keskimäärin 30 minuuttia ja kysymysrunko toimi aineiston keräämisessä kiitettävästi. Haastattelun aikana kirjasin suoraan muistiinpanoja vastauksien perusteella ja nauhoituksien avulla pystyin palaamaan niihin uudelleen. Tällä toimintametodilla sain muodostettua tiivistelmän jokaisesta haastattelusta tehokkaasti. Tiivistelmät jokaisesta haastattelusta toimii työn kokemuseräisenä aineistona, jonka kautta voidaan tehdä tietynlaisia johtopäätöksiä. Vastausten peilautuminen kirjallisuuteen vahvistivat eri tekijöiden merkitystä, kuten samojen huomioiden esille tuominen itse haastatteluissa. Asioita, jotka toistuivat jokaisessa haastattelussa, voidaan pitää merkittävinä tekijöinä turnauksen onnistumiseen. Toisaalta, jokainen huomio ja vastaus on merkitsevä, koska ne pohjautuvat omakohtaisiin kokemuksiin. Työn tehtävänä on havainnoida turnauksen kannalta merkittävimmät tekijät ja ominaisuudet, joten analysointi on kohdistettu niihin tekijöihin, jotka toistuivat vastauksissa eniten. Toinen näkökulma vastausten analysoinnissa on se, miten eri ammattilaisten näkemykset eroavat toisistaan.

### 7.1 Turnauksen toteuttamisen syyt ja tavoitteet

Vastausten perusteella voidaan todeta, että turnausten ja tapahtumien toteutukselle on monta hyvää perustetta niin seuran kuin liitonkin kannalta. Kaikissa haastatteluissa nousi esille turnauksen järjestämisen kannattavuus taloudellisesti. Varsinaisen tuloksen tekeminen ei kuitenkaan ole kaiken toiminnan lähtökohta, mutta sen merkitystä kokonaiskuvassa ei myöskään kiistetty. Pienemmille seuroille ja tapahtumille se antaa mahdollisuuden kerätä lisävaroja, jotka voidaan ohjata takaisin seuroille mikä näkyy esimerkiksi jäsenmaksujen ja pelimatkojen kevennyksinä. Isommat tapahtumat ja varsinkin liitto haluaa panostaa enemmän lajin tunnettavuuteen ja imagoon sekä yhteisöllisyyden luomiseen. Seuratasolla toimivat vastaajat kertoivat yhteen ääneen säästävänsä matkustus- ja majoituskuluissa. Liittotason vastaajat kertoivat jalkapallon kattojärjestöjen (UEFA & FIFA) tukevan toimintaa rahallisesti, joten kuluja ei juurikaan muodostu järjestävälle taholle.

Turnauksen urheilulliset tekijät nähtiin kokonaisuutena tärkeimpänä tekijänä seitsemällä maininnalla kahdeksasta. Osallistuville joukkueille ja varsinkin pelaajille on tärkeää saada paljon hyvätasoisia otteluita. Turnaus tapahtumamuotona mahdollistaa monta ottelua yhdessä paikassa lyhyessä ajassa, joka on niin osallistujalle kuin järjestävälle taholle edullisempaa kuin yksittäiset ottelutapahtumat. Turnauksissa joukkueiden taso on yleisesti samalla tasolla, joten laadukkaita otteluita tulee varmasti kaikille. Järjestävä taho pystyy myös määrittelemään turnauksen tasoja, jotta se palvelee haluttuja tavoitteita.

Kaikki haastateltavat toivat selvästi esille, että peleihin liittyvät olosuhteet ja palvelut tulee olla kunnossa. Tämä käsittää kenttien laadun, ottelukaavion tasapuolisuuden, erotuomareiden toiminta, käytettävät tilat turnausalueella, tulospalvelun ja informaation yleisesti. Itse ottelutapahtumat ovat koko turnauksen ydin, mutta kaikki mitä sen ympärillä tapahtuu, on oltava luonteva osa kokonaisuutta. Neljässä haastattelussa korostui majoituksen ja ruokailujen tärkeys kokonaiskuvassa.

## 7.2 Turnausjärjestäjän tärkeimmät tehtävät & ominaisuudet

Vastaukset turnausjärjestäjän tärkeimmistä ominaisuuksista olivat hyvin samankaltaiset. Tärkeimpiä tekijöitä olivat järjestelmällisyys, ennakointikyky, asiantuntijuus, kärsivällisyys ja monipuoliset vuorovaikutustaidot; nämä aiheet toistuivat kaikissa haastatteluissa. Turnausjärjestäjän tulee olla moniosaaja, joka osaa hahmottaa kokonaisuuksia ja osaa pilkkoa sen pienempiin palasiin. Palasten hallintaan puolestaan tarvitaan delegointikykyä ja ihmisten johtamistaitoja. Organisointi ja delegointi nähtiin kaikissa haastatteluissa tärkeinä tekijöinä; projekti vaatii paljon vastuun jakamista ja työn etenemisen valvontaa. Ominaisuuksista kysyttäessä jokainen vastaaja puhui hallinnan ja johtamisentaidoista. Johtamistaidoista puhuttaessa esille nousivat kyky motivoida, vahva ihmistuntemus, toimiminen esimerkkinä innostavalla otteella ja luotettavuus.

Innokkuus ja intohimo lajia kohtaan nousi merkittäväksi tekijäksi viidellä erityishuomiolla. Intohimo näkyy kaikessa toiminnassa ja samalla se toimii myös motivaattorina muille työntekijöille. Kolmessa haastattelussa nousi esille myös paineen- ja stressinsietokyky. Vastaavana henkilönä toimiessa tulee sietää stressiä ja painetta, mutta samalla pitää tunnistaa omat voimavarat ja mahdollisuutensa. Lyhyesti tiivistettynä järjestäjän tulee olla realistinen optimisti, joka näkee toiminnan mahdollisuudet ja osaa tehdä tarvittavat päätökset tilanteen tullen. Päätöksentekokyky ja tilannetaju nousi esille viidessä haastattelussa. Kokemus nähtiin tärkeänä kahdella maininnallaan, mutta sen merkitys tuli esille muissa asiayhteyksissä muuten useaan otteeseen.

Turnauksen laatuun halutaan selvästi panostaa. Jokaisessa haastattelussa kävi ilmi, että turnauksen aikaisiin oheistoimintoihin panostetaan varsinaisen toiminnan lisäksi poikkeuksetta. Konkreettiset turnauspalvelut – ottelut, info, olosuhteet, tilat, majoitus ja ruokailu – toimivat turnauksen perusrunkona, joissa ei ole varaa epäonnistumisiin. Näihin palveluihin panostetaan selkeästi eniten, mutta jokainen turnausjärjestäjä haluaa tarjota myös jotain muuta – elämyksiä.

Oheistoiminnot kuten tapahtumatori, edustusjoukkueen pelaajatapaamiset, kaupungin eri palveluiden valjastaminen osaksi turnausta ja uusien kokemusten tuottaminen tuo turnaukselle tärkeää lisäarvoa.

Viidessä haastattelussa keskustelu johti oheispalveluiden järjestämiseen ja niiden kehittämiseen. Näissä palveluissa kohdeyleisön ja heidän tarpeensa tunnistaminen on tärkeää; varsinkin lapsille suunnattu toiminta voi olla heille kokemuksena jopa itse turnausta arvokkaampi.

### 7.3 Onnistuneen turnauksen tunnusmerkistö

Asiakaspalvelu ja osallistujien tyytyväisyys nousivat selvästi esille haastatteluissa. Turnauksen tulee olla houkutteleva, helposti lähestyttävä ja asiakkaan odotuksia vastaava kokonaisuus. Asiakaspolku käynnistyy jo turnauksen suunnitteluvaiheessa; kenelle palvelua toteutetaan, miksi ja miten. Palvelun ja turnauksen sisällön tulee vastata markkinoinnin luomia ennakkokäsityksiä. Kahdessa haastattelussa nousi esille omakohtaiset ikävät kokemukset siitä, että informaatio ei ole toiminut kunnolla, joka on jättänyt samalla huonon maun koko turnauksesta. Kohdeyleisön tulee olla selvä, jotta turnaus ja sen palvelut koetaan mielekkäiksi ja hyödylliseksi osallistujalle.

Vastausten perusteella voidaan todeta turnauksen viestinnän, yleisen viihtymisarvon ja turnausjärjestelyjen sujuvuuden olevan tärkeimmät tekijät asiakaspalautteiden positiivisuuteen. Mitä vähemmän turnauksen aikana ilmenee ongelmia ja informaation ristiriitaisuuksia, niin sitä tyytyväisempiä asiakkaat ovat. Haastatteluissa kävi ilmi myös selkeä syy, miksi asiakastyytyväisyyteen halutaan panostaa. Turnauksesta halutaan muodostaa perinne, johon osallistuneet joukkueet halutaan aina uudestaan mukaan. Perinne ja sen muodostaminen nousi esille kuudessa haastattelussa kahdeksasta.

### 7.4 Turnauksen järjestämisen vaiheet

Kaikki haastateltavat olivat yhtä mieltä siitä, että turnauksen järjestäminen on kokonaisvaltainen prosessi, jossa on monta eri vaihetta. Suunnittelu-, lanseeraus- ja järjestelyvaiheet nähtiin eniten aikaa vievinä kokonaisuuksina jokaisen haastateltavan kohdalla. Turnauksen ollessa vuotuinen tapahtuma, uuden turnauksen suunnittelu alkaa jo ennen kuin edellinen on tullut päätökseen, oli kaikkien vastaajien selkeä näkemys. Turnauksen aikana asiakkaiden viihtyminen ja turnauksen toimintojen jouheva sujuminen tuli jokaisessa haastattelussa esille merkittävänä tekijänä. Asiakaspalaute nähtiin kaikissa tapauksissa merkittävänä tapahtuman kehittämisen kannalta.

Vastaajista kolme toivat selvästi esille, että heillä on käytössään oma turnaukskalenterinsa, jotka mukailevat kirjallisuuden muodostamaa viiden vaiheen järjestelmää. Yksi haastateltavista kertoi, että hänellä on käytössään neljän vaiheen kello, jossa lanseeraus- ja järjestelyvaihe nähdään yhtenä kokonaisuutena.

Kirjallisuuden esittämät vaiheet nähtiin kaikissa haastatteluissa oleellisina, mutta vaiheiden selkeää jaottelua ei täysin allekirjoitettu. Kuusi vastaajaa kahdeksasta näki turnausta edeltävien toimintojen elävän ristiin, eli on mahdoton erottaa turnauksen suunnittelu-, järjestely- ja lanseerausvaiheita selkeästi toisistaan. He näkivät turnauksen vaiheet enemmänkin turnauksen edeltävinä toimenpiteinä, turnauksen aikaisina toimintoina ja jälkihoitona. Kaksi vastaajaa kahdeksasta kertoi, että turnauksen jälkeen ei aina olla kerätty palautetta riippuen tapahtuman kokoluokasta.

#### 7.5 Toiminnot, joihin turnausjärjestäjän tulee panostaa

Tuotteen ja palvelun laatutekijät olivat haastatteluiden perusteella turnauksen tärkeimmät tekijät. Kaikki vastaajat kertoivat panostavansa yleisiin järjestelyihin selvästi eniten, eli itse ottelutapahtumiin ja turnaukselle välttämättömiin tekijöihin. Näitä tekijöitä olivat info, ruokailut, välineistö, ottelukaavio ja tilat kokonaisuudessaan. Pelit ja ottelutapahtumat kokonaisuudessaan ovat koko turnauksen ydin, joten siihen liittyvät toiminnot nähtiin kaikissa tapauksissa erityistä huomiota kaipaavina tekijöinä. Näistä tekijöistä asiat, joihin itse voidaan vaikuttaa, esille nousivat kenttien laatu, tulospalvelun toimiminen, ottelukaavion asettelu ja tilojen siisteys sekä toimivuus. Asiakkaan viihtyminen ja hänen näkökulmastaan turnaukseen liittyvien palveluiden helppous nähtiin poikkeuksetta erittäin tärkeänä tekijänä.

Turnauksen kehittäminen oheispalveluiden muodossa tuli esille neljässä haastattelussa kahdeksasta. Oheispalvelut nähtiin keinona lisätä turnauksen lisäarvoa ja erottautumiskykyä muista tapahtumista alueellisesti ja valtakunnallisesti. Oheispalveluina mainittiin pelaajatapaamiset, tapahtumatori, alueelliset palvelut (kuten kaupungin uimarannat) ja logistiset palvelut tapahtuma-alueella sekä sen ulkopuolella. Näkyvyys ja erottautumiskyky mainittiin erikseen kolmessa haastattelussa, koska kilpailutilanne on kiristynyt ja asiakkaiden huomiosta kilpaillaan entistä enemmän. Alueellinen vaikuttaminen turnauksen kautta nähtiin myös tärkeänä kolmessa vastauksessa. Ison mittakaavan turnaukset ja tapahtumat toimivat samalla kaupunkia edustavina palveluina, joten niihin tulee panostaa.

#### 7.6 Turnauksien ongelmat ja kehityskohdat

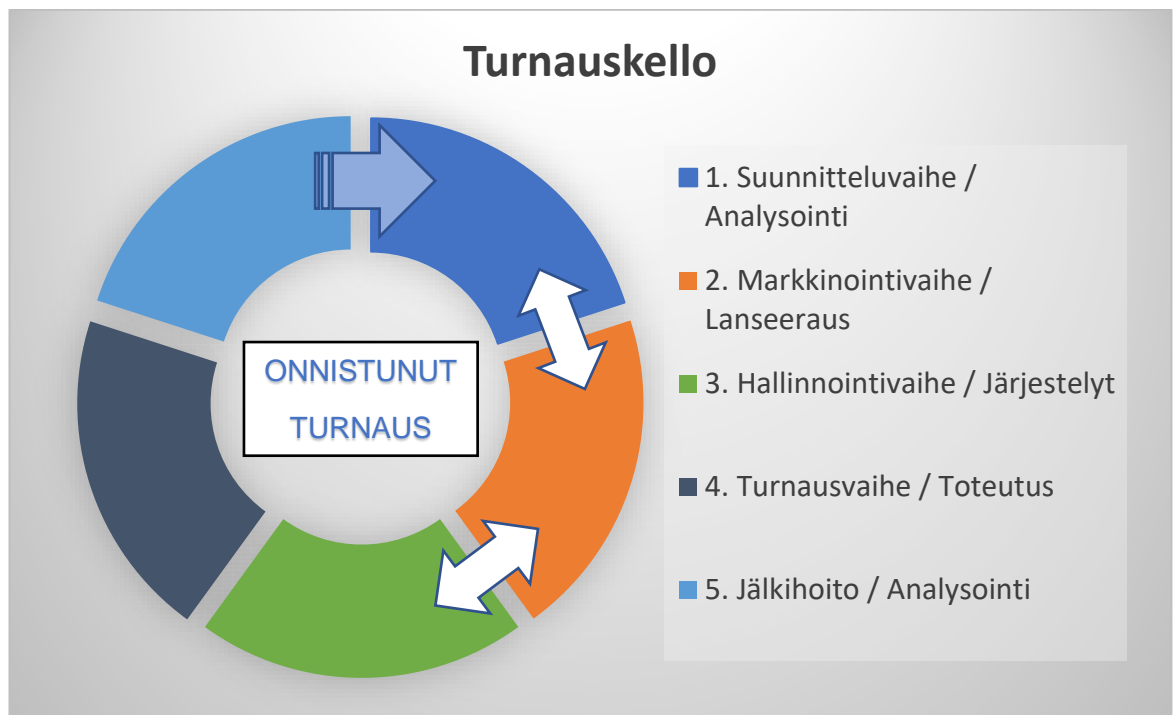
Yhteneväistä linjaa turnauksen ongelmista tai sen selkeistä kehityskohdista ei voitu muodostaa vastausten perusteella. Turnauspalvelut nähtiin kuitenkin sellaisina tekijöinä, joissa voidaan vielä kehittyä. Viisi vastaajaa kertoi tulospalvelun ja tilastoinnin merkityksestä; mitä helpompi seurata ja mitä reaaliaikaisempi, niin sitä parempi. Kolme vastaajaa kertoi käyttäneensä Torneopal:in palveluita ja olleen tyytyväisiä siihen.

Tapahtuman markkinointi ja vapaaehtoisten rekrytoinnin vaikeus nousi esille kolmessa haastattelussa. Kahdessa haastattelussa työryhmän hankkiminen ei ole tuottanut vaikeuksia, sillä seuran joukkueet tietävät jo edellisistä turnauksista heidän vastuualueensa ja tekevät omat tehtävänsä moitteettomasti. Tällaisen toimintatavan muodostumiseksi joukkueiden ja vapaaehtoisten pitää kokea hyötyvänsä tapahtumasta ja olevansa tärkeä osa kokonaisuutta. Kolmessa vastauksessa esille nousi kaupungin ja alueellisten toimijoiden entistä parempi aktivointi ja tapahtumaan mukaan sisällyttäminen. Vastausten perusteella se loisi entistä enemmän yhteisöllisyyttä ja kehittäisi alueen muiden palveluiden käyttöä, joka hyödyttäisi kaikkia osapuolia.

## 7 Turnauskello

Yhteenvedona kirjallisuuskatsauksesta, sen perusteella muodostetuista kysymyksistä ja ammattilaisten vastauksista voidaan muodostaa onnistuneen turnauksen ”turnauskello”. Turnauskello sisältää turnauksen järjestämisen kannalta viisi (5) oleellista vaihetta, jotka yhdessä muodostavat jatkuvan toimintamallin perusrungon. Turnauskellossa vaiheet ovat jaettu omilla väritunnisteillaan selkeiksi kokonaisuuksiksi, jotta jokaisen toimintavaiheen merkitys tulee esille. Prosenttiluku 20 kertoo vaiheiden ja niiden sisältämien toimintojen tärkeyden kokonaisuuden muodostamisessa; jokainen palanen on yhtä merkittävä, vaikka niihin käytetty aika olisikin erilainen. Suunnitteluvaihe, markkinointivaihe ja hallinnointivaihe elävät koko prosessin ajan, eikä niitä voida toteuttaa ns. ”vaihe vaiheelta” menetelmällä, sillä toiminnot niiden sisällä vaikuttavat toisiinsa. Kolme ensimmäistä vaihetta muodostavatkin itsessään turnauksen järjestelyjen kannalta myös oman kokonaisuutensa, eli *turnauksen valmisteluvaiheen*.

Turnauksen valmisteluvaiheen kaikki toiminnot tähtäävät toteutukseen, eli itse turnaukseen. Turnausvaihe on koko prosessin kohokohta, jolloin kaikki suunnittelutyö huipentuu ja visiot käyvät toteen. Turnausvaihetta seuraa projektin päättäminen, eli jälkihoidon vaihe. Jälkihoito ja sen toimenpiteet toimivat samalla alustana uudelle tapahtumalle; suunnittelutyö alkaa uudestaan uusia kokemuksia rikkaampana. Turnauksen onnistunut päättäminen on aivan yhtä tärkeää kuin sen suunnittelu ja varsinainen toteutus.



Kuvio 1. Turnauskello.

## 8.1 Turnausjärjestäjän opas vaiheittain

### 1. Suunnitteluvaihe

- *Edellisen turnauksen analysointi*
    - *Missä onnistuttiin?*
    - *Mitä toimintoja tulee kehittää?*
    - *Missä epäonnistuttiin (Omat huomiot ja palaute)*
  - *Turnauksen projektisuunnitelma:*
    - *Päätavoite, urheilulliset tavoitteet ja taloudelliset tavoitteet*
    - *Turnauksen onnistumisen mittarit ja niiden arviointitavat*
    - *Viestintäsuunnitelma*
      - *Miten viestintä tapahtuu työntekijöiden kanssa*
      - *Viestintäkanavat osallistujien suuntaan*
    - *Markkinointisuunnitelma*
      - *Kanavat, mitä markkinoidaan, kohderyhmä ja aikataulus*
    - *Turnauksen aikataulus*
      - *Deadlinet eri vaiheissa ja tehtävissä; raportointi*
      - *Turnauksen aikaisten toimintojen minuuttilistaus*
    - *Budjetti & turnauksen resurssit*
    - *Turnausorganisaation rakenne ja vastualueet*
    - *Vapaaehtoiset; rekrytointitavat & kouluttaminen*
    - *Viranomaistoimet (Turnauslupa, yleisötilaisuus, järjestyksenvalvonta)*
    - *Logistiikka (kuljetukset, käytettävät tilat)*
    - *Ruokailut / Catering*
    - *Majoitusasiat, jos pelejä useampana päivänä*
    - *Oheistoiminnot turnauksessa; mahdollisuus erottautua muista*
    - *Ensiapu & toiminta hätätilanteissa – turvallisuussuunnitelma*
  - *Suunnitelman punainen lanka alusta loppuun*
  - *Kokemus turnauksista ja tapahtumista valttia*
    - *Osa nähdä tärkeät ja ei-tärkeät toiminnot kokonaisuuteen*
-



## 2. Markkinointivaihe

- *Tarkoitus tehdä ihmiset tietoisiksi turnauksesta ja sen luonteesta*
  - *Turnauksen tulee olla houkutteleva*
    - *Mitä asiakas hyötyy siitä, että osallistuu turnaukseen?*
- *Merkitys korostettu, jos ollaan luomassa uutta turnausta / pilotointia*
- *Mitä mainostetaan? Selvitä ja tuo esille turnauksen palvelut ja tarkoitus*
- *Markkinoinnin menetelmät listattuna*
  - *Mitä toteutusmalleja käytetään ja miten niiden tavoitavuus mitataan?*
- *Markkinointisuunnitelma*
  - *Aikataulu, jossa määritetty ajankohdat asiakkaiden kontaktointiin*
- *Oikean kohdeyleisön tavoittaminen on päätavoite*
- *Valitse oikeat kanavat, joilla tavoitat tapahtuman potentiaaliset asiakkaat*
  - *Foorumit, suorat kutsut, sähköpostilistat, lajipiirit, lajiliitot*
- *Markkinointi osana kaikkia järjestämisen vaiheita*
  - *Ennakkomarkkinointi / lanseeraus*
    - *Lisäarvo, tavoitteena saada turnaukselle nostetta ja vetovoimaa*
  - *Turnauksen aikainen viestintä osallistujille ja ulkopuolisille*
  - *Jälkimarkkinointi; turnauksen fiilistelyt ja pohjan luominen tulevaan*

### 3. Hallinnointivaihe

- *Suunnitelmien toteuttaminen vaiheittain, aikataulu & järjestelmällisyys*
- *Vastuualueiden kategorisointi ja tehtävien delegointi*
- *Oikeanlaisen työvoiman hankkiminen ja perehdytys työtehtäviin*
- *Kunnan ja alueellisten palveluiden valjastaminen turnaukseen*
  - *Lisäarvoa ja oheistapahtumia*
- *Yhteistyökumppanit ja niiden merkitys turnauksen kannalta*
  - *Sponsorointi, näkyvyys, palvelut, tuotteet*
- *Järjestelyiden toteutus kannattaa lähteä suurista kokonaisuuksista pienempiin*
  - *Mitä lähempänä turnaus on, niin sitä yksityiskohtaisemmin*
- *Tärkeimmät tekijät ovat: aikataulu, otteluohjelma, ruokailut ja turnausinfo*
- *Tapahtumajärjestäjän miljoonalista*
  - *Kaikki tapahtuman toiminnot listattuna ja aikataulutettuina*
    - *Kuka tukee, milloin tekee, raportointi ja varmistus*
- *Turnausjärjestäjän tulee nimetä seuraavat henkilöt hänen avukseen:*
  - *Toinen turnausvastaava; yllättävät tilanteet ja vastuun jakaminen*
  - *Markkinointi / Somevastaava*
  - *Kenttävastaava(t)*
  - *Turvallisuusvastaava*
  - *Majoitus / Ruokailuvastaava*
  - *Kioski ja muu oheistoiminnasta vastaava*
- *Viestinnän keinot tulee olla selvät; tehokkuus ja ristiriitojen välttäminen*

<i>Verbaalinen</i>	<i>Visuaalinen</i>	<i>Kirjallinen</i>	<i>Käytöksellinen</i>
<i>Tapaamiset</i>	<i>Kuvat</i>	<i>Harjoitusmateriaali</i>	<i>Mallivideot</i>
<i>Infotilaisuudet</i>	<i>Videot</i>	<i>Muistiinpanot</i>	<i>Johtamistavat</i>
<i>Kokoukset</i>	<i>Mallit</i>	<i>Kirjeet</i>	<i>Roolimallit</i>
<i>Yksilökeskustelut</i>	<i>Kaaviot</i>	<i>Viestiketjut</i>	<i>Ei-verbaalinen</i>
<i>Ohjeistaminen</i>	<i>Julisteet</i>	<i>Käsikirjat</i>	<i>kommunikointi</i>
<i>Puhelinkeskustelu</i>	<i>Esitteet</i>	<i>Raportit</i>	<i>Esimerkillisyys</i>
<i>Ääniviestit</i>	<i>Internet</i>	<i>Tarkistuslistat</i>	<i>Kannustaminen</i>
<i>Videokeskustelut</i>	<i>Mallintaminen</i>	<i>Uutiset</i>	<i>Huomioonottaminen</i>

#### 4. Turnausvaihe

- *Turnauspalvelut tulee toimia ja olla helposti saatavilla*
  - *Tulospalvelu, ottelukaavio, info, majoitus, ruokailut*
- *Varmista ja valvo toimintojen sujuminen kokonaisuudessaan*
- *Pienet virheet ja vastoinkäymiset eivät haittaa kokonaisuutta, näe iso kuva*
- *Onko kaikki varmasti valmista? Tuplavarmistus tuo mielenrauhaa*
  - *Kentät kunnossa, opasteet paikallaan, majoitustilat käytettävissä, tilat siistissä kunnossa, asiakkaiden vastaanottamiseen ollaan varauduttu, työntekijät ovat tehtäviensä tasalla ja tekniikka pelaa*
- *Jokainen asiakas on yhtä tärkeä; asiakaspalvelun laatu kaikessa tekemisessä*
  - *Kuuntele, huomioi ja palvele parhaasi mukaan*
- *Turnauksen järjestäjän ominaisuudessa:*
  - *Pysy rauhallisena, positiivisena ja hyväntuulisena koko turnauksen ajan*
  - *Älä sido itseäsi kiinteästi mihinkään tehtävään, ole tavoitettavissa ja apuna tarvittaessa*
  - *Käytä rohkeasti apujohtajia, jaa vastuuta ja luota työntekijöihin*
  - *Huolehdi toimintojen sujuvuus ja osallistujien viihtymisestä*
  - *Varmista että vapaaehtoiset ovat tehtäviensä tasalla*
  - *Pidä huoli, että turnaus pysyy aikataulussaan*
  - *Ole varautunut muuttuviin tekijöihin (sää, onnettomuudet yms.)*
    - *Reagointi- ja päätöksentekokyky oltava tehokasta*
  - *Pidä huoli työntekijöiden hyvinvoinnista; lepo ja ruokailut*
  - *Dokumentointi; tee muistiinpanoja ja havainnoi ympäristöä*
    - *Mitkä asiat sujuvat / toimivat? Missä voidaan kehittyä?*
  - *Muista nauttia, hetket turnauksissa ovat ainoita laatuja!*

## 5. Jälkihoito / Analysointi

- *Välitön palautteen kerääminen kootusti osallistujilta*
  - *Turnauksen elinkaaren pidentäminen*
    - *Luo pohjaa jo tulevalle tapahtumalle*
  - *Koonti turnauksesta organisaation kanssa yhdessä*
  - *Aihetunnisteet turnaukselle ja kuville*
    - *Näkyvyyttä kohdennetusti, tunnistettavuus*
  - *Jälkimarkkinointi; kuvakoosteet, tulokset, tunnelma*
    - *Yhteenkuuluvuuden tunne, muistot*
    - *Pysytään ihmisten mielissä*
  - *Analysointi missä onnistuttiin ja missä ei*
    - *Listaus mihin asioihin voidaan itse vaikuttaa*
    - *Oliko tavoitteet realistiset ja miten ne toteutuivat*
    - *Mitä asioita halutaan säilyttää ja missä pystytään kehittymään*
  - *Seuraavan vuoden turnauksen mainostaminen*
    - *Osallistujien sitouttaminen turnaukseen; edellytykset perinteelle*
-

## 9 Pohdinta ja johtopäätökset

Työn tavoitteena oli selvittää onnistuneen tapahtuman ominaispiirteet turnausjärjestäjän näkökulmasta ja muodostaa sen perusteella selkeä opas turnauksen järjestämiseen. Kirjallisuutta tapahtuman järjestämisestä ja sen eri näkökulmista löytyi helposti, mutta turnauksiin liittyvä aineisto oli vaikeammin saatavilla. Kirjallisuus vastasi kuitenkin hyvin työlle asetettuja kriteereitä ja näen, että tärkeimmät tekijät otettiin tässä työssä huomioon. Haastatteluiden määrä ja laatu yllättivät positiivisesti ja niistä koottu aineisto palveli työn tarkoitusta. Lopullisen oppaan muoto ja ulkoasu ei ollut vielä selvillä, kun työ aloitettiin. Oppaan muodostuminen turnauksellon muotoon ja sen eri vaiheisiin vastasi työn tavoitteita.

Tapahtumamaailma ja -kenttä on itsessään hyvin laaja ja työtä piti rajata tietyissä kohdissa melko isollakin kädellä. Kirjallisuudessa olisi voitu paneutua enemmänkin tapahtumien vaikuttavuuteen yhteiskunnallisella tasolla ja miten niiden elinkaari sekä sisältö on muuttunut aikojen saatossa. Työ haluttiin kuitenkin rajata selkeästi työtä palvelevaksi ja fokus kiinnitettiin enemmän käytännön toimiin ja ratkaisumalleihin urheilutapahtuman näkökulmasta. Työn rajaus on mielestäni onnistunut ja se vastaa työlle asetettuihin tavoitteisiin kiitettävästi.

### 9.1 Tulosten luotettavuus

Kirjallisuus palveli työn tavoitteita, mutta lähteitä ja näkökulmia olisi voinut olla vieläkin enemmän. Työn tuloksia voidaan pitää luotettavina, sillä ne ovat muodostettu puhtaasti alan ammattilaisten näkökulmasta, jossa on yhdistetty käytännön teoriaa kirjallisuudesta ja omakohtaisia kokemuksia puhelinhaastattelujen kautta. Haastattelujen määrä (8) oli hyvä, varsinkin kun puhutaan laadullisesta kehitystyöstä. Haastattelujen laatua voidaan pitää myös korkeana, sillä haastattelun henkilöt olivat virassa olevia ammattilaisia eri tasoilta. Luotettavuutta olisi lisännyt eri lajien ja alojen edustajat, joilla on varmasti omat näkemyksensä ja lisättävänsä oppaassa esiintyviin asioihin.

Työn validiteettia eli pätevyyttä ei voida täysin arvioida, sillä työn tuloksia ei ole testattu käytännössä. Kirjallisuuden perusteella muodostetut kysymykset ja niiden esittäminen puhelinhaastattelun muodossa vastaa mittaumenetelmänä työlle asetettuihin tavoitteisiin. Aineisto, tutkimusmenetelmä ja saadut tulokset oikeuttavat oppaan muodostamisen, sillä valitut toimintatavat palvelevat työn tarkoitusta. Validiteettia lisää haastattelujen määrä ja siitä saadun aineiston vuoropuhelu kirjallisuuden kanssa. Kirjallisuus olisi voinut olla laajempi, joka olisi vahvistanut esille nousseita aiheita entisestään tai tuonut uusia ulottuvuuksia.

Työ on myös helposti toistettavissa samoja tutkintamenetelmiä käyttämällä, joten työllä on myös reliabiliteetti – luotettavuus – arvoa. Uskallan esittää, että vastaavan työn toteuttaminen samalla kaavalla muodostaisi vastaavia tuloksia, jotka tukevat turnauksellon muotoa. Turnauksellon esittämät viisi vaihetta ovat yhdistelmä ja kompromissi haastatteluista ja kirjallisuuden muodostamasta aineistosta.

## 9.2 Tulosten käyttö

Tuloksia voidaan pitää merkittävänä kaikille, jotka toimivat tapahtumien ja varsinkin urheiluturnausten parissa. Tulokset ovat vapaasti kaikkien seurojen, liittojen ja toimihenkilöiden käytettävissä. Turnauksello ja sen vaiheet on tarkoitus tuoda esille Torneopal: in kotisivuille, jota kautta se pääsee hyvin esille ja tavoittaa asiasta kiinnostuneet ihmiset. Tulosten perusteella voidaan todeta turnauspalveluiden olevan merkittävässä roolissa turnauksen laatutekijöiden kannalta ja Torneopal tuottaa näitä palveluita helposti kaikkien ihmisten saataville. Yhdistämällä työn tärkeimmät tulokset turnauksellon muodossa ja Torneopal: in käyttöpalvelut, saadaan luotua onnistumisen edellytykset laadukkaalle tapahtumalle. Työn tulokset lähetetään myös kaikille haastatteluun osallistuneille henkilöille ja heillä on mahdollisuus ottaa opas omaan käyttöönsä tai käyttää sitä omien toimintatapojensa kehittämiseen.

## 9.3 Vertailu omiin kokemuksiin

Minulla on omakohtaista kokemusta turnauksien ja tapahtumien toteuttamisesta monipuolisesti. Omien kokemusten kautta pystyn toteamaan, että tapahtuman järjestäminen on todella monipuolista ja haastavaa monestakin eri syystä. Liikkuvia tekijöitä on lukematon määrä ja kaikkiin toimintoihin on lähes mahdotonta varautua ennalta. Olen täysin samaa mieltä siitä, että kokemus tällä toiminta-alalla on valttia. Kokemus tuo mukanaan varmuutta, selkeyttä ja tehokkuutta, jotka ovat tärkeitä tekijöitä koko prosessin ajan.

Turnauksen suunnitelma ja sen sisältämät aikataulut sekä tehtävälistaukset ovat kaiken toiminnan perustana. Ilman näitä tekijöitä ja niihin panostamista ei voida olettaa turnauksen onnistuvan halutulla tavalla. Selkeät aikataulut ovat työkalu, joka helpottaa prosessin etenemistä ja valvomista. Voin todeta, että aikataulujen muodostaminen ei ole aina ollut se helpoin tehtävä, mutta siihen panostaminen todella kannattaa. Se helpottaa prosessin valvontaa ja antaa mahdollisuuden reagoida muuttuviin tekijöihin entistä paremmin.

Omat kokemukseni tapahtuman järjestämisestä ja sen johtamisesta ovat ollut erittäin kehittäviä projekteja. Erityisesti johtamistaidot ja vuorovaikutustaitoni ovat kehittyneet selvästi, joka näkyy nykyisin myös arjessa. Tapahtumien järjestäminen olisi mahdotonta ilman siihen liitettävää työvoimaa ja etenkin vapaaehtoisia. Vapaaehtoisten merkitys on valtava; ilman heitä tapahtuman järjestäminen olisi lähes mahdotonta. Työryhmän ja vapaaehtoisten rekrytointiin tulee panostaa, jotta tapahtuma voisi olla laadukas. Hyvin valittu, koulutettu ja motivoitu työryhmä vaikuttaa positiivisesti tapahtuman palveluiden laatuun sekä ihmisten viihtyvyyteen.

Vaikka palvelu itsessään onkin suunnattu turnauksen asiakkaille, niin myös työntekijöiden tulee nauttia ja kokea hyötyvänsä osallistumalla tapahtuman toteutukseen. Työryhmää tulee kiittää siitä, että he ovat olleet mukana toteuttamassa järjestäjän visioita toteen. Palkitseminen kertoo työn olevan merkityksellistä ja sen arvostamista. Vapaaehtoisten tyytyväisyydestä kannattaa muutenkin pitää huolta, sillä he voivat muodostaa rungon myös tuleville vuosille, joten rekrytointi- ja koulutusaine vähenee tulevilta tapahtumilta.

#### 9.4 Jatkokehitys

Työn tuloksia pitäisi päästä käyttämään käytännössä ja selvittää miten niitä pystytään hyödyntämään turnauksen järjestämisessä. Uuden turnauksen pilotointi voisi olla sopiva alusta, jossa turnauksellon ajatusta toteutettaisiin vaiheittain. Valmis työ on luvattu lähettää haastatteluun osallistuneille henkilöille, jotka pystyvät hyödyntämään tätä opasta omissa tapahtumissaan. Liitoilla ja seuroilla on varmasti olemassa omat kaavionsa, jonka mukaan turnauksia toteuttaa, mutta tämä voisi toimia lisäarvona ja hyvänä kehittämistyökaluna.

Oppaasta ja turnauksellosta olisi hienoa saada palautetta eri turnausjärjestäjiltä. Palaute mahdollistaisi oppaan kehittämisen ja sitä voisi käyttää tietynlaisena alustana hiljaisen tiedon jakamiseen turnausjärjestäjien välillä. Tämän työn tuloksena syntynyt opas kokoaa yhteen tärkeää tietoa – hiljaista tietoa -, jotka pohjautuvat kokemukseen ja todennettuihin seikkoihin. Vastaavaa tietoa pitäisi pystyä valjastamaan entistä tehokkaammin käytettäväksi, jotta tapahtumien ja turnauksien laatua voitaisiin kehittää kokonaisvaltaisesti. Oppaan kehittäminen To DO -listan muotoon palvelisi entistä paremmin varsinkin kokemattomia turnausjärjestäjiä. Konkreettinen listaus, jossa on kaikki eri toiminnanvaiheet kirjattu ylös ja mahdollisuuksien mukaan aikajanaan sidottuina palvelisi entistä paremmin onnistuneen tapahtuman kehitystyötä.

## Lähteet

Adams, Lorne J. & Mallen, C. 2013. Event Management In Sport, Recreation And Tourism: Theoretical And Practical Dimensions. Routledge. 2 Park Square, Milton Park, Abingdon, Oxon OX14 4RN.

Catani, J. 2017. Onnistunut Yritystapahtuma – järjestäjän käsikirja. Alma Talent Pro. Helsinki.

liskola-Kesonen, H. 2004. Mitä, miksi kuinka? – Käsikirja tapahtumajärjestäjille. Suomen Liikunta ja Urheilu ry. SLU-julkaisusarja 10/04. Suomen Graafiset Palvelut

HJK RY 2019. Turnauksen järjestäminen. Luettavissa:  
<https://www.hjkj.fi/toiminta/joukkueille/turnauksen-jarjestaminen/>. Luettu: 13.3.2019

Lehtonen, J. 2.4.2019. Myynti & käyttötuki. Torneopal. Videokeskustelu. Lahti

Opas lentopalloturnauksen järjestämiseen 2010. Case Kalevan Lentopallo RY. Opinnäytetyö.  
Luettavissa:[https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/21569/Niemi\\_Sarianne.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/21569/Niemi_Sarianne.pdf?sequence=1&isAllowed=y). Luettu: 17.3.2019

Oppariapu 2019. Oppariapu – apua opinnäytetyön tekemiseen. Luettavissa:  
<https://oppiapu.wordpress.com/metelmat/haastattelut/>. Luettu: 9.4.2019

Paasonen, J. 2013. Yleisötilaisuuksien turvallisuus. Tietosanoma OY. Helsinki.

Quinn, B. 2013. Key Concepts in Event Mangement. SAGE. Publications Ltd. London EC1Y 1SP.

Suomen Olympiakomitea 2018. Kansainväliset urheilutapahtumat Suomessa -selvitys. Luettavissa:  
<https://www.olympiakomitea.fi/uploads/2018/06/kansainvaliset-urheilutapahtumat-suomessa-selvitys.pdf>. Luettu: 9.4.2019

Suomen Palloliitto 2018. Kai Pahlman C-nuorten lopputurnaus. Luettavissa:  
<http://kaipahlmanturnaus.com/>. Luettu: 5.3.2019.



Suomen puolustusvoimat 2016. Puolustusvoimien johtaja- ja kouluttajakoulutuksen opetusvihko. Rajavartiolaitos. Onttola.

Suomisanakirja 2019. Turnaus. Luettavissa: <https://www.suomisanakirja.fi/turnaus>. Luettu: 13.3.2019

Supowitz F. & Goldwater R. 2014. The Sports Event: Management And Marketing Playbook. John Wiley & Sons. USA.

Theseus 2016. Onnistuminen työssä – Palveluneuvojan näkökulmasta. Luettavissa: <https://www.theseus.fi/handle/10024/122076>. Luettu: 10.3.2019.

Torneopal 2019. Turnausjärjestäjän työkalu Torneopal®. Luettavissa: <https://www.torneopal.fi/>. Luettu: 12.3.2019.

Vallo, H. & Häyrinen, E. 2016. Tapatuma on tilaisuus – Tapahtumamarkkinointi ja tapahtuman järjestäminen. Tietosanoma OY. Helsinki.

Van der Wagen L. & Lauren W. 2010. Events Management: For Tourism, Cultural, Business & Sportin Events. Pearson. Australia.

## **Liitteet**