

OPINNÄYTETYÖ

Projektinhallintatyökalun merkitys luovan tuottajan tuotantoprosessissa

Case: Bauer Media Oy

Hanna Kujala

Kulttuurituotannon koulutusohjelma (240 op)

Arvioitavaksi jättämisaika (4/2021)

TIIVISTELMÄ

Humanistinen ammattikorkeakoulu
Kulttuurituotannon koulutusohjelma 240 op

Tekijät: Hanna Kujala

Opinnäytetyön nimi: Projektinhallintatyökalun merkitys luovan tuottajan tuotantoprosessissa. Case: Bauer Media Oy.

Sivumäärä: 64 ja 1 liitesivu

Työn ohjaaja(t): Jari Hoffren

Työn tilaaja(t): Bauer Media Oy

Bauer Media haluaa kehittää tuottajien tuotantoprosessia entistä toimivammaksi sekä luoda ajantasaisen prosessikuvauksen, joka palvelee tuottajia paremmin. Kunnollisen projektityökalun puuttuminen asettaa myös omat haasteensa luovan tuottajan työhön.

Opinnäytetyön tavoitteena on tarkastella luovan tuottajan tuotantoprosessia nimenomaan projektityökalun kannalta. Tuotantoprosessin kehittäminen ja ”unelmien” projektityökalun määrittäminen antavat eväät tehokkaammalle projektinhallinnalle sekä tarjoavat paremmat lähtökohdat oikeanlaisen työkalun löytämiselle. Työn tarkoituksena on myös kasvattaa tietoisuutta projektityökalujen merkityksestä, sillä edelleen liian harvassa yrityksessä on panostettu projektinhallintajärjestelmään.

Kehittämistyön menetelminä on käytetty osallistuvaa havainnointia, teemahaastatteluja ja vertailuanalyysiä. Havainnointia olen tehnyt oman työni kautta viikoittaisissa kokouksissa ja tuotantoprosessiin kehittämiseen keskittyneissä palaverissa. Kvalitatiivisilla puolistrukturoiduilla haastatteluilla sain puolestaan arvokasta vertailtavaa tietoa Bauer Median ja muiden yritysten ajankäytöstä, projektinhallinnasta, kommunikoinnista sekä riskeistä. Tutustuin myös monipuolisesti alan kirjallisuuteen ja muihin aiheeseen liittyviin tutkimuksiin.

Opinnäytetyön tuotoksena syntyi kehitysehdotukset tuotantoprosessiin sekä selkeämpi prosessikuvaus, josta on enemmän hyötyä tuottajille heidän päivittäisessä työssään. Yksi tärkeä osa on myös yhteenveto unelmien projektityökalun ominaisuuksista. Tämä toimii tulevaisuudessa täydellisenä ohjeistuksena projektinhallintajärjestelmiä tarjoaville yrityksille.

Asiasanat: luovuus, tuottajat, prosessi, projektinhallinta, kvalitatiivinen tutkimus

ABSTRACT

Humak University of Applied Sciences
Degree Programme in Cultural Management 240 ECTS

Author: Hanna Kujala

Title: The significance of a project management tool in a creative producer's production process. Case: Bauer Media Oy.

Number of Pages: 64 and 1 attachment page

Supervisor(s): Jari Hoffren

Commissioned by: Bauer Media Oy

Bauer Media wants to develop a more functional production process for producers and to create an up-to-date process flowchart. This would serve producers better, as the lack of a real-time project planning tool is an ongoing challenge.

The goal for this thesis is to scrutinize creative producers' production process from the project tool viewpoint. Developing the production process and constructing a dream tool will give a strong basis to more effective project management and offer a better starting point to find the right kind of instrument. One objective is to raise awareness and significance of project tools. Still today, project management and tools are overlooked in many companies.

The methods used for this thesis were observation, theme interviews and comparison analysis. The observation was carried out through my work and in our weekly meetings regarding development of production processes. I got valuable information with qualitative half structured interviews about Bauer Media and other companies, and how they handle their timeline, project management, communication, and risks. I also got familiar with various literary sources and studies around the topic.

As an output of my thesis, there are development suggestions for the production process and a clearer process flowchart that helps producers in their daily work. One important part of the thesis is also a summary of the qualities about the dream tool. In the future, this thesis will work as a complete blueprint for all companies providing project management tools.

Keywords: creativity, producers, process, project management, qualitative research

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

1	JOHDANTO	6
2	LUOVUUS JA TUOTTAMINEN	8
	2.1 Mitä on luovuus?	8
	2.2 Bauer Media Oy ja Creative Studio	10
	2.3 Luova tuottaja	12
	2.4 Luovan tuottajan tuotantoprosessi	14
3	PROJEKTINHALLINTA	20
	3.1 Projektinhallinnan merkitys	20
	3.2 Projektinhallintatyökalut	21
	3.3 Projektityöskentelyn trendit	24
	3.4 Millainen on hyvä projektityökalu Bauer Medialle?	26
4	AINEISTO JA TUTKIMUSMENETELMÄT	29
	4.1 Aineisto ja menetelmien valinta	29
	4.2 Osallistuva havainnointi	30
	4.3 Luovien tuottajien teemahaastattelu	32
	4.4 Ulkopuolisten tuottajien haastattelut ja benchmarking	33
5	TUTKIMUSTULOKSET	35
	5.1 Havainnoinnin tulokset	35
	5.2 Bauer Median haastattelun tulokset	37
	5.3 TBWA:n haastattelun tulokset	42
	5.4 Asennemedian haastattelun tulokset	46

5.5 Dentsun haastattelun tulokset	49
6 KEHITYSEHDOTUKSET	55
6.1 Tuotantoprosessin kehitysehdotukset ja uusi prosessikuvaus	55
6.2 Projektinhallintatyökalun ominaisuudet ja sen valinta	61
7 LOPPUPOHDINTA	64
LÄHTEET	65
LIITTEET	67

1 JOHDANTO

Opinnäytetyön tarve ja kehityskohde löytyvät omasta työstäni. Työskentelen tällä hetkellä Bauer Media Oy:llä Creative Studiossa luovana tuottajana. Suoritin myös kehittävän harjoitteluni samaan yritykseen ja sitä tehdessäni nousikin esille selkeä tarve kehittää tuottajan tuotantoprosessia entistä toimivammaksi. Itse tuotantoprosessia ei ole päivitetty pitkään aikaan ja prosessiin on uusien tuotteistuksien myötä tullut lisää elementtejä. Nykyinen prosessikuvaus on myös vaikeaselkoinen ja sitä ei tästä syystä juuri hyödynnetä tuottajan työssä. Myös suurin osa projektikommunikoinnista hoidetaan sähköpostin avulla, mikä toisinaan hidastaa viestintää. Tärkeä osa tuotantoprosessia on myös sopivat työkalut. Oikeanlaisen projektinhallintatyökalun puuttuminen asettaakin Bauer Medialla omat haasteet tuottajan työhön. Tällä hetkellä luovalla tuottajalla on käytössä seitsemän erilaista ohjelmaa, joiden parissa hän työskentelee päivittäin, mikä hidastaa ja vaikeuttaa tuottajan työtä sekä lisää riskiä inhimillisten virheiden tapahtumiselle. Voisiko projektit hoitaa tehokkaammin ja tuottavammin? Miten sisäistä ja ulkoista kommunikaatiota voisi parantaa? Entä mitä oikeasti hyvältä projektityökalulta edellytetään? Kehityskohde ja tarve olivat selkeitä.

Tuotantoprosessin kehittäminen ja unelmien projektityökalun määrittäminen antavat eväitä paremmalle projektinhallinnalle sekä helpottavat kaikkien kampanjan toteutukseen liittyvien henkilöiden työskentelyä tulevaisuudessa. Opinnäytetyön tavoitteena on siis tarkastella luovan tuottajan tuotantoprosessia nimenomaan projektityökalun käytön näkökulmasta. Mihinkin kehityskohtiin oikeanlainen projektinhallintatyökalu voisikaan auttaa? Työn tavoitteena onkin, että opinnäytetyö toimii mahdollisimman kattavana ohjeistuksena projektinhallintajärjestelmiä tarjoaville yrityksille, joilta Bauer Media voisi tulevaisuudessa pyytää tarjousta. Työn tavoitteena on myös tuoda esille projektinhallintatyökalun tärkeyttä tuottajan työssä alasta riippumatta. Harvassa yrityksessä on panostettu kunnolliseen projektinhallintatyökaluun ja toivottavasti opinnäytetyön myötä tietoisuus projektinhallinnan merkityksestä ja hyödyistä lisääntyisi.

Oikeiden toimenpiteiden eli tutkimusmenetelmien valinta on opinnäytetyön onnistumisen kannalta kriittisen tärkeää. Opinnäytetyössäni aion keskittyä pitkälti laadullisiin tutkimusmenetelmiin. Aloitin tutkimukseni osallistuvan havainnoin avulla ja hyödynsin myös omassa työssäni kerättyä tietoa. Valmiiksi tehdyn tuottajien tuotantoprosessin kuvaus oli myös olennaisena tarkastelun kohteena. Aktiivinen keskusteluihin osallistuminen tuottajan roolista eri foorumeissa

ja mielipiteiden kerääminen palavereiden yhteydessä antoi vahvan perustan tutkimukselle. Perehdyin myös alan kirjallisuuteen ja muihin tutkimuksiin projektinhallintaan liittyen. Opinnäytetyössäni haastattelin henkilöitä niin organisaation sisältä kuin ulkoa. Bauer Median luovien tuottajien haastattelusta sain arvokasta tietoa nykyhetkestä ja toiveista. Haastattelin myös muita media-alan tuottajia, jotta sain tärkeää tietoa siitä, miten muissa yrityksissä hoidetaan projektinhallinta. Opinnäytetyöni tuotoksena syntyi uusi, parempi ja ajantasainen prosessikuvaus sekä yhteenveto unelmien projektityökalun ominaisuuksista.

Viime vuonna COVID-19 muutti maailman ja yritysten piti nopeasti sopeutua etätyöskentelyyn. Tällä on ollut niin positiivisia kuin negatiivisia vaikutuksia kaikkien työskentelyyn -myös luovien tuottajien. Kotona töihin keskittyminen on ollut toisinaan helpompaa, kun ulkopuolisia ärsykeitä on vähemmän ja palavereihin siirtymisessä säästää aikaa, kun kaikki hoidetaan etänä. Kommunikointiin pitää kuitenkin kiinnittää huomiota eri tavalla, sillä luonnollisia kohtaamisia kollegan kanssa ei enää synny ja paljon hiljaista tietoa jää jakamatta. Kotona työskentelyn varjopuolia voi olla myös oman työskentelyrauhan löytäminen, jos perheessä on etäkoululaisia tai myös puoliso tekee töitä kotoa käsin. Onkin mielenkiintoista lähteä tutkimaan yritysten projektinhallintaa nyt, kun uusi normaali on syntynyt myös työmaailmaan.

2 LUOVUUS JA TUOTTAMINEN

2.1 Mitä on luovuus?

Luovuus on aina ollut merkittävä asia ihmisen elämässä, mutta toisinaan sille annetaan liian vähän arvoa. Itselle luovuus ja sen merkitys on ollut yksi tärkeimmistä syistä, miksi ylipäättään hakeuduin lukemaan kulttuurituottamista. Tietynlainen intohimo, luova ajattelu ja usko omaan tekemiseen rakentavat tärkeän pohjan tuottajan työlle ja siksi haluankin avata tähän alkuun luovuutta hiukan tarkemmin.

Termi luovuus yhdistetään usein taiteisiin, kuten maalaamiseen ja kirjoittamiseen. Se on kuitenkin niin paljon enemmän ja koskettaa meitä jokaista. Luovuus voi tulla esille arjen pienissä teoissa, oman työn hiomisessa tai ihmissuhteen hoitamisessa. Luovuutta on nähdä jokin asia eri tavalla, kuin mitä muut ovat nähneet. Se on pysähtymistä ajattelemaan (Koski & Tuominen, 2007, 24-27).

Saksala puolestaan kuvaa luovuutta kyvyksi havainnoida ympäristöä, liittää yhteen yllättäviäkin asioita, tehdä päätelmiä ja tätä kautta tuottaa jotain uutta ja ennalta-arvaamatonta. Se on myös jonkinlainen inhimillisyyden symboli, sillä vain älykkäimmät eläinkunnan lajit pystyvät käyttämään hyväkseen luovuutta. Luovuus myös antaa yksilölle paljon. Ilman sitä arkinen elämä olisi vaikeaa, pahimmassa tapauksessa jopa vaarallista. Luovuuden ominaisimpia piirteitä on asioiden kyseenalaistaminen ja tunneäly. Omien ja muiden ihmisten tunteiden tunnistaminen auttaa ymmärtämään muita ihmisiä paremmin, jota myös tuottaja omassa työssään tarvitsee. Tuottajan täytyy pysyä rauhallisena ja määrätietoisena kaikissa tilanteissa ja osata kommunikoida ja lukea työssään erilaisia ihmisiä (Saksala, 2015, 45-46).

Suurin osa ihmisistä on ainakin jossain määrin luovia. Niitä pieniä arkea helpottavia tekoja ei vaan usein ajatella tai kutsuta luovuudeksi. Jossain määrin se onkin hyvä asia, koska se antaa tilaa isommalle luovuudelle ja uusien innovaatioiden syntymiselle. Paljon pohditaan, onko luovuudessa itsessään arvoa vai onko pelkästään siitä syntyneellä asialla tai ratkaisulla väliä. Kuitenkin ihmisen kyky ajatella luovasti ja keksiä uusia asioita on jo arvo itsessään. Luovan ajattelun ylläpitäminen tai niin sanottu aivojumppa on ihan yhtä tärkeää kuin fyysisen rasituksen harjoittaminen, ellei jopa tärkeämpää. Luovuuteen tarvitaan myös rohkeutta ja avoimuutta ja luova ihminen onkin usein nimenomaan avoin uusia asioita ja elämyksiä kohtaan. On tärkeää

ymmärtää, että ei ole vain yhtä oikeaa tapaa tehdä asioita, vaan vaihtoehtoja on monia (Koski & Tuominen, 2007, 30-35).

Luovuus on myös työtä, vaikka se ei siltä pakosti aina näytä. Vaikka nykyään yhteiskunnassa on päästy työn pitää näyttää työltä -ajattelutavasta jo mielestäni pitkälle, jyrää se toisinaan työn oikean tuloksellisuuden. Usein tekemättömyys ruokkii kuitenkin luovuutta kaikista parhaiten. Jokaisella on myös oma tapansa luovuuden tuottamiselle, mikä pitää vain myydä ympäristölle. Tämän tekemättömyyden saavuttaminen ja ajan löytäminen luovalle tekemiselle on joskus myös omassa työssä haastavaa, kun aikataulut ovat tiukkoja. Luovuuteen tarvitaan myös itse työntekoa, sillä se ei synny itsestään, vaan vaatii joskus ponnisteluja. Se ei ole aina hienoa ja mukavaa, toisinaan luovuus voi olla tylsääkin. Kaiken tekemisen takana on kuitenkin motivaatio ja luovuutta voi oppia, niin yksinkertaiselta kuin se kuulostaakin, ajattelemalla enemmän. Toki tämä tapa voi viedä aikaa, mutta luovuus vaatiikin sitkeyttä. Intohimo ja innostuneisuus yhdistetään usein luovuuteen ja ilman niitä ei olisikaan luovuutta. Ne auttavat selviämään vaikeuksista ja kohtaamaan epäilyjä. Intohimoinen ihminen uskoo asiaansa niin paljon, että vaikka epäonnistumisia tulisi, pyrkii hän silti aina parempaan tehdäkseen seuraavaksi jotain suuremmoista. Kyky tuntea intohimoa onkin luovan ihmisen tärkein ominaisuus (Koski & Tuominen, 2007, 36-46).

Millainen ihminen on sitten luova? Itse koen, että ihmisen täytyy olla aidosti kiinnostunut ja tuntea asiansa, jotta pystyy keksimään uusia ideoita tai ratkaisuja aiheesta. Esimerkiksi tanssijan on helpompaa luoda uusi koreografia, kuin henkilön, joka ei ole tanssista juurikaan kiinnostunut. Henkilön täytyy hallita kyseinen ala ja saada tehtäväkohtaiset tiedot ja taidot, jotta luovuus on ylipäänsä mahdollista. Radiokampanjoita suunniteltaessa asiakkaiden toimialat voivat olla hyvinkin erilaisia, joten sen sisäisen inspiraation löytäminen voi vaatia joskus lisäponnisteluja, jotta saa luotua varmasti sen toimivan uniikin ratkaisun asiakkaalle. Luovalle ihmiselle motivoituminen ja itsensä johtaminen ovat kuitenkin tyypillisiä piirteitä. Sisäisellä motivaatiolla tarkoitetaan sitä, että henkilö on aidosti kiinnostunut asiasta itsensä vuoksi. Ihminen saa tyydytystä uuden oppimisesta, kehittymisestä ja itsensä ylittamisestä. Luovalla ihmisellä on vahva oma tahto tehdä asiat juuri omalla tavallaan. Taidemaalari tekee juuri sellaista taidetta kuin haluaa muiden mielipiteistä välittämättä ja huippu-urheilija taas keskittyy kisatessa ainoastaan omaan suoritukseensa ja sen kehittämiseen, jotta voi ylittää omat tavoitteensa. Sisäisesti motivoituneet ihmiset ovatkin todella vahvoja ja riippumattomia ja heitä on vaikea ohjailla. Luovaksi ihmiseksi voi kuvaila henkilöä, joka tekee itselleen tärkeää asiaa, mutta

omalla tavallaan. Tämän lisäksi luovalla ihmisellä pitää olla aikaa luovuudelle sekä riittävä itsetunto sen kehittämiseksi (Koski & Tuominen, 2007, 52-57). Media-alan lisäksi tuottajat työskentelevät myös luovalla alalla ja ilman luovuutta ei olisi tehtäväkenttääkään. Seuraavaksi avaam tarkemmin Bauer Mediaa ja työtä luovana tuottajana Creative Studiassa.

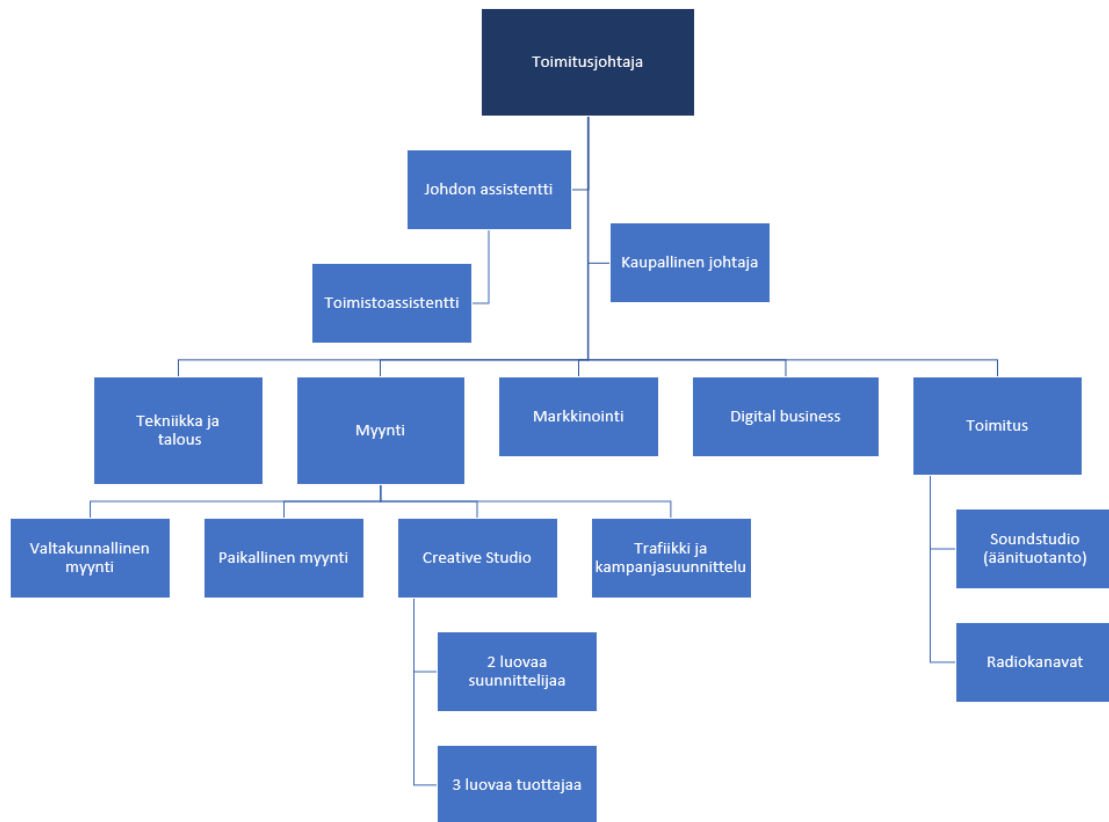
2.2 Bauer Media Oy ja Creative Studio

Toteutan opinnäytetyöni siis Bauer Media Oy:lle, jossa olen suorittanut aiempia työharjoittelujani sekä tein yritykselle myös opintoihini liittyviä kehitystehtäviä. Viimeisimmän kehitystehtävän aiheena oli luovan tuottajan tuotantoprosessin kehittäminen, mistä myös tämä opinnäytetyö sai alkunsa. Nykyään työskentelen Bauer Medialla luovana tuottajana.

Lyhyesti kiteytettynä Bauer Media kuvailee itseään audioliiketoiminnan suunnannäyttäjäksi Suomessa. Yritys on kaupallisen radion markkinajohtaja niin kuuntelussa kuin mainosmyynnissä mitattuna ja se kehittää jatkuvasti audio-osaamistaan. Yrityksen palveluvalikoimaan kuuluu perinteinen radiomainonta, räätälöidyt kaupalliset ohjelmayhteistyöt sekä audiobrändäys eli brändilähtöinen ääni-identiteetin suunnittelu ja toteutus ääntä hyödyntäen. Bauer Median toiminta-ajatus perustuu siihen, että yritys näkee audiossa eli äänessä suuren potentiaalin, jota ei läheskään aina hyödynnetä. Yrityksen tavoitteena onkin kasvattaa tietoutta ja tuoda esille audion mahdollisuuksia asiakkaiden liiketoiminnan kehittämisessä (Bauer Media Group 2020).

Bauer Media on osa kansainvälistä Bauer Media Groupia. 1800-luvulla perustettu eurooppalainen perheyryitys on reilussa sadassa vuodessa kasvanut käyntikorttipainosta maailmanlaajuiseksi mediayhtiöksi, joka tavoittaa viikoittain satoja miljoonia ihmisiä. Bauer Media tavoittaaakin Euroopassa eniten kuulijoita radiosegmentillä. Suomessa yritys on nimenomaan keskittynyt radiotoimintaan. Radio on tehokas, monipuolinen ja kiinnostava mainosväline, jonka avulla pystytään vetoamaan kuulijoiden tunteisiin yksinkertaisen viestin voimin massaa hyödyntäen. Yrityksen suosittuja radiokanavia ovat Radio Nova, Iskelmä, Radio City, Radio Pooki, SuomiRock, Radio 957, Ysäri ja Kasari. Viime vuonna yritys kasvatti kanavavalikoimaansa ostamalla Bassoradion ja nyt kuulijat voivat nauttia myös Bassoradion ja Suomiräpin musiikista Bauer Median radioaalloilla. Yrityksellä on myös oma nettiradio alusta RadioPlay ja oma podcast alusta Podplay sekä viihdeutisten suosittu alusta Voice.fi. Näiden lisäksi Bauer Media vastaa Radio NRJ:n ja Radio Nostalgian myynnistä. Bauer Median pääkonttori sijaitsee Helsingissä Kaapelitehtaalla, jossa työskentelee noin 100 alansa ammattilaista. Näiden lisäksi yri-

tyksellä on sekä paikallista että valtakunnallista lähetystoimintaa Tampereella, Turussa, Oulussa, Porissa ja Raahessa sekä useampia myyntipisteitä ympäri Suomen (Bauer Media Group 2020).



Kuvio 1: Bauer Median organisaatiorakenne ja Creative Studion sijoittuminen siinä.

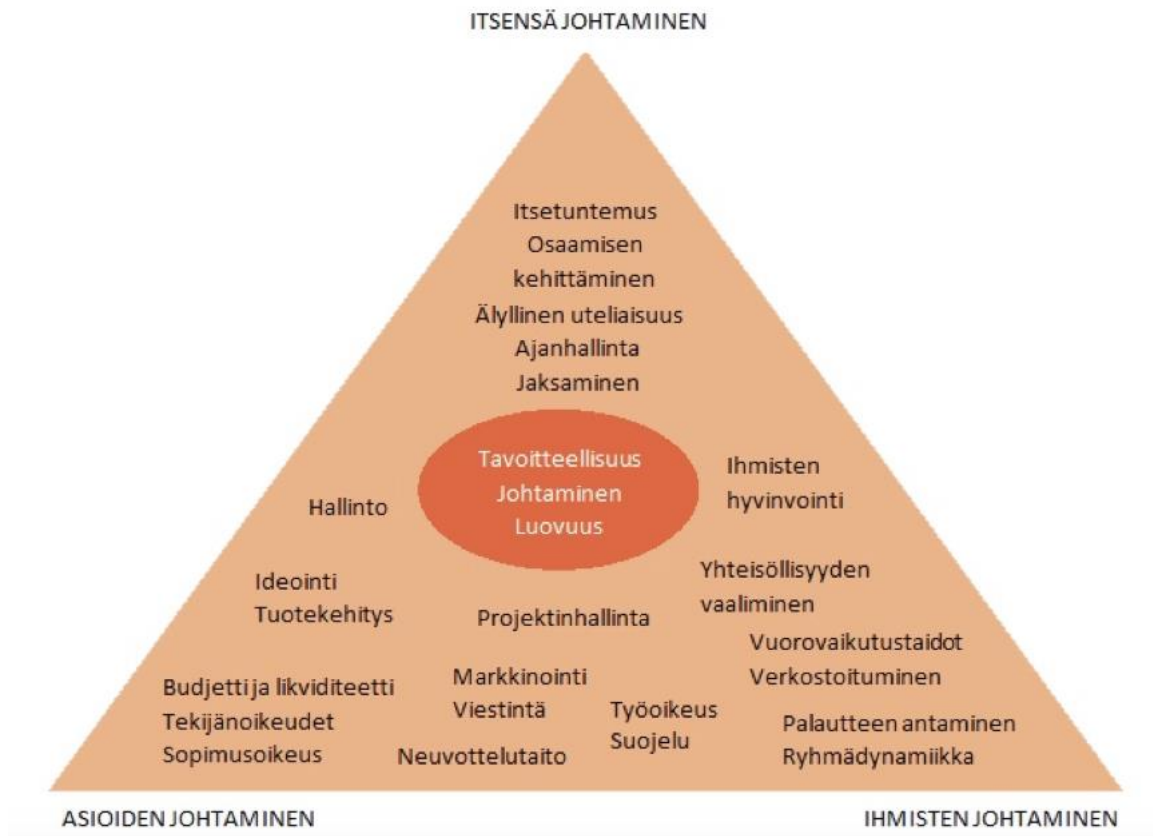
Itse työskentelen Bauer Median Creative Studio-yksikössä. Yllä olevassa kuviossa on kuvattu tarkemmin Bauer Median organisaatiorakenne ja Creative Studion sijoittuminen siihen. Creative Studio, jota tuttavallisimmin kutsutaan luovaksi tiimiksi tai luoviksi, on myynnin ja toimituksen välillä toimiva yksikkö, joka huolehtii kampanjan läpiviennistä aina kampanjan idean suunnittelusta sen toteutukseen ja jälkiseurantaan saakka. Luovat vastaavat siis Bauer Medialla kaikesta spottimainonnan ulkopuolisesta mainonnasta, joka vaatii luovaa suunnittelua ja tuotantoa. Tällaisia ovat esimerkiksi yhteistyöt, joissa hyödynnetään eri radiokanavien audiovaikuttajia, eli juontajia, asiakkaan brändilähettiläinä tai järjestetään kilpailuja ja tapahtumallisia kokonaisuuksia. Luova tiimi siis suunnittelee ja toteuttaa luovia markkinointiviestintänsä ratkaisuja, joissa pääosassa on aina maksava asiakas.

Ydin tiimiin kuuluu tällä hetkellä esimiehen lisäksi kaksi luovaa suunnittelijaa ja kolme luovaa tuottajaa. Luova suunnittelija (käytetään jatkossa myös lyhennettä suunnittelija) suunnittelee,

ideoi ja hinnoittelee kampanjan ja kampanjan vahvistuttua se siirtyy vasta toteutettavaksi luovalle tuottajalle. Luova tuottaja (käytetään jatkossa myös lyhennettä tuottaja) vastaa kaikista kampanjaan liittyvistä tuotannoista, joita ovat esimerkiksi äänituotannot, erilaiset verkkomateriaalit ja sosiaalisen median julkaisut. Aiemmin tiimiin kuului myös Podstudion vetäjä sekä kaksi audiobrändäyksen ammattilaista. Teemme kuitenkin heidän kanssaan aika ajoin yhteistyötä ja he ovatkin edelleen mukana osassa tiimipalavereita, vaikka eivät virallisesti kuulu tiimiin. Podstudion vetäjä vastaa podcastien tuottamisesta ja audiobrändäyksen ammattilaiset luovat asiakkaille esimerkiksi äänilogoja ja tunnusmusiikkeja eri tarpeisiin.

2.3 Luova tuottaja

Tuottajan työn hahmottaminen voi olla toisinaan haastavaa, sillä hänen roolinsa on usein erilainen aina tuotannosta riippuen. Tuottajan tehtävänä on kuitenkin pitää langat käsissään ja toimia kulloisenkin tuotannon projektinvetäjänä. Rooliin kuuluu paljon johtamista, muiden inspiroimista sekä organisointia. Tuottajan täytyy olla joustava, neuvottelutaitoinen, ongelmanratkaisukeskeinen sekä tarkka hoitaakseen työnsä hyvin. Tuottajia työskentelee lukuisilla aloilla, monipuolisesti eri sisältöjen parissa, ja joskus voi tuntuakin siltä, että yhtäläisyyksiä tehtävissä ei juurikaan ole. Yhdistävinä piirteinä voidaan kuitenkin pitää, että kaikki tuottajat ovat tekemisissä johtamisen ja tiimin kokoamisen kanssa, vastaavat hallinnosta ja budjetista ja työn ytimessä on projektien organisointi. Usein tuottajan työhön liittyy myös jossain määrin markkinointi tai hän on vähintäänkin tekemisissä sen kanssa (Saksala, 2015, 14-15).



Kuvio 2: Tuottajan vastuut ja kompetenssit Saksalan (2015, kuvio 1) pohjalta.

Tuottajan työtä kuvaa hyvin kolmiomalli, joka perustuu tuottajan työn kolmeen kulmakiveen: itsensä johtamiseen, ihmisten johtamiseen ja asioiden johtamiseen. Kolmion sisälle muodostuu tuottajan kykyä kuvailevia sanoja sekä vastuita, joita tuottajalla on projektia tai kampanjaa hallinnoimassa. Mukana on myös asioita, jotka eivät pakosti koske jokaista tuottajaa, mutta kuva on kuitenkin hyvä tiivistys tuottajan yleisimmistä työtehtävistä. Kolmion keskelle on sijoitettu tavoitteellisuuden, luovuuden ja johtajuuden vaatimus, mikä taas yhtäläistää kaikkia tuottajia alasta riippumatta (Saksala, 2015, 15).

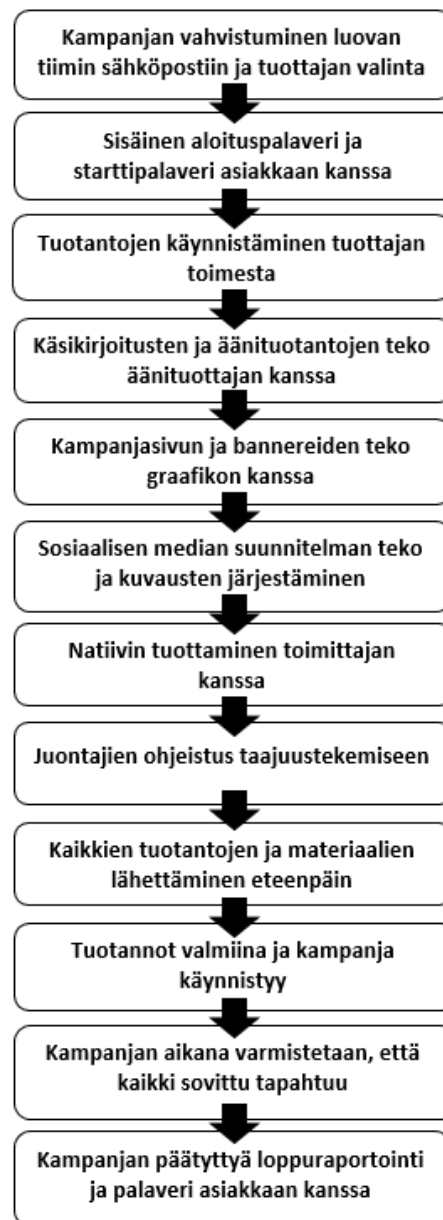
Mitä sitten tarkoitetaan luovalla tuottajalla? Luovaa tuottajuutta on tutkittu hyvin vähän ja siitä ei myöskään löydy paljoa kirjallisuutta. Karvonen kuvailee omassa opinnäytetyössään luovaa tuottajaa henkilöksi, joka osallistuu projektinhallinnan- ja johtamisen lisäksi myös sisällön luovaan suunnitteluun (Karvonen, 2014, 13). Jos mietin omaa työnkuvaani, niin pidän tätä määritelmää paikkansa pitävänä. Vaikka omassa työssäni työtehtäviini ei kuulu kampanjoiden ideoiden suunnittelu alusta asti, tämä työtehtävä kuuluu vahvasti tiimimme luoville suunnittelijoille, luovan tuottajan täytyy pystyä ideoimaan kampanjan edetessä taajuustekemistä sekä tehdä tarvittaessa sosiaalisen median suunnitelma kampanjan tueksi. Taajuustekemisellä tarkoitan tässä

työssä radiojuontajien tuottamaa sisältöä, kuten esimerkiksi radiolähetyksessä tapahtuvaa juontajien välistä keskustelua tai kilpailun vetämistä jonkin kaupallisen kampanjan tiimoilta. Myös Saksala nosti kirjassaan tuottajuutta kuvaillessaan yhdeksi tuottajan tärkeimmäksi ominaisuudeksi luovuuden. Onkin hyvä pohtia mitä eroa on tuottajalla ja luovalla tuottajalla. Määräytyykö nimitys sen mukaan, millä alalla tuottaja toimii vai luovuuden määrän mukaan, mitä itse työssä tarvitsee? Varmaa on ainakin se, että organisointitaitojen ja muiden tuottajalta vaadittavien ominaisuuksien lisäksi, niin tuottajalta kuin luovalta tuottajalta odotetaan jossain määrin luovaa ajattelua ja heittäytymistä suunnitteluun.

Millaista on luovan tuottajan työ Suomen suurimmassa radiotalossa? Siihen kuuluu paljon edellä mainittuja asioita. Se on toisinaan erittäin hektistä ja tuottajien pitääkin mukautua muuttuviin tilanteisiin nopeasti sekä omaksua uusien tuotteiden tai kampanjoiden tuottaminen helposti. Tuottajuudessa tarvitaan myös luovuutta, sillä tuottajan vastuulla on usein esimerkiksi sosiaalisen median suunnitelman teko. Useiden eri kampanjoiden tuottaminen samaan aikaan vaatii asioiden priorisointia sekä hyviä projektinhallintataitoja. Siihen kuuluu myös paljon ihmisten johtamista, sillä tuottaja toimii tietyntylaisena risteyskohtana eri sidosryhmien välillä sekä vastaa kommunikoinnista niin sisäisesti kuin asiakkaan suuntaan.

2.4 Luovan tuottajan tuotantoprosessi

Bauer Median luoville tuottajille on luotu tarkka tuotantoprosessi, jota he noudattavat kampanjaa tuottaessaan, ja tällä hetkellä prosessi on kuvattuna isossa Excel-tiedostossa. Kuvaus on kuitenkin todella pitkä ja vaikeaselkoinen, mikäli haluaa saada hyvän käsityksen prosessista yhdellä vilkaisulla tai tarvitsee sitä lähinnä muistuttamaan projektin kaikista vaiheista. Tämän takia yksi opinnäytetyöni tavoitteista on luoda tuottajille uusi ja selkeämpi prosessikuvaus sekä päivittää se tämän hetkiseen tilanteeseen sopivaksi. Tuotantoprosessiin on tullut uusien tuotteistuksien myötä lisää elementtejä, joten niiden lisääminen kuvaukseen on myös tärkeää. Nykyinen prosessikuvaus on laadittu kolme vuotta sitten ja sen ovat tehneet tuottajat. Ennen sitä ei varsinaista prosessikuvausta ollut. Seuraavaksi kuvaan luovan tuottajan tuotantoprosessin vaiheittain ja sen hahmottamisessa auttaa luomani yksinkertainen prosessikuvaus tämän hetkestä prosessista.



Kuvio 3: Luovan tuottajan tuotantoprosessi tällä hetkellä kuvattuna.

Tuotantoprosessi lähtee liikkeelle siitä, kun myyjä eli asiakasvastaava vahvistaa tulevan kampanjan Creative Studion omaan sähköpostiosoitteeseen, jota myös kaikki tuottajat lukevat. Tämän jälkeen tuottajat sopivat keskenään kuka ottaa kampanjan hoitaakseen ja projektista vastaava tuottaja merkitsee kampanjan Teamsissä sijaitsevaan varauskalenteriin, jota niin myyjät, suunnittelijat kuin kanavapäälliköt pääsevät lukemaan. Varauskalenterin lisäksi tuottaja ilmoittaa myös toimitukselle vahvistetusta kampanjasta sähköpostitse. Sitten sovitaan sisäinen aloi-

tuspalaveri, johon tuottaja kutsuu kampanjan suunnittelijan sekä asiakasvastaavan, ja jossa käydään läpi kampanjan sisältö, ennen virallista aloituspalaveria asiakkaan kanssa. Itse aloituspalaveriin asiakkaan kanssa taas osallistuu yleensä asiakasvastaava ja tuottaja. Palaverissa käydään yhdessä läpi kampanjan tavoitteet, lähtötiedot ja idea sekä muut kampanjan kannalta tärkeät asiat. Tämän jälkeen tuottaja lähettää esitetytyn tuotanto-ohjeen kaikille palaverissa olleille henkilöille ja jää odottamaan täytettyä tuotanto-ohjetta ja kampanjan muita materiaaleja joko asiakkaan tai mainostoimiston suunnalta. Tietojen tullessa luova tuottaja käynnistää kampanjan tuotannot.

Tuottaja aloittaa yleensä kampanjan rakentamisen äänituotannoista, sillä ne vievät ajallisesti eniten aikaa. Äänituotantojen spiiikipäiviä on viikossa vain yksi ja tällöin jokaisen kanavan omat kanavaäänet spiiikkaavat asiakkaan tunnistet ja spotit. Spiikki on siis studiossa tehty äänitys, jonka käyttötarkoitus on tässä tapauksessa radiomainos. Äänityksen käsikirjoitus on tehty aina etukäteen, ja ääninäyttelijä spiiikkaa sen. Äänityksen jälkeen ääniraitaa vielä käsitellään, siihen lisätään taustamusiikki ja pelkästä äänestä tuotetaan valmis radiomainos.

Ensin tuottaja lähtee luomaan käsikirjoituksia esimerkiksi yhdessä luovien suunnittelijoiden kanssa, minkä jälkeen ne lähetetään asiakkaalle hyväksyttäväksi. Kun asiakkaalta on saatu vihreää valoa, laitetaan käsikirjoitukset ohjeistuksen kanssa Microsoft Teamsin äänituotantoon, mistä kyseisen kanavan äänituottaja ottaa ne työstönsä. Teamsiin luodaan aina kampanjakohtaisesti oma tehtävä, joka sisältää käsikirjoitukset ja muut äänituotantojen kannalta tärkeät liitteet, jotka ovat sitä kautta kaikkien luovien tuottajien ja äänituottajien nähtävillä. Valmiit äänituotannot tuottaja hyväksyttää vielä asiakkaalla, ennen tunnisteen ohjeistamista kanavan äänituottajalle. Spotti lähetetään puolestaan sähköpostitse trafiikkisihteereille, jotka vastaavat trafiikkista eli radiomainonnan mainonnanhallintajärjestelmästä eli siitä, että spotit soivat oikeilla mainospaikoilla esimerkiksi Radio Novan tai Iskelmän taajuudella. Tätä edeltää mahdolliset muokkauksierrokset Bauerin ja asiakkaan välillä.

Useihin kampanjoihin kuuluu myös kampanjasivusto, joka rakennetaan kyseiseen kampanjaan kuuluvien radiokanavien internet-sivustoille. Tällöin tuottaja luo sisällön ja ohjeistuksen kampanjasivuille ja toimittaa ne sekä asiakkaalta saadut materiaalit, kuten logon ja kuvituskuvat, freelancer-graafikolle. Graafikko luo materiaalin pohjalta ensin esikatselusivuston, joka lähetetään asiakkaalle kommentoitavaksi. Palautteen jälkeen tehdään mahdolliset muokkaukset ennen sen lopullista julkaisua. Materiaaleista luodaan myös yhden kuvan ja muutaman lauseen

mittainen ohjaus kyseisen radiokanavan nettisivujen kilpailut-osioon, jonka kautta kuulijat löytävät itse kampanjasivulle.

Tuottaja vastaa myös display- eli bannerimateriaalien suunnittelusta, jotka graafikko ohjeiden mukaan toteuttaa. Nämä mainokset näkyvät Bauer Median verkkoalustoilla, esimerkiksi kanavien nettisivuilla. Kun bannerit ja kampanjasivu on hyväksytetty asiakkaalla, tuottaja toimittaa tiedot myös eri kanavien digitaalisista alustoista ja niiden ylläpidosta vastaavalle henkilölle, joka laittaa bannerit oikeille paikoille. Graafikko julkaisee virallisen kampanjasivun sovittuna ajankohtana. Välillä kampanjasivulle tulee myös kisamekanismi, jonka avulla aktivoidaan kuulijoita jättämään yhteystiedot ja vastanneiden kesken arvotaan jokin tai joitain kampanjaan liittyviä palkintoja. Näiden tietojen toimitus joko asiakkaan suuntaan tai palkintojen lähetys Bauerin toimesta, kuuluu myös luovan tuottajan vastuulle. Henkilötietojen käsittelyä varten asiakkaan kanssa tehdäänkin tuottajan toimesta virallinen tietosuojasopimus.

Näiden lisäksi kampanjoihin kuuluu usein myös sosiaalista mediaa. Julkaisujen sisältöjen suunnittelu kuuluu kuvien osalta pääsääntöisesti tuottajalle ja videoiden osalta mukana on myös luovan kampanjan suunnittelija ja itse videon kuvaaja. Välillä myös toimitus ja kanavan juontajat osallistuvat sosiaalisen median sisältöjen ideointiin. Joskus myös asiakkaan kanssa järjestetään etenkin videoiden osalta ideointipalavereita. Videokuvaajan vastuulla on kuvata ja editoida video, jonka tuottaja hyväksyttää ennen julkaisua asiakkaalla. Kuvien ja -videoiden julkaisemisesta vastaavat välillä kanavan omat tuottajat, toisinaan juontajat ja joskus myös luovat tuottajat. Sosiaalisen median suunnitelman teko ja toteuttaminen vievätkin usein tuotantoprosessissa paljon aikaa.

Podcast-yhteistyöt ovat viimeisien vuosien aikana yleistyneet paljon, mutta niiden osalta lopullisen prosessin luonti on vielä kesken. Näissä on usein mukana asiakkaan ja tuottajan lisäksi podcastien tuottamisesta vastaavia henkilöitä talon sisältä. Podcastien ympärille voidaan tehdä kaupallisia pre-rolleja, eli 15-30 sekuntia pitkiä mainoksia, joita ajetaan esimerkiksi ennen podcast jakson alkamista, tai sitten esimerkiksi podcastin tekijä voi nostaa podcastissa asiakkaan tuotetta tai palvelua. Usein myös sosiaalista mediaa hyödynnetään näiden yhteistöiden yhteydessä.

Kaupallisten natiiviarikkelien teko on myös kampanjan yhteydessä mahdollista. Natiivimainonta on kaupallisen kumppanin maksamaa, julkaisukanavan omien sisältöjen näköistä mainontaa. Natiiviarikkeli on yksi natiivimainonnan sisältötyyppi, joka tuo kuluttajille kiinnostavaa luettavaa ja josta media haluaa kirjoittaa (Salomaa, 2021). Nämä artikkelit ovat siis vahvasti kaupallisia, joissa aiheen päättää yleensä asiakas ja toimittaja kirjoittaa siitä niin sanotun ei kaupallisen -artikkelin. Yleensä aihe liittyy johonkin kampanjan kannalta tärkeään asiaan ja sitä halutaan avata vielä tarkemmin kirjoittamalla siitä pidemmin tekstin muodossa. Esimerkiksi allergialääkkeitä myyvän yrityksen natiiviarikkeli käsitteli suomalaisjulkisten kokemuksia katu- ja siitepölyallergiasta, ja heidän kokemuksiaan allergiaoireiden helpottamisesta. Artikkeleihin liittyvän kommunikoinnin toimittajan ja asiakkaan välillä hoitaa tuottaja. Tähän liittyy myös bannerituotantoja ja kaupallisia ala- ja ylätunnisteita, joiden tuottamisesta vastaa jälleen tuottaja yhdessä graafikon ja digitaalisista alustoista vastaavan henkilön kanssa.

Kun kaikki kampanjan elementit on saatu tehtyä, tuottaja pitää juontajaohjeistuksen kampanjaan liittyville henkilöille, joihin yleensä kuuluu kanavapäällikkö, kanavan tuottaja ja juontajat. Kampanja laitetaan myös Outlook-näkymässä olevaan toimituskalenteriin ohjeistuksen kera, jonne juontajat voivat palata tarpeen tullen kampanjan aikana tarkistaakseen esimerkiksi asiakkaan toiveita taajuustekemisestä tai jaettavista palkinnoista.

Kampanjan ollessa käynnissä tuottajan vastuulla on seurata, että kaikki sovitut asiat tapahtuvat. Kampanjan päätyttyä tuottaja kerää loppuraporttia varten kaikki tulokset eri elementeistä ja ne esitellään asiakkaalle yhdessä myyjän kanssa loppupalaverin merkeissä. Toisinaan kampanjasta tehdään myös RAM-huomioarvotutkimus. Huomioarvotutkimuksella mitataan radio- ja verkkomainonnan vaikuttavuutta eli huomioarvoa Bauer Median radiokanavien kuuntelijoiden sekä verkkoalustojen käyttäjien keskuudessa. Bauer Median tutkimuskumppanina on mediatutkimus- ja analytiikkayritys RAM (Research and Analysis of Media). Tutkimuksen kohderyhmän muodostavat Bauer Median sisältöjen yleisöt ja otos muodostetaan kampanjassa mukana olevien medioiden yleisöistä. Tutkimus toteutetaan heti kampanjan päätyttyä verkkokyselynä RAM:n hallinnoimassa ja ylläpitämässä internet-pohjaisessa Bauer Median paneelissa. Kun kyseessä on ohjelmayhteistyö, RAM-tutkimuskoosteen kokoamisesta vastaa tuottaja. Palaverin jälkeen loppuraportti ja mahdollinen tutkimusmateriaali toimitetaan vielä asiakkaalle.

Näiden lisäksi luovien tuottajien prosessiin voi kuulua muun muassa yksittäisten juontajajoukkojen organisointi joillekin kanaville. Juontaja- eli vaikuttajajoukko tarkoittaa jonkin kanavan

juontajan tekemää kaupallista mainosmaista puhetta sovitusta aiheesta taajuudella. Taktisen spotti- eli radiomainoskampanjan tuottaminen lukeutuu myös luovan tuottajan työhön. Taktisella spottikampanjalla tavoitellaan yleensä konkreettisia tuloksia. Taktinen viesti voi olla esimerkiksi ostoon ohjaava, tarjouskampanja tai osallistumaan ohjaava. Taktisen kampanjoinnin tulokset ovat mitattavissa euroina, myytyinä tuotteina tai tapahtuman osallistujamäärinä. Taktisen kampanjoinnin vastapainona nähdään brändimainonta, jolla pyritään luomaan mielikuvia kyseisestä tuotteesta tai palvelusta, ja rakennetaan brändin imagoa ja tunnettuutta. Yleisesti ottaen juuri luovan tiimin tuottamat sisältöyhteistyöt ovat ensisijaisesti brändillistä tekemistä, jossa asiakkaan tuote tai palvelu näyttyy sille edullisessa ohjelmaympäristössä.

Myös voittajaehdokkaiden esihaastattelut tai nanovaikuttajien, eli Instagramissa alle 1000 seuraajien tilien valinta johonkin tiettyyn kampanjaan ovat asioita, joita tuottajan työhön voi kuu-
lua. Tämän vuoksi prosessin kuvaus ei ole helppoa, mutta toivottavasti uuden selkeämmän prosessikuvauksen myötä eri vaiheiden ja asioiden muistaminen tuottajan työssä helpottuu, kun liiallinen tiedon määrä jätetään pois.

3 PROJEKTIINHALLINTA

3.1 Projektinhallinnan merkitys

Yksinkertaisimmillaan sana projekti tarkoittaa ideaa tai menetelmää jonkin tietyn tavoitteen tai tuotoksen saavuttamiseksi sekä työtä, jonka avulla siihen päästään. Se on yleensä kertaluonteinen ja tavoitteellinen työsuoritus, joka on ajallisesti rajattu ja siihen liittyy useita henkilöitä yli organisaatiorajojen (Anttila, 2001, 12-13).

Projektin hallinta on koordinointia, suunnittelua, päätöksentekoa, toimeenpanoa, ohjausta, ihmisten johtamista ja valvontaa. Projektin hallinnassa tehdään oikeita asioita oikealla tavalla. Siinä mietitään tietyn tehtävän suorittamiseen tarvittavat toimenpiteet ja tavoitteet ja saadaan projektiin liittyvät henkilöt toimimaan niin, että päästään tavoitteisiin ja saadaan projekti kunnialla päätökseen. Projektinhallinnan tärkein yksittäinen asia on kuitenkin ihmisten johtaminen. Ilman sitä projektin on mahdotonta onnistua (Ruuska, 2008, 30-31).

Projektinhallintaa voi tarkastella myös käytettävien työskentelytekniikoiden näkökulmasta. Koviin tekniikoihin sisältyvät esimerkiksi projektin aikataulutus ja budjetointi, joissa painopiste on asioiden johtamisessa, kun taas pehmeissä tekniikoissa keskitytään vuorovaikutukseen ja viestintään sekä ihmisten johtamiseen. Näistä jälkimmäinen on huomattavasti vaikeampaa, sillä se on sidoksissa ihmisten persoonallisuuksiin ja henkilökemioihin. Hyvässä projektinhallinnassa tarvitaan kuitenkin molempia (Ruuska, 2008, 32-33). Tämän näkökulman tunnistaa hyvin myös omassa tuottajan työssä. Hyvän tuottajan tulee hallita molemmat tekniikat, jotta projekti saadaan vietyä onnistuneesti maaliin.

Hyvää vuorovaikutustaitoa tarvitaan myös projektinhallinnassa. Täytyy pystyä ymmärtämään erilaisia ihmisiä, kuuntelemaan sekä jakamaan tietoa muille selkeällä tavalla. Yleisesti ottaen työskentelemme nykyään verkostossa, jossa kaikki työt ovat riippuvaisia toisistaan ja vaikuttavat projektin lopputulokseen. Tämän takia on ensisijaisen tärkeää pystyä kommunikoimaan sidosryhmien välillä ymmärrettävästi (Heimonen & Nurmiluoto 2017, 118). Esimerkiksi tätä ja monia muita asioita projektinhallinnassa tukee projektinhallintatyökalu. Se helpottaa projektien hallintaa ja auttaa varmistamaan, että kaikki projektin kannalta tärkeät asiat tulee hoidettua.

Parhaiden käytäntöjen jakaminen on myös projektinhallinnan kannalta tärkeää ja jopa suotavaa. Parhailla käytännöillä tarkoitetaan optimaalisinta tapaa hoitaa jokin asia, jotta asetetut tavoitteet saavutetaan. Se on tietynlainen metodi, joka parantaa organisaation suoritusta, ja se

voidaan myös toistaa. Usein parhaat käytännöt ovat esimerkiksi ohjeistuksia, toimintaperiaatteita tai ideoita, joita joku henkilö suosittelee ja on todennut hyväksi. Ne eivät kuitenkaan ole parhaita käytäntöjä kaikille tahoille, sillä ne kehittyvät jatkuvasti ja niitä sovelletaan käytännössä koko ajan. Parhaat käytännöt voidaan myös käsittää eri organisaatioissa eri tavoin ja niiden jakaminen tapahtuu yrityksissä usein tiedostamatta. Parhaiden käytäntöjen jakaminen tiedostaen, voi kuitenkin tarjota uusia parempia toimintatapoja organisaation sisällä projektien läpiviemiselle (Abudi, 2011).

3.2 Projektinhallintatyökalut

Projektinhallintaa tukee siis oikeanlainen projektinhallintatyökalu (myöhemmin käytetään myös lyhennystä työkalu). Niiden merkitys projektin läpiviennissä on suuri, sillä työkalujen avulla tehostetaan ja tuetaan projektinhallinnan tehtävien toteutumista. Projektinhallintatyökaluilla pyritäänkin helpottamaan projektin keskeisimpiä tehtäviä kuten raportointia, dokumentointia ja tiedonkulkua. Projektin tuloksia raportoidaan yleensä kahteen eri suuntaan: asiakkaalle sekä yritykselle itselleen. Vaikka jälkiraportointi maksavalle asiakkaalle on todella tärkeää, yhtä hyödyllistä yritykselle on dokumentaatio koskien itse projektin läpivientiä ja siinä opittuja asioita (Taponen, 2014).

Projektinhallintatyökaluja on tarjolla nykymarkkinoilla todella paljon erilaisia. Täysin uuden alusta loppuun asti suunniteltavan työkalun kehittäminen on kallista ja aikaa vievää. Sen takia se ei olekaan yrityksille yleensä ensimmäinen vaihtoehto (Pelin, 2011, 317). Tässä työssä tarkoitan projektinhallintatyökaluilla pilvipalveluihin perustuvia vaihtoehtoja, joihin useampi ihminen pääsee käsiksi ja pystyy työskentelemään samanaikaisesti (Pulkkane, 2021). Yleisesti ottaen nämä työkalut voidaan jakaa kolmeen eri luokkaan: valmisohjelmat, konfiguroidut räätälöidyt moduuliratkaisut ja asiakkaan vaatimusten mukaan tehdyt täysin räätälöidyt järjestelmät (Taponen, 2014).

Ohjelmistotoimittajien valmiit ohjelmistopakettit eli valmisohjelmat on suunniteltu yleisesti ottaen yritysten perustarpeita ajatellen. Microsoft Office on hyvä esimerkki tällaisesta ohjelmistosta, jota myös Bauer Media käyttää. Valmisohjelmistoille tyypillistä on niiden muokkaamattomuus. Tämä aiheuttaa sen, että usein niistä puuttuu jotain juuri yrityksen kannalta tärkeitä ominaisuuksia ja toisaalta ne usein myös sisältävät turhia attribuutteja. Usein ne vetoavat kuitenkin laajaan asiakaskuntaan ja ovat kaikista vaihtoehtoista edullisimpia, sillä niiden suunnitteluun ja muokkaamiseen ei kulu rahaa (Haapahovi, 2015).

Konfiguroitu järjestelmä muodostuu eri ohjelmistomoduuleista ja se onkin välimuoto täysin asiakkaalle räätälöidylle ohjelmistolle ja valmisohjelmalle. Konfigurointi tarkoittaa säätämistä tai joidenkin asetusten määrittämistä johonkin asiaan sopiviksi (MOT-kielipalvelu, 2020). Konfiguroitua ohjelmistoa pystyy siis muokkaamaan esimerkiksi lisäämällä tai poistamalla tiettyjä ominaisuuksia. Myös sen laajentaminen on mahdollista. Tämän takia hintaluokassa se asettuu-kin valmiin ja alusta asti rakennetun ohjelmiston välimaastoon.

Räätälöidyt ohjelmistot on luotu täysin asiakkaan tarpeiden mukaan. Ne ovat joustavia, helposti laajennettavia ja ne sopivat varmasti yrityksen muihin ohjelmistoihin. Räätälöidyn järjestelmän rakentamisessa yhteistyö on tiivistä ja rakentaminen aikaa vievää, mutta asiakas saa kaikki haluamansa ominaisuudet järjestelmään. Räätälöity ohjelmisto on myös kallis, mutta joskus ainoa tapa saada toimiva projektityökalu joutumatta muuttamaan yrityksen toimintatapoja (Haapahovi, 2015).

Toisinaan projektinhallintatyökalu voi olla osa koko yrityksen isompaa tietojärjestelmää. Toiminnan ohjausjärjestelmä eli ERP (Enterprise Resource Planning) -järjestelmä on koko yrityksen liiketoiminnan johtamisen kattava järjestelmä, jonka avulla kaikki yrityksen toiminnot yhdistyvät. Se on siis liiketoimintaprosessien hallintaohjelmisto, jonka avulla sidotaan yhteen muita yrityksen toiminnan kannalta elintärkeitä sovelluksia, kuten taloushallinto, henkilöstöhallinto, myynti, tilaukset sekä tuotanto. Siihen kuuluu usein myös projektinhallinnan osia, mutta se ei kuitenkaan yleensä vastaa projektinhallinnan haasteisiin. Tällaisen kokonaisvaltaisen toiminnanohjausjärjestelmän linkittäminen toimivaan projektinhallintatyökaluun onkin usein ideaalitalanne projektinhallinnan kannalta (Microsoft, 2021).

Kaikissa yrityksissä ei kuitenkaan ole tällaista isoa toiminnanohjausjärjestelmää, vaan asiat on ratkaistu muilla tavoin, kuten useamman eri työkalujen käytöllä. Useamman eri työkalun käyttö aiheuttaa kuitenkin sen, että projektin aikataulut ja kustannukset eivät pakosti keskustele keskenään, vaan ne ovat eri ohjelmissa. Yksi monista yritysten projektinhallinnan haasteista onkin saada projektin onnistumisen kannalta tärkeät asiat kommunikoimaan niin, että siitä on aidosti hyötyä yritykselle tai projektinvetäjälle. Asioiden manuaalinen siirto eri työkalujen välillä on yrityksissä yllättävänkin yleistä (Pelin, 2011, 321-326). Onneksi nykyaikana monet työkalut pystyvät entistä paremmin viemään tietoja myös toisiin ohjelmiin.

Projektinhallintatyökaluja on nykymaailmassa paljon erilaisia, joten onkin haastavaa määrittää, mitkä työkaluista ovat tällä hetkellä yleisimpiä projektinhallinnassa. Bauer Median kannalta

katsottuna on tärkeää, että uusi projektinhallintatyökalu toimii sujuvasti nykyisten ohjelmien kanssa ja usea tämän hetkinen työkalu on Microsoft-pohjainen. Tämän vuoksi haluan avata seuraavaksi suurelle yleisölle tutuimpia työkaluja, joita ovat esimerkiksi Microsoftin Excel, Planner ja Project -työkalut sekä Smartsheet.

Microsoft Excel ei juuri esittelyjä kaipaa ja jokainen on varmasti joskus käyttänyt tätä taulukkolaskentaohjelmaa. Excelin käyttökynnys onkin matala eikä se vaadi suurta perehtymistä. Excelistä löytyy myös paljon erilaisia malleja esimerkiksi projektisuunnitelman tekemiselle. Tehtävälisöjen teko ja ryhmittely, vastuuhenkilöiden osoittaminen sekä yhteensovitus muiden Microsoft-työkalujen kanssa tekee työkalusta sujuvan käyttää. Tietyt projektinhallintaominaisuudet vaativat kuitenkin paljon käsityötä ja vaativalle projektinhallinnalle se ei olekaan paras mahdollinen vaihtoehto (Wallenius, 2020).

Microsoft Planner on tehtävienhallintasovellus, joka on Kanban-tyyppinen tehtävien hallintatyökalu. Sinne on helppo luoda tehtäviä ja siirrellä niitä sarakkeesta toiseen ja se toimii yksittäisten tehtävien hallinnassa hyvin. Plannerin käyttöönotto on myös vaivatonta, sillä jos käyttää jo valmiiksi Teamsiä, ei Plannerin käyttö tuo lisäkustannuksia. Ohjelman yhteiskäyttö tiimin sisällä voi olla toimivaa, mutta Planner ei silti ole oikea projektinhallintatyökalu, sillä sen suunnitteluominaisuudet loppuvat herkästi kesken (Wallenius, 2020).

Planneria kyvykkäämpi projektinhallintatyökalu on Microsoft Project. Project on varsinainen projektinhallintatyökalu, joka perustuu koneelle asennettavaan client-ohjelmaan. Ohjelma on ollut markkinoilla jo pitkään ja sille on muodostunut vankka käyttäjäkunta. Projectin voi asentaa yksittäiseen Windows-koneeseen tai käyttää pilviversiota. Server-versio puolestaan perustuu palvelimeen, johon käyttäjät tallettavat projektejaan ja se asennetaan tyypillisesti yrityksen omaan konesaliin. Project-ohjelma vaatii kuitenkin paljon opettelua ja moni käyttäjä onkin todennut sen liian monimutkaiseksi käyttää. Ainoastaan Server-versiossa ohjelman yhteiskäyttö on sujuvaa ja muissa versioissa se jää yleensä vain projektipäällikön työkaluksi (Wallenius, 2020).

Smartsheet on selaimessa toimiva taulukkolaskenta, eikä se vaadi ohjelman lataamista koneelle. Smartsheetistä löytyy paljon projektin johtamisessa tarvittavia ominaisuuksia ja sitä onkin kuivailtu selaimessa toimivaksi Exceliksi, mutta paranneltuna versiona. Perusominaisuudet on helppo oppia eikä se vaadi kaikille käyttäjille omaa lisenssiä. Yhteiskäyttö ei kuitenkaan ole

niin sujuvaa Microsoft-työkalujen kanssa kuin muissa esimerkeissä ja monipuolisempiin tarpeisiin ohjelman käyttö vaatii enemmän perehtymistä (Wallenius, 2020). Projekteja voi suunnitella monenlaisilla työkaluilla, mutta usein paras vaihtoehto on se työkalu, jota osaa käyttää parhaiten. Usein projektinhallinta myös koostuu useammasta työkalusta ja parhaan mahdollisen yhdistelmän löytäminen voi viedä hetken aikaa.

3.3 Projektityöskentelyn trendit

Projektityöskentely on ajan saatossa muuttunut ja kehittynyt valtavasti, ja koko ajan löydetään entistä tehokkaampia tapoja johtaa projekteja. Projektinhallinnan trendejä onkin hyvä seurata, jotta pysyy mukana ketterän ja modernin työnteon kehityksessä. Seuraavaksi esittelen viimeisten vuosien projektityöskentelyn trendejä Suomessa.

Perinteisessä projektinhallinnassa projektien läpivienti mietitään ikään kuin jonona erilaisia tehtäviä, joita projektipäällikkö sitten suorittaa järjestyksessä. Kun yksi asia on tehty, siirrytään seuraavaan. Yksi viime vuosien trendeistä on Agile eli ketterä projektinhallinta. Ketterä projektinhallinta tarkoittaa sitä, että työtä tehdään pienissä toistuvissa jaksoissa ja jaksoihin kerätään aina mukaan kiireellisimmät työt (Pulkkänen, 2017). Työtä ei siis tehdä lineaarisesti vaiheesta toiseen, vaan ketterässä projektinhallinnassa kierretään samaa silmukkaa suunnittelusta toteutukseen ja sen arviointiin kerta toisensa jälkeen. Varsinaisen projektin sisällä on ikään kuin useita miniprojekteja. Tiimin ja sidosryhmien tiivis yhteistyö on avainasemassa tässä mallissa ja se toimii parhaiten pieniin ja luovuutta vaativiin projekteihin, joissa toteutustapa voi muuttua projektin aikana. Muita yleisiä projektityön menetelmiä ovat esimerkiksi vesiputousmalli ja kanban, jossa projekteja johdetaan kanban-taulun avulla siirtäen eri työtehtäviä aikataulun mukaan eri sarakkeisiin (Pulkkänen, 2021).

Tunneäly projektipäällikön taitovaatimuksissa on myös viime vuosina korostunut. Aiemmin riitti, että projektipäällikkö ymmärsi projektien teknisen läpiviemisen, mutta nykyään pehmeät arvot ja sujuva kommunikointi projektien johtamisessa ovat nostaneet päätään. Konfliktien ratkaisu, kuunteleminen ja tiimihengen rakentaminen ovat tulleet yhä tärkeimmiksi asioiksi projektien hallinnassa ja niillä voi olla suurikin merkitys sujuvalle yhteistyölle organisaation sisällä (Pulkkänen, 2017).

Etätyöskentelyn lisääntyessä tarve projektinhallintatyökaluille on kasvanut. Tiimi tarvitsee työkalun viestintään ja töiden etenemisen raportointiin. Järkevien työkalujen avulla kaikki tarvittava tieto on aina kaikkien saavutettavissa ja Pulkkanen toteaaakin tekstissään, että valitettavasti *excel ja sähköposti* eivät ole sellaisia. Sen lisäksi, että yrityksellä on projektinhallintatyökalu, sen täytyy myös toimia moitteettomasti ja mobiilisti. Mobiililaitteiden käyttö ei ole enää uusi trendi, mutta se tulee jatkamaan kasvuaan myös isojen yritysten työskentelyssä. Myös viestinnän siirtyminen Slackiin tai Yammeriin on yleistynyt. Kevyeen suunnitteluun suositaan kuitenkin edelleen esimerkiksi Trelloa tai Exceliä, mutta useamman projektin hallintaan nämä työkalut eivät riitä. Projektinhallintatyökalut ovatkin murroksessa, koska niiden pitää olla yhä käyttäjäystävällisempiä ja pystyä mukautumaan paremmin eri käyttäjärooleihin organisaatioiden sisällä (Pulkkanen, 2017).

Yksi selkeä trendi on viime vuosina ollut myös se, että yritysten muut osastot ovat heränneet projektinhallinnan käytäntöjen hyödyntämiselle. Työskentely on yhä enemmän siirtynyt projektimaisemmaksi ja onkin paljon hyviä projektinhallinnan oppeja, joita voi hyödyntää myös muualla organisaatiossa. Esimerkiksi myynnin ja markkinoinnin tiiminvetäjät miettivät nykyään ketterää sprinttimäistä työskentelyä, käynnissä olevan työn määrän rajoittamista tai toimimista itseorganisoituvana tiiminä (Pulkkanen, 2017).

Projektityö on myös viime vuosina monimutkaistunut entisestään, mikä johtaa siihen, että vaaditaan yhä monipuolisempia osaajia projektientyöskentelyn pariin. Projektipäälliköt ovat myös koko ajan lähempänä muita yrityksen yksiköitä, kuten myyntiä, ja heitä osallistetaan yhä varhaisemmassa vaiheessa prosessiin. Myynnillisemmän otteen omaksuminen ja huolenpito asiakkaan saamasta palvelusta jo ennen projektin toteutusvaihetta ovatkin asioita, joita projektipäälliköltä tullaan jatkossa vaatimaan. Myös organisaation johdolla on iso merkitys projektinjohtamisessa, mikä näkyy yhtenä trendinä alalla. Organisaatioissa on yhä vähemmän hierarkiaa ja tulevaisuudessa kuva terveestä työympäristöstä ja hyvästä tiimihengestä tulee rakentumaan yhä enemmän työntekijätason ihmisten kautta. Hyvä johtaja tunnistaa tiiminsä vahvuudet, rohkaisee tuomaan eriäviä mielipiteitä esille ja tarjoaa mahdollisuuden ideoida uusia ehdotuksia (Pulkkanen, 2017).

3.4 Millainen on hyvä projektityökalu Bauer Medialle?

Projektinhallintatyökalulla ajankäyttöä pystyy tarkkailemaan paremmin ja projektia pystyy havainnoimaan erilaisilla raportointi- ja analysointityökaluilla. Yksi tärkeimpiä asioita projektinhallintatyökalussa on sen mahdollisuudet jakaa tietoa projektiin osallistuvien kesken. Sitä kautta projektista välittyy ajankohtainen tieto sen etenemisestä kaikille asianosaisille. Jos esimerkiksi joku projektiin kuuluvista henkilöistä sairastuu, muut tietävät missä kohtaa projekti menee. Työkalun avulla myös projektien seurantaa voidaan automatisoida laittamalla ohjelma muistuttamaan tulevista tehtävistä. Näin projektipäällikkö saa hälytyksen, jos jotain tiettyä asiaa ei ole tehty määräpäivänä. Projektien vertailu helpottuu, kun projekteja pystyy ryhmittelemään eri tavoin ja sitä kautta etsimään tehokkaampia tapoja toimia. Myös tietynlainen läpinäkyvyys kasvaa, kun kaikki voivat nähdä missä vaiheessa mikäkin projekti on ja mitä se sisältää.

Bauer Medialla tuottaja käyttää tällä hetkellä seitsemää erilaista työkalua, joilla hän hallitsee projektin eri vaiheita. Yhtenä haasteena työkalujen lukumäärän lisäksi on se, että ne eivät kommunikoi keskenään. Avaan seuraavaksi muutamia tärkeimpiä työkaluja luovan tuottajan työssä Bauer Medialla.

Varauskalenteri. Tätä työtä aloittaessani yksi tuottajien tärkeimmistä työkaluista oli Propro. Propro oli vanhakantainen ja riisuttu versio projektinhallintatyökalusta ja sisälsi kyllä joitakin projektihallinnan ominaisuuksia, mutta niitä ei ikinä käytetty. Parasta työkalussa oli, että sieltä löytyi listaus kaikista luovista kampanjoista, joita on käynnissä. Sinne jäi myös kaikki jo päättyneet kampanjat muistiin ja se toimi samalla tuottajan työlistana läpi kampanjoiden. Ominaisuuksiltaan työkalu vastasi yhteen tärkeään asiaan luovan tuottajan työssä - kokonaisuuden hallintaan. Propro oli kuitenkin jo sen verran vanha työkalu, eikä kaikilla ollut pääsyä siihen, joten sen korvasi Teamsiin luotu Excel-pohjainen varauskalenteri, joka käytännössä toimii lähes samalla tavalla, mutta tiedonjako niin myyjille kuin toimituksen suuntaan on helpompaa ja vaivattomampaa. Valitettavasti uuden varauskalenterin tulo poisti kuitenkin oman työlistan hallinnan työkalun kautta. Nyt jokainen koostaa itsenäisesti to do -listansa, eikä se ole kaikkien nähtävillä. Hyöty on tässä tapauksessa kuitenkin suurempi, joten tämä on yksi hyvä kehityskohta helpottamaan tuottajan työtä entisestään.

Facebook Creator Studio ja Social Bakers Suite. Sosiaalisen median työkalujen avulla yritys voi hallinnoida omia sosiaalisen median kanaviaan ja näitä työkaluja myös luova tuottaja tarvitsee. Moni sosiaalisen median työkalu tukee merkittävimpiä sosiaalisia medioita, kuten Twitter, Facebook, LinkedIn ja Instagram, jolloin pystyy helposti seuraamaan kaikkien kanavien julkaisuja ja kehittymistä yhden työkalun avulla. Sosiaalisen median työkalujen avulla voi seurata julkaisujen tavoitavuutta eli ne tarjoavat analytiikkaa ja raportteja julkaisujen suunnittelun tueksi. Sosiaalisen median työkalujen avulla voi myös suunnitella julkaisujen aikataulua sekä ajastaa julkaisuja valmiiksi tietyille ajankohdille. Bauer Medialla on käytössään kaksi sosiaalisen median työkalua: Facebook Creator Studio sekä Social Bakers Suite. Erityisesti Social Bakers Suite (myöhemmin Social Bakers) tarjoaa kattavia raportteja kampanjakohtaisten sosiaalisen median julkaisujen tavoitavuudesta sekä eri sosiaalisen median kanavien kehityksestä. Social Bakers toimii yleensä aina saumattomasti ja nämä kaksi ohjelmaa ovatkin tuottajan suosikkeja käyttöystävällisyytensä ansiosta.

Lyyti. Lyyti-ohjelma on verkkosivustojen sisällönhallintajärjestelmä eli content management system (CMS). Tätä Bauer Median verkkopalvelujen sisällönhallintajärjestelmää käytetään läpi koko talon ja se tallentaakin esimerkiksi kaikki kampanjasivujen datat. Kampanjoihin liittyy usein jokin kilpailu, joten Lyytin avulla kerätään kampanjasivuilta kuulijoiden yhteystietoja ja ohjelma toimiikin samalla myös kilpailijarekisterinä. Lyytin kautta tuottaja saa myös dataa esimerkiksi natiiviartikkeleiden lukukerroista.

Purkki. Äänituotantojen hallinnointia puolestaan helpottaa Purkki, johon säilötään kaikki kampanjoiden äänituotannot. Äänituotantoja varten tarvitaan paljon tilaa ja Purkista ne löytyvätkin helposti selkeän kansiojärjestelyn ansiosta. Purkkilinkin avulla lähetetään myös asiakkaalle tuotannot kuultaviksi ennen niiden hyväksyntää. Nykyään osa äänituotantojen hallinnasta on siirretty Microsoft Teamsin (myöhemmin Teams) omalle kanavalle.

Microsoft Teams ja Outlook. Teamsin merkitys etenkin etätyöskentelyn lisääntyttyä on nousut merkittävästi. Teamsiä käytetään palaverien pidossa niin sisäisten kuin ulkoisten sidosryhmien kanssa, mutta sen hyödyntäminen muussa kommunikoinnissa on vielä vähäistä ja tässä näkisin valtavan potentiaalin tulevaisuudessa. Työkalun avulla voitaisiin vähentää tuottajan suurta sähköpostiliikennettä, sillä sähköpostiviestejä saattaa toisinaan tulla satoja päivässä. Outlook onkin edelleen tuottajan kaikkein tärkein työkalu, sillä suurin osa kommunikoinnista tapahtuu sen välityksellä niin asiakkaan kuin kollegoiden suuntaan. Sähköpostiin tuottaja rakentaa myös omat kansiot jokaiselle kampanjalle ja sillä tavalla hallinnoi sähköpostitulvaa.

Näiden ohjelmien lisäksi on myös paljon erilaisia Excel-tiedostoja, joihin merkataan eri asioita.

Uuden projektinhallintatyökalun tulisi siis vähintäänkin palvella näitä kaikkia tarpeita, joita nykyiset työkalut tarjoavat. Teoriaa läpikäydessäni kävi kuitenkin erittäin selväksi, että yhden, juuri yrityksen tarpeisiin sopivan projektityökalun löytäminen markkinoilta voi olla haastavaa. Toivoisinkin tämän opinnäytetyön myötä, että Bauer Medialle muodostuisi selkeämpi käsitys siitä, millaisia ominaisuuksia unelmien projektityökalussa tulisi olla, jotta se vastaisi parhaiten juuri Bauer Median luovien tuottajien tarpeita.

4 AINEISTO JA TUTKIMUSMENETELMÄT

4.1 Aineisto ja menetelmien valinta

Tutkimusmenetelmien lisäksi myös teoria on keskeisessä osassa tutkimuksessa. Teorian tarkoituksena on lisätä tutkijan tietoa ja ymmärrystä tutkittavasta aiheesta ja teoria toimii myös aineistonkeruun perustana. Tutkimusaineistolla tarkoitetaan kaikkea sitä aineistoa, millä tutkimuksesta tehty analyysi ja tulokset voidaan todentaa (tai verifioida eli osoittaa oikeaksi) ja haastaa (tai falsifioida eli osoittaa epätodeksi). Aineistoa voivat olla erilaiset mittaustulokset, haastatteluista tai havainnoinnista syntyvä tieto ja tutkimuspäiväkirja (Puusa & Juuti, 2020, 84-88).

Tässä tapauksessa tuottajan tuotantoprosessi sekä osallistuvasta havainnoinnista kerätty tieto ovat toimineet pohjana tehtävälle tutkimukselle. Olen kirjoittanut ylös kaikista palaverista havaittuja asioita tutkimuspäiväkirjamaisesti. Olen myös tutustunut paljon projektinhallintaa koskevaan kirjallisuuteen sekä aiempiin tutkimuksiin, kuten erilaisiin opinnäytetöihin. Taponen avasi esimerkiksi hyvin opinnäytetyössään tuottajan työn haasteita ja projektityökalujen puutteellisuutta eri aloilla tapahtumatuotannon lisäksi. Tähän tutkimukseen oli helppo samaistua, sillä mitä enemmän tietoa projektinhallintatyökalujen käytöstä saa, sitä paremmin huomaa projektinhallinnan haasteet eri aloilla. Opinnäytetyö toikin hyvää tietoa ja teoriaa myös oman tutkimuksen teolle.

Myös haastatteluista saatu tieto lasketaan tutkimusaineistoon. Opinnäytetyössäni haastattelin Bauerin luovien tuottajien lisäksi ulkopuolisia asiantuntijoita eli muita media-alan tuottajia. Benchmarking-menetelmän avulla haastatteluista saatujen vastausten vertailu on helpompaa. Seuraavaksi paneudun tarkemmin opinnäytetyössä käytettyihin tutkimusmenetelmiin.

Tutkimusmenetelmät voidaan jakaa määrällisiin eli kvantitatiivisiin menetelmiin ja laadullisiin eli kvalitatiivisiin menetelmiin. Tässä opinnäytetyössä keskityin jälkimmäisiin, sillä parhaan lopputuloksen varmistamiseksi tarvitsin paljon tarkkaa tietoa tuottajiemme sekä ulkopuolisten tuottajien projektinhallinnan tavoista ja haasteista. Laadullisessa tutkimuksessa on tärkeää ymmärtää, mitä tutkittavana kohteena olevat henkilöt kokevat, ajattelevat tai tuntevat tarkasteltavana olevasta ilmiöstä. Tätä varten on kehitetty erilaisia menetelmiä, joilla yritetään auttaa tutkimuksen tekemistä (Puusa & Juuti, 2020, 9).

Yleisempiä laadullisia tutkimusmenetelmiä ovat osallistuva havainnointi sekä avoin-, teema- ja ryhmähaastattelut. Laadullisissa menetelmissä on tyypillisesti vähemmän tutkittavia kohteita, mutta tarvitaan kuitenkin paljon tietoa kyseisestä aiheesta, mikä usein johtaa siihen, että myös analysoitavaa aineistoa tulee paljon. Tarkoituksena on ymmärtää asiaa, tässä tapauksessa luovan tuottajan tuotantoprosessia paremmin, ja tuottaa uutta tietoa sen kehittämiseksi. Tutkittavana kohteena on harkinnanvarainen näyte, ei otos, niin kuin esimerkiksi kyselytutkimuksessa. Tämän vuoksi tarkkaan valitut henkilöt esimerkiksi haastatteluja varten ovat tutkimuksen kannalta tärkeässä roolissa. Yleensä laadullisessa tutkimuksessa tutkija osallistuu tutkittavien toimintaan ja tekee myös omia perusteltuja johtopäätöksiä tutkittavasta asiasta (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti, 2015, 104-105).

Tässä opinnäytetyössä hyödynsin aikaisempaa kokemustani luovana tuottajana työskentelystä Bauer Medialla. Olen myös osallistunut paljon tuottajien ja heidän sidosryhmien välisiin palaverihin ja saanut sitä kautta tietoa kokonaisvaltaisen projektinhallintatyökalun puuttumisen tuomista haasteista. Osallistuvan havainnoin kautta saatu tietoperusta toimi pohjana opinnäytetyölleni ja se jatkui läpi kehitystyöprosessin.

Bauer Medialla oli siis haastatteluvaiheessa minun lisäkseni kolme tuottajaa, joita haastattelin ryhmähaastattelun muodossa. Menetelmänä käytin teemahaastattelua, jossa mietin haastattelun teemat ja niiden alaiset kysymykset etukäteen. Tutkimuksen kannalta on tärkeää saada vertailukohtaa myös muilta tämän alan yrityksiltä. Miten muissa organisaatioissa ratkaistaan projektinhallinnan haasteet? Haastattelinkin kolmea media-alan tuottajaa asian tiimoilta puolistrukturoidulla haastattelumenetelmällä, jossa haastattelurunkona toimi luovien tuottajien teemahaastattelupohja. Näiden haastattelujen vertailu ja muilta toimijoilta oppiminen olivat keskeisempiä asioita tutkimuksessa. Benchmarking onkin menetelmänä hyödyllinen silloin, kun halutaan saada tietoa, miten muualla asiat tehdään ja mahdollisesti kehittää omaa toimintaansa sen avulla.

4.2 Osallistuva havainnointi

Havainnointi on järjestelmällistä tietojen keruuta, jossa tutkittavasta kohteesta kerätään dataa observoimalla eli tarkkailemalla. Se on aineistonhankintamenetelmä, joka tutkii henkilön toimintaa ja käyttäytymistä esimerkiksi tietyn tutkimuskohteena olevan ilmiön käyttämisessä tai

vuorovaikutustilanteessa (Koppa, 2015). Havainnoinnin etuina on sen autenttisuus ja kokonaisvaltaisuus. Havainnoimalla pääsee seuraamaan tilanteita reaaliajassa aidoissa ympäristöissä ja saatu data on helppo kytkeä suoraan asiayhteyteen (Puusa & Juuti, 2020, 131).

Havainnointi on siis tärkeä tutkimuksellinen kehittämistyömenetelmä, joka vaatii systemaattista suunnittelua. Sitä käytetään joko itsenäisesti tai esimerkiksi haastattelun tukena (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti, 2015, 114). Tässä opinnäytetyössä se loi vahvan tietoperustan haastattelujen toteuttamiselle tuoden paljon tietoa nykyhetken tilanteesta niin tuottajien tuotantoprosessin kuin sen haasteiden näkökulmasta. Havainnointi vaatii myös luottamuksen saavuttamista tutkimukseen osallistuvien keskuudessa, jotta he käyttäytyvät mahdollisimman normaalisti tutkimustilanteessa. Tämän asian koin olevan kunnossa, koska olen jo vahva osa Bauer Median tuottajatiimiä.

Havainnoijan roolin määrittäminen on myös tärkeää. Onko havainnoija aktiivinen osallistuja vai enemmänkin ulkopuolinen tarkkailija? Osallistuvassa havainnoinnissa tutkimuksen tekijä osallistuu tutkimuskohteen toimintoihin. Tämä on tyypillistä tilanteissa, joissa havainnoija on työyhteisön jäsen tai asiakas (Ojasalo ym., 2015, 116). Anni Paalumäki ja Maija Vähämäki ovat puolestaan eritelleet havainnoinnin kolmeen osaan sen mukaan, mikä tutkijan rooli suhteessa tutkittavaan kohteeseen. Tutkija voi olla täysin ulkopuolinen havainnoija, osallistuva havainnoija tai tutkija voi olla osallinen tutkittavassa ilmiössä. Osallinen havainnointi tarkoittaa sitä, että tutkija esimerkiksi työskentelee kyseisessä organisaatiossa, mitä hän tutkii tai on muuten osana yrityksen toimintaa aktiivisesti. Osallistuvassa havainnoinnissa tutkija on puolestaan läsnä tutkimustilanteessa, mutta hänellä on selvästi ulkopuolisen tutkijan rooli. Tällöin tutkija ei myöskään vaikuta tapahtumien kulkuun ja pyrkii pitäytymään tilanteen ulkopuolella (Puusa & Juuti, 2020, 132-133). Tässä opinnäytetyössä puhun kuitenkin osallistuvasta havainnoinnista, vaikka itse työskentelenkin toimeksiantajayrityksellä luovana tuottajana.

Osallistuvaa havainnointia olen tehnyt läpi opinnäytetyöprosessin. Olen kirjoittanut päiväkirjatyypisesti tärkeimpiä tietoja ja havaintoja ylös jokaisesta palaverista, jossa olemme käyneet läpi tuottajan tuotantoprosessiin liittyviä asioita. Keskustelua on käyty paljon viikkokohtaisissa tuottajapalavereissa sekä tiimin sisäisissä palavereissa. Tuottajan tuotantoprosessia käytiin myös tarkasti läpi yhdessä kokeneimpien tuottajien ja esimiehen kanssa pidetyssä kehityspalaverissa, mistä olenkin ammentanut suuren osan tiedoistani. Näitä tuloksia tulen avaamaan myös myöhemmin kohdassa 5.2 Bauer Median haastattelun tulokset.

4.3 Luovien tuottajien teemahaastattelu

Haastattelu on yksi suosituimmista laadullisista tutkimusmenetelmistä. Haastattelu on hyvin monipuolinen ja nopea tiedonkeruutapa, jolla saadaan syvällistäkin tietoa tutkittavasta kohteesta. Se on myös oiva tapa saada uusia näkökulmia avaavaa tietoa tai selventää tietoa jostakin tietyistä asiasta. Näiden syiden vuoksi haastattelu sopiikin tutkimusmenetelmäksi useaan eri kehittämistehtävään (Ojasalo ym., 2015, 106).

Haastattelut voidaan karkeasti jakaa strukturoituihin, puolistrukturoituihin ja strukturoimattomiin haastatteluihin, niiden ohjailevuuden perusteella. Eli kuinka vapaamuotoisesti haastattelussa edetään. Erilaisia haastattelutyppejä ovat esimerkiksi strukturoituhaastattelu, teemahaastattelu, puolistrukturoitu haastattelu, syvähaastattelu sekä avoin haastattelu. Haastattelut toteutetaan joko kasvokkain, puhelimitse tai sähköisesti ja ne voidaan tehdä ryhmä- tai yksilöhaastatteluina (Puusa & Juuti, 2020, 111).

Tässä opinnäytetyössä hyödynsin teemahaastattelua Bauerin luovien tuottajien haastatteluissa. Niin kuin haastattelu myös spesifimmin teemahaastattelu sopii monenlaisten ilmiöiden tutkimusmuodoksi. Teemahaastattelu katsotaan puolistrukturoiduksi menetelmäksi siksi, koska haastattelun teemat ovat kaikille samat, mutta siinä ei aseteta kysymyksiä tarkasti tai tarjota vastausvaihtoehtoja kuten lomakehaastattelussa, mutta tutkijalla ei myöskään ole täysin vapaita käsiä, kuten syvähaastattelussa (Hirsijärvi & Hurme, 2001, 48).

Teemahaastattelussa lähdetään liikkeelle aina olettamuksesta, että tutkittava henkilö on käynyt läpi jonkin tietyn asian tai prosessin. Tutkijalla on puolestaan selkeä näkemys tutkittavasta asiasta, joka pohjautuu esimerkiksi laajaan kirjallisuuteen aiheesta. Jos mietitään teemahaastattelun metodisia ominaisuuksia, tutkija ohjailee haastattelua kuitenkin täysin sitä kontrolloimatta, koska osa haastattelun lähtökohdista on päätetty jo etukäteen. Tarkat teemat on suunniteltu jo valmiiksi, mutta haastattelun edetessä voidaan esittää tarkentavia kysymyksiä ja antaa haastateltavan puhua aiheesta vapaasti. Juuri teemarungon tekemistä varten tutkija tarvitsee hyvän ymmärryksen aiheesta, sillä usein yksittäisenkin teeman läpikäynti vaatii monen erilaisen näkökulman huomioon ottamista ja saattaa sisältää useita kysymyksiä. Itse haastattelutilanteessa käydään läpi kaikki ennalta suunnitellut teemat, mutta niiden järjestys, laajuus tai kysymysten esittelytapa saattavat vaihdella, koska jokainen haastateltava puhuu asiasta omin tavoin

(Puusa & Juuti, 2020, 112-113). Luovien tuottajien haastattelu toteutettiin siis ryhmähaastatteluna ja sitä varten kokosinkin haastattelurungon, joka sisälsi viisi erilaista teemaa ja siihen liittyviä alustavia kysymyksiä, joiden avulla haastattelua oli helppo viedä eteenpäin. Teemoihin sisältyi yleisiä, ajankäyttöön, projektinhallintaan, viestintään sekä riskeihin liittyviä kysymyksiä. Haastattelulle varattiin aikaa muutama tunti ja se nauhoitettiin myöhempää litterointia eli puhtaaksikirjoittamista varten. Liitteenä haastattelun runko ja kootut kysymykset (liite 1).

4.4 Ulkopuolisten tuottajien haastattelut ja benchmarking

Ulkopuolisten tuottajien haastatteluilla tarkoitetaan muita media-alalla toimivien organisaatioiden tuottajien haastatteluja. Opinnäytetyön tutkimuksen onnistumisen kannalta on tärkeää saada tietoa, miten muissa yrityksissä hyödynnetään projektinhallintatyökaluja tai miten heillä on ratkaistu projektinhallinnan haasteet. Nämä ulkopuoliset tuottajahaastattelut toteutin puolistrukturoiduilla haastattelumenetelmillä. Tällaisessa puolistandardoidussa haastatteluissa kysymykset on mietitty kaikille enakkoon, mutta kysymysten järjestys ja sanamuodot saattavat vaihdella haastattelujen kuluessa. Myös lisäkysymyksiä aiheeseen liittyen saa esittää haastatteluissa (Ojasalo ym., 2015, 108).

Näissä haastatteluissa hyödynsin samaa Bauer Median tuottajille suunniteltua teemahaastattelupohjaa. Näin sain hyvää, suoraan verrannollista tietoa samoihin kysymyksiin liittyen organisaatiosta riippumatta. Haastattelut toteutin Teamsin välityksellä ja niille varattiin aikaa noin kuusikymmentä minuuttia, mikä piti sisällään lyhyen ohjeistuksen alussa. Haastattelun alkuun käytiin läpi tutkimuksen aihe ja tavoitteet sekä annettiin haastateltavalle mahdollisuus esittää kysymyksiä, mikäli jokin asia mietitytti.

Haastatteluun valmistumisen lisäksi yhtä tärkeää on myöskin itse haastattelutilanteessa toimiminen. Hyvä haastattelija tuntee aiheen hyvin, hän on selkeä, ja ohjailee tilannetta sopivasti mutta ei liikaa. Haastattelijan pitää herättää luottamusta ja sopeutua mahdollisimman moneen erilaiseen sosiaaliseen tilanteeseen, koska haastateltavat saattavat olla persoonaltaan erilaisia (Hirsijärvi & Hurme, 2001, 68-69). Haastattelut nauhoitettiin, jotta niiden litterointi oli myöhemmin helppoa. Tällöin pystyin itse keskittymään haastattelussa pelkästään kuunteluun ja esittämään mahdollisia tarkentavia kysymyksiä. Kysymysten onkin hyvä olla haastattelussa selkeitä ja yksinkertaisia ja niissä kannattaa välttää kielteisiä ilmauksia (Hirsijärvi & Hurme, 2001, 105).

Benchmarking- eli vertailuanalyysimenetelmällä tutkitaan yleensä muita organisaatioita ja niiden toimintaa ja menestystä. Siinä on perustana aito kiinnostus oppia muiden tavoista toimia tietyissä asioissa ja sitä kautta kehittyä myös omassa toiminnassa. Vertailukohteina voivat olla esimerkiksi kilpailijat, toisten alojen toimijat tai vaikkapa oman organisaation muut osastot. Myös vertailuanalyysimenetelmä eli vertailukehittäminen vaatii perusteellista pohjatyötä asiaan ja se sopiikin tutkimusmenetelmäksi, kun tutkimuskohde voidaan selkeästi rajata (Ojasalo ym., 2015, 186). Tässä opinnäytetyössä vertailin Bauer Median luovien tuottajien ja ulkopuolisten asiantuntijoiden projektinhallintaa vertailukehittämisen avulla. Vertailukohteiksi valikoituivat media-alan tunnetut organisaatiot, joita ovat TBWA, Dentsu ja Asennemedia.

5 TUTKIMUSTULOKSET

5.1 Havainnoinnin tulokset

Osallistuvaa havainnointia olen tehnyt koko ajan, kun olen työskennellyt luovana tuottajana Bauer Medialla. Erityisen merkittävä havainnoinnin kannalta oli marraskuussa pidetty tuotantoprosessin kehityspalaveri yhdessä kokeneimpien luovien tuottajien ja Creative Studion vetäjän kanssa. Tuotantoprosessi vaatii kehittämistä ja päivittämistä nykyhetkeen ja uuden prosessikuvauksen myötä siitä tulisi myös hyödyllisempi työkalu tuottajan työssä. Seuraavaksi avaan tarkemmin havainnoinnin tuloksia.

Kampanjavahvistumisen saapuminen ja sisäinen aloituspalaveri. Ensimmäinen kehitettävä asia prosessissa on vahvistuksen saapuminen luovien tiimin yhteiseen sähköpostiin, josta tuottaja ottaa kampanjan työstettäväkseen. Myyjillä on käytössä kampanjoiden vahvistuspohja, mutta usein vahvistus kuitenkin tulee jokaiselta myyjältä hiukan eri tavalla esimerkiksi pitkänä sähköpostiviestiketjuna, josta täytyy selata ja etsiä asioita ja usein siitä myös puuttuu tietoja. Tämä aiheuttaa turhaa ylimääräistä työtä tuottajalle, joten paremmista käytännöistä pitäisi sopia yhdessä myynnin kanssa. Myös sisäisen aloituspalaverin kokoonpanosta on keskusteltu ja pohdittu kenen siihen tulisi jatkossa osallistua. Yleensä palaveriin tulee myyjä, tuottaja ja suunnittelija, mutta esimerkiksi sosiaalisen median lisääntyminen kampanjoissa on nostanut esille sosiaalisen median videotuotannosta vastaavan henkilön osallistumisen aloituspalaveriin.

Sosiaalisen median kokonaisuuden hallinta. Bauer Median tavoitteena on kasvattaa luovien kampanjoiden sosiaalisen median osuutta entisestään. Tämän johdosta Bauer on palkkaamassa kaupallisen sosiaalisen median tuottajan huolehtimaan kaikkien kaupallisten sosiaalisen median julkaisujen projektinhallinnasta ja osittain myös tuotannosta. Tällaisen henkilön kannattaa ehdottomasti olla mukana sisäisessä aloituspalaverissa sekä mahdollisuuksien mukaan myös aloituspalaverissa asiakkaan kanssa. Sosiaalisen median julkaisuihin kaivataan myös tasalaatuisuutta ja niiden tekemistä pitäisi valvoa tarkemmin, että kaikki tulee varmasti tehtyä. Kaupallisen sosiaalisen median kokonaiskuvan hahmottaminen on myös tärkeää, jotta esimerkiksi kaupallisia julkaisuja ei tule yhdellä kanavalla liikaa samanaikaisesti, vaan ne on ripoteltu sujuvasti uutisvirtaan muiden julkaisujen joukkoon. Tulevan sosiaalisen median tuottajan toivotaan myös auttavan näissä asioissa, mikä vapauttaisi aikaa luovalta tuottajalta muihin tehtäviin.

Kampanjasivu ja yhteistyö graafikon kanssa. Kampanjasivun tarpeellisuus herättää keskustelua, mutta se on ainakin vielä osassa kampanjoita asiakkaille tärkeä osuus. Kampanjasivun teosta huolehtii freelancer-graafikko, jonka kanssa yhteistyö on toiminut suhteellisen hyvin, mutta parantamisen varaakin on. Tuottajat jäävät toisinaan kaipaamaan visuaalista näkemystä ja asiantuntijuuden näyttämistä ehdottamalla oikeanlaisia ratkaisuja asiakkaalle. Graafikko ohjeistetaan sähköpostitse, mutta esimerkiksi tietokatkosten välttämiseksi Teams voisi olla parempi foorumi tähän. Freelancer-graafikko laskuttaa työstään ymmärrettävästi aina jokaiselta alkavalta tunnilta, joten myös kustannuksien järkevyyttä olisi hyvä miettiä yrityksen kannalta. Halutaanko kehittää yhteistyötä freelancerin kanssa vai onko tarvetta palkata yritykselle oma graafikko, joka voisi auttaa myös muissa graafisissa asioissa talon sisällä?

Kommentointikierrokset asiakkaan kanssa. Kommenttikierrokset niin äänituotannoissa kuin visuaalisissa elementeissä saattavat joskus viedä paljon aikaa tuottajan työssä. Kommenttikierrosten rajaaminen tiettyyn määrään voisi auttaa ylimääräisessä työssä, kun asiakas joutuisi ennen yksittäisten kommenttien lähettämistä pohtimaan ensin sisäisesti, mitä asioita hän oikeasti haluaa materiaaleissa muokata.

Lyhyet palaverit kampanjan aikana. Havainnoinnissa nousi myös esille välitarkastukset tai lyhyet palaverit asiakkaan kanssa kesken kampanjaa. Voisiko tätä kautta löytyä lisämyynnin mahdollisuus, kun kesken kampanjaa huomattaisiin, että kokonaisuutta voisi täydentää esimerkiksi natiiviartikkelilla tai kasvattamalla jotakin julkaisua jonkin toisen kanavan sosiaalisessa mediassa.

Podcast-yhteistöiden prosessi. Podcast-yhteistöihin kaivataan myös selkeää prosessia ja sen luonti on myös listalla kehitettävänä asiana. Prosessi tulee osittain muodostumaan kampanjoiden tekemisen myötä, mutta parhaiden vinkkien jakaminen ja prosessin hahmottaminen yhdessä tehostaa varmasti kampanjojen läpivientä.

RAM-huomioarvotutkimukset. Tuottajat toivoivat myös, että RAM-huomioarvotutkimuksia hyödynnettäisiin useammassa kampanjassa. Tutkimuksista saatujen tulosten avulla on helppo hahmottaa, miten kampanja on oikeasti mennyt ja tätä olisikin hyvä aina myydä asiakkaalle tarjousvaiheessa. Tämä on asia, mistä pitää keskustella myynnin kanssa ja miettiä parasta mahdollista ratkaisua.

Projektinhallinta ja kommunikointi. Tuotantoprosessin lisäksi tuottajilla on toiveita yleiseen projektinhallintaan ja asioiden automatisointiin liittyen. Tähän auttaisi parhaiten toimiva projektityökalu. Tuottajat toivoivat, että heidän oman työlistan lisäksi olisi joku taho tai työkalu, joka hälyttäisi, jos esimerkiksi bannerimateriaalien toimittamisen määräaika on umpeutumassa. Tämä helpottaisi tuottajan työtä sekä vähentäisi henkistä kuormitusta asioiden muistamisesta. Toinen iso haaste tuottajan työssä on sujuva kommunikointi niin sisäisesti kuin asiakkaan suuntaan. Suurin osa kommunikoinnista hoidetaan meilin välityksellä, joten sitä tulee paljon. Tuottajalta odotetaan kommunikoinnista kampanjoista moneen eri suuntaan, mikä vie myös paljon aikaa, joten tämän tiedon jakamisen sujuvuutta pitäisi lisätä. Tähän olisikin hyvä löytää jokin pelkkää sähköpostia järkevämpi ratkaisu.

Sopimusten allekirjoittaminen. Havainnoinnissa nousi myös esille uuden sujuvamman toimintatavan löytäminen tietosuojasopimusten allekirjoittamisen osalta. Tuottajat käsittelevät työssään jonkin verran kilpailijatietoja, joten näiden yhteistöiden osalta asiakkaan kanssa solmitaan aina tietosuojasopimus. Nyt etätyöskentelyn lisääntyessä sopimuksen tulostamisen kanssa on ollut haasteita, kun kaikki eivät tee töitä toimistolta käsin.

5.2 Bauer Median haastattelun tulokset

Työn kannalta yksi merkittävimmistä tutkimusosioista oli Bauer Median omien luovien tuottajien haastatteleminen. Haastattelusta kävi ilmi, että luovat tuottajat kokevat tuotantoprosessin toimivaksi asiaksi heidän työssään. Prosessin tärkeys tuottajan työssä on merkittävä, mutta kehityskohdaksi katsotaan kuitenkin se, että sitä ei ole päivitetty hetkeen ja siitä puuttuu osia alueita, joita tuottajan työhön on tullut lisää viimeisimpien vuosien aikana. Myös Teamsin hyödyntäminen työssä koetaan hyväksi asiaksi, sillä se mahdollistaa ikään kuin kasvokkain tapahtuvan kommunikoinnin videoyhteyden ansiosta. Tuottajat myös kokevat, että vaikkakin projektinhallintaan liittyviä työkaluja on lukumäärällisesti paljon, niillä kaikilla on selkeä tehtävä prosessissa. Etätyöskentelyn lisääntyessä myös matkustaminen palavereihin tai työpaikalle on vähentynyt merkittävästi, mikä on vapauttanut enemmän aikaa tuotannoille ja tämän asian toivotaan jatkuvan myös tulevaisuudessa (Koskinen, Pihamaa & Lanki 2021).

Haastattelussa nousi esille, että suurimmiksi haasteiksi työssään tuottajat kokevat eri työkalujen määrän ja toisinaan niiden vaikean käyttämisen. Tuottajan paikka on myös risteyskohta useiden eri sidosryhmien välillä, joten kommunikointiin toivotaan myös helpotusta. Myös manuaalinen

työ vie tuottajan kentällä paljon aikaa ja asioiden automatisointi vapauttaisi aikaa olennaiseen eli tuotantojen edistämiseen. Kaikki tieto on myös pirstaleista ja hankalasti löydettävissä. Tällä hetkellä materiaalien säilytyspaikkana toimivat verkkolevyt koetaan etenkin vaikeina ja epäloogisina. Tuottajan työhön tuo oman haasteensa myös nopeasti vahvistetut kampanjat ja niiden aikataulutus ja tuottaminen (Koskinen ym., 2021).

Tuottajan ajankäytön kannalta eniten aikaa koetaan vievän tiedonsaannin ja -keruun. Tuottajalle tulee paljon tietoa eri suunnilta, joten tiedon suodattaminen, prosessointi ja uudelleen paketointi on aikaa vievää. Tuottajalta toivotaan myös tietoa mahdollisimman nopeasti eri osastojen toimesta, mutta tuottaja tarvitsee oman aikansa kaikkien kampanjaan liittyvien asioiden omaksumiselle ja kokoamiselle. Näin tiedon eteenpäin välittäminen on helpompaa ja samaa asiaa ei tarvitse tehdä useampaa kertaa. Tuottajat toivovatkin, että heille tuleva tieto olisi mahdollisimman jäsenneltä ja jokainen tietoa toimittava taho olisi tehnyt oman prosessinsa tiedon suodattamisessa hyvin, jotta prosessi kulkisi sujuvasti. Esimerkiksi asiakkaalta tämän toivominen voi olla haastavaa, ja osittain asiakkaalta saadun tiedon prosessoinnin kampanjan kannalta oleelliseen muotoon koettiin kuuluvan tuottajan tehtäväkenttään (Koskinen ym., 2021).

Toinen tuottajia selkeästi työllistävä asia on sisällöntuotanto, on kyse sitten spottien käsikirjoittamisesta, sosiaalisen median julkaisun tekemisestä tai kampanjasivun tekstien luonnista. Tähänkin vaikuttaa olennaisesti tiedonsaannin vaihe eli kuinka prosessoitua tietoa tuottaja saa itselleen. Toisinaan myös sovittujen asioiden tekemisen valvonta työllistää tuottajaa turhaan. Tuottajan pitäisi pystyä luottamaan siihen, että kun hän on siirtänyt asian tietylle henkilölle hoidettavaksi, asiat myös tapahtuvat sovitusti. Välillä tuottajat tekevät myös asioita ensi kertaa, eli asioiden ja toimintatapojen selvittäminen voi viedä paljon aikaa. Jatkuvaan muutostilaan tottuminen onkin yleistä tuottajan työssä luovien tuottajien mielestä (Koskinen ym., 2021).

Vähiten luovia tuottajia työllistää se vaihe kampanjasta, kun kampanja on käynnissä, sillä suurin osa tuotannoista tehdään ennen kampanjan alkamista. Yhteistyö äänituottajien kanssa koetaan myös helpoksi ja tuottajat pystyvät luottamaan siihen, että asiat hoituvat, kuten on sovittu. Uusi Teams-malli äänituotantojen osalta tuntuu toimivan ja tuottajat kokevat, että äänituottajien keskeiset selkeät toimintamallit heijastuvat myös sujuvaan yhteistyöhön luovien tuottajien kanssa. Selkeät määräajat, kuten joka viikkoinen äänityspäivä, tuovat prosessiin sääntillisyyttä. Myös yhteistyö trafiikin ja digitaalisista audioalustoista vastaavan henkilön kanssa saa kiinnostosta. Radio Novan omat tuottajat vievät myös omalla työpanoksellaan painetta pois luovien

tuottajien työstä. Palavereihin kuluva aika on merkittävästi vähentynyt matkustamisen jäätyä pois ja luovat tuottajat kokevat myös ylimääräisen ja turhan säädon helpottuneen etätyöskenteilyn myötä (Koskinen ym., 2021).

Tuottajan ajan jakaminen eri tuotantojen kesken sujuu usein luonnollisesti - kiireellisintä tuotantoa priorisoidaan ensin. Omaan ajanhallintaan pyritään vaikuttamaan laittamalla varausmerkintöjä omaan kalenteriin, jotta aikaa jää varmasti tuotantojen edistämiseksi. Ongelmaksi omassa ajankäytössä saattaa välillä muodostua se, että asiakas tai muu taho ei toimitakaan materiaaleja sovittuna ajankohtana ja sitä kautta tuotantoprosessi viivästyy tai aiheuttaa turhaa painetta muille kampanjaan liittyville henkilöille. Tuottajien lukumäärällä koetaan myös olevan positiivista vaikutusta henkilökohtaiseen ajankäyttöön, kun tuotannot jakautuvat useamman tuottajan kesken. Välillä tiettyjen sisäisten palaverien merkitys tuottajan työlle mietityttää, sillä kyseisen ajan voisi käyttää myös tehokkaammin. Välillä myös omaa ajankäyttöä voi hankaloittaa se, että tuottaja ei aina osaa sanoa ”ei” häneltä pyydettyihin asioihin (Koskinen ym., 2021).

Tuottajat löysivät myös selkeitä kohtia oman työn tehostamiselle ajankäytön näkökulmasta katsottuna. Tällaisiksi asioiksi nousivat lukuisten projektinhallintatyökalujen lukumäärän vähentäminen ja tietojen keskittäminen yhteen paikkaan. Myös palaverikäytäntöjen tehostaminen ja turhan muistuttelun vähentäminen tehostaisi tuottajan työtä entisestään. Yritystasolla nostettiin myös esille kokouskäytäntöjen tehostaminen ja asioiden priorisointiin keskittyminen (Koskinen ym., 2021).

Projektinhallinnan näkökulmasta tuottajat kokevat projektin johtamisen vastuun olevan vahvasti heillä ja sitä toteutetaan tuotantoprosessin mukaisesti. Luovilla tuottajilla ei ole siis käytössä varsinaista projektinhallinnan työkalua vaan useita erilaisia työkaluja, jotka auttavat kampanjan hallinnassa. Asiaa on tutkittu kuulemma aikaisemmin, mutta se on todettu kustannusten kannalta liian kalliiksi tai ei ole löytynyt yhtä sopivaa ratkaisua. Ideaalitalanteeksi projektin hallinnalle kuvaillaan yhtä projektinhallintatyökalua, joka taipuisi kommunikointiin niin talon sisällä kuin asiakkaan suuntaan. Kaikki kampanjaan liittyvä tuottaminen tapahtuisi tämän työkalun kautta. Jos ei löytyisi yhtä sopivaa työkalua, toiveena olisi ainakin niiden lukumäärän vähentäminen ja tuottajien osallistaminen uuden tai uusien työkalujen valintaan. Kaikkien pitäisi sitoutua myös käyttämään uutta mahdollista työkalua, jotta siitä olisi oikeasti hyötyä (Koskinen ym., 2021).

Ominaisuuksiltaan unelmien projektityökalu olisi selkeä, yksinkertainen, visuaalinen ja helpokäyttöinen. Se automatisoisi asioita ja kaikki kampanjan kannalta olennaiset henkilöt pääsisivät katsomaan sieltä informaatiot kampanjoista. Projektityökalu pitäisi myös sisällään kaiken tarvittavan datan äänituotannoista voittajien tietoihin ja se olisi helposti käytettävissä myös puhelimen avulla. Työkalua pitäisi myös pystyä muokkaamaan tarpeiden muuttuessa ja sen pitäisi olla ennen kaikkea tietoturvallinen (Koskinen ym., 2021).

Bauer Medialla kampanjat työllistävät yleensä useita kymmeniä ihmisiä, joihin kuuluu usein asiakas, mainostoimisto, mediatoimisto, luovat suunnittelijat ja tuottajat, myyjä, äänituottajat, toimitus ja juontajat, trafiikki, graafikko, toimittaja, kuvaaja ja niin edelleen. Kaikki viestintä kulkee pääsääntöisesti tuottajan kautta ja koko paletti on luovan tuottajan oman to do -listan varassa. Kommunikointivälineinä tuottajilla on sähköposti, Teams ja puhelin eikä eroja juuri ole, on sitten kyse sisäisestä tai ulkoisesta kommunikoinnista. Sähköpostia tulee tuottajien mielestä liikaa ja tähän toivotaan apua esimerkiksi uudesta projektityökalusta. Ongelmana on myös välillä se, että kaikki eivät kuittaa viestejä saaduksi ja aina ei tiedä eteneekö asia vai ei. Suurin osa viestinnästä tapahtuu siis sähköpostilla, joten kaikki viestit ovat kyseisen tuottajan mailissa, kun taas projektityökalun kautta tapahtuvassa viestinnässä kaikki kampanjan tiimoilta olennaiset henkilöt näkisivät, missä kohtaa kampanja menee. Puhelimen kautta tapahtuvalle viestinnälle on taas hankala asettaa rajoja, kun puhelin on käytössä myös vapaa-ajalla. Puhelimella on kuitenkin selkeästi nopeinta kommunikoida. Luovat tuottajat kokevat, että aina koko talon laajuudelta ei ymmärretä, mitkä kaikki asiat koskevat luovaa osastoa ja toisinaan asioista lukee esimerkiksi sosiaalisen median kautta. Talon sisäiseen viestintään toivotaankin tietyissä asioissa parannusta, vaikka se pääosiltaan toimii hyvin (Koskinen ym., 2021).

Entä mitä riskejä tuottajat näkevät työssään ja miten ne on huomioitu heidän työnsä kannalta? Luovat tuottajat kokivat, että työntekijän sairastumisen kautta tulevaan äkillisen työkuorman lisääntymiseen on varauduttu heikosti. Aiemmin tilanteissa, joissa tuottaja on sairastunut, ei hän ole täysin pystynyt jäämään sairauslomalle, vaan on joutunut hoitamaan kiireellisiä asioita eteenpäin. Tuottajien mielestä asian ohjeistus toiselle henkilölle veisi enemmän aikaa kuin asian tekeminen itse. Ratkaisuksi ajateltiin esimerkiksi uutta projektityökalua, josta näkisi helposti, missä kohtaa mikäkin projekti etenee ja kampanjan eteenpäin vieminen olisi myös yllättävissä tilanteissa helpompaa. Niin isoa haastetta ei ole ollut sellaisissa tilanteissa, joissa myyjä on ollut kaikissa sähköposteissa kopiona, jolloin hänellä on ollut tieto siitä, missä vaiheessa tuotannot menevät. Kampanjoiden kaikki tieto siirretään tällä hetkellä verkkolevyille omiin

kansioihin asiakaskohtaisesti, mikä koetaan hankalana. Usein tuotanto siirretäänkin verkkolevylle vasta kampanjan päätyttyä, jolloin siitä katoaa hyöty esimerkiksi äkillisen sairastumisen sattuessa. Siihen asti kampanjan tiedostot säilytetään esimerkiksi omalla työpöydällä, jolloin materiaalit ovat helposti saatavilla eikä olla etäyhteyden varassa, mikä toimii vaihtelevasti. Tuottajat kokevat kuitenkin, että sairaslomia on tällä hetkellä huomattavasti vähemmän kuin aiemmin. Nyt kun tehdään töitä etänä, kontaktien määrä on vähentynyt ja myös hygieniasta huolehditaan paremmin. Ehkä myös kynnys sairaslomalle jäämiselle on korkeampi, koska ei tarvitse mennä toimistolle, vaan töitä voi tehdä omaan tahtiin kotoa käsin (Koskinen ym., 2021).

Inhimillisten virheiden tapahtumista pyritään tällä hetkellä estämään omilla to do -listoilla. Kaikki pyrkivät olemaan huolellisia ja tarkkoja omassa tekemisessään. Juontajaohjeistukset tehdään niin suullisesti kuin kirjallisesti, jotta mitään tietoa ei jäisi vahingossakaan pois ja tieto omaksuttaisiin mahdollisimman hyvin. Koettiin myös, että inhimillisiä virheitä voi tuskin täysin poistaa, mutta jos huomaa, että jokin asia ei toimi ja se on systemaattista, niin silloin muutetaan käytäntöjä. Ideaalein tilanne olisi, jos käytössä olisi työkalu, joka muistuttaisi kaikista asioista (Koskinen ym., 2021).

Millainen on sitten nykyisten työkalujen merkitys tuottajan jaksamisessa? Työkalujen lukumäärä aiheuttaa toisinaan stressiä. Osa työkaluista aiheuttaa myös turhautumista niiden hitauden tai toimimattomuuden takia. Näihin mainittiin esimerkkeinä Lyyti ja verkkolevyt, jotka toimivat tiedostopankkeina. Tietokoneissa on myös toivomisen varaa, sillä lähes jokaisella on jotain ongelmaa niiden kanssa. Sosiaalisen median työkalut Creator Studio ja Social Bakers saavat tuottajilta suitsutusta, sillä ne ovat selkeitä, käyttäjäystävällisiä ja toimivat yleensä hyvin (Koskinen ym., 2021).

Tässä vielä kootusti tärkeimmät esille nousseet asiat luovien tuottajien haastattelusta:

- Tuottajan työtä tukee parhaiten tuotantoprosessi (malli, josta on muodostunut rutiini), Teams ja etätyöskentely sekä projektinhallintaa tukevat työkalut
- Isoimmat haasteet työssä ovat työkalujen määrä ja vaikea käyttäminen, projektikommunikointi, manuaalinen työ, tietojen pirstaleisuus sekä nopeat kampanjat
- Eniten tuottajia työllistää tiedon suodattaminen, prosessointi ja eteenpäin välittäminen, sisällöntuotanto sekä uusien toimintatapojen selvittäminen ja luonti

- Vähiten tuottajia työllistää se vaihe, kun kampanja on käynnissä sekä yhteistyö tiettyjen tahojen kanssa
- Projektinhallinnan haasteita ovat lukuisat työkalut ja niiden toimimattomuus → ideaalein yksi projektinhallinnan työkalu, jonka avulla pystyisi myös kommunikoida
- Tuottajat toivoivat myös heidän osallistamista uuden työkalun valintaan
- Kommunikointi hoidetaan sähköpostilla, puhelimella ja Teamsillä → sähköpostia tulee liikaa ja viestit ovat vain kyseisen tuottajan koneella, jolloin tieto ei kulje kaikille
- Kommunikoinnin kannalta kuitenkin sähköpostien lajittelu asiakkaittain kansioihin toimii hyvin
- Sairastumisiin on varauduttu huonosti ja kaikki työ on tuottajan oman to do -listan varassa

5.3 TBWA:n haastattelun tulokset

Ensimmäisenä haastatteluvuorossa on TBWA Helsinki mainostoimiston digital project manager Maarit Halonen. Halosen työtehtäviin kuuluu verkkokampanjoiden tuottaminen ja projektinhallinta. Hän tekee myös tiivistä yhteistyötä globaalisti asiakkaansa kanssa (Halonen 2021).

Omassa työssään Halonen kokee, että heillä on sisäisesti selkeät prosessit ja ne auttavat projektinhallintaa. Prosessin avulla tiedetään tasan tarkkaan, kuka tekee ja mitä, missäkin projektin vaiheessa ja miten se vaikuttaa projektin kulkuun. Jos joku alkuvaiheessa myöhästyy, saattaa se vaikuttaa koko projektin aikatauluun. Myös projektinhallinnan työkalut ovat tärkeä osa heidän projektinhallintaa. Jos joku sairastuu, asiat eivät seiso, vaan kuka tahansa pystyy tarkistamaan missä vaiheessa kampanja etenee ja mitä pitää seuraavaksi tehdä. Yhdeksi toimivaksi asiaksi työssään, Halonen mainitsee myös tiimin. Kaikki auttavat aina toisiaan ja tiimi ”puhallettaa yhteen hiileen”. Suurimmaksi haasteeksi Halonen puolestaan mainitsee sen, että kaikki asiat eivät ole aina omissa käsissä. Kampanjan eteneminen on riippuvaista monista eri ihmisistä, joten jokaisen panos ja aikataulussa pysyminen on tärkeää (Halonen 2021).

Ajankäytöllisesti juuri tuotantojen teko ja muiden ihmisten aikataulussa pysymisen valvominen työllistävät Halosta eniten, mutta pääsääntöisesti tuotantoprosessi on viimeiseen asti hiottu eikä selkeitä kuormapiikkejä muodostu. Hän ei itse tee raportointia, joka voisi hänen mielestään viedä paljon aikaa. Yleensä pienemmät asiakkaat työllistävät enemmän kuin isot. Heillä on

yleensä vähemmän budjettia, jolloin panostus on entistä merkityksellisempää ja silloin kampanjasta halutaan ottaa kaikki mahdollinen irti (Halonen 2021).

Mitä haasteita Halonen näkee omassa ajankäytössään ja sen hallinnassa? Hän kokee isoimmaksi haasteeksi sen, että ei pysty itse täydellisesti vaikuttamaan kaikkeen, sillä hän joutuu menemään tietyiltä osin muiden aikataulujen mukaan. Etenkin tämä korostuu, kun resursoidaan luovien ihmisten työtä ja on tiukat aikarajat. Myös aikaero tuo haasteita ajankäyttöön, kun asiakkaat tai kollegat ovat eri aikavyöhykkeillä. Ajankäytön haastetta helpottaa kuitenkin se, että Halosella on vain yksi asiakas, jolle hän työskentelee, joten priorisointia asiakkaiden välillä ei tule. Yhdeksi vinkiksi ajanhallinnalle Halonen mainitsee sen, että kalenterista kannattaa varata tietyille tehtäville tilaa, jolloin itse pystyy paremmin hallinnoimaan omaa aikaansa. Halosen mukaan kannattaa luoda itselle selkeät omat prosessit, sillä vaikka työtehtävät eivät sisällöllisesti olisi aina samanlaisia, itse tehtävä kuitenkin on. Yritystasolla ajankäytöllisiä haasteita ei Halosen mukaan juuri ole, mutta jos jotain voisi muuttaa, hän lisäisi yleisiä palavereita (Halonen 2021).

Projektinhallinnassa heillä hyödynnetään tällä hetkellä useampia työkaluja, mutta niillä kaikilla on selkeä rooli ja kaikki tieto projekteista kulkee järjestelmissä. Heillä on myös tarkkaan mietitty, mitä tietoa missäkin jaetaan ja mihin paikkoihin asiakkaalla on pääsy ja mitkä koskevat vain projektiryhmää. TBWA:n pääasiallinen projektinhallinnan työkalu on Asana, jota se käyttää siitä lähtien, kun asiakas antaa heille siellä briiffin. Myös budjetointi asiat hoidetaan Asanassa. Työkalussa on kaksi eri puolta; sisäinen, mihin asiakkaalla ei ole pääsyä ja jossa kaikki tuotantoon liittyvät asiat sovitaan, ja ulkoinen, missä myös asiakas on mukana ja valitut henkilöt TBWA:n puolelta. Asanan avulla he myös toimittavat medioihin kaikki materiaalit ja kaikki projektiin liittyvä kommunikointi hoidetaan sen kautta. Materiaalien vahvistukset menevät kuitenkin asiakkaan suuntaa vielä mailitse. Halonen kokee, että työkalun avulla näkee hyvin, että missä vaiheessa projekti etenee ja mitä pitää tehdä seuraavaksi, jos joku on esimerkiksi kipeänä (Halonen 2021).

Asanan lisäksi heillä on käytössä Google Drive, missä on kaikkien luovien tuottajien työlistat, jotka he käyvät läpi joka maanantai aamu. Työlistojen avulla hallinnoidaan kaikkien työmäärää ja helpotetaan resursointia. Driveen myös tallennetaan esimerkiksi tuotantokulujen Exceleitä tai muita tiedostoja, jotka täytyy pystyä jakamaan helposti useammalle taholle. Yritys on nyt kuitenkin siirtymässä Teams-maailmaan, joka korvaa Google Driven. Näiden lisäksi TBWA:lla

on käytössä Smartsheet, mikä on ennemminkin arkisto, mihin vanhat kampanjat ja niiden materiaali laitetaan. Sieltä pystyy helposti tarkastamaan, mitä kullekin asiakkaalle on aiemmin tehty. Luovat käyttävät myös verkkolevyjä, koska he käsittelevät isoja tiedostoja, mutta usein henkilökohtainen projektinhallinta on omalla työpöydällä. Tämä on Halosen mielestä huonoin ratkaisu, koska silloin tieto on vain kyseisellä henkilöllä. Hän itse pitää omaa projektinhallintaansa myös Asanassa, jotta tieto on kaikkien saatavilla ja se ei häviä, jos kone yhtäkkiä kaatuu. Jotkut heidän asiakkaistaan käyttävät myös Trelloa. Maarit ei koe työkalujen määrää stressaavaksi, koska jokaisella työkalulla on kuitenkin hänen mielestään selkeä paikka ja rooli (Halonen 2021).

Halonen kokee, että heillä on tällä hetkellä ideaali tilanne projektinhallinnassa eikä hän välttämättä muuttaisi mitään. Hän ei usko, että olisi mahdollista löytää yhtä työkalua, joka vastaisi kaikkiin heidän tarpeisiinsa ja vaikka sellainen löytyisi, sen ylläpitäminen ja tietoturvasena pysyminen olisi ajan saatossa haastavaa. Myös yhteen räätälöityyn projektinhallintajärjestelmään kuluva raha olisi varmasti suuri ja sen takia mahdotonta toteuttaa. Koko ajan myös tulee tarvetta uusille ominaisuuksille tai tehtäville, joten sen takia Maarit kokee tärkeäksi itse kehittää omaa arkeaan helpottavia työkaluja esimerkiksi Excelin avulla. Teamsin hyödyntäminen entistä paremmin voisi vähentää myös sähköpostien määrää ja tällöin kaikki olisi jossain ohjelmassa muistissa (Halonen 2021).

Unelmien projektityökaluksi hän kuvailee järjestelmää, joka on niin helppokäyttöinen, että kun sinne menee, niin tietää heti, mitä siellä pitää tehdä. Epäloogisuus ärsyttää Halosta ja vie hänen mukaansa turhaa aikaa. Oma to do -lista ja työvaiheiden aikarajat pitäisi myös olla selkeästi nähtävillä. Parasta olisi, jos ei tarvitsisi ottaa mitään valmista ohjelmaa, vaan jokaiseen työpaikkaan saisi aina rakentaa kaikkien tarpeiden mukaisen järjestelmän, jota pystyy muokkaamaan näkymien tai vaikka värien osalta ja mistä löytyy valmiit pohjat tekemiselle. Myös kaikki automatisointi helpottaa Halosen mukaan omaa työtä ja Asanasta löytyy tällainen ominaisuus. Aikaisemmin Halonen on käyttänyt myös Redboothia ja Trelloa ja niissä on paljon samaa kuin esimerkiksi Asanassa. Asana on todella toimiva, kun sitä vain oppii käyttämään, ja Trello puolestaan on ehkä visuaalisesti kivoimman näköinen. Kaikissa on kuitenkin hyvin paljon samaa, mutta asiat esitetään ohjelmistoissa vaan hieman eri tavalla. Halosen mielestä jokaisessa työssä on aina ollut siihen sopiva projektinhallintatyökalu (Halonen 2021).

Jokainen projekti työllistää TBWA:lla aina kymmeniä ihmisiä, joten viestinnän täytyy olla kunnossa. Yrityksellä on aina joka maanantai koko talon yhteinen palaveri ja myös resurssi-palavereita pidetään viikoittain luovien kanssa. Asanassa hoidetaan kaikki sisäinen tuotanto ja kommunikointi sekä tehdään ohjeistukset asiakkaan kanssa. Sähköpostia käytetään edelleen, vaikkakin sen määrä on laskenut huomattavasti verrattuna aiempiin työpaikkoihin. Yrityksen sisäinen viestintä tapahtuu usein myös Facebook Workplacessa maanantai palavereiden lisäksi. Halonen itse toivoo kommunikointitavaksi jotain pikaviestinpalvelua, kuten Slackia, mutta Teamsin tulon myötä tähänkin tulee muutos. Pikaviestimen käyttöönotto onkin asia, jolla Halonen kehittäisi kommunikointia entistä sujuvammaksi (Halonen 2021).

Yllättävät tilanteet hoidetaan Halosen mukaan heillä hyvin ja kaikki ovat tunnollisia ja tekevät työnsä valmiiksi esimerkiksi ennen lomaansa. Jos jotain yllättävää tapahtuu, Asanasta löytyy kätevästi kaikki projektiin liittyvä tieto, joten projektien eteenpäin vieni ei ole kenenkään yksittäisen henkilön varassa. Inhimillisten virheiden sattumista Halonen pyrkii välttämään pitämällä oman to do -listansa ajan tasalla. Hän myös muistuttelee muita ihmisiä työvaiheiden aikarajoista. Suurin merkitys projektityökalulla on omaan jaksamiseen se, että asiat ovat jossain muistissa ylhäällä ja voi itse huoletta unohtaa työasiat vapaa-ajalla (Halonen 2021).

Tässä vielä kootusti tärkeimmät esille nousseet asiat TBWA:n haastattelusta:

- Parhaiten työssä toimii selkeät prosessit (jokainen tietää oman vastuunsa), projektinhallinnan työkalut (tieto kaikkien saatavilla, jos joku sairastuu), tiimi, joka tukee kaikessa tekemisessä
- Suurimmat haasteet tulevat niissä hetkissä, kun kaikki asiat eivät ole omissa käsissä
- TBWA käyttää projektinhallinnassa useampia työkaluja, mutta niillä kaikilla on selkeä rooli ja kaikki tieto projekteista kulkee järjestelmissä
- Heillä on käytössä projektinhallintatyökalu Asana sekä Google Drive (Teams tulossa), Smartsheet, Facebook Workplace sekä sähköposti
- Kommunikointi hoidetaan pääasiassa Asanassa, mutta toivoo pikaviestipalvelua
- Halonen on pääosin kaikkeen todella tyytyväinen

5.4 Asennemedian haastattelun tulokset

Toiseksi haastattelin Asennemedian projektijohtajaa Erika Lummetta. Lumme on työskennellyt aikaisemmin tapahtumatoimistossa projektikoordinaattorina ja junior tuottajana, joten hänellä on näkökulmaa useammasta eri paikasta. Asennemedialla Lumme vetää kaikkia hänen asiakassalkkuunsa kuuluvia projekteja briiffauksesta tuotantoihin ja asiakassuhteen ylläpitoon. Heidän projektinsa ovat tyypillisesti Instagramissa, blogeissa, podcasteissa toteutettavia kaupallisia yhteistöitä. Projektinjohtajana hän myös johtaa ja kehittää heidän tuotantotiimiään, joihin kuuluu projektipäälliköitä, jotka vuoden vaihteeseen asti olivat nimenomaan tuottaja nimikkeillä. Sisäisesti projekti työllistää heillä keskimäärin kolme ihmistä ja kesto voi olla viikosta vuoteen. Toisinaan projektit voivat tulla todella nopealla aikataululla ja heillä on vain muutamia päiviä aikaa hoitaa kokonaisuus kasaan. Vaikuttajien määrä projekteissa vaihtelee paljon yhdestä henkilöstä jopa viiteentoista ja yleensä heidän isot projektit koostuvat monista pienemmistä osista (Lumme 2021).

Projektinhallinnan näkökulmasta katsottuna viestintäkanavat toimivat Lumpeen mielestä hyvin. Vaikuttajien ja toimiston välinen viestintä on sujuvaa, vaikka liikkuvia asioita on paljon. Aiemmin he viestivät useassa eri paikassa, mutta Slackin myötä asia on selkiintynyt ja kaikki tietävät mistä kanavasta haetaan mitään tietoa. Myös viikoittaiset palaverit lisäävät tietoa siitä, mitä tapahtuu ja mitä projekteja muut työstävät. Näin pystytään jakamaan resursseja paremmin sekä opitaan ja kehitytään lisää myös omassa työssä. Kolmas asia, joka tukee hyvää projektinhallintaa Asennemedialla, on Lumpeen mielestä yksi selkeä kalenteri, johon merkitään kaikki projektia koskevat päivämäärät, tapaamiset ja muut muistutukset. Tällöin kaikki muistettava ja tehtävä on yhden kalenterinäkymän alla. Suurin haaste projektinhallinnassa on puolestaan se, että kaikki tieto ei kulje aina projektipäällikön kautta tai hänelle asti, jos keskusteluja on käyty jossain muualla esimerkiksi asiakkaan ja vaikuttajan toimesta. Jos jokin olennainen tieto tai yksityiskohta ei ole projektipäällikön tiedossa, voi se vaikuttaa koko projektin onnistumiseen. Lumme kokee myös tiedon tiivistämisen haasteeksi nyt kun suurin osa kommunikoinnista hoidetaan jonkin viestimen kautta. Se, miten henkilö osaa tiivistää ja tuoda ytimekkäästi tarvittavan tiedon esille esimerkiksi Slackissä, on tärkeää. Huonoja puolia pikaviestimessä voi olla se, että tietoa hukkuu keskustelun joukkoon. Onkin jokaisen vastuulla varmistaa, että toinen henkilö on saanut välitetyn tiedon ja asioihin saadaan myös kuittaus. Parhaimmaksi opiksi tapahtumapuolelta Lumme sanookin sen, ettei ikinä kannata olettaa mitään (Lumme 2021).

Ajankäytännöllisesti eniten vie aikaa aikataulutus ja ohjeistus projektin alkuvaiheessa. Tällöin monen ihmisen aikataulut ja kalenterit pitää sovittaa yhteen, sillä vaikuttajilla on yleensä myös muita yhteistöitä ja asiakkaalla on omat toiveensa kampanjan suhteen. Tiedon siirto asiakkaalta vaikuttajalle vie myös aikaa, jotta heille saadaan kaikki oleellinen tieto kampanjan kannalta. Tämän paketin kasaaminen vie Lumpeen mielestä eniten aikaa. Vähiten taas työllistää se vaihe, kun vaikuttaja on ohjeistettu ja hän alkaa tuottaa materiaalia ohjeiden mukaan. Silloin päävastuu siirtyy vaikuttajalle ja Asennemedia jää odottamaan materiaaleja, jotka voidaan analysoida ja raportoida asiakkaalle. Lumme jakaa aikaansa priorisoimalla nopeimmin alkavia ja tätä varten hänellä on oma Excel-lista, johon hän päivittää jokaisen projektin eri työvaiheet ja aikarajat. Sen avulla hän pitää itsensä kartalla siitä, missä vaiheessa mikäkin projekti on. Kaikilla projektipäälliköillä on tämä sama Excel käytössä ja siihen merkitään tietyt pakolliset asiat ja muuten jokainen soveltaa sen käyttöä omien tarpeiden mukaan. Hän seuraa sen avulla myös muiden työkuormaa sekä tekee resursointia (Lumme 2021).

Lumme myöntää itse olevansa aika perfektionisti ja tehostaisikin omaa työtään sillä, että ei käyttäisi niin paljon aikaa esimerkiksi presentaatioiden yksityiskohtien liialliseen hiomiseen. Tämän ajan voisi käyttää tehokkaammin esimerkiksi raportointiin tai tarjousten tekemiseen. Kalenterihuomautusten määrä on välillä myös suuri ja se keskeyttää toisinaan keskittymistä vaativan työn. Lumpeella on myös usein tunne, että hänen pitää vastata kaikkiin viesteihin heti, mikä ei ole keskittymisen kannalta ideaaleinta. Yritystasolla hän toivoo, että tieto eri tiimien välillä kulkisi nopeammin ja matalammalla kynnyksellä, jotta se varmasti tavoittaa kaikki. Koko yrityksen viikkopalavereissa ei ehdi valitettavasti käymään kaikkia asioita läpi, joten tiimien välistä kommunikaatiota pitäisi lisätä muilla tavoin, mikä tehostaisi toimintaa entisestään (Lumme 2021).

Asennemerialla ei ole projektinhallinnan työkalua, mutta se on heillä työpöydällä parhaillaan. Projektinhallinta on tällä hetkellä jokaisen tiimin omalla vastuulla ja Excelin varassa, joten siihen kaivataan muutosta. Excelistä löytyy projektit budjetteineen, aikatauluineen ja työvaiheineen ja niitä säilytetään Dropboxissa. Positiivista on se, että kaikki tieto on samassa paikassa ja niihin pääsee etänä hyvin käsiksi. Haasteena on se, että joskus tietoa tippuu pois, jos joku on tallentanut tiedoston väärässä kohtaa. Kaksi ihmistä ei voi myöskään päivittää tiedostoja samaan aikaan. Lumme kokee, että projektinhallintajärjestelmä, joka sisältää kaikki tiedot ja toimii koko organisaatiolla kattaen myyntitiimit, projektipäälliköt ja podcast-tiimit, olisi paras vaihtoehto. Aikaisemmin hän on käyttänyt työssään Timeria ja Severaa, joista hänellä ei ollut

suurempaa mielipidettä. Hän sanookin, että aina kun tottuu yhteen järjestelmään, on sen jälkeen hankala siirtyä toiseen ja hän kokee, että molemmissa työkaluissa oli paljon hyvää. Kommunikoinnissa sisäisesti Asennemedia käyttää Slackiä ja asiakkaiden kanssa keskustelu käydään meilitse. Vaikuttajien kanssa hyödynnetään kumpaaakin kanavaa ja palaverit hoidetaan Google Meetin avulla (Lumme 2021).

Ideaalein tilanne projektinhallinnalle olisi se, että kaikki pysyisi aikatauluissa, koska yksikin viivästyminen voi vaikuttaa projektin lopputulokseen. Se ei pelkästään vaikuta yksittäisen julkaisun tekoon, vaan koko kampanjan laatuun ja itse tuotantoon. Unelmien projektityökalussa projektit pystytään jakamaan helposti eri työvaiheisiin ja se on kustomoitavissa eri tarpeiden mukaan. Työkaluun saa hyvin kirjattua kaikki muistiinpanot niin asiakkuus- kuin vaikuttaja-kohtaisesti. Lumpeen mielestä kaikki tieto pitää olla samassa paikassa kaikkien saatavilla ja työkalun pitää olla tarpeeksi ketterä soveltuakseen työskentelyyn monien eri toimijoiden kanssa. Hänkään ei usko, että löytyy yhtä järjestelmää, joka täyttäisi kaikki vaatimukset (Lumme 2021).

Asennemedialla projektit myös työllistävät useamman henkilön, mutta kokoonpanoon vaikuttaa kampanjan laajuus. Työryhmän kesken kommunikointi hoidetaan pääsääntöisesti Slackissä, mutta myös sähköpostia hyödynnetään. Sähköpostin eduiksi Lumme katsoo sen, että sinne voi luoda omat kansiot ja tiedon löytäminen on sitä kautta helppoa, mutta se on toisinaan jäykkä tapa kommunikoida. Slackissä ei ole taas niin helppoa etsiä asioita, mutta siellä keskustelua syntyy enemmän, koska ihmisillä on alhaisempi kynnyks kysyä asioita ja tiedon saa myös nopeammin. Asennemedialla on myös aiemmin ollut Whatsapp-ryhmiä ja Facebook-ryhmiä, mutta niistä on luovuttu, koska silloin oli hankalampi vetää rajaa työn ja vapaa-ajan välille (Lumme 2021).

Suurimmiksi haasteiksi kommunikoinnissa Erika kokee tiedon määrän. Nyt kun ollaan etänä, kaikki asiat käydään läpi meilin ja Slackin avulla ja viestejä tulee monelta eri ihmiseltä koko ajan. Tällöin on välillä hankala pysyä kartalla asioista ja muistaa vastata kaikkien viesteihin. Hyvä vinkki tähän onkin, merkata ne viestit lukemattomaksi, joihin ei ole ehtinyt vielä vastata. Lumpeen mielestä kommunikointia voisi parantaa luomalla aihealueittain erilaisia viestiketjuja esimerkiksi Slackiin, jolloin tieto ei hukkuisi niin helposti. Tällä hetkellä ryhmät on muodostettu eri ihmisten välillä, mutta jos jako peruste olisikin se, että mistä tässä ryhmässä puhutaan, kaikkien olisi myös helpompi etsiä tietoa sieltä jälkikäteen (Lumme 2021).

Yllättäviin poissaoloihin Asennemerialla on varauduttu niin, että he toimivat aina kahden tiimeissä kampanjoissa, jolloin toisen sairastuttua, toinen on tietoinen, missä kohtaa projekti etenee. Tällöin poissaolevalle ei tule turhaa stressiä töistä, mutta asiat silti etenevät. Inhimillisiä virheitä pyritään estämään myös omien työlistojen kautta. Jokaisella projektinvetäjällä on vastuu muistaa kaikki projektiin liittyvät asiat joko kalenterimerkintöjen tai Excel-työlistan avulla. Lumme kokee, että mitä vähemmän on eri tiedostoja ja listoja sitä parempi, etenkin kun ei ole järjestelmää tukemassa vielä projektinhallintaa. Jaksamisen kannalta on myös todella tärkeää, että on paikka mihin asiat saa ylös, jolloin ne eivät kulje mukana ajatuksissa työpäivän jälkeen (Lumme 2021).

Tässä vielä kootusti tärkeimmät esille nousseet asiat Asennemedian haastattelusta:

- Parhaiten omassa työssä toimii viestintäkanavat (vaikuttajien ja toimiston välinen viestintä), viikoittaiset palaverit lisäävät tietoa muista tiimeistä ja yksi selkeä kalenteri näyttää kaikki projektia koskevat päivämäärät, palaverit, muistutukset
- Suurimmat haasteet tulevat silloin, kun kaikki tieto ei kulje aina projektipäällikön kautta ja myös tiedonjakotapaa voisi parantaa (miten henkilö osaa tiivistää ja tuoda ytimekkäästi tarvittavan tiedon)
- Asennemerialla ei ole projektinhallinnan työkalua, vaan projektinhallinta on jokaisen tiimin omalla vastuulla ja Excelin varassa (tiedostot Dropboxissa)
- Hyvä asia on se, että kaikki tieto on samassa paikassa
- Kommunikoinnissa sisäisesti käytetään Slackiä, asiakkaiden kanssa keskustelu käydään meilitse ja palaverit hoidetaan Google meetin avulla
- Lumme toivoo projektityökalua helpottamaan projektinhallintaa

5.5 Dentsun haastattelun tulokset

Kolmantena haastattelin Maija Ikosta, joka on projektipäällikkö ja asiakkuusjohtaja Dentsu Suomi mediayrityksessä. Vizeum, Carat ja tapahtumatoimisto MKTG ovat myös fuusioituneet tähän globaaliin mediajättiin. Ikosen työtehtäviin kuuluu erilaiset tuotannolliset tehtävät, projektinhallinta ja asiakkuuksien hoito. Toisinaan hän myös kilpailuttaa tuotantoyhtiöitä. Dentsulla on myös paljon vaikuttajayhteistöitä, podcast- ja videotuotantoja sekä virtuaalitapahtumia. Välillä Ikosella on projekteissa tuottaja apunaan ja välillä hän tekee kaiken itse. Heidän projek-

tien kesto vaihtelee todella paljon aina muutamasta päivästä useampaan vuoteen. Pitkien projektien hyvä puoli on Ikosen mukaan se, että niissä projektinhallintaa pystyy paremmin kehittämään, koska saadaan tietoa projektin alkumetreiltä ja asioihin pystytään reagoimaan kampanjan edetessä. Ikosen kampanjat kattavat usein pitkäaikaisia asiakkuuksia, joten hän on hyvin perillä asiakkaidensa business strategioista ja tuntee useat heistä myös henkilökohtaisesti (Ikonen 2021).

Toimivaan projektihallintaan auttaa Ikosen mukaan hänen oma organisoitunut ajattelutapansa ja sitoutuminen siihen, että kaikki kampanjat hoidetaan aina laadukkaasti. Hän kokee, että siitä asiakas heille maksaa ja se heidän täytyy myös tehdä. Dentsussa on myös paljon eri alojen spesialisteja, joista on suuri hyöty tuotantoja tehdessä. Ikosen intohimo omiin asiakkuuksiin on myös suuri ja hän haluaa, että hänen kunnianhimonsa näkyy hänen työssään, koska se vaikuttaa suoraan myös maineeseen alalla. Suurin haaste projektinhallinnassa on yleensä se, jos asiakkaalle ei ole selkeää, kuka sanoo viimeisen sanan esimerkiksi materiaaleihin. Asiakas ei ole esimerkiksi linjannut sisäisesti, miten asioista puhutaan, mikä aiheuttaa usein aikatauluihin haasteita, kun asioissa ei päästä etenemään sovituksi. Toisinaan myös Dentsulla on haasteita roolituksessa ja välillä työnkuvat menevät päällekkäin, kun kyseessä on iso yritys. Myös koko talon kattavan projektinhallintatyökalun puuttuminen hankaloittaa resursointia ja kommunikointia (Ikonen 2021).

Ajanhallinnan näkökulmasta eniten työllistää ohjeistus asiakkaan kanssa. Dentsulla on valmiit pohjat ja kysymykset on mietitty tarkkaan, mutta aina esimerkiksi asiakaskaan ei tiedä, mikä on heidän tavoitteensa kampanjalle. Kun tavoite on epäselvä, on hankala päästä parhaaseen mahdolliseen lopputulokseen. Isojen asiakkaiden kanssa projektit ovat yleensä myös Ikosen mielestä sujuvampia, koska silloin ei tarvitse kiistellä rahasta tai projektinhallintaan varatuista tunteista. Toisinaan myös useammat kommentointikierrokset tai erimielisyydet asiakkaan päässä saattavat rasittaa prosessia ja viedä turhaa aikaa. Ikonen kokee, että vähiten häntä työllistävät kampanjat silloin, kun hänellä on hyvä ja kokenut tiimi ympärillään. Myös osaavat asiakkaat työllistävät vähemmän, kun kokemattomat ja epävarmat, jotka haastavat toimistoa kaikissa asioissa turhaan. Silloin kun jotain asiaa on tehty pitkään ja prosessi on selkeä, niin aikaa säästyy ja kaikki toimii. Ikonen priorisoi projekteja kiireellisyyden mukaan ja sen jälkeen ratkaisee raha. Jos hän tietää, että asiakas on laittanut suuret mediapanostukset kampanjaan, niin

hän haluaa varmistaa, että kampanjasta tulee myös sen arvoinen. Tietyllä tapaa myös oma kiinnostus aihetta kohtaan saattaa vaikuttaa, mutta aikataulu ja raha ovat suuremmassa roolissa (Ikonen 2021).

Omaa työtään Ikonen tehostaisi niin, että hän hiukan hellittäisi otettaan eikä puuttuisi jokaiseen asiaan. Hänen pitäisi päästää kampanjoista irti vähän aiemmin eikä miettiä yötä myöten, että onhan kaikki kunnossa. Maijan täytyisi myös luottaa muiden tekemiseen enemmän. Yrityksellä hän kokee, että heidän pitäisi olla tarkempia siinä, mitä on myyty ja mitä oikeasti tehdään. Asiakkaiden ylipalveleminen voi olla ongelma, jos niin tapahtuu koko ajan, koska kampanjoita pitäisi suunnitella paremmin oikeiden toteutuneiden tuntien mukaan. Asiakkaista halutaan kuitenkin tehdä pitkäikäisiä, joten yhtälö on välillä haastava (Ikonen 2021).

Dentsulla projektinhallinta hoidetaan pitkälti Ikosen mukaan Excelin ja PowerPointin turvin. Excelissä heillä on osa sisäiseen käyttöön ja tarkkaan valitut kohdat näkyvät asiakkaalle. Tietopankki sijaitsee Teamsin One Drivessa, joka Ikosen mukaan ei ole paras mahdollinen, sillä vaikka Teams on kehittynyt viimeisen vuoden aikana valtavasti, on tiedostojen jako sen avulla edelleen haastavaa. Kaikki eivät aina löydä tiedostoja, vaikka ne olisi kaikille toimitettu. Usein yhdistetään tiedostojen kotipaikka ja pikaviestipalvelu ja jos hän saisi itse päättää, hän käyttäisi Google Drivea ja Slackia. Google Drive on näppärämpi, editoitavampi ja sen jaettavuus on paljon parempi kuin One Driven. Heille on tulossa Workfront-niminen järjestelmä käyttöön, jota on pilotoitu jo osassa organisaatiota. Ikonen on myös kokeillut joitakin asiakkaidensa käyttämiä projektinhallinnan työkaluja ja onkin yrittänyt ammentaa niistä parhaita oppeja omaan prosessiinsa. Hän esimerkiksi lähettää joka maanantai projektiryhmälle koosteen sen viikon tehtävistä, vastuista ja aikarajoista, mikä on ollut toimiva systeemi. Usein myös asiakkaan ja heidän konsernin mukana saattaa tulla toiveita projektin hallinnointiin ja materiaalien tallentamisen alustoihin liittyen, mihin Dentsu pyrkii aina mahdollisuuksien mukaan vastaamaan (Ikonen 2021).

Ikonen kuitenkin kaipaa sellaista työkalua, josta hän näkisi paremmin resursointiin liittyvät asiat ja joka automatisoisi asioita enemmän. Hänen mielestä valitettavasti suurin osa projektinhallinnan työkaluista on jollain tavalla huonoja ja esimerkiksi Trelloa hän ei suosittele kenellekään. Trellossa on liian vähän muokattavia elementtejä ja näkymä on hyvin vanhanaikainen. Monday on puolestaan hyvin tavanomainen projektityökalu, mutta huomattavasti jo kehittyneempi ja intuitiivisempi kuin vaikkapa Trello. Microsoft Teamsin omaa projektinhallinnan

työkalua Maija on yrittänyt käyttää, mutta hän kokee sen todella kömpelöksi. Project on Ikosen mielestä kankea, eikä kovin motivoiva tai innostava, ja sen sijainti "välilehdellä" hankaloittaa työntekoa, kun itse näkymä on huono. Asanasta hän puolestaan on kuullut paljon hyvää aikaisemmalta kollegaltaan (Ikonen 2021).

Ikonen kokee myös, ettei etenkään isossa yrityksessä kannata kevyin perustein valita jotain työkalua, vaan se vaatii tarkkaa harkintaa ja mahdollista pilotointia. Pienemmässä yrityksessä erilaisten työkalujen kokeilu voi olla helpompaa. Ikonen kokee, että projektinhallinnan työkalusta olisi paljon apua omassa työssä, mutta kaikkien pitää sitoutua sitä käyttämään ja sen täytyy toimia muidenkin tärkeiden ohjelmien kanssa. Hänellä onkin kova luotto tulevaan Workfront-ohjelmaan, joka on globaalisti valittu (Ikonen 2021).

Ideaalein projektinhallinnan järjestelmä olisi sellainen, joka sisältäisi paljon tietoa eri asioista, tukisi päivittäistä tekemistä ja osaisi ennustaa eri asioita esimerkiksi tarjoaisi automaattisesti sopivaa tuntimäärää projektille. Myös visuaalisuus ja käyttäjäystävällisyys ovat tärkeitä asioita, jotta mahdollisimman moni käyttäisi järjestelmää. Resursoinnin näkeminen järjestelmästä ja automaattiset muistutukset auttaisivat Ikosta myös omassa työssä paljon. Eri näkymien jaettavuus asiakkaille ja muokattava kalenterinäkymä ovat myös tärkeitä ominaisuuksia (Ikonen 2021).

Projektit työllistävät Dentsussa henkilöitä muutamista kymmeniin, joten kommunikointikanavat ovat tärkeässä roolissa. Sisäisesti kommunikointi tapahtuu pääsääntöisesti Teamsin avulla ja asiakkaan kanssa heidän valitsemassaan pikaviestimessä. Etenkin Ikonen itse välttelee kommunikointia sähköpostin avulla ja hän ohjaakin aktiivisesti keskusteluja pois meilistä. Projektin alkaessa Ikonen ehdottaa aina, että kommunikointi projektiin liittyen käytäisiin jonkin pikaviestimen avulla ja hän tekee myös valmiit kansiorakenteet Teamsiin ja Driveen, jotta sähköpostia ei tarvitsisi edes materiaalien toimittamista varten. Pääasia on, että kaikki löytyy yhdestä paikasta, jotta oikean tiedoston metsästämiseen ei mene aikaa. Teamsiin he tekevät kanavat asiakkuuksittain, minkä lisäksi heillä on kanava yleisiä asioita varten. Tietyn projektin asiat puhutaan aina sen omassa kanavassa ja myös kaikki kampanjaan liittyvä materiaali löytyy sieltä. Asiakasrajapinnassa eri kanavalla on sitten tietyt valitut henkilöt, ei koko projektityöryhmä. Jotkut luottamuksellisemmat asiat saatetaan käydä läpi chatissä. Ikosen mielestä tämä systeemi toimii hyvin ja sitä on helpompi hallinnoida, kun tietää aina, että kaikki keskustelut

löytyvät yhdestä paikasta. Aktiivisissa asiakkaissa heillä on viikoittain palavereita ja joka maanantaina Ikonen lähettää myös viikkokatsauksen projektiryhmälle. Asiakkaan kanssa heillä on yleensä kerran kahdessa viikossa palaveri projektin etenemisestä. Talon sisällä heillä on myös omat workshop-tyyliset palaverit kvartaaleittain ja puolivuositain (Ikonen 2021).

Suurimmat haasteet viestinnän aikana tulevat tilanteista, kun joku ei osaa poimia keskustelusta oman työnsä kannalta jotain tärkeää asiaa, kuten projektin deadline muuttuu tai jokin materiaali tarvittaisiinkin aiemmin. Ikonen kokee, että monet ihmiset liian usein vain silmäilevät viestit eivätkä oikeasti lue niitä ja sisäistä, mitä niissä on sanottu. Välillä hän kiinnittää keskusteluihin ylös tärkeimmät linkit tai asiat, jotta ne olisivat helposti kaikkien löydettävissä. Maija kehittäisi kommunikointia yksinkertaisesti lisäämällä sitä entisestään. Aloituspalaverit kaikissa projekteissa olisivat varmasti hyviä tiedonjaon kannalta. Ikonen myös toivoo, että ihmiset sanoisivat hanakammin, jos eivät ymmärrä jotain. Suora keskustelu onkin hänen mielestään kommunikoinnin kannalta tärkeää ja myös asiakkaan suuntaan he ovat aina avoimia ja haastavat heitä (Ikonen 2021).

Yllättäviin tilanteisiin, kuten sairastumiseen, ei ole varauduttu Ikosen mukaan tarpeeksi hyvin ja usein sairaana joutuu stressaamaan työasioista. Hän kokee, että projektit on dokumentoitu hyvin ja sen perusteella kaikilla pitäisi olla tieto saatavilla projektien tilanteesta. Esimerkiksi heillä on tehty projektista tarkka päiväkohtainen Excel-muotoinen suunnitelma ja projektikalenteri, josta käy ilmi kaikki projektin vaiheet ja aikarajat. Ihmiset kuitenkin kokevat, että Excelit eivät löydy helposti ja yhden ihmisen poissaolo voi keskeyttää projektin etenemisen. Ihmillisten virheiden tapahtumista pyritään estämään esimerkiksi joka maanantaisten viikkokatsausten avulla. Jos jotain tiettyä tehtävää ei ole tehty torstaihin mennessä, Ikonen lähettää muistutuksen siitä ja sitä kautta on helppo huolehtia, että kaikki asiat tulevat varmasti tehdyksi. Oma työlista on myös tässä isossa roolissa. Hiljaisen tiedon jakamisen haaste tulee kuitenkin esille pitkäkestoisissa kampanjoissa, kun monet asiat alkavat olla projektinvetäjälle itsestäänselvyksiä ja kaikkea ei pakosti muista sanoa eteenpäin. Työkaluilla on myös merkitys ihmisten jaksamisessa. Ikonen kokee, että on tärkeää, että hänellä on luotettava prosessi, vakiintuneet rutiinit ja paikka, mihin saa asiat ylös, niin ettei mikään jää oman muistin varaan. Tämä vähentää ennen kaikkea henkistä kuormaa. Hän kokee myös, että projektityökalusta voisi olla paljon apua tähän (Ikonen 2021).

Tässä vielä kootusti tärkeimmät esille nousseet asiat Dentsun haastattelusta:

- Parhaiten työssä toimivat oma organisoitunut ajattelutapa ja sitoutuminen siihen, että kaikki kampanjat hoidetaan aina laadukkaasti
- Ympärillä myös paljon eri alojen spesialisteja työn tukena
- Suurimmat haasteet tulevat silloin, jos asiakkaalle ei ole selkeää, kuka sanoo viimeisen sanan ja miten asioista viestitään ja välillä työnkuvat menevät päällekkäin
- Projektinhallinta hoidetaan Excelin ja PowerPointin turvin ja tietopankki sijaitsee Teamsin One Drivessa (hän käyttäisi Slackia + Google Drivea)
- Tulossa Workfront-niminen järjestelmä käyttöön, jota on pilotoitu jo osassa heidän organisaatiota (kuullut kuitenkin Asanasta paljon hyvää)
- Sisäisesti kommunikointi tapahtuu Teamsin avulla ja asiakkaan kanssa heidän valitsemassaan pikaviestimessä

6 KEHITYSEHDOTUKSET

6.1 Tuotantoprosessin kehitysehdotukset ja uusi prosessikuvaus

Aika ajoin on hyvä ravistaa jo pitkään muuttumattomana ollutta työprosessia ja läpivalaista työmenetelmät, jotta voidaan kehittää toimintaa paremmaksi. Tässä läpivalaisuprosessissa on hyvä olla avainasemassa henkilöiden, jotka käytännössä vastaavat tuotannoista ja tuntevat toiminnan läpikotaisin. Tärkeä aspekti on myös vertaisarviointi samalla alalla toimiviin yrityksiin, joilla yleensä löytyy prosessista paljon yhtäläisyyksiä. Seuraavaksi vedän yhteen havainnoinnin ja haastattelujen perusteella syntyneitä tuotantoprosessin kehitysehdotuksia ottaen huomioon myös vertailuyrityksissä nousseet asiat sekä esittelen uuden selkeämmän prosessikuvauksen. Tutkimuksessa nousi esille lukuisia eri kehityskohtia, joista täytyy valita ensisijaiset kehitettävät asiat ja muihin kohtiin voi palata myöhemmin.

Projektinhallintatyökalu tuottajille. Selkeästi tärkeimmiksi asioiksi nousi prosessin kehittämisessä kokonaisuuksien hallinta ja kommunikointi. Nämä ovat isoja ylätasoon asioita, jotka eivät vaikuta vain johonkin tiettyyn vaiheeseen projektissa, vaan niillä on isompi merkitys koko projektin onnistumisen kannalta. Projektinhallinta niin koko tiimin kuin yksittäisen tuottajan tasolla, on yksi projektin johtamisen peruspilareita ja liian monen hitaan projektityökalun kanssa työskentely koetaan selkeästi hankalaksi. Tähän kehitysehdotuksena on yhden tai useamman sopivan projektityökalun löytäminen tukemaan tuottajan päivittäistä kampanjoiden hallintaa. Tämä voisi tuoda myös ratkaisun manuaalisen työn määrälle, jos uusi projektityökalu automatisoisi osan asioista ja muistuttaisi eri työtehtävistä. Tätä asiaa avaan tarkemmin seuraavassa luvussa 6.2 Projektinhallintatyökalun ominaisuudet ja sen valinta.

Pikaviestipalvelun käyttöönotto. Toinen iso asia, joka koskee useaa kampanjan vaihetta, on kommunikointi. Suurin osa niin sisäisestä kuin ulkoisesta kommunikoinnista hoidetaan sähköpostin avulla, mikä on toisinaan hidasta ja kankeaa. Tähän selkeä kehitysajatus on ottaa käyttöön joku pikaviestipalvelu. Yrityksellä on jo valmiiksi käytössä Teams, joten sen hyödyntäminen alkuun esimerkiksi sisäisessä viestinnässä voisi olla hyvä ratkaisu. Teamsin pitäisi luoda selkeä suunnitelma, miten kommunikointi siellä sisäisesti hoidetaan. Itse ehdottaisin, että Teamsiin luotaisiin joko asiakkuuskohtaisia keskusteluja tai asiakkohtaisia, jolloin kommunikointiketjussa olisi mukana kyseistä asiaa koskevat henkilöt. Myöhemmin tätä voisi laajentaa myös asiakkaiden suuntaan.

Toinen vaihtoehto on uuden mahdollisen projektityökalun hyödyntäminen viestinnässä, mikäli siinä on kommunikointi ominaisuus olemassa. Sisäisen kommunikoinnin siirtäminen johonkin ohjelmaan tai työkaluun vaatii kuitenkin koko talon sitoutumista asiaan, mikä voi tehdä kehityskohdasta pitkän tähtäimen tavoitteen. Uutta kommunikointivälinettä olisikin hyvä pilotoida ensin pienemmän porukan kesken ja siitä laajentaa muille osastoille. Uusien ratkaisujen myötä on hyvä kiinnittää huomiota myös siihen, että kaikki kampanjaan osalliset henkilöt saavat tarvittavan tiedon ja erityisen tärkeässä roolissa on projektinvetäjä. Jos kaikki tieto ei kulje hänen kauttaan, saattaa se vaikuttaa merkittävästi koko projektin onnistumiseen.

Kampanjan infon jakaminen aloituspalaverikutsussa. Yksi haaste kommunikoinnissa on myös se, että monet eri tahot odottavat tuottajilta tietoa kampanjoista mahdollisimman nopeasti. Jotta ylimääräisiltä sähköpostiviesteiltä vältyttäisiin, yksi ajatus voisi olla se, että kun kampanja vahvistuu ja tuottaja sopii aloituspalaverin, hän lisää palaverikutsuun kaikki ne henkilöt, joiden on hyvä tietää kampanjan vahvistumisesta. Samaan kutsuun voisi liittää myös kampanjan tarjouksen, josta selviää tarvittava tieto kampanjasta ja sen ajankohta. Näin jokainen voi itse päättää osallistuuko lyhyeen aloituspalaveriin vai tutustuuko tarjoukseen, mutta tieto kampanjan aloittamisesta on kuitenkin jaettu kaikille osapuolille eteenpäin.

Suunnittelijoiden ja tuottajien yhteinen palaveri. Yhtenä ideana tiedonjaon helpottamiseksi luovien tuottajien ja suunnittelijoiden välille nousi se, että yhden luovan tiimin sisäisen aamukahvipalaverin tilalle tulisi vain suunnittelijoille ja tuottajille tarkoitettu sparrauspalaveri, jossa ajatuksena on jakaa tietoa ja palautetta kampanjoista. Nyt kun luonnollisia kohtaamisia työpaikalla ei tule ja kaikki kommunikointi joudutaan hoitamaan koneen ja puhelimen välityksellä, jää paljon asioita sanomatta. Tämän avulla tietoa tulee jaettua suunnittelijoiden ja tuottajien välillä ainakin kerran viikossa ja jokainen kirjaa aktiivisemmin parannettavia asioita ylös, kun on olemassa foorumi, missä niitä käydään läpi.

Verkkolevyjen uudelleenorganisointi tai tiedon keskittäminen Google Driveen. Yksi tuotantoprosessin kehittämiseen liittyvä asia oli myös tiedon keskittäminen helposti saatavilla olevaan paikkaan. Tällä hetkellä suurin osa tiedoista tallennetaan verkkolevyille, jotka koetaan huonosti toimivina ja tietojen etsiminen sieltä vaikeana. Etenkin kampanjaan liittyvien tiedostojen täytyy olla tuottajien saatavissa, jotta työlistat ja materiaalit eivät jää jatkossa omalle työpöydälle. Tähän ehdottaisin kaikkien verkkolevyjen kansioden uudelleen järjestelyä ja ainakin

eniten käytettyjen tiedostojen siirtämistä johonkin verkkopohjaiselle sivustolle. Moni tutkimukseen vastannut yritys kehui muun muassa Google Drivea, mutta esimerkiksi Microsoftin One Drive voisi olla myös varteenotettava vaihtoehto tiedostojen tallentamiselle ja sen käyttöönotto voisi olla yrityksessä helpompaa.

Valmiit kansiot materiaalien tallentamiselle. Tietojen lähettämistä asiakkaan suunnalta voisi puolestaan tehostaa luomalla valmiit kansiot, johonkin sovittuun paikkaan, esimerkiksi One Driveen, mihin asiakas saisi tallennettua suoraan kampanjaa koskevat materiaalit. Tämä säästäisi aikaa turhalta isojen tiedostojen lähettämiseltä mailin avulla, tiedostojen tallentamiselta ensin omalle koneelle ja sen jälkeen niiden siirtämiseltä oikeaan paikkaan.

Kampanjan vahvistuspohja käyttöön. Ajankäytännöllisesti eniten aikaa tuottajilla vie tiedon suodattaminen ja prosessointi sekä sisällöntuotanto. Tiedon suodattamisen osalta pystyy vaikuttamaan siihen, missä muodossa myyjät toimittavat kampanjavahvistuksen. Vahvistuksen tulisi olla mahdollisimman selkeässä muodossa, on se sitten valmis vahvistuspohja tai jokin muu yhdessä sovittu tapa. Tärkeä asia on myös se, että kaikki lähettävät tiedot samalla tavalla, jotta tuottajilla ei mene ylimääräistä aikaa tietojen selvittämiseen. Jos mietitään yksittäistä prosessin vaihetta, eniten kehitystarvetta koettiin nimenomaan kampanjan vahvistumisen ympärillä.

Sisäisen aloituspalaverin kokoonpano. Myös sisäisen aloituspalaverin kokoonpanoa pitäisi miettiä uudestaan. Esimerkiksi kanavapäällikön ja videotuottajan osallistaminen sisäiseen aloituspalaveriin olisi tiedonjaon kannalta järkevää. Kalenterikutsu voitaisiin lähettää kaikille asianomaisille ja siihen liitettäisiin myös tarjous, josta käy ilmi kaikki olennainen kampanjaan liittyen. Jokainen henkilö voi itse arvioida onko tarvetta tulla palaveriin vai tutustuuko hän itsenäisesti tarjoukseen. Tällöin tieto projektin startista ja ideasta tavoittaisi kaikki henkilöt kerralla eikä ylimääräisiä viestejä tarvitsisi lähettää. Tietysti palaveri olisi edelleen pakollinen myyjälle, suunnittelijalle ja tuottajalle.

Sparrailu ja ajan varaaminen luovalle työlle. Sisällöntuotanto puolestaan vaatii luovaa ajattelua ja aikaa ideoimiselle. Sparrailut tiimin tai kollegan kanssa voivat edesauttaa tehokkaampaa työskentelyä, kun ei tarvitse yksin pyöritellä asioita päässä. Jatkossa voisi miettiä onko kannattavaa esimerkiksi kohdentaa äänituotantojen käsikirjoitusvastuuta tietyille henkilöille ja sitä kautta hajauttaa sisällöntuotantoa tietyille henkilöille.

Kaupallisen sosiaalisen median hallinta ja tuottajan palkkaaminen. Sosiaalisen median kasvattaminen osana luovia kampanjoita on tulevaisuudessa yksi luovan tiimin pitkän tähtäimen tavoitteita. Kaupallisen sosiaalisen median kokonaisuuden hallintaan on jo pitkään toivottu selkeyttä ja lisävoimia. Nyt Bauer Media on palkkaamassa positioon kaupallista sosiaalisen median tuottajaa, joka tulee ottamaan koko paletin hoitoonsa. Tuleva sosiaalisen median tuottaja ottaa haltuun julkaisujen aikataulutuksen, kuvausjärjestelyt sekä ideoi julkaisuja yhdessä toimituksen ja tuottajan kanssa. Tämä tulee helpottamaan tuottajan stressiä, kun on olemassa henkilö, joka vastaa käytännön työstä sosiaalisen median osalta ja sen toteutuksesta. Koska sosiaalisen median osalta tavoitteet ovat kovat, kannattaisi myös Bauerin miettiä sosiaalisen median tekemistä ilman sen sitomista taajuustekemiseen. Siinä voisi olla strategisesti yksi hyvä paikka kasvattaa liikevaihtoa ja hankkia uudenlaista markkinaa.

Sähköinen allekirjoitus. Myös tietosuoja-asetuksen toteuttamiseen toivottiin selkeitä yhteisiä toimintatapoja tietosuojasopimusten allekirjoittamisen osalta. Tällä hetkellä Bauer lähettää asiakkaalle sopimukset sähköpostitse, minkä jälkeen asiakkaan pitää tulostaa sopimus ja lähettää ne allekirjoitettuna takaisin, mikä etätyöskentelyn aikana on välillä haastavaa. Sopimusten sähköinen allekirjoittaminen tukisi tuottajien työtä entisestään ja antaisi myös asiakkaan suuntaan kuvan joustavasta yhteistyöstä.

Tuottajapalaverin siirtäminen maanantaille. Tuottajan oman työn näkökulmasta katsottuna, miettin myös tuottajapalaverin siirtämistä tiistailta maanantaille. Mielestäni tämä antaisi selkeän startin viikolle, jolloin siitä olisi myös enemmän hyötyä kyseisen viikon työmäärän hahmottamisessa ja työlistan hahmottamisessa. Suurimmassa osassa muita yrityksiä, joita haastattelin, kaikki tuotantoon liittyvät palaverit oli ajoitettu maanantaille. Palaveriin osallistuu myös muutama äänituottaja, joten heidän kanssaan täytyisi myös sopia uudesta ajankohdasta.

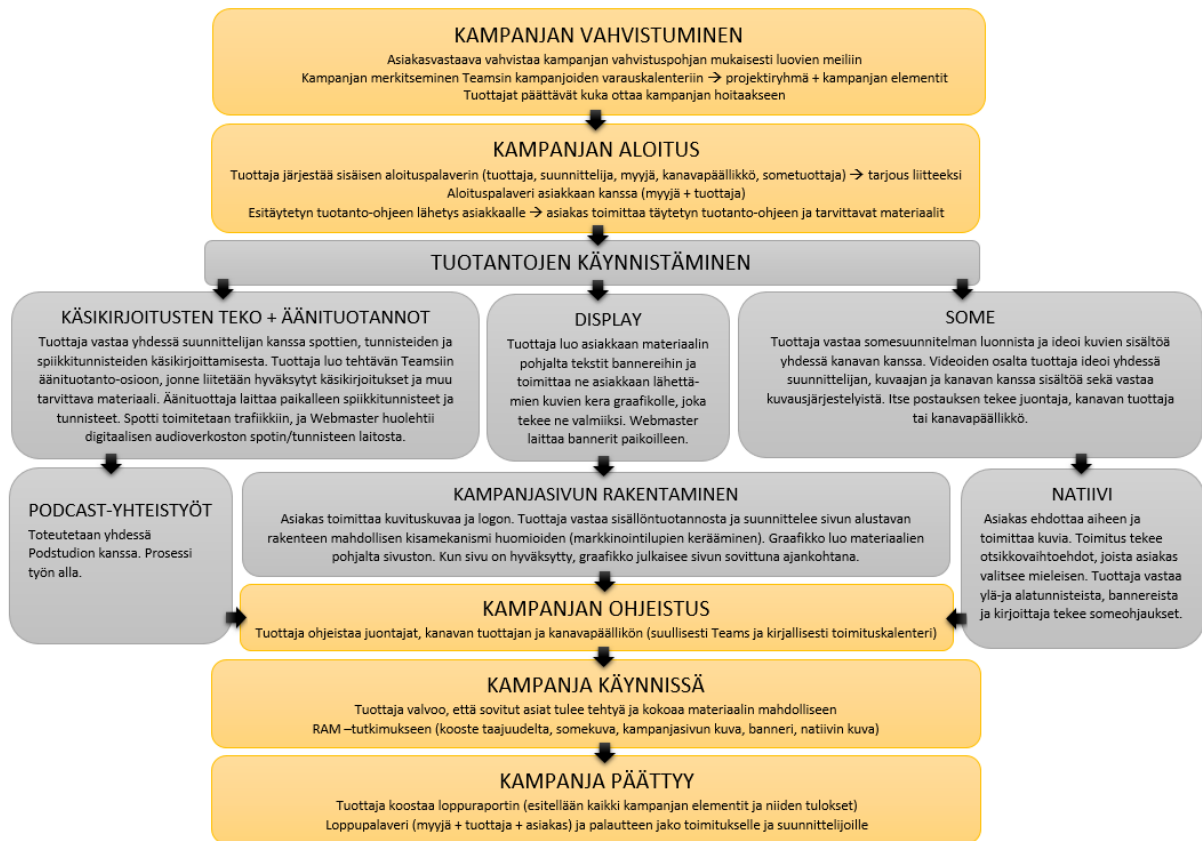
Oman työlistan jakaminen ja kahden tiimeissä toimiminen. Tutkimuksessa nousi myös esille se, että yllättäviin tilanteisiin on tuottajien mielestä varauduttu heikosti. Tällä hetkellä tuottajien työlistat ovat jokaisen omalla työpöydällä ja ne käydään ainoastaan läpi tuottajapalaverissa. Työlistojen jakaminen myös muille olisi resursoinnin kannalta tärkeää ja etenkin jos joku tuottajista ei ole paikalla, kun kampanja vahvistuu. Uusi projektinhallinnan työkalu voisi myös auttaa tässä vaiheessa. Yhden haastattelun kautta nousi myös esille idea kahden tiimeissä toimimisesta. Myyjän pitäminen kopiona kampanjaa koskevissa sähköposteissa onkin tärkeää, jotta on vähintään kaksi henkilöä Bauerilta, jotka ovat tietoisia, missä kohtaa kampanja menee.

Myyjät eivät kuitenkaan täysin ymmärrä luovien prosesseja, joten yksi ajatus voisi olla liittää keskusteluihin kampanjan suunnittelija, joka myös ymmärtää luovien näkökulman paremmin. Toisinaan suunnittelijat saavat myös liian vähän tietoa siitä, miten kampanjat sujuvat, joten tämä voisi olla harkitsemisen arvoinen asia.

Selkeä prosessi podcastien tuottamiselle. Myös podcast-kampanjoiden tuottamiseen toivottiin selkeää prosessia. Tästä tuottajat voisivat yhdessä ottaa palaverin ja jakaa parhaita käytäntöjä keskenään. Sen jälkeen selkeiden askelten läpikäynti vielä Podstudion vetäjän kanssa antaisi varmasti hyvän lähtötilanteen tuotannoille.

Muut kehityskohdat. Muita kehityskohtia, joita tutkimuksessa nousi esille, olivat koko talon osalta kokouskäytäntöjen tehostaminen, freelancer-graafikon tilanne sekä äänituotantojen ja visuaalisten elementtien kommenttikierrosten määrät. Myös välipalaverit asiakkaan kanssa, RAM-tutkimuksen hyödyntäminen useammassa kampanjassa sekä nopeasti vahvistettuihin kampanjoihin reagoiminen askarruttivat tuottajia. Näihin asioihin voi palata myöhemmin, kun ensin on löydetty ratkaisu tärkeimpiin kehityskohtiin.

Toimivampi tuotantoprosessin kuvaus. Yksi kehityskohdista oli kuvaus tuottajan tuotantoprosessista. Aiempi prosessikuvaus ei ollut ajan tasalla, sillä prosessiin oli tullut lisää osa-alueita, joita vanhaan prosessiin ei ollut päivitetty. Prosessikuvaus koettiin myös vaikeaselkoisena ja se oli Excel-muodosta johtuen huonosti luettavissa. Prosessia piti aina selata eri suuntiin, jotta näki kaikki prosessin vaiheet. Siinä oli myös kuvattu tiettyjä asioita liian yksityiskohtaisesti.



Kuvio 4: Uusi luovien tuottajien prosessikuvaus.

Uuden prosessikuvauksen tarkoitus on helpottaa tuottajien työtä entisestään. Uusi kaavio on selkeämpi, tiiviimpi ja päivitetty nykyhetken tarpeisiin toisin kuin edeltäjänsä. Selkeyttä prosessikuvaukseen tuo sen yksinkertainen rakenne ja isolla kirjoitetut otsikot, jotta tiedon etsiminen tuottajalle on helppoa. Prosessikuvauksesta tuottaja näkeekin yhdellä vilkaisulla koko tuotantoprosessin ja uuden kuvauksen halutaan tukevan tuottajan päivittäistä työtä paremmin, mikä mielestäni toteutuu uuden kuvauksen kohdalla hyvin. Uudesta kuvauksesta tuottaja näkee suoraan eri työvaiheet ja niiden vastuuhenkilöt ilman selailua tai asioiden etsintää. Mikäli tuottaja kaipaa yksityiskohtaisempaa tietoa asioista, voi hän toki palata myös vanhan Excelin pariin, mikä voidaan tarpeen vaatiessa myös päivittää ajan tasalle. Itse ehdottaisin kuitenkin, että uutta prosessikuvausta kehitetään niin, että sen kautta pääsee myös yksityiskohtaisempien tietojen pariin, jolloin vanhasta Excel-prosessikuvauksesta voidaan luopua kokonaan. Tämä vaatii kuitenkin vielä lisätöitä, jotta saadaan kaikki tarvittava ajankohtainen tieto kasattua.

Prosessikuvauksessa keltaisella merkityt vaiheet ovat siis kohtia, jotka toteutuvat aina kampanjasta ja asiakkaasta riippumatta. Kampanjan vahvistuminen ja aloitus palaverineen starttaavat jokaisen kampanjan ja tuotantojen tekemisen jälkeen kampanja myös ohjeistetaan ja päätetään

aina samalla tavalla. Sinisellä pohjalla olevat vaiheet vaihtuvat puolestaan aina kampanjakoh-
teisesti. Pääsääntöisesti käsikirjoittaminen ja äänituotantojen teko kuuluvat jokaiseen kampan-
jaan, kun työskennellään radiotalossa, mutta kaikki muut osa-alueet eli displayt, kampanjasivu,
natiivi, podcastit ja sosiaalinen media vaihtelevat kampanjasta riippuen. Joskus tuottajan työ-
hön voi kuulua myös muita pienempiä työtehtäviä, mutta nämä prosessiin luodut ovat pääasi-
allisia palasia, mistä kampanjat koostuvat.

Ainoa asia, mikä ei ole vielä valmis prosessikuvauksessa, on podcast-yhteistyöt, koska niiden
osalta prosessi on sisäisesti vielä kesken. Jatkossa prosessikuvausta on helppo muokata ja päi-
vittää, kun toimintaa edistetään kehitysehdotusten mukaisesti.

6.2 Projektinhallintatyökalun ominaisuudet ja sen valinta

Bauer Median luovien tuottajien sekä ulkopuolisten tuottajien haastatteluista kävi ilmi, että yri-
tyksestä riippumatta kaikilla tuottajilla on paljon samankaltaisia toiveita unelmien projektityö-
kalulle. Työkalun pitää olla ennen kaikkea selkeä ja käyttäjäystävällinen. Kun tuottaja avaa
näkyvän työkalusta, hänen täytyy heti ymmärtää, miten työkalu toimii. Työkalun pitää olla
myös helposti saatavilla, jotta mahdollisimman moni käyttää sitä. Kaikkien kampanjaan liitty-
vien sidosryhmien täytyy myös sitoutua käyttämään sitä. Työkalun käyttöönottoon saattaakin
aiheuttaa haasteita, sillä minkä tahansa asian läpivienti Bauer Median kokoisessa yrityksessä
voi olla toisinaan hidasta ja tuoda esille muutosvastarintaa. Jotta projektinhallinta toimii par-
haalla mahdollisella tavalla, täytyy tähän löytää kuitenkin järkevä ratkaisu.

Tällä hetkellä kampanjoiden varauskalenteri on Teamsissä kaikkien nähtävillä, mikä on selkeä
parannus aiempaan Propro-työkaluun, johon vain tuottajat pääsivät käsiksi. Uudessa työkalussa
olisi kuitenkin hyvä olla yleisnäkyvän lisäksi näkymä myös omalle työlistalle, jotta tuottajan
henkilökohtainen projektinhallinta olisi mahdollisimman helppoa. Nyt kun työlistat ovat jokai-
sen tuottajan omalla koneella, on kampanjoiden resursointi haastavaa, kun ei hahmoteta millai-
nen työtaakka kullakin tuottajalla on. Selkeä näkymä tuottajien työlistoille varauskalenterin yh-
teyteen parantaisi tilannetta huomattavasti.

Asioiden automatisointi ja muistutusten saanti määräajoista vähentäisi inhimillisten virheiden
mahdollisuutta. Tuottaja joutuu toimittamaan kampanjan aikana paljon äänituotantoja ja visu-
aalisia materiaaleja tiettyihin määräaikoihin mennessä, joten automaattinen muistutus jonkin
materiaalin puuttumisesta loisi tietynlaista turvaa ja vähentäisi asioiden muistamisesta koituvaa

stressiä. Tuottaja voisi laittaa projektinhallintatyökaluun kampanjan alkaessa kaikki kyseiseen kampanjaan kuuluvat elementit sekä aikataulun niiden toteuttamiselle, ja tuotantojen edetessä työkalu alkaisi muistuttaa lähenevistä aikarajoista.

Projektityökalussa täytyy olla myös tarpeeksi tallennustilaa, jotta kaikki projektiin liittyvät materiaalit ja tiedostot voidaan tallentaa sinne. Jokaiseen kampanjaan kuuluu esimerkiksi asiakkaan toimittamia visuaalisia materiaaleja ja mahdollisia äänilogoja, joten näiden asioiden löytyminen yhdestä paikasta helpottaisi tuottajan työtä huomattavasti. Hyväksyttävissä vaiheessa kampanjan tiedostoja pitää pystyä myös jakamaan sujuvasti asiakkaalle. Olisikin hyvä, että uudessa työkalussa olisi näkymä niin asiakkaan suuntaan kuin sisäiseen käyttöön.

Yksi isoimpia asioita on myös kommunikoinnin helpottaminen niin sisäisesti kuin ulkoisesti. Olisi hienoa, jos projektityökalu sisältäisi jonkin pikaviestimen tai vastaavan nopeuttamaan ja tallentamaan kampanjoihin liittyvää keskustelua. Näin keskustelut olisivat kaikkien projektiin liittyvien nähtävillä ja välttyttäisiin turhilta tietokatkoilta. Ohjelman muokattavuus ainakin jossain määrin olisi hyödyllinen ominaisuus, sillä uusia tuotteistuksia ja prosesseja syntyy luovien ohjelmayhteisöiden suunnittelussa ja tuottamisessa nopeallakin aikataululla ja työkalun pitää pystyä sopeutumaan niihin. Järjestelmän tulee olla myös helposti päivitettävä ja tietoturallinen käyttää, koska ideaalitulanteessa sieltä löytyisi jatkossa kampanjoiden kilpailijarekisteri sekä kampanjasivujen ja natiivien datat. Toimiva projektinhallintatyökalu vähentäisi myös mahdollisten sairastumisen tuomia riskejä, kun kaikki tieto ja kommunikointi olisi myös muiden ihmisten nähtävillä, jolloin viestikatkoksia ei syntyisi.

Tutustuessani tutkittavaan aineistoon ja tehdessäni haastatteluita minulle muodostui suhteellisen selkeä kuva toiveista projektinhallintatyökalun suhteen. Tuottajilla on nyt käytössä useita erilaisia projektityökaluja, joilla he hallinnoivat kampanjaa ja näiden lukumäärän vähentäminen oli yksi opinnäytetyön tavoitteista. Yhden unelmien projektityökalun löytäminen järkevän budjetin rajoissa ei kuitenkaan ole kovinkaan todennäköistä. Ainakin aluksi keskittyisinkin vähentämään projektinhallintatyökalujen määrää ja jäljelle jäävät projektityökalut kattaisivat nämä yllä luetellut ominaisuudet. Ensin täytyy kuitenkin löytää yksi yleinen projektinhallintatyökalu, joka vastaisi ennen kaikkea kokonaisuuden hallintaan sekä tuottajien henkilökohtaiseen projektinhallintaan eri työvaiheiden seurannan kautta. Tämän jälkeen on helpompi lähteä kehittämään muiden työkalujen palettia.

Haastatteluissa nousi esille erityisesti yksi varteenotettava vaihtoehto projektinhallinnan työkaluksi. Asana, jota etenkin TBWA:n tuottaja suositteli, on verkossa toimiva selainpohjainen järjestelmä, joka auttaa hahmottamaan projektinhallinnan kokonaisuutta paremmin. Ohjelmaan saa tehtyä projektikohtaiset tehtävälistaukset, joita pystyy pilkkomaan ja ryhmittelemään tarpeen mukaan. Kampanjoille saa luotua omat työvaiheet, tekijät ja määräajat ja niitä pystyy siirtämään ja kopioimaan helposti. Jokaista tehtävää pystyy myös kommentoimaan, joka helpottaa dokumentointia ja kaikki tapahtumat näkyvät ohjelmassa reaaliaikaisesti. Asanassa pystyy myös päättämään kenelle jakaa minkäkin näkymän. Ohjelma on ikään kuin Trellosta eteenpäin viety versio.

Bauer Medialla on käytössä Microsoft Teams, ja sen hyödyntäminen projektinhallinnassa ja kommunikoinnissa, on myös tutkimisen arvoinen asia. Yksi vaihtoehto projektinhallinnan työkalulle onkin Microsoft pohjainen Project työkalu. Microsoft Project on maailmalla yleinen nimenomaan projektinhallintaa suunniteltu työkalu. Ominaisuuksiltaan ohjelma kattaa monia projektinhallinnan kannalta tärkeitä asioita. Projectilla pystyy luomaan ja muokkaamaan erilaisia projektitehtäviä sekä aikatauluttamaan kampanjoita. Projectin haasteena on kuitenkin erikseen hankittava lisenssi, jonka tarvitsee käyttääkseen kyseistä ohjelmaa. Jos ei ole lisenssiä, ei pääse näkemään Microsoft Project -dokumentteja. Microsoft kuitenkin kehittää ohjelmiaan, kuten Teamsiä, koko ajan, joten ehkä tähänkin asiaan tulee jossain vaiheessa muutos.

Toinen Teams-ympäristöstä löytyvä työkalu on Microsoft Planner, joka oli ikään kuin kevyempi versio isoveljestään Projectista. Esittelin tätä työkalua jo osiossa 3.2 Projektinhallintatyökalut, mutta se ei noussut esille erikseen tutkimuksessa. Planner tulee ikään kuin Teamsin mukana ilman lisäkustannuksia ja sitä on myös helpompi käyttää kuin Projectia. Myös tämän vaihtoehdon tutkiminen olisi mielestäni kannattavaa. Suosittelenkin, että Asanasta, Microsoft Projectista ja Microsoft Plannerista pyydetään demoesittelyt, minkä jälkeen saadaan entistä selkeämpi kuva kustakin työkaluista ja pystytään paremmin päättämään mikä ohjelmista olisi luovalle tiimille sopivampi.

7 LOPPUPOHDINTA

Opinnäytetyön teko oli kaikin puolin mielenkiintoinen prosessi. Työn tavoitteena oli kehittää tuottajien tuotantoprosessia entistä toimivammaksi sekä luoda ajantasainen prosessikuvaus, joka palvelee tuottajia heidän omassa työssään paremmin. Tarkoituksena oli myös kasvattaa tietoisuutta projektityökalujen merkityksestä organisaatioissa, sillä edelleen liian harvassa yrityksessä on panostettu kunnolliseen projektinhallintajärjestelmään. Hyvällä projektinhallinnalla vaikutetaan suoraan tuotantojen laatuun ja sitä kautta asiakkaiden tyytyväisyyteen sekä kampanjoista tuleviin euroihin.

Mielestäni onnistuin näissä tavoitteissa hyvin, vaikka kokonaisuus oli näin jälkeenpäin katsottuna suhteellisen laaja. Kehityskohteen rajaus onkin työn kannalta usein haastavin osuus. Jos tietoperusta on liian suppea tai valitut menetelmät eivät ole riittäviä, eivät työn tulokset ole valideja. Toisaalta jos tietoa on liikaa, niin uhkana voi olla, että tuloksissa ei päästä pintaa syvemmälle. Koen kuitenkin, että valitsemani laadulliset menetelmät olivat kehityskohteen kannalta oikeat ja Bauer Media sai paljon hyödyllistä tietoa siitä, miten muissa yrityksissä hoidetaan projektinhallinta. Teemahaastattelu Bauer Median luoville tuottajille antoi tärkeän perustan vertailuanalyysille, tuotantoprosessin kehitysehdotuksille sekä unelmien projektityökalun määrittämiselle.

Oman työn kannalta keskeisen asian tutkiminen ja tietynlainen käytännönläheinen suhtautuminen kehitettävään kohteeseen olivat mielestäni merkittäviä asioita opinnäytetyön onnistumisen kannalta. Vahva tietoperusta oman työn kautta lisäsi ymmärrystä aiheeseen entisestään. Myös luova tiimi ja esimieheni olivat tyytyväisiä lopputulokseen. Luova tiimi koki, että kehitystyöstä on aidosti hyötyä heidän työskentelylleen ja ehdotukset tuotantoprosessin kehittämiseksi olivat hyviä. Uuden projektihallintatyökalun kartoittaminen on tärkeä asia tiimille.

Palatakseni vielä alussa esittämäni kysymykseen siitä, voisiko projektit hoitaa tehokkaammin ja tuottavammin. Kyllä voi ja kehittämistä tullaan jatkamaan myös tulevaisuudessa, sillä se on elinehto kannattavalle liiketoiminnalle. Seuraavaksi lähdenkin suunnittelemaan opinnäytetyön kautta rakentuneiden kehitysehdotusten implementointia organisaatioon.

LÄHTEET

- Abudi Gina, 2011. Developing a project management best practice. Project Management Institute. Viitattu 17.4.2021. <https://www.pmi.org/learning/library/project-management-best-practice-organization-6167>
- Anttila Pirkko, 2001. Se on projekti - vai onko?: Kulttuurialan tuotanto- ja palveluprojektien hallinta. Hamina: Akatiimi Oy.
- Bauer Media Group - Jotta maailma kuulostaisi paremmalta. 2020. Viitattu 30.10.2020. <https://www.bauermedia.fi>
- Haapahovi, Sebastian. 2015. Kuinka valita räätälöidyn ja valmisohjelmiston välillä. Viitattu 3.2.2021. <https://www.haapahovi.fi/kuinka-valita-raataloidyn-ja-valmisohjelmiston-valilta/>
- Heimonen, Raija & Nurmiluoto, Tuula 2017. Menestyvän projektin vuorovaikutus: Kysy, kuuntele ja coachaa. Helsinki: Top Coaching Finland.
- Hirsijärvi, Sirkka & Hurme, Helena 2001. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus Oy.
- Karvonen, Henna 2014. Tuottaja luovassa roolissa: Luovan tuottamisen haasteet ja mahdollisuudet. Oulun ammattikorkeakoulu, viestinnän koulutusohjelma. Opinnäytetyö.
- Koppa, Jyväskylän yliopisto. 2015. Viitattu 11.12.2020. <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/metelmapolkuja/metelmapolku/aineistonhankintamenetelmat/havainnointi-eli-observointi-osallistuminen-ja-kenttaetyoe>
- Koski, Jussi T. & Tuominen, Saku 2007. Kuinka ideat syntyvät? Luovan ajattelun käsikirja. Helsinki: Werner Söderström Osakeyhtiö.
- Kurhinen, M. 2016. Projektinhallinnan työkalut mikroyrityksessä. Case: Calefa Oy. Lahden ammattikorkeakoulu, liiketalouden koulutusohjelma. Opinnäytetyö.
- Microsoft. 2021. Mikä on ERP ja miksi sitä tarvitaan? Viitattu 13.4.2021. <https://dynamics.microsoft.com/fi-fi/erp/what-is-erp/#mainContent>
- MOT-kielipalvelu. 2020. Viitattu 10.12.2020. <https://mot-kielikone-fi.ruka.humak.edu:2443/mot/humak/netmot.exe?motportal=80>
- Ojasalo, Katri & Moilanen, Teemu & Ritalahti, Jarmo 2015. Kehittämistyön menetelmät: uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Pelin, Risto 2011. Projektinhallinnan käsikirja. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Pulkkanen, Aleks. 2017. 10 tärkeintä projektinhallinnan trendiä vuonna 2017. Viitattu 17.4.2021. <https://www.agendium.com/post/10-tarkeinta-projektinhallinnan-trendia-vuonna-2017>
- Pulkkanen, Aleks. 2021. Sinunkin kannattaa valita: 6 yleistä menetelmää projektityöhön. Viitattu 17.4.2021. <https://www.agendium.com/post/agile-waterfall-kanban-6-projektinhallintamenetelmaa>

- Puusa, Anu & Juuti, Pauli 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus Oy.
- Ruuska, Kai 2008. Pidä projekti hallinnassa: Suunnittelu, menetelmät, vuorovaikutus. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Saksala, Elina 2015. Tuottajan käsikirja. Helsinki: Like Kustannus Oy.
- Salomaa, Auli. 2018. Kaipaanko vaihtoehtoa blogiyhteistyölle? Natiiviartikkeli tavoittaa suuret yleisöt. Viitattu 26.3.2021. <https://www.dagmar.fi/sisaltomarkkinointi/kaipaanko-vaihtoehtoa-blogiyhteistyolle-natiiviartikkeli-tavoittaa-suuret-yleisot/>
- Taponen, M. 2014. Projektinhallintaohjelmistot tapahtumatuotannossa. Humanistinen ammattikorkeakoulu, kulttuurituotannon koulutusohjelma. Opinnäytetyö.
- Pulkkanen, Aleks. 2021. Mikä on kunnollinen projektityökalu ja miksi tarvitset sellaisen työsi tueksi?. Viitattu 12.4.2021. <https://www.agendum.com/projektinhallinta/miksi-projektityokaluja-tarvitaan>
- Wallenius, Niki. 2020. Mitä työkalua kannattaa käyttää projektisuunnitelman tekemiseen?. Viitattu 17.4.2021. <https://niklaswallenius.fi/mika-tyokalu-projektisuunnitelma-vertailu/>

HAASTATTELUT

Kaikki haastattelut on tehnyt Hanna Kujala.

Koskinen, Reeta & Pihamaa, Jatta & Lanki, Niranda 2021. Luova tuottaja. Videohaastattelu, 12.1.2021.

Halonen, Maarit 2021. Digital project manager. Videohaastattelu, 4.3.2021.

Lumme, Erika 2021. Projektijohtaja. Videohaastattelu, 8.3.2021.

Ikonen, Maija 2021. Projektipäällikkö ja asiakkuusjohtaja. Videohaastattelu, 9.3.2021.

LIITTEET

Liite 1. Haastattelurunko.

TAUSTATIEDOT

Haastateltavan nimi, yritys, titteli ja työtehtävät.

Määrittele lyhyesti, mitä teillä tarkoittaa projekti (kuka, mitä, missä, kesto).

YLEISET

Mitkä asiat työssäsi toimii tällä hetkellä projektinhallinnan näkökulmasta?

Mitkä ovat mielestäsi suurimmat haasteet tuottajan työssä projektinhallinnan näkökulmasta?

AJANKÄYTTÖ

Mitkä vaiheet projektissa työllistävät eniten?

Mitkä vähiten?

Kuinka työmääräsi vaihtelee tuotantojen eri vaiheissa?

Miten jaat aikasi eri tuotantojen kesken?

Mitä ongelmia näet omassa ajankäytössä ja sen hallinnassa?

Kuinka tehostaisit omaa työtäsi?

Mitä ongelmia näet yrityksesi ajankäytössä ja sen hallinnassa?

PROJEKTINHALLINTA

Miten teillä hoidetaan projektinhallinta tällä hetkellä?

Onko teillä käytössä projektinhallinnan työkaluja?

Jos ei, miksi ei ja kokisitko ne tarpeellisiksi?

Jos on, mitä ohjelmaa/ohjelmia käytätte ja millä perusteella ne on valittu?

Mikä olisi ideaali tilanne projektien hallinnalle?

Mitä sinun mielestäsi vaaditaan unelmien projektityökalulta?

VIESTINTÄ

Kuinka monta ihmistä yksi projekti teillä työllistää?

Miten kommunikaatio hoidetaan projektin ajan työryhmän kesken?

Miten sisäinen vs. ulkoinen viestintä vaikuttaa asiaan?

Mitkä ovat suurimmat haasteet viestinnässä projektin aikana?

Miten kehittäisit kommunikointia sujuvammaksi?

RISKIT

Kuinka teillä on varauduttu yllättäviin tilanteisiin, kuten työntekijän sairastumiseen?

Millä pyritte estämään inhimillisten virheiden tapahtumista?

Millainen merkitys käytössäsi olevilla työkaluilla on omassa jaksamisessasi?