

# **Lean tapahtumatuotannossa**

Miten Lean-menetelmiä voi soveltaa tapahtumatuotantoon?

LAB-ammattikorkeakoulu

Tradenomi (AMK), Liiketalous

2021

Julia Kangasaho, Mika Myllyntaus

## Tiivistelmä

Tekijä(t) Kangasaho, Julia Myllyntaus, Mika	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK	Valmistumisaika 2022
	Sivumäärä	
Työn nimi <b>Lean tapahtumatuotannossa</b> Miten Lean-menetelmiä voi soveltaa tapahtumatuotantoon?		
Tutkinto Tradenomi, liiketalous (AMK)		
Toimeksiantajan nimi, titteli ja organisaatio Yritys X		
Tiivistelmä <p>Opinnäytetyön tavoitteena on soveltaa Lean-johtamista tapahtumatuotannossa sekä selvittää keinoja siihen, kuinka yhteistyöyritys Yritys X voi hyödyntää Lean-johtamista toiminnassaan.</p> <p>Teoreettista viitekehystä kerättiin Lean-johtamisesta kertovista aineistoista. Tähän kuului kirjallisuus ja internetlähteet.</p> <p>Opinnäytetyön tutkimuksiin käytettiin omaa kokemusta Yritys X:ssä ja haastatteluja tapahtumatuotannon asiantuntijoita. Opinnäytetyö on kvalitatiivinen tutkimus. Tutkimusmenetelmänä käytettiin teemahaastatteluja. Toisena tutkimusmenetelmänä käytetään osallistavaa havainnointia Yritys X:ssä.</p> <p>Tutkimuksessa selvisi, että Lean-johtamista on mahdollista soveltaa lähes joka alalle. Osa Lean-johtamisen menetelmistä oli jo käytössä tapahtumatuotannossa, mutta niitä ei tunnistettu Lean-menetelmiksi. Haastatteluissa selvisi, että Lean esiintyy useimmiten mikrotason tehtävissä. Lean-menetelmiä voidaan soveltaa laajasti tapahtumatuotannossa.</p>		
Asiasanat Lean-johtaminen, tapahtumatuotanto, vaihtelu, hukka, resurssitehokkuus, virtaustehokkuus, gamba-kävely, kaizen, kanban, VSM, sidosryhmät		

## Abstract

Author(s) Kangasaho Julia Myllyntaus, Mika	Type of Publication Thesis, UAS Number of Pages xx	Published 2022
Title of Publication <b>Lean in event production</b> How to adapt Lean-management to event production?		
Name of Degree Bachelor of Business administration		
Name, title and organization of the client Company X		
<p>Abstract</p> <p>Goal of the thesis is to apply Lean management in event production and to find out how the Company X can take advantage of Lean management in its operations.</p> <p>The theoretical reference was collected from earlier produced Lean-management material. This included literature and web sources. In the thesis we are using our own experience in Company X and interviewing experts from event production.</p> <p>In this thesis we used qualitative methods. The theme interviews were used as a research method. Another research method was perception in Company X.</p> <p>The study found that Lean management can be applied to almost every field of work. Some of the methods of Lean management were already in use in event production, but they were not identified as Lean methods. In the interviews it was clear that Lean is used especially in micro-level work. Lean methods can be applied extensively in event production.</p>		
<p>Keywords</p> <p>Lean-management, event production, variation, loss, resource efficiency, flow efficiency, Gemba-walking, Kaizen, Kanban, VSM, stakeholders</p>		

## Sisällys

1	Johdanto.....	1
1.1	Työn tavoite ja tarkoitus	1
1.2	Tutkimusongelma ja olettamukset	2
1.3	Yhteistyöyritys Yritys X	2
1.4	Työn rakenne	3
2	Lean-johtamismenetelmänä.....	4
2.1	Leanin historia	4
2.2	Vaihtelu ja hukka	4
2.2.1	Hukan lähteet	5
2.2.2	Vaihtelu	5
2.3	Resurssi- ja virtaustehokkuus	6
2.4	Lean-menetelmät	7
3	Lean-johtaminen tapahtumatuotannossa.....	13
3.1	Seitsemän hukan lähdettä tapahtumatuotannossa	13
3.2	Vaihtelu tapahtumatuotannossa	14
3.2.1	Ulkoinen vaihtelu	15
3.2.2	Sisäinen vaihtelu	16
3.3	Virtaustehokkuus tapahtumatuotannossa	17
3.3.1	Virtaustehokkuus tapahtuman aikana	17
3.3.2	Virtaustehokkuus tapahtumatuotannossa	18
4	Tutkimusmenetelmät.....	19
4.1	Teemahaastattelut	19
4.2	Kohdejoukko	20
4.3	Haastattelutilanne	21
4.4	Päiväkirja	21
4.5	Aineiston analyysi	22
5	Tulokset.....	23
5.1	Päivittäisjohtamisen seurannan tulokset	23
5.2	Haastattelujen tulokset	23
5.2.1	Suunnittelu	24
5.2.2	3D Malli osana suunnittelua	26
5.2.3	Vapaaehtoisten ja työntekijöiden johtaminen	28
5.2.4	Organisaation rakenteen ja resurssien vaikutus tehostamiseen	29
5.2.5	Kansainvälisyys	30

5.2.6	Ympäristövastuu	30
6	Pohdinta .....	31
7	Lähteet .....	33
	Liitteet .....	36

## Liitteet

Liite 1. Haastattelu lomake

Liite 2. Päiväkirja päivittäisjohtamisen havainnoista

# 1 Johdanto

## 1.1 Työn tavoite ja tarkoitus

Lean-menetelmä on työkalu, jolla pyritään tehostamaan yrityksen kaikkia toimielimiä minimoimalla hukkaa. Lean-menetelmä on aktiivisesti käytössä erityisesti tehdas-, ja sairaalaympäristöissä. Nämä alat ovat hyvin prosessoituja ja siksi Lean sopii juuri näille aloille. Organisaation koko ja johtamiskyky vaikuttavat usein Lean-menetelmien käyttöönottoon. Lean on trendikäs termi, jota halutaan tuoda esille niin asiakkaille kuin uutta työtä etsiville, jotta yrityksestä tulee hyvä kuva. Lean-johtaminen on tapa ajatella. Sen perimmäinen tarkoitus on säästää resursseja ja parantaa työntekijän viihtyvyyttä töissä.

Tapahtumatuotanto on vilkas ala, jossa riittää tekemistä ympäri vuoden. Tällä hetkellä tapahtumatuotanto on kuitenkin hiljentynyt vallitsevan koronatilanteen vuoksi. Tapahtumatuotannon useimmat toimijat toteuttavat tapahtumia, jotka kestävät yhdestä päivästä jopa viikkoon. Erityisesti kesäaika on tapahtumajärjestäjien sesonkiaikaa. Lämmin kesäkeli ja lomat ovat edesauttaneet ihmisten osallistumista tapahtumiin. Kesän lisäksi erilaiset juhlapyhät houkuttelevat tapahtumajärjestäjiä. Tapahtumia kannattaa järjestää silloin, kun kohderyhmällä on aikaa osallistua tapahtumiin. Tapahtumien suuruus vaihtelee kymmenistä usean satojen tuhansien osallistujien tapahtumiin. Mitä suurempi tapahtuma on, sitä paremmin tarvitsee valmistautua mahdollisiin haasteisiin. Johdon nopea ja määrätietoinen reagoiminen ja tilanteen vaatimien resurssien kartoittaminen oikein vähentää syntyvää hukkaa.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on tutkia Lean-menetelmiä osana tapahtumatuotantoa. Tutkimuksen alussa käsittelemme keskeisiä Lean-menetelmiin liittyviä käsitteitä työpaikalla ja tuotannossa. Tässä työssä käymme läpi Lean-menetelmiä ja haastattelemme tapahtumatuotannon asiantuntijoita. Tutkimuksessa on tarkoitus selvittää Lean-menetelmien nykyinen tila tapahtumatuotannossa, sekä pohtia kuinka Lean-menetelmiä voidaan soveltaa muilta aloilta tapahtumatuotantoon.

Työn tarkoitus on laadullisen tutkimuksen avulla selvittää, miten Lean-menetelmiä voidaan hyödyntää tapahtuman organisoimisessa sekä löytää haastateltavien avulla tapahtumatuotannon ongelmakohdat ja pohtia miten Lean-johtaminen voisi vähentää ongelmien syntyä. Lisäksi pohdimme Lean-menetelmiä haastattelujen ja kirjallisen aineiston pohjalta.

Osana tätä työtä tarkoituksena oli osallistua tapahtuman tuottamiseen ja raportoida Lean-menetelmien näkyvyyttä tapahtumatuotannossa, sekä pohtia sitä, kuinka Lean-menetelmiä voi hyödyntää myöhemmin tapahtumissa. Tapahtumassa olisimme päässeet itse osallistumaan tapahtuman tuotantoon. Kuitenkin koronaviruksesta johtuen kaikki tapahtumat

peruutettiin tai siirrettiin ensivuoteen. Tapahtuman osalta oli tarkoitus analysoida tapahtumaa ja sitä, kuinka sitä voisi kehittää Leanin avulla.

## 1.2 Tutkimusongelma ja olettamukset

Tässä opinnäytetyössä tutkimuskysymykset käsittelevät Lean-menetelmiä ja niiden ymmärtämistä tapahtumatuotannon näkökulmasta. Lisäksi pohditaan sitä, miten erilaisissa tapahtumatuotannoissa voidaan hyödyntää Lean-menetelmiä ja, miten ne heijastuvat tapahtumatuotantoon. Teemahaastattelujen avulla pyritään vastaamaan kysymyksiin:

- Näkyykö Lean-johtamisen menetelmät jo tapahtumatuotannossa?
- Millaisia Lean-menetelmiä voidaan hyödyntää tapahtumatuotannossa?
- Voisiko Lean-toimintatavat parantaa tuottavuutta, millä tavalla?
- Mitkä ovat hukan lähteet tapahtumatuotannossa ja, kuinka niitä voidaan vähentää?

Laadullisessa tutkimuksessa ei tyypillisesti määritellä hypoteesia. Laadullisessa tutkimuksessa tutkitaan tapahtuvaa ilmiötä ja sen konkretisoitumista maailmassa. Tutkimuksessa pyritään lähestymään aihetta oppimisen näkökulmasta. (Juhila.) Kirjalliskatsauksen jälkeen kerätyt haastattelut ja niistä saadut tiedot yhdistetään pohdinnassa. Sen pohjalta opinnäytetyöhön laaditaan katsaus siitä, mitä Lean-menetelmät ovat sekä, miten ne näkyvät tapahtumatuotannossa nyt. Lisäksi selvitetään, miten niitä voidaan hyödyntää tulevaisuudessa. Haastattelulle asetetaan tietyt vaatimukset. Aineistoa kerätään ja analysoidaan systemaattisella tavalla. Lomakehaastattelussa eli strukturoidussa haastattelumuodossa esitetään etukäteen määritellyt haastattelukysymykset. Teemahaastattelu on vapaamuotoisempi ja keskittyy haastattelijan määrittelemän teeman ympärille. (Tiainen 2014, 4.) Opinnäytetyössä haastatellaan tapahtuma-alan ja Lean-menetelmien asiantuntijoita. Haastattelut suoritetaan teemahaastatteluina.

## 1.3 Yhteistyöyritys Yritys X

Yritys X toimii liikkeenjohdon konsultointialalla. Yhteistyöyritys tukee ja auttaa aloittavia yrittäjiä pääsemään alkuun omassa liiketoiminnassaan. Toimintaan kuuluu liikeidean ideoiminen ja hiominen. Lisäksi Yritys X antaa käytännön ohjeita ja neuvoja aloittelevalle yrittäjälle. Yritys X on vain kaksi vuotta vanha, mutta se on selvinnyt korona-ajan vaikutuksista yllättävän hyvin. Yrityksessä työskentelee kuusi henkilöä päivittäin.

Ideana on se, että uusi yrittäjä tuo liikeideansa yritykseen ja esittää sen liiketoimintakonsultille, jonka jälkeen konsultit ohjeistavat kohti seuraavaa askelta. Yrittäjille tarjotaan

veloituksetta kolme vuotta aikaa kehittää omaa liikeideaansa ja toimintaansa. Kolmen vuoden jälkeen Yritys X luopuu asiakkaastaan.

Tarkoituksena oli olla Yritys X:n mukana järjestämässä tapahtumaa. Yritys X toimi sen järjestäjänä ja organisoijana. Tapahtuman tarkoituksena oli tuoda Yritys X:n asiakkaat ja sidosryhmät yhteen viettämään iltaa ruuan, juoman ja musiikin merkeissä. Tapahtuma olisi toiminut myös Yritys X:n avajaistapahtumana. Järjestämisajankohdaksi oli suunniteltu syyskuu 2021, mutta tapahtuma jouduttiin kuitenkin perumaan kuukausi ennen tapahtumapäivää vallitsevan koronatilanteen vuoksi.

## 1.4 Työn rakenne

Tämä opinnäytetyö käsittelee Lean-menetelmiä osana tapahtumatuotantoa. Työ on toteutettu laadullisena tutkimuksena. Leanin historiaa, käsitettä ja menetelmiä käydään läpi luvussa kaksi. Historiaa halutaan tuoda esille, koska Lean ajatustapana on ollut jo pitkään keskuudessamme. Lean-menetelmät ovat tällä hetkellä laajenemassa suuremman yleisön tietoisuuteen. Lean-menetelmät saivat alkunsa tehdastuotannossa, mutta sittemmin ne ovat laajentuneet mm. sairaalaympäristöön. Tarkastelemalla historiaa saadaan myös konkreettinen kuva siitä, miten Leaniä on aikaisemmin sovellettu. Tätä kautta pääsemme käsittelemään sitä, miten sitä voidaan soveltaa tulevaisuudessa. Tarkastelemme myös Leaniin liittyviä käsitteitä ja selvitämme, mitä niillä tarkoitetaan. Toisen luvun lopussa käymme läpi jo tehdas-, ja sairaalaympäristössä käytössä olevia Lean-menetelmiä sekä pohdimme niiden soveltamista tapahtumatuotantoon.

Luvussa kolme käsittelemme Leaniä ja, miten sitä voidaan hyödyntää osana tapahtumatuotantoa. Käymme läpi, miten tapahtumatuotannossa voidaan vähentää ja ehkäistä hukkan muodostumista. Hukka on suuri osa Lean-menetelmiä ja se tulee esille myös muissa kappaleissa.

Neljännessä luvussa käsittelemme tähän tutkimukseen valitsemiamme menetelmiä tarkemmin. Käsittelemme mm. Sitä, millainen on teemahaastattelu ja, mitä tulee ottaa huomioon haastateltaessa haastateltavaa. Käymme lisäksi läpi päiväkirjatyyllisen tutkimuksen tekemistä. Kerromme myös aineiston analysoinnista ja miten teemahaastattelujen määrä vaikuttaa tulosten muodostumiseen.

Viidennessä luvussa pureudumme tarkemmin kerätyn viikkoseurannan ja teemahaastattelujen tuloksiin. Olemme lisänneet haastateltaviemme omia kokemuksia tapahtumien tuottamisesta. Selvitimme myös, miten he ovat pyrkineet vähentämään hukkaa tapahtumatuotannossa.



## 2 Lean-johtamismenetelmänä

### 2.1 Leanin historia

Lean syntyi Toyotan tehtaalla Japanissa (Modig & Åhlström 2013, 78). Lean on syntynyt tehdasympäristössä, joten Lean on selkeästi kehittyneempää tehdastuotannossa. Sittemmin Lean on kuitenkin otettu käyttöön myös muilla aloilla (Torkkola 2015, 11.) Lean-käsitteenä tuotiin esille ensimmäistä kertaa vuonna 1988 John Krafcikin artikkelissa (Modig & Åhlström 2013, 78, 85). Lillian & Frank Gilbert esittivät liikeaika tutkimuksessaan aikahukka-käsitteen ensimmäistä kertaa vuonna 1917. Hukka ja sen minimoiminen ovat iso osa Lean-johtamista tänä päivänä. Nykypäivän Lean on muodostunut monen tekijän summana ja moni henkilö on vaikuttanut suuresti Leanin nykyiseen muotoon. (Karjalainen E & T 2020, 61.)

Lean on levinnyt maailmanlaajuisesti eri aloille, mutta sillä ei vielä ole standardoitua määritelmää. Leaniä pidetään työskentelytapana, menetelmänä, työkaluna, periaatteena, kulttuurina ja filosofiana. (Modig & Åhlström 2013, 78, 85.) Piiraisen (2021) mukaan Leanistä on muodostettu useita eri tarinoita ja näkökulmia eri kirjoittajien toimesta. Näitä tarinoita kuitenkin yhdistää se, että Lean koetaan johtamisfilosofiana ja ajatusmallina. Karjalainen (2020) suomentaa Lean Enterprise Institutioiden määritelmän Leanistä seuraavasti: "Leanin tarkoitus on parantaa asiakasarvoa samalla kun minimoidaan hukkaa – luoda lisää arvoa asiakkaalle vähemmillä resursseilla".

Lean-menetelmiä rakennetaan yrityksen arvojen ympärille. Arvot määrittää sen tavan, miten sidosryhmiin suhtaudutaan. (Petersson 2018 (A), 54.) Sidosryhmillä tarkoitetaan kaikkia organisaatioon vaikuttavia tahoja tai yksilöitä (Arzagani 2021). Lean-periaatteiden avulla organisaatio valitsee sopivat menetelmät ja työtavat. Työtapa tarkoittaa sitä, miten työ kuuluisi tehdä. Leanin tarkoituksena on löytää organisaatiolle sellaiset menetelmät ja työtavat, jotka tuottavat tuloksia, mitkä miellyttävät sidosryhmiä. (Petersson 2018. (A). 59.)

### 2.2 Vaihtelu ja hukka

Lean-johtaminen perustuu hukan minimointiin, prosessien epätasapainoon sekä kysynnän ja toteutuksen vaihteluun. Lean ohjaa yritystä ajattelemaan yrityksen toimintoja ja pohtimaan yrityksen elinkaaren toimintojen tärkeyttä. Jos toiminto ei ole yritykselle tärkeä, tuottaa se usein yritykselle hukkaa. (Petersson 2018. (B), 32.)

### 2.2.1 Hukan lähteet

Peterssonin (2018 (B), 33.) mukaan Lean tunnistaa seitsemän eri hukan lähdeä. Näitä ovat ylituotanto, odottelu, tarpeeton kuljettaminen, virheet, ylikäsittely, tarpeettomat varastot ja tarpeeton liike. Tässä kappaleessa käsitellään hukan lähteitä tuotannollisessa näkökulmassa. Myöhemmin sovellamme näitä myös tapahtumatuotantoon.

Ylituotanto on yksi hukan lähteistä. Se voi myös aiheuttaa muita hukan lähteitä. Ylituotanto näkyy usein resurssitehokkuutena. Resurssitehokkuus tarkoittaa resurssien maksimaalista käyttöä. Sen sijaan Lean-johtamisessa keskitytään virtaustehokkuuden parantamiseen. Käymme näitä läpi tarkemmin kappaleessa resurssi- ja virtaustehokkuus.

Päätöksenteon tai tiedonkulun odottaminen aiheuttaa itsessään myös hukkaa. Hukka ilmenee usein menetettynä aikana. Aikaa menetetään usein myös tarpeettoman kuljettamisen myötä, kun tavaroita kuljetetaan useamman kerran.

Virheet ovat yksi suurimmista hukista monella alalla. Virheetön käyttäytyminen ei toki ole mahdollista, mutta Lean-ajattelumalli pyrkii virheiden ehkäisemiseen. Virheitä voidaan ehkäistä esimerkiksi työntekijöitä kouluttamalla tai antamalla tarpeeksi aikaa työn toteutumiseen.

Kuitenkin ylikäsittely ja liiallinen varovaisuus voidaan myös nähdä hukkana erityisesti tuotantoteollisuudessa, kun tuotetta käsitellään liikaa esimerkiksi laadukkaammaksi kuin spesifikaation mukaan on tarve. Tällöin tuotteen käsittelemiseen kuluu tarpeettoman pitkä aika, mikä on itsessään hukkaa.

Työntekijöiden tai tavaroiden tarpeeton liike tai varastointi ovat myös yksi hukan lähde. Tätä voi olla esimerkiksi lavasteiden tarpeeton siirteleminen tapahtumapaikalla. Lean-johtamisen periaatteiden avulla myös tästä olisi hyvä hankkiutua eroon. Esimerkiksi huolellinen suunnittelu voi ehkäistä tarpeetonta liikettä.

Luovuuden tai osaamisen käyttämättä jättäminen voi myös olla osa hukkaa. Tämä nähdään kahdeksantena Leanin hukan muotona. Luovuuden tai osaamisen käyttämättä jättäminen tulee esille esimerkiksi Tehkää niin kuin käsen -johtamismallissa. Tällöin työntekijällä ei ole mahdollisuutta vaikuttaa työpaikalla tehtäviin päätöksiin, jolloin päätöksenteossa näkyy vain johtajan osaaminen. (Petersson 2018 (B) 32–34, 85.)

### 2.2.2 Vaihtelu

Vaihtelu voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen vaihteluun. Sisäinen vaihtelu muodostuu yrityksen sisällä tapahtuvista muutoksista. Näitä voivat olla prosessin vaihtelu, tehtävän

nopeus, virheet ja laatuongelmat. Yrityksen ulkoiseen vaihteluun vaikuttavat yrityksestä ulkopuoliset tekijät, kuten asiakkaan päätökset, laatuongelmat ja toimitusvaikeudet. (Karjalainen 2020 70.)

### 2.3 Resurssi- ja virtaustehokkuus

Optimaalinen resurssitehokkuus on resurssien korkeaa käyttöastetta. Lean-ajattelumalli kyseenalaistaa resurssitehokkuuden todellisen arvon. Resurssitehokkuus näyttää usein tehokkaalta, koska työntekijä tekee koko työpäivän aktiivisesti töitä. Resurssitehokkuudelle on ominaista, että työntekijöillä on pitkä lista työtehtäviä, jotka odottavat työntekijää. Virtaustehokkuus on resurssitehokkuuden vastakohta, eikä ne voi toteutua samaan aikaan vaihtelun takia. (Torkkola 2015, 57.)

Virtaustehokkuudella tarkoitetaan asiakkaan läpimenoajan minimointia. Virtaustehokkuuden maksimoimiseksi lyhennetään jonotusta, hukkaa ja työhön kuluva-aikaa. Lean-ajattelumallin mukaan virtaustehokkuuden korostaminen on organisaatiolle kannattavampaa, kuin resurssitehokkuuteen panostaminen. Virtaustehokkuuden perusajatus on se, että työntekijällä on työpäivän aikana tilaa reagoida muuttuviin tekijöihin oikeaan aikaan. Tällöin resurssitehokkuus ei toteudu, sillä joskus työntekijä (resurssi) ei ole käytössä koko ajan. Tämä kuitenkin vähentää asiakkaan odotusaikaa, mikä on virtaustehokkuuden kannalta tärkeää. (Kriik 2021.)



Kuva 1 Virtaus ja resurssitehokkuus

Kuva 2.2.1 Prosessin vaihtelun vuoksi on mahdotonta päästä optimitilaan (tähti). Vaihtelu vaikuttaa optimitilan kokoon (vaaleanharmaa alue). Näin ollen asiakkaan odotusaika on pidempi resurssitehokkuuteen pyrkiessä (Torkkola 2015, 57.)

## 2.4 Lean-menetelmät

Lean-johtamisen ympärille on muodostunut useita menetelmiä, joita yritykset käyttävät Lean-johtamisen toteuttamiseen ja mittaamiseen. Näitä menetelmiä on syntynyt erityisesti tehdastuotantoon liittyen, koska Lean on syntynyt tehdastuotannossa. Tässä kappaleessa käydään läpi Lean-menetelmiä tehdastuotannossa ja myöhemmin pohditaan sitä, miten näitä menetelmiä voisi soveltaa myös tapahtumatuotannon näkökulmasta.

### Gemba-/hukkakävely

Hukka- tai Gembakävely on yksi Lean-johtamisen menetelmistä. Gembakävelyn perusajatus on se, että pyritään löytämään hukat yksinkertaisesti kävelemällä työpaikalla aktiivisesti seuraten työntekijöiden työtä, työympäristöä ja toimintatapoja. (Keski-Pohjanmaan koulutusyhtymä 2021.) Gembakävelyn tavoitteena on oivaltaa hukkien syitä sekä kohdistaa kehittämisen oikeaan osoitteeseen ja ymmärtää toiminnallisia haasteita käytännön tasolla (Gemba Finland 2021).

Gembakävelyn voi soveltaa helposti tapahtumatuotantoon. Esimerkiksi tapahtumapaikalla Gembakävelyä toteutetaan jo ajoittain tarkastelemalla asiakkaiden virtausta ja työntekijöiden työtä tapahtuman aikana. Lisäksi ennen tapahtumaa Gembakävelyä voidaan soveltaa tutkimalla tapahtuman valmistelun aikana työntekijöiden työtä, työympäristöä ja suunnitelmia. Tällä tavalla on mahdollista löytää hukkia myös tapahtumatuotannosta.

### **Kaizen eli jatkuva parantaminen**

Leanin peruseräpäätteisiin kuuluu vahvasti toimintojen jatkuva parantaminen. Tällä tarkoitetaan sitä, että työntekijä ja esimies ovat molemmat sitoutuneet toimintojen parantamiseen ja tekevät töitä sen eteen päivittäin. (Karjalainen 2020, 28.) Leanissa työntekijä pyrkii jatkuvasti parantamaan työtä ja johtaja kehittää jatkuvasti ihmisiä työpaikalla. Jatkuvalla parantamisella tarkoitetaan kaikkien prosessien parantamista päivittäin työpaikalla. (Torkkola 2015. 113.)

Jatkuvan parantamisen prosessi vaatii toteutuakseen muutoksen johtamista työpaikalla. Torkkolan (2015. 120.) mukaan tämä tarkoittaa sitä, että esimiehen täytyy houkutella suuri joukko työntekijöitä epämuuavuualueelleen ja johdattaa heitä toimimaan yhteisen päämäärän eteen. Henkilöstön osallistaminen ja heidän taitojensa hyödyntäminen arvosta riippumatta luo sitoutuneita työntekijöitä, jotka ovat helpompi johdattaa kohti Leaniä. Johtajan on myös unohdettava oma asemansa määrääjän ja huomioida työntekijöiden tietotaito itsensä ylitse. (Peterson 2018. (B). 107.)

Työntekijöille kannattaa opettaa ymmärrys Leanistä ja antaa valtuudet muutoksen tekemiseen työpaikalla. Suurella voimalla on helpompi ymmärtää isoja yrityskokonaisuuksia, kun myös työntekijät osallistetaan päätöksentekoon. Jatkuva parantaminen luo suurta arvoa nopeammin silloin, kun koko organisaatio on mukana kehitysprosessissa pelkkien johtajien sijaan. Johtajan rooli muuttuu tällöin, ”tehkaa niin kuin käsken” -johtamismallista henkilöstön tukijaksi ja ohjaajaksi. (Peterson 2018 (B). 108–109.)

Moni yritys pyrkii nykypäivänä jatkuvaan parantamiseen koko ajan. Iso-Ahon ja Kinnusen (2011.) mukaan tapahtumanjärjestäjälle on välttämätöntä kehittää tapahtumaa jatkuvasti, jotta tapahtuma pysyy hengissä muuttuvassa maailmassa. Heidän mukaansa kaikkien niin pienten, kuin suurienkin tapahtumanjärjestäjien tulisi kehittää tapahtumaa jatkuvasti elinehtoisesti.

### **Kanban**

Kanban on japania ja se tarkoittaa visuaalista taulua tai merkkiä. (Kanbanize 2021.) Kanban-menetelmässä pyritään prosessin ja keskeneräisen työn hallintaan, sekä tuotannon ohjaamiseen Kanban-taulujen avulla. Taulukon avulla keskeneräisen tuotannon tai työn

määrää pyritään visualisoimaan selkeästi, jotta sen ylikuormitusta ja määrää olisi helpompi hallita. (Keski-Pohjanmaan koulutusyhtymä 2021.)

Kanban-tauluissa pyritään visualisoimaan työt kolmen eri vaiheen avulla. Nämä ovat “pyydetty työtehtävä”, “meneillään oleva työ” ja “valmis työ”. Kanban-taulukko on helppo toteuttaa esimerkiksi muistilappujen avulla, joita siirrellään oikeaan kohtaan työn edetessä. Kanbanin tarkoitus on konkretisoida työ ja sen määrä, jotta prosessi voidaan ymmärtää paremmin. Kun prosessin vaiheet, ongelmat ja työ määrä on selvillä, on helpompi pyrkiä hukasta eroon. (Kanbanize 2021.)

### **Visualisointi**

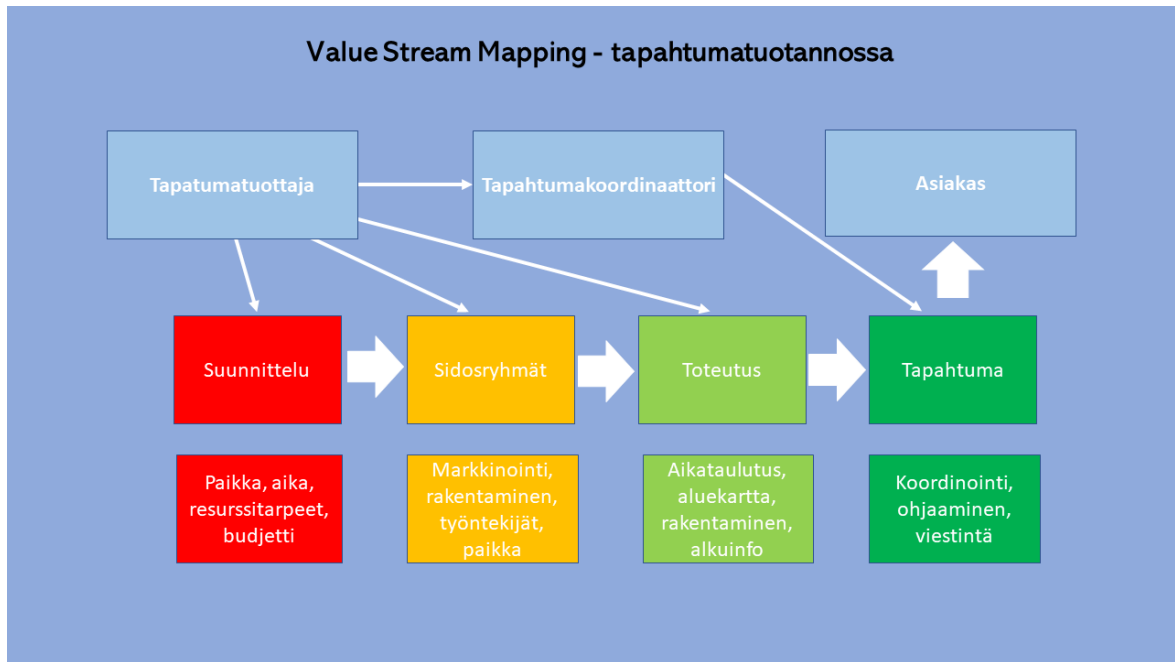
Myös visualisointi itsessään on Lean-menetelmä. Henkilöstö visualisoi työohjeet, työtehtävät tai toimenpiteet esimerkiksi valokuvilla, julisteilla tai teipeillä. Visualisoinnin tarkoitus on havainnollistaa kaikki työn vaiheet, koska ne on helpompi ymmärtää visuaalisen kuvan avulla, kuin pelkän tekstin tuella. Värikoodit, kirjaimet ja kuvat myös jäävät paremmin työntekijöiden mieleen, kuin tekstiohje. (Keski-Pohjanmaan koulutusyhtymä 2021.)

Liikennevaloperiaate on yksi hyvä esimerkki visuaalisesta Lean-johtamisesta. Liikennevalot ovat kaikille tutut ja moni yhdistää liikennevalojen värit tiettyihin valmiusasteisiin jopa huomaamatta. Vihreällä värillä merkittyihin asioihin ei tarvitse puuttua, toisin kuin keltaisiin ja varsinkin punaisiin. Liikennevaloperiaate auttaa työntekijää ymmärtämään, että mitä työtehtäviä kannattaa hoitaa ensin ja mihin ei tarvitse keskittyä sen kummemmin. Tämä auttaa työntekijää optimoimaan oman työajan tärkeimpiin työtehtäviin. (Pinja 2018.)

### **Value Stream mapping**

VSM eli arvovirtakuvaus perustuu läpimenoajan optimoimiseen prosessien kehittämiseksi. Arvovirtakuvauksen tarkoituksena on mahdollistaa koko tuotantoprosessin ymmärtäminen kuvaamalla materiaali- ja informaatiovirtauksia. Arvovirtauskuvaus selkeyttää prosessin ja hukan, joka rajoittaa sen virtaustehokkuutta. (Keski-Pohjanmaan koulutusyhtymä 2021.) Väisäsen (2013.) mukaan arvovirtauskuvauksen hyötyjä ovat toimintojen kommunikoinnin selkeyttäminen, materiaalien sekä virtauksien ymmärtäminen, ongelmien näkeminen, hukan lähteiden selvittäminen, pullonkaulojen paikallistaminen, keskeneräisen työn selkeyttäminen ja yhteisen kielen tuominen organisaatioon.

Alhaalla olevassa kuvassa näkyy Value Stream Mapping -kuvaelma tapahtumatuotannon prosessista yksinkertaistettuna. Prosessin kohtien alle on lisätty niihin kuuluvia prosessin toimenpiteitä, joiden tehostamisella saadaan luotua lisäarvoa loppukäyttäjälle. Näissä lisäarvo voi olla rahallista tai ajallista.



Kuva 2 Value Stream Mapping

Suunnitteluvaiheesta vastaa tapahtumatuottaja. Yhdessä työryhmän kanssa tapahtumatuottaja suunnittelee paikan, ajan, resurssitarpeet ja käy läpi budjettia. Paikan suunnittelussa kannattaa ottaa huomioon sidosryhmien ja asiakkaiden kulkeminen tapahtuma-alueelle ja tapahtuma-alueella. Lisäksi paikkasuunnittelussa huomioidaan usein parkkipaikoitus ja sen sujuvuus. Tapahtuman toteutuksen päivämäärä ja tapahtuman suunnitteluun tarvittava aika suunnitellaan tarkasti etukäteen, jotta vältytään kiireeltä ja mahdollisilta hätäköidyiltä päätöksiltä. Nämä voivat johtaa resurssihukkaan ja myös tapahtuma-alalla pyritään sen minimoimiseen. Resurssitarpeiden suunnittelu mahdollistaa tapahtumassa optimaalisen määrän resursseja, jolloin pyritään minimoimaan resurssihukka. Hyvä suunnittelu mahdollistaa nopean ja tehokkaan läpiviennin sekä vähentää hukkaa.

Sidosryhmät käsittävät kaikki tapahtumatuottamiseen liittyvät henkilöt ja organisaatiot. Nämä pitävät sisällään asiakasorganisaation, tapahtumatuottajan ja kaikki tapahtuman järjestämiseen osallistuvat henkilöt tai organisaatiot. Tapahtumassa on usein mukana myös ulkopuolisia sidosryhmiä esimerkiksi sponsoreiden muodossa. Suunnittelun jälkeen kartoitetaan kaikkiin tapahtuman osa-alueisiin tarvittavat tekijät. Markkinoinnin alle kuuluvat fyysiset markkinointimateriaalit, sosiaaliset markkinointikampanjat, mahdolliset markkinointi-managerit ja markkinointitoimistot. Markkinoinnin avulla pyritään kasvattamaan tapahtuman näkyvyyttä. Myös markkinoinnille suunnitellaan tietty aika ja paikka etukäteen. Markkinoidalla tapahtumaa pyritään myös sujuvoittamaan tapahtumaan osallistuvien kulkemista tapahtuma-alueelle ja tapahtuma-alueella. Ennen tapahtuman toteutusta kartoitetaan tarvittavat sidosryhmät tapahtumaa varten. Tähän kuuluvat mm. vuokratyöpalvelut,

vapaaehtoiset työntekijät sekä tapahtumapaikan omat työntekijät. Tapahtumapaikan rakenteita varten on myös hankittava tuottaja. Tuottajia kartoittaessa otetaan huomioon rakenteiden laatu, toimitusaika ja hinta. Optimaalisin tuottaja määräytyy tapahtuman tarpeen, aikataulun ja budjetin mukaan.

Seuraavaksi tapahtumatuottaja valmistautuu toteuttamaan tapahtumaa. Tapahtuman toteutukseen kuuluvat aikataulutus, aluekartta tai 3D-mallinnus, itse rakentaminen ja työntekijöiden alkuinfo. Aikataulutus käydään läpi sidosryhmien kanssa ja tapahtumapaikasta tehdään aluekartta tai 3D-mallinnus alueesta. 3D-mallinnus helpottaa tapahtumapaikan rakentamista ja vähentää hukkaa tarpeettoman kuljettamisen, odottelun, virheiden ja ylikäsittelyn kannalta. Tapahtumaan osallistuvat työntekijät ja vapaaehtoiset käyvät tapahtumajärjestäjän kanssa läpi kaiken tarvittavan informaation, mikä jälleen vähentää edellä mainittuja hukan lähteitä.

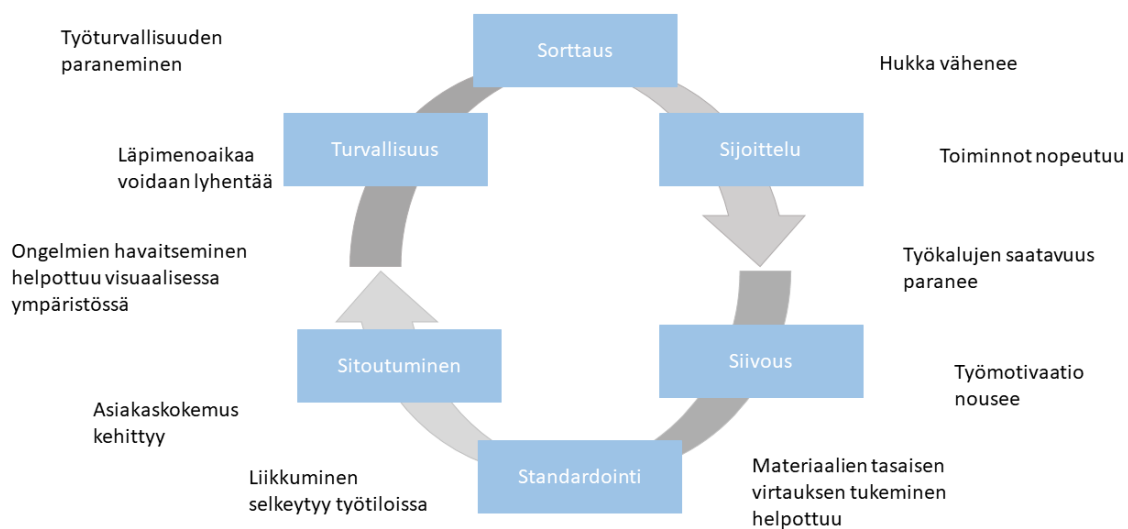
Lopuksi itse tapahtuma järjestetään. Juuri ennen tapahtumaa työntekijöiden kanssa käydään vielä läpi kaikki päivän tapahtumat ja jokaisen työntekijän tehtäväalueet. Tapahtumanjärjestämisen aikana tapahtumakoordinaattori vastaa tapahtumasta. Tapahtumakoordinaattori johtaa koko tapahtumaa ja hänen lisäksi eri osa-alueilla on usein omat koordinaattorit. Näitä voi olla mm. turvallisuus-, tarjoilu- ja tekniikkakoordinaattorit. Koordinaattorit informoivat työntekijöitä ja ohjaa heidän toimintaansa tapahtuman aikana. Tapahtuman aikana viestitään tapahtumaan osallistuville mm. missä, milloin ja mitä tapahtuu. Viestintäkanavina voi toimia infonäytöt, sosiaalinen media tai tapahtuman juontajat. Edellä mainituilla tavoilla vähennetään turhaa työtä, liikkumista ja ajan hukkaa.

## **6S**

6S on työkalu, joka keskittyy siisteyden ja järjestyksen kehittämiseen ja ylläpitoon. 6S koostuu kuudesta toiminnosta – sorttaus (sort), sijoittelu (store), siivous (shine), standardointi (standardize), sitoutuminen (sustain) ja turvallisuus (safety). Näiden toimintojen avulla on tarkoitus järjestää työpaikka ja sen toiminnot niin, että hukka voidaan minimoida. (Keski-Pohjanmaan koulutusyhtymä 2021.)



## 6S – pohja jatkuvaan parantamiseen



Kuva 3 6S - Pohja jatkuvaan parantamiseen

### 3 Lean-johtaminen tapahtumatuotannossa

Lean-johtaminen tapahtumatuotannossa on hyvin pitkälti tilanteen ja resurssien arvioimista sekä määrätietoista johtamista. Näitä kolmea asiaa silmällä pitäen tapahtuman toteutuksesta tulee tehokkaampaa. Hukan vähentäminen on Lean-johtamisessakin pääsääntöinen tehtävä, mutta se toteutuu usein samalla ohjaamalla ihmisiä oikein ja tehokkaasti.

#### 3.1 Seitsemän hukan lähdettä tapahtumatuotannossa

Kuten aikaisemmin todettiin Lean tunnistaa seitsemän eri hukan lähdettä. Tässä kappaleessa käymme hukan lähteet uudestaan läpi, mutta sovellamme niitä tapahtumatuotantoon sopivammiksi. Seitsemän hukan lähdettä ovat: ylituotanto, tarpeeton kuljettaminen, ylikäsittely, odottelu, tarpeeton liike, tarpeeton varasto, virheet sekä extrana luovuuden tai osaamisen käyttämättä jättäminen.

Ylituotanto näkyy tapahtumatuotannossa toimintojen ennenaikaisena suunnitteluna, sekä hätiköityinä päätöksinä. Esimerkiksi liiallisena suunnitteluna tai resurssien liiakäytöllä. Resurssien liiakäyttöä voi olla esimerkiksi liiallinen määrä työntekijöitä. Tällöin syntyy hukkaa resursseissa, joka tulee maksamaan asiakkaalle mahdollisesti suunniteltua enemmän. Myös huonosti kohdennettu markkinointi voi johtaa odotettua suurempaan kävijämäärään, mikä aiheuttaa lisää kustannuksia tapahtumatuotannolle ja asiakkaalle. Tapahtuman suuri kävijämäärä ei aina ole tapahtuman ensisijainen tavoite, jolloin siitä syntyy jopa hukkaa. (Catani 2017.)

Tarpeeton kuljettaminen näkyy tapahtumatuotannossa usein tapahtumapaikan valmisteluvaiheessa. Erityisesti tapahtumapaikan rakentamisen aikana huono suunnittelu, epäselvät ohjeet tai pitkittyneet viestintäväylät voivat aiheuttaa tarpeetonta kuljettamista. Käytännössä tarpeeton kuljettaminen näkyy tapahtumapaikalla tapahtuman rakenteiden uudelleen järjestyksenä tai tiedonkulun hitaudella, silloin kun tieto kulkee monen henkilön kautta. (Logistiikanmaailma 2021.)

Ylikäsittelyä voi ilmetä tapahtumatuotannossa tilanteissa, joissa jokin asia tehdään useaan kertaan. Tupladokumentointi voi aiheuttaa hukkaa esimerkiksi markkinoinnin aikana. Joskus keino viestintä aiheuttaa tilanteen, jossa kaksi tai useampi työntekijä voi työstää samaa materiaalia tiedostamattaan ja näin kuluttaa työntekijöiden aikaa turhaan.

Ylimääräinen odottaminen näkyy tapahtumatuotannossa päätöksenteon tai tiedonkulun aikana. Huonosti organisoitu johtoryhmä voi aiheuttaa päätöksenteon pitkittymistä. Pitkittynyt päätöksenteko näkyy hukkana työntekijöiden työajassa, kun he joutuvat odottamaan päätöksiä turhan byrokratian seurauksena. Päätöksentekoa nopeuttaa esimerkiksi vastuun

jakaminen. Vastuuta voidaan jakaa mm. eri osastojen koordinaattoreiden kesken, jotta tapahtumakoordinaattori ei tee kaikkia päätöksiä yksin. Myös sujuva tiedonkulku poistaa ylimääräisen odottamisen tapahtumatuotannossa.

Tarpeeton liike näkyy tapahtumatuotannossa usein huonosti suunnitellun rakentamisen yhteydessä. Jos rakentamisvaihetta ei ole suunniteltu huolellisesti, voi olla, että rakenteita joutuu siirtämään monta kertaa. Tällöin työntekijät joutuvat työskentelemään saman rakenteen kanssa pidempään. Myös mahdolliset virheet tavarantoimittajan suunnalta voivat aiheuttaa tarpeetonta liikettä, jos rakenteet ovat esimerkiksi väärän kokoisia. Korjaukset, huolto ja muutokset lisäävät aina liikettä. Myös suunnitteluvaiheen dokumentoinnin aikana voi aiheutua tarpeetonta liikettä, jos dokumenttien etsimiseen tai tekemiseen menee ylimääräistä aikaa. Tarpeeton liike voi olla myös tupladokumentointia tai tiedonkulun hidasta liikettä.

Tarpeeton varasto tapahtumatuotannossa aiheuttaa ongelmia, jos esimerkiksi rakennusmateriaalit saapuvat paikalle liian aikaisin. JIT- Just in time on tärkeä komponentti osana Lean-johtamisen menetelmiä. Oikeanaikainen toteuttaminen vähentää hukkaa esimerkiksi tarpeettoman varaston kautta. Kun rakentamismateriaalit saapuvat suoraan tapahtumapaikalle, tarpeettomia varastoja ei synny. (Cudney & Kestle 2010, 6.)

Virheet näkyvät jokaisessa tapahtumatuotannon alueella. Virheitä voi olla esimerkiksi suunnitteluvirheet, työntekijöiden virheet, viestinnän virheellisyys ja virheet kuljetuksessa. Virheet tuottavat aina lisää töitä, koska virheiden korjaamiseen kuluu ylimääräistä aikaa. (Cattani 2017.)

Luovuuden tai osaamisen käyttämättä jättäminen on myös yksi hukista Lean-johtamisen periaatteiden mukaan. Tapahtumatuotannossa luovuus voi jäädä käyttämättä, jos kaikkien työntekijöiden osaamista tai luovuutta ei osata hyödyntää. Esimerkiksi suunnittelu tapahtuu usein sen tapahtumatuottajien kesken, jolloin kaikkien työntekijöiden kokemus ei välttämättä tule suunnittelussa esille. Usein voi olla myös niin, että työntekijä itse ei uskalla kertoa luovia ideoitaan, koska pelkää niiden olevan huonoja. Luovuutta tai osaamista voidaan hyödyntää esimerkiksi keräämällä palautetta työntekijöiltä ja asiakkailta tapahtuman suunnittelusta.

### 3.2 Vaihtelu tapahtumatuotannossa

Leanin mukaan vaihtelu on yksi suurimmista hukan lähteistä. Vaihtelua voidaan yleensä vähentää jatkuvan parantamisen avulla. Vaihtelua esiintyy tapahtumatuotannossa niin sisäisissä kuin ulkoisissa tekijöissä. Yrityksen on helpompi hallita sen sisäisiä tekijöitä. Ulkoiset tekijät taas syntyvät yrityksestä riippumattomista tekijöistä ja niiden hallinta on selkeästi

vaikeampaa. (Six Sigma 2021.) Vaihtelun syitä on useampia. Niihin luetaan mukaan usein menetelmät, materiaalit, koneet, ihmiset ja ympäristö. Vaihtelun syiden listaamisen jälkeen on hyvä kartoittaa, mikä vaihtelun aiheuttaa. (Karjalainen & Karjalainen 2002, 160–162.) Seuraavissa kappaleissa käydään läpi, miten vaihtelu esiintyy tapahtumaorganisaation sisäisissä ja ulkoisissa tekijöissä.

### 3.2.1 Ulkoinen vaihtelu

Ulkoista vaihtelua esiintyy tapahtumatuotannossa monien prosessin muuttujien myötä. Ulkoinen vaihtelu tarkoittaa sellaista vaihtelua, joka syntyy ulkoisista sidosryhmistä. Yksi näistä on asiakkaan päätökset. Tapahtumatuotannossa asiakkaan päätösten muutos voi aiheuttaa monenlaista hukkaa. Jos asiakas muuttaa yllättäen tapahtuman aikatauluja tai paikkoja, tapahtumatuottaja ei välttämättä kerkeä reagoida uusiin päätöksiin. Muutoksista aiheutuu usein virheitä. Mika Myllyntaus on itse osallistunut Ironman 70,3 -tapahtuman järjestämiseen. Kilpailun yksi lähtöpaikka muuttui kokonaan pienellä varoitusajalla. Tämä muutos aiheutti harhaanjohtavaa tiedotusta, koska viestintä ei tavoittanut kaikkia osallistujia eivätkä kaikki tienneet uudesta lähtöpaikasta.

Toimitusaikataulu voi aiheuttaa viivästystä erityisesti tapahtumapaikan lavasteiden rakentamiseen. Lavasteet tilataan usein ulkopuoliselta toimijalta. Toimitusaikataulun muutokset lisäävät virheiden määrää ja mahdollisesti rahallista hukkaa. Voi myös olla mahdollista, että koko tapahtuma siirtyy tällaisen virheen vuoksi, jos tilanteen korjaaminen ei onnistu.

Tavarantoimittajan puolelta myös siirto ja kuljetusviiveet voivat aiheuttaa hukkaa. Hukkaa syntyy entistä enemmän, mikäli tavaroita joudutaan varastoimaan ennen seuraavaa tapahtumaa. Resursseja siirrettäessä täytyy ottaa huomioon resurssien määrä, siirtokalusto ja -henkilöstö. Tapahtumatuottajan suunnittelu lavasteiden säilytyksestä sekä kuljetuksesta minimoi hukan ja ympäristöpäästöt. Myös mahdollisissa henkilöstökuljetuksissa on hyvä keskittää rekrytointi lähelle tapahtumaa, jotta henkilöstöstä syntyvät logistiikalliset kustannukset eivät kasvaisi.

Laatuongelmat ovat Lean-johtamisen mukaan ulkoisia vaihtelun lähteitä. Tavaroiden kuljetuksessa ilmenee laatuongelmia, mikäli jokin tavara puuttuu tai on viallinen. Viallinen tai puuttuva tavara voi aiheuttaa suurta ajallista hukkaa tapahtumapaikan valmisteluissa. Ajallinen hukka voi vaikuttaa koko tapahtuman järjestämiseen. Toinen yleinen laatuongelma tapahtumatuotannossa on vuokrahenkilöstön epäpätevyys. Epäpätevyys johtaa ylimääräiseen koulutukseen ja lisää virheiden riskiä. Jos asiakas kokee vuokrahenkilöstön epäpätevänä, voi se johtaa huonoon asiakaskokemukseen.

### 3.2.2 Sisäinen vaihtelu

Sisäinen vaihtelu syntyy tapahtumatuotannossa sisäisistä tekijöistä, joita voi olla kaikki tapahtumaorganisaation hallinnassa olevat resurssit kuten henkilöt, ohjelmistot ja työvälineet. Sisäisenä tekijänä prosessin vaihteluun vaikuttaa kaikki muuttuvat tekijät. Järjestäjäorganisaatiossa tapahtuvat muutokset vaikuttavat prosessin kulkuun. Esimerkiksi henkilöstömuutokset ja ohjelmistomuutokset. Henkilöstömuutoksia voi olla äkillinen sairausloma, perhevaapaat ja työpaikan vaihto. Tapahtuman järjestäminen vaikeutuu, jos merkittäviä henkilöstömuutoksia tapahtuu kesken tapahtuman järjestämisen. Uuden henkilön perehdyttämiseen, kouluttamiseen ja informoimiseen kuluva aika ovat pois tapahtuman tuottamisesta. Ohjelmistomuutokset aiheuttavat näitä samoja pulmia. Koko henkilöstö joutuu mukautumaan uuteen tilanteeseen. Ohjelmistomuutokset lisäävät työtä myös tiedonsiirron kanssa.

Tapahtumatuotannossa myös operaattorin nopeus voi vaihdella. Järjestäjäorganisaation reagointikyky voi vaihdella merkittävästi eri tapahtumien järjestämisessä, jolloin operaattorin nopeus voi muuttua. Reagointikyvyn vaihteluun vaikuttavat henkilöstön osaaminen, aiempi kokemus vastaavan tapahtuman järjestämisestä tai yllättävät muutokset tapahtumatuottajan työympäristössä.

Suuri tekijä sisäisessä vaihtelussa on virheet. Virheet voivat syntyä niin ulkopuolisista, kuin sisäisistä tekijöistä. Sisäisiä virheitä syntyy helposti, kun tuottajaorganisaatioon palkataan uusi työntekijä tai, kun organisaatiossa on sisäistä painetta. Sisäinen paine voi syntyä kiireen tai suorituspaineen seurauksena. Virheitä voidaan ehkäistä työhyvinvoinnin, pitkäjänteisen perehdyttämisen sekä selkeän ja kohdistetun viestinnän avulla.

Asetukset ovat osa sisäistä vaihtelua. Sisäinen vaihtelu syntyy esimerkiksi teknisistä asetuksista. Tekniset asetukset voivat vaikuttaa virheiden syntyyn, jos tekniset asetukset eivät toimi oikein. Teknisten asetuksien lisäksi myynti, asiakaslogistiikka ja rakentaminen vaativat omat asetuksensa. Tapahtumaorganisaatiossa jokaisella osastolla on omat toimihenkilöt, jotka ohjaavat omien osastojen toimintaa. Jos nämä osastojen asetukset muuttuvat, aiheutuu usein sisäistä vaihtelua, joka voi vaikuttaa virtaustehokkuuteen.

Tapahtumaorganisaatiossa laatuongelmia ilmenee, kun tapahtumassa ei onnistuta vastaamaan asiakkaan odotuksia luvatussa tavalla. Laatuongelmaa voidaan ehkäistä, kun asiakkaalle luvataan vain tapahtuman kannalta tarpeellinen. Tällöin tapahtumaorganisaatio minimoi laatuongelmat ja saa mahdollisuuden jopa ylittää asiakkaan odotukset. Odotusten ylittäminen johtaa usein parempaan asiakaskokemukseen. Laatuongelmia voi myös aiheutua liian pienistä resursseista. Esimerkiksi pieni budjetti voi aiheuttaa ongelmia, kun

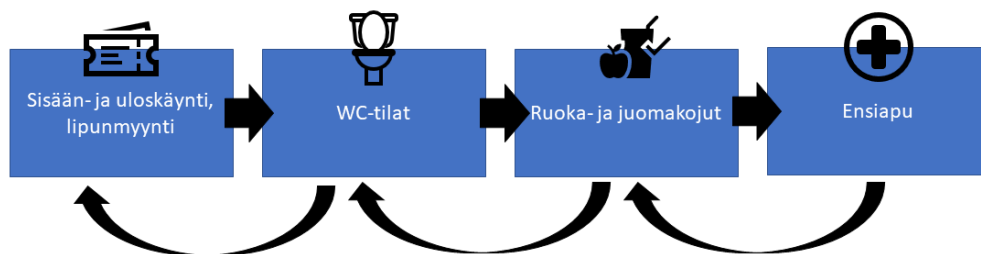
tapahtumaa ei pysty järjestämään odotetulla tavalla. Tällaisia laatuongelmia voidaan välttää tarkalla suunnittelulla.

### 3.3 Virtaustehokkuus tapahtumatuotannossa

Tärkeitä komponentteja tapahtumatuotannossa ovat aluesuunnittelu, informointi, resursien määrä ja käyttö. Tässä kappaleessa käymme läpi sitä, kuinka virtaustehokkuutta voi parantaa tapahtumatuotannossa resurssitehokkuuden lisäksi. Selvitämme, kuinka näillä osa-alueilla voidaan parantaa virtaustehokkuutta tapahtuman suunnittelussa. Myös itse tapahtumassa täytyy optimoida asiakkaan läpimenoaika.

#### 3.3.1 Virtaustehokkuus tapahtuman aikana

Aluesuunnittelussa virtaustehokkuutta voidaan parantaa suunnittelemalla asiakkaan perustarpeiden paikat alueilla. Perustarpeisiin kuuluvat wc-tilat tai bajamajat, ruoka, juoma sekä ensiapu- ja lipunmyyntipiste. Näiden perustarpeiden oikeanlaisella asettelulla voidaan ohjata kävijämassaa oikeaan suuntaan. Tapahtuma-alueen asettelu vaikuttaa merkittävästi siihen, mitä asiakas tekee tapahtuma-alueella. Alla olevassa kuvassa näkyy esimerkki asiakasvirtauksesta tapahtuma-alueella.



Kuva 4 Asiakasvirtaus tapahtuma-alueella

Tapahtuma-alueen palveluissa otetaan ensisijaisesti huomioon ihmisen perustarpeiden täyttyminen. Sisään- ja uloskäynnin yhteyteen sijoitetaan usein lipunmyynti, jotta asiakas pääsee lipunmyynnistä suoraan tapahtuma-alueelle. Yksi tärkeimmistä ihmisen perustarpeista on säännöllinen WC-käynti. Tästä syystä optimaalisinta on asettaa WC-tilat heti lipunmyynnin jälkeen. Tällöin ihminen tietää WC:n sijainnin heti, kun astuu tapahtuma-alueelle. Ruoka- ja juomakojut on syytä asettaa seuraavaksi, koska jo niiden näkeminen kannustaa asiakasta käyttämään rahaa tapahtuma-alueella. Hyvän ruuan ja juoman näkeminen luo asiakkaalle syömisen tarpeen usein, vaikka asiakkaalle ei olisi kova nälkä. Seuraavaksi optimaalisinta on asettaa ensiapu näkyvälle paikalle. Moni asiakas ei tarvitse ensiapupistettä, mutta on tärkeää, että se huomataan nopeasti hätätilanteen sattuessa. Usein

asiakas kulkee tapahtuma-alueella lineaarisesti eteenpäin, mutta palaa tarpeen sattuessa taaksepäin esimerkiksi WC-tiloihin.

Virtaustehokkuutta tapahtumapaikalla voidaan kehittää informoimalla asiakasta mahdollisimman hyvin. Informoitiin kuuluvat kaikki viestintä tapahtuma-alueella. Tapahtuma-alueella voidaan viestiä asiakkaalle aluekartan, infopisteen, sosiaalisen median ja kuulutusten avulla. Selkeät ohjeet auttavat asiakkaan läpikulkua tapahtuma-alueella.

### 3.3.2 Virtaustehokkuus tapahtumatuotannossa

Itse tapahtumatuotannossa pyritään virtaustehokkuuteen tapahtumatuotannon ja asiakasorganisaation välillä. Tapahtumatuotannossa virtaustehokkuuteen vaikuttaa henkilöstö-, tarvike- ja ajalliset resurssit. Tapahtumatuotannossa virtaustehokkuuteen vaikuttaa usein se, kuinka aikaisin asiakas ottaa yhteyttä tapahtuman suunnittelusta. Jos tapahtumansuunnittelu aloitetaan todella aikaisin, virtaustehokkuus vaikuttaa hitaalta, koska tapahtuman ajankohta on selkeästi myöhemmin.

## 4 Tutkimusmenetelmät

Tutkittavalla kohteella on vaikutusta siihen, millaisia metodeja päädytään käyttämään tutkimuksen toteuttamisessa. Metodien avulla päästään tutkimaan aihetta esimerkiksi haastattelujen, kyselyiden tai seurannan avulla. (Hirvonen 2011.) Tärkeintä tutkimusta tehdessä on noudattaa hyviä tieteellisiä käytäntöjä ja tapoja. Kirjassa tutkimusetiikka (2011) kerrotaan, miten tiedeyhteisön jäsenten tulisi noudattaa kuutta hyvän tutkimusetiikan ohjetta. Organisaation vastuulla on opettaa tutkijoitaan noudattamaan hyvää tutkimusetiikka elleivät he osaa sitä entuudestaan. (Kuula 2011.)

Tässä opinnäytetyössä hyödynnetään laadullisen tutkimuksen tutkimusmenetelmää. Laadullista tutkimusta ja sen aineistoa usein tarkastellaan kokonaisuutena (Alasuutari 2011). Laadulliselle tutkimukselle yleistä on löytää tutkittavasta kohteesta tieto tai huomio, mikä ei ole välittömästi havaittavissa. Laadullisen tutkimuksen kolme näkökulmaa ovat konteksti, ilmiö ja prosessi. Kontekstissa kerätään aikaisempaa tietoa ja olettamuksia tutkittavasta aihepiiristä. Ilmiöt, jotka tutkimuksessa voivat ilmaantua liittyvät usein tutkimuksessa teetetäviin kyselyihin tai haastatteluihin. Prosessi mittaa sitä, miten paljon tutkijalla on ollut aikaa tutkia kyseistä aihetta sekä analysoida kerättyä aineistoa. (Vilkkä 2021.)

### 4.1 Teemahaastattelut

Saarinen-Kauppinen ja Puusniekka (2006) kertovat teemahaastattelun olevan astetta strukturoidumpi kuin vapaa haastattelu. Teemahaastattelu seuraa yleisesti esivalittua aihepiiriä, joka on jokaiselle haastateltavalle sama. Kysymykset, joita heille esitetään ovat myös usein samoja. Kysymykset voidaan kuitenkin esittää eri järjestyksessä. Teemahaastattelussa tuodaan usein esille haastateltavan omia kokemuksia ja ajatuksia aiheesta. (Galletta 2012, 12). Osassa teemahaastattelun kohdissa käsitellään ihmisen omaa käyttäytymistä ja ratkaisun- tekoa. Fontanan & Prokoksen (2016) mielestä tämän tyyllisissä haastatteluissa vaarana on todellisen vastauksen hukkuminen vastausta täydentävien lisäysten alle. Lisäksi vaarana on todellisen vastauksen väärin ymmärtäminen. Teemahaastattelu sopii laadullisen- ja määrällisen tutkimuksen tekemiseen. Teemahaastatteluissa ei ole tarkoitus käyttää avoimia kysymyksiä. Kuitenkin avoimia kysymyksiä voidaan käyttää, jos aiheesta ei ole tarpeeksi tietoa. (Vilkkä 2021.)

Teemahaastatteluilla kerättyyn tietoon liittyy aina tiedon laadullisia riskejä. Teemahaastattelussa ei ole merkitystä, missä järjestyksessä asioita tuodaan esille. On kuitenkin järkevää olla jokin suunnitelma, jotta haastattelu ei kadota loogisuuttaan. Teemahaastattelu ei ole yhtä altis kysymysten väärin ymmärtämiselle, kun lomakekysely, sillä voit aina tarkentaa, mitä kysymys tarkoittaa. Käytännön esimerkin kysyminen haastateltavalta on myös



suotavaa. (Vilkkä 2021.) Vapaamuotoisen haastattelun analysointi ja raportointi on aina vaikeampaa, koska sille ei ole selvää mallia. Haastattelun analysointi on aina yksilökohtaista. (Hirsijärvi & Hurme 2000, 35.)

Haastattelulomakkeella saadaan tuotua vastaaja paljon lähemmäs tutkittavaa asiaa. Mo-  
neen suuntaan viittaavat vastaukset ovat hyvä tutkia haastattelulla, koska silloin vastaajan on helpompi selventää vastaustaan tai tuoda se laajempaan yhteyteen. Tutkijat ovat kahta mieltä siitä, onko kyselylomake haastattelua parempi, kun tutkitaan arkoja tai vaikeita asioita. (Hirsijärvi & Hurme 2000, 35.)

Valitsimme opinnäytetyöhömmme tutkimusmenetelmäksi teemahaastattelun, koska koimme sen parhaiten palvelevan aiheitamme. Halusimme lisäksi kuulla, millaisia muita ajatuksia ja mietteitä haastattelun aikana tai ennen haastattelua voi herätä. Emme halunneet vastauksia vain tietyistä asioista vaan laajan kuvan Lean-menetelmistä tapahtumatuotannossa ja siitä, miten muut alalla työskentelevät näkevät sen.

## 4.2 Kohdejoukko

Teemahaastattelujen toteuttaminen yksittäin arvioitiin tuottavan paremmat tulokset. Tutkimuksen kannalta oli helpompaa sopia haastatteluajoja yksittäin kuin yrittää saada haastatteluajaa sopimaan kaikille. Haastattelut toteutettiin syksyn aikana ja kaikki kohdejoukkoon valitut henkilöt saatiin haastateltua. Kohdejoukossa oli hyvin paljon tapahtumantuottajia erilaisista tapahtumista ja muutama tapahtumakoordinaattorin roolissa oleva. Lisäksi saimme kaksi muuta Leaniä tutkinutta asiantuntijaa haastateltavaksi. Kohdejoukkoa kerättiin Kangasahon ja Myllyntauksen lähipiiristä sekä heidän aikaisemmin keräämistään tapahtuma-alan kontakteista.

Kulttuuri on arvoja ja tapoja, joita noudattamalla yhteisöllisyyden tunne kasvaa (Scarborough 1998). Kun johtamista tarkastellaan globaalilla tasolla, on se hyvin riippuvainen siitä, millaisessa kulttuurissa elämme. Kulttuuri ei suoranaisesti määrittele johtamista, mutta se määrittelee merkittävästi ihmistä ja hänen luonnettaan. Ihmiset johtavat ja ohjaavat toisia ihmisiä, jolloin heidän oma identiteettinsä ja kulttuurinsa vaikuttavat johtamiseen. (Pölönen 2020, 45.) Kohdejoukoksi opinnäytetyöhön valittiin tapahtuma-alalla työskenteleviä tai aikaisemmin tapahtumia järjestäneitä henkilöitä. Valittujen henkilöiden toimenkuva vaihtelee laajasti. Osa henkilöistä saattaa johtaa yksittäistä osa-aluetta tai pienempää ryhmää. Heidän toimenkuvansa tapahtumien järjestämisestä vaihtelevat koko tapahtuman yleisellä tasolla johtamisesta ja järjestämisestä yksittäisen osa-alueen johtamiseen.

Lisäksi olemme konsultoineet ja haastatelleet Juha Ketolaa, jolla on pitkän ajan kokemus Lean-menetelmistä yritysmaailmassa. Hän on konsultoinut monia päivittäistavarakauppoja

siinä, miten heidän toimintaansa saadaan Leanin avulla tehokkaammaksi. Toisena Lean-asiiantuntijana haastattelimme Heidi Saukkosta, joka on opettanut Leaniä koulussa.

#### 4.3 Haastattelutilanne

Teemahaastattelu kannattaa usein nauhoittaa, koska tällöin haastattelija voi keskittyä haastatteluun. Ennen haastattelutilannetta kannattaa varmistaa haastateltavalta suostumus haastattelun nauhoittamiseen. (Mettovaara 2016.) Haastateltavalle tulee kertoa, missä yhteydessä hänen haastatteluansa tullaan käyttämään. Haastateltava voi pyytää nähdä lausumansa ennen haastattelun julkaisemista. Lisäksi hän voi myös kieltää haastattelun julkaisemisen, mikäli tilanteesta voi aiheutua hänelle haittaa tai se olisi muuten vain kohtuutonta. (Julkisen sanan neuvosto 2015.) Aloitimme haastattelun nauhoittamisen ja kysyimme heti ensimmäisenä voimmeko viitata haastattelussa suoraan haastateltavan omalla nimellä.

Ennen haastattelutilannetta on hyvä miettiä missä paikassa tulee haastattelun toteuttamaan. Paikan valinta kannattaa tehdä niin, että se olisi mahdollisimman neutraali kummallekin osapuolelle. Huomioitavaa on myös taustametelin määrä, joka voi vaikuttaa nauhoituksen laatuun. (Mettovaara 2016.) Mettovaara (2016) kertoo että hyvä ratkaisu on haastatella keittiöpöydän ääressä. Silloin et ole liian kaukana haastateltavasta eikä taustameteliä usein ole ollenkaan. Ajallisesti optimaalisin on haastatella arkipäivänä klo 8–20 välillä. (Mettovaara 2016.)

Vaikkakin haastattelutilanne voi olla hyvinkin jännittävä haastattelijalle ja haastateltavalle on hyvä vain lähteä liikkeelle haastattelussa. Jännityksessä haastateltavalta tai haastattelijalta voi katketa kokonaan ajatus. Jos näin tapahtuu, on hyvä vain jatkaa eteenpäin haastattelussa. Ajatus, idea tai kysymys voi ilmetä uudestaan myöhemmin.

Haastateltavat usein varaavat enemmän aikaa, kun on tarve, jos ajankohta on vain joustava. Silloin ei ole kiire edetä haastattelussa nopeasti vaan voidaan rauhassa antaa vastaajan miettiä vastaustaan. Oma rauhallisuus on myös avain tekijä vastaajan rauhallisuuden kannalta. Sinun toimiessa rauhallisesti saat muutkin haastateltavat tuntemaan olonsa rennoksi haastattelutilanteessa. Koska silloin aika voi mennä epäolennaisen tiedon saamiseen.

#### 4.4 Päiväkirja

Päiväkirja muotoisessa tutkimuksessa kuvaillaan usein tutkimuksen tekijän päivää 10 minuutin mittaisella toiminnolla. Epätarkkoja ilmaisuja tai kohtia pyritään usein täyttämään päättelyn avulla. Päiväkirjan avulla voidaan tarkastella, miten paljon ajankäytöllisesti aikaa menee tiettyihin prosessin kohtiin. (Okkonen 2012.)

Osana opinnäytetyötä tehtiin päiväkirjaa Yritys X:ssä päivittäisistä johtamiseen liittyvistä tavoista. Seurannalla pyrittiin selvittämään sitä, millaista hukkaa yrityksessä tapahtuu ja millaisella muutoksella se olisi mahdollista parantaa. Päiväkirjan pitoa varten otetaan tietty ajanjakso, milloin seuranta tehdään. Seurannan päätyttyä tulokset analysoidaan ja luodaan niiden pohjalta kehitysehdotuksia.

#### 4.5 Aineiston analyysi

Analysoidessa teemahaastattelua voi haastateltavien määrä yksilöinä olla hyvinkin pieni määrällisesti. Aineisto mitä haastatteluista saadaan, on määrällisesti hyvinkin suuri. Siihen suurin vaikuttava tekijä on se, miten kauan haastateltavaa on haastateltu. (Hirsijärvi & Hurme 2000, 135.) Olimme varanneet 30 minuutin kalenterivaroituksia haastatteluja varten, jonka saimme toteutumaan hyvin. Lisäksi koska haastattelut tehtiin yksitellen, jokaiselta haastateltavalta saatiin laajat ja kattavat vastaukset. Analysoinnin suunnitteleminen kannattaa liittää osaksi haastattelujen suunnittelua. Se antaa hyvän ohjeistuksen siihen, miten viedä asiaa eteenpäin haastattelussa. Haastattelujen purkaminen aloitetaan mahdollisimman nopeasti haastattelujen valmistumisesta tai niiden välissä. (Hirsijärvi & Hurme 2000, 135.) Haastatteluraporttia kirjoittaessa tulee aina huomioida, että vastaajan puhumat asiat kuuluvat aihepiiriin. Mikäli haastatteluissa tulee ilmi mielenkiintoinen jatkotutkimuksen aihe, voi sitä tutkia erillisessä tutkimuksessa. (Mortensen 2020.) Haastatteluja alettiin purkamaan aina jokaisen haastattelun välissä. Pienessä 20-30min haastattelussa aineistoa saattoi olla hyvinkin paljon ja niiden yhdistäminen keskenään tuotti suurimman haasteen. Eri haastateltavat käyttivät eri termejä ilmaisemaan samaa asiaa.

Laadullisessa tutkimuksessa on yleistä, että jo haastatteluvaiheessa tehdään havaintoja toistuvista asioista ja aiheista. Kvalitatiivisen aineiston suurimpana erona on sen muoto. Usein aineistoa kerätään haastattelujen muodossa, jolloin se on sanallista. Sanallista aineistoa voidaan tarkastella yhdistämällä niistä saatuja johtopäätöksiä tai viittaamalla niihin sanasta sanaan. (Hirsijärvi & Hurme 2000, 136.) Ennalta määritellyt tavat analysoida kerättyä dataa voi muuttua tutkimusta tehdessä, jos ne todetaan olevan huonoja tai eivät istu sopivasti tutkimukseen. Laadulliseen tutkimukseen kerätystä aineistosta pyritään tunnistamaan toistuvia ilmiöitä. (Saldana 2011, 90–91.)

## 5 Tulokset

### 5.1 Päivittäisjohtamisen seurannan tulokset

Seurannan aikana huomasimme, että johtamisen taso yritys X:ssä on hyvin määrätietoista. Esihenkilöt kertovat, mitä tarvitsee tehdä ja millä aikavälillä. Työtä porrastetaan selvästi, jotta jokaisen työntekijän työhyvinvointi voidaan ottaa huomioon eikä stressi kasva liian isoksi. Kuitenkin työpaikalla saatetaan suunnitella asioita useampaan otteeseen ja silti palata takaisin alkuperäiseen suunnitelmaan.

Mika Myllyntaus on itse ollut harjoittelussa yritys X:ssä. Hänen tehtävänsä on ollut ottaa ja jalostaa valokuvia kuvapankkiin, jota myöhemmin on käytetty yrityksen uusilla nettisivuilla. Lisäksi Mika keräsi blogitekstejä, joita julkaistiin nettisivuilla. Johtaminen yritys X:ssä harjoittelijan näkökulmasta on ollut hyvin vapaata eikä niinkään ohjattua kuin luulisi. Yritys X on antanut vapaat kädet harjoittelijalle toimia omalla osa-alueellaan haluamallaan tavalla. Itseohjautuvuutta kannatetaan selkeästi Yritys X:ssä. Tämä omalta osaltaan on ollut suurin kehityksen kohde. Yritys X voisi mahdollisesti hieman enemmän suunnitella, mitä harjoitteli tulevaisuudessa, mikä on hänen vastuualueensa ja, mitkä ovat harjoittelun tavoitteet.

Tapahtumissa missä olemme olleet mukana ja päässeet seuraamaan johtamista läheltä voimme todeta, että hukkaa on hyvinkin paljon. Turhaa viestintää ja harhaanjohtavaa tiedotuksen määrää tapahtumissa on helppo vähentää, kun tapahtuma suunnitellaan hyvin. Tapahtumien järjestäminen kiireisellä aikataululla on hyvin kaoottista varsinkin järjestettäessä kansainvälistä tapahtumaa. Korona aikaan suurin osa tapahtumista on ollut kiellettyjä kokoontumisrajoitusten takia. Tämä on erityisesti vaikuttanut kansainvälisten tapahtumien tuottamiseen, jotka vetävät puoleensa osallistujia muualta päin maailmaa.

### 5.2 Haastattelujen tulokset

Haastattelimme yhteensä kahdeksaa tapahtumantuottajaa ja tapahtumissa työskennellyttä henkilöä. Henkilöt ovat olleet tuottamassa ja organisoimassa isoja urheilutapahtumia, sekä kansallisia- ja kansainvälisiä tapahtumia kuten SLUSH, G8 huippukokous, musiikki- ja hää-tapahtumia. Lisäksi haastattelimme kahta Lean-menetelmiin perehtynyttä ja osaavaa henkilöä. Ajatuksena tässä oli tuoda asiantuntijan näkemys Leanin kouluttamiseen, ja mikä on ollut organisaatioilla se hankalin osuus Lean-menetelmien ymmärtämisessä. Kaikki haastateltavat ymmärsivät hyvin Lean-ajattelun idean ja miten sen avulla voidaan saada vähennettyä hukkaa. Haastatteluista selvisi niin suuria, pieniä ja microprosessin kohtia, missä voidaan Lean-menetelmien avulla vähentää hukkaa.

### 5.2.1 Suunnittelu

Haastatteluissa kävi selväksi se, että tapahtumissa pyritään aina luomaan mahdollisimman hyvä fiilis, niin tapahtumaan osallistujalle kuin tapahtumassa työskenteleville. Tämä mahdollistaa helpomman ja tehokkaamman johtamisen. Hyvin isossa roolissa on myös suunnittelu. Sanonta ”hyvin suunniteltu on puoliksi tehty” pätee myös tapahtumien tuotannoissa. Yksi haastateltavistamme oli Mikko Kittelä. Hän on ollut tuottamassa useampaa urheilu- ja messutapahtumaa. Hän kertoo, että huonosti suunniteltu logistiikka voi kumuloitua moniksi hukkaan heitetyiksi työtunneiksi. Mikko toteaa seuraavanlaisesti haastattelussa:

*Hyvä esimerkki huonosta suunnittelusta on se, että hätäpäissämme siirrämme tavaraa monta kertaa kun rakennetaan messuosastoa tai ulkoilmatapahtumaa missä pitää tuoda aitoja tai teltoja niin ne huonon suunnittelun kannalta otetaan paikkaan X sitten siirretään paikkaan Y ja sitten siirretään paikkaan X.*

Aki Helminen on myös työskennellyt tapahtumatuotannossa logistiikan kanssa. Hän on aikaisemmin tehnyt custom rakenteita tapahtumiin. Hän painottaa miten suuri merkitys aika-  
taulukuksella ja sen hyvällä suunnittelulla on. Logistiikkaa voidaan Leanata 3D mallintamalla tapahtumaan menevät rakenteet. Näin Aki kertoi sen auttavan:

*Hyöty mallintamisessa on tapahtumatuotannossa niin tehostamisessa kuin missä tahansa, koska se on viestintää. Saimme rekkoihin esimerkiksi mallinnettua, että meillä on tämän kokoisia laatikoita tulossa näin paljon, jolloin pystyimme katsomaan, että okei me emme tarvitsekaan tuota täysperävaunurekkaa vaan me tarvitaan kuorma-auto. Lisäksi aikataulut, että auto tulee just oikeaan aikaan, ettei se päivätolkulla loju lastauspaikalla tai samoin myös toisessa päässä.*

LAB-ammattikorkeakoulun tapahtumavastaava Laura Montonen painottaa kuinka resursseja on tarjolla organisaatiossa, mutta niitä ei vain osata hyödyntää tarpeeksi hyvin. Esimerkkinä hän nostaa Mikkulan kampuksen infonäytöt, joita hyödynnetään hyvin vähän informointiin tapahtumien aikana. Sillä saataisiin, niin työntekijöitä kuin tapahtumaväkeä ohjattua paremmin ja sujuvammin tapahtuman aikana. Laura myös nostaa pointin, että kun tapahtuma-alue/-rakennus on järjestäjille tuttu, niin ei aina osata asettua sen vieraan asemaan. Tällöin riski harhaanjohtavalle tiedotukselle ja hukan riski on suuri tapahtuman osallistujan kohdalla.

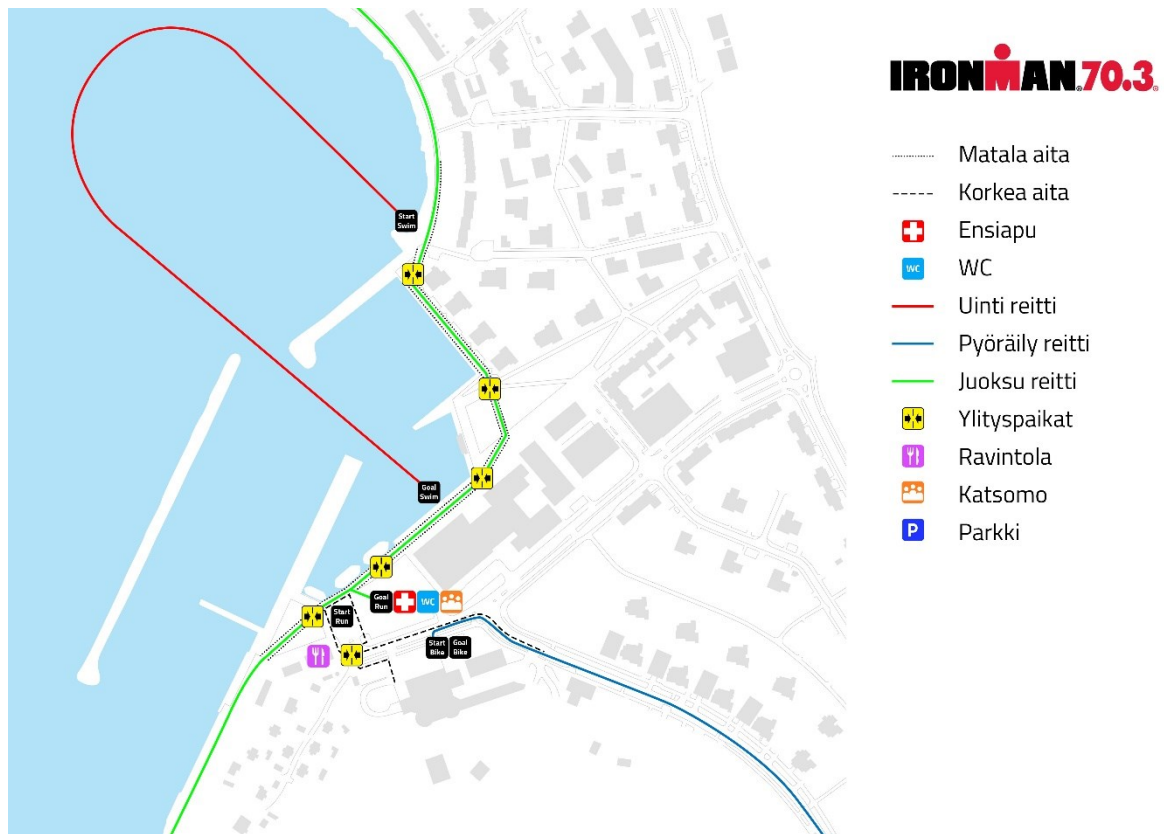
Pasi Rantanen toi esille haastattelussa, miten häät ovat tapahtumatuottajan painajainen. Pasi toteaaakin seuraavaksi näin:

*Häiden suunnittelussa morsian haluaa osallistua joka asiaan, morsiamen äiti haluaa osallistua joka asiaan, kaasot haluavat osallistua joka asiaan ja raha osallistuu joka asiaan. Mielikuvat tulevat Kardashianeista ja pinterestistä todellisuus lompakosta ja sitten sitä veivataan.*

Tästä syystä Pasi onkin keskittynyt toteuttamaan häitä, jossa hänelle annetaan budjetti ja hääpari ilmaantuu vain paikalle hääpäivänä. Liian monen osallistuessa suunnitteluun menee päätösten tekemiseen huomattavasti enemmän aikaa. Pasi sanookin, että tapahtuman suunnitteluporukan tulisi olla tiivis ja pieni ja yhteinen kuva tapahtumasta selkeä, jotta päästään tehokkaaseen lopputulokseen.

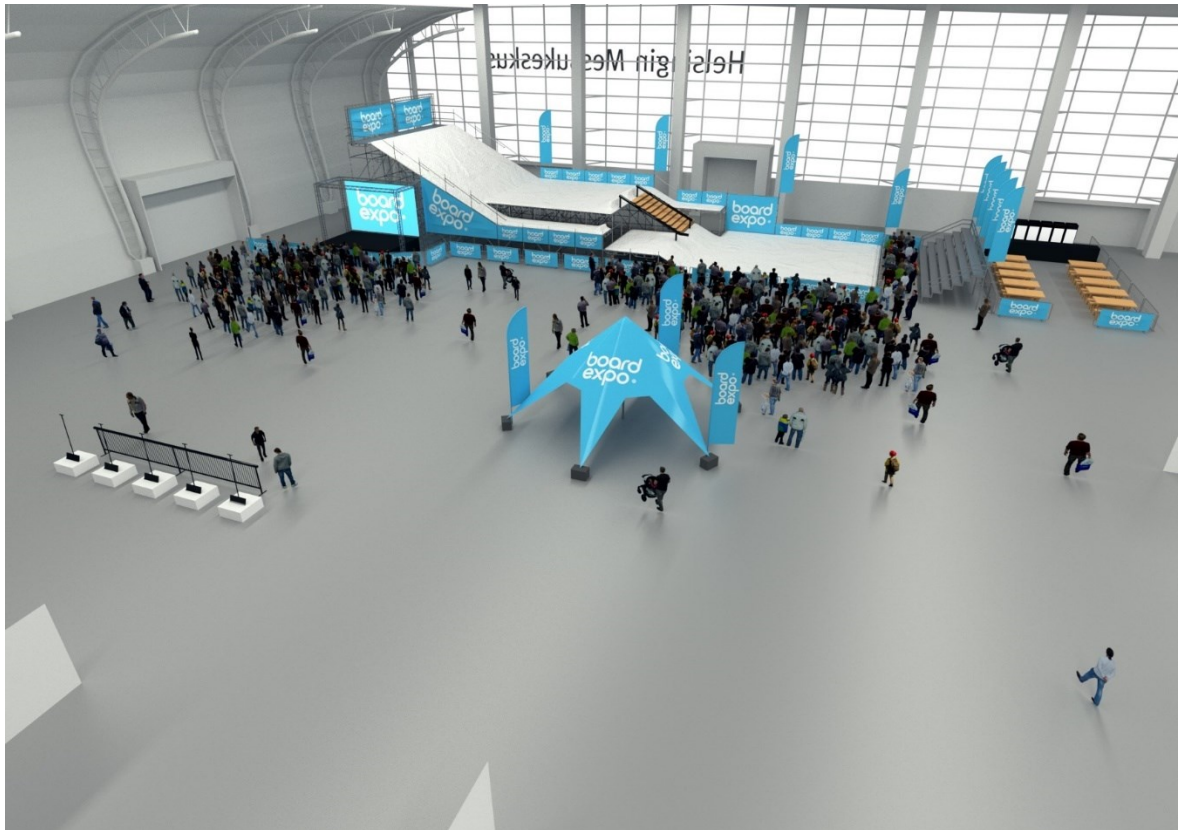
Juha Ketola kertoi, että tapahtumissa on hyvä standardisoida prosessit mahdollisimman nopeasti, jotta toiminta tehostuu seuraavaa tapahtumaa ajatellen. Lisäksi konkreettisia toimenpiteitä, millä tehostaa tapahtuma-alueen rakentamista on tarkastuslista. Tätä monet muutkin haastateltavat kertoivat, että käyttävät omassa tapahtuman tuottamisessa tarkastuslistoja.

Mikko Kittelältä saaduissa kuvissa yksi oli kartta ylhäältä päin kuvattuna Lahden Ironman 70.3 tapahtumasta. Ylhäältä päin kuvattuun karttaan on helppo suunnitella, minne mikäkin tapahtuman elementti tulee. Kuitenkin mallintamalla tapahtumaan tulevat elementit tapahtuma-alueelle 3D mallisena, antaa selvemmän kuvan millaiselta lopullinen lopputulos tulee näyttämään.



### 5.2.2 3D Malli osana suunnittelua

Mikko Kittelältä saaduissa esimerkkikuvissa oli useita 3D kuvia, jotka hänen mukaansa ovat avaintekijöitä hukan vähentämiseen rakennusvaiheessa. Tapahtuma-alueen mallintaminen auttaa suunnittelu- sekä rakennusvaihetta. Rakennusvaiheessa on helpompi ja nopeampi johtaa työntekijöitä, kun heille voi antaa kuvan miltä alue tulee näyttämään. Se vähentää tapahtumaorganisaation johdon häiritsemistä, kun tulee vähemmän kyselyitä rakentamisesta. Lisäksi Kittelä kertoo, että viranomaisilmoitusten tekeminen sujuu helpommin 3D kuvien avulla. Mallin avulla pelastussuunnitelma on ollut hyvinkin selvä. Alhaalla olevasta kuvasta nähdään miten Helsingin messukeskuksen halliin on mallinnettu boardexpon slopestyle kisa-alue.



Kuva 5 Helsingin messukeskus Boardexpo 3D malli

Aki Helminen on ennen työskennellyt hyvin paljon 3D mallintamisen parissa tapahtumatuotannossa. Aki kertoi miten 3D mallintaminen on se työkalu, millä pääsee tapahtumatuotannon huipulle. Hän on aikaisemmin tehnyt mallinnusta myös ihan uudella tasolla isommissa tapahtumissa. Aki loi tapahtuma-alueen pelimaailmaan, jonka avulla voitiin lähettää opaste-videoita asiakkaille ja parantamaan viestintää.

*Loimme asiakkaan koko tapahtuman pelimalliin. Pystyin piirtämään sen suoraan pelimalliin ja näyttämään asiakkaalle, että tämän näköinen siitä tulee ja näin se toimii. Pystyimme simuloimaan sen kun ihminen kävelee parkkipaikalta itse tapahtuma-alueelle.*

Aki toteaa, että mallintamalla tapahtuma-alueen, hän pystyi toteamaan asiakkaalle pystytäänkö asiakkaan visio tapahtumasta toteuttamaan. Aki sain usein pohjakartan ja kuvia tapahtuma-alueesta, jonka oli insinööri tehnyt ja niiden avulla hän pystyi mallintamaan tapahtuman ilmeen malliin. Hänen mukaansa malli toimi myös erinomaisena työkaluna kalustaja- ja vuokrahenkilökunnalle.



### 5.2.3 Vapaaehtoisten ja työntekijöiden johtaminen

Mikko Kittelä painottaa sitä miten tärkeätä on huolehtia vapaaehtoisten työn tauottamisesta ja painottaa heille, että tauot on pidettävä. Ihmisten johtaminen on helpompaa, kun he saavat pidettyä taukonsa ja levähdettyä hetken.

Pasi Rantanen toi esille hyvin sen, miten vapaaehtoisten määrää ei välttämättä aina suunnitella tarpeeksi huolellisesti. Huono suunnittelu luo väkisin resurssihukkaa tai resurssivajautta. Haastateltavat painottivat paljon, kuinka esihenkilön tulee tuntea vapaaehtoiset hyvin, jotta heidän työpanoksensa on mahdollisimman tuottava. Pasi Rantanen tiivistä haastattelussa asian seuraavasti:

*Tarvitaan oikeat ihmiset tekemään oikeita asioita työn sujuvoittamiseksi.*

Tapahtumatuotannossa voi olla erilaisia vapaaehtoisia. Juha Ketolalla on monen vuoden kokemus Lean-menetelmien integroimisessa päivittäistavarakauppaan. Haastattelussa hän kertoo, että tapahtumissa on usein juuri vapaaehtoisia, jotka vain nauttivat tapahtumasta ja tekevät mitä käsketään ja vapaaehtoisia, jotka ovat aktiivisemmin tekemässä. Aktiivisemat tekijät on hyvä tunnistaa ja tiedustella, olisiko heillä halua lähteä tekemään jotain muuta odotellessa seuraavaa tehtävää omalla toimialueellaan.

Aki Helminen on työskennellyt vapaaehtoisten kanssa, jotka ovat tulleet usein oppilaitoksista. Hän toteaa haastattelussa, että vapaaehtoisten ja erityisesti opiskelijoiden kohdalle he pyrkivät aina luomaan jotain lisäarvoa. Lisäarvo voi tässä tapauksessa olla uuden oppimista tai itsensä haastamista ja ylittämistä. Aki toteaa haastattelussa seuraavasti:

*Pyrimme suojelemaan oppilaita, etteivät he joutuisi ns. hyväksi käytetyksi siinä määrin että heitä käytetään tapahtumassa hommaan jota kuka vain voi tehdä.*

Aki Helminen kertoo, että tapahtuma koordinaattorina hän keräsi hyvin paljon informaatiota missä ja milloin tapahtuu. Suurin Lean-johtamisen tehostus tapahtuu henkilökunnassa ja erityisemmin narikkahenkilökunnassa. Akilla ihmisresurssien määrä oli enemmän myynnillinen asia. Hän haastattelussa mainitsi, että hän pyrkii aina laskemaan resurssitarpeen tapahtuma kohtaisesti, jottei asiakas joutuisi maksamaan ylimääräisistä työntekijöistä. Myöhemmin Aki toimi palveluasiamiehenä, jolloin hänen työnsä keskittyi pelkästään tehostamiseen. Hänen vastuualueisiinsa kuului naulakko-, lipunmyynti-, turvallisuus- ja vahtimestari resurssien optimointi joita siirrettiin tarpeen mukaan. Resursseja leikattaessa palvelu usein kärsii ja usein henkilökunta, jonka työtä optimoidaan, on järjestyksenvalvojen- ja

naulakkohenkilökunnan. Aki huomauttaa kuitenkin, että tapahtuma-alalla voi tilanne muuttua päivässä, jolloin koko suunnitelma voi mennä uusiksi ja vaatii siksi nopeaa reagointia.

Haastateltavat olivat kaikki yhtä mieltä siitä, että omalla innostamisella saa innostettua muita tekemään ja ylittämään itsensä. Oma innostuminen tekemiseen ja tapahtuman tuottamiseen näkyy ulospäin muille. Tapahtuman tekemisestä innostuneita vapaaehtoisia tai vuokratyöntekijöitä on paljon helpompi johtaa ja ohjata. Lisäksi innostuneisuus ja hyvä ilmapiiri tapahtumassa näkyy asiakkaalle ulospäin.

#### 5.2.4 Organisaation rakenteen ja resurssien vaikutus tehostamiseen

Tapahtumatuotannossa on pohdittu ja kehitetty useita uusia ja jo olemassa olevia tekniikoita toteuttaa tapahtumaa ja vähentää hukkaa. Kittelä painottaa kuitenkin, että kaikki menetelmät ovat riippuvaisia resursseista ja organisaatiokoosta. Ne ovat kuitenkin mahdollisia toteuttaa hyvin suunniteltuina ja paneutumalla tuotannon yksittäisten tekijöiden laadukkuuteen, toimivuuteen ja selkeyteen. Vastaavanlaisessa tilanteessa Laura Montonen kertoi taas suuren organisaatiokoon olevan ongelma. Montonen on toiminut LAB-ammattikorkeakoulun tapahtumavastaavana useamman vuoden. Projekti- ja tapahtumatuotannon työvälineet ovat ensiluokkaa, mutta valitettavasti henkilökunnan koulutus puuttuu. Projekteja ja tapahtumia vetävissä henkilöissä on liian vähän selaisi, jotka osaavat hyödyntää organisaatiossa tarjolla olevia työvälineitä. Tämä aiheuttaa hukkaa niin hankituissa resursseissa kuin myös työtunneissa. Resurssit on Montosen mukaan hankittu helpottamaan suunnittelua, organisoimista ja viestintää, josta kertyy yleisestikin hyvin paljon hukka-aikaa. Laura Montonen kertoo LAB ammattikorkeakoulussa olevan hyvin selvä ja tarkka tapahtumailme. Suurin aika- ja resurssihukka tulee siitä, kun halutaan poiketa jollain tasolla tapahtuman ilmeestä ja aletaan pohtimaan ja suunnittelemaan pieniä asioita, vaikka organisaatiolla on jo selvät standardoidut prosessit, miten asiat hoidetaan.

Aki Helminen toi esille, miten organisaation koko vaikuttaa myös hyvin paljon siihen, miten tehokkaasti organisaatio toimii. Aina päätettäessä on parempi olla vähemmän ihmisiä, koska se helpottaa byrokraattisesta asiasta. Näin hän kommentoi asiaa:

*Mitä pienempi organisaatio, sitä ketterämpi se on. Mitä isompi organisaatio on sitä byrokraattisemmaksi ja vaikeammaksi se menee. Omat kokemukseni on ollut yritysmaailmasta, että mitä isompi lafka on, sitä kankeampi se on ja hitaampi ja pitää ennakoida asioita paljon aikaisemmin.*

### 5.2.5 Kansainvälisyys

Kansainvälisellä tasolla useat haastateltavamme olivat sitä mieltä, että Suomen kyky organisoida tapahtumia ja projekteja on maailman parhaimmista. Haastateltavat olivat samaa mieltä siitä, että suomalaiset nähdään tapahtumatuotannossa hyvin rehellisenä ja suorasekäisinä tekijöinä. Suomalaisten tapa käyttäytyä on kuitenkin hyvin hillitty. Tämä voi Pasi Rantasen mukaan vaikuttaa siihen, että suomalaisia ei koeta aina ammattilaisena. Juuso Kutvonen kertoi, että aikaisemmin kun he ovat järjestäneet Ironman thriatlon kilpailuita, ovat he saaneet paljon ohjeistusta ja apua kattojärjestöltä. Muutaman vuoden aikana suunta on muuttunut ja nykyään heiltä kysytään kisojen järjestämiseen liittyviä vinkkejä. Myös Mikko Kittelä kertoi samaa, miten heiltä ovat muiden maiden tapahtumien järjestäjät kyselleet neuvoja ja ihan konkreettista työn tekemistä.

### 5.2.6 Ympäristövastuu

Pasi Rantanen toi esille haastattelussa ympäristövastuun, joka on ja tulee tulevaisuudessa pohdituttamaan useampaa ihmistä. Hiilijalanjäljellä on vaikutuksia ympäristöön ja asiakasviihtyvyyteen tapahtumien aikana. Pasi tuo esille, että kun pysäköinnistä maksetaan, tapahtumaan osallistuja olettaa saavansa paikan tapahtuma-alueen läheltä. Lisäksi, jos liikenteen ohjaus hoidetaan kunnolla, vähentää se jonotusaikaa, joka vähentää auton tyhjäkäyntiä, jolla on suuret vaikutukset tapahtumien hiilijalanjälkeen. Tällä myös vähennetään hukka-aikaa osallistuvien kohdalla.

Muita mikroprosessin osia, mitä Pasi toi esille, on lajittelun tärkeys tapahtumissa ja sen opastaminen. Hän myös lopussa lisäsi, että mitä suurempiin tapahtumiin mennään, sitä suuremmat vaikutukset ovat pienillä ratkaisuilla tapahtuman tehostamisen kannalta.

Aki Helmisen työskennellessä ja suunnitellessa custom rakenteita käyttivät he hyvin usein ei ympäristöystävällisiä materiaaleja, koska ne olivat halvempia. Vaikka asiakkaalle tarjotaisiin ekologisempaa ja uudelleen kierrätettävää ratkaisua, joka maksaa muutaman tonnin enemmän, niin asiakas aina päätyy halvempaan ratkaisuun. Aki toteaa ympäristövastuullisuudesta seuraavasti:

*Asiakas ei ole valmis maksamaan enemmän, emmekä me voi lähteä siihen, että me emme tarjoa sitä epäekologista vaihtoehtoa, koska silloin emme saa kauppaa. Eliikkä siinä tosi paljon puhuu raha, kun keskustelemme vihreistä arvoista ja niiden merkityksestä.*

## 6 Pohdinta

Lean-menetelmiä on hyödynnetty lähinnä tehdastuotannossa ja sairaanhoitopiireissä. Kuitenkin Leaniä voidaan hyödyntää myös tapahtumatuotannossa. Lean-menetelmiä hyödyntämällä tapahtumien prosesseja saadaan tehostettua. Tapahtumia on hyvin erilaisia ja niillä kaikilla on omat vaatimuksensa. Johtamis- ja ohjaustavat eroavat eri tapahtumien välillä, mutta Lean-menetelmiä voidaan hyödyntää erinomaisesti myös toisistaan poikkeaviin tapahtumiin. Yksinkertaisesti Lean-johtaminen on prosessien tehostamista. Tapahtumatuotannossa prosessien tehostaminen Lean-johtamisen avulla tapahtuu eri Lean-menetelmien kautta.

Lean-johtamista ei ole yleisesti sovellettu tapahtumatuotannossa, mutta huomasimme jo muutamia yhtäläisyyksiä Lean-menetelmissä ja tapahtumatuotannon toimintatavoissa. Esimerkiksi Kanban-taulua käytetään tapahtuman suunnittelussa. Myös visualisointia tapahtuu jatkuvasti tapahtumatuotannon eri vaiheissa. Visuaaliset merkinnät kuvaavat tapahtumapaikalla eri pisteitä. Visuaalinen mallintaminen luo tapahtumalle ja sen suunnittelulle uuden ulottuvuuden. Se mahdollistaa suunnittelun siinä, miten paljon tapahtumaan voidaan myydä lippuja ja, kuinka monta ihmistä tapahtumapaikalle mahtuu turvallisuus huomioiden. Visualisointi auttaa myös rakentamisessa ja rakenteiden oikeanmukaisessa suunnittelussa. Visuaalinen mallintaminen mahdollistaa tarkat turvallisuussuunnitelmat ja helpottaa niiden läpiviennin. Lisäksi tapahtumatuotannossa visualisoidaan usein tulevaa tapahtuma-aluetta, jotta tapahtuman rakentamisen prosessi helpottuisi. Visualisoinnilla ja Kanban-taululla pyritään siis jo laaja-alaisesti helpottamaan tapahtumien prosessia, vaikka Lean-johtamisesta käsitteenä ei puhuta paljon tapahtumatuotannossa.

Jatkuva parantaminen on todennäköisesti ollut joskus jokaisen tapahtumatuottajan mielessä. Suurin osa haastateltavista, oli sitä mieltä, että omalla innostuksella oli mahdollista parantaa myös muiden työntekijöiden toimintaa ja työmotivaatiota. Jatkuva parantaminen näkyy siis jo tapahtumatuotannossa työntekijöiden motivaation kasvattamisen kautta. Haastateltavista myös Aki Helminen toi esille oman työkokemuksen eri prosessien parantamisessa tapahtumatuotannossa. Tapahtumatuotannossa voidaan kuitenkin soveltaa jatkuvaa parantamista vielä enemmän osallistaen työntekijöitä päätöksentekoon.

Lisäksi myös muita Lean-menetelmiä voidaan hyödyntää tapahtumatuotannossa. Näiden avulla voidaan säästää selkeästi aikaa tapahtumissa ja niiden tuotannossa. Muun muassa Gembakävely on oivallinen tapa selvittää tapahtumaprosessin hukkia. Gembakävely toimii erityisen hyvin tapahtumapaikalla silloin, kun tapahtuma on käynnissä. Sen avulla päästään tutkimaan tapahtumapaikalla työntekijöiden toimintatapoja, tapahtumaympäristöä ja asiakkaiden virtaustehokkuutta itse tapahtumassa.

Hukkien poistaminen tapahtumatuotannossa on tärkeää, mutta prosesseja tehostettaessa työtapojen täytyy olla tekijöilleen turvallisia. Lean ei saa mennä koskaan turvallisuuden edelle. Keskiössä on ihmiset ja prosessin tehostaminen. Joskus prosessit, jotka vievät aikaa, voivat olla työhyvinvoinnillisesti parempia. Lean-menetelmiä ei siis tulisi seurata sokeasti. Kaikki osa-alueet täytyy ottaa huomioon hukkaa poistettaessa.

Aikaisemmin käytiin läpi eri hukan lähteitä tapahtumatuotannossa. Suurimmat hukan lähteet ovat tarpeeton kuljettaminen ja liike. Nämä molemmat ovat hukkia, joita voi helposti vähentää Lean-menetelmien avulla vaarantamatta turvallisuutta. Esimerkiksi tarkempi suunnittelu Value Stream Mappingin avulla tulee kehittämään näiden hukkien poistoa.

Muuttuvassa maailmassa myös asiakkaiden tarpeet tapahtumatuotantoon liittyen muuttuvat jatkuvasti. Esimerkiksi ympäristövastuun merkitys on suuressa kasvussa. Tällöin tapahtumatuottajalle voi syntyä ongelma siitä, mihin arvoihin panostetaan tapahtumaa tehdessä. Ympäristöystävälliset materiaalit ovat usein tapahtumatuotannossa kalliimpia ja, jos asiakkaan budjetti on tiukka se voi olla hankala toteuttaa. Ympäristöystävällisempi ratkaisu on usein nopeampi jakaa loppu käyttäjälleen, kuin epäekologinen vaihtoehto. Tällöin tuottavuuden kasvu tapahtuu läpivirtauksen tehostuessa. Nopeampi läpivirtaus tarkoittaa yleensä tehokkaampaa myyntiä. Tapahtuman ekologinen järjestäminen voi olla myös tapahtumaan osallistujille tärkeä tekijä. Useat osallistujat ovat yhä kiinnostuneempia hiilijalanjäljestä ja sen minimoimisesta.

Lean-menetelmät ovat jo vahingossa osa tapahtumatuotantoa, mutta Lean-menetelmien kautta sitä voidaan kehittää edelleen. Lean voi myös parantaa tuottavuutta tapahtumatuotannossa, jos pyritään Leanin mukaan kaiken mahdollisen hukan poistaminen, kuitenkin vahingoittamatta tapahtumatuotannon tärkeitä arvoja, kuten turvallisuus ja työhyvinvointi. Lean-menetelmien avulla hukkaa poistamalla ja jatkuvaan parantamiseen keskittymällä voidaan tehostetaa tapahtumatuotantoa edelleen.

## 7 Lähteet

Alasuutari, P 2011. Laadullinen tutkimus. Tampere. Saatavissa [https://lut.primo.exlibrisgroup.com/permalink/358FIN\\_LUT/b5ag28/alma991524683906254](https://lut.primo.exlibrisgroup.com/permalink/358FIN_LUT/b5ag28/alma991524683906254)

Arzagani S 2021. Yrityksen sidosryhmät. Proakateemian essee pankki. Saatavissa <https://essee pankki.proakatemia.fi/yrityksen-sidosryhmat-ja-sen-tarkeys/>

Catani, J 2017. Onnistunut yritystapahtuma. Alma Talent Oy. Saatavissa [https://lut.primo.exlibrisgroup.com/permalink/358FIN\\_LUT/b5ag28/alma991890723906254](https://lut.primo.exlibrisgroup.com/permalink/358FIN_LUT/b5ag28/alma991890723906254)

Cudney, E & Kestle, R 2010. Implementing Lean Six Sigma throughout the Supply Chain. Saatavissa [https://lut.primo.exlibrisgroup.com/permalink/358FIN\\_LUT/1hujjmv/cdiskillsoft-books24x7\\_bkb00036946](https://lut.primo.exlibrisgroup.com/permalink/358FIN_LUT/1hujjmv/cdiskillsoft-books24x7_bkb00036946)

Fontana, A & Prokos, A 2016. The interview: from formal to postmodern. Routledge. New York. Saatavissa <https://ebookcentral-proquest-com.ezproxy.saimia.fi/lib/lab-ebooks/reader.action?docID=677775>

Galletta, A 2012. Mastering the Semi-Structured Interview and Beyond. New York. Saatavissa <http://web.a.ebscohost.com.ezproxy.saimia.fi/ehost/detail?sid=71960a75-9b8b-45fe-92bd-a2b04e7b63ad@sessionmgr4008&vid=0&format=EB&rid=1#AN=575563&db=e000xww>

Gemba Finland 2021. Gemba-kävely. Saatavissa [https://www.gemba.fi/img/esitteet/GembaFinland\\_Gembakavely\\_Screen.pdf](https://www.gemba.fi/img/esitteet/GembaFinland_Gembakavely_Screen.pdf)

Hirsijärvi, S & Hurme, H 2000. Tutkimushaastattelu teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki. Yliopistopaino.

Hirvonen, A 2011. Mitkä metodit? Opas oikeustieteen metologiaan. Helsinki. Saatavissa [https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/225264/hirvonen\\_mitka\\_metodit.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/225264/hirvonen_mitka_metodit.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Iso-Aho, J & Kinnunen, J 2011. Tapahtumatuotannon palapeli. Saatavissa [https://www.humak.fi/wp-content/uploads/2014/12/humak-tapahtumatuotannon\\_palapeli.pdf](https://www.humak.fi/wp-content/uploads/2014/12/humak-tapahtumatuotannon_palapeli.pdf)

Juhila, K 2021. Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere. Yhteiskunnallinen tietokirjasto. Saatavissa <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/mita-on-laadullinen-tutkimus/laadullisen-tutkimuksen-ominaispiirteet/>.

Julkisen sanan neuvosto 2015. Saatavissa [http://www.jsn.fi/journalistin\\_ohjeet/](http://www.jsn.fi/journalistin_ohjeet/)

Kanbanize 2021. What is Kanban? Definition and brief introduction. Saatavissa <https://kanbanize.com/kanban-resources/getting-started/what-is-kanban>

Karjalainen E & T 2020. Lean Six Sigma 2.0 ja laatuteknologia. 1. painos. Painotalo Plus Digital Oy.

Karjalainen E & T 2002. Six Sigma: Uuden sukupolven johtamis- ja laatumenetelmä. Quality Knowhow Karjalainen, Hollola.

- Keski-Pohjanmaan koulutusyhtymä 2021. Esimerkkejä Lean-menetelmistä. Saatavissa <https://www.kpedu.fi/kpedu/projektitoiminta-hankkeet/projektit/projektiarkisto/kpedu-lean/esimerkkej%C3%A4-lean-menetelmist%C3%A4>
- Kriik, G 2021. Lopeta multitaskaaminen! Harppaa 3 askeleella kohti leaninpaa työskentelytapaa. Saatavissa <https://www.arter.fi/lopet-multitaskaaminen-harppaa-3-askeleella-kohti-leaninpaa-tyoskentelytapaa/>
- Kuula, A 2011. Tutkimusetiikka aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys. Tampere. Saatavissa [https://lut.primo.exlibrisgroup.com/permalink/358FIN\\_LUT/b5ag28/alma991565113906254](https://lut.primo.exlibrisgroup.com/permalink/358FIN_LUT/b5ag28/alma991565113906254)
- Logistiikanmaailma 2021. Lean-ajattelu. Saatavissa <https://www.logistiikanmaailma.fi/tuotanto/prosessien-kehittaminen/lean-ajattelu/>
- Majava & Piirainen 2021. Leanpodi jakso 1 – Trendiliinaus. Podcast. Spotify.
- Mettovaara, J 2016. Tehokas tutkimushaastattelu. Saatavissa <https://spoken.fi/tehokas-tutkimushaastattelu/>
- Modig & Åhlström 2013. Tätä on Lean – ratkaisu tehokkuusparadoksiin. 5. painos. Rheologica publishing.
- Mortensen, D 2020. How to do a thematic analysis of user interviews. Saatavissa <https://www.interaction-design.org/literature/article/how-to-do-a-thematic-analysis-of-user-interviews>
- Okkonen, K 2012. Laadulliset tutkimusmenetelmät auttavat ymmärtämään ajankäyttöpäiväkirjojen ongelmia. Saatavissa [https://www.stat.fi/artikkelit/2012/art\\_2012-09-24\\_006.html?s=0#2](https://www.stat.fi/artikkelit/2012/art_2012-09-24_006.html?s=0#2)
- Petersson, P & Olsson, B & Lundström, T & Johansson, O & Broman, M & Blucher, D & Alsterman, H 2018. (A) Lean – Muuta poikkeamat menestykseksi. Jelgavas tipogrāfija. Latvia.
- Petersson, P & Olsson, B & Lundström, T & Johansson, O & Broman, M & Blucher, D & Alsterman, H 2018. (B) Johtajuus – Tee Leanista menestys. Jelgavas tipogrāfija. Latvia.
- Pinja 2018. Tiedon visuaalisuuden merkitys Lean-päivittäisjohtamisessa. Saatavissa <https://blog.pinja.com/tiedon-visuaalisuuden-merkitys-lean-paivittaisjohtamisessa>
- Saaranen-Kauppinen, A & Puusniekka, A 2006. KvaliMOTV. Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampereen Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Saatavissa <https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/>
- Saldana, J 2011. Fundamentals of qualitative research. Oxford university press. New York. Saatavissa [https://lut.primo.exlibrisgroup.com/permalink/358FIN\\_LUT/b5ag28/alma991946623406254](https://lut.primo.exlibrisgroup.com/permalink/358FIN_LUT/b5ag28/alma991946623406254)
- Scarborough, J 1998. The origins of cultural differences and their impact on management. Westport. Saatavissa [https://lut.primo.exlibrisgroup.com/permalink/358FIN\\_LUT/b5ag28/alma991966801506254](https://lut.primo.exlibrisgroup.com/permalink/358FIN_LUT/b5ag28/alma991966801506254)
- Six Sigma 2021. Vaihtelu ja PDCA. Saatavissa <https://sixsigmafi.test.cchoosting.fi/vaihtelu-ja-pdca/>

Tiainen, T 2014. Haastattelun tietokäsittelytieteen tutkimuksessa. Tampereen yliopisto. Tampere. Saatavissa [https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/96052/haastattelu\\_tietojenkäsittelytieteen\\_2014.pdf?sequence=1](https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/96052/haastattelu_tietojenkäsittelytieteen_2014.pdf?sequence=1)

Vilkkä, H 2021. Tutki ja kehitä. 5. päivitetty painosa. Jyväskylä. PS-kustannus. Saatavissa [https://lut.primo.exlibrisgroup.com/permalink/358FIN\\_LUT/1mu4kem/alma991992773406254](https://lut.primo.exlibrisgroup.com/permalink/358FIN_LUT/1mu4kem/alma991992773406254)

Väisänen, J 2021. VSM (Value Stream Mapping) - Arvovirtakuvaus. Saatavissa <http://www.sixsigma.fi/fi/artikkelit/vsm-value-stream-mapping-arvovirtakuvaus/>



## Liitteet

### Liite 1 Haastattelu lomake


### Haastattelulomake

Teemahaastattelulomake

PP.KK.VVVV Haastattelun kesto enintään 30 min

Tutkimuskysymys: Millaisia vaikutuksia Lean-menetelmillä on ollut tapahtumatuotantoon?

1. Mitä sinulle tulee mieleen sanasta Lean-johtaminen?
2. Onko Lean-johtamisen käsite ja menetelmät tuttuja sinulle entuudestaan?
  - a. Mitä Lean-ajattelu tarkoittaa sinulle käytännössä?
  - b. Millaisiin menetelmiin olet itse törmännyt?
3. Millaisia menetelmiä on pyritty liittämään tapahtumatuotantoon?
  - a. Mitä tapoja on liitetty tapahtumatuotantoon?
  - b. Millaisia tuloksia ne ovat tuottaneet tapahtumatuotannossa?
  - c. Mitä haasteita tapahtumatuotannon ja Lean-johtamisen yhteensovittamisessa on?
4. Millaisia logistikkallisia haasteita tapahtumatuotannossa yleensä ilmenee?
  - a. Miten olet ratkaissut sen?
  - b. Olisiko Lean-johtamisen menetelmistä ollut tässä apua?
5. Lean-johtaminen tulevaisuudessa
  - a. Miten näet johtamisen tulevaisuuden ja millaista johtaminen tulee olemaan tulevaisuudessa?
  - b. Tuleeko Lean-johtamisella olemaan suurempi osuus tapahtumatuotannon johtamisessa tulevaisuudessa?
  - c. Millaisia muutoksia tekisit Lean-johtamisen työkaluihin?

 **LAB University of Applied Sciences**

### Liite 2

#### Päiväkirja päivittäisjohtamisesta

---

Viikko alkoi viikkopalaverilla, jossa kerrattiin asioita, joihin pyritään kiinnittämään huomiota tämän kuluneen viikon aikana. Viestit ja niihin reagointi on ollut ongelmana. Viikon aikana on 3 erilaista tapahtumaa joissa pääsin seuraamaan päivittäisjohtamista. Tapahtumien jälkeen esihenkilöni keskusteleekin tiimin kanssa mistä jäi hyvät fiilikset ja mitä parannettavaa olisi ensikertaa ajatellen.

Keskiviikkona 2.6.2021 käydyssä keskustelussa yrityksessä toimivan esihenkilön kanssa kävi ilmi mikä jo aikaisemminkin ollaan todettu. Vanhanaikainen johtamisen tyyli on hävinnyt ja nykyään johtaminen on enemmän vertaisjohtamista. Keskusteluissa tuli myös ilmi, ettei esihenkilön tarvitse olla asiantuntija kaikessa. Hänellä on omat alaiset jotka ovat asiantuntijoita tekemässään työssään. Esihenkilöllä täytyy olla tieto siitä mitä tehdään ja se mitä halutaan ja yhdessä oman työntekijöidensä kanssa keskusteltava mitä on mahdollista toteuttaa.

Lisäksi keskustelimme siitä miten tärkeätä johtamisessa on keskustella pienistäkin asioista, ettei pienistä ongelmista kasaannu suuria. Painoitettiin myös, että asioita, joita toinen kokee pieninä tai mitättöminä voi olla suurikin vaikutus toiselle. Juuri sen takia onkin hyvin tärkeätä keskustella avoimesti toista tuomitsematta.

Viimeviikon aloituksessa huomasin, ettei suoranaisesti yritys x:llä ollut suunnitelmaa mitä alan tekemään tai niin pois päin. Viikko meni enemmän tai vähemmän oleilussa ja kuvaillessa. Tämän viikon viikkopalaverissa kävimme läpi viime viikon asioita ja millainen fiilis jokaisella oli viikosta. Lisäksi kävimme läpi mitä jokainen alkaa tekemään tulevan viikon aikana. Yritys x:llä on alkamassa tapahtuma x:n suunnittelu, jossa pääsen olemaan tapahtuma koordinaattori. Tapahtuman suunnittelun osalta ollaan jaettu määrätietoisesti muutamia tehtäviä. Vielä on selvittävää muulla tiimillä, joten en vielä sen kummempin pääse aloittamaan omaa hommaani.

Case tapahtuma x:n suunnittelu on alkanut ja budjetti ollaan jaettu neljään eri osa-alueeseen: tekniikka, catering, alue ja muut.

Tänään olimme tilapalaverissa toimitila henkilökunnan kanssa jossa kävimme läpi millainen tapahtuma on tiedossa ja millaisia rajoituksia tapahtumalle voi olla. Lounaalla oli myös hyvää keskustelua tapahtuman Lean-johtamisesta Pasi Ranatanen toi hyvin esille sen että vaikka voidaan ajatella Lean tavalla tai tehdä asia tehokkaammin se ei aina kannata. Asiakkaalle tuotettava palvelun tai muun hyödykkeen arvo voi laskea jos aletaan oikomaan.

Ensimmäinen lean-johtamisen piirre tunnistettu. Sovimme tänään yhdessä että laitamme jokaisen tapahtumatuotannon jäsenen kopio kenttään. Helpottaaksemme teidon kulkua ja parantaaksemme avoimuutta. Tällä pystymme vähentämään sähköpostien määrää.

Tapahtuman tuotannossa pää materiaali mitä ohjataan on yleisä. Eliikkä miten yleisön virtaaminen sisään ja ulos ja muu venue alue suunnitellaan vaikuttaa paljon siihen miten saadaan jonoja ja ruuhkaantumista vältettyä. Tätä voidaan johtamisen kannalta miettiä sillä miten saadaan mahdollisimman tehokkaasti käytettyä resurssit.

nyt kun olen ollut tässä sen neljä viikkoa olen huomannut, että johtaminen täällä on vähäistä. Ihmiset ovat hyvin itse ohjautuvia. Kuitenkin pieniä asioita saatetaan ilmoittaa ja kertoa että niihin tulisi osallistua mutta kuitankin pääsääntöisesti jokainen työskentelee omien töiden parissa.

Ohjeistaminen omalla kohdalla ei ole ihan mennyt nappiin olen saanut tehdä aika vapaasti mitä haluan. Kuitenkin olen huomannut sen miten Mikko Kittelä ottaa huomioon jokaisen persoonan. Hän kertoo miten tärkeä on huolehtia jokaisen työntekijän jaksamisesta.