



PROJEKTIHALLINTAMALLIEN SOVELTAMINEN TAPAHTUMATUOTAN- NOSSA

Lappeenrannan–Lahden teknillinen yliopisto LUT

Tuotantotalouden kandidaatintyö

2024

Anna Liljeström

Tarkastaja: Tutkijaopettaja Petra Pekkanen

TIIVISTELMÄ

Lappeenrannan–Lahden teknillinen yliopisto LUT

School of Engineering Science

Tuotantotalous

Anna Liljeström

Projektinhallintamallien soveltaminen tapahtumatuotannossa

Tuotantotalouden kandidaatintyö

2024

37 sivua, 6 kuvaa ja 2 taulukkoa

Tarkastaja: Tutkijaopettaja Petra Pekkanen

Avainsanat: Tapahtumatuotanto, tapahtumanhallinta, tapahtumaprojekti, projektinhallinta, projektinhallintamallit

Tapahtumatuotannon odotetaan kasvavan tulevaisuudessa markkina-arvoltaan merkittävästi. Tapahtumaprojektien laajetessa ja monimutkaistuessa tarvitaan niiden hallitsemiseksi yhä enemmän projektinhallinnan tekniikoita.

Kandidaatintyön tavoitteena on tutkia projektinhallintamallien soveltamisen mahdollisuuksia sekä rajoitteita tapahtumatuotannossa. Työ keskittyy tarkastelemaan perinteisten ja ketterien projektinhallintamallien soveltamista tapahtumatuotantoon. Lisäksi työssä selvitetään, mitä erityispiirteitä tapahtumatuotannolla on projektinhallinnan näkökulmasta. Työ on toteutettu kirjallisuuskatsauksena käyttäen lähteinä aihealueen tieteellisiä artikkeleita sekä muuta kirjallisuutta.

Projektinhallinnan näkökulmasta tärkeimmät työssä havaitut tapahtumatuotannon erityispiirteet voidaan jakaa kolmeen osaan. Tapahtumatuotannon alaan liittyviä erityispiirteitä on sen laajuus, monimutkaisuus ja nopea muutos. Tapahtumapäällikköön liittyviä erityispiirteitä ovat tapahtumapäällikön vaatimukset useiden avainliiketoiminta-alueiden hallitsemisesta sekä suuren vastuun ja keskitetyn vallan omaaminen tapahtumaprojektissa. Tapahtumaprojektiin liittyviä erityispiirteitä on sen kiinteä aika ja budjetti sekä elinkaaren vaiheiden ja työtehtävien päällekkäisyys.

Perinteisten projektinhallintamallien tärkeimmäksi mahdollisuudeksi osoittautui sen lineaarinen prosessi. Suurimmaksi rajoitteeksi osoittautui sen jähmeä suhtautuminen muutokseen. Ketterien projektinhallintamallien tärkeimmäksi mahdollisuudeksi osoittautui sen mukautuva suhtautuminen muutokseen. Suurimmaksi rajoitteeksi osoittautui sen ennakkosuunnittelun vähäisyys.

Sisällysluettelo

Tiivistelmä

| | | |
|-----|---|----|
| 1 | Johdanto..... | 4 |
| 1.1 | Työn tavoitteet ja kysymykset | 5 |
| 1.2 | Työn toteutus ja rajausta..... | 5 |
| 1.3 | Työn rakenne | 6 |
| 2 | Projektinhallinta ja projektinhallintamallit..... | 7 |
| 2.1 | Mikä on projekti?..... | 7 |
| 2.2 | Mitä on projektinhallinta?..... | 7 |
| 2.3 | Projektinhallintamallit | 8 |
| 3 | Tapahtumatuotanto..... | 14 |
| 3.1 | Mikä on tapahtuma?..... | 14 |
| 3.2 | Mitä on tapahtumatuotanto? | 15 |
| 3.3 | Mitkä ovat tapahtumatuotannon erityispiirteet? | 19 |
| 4 | Projektinhallintamallien soveltaminen tapahtumatuotannossa..... | 25 |
| 4.1 | Perinteisten projektinhallintamallien soveltaminen tapahtumatuotannossa | 25 |
| 4.2 | Ketterien projektinhallintamallien soveltaminen tapahtumatuotannossa | 27 |
| 5 | Yhteenveto ja johtopäätökset | 32 |
| | Lähteet | 35 |

1 Johdanto

Tapahtumatuotannon odotetaan kasvavan tulevaisuudessa markkina-arvoltaan merkittävästi. Maailmanlaajuinen tapahtumatuotanto oli arvoltaan 1,1 biljoonaa dollaria vuonna 2019, ja sen odotetaan lähes kaksinkertaistuvan 2,1 biljoonaan dollariin vuoteen 2032 mennessä. Tämä tarkoittaa sitä, että maailmanlaajuinen tapahtumatuotanto tulisi arvoltaan kasvamaan vuotuisella keskimääräisellä kasvuprosentilla (engl. Compound Annual Growth Rate, CAGR) 6,4 % vuosien 2023—2032 välissä. Tapahtumatuotanto tavoittaa laajan joukon ihmisiä, jonka takia ala kiinnostaa muiden alojen yrityksiä strategisena markkinointikeinona. Vuonna 2019 tapahtumatuotannon tulolähteistä suurin oli sponsorointisegmentti, jonka jälkeen vasta toisella sijalla oli lipputulot. (Das ja Deshmukh 2023) Tapahtumatuotannolla on myös merkittäviä välillisiä taloudellisia vaikutuksia majoitus-, ravitsemis-, liikennöinti- ja vähittäiskaupan aloille (Tapahtumateollisuus ry 2024).

Tapahtuman tarkoitus voi olla juhlistaminen tai viihde. Tarkoituksena voi olla myös vahvistaa liiketoimintaa, kaupankäyntiä, tietoisuutta, osaamista, yhteisöllisyyttä, yleistä hyvinvointia, demokratiaa, tasa-arvoa tai ihmisoikeuksien toteutumista. (Das ja Deshmukh 2023; Tapahtumateollisuus ry 2024) Esimerkiksi Helsinki Pride-tapahtuman tarkoituksena on juhlistaa pride-sanomaa, lisätä yhteisöllisyyttä ja tietoisuutta sekä edistää tasa-arvon ja ihmisoikeuksien toteutumista.

Tapahtumatuotannon tutkimus on vielä varsin tuore tieteenala. Alasta tehtyjen tieteellisten artikkelien määrä on kasvanut merkittävästi 2000-luvulla: vuonna 2000 Scopus-tietokannassa julkaistiin alle 10 tapahtumatuotantoon liittyvää tieteellistä artikkelia, kun vuonna 2021 niitä julkaistiin yli 150 kappaletta. (Ghaderi, Abdollahi, Shekari, Walker ja Farrokhzad 2023)

Tapahtumaprojektien laajetessa ja monimutkaistuessa tarvitaan niiden hallitsemiseksi yhä enemmän projektinhallinnan tekniikoita. (Allen, O’Toole, Harris ja McDonnell 2011, 154; Wallace ja Michopoulou 2023, 505–506) Tapahtumatuotantoon on kehitetty joitakin viitekehyksiä, mutta näyttää siltä, ettei yhtäkään kansainvälisesti tunnustettua tapahtumanhallintamallia ole alalla. Alalle olisi siis tärkeää kehittää standardoituja käytäntöjä. (Brown 2014, 17–18) Tämän voisi tehdä soveltamalla perinteisiä ja ketteriä projektinhallintamalleja

tapahtumatuotannossa. Perinteiset ja ketterät projektihallintamallit ovat kansainvälisesti tunnettuja ja standardoituja projektihallinnan tekniikoita. Työssä tehdyn kirjallisuuskatsauksen perusteella vaikuttaa siltä, ettei varsinkaan ketteriä projektihallintamalleja ole juurikaan käytetty sellaisenaan tapahtumatuotannossa. Tässä kandidaatintyössä otetaan selvää, mitä mahdollisuuksia ja rajoitteita perinteisillä ja ketterillä projektihallintamalleilla on tapahtumatuotantoon sovellettaessa.

1.1 Työn tavoitteet ja kysymykset

Tämän kandidaatintyön tavoitteena on tutkia projektihallintamallien soveltamisen mahdollisuuksia sekä rajoitteita tapahtumatuotannossa. Lisäksi työssä selvitetään, mitä erityispiirteitä tapahtumatuotannolla on projektihallinnan näkökulmasta. Työn tavoitteena on toimia oppaana ja tukena tapahtumatuotannon ammattilaisille ja projektipäälliköille projektihallintamallien käytöstä tapahtumatuotannon projektihallintaan ja johtamiseen.

Tämän työn tutkimuskysymykset ovat:

- Mitkä ovat tapahtumatuotannon erityispiirteet projektihallinnan näkökulmasta?
- Mitkä ovat projektihallintamallien soveltamisen mahdollisuudet ja rajoitteet tapahtumatuotannossa?

1.2 Työn toteutus ja rajaus

Työ toteutetaan kirjallisuuskatsauksena. Työn lähteenä käytetään aihealueen tieteellisiä artikkeleita, oppikirjoja sekä muuta kirjallisuutta. Lähteiden haussa on käytetty pääasiassa LUT Prima, joka on LUT-yliopiston opiskelijoiden ja henkilökunnan käytössä oleva LUT-tiedekirjaston hakupalvelu. Lisäksi lähteitä on etsitty Google Scholarin hakukoneella, sekä suoraan Scopus-nimisestä tieteellisestä tietokannasta. Myös joitakin lähteitä on etsitty Google Chromen avulla. Lähteiden haku on tehty pääasiassa englanniksi, sillä suomen kielellä aihealueen lähteitä löytyi rajallisesti.

Työssä keskitytään tarkastelemaan perinteisten ja ketterien projektihallintamallien soveltamista tapahtumatuotannossa. Työssä käytetään vesiputousmallia esimerkkinä perinteisestä projektihallintamallista ja Scrumia ketterästä projektihallintamallista. Työssä keskitytään

keskeisimpien havaintojen esittämiseen ja yleisen kokonaiskuvan luomiseen projektinhallintamallien soveltamisesta tapahtumatuotannossa. Työssä keskitytään käsittelemään tapahtumaprojekteja, jotka laajuutensa, luonteensa tai monimutkaisuutensa takia voivat saada arvoa projektinhallinnasta. Työ ei tämän seikan täytyttyä kohdistu spesifisesti tiettyyn tapahtumatyyppiin, eikä ota sen enempää kantaa tapahtumien sijaintiin tai kokoon. Työssä yhdenvertaisia ovat siis niin live-, hybridi-, kuin etätapahtumat.

1.3 Työn rakenne

Ensimmäinen pääluvku on johdanto, jossa lukijalle esitellään työn tavoitteet ja rakenne. Toisessa pääluvussa paneudutaan projektinhallinnan ja projektinhallintamallien teoriaan. Pääluvussa esitellään perinteisten ja ketterien projektinhallintamallien pääpiirteet, sekä niistä esimerkkeinä vesiputousmalli ja Scrum. Kolmannessa pääluvussa taustoitetaan tapahtumatuotannon teoriaa. Pääluvussa määritetään, mikä on tapahtuma ja mitä on tapahtumatuotanto, sekä selvitetään tapahtumatuotannon erityispiirteet projektinhallinnan näkökulmasta. Neljännessä pääluvussa pohditaan perinteisten ja ketterien projektinhallintamallien soveltamisen mahdollisuuksia ja rajoitteita tapahtumatuotannossa. Työn viimeisessä pääluvussa eli yhteenvedossa ja johtopäätöksissä kootaan yhteen tämän kandidaatintyön tärkeimmät tulokset, sekä verrataan niitä suhteessa aihealueen aiempaan tutkimukseen. Pääluvussa tarkastellaan, miten työssä on onnistuttu vastaamaan johdannossa muodostettuihin tutkimuskysymyksiin, sekä esitetään mahdolliset jatkotutkimuskysymykset aihealueesta.

2 Projektinhallinta ja projektinhallintamallit

Seuraavaksi käsitellään projektinhallinnan ja projektinhallintamallien teoriaa. Tämän pääluvun tavoitteena on, että lukija ymmärtää projektinhallinnan tärkeyden, projektinhallintamallien hyödyt sekä pääpiirteet ketteristä ja perinteisistä projektinhallintamalleista.

2.1 Mikä on projekti?

Mikä yhdistää kaikkia seuraavia asioita: kandityö, talon rakentaminen, kahden yrityksen fuusio, uuden ohjelmiston käyttöönotto organisaatiossa sekä olympialaiset? Kaikki edellä luetellut asiat voidaan luokitella projekteiksi. Projekti on tilapäinen pyrkimys toteuttaa ainutlaatuinen tuote, palvelu tai lopputulos. Tilapäisyydellä tarkoitetaan sitä, että projektilla on selkeä alku- ja loppupäivä. On hyvä muistaa, että projektin kestolle ei ole rajoitteita. Projekti voi kestää tunteista moniin kymmeneen vuosiin. Lisäksi on hyvä huomioida, että projekti tuottaa aina jotain uutta ja ainutlaatuista, oli se sitten aineetonta tai aineellista. Eli samassa tehtaassa saman tuotteen tuottaminen ei ole projekti, mutta uudessa tehtaassa saman tuotteen tuottaminen voi olla. Projektiin voi kuulua yksi tai useampi ihminen tai organisaatio ja se voi myös jakautua useiksi pienemmiksi projekteiksi. (Project Management Institute 2017, 11h; Turner ja Müller 2003, 1-2)

2.2 Mitä on projektinhallinta?

Jos projekti on väliaikainen pyrkimys toteuttaa ainutlaatuinen tuote, palvelu tai lopputulos, niin projektinhallinnalla tarkoitetaan tiedon, taitojen, työkalujen ja tekniikoiden soveltamista projektin tavoitteiden saavuttamiseksi (Project Management Institute 2017, 11n). Ilman projektinhallintaa organisaatio siis jättää projektin valmistumisen arpapeliksi, eli todennäköisyydet projektin onnistumiselle ovat mitättömät. Tehokkaan projektinhallinnan sisällyttäminen projektiin on avainasemassa projektin menestyksen luomisessa, liiketoiminnallisten tavoitteiden saavuttamisessa, sidosryhmien odotusten toteuttamisessa, aikataulussa pysymisessä sekä riskeihin varautumisessa (Project Management Institute 2017, 11n; Verhaar ja Eshel 2013, 14). Projektin sidosryhmiä ovat kaikki ne ihmiset ja organisaatiot, jotka

aktiivisesti vaikuttavat projektiin tai joihin projekti voi vaikuttaa (Project Management Institute 2017, 12p). Jokaisella sidosryhmällä on omat tarpeensa ja odotuksena projektilta, joiden tunnistaminen ja keskeisyyden arviointi on tärkeää projektin onnistumisen saavuttamiseksi. Demiragilla, Demirkol Öztürükilla ja Ünalilla (2023) on vielä lisättävää projektinhallinnan hyödyistä. Heidän mukaansa projektinhallinnan avulla yritykset voivat projekteissaan työskennellä tavoitteellisesti ja korkealla motivaatiolla, helpottaa sisäistä hallintaansa sekä parantaa merkittävästi laatua.

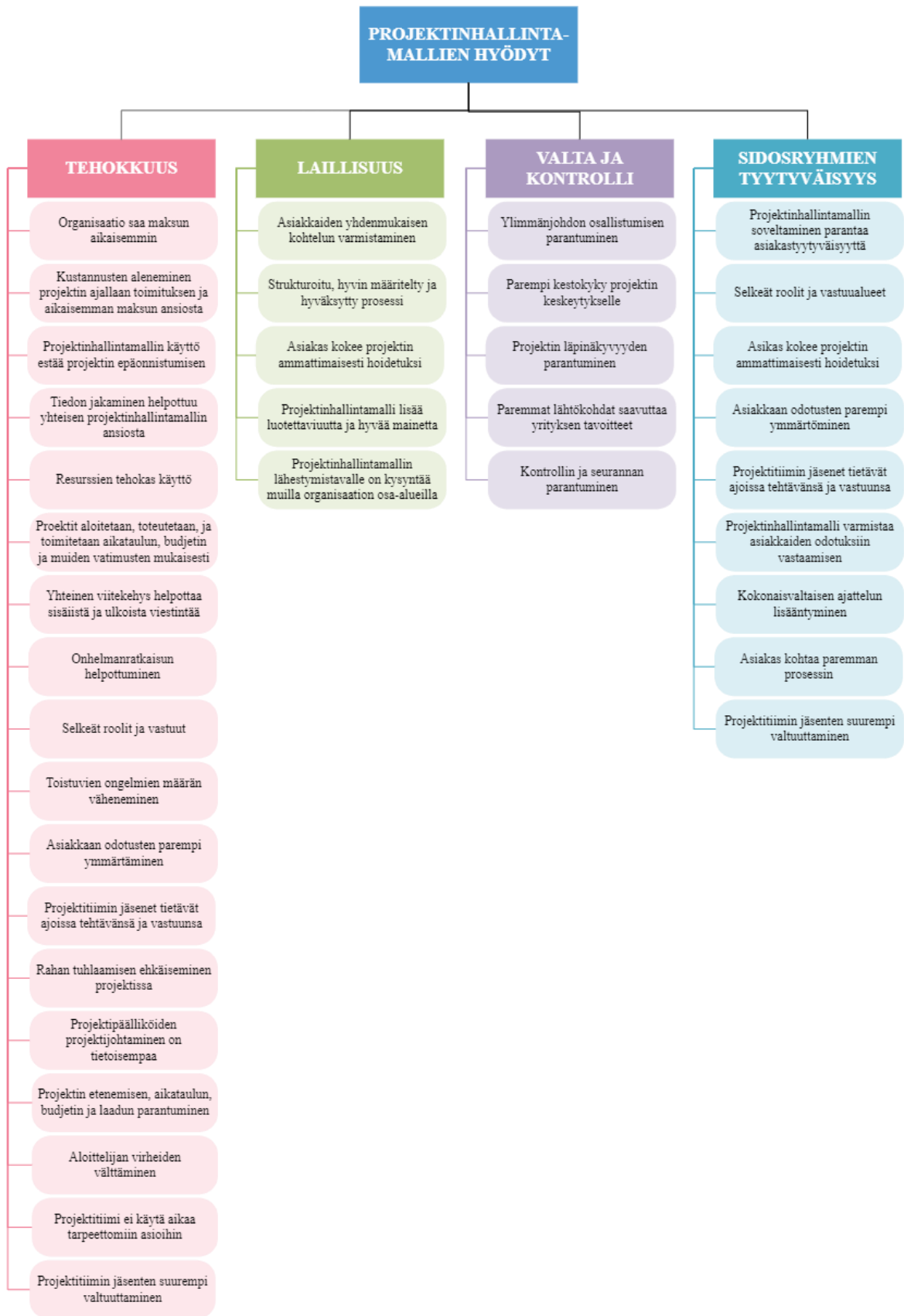
2.3 Projektinhallintamallit

Projektinhallintamallit ovat osa projektinhallinnan tekniikoita, joiden soveltamisella voidaan varmistaa projektin tavoitteiden saavuttaminen. Projektinhallintamalli voidaan ajatella projektinhallinnan ajattelustrategiaksi, joka esittää erilaisia skenaarioita tai lähestymistapoja projektin prosessien parantamiseksi, ongelmien ratkaisemiseksi tai sidosryhmien tarpeiden täyttämiseksi. Projektinhallintamallit auttavat projektitiimiä projektin organisoinnissa sekä sen tehokkaassa suorittamisessa. Projektinhallintamalleja on paljon erilaisia – yleisesti käytettyjä, organisaatioiden itse kehittämiä sekä niiden sekoituksia. (Project Management Institute 2021, 153–155).

Koska jokainen projekti on ainutlaatuinen, on niitä johdettava tilannekohtaisesti projektin erityistarpeet ja -olosuhteet huomioiden. Projektien määrä ja projektikeskeisyys yrityksissä on kuitenkin kasvava, jonka takia niiden hallinnointiin kaivataan yleisiä käytäntöjä. Vaikka jokainen projekti on ainutlaatuinen, löytyy niistä enemmän tai vähemmän samankaltaisuuksia. Omasta projektista on hyvä tunnistaa yleiset ja toistuvat projektin piirteet. Tällöin pystyy arvioimaan, josko projektiin olisi kannattavaa käyttää projektinhallintamallia. Projektinhallintamallin avulla projektille määritellään hallinnan ositus (engl. management breakdown structure), hallintaprosessit sekä projektinhallinnan roolit. Projektinhallintamalli kokoaa yhteen globaalisti parhaiksi käytännöiksi todetut projektinhallinnan tekniikat tietyn tyyppisille projekteille. (Eskerod ja Riis 2009, 4)

Eskerodin ja Riisin (2009) tekemässä haastattelu- ja kirjallisuustutkimuksessa todettiin, että projektinhallintamallien avulla voidaan luoda arvoa seuraavilla osa-alueilla: tehokkuus (engl. efficiency), laillisuus (engl. legitimacy), valta ja kontrolli (engl. power and control) sekä sidosryhmien tyytyväisyys (engl. stakeholder satisfaction). On hyvä huomioida, että

tutkimuksessa tunnistetut hyödyt ovat peräisin viidestä erilaisesta tanskalaisesta suuryrityksestä, jotka käyttävät yrityksen sisällä yhtä yhtenäistä projektinhallintamallia. Kuvassa 1 on neljän erilaisen arvon alle jaoteltu Eskerodin ja Riisin (2009) löytämiä hyötyjä projektinhallintamallin käyttöönotosta. Jaottelusta huomaa, että projektinhallintamallin tuomista hyödyistä on 46 % tehokkuutta, 24 % sidosryhmien tyytyväisyyttä, 17 % laillisuutta ja 13 % valtaa ja kontrollia parantavia (Eskerod ja Riis 2009, 16).



Kuva 1. Projektinhallintamallien hyödyt (mukaillen Eskerod ja Riis 2009)

Projektinhallintamalleja on monenlaisia, mutta yleinen käytäntö on jakaa ne kahteen luokkaan: perinteisiin ja ketteriin projektinhallintamalleihin (Keshta ja Morgan 2017). Vaihtoehdoksi perinteisille projektinhallintamalleille kehitettiin ketterät projektinhallintamallit 1990-luvulla (Vresk, Pihir ja Tomičić Furjan 2020, 185). Taulukkoon 1 on koottu perinteisten ja ketterien projektinhallintamallien ominaispiirteitä.

Taulukko 1. Ketterien ja perinteisten projektihallintamallien ominaispiirteet ja eroavaisuudet (mukaillen Kisielnicki ja Misiak 2017, 274; Vresk et al. 2020, 185–186)

| Lähestymistapa | Ketterä | Perinteinen |
|--------------------------|----------------------------------|-----------------------------|
| Prosessityyli | Iteratiivinen | Lineaarinen |
| Painotus | Ihmiset | Prosessi |
| Laatu | Asiakaskeskeinen | Prosessikeskeinen |
| Asiakasyhteistyö | Koko projektin ajan | Projektin alussa ja lopussa |
| Ennakkosuunnittelu | Vähäinen | Korkea |
| Dokumentointi | Minimaalinen / vain tarvittaessa | Kattava |
| Sopiva toimintaympäristö | Ennalta arvaamaton | Ennustettava |
| Suhtautuminen muutokseen | Mukautuva | Jähmeä |
| Tiimin koko | Pieni | Suuri |
| Organisaatio | Itseohjautuva | Hierarkkinen |
| Johtamistyyli | Hajautettu | Johtajavaltainen |

Perinteisten projektinhallintamallien prosessityyli on lineaarinen. Vesiputousmallissa, joka on yksi suosituimmista perinteisistä projektinhallintamalleista, jaetaan projekti kuuteen eri vaiheeseen: analyysiin, suunnitteluun, toteutukseen, testaukseen, kehitykseen ja seurantaan. Jokainen vaihe tulisi suorittaa kokonaan loppuun, ennen kuin siirtyy seuraavaan vaiheeseen. (Demirag et al. 2023, 187–188; Vresk et al. 2020, 184–185)

Ketterien projektinhallintamallien prosessityyli on puolestaan iteratiivinen ja inkrementaalinen. Scrum on yksi suosituimmista ketteristä projektinhallintamalleista. Siinä projektin tehtävät ovat kahdessa listassa: tuotteen kehitysjonossa ja sprintin tehtävälissä. Tuotteen kehitysjonossa on kaikki lopputuotteen ominaisuudet, jotka projektissa on kehitettävä tyydyttävän lopputuloksen aikaansaamiseksi. Projekti etenee iteraatioiden eli sprinttien avulla

eteenpäin. Iteraatioissa on viisi vaihetta: suunnittelu, kehitys, testaus, käytäntöönpano ja arvostelu. Jokaiseen iteraatioon valitaan tuotteen kehitysjonosta sopiva määrä prioriteetiltaan korkeimpia ominaisuuksia, joita iteraation aikana työstetään. Yksi iteraatio voi kestää viikosta kuukauteen. Iteraation lopussa sen aikaansaannokset arvioidaan ja uudet esille tulevat kehitysideat pistetään tuotteen kehityslistalle, ja näin uusi iteraatio voi taas alkaa. (Demirag et al. 2023, 188–189; Vresk et al. 2020, 185–186)

Perinteisten ja ketterien projektinhallintamallien prosessityylin takia niiden lähestymistapa asioihin on erilainen. Perinteiset projektinhallintamallit panostavat hyvin määriteltyyn kehitysprosessiin, kun taas ketterät projektinhallintamallit panostavat ihmisiin. Ketterissä projektinhallintamalleissa uskotaan, että projektin sidosryhmät (asiakas, projektitiimin jäsenet ja loppukäyttäjät) ovat projektin menestystekijöitä. Täten perinteisten projektinhallintamallien laatu on prosessikeskeinen, kun taas ketterien asiakaskeinen. Myös asiakasyhteistyö on perinteisissä projektinhallintamalleissa pienimuotoisempaa kuin ketterissä. Perinteisissä projektinhallintamalleissa asiakasyhteistyötä on vain tietyissä projektin vaiheissa, kun taas ketterissä asiakasyhteistyötä tapahtuu säännöllisesti koko projektin ajan. Asiakas muun muassa osallistuu vaatimusten määrittelyyn, priorisointiin, epäselvyyksien ratkomiseen, testaukseen sekä palautteen antamiseen. (Keshta ja Morgan 2017, 569–570; Kisielnicki ja Miśiak 2017, 274–276; Vresk et al. 2020, 184–186) Ketterän ohjelmistokehityksen julistuksessa sanotaankin seuraavasti: ”yksilöitä ja kanssakäymistä enemmän kuin menetelmiä ja työkaluja” ja ”asiakasyhteistyötä enemmän kuin sopimusneuvotteluja” (Beck, Beedle, van Bennekum, Cockburn, Cunningham et al. 2001).

Perinteisissä projektinhallintamalleissa ennakkosuunnittelu on korkeaa, sillä lineaarisessa prosessissa suunnitteluvaihe tehdään ensin valmiiksi ennen toteutusvaiheeseen siirtymistä. Ketterissä projektinhallintamalleissa taas ennakkosuunnittelu on vähäistä, sillä koko projektin ajan iteraatioiden kautta tapahtuu suunnittelua. (Demirag et al. 2023, 187–189; Vresk et al. 2020, 184–186)

Perinteisissä projektinhallintamalleissa dokumentaatio on kattavaa (Vresk et al. 2020, 184–185). Lineaarisen prosessin takia asiakkaan kaikki vaatimukset on dokumentoitava kattavasti analyysivaiheessa, jotta niiden toteutus on mahdollista toteutusvaiheessa. Ketterissä projektinhallintamalleissa taas koko projektin ajan asiakas pääsee vaikuttamaan lopputulokseen, jolloin kattavalle dokumentoinnille ei ole tarvetta. (Demirag et al. 2023, 187–188; Keshta ja Morgan 2017, 569–560) Ketterän ohjelmistokehityksen julistuksessa sanotaankin

seuraavasti: ”toimivaa ohjelmistoa enemmän kuin kattavaa dokumentaatiota” (Beck et al. 2001).

Perinteiset projektinhallintamallit sopivat parhaiten projekteihin, joiden toimintaympäristö on jäsenelty ja ennustettavissa oleva. Ketterät projektinhallintamallit sen sijaan sopivat projekteihin, joiden toimintaympäristö on kaoottinen, tutkimuksellinen, muuttuva ja ennalta arvaamaton. (Keshta ja Morgan 2017, 569–570; Kisielnicki ja Misiak 2017, 274–275)

Perinteisissä projektinhallintamalleissa muutoksiin suhtaudutaan jähmeästi sen lineaarisen prosessin takia. Kaikki asiakkaan vaatimukset ja tuotteen ominaisuudet pyritään kirjaamaan ylös suunnitteluvaiheessa. Jos muutoksia tehdään suunnitteluvaiheen jälkeen, käyvät ne läpi aikaa vievän hyväksymisprosessin. Ketterissä projektinhallintamalleissa muutokseen reagoidaan joustavasti ja ketterästi, piittaamatta projektin vaiheesta. (Demirag et al. 2023, 187–189; Keshta ja Morgan 2017, 569–570; Kisielnicki ja Misiak 2017, 275; Vresk et al. 2020, 185) Ketterän ohjelmistokehityksen julistuksessa sanotaankin seuraavasti: ”vastaamista muutokseen enemmän kuin pitäytymistä suunnitelmassa” (Beck et al. 2001).

Etenkin ohjelmistoalalla perinteisiä projektinhallintamalleja käytetään enemmän suurissa tiimeissä, kun taas ketteriä projektinhallintamalleja käytetään pienissä tiimeissä. Perinteiset projektinhallintamallit ovat etenkin hyviä 25–75 työntekijän tiimeissä. Ketterät projektinhallintamallit taas toimivat parhaiten alle 25 työntekijän tiimeissä. Ketterissä menetelmissä tiimin optimaalisella koolla on suuri merkitys projektin menestykseen. Liian suuri tiimi huonontaa tiimin sisäistä kommunikaatiota, jonka on tärkeää olla sulavaa ketterissä projektinhallintamalleissa. Tämän takia ketterät projektinhallintamallit eivät ole optimaalisia hajautettuihin tai etänä työskenteleviin tiimeihin. Perinteiset projektinhallintamallit taas toimivat niin paikan päällä, etänä kuin hajautetusti toteutetuissa tiimeissä. (Keshta ja Morgan 2017, 569–574; Vresk et al. 2020, 184–186)

3 Tapahtumatuotanto

Seuraavaksi käsitellään tapahtumatuotannon teoriaa. Tämän pääluvun tavoitteena on, että lukija ymmärtää tapahtuman, tapahtumatuotannon ja tapahtumahallinnan käsitteinä, sekä niiden pääpiirteet. Lisäksi tämän pääluvun tavoitteena on selvittää tapahtumaprojektin erityispiirteet projektinhallinnan näkökulmasta.

3.1 Mikä on tapahtuma?

Kaikkia tapahtumia yhdistää seuraavat kaksi asiaa: ne ovat luonteeltaan tilapäisiä ja niissä ihmiset kokoontuvat yhteen (Wallace ja Michopoulou 2023, 506). Yleensä tapahtumat ovat omalla tavallaan ainutlaatuisia sekä ihmisten tapa ilmaista rituaaleja. Tilapäisyydellä tarkoitetaan sitä, että tapahtumilla on selkeä alku ja loppu. Tapahtumaan osallistuneiden ihmisten määrällä ei ole merkitystä, kunhan osallistujia on vähintään kaksi (Wallace ja Michopoulou 2023, 506). Ihmisten osallistumisen laadullakaan ei ole merkitystä. Tapahtuma voi koota ihmisiä yhteen niin fyysisesti kuin verkönvälityksellä. Tapahtumille on luonteenomaista sisältää erilaisia rituaaleja, symboleita ja esineitä, jotka luovat tapahtumalle ihmisten kaipaamaa merkitystä. Kulttuuri (jonka alaisuudessa tapahtuma järjestetään) määrää, mitä rituaaleja, symboleja ja esineitä tapahtumassa käytetään. Tapahtumien ainutlaatuisuus on seuraus tapahtumien tilapäisyydestä. Sama vuotuinen tapahtuma voidaan järjestää eri ajankohdassa ja paikassa, sekä koota yhteen eri ihmiset kuin edelliskerroilla. Tapahtuman ominaisuuksia ja sisältöä voidaan vaihdella suuresti erinäisistä syistä. (Bladen, Kennell, Abson ja Wilde 2023, 3–7)

Projekti määriteltiin tilapäiseksi pyrkimykseksi toteuttaa ainutlaatuinen tuote, palvelu tai lopputulos. Tapahtuma sisältää kaikki projektin ominaispiirteet: tilapäisyyden ja ainutlaatuisen lopputuloksen. Kaikki tapahtumat voidaan siis määritellä projekteiksi. (Allen et al. 2011, 154; Wallace ja Michopoulou 2023, 506–507)

3.2 Mitä on tapahtumatuotanto?

Tapahtumatuotanto käsitteenä on hyvin laaja, ja sille löytyy kirjallisuudesta erilaisia määritelmiä. Tässä työssä tapahtumatuotannolla tarkoitetaan toimialaa, jossa organisaatiot järjestävät tai ovat osana järjestämässä tapahtumia. Tapahtumajärjestämisen prosessin vaiheita ovat pääpiirteittäin tapahtumien suunnittelu, organisointi sekä toteuttaminen (Rutherford Silvers 2003; Vehmas ja Huhtamäki 2024). Tässä kandityössä tapahtumanhallinnalla tarkoitetaan ikään kuin synonyymia projektinhallinnalle. Tapahtumanhallinnalla tarkoitetaan siis tapahtumajärjestämisessä tehtävää projektinhallintaa.

Tapahtumaprojektin voi jakaa viiteen eri elinkaaren vaiheeseen kuvan 2 mukaisesti: valmisteluun (engl. initiation), suunnitteluun (engl. planning), toteutukseen (engl. implementation tai execution), tapahtumaan (engl. event) ja lopetukseen (engl. closure) (Bladen et al. 2023, 23–24). Elinkaaren vaiheet kuvaavat tapahtumaprojektin ja tapahtumahallinnan peräkkäistä luonnetta, ja ne on johdettu perinteisestä projektinhallinnan terminologiasta. Valmistelu-, suunnittelu- ja toteutusvaiheessa voi tehdä päätöksen tapahtumaprojektin keskeyttämisestä, jos tapahtumaprojekti osoittautuukin kannattamattomaksi tai liian haastavaksi toteuttaa. (Allen et al. 2011, 157–159; Rutherford Silvers 2013) Edempänä työssä tullaan käyttämään tapahtumaprojektin elinkaaren vaiheet -käsitettä, joka on viittaus kaikkiin tapahtumaprojektin elinkaaren viiteen eri vaiheeseen.



Kuva 2. Tapahtumaprojektin elinkaaren vaiheet (mukaihen International EMBOK Executive 2024c)

Valmisteluvaiheen tavoitteena on muodostaa ehdotus tapahtumaprojektin strategisesta suunnitelmasta, ja sen avulla saada hyväksyntä jatkaa tapahtumaprojektia eteenpäin. Tämän aikaansaamiseksi täytyy

1. määrittää tapahtumaprojektin missio ja tavoitteet,
2. tutkia tapahtumaprojektiin liittyviä historiallisia tietoja, toteutettavuutta ja rajoituksia,
3. spesifioida tapahtumaprojektin konsepti, laajuus ja halutut tulokset, sekä
4. valmistella tapahtumaprojektista ehdotus ja hankkia sille hyväksyntä. (Allen et al. 2011, 157–159; Rutherford Silvers 2013)

Suunnitteluvaiheen tavoitteena on laatia selkeä projektisuunnitelma, jonka avulla kuka tahansa voisi saattaa tapahtumaprojektin päätökseen. Tämän aikaansaamiseksi täytyy

1. arvioida tapahtumaprojektin resurssitarpeet,
2. laatia tapahtumaprojektin standardien työselitykset,
3. päättää tapahtumaprojektin taktiikka, sekä
4. laatia tapahtumaprojektin toimintaperiaatteet ja menettelytavat. (Allen et al. 2011, 157–159; Rutherford Silvers 2013)

Toteutusvaiheen tavoitteena on laatia toimintasuunnitelma, joka sisältää tapahtuman kuvauksen, etenemisen ja aikataulun. Tämän aikaansaamiseksi täytyy

1. hankkia tapahtumaprojektiin tavaroita, palveluita ja henkilöresursseja,
2. koordinoita tapahtumaprojektin logistiset- ja tilavaatimukset,
3. rakentaa tapahtumaprojektin viestintäinfrastruktuuri, sekä
4. tarkkailla ja hallita tapahtumaprojektin laajuutta, aikataulua, kustannuksia sekä riskejä. (Allen et al. 2011, 157–159; Rutherford Silvers 2013)

Tapahtumavaiheessa tavoitteena on suorittaa tapahtuma toteutusvaiheessa laaditun toimintasuunnitelman mukaisesti. Onnistuneen tapahtuman tuottamiseksi on

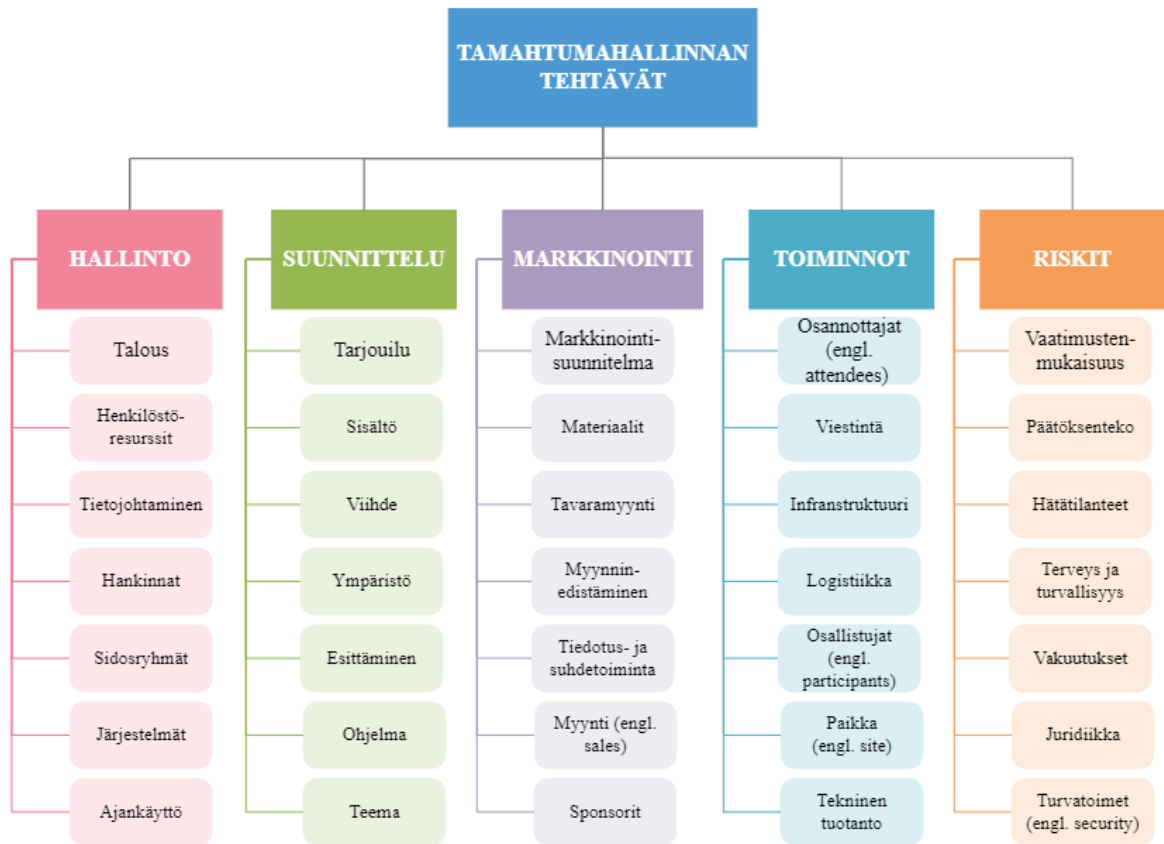
1. tarkkailtava tapahtuman tavaroiden ja palveluiden toimituksia sekä tuotantoaikataulua,
2. ohjata ja johtaa tapahtumassa paikan päällä suoritettavat logistiset operaatiot,
3. reagoida tapahtumassa esiintyviin mahdollisiin muutoksiin ja ongelmiin, sekä

4. toteuttaa tapahtuman varasuunnitelmat tarpeen mukaan. (Allen et al. 2011, 157–159; Rutherford Silvers 2013)

Lopetusvaiheen tavoitteena on laatia tapahtumaraportti, joka dokumentoi tapahtuman tulokset, liiketoimintatiedon hallinnan (engl. business intelligence) sekä opitut asiat. Tapahtumaraportin avulla seuraavat tapahtumat voidaan järjestää entistäkin paremmin. Lopetusvaiheen aikana on tärkeää

1. valvoa tapahtuman sulkemista ja siihen liittyvien velvoitteiden täyttymistä,
2. kerätä tapahtumasta dataa ja palautetta,
3. analysoida ja arvioida tapahtumaprojektin tuloksia, sekä
4. laatia lopullinen tapahtumaraportti. (Allen et al. 2011, 157–159; Rutherford Silvers 2013)

Tapahtumatuotantoa voi tarkastella myös toisenlaisesta perspektiivistä. Tapahtumanhallinta voidaan jakaa viiteen tehtäväalueeseen kuvan 3 mukaisesti: hallintoon, suunnitteluun, markkinointiin, toimintoihin ja riskeihin. Jokainen näistä tehtäväalueista sisältää seitsemän alaluokkaa. Tapahtumanhallinnasta vastuussa olevien henkilöiden on hallittava jokainen kuvassa 3 esitetyistä tehtäväalueista, jotta tapahtumanhallinta ja siihen liittyvä riskienhallinta olisi perusteellista. Tehtäväalueet ja niiden alaluokat ovat teoriassa yhtä tärkeitä, mutta tapahtumilla voi olla keskenään erilaiset prioriteetit niille. (International EMBOK Executive 2024a; Rutherford Silvers 2004) Esimerkiksi kaikissa tapahtumissa ei ole ruokatarjoilua taikka tavaramyyntiä.



Kuva 3. Tapahtumanhallinnan tehtäväalueet ja niiden alaluokat (mukaiillen Rutherford Silvers 2007)

Hallintoalueessa käsitellään tapahtumaprojektin resurssien kohdentamista, ohjausta ja hallintaa. Suunnittelualueessa luodaan tapahtumaprojektin tavoitteiden taiteellinen tulkinta ja ilmaisu sekä sen kokemukselliset ulottuvuudet. Suunnittelualueessa siis suunnitellaan tapahtuman osanottajille tapahtumakokemus, jonka tuottamiseen voi käyttää kaikkia ihmisen aisteja. Markkinointialueen toiminnot helpottavat liiketoiminnan kehittämistä, edistävät taloudellista ja poliittista tukea sekä muokkaavat tapahtumaprojektin imagoa ja arvoa. Toimintalueessa koordinoidaan ja hallitaan tapahtumaprojektin paikan päällä tarvittavia ihmisiä, tuotteita ja palveluita. Riskialueessa käsitellään turvallisuuden liittyviä velvoitteita, mahdollisuuksia ja oikeudellisia näkökohtia. Riskialueen toimintojen avulla pyritään suojelemaan omaisuutta ja yksilöitä menetyksiltä, vahingoilta, kuolemilta tai tuhoutumisilta, sekä suojelemaan tapahtumaa häiriöiltä, häpeältä tai tuholta. (Rutherford Silvers 2004)

3.3 Mitkä ovat tapahtumatuotannon erityispiirteet?

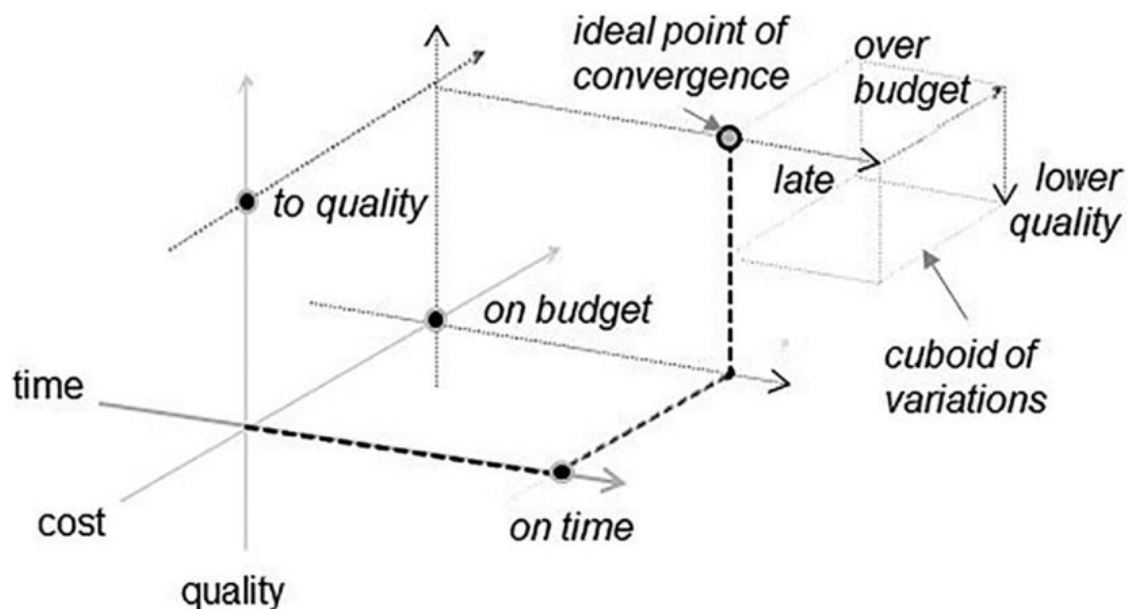
Tapahtumatuotanto on luonteeltaan hyvin laaja, monimutkainen ja nopeasti muuttuva ala. Tämän takia on mahdotonta tapahtumatuotannon ammattilaisen omata koherenttia ymmärrystä ja täydellisiä hallintataitoja alasta. Tapahtumia on olemassa paljon erilaisia, ja niiden jakaminen yhteneviin luokkiin on haastavaa. Yleisesti tapahtumia on jaettu muun muassa seuraaviin luokkiin: suur-, kulttuuri-, erikois-, yritys- ja urheilutapahtumiin. Kuitenkin useasti esimerkiksi urheilutapahtumat voidaan lukea suur tapahtumiksi, tai kulttuuritapahtumat erikoistapahtumiksi. Tapahtumille tehdyt luokat ovat yleensä liian laajat ja epäselvät, jotta niitä voitaisiin oikeasti hyödyntää. (Bladen et al. 2023, 7)

Tapahtumaprojektissa on erilainen johtoroolitus kuin mitä normaalisti projekteissa. Tapahtumaprojektia johtaa tapahtumapäällikkö, joka on päävastuussa koko tapahtumasta. Tapahtumapäällikkö koordinoi tapahtumaprojektin tehtäviä muille tiimin jäsenille. Tapahtuman suuruus vaikuttaa siihen, kuinka keskitetty ja hierarkkinen on johtajuus tapahtumatuottajalla. Mitä pienempi ja yksinkertaisempi on tapahtuma, sitä todennäköisemmin sen tuottaja hyötyy keskitetystä ja hierarkkisesta johtajuudesta. Suuret tapahtumat ovat usein niin monimutkaisia järjestää, että keskitetty johtajuus loisi liian suuren vastuutaakan yhden ihmisen harteille. (Bladen et al. 2023, 21)

Tapahtumaprojektilla on lähes aina kiinteä, tarkoin määritelty budjetti. Budjetti koostuu yleensä vaikeista ennusteista kiinteistä ja muuttuvista kustannuksista suhteessa ennustettuun osallistujamäärään. Budjettilaskelmiin pitää lisäksi ottaa huomioon tapahtumaprojektin aikataulut ja elinkaaren vaiheet. Myös poliittisilla päätöksillä voi olla vaikutusta projektin budjettiin, esimerkkeinä lainsäädännölliset muutokset sekä leikkaukset hallituksen rahoituksesta. (Bladen et al. 2023, 21–22)

Toisin kuin monissa muissa projekteissa, tapahtumaprojektilla on kiinteä aika, eli tapahtuma on toteutettava täsmällisesti sovittuun aikaan ja päivämäärään (Wallace ja Michopoulou 2023, 506–507). Tapahtuman päivämäärä päätetään yleensä jo ennen suunnitteluvaihetta, kun taas normaalissa projektissa tehtävän työn aikataulu määrittää projektin valmistumispäivämäärän. (Rutherford Silvers 2013) Tapahtuma määriteltiin ihmisten kokoontumiseksi, jolla on selkeä alku ja loppu. Jos tapahtuma on myöhässä, ei sillä ole selkeää loppua.

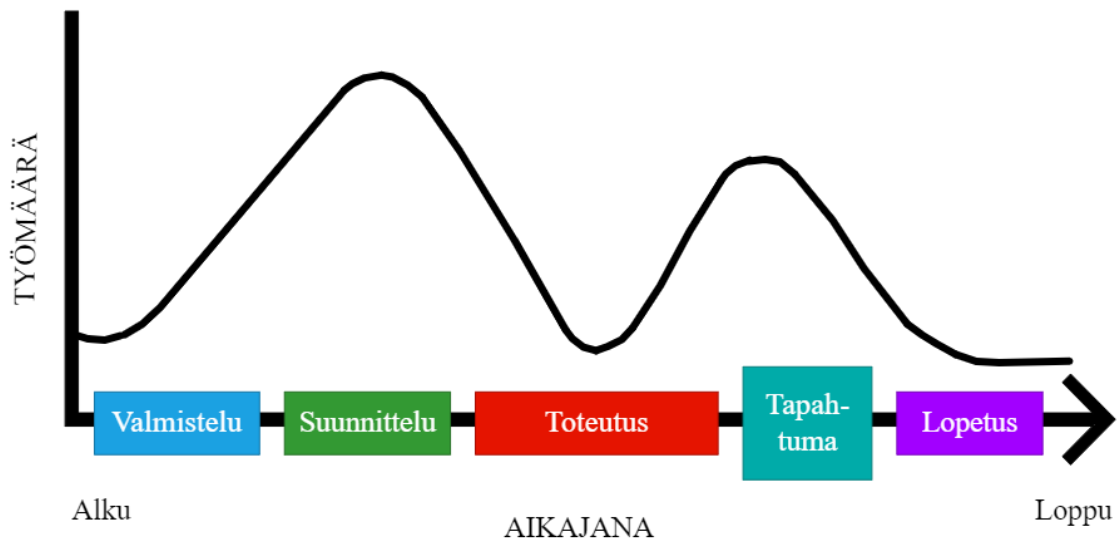
Perinteisen projektinhallinnan teorian mukaan projektin menestys mitataan suhteessa kolmeen tavoitteeseen: projektin valmistuminen tavoite ajan, budjetin ja laadun puitteissa. Projektin menestyminen näillä ehdoilla voidaan havainnollistaa kuvan 4 mukaisesti kolmiulotteisessa koordinaatistossa. Kuvassa 4 x-akseli kuvaa aikaa (engl. time), y-akseli budjettia eli kustannuksia (engl. cost) ja z-akseli laatua (engl. quality). Kuvasta 4 näkee, että ihanteellisessa kovergenssipisteessä (engl. ideal point of convergence) projekti on kaikkien menestystekijöiden tavoitteiden puitteissa onnistunut. Kuitenkin todellisuudessa projektit voivat ylittää tai alittaa niiden aika-, budjetti- ja laatuavoitteet. Tätä projektin menestyksen vaihtelua kuvaa vaihtelun kuutio (engl. cuboid of variations). Tapahtumaprojektin kontekstissa vaihtelun kuutiosta muodostuu vaihtelun suorakulmio, kun aika muuttuu kiinteäksi, vaihtelua sallimattomaksi. Jos tähän yhdistetään vielä tapahtumaprojektien kiinteä budjetti, voi tapahtumaprojektin menestyksen tasoa muuttaa enää vain laatu, jolloin vaihtelun suorakulmio muuttuu laadun vaihtelun viivaksi. Mitä enemmän projektilla on kiinteitä resursseja (aika, budjetti ja laatu), sitä hankalampi se on toteuttaa menestyksekkäästi. (Wallace ja Michopoulou 2023, 501–507).



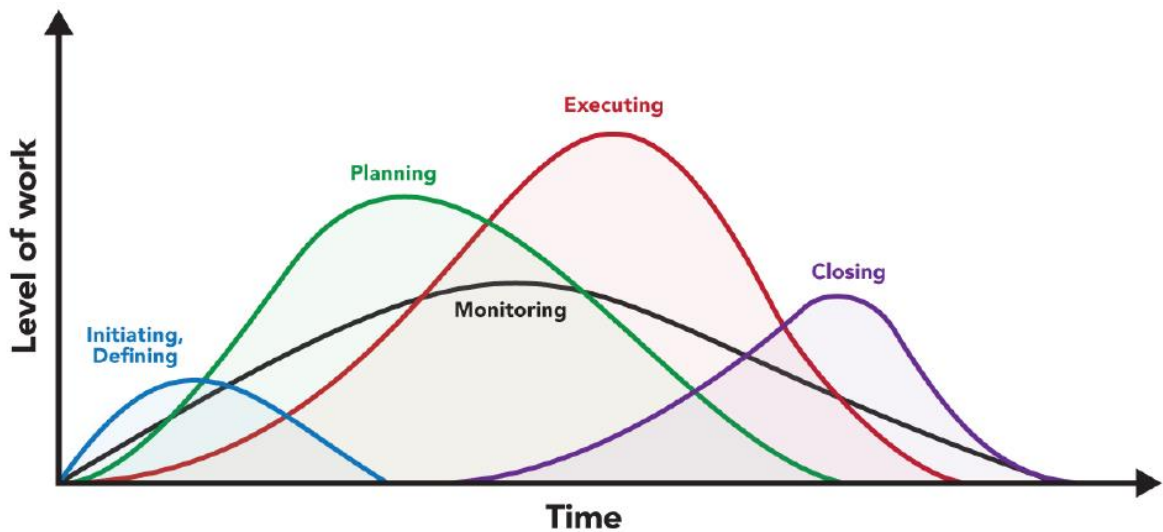
Kuva 4. Kerznerin projektin menestystekijöiden kuutio ja kovergenssipiste (Wallace ja Michopoulou 2023, 506–507)

Normaalin projektin elinkaaren vaiheet voidaan jakaa viiteen eri vaiheeseen: valmisteluun (engl. initiating), suunnitteluun (engl. planning), toteutukseen (engl. executing), seurantaan ja valvontaan (engl. monitoring and controlling) sekä lopetukseen (engl. closing). Koska tapahtumaprojektin elinkaaren vaiheet on johdettu perinteisestä projektinhallinnasta, ovat tapahtumaprojektin ja normaalin projektin elinkaaren vaiheet vastaavat termeiltään ja sisällöltään. (Project Management Institute 2023, 69–199; Rutherford Silvers 2013) Poikkeuksena on neljäs vaihe, joka tapahtumaprojektissa on ”tapahtuma” ja normaalissa projektissa ”seuranta ja valvonta”. Seuranta ja valvontavaihe kestää koko projektin ajan aina valmisteluvaiheesta lopetusvaiheeseen, mutta sen tärkein tehtävä on toimia toteutusvaiheen aikana. Seuranta ja valvontavaiheessa seurataan, tarkastetaan ja säädetään projektin edistymistä ja suorituskykyä. Seuranta ja valvontavaiheessa tarkkaillaan, että projekti etenee suunnitteluvaiheessa tehdyn projektisuunnitelman mukaisesti. (Farag 2021, 14; Project Management Institute 2023, 161–162)

Bladenin, Kennellin, Absonin, ja Wildenin (2023, 23–24) mukaan tapahtumaprojektin elinkaaren vaiheiden työmäärä vaihtelee. Kuvasta 5 näkee, että tapahtumaprojektissa eniten työmäärää vaatii suunnitteluvaihe ja toiseksi eniten toteutus- ja tapahtumavaiheiden siirtymävaihe. Kuvassa 6 on vertailun vuoksi havainnollistettu normaalin projektin elinkaaren vaiheiden työmäärä. Kuten kuvasta 6 näkyy, on normaalissa projektissa toteutusvaihe työmäärältään suurin vaihe.



Kuva 5. Tapahtumaprojektin elinkaaren vaiheiden työmäärä (mukaillen Bladen et al. 2023, 24)



Kuva 6. Normaalin projektin elinkaaren vaiheiden työmäärä (Frag 2021, 16)

Matthews (2016, 20–21) on jakanut eri tavalla tapahtumaprojektin elinkaaren vaiheet, mitä Bladen et al. (2023, 23–24), Allen et al. (2011, 157–159) ja Rutherford Silvers (2013). Matthews mukaan elinkaaren vaiheet ovat seuraavat: konsepti- ja ehdotusvaihe, markkinointi- ja myyntivaihe, koordinoituvaihe, toteutusvaihe ja viimeisenä sulkemisvaihe. Matthews mukaan koordinoituvaihe on vaiheista monimutkaisin ja aikaa vievin. Bladen et al., Allen

et al. ja Rutherford Silvers jakavat tapahtumaprojektin valmistelu-, suunnittelu-, toteutus-, tapahtuma- ja lopetusvaiheeseen. Vaikka Matthews ja Bladen et al., Allen et al. ja Rutherford Silversin vaiheet ovat eri nimiset, ovat ne silti keskenään vertailukelpoiset. Matthews mukaan siis tapahtumaprojektin elinkaaren vaiheista työmäärältään suurin on kolmas vaihe, eli toteutusvaihe, kun taas Bladen et al. (2023, 23–24) mukaan työmäärältään suurin on toinen vaihe, eli suunnitteluvaihe. Saattaakin olla, että järjestettävä tapahtuma lopulta määrittää sen, mikä vaihe tulee olemaan työmäärältään kaikista suurin. Tapahtumapäällikön on hyvä tietää tapahtumaprojektin vaiheiden työmäärät, jotta hän osaa varautua niihin sopivalla määrällä resursseja (Bladen et al. 2023, 23–24). Resursseilla tarkoitetaan tässä yhteydessä muun muassa aikaa, työntekijöitä ja erilaisia varusteita.

Tapahtumaprojektille on ominaista sen elinkaaren vaiheiden päällekkäisyys (Allen et al. 2011, 157–158). Ohjelmistotuotannon tai konepajateollisuuden alalla on yleistä, että projektin seuraava vaihe aloitetaan vasta kun edellinen vaihe on saatu loppuun. (Bladen et al. 2023, 22) Matthews (2016, 19–23) esittelee kirjassaan esimerkin avulla, miten tapahtumaprojektin elinkaaren vaiheet sijoittuvat aikajanelle. Tapahtuman ideoiminen ja yksityiskohtaisen konseptin luominen on tehtävä ensin, mutta vaiheen loppupuolella on jo aloitettava tapahtuman markkinointia ja myyntiä. Markkinointi- ja myyntivaiheen aikana tarkoitus on lopullisesti päättää, onko tapahtuma kannattava järjestää. Tämä tapahtuu sponsoreita hankkimalla, tapahtumaa mainostamalla sekä lippuja myymällä. Matthews (2016, 19–23) mukaan samaan aikaan markkinointi- ja myyntivaiheen kanssa täytyy tehdä koordinoitua, joka tarkoittaa henkilöstönjohtamista, riskienhallintaa, hallinnollisten asioiden hoitamista, sekä tapahtumajärjestämiseen tarvittavia muita asioita. Tapahtuman toteuttaminen ja sulkeminen eivät Matthews (2016, 19–23) mukaan sijoitu päällekkäin muiden vaiheiden kanssa.

Tapahtumaprojektille on ominaista, ettei tehtäviä voi uusia tai toistaa sellaisenaan, vaikka kyseessä olisi vuotuisesti järjestettävä tapahtuma. Vaikka sama tapahtuma järjestetään vuosittain, täytyy joka kerta tapahtumaa järjestettäessä tehdä vähintäänkin muokkauksia sen tehtäviin ja toimintoihin. Esimerkiksi tapahtuman teemaa pitää muokata ja hioa silloinen maailman tila huomioiden, jotta tapahtuman arvo ja ainutlaatuisuus säilyy. Myös esimerkiksi vapaaehtoistyöntekijöiden hankintaprosessi täytyy tehdä aina uudestaan tapahtumaa järjestettäessä. Muutoksia tehtävien toteutukseen aiheutuu erityisesti silloin, jos vuosittain järjestettävä tapahtuma vaihtaa tapahtumapaikkaa. Eri maissa tapahtumajärjestämisellä on omat

haasteensa: jokaisella maalla on oma historia, kulttuuri ja lait, jotka pitää ottaa huomioon tapahtumaa järjestettäessä. (Bladen et al. 2023, 23)

Tapahtumapäälliköiden on projektipäälliköiden tavoin menestyäkseen hallittava useita avainliiketoiminta-alueita. Tapahtumapäällikön on osattava toimia samaan aikaan tapahtumatuotannon asiantuntijana, rahastonhoitajana, markkinoijana, henkilöstöpäällikkönä ja riskienhallintajohtajana. (Bladen et al. 2023, 23)

Tapahtumaprojektissa tarvitaan työryhmiä ja työntekijöitä vaihtelevasti riippuen sen elinkaaren vaiheesta. Osa työntekijöistä on mukana koko tapahtumaprojektin ajan, toiset vain tietyn osaprojektin ajan. Etenkin vapaaehtoisten määrä vaihtelee tapahtumaprojektin elinkaaren vaiheiden mukaan. Määrällisesti työntekijöitä ja vapaaehtoisia tarvitaan yleensä eniten itse varsinaisen tapahtuman pystytyksessä ja purkamisessa. (Bladen et al. 2023, 23)

4 Projektinhallintamallien soveltaminen tapahtumatuotannossa

Seuraavaksi tutkitaan projektinhallintamallien soveltamista tapahtumatuotannossa. Tämän pääluvun tavoitteena on selvittää perinteisten ja ketterien projektinhallintamallien soveltamisen mahdollisuudet ja rajoitteet tapahtumatuotannossa.

4.1 Perinteisten projektinhallintamallien soveltaminen tapahtumatuotannossa

Seuraavaksi käsitellään perinteisten projektinhallintamallien soveltamisen mahdollisuuksia ja rajoitteita tapahtumatuotannossa.

Mahdollisuudet perinteisten projektinhallintamallien soveltamisessa tapahtumatuotannossa

Perinteisten projektinhallintamallien soveltamisella tapahtumatuotannossa on monia mahdollisuuksia. Etenkin perinteisten projektinhallintamallien lineaarinen prosessi sopii tapahtumaprojekteihin (Demirag et al. 2023, 187–189; Vresk et al. 2020, 184–186). Buchnerin (2023) ja Rutherford Silversin (2013) mukaan tapahtumaprojekti nähdään yleensä lineaarisena prosessina. Buchnerin mukaan tämän takia tapahtumatuotannossa on käytetty pääasiassa vesiputousmallia projektinhallintamallina. (Buchner 2023) Kuitenkaan mistään muusta lähteestä ei ole löytynyt tukea sille, että tapahtumaprojekteissa olisi käytetty sellaisenaan vesiputousmallia tapahtumatuotannossa. Voi olla, että Buchner (2023) tarkoittaa LinkedIn-artikkelissaan perinteisten projektinhallintamallien periaatteiden soveltamista tapahtumatuotannossa, eikä vesiputousmallin sellaisenaan soveltamista. Toisaalta kun vertailee vesiputousmallin prosessin sekä tapahtumaprojektin elinkaaren vaiheita keskenään, voi huomata niiden rakenteessa yhtäläisyyksiä.

Tapahtumaprojektin alussa on tärkeää suunnitella tarkasti haluttu lopputulos (Buchner 2023). Vesiputousmallin lineaarinen prosessi varmistaa kattavan ennakkosuunnittelun. Tapahtuman haluttu lopputulos määritettäisiin ja suunniteltaisiin valmiiksi vesiputousmallin

analyysi- ja suunnitteluvaiheissa ennen seuraaviin vaiheisiin siirtymistä. (Demirag et al. 2023, 187–189; Vresk et al. 2020, 184–186)

Tapahtumaprojektilla on kiinteä aika ja budjetti, joiden raameissa projektin on pysyttävä (Bladen et al. 2023, 21–22; Wallace ja Michopoulou 2023, 506–507). Jälleen vesiputousmallin lineaarinen prosessi ja alun analyysi- ja suunnitteluvaihe varmistaisi sen, että tarvittavat työvaiheet tulee tehtyä oikeaan aikaan, oikeassa järjestyksessä sekä etukäteen määritellyn budjetin raameissa (Demirag et al. 2023, 187–188; Vresk et al. 2020, 184–185). (Buchner 2023)

Tapahtumaprojekteihin, joiden tiimin koko on yli 25 henkeä olisi optimaalista soveltaa perinteisiä projektinhallintamalleja. Tiimin työskentelytavalla ei olisi merkitystä: perinteiset projektinhallintamallit toimivat niin paikan päällä, etänä kuin hajautetuissa tiimeissä. (Keshta ja Morgan 2017, 569–570; Vresk et al. 2020, 184–186)

Tapahtumaprojekteissa organisaatorakenne on yleensä hierarkkinen ja johtamistyyli johtajavaltainen. Etenkin pienien ja yksinkertaisten tapahtumien kohdalla tästä menettelytavasta on hyötyä. (Bladen et al. 2023, 21) Tämä on linjassa perinteisten projektinhallintamallien ominaisuuksien kanssa (Kisielnicki ja Misiak 2017, 274; Vresk et al. 2020, 185–186). Etenkin pienien ja yksinkertaisten tapahtumien järjestämiseen voisi olla arvokasta soveltaa perinteisiä projektinhallintamalleja.

Rajoitteet perinteisten projektinhallintamallien soveltamisessa tapahtumatuotannossa

Perinteisten projektinhallintamallien soveltamiselle tapahtumatuotannossa löytyy myös rajoitteita. Perinteiset projektinhallintamallit ovat jähmeitä sopeutumaan muutokseen (Demirag et al. 2023, 187–189; Keshta ja Morgan 2017, 569–570; Kisielnicki ja Misiak 2017, 275; Vresk et al. 2020, 185). Fernandon (2023) kirjoittaman LinkedIn-artikkelin mukaan perinteiset projektinhallintamallit eivät välttämättä ole riittävän ketteriä vastaamaan tapahtumaprojektien muuttuviin olosuhteisiin ja lisääntyviin vaatimuksiin. Fernandon kontekstissa tapahtumaprojektilla tarkoitetaan elektronisen tanssimusiikin festivaalin järjestämistä. Perinteiset projektinhallintamallit toimivat parhaiten järjestellyssä ja ennustettavissa olevassa toimintaympäristössä, jollaista tapahtumaprojektilla ei aina ole (Keshta ja Morgan 2017, 569–570; Kisielnicki ja Misiak 2017, 274–275).

Wallace ja Michopoulou (2023, 499–500) nostavat esiin tieteellisessä artikkelissaan monta rajoitetta perinteisten projektinhallintamallien soveltamiselle tapahtumatuotannossa. Fernandon (2023) tavoin myös Wallacen ja Michopouloun mukaan tapahtumatuotannon projektinhallinnalta vaaditaan ketteryyttä ja joustavuutta enemmän, mitä perinteiset projektinhallintamallit voivat tarjota. Wallacen ja Michopouloun mukaan tämän päivän epävarmoina aikoina tapahtumien suunnittelu ja toteuttaminen vaatii joustavaa lähestymistapaa projektinhallinnalta. Tekijät viittaavat epävarmoilla ajoilla ainakin vuosiin 2022–2023, jolloin koronapandemian jälkeiset vaikutukset vielä näkyvät. Lisäksi Wallace ja Michopoulou toteavat, että perinteiset projektinhallintamallit eivät sovi tapahtumien väliaikaiseen luonteeseen, eikä tapahtumahallinnan tarkoitukseen luoda suunniteltu kokemus osanottajalle. Perusteluja jälkimmäiselle näkemykselle ei kuitenkaan artikkelissa kerrota. Artikkelin mukaan perinteiset projektinhallintamallit eivät myöskään sovi tapahtumaprojektin sidosryhmien hallintaan. Tapahtumat operoivat dynaamisissa rakenteissa, jonka takia tapahtumaprojektin sidosryhmien välille muodostuu monimutkaisia ja ei lineaarisia suhteita. Tapahtumaprojektin sidosryhmän hallinta on ennustamatonta, epävarmaa ja monimutkaista, johon tarvitaan joustavaa lähestymistapaa. (Wallace ja Michopoulou 2023, 499–500)

Tapahtumaprojektissa sen elinkaaren vaiheita ja tehtäväkokonaisuuksia on suoritettava ainakin osittain päällekkäin (Bladen et al. 2023, 22; Matthews 2016, 19–23). Tämä ei ole linjassa perinteisten projektinhallintamallien lineaarisuuden ideologian kanssa, jonka mukaan seuraavaan vaiheeseen saa siirtyä vasta kun edellinen vaihe on saatu kokonaan valmiiksi (Demirag et al. 2023, 187–188).

4.2 Ketterien projektinhallintamallien soveltaminen tapahtumatuotannossa

Seuraavaksi käsitellään ketterien projektinhallintamallien soveltamisen mahdollisuuksia ja rajoitteita tapahtumatuotannossa.

Mahdollisuudet ketterien projektinhallintamallien soveltamisessa tapahtumatuotannossa

Mikko Makkonen (2023) kertoo opinnäytetyössään, että tapahtumaprojekteissa käytetään enemmän ketterien kuin perinteisten projektinhallintamallien periaatteita. Makkosen

näkemys pohjautuu hänen omiin havaintoihinsa tapahtumatuotannon työuraltaan. Makkonen perustelee näkemystään tapahtumaprojektien luonteella: tapahtumaprojekteissa ollaan vuorovaikutuksessa muiden sidosryhmien kanssa jatkuvasti sekä muutoksiin pyritään vastaamaan yhtenäin. Makkonen kuitenkin huomauttaa, että tapahtumaprojektin omatessa kiinteä aika, ei muutoksiin ole mahdollista loputtomasti vastata. (Makkonen 2023)

Makkosen (2023) näkemys voi tuntua ristiriitaiselta Buchnerin (2023) näkemyksen kanssa. Buchnerin mukaan tapahtumatuotannossa käytetään pääasiassa vesiputousmallia projektinhallintamallina sen lineaarisen lähestymistavan takia. On kuitenkin tärkeää huomioida, että Makkonen puhuu ketterien projektinhallintamallien periaatteista, kun taas Buchner puhuu vesiputousmallin soveltamisesta sellaisenaan tapahtumatuotannossa. Näyttää siis siltä, että vesiputousmallia käytettäisiin sellaisenaan tapahtumatuotannossa, kun taas ketterien projektinhallintamallien periaatteet ovat enemmän linjassa tapahtumatuotannon luonteen kanssa. Makkosen ja Buchnerin näkemykset eivät siis ole ristiriidassa keskenään. Lisäksi Buchnerin mukaan ketterät projektinhallintamallit ovat yleisesti käytettyjä ohjelmistoprojekteissa, mutta ei niinkään tapahtumaprojekteissa. Tämäkään Buchnerin näkemys ei ole ristiriidassa Makkosen kanssa, sillä Buchner puhuu sellaisenaan ketterien projektinhallintamallien käytöstä, ei niiden periaatteiden hyödyntämisestä. Seuraavaksi käsitelläänkin Buchnerin näkemyksiä ketterien projektinhallintamallien mahdollisuuksista tapahtumatuotannossa. (Buchner 2023; Makkonen 2023)

Buchner (2023) jakaa tapahtuman viiteen eri vaiheeseen: esituotantoon, pystytykseen, harjoitteluun, esitykseen ja lopetukseen. Hänen mielestään kaikki nämä vaiheet ovat joustavuudeltaan erilaisia, jonka näkee taulukosta 2. Joustavin on esituotantovaihe, kun taas joustamattomin on esitysvaihe. Ketterät projektinhallintamallit ovat luonteeltaan joustavia, ja siksi niitä kannattaa käyttää projekteissa ja projektin vaiheissa, jotka ovat luonteeltaan joustavia. (Buchner 2023) Osa Buchnerin (2023) tuotantovaiheista on verrattavissa sisällöltään työssä aikaisemmin esiteltyihin tapahtumaprojektin elinkaaren vaiheisiin: esituotantovaihetta voidaan verrata valmisteluvaiheeseen sekä suunnitteluvaiheeseen, ja esitysvaihetta tapahtumavaiheeseen. Lopetusvaihe on yhtenevä nimensä ja sisältönsä puolesta Buchnerin (2023) LinkedIn-artikkelissa ja työssä aikaisemmin esitetyssä teoriassa.

Taulukko 2. Tapahtumaprojektin tuotantovaiheen joustavuus (mukaillen Buchner 2023)

| Tuotantovaihe (engl. production phase) | Joustavuus |
|--|-----------------|
| Esituotanto (engl. pre-production) | Erittäin korkea |
| Pystytys (engl. setup) | Matala |
| Harjoittelu (engl. rehearsal) | Korkea |
| Esitys (engl. showtime) | Erittäin matala |
| Lopetus (engl. wrap up) | Matala |

Erityisesti esituotantovaiheeseen (tai valmisteluvaiheeseen ja suunnitteluvaiheeseen) kannattaa soveltaa ketteriä projektinhallintamalleja. Onnistuneesti käyttöön otettu ketterä projektinhallintamalli lisää tapahtumaprojektin läpinäkyvyyttä, sopeutumiskykyä, linjaamista (engl. project alignment), tehokkuutta, laatua, asiakastytyväisyyttä sekä vähentää projektin riskiä (Fernando 2023). Esituotannonvaiheessa laaditaan projektisuunnitelma, joka vaatii yhteistyötä tapahtuman tilanneen asiakkaan tai kenties loppukäyttäjän kanssa. Projektisuunnitelmaan merkataan tapahtumaprojektin tehtävät sekä aikataulut, jotka saattavat useaan otteeseen muuttua, kun projektisuunnitelmaa yhteensovitetaan eri sidosryhmien odotuksiin. Tapahtumaprojektilla ei ole kiinteää aikaa niin kauan kun tapahtumapaikkaa ei ole varattu, ja paikan varaaminen tapahtuu yleensä vasta esituotantovaiheen jälkeen. Koska esituotantovaihe sisältää paljon muuttuvia tekijöitä, eikä sillä ole kiinteää aikaa, voi siihen soveltaa ketteriä projektinhallintamalleja. Myös esituotannon toteutus lähellä asiakasta on linjassa ketterien projektinhallintamallien ideologian kanssa. (Buchner 2023)

Vaikka harjoitteluvaihe on luonteeltaan joustava, ei siihen kuitenkaan kannata soveltaa ketteriä projektinhallintamalleja, sillä harjoitteluvaiheessa tarvitaan erilaista joustavuutta kuin esituotannossa. Harjoitteluvaihe on prosessina lineaarinen, ja sen aikataulu luonteeltaan kiinteä, jonka takia sitä pitää hallita vesiputousmallin tavoin. Harjoitteluvaiheella tarkoitetaan tapahtumaprojektin vaihetta, jossa harjoitellaan esitystä. Esimerkkinä harjoiteltavasta esityksestä voisi olla sirkusesitys, joka koostuu pienemmistä erillisistä sirkusesityksistä ja juontajan selostuksista. Harjoitteluvaiheesta joustavan tekee sen alttius muutoksille: esiintyjät saattavat muuttaa esityksiä suunnitellusta, jolloin harjoituksen tuotokset on määriteltävä uudelleen. On tietysti selvää, että kaikissa tapahtumissa ei ole selkeää harjoitteluvaihetta. (Buchner 2023)

Tapahtumatuotanto on alana laaja, monimutkainen ja nopeasti muuttuva (Bladen et al. 2023, 7). Ketterät projektinhallintamallit sopivat parhaiten toimintaympäristöön, joka on muuttuva

ja ennalta arvaamaton (Keshta ja Morgan 2017, 569–570; Kisielnicki ja Misiak 2017, 274–275). Täten ketterät projektinhallintamallit voisivat sopia tapahtumatuotantoon.

Ketterät projektinhallintamallit toimivat parhaiten paikan päällä työskentelevissä tiimeissä, joissa on alle 25 työntekijää (Keshta ja Morgan 2017, 569–574; Vresk et al. 2020, 184–186). Näin ollen ketteriä projektinhallintamalleja voisi olla menestyksekkästä soveltaa tapahtumaprojekteihin, jotka työskentelevät paikan päällä, ja joissa on alle 25 henkilöä.

Tapahtumaprojektissa sen elinkaaren vaiheita ja tehtäväkokonaisuuksia on suoritettava ainakin osittain päällekkäin (Bladen et al. 2023, 22; Matthews 2016, 19–23). Ketterien projektinhallintamallien iteratiivinen prosessi voisi tukea tätä tapahtumaprojektin erityispiirrettä. Scrumissa iteraation tehtävälستان voisi aina valita tapahtumaprojektin tuotteen kehitysjonosta sen hetken prioriteetiltaan tärkeimmät tehtävät riippumatta siitä, mihin elinkaaren vaiheeseen tai tehtäväkokonaisuuteen ne kuuluvat (Demirag et al. 2023, 188–189; Vresk et al. 2020, 185–186).

Rajoitteet ketterien projektinhallintamallien soveltamisessa tapahtumatuotannossa

Ketterien projektinhallintamallien soveltamiselle tapahtumatuotannossa löytyy myös rajoitteita. Ketterät projektinhallintamallit kannustavat jatkuvaan tuotosten kehittämiseen ja muokkaamiseen, jonka takia myös projektin kesto ja budjetti voi muuttua (Demirag et al. 2023, 187–189; Keshta ja Morgan 2017, 569–570; Kisielnicki ja Misiak 2017, 275; Vresk et al. 2020, 185). Tämä luonne ketterissä menetelmissä ei ole linjassa tapahtumaprojektin erityispiirteen, kiinteän ajan ja budjetin kanssa (Bladen et al. 2023, 21–22; Wallace ja Michopoulou 2023, 506–507). (Buchner 2023)

Ketterien projektinhallintamallien iteratiivinen prosessi ei välttämättä ole yhteensopiva lineaariseksi prosessiksi kuvailun tapahtumaprojektin kanssa (Demirag et al. 2023, 188–189; Rutherford Silvers 2013; Vresk et al. 2020, 185–186). Lisäksi tapahtumaprojektin tuotantovaiheiden joustavuus vaihtelee: pystytys-, esitys- ja lopetusvaiheella joustavuus on vähäistä. Joustavien ketterien projektinhallintamallien soveltaminen näihin tuotantovaiheisiin voi olla hankalaa. Tuotantovaiheista harjoitusvaihe on esituotantovaiheen lisäksi joustava. Kuitenkin harjoitteluvaiheen joustavuus on tyyliltään erilaista, mitä ketterillä projektinhallintamalleilla. Täten harjoitteluvaiheeseenkaan ei ole kannattavaa soveltaa ketteriä

projektinhallintamalleja. (Buchner 2023) Tapahtumaprojektin eri vaiheissa on siis perusteltua käyttää eri projektinhallintamalleja: esituotannossa ketteriä ja perinteisiä muualla.

Tapahtumaprojektissa on tärkeää tehdä kattava ennakkosuunnittelu halutusta lopputuloksesta (Buchner 2023). Ketterissä projektinhallintamalleissa ennakkosuunnittelu on vähäistä, joka voi tuottaa hankaluuksia tapahtumaprojektissa (Demirag et al. 2023, 187–189; Vresk et al. 2020, 184–186).

Pääluvussa 4 ilmenneiden perinteisten ja ketterien projektinhallintamallien mahdollisuuksien ja rajoitteiden perusteella voisi sanoa, että tapahtumatuotannossa on perusteltua käyttää niin perinteisiä kuin ketteriäkin projektinhallintamalleja, tai niiden yhdistelmiä ja osia. Vaikka kirjallisuuskatsauksen perusteella näyttää siltä, että perinteisiä projektinhallintamalleja on käytetty sellaisenaan enemmän tapahtumatuotannossa mitä ketteriä projektinhallintamalleja, niin tapahtumatuotannon luonteen vuoksi on tapahtumahallinnan joustavuuden lisäämiseksi hyödynnettävä myös ketterien projektinhallintamallien periaatteita. Parhaiten tapahtumahallinta voisi onnistua, kun tuntee sekä perinteisten että ketterien projektinhallintamallien periaatteet, ja lähtee tapahtumatuotannon kontekstissa niiden parhaimpia osia yhdistelemään.

5 Yhteenveto ja johtopäätökset

Tämän työn aiheena oli projektinhallintamallien soveltaminen tapahtumatuotannossa. Työn tavoitteena oli tutkia projektinhallintamallien soveltamisen mahdollisuuksia sekä rajoitteita tapahtumatuotannossa. Lisäksi tavoitteena oli selvittää, mitä erityispiirteitä tapahtumaprojektilla on projektinhallinnan näkökulmasta. Työn tarkoituksena oli myös toimia oppaana ja tukena tapahtumatuotannon ammattilaisille ja projektipäälliköille projektinhallintamallien käytöstä tapahtumatuotannon projektinhallintaan ja johtamiseen. Työn tavoitteisiin ja tutkimuskysymyksiin vastattiin aihealueesta tehdyn kirjallisuuskatsauksen perusteella.

Mitkä ovat tapahtumatuotannon erityispiirteet projektinhallinnan näkökulmasta?

Työssä löydettiin tapahtumatuotannolle useita erityispiirteitä projektinhallinnan näkökulmasta. Työssä löydetty tapahtumatuotannon erityispiirteet voidaan jakaa kolmeen eri osaan: tapahtumatuotantoon, tapahtumatuotannon ammattilaisiin sekä tapahtumaprojektiin liittyviin erityispiirteisiin. Tapahtumatuotannon erityispiirteitä on sen laajuus, monimutkaisuus sekä nopeasti muuttuva luonne alana. Tapahtumia on paljon erilaisia, esimerkiksi suur-, kulttuuri-, erikois-, yritys- ja urheilutapahtumia.

Tapahtumatuotannon luonteen vuoksi on tärkeää ymmärtää, että tapahtumatuotannon ammattilaisten on mahdotonta omata koherenttia ymmärrystä alasta. Tapahtumapäällikön on osattava hallita monia avainliiketoiminta-alueita, ja osittain sen takia tapahtumapäälliköllä on paljon vastuuta ja keskitettyä valtaa tapahtumaprojektissa.

Kriittisin erityispiirre tapahtumaprojektille on sen kiinteä aika. Tärkeää on myös huomioida tapahtumaprojektin kiinteä budjetti ja sen sovittaminen tapahtumaprojektissa työn sekä tarvittavien työntekijöiden määrän vaihteluun. Myös tapahtumaprojektin elinkaaren vaiheiden ja työtehtävien päällekkäisyys sekä toistamisen mahdottomuus on tarpeellista huomioida tapahtumanhallinnassa.

Mitkä ovat projektinhallintamallien soveltamisen mahdollisuudet ja rajoitteet tapahtumatuotannossa?

Työssä löydettiin monia mahdollisuuksia perinteisten projektinhallintamallien soveltamisesta tapahtumatuotannossa. Tärkeimmäksi mahdollisuudeksi osoittautui perinteisten projektinhallintamallien lineaarinen prosessi, joka on yhtenevä tapahtumaprojektin lineaarisen prosessityylin kanssa. Lineaarinen prosessi mahdollistaa korkean ennakkosuunnittelun, jonka avulla helpottuu tapahtumaprojektin ajoissa tehtävä lopputuloksen määrittäminen sekä kiinteästä ajasta ja budjetista huolehtiminen.

Työssä löydettiin kolme selvää rajoitetta perinteisten projektinhallintamallien soveltamisesta tapahtumatuotannossa. Perinteiset projektinhallintamallit eivät toimi optimaalisesti tapahtumatuotannon nopeasti muuttuvassa ja ennalta arvaamattomassa toimintaympäristössä. Lisäksi perinteisten projektinhallintamallien lineaarinen prosessi voi tuottaa hankaluuksia tapahtumaprojektin päällekkäin suoritettaville elinkaaren vaiheille ja tehtäväkokonaisuuksille.

Työssä löydettiin monia mahdollisuuksia ketterien projektinhallintamallien soveltamisesta tapahtumatuotannossa. Ketterien projektinhallintamallien iteratiivinen prosessi mahdollistaa joustavan ja ketterän reagoinnin tapahtumaprojektin muutoksiin. Myös tapahtumatuotannon ennalta arvaamaton luonne on ketterille projektinhallintamalleille optimaalinen toimintaympäristö. Tapahtumaprojektin elinkaaren vaiheiden ja tehtäväkokonaisuuksien suorittaminen päällekkäin onnistuisi mainiosti ketterien projektinhallintamallien iteratiivisen prosessin avulla.

Työssä löydettiin neljä selvää rajoitetta ketterien projektinhallintamallien soveltamisesta tapahtumatuotannossa. Ketterien projektinhallintamallien iteratiivinen prosessi on ristiriidassa tapahtumaprojektin lineaarisen prosessityylin kanssa. Lisäksi ketterien projektinhallintamallien ennakkosuunnittelu on vähäistä, joka voi hankaloittaa tapahtumaprojektin ajoissa tehtävää lopputuloksen määrittämistä sekä kiinteästä ajasta ja budjetista huolehtimista.

Työ vastasi hyvin johdannossa asetettuihin tavoitteisiin työssä ilmenneistä haasteista huolimatta. Haasteena työssä oli etenkin löytää tieteellisiä lähteitä ketterien ja perinteisten projektinhallintamallien, eli vesiputousmallin ja Scrumin soveltamisesta tapahtumatuotannossa. Näyttää siltä, ettei aihealuetta ole tutkittu juurikaan tieteellisesti. Myös maksumuurit olivat välillä aihealueen tieteellisten artikkeleiden ja muun kirjallisuuden saatavuuden esteenä. Muutamia lähteitä löytyi, joissa puhuttiin perinteisten tai ketterien projektinhallintamallien

hyödyntämisestä tapahtumatuotannossa. Nämä lähteet olivat kuitenkin pääasiassa ei vertaisarvioituja artikkeleita LinkedInistä, tai lyhyitä oppikirjan kappaleita.

Oli mielenkiintoista huomata, että enemmän löytyi tietoa ketterien projektinhallintamallien hyödyntämisestä tapahtumatuotannossa, kuin mitä perinteisten projektinhallintamallien. Tämä voi johtua siitä, että Buchnerin (2023) mukaan tapahtumahallinnassa käytetään pääasiassa vesiputousmallia, joka on perinteinen projektinhallintamalli. Tästä voisi päätellä, että ketterien projektinhallintamallien hyödyntäminen tapahtumatuotannossa olisi uusi tieteenala, jonka mahdollisuuksia on trendikästä pohdiskella. On kuitenkin hyvä huomioida, että Buchnerin kirjoittaman LinkedIn-artikkelin näkemyksille ei löytynyt tukea mistään tieteellisestä artikkelista.

Projektinhallinnan hyödyntämisestä tapahtumatuotannossa on sen sijaan suhteellisen kattavasti tieteellisesti tutkittu. Kirjallisuuskatsauksen myötä löytyi muutamia viitekehyksiä, joita tapahtumatuotannon projektinhallintaan on kehitetty. Näistä mainittakoon EMBOK (Event Project Management Body of Knowledge), joka on kansainvälisen EMBOK-johtokunnan laatima kuvaus tiedoista ja taidoista, jotka ovat olennaisia tapahtuman luomiseen, kehittämiseen ja toteuttamiseen (International EMBOK Executive 2024b).

Työssä ilmenneiden haasteiden ja rajoitteiden takia tulevaisuudessa olisi tärkeää saada lisää tieteellistä tutkimusta perinteisten ja ketterien projektinhallintamallien hyödyntämisestä tapahtumatuotannossa. Jatkotutkimuksena olisi havainnollistavaa hyödyntää sellaisenaan vesiputousmallia ja Scrumia eri tapahtumaprojekteihin. Kokeilun tuloksista voisi tehdä kattavan tieteellisen tutkimuksen vesiputousmallin ja Scrumin käyttöönotosta ilmenneistä vahvuuksista ja heikkouksista.

Lähteet

- Allen, J., O’Toole, W., Harris R. ja McDonnell, I. (2011) *Festival and special event management*. Fifth edition. Milton, Qld: John Wiley & Sons Australia.
- Beck, K., Beedle, M., van Bennekum, A., Cockburn, A., Cunningham, W., Fowler, M., Grenning, J., Highsmith, J., Hunt, A., Jeffries, R., Kern, R., Marick, B., Martin, R. C., Mellor, S., Schwaber, K., Sutherland, J., Thomas, D. (2001) *Manifesto for Agile Software Development*. [WWW-dokumentti]. [Viitattu 9.4.2024]. Saatavilla: <https://agilemanifesto.org/iso/fi/manifesto.html>
- Bladen, C., Kennell, J., Abson, E. ja Wilde, N. (2023) *Events Management: An Introduction*. Third edition. London: Routledge, Taylor & Francis Group.
- Brown, S. (2014) *Emerging Professionalism in the Event Industry: A Practitioner’s Perspective*. *Event management*, 18(1), 15–24.
- Buchner, R. (2023) *Agile Vs. Waterfall - Project Management for Events*. [WWW-dokumentti]. [Viitattu 9.4.2024]. Saatavilla: <https://www.linkedin.com/pulse/agile-vs-waterfall-project-management-events-rudolf-buchner/>
- Das, S. ja Deshmukh, R. (2023) *Events Industry Market Research, 2032*. [WWW-dokumentti]. [Viitattu 15.2.2024]. Saatavilla: <https://www.alliedmarketresearch.com/events-industry-market>
- Demirag, A., Demirkol Öztürk, E. ja Ünal, C. (2023) *Analysis and Comparison of Waterfall Model and Agile Approach in Software Projects*. *Academic Journal of Information Technology*, 14(54), 183–203.
- Eskerod, P. ja Riis, E. (2009) *Project management models as value creators*. *Project Management Journal*, 40(1), 4–18.
- Farag, A. (2021) *Essentials of Project Management*. London, Ontario: Fanshawe College Pressbooks. Saatavilla: <https://ecampusontario.pressbooks.pub/essentialsofprojectmanagement/>

- Fernando, S. (2023) Agile Event Planning: A Guide to Organizing a House Music Party. [WWW-dokumentti]. [Viitattu 9.4.2024]. Saatavilla: <https://www.linkedin.com/pulse/agile-event-planning-guide-organizing-house-music-party-fernando-htssc/>
- Ghaderi, Z., Abdollahi, A., Shekari, F., Walker, M. ja Farrokhzad, N. (2023) A Bibliometric Analysis of the Event Industry. *Event Management*, 27(5), 781–807.
- International EMBOK Executive. (2024a) Domains. [WWW-dokumentti]. [Viitattu 27.4.2024]. Saatavilla: <https://www.embok.org/index.php/domains-page>
- International EMBOK Executive. (2024b) EMBOK Model. [WWW-dokumentti]. [Viitattu 26.4.2024]. Saatavilla: <https://www.embok.org/index.php/embok-model>
- International EMBOK Executive. (2024c) Phases. [WWW-dokumentti]. [Viitattu 22.4.2024]. Saatavilla: <https://www.embok.org/index.php/phases-page>
- Keshta, N. ja Morgan, Y. (2017) Comparison between traditional plan-based and agile software processes according to team size & project domain (A systematic literature review). *Electronics and Mobile Communication Conference (IEMCON). 2017 IEEE: IEEE Annual Information Technology*, 567–575.
- Kisielnicki, J. ja Misiak, A. M. (2017) Effectiveness of agile compared to waterfall implementation methods in it projects: Analysis based on business intelligence projects. *Foundations of management*, 9(1), 273–286.
- Makkonen, M. (2023) Esitystekniset projektit ja organisaatiot: Keikka helpommin maaliin. Oppinäytetyö. Metropolia Ammattikorkeakoulu, Medianomi, Esitys- ja teatteritekniikka. Helsinki. 43 s. Saatavilla: https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/801014/Makkonen_Mikko.pdf?sequence=2
- Matthews, D. (2016) *Special Event Production: the Process*. Second edition. New York, NY: Routledge.
- Project Management Institute. (2023) *Process groups: a practice guide*. Newtown Square, Pennsylvania: Project Management Institute Inc.
- Project Management Institute. (2021) *A Guide to the Project Management Body of Knowledge: (PMBOK® Guide)*. Seventh edition. Newtown Square, Pennsylvania: Project Management Institute Inc.

Project Management Institute. (2017) A Guide to the Project Management Body of Knowledge: (PMBOK® Guide). Sixth edition. Newtown Square, Pennsylvania: Project Management Institute Inc.

Rutherford Silvers, J. (2013) The Phases of Event Management. [WWW-dokumentti]. [Viitattu 27.4.2024]. Saatavilla: <https://www.embok.org/juliasilvers/embok/Guide/Phases.html>

Rutherford Silvers, J. (2007) EMBOK Facets and Applications. [WWW-dokumentti]. [Viitattu 22.4.2024]. Saatavilla: https://www.embok.org/juliasilvers/embok/Facets_Aps.html

Rutherford Silvers, J. (2004) Updated EMBOK Structure as a Risk Management Framework for Events. [WWW-dokumentti]. [Viitattu 27.4.2024]. Saatavilla: https://www.embok.org/juliasilvers/embok/EMBOK_structure_update.html#Administration

Rutherford Silvers, J. (2003) Event Management Body of Knowledge Project. [WWW-dokumentti]. [Viitattu 27.4.2024]. Saatavilla: <https://www.embok.org/juliasilvers/embok.html>

Tapahtumateollisuus ry (2024) Mitä on Tapahtumateollisuus? [WWW-dokumentti]. [Viitattu 28.4.2024]. Saatavilla: <https://www.tapahtumateollisuus.fi/mita-on-tapahtumateollisuus/>

Turner, J. R. ja Müller, R. (2003) On the nature of the project as a temporary organization. *International journal of project management*, 21(1), 1–8.

Vehmas, M. ja Huhtamäki, R. (2024) Tapahtumatuo-
tanta ja sen vaiheet. [WWW-dokumentti]. [Viitattu 21.3.2024]. Saatavilla: <https://esseepankki.proakatemia.fi/tapahtumatuo-tanta-ja-sen-vaiheet/>

Verhaar, J. ja Eshel, I. (2013) *Project Management: A Professional Approach to Events*. Third edition. Hague, Netherlands: Eleven International Publishing.

Vresk, A., Pihir, I. ja Tomičić Furjan, M. (2020) Agile vs. Traditional Methods for Managing IT Projects - A Case Study. *Central European Conference on Information and Intelligent Systems*. 2020 Varazdin: Faculty of Organization and Informatics Varazdin, 183–191.

Wallace, K. ja Michopoulou, E. (2023) Building Resilience and Understanding Complexities of Event Project Stakeholder Management. *Event Management*, 27, 499–517.

