

Elina Brooks

# Tapahtumatuotannon alihankinnat

Vaatusmäärittely ohjelmistotalo Extremia Oy:lle

---

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Kulttuurituottaja AMK

Kulttuurituotannon koulutusohjelma

Opinnäytetyö

22.4.2013

Tekijä	Elina Brooks
Otsikko	Tapahtumatuotannon alihankinnat.
Sivumäärä	Vaatimusmäärittely ohjelmistotalo Extremia Oy:lle 46 sivua + 1 liite
Tutkinto	Kulttuurituottaja AMK
Koulutusohjelma	Kulttuurituotannon koulutusohjelma
Suuntautumisvaihtoehto	-
Ohjaaja(t)	Lehtori Laura-Maija Hero
<p>Suurissa tapahtumatuotannoissa tarvitaan paljon ulkopuolisilta toimijoilta hankittuja tuotteita ja palveluita. Soveltuvimman palvelun löytämiseksi ei useinkaan ole riittävästi aikaa ja tapahtumatuottajat päätyvät usein helpoimpaan, eli jo entuudestaan tuttuun ratkaisuun. Monessa tapauksessa olisi kuitenkin tapahtuman eduksi, mikäli alihankinnat voitaisiin helposti kilpailuttaa. Tällä hetkellä tarvittavia työkaluja kilpailutukseen ei ole ja työ on tehtävä itsenäisesti oman tai kollegojen kartoituksen pohjalta.</p> <p>Tämän opinnäytetyön päätavoitteena oli luoda ”Tapahtumatuotannon alihankkijat” -vaatimusmäärittely, eli mahdollisimman kattava luettelo palveluista ja tuotteista, joita tapahtumatuotannoissa voidaan ostaa tai vuokrata organisaation ulkopuolelta. Työ tulee toimimaan pohjana tapahtumatuotantojen alihankintaprosesseja helpottavalle sähköiselle järjestelmälle. Tulevan järjestelmän toteutuksesta vastaa ohjelmistotalo Extremia oy, jonka taustalla vaikuttaa heidän oma toimeksiantajansa, anonymi tapahtumatuotantoyritys. Tutkimuksessani sovelsin konstruktivisen tutkimuksen menetelmää, jonka tavoitteena oli saada edellä kuvattuun käytännön ongelmaan uusi ja perusteltu ratkaisu.</p> <p>Tutkimusprosessi jakautui kolmeen sykliin. Ensimmäisessä laadin alustavan vaatimusmäärittelyn teorian tiedon ja oman, alalla kertyneen hiljaisen tiedon pohjalta. Toisessa syklissä alustava vaatimusmäärittely testattiin alan toimijoille järjestetyssä toiminnallisessa työpajassa. Kolmannessa syklissä muodostin lopullisen vaatimusmäärittelyn sekä suosituskriteeristön järjestelmän arvotusosioon.</p> <p>Tulevaisuuden tapahtumatuotantojen kannalta ”Tapahtumatuotannon alihankinnat” –vaatimusmäärittely ja sen pohjalta muodostettavan järjestelmän toimivuus merkitsisi resurssien vapautumista muihin toimintoihin. Tuottajien ei enää tarvitse istua useita päiviä kartoittamassa tarvittavia palveluntarjoajia, vaan ne löytyisivät helposti muutamalla ”klikkauksella” valmiista tietokannasta. Näin säästynyt aika ja raha voitaisiin sijoittaa järkevämpiin kohteisiin.</p>	
Avainsanat	Vaatimusmäärittely, alihankkija, alihankinnat, tapahtumanjärjestäjä, kulttuurituottaja, tapahtumatuotanto

Author(s)	Elina Brooks
Title	Subcontractors in event organizing- requirements specification for Extremia Oy
Number of Pages	46 pages + 1 appendix
Degree	Bachelor of Arts
Degree Programme	Cultural Management
Specialisation option	-
Instructor(s)	Laura-Maija Hero, Senior Lecturer
<p>The main objective of this thesis was to create " Subcontractors in event organizing"- requirements specification, in other words a broad directory of services and products that in event organizing can be bought or leased from outside the organization. The product will work as a base for digital software to assist event organizers when dealing with subcontractors. The creation of this software will be carried out by Extremia oy, which has an assignment from it's own client, an anonymous event organizer. In my research I have used a constructive research method, which goal was to create a new justifiable solution to a practical problem.</p> <p>My research process was split into three cycles. In the first I created a preliminary requirements specification based on the existing theories and the information I have acquired working in the business myself. In the second cycle the requirements specification was tested on professionals using an active workshop as a method. In the third cycle I formed the final requirements analysis and the suggested analyzing criteria for the software.</p> <p>The reason behind creating this software is based on a practical problem from many producers work field. In the case of large event organizing, there is a big need for different contractors, products and services. Quite often there isn't enough time to find the right services and the event organizers end up using the easiest solution, which is often the most familiar. In many cases it would have been for the benefit of the event if they would have been able to easily compare bids. At the moment there is no service available to compare subcontractors and it is up to the event organizers to personally compare bids.</p> <p>The aim " Subcontractors in event organizing"- requirements specification, and of the software that will be created is to make the finding of the subcontractor easier. The tangible goal is to save resources, in other words time and money of the event organizers. If the software will work as it is supposed to, the producers don't have to use hours of their precious time to look for the right service or product. Instead they could find them with just a few "clicks" and a lot of time and money will be saved for other functions.</p>	
Keywords	Subcontractor, subcontracting, event organizer, cultural producer, requirements specification, event producing

## Sisällys

1	Johdanto	2
2	Teoreettinen viitekehys	3
2.1	Vaatimusmäärittely	3
2.2	Suhdeverkostot	5
2.3	Asiakkuuden hallinta	6
2.4	Suhteen kannattavuusmalli	7
2.5	Keskeiset suhteet tapahtumatuotannossa	9
2.6	Tuotannollinen toimijaverkosto ja muutospaineet	12
2.7	Alihankkija-tuottaja suhteiden laatu ja mallintaminen tapahtumatuotannossa	14
3	Kehityskohde, tilaaja ja kartoituksen tutkimuskysymykset	17
4	Tutkimusmenetelmä ja tutkimuksen toteuttaminen	19
5	Kehittämisprojektin tulokset	24
5.1	Viitekehyyksen soveltaminen	25
5.2	Tutkimusprosessin konkreettiset tuotokset	26
5.3	Sykli I: Tuotantostruktuurien selvittäminen ja vaatimusmääritelmän ensimmäinen versio	27
5.4	Sykli II: Ensimmäisen version testaus Extremialla ja työpajassa	35
5.5	Sykli III: Vaatimusmääritelmälistaus sekä seuraavien vaiheiden määrittely	36
5.6	Mitä järjestelmään kirjautuneista palvelun tarjoajista olisi hyvä tietää	37
6	Pohdinta	41
	<b>Lähteet</b>	45
	Liitteet	46
	Liite 1. Tapahtumatuotannon alihankinnat -vaatimusmäärittely	

## 1 Johdanto

Useimmissa tapahtumatuotannoissa tarvitaan joukko erilaisia alihankkijoita. Palveluntarjoajien mielestä alihankkijan ja sopivan palveluntarjoajan löytäminen on resursseja ja aikaa vievä prosessi. Usein tuotantoyrityksiin kertyy vuosien varrella runsaasti hiljaista tietoa palveluntarjoajista. Tämän työn tarkoituksena on selvittää tapahtumatuotantoon liittyvät alihankinnat, eli tehdä luettelo niistä tuotteista ja palveluista, joita tapahtumatuotantoihin voidaan tarvittaessa ostaa organisaation ulkopuolelta. Tavoitteena on rakentaa sisältöä koskeva vaatimusmäärittely alihankintasuhteiden dokumentoimiseen ja arvioimiseen tarkoitettulle tietokoneohjelmistolle.

Ohjelmiston vaatimusmäärittely on asiakirja, joka kuvaa ohjelmistoprojektin tavoitteita ja vaatimuksia. Siinä määritellään, miten lopullisen ohjelmiston tulisi toimia ja millä keinoilla nämä toiminnallisuudet saavutetaan. Tämän vaatimusmäärittelyn perusteella suunniteltava ohjelmisto kerää käyttäjiltään eli tapahtumatuottajilta jatkuvaa kokemusperäistä tietoa alihankkijoista.

Tämän työn on tilannut ohjelmisto- ja markkinointialan asiantuntijayritys Extremia oy. Extremia oy:llä on oma toimeksiantajansa, anonymina säilynyt tapahtumatuotantoyhtiö. Tälle toimeksiantajalle Extremia oy luo tapahtumatuotannon alihankintaprosessia helpottavan sähköisen järjestelmän, jonka runkona tässä opinnäytetyössä koottu vaatimusmäärittely toimii.

Extremian tavoitteena on luoda työkalu, joka selkeyttää ja nopeuttaa tapahtumatuotannon palveluiden ja tuotteiden hankintaa. Suurin osa luetteloimistani alihankinnoista kuuluu teknisten toteutusten piiriin, mutta olen sisällyttänyt työhöni myös muita osa-alueita. Tavoitteenani on ollut luetteloida mahdollisimman laaja-alaisesti kaikki kohteet, jotka voidaan tilata alihankintoina. Mielestäni on järkevää, että myös osa-alueet, joita ei ole perinteisesti mielletty alihankinnoiksi, sisältyvät tulevaan järjestelmään. Näin järjestelmästä luodaan mahdollisimman kattava ja monenlaisia tapahtumia palveleva kokonaisuus.

Extremia Oy:n myyntijohtaja Antti Aapakari on toimeksiannossaan 28.01.2013 määritellyt Extremian tavoitteet seuraavasti: "Tavoitteena on saada vaatimusmäärittely järjestelmälle, joka yhdistää hankinta- ja kilpailutusprosessin päätösprosessiin B2B – kaupassa." Extremian toimeksiantajan toimiala on tapahtumien järjestäminen. Tämän

toimeksiantajan kohderyhmänä ovat pienet ja keskisuuret yritykset, joilta he suorittavat useita satoja alihankintaostoja vuodessa. Järjestelmän tarpeen taustalla on halu tehdä hankintaprosessista kustannustehokkaampi ja läpinäkyvämpi sekä helpottaa tarjousten vertailua. Extremian lopputuote pyrkii yksinkertaistamaan kulttuurituotantojen alihankintaprosesseja luomalla työkaluja alihankintoja tekeville tuottajille.

Lopullinen järjestelmä pyrkii helpottamaan koko kilpailutusprosessia, erityisesti pirstaloituneesta alihankintakentästä etsittävien palveluiden löytämistä sekä niiden arvottamista. Opinnäytetyöni osuus tässä prosessissa on kartoittaa tuottajien hiljaista tietoa eli luoda järjestelmän sisältö sekä rakenne. Konkreettisenä tuloksena tulee olemaan luettelo alihankinnoista, joita tapahtumatuotannon järjestämisessä tarvitaan. Käytän jatkossa tästä oman opinnäytetyöni kehittämiskohteesta lyhyesti nimeä vaatimusmäärittely.

Työ syntyi Extremia Oy:n tilauksesta, johon tartuin Metropolian suosituksesta 28.1.2013. Valitsin toimeksiannon siksi, että minulla on paljon hiljaista tietoa erilaisten tapahtumien tuottamisesta ja olen joutunut kohtaamaan alihankintojen monisyisiä ongelmia. Aihe on merkittävä laajalle toimijakunnalle ja onnistuessaan työn tulevat sovellukset saattavat auttaa tapahtumanjärjestäjiä säästämään aikaa ja rahaa. Parhaimmassa tapauksessa työ vaikuttaa tapahtumatuotannon kenttään myös laajemmin.

## **2 Teoreettinen viitekehys**

Esittelen tässä luvussa aiempia aiheeseen liittyviä tutkimuksia ja määrittelen työssäni tarvittavia käsitteitä.

### **2.1 Vaatimusmäärittely**

Ohjelmiston vaatimusmäärittely on asiakirja, joka kuvaa ohjelmistoprojektin tavoitteita ja vaatimuksia. Siinä määritellään, miten lopullisen ohjelmiston tulisi toimia ja millä keinoilla nämä toiminnallisuudet saavutetaan. Tässä opinnäytetyössä vaatimusmäärittelyn luomisella tarkoitetaan hierarkista sisällön kartoitusta tapahtumatuotannon alihankinnoista. Alustava määritelmä on muodostettu oman hiljaisen tietoni, eli työkokemukseni sekä kirjallisuudessa esitetyn teoretiedon pohjalle. Vaatimusmäärittelyn käyttökelpoisuutta voidaan tutkia antamalla alan ammattilaisten testata sitä. Tässä työssä alusta-

vaa vaatimusmäärittelyä testattiin kulttuurituottajille järjestetyssä työpajassa. Lopullinen vaatimusmäärittely on näiden osien summa.

Vaatimusmäärittely terminä on saanut monta tulkintaa. Tulkinnoille yhteisiä ovat seuraavat sisällöt: Vaatimusmäärittelyssä järjestelmä saa toiminnallisia ja ei-toiminnallisia vaatimuksia. Näistä osa on järjestelmää rajoittavia tekijöitä. Vaatimuksia asettavat sidosryhmät, jotka jollain tavalla ovat tekemisissä järjestelmän kanssa. Vaatimusmäärittelyssä kartoitetaan, arvioidaan, määritellään, dokumentoidaan, analysoidaan ja muutetaan järjestelmälle asetettuja tavoitteita, oletuksia, toiminnallisuutta ja rajoituksia. Prosessissa vaatimukset tulevat järjestelmän ominaisuuksiksi. Jotta vaatimusmäärittely voitaisiin muodostaa, eli ongelmalle voitaisiin etsiä ratkaisua, on kyettävä määrittelemään, mikä ratkaistava ongelma on kyseessä.

Vaatimusmäärittelyä muodostettaessa on Paakin mukaan (Paakki 2010, luentokalvot) pyrittävä vastaamaan ainakin seuraaviin kysymyksiin:

- Mikä on ratkaistava ongelma?
- Miksi ongelma pitää ratkaista?
- Kenen vastuulla on ongelman ratkaisu?

Toisin muotoiltuna voidaan kysyä

- Mitä halutaan?
- Miksi halutaan?
- Kuka ottaa vastuun? (Paakki 2010, luentokalvot)

Vastauksia yllä esitettyihin kysymyksiin olen pohtinut tulosluvussa. (Luku 6)

Tuukka Tiainen on määritellyt opinnäytetyössään *Ajanvarausjärjestelmän vaatimusmäärittely* (Tiainen 2012) vaatimusjärjestelmän. Hänen mukaansa se sisältää vaatimusten analyysin, koostamisen, määrittelyn ja validoinnin. Vaatimusmääritelmässä on otettava huomioon, kartoitettava ja mallinnettava, eri tahojen tarpeet, asetukset ja vaatimukset. Niin asiakkaan, käyttäjän kuin yleisönkin näkökulmat on tuotava esille. Tiainen korostaa myös suunnitteluvaiheen vaatimusten ja teknisten vaatimusten määrittelyn tärkeyttä. Lopullinen vaatimusdokumentti on siis luettolomainen selostus kartoitettavan alueen vaatimuksista asiakkaille ja loppukäyttäjille. Tiaisen mukaan vaatimusmäärittelydokumentti luettelee valmiudet ja toiminnallisuudet, joita kyseessä olevan

järjestelmän pitää tarjota. Se myös toimii vakuutena kahden toimijan välillä siitä, että molemmat ovat ymmärtäneet, mistä kulloinkin on kysymys. Dokumentti määrittelee myös järjestelmän rajoitukset. (Tiainen 2012, 12)

## 2.2 Suhdeverkostot

Yrityksen menestyksen ytimessä on sen työntekijöiden ammatillinen pätevyys. Tämän lisäksi menestyksen kannalta ratkaisevaa on, minkälaisia suhdeverkostoja yrityksellä ja sen jäsenillä on. Ilman aktiivista suhdeverkostoa on palvelussuhteiden muodostaminen hankalaa. Tuntemattoman yrityksen palveluita ei osata suositella alihankkijoille, eikä tuntematon toimija yleensä pääse palveluntuottajaksi. Tapahtumatuottajien näkökulmasta verkostojen puute hankaloittaa alihankkijan valintaa ja saattaa pitää hinnat korkealla, sillä kokemuksia ei voida helposti vaihtaa muiden toimijoiden kanssa. Kokemukseni mukaan myös tinkiminen on hankalampaa toimijakentässä, joka ei ole entuudestaan tuttu.

Hyvät alihankintasuhteet ja laaja toimittajaverkosto hyödyttävät liiketoimintaa, myyntiä ja palveluiden markkinointia. Verkosto voi olla hyvinkin monimutkainen ja monialainen. Sen sisäisiin suhteisiin tarvitaan vähintään kaksi vuorovaikutusta ylläpitävää osapuolta, mutta parhaimmillaan verkosto on monisäikeinen. Hyvät, elävät suhteet synnyttävät uusia suhteita. Suhteet, joista tässä opinnäytetyössä puhun, ovat nk. B2B eli Business to business-suhteita. B2B -liiketoiminnalla tarkoitan tapahtumatuottajien ja alihankintafirmojen välistä toimintaa. Kyseessä on siis kahden yrityksen tai organisaation välinen liiketoiminta eikä esimerkiksi B2C eli Business to consumer -toiminta, jossa toiminnan kohteena olisi tapahtuman yleisö eli loppukäyttäjä. B2B -liiketoiminnassa tulisi kiinnittää huomiota suhteiden laatuun sekä palveluiden markkinointiin. (ks. esim. Gummerson 2004, 22-24)

Nykytekniikan myötä asiakas-toimittajaverkostojen luominen on yhä helpompaa, myös yhteistyö sujuu uusien sovellusten myötä paremmin. Kuitenkin Gummersonin mukaan suhdeverkostojen kehitystrendinä on tavarantoimittajien kilpailutuksen väheneminen. Usein halvemman hinnan jatkuvan etsimisen sijaan halutaan vaalia hyviä suhteita muuttamiin valittuihin toimittajiin. Voidaan puhua suhdemarkkinoinnista, joka Gummersonin mukaan merkitsee suhdeverkostojen sisäiseen vuorovaikutukseen perustuvaa markkinointia. (Gummerson 2004, 12, 26) Tämän olen havainnut trendiksi myös tapahtuma-



tuotannoissa. Kynnys kilpailuttamiseen mieluisan palveluntarjoajan löydyttyä on korkea, vaikka se voisi olla taloudellisesti kannattavaa.

### 2.3 Asiakkuuden hallinta

Asiakkuuden hallinta tunnetaan puhekielessä parhaiten CRM eli customer relationship management -käsitteellä. Kirjallisuudessa käsite on saanut monenlaisia tulkintoja. *“CRM tarkoittaa suhdemarkkinoinnin arvojen ja keinojen asiakassuhdepainotteista soveltamista käytännössä.”* (Gummerson 2004, 396) . PricewaterhouseCoopers (Gummerson 2004, 396) määrittelee käsitteen seuraavasti: CRM on liiketoimintastrategia-asettuminen työntekijöitä ja asiakkaita kohtaan, jota tukevat tietyt prosessit ja järjestelmät. Tavoitteena on kehittää yksilöllisten tarpeiden ja mieltymysten ymmärtämisen pohjalta pitkäaikaisia suhteita - ja lisätä siten arvoa yritykselle ja asiakkaalle.

Eggert ja Fassot ovat määritelleet CRM:n sisäterminin, eCRM:n. eCRM tarkoittaa asiakassuhteiden analysointia, suunnittelua ja hallintaa sähköisen median ja etenkin Internetin avulla. Yrityksen tavoitteena on keskittyä valikoituihin asiakkaisiin. (Gummerson 2004, 396) Tässä työssä CRM -käsitteellä tarkoitan asiakassuhteiden ylläpitoa, suunnittelua ja hallintaa erityisesti käsittelemässäni kontekstissa eli tuottajien ja alihankkijoiden välisissä suhteissa. Sekä tuottajan että alihankkijan eduksi on, että suhteen laatu on mahdollisimman hyvä ja luotettava, sillä tällöin syntyy todennäköisemmin pitkäaikaista liiketoimintaa, joka kantaa hedelmää usein myös suositteluiden muodossa.

Kun kyseessä on ns. e-suhde eli sähköinen suhde yritysten välillä, nousevat asiakasuskollisuus, asiakkaiden antamat myönteiset lausunnot ja suositukset yhä tärkeämmiksi. Sana leviää jäsenneytyn e-palvelun kautta nopeasti ja CRM:n eli asiakkuuden hallinnan merkitys palvelun jatkumon säilyttämisessä korostuu. Tämä näkökulma olisi otettava huomioon Extremian luodessa järjestelmäänsä. Lopullisessa työkalussa palvelusuhteen laatua on pystyttävä arvottamaan. Hyvälaatuinen suhde ja siitä kirjatut arviot nostavat alihankkijan pisteitä myös muiden työkalua käyttävien silmissä.

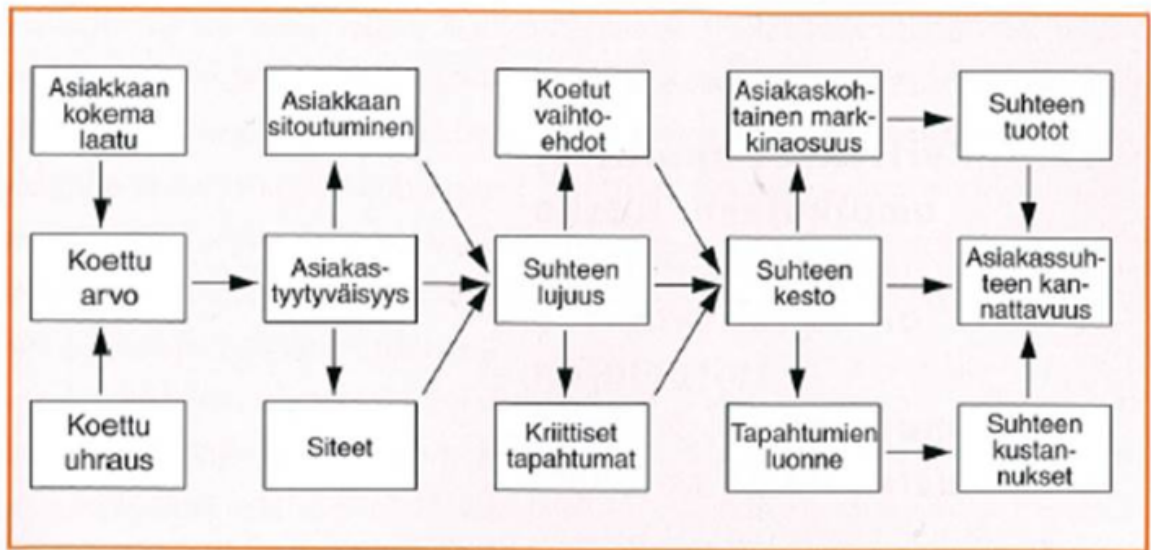
Analyttinen CRM -järjestelmä on hyvä väline yrityksen asiakkaistaan keräämän tiedon varastointiin. Parhaimmillaan se on yhteen paikkaan koottu tietopankki, jossa operatiivisesta asiakkuudenhallinnasta kerätty tieto prosessoidaan ja järjestellään merkitykselliseksi sisällöiksi. Tiedot voivat olla kylmän numeerisia talouslukuja, mutta myös laadullisia arvoja kuten yhteistyökykyä mittaavilla mittareilla tuotettua aineistoa. Tietojärjestelmän sisältöä keräävät ja tulkitsevat sen käyttäjät, jolloin sen hyöty maksimoitua.

Tämän lisäksi tietoa voidaan kerätä esimerkiksi asiakaskyselyin. Tietoa kerätään ja hallitaan teknologian ja liiketoimintaprosessien avulla. Järjestelmä muokkaa siihen kirjatut tiedot materiaaliksi, jonka tavoitteena on oppia tuntemaan kukin asiakas paremmin. Kun tietovarasto on koottu järkeväksi kokonaisuudeksi, joka palvelee tulevaa päätöksentekoa, säästyy aikaa ja taloudellisia resursseja. Tarvittavat tiedot löytyvät nopeasti. Prosessoidun materiaalin perusteella on tarkoitus löytää ja räätälöidä vastauksia konkreettisiin kysymyksiin: Mistä voidaan saada paras tarjous? Kuka on tärkein asiakkaamme? Keneltä odottaa parasta palvelua? Kenen palvelut ja hinta sopivat tarpeisiin parhaiten? Kenen kanssa kannattaa neuvotella? Yleensä asiakkuudenhallintajärjestelmillä tähdätään myynti- tai ostotoiminnan helpottamiseen. (Buttle, Francis 2008, 9-10)

Mielestäni analyttinen CRM voisi toimia yhtenä lähtökohtana Extremian järjestelmän rakentamisessa. Olisi tärkeää, että käyttäjät voisivat arvottaa käyttämänsä palvelut tai tuotteet ja sisällyttää kertyvän informaation osaksi järjestelmän tietokantaa. Näin järjestelmä pysyisi elinvoimaisena ja tiedot olisivat aina ajan tasalla. Ideaalitapauksessa tapahtumanjärjestäjä löytää järjestelmän avulla juuri itselleen sopivat alihankkijat, mikä säästäisi aikaa ja rahaa. Asiakas, eli tässä tapauksessa alihankkija, voi saada analyttisen CRM:n avulla lisää B2B -suhteita. Järjestelmään kirjatut hyvät tai asiakkaan toiveiden mukaiset arviot voivat tuottaa lisää tilauksia.

#### 2.4 Suhteen kannattavuusmalli

Suhteen kannattavuus koostuu monista tekijöistä; karttuneista kokemuksista sijoitettuihin taloudellisiin resursseihin. Gummerson (2004) on esitellyt Storbackan, Strandvikin & Grönroos suhteen kannattavuusmallin, joka kuvaa tyytyväisyyden ja voittojen välisiä yhteyksiä palvelusuhteessa.



Kuvio 1: Suhteen kannattavuusmalli kuvaa tyytyväisyyden ja voittojen välisiä yhteyksiä palvelusuhteessa. (Gummerson 2004, 316)

Suhteen koettu arvo määritellään asiakkaan kokeman laadun ja uhrattujen kustannusten tulokseksi. Koettu arvo vaikuttaa asiakastyytyväisyyteen, asiakkaan sitoutumiseen, palveluntuottajan ja asiakkaan välisiin siteisiin sekä suhteen lujuuteen. Suhteen lujuus ja asiakkaan uskollisuuden taso vaikuttavat asiakkaan kokemukseen palveluntarjoajien vaihtoehtojen määrästä. Vaihtoehtojen määrä ja houkuttavuus sekä suhteen laatu nykyiseen toimittajaan (kriittiset tapahtumat) vaikuttavat suhteen kestoon. Pitkäkestoinen suhde ruokkii itseään ja usein asiakas saattaa keskittää yhä enemmän toimintoja samalle toimittajalle. Suhteen kesto ja lujuus vaikuttavat suhteen vuorovaikutuksen laatuun eli tapahtumien luonteeseen ja tämä edelleen suhteen kustannuksiin. Asiakassuhteen kannattavuutta mitataan näiden erotuksella eli suhteen tuotoista vähennetään suhteen kustannukset. (Gummerson 2004, 316-317)

Kuvioon on onnistuneesti tallennettu prosessin korreloivia vaikutuksia, jotka voisivat hyvin kuvata myös tapahtumatuotantojen alihankintaprosessien palvelusuhteita. On selvää, ettei esimerkiksi palvelun hinta tai asiakassuhteen miellyttävyyys yksinään voi luoda pitkäkestoisia toimivia suhteita, vaan kyseessä on monen tekijän summa.

## 2.5 Keskeiset suhteet tapahtumatuotannossa

Kulttuuritapahtumia on ollut monenlaisia kautta aikojen, mutta nykyisin ne voidaan Kauhasen, Juurakon ja Kauhasen (2002) mukaan luokitella seuraavasti yhdeksään kategoriaan:

1. Kotiseutujuhlat; tietyllä alueella järjestetyt tapahtumat esimerkiksi kaupunkien vuosipäivät tai paikallista perinnettä esittelevät juhlat.
2. Musiikkijuhlat; eri musiikkityylien tai klustereiden ympärille rakennetut tapahtumat.
3. Vuodenaikaan liittyvät tapahtumat; esimerkiksi kirkolliset juhlat, kuten joulu ja pääsiäinen, tai elonkorjuujuhlat.
4. Markkinat, kuten silakkamarkkinat, saaristolaismarkkinat
5. Uskonnolliset ja kirkolliset juhlat, esimerkiksi herätysliikkeiden kesäjuhlat
6. Teatteritapahtumat; teatterimaailman tuotteita kokoavat tapahtumat
7. Yhteiskunnallisesti sävyttyneet tilaisuudet, kuten poliittisten puolueitten järjestämät kesäjuhlat
8. Kuvataiteen tapahtumat; näyttelytoiminnan tueksi järjestetyt tapahtumat, kuten Sodankylän elokuvajuhlat
9. Muut tapahtumat, kuten Miljoonapilkki, Akankantokilpailut  
(Kauhanen, Juurakko, Kauhanen 2002, 18)

Lisään edelliseen luetteloon vielä kaksi kategoriaa: urheilutapahtumat ja yhteisölliset kaupunkikulttuuritapahtumat, kuten Ravintolapäivä ja Siivouspäivä. Kauhanen, Juurakko ja Kauhanen ovat kirjoittaneet teoksensa vuonna 2002, jonka jälkeen erilaiset kaupunkikulttuurin ilmentymät ovat saaneet monenlaisia muotoja ja suuren suosion. Tosin alihankintojen kannalta tämänkaltaiset tapahtumat eivät useinkaan tuota paljon toimeksiantoja, sillä ne on yleensä toteutettu hyvin pienellä budjetilla tai täysin talkoovoimin.

Tapahtumatuottamisen verkostot ja niiden sisältä löytyvät toimijaklusterit muodostavat tapahtumatuotannon ekosysteemin. Tämän ekosysteemin on mallintanut kulttuurituotannon kentän tulevaisuutta tutkinut Katri Halonen teoksessa *Tuottaja 2020*, ja se soveltuu hyvin tämän opinnäytetyön mallintamisen apuvälineeksi. Ekosysteemillä tässä yhteydessä tarkoitetaan toimijajoukkoa, joka liittyy tapahtumatuotantoprosessiin, mutta jonka kaikki tekijät eivät välttämättä ole vuorovaikutuksessa keskenään. Tapahtuma-

tuotannon ekosysteemi pitää sisällään erilaisia sisäisiä riippuvuuksia ja vuorovaikutuksen tasoja. Se on ympäristö, joka ei tarvitse ulkopuolista ohjausta. (Halonen 2010, 9, 13)



Kuvio 2. Tapahtumatuotannon keskeisimmät suhteet (Halonen 2010, 13; yhdistellen Häyrynen 2009, 26 & Moisio & Jyrämä 2001, 98)

Kuviossa 2. on karkeasti jäsenneilty tapahtumatuotantoon vaikuttavat ja siinä tarvittavat tahot. Tämän opinnäytetyön kohteeksi on määritelty tapahtumatuottamisen verkostot ja niiden sisältä löytyvät toimijat tai toimijaklusterit eli laajemmin määriteltynä tapahtumatuotantoon keskittynyt ekosysteemi. Toiminnan keskiössä on **tapahtumapalvelusta vastaava toimija**. Tämä on usein tuottaja, joka toimii joko itsenäisesti tai osana julkisen sektorin kulttuuritoimintoja tai muuta organisaatiota. Tapahtumia järjestävät usein myös yritysmuotoisena toimivat tapahtumapalveluyritykset tai tapahtumamarkkinoin-

tiyritykset. Tapahtumien suunnitteluvaiheessa on tyypillistä, että tehtäviä hoitaa vain yksi henkilö tai pieni tiimi. Yleistä on, että tapahtumia tuottavien organisaatioiden kiinteän henkilöstön työt ovat kausiluonteisia. Tapahtuman lähestyessä muiden työntekijöiden määrä saattaa kasvaa merkittävästi. Tapahtumalla on usein **alkuperäinen ideoija eli tilaaja**, joka ei välttämättä itse ole konkreettisesti toteuttamassa tapahtumaa. Tilaaja voi olla taiteilija tai ryhmä taiteilijoita, jotka toivovat saavansa taiteellisen esityksen tuotettua. Tilaajana voi olla myös organisaatio tai ryhmä organisaatioita, joiden tavoitteena on oman organisaation toiminnan edistäminen, kuten matkailullisia tavoitteita asettanut kunta. Näissä tapahtumissa teeman mukainen sisältö jää usein tuottajan tehtäväksi. (Halonen 2010, 14)

Mikäli kyseessä ei ole hyvin pieni tapahtuma, tarvitaan tapahtuman toteuttamiseksi erilaisia **tekniisiä palvelukumppaneita ja alihankkijoita**. Näitä ovat mm. erilaiset ääni- ja valotekniikkaa, lavasteita, turvallisuutta tai jätehuoltoa tarjoavat tahot. Tämä on juuri se sektori, joka on vaatimusmäärittelyssäni pääroolissa. (Halonen 2010, 14)

**Media ja portinvartijat** ovat usein mukana prosessin eri vaiheissa. Medialla on merkittävä rooli tapahtumaan liittyvien mielikuvien luomisessa ja vaalimisessa, mikäli median edustajat osallistuvat raportointiin. Antaessaan kritiikkiä media toimii eräänlaisena laadun mittarina, joka välillisesti vaikuttaa yleisön ja mahdollisten rahoittajien toimintaan. Mediaa käytetään tapahtuman ilmoitus- ja tiedonvälitystarpeisiin. Se voi toimia myös tuotannollisena yhteistyökumppanina, jonka avulla pyritään saavuttamaan laajempaa näkyvyyttä tapahtumalle. **Sisällöntuottajat, taiteilijat** ovat nimensä mukaisesti sisältö- ja tuottavia tahoja sekä taiteellisia sisältöjä esittäviä tahoja. Heidän lisäksi tähän kategoriaan kuuluvat taiteilijoiden edustajat ja taidetta välittävät tahot, järjestöistä managereihin. (Halonen 2010, 14)

**Julkiset rahoittajat ja instituutiot** eli julkinen sektori ja säätiöt ovat usein merkittävä taustatekijä tapahtumien toteutuksissa. Apurahojen ja tukien avulla monet tapahtumat saavat taloudellista tukea. Lisäksi näiden tahojen hallinnassa on myös tiloja ja tontteja, joita usein käytetään tapahtumien toteuttamisessa. Eri tukimuotojen ohella julkinen sektori harjoittaa lupatoimintaa ja tapahtumien laillisuuden valvontaa. **Yksityiset rahoittajat ja sponsorit** ovat joko taloudellista tai muuta tukea tarjoavia yksityisiä tahoja. Juuri koskaan tuki ei tule vastikkeetta vaan edellyttää vastapalvelusta tapahtumanjärjestäjiltä. Usein yksityinen sektori on myös tilaajan roolissa, esimerkiksi yritykset saattavat varata itselleen kokonaisen esityksen tai palvelukokonaisuuden, mikä on monelle tapahtumalle merkittävä tulonlähde. **Hankkeen hallinnointi** on suurelta osin tapahtu-

matuotannosta vastaavan toimijan harteilla, mutta osa siitä on delegoitu ulkopuolisille tahoille ja alihankkijoille. Näitä voivat olla esimerkiksi lakipalvelut, kirjanpito tai riskienhallinnan koordinointi vakuutusyhtiölle. (Halonen 2010, 14)

**Yleisö ja asiakkaat** ovat eri tavoin tapahtumapalveluita kuluttava tai hyödyntävä ryhmä. He voivat nauttia tapahtumasta varsinaisina asiakkaina paikan päällä tai reaaliaikaisesti esimerkiksi Internetin välityksellä. Nykyään tapahtumilla voi olla sen tarjonnasta varsinaisen tapahtuman ulkopuolella nauttavia asiakkaita, kuten oopperaesityksestä tehdyn tallenteen yleisöt elokuvateattereissa tai internetkuluttajat, jotka kuluttavat sisältöjä heidän itse valitseminaan ajankohtina. Asiakkaalla voi olla tapahtuman suhteen myös muita päämääriä kuin tapahtumapalveluiden kuluttaminen. Näitä voivat olla esimerkiksi oman tuotteen markkinointi tapahtumassa. (Halonen 2010, 14)

## 2.6 Tuotannollinen toimijaverkosto ja muutospaineet



Kuvio 3: Tapahtumatuotannon ympärillä oleva tuotannollinen toimijaverkosto (Artes, Björkqvist, Halonen, Iso-Aho, Uotila 2010, 46-47)

Kuvio 3 on malli tapahtumatuotannon toimintaympäristöstä sen keskeisten verkostojen näkökulmasta. Työryhmä Artes, Björkqvist, Halonen ja Iso-Aho ovat rakentaneet mallin tutkimuksensa perusteella, johon osallistui joukko vakiintuneita festivaalijärjestäjiä. Tutkittu ryhmä on samaa ammattikuntaa, joka osallistui oman vaatimusmäärittelyni testaamiseen ja jolle Extremian tuleva järjestelmä suunnataan. Kuvio edustaa tutkimuksessa saatujen vastausten keskiarvoa, mutta jokainen tapahtuma on uniikki ja toteutetaan hieman omalla tavallaan. Näin ollen myös ekosysteemin osaset painottuvat erilaisissa tapahtumissa eri tavoin. Tapahtumatuotannot vaativat ympärilleen monipuolisen suhde- ja toimintaverkoston. Tapahtumien kausiluontoisuudesta johtuen kuviossa esitetyt suhteet elävät sykleissä, jotka ovat useimmiten 3-9 kk mittaisia. Eri suhteet aktivoituivat eri aikoina, mutta ovat yleensä aktiivisimmillaan lähellä tapahtumaa. Tämä nähtiin osassa tutkittuja tapahtumia ongelmallisena. Suomen vuodenaikavaihtelun ansiosta varsinkin kesätapahtumat ajoittuivat usein ristikkäin. Tästä syystä paikoin saattaa syntyä tuotteiden tai palveluiden, erityisesti tekniikan, saatavuusongelmia. Haasteita saattoi ilmetä myös artistien saamisessa, kun tapahtumia järjestettiin samanaikaisesti useampia. Käsittelen työssäni kuviota tarkemmin niiltä osin kuin se koskee vaatimusmäärittelyni osa-alueita. (Artes, Björkqvist, Halonen, Iso-Aho, Uotila 2010, 46-47)

Koko toimijakentän kehitystä leimaa sen eri sektoreiden ammatillistuminen. Aiemmin tapahtumia järjesti usein hajanainen ja järjestäytymätön joukko. Nykyisin tapahtumien taustalla on yhä useammin tavoitteisiin tiukasti sitoutuneita ja ammattiin koulutautuneita tuottajia. Tuotannon epäammattimaiset osat ovat vähitellen väistymässä. Toinen työryhmän kirjaama huomio on, ettei tapahtumatuotantoalalla useinkaan päde työpaikoilla perinteisesti vallitseva hierarkkinen järjestys. Tapahtumatuotannoissa harvoin nähdään hierarkiaa, jossa edettäisiin alemmilta, suorittavilta tasoilta yhä ylemmäs kohti johtoporrasta. Sen sijaan liikettä tapahtuu paljon kuviossa 3 esitellyn tapahtumatuotannon kehän ympärystä toiselle. Tuottajat toimivat laajasti tapahtumatuotannon eri sektoreilla. Tämä vaatii tuottajilta vankkaa ammattitaitoa sekä joustavuutta adaptoitua nopeasti uusiin tehtäviin. Liiketaloudellinen osaaminen on yhä merkittävämmässä asemassa tapahtumatuotannon kehän eri osien vuorovaikutuksessa. (Artes, Björkqvist, Halonen, Iso-Aho, Uotila 2010, 46-47)

Ohjelmiston hankinnassa työryhmä arvioi, että ohjelmistopalveluiden tarjoajien kirjo olisi lisääntymässä. Tämä perustuu olettamukseen virtuaalipalveluiden monipuolistumisesta, jolloin maantieteellisesti kaukainenkin ohjelmansuorittaja voidaan tuottaa edullisesti esiintymään. Ennen oli helpointa ottaa ohjelmistoon sisältöjä, jotka olivat logisti-



sesti helpoin toteuttaa. Tulevaisuuden tekniikan myötä suuretkin projektit voidaan projisoida etälähetyksinä ympäri maailman. Toisaalta trendiksi työryhmä näki myös paikallisuuden ja ekologisuuden kasvavan arvostuksen. Tämä lupaa pienten tulokkaiden nousua tulevaisuudessa. (Artes, Björkqvist, Halonen, Iso-Aho, Uotila 2010, 46-47)

## 2.7 Alihankkija-tuottaja suhteiden laatu ja mallintaminen tapahtumatuotannossa

Alihankintasektoreita tapahtumatuotannossa on käsitelty kirjallisuudessa yllättävän vähän. Teoksessa Yleisötapahtuman suunnittelu ja toteutus löytyy aiheesta hyvin yleisluontoinen kuvaus. Kauhanen, Juurakko ja Kauhanen (2002) ovat luokitelleet alihankkijat palveluntuottajien alaotsikon alle. Saman otsikon alle kuuluvat heidän mukaansa myös esiintyjät. Palveluntuottajat on jaettu seuraaviin kategorioihin: esiintyjät; catering ja muut ruokailuun sekä tarjoiluun liittyvät alihankkijat; rakenteet; kalusteet ja somistus; esitys- ja tietotekniikka; siivous; jätehuolto ja siirrettävät WC:t; turvallisuus, järjestyksenvalvonta, kulunvalvonta ja vartiointi; kuljetuspalvelut; sihteeri ja tulkkaukspalvelut; sähkö; tuotemyynti; markkiointi; tiedottaminen ja palaute. (Kauhanen, Juurakko, Kauhanen 2002, 76-84 ) Esittelen näiden otsikoiden alle jaetut sisällöt tulosluvussani 6.2. aiheittain.

Alihankinnat sijoittuvat tässä viitekehyksessä yhdeksi tapahtumatuotannon kehän osaksi. Tuottaja 2020 hankkeen työryhmän (Artes, Björkqvist, Halonen, Iso-Aho, Uotila 2010) luettelo yritys-/alihankinnoista on seuraava: Tekniikka, markkiointi, ohjelma, sponsori, energia, turvallisuus, hotelli, kuljetus, ravintola, riskienhallinta ja tuotemyynti. Koska työni keskittyy käsittelemään alihankkijuussuhteita, puran työryhmän tuloksia tästä ekosysteemin osasta tarkemmin. Seuraavassa taulukossa on eriteltyinä Tuottaja 2020 -hankkeen tutkimuksesta ilmenneet muutostrendit tapahtumatuotannon alihankintasuhteissa. (Artes, Björkqvist, Halonen, Iso-Aho, Uotila 2010, 50)

Taho	Palvelu	Suhde	Muutospuhe
Teknologia	ääni-, valo- ja pyrotekniikka	alihankinta erikoistuneita yrityksiltä	Yhä nopeammin muuttuvat teknologia ja sen myötä kiihtyvä kalustoon ja sen käytön hallintaan kohdistuva investoinnin vaade
Turvallisuus	esiintyjä- ja yleisöturvallisuus, logistiikka (kuten autojen pysäköinninohjaus)	alihankinta, talkootyö	Talkootyön verotus vaikeuttaa toimintaa, (urheilu)seurat ja yhdistykset kaikkovat verotussyistä markkinoilta, tulevaisuudessa uhkana turvallisuusriskien uhkien kasvu
Riskien hallinta	tappiotakuut, vakuuttaminen	tappiontakuu usein julkiselta sektorilta, vakuuttaminen, alihankintana yrityksiltä	Tapahtumavakuuttaminen marginaalinen ala, markkinat kasvavat Euroopan tasolla ja tulevat yhä tutummaksi kotimaisille tapahtumavakuuttajille
Ohjelma	sisältötuotanto tapahtumiin	suorat taitelijakontaktit, agentit, ohjelmatoimistot, konserttitoimistot	Myynti ketjuuntuu yhä pidemmiksi ei toimijoiden jonoiksi joka nostaa kustannuksia
Ravintola	lisäpalvelu	kumppani	Kuluttajien toiveet monipuolistuvat, tärkeä osa kokonaisuudesta
Majoitus, kuljetus	lisäpalvelu	kumppani	Sesonkiluontoisen toiminnan potentiaalinen kompastuskivi. Majoituskapasiteetti asettaa usein rajoituksia festivaalin kasvulle
Tuotemyynti	lisäpalvelu	kumppani	Nousee yhä tärkeämmäksi taitelijan tulonlähteeksi. Laajenee T-paidoista yhä monipuolisempaan tuotevalikoimaan.
Lipunmyynti	lipunmyynti, markkinointiviestintä	kumppani	Lippujen saatavuuden ja jakelun verkostot monipuolistuvat, lipunmyynnin ketjuuntuminen "trokareille" koetaan uhkaksi, lippujen saaminen kiinnostavimpiin tapahtumiin vip-palvelu, yleisen jakelun lipussa saatavuuden oikeudenmukaisuus tärkeää.

Taulukko 1. Tapahtumatuotantokentän muutostrendejä (Artes, Björkqvist, Halonen, Iso-Aho, Uotila 2010, 50)

Taulukossa 1 on työryhmän jaottelu alihankintatahoista, niiden tuottamista palveluista, suhteiden laadusta sekä muutostrendeistä. Monilla tapahtumilla on suuri joukko alihankkijoita, joilta ostetaan tai vuokrataan kalustoa, palveluita, työvoimaa, ohjelmaa, rahaa tai markkinointiapua. Usein jokaiselle tapahtumalle kehittyy oma luotettu verkostonsa, joka toteuttaa ja kehittää jotakin tiettyä palvelusektoria, kuten lipunmyyntiä, tekniikkaa tai ravintolapalveluita tapahtumassa. Työryhmän mukaan pysyvimpiä suhteita on syntynyt mm. lipunmyynnin ja turvallisuuden järjestämisessä. Nämä suhteet on taulukossa merkitty kumppaneiksi. Sen sijaan esimerkiksi tekniikkapalvelut olivat useammin kilpailutuksen kohteena, näiden kohdalle on merkitty suhteeksi alihankinta. Näissä suhteissa sopimukset saatetaan kuitenkin tehdä useammaksi vuodeksi kerrallaan halvemman tarjouksen aikaansaamiseksi. Edellisten lisäksi tahoina on ohjelma, jonka suhteina ovat suorat taiteilijakontaktit, agentit, ohjelmatoimisto ja konserttitoimistot. Lisäksi on riskienhallinta, jonka suhteina ovat julkisen sektorin takaus tai vakuuttaminen alihankintana. (Artes, Björkqvist, Halonen, Iso-Aho, Uotila 2010, 50)

Oli taulukkoon merkitty suhteen luonne minkä asteinen tahansa, tyypillistä tavanomaiselle alihankintasuhteelle ovat melko pitkäaikaiset ja toistuvat suhteet. Hyvät suhteet usein myös tuottavat lisää suhteita olemassa olevien verkostojen välityksellä, minkä johdosta aivan uuden toimijan saattaa alkuun olla vaikea päästä mukaan. Toinen alihankintasuhteita leimaava tekijä on kausiluonteisuus. Tapahtumia järjestetään usein sesonkeina, kuten jouluna tai erityisesti kesäsesonkina. Palveluista, kuten tekniikan toteutuksista, syntynyt tapahtumanjärjestäjien välinen kilpailu saattaa asettaa haasteita tarvittavan kaluston hankkimiseksi ja näin nostaa markkinahintoja. Toisaalta ne toimijat, joilla on mahdollisuus järjestää tapahtumansa sesonkien ulkopuolella, saattavat vastaavasti hyötyä taloudellisesta ajankohdasta, jolloin kysyntä on muuten vähäistä ja hinta vastaavasti halvempi.

Alihankintasuhde ei aina välttämättä ole pelkkää rahan ja palvelun vaihdantaa, vaan se voi myös palvella alihankkijan muita tarpeita. Nimekäs tapahtuma saattaa tarjota haluttua näkyvyyttä, minkä tulisi näkyä myös palvelun hinnassa. Suuret festivaalit voivat toimia porttina uusiin suhteisiin ja tapahtumiin ja siten tuottaa lisätuloa. Usein on helppointa, mikäli yksi toimija toimittaa koko teknisen palvelun kokonaisuudessaan. Kuitenkin joskus edullisemmaksi koituu palveluiden kilpailuttaminen pienemmissä osissa. Hinnan lisäksi kriteereinä voivat olla esimerkiksi oman alueen toimijoiden tukeminen tai oppilaitosyhteistyön vaaliminen. (Artes, Björkqvist, Halonen, Iso-Aho, Uotila 2010, 50)

Kehitystrendiksi työryhmä on ennustanut tekniikkapalveluiden monipuolistumisen tulevaisuudessa. Tekniikan kehittyessä, myös palvelut muuttuvat monimuotoisemmiksi. Erilaiset digitaaliset mahdollisuudet avaavat mahdollisuuksia yhä näyttävämpiin kokonaisuuksiin, mikä on jo synnyttänyt uusia toimijoita alalle. Toisaalta vahva trendi on myös, että usein suurempi toimija ostaa pienemmät osaksi omaa konserniaan. Suhteet kulttuurituotannoissa ovat muuttumassa, ainakin isojen yhtiöiden osalta, yhä suuremmiksi ja kattavimmiksi yksiköiksi. Näin on käynyt mm. äänentoistofirmana tunnetulle Eastwaylle, joka on laajentanut toimintaansa fuusioitumalla monen alan toimijan kanssa. Kun Tuottaja 2020 teos toimitettiin vuonna 2010, Eastway oli juuri laajentanut toimintaansa. Tuolloin äänentoistopalveluja myyneeseen yritykseen liittyi muutama muu toimija, kuten lipunmyyntipalveluja myyvä Menolippu oy sekä ohjelmatoimistotoimintaa harjoittavat DexViihde ja Melodia oy. Eastwayn 7.1. 2013 tiedotteen mukaan yritys yhtiöitettiin kolmeen eri erikoisosaamista tarjoavaan yritykseen: teknisiä toteutuksia tarjoavaan Eastway PRO:hon, yritystapahtumia järjestävään Eastway Impactiin sekä yle-

sötahtumia järjestävään Eastway Liveen. Nämä kolme muodostavat yhdessä Bright group -konsernin. Toinen merkittävä fuusio on Suomen suurimman ohjelmatoimiston Welldonen siirtyminen osaksi amerikkalaista Live Nationin kokoamaa yritysklusteria. Siinä eri tapahtuman osia toteuttavat tytäryritykset toimivat yhdessä kukin oman tehtävälueensa hoitaen. Oheistuotteiden myynti taitelijan tulonmuodostuksessa on artikkelin mukaan kasvamaan päin. Myös ravintolapalveluiden ennustetaan monipuolistuvan tapahtumatuotannoissa. (Halonen, 12, Artes, Björkqvist, Halonen, Iso-Aho, Uotila 2010, 51, Eastwayn tiedote 7.1.2013)

Tuottaja 2020:n artikkelissa esiteltiin joukko kehitystrendejä, jotka heijastavat muutoksia tapahtumatuotannon kentällä. Olen itsekin havainnut, että palveluiden monipuolistaminen ja elämyksien rakentaminen moniaistillisiksi kokonaisuuksiksi tulee lisääntymään. Uskon että tulevaisuudessa kilpaillaan juuri tällä sektorilla. Yhä vaativimmat yleisöt asettavat vaatimuksensa korkealle. Enää ei riitä, että festivaaleilla soitettu musiikki on laadukasta, vaan kaiken ravintolapalveluista WC -tilojen siisteyteen on oltava moitteetonta. Tämä asettaa lisäpaineita myös oikeiden alihankkijoiden valintaan.

Tapahtumatuotannon alihankintojen mallinnoksia ei ole tietääkseni olemassa, mutta esimerkiksi teknisen tuotannon mallista olen ottanut Kai Arteksen tuotantokartan Maailma Kylässä -festivalin infrastruktuurin osa-alueista. Kulttuurintuottaja Kai Artes on opinnäytetyössään (2012) luonut Maailma kylässä -festivaalille graafisen tuotantokartan tuotannon infrastruktuurista. Siinä on selkeästi jaoteltu festivaalin teknisen tuotannon sisällöt kategorioittain. Tämä tuotantokartta kattaa suuren joukon sisältöjä, jotka voisivat olla otsikoituna alihankinnoiksi. Tämä käytännönläheinen esimerkki on ollut merkittävin apu oman vaatimusmäärittelyni luomisessa. Esittelen sen sisällöt ja rakenteet tarkemmin tulosluvussa 5. Samassa yhteydessä esittelen Arteksen mallinnoksen Maailma Kylässä -festivaalin markkinointiviestinnän osa-alueet, joka toimii oman vaatimusmäärittelyni viestinnän ja markkinoinnin lähdemateriaalina.

### **3 Kehityskohde, tilaaja ja kartoituksen tutkimuskysymykset**

Opinnäytetyössäni lähestyn tapahtumatuotannon alihankintaprosessia kahdesta näkökulmasta. Ensimmäinen keskittyy kuvaamaan tapahtumatuotannon ja alihankkijoiden välisiä suhteita, suhteiden laatua ja asiakkuuden hallintaa. Toinen näkökulma keskittyy

kartoittamaan kaikkia niitä organisaation ulkopuolisia tuotteita ja palveluita, joita voidaan hankkia tapahtumatuotantoihin.

Tämän opinnäytetyön lopputuotteella eli vaatimusmäärittelyllä pyritään palvelemaan erilaisia tapahtumia mahdollisimman laaja-alaisesti; Työtä ei siis rajata vain suur tapahtumiin tai festivaaleihin. Raja kuitenkin tämän opinnäytetyön ulkopuolelle ne kansalaisaloitteesta syntyneet tapahtumat, jotka tuotetaan kokonaan vapaaehtoisvoimin ilman budjettia.

Extremia oy on vuonna 2005 perustettu, ohjelmisto- ja markkinointialan asiantuntijayritys, jossa työskentelee seitsemän ohjelmisto- ja kaupallisen alan osaajaa. Extremia tarjoaa asiakkailleen web- ja mobiilisovelluskehitystä. Extremia oy toimii opinnäytetyöni tilaajana. Tehtävänäni on luoda vaatimusmäärittely tapahtumatuotannon alihankkijoista eli luettelo siitä, mitä tapahtumia järjestettäessä voidaan hankkia organisaation ulkopuolelta. Tämän vaatimusmäärittelyn tarkoitus on toimia lähdemateriaalina ja runkona sähköiselle järjestelmälle, jonka Extremia oy luo toimeksiantajansa, anonyymien tapahtumatuotantoyrityksen, käyttöön. Tämä toimeksiantaja tarvitsee käyttöönsä työkalun, joka helpottaisi alihankintaprosessia eli palveluiden ja tuotteiden hankintaa tapahtumatuotannoissa. Työkalun tulisi helpottaa käytännön työelämää tuottamalla aineistoa, joka helpottaa alihankintojen valintaa ja arvottamista.

Tässä opinnäytetyössä kartoitetaan alihankintoja tapahtumatuotannoissa. Päämääränä on muodostaa kokonaiskuva tapahtumatuotannon alihankinnoista luetteloimalla ne mahdollisimman laajasti. Tutkimuksessa kerätty aineisto tulee toimimaan Extremia Oy:n anonyymien toimeksiantajan sähköisen CRM -järjestelmän runkona.

Opinnäytetyöni tärkein tutkimuskysymys on:

1. Mitä tuotteita ja palveluita voidaan hankkia tapahtumatuotantoihin organisaatioiden ulkopuolelta alihankintoina?

Tähän kysymykseen olen etsinyt vastausta konstruktiiivisessa kartoitusprosessissa. Tämän lisäksi pohdin opinnäytetyössäni seuraavia kysymyksiä, jotka liittyvät Extremian järjestelmän ominaisuuksiin. Näiden kysymysten vastaukset ovat syntyneet varsinaisen vaatimusmäärittelyn lisänä:

2. Millainen rakenne järjestelmälle tarvitaan?
3. Mitä palveluntarjoajista halutaan tietää?
4. Mitä kriteereitä järjestelmässä tulisi pystyä arvottamaan?

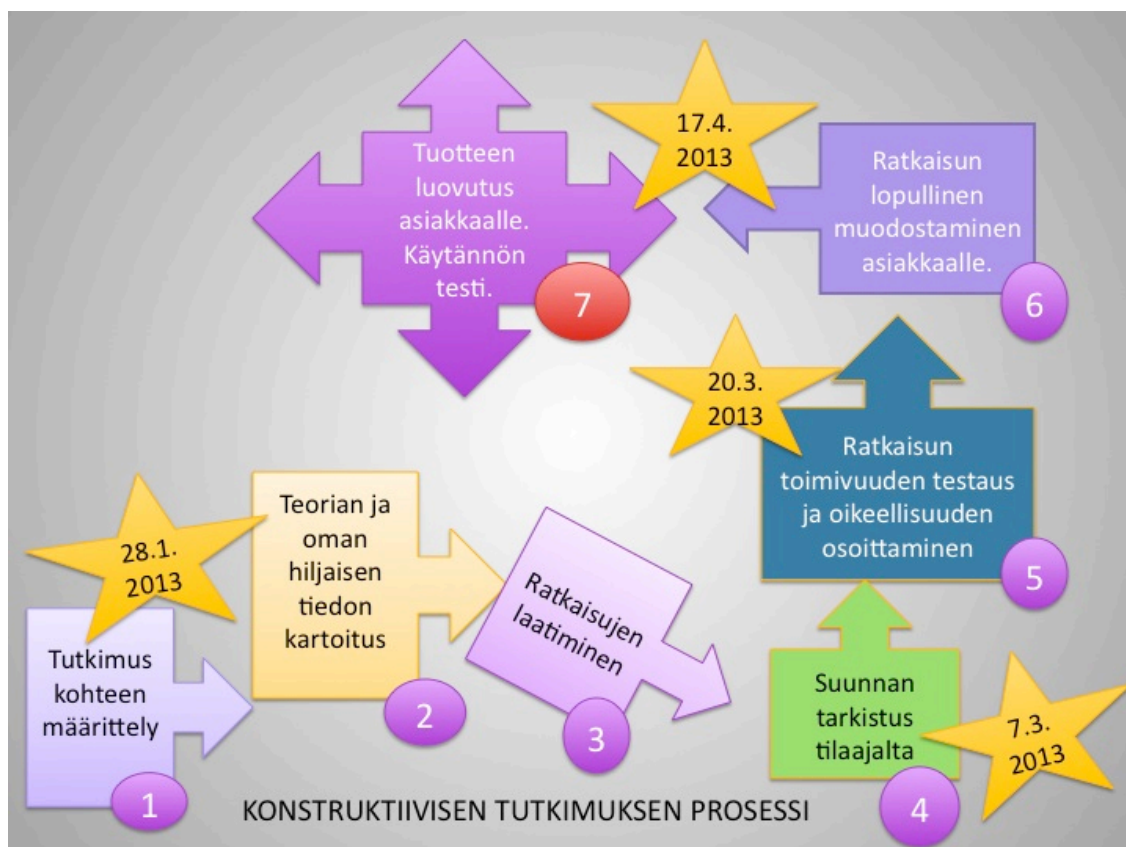
Opinnäytetyössäni pääpaino on teknisissä palvelukumppaneissa ja alihankkijoissa. Olen kuitenkin ottanut mukaan myös muita osa-alueita, kuten henkilöstön, taiteellisen läpiviennin, viestinnän ja markkinoinnin, niiltä osin kuin näiden palveluita tai tuotteita voidaan alihankkia tapahtumatuotantojen palvelukseen.

Jotta vaatimusmäärittely voitaisiin muodostaa, on kyettävä määrittelemään, mikä ratkaistava ongelma on kyseessä. On pyrittävä vastaamaan ainakin seuraaviin kysymyksiin: Mikä on ratkaistava ongelma? Miksi ongelma pitää ratkaista? Kenen vastuulla on ongelman ratkaisu? Toisin muotoiltuna voidaan kysyä: Mitä halutaan? Miksi halutaan? Kuka ottaa vastuun?

#### **4 Tutkimusmenetelmä ja tutkimuksen toteuttaminen**

Käytin kartoituksessani soveltavasti konstruktivisen tutkimuksen menetelmää. Konstruktivisen tutkimuksen tavoitteena on saada käytännön ongelmaan uudenlainen ja perusteltu ratkaisu, joka tuo liiketoimintaan ja tiedeyhteisöön uutta tietoa. Oleellista prosessissa on kytkeä käytännöstä kumpuava ongelma ja käytännön tieto teoreettiseen olemassa olevaan tietoon. (Ojasalo, Moilanen, Ritalahti 2009, 67)

Valitsin konstruktivisen tutkimusmenetelmän vaatimusmäärittelyn luomisen menetelmälliseksi lähestymistavaksi, sillä se on prosessiluontoinen menetelmä, jossa lopputuote hioutuu matkan varrella. Tämä soveltui hyvin tutkimusprosessiini, jossa tietoa oli tarkoitus rakentaa vaiheittain. Prosessin alussa luotu teoria validoitui testiosiossa, kun alan ammattilaiset (lopullisen tuotteen käyttäjät) arvioivat tuotoksen kattavuutta. Alustavan vaatimusmäärittelyn ja testiosiossa syntyneen informaation käytin lopullisen vaatimusmäärittelyn perustana. Testauksessa käytin yhteistoiminnallisin menetelmin kulttuurituottajia, sillä he ovat ammattikunta, jolle Extremia Oy:n lopullinen järjestelmä pyritään räätälöimään. Mikäli tuote on validoitu alan sisäisillä toimijoilla, voidaan ajatella, että tuote soveltuu hyvin heidän käyttöönsä.



Kuvio 4. Opinnäytetyöni konstruktivinen prosessi (soveltaen Ojasalo, Moilanen, Ritalahti 2009, 67)

Kuvio 4 on muodostettu teoksessa Kehittämistyön menetelmät (Ojasalo, Moilanen, Ritalahti 2009, 67) esitellyn *konstruktivisen tutkimuksen prosessi* -kaaviota mukaillen. Alkuperäisessä kuviossa ensimmäinen vaihe on “Mielekkään ongelman etsiminen”. Omassa kuviossani käytän termiä “Tutkimuskohteen määrittely”, sillä lähtiessäni tekemään opinnäytetyötä, oli Extremia Oy jo määritellyt ongelman eli tutkimuskohteen. Kuvion toinen vaihe on alkuperäisen nimen “Syvällisen teoreettisen ja käytännöllisen tiedon hankinta tutkimuksen ja kehittämisen kohteesta” sijaan “Teorian ja oman hiljaisen tiedon kartoitus”, sillä se kuvaa omaa prosessiani täsmällisemmin. Kolmas ja neljäs vaihe ovat alkuperäisen kaavion kanssa identtisiä. Viides vaihe oli alunperin “Ratkaisussa käytettyjen teoriakytkentöjen näyttäminen ja ratkaisun uutuusarvon osoittaminen”. Omassa kuviossani olen nimennyt vaiheen “Ratkaisun lopullinen muodostaminen asiakkaalle”, sillä teoriakytkentöjen sijaan testaus on toteutettu ryhmätutkimuksena. Lopullinen ratkaisu perustuu työpajasta saatuihin tuloksiin ja alustavaan teorian ja hiljaisen tiedon perusteella muodostettuun vaatimusmääritelmään. Kuviossa kuvattu tut-

kimusprosessi on kuvattu tarkemmin lähdeoteoksen luvussa 5 (Ojasalo, Moilanen, Rita-lahti, 67).

Tutkimusprosessissa käytin myös käyttäjä- ja toimijakeskeisen kehittämisen periaatteita. Siinä on merkityksellistä, että toimintaa kehitetään siinä viiteympäristössä, johon tutkittava ja kehitettävä alue sijoittuu. Lähtökohtana on, että kehittämishanketta toteuttavat ne tahot, joita kehittämistoiminta koskee. Tällä pyritään varmistamaan kehittämistoiminnan onnistuminen. Merkityksellinen kehitysprosessi tarvitsee toteutuakseen kumppaneita ja osallisia (stakeholders). Se ei voi edetä toivotulla tavalla, mikäli se toteutetaan ulkopuolisen toiminnan ja ajattelun tuloksena. Kehitystyön tulisi aina tapahtua siellä, missä nimetty ongelma ja haasteet on havaittu. Toikon ja Rantasen (2009) mukaan kehittämistoiminnalle on eduksi, mikäli käyttäjät ja toimijat voivat osallistua kehitystoimintaan henkilökohtaisten ajatustensa, kokemustensa tai näkemystensä perusteella. Osallistumista edistäville välineille odotetaan emotionaalista ulottuvuutta sekä dialogisuutta, joka mahdollistaa avoimen ja tasavertaisen osallistumisen. (Toikko ja Rantanen 2009, 95-96) Tähän perustuen käytin yhteistoiminnallisia ideointimenetelmiä avoimen dialogin tueksi.

Osallistamalla alan toimijoita prosessiin, pyrin vahvistamaan lopputuotteen sopivuutta käyttäjälle. Pyysin tuntemiani kulttuuritapahtumien tuottajia ideoimaan ja testaamaan väliversioita ([ks. luvut 5.1 - 5.3](#)). Tuotekehityksessä käytetty termi "lead user workshop" merkitsee työpajoja ns. edelläkävijöille. Kulttuurituottajat ovat avainasemassa tulevan tuotteen käyttäjinä ja voivat siksi toimia edelläkävijän roolissa. He testaavat vaatimusmäärittelyn ja pyrkivät ennakoimaan siihen liittyviä odotuksia. Kokeileva toiminta voi myös olla pilotoivaa, eli se testaa tuotteen rajatussa ympäristössä. Pilotointiprosessissa kerätään palautetta, jonka pohjalta tuotetta voidaan edelleen kehittää. Pilotointiprosessin jälkeen testaus suoritetaan laajemmassa ympäristössä. (Toikko, Rantanen 2009, 100) Tutkimusprosessissa käyttämäni ryhmä kulttuurituottajia toimi pilotointiryhmänä. Tämän jälkeen Extremia voi testata tuotteen laajemmin.

Kuviossa 4 esittelin tutkimusprosessini vaiheet visuaalisesti. Käytän kuviossa tehtyä numerointia myös projektin kirjallisessa kuvauksessa, jossa olen jakanut nämä vaiheet kolmeen tutkimusjaksoon eli sykliin: Sykli I: Vaatimusmäärittelyn alustavan version luonti (prosessin vaiheet 1-3). Sykli II. vaatimusmäärittelyn testaus työpajassa (prosessin



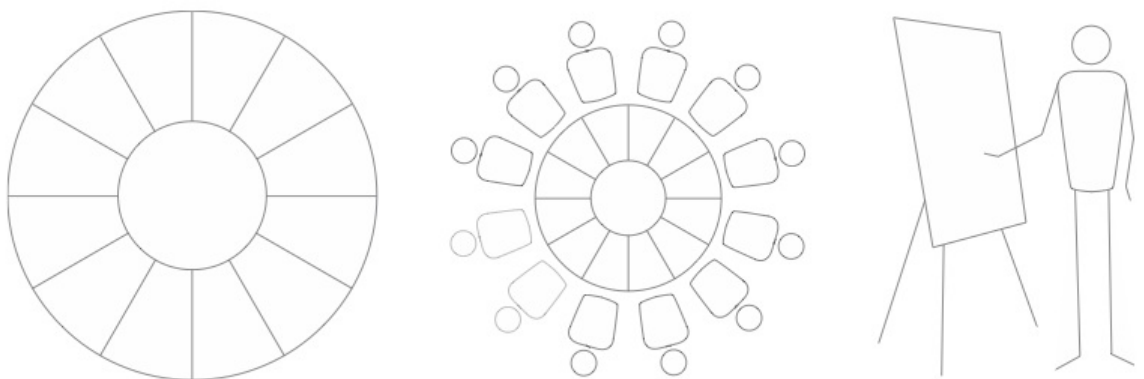
vaiheet 4-5) ja Sykli III. lopullisen vaatimusmääritelmän luonti (prosessin vaiheet 6-7). Seuraavaksi avaan kunkin prosessin tarkemmin.

### **Sykli I: Tuotantostruktuurien selvittäminen ja vaatimusmääritelmän ensimmäinen versio**

Vaihe 1 eli tutkimuskohteen määrittely oli Extremia oy tehnyt jo etukäteen. Tutkimuskohteeksi rajattiin Tapahtumatuotannon alihankkijat -vaatimusmäärittelyn muodostaminen. Tutkimukseni toisessa vaiheessa etsin vastauksia vaiheessa 1 määriteltyyn tutkimuskohteeseen (vaatimusmäärittely). Tämän tutkimuksen pohjalta muodostin alustavan vaatimusmäärittelyn (vaihe 3). Se perustui teoria- ja tuloslukuissa esittelemieni teorioiden pohjalle ja lisäsin siihen omaan työkokemukseeni nojaten rakenteita ja sisältöjä, jotka mielestäni olivat oleellisia tutkimusongelmaan nähden. tai lisätä siihen mitään.

### **Sykli II: Ensimmäisen version testaus Extremialla ja työpajassa**

Alustavan vaatimusmäärittelyn toimitin työn tilaajan eli Extremia oy:n arvioitavaksi 7.3.2013 (kuvion vaihe 4). He olivat siihen tyytyväisiä, eivätkä halunneet tehdä siihen muutoksia tai lisätä siihen mitään. Prosessin viidennessä vaiheessa löytämieni ratkaisujen (alustava vaatimusmäärittely) toimivuus testattiin alan toimijoille järjestämässäni työpajassa Metropolia korkeakoulussa 20.3.2013.).



Kuva 1. Thinkkit - yrityksen GPS -matto aineiston keräämisen apuvälineenä

Testauksessa apuvälineenä käytin Thinkkit - yritys GPS -ideoinnin fasilitointialustaa (ks. kuva 1), joka on Flanders DC:n luoma työkalu ideointiin (<http://www.thinkkit.eu/fi-fi/gps-for-enterprises/tool>). Työkalu on yksinkertainen aivoriihen tehostamisen väline, jonka avulla voidaan ryhmässä testata ja kehittää ideoita ja innovaatioita. Se on kuin sosiaalinen mind map. Tekstin luettavuuden helpottamiseksi käytän jatkossa työkalusta lyhennettä yritys GPS. Normaalisti yritys GPS -prosessiin sisältyy kolme tutkimuskierrosta. Ensimmäisessä tuotetaan ideoita tai kehitetään laudalla jo olevia ideoita. Omasa tutkimuksessani ensimmäisenä vaiheena oli oma alustava vaatimusmäärittelyni, jonka sijoitin hierarkkisesti aihealueittain yritys GPS -maton ympyrän sektoreihin (ks. kuva 1). Toisella kierroksella ideat valitaan ja kolmannella ideoita laajennetaan. Omasa prosessissani vaiheet 2 ja 3 toteutettiin rinnakkain. Tuntui luonteelta, että vaatimusmäärittelyä saattoi samanaikaisesti sekä täydentää tai ehdottaa jonkin kohdan poistoa tai uudelleen sijoittamista. Työpajaan osallistuneet henkilöt saivat käyttöönsä kynän sekä Post it -lappuja. Lappujen avulla he tekivät merkintöjä aihealueisiin, jotka heidän mielestään kaipasivat tähdennystä.

Ennen ryhmätyöskentelyä esittelin työpajaan osallistuneille työn sisältöä ja tavoitteita :

- Työn taustalla on Extremia oy, joka on saanut tilauksen tapahtumatuotantoyritykseltä.
- Työn tavoitteena on muodostaa vaatimusmäärittely eli luettelo tapahtumatuotantojen alihankinnoista.
- Tapahtuma tässä yhteydessä voi tarkoittaa mitä vain tapahtumaa, seminaarista suureen festivaaliin, joten vaatimusmäärittelystä on tehtävä niin laaja kuin mahdollista.
- Alustava kirjallisuuteen ja omaan hiljaiseen tietooni perustuva vaatimusmäärittely on sijoitettu Thinkkit - yritys GPS -pohjalle, kukin kategoria oman otsikkonsa alle.
- Oma hiljainen tietoni perustuu työkokemukseeni kulttuurituottajana mm. April Jazz -festivaaleilla ja Espoon kaupungin kulttuuriyksikössä.
- Tarkoituksena on Post it -lappujen avulla ja keskustellen tehdä lisäyksiä tai huomioita alustavaan vaatimusmäärittelyyni.
- On siis pohdittava, mitä vaatimusmäärittelystä puuttuu tai onko siinä jotain, mikä ei siihen kuulu tai jotain, minkä siirtäisit eri otsikon alle?
- On hyvä pitää mielessä, että työ tähtää tuottajille suunnattuun alihankintojen hankintatyökaluun.

Työpajaan osallistui kulttuurituottajaopiskelijoita ja opettajia Metropolia korkeakoulusta. Heillä kaikilla on myös alan työkokemusta. Työpajaan osallistuivat minun lisäksi Henriikka Ignatius, Maisu Kailio, Markku Rämö, Alina Tiits, Ulpu-Leena Hozjajenok, Laura-Maija Hero, Emmi Kajansinkko, Gitta Gägg sekä Tytti Huhtaniska. Työpajan prosessiin palaan vielä tarkemmin tulosluvussa 5.

### **Sykli III: Vaatimusmäärittelyn listaus sekä seuraavien vaiheiden määrittely**

Työpajassa (20.3.2013) testasin alustavan vaatimusmäärittelyni konstruktion oikeellisuutta ja korjasin samalla sen puutteita. Tämän testauksen perusteella muodostin lopullisen vaatimusmäärittelyn (vaihe 6), jonka Extremia Oy saa käyttöönsä. Vaatimusmäärittelyn oheen rakensin hierarkkisen mallin, jonka rakennetta Extremia voi käyttää lopullisen järjestelmänsä luomiseen. Ratkaisun soveltaminen käytäntöön (kuvion 7. vaihe) on tämän opinnäytetyön kontekstissa mahdoton, sillä tuotteen käyttökelpoisuuden arvioivat työn tilaajat sekä heidän toimeksiantajansa. Näin ollen käyttämässäni menetelmässä oli alun perinkin tarkoitus toteuttaa vain kuusi ensimmäistä selvitysvaihetta.

## **5 Kehittämisprojektin tulokset**

Opinnäytetyöni konkreettinen tulos on vaatimusmäärittely tapahtumatuotannon alihankkijoista. (Liite 1) Teorialuvussa esittelin Paakin (2010) ja Tiaisen (2012) määrittelyt vaatimusmäärittelystä. Näiden pohjalta olen muodostanut tämän tutkimuksen vaatimusmäärittelyn. Paakin mukaan ennen varsinaisen vaatimusmäärittelyn muodostamista on kyettävä vastaamaan seuraaviin kysymyksiin: Mikä on ratkaistava ongelma? Miksi ongelma pitää ratkaista? Kenen vastuulla on ongelman ratkaisu? (Paakki 2010, luentokalvot) Paakin mallin mukaan pyrin aluksi vastaamaan näihin kysymyksiin. Ratkaistavana ongelmana oli määrittellä, mitä tuotteita tai palveluita voidaan tapahtumatuotannoissa alihankkia eli minkälainen olisi kattava tapahtumatuotannon alihankkijat -vaatimusmäärittely. Mikäli ongelman ratkaisu onnistuisi, säästäisi se järjestelmän tilanneen tapahtumatuotantoyrityksen alihankintaprosesseissa aikaa ja rahaa. Halusin ratkaista ongelman myös siksi, että se voisi tulevaisuudessa palvella myös laajempaa kulttuurituottajakuntaa, mikäli Extremian suunnitelma palvelun avaamisesta laajemmalle käyttäjäkunnalle toteutuu. Ratkaisun löytäminen oli tärkeää, sillä tällä hetkellä ali-

hankintasuhteet eivät ole läpinäkyviä: tavarantoimittajista kerätty tieto ja kokemus ei ole kertynyt minnekään ja niistä kertyneiden kokemusten jakaminen on ollut satunnaista. Ongelman ratkaisun päävastuu vaatimusmäärittelystä oli minulla, mutta määrittelyn testanneet kulttuurituottajat varmistivat sen oikeellisuuden. Extremia oy:llä puolestaan on vastuu itse lopputuotteen, eli sähköisen järjestelmän luomisesta.

## 5.1 Viitekehyksen soveltaminen

Tapahtumatuotannon kenttä on laaja joukko toimijoita, jossa alihankkija - tuottaja - suhteet ovat merkittävässä asemassa näyttävien toteutuksien luomisessa. Jotta tapahtumatuotantojen suunnitelmat voidaan panna käytäntöön, ovat myös muut toimijat elintärkeitä. Halosen toimittama teos Tuottaja 2020 antoi minulle hyviä eväitä tämän tutkimukseeni liittyvän viitekehyksen määrittelyyn. Siinä esiteltiin kuvioihin "Tapahtumatuotannon ympärillä oleva tuotannollinen toimijaverkosto" (kuvio 3, Artes, Björkqvist, Halonen, Iso-Aho, Uotila 2010) sekä Tapahtumatuotannon keskeisimmät suhteet (Halonen 2010) on mielestäni onnistuttu hyvin dokumentoimaan tapahtumatuotannon toimijakenttä. Näiden kuvioiden perusteella saatoinkin peilata tapahtumatuotannon alihankkijoiden roolia osana laajempaa toimijaverkostoa. Olen käyttänyt näitä malleja oman viitekehysteni rajauksessa. Oman tutkimukseni kannalta merkittävin viiteryhmä, alihankkijat ja tapahtumatuottajat, ovat osa laajaa tapahtumatuotannon verkostoa. Halosta (2010) mukaillen: Tapahtumatuotannon ekosysteemi on itsenäisesti ohjautuva toimijajoukko, jonka kaikki osat on valjastettu yhden tapahtuman toteuttamiseksi, mutta jotka eivät välttämättä ole vuorovaikutuksessa keskenään.

Tutkimuksessani olen rajannut tapahtumatuottajien ja alihankkijoiden väliset suhteet business to business (B2B) -suhteiksi. Suhteiden rajaus B2B -suhteiksi, sekä perehtyminen Gummersonin (2004) suhdemarkkinointi- ja asiakkuuden hallintakäsitteisiin auttoi minua hahmottamaan Extremia Oy:n suunnitteleman sähköisen järjestelmän mahdollista funktiota ja logiikkaa. B2B -suhteessa tulisi molempien järjestelmän osapuolien, tapahtumantuottajien ja alihankkijoiden, kokea hyötyvänsä järjestelmän käytöstä. Olisi tähdittävä luotujen suhteiden mahdollisimman hyvään laatuun, osapuolet voisivat olla luonnollisessa vuorovaikutuksessa keskenään ja kokea saavansa vastapuolen arvostusta. Molemmat osapuolet tulee pystyä motivoimaan olemaan osana järjestelmää. Järjestelmän käyttäjien tekemän työn, eli jatkuvan käytettyjen palveluiden arvottamisen, tulee hyödyttää heitä itseään. Kirjattujen sisältöjen määrän tulee korreloida järjestelmästä saatujen tulosten osumatarkkuuden kanssa. Järjestelmään kirjau-

tuvien palveluntarjoajien taas tulisi saada vastineeksi lisänäkyvyyttä ja lisää tilauksia. Koska järjestelmän käyttäjä on tuotteen maksava asiakas, tulee järjestelmän olla käyttäjän kannalta mielekäs. Muussa tapauksessa se voi helposti jäädä historiaan pölyttyneenä ja vanhentuneena järjestelmänä, joka joskus tuli tilattua.

Suhteen kannattavuusmalli (kuvio 1) on Gummersonin (2004) mallinnos suhteiden muodostamisprosessiin vaikuttavien tekijöiden vaikutuksesta suhteiden laadun kehitykseen. Tämän kuvion avulla voisi hyvin kuvata myös tapahtumatuotantojen alihankintaprosessien palvelusuhteiden ideaalia. Malli voisi olla erinomainen itsereflektion väline tapahtumatuottajille, mikäli päämääränä on lyhytkestoisten, mahdollisimman edullisten alihankintasuhteiden sijaan, laadukkaiden suhteiden ylläpito. On selvää, ettei esimerkiksi palvelun hinta tai asiakassuhteen miellyttävyys yksinään voi luoda pitkäkestoisia toimivia suhteita, vaan kyseessä on monen tekijän summa. On kyettävä arvioimaan suhteen kehitystä laajemmin, kuten taloudellisten satsausten kohtuullisuutta suhteessa koettuun laatuun.

## 5.2 Tutkimusprosessin konkreettiset tuotokset

Tämän opinnäytetyön tuloksena on Tapahtumatuotannon alihankinnat -vaatimusmäärittely. Tämän perusteella Extremia Oy luo asiakkaalleen sähköisen järjestelmän, jonka avulla B2B-suhteessa olevat tapahtumantuottajat ja alihankkijat pystyvät paremmin kommunikoimaan keskenään ja toisaalta alihankintojen kilpailutusprosessi ja palveluiden arvottaminen helpottuu. Tulevan sähköisen järjestelmän on tarkoitus olla myös B2B-markkinoinnin väline, sillä se tulee muodostamaan erilaisten yritysten verkoston, joiden välillä tapahtuu liiketoimintaa erilaisissa alihankintaketjuissa. Tietojärjestelmässä on tarkoitus tehdä näkyväksi eri palveluiden tarjoajat ja tavarantoimittajat sekä näiden yritysten tarjoomat. Lisäksi tietojärjestelmässä olisi nähtävissä, tuottajien aikaisemmat kokemukset käyttämistään alihankkijoista sekä muita mahdollisia liiketoimintaa edistäviä muuttujia. Tietojärjestelmässä olevien yritysten arvottamisen kriteerinä ei näin ollen olisi ainoastaan hinta, vaan myös tuotteiden ja palvelun laatu. Olen eritellyt järjestelmälle mielestäni soveltuvan kriteeristön tarkemmin tulosluissa 6.4. ja 6.5.

Menetelmäluvussa esittelin konstruktivisen tutkimusprosessini vaiheet sekä tutkimusvaiheet eli syklit. Tulevissa tulosluvuissa suhteutan eri vaiheiden tulokset kuviossa 4 esittelemiini tutkimusprosessin vaiheisiin.

### 5.3 Sykli I: Tuotantostruktuurien selvittäminen ja vaatimusmääritelmän ensimmäinen versio

Tutkimukseni ensimmäisessä vaiheessa keräsin teoreettista viitekehystä vaatimusmäärittelyni ensimmäistä versiota varten. Kirjallisuutta aiheesta oli tarjolla vain vähän, mutta sain kuitenkin muutaman näkökulman oman hiljaisen tietoni tueksi. Käytännössä muodostin ensimmäisen versioni rungon pohjautuen omaan työkokemukseeni kulttuurituottajana KuoroEspoossa, Espoo 550-juhlavuosi projektissa, Espoon Kaupunkikulttuurisyksikössä sekä Animatricks -, Dynamite -, April Jazz -, SuoMex - ja Piano Espoo -festivaaleilla. Tämän jälkeen hain teoreettista tukea pohdinnoilleni kirjallisuudesta ja täydensin vaatimusmäärittelyni ensimmäistä versiota sen pohjalta. Vaatimusmäärittelyni lähteinä käytin Kauhasen, Juurakon ja Kauhasen Yleistöapahtuman suunnittelu ja toteutus -teosta, Kai Arteksen opinnäytetyötä Graafinen tuotantokartta kulttuuritapahtuman struktuurin suunnittelu- ja hallintatyökaluna sekä Katri Halosen toimittamaa Tuottaja 2020 Kulttuuri kokoaa. Kulttuuritapahtumien muuttuvat verkostot. -verkkojulkaisua. Käsittelen teorioita tässä sikäli, kun ne ovat vaikuttaneet alustavan vaatimusmäärittelyni luomiseen.

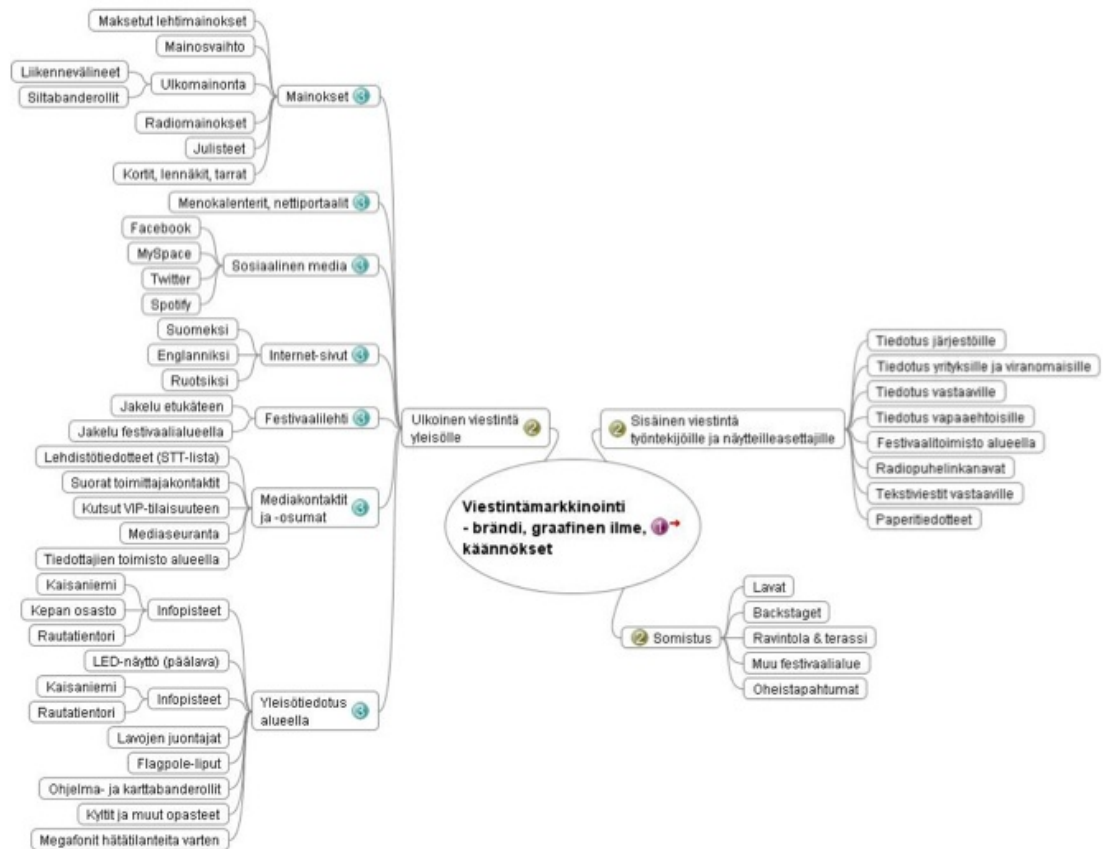
Kai Arteksen opinnäytetyössä (2012) oli konkreettisimmin eroteltu tapahtumatuotannon osia, jotka soveltuivat myös oman vaatimusmäärittelyni sisällöiksi. Arteksen työstä sain tukea omille valinnoilleni. Hän edustaa samaa taiteenala kuin minä, eli musiikkitapahtumia, joten näkemyksemme olivat monessa kohdassa yhtenevät. Apua sisällön rakentamiseen oli erityisesti kuvion 4 (Infrastruktuurin osa-alueet tuotantokartan avulla esitettyinä) kaluste-osiosta, jonka sisältö oli varsin tarkasti eritelty. Lisäksi hyödynsin kuvion 5 (Markkinointiviestinnän osa-alueet tuotantokartan avulla esitettyinä.) sisältöä kokonaisuudessaan.



Kuvio 5. Infrastruktuurin osa-alueet tuotantokartan avulla esitettynä (Artes 2012, 39)

Arteksen kartoituksessa festivaalin infrastruktuurilla tarkoitetaan festivaalin audiovisuaalista tekniikkaa, lavoja, teltoja, kalusteita, sähkön ja veden toimitusta. Ne on kuvattu kuviossa 5. Edellisten lisäksi Maailma kylässä -festivaalin tekniseen tuotantoon lukeutuvat myös turvallisuus, jätehuolto, kuljetukset, tekniset kartat sekä näytteilleasettajat. Yllä oleva kaavio kuvaa siis kaikkein konkreettisinta osaa MK -festivaalin tuotannossa. Yleistettynä voisi ajatella, että kaavio voisi esittää myös monia muita tapahtumia, jotka ovat festivaaliluontoisia ja jotka toteutetaan ilman kiinteitä rakenteita. Luonnollisesti jokainen tapahtuma on kuitenkin oman näköisensä, eikä kaaviota voi soveltaa suoraan mihinkään muuhun tapahtumaan. Toisaalta löytämistäni dokumenteista on tässä kaaviossa lueteltu tarkimmin tekniset seikat, jotka tulee ottaa huomioon tapahtumaa järjestettäessä ja on tämän vuoksi käyttökelpoista materiaalia opinnäytetyöhöni, mutta myös muiden tapahtumien toteutukseen. Kaaviossa eriteltyjen lisäksi muita teknisen tuotannon alueita Maailma Kylässä -festivaalilla ovat turvallisuus eli järjestyksenvalvojat, päivävartiointi, yövartiointi ja ensiapu; jätehuolto, eli WC:t ja erilaiset jäteastiat; kuljetukset eli teknisen tuotannon kuljetukset sekä artistikuljetukset; teknisen tuotannon kartat tuo-

tanto-organisaatiolle ja viranomaisille, niiden muokkaus yleisökartoiksi; sekä näytteilleasettajat. (Artes 2012, 38-39)



Kuvio 6. Markkinointiviestinnän osa-alueet tuotantokartan avulla esitettynä (Artes 2012, 38)

Kuviossa 6. on esitelty Maailma Kylässä -festivaalin markkinointiviestinnän osa-alueet, jotka Artes on erotellut erilliseksi osioksi teknisen tuotannon ulkopuolelle. Mielestäni myös tämä kaavio on käyttökelpoinen tapahtuman alihankintojen hahmottamiseen ja vaatimusmäärittelyyn luomiseen. Kuvion keskiöön Artes on sijoittanut festivaalin koko viestintää koskevat sisällöt: brändäyksen, graafisen ilmeen ja käännökset. Itse olen samaa mieltä siitä, että sekä brändäyksen että graafisen ilmeen suhteen tulisi pyrkiä siihen että ne kulkevat läpi koko tuotannon. Kaiken toiminnan tulisi olla sisällöllisesti sekä visuaalisesti linjassa valitun yleisilmeen kanssa. Sen sijaan oma kokemukseni on, etteivät käännökset kaikissa tuotannoissa ole niin merkittävässä asemassa, että sijoitaisin ne noin keskeiselle paikalle. On kuitenkin selvää, että Maailma Kylässä -



festivaalissa tämä on perusteltua, sillä nimensä mukaisesti tapahtumalla on vahva globaali vire. Kuvion sisällöt on jaettu sisäiseen viestintään työntekijöille ja näytteilleasettajille, ulkoiseen viestintään sekä somistukseen. Viimeisenä mainittu ei olisi tullut itselleni mieleen tässä asiayhteydessä, mutta asiaa pohdittuani on perusteltua sijoittaa se markkinointiviestintään yhtenä viestinnän keinona. Artes kuitenkin myöntää, että somistuksen voisi sijoittaa vaihtoehtoisesti myös teknisen tuotannon alle. Yllä esittelemäni sisällöt Kai Artekseen opinnäyteyöstä olivat hyvin lähellä alustavan vaatimusmäärittelyni sisältöjä. (Artes 2012, 32-39)

Omalla työlläni on hieman eri tavoitteet kuin Artekseen teknisen tuotannon erittelyillä. Siinä missä Artes hahmottaa yhden tapahtumatuotannon teknisiä toteutuksia, minä pyrin tuomaan esille mahdollisimman kattavan luettelon (vaatimusmäärittelyn) alihankinnoista. Osa Artekseen erittelyistä, kuten erilaiset teltat, olivat liian tapahtumakohtaisia vaatimusmäärittelyyni. Kuitenkin suuri osa oli materiaalia, joita olin jo sisällyttänyt vaatimusmäärittelyyn oman pohdintani tuloksena tai jota halusin sisällyttää omaan työhöni. Artekseen työn päämääränä on ollut helpottaa tietyn tapahtuman toimintojen järjestelyjä, kun taas minun vaatimusmäärittelyni tarkoituksena on luoda mahdollisimman kattava alihankkijakartoitus, joka pohjalle voidaan luoda toimiva sähköinen järjestelmä. Tarkoituksenani on ollut luoda matrikkeli, jonka avulla Extremia Oy:n tapahtuma-alaa tuntemattomat koodaajat pystyisivät rakentamaan järjestelmän sisällön hierarkioineen ja siitä tulisi käyttäjän kannalta mahdollisimman kattava.

Taulukko 1 (Artes, Björkqvist, Halonen, Iso-Aho, Uotila 2010, 50), Tapahtumatuotannon muutostrendejä, tarjosi otsikostaan huolimatta ensisijaisesti materiaalia vaatimusmäärittelyni otsikointiin. Taulukossa luetellut tahot on karkea luettelo tapahtumatuotannon alihankintojen sektoreista. Käytin näitä omien otsikkovalintojeni tukena. Taulukon otsikoista seuraavat vastaavat vaatimusmäärittelyn otsikoita: teknologia (omassani tekniikka), riskien hallinta, ohjelma (omassani osa otsikon taiteellinen läpivienti sisältöä), ravintola (omassani Catering), majoitus, kuljetus (nämä olivat omina otsikoinaan vaatimusmäärittelyssäni), tuotemyynti ja lipunmyynti. Näiden lisäksi vaatimusmäärittelyssäni on useita muita otsikoita.

Kauhasen, Juurakon ja Kauhasen Yleisötapahtuman suunnittelutoteutus -kirja (2002), oli ainut löytämäni lähde, jossa pyrittiin tapahtumatuotannon alihankkijoiden tarkempaan erotteluun. Erityisesti tämän teoksen kanssa kävin vuoropuhelua alustavan vaa-

timusmääritelmäni muodostamisessa ja olen tuonut tämän vuoropuhelun osaksi tutkimustulosteni käsittelyä. Erittelen seuraavaksi tarkemmin, kuinka esitellyt teoriat ovat vaikuttaneet työhöni ja kuinka olen päätenyt valintoihini.

Kauhanen Juurakko ja Kauhanen (2002) ovat eritelleet alihankkijat ”Palvelun tuottajat” - alaotsikon alle, jonka alle kuuluu myös otsikko ”Esiintyjät”. Esiintyjien lisäksi kategorioita ovat: ”Catering ja muut ruokailuun sekä tarjoiluun liittyvät alihankkijat”, ”Rakenteet, kalusteet ja somistus”, ”Esitys- ja tietotekniikka”, ”Siivous”, ”Jätehuolto ja siirrettävät WC:t”, ”Turvallisuus”, ”Järjestyksenvalvonta, kulunvalvonta ja vartiointi”, ”Kuljetuspalvelut”, ”Sihteeri- ja tulkkauspalvelut”, ”Sähkö”, ”Tuotemyynti, ”Markkiointi”, ”Tiedottaminen ja palaute”. Luettelo sinänsä näyttää lupaavalta, mutta otsikoiden alle jäsenneyt erittelyt jäävät turhan yleisiksi ja hatariksi. Tämän perusteella ei Extremian toivomaa vaatimusmäärittelyä olisi pystynyt rakentamaan. Erittelen tähän Yleisötapahtuman suunnittelu ja toteutus -teoksessa esitetyt sisällöt niiltä osin, kuin ne ovat vaikuttaneet oman vaatimusmääritelmäni alustavan version muotoutumiseen ja sisältöihin. (Kauhanen, Juurakko, Kauhanen 2002 s. 78)

Omassa lähestymistavassaan Kauhanen, Juurakko ja Kauhanen ovat käyttäneet kysymyksen asettelua. Esimerkiksi ”Mitä esiintyjä valittaessa tulisi ottaa huomioon?”, ”Onko esiintyjä tapahtuman kohderyhmän kannalta mielenkiintoinen?” tai ”Onko esiintyjän palkkiopyyntö oikea suhteessa vetovoimaan? Nämä ovat hyviä kysymyksiä, mutta eivät itsessään voi luoda sisältöjä vaatimusmäärittelylle. Otsikoiden sisällöt ovat jääneet muutamaa poikkeusta lukuun ottamatta hatariksi. Pääotsikon **Palvelun tuottajat** alaotsikko ”Erilaiset esiintyjät” on eritelty suhteellisen tarkasti. **Esiintyjä** voivat olla mm. : juontajat, kuuluttajat, selostajat; koomikot, imitaattorit; taikurit; TV-tähdet + muut julkkikset; tanssi- ja showryhmät; mallit, elävä musiikki; ohjelmaa lapsille ja koko perheelle; luennoitsijat, esitelmöitsijät, kouluttajat; puhujat. Itse jätin alkuperäisestä alihankkijuuden vaatimusmääritelmästäni esiintyjäsektorin vain vähälle huomiolle, sillä koin sen erilliseksi varsinaisista alihankinnoista. Lisäsin tarkemman erittelyn lopulliseen määritelmäni, sillä tapahtumatuottajan kannalta yksinkertaisinta olisi mikäli järjestelmä kattaisi hankittavat palvelut mahdollisimman kattavasti. Otsikon **Catering ja muut ruokailuun sekä tarjoiluun liittyvät alihankkijat** alla oli jälleen joukko kysymyksiä, kuten ”Minkälaista tarjoilua tilaisuuteen tarvitaan?” tai ”Mitä erikoisruokavalioita tulee ottaa huomioon?” Nämä ovat erinomaisia kysymyksiä valittaessa catering-yritystä, mutta niiden avulla ei pysty yksityiskohtaisesti erottelemaan catering -prosessin osasia, joita kukin tuottaja voi palveluntuottajilta tilata. Tässä työssä olen pyrkinyt luettelemaan

konkreettiset myös palveluiden osat, joita tuottaja mahdollisesti tarvitsee tapahtumasaan.

Otsikkoa **Rakenteet, kalusteet ja somistus** on lähestytty visuaalisuuden näkökulmasta. Heidän hyvät kysymyksensä ovat: Mitä tämän sektorin palveluita ja hyödykkeitä tarvitaan ehdottomasti? (pöydät, tuolit ja yleisöopasteet) ja toisaalta, mitä ovat ne tekijät joilla voidaan vaikuttaa tapahtumassa viihtymiseen. Näistä he ovat eritelleet seuraavat: erilaiset esiintymislavat ja korokkeet, kyltit, kasvit, tilavalaisu, tilanmatotus, banderollit ja mainosteippaukset. Mielestäni tämä oli aika ylimalkainen listaus näinkin kattavalle otsikolle, onhan tapahtumassa toki muitakin aspekteja kuin yleisön viihtyvyys. Näistä olen omassa luettelossani eritellyt seuraavat otsikot: (Olemassa olevat)Tilat ja rakennettavat tilat, lava-alueen kalusteet, oheistuotemyynnin kalusteet, backstage kalusteet, yleisölle suunnatut kalusteet, catering kalusteet sekä muut tilan somisteet. Oman näkemykseni mukaan Kauhanen, Juurakko ja Kauhanen (2004) ovat tässä jaottelussa epäonnistuneet.

**Esitys- ja tietotekniikkaa** on käsitelty teoksessa hieman tarkemmin ja olen saanut siitä aineksia omaan alustavaan vaatimusmäärittelyyni. Ensinnäkin esiin tuodaan tilojen erittely suhteessa tekniikkatarpeisiin, tekniikkapalaverin järjestäminen sekä toteutuksen aikataulutus. Äänentoiston suunnittelussa tulee ottaa huomioon erilaisten esiintyjien kuten presentaation, tanssiryhmän, bändin jne. tekniset tarpeet. On arvioitava, missä sähköistettyä vahvistusta tarvitaan ja missä ei. Valaisun suhteen tulee heidän mukaansa eritellä esiintyjien valaisu ja toisaalta tila- ja tunnelmavalaisu. Toteutuksen suhteen voidaan käyttää joko visuaalista suunnittelijaa, somistajaa tai valototeuttajaa. Valaisu tulee ottaa erityishuomioon, mikäli esitys videoidaan tai televisoidaan. Erityishuomiota saavat erilaiset urheilukisat, joissa ilmeisesti on valaisun suhteen tarkat säädökset. Lopuksi esille nostetaan vielä tietotekniikka esitelmien projisoinnin asiayhteydessä, minkä sisällöt tosin jäävät laihoiksi ja vanhanaikaisiksi: diaprojektori, piirtoheitin ja tietokonelaitteet ja ohjelmistot.

Omassa vaatimusmäärittelyssäni olen yhdistänyt **siivoukseen, jätehuoltoon ja saniteettitiloihin** liittyvät osiot yhden isomman otsikon alle. Koen nämä yhtenä kokonaisuutena ja jatkumona, jossa pääperiaattena kaikkien tapahtumaan kuuluvien tilojen siisteyden ylläpito koko tapahtuman ajan. On selvää että usein nämä palvelut tulevat eri firmoista, kuten siivous siivousfirmalta ja jätelavojen tyhjennys puolestaan alaan erikoistuneilta firmoilta. Kuitenkin näiden tulee toimia kokonaisuutena yhteen; esimerkiksi

mikäli siivoustiimi on täyttänyt roskalavat täyteen, tulee niitä huoltavan tahon pystyä tyhjentämään ne välittömästi jne. Tällä rajauksella uskon palvelun löytämisen tulevas-  
ta sähköisestä järjestelmästä olevan helppoa. Kauhanen, Juurakko ja Kauhanen ovat  
kuitenkin eritelleet nämä omiksi alaotsikoikseen seuraavasti: **Siivous; Jätehuolto ja  
siirrettävät WC:t**. Siivouksessa on lähinnä kehotettu ottamaan huomioon mahdollisen  
siivoussuunnitelman luominen sekä hätä- ja viikonloppusiivouksen sopiminen etukä-  
teen. Vuokrattavista WC:stä on todettu, että mikäli WC-tiloja ei ole riittävästi, tulee niitä  
vuokrata lisää ja lisäksi sopia niiden siivouksesta ja välityhjennyksistä. Nämä ovat tär-  
keitä asioita, mutta ihmettelin, ettei jätehuollon sisältöjä ole eritelty lainkaan. Sen sijaan  
on kehotettu kääntymään ammattilaisavun, kuten ympäristökeskuksen puoleen. Itse  
olen sitä mieltä, että on hyvä kysyä apua, mikäli ei kaikkia lakipykäliä tunne, mutta  
myös sisällöntunteminen olisi tärkeää.

**Turvallisuus, järjestyksenvalvonta, kulunvalvonta ja vartiointi** on Kauhanen, Juu-  
rakko, Kauhaselle uskolliseen tyyliin puettu kysymysten muotoon. Kysymysten sisältä  
löysin seuraavat ainekset vaatimusmäärittelyyni: “Eriyistä turvallisuutta vaativat henki-  
löt (esiintyjät tai vieraat)”, “Järjestyksenvalvonta”, “Ovien avaus/lukitsemispalvelut nor-  
maalista poikkeavina aikoina”, “Tilojen ja tavaroiden mahdollinen yövartiointi”. Aika  
ylimalkaiseksi jää tämäkin jaottelu. Vaatimusmäärittelyni tarkennetut sisällöt löytyvät  
liitteestä 1. **Ensiavun** suhteen kehotetaan kääntymään SPR:n puoleen, josta tapahtu-  
miin voi tilata maksullisia ensiapupäivystyksiä. Tämä on varmasti hyvä neuvo. Itse lisä-  
sin tähän kuitenkin myös yksityiset palveluntarjoajat, läheiset palvelut sekä ensiavun  
hallitsevat järjestysmiehet. Tapahtuman koosta ja luonteesta luonnollisesti riippuu pal-  
velun tarve. **Kuljetuspalveluja** ovat Kauhanen, Juurakko ja Kauhanen käsitelleet sa-  
mantyyppisen suppeasti kuin itse olen tehnyt omassa alustavassa vaatimusmääritte-  
lyssäni. Huomio kiinnitetään aikataulutukseen ja tarpeeseen tapahtumaa ennen, sen  
aikana ja sen jälkeen. Autoja voi heidän mukaansa hankkia esim. paikallisen autoliik-  
keen tavarasponsorointina tai vuokrattuna. Usein kuljetuksiin tarvittava henkilöstö ja  
kalusto saattaa löytyä myös organisaation sisältä. Itse olin eritellyt näiden lisäksi vain  
kategoriat “Tekniikan kuljetus” ja “Artistikuljetus”. (Kauhanen, Juurakko, Kauhanen  
2002, 86-91)

**Sähkön** suhteen on lähdetty oikeutetusti liikkeelle sähkösuunnitelmasta, joka suositel-  
laan laadittavaksi ennen palveluntarjoajan valintaa, mutta voidaan myös tehdä jo vali-  
tun sähköistyksen toteuttajan kanssa. Suunnitelmaan kehotetaan listaamaan kaikki

sähköä tarvitsevat tahot ja kuinka paljon alihankkijat yhteensä tarvitsevat sähköä. Lisäksi huomio tulee kiinnittää sähkövetojen suojaukseen säältä ja ilkvallalta. Tässäkin osuudessa olisin kaivannut konkreettisempia erittelyitä siitä, kuka ja minkälaista sähköä, minkä verran ja millaisia kalusteita mahdollisesti tarvitaan. Tämä tosin on aluetta, jonka toteutuksista vain harvalla tuottajalla on ammattitaitoa ottaa kantaa.

**Oheistuotemyynti** -otsikolla oli tuotu tärkeä seikka esiin, jota itse en ollut muistanut esitellä. Oheistuotemyyntiä voi olla myös organisaation ulkopuolinen taho, tai useampia tahoja. Heidän kanssaan voidaan tehdä joko kiinteän hinnan sopimus, myyntiprovisio-sopimus, tai molemmat. Tuotteiden sisällöstä ei ole erittelyä, ainoastaan muistutus siitä että tuotteiden tulee sopia tapahtuman profiiliin. Oma painotukseni keskittyy itse tuotteisiin ja niiden esillepanoon. **Markkinointi, tiedottaminen ja palaute** on usein niitä palveluita joihin satsataan merkittävä osuus tapahtuman varallisuudesta ja se toteutetaan usein ulkopuolisen mainostoimiston toimesta, mikäli varallisuus antaa myöten. Tästä olemme yhtä mieltä Kauhasen, Juurakon ja Kauhasen kanssa. Harvoin tapahtumatuotannon sisältä löytyy tästä toteutuksellista ammattitaitoa.

Ottaen huomioon otsikon merkittävyyden tapahtuman tietoisuuden herättämisessä, eli yleisön tavoittamisessa, on hämmästyttävää, ettei teoksessa ole eritelty sen osia juuri lainkaan. Todetaan vain, että näiden osa-alueitten hallitseminen on keskeistä erityisesti maksullisissa tapahtumissa ja että yleisimmin ulkopuolelta ostetaan internet sivustot, eli niiden luominen ja ylläpito. (Kauhanen, Juurakko, Kauhanen 2002, 86-91)

**Lupa- ja ilmoitusasiat** sisältävät Kauhasen, Juurakon ja Kauhasen mukaan seuraavat osiot: elintarvikeilmoitus, anniskelulupa, meluilmoitus, tilapäisten liikennejärjestelyiden ilmoitus, ulkomaalaisten palveluntarjoajien tai esiintyjien mahdolliset työluvut ja verotus. Omassa alustavassa vaatimusmääritelmässäni olivat luvat sisällöltään yhtenevät. Jätehuollon järjestämisessä suositellaan kääntymään ympäristöviranomaisen, paloturvallisuuden suhteen pelastuslaitoksen puoleen. Omassa jaottelussani olen liittänyt viimeksi mainitut tekijät turvallisuus -otsikon alle. Teikjänoikeusilmoituksista on lueteltu seuraavat: äänitteiden käyttöluva Gramexilta, kustantajien ja kirjailijoiden kopiointi- tai käyttöluvut Kopiostolta, käyttöluvut kuvataiteen ja taidevalokuvien käyttöön Kuvastosta, musiikin käyttöluvut teostosta. Omaan alustavaan vaatimusmääritelmässäni en näitä sisältöjä ottanut, sillä en nähnyt mahdollisuutta niitä osaksi alihankintoja. (Kauhanen, Juurakko, Kauhanen 2002, 86-91)

Näin valmistui alustava vaatimusmäärittely, jota seuraavaksi kehitettiin kulttuurituottajille järjestetyssä työpajassa. Tilanteessa sovellettiin konstruktiivisen toimintatutkimuksen periaatteita ja aineiston keräämisen välineenä oli Thinkkit -yritys GPS -matto.

#### 5.4 Sykli II: Ensimmäisen version testaus Extremialla ja työpajassa

Tutkimusprosessini toisessa syklissä (Kuvion 4 vaiheet 4 ja 5) toimitin alustavan vaatimusmäärittelyni työn tilaajan Extremia oy:n arvioitavaksi 7.3. 2013. He olivat siihen tyytyväisiä, eivätkä halunneet tehdä siihen muutoksia. Tämän palautteen nojalla siirryin tutkimuksessani testausvaiheeseen, jossa alustava määrittelyni pääsi ammattilaisten kommentoitavaksi ja täydennettäväksi. Suoritin alustavan vaatimusmääritelmän testauksen 20.3. 2013. Testaus toteutui työpajassa, johon osallistui 10 kulttuurialalla toimivaa tuottajaa, jotka samaan aikaan opiskelivat alaa Metropolia Ammattikorkeakoulussa. Tässä työpajassa monet alustavan määritelmäni otsikot saivat tärkeitä sisällöllisiä täydennyksiä ja osa sisällöistä vaihtoi paikkaa toisen otsikon alle.

Testaukseen sovelsin konstruktiivisen toimintatutkimuksen periaatteita ja työpajan tutkimusvälineenä käytin Thinkkit -yritys GPS -työkalua. Ennen työpajaa jaoin vaatimusmääritelmän sisällöt Thinkkit -yritys GPS -matolle. Kategorioina olivat Tilat ja kalusteet, Tapahtuman läpivienti, Tekniikka, Tapahtuman purku, Siivous ja kunnallistekniikka, Viestintä ja markkinointi. Näiden alle olin itse jakanut oman alustavan vaatimusmääritelmäni sisällöt alaotsikoineen, kunkin kategorian mukaisesti. Tarkoituksena oli että mattoa kierretään keskustellen, samalla täydentäen tai korjaten vaatimusmäärittelyä ohjeistukseni mukaisesti . (GPS -työkalu ja Johdatteleva esittely on esitelty tarkemmin luvussa 4)



Kuva 2. Työpajan tuloksia: Thinkkit -yritys GPS -matto täyttyi vaatimusmäärittelyn sisällöistä

Konstruktivisen toimintatutkimukseni testausvaiheessa käytin apuvälineenä yritys GPS-mattoa (Kuva 2), joka on funktioltaan kuin sosiaalinen mind map. Sen periaatteita ja tutkimusjärjestelyt olen esitellyt tarkemmin luvussa 4. Kuvassa näkyvät koneella kirjoitetut valkoiset laput ovat alustavan vaatimusmäärittelyn osia. Post-it-laput ovat työpajassa tehtyjä huomioita ja lisäyksiä, joita työpajaan osallistuneet ovat tehneet testausilanteessa. (<http://www.thinkkit.eu/fi-fi/gps-for-enterprises/tool>)

### 5.5 Sykli III: Vaatimusmäärittelmälistaus sekä seuraavien vaiheiden määrittely

Syklissä III käsittelin kulttuurituottajilta kertyneet kehittämisideat. Käytännössä keräsin Thinkkit -yritys GPS -matolle rakentuneen ideameren kansioihin kategorioittain. Työskentelyn helpottamiseksi perustin excel- taulukon johon sijoitin omat alkuperäiset sisällötöni sekä työpajan tulokset. Oman prosessini kannalta oli tärkeää pystyä helposti havainnoimaan, mikä oli omaa ja mikä muiden tuotosta, sillä halusin pohtia jokaisen vaa-

timusmäärittelyyn tulevan lisäyksen tarkoin. Hyväksyin työpajassa syntyneet sisällöt mukaan lopulliseen vaatimusmäärittelyyni, muutamaa poikkeusta lukuunottamatta. Erityisesti tarkennuksia saivat otsikot: logistiikka, tekniikka sekä backstage -kalusteet. Pois jäivät esimerkiksi lisäykset joissa jo valmiiksi eritelty sisältö oli lisätty eri sanoin. Liitteessä 1. (vaatimusmäärittely) olen eritellyt eri lähteistä tulleet osat eri värein. Omat alustavan vaatimusmäärittelyni osat ovat mustalla värillä, työpajassa tulleet sinisellä värillä ja työpajan jälkeen lisäämäni sisällöt punaisella värillä. Värien avulla voi vaatimusmäärittelyn rakentumista seurata vaihteittain.

**Sihteeri- ja tulkkauspalvelut** oli ainut otsikko, jonka jätin pois alustavasta vaatimusmäärittelystäni, mutta päätin lisätä sen kuitenkin lopulliseen versioon.

Kauhanen, Juurakko ja Kauhanen (2002) ovat luetelleet näistä seuraavat asiat: tulkkauspalvelut, tulkkauslaitteiston tilaus (kongressikeskuksissa usein valmiina) ja sihteeripalvelut. Tarvittavista perustoimistotyökaluista oli lueteltu seuraavat: kopiokoneet, puhelimet kännykät, tietokoneet, tulostimet, faksi yms. Nämä olivat omassa alustavassa vaatimusmäärittelyssäni eritellynä tapahtumatekniikan alle, mutta palvelun löytämisen helpottamiseksi ne voisivat olla eritellynä myös tämän kaltaisessa osiossa, joka omasta vaatimusmäärittelmästäni puuttui. Samassa teoksessa todettiin, että oheistuotemyyjinä voivat olla myös organisaation ulkopuoliset tahot. Tämä asia puuttui alustavasta vaatimusmäärittelystäni. Alustavassa versiossani painotin tuotteiden tuotantoprosessia sekä esillepanoa. Lopullisessa versiossa näin järkeväksi tuoda molemmat näkökulmat esille.

Vaatimusmäärittelyä rakentaessani pohdin myös lopullista järjestelmää ja sen tarkoituksenmukaisuutta alan toimijoitten kannalta. Tämän pohdinnan tuloksena syntyivät omat subjektiiviset tulokseni tutkimuskysymyksiin 3. Mitä palveluntarjoajista halutaan tietää? ja

4. Mitä kriteereitä järjestelmässä tulisi pystyä arvottamaan? Esittelen nämä tulokset seuraavaksi.

#### 5.6 Mitä järjestelmään kirjautuneista palvelun tarjoajista olisi hyvä tietää

Buttlen analyttisen CRM:n päätelmät avasivat minulle sähköisten järjestelmien logiikkaa. Sain hänen teoksestaan vahvoja aineksia ymmärtää, minkälainen sähköinen järjestelmän pitäisi olla. Vaikka en itse ole sähköistä toteutusta toteuttamassa, pidin tärkeänä, että minulla sisällöntuottajana olisi ymmärrys järjestelmän mahdollisista ulottuvuuksista. Olen rakentanut pohdintani lopullisen työkalun ominaisuuksista, arvokritee-



ristöstä ja tiedoista, jotka olisi hyvä saada kustakin alihankkijasta järjestelmään, Buttlen esittelemien teorioiden perusteella. Tässä kappaleessa pyrin luettelemaan niitä ominaisuuksia, joita palvelua tai tuotteita tarjoavista yrityksistä olisi mielestäni saatava tietää, eli mitä taustatietoja näistä yrityksistä Extremian järjestelmään tulisi sisällyttää. Nämä tiedot kirjautuva alihankkija/ palveluntoimittaja syöttää itse tietokantaan. Tämä taustatietojen luettelo on kehittynyt vaatimusmäärittelyä tehdessäni. Se on oma subjektiivinen mielipiteeni, joka nojaa hiljaiseen tietooni alalta. Esitän tämän ehdotuksen Extremia Oy:lle toimitettavan vaatimusmäärittelyn yhteydessä. Alihankkijoita etsittäessä ja valittaessa on yrityksestä tarvitaan muutamia perustietoja sekä mielellään pieni luettelo suosittelijoista.

### **Perustiedot**

- Yrityksen nimi
- Yrityksen toimenkuva
- Yrityksen toimipisteen/ -pisteiden sijainti
- Yrityksen henkilöstö; mitä osaamista henkilöstöllä on
- Valmius; eli millaisiin projekteihin yritys on valmis ryhtymään
- Tyypilliset aiemmat toimeksiannot (muutama esimerkki)
- Yrityksen käytössä oleva kalusto
- (Palveluiden suuntaa antava hinnasto)
- Mahdolliset suosittelijat

Yllä on luettelo perustiedoista, joita alihankkijoita valittaessa olisi hyvä tietää. Mikäli kaikkia tietoja ei järjestelmään haluta kirjata, on saatava vähintään seuraavat tiedot:: yrityksen nimi, yrityksen toimenkuva sekä minkä tyyppisiä projekteja he ovat aiemmin toteuttaneet, mitä he ovat valmiit tekemään ja millaista henkilöstöä ja kalustoa yrityksessä on. Omaan asemaansa järjestelmässä parantaakseen on yritykselle eduksi toimittaa myös referenssejä ja mahdollisia suosittelijoita, joiden perusteella yrityksestä voi saada tarkemman kuvan. Toteutuneiden projektien lisäksi voisi mainita myös esimerkkejä yrityksen parhaiten onnistuneista projekteista.

### **5.7. Mitä laatuksiteereitä järjestelmässä tulisi voida arvottaa**

Tässä kappaleessa esittelen muuttujia, joita Extremian tulevassa järjestelmässä tulisi mielestäni voida arvottaa. Laatumittareiden ja tiedonkeruun sisällyttäminen osaksi jär-

jestelmää perustuu luvussa 2.3 esittelemääni analyttisen CRM:n periaatteisiin. Tämä on informaatiota käytettyjen palveluiden ja tuotteiden laadusta, jota tuottaja voi järjestelmän välityksellä siirtää toiselle tuottajalle. Kyseessä on siis hiljaisen tiedon tuottaminen ja siirtäminen konkreettiseksi työvälineeksi ja aineistoksi ohjelmistoa käyttävien henkilöiden käyttöön. Tarkoituksena on, että kaikki ohjelmistoa käyttävät tahot itse kirjaisivat kokemansa palvelun laadun järjestelmään.

Tällöin järjestelmän sisältö olisi käyttäjien kannalta tarkoituksenmukaista ja analyttisen CRM:n periaatteiden mukaisesti ajankohtaista ja asianosaisten itse prosessoimaa tietoa. Kyse on siis subjektiivisesta, tapaus- tai projektiokohtaisesta informaatiosta eli koetusta palvelun laadusta. Mikäli kaikki käyttäjät sitoutuvat tiedon syöttöön, tietokantaan päivittyy jatkuvasti relevanttia tietoa tulevaisuuden käyttäjiä varten. Näin hiljaistakin tietoa voidaan kätevästi jakaa.

Jotta tapahtumia järjestävät tahot löytäisivät itselleen parhaan mahdollisen palvelun- tai tavarantuottajan olisi Extremian hyvä luoda jonkinlainen arvoasteikko palveluille. Sen lisäksi että tuottajalle selvitetään, mitä palveluita on myynnissä, olisi tärkeää, että tarjolla olevien palveluiden sopivuutta voisi etukäteen arvioida. Toisin sanoen ei riitä että tapahtumantuottajan toivomat palvelut korreloivat palveluun kirjautuneiden yritysten palveluihin. On tärkeää, että tuottajilla on mahdollisuus lukea toistensa arvioita, tehdä valinta niiden perusteella ja edelleen itse arvottaa käyttämiään palveluita. Päämääräksi tulisi asettaa, että järjestelmä osaisi suositella järjestäjille sopivimman palvelun tai muutaman vaihtoehdon. Tämä säästäisi alihankkijaprosessiin käytettyä aikaa ja vaihua.

Edellä kuvatun tutkimusprosessin perusteella esitän vaatimusmäärittelyn laatukriteereiksi seuraavia seikkoja

- Palvelun/ tuotteen hinta ja hinta-laatu -suhde
- Palvelun/tuotteen laatu
- Palvelun nopeus
- Palvelun/tuotteen asiakaslähtöisyys
- Palvelun/tuotteen toimittajan omatoimisuus
- Yhteistyö muiden toimijoiden kanssa
- Tiedon saannin helppous
- Palvelun toteutuksen/ tuotteen toimituksen täsmällisyys (aikataulun noudattaminen)

- Kokonaisarvio saadusta palvelusta

Arvotettava muuttuja	Muuttujan tarkennettu sisältö	Arviointi asteikko
Palvelun/tuotteen laatu	Tasalaatuisuus	1 huono, 2 satunnainen, 3 erinomainen laatu
	Luotettavuus	1 epäluotettava - 3 luotettava
	Tapausesimerkit	Vapaa vastauskenttä
Palvelun/tuotteen hinta ja hinta-laatu -suhde	Hinta suhteessa laatuun	1 kallis, huono – 5 hyvä edullinen
	Hinta	1 kallis - 5 halpa
	Tarjousten joustavuus	1 ei joustoa - 3 joustava
	Tapausesimerkit	Vapaa vastauskenttä
Palvelun nopeus	Sopimusten toimitus	1 hidas - 3 nopea
	Toimitusaikojen nopeus	1 hidas - 3 nopea
	Kyselyihin vastaaminen	1 hidas - 3 nopea
	Tapausesimerkit	Vapaa vastauskenttä
Palvelun/tuotteen asiakaslähtöisyys	Palveluhenkisyys	1 ei joustoa - 3 joustava
	Toiveiden huomioiminen	1 ei huomioi - 3 huomioi aina
	Tapausesimerkit	Vapaa vastauskenttä
Palvelun- /tuotteentoimittajan omatoimisuus	Kontaktointi ja yhteydenotot	1 ei pidä yhteyttä juuri lainkaan - 3 pitää aktiivisesti yhteyttä
	Tarjouksten toimittaminen	1 hidasta - 3 nopeaa
	Informointi tapahtumien kulusta tai muutoksista	1 ei jaa informaatiota -3 pitää itse ajantasalla
	Tapausesimerkit	Vapaa vastauskenttä
Yhteistyö muiden toimijoiden kanssa	Kumppanuudet	1 suhteet eivät toimi 3 suhteet toimivat hyvin
	Alihankkijat	1 yhteistyö ei toimi - 3 toimii hyvin
	Verkoston laajuus	1 olematon - 3 laaja
	Yhteistyökykyisyys	1 yhteistyökyvytön 3 hyvät yhteistyötaidot
	Tapausesimerkit	Vapaa vastauskenttä
Tiedon saannin helppous	Läpinäkyvyys toiminnassa	1 läpinäkymätöntä - 3 läpinäkyvää
	Nettisivujen informatiivisuus	1 vaikea löytää informaatiota - 3 helppo löytää informaatiota
	Annettujen yhteystietojen pitävyyden	1 yhteystiedoista ei vastausta 3 hyvät yhteystiedot
	Kyselyihin vastaaminen	1 ei vastauksia - 3 vastataan nopeasti
	Tapausesimerkit	Vapaa vastauskenttä
Palvelun toteutuksen/tuotteen toimituksen täsmällisyys	Aikataulun pitäminen	1 aikatauluista ei pidetä kiinni - 3 toteutus tapahtui aikataulussa
Kokonaisarvio saadusta palvelusta		1 huono - 5 erinomainen
	Tapausesimerkit	Vapaa vastauskenttä

Taulukko 2 Alihankkijoiden arvotuskriteeristö (Brooks 2013)

Taulukossa 2, Alihankkijoiden arvotuskriteeristö, on ehdotukseni tulevan järjestelmän työkaluksi, jolla alihakkijoiden tuotteita voidaan arvottaa. Siinä tapahtumajärjestäjän huomio kiinnitetään tarkoituksenmukaisesti järjestelmässä mitattaviin kohteisiin ja pyydetään arvio toteutuneesta palvelusta. Kirjatun informaation avulla järjestelmä prosessoi saadun materiaalin osaksi sen tietokantaa. Tietokantaan kirjatut arviot asetavat järjestelmässä mukana olevat alihankkijat arvojärjestykseen. Tuottajan tulee voi-

da valita itselleen merkittävien kriteeri, esimerkiksi hinta, laatu tai nopeus, minkä perusteella järjestelmä ehdottaa hänelle sopivia palveluntarjoajia.

## 6 Pohdinta

Tutkimukseni päätarkoitus ja tehtävä oli luoda "Tapahtumatuotannon alihankkijat" -vaatimusmäärittely, eli mahdollisimman kattava luettelo palveluista ja tuotteista, joita tapahtumatuotannoissa voidaan ostaa tai vuokrata organisaation ulkopuolelta. Työn oli tilannut ohjelmistotalo Extremia oy. Tutkimuksessani pyrin vastaamaan tutkimuskysymyksiin:

1. Mitä tuotteita ja palveluita voidaan hankkia tapahtumatuotantoihin organisaatioiden ulkopuolelta alihankintoina?
2. Millainen rakenne järjestelmälle tarvitaan?
3. Mitä palveluntarjoajista halutaan tietää?
4. Mitä kriteereitä järjestelmässä tulisi pystyä arvottamaan?

Tutkimuksen tuloksena on syntynyt "Tapahtumatuotannon alihankkijat" -vaatimusmäärittely, joka esitetään kokonaisuudessaan Liitteenä 1. Edellä olen esitellyt prosessin, jonka perusteella se on syntynyt. Tilaajana toimineen Extremian toiveiden mukaisesti tulos on mahdollisimman selkeä, hierarkisesti rakennettu, luettelomuotoinen dokumentti. Tällainen luettelointi palvelee parhaiten kehitettävää tietojärjestelmää; luettelosta sisällöt on helppo irrottaa sähköisen järjestelmän rungoksi. Vaatimusmäärittelyn hierarkinen rakenne muodostuu näin:

- Pääkategoriat on sijoitetaan järjestelmän ylävalikoiksi:
  - Ylävalikoiden sisältä aukeavat alaotsikot, jotka aukeavat vasta pääkategorioiden valinnan jälkeen.
    - Alaotsikoiden sisällä on tarkemmat erittelyt kustakin tuotteesta ja palvelusta.

Luvuissa 5.6 ja 5.7 olen pohtinut, mitä järjestelmään kirjautuneista palveluntarjoajista olisi hyvä tietää ja miten heitä voisi arvottaa. Näin olen tutkinut kysymyksiä 3 ja 4 ja tulokseksi ja tutkimuksen sivutuotteeksi olen laatinut taulukon 2 "Alihankkijoiden arvotuskriteeristö".

Tutkimuksen tavoitteena oli siis rakentaa sisältöä koskeva vaatimusmäärittely alihankintasuhteiden dokumentoimiseen ja evaluoimiseen tarkoitettulle tietokoneohjelmistolle.

Tutkimuksen tuloksena on nyt syntynyt kaksi työkalua "Tapahtumatuotannon alihankkijat" -vaatimusmäärittely sekä "Alihankkijoiden arvotuskriteeristö"-taulukko. Tulokset ovat prosessin aikana syntynyt kokonaisuus, joka koostuu omasta ammattitaidostani tuottajana, toisten kulttuurituottajien työpajatyöskentelyn aikana esiin tuomista näkemyksistä sekä alan kirjallisuudesta.

Laatimani vaatimusmäärittely ja arvotuskriteeristö voivat jo sellaisinaan palvella muistitilan tapaan tapahtumajärjestäjiä työssään. Tarkoitus on kuitenkin, että ne ovat pohjana Extremia Oy:n tulevalle järjestelmälle. Kun järjestelmä on valmis, käyttäjät arvioivat sen. Sen valmistuessa siinä on todennäköisesti vielä paljon kehitettävää. On tarkoituksenmukaista, että järjestelmästä tehdään vuorovaikutteinen ja siten elinvoimainen. Käyttäjien toiveiden mukaisesti sisältöjä pitää voida muokata ja järjestelmän pitää pystyä tekemään toivotut muutokset nopeasti. Vain tämän toteutuessa se pysyy ajantasaisena ja voi olla käyttäjilleen mielekäs. Omat tulokseni ovat siis vain jatkumon alku. Ne ovat olemassa, jotta järjestelmä voitaisiin luoda, ja jotta siitä tulisi heti alusta alkaen toimiva ja mietitty kokonaisuus. Alkuun pääsemiseksi on järjestelmällä oltava runko ja alustava kriteeristö. Järjestelmän käyttäjät saadaan mahdollisimman helposti perehtymään järjestelmän käyttöön kun kaikki sen funktiot saadaan alusta asti toimiviksi.

Aiemmin tapahtumatuotantojen alihankkijoista on kirjoitettu yllättävän vähän, mikä muodosti omat haasteensa tutkimuksen teoriapohjan rakentamiselle. Tuloksia ja sen taustateoriaa muodostettaessa suurin apu vaatimusmäärittelyn luomisessa oli Katri Halosen (2010) toimittamasta teoksesta Tuottaja 2020, Kulttuuri kokoaa. Kulttuuritapahtumien muuttuvat verkostot, Kai Arteksen opinnäytetyöstä Graafinen tuotantokartta kulttuuritapahtuman struktuurin suunnittelu- ja hallintatyökaluna – Tapaus Maailma kylässä -festivaali (2012) sekä Kauhasen, Juurakon ja Kauhasen teoksesta Yleisötapahtuman suunnittelu ja toteutus (2002). Halosen (2010) teoksen artikkelit auttoivat viitekehyksen ja sen toimijoiden hahmottamisessa, kun taas Arteksen opinnäytetyöstä (2012) ja Kauhasen, Juurakon ja Kauhasen (2002) teoksesta sain konkreettista materiaalia vaatimusmäärittelyn rungon luomiseksi. Aiempiin tutkimuksiin verrattuna oma työni pyrki konkreettisempaan sisällön erittelyyn. Vaikka vaatimusmäärittely rakennettiin Extremia oy:n sähköistä järjestelmää varten, voi se toimia myös tapahtumatuottajien apuvälineenä muistilistan tapaisena dokumenttina. Siitä kukin tapahtuma voi erotella itselleen merkitykselliset sisällöt joita tapahtumaa järjestettäessä tarvitaan.

Konstruktivistisessa tutkimusprosessissa tuloksen materiaali kertyi vaiheittain. Aluksi minulla oli vaikeuksia hahmottaa, miksi tulokseksi haluttiin ranskalaisin viivoin tehty hierarkkinen luettelo. Kun olin opiskellut analyyttisen CRM:n periaatteita, ymmärsin paremmin, että tulevaa järjestelmää palvelisi parhaiten juuri tämän kaltainen tuotos. Hierarkkisesta listasta sisällöt olisi helpoin irrottaa osaksi sähköisen järjestelmän toteutusta. Extremian tehtäväksi jää tuottaa lihaa luiden ympärille, eli perustaa toimiva järjestelmä, sijoittaa kukin palveluntarjoaja oikean otsikon alle ja erotella heidän palvelunsa jaotelluni mukaisiin kategorioihin.

Työn tulos ei yksittäisiä sisältöjä tarkisteltaessa ole yllättävä, mutta kokonaisuuden monimuotoisuus eli sisältöjen määrä oli odotettua kattavampi. Juuri kokonaisuuden muodostaminen ja kaikkien tapahtumalajien tarpeiden huomiointi mahdollisimman kattavasti oli prosessin haastavin osuus. Näin laajan vaatimusmäärittelyn muodostaminen yksin olisi ollut epätarkoituksenmukaista ja olin tyytyväinen valitsemaani tutkimuspolkuun. Tutkimussykli II oli erityisen tärkeä lopullisen tuloksen muodostamiselle. Työpaikassa tuli esiin paljon uusia asiasisältöjä, joita en itse ollut muistanut tai ymmärtänyt sisällyttää alustavaan vaatimusmäärittelyyn. Samalla tutkimus sai luotettava pohjan eri sektoreilla toimivien kulttuurituottajien näkemyksistä. Mikäli vaatimusmäärittely olisi jäänyt ensimmäiseen vaiheeseen, eli oman hiljaisen tietoni ja kirjallisuudesta saadun teorian summaksi, olisi se jäänyt sisällöltään huomattavasti suppeammaksi ja olisi palvelut oman taustani takia erityisesti musiikkialan toimijoita. Muiden kulttuurialojen tarpeet olisivat jääneet pienemmälle huomiolle.

Mikäli Extremian luoma työkalu onnistuu, pitävät he mahdollisena järjestelmän avaamista laajemmalle kohderyhmälle. Tällöin järjestelmä voisi toimia apuvälineenä monelle tuottajalle, joka kamppailee samojen alihankintaongelmien kanssa. Usein kire pakottaa toimijat tilaamaan palvelut tutulta toimijalta, vaikka tämä ei lopputuloksen kannalta aina olisikaan optimaalinen ratkaisu. Itse ajattelen, että tällaisen palvelun tulisi olla tuottajille ilmainen ja tulopuoli voisi koostua esimerkiksi alihankkijoiden mainoksista. Mikäli palvelu olisi ilmainen, ei työkalun käytön esteeksi koituisi kulttuurialan rajalliset budjetit, vaan se ilmaisen kannustaisi tuottajia käyttäjiksi ja aktiivisiksi palautteen antajiksi. Käyttäjien aktiivisuus on järjestelmän toimimisen kannalta elintärkeää. Ilman heidän omaa osallistumistaan tiedon päivittämiseen jää työkalu vanhanaikaiseksi ja käyttökelvottomaksi.

Tulen ehdottamaan tutkimuksen tuloksena syntyneitä vaatimusmäärittelyä ja alihankkijoiden arvottamiskriteeristöä apuvälineiksi sähköisen järjestelmän luomiseen.

Taulukossa 1 Tapahtumatuotantokentän muutostrendejä (Artes, Björkqvist, Halonen, Iso-Aho, Uotila 2010) esitellyt trendit tarjosivat aineksia alihankintasektoreita koskevalle tulevaisuusajattelulle. Tällä hetkellä monet alihankinnat voidaan joutua ostamaan lukuisilta toimijoilta, mutta jo nyt tapahtumatuotannon alalla monet yritykset ovat fuusioituneet suuremmiksi kokonaisuuksiksi, jotka tarjoavat yhä suurempia palvelu/tuotekokonaisuuksia. Voi olla että vaatimusmäärittelyni hierarkia, joka tällä hetkellä tuntuu oikealta, on jonkin ajan päästä vanhentunut. Voi olla että tulevaisuudessa kaikki palvelut ostetaan yhdeltä jättikonsernilta. Toisaalta kehitys voi edetä juuri päinvastaiseen suuntaan, jossa ekoloogisuuden ja lokaaliuden hengessä halutaan suosia pieniä paikallisia toimijoita. Tästä seuraisi alihankintakentän pirstaloituminen entisestään. Vaikka alihankintasektorit pysyisivät sellaisina, kuin ne nyt ovat tai ne kehittyisivät kumpaan suuntaan hyvänsä, on tärkeää että järjestelmä edustaa aina kulloistakin vallitsevaa tilaa. Toivomukseni on että Extremian suunnitelmat palvelun laajentamisesta toteutuvat. Mikäli järjestelmä on toimiva ja se saataisiin laajemmin kuin vain yhden toimijan käyttöön, se säästäisi monen tuottajan hermoja ja aikaa. Tämä olisi myös järjestelmään kirjautuvien alihankkijoiden eduksi, sillä tällöin järjestelmän markkinointiarvo kasvaisi ja he pääsisivät suuremman tuottajakunnan tietouteen.

## Lähteet

Artes Kai, Björkqvist Leena, Halonen Katri, Iso-Aho Juha, Uotila Pekka 2010. Kulttuuri-tapahtumien ekosysteemit murroksessa. Teoksessa Halonen, Katri (toim.) Tuottaja 2020, Kulttuuri kokoaa. Kulttuuritapahtumien muuttuvat verkostot. Tuottaja 2020 -hankkeen julkaisuja. [WWW-dokumentti]

Saatavana:

<[http://tuottaja2020.metropolia.fi/fileadmin/user\\_upload/Kokooa/1\\_Kulttuuri\\_kokooa\\_Halonen\\_WEB.pdf](http://tuottaja2020.metropolia.fi/fileadmin/user_upload/Kokooa/1_Kulttuuri_kokooa_Halonen_WEB.pdf)> (luettu 1.2.2013).

Artes, Kai 2012. Opinnäytetyö, Graafinen tuotantokartta kulttuuritapahtuman struktuurin suunnittelu- ja hallintatyökaluna – Tapaus Maailma kylässä -festivaali. Metropolia Ammattikorkeakoulu

Buttle, Francis 2008., Customer relationship management: Concepts and technologies, 2nd edition. Butterworth-Heinemann. [WWW-dokumentti] Saatavana:

<<http://buttleassociates.com/doc/Chapter1CRMbook2e.pdf>> (luettu 1.4..2013).

Eastway 2013. Tiedote 7.1. 2013, [WWW-dokumentti] Saatavissa: <http://www.eastway.fi/uutiset/> (luettu 10.4. 2013)

Extremia oy 2013. WWW-sivut (luettu 1.2. 2013) Saatavissa: <http://extremia.fi/>

Gummerson, Evert 2004. Suhdemarkkinointi 4P:stä 30R:ään. Hämeenlinna: Talentum Media Oy.

Halonen Katri (2010) Tapahtumatuotanto luovassa taloudessa. Teoksessa Halonen, Katri (toim.) Tuottaja 2020, Kulttuuri kokoaa. Kulttuuritapahtumien muuttuvat verkostot. Tuottaja 2020 -hankkeen julkaisuja. [WWW-dokumentti] Saatavana: [http://tuottaja2020.metropolia.fi/fileadmin/user\\_upload/Kokooa/1\\_Kulttuuri\\_kokooa\\_Halonen\\_WEB.pdf](http://tuottaja2020.metropolia.fi/fileadmin/user_upload/Kokooa/1_Kulttuuri_kokooa_Halonen_WEB.pdf) (luettu 1.2..2013)

Kauhanen, Juhani; Juurakko, Arto; Kauhanen, Ville 2002. Yleisötapahtuman suunnittelu ja toteutus. Vantaa: Werner Söderström Osakeyhtiö.



Ojasalo, Katri; Moilanen, Teemu; Ritalahti, Jarmo 2009. Kehittämistyön menetelmät. Porvoo: WSOYpro.

Paakki Jukka 2010. Luentokalvot, Ohjelmistojen vaatimusmäärittely. Helsingin yliopisto Saatavana: <<http://www.cs.helsinki.fi/u/paakki/Vaatimus-11-Luentokalvot-1.pdf>>. (Luettu 30.3. 2013)

Thinkkit -yritys GPS 2013, [WWW-materiaali]. Saatavana: <http://www.thinkkit.eu/en-gb/gps-for-enterprises/tool> (Luettu 1.3. 2013)

Tiainen Tuukka 2012. Opinnäytetyö, Ajanvarausjärjestelmän vaatimusmäärittelmä. Jyväskylän Ammattikorkeakoulu

Toikko, Timo; Rantanen, Teemu 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy.

## **Liitteet**

Liite 1 Tapahtumatuotannon alihankinnat -vaatimusmäärittely

## LIITE 1.

# TAPAHTUMATUOTANNON ALIHANKINNAT - VAATIMUSMÄÄRITTELY

## PROJEKTIN TOTEUTUS

Toimistossa tarvittava henkilöstö tai toteuttajat:

- Omat toimijat
  - Toiminnanjohtaja
  - Tuottaja
  - Muut toimistotyöntekijät
  - Assistentit
  - Harjoittelijat
  - Tiimivastaavat
  - Tiedottaja
  - Graafikko
- Kirjanpito
- Taloushallinto
- Palkanmaksu
- Turvallisuuspäällikkö/turvallisuudesta vastaava

Muu työvoima vapaaehtoiset tai muut tilapäiset:

- Kuljettajat
- Artistioppaat
- Myyjät
- Järjestyksen valvojat
- Liikenteenohjaajat
- Tulkit
- Siivoajat
- Somistaja
- Puvustaja
- Lavastaja
- Teknikot, valo ja ääni
- Maskeeraaja
- Kampaaja
- Erikoistehostajat

- Byroteknikko
- Melunmittaaja
- Pianon virittäjä
- Esiintyjät
- Juontajat
- Stagemanager
- Tarjoilijat
- Ravintolapäällikkö
- Vapaaehtoisten hankinta
  - Akkreditointijärjestelmä
  - Vapaaehtoispankit (esim. Partio ja urheiluseurat)

### Lipunmyynti:

- Lipunmyyntifirma
- Oma lipunmyyntijärjestelmä
- Vuokrattava lipunmyyntijärjestelmä
- Lipunmyynti ennen tapahtumaa
- Lipunmyynti paikanpäällä
- Tapahtuman passit
- Rannekkeet
- Esiintyjille omat tunnisteet

### Turvallisuus:

- Turvallisuusfirma
- Turvallisuussuunnitelman laatiminen
- Järjestysvalvojen palkkaus
- Kulunvalvonta
- Varauloskäyntien merkitseminen ja vartiointi
- Eriyistä turvallisuutta vaativat henkilöt tai arvokkaat esiintäjät
- Ensiapu
- Järjestysmiesten huomiopukeutuminen
- Suurissa tapahtumissa: säilö päihtyneille tai vaarallisille asiakkaille
- Järjestysmiesten taukotila
- Paikoitus ja sen ohjaus
- Liikenteenohjaus
- Palosuojaukset
- Paloturvallisuus
- Tarvittava palonesto kalusto, kuten vaahtosammuttimet

## Logistiikka:

- Tekniikan kuljetukset
- Kuljetusaikataulujen suunnittelu
- Artistikuljetukset
- Kuljettajat
- Kuljetuskalusto:
  - Henkilöautot
  - Minibussit
  - Rekat
  - Yleisöbussit
  - Hevoset
  - Veneet
  - Mönkijät
  - Moottorikelkat
  - Laivat
  - Junat
  - Kuumailmapallot
  - Helikopterit
  - Lentokoneet

## Catering:

- Catering –yritys
- Juomat
- Pöytiin tarjoiltu menu
- Muu yleisöpurtava, snacksit
- Artisti -catering
- Henkilökunnan ruokailu
- Anniskeluluvat
- Pöytäliinat
- Somisteet
- Kukat
- Sponsoritilaisuuksien järjestäminen
- Muiden rahoittajien isännöinti
- Ravintolapäällikkö, eli henkilöstöstä ja tilauksista vastaavat henkilöt

## Lupa ja ilmoitusasiat:

- Maankäyttölupa
- Tilapäisten liikennejärjestelyiden lupa
- Huvilupa, eli ilmoitus yleisötilaisuuden järjestämisestä
- Pelastussuunnitelma
- Anniskeluluvat
- Meluilmoitus
- Elintarvikkeet
- Sirkuslupa eläimille
- Ilmoitus myymisestä, valmistamisesta ja tarjoilusta (elintarvikkeet)

## MARKKINOINTI & VIESTINTÄ

### Tekijät:

- mainostoimisto
- tiedottaja
- graafikko
- radioääni
- tuottaja
- tuottaja - markkinointipäällikkö
- Markkinointi-/viestintätoimisto

### Sisäinen viestintä:

- Alihankkijat
- Työntekijät
- Vapaaehtoiset

### Yritysidean design –tuotteet/ (Tapahtuman brändäys):

- Brändäys
- Graafinen ilme
- Tapahtuman yrityksen ilme
- Brandlook

## Sähköiset tuotteet:

- Nettisivut
- Some –sivustot
- Menokoneet ja sähköiset kalenterit
- Radiomainonta (mainoksen laatija ja radiospottien myyjät)
- Markkinointi muiden yritysten www-sivustoilla
- Osallistavat kampanjat ja markkinointikeinot (esimerkiksi radiokilpailut)
- Mobiilisovellukset

## Printtituotteiden suunnittelu ja painatus:

- Ulkomainonta
  - Bannerit
  - Julisteet
  - Atribukset
  - Digiscreenit
  - Bussi- ja ratikkamainokset
  - Pysäkkimainonta
- Käsiohjelmat
- Oma lehti
- Lehtimainokset
- Oheistuotteet
  - Paidat
  - Tarrat
  - Kassit
  - Kynät
  - Muut painotuotteet

## Tiedotuksen tuotteet ja palvelut:

- Suoramarkkinointi
- Sissimarkkinointi
- Sponsorien hankinta
- Yleisötiedotus
  - Opasteet
  - Muutostiedotteet
  - Lehdistötiedotteet
  - Muut tiedotteet
- Infopisteet paikanpäällä

- Kylttien painatus
- TV-mainonta
- Uutiskirjeet
- Ambient –markkinointi
- Promotoimistot
- Promovideot
- Muu videotoimiston tuottama materiaali
- Valokuvaus

### Sisällön läpivienti:

- Stagemanagerit
- Esiintyjät
  - Juontajat
  - Kuuluttajat, selostajat
  - koomikot, imitaattorit, taikurit
  - tanssi- ja showryhmät
  - mallit
  - elävä musiikki
  - taustamusiikki
  - koko perheen ohjelmat
  - lapsille suunnatut esitykset
  - luennoitsijat, esitelmöitsijät, kouluttajat
  - puhujat
  - VJ
  - DJ
- Henkilökunnan puvustus
- Esiintyjien puvustus
- Brand ambassadors/brandiedustajat
- Lavastus, lavastaja
- Puvustus, puvustaja
- Tulkkaukset
  - Tulkkauslaitteisto
  - Tulkit
  -

### Oheistuotteet ja niiden myynti:

- Myytävät tuotteet
  - Painatus
  - Tuotteiden suunnittelu
  - Tuotteen valmistaminen
  - Tuotteen esillepano

- Sponsoriyhteistyö tuotteet
- Myyntikalusto
  - Myyntipöydät
  - Maksupäätteet
  - Standit, sermit, hyllyt esillepanoa varten
- Oheistuotemyyjät ja välikädet
  - Levyntoimittajat
  - Muiden tuotteiden toimittajat
  - Ulkopuoliset tuotemyyjät ja tuotteet

### Majoitus:

- Henkilökunnan majoitus
- Artistimajoitus
- Yleisön majoituspaketit
- Majoitus vaihtoehdot:
  - Hotellimajoitus
  - Hostellimajoitus
  - Kotimajoitus
  - Telttamajoitus
  - Asuntovaunumajoitus

## TAPAHTUMATEKNIikka

### Toimistotekniikka:

- Toimistotyökalut
  - Tietokoneet
  - Kopiokoneet
  - Scannerit
  - Laminointikoneet
  - Puhelimet
  - Radiopuhelimet
  - Tulostimet
  - Modeemit ja internetyhteys (faksi)
  - iPadit
  - Kannettavat tietokoneet



## Tapahtuman toteutukseen tarvittava tekniikka:

- Äänentoistopalvelut ja –tekniikka:
  - Äänentoistolaitteiden vuokraajat
  - Laitekapasiteetti: pienet - suuret toteutukset
  - Äänentoistoja suunnittelevat ja toteuttavat -yritykset
  - Äänimiehet
- Valotekniikka ja -palvelut
  - Valokaluston vuokraaja
  - Valaisun suunnittelija
  - Tila- ja tunnelmavalaisu
  - Yleisvalot
  - Esityksen valaisu
  - TV –lähetysten erityisvaatimukset
  - Valomiehet
- Kongressitekniikka
  - Videoprojektorit
- Screenit ja TV:t
- Videokuvaus
  - Videokuvaajat
  - Videokuvauslaitteisto
- Tapahtumatekniikka yritykset
- Streemaus -teknologia
- Palvelinkeskukset Suomessa ja ulkomailla
- Sähkö
- Datan siirto esim. satelliitilähetin, -kapasiteetti, - vastaanotin
- Kuituverkon käyttö, lokaalit yhteydet+kaukosiiro
- Tekniikkapaketteja tarjoavat firmat
- Lavastus
  - Lavastajat
  - Erikoisvarusteet, kuten magneettiverhot
  - Erikoistehosteet
  - Byrotekniikka
  - Riggaukset

# SIIVOUS JÄTEHUOLTO JA KUNNALLISTEKNIikka

## Siivous ja jätehuolto:

- Siivoajat
- Siivous päivystyksestä sopiminen
- Erilaiset roska-astiat:
  - Roskalavat
  - Roskikset
  - Sijoitus ja logistiikka
  - Tyhjennys
  - Poisto
  - Kierrätysastiat
- Tilapäiset WC:t tilaus, logistiikka ja aikataulut
- WC-tilojen siivous ja tyhjennys
- Puhdistusvälineet ja –aineet
- Catering roskat
- Kaatopaikkamaksut ja lajittelumaksut
- Jätehuoltosuunnitelmat
- Jätteenlajittelu opastus

## Sähkö:

- Sähkösuunnitelma
- Lavasähkö
- Backstagesähkö
- Catering sähkö
- Sähkön saanti
- Sähkön avaus
- Kaapeloinnit

## Vesi:

- Veden saanti mistä
  - Catering vesi
  - Yleisön vesipiste
  - Siivousvesi
- Viemärointi
- Harmaavesisäiliöt

## JÄRJESTÄMISPAIKKA JA KALUSTEET

### Tilat ja rakennettavat tilat:

- Kiinteät, vuokrattavat tilat
- Rakennettavat vuokrattavat tilat, kuten teltat ja katokset
- Ostettavat tilat, kuten teltat ja katokset
- Vuokrattavat ulkoilma-alueet
- Varastointi, esim. kontit
- Taukotilat

### Kalusteet ja rakenteet:

- Lavat ja lava-rakenteet:
  - Lavat/lavarakenteet
  - Sponsoroidut lavat
  - Trussit
  - Raiserit
- Verhot
- Matot
- Backline
- Rekvisiitta
- Lavastus
- Maalaus, esim. fondit

### Oheistuotemyynnin kalusteet:

- Myyntipöydät
- Sermit, hyllyt tai muut somistetelineet
- Julistestandit

### Backstage kalusteet:

- Sohvat
- Pöydät
- Peilit
- Silitysrauta ja -lauta
- Pyyhkeet
- Maskeerauspiste
- Maskeerauskalusteet
- Maskeeraaja
- Kampaaja

- Kampauspiste
- Lukittavat säilytystilat
- Tuolit
- Puvustus
- Puvustajat
- Pukuvuokraamot

### Kalusteet yleisöä varten:

- Pöydät, pystypöydät
- Tuolit, penkit
- Sohvat
- WC:t
- Narikat
- Matot
- Säilö
- Anniskelualueen merkinnät
- Opasteet
- Julistestandit
- Esitestandit
- Tilojen lämmittimet

### Catering kalusteet:

- Myyntitiskit
- Jääkaapit
- Lämmityskoneisto
- Astiasto
- Pöydät
- Baarit
- Työskentelypinnat
- Tuolit, penkit
- Lasin-/astianpesukoneet
- Kylmäkontit ja autot
- Vesijärjestelmät

### Muut tilan somisteet ja kalusteet:

- Aidat
- Messumatto
- Opasteet
- Lavat

- Ravintolat
- Myyntipisteet
- Koristeet
- Sisustus
- Kukat
- Ekologisuus markkinointivalttina
- Suurkuvatulosteet
- Kuvavuodat
- Telineet
- Winderit
- Julisteet

## TAPAHTUMAN JÄLKEEN

### Purku:

- Purun aikatauluttaminen
- Purun logistiikka
- Purun johto ja toteuttajat
- Irtokalusteiden purku ja palautus/nouto
- Rakenteiden purku
- Roskien siivous
- Maapohjan lakaisu lakaisukoneella
- Loppusiivous
- Liikennejärjestelyiden palautus
- Karonkan järjestäminen

### Tekijänoikeusilmoitukset:

- Äänitteiden käyttöluva: Gramex
- Kustantajien ja kirjailijoiden kopiointi- tai käyttöluvat: Kopiosto
- Käyttöluvat kuvataiteen ja taidevalokuvien käyttöön: Kuvasto
- Musiikin käyttöluvat: Teosto

### Raportointi:

- Kävijätutkimukset
- Tuloslaskennat
- Jatkosuunnitelmat

Liitte 1 on opinnäytetyöni tutkimustulos. Siinä olen listannut mahdollisimman kattavasti tutkimusprosessissani kertyneet sisällöt tapahtumatuotantojen alihankinnoista. Mukana on myös sisältöjä joita ei ole perinteisesti alihankinnoiksi mielletty (kuten organisaation omat toimijat) . Olen liittänyt myös tällaisia rajatapauksia tuloksiini, sillä todellisuudessa lähes kaikkea mitä tarvitaan voidaan rahalla hankkia.

Liitteessä käytettyjen värien merkitykset:

- Alustavan vaatimusmäärittelyn sisällöt
- Työpajassa lisätyt muutokset
- Lopulliseen vaatimusmääritelmääni työpajan jälkeen lisäämäni muutokset

