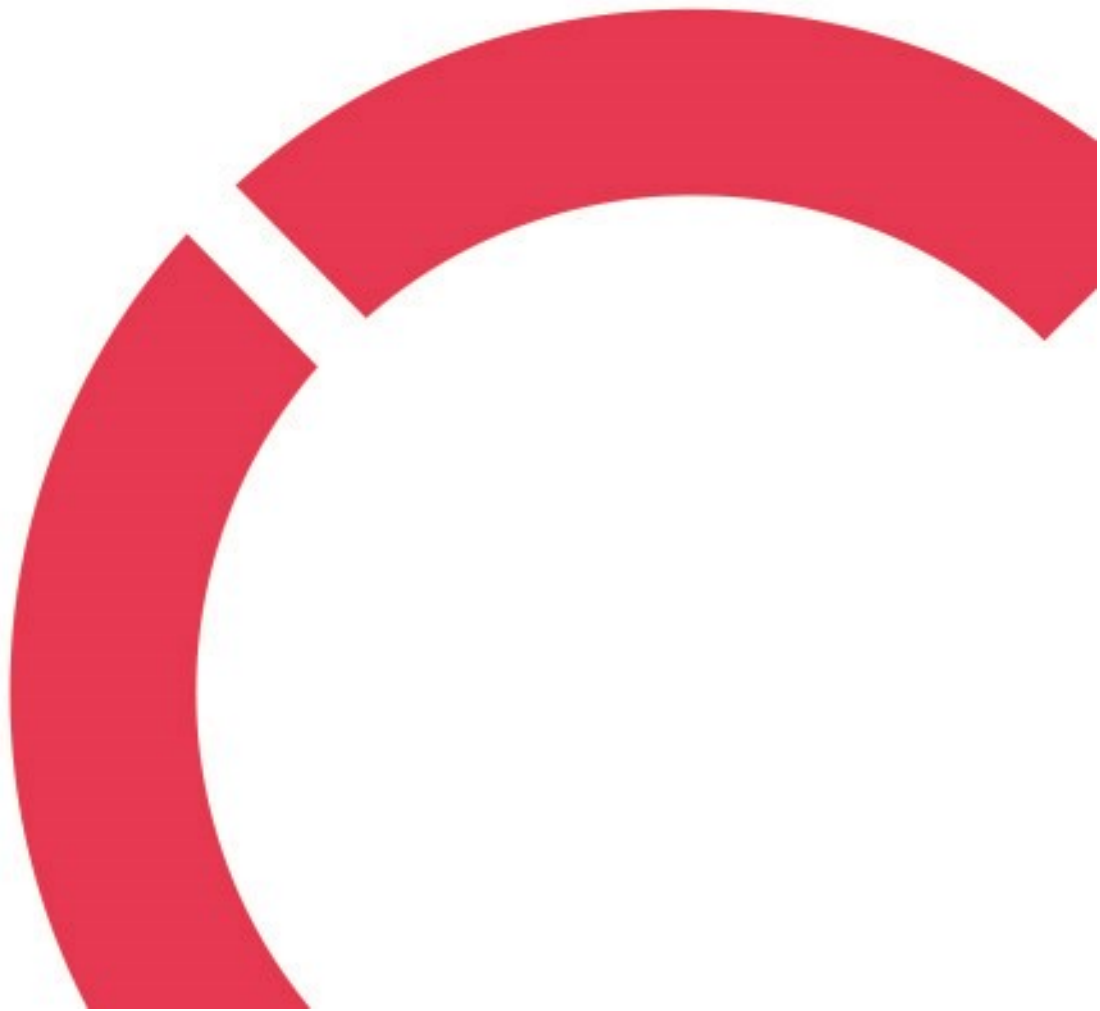


Riina Zonzi

KULTTUURIPALVELUIDEN DIGITALISAATIO SUUNNITELMA

**Opinnäytetyö
CENTRIA-AMMATTIKORKEAKOULU
Digitalisaation johtaminen koulutus
Huhtikuu 2025**



Centria-ammattikorkeakoulu	Aika Huhtikuu 2025	Tekijä/tekijät Riina Zonzi
Koulutus Digitalisaation johtaminen		<input type="checkbox"/> AMK <input checked="" type="checkbox"/> YAMK
Työn nimi KULTTUURIPALVELUIDEN DIGITALISAATIOSUUNNITELMA		
Työn ohjaaja Tero Niemi		Sivumäärä 48
Työelämäohjaaja Jaakko Laamanen		
<p>Tämän tutkimuksen tavoitteena oli kuvata Espoon kaupungin kulttuurin tulosityksikön digitalisaatio-suunnitelman työstöprosessi ja tuottaa kulttuurin digitalisaatiosuunnitelman ylätason tavoitteet. Työ lähti liikkeelle, kun kulttuurin tulosityksikkö pyysi apua digitalisaatiosuunnitelman työstöön. Kulttuurin digitalisaatiosuunnitelma tehtiin kaupungin ylätason strategian sekä kulttuurin yleisten tavoitteiden pohjalta. Kulttuuri tarvitsi digitalisaatiosuunnitelman ja vision, jonka mukaan digitalisaatiota voidaan edistää tulosityksikössä systemaattisesti.</p> <p>Työ aloitettiin kuvaamalla kulttuurin digitalisaatiotilanne. Tämän jälkeen selvitettiin, mitä digitalisaation edelläkävijänä oleminen tarkoittaa kulttuurin tulosityksikön kontekstissa sekä millaisia palveluita kulttuuripalveluilla voisi olla tulevaisuudessa. Kulttuuripalveluiden digitaalisten palveluiden tavoitetilan painopistealueet jaettiin kahdeksaan kategoriaan. Digitaalisten palveluiden painopistealueet olivat 1) Innovatiivisten teknologioiden ja datan hyödyntäminen kulttuuripalveluissa, 2) digitaalisten kulttuuripalveluiden vetovoimaisuus, löydettävyys ja markkinointi, 3) digitaaliset alustat ja ekosysteemit kulttuurisisällön tuottamiseen, 4) digitaalisten kulttuuripalveluiden yhdenvertaisuus ja saavutettavuus, 5) digitaalisten kulttuuripalveluiden innovointi ja tuotekehitys, 6) vuorovaikutus ja kokonaiselämyksellisyys kulttuuripalveluissa, 7) asiakkaiden tarpeiden ja kysynnän tunnistaminen sekä 8) toimintaprosessien laadun ja tehokkuuden parantaminen digitalisaation avulla.</p> <p>Tutkimus toteutettiin tapaustutkimuksena. Tutkimuksella ei pyritty laajempaan yleistettävyyteen. Työ toteutettiin työpajatyöskentelynä ja ryhmähaastatteluilla. Digitalisaation ylätason suunnitelma antoi kehikon digitalisaation edistämiseksi, mutta suunnitelma vaatii vielä paljon työstöä tarkemmalle tasolle.</p>		

Asiasanat Digitalisaatio, digitalisaation edelläkävijä, digitalisaation painopistealueet, kulttuurin digitalisaatio, strategia, digitaaliset kulttuuripalvelut.

ABSTRACT

Centria University of Applied Sciences	Date April 2025	Author Riina Zonzi
Degree programme Master of Engineering, Digitalisation Management		
Name of thesis THE DIGITALISATION PLAN OF THE CULTURE BUSINESS UNIT		
Centria supervisor Tero Niemi	Pages 48	
Instructor representing commissioning institution or company Jaakko Laamanen		
<p>The aim of this study was to describe the process of creating the digitalisation plan of the City of Espoo's Culture Business Unit and to produce the top-level objectives of the digitalisation plan for culture. This work was started when the Culture Business Unit requested help to create the plan. The high-level digitalisation plan was created based on the top-level strategy of the city and general objectives of the culture business unit. The culture business unit needed vision and the digitalisation plan to start to promote the digitalisation in the unit systematically.</p> <p>At the beginning of the thesis work the current digitalisation situation of the culture business unit was clarified. During the work, it was also investigated what being a forerunner in digitalisation means in the cultural context. During the thesis, the objectives of the digitalisation of culture were clarified in cooperation with key persons of culture and a top-level plan was drawn up, according to which culture can promote the digitalisation of the culture unit. The focus areas of future digital services were divided into eight categories. The focus areas of digital services were: 1) Utilisation of innovative technologies and data in cultural services, 2) attractiveness, findability and marketing of digital cultural services, 3) digital platforms and ecosystems for the production of cultural content, 4) equality and accessibility of digital cultural services, 5) innovation and product development of digital cultural services, 6) interaction and overall experience in cultural services, 7) identification of customer needs and demand, and 8) improvement of the quality and efficiency of operational processes through digitalisation. The results were in line with the thoughts about what forerunner means in the cultural context.</p> <p>The study was conducted as a case study. The study did not aim at wider generalisation. The work was carried out in workshops and group interviews. The top-level plan for digitalisation provided a framework for promoting digitalisation, but the plan still requires a lot of work to be done on a more detailed level.</p>		

<p>Key words Digitalisation, forerunner in digitalisation, focus areas of digitalisation, digitalisation of culture, strategy.</p>

KÄSITTEIDEN MÄÄRITTELY

AIDA

Markkinoinnin AIDA-perusmalli, jossa A=Attention eli asiakkaan huomion kiinnittäminen, I= interest eli asiakkaan kiinnostuksen herättäminen, D=Desire eli saada asiakas haluamaan tuotetta tai palvelua ja A=Action eli tavoitteena on saada asiakas toimimaan.

DATA

Data tarkoittaa tietojärjestelmään tallennettuja rakenteettomia tosiasioita. Data muutetaan informaatioksi luomalla sille rakenne. Informaatiota pitää edelleen analysoida ja jalostaa tietämykseksi, jotta sitä voidaan hyödyntää. Tallennuskapasiteetin kustannusten aleneminen erityisesti pilvipalveluissa on mahdollistanut sen, että organisaatiot voivat kerätä palveluistaan ja käyttäjistään dataa koko aika enemmän. Käytettävissä oleva kattava data onkin nykyään organisaatioille merkittävä kilpailuvaltti.

ESINEIDEN INTERNET / INTERNET OF THINGS (IOT)

Esineiden internetissä internetverkkoon lisätään erilaisia laitteita ja antureita, jotka välittävät tietoa laitteen tilasta verkon yli mahdollistaen mm. laitteen etähuollon.

LISÄTTY TODELLISUUS

Lisätty todellisuus on teknologia, jolla voidaan luoda todellisuutta täydentäviä maailmoja, joissa toimija voi liikkua ja kokea. Lisätyssä todellisuudessa yhdistetään todelliset ja virtuaaliset elementit toisiinsa (esim. Pokemon-peli).

LOHKOKETJUT

Tekniikka, jossa tietovarannot ovat hajautettu toisilleen tuntemattomien toimijoiden palvelimille. Eri tahojen päivitykset tallentuvat tietokantoihin sovituin väliajoin tietopaketteina eli lohkoina. Uuden lohkon pitää aina ratkaista monimutkainen, koko aika muuttuva matemaattinen ongelma ennen tallentumista.

PESTEL

PESTEL (Political factors, Economic factors, Sociocultural factors, Technological factors, Environmental factors, Legal factors) on strategisen analyysin työkalu. PESTEL-malli ohjaa tekijäänsä analysoimaan laajemmin eri tekijöitä kuin SWOT.

PILVIPALVELUT

Pilvipalveluilla viitataan yleensä IT-resurssien kuten tallennuskapasiteetin tarjoamiseen internetin yli. Pilvipalvelut mahdollistavat palveluiden nopean ja kustannustehokkaan skaalaamisen ylös tai alaspäin markkinatilanteen mukaan.

PORTERIN VIISI KILPAILUVOIMAA

Porterin viisi kilpailuvoimaa on Porterin vuonna 1979 julkaisema strateginen työkalu. Porterin kilpailuvoimia käytetään organisaation erilaisten mikroympäristöjen tutkimiseen ja strategisten tavoitteiden asettamiseen näistä näkökulmista. Porterin viisi kilpailuvoimaa ovat 1) markkinoilla jo toimivat kilpailijat, 2) uusien kilpailutulokkaiden uhka, 3) asiakkaiden neuvotteluvoima, 4) toimittajien neuvotteluvoima ja 5) korvaavien tuotteiden ja palveluiden aiheuttama uhka.

ROBOTIIKKA

Robotit ovat yleensä laitteita, jotka suorittavat monimutkaisia tehtäviä joko ihmisen ohjauksessa tai autonomisesti.

SWOT

SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) on yksi strateginen työkalu organisaation strategian työstämiseen. SWOT-analyysin avulla arvioidaan ensin organisaation sisäisiä tekijöitä, eli mitä organisaatio tekee hyvin ja miten minimoida heikkoudet. Tämän jälkeen analysoidaan organisaatioon kohdistuvia ulkoisia mahdollisuuksia ja uhkia ja miten näihin suhtaudutaan.

TEKOÄLY

Tekoälyllä viitataan usein älykkäisiin ratkaisuihin, jotka pystyvät käymään nopeasti suuria datamääriä läpi ratkaistessaan niille ohjelmoitua tehtävää. Tekoäly kattaa useita teknologisia sovellutuksia, joita ovat mm. robotiikka, kuvan ja puheentunnistus sekä luonnollisen kielen käsittely. Koneoppiminen on yksi tekoälyn käytetyimmistä teknisistä menetelmistä. Koneoppiminen tarjoaa keinon opettaa tietokoneita ilman tiedon varsinaista ohjelmointia. Koneoppimisessa tietokoneita opetetaan erilaisten, monimutkaisten matemaattisten algoritmien avulla.

VIRTUAALITODELLISUUS

Virtuaalitodellisuus on teknologia, jolla voidaan luoda keinoitekoisia maailmoja, joissa toimija voi liikkua ja kokea. Virtuaalitodellisuudessa suljetaan ulkomaailma pois.

TIIVISTELMÄ
ABSTRACT
KÄSITTEIDEN MÄÄRITTELY
SISÄLLYS

1 JOHDANTO	1
2 DIGITALISAATIO JA STRATEGIATYÖ	3
2.1 Megatrendit ja niiden vaikutukset	3
2.2 Mitä digitalisaatio on?	4
2.2.1 Kasvua ja tehokkuutta digitalisaation avulla	5
2.2.2 Digitalisaation teknologioita	7
2.2.3 Digitalisaation haasteet	8
2.2.4 Digitalisaation vaikutukset kilpailuun	9
2.3 Organisaatioiden strategiatyö	10
2.3.1 Strategisen johtamisen työkaluja	11
2.3.2 Digiajan vaikutukset strategiatyöhön	15
2.3.3 Oivallukset ja innovointi strategiatyössä	16
3 TOIMINTAYMPÄRISTÖN ESITTELY, TUTKIMUSMENETELMÄ JA TOTEUTUS	17
3.1 Toimintaympäristön ja Espoon kaupungin esittely	17
3.2 Espoon tavoitteet valtuustokaudella 2021–2025	18
3.3 Kulttuuripalvelut, kulttuuripalveluiden tavoitteet ja kytkös digitalisaatioon	19
3.4 Tutkimusmenetelmät	21
3.5 Toteutus ja aineiston analysointi	22
3.6 Tutkimuksen eettisyys	23
4 TUTKIMUSTULOKSET	25
4.1 Kulttuuripalveluiden digitalisaation nykytila	25
4.1.1 Kulttuuripalveluiden prosessien digitalisaation nykytilanne	26
4.1.2 Kulttuuripalveluiden toimintaympäristöön vaikuttavat muutostekijät	27
4.2 Digitalisaation tavoitetila kulttuuripalveluissa	28
4.2.1 Digitalisaation edelläkävijän merkitys kulttuuripalveluissa	28
4.2.2 Tavoitetilan palveluiden painopistealueet	32
4.2.3 Tavoitetilan osaamistarpeet	37
5 JOHTOPÄÄTÖKSET	41
5.1 Vastaukset tutkimuskysymyksiin	41
5.2 Pohdinta	42
5.3 Australian taideneuvoston digitalisaatiotavoitteet ja yhtäläisyydet Espoon tavoitteiden kanssa	44
5.4 Jatkokehittämisaiheet	45
LÄHTEET	47

KUVIOT

KUVIO 1. SWOT-analyysin malli.....	12
KUVIO 2. Porterin viisi kilpailuvoimaa	13
KUVIO 3. Kilpailukenttä muuttuu digitalisaation myötä	15
KUVIO 4. Digitalisaatiotyön kytkentä Espoo-tarinaa	21
KUVIO 5. Kulttuuripalveluiden prosessien digitalisaation kypsyysskarta	27
KUVIO 6. Kyselyn perusteella tunnistetut edelläkävijyyden tekijät.....	29
KUVIO 7. Kyselyn perusteella tunnistetut digitalisaation painopistealueet.....	33
KUVIO 8. Osaamistarpeiden esiintyvyys kyselyssä	38
KUVIO 9. Edelläkävijyyden, palveluiden painopistealueiden ja osaamistarpeiden samankaltaisuudet	43
KUVIO 10. Australian digitaalisten kulttuuripalveluiden prioriteetit ja Espoon kulttuuripalveluiden digitalisaation painopistealueet ja yhtäläisyydet	45

TAULUKOT

TAULUKKO 1. Strategian eri tasojen muuntaminen tavoitteiksi ja tehtäviksi	11
TAULUKKO 2. Esimerkki tasapainotetusta tuloskortista.....	14

1 JOHDANTO

Tämän tutkimuksen tavoitteena on kuvata Espoon kaupungin kulttuurin tulosityksikön digitalisaatio-suunnitelman työstöprosessi ja tuottaa kulttuurin digitalisaatio-suunnitelman ylätason tavoitteet. Työ lähti liikkeelle, kun kulttuurin tulosityksikkö pyysi tietohallinnosta tukea digitalisaatio-suunnitelman työstöön. Kaksi tietohallinnon henkilöä tuki kulttuuripalveluita digitalisaatio-suunnitelman toteutuksessa. Kulttuuripalveluiden digitalisaatio-suunnitelma tehdään kaupungin ylätason strategian sekä kulttuuripalveluiden yleisten tavoitteiden pohjalta.

Kaupungin nykyisen strategian mukaan kaupunki haluaa toimia edelläkävijänä digitalisaatiossa ja haluaa tarjota alan parhaiden käytäntöjen mukaisia digitaalisia ratkaisuja kaupunkilaisille. Kulttuuripalvelut tarvitsevat oman digitalisaatio-suunnitelman ja vision, jonka mukaan digitalisaatiota edistetään tulosityksikössä systemaattisesti. Digitalisaatio-suunnitelmaa on tarkoitus hyödyntää tarkempien digitalisaation tiekarttojen suunnittelussa ja työstämisessä.

Työ aloitetaan kuvaamalla kulttuuripalveluiden digitalisaation nykytilanne ja pohtimalla yhdessä, millä kulttuuripalveluiden osa-alueilla digitalisaatiosta pitäisi saada enemmän hyötyä toimintaan. Työn aikana pohditaan myös, mitä digitalisaation edelläkävijänä oleminen tarkoittaa kulttuurin tulosityksikön kontekstissa. Tutkielman aikana kirkastetaan kulttuuripalveluiden digitalisaation tavoitteet yhteistyössä kulttuurin tulosityksikön avainhenkilöiden kanssa ja tehdään ylätason suunnitelma, jonka mukaan kulttuuripalvelut voivat edistää kulttuurialueen digitalisaatiota. Työ toteutetaan työpajatyöskentelynä ja ryhmähaastatteluilla.

Työlle asetetut tutkimuskysymykset ovat:

1. Mitä digitalisaation edelläkävijänä oleminen tarkoittaa kulttuuripalveluiden tapauksessa?
2. Millaisia digitaalisia kulttuuripalveluita Espoon kaupungilla voisi olla tulevaisuudessa?

Tutkimuskysymyksiin liittyviä käsitteitä taustoitetaan aiheesta tehtyjen tutkimusten avulla. Tutkimuskysymyksiin etsitään vastauksia tapaustutkimuksen avulla ja työ toteutetaan laadullisilla tutkimusmenetelmillä. Kulttuuripalveluiden digitalisaatio-suunnitelman työstössä hyödynnetään työryhmätyöskentelyä sekä kulttuuripalveluiden henkilöstön että kulttuuripalveluiden johtajien kanssa. Opinnäytetyön tuloksena tunnistetaan, mitä edelläkävijänä oleminen kulttuuripalveluiden kontekstissa tarkoittaa sekä

määritetään kaupungin kulttuuripalvelujen digitalisaatiosuunnitelman palveluiden ylätasoin painopiste-alueet.

Tämä tutkimus koostuu viidestä pääluvusta. Tutkielman toisessa luvussa avataan tutkimuksen käsitteitä digitalisaatio ja strategia. Kulttuuripalveluiden digitalisaatiosuunnitelman työstö pohjautuu vahvasti kaupungin strategiaan. Molempia käsitteitä tutkitaan mm. Ilmarisen ja Koskelan (2015) sekä Härmäläisen, Maulan ja Suomisen (2016) kirjallisuuden perusteella. Kolmannessa luvussa esitellään Espoon kaupungin organisaatio ja taustoitetaan Espoon kaupungin strategiaa. Kolmannessa luvussa käydään myös läpi Espoon kulttuuripalveluiden organisaatio, kulttuuripalveluiden digitalisaatiotyön lähtötilanne sekä kuvataan tutkimustyön toteutustapa. Neljäs luku sisältää tulokset. Viides luku kattaa johtopäätökset.

2 DIGITALISAATIO JA STRATEGIATYÖ

Tämän luvun aluksi esitellään megatrendit ja niiden vaikutuksia toimintaympäristöömme. Seuraavaksi kuvataan, mitä tutkielman pääkäsite digitalisaatio merkitsee ja mikä sen rooli on nykyajan organisaatioissa. Luvussa kuvataan digitalisaation käyttökohteita ja sitä, miten digitalisaation avulla voi hakea toiminnan kasvua tai parantaa tehokkuutta. Luvussa esitellään lisäksi erilaisia digitalisaation tekniikoita ja näiden käyttöön liittyviä eettisiä kysymyksiä. Tämän jälkeen käydään läpi digitalisaation vaikutuksia kilpailuun. Organisaatioiden digitalisaatiotyö perustuu usein organisaation ylitason strategiaan, joten tässä luvussa taustoitetaan myös organisaatioiden strategiатыön perusteita ja työkaluja. Lopuksi käydään läpi, miten yhteiskunnan digitalisoituminen vaikuttaa organisaatioiden strategiатыöhön sekä oivallusten merkitystä strategiатыössä.

2.1 Megatrendit ja niiden vaikutukset

Dufvan ja Rekolan Megatrendit 2023 -julkaisun tavoitteena on vahvistaa ymmärrystä tulevaisuuden mahdollisista kehityskuluista ja tavoista, joilla tulevaisuuteen voi vaikuttaa. Megatrendien tutkimuksen avulla kasvatetaan ymmärrystä laajoista kehityssuunnista ja näiden keskinäisistä suhteista. Megatrendeihin luetaan sellaiset suuntaukset, joiden uskotaan jatkuvan samansuuntaisina. Megatrendit painottavat muutoksia, joita ei ole varaa jättää huomioimatta. Megatrendit eivät kuitenkaan pyri tunnistamaan odottamattomia yllätyksiä kuten pandemioita tai sotia. Megatrendit 2023 -julkaisu tunnistaa viisi megatrendien pääaluetta, jotka ovat:

1. Luonnon kantokyvyn mureneminen: Ekologisella jälleenrakentamisella on kiire, sillä elämme jo keskellä ekologista kriisiä.
2. Hyvinvoinnin haasteiden kasvu: Monet samanaikaiset muutokset vaikuttavat ihmisten arkeen. Väestö ikääntyy, monimuotoistuu ja keskittyy kaupunkikeskuksiin. Työikäisten vähentyminen vaikuttaa sekä valtion rahoituksen että sosiaali- ja terveyspalveluiden riittävyyteen.
3. Demokratian kamppailun koveneminen: Sääntöpohjainen maailmanjärjestys horjuu, kun kriisit kasautuvat yhteiskunnissa.
4. Talouden perustan rakoilu: Globaali eriarvoisuus kasvaa ääriolojen lisääntymisen myötä. Varat keskittyvät yhä pienemmälle joukolla.

5. Kiihtyvä kilpailu digivallasta: Digitalisaation teknologiat kehittyvät nopeasti. Digitalisaatio-teknoteknologiat sulautuvat kaikkeen ja dataa hyödynnetään entistä laajemmin. (Dufva ja Rekola 2023.)

Organisaatioiden kannattaa huomioida megatrendit visioissaan. Tarkoitus ei ole, että organisaatiot vaarautuvat vain pahimpaan, vaan megatrendien pohjalta voidaan suunnitella myös parempaa tulevaisuutta. Megatrendit tarjoavat organisaatioille myös uusia kilpailumahdollisuuksia. Reilujen digitaalisten ratkaisujen kehittäminen tarjoaa yhden tavan hahmotella parempaa tulevaisuutta. (Dufva ja Rekola 2023.) Tämän tutkimuksen tavoitteena on keskittyä megatrendeistä juuri digitalisaatioon.

2.2 Mitä digitalisaatio on?

Digitalisaatiolle ei ole kunnollista määritelmää. Digitalisaatiossa ihmisten, organisaatioiden ja markkinoiden ydintoiminta muuttuu. Digitalisaatio tarjoaa työkalupakin organisaation toimintojen ja liiketoiminnan uudistamiseen. Digitalisaatiossa aiemmin analogisesti suoritettu työ digitalisoidaan eli muutetaan sähköisesti tehtäväksi digitaaliseksi suoritukseksi. Digitaalista tietoa ovat esim. pankkitilin tiedot verkkopankissa tai lentoliput matkapuhelimessa. Muita esimerkkejä digitalisoiduista töistä ovat mm. paperisten valokuvien muuttaminen digikuviksi ja liiketoimintaprosessin muuttaminen paperilla käsiteltävästä työstä ensin verkkopalvelussa sähköisenä tehtäväksi ja myöhemmin jopa täysin automaattiseksi. (Ilmarinen ja Koskela 2015, 22–33.)

Digitalisaatiolla viitataan yleensä koko toimintaympäristön muutokseen, mikä ei rajaudu pelkästään yksittäiseen organisaatioon. Digitalisaatio tarkoittaa digitekniikan kokonaan uudenlaista käyttöä, innovointia ja asiakaslähtöisyyttä. Digitalisaatiossa ei siis puhuta pelkästä kanavan vaihdosta, vaan kokonaan erilaisesta tavasta operoida ja tehdä liiketoimintaa. (Hämäläinen ym. 2016, 21–22.) Alasoini (2015, 26) lisää, että digitalisaatiolla tarkoitetaan digitaalitekniikan integrointia osaksi ihmisten jokapäiväistä toimintaa laajasti digitaalitekniikan mahdollisuuksia hyödyntämällä. Digitaalisten ratkaisujen leviäminen osaksi ihmisten jokapäiväistä elämää edellyttää, että ratkaisut tuovat käyttäjilleen lisäarvoa ja asiakaskokemus on riittävän hyvä. Riittävän hyvään asiakaskokemukseen liittyviä keskeisiä teemoja ovat digiaikana lähes reaaliaikaiset palvelut, käyttäjäystävällisyys sekä palvelujen personointi. (Gerdt ja Eskelinen 2018, 56–58.)

Alustatalous ja sitä hyödyntävien ratkaisujen kasvu on yksi esimerkki digitalisaation mukanaan tuomasta markkinoiden muutoksesta. Isot teknologiayhtiöt, kuten Alibaba, Amazon, Facebook ja Netflix kehittävät omia alustaratkaisujaan asiakaskokemus ja käyttäjäystävällisyys edellä. Muut toimijat voivat hyödyntää näiden kaupallisten toimijoiden alustoja oman liiketoimintansa kehittämiseen. Uuden yrittäjän on helpompi myydä palveluitaan näiden alustojen kautta kuin kehittää omaa verkkokauppaa. (Gerdt ja Eskelinen 2018, 56–58.) Jakamistalous on yksi alustatalouden muoto ja se synnyttää kokonaan uusia liiketoimintoja. Jakamistaloudessa alustat, kuten Airbnb, Spotify ja Uber toimivat digiajan uudenlaisina markkinapaikkoina. (Hämäläinen ym. 2016, 39–41.)

2.2.1 Kasvua ja tehokkuutta digitalisaation avulla

Digitalisaatio vaikuttaa lähes kaikilla elämän osa-alueilla, kuten viihde, politiikka, talous, liike-elämä, ihmisten kommunikaatio ja ajankäyttö, terveydenhuolto ja julkiset palvelut. Lisäksi digitalisaatio vaikuttaa organisaatioiden sisällä myyntiin, markkinointiin, palvelujen tuottamiseen, asiakaspalveluun, taloushallintoon, henkilöstöpalveluihin ja johtamiseen. Digitalisaation avulla voidaan hakea sekä kasvua että tehokkuutta. Digitalisaation avulla toiminnan kustannuksia on mahdollista tuoda alas manuaalista työtä vähentämällä. Digitalisaatiota voidaan hyödyntää myös liikevaihdon kasvattamiseen, kun digitaalisilla palveluilla pystytään tehostamaan tuotantoa sekä päästään helpommin globaaleille markkinoille. Tämän takia erityisesti markkinointi ja myynti kannattaa usein siirtää digitaalisiin kanaviin. (Ilmarinen ja Koskela 2015, 31–118.) Digitalisaatio mahdollistaa myös asiakaspalvelun siirtämisen reaktiivisesta proaktiiviseen (Gerdt ja Eskelinen 2018, 25–26). Käytännön esimerkkejä kasvun ja tehokkuuden hakemiseen digitalisaation avulla on listattu alle.

Tapoja liiketoiminnan kasvun hakemiseen, kun palveluja siirretään digitaalisiin kanaviin:

- Asiakkaita voidaan aktivoida ostamaan mm. tapahtumamuistutusten, arvontojen, uutiskirjeiden, ladattavien raporttien, webinaarien, blogien tai sosiaalisen median avulla.
- Asiakkaille voidaan myydä useammin mm. uutiskirjeiden ja tilastotieteen sekä todennäköisyyslaskennan avulla. Tilastotieteen ja todennäköisyyslaskennan hyödyntäminen vaatii kuitenkin riittävästi volyymitietoja.
- Asiakkaille voidaan myydä enemmän mm. hyödyntämällä verkkokaupassa tuotesuositteluja ja tuotteiden ryhmittelyä, jotka perustuvat analytiikkadataan.

- Liiketoimintaa voidaan laajentaa uusiin kohderyhmiin ja liiketoimintaa voidaan laajentaa maantieteellisesti.
- Markkinoinnissa voidaan hyödyntää AIDA-perusmallia ja tulosten mittaamista, jotta kasvun logiikka löytyy (A=Attention eli asiakkaan huomion kiinnittäminen, I= interest eli asiakkaan kiinnostuksen herättäminen, D=Desire eli saada asiakas haluamaan tuotetta tai palvelua, A=Action eli Saada asiakas toimimaan). (Ilmarinen ja Koskela 2015, 71–92.)

Tapoja tehokkuuden parantamiseen digitalisaation avulla:

- Kiinteistökuluja on mahdollista pienentää siirtämällä liiketoimintaa verkkoon. Tällöin syntyy myös vähemmän henkilöstökuluja.
- Hyvä itsepalvelu lisää tehokkuutta. Mobiilipalvelujen käyttöönotto lisää itsepalvelua. Verkossa kaikkea voidaan lisäksi mitata ja optimoida.
- Liiketoimintaprosessien ja arvoketjujen virtaviivaistaminen ja digitalisointi lisäävät tehokkuutta.
- Dokumenttien digitalisointi ja isojen volyymien automatisointi tehostavat tuotantoa.
- Digitaalista markkinointia voi mahdollisesti tehdä halvemmalla kuin perinteistä, koska sen avulla on helpompi saavuttaa suurempi peittävyys kuin perinteisessä markkinoinnissa. Digitaalisessa markkinoinnissa markkinoinnin kohdentaminen myös helpottuu. (Ilmarinen ja Koskela 2015, 93–132.)

Digitalisaatiota on mahdollista hyödyntää liiketoiminnan kasvun ja tehokkuuden parantamisen lisäksi uusien liiketoimintamallien luontiin. Digitalisoidut liiketoimintamallit hyödyntävät skaalautuvuutta, ultrakevyttä kustannusrakennetta, globaaliutta ja dataa, jolloin liiketoimintamalleja on mahdollista laajentaa helpommin. Uusia liiketoimintamalleja voidaan luoda mm. ottamalla käyttöön uusia palveluita, myymällä laajemmilla markkinoilla erikoistuneempia tuotteita tai hyödyntämällä ekosysteemejä. Uusia liiketoimintamalleja voi löytyä lisäksi arvoketjuja virtualisoimalla mm. ulkoistamisen avulla. Uudet teknologiat tuovat myös uusia liiketoimintamahdollisuuksia. Uusia liiketoimintamalleja voi löytyä myös syventämällä suhdetta asiakkaisiin. On tärkeätä pysyä ajan tasalla siitä, miten asiakkaiden käyttäytyminen ja odotukset muuttuvat. Asiakkaisiin tulisi luoda henkilökohtaisempi suhde mm. sosiaalisen median avulla. Asiakkaan palautteisiin kannattaa vastata nopeasti. Ole läsnä ja kommunikoi. (Ilmarinen ja Koskela 2015, 155–191.)

2.2.2 Digitalisaation teknologioita

Gerdtin ja Eskelisen (2018, 17–26) mukaan digitalisaation mahdollistavia teknologioita ovat pilvipalvelut, data, tekoäly, esineiden internet, liiketoimintasovellukset ja uudet käyttöliittymät. Hämäläinen ym. (2016, 53–63) tuovat esille vielä sosiaalisen median sovellukset, robotiikan, lohkoketjut ja virtuaalituotteen. Pilvipalveluilla viitataan yleensä IT-resurssien kuten tallennuskapasiteetin tarjoamiseen internetin yli. Pilvipalvelut mahdollistavat palveluiden nopean ja kustannustehokkaan skaalaamisen ylös tai alaspäin markkinatilanteen mukaan. Tallennuskapasiteetin kustannusten aleneminen erityisesti pilvipalveluissa on mahdollistanut sen, että organisaatiot voivat kerätä palveluistaan ja käyttäjistään dataa koko aika enemmän. (Gerdt ja Eskelinen 2018, 17–26; Hämäläinen ym. 2016, 21–64.)

Data itsessään tarkoittaa rakenteettomia tosiasioita. Data muutetaan informaatioksi luomalla sille rakenne. Informaatiota pitää edelleen analysoida ja jalostaa tietämykseksi, jotta sitä voidaan hyödyntää. (Laihonen ym. 2013, 17–20.) Käytettävissä oleva kattava data ja sen avulla saatava tietämys onkin nykyään organisaatioille merkittävä kilpailuvaltti. Dataa voidaan hyödyntää entistä tehokkaampien ratkaisujen suunnitteluun sekä palvelujen kohdentamisessa ja markkinoinnissa. (Gerdt ja Eskelinen 2018, 17–26; Hämäläinen ym. 2016, 21–64.)

Tekoälyllä viitataan usein älykkäisiin ratkaisuihin, jotka pystyvät käymään nopeasti suuria datamääriä läpi ratkaistessaan niille ohjelmoitua tehtävää. Tekoäly kattaa useita teknologisia sovellutuksia, joita ovat mm. robotiikka, kuvan ja puheentunnistus sekä luonnollisen kielen käsittely (Natural Language Processing – NLP). (Gerdt ja Eskelinen 2018, 21–22.) Koneoppiminen on yksi käytetyimmistä teknisistä menetelmistä tekoälyn tuottamisessa. Koneoppiminen tarjoaa keinon opettaa tietokoneita ilman tiedon varsinaista ohjelmointia. Koneoppimisessa tietokoneita opetetaan erilaisten matemaattisten algoritmien avulla. Koneoppimisessa tietokoneet oppivat tekemään ennustemalleja niille syötetyn kattavan sisältöaineiston pohjalta. (Kääriäinen ym. 2018.)

Esineiden internetissä internetverkkoon lisätään erilaisia laitteita ja antureita, jotka välittävät tietoa laitteen tilasta verkon yli mahdollistaen mm. laitteen etähuollon. Kuluttajalaitteista esim. televisioita ja jääkaappeja voidaan nykyään liittää internetverkkoon ja siten mahdollistaa niiden etähallinnan. Digitaalisten liiketoimintasovellusten avulla loppukäyttäjä voi suorittaa erilaisia tehtäviä omalta päätelaitteeltaan. Liiketoimintasovelluksia tehdään nykyään pääosin ketteriä kehitysmenetelmiä hyödyntäen, jolloin sovellusten lisäarvo on varmistettavissa nopeasti. Liiketoimintasovelluksista voi erikseen

mainita sosiaalisen median sovellukset, joita ovat mm. Twitter, Facebook, WhatsApp, Snapchat ja Instagram. Näiden sovellusten suosio on kasvanut ennennäkemättömän nopeasti omissa kohderyhmissään. Tosin esim. Facebookin seuraajista jopa yli 50 % on robotteja. Sosiaalisen median suosittujen sovellusten ja näiden robottiseuraajien haasteena on, että niitä voidaan käyttää vääristyneen kuvan luomiseen mm. vaaleissa. Robotit ovat yleensä laitteita, jotka suorittavat monimutkaisia tehtäviä joko ihmisen ohjauksessa tai autonomisesti. (Hämäläinen ym. 2016, 21–64.)

Lohkoketjuissa tietovarannot on hajautettu toisilleen tuntemattomien toimijoiden palvelimille. Eri tahojen päivitykset tallentuvat tietokantoihin sovituin väliajoin tietopaketteina eli lohkoina. Uuden lohkon pitää aina ratkaista monimutkainen, koko aika muuttuva matemaattinen ongelma ennen tallentamista. Yksi lohkoketjuja hyödyntävä toteutus on mm. Bitcoin. Lohkoketjujen haasteena on, että kokonaisuudessaan ne kuluttavat paljon energiaa. Virtuaalinen ja lisätty todellisuus ovat teknologioita, joilla voidaan luoda todellisia ja kuvitteellisia maailmoja, joissa toimija voi liikkua ja kokea. Virtuaalitodellisuudessa suljetaan ulkomaailma pois. Lisätyssä todellisuudessa taas yhdistetään todelliset ja virtuaaliset elementit toisiinsa (esim. Pokemon-peli). Näitä voidaan hyödyntää esim. palveluiden markkinoinnissa, mutta ne eivät ole vielä kovin yleisiä. (Hämäläinen ym. 2016, 21–64.)

2.2.3 Digitalisaation haasteet

Digitalisaation tekniikat mahdollistavat suurten datamäärien tallentamisen sekä entistä merkittävämpien tehtävien ja päätösten siirtämisen tekoälyn hoidettavaksi. Tämän seurauksena digitalisaatio edellyttää myös eettisten valintojen tekemistä. Dataa kerätessä pitää muistaa yksityisyyden suoja. Yksityishenkilöillä on oikeus omiin tietoihinsa. Datan keräämisen, tallentamisen ja käsittelyn yksityishenkilöistä tulisi tapahtua läpinäkyvästi. Yksityishenkilöiden tietojen profilointi voi auttaa asiakkaita löytämään heille sopivia tuotteita ja palveluita entistä helpommin, mutta profilointi pitää toteuttaa reilusti. Asiakkaita tulee kohdella yhdenvertaisesti. Tutkimusten mukaan profilointi näyttää asiakkaille erilaisia tuotteita ja hintoja asiakkaiden postinumeron perusteella. Tällöin personointi vaikuttaa suoraan henkilön saamiin mahdollisuuksiin, mikä ei ole oikeudenmukaista. Personointi voi siis johtaa myös syrjintään. (Gerdt ja Eskelinen 2018, 61.)

Tekoälyn käytön myötä algoritmien vaikutus päätöksentekoon kasvaa. Tällöin on tärkeätä, että tekoälyn hyödyntämä data on laadukasta eikä opetusaineistossa ole tahallisia tai tahattomia vinoumia.

Tekoälyn päätöksenteossaan käyttämän logiikan pitäisi olla tiedossa ja kuvattavissa sanallisesti. Digitalisaatio ja tekoälyn käyttö edellyttävätkin yhteisiä peliääntöjä siitä, miten näitä tulee hyödyntää oikeudenmukaisesti. Tietojen suodattaminen yksityishenkilöiden kiinnostuksen kohteiden mukaan esim. hakukoneissa ja sosiaalisessa mediassa voi vääristää henkilöiden maailmankuvaa ja lisätä väärinkäytön riskejä. (Gerdt ja Eskelinen 2018, 60–68.) Henkilötietojen käsittelyä sääntelevä GDPR-laki pyrkii suojaamaan yksityishenkilöitä, kun heidän tietojaan käsitellään ja auttaa heitä hallitsemaan henkilötietojaan (Yleinen tietosuojasetus 2022).

2.2.4 Digitalisaation vaikutukset kilpailuun

Markkinoiden digitalisoitumiseen liittyy yleinen asiakaskäyttäytymisen, teknologian ja markkinoiden murros eli disruptio, mikä voi olla verrattavissa jopa teolliseen vallankumoukseen. Kyseessä on maailmanlaajuinen ja yhteiskunnallinen kehityskulku, mikä vaikuttaa kaikilla toimialoilla. Digitalisaation myötä kehittämisen vauhti kiihtyy. (Alasoini 2015, 26–35; Ilmarinen ja Koskela 2015, 51–70, Hämäläinen ym. 2016, 21–67.)

Digitalisaatio vaikuttaa myös kilpailuun. Digitalisaatio muuttaa aiemmin lokaalina tapahtuneen kilpailun monilla aloilla globaaliksi. Asiakkailta on entistä enemmän tuote- ja palveluvaihtoehtoja saatavilla, kun ei olla enää sidottuja yhteen maantieteelliseen alueeseen. Markkinoille tulee uusia toimijoita, jotka hyödyntävät uusia digitaalisia liiketoimintamalleja. Alustatalouden merkitys kasvaa. (Gerdt ja Eskelinen 2018, 51–56.) Samalla kilpailu datan käytön tuomasta vallasta on kovaa. Digitalisaatio ja markkinat tarvitsevat pelisääntöjä. Markkinoista voi tehdä reilummat tiukemman lainsäädännön, avointen rajapintojen ja hajautettujen ratkaisujen avulla. (Dufva ja Rekola 2023.)

Digitalisaation kehityksessä Suomen muutosvauhti on jäänyt jälkeen suhteessa muihin maihin. Suomessa ei ole kovin paljoa globaaleja digipalveluita, vaikka suomalaiset ottivatkin digitaaliset palvelut laajalti käyttöön ensimmäisten maiden joukossa. Suomessa koulutuksen yleinen taso on hyvä, joten osaamisen puolesta globaalien digipalveluiden lanseeraukseen pitäisi olla kyvykkyyttä. Huolestuttavaa on, että lähes kaikki muut vertailut maat kehittyvät digitalisaatioissa Suomea nopeammin. (Ilmarinen ja Koskela 2015, 48–49.)

2.3 Organisaatioiden strategiatyö

Kasvu, kannattavuus ja kilpailukyky ovat liiketoiminnan keskeisiä tavoitteita jokaisessa menestykseen tähtäävässä yrityksessä (Ilmarinen ja Koskela 2015, 31). Julkisen sektorin organisaatioiden tavoitteissa on enemmän vaihtelua, mutta viime kädessä niitä ohjaavat usein talouden näkymät ja sitä kautta palvelujen tuottaminen tehokkaasti. Organisaation visio ja missio kertovat organisaation elämäntehtävän. Strategian tehtävä on kuvata tavat, joilla organisaatio saavuttaa visionsa ja missionsa. Strategiatyö koskettaa kaiken tyyppisiä organisaatioita koosta ja toimialasta riippumatta. (Morris ja Hodges 2020, 6–102.) Strateginen suunnitelma kuvaa organisaation suunnan ja määrittelee toiminnan laajuuden (Hämäläinen ym. 2016, 65). Voidaan myös sanoa, että strategia on suunnittelu- ja toimintaprosessi, mikä johtaa organisaation menestykseen (Bright ym. 2019, 284–288).

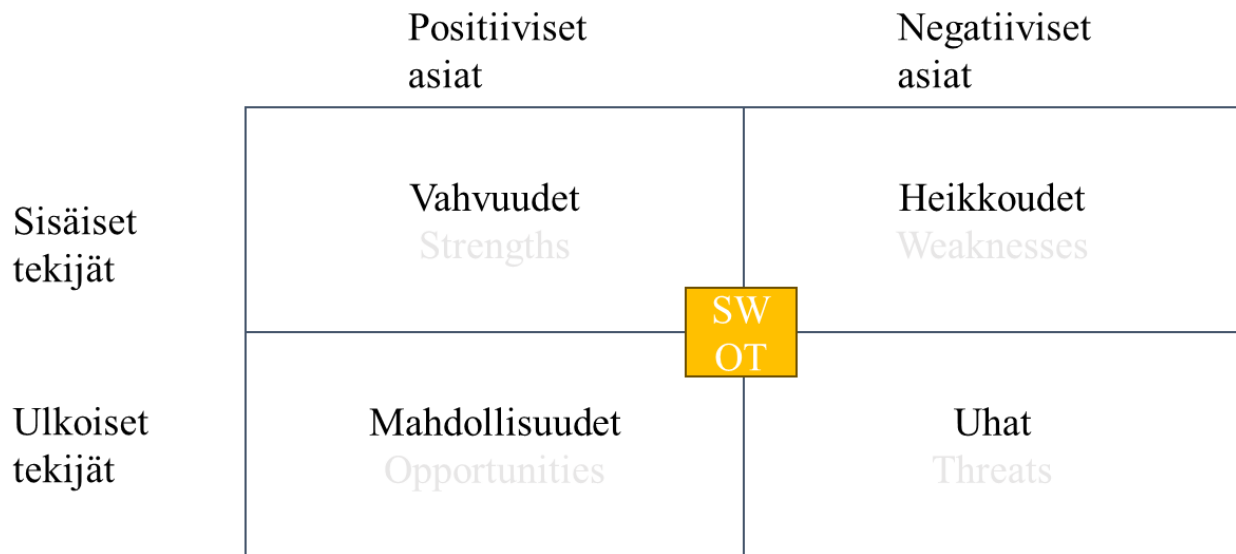
Isoilla organisaatioilla on tapana tehdä erilaisia strategisia valintoja kansainvälisellä sekä yritys- ja liiketoimintatasolla (TAULUKKO 1). Kansainvälisellä tasolla tehdään valintoja organisaation laajentamisesta ulkomaille esim. viennin avulla tai ostamalla toimintoja ulkomailta. Kansainvälisellä tasolla valitaan myös, noudattaako organisaatio kaikkialla samoja toimintatapoja, vai muokataanko toimintatapoja alueen tarpeiden mukaan tai jopa täysin paikallisesti. Yritystason päätökset koskevat mm. tarjoaman laajentamista ja yritysten ostoa ja myyntiä. Liiketoimintatason strategia voi esimerkiksi hakea kasvua myyntiä lisäämällä tai toiminnan tehostamista automaation avulla. (Bright ym. 2019, 284–288.)

TAULUKKO 1. Strategian eri tasojen muuntaminen tavoitteiksi ja tehtäviksi (mukaillen Bright ym. 2019, 287)

Strategian taso	Päästrategia	Strateginen tavoite	Mahdolliset toimet
Kansainvälinen strategia	Kasvu	Markkinaosuuden kasvatus uudessa maassa 10 %	<ul style="list-style-type: none"> • Yrityksen hankinta uudessa maassa • Tuotteen vieminen uuteen maahan
Yritystason strategia	Kasvu	Yritystason tuoton kasvu 10 %	<ul style="list-style-type: none"> • Kilpailijan hankkiminen • Uudelle liiketoiminta-alueelle laajentaminen
Liiketoimintatason strategia	Kasvu	Liiketoiminnan tuoton kasvu 25 %	<ul style="list-style-type: none"> • Uuden tuotteen lanseeraus • Uuteen sijaintiin laajentaminen

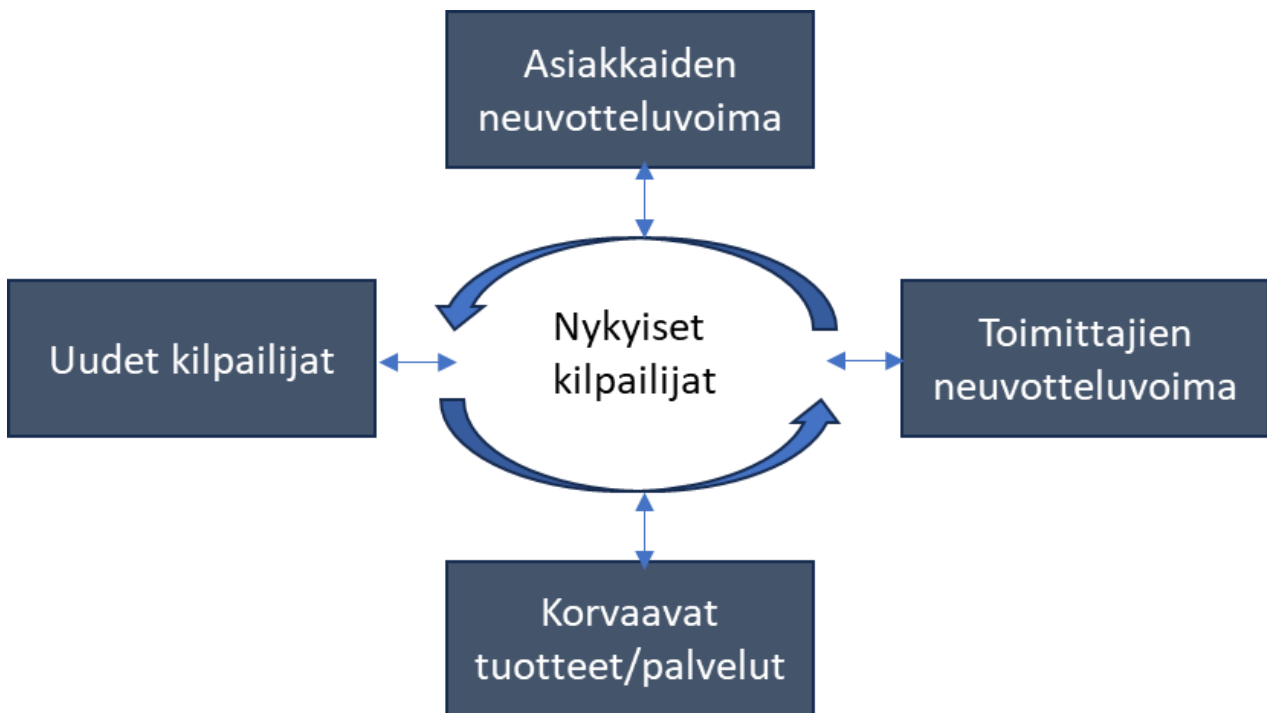
2.3.1 Strategisen johtamisen työkaluja

Strategisten valintojen äärelle voidaan päätyä montaa eri reittiä. Ei ole yhtä oikeata tapaa tehdä strategiaa (Hämäläinen ym. 2016, 68). Käytännössä organisaatioiden muodollinen strategiaproessi aloitetaan usein organisaation huipulta hallituksen kokousten ja strategisten analyysien myötä. Strategisten päätösten myötä strategiatyö suuntautuu alaspäin organisaatiossa. Organisaatioiden alemmilla tasoilla strategiatyötä tehdään taas usein alhaalta ylöspäin. Parhaimmillaan eri tasojen strategiatyöt ovat vuorovaikutuksessa alhaalta ylös ja toisinpäin. Muodollinen strategiaproessi aloitetaan usein toimintaympäristön strategisella analyysillä. Strategisen analyysin tuloksia hyödynnetään strategisten tavoitteiden asettamisessa. Yksi tapa tehdä strategista analyysiä on SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) -työkalu (KUVIO 1). SWOT-analyysin avulla arvioidaan ensin organisaation sisäisiä tekijöitä, eli mitä organisaatio tekee hyvin ja miten minimoida heikkoudet. Tämän jälkeen analysoidaan organisaatioon kohdistuvia ulkoisia mahdollisuuksia ja uhkia ja sitä, miten näihin suhtaudutaan. (Morris ja Hodges 2020, 9–16.)



KUVIO 1. SWOT-analyysin malli (mukailten Bright ym. 2019, 250)

Toinen strategisen analyysin työkalu on PESTEL (Political factors, Economic factors, Sociocultural factors, Technological factors, Environmental factors, Legal factors). PESTEL-malli ohjaa tekijäänsä analysoimaan laajemmin eri tekijöitä kuin SWOT. Kolmas strategiатыön työkalu on Porterin viisi kilpailuvoimaa. Porterin kilpailuvoimia käytetään organisaation erilaisten mikroympäristöjen tutkimiseen ja strategisten tavoitteiden asettamiseen näistä näkökulmista. Porterin viisi kilpailuvoimaa ovat 1) markkinoilla jo toimivat kilpailijat, 2) uusien kilpailutulokkaiden uhka, 3) asiakkaiden neuvotteluvoima, 4) toimittajien neuvotteluvoima ja 5) korvaavien tuotteiden ja palveluiden aiheuttama uhka (KUVIO 2). (Gerdt ja Eskelinen 2018, 51; Morris ja Hodges 2020, 53–56.) Organisaation sisäisten tekijöiden analyysityökaluilla tarkastellaan organisaation omia resursseja ja kyvykkyyksiä. Näiden työkalujen avulla pyritään varmistamaan, että organisaation arvoketjun jokainen vaihe tuottaa lisäarvoa edelliseen vaiheeseen. Kaikki nämä strategisen analyysin työkalut auttavat organisaatiota määrittelemään omat strategiset ylätasen tavoitteensa. (Morris ja Hodges 2020, 6–12.)



KUVIO 2. Porterin viisi kilpailuvoimaa (mukaillen Morris ja Hodges 2020, 54)

Kun organisaation strategiset ylätason tavoitteet ovat selvät, voidaan strategisten tavoitteiden perusteella tunnistaa toiminnalle kriittiset menestystekijät. Kriittiset menestystekijät kuvaavat tärkeimmät tekijät, jotka mahdollistavat strategisten tavoitteiden onnistumisen (Morris ja Hodges 2020, 69). Organisaation kasvu on tyypillinen esimerkki kriittisestä tavoitteesta. Kun organisaation kriittiset menestystekijät ovat selvillä, määritellään näille muuttujat ja mittarit, joiden perusteella kriittisten menestystekijöiden toteutumista voidaan seurata. Kasvuun liittyviä muuttujia ja mittareita voisivat olla esim. markkinaosuuden tai tuloksen kasvatus tietyllä prosenttiyksiköllä.

Tasapainotettu tulokortti (balanced scorecard) on strategian ja vision toteutumisen seurantaan suunniteltu työkalu, jonka avulla seurataan mittareiden toteutumista. Tasapainotetun tulokortin avulla voidaan mitata taloudellisia mittareita suhteessa muihin kuin taloudellisiin mittareihin. Tällöin saadaan tasapainoisempi kuva organisaation suorituskyvystä. Tasapainotettu tulokortti jaetaan neljään avainalueeseen, jotka ovat 1) talous, 2) asiakkaat, 3) sisäiset prosessit ja 4) tieto ja kasvu (TAULUKKO 2). (Morris ja Hodges 2020, 44–177.)

TAULUKKO 2. Esimerkki tasapainotetusta tulokortista

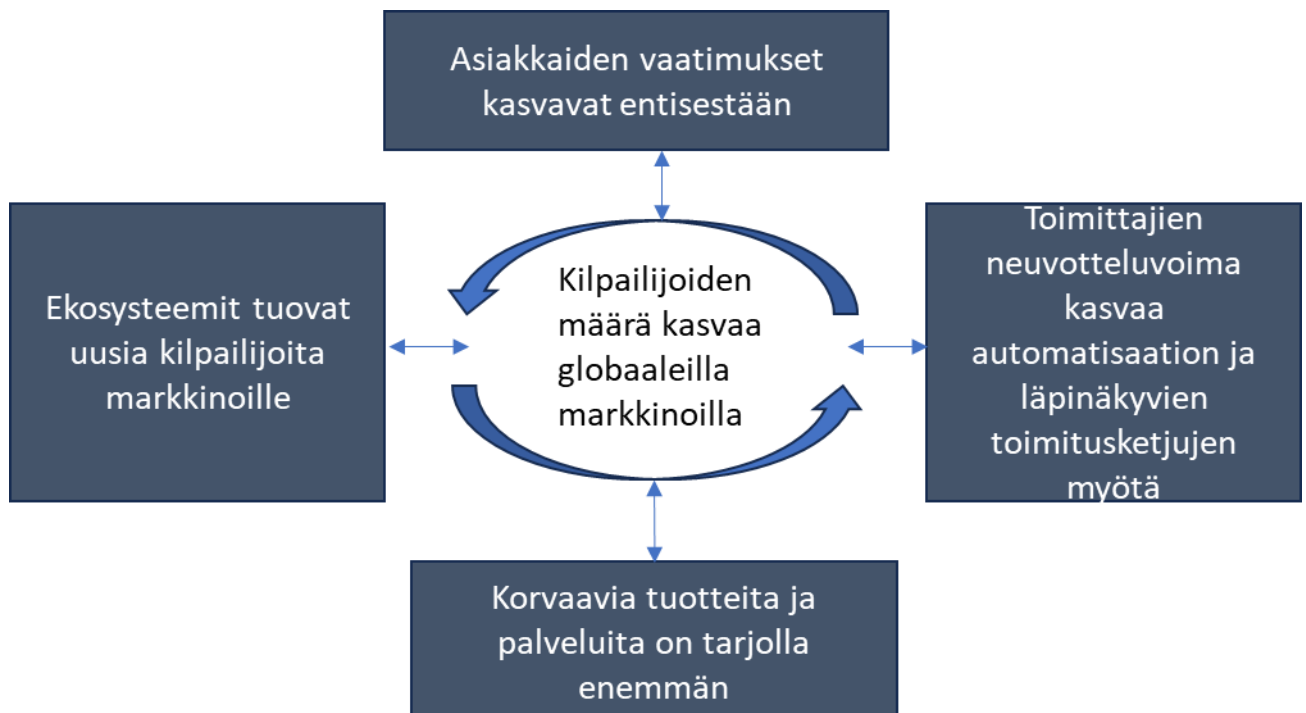
Tulokortin aspekti	kriittinen menestystekijä	Mittarit
Talous	Esim. liikevaihdon kasvattaminen, tuloksen kasvattaminen, kassavirran nopeuttaminen, IT-kapasiteetin käytön tehostaminen	Esim. <ul style="list-style-type: none"> • liikevaihdon kasvatus (5 %), • tuloksen parannus (5 %), • kassavirran nopeutuminen.
Asiakkaat	Esim. palveluiden markkinaosuuden kasvattaminen, kasvu kansainvälisillä markkinoilla, yrityksen asiakaskunnan lojaliteetin kasvattaminen	Esim. <ul style="list-style-type: none"> • palveluiden markkinaosuus kasvanut (3 %), • kansainvälinen yrityshankinta (esim. 1 kpl) tai • markkinaosuuden kasvu kansainvälisissä yrityksissä (5 %)
Sisäiset prosessit	Esim. Koulutetun ja motivoituneen henkilöstön rekrytointi, tuotantoprosessien tehostaminen.	Esim. <ul style="list-style-type: none"> • rekrytointiprosessin onnistumisen kasvu (10 %), • palvelun tuotantoprosessin läpimenoajan lyheneminen (3 %)
Tieto ja kasvu	Esim. Koulutusten parempi kohdenus, Asiakastyytyväisyyden parannus, tutkimus- ja kehitystyön tulosten kasvattaminen	Esim. <ul style="list-style-type: none"> • koulutusten tyytyväisyyskysely kasvaa (5 %), • asiakastyytyväisyys kasvaa (2 %), • tutkimus- ja kehitystyön lopputuotokset kasvavat (10 %).

Strategiatyötä on perinteisesti tehty organisaatioissa vuositasolla tai harvemmin. Käytännössä Suomessa strategiat harvoin toimivat ja vain harvat työntekijät todella sisäistävät strategian sekä tavoitteet että keinot niiden saavuttamiseksi. Strategiatyö edellyttääkin koko organisaation kattavaa säännöllistä kommunikointia ja sitouttamista. Koko organisaation on tärkeää tuntea strategia ja sen tavoitteet. Organisaation työntekijöiden pitää myös olla sitoutuneita keinoihin, joilla strategiaa toteutetaan. (Hämäläinen ym. 2016, 65–67.)

2.3.2 Digiajan vaikutukset strategiatyöhön

Digitalisaation nopean kehityksen myötä strategian pitää elää yhä enemmän tilanteen mukaan. Digitalisaatio muuttaa yleisesti kilpailuasetelmia, mikä voi vaikuttaa yritysten ja organisaatioiden strategiaan (KUVIO 3). Porterin vuonna 1979 esittämä viiden kilpailuvoiman malli pitää edelleen paikkansa, mutta muuttajat ovat muuttaneet muotoaan:

1. Toiminnassa olevien yritysten väliseen kilpailuun vaikuttaa digitalisaation myötä entistä vahvemmin globaali kilpailu.
2. Toimittajien neuvotteluvoimaa lisää digitalisaation aikaansaama automatisaatio ja läpinäkyvyys ketjussa.
3. Korvaavien tuotteiden sekä palveluiden muodostama uhka on kasvanut globaaleilla markkinoilla saatavilla olevien vaihtoehtojen kasvun myötä.
4. Ostajien neuvotteluvoima on lisääntynyt ja asiakkaiden vaatimukset ovat kasvaneet, kun hankinnat voi tehdä digitalisaation avulla entistä laajemmilta alueilta.
5. Uusien toimijoiden muodostama uhka on lisääntynyt erityisesti uusien ekosysteemien ja niiden saaman vallan myötä. (Gerdt ja Eskelinen 2018, 51–56.)



KUVIO 3. Kilpailukenttä muuttuu digitalisaation myötä (mukaillen Gerdt ja Eskelinen 2018)

Ennustettavalla ja säännellyllä alalla voi toimia pitkäjänteiset suunnitelmat, nopeasti muuttuvalla eivät niinkään, vaan tarvitaan kokeiluja ja muutoksia nopeasti. Nopeasti muuttuvalla alalla oikea ajoitus ratkaisee. Oman toimialan muutosnopeus on tärkeätä tunnistaa eikä vain seurata muita. Kilpailuedun lähteitä tulee etsiä jatkuvasti ja pitää valita, mitä näistä edistetään. Liiketoimintaideoiden osalta pitää päättää otetaanko riski ja keskitetäänkö kehitys yhden liikeidean ympärille vai hajautetaanko kehitystä useaan kohteeseen, mikä taas kuluttaa resursseja. Jos useita liiketoimintaideoita kehitetään rinnakkain, voi näiden kanssa hyödyntää 'kukkaruukkustrategiaa' eli katsoa, mitkä ideoista kukoistavat ja mitkä eivät. (Hämäläinen ym. 2016, 68–88.)

Muuttuneen kilpailuasetelman lisäksi strategiatyössä on entistä tärkeämpää ihmisten kokemusmaailman ymmärtäminen. Strategiatyötä tukevan kulttuurin merkitys organisaatioissa korostuu. Strategiaa ja sen mukaista kehitystyötä on tarve tehdä nopealla syklillä, jotta virheistä opitaan nopeasti. Tämä edellyttää, että strateginen ajattelu on läsnä koko organisaatiossa ja organisaatiokulttuuri tukee nopeita kokeiluja. Kokeilujen pitäisi olla innovatiivisia ja tehokkaita. Myös päätöksenteon pitää tapahtua nopeasti. (Hämäläinen ym. 2016, 65–112.) Tämän lisäksi organisaatiot joutuvat ottamaan entistä enemmän verkostot huomioon strategioissaan. Kun ekosysteemi perustuu eri toimijoiden yhteistyöhön, ollaan riippuvaisempia toisten strategioista. Verkostoja pitää johtaa. (Hämäläinen ym. 2016, 81–88.)

2.3.3 Oivallukset ja innovointi strategiatyössä

Usein menestyneimmät organisaatiot ovat tehneet jonkin perustavanlaatuisen oivalluksen, jonka he ovat pystyneet toteuttamaan käytäntöön. Oivallukset edellyttävät organisaatiolta uteliaisuutta, vanhojen ajatustapojen kyseenalaistamista, uskallusta hypätä pois mukavuusalueelta sekä kykyä toteuttaa ideoita. Oivaltavat liiketoimintamallit tarjoavat uutuusarvoa, ovat strategisesti organisaatiolle merkittäviä ja ne tarjoavat laajempaa hyödynnettävyyttä toimialalla. Oivaltavien liikemallien toteutuksessa kannattaa hyödyntää vaiheittaisia kokeiluja ja kokeiluista pitää osata myös luopua ajoissa, mikäli ne eivät kuitenkaan käytännössä toimi. Oivaltavien kokeilujen pohjalta voi syntyä uusia innovaatioita. Innovaatioihin liittyy tyypillisesti siis jotain uutta. Innovaatioilla tarkoitetaan usein kaupallistettua ideaa, mutta näin ei ole välttämättä aina. Innovaatiota voivat olla mm. uudet tuotteet, uudet tuotantotavat, uudet materiaalit, uudet markkinat tai uudet liiketoimintamallit. Vanhat tottumukset ja uskomukset voivat estää uudistumista. Organisaatiot voivat edesauttaa oivallusten syntymistä tukemalla sekä yksilön että ryhmän oivallusten syntymistä. (Hämäläinen ym. 2016, 90–120.)

3 TOIMINTAYMPÄRISTÖN ESITTELY, TUTKIMUSMENETELMÄ JA TOTEUTUS

Tämä luku aloitetaan esittelemällä tutkimuksen kohteena olevan Espoon kaupungin organisaatio sekä kaupungin ylitason strategia. Lukua jatketaan esittelemällä Espoon kulttuuripalveluiden organisaatio sekä kulttuuripalveluiden kaupungin strategiaa tukevat tavoitteet. Luvussa käydään lisäksi läpi kulttuuripalveluiden tavoitteiden kytkös digitalisaatioon. Tämän jälkeen käsitellään kulttuuripalveluihin vaikuttavia ympäristön muutostekijöitä.

Tutkimuskohteen esittelyn jälkeen käydään läpi digitalisaatiosuunnitelman työstössä käytetty tutkimusmenetelmä, tutkimustavat, tiedonhankintaan valitut tekniikat sekä tutkimuksen eettiset lähtökohdat. Tässä luvussa kuvataan myös digitalisaatiosuunnitelman työstöprosessin vaiheet. Digitalisaatiosuunnitelma toteutetaan työpajatyöskentelyn avulla. Digitalisaatiosuunnitelman työstö toteutetaan vaiheittain.

3.1 Toimintaympäristön ja Espoon kaupungin esittely

Espoo on Suomen toiseksi suurin kaupunki. Espoon kaupungin erikoisuutena on, että sillä ei ole yhtä ydinkeskustaa. Espoon kaupunkirakenne koostuu viidestä eri kaupunkikeskuksesta, jotka ovat Espoon keskus, Espoonlahti, Leppävaara, Matinkylä ja Tapiola. Espoossa yhdistyvät urbaani, pientalovaltainen ja maaseutumainen asuminen. Espoossa asuu yli 310 000 henkilöä. Espooseen on sijoittunut useita kansainvälisiä teknologiayrityksiä ja näiden pääkonttoreita. (Tietoa Espoosta). Espoo on tällä hetkellä väkiluvun perusteella Suomen nopeimmin kasvava kaupunki (Elinkeino- ja työllisyyspoliittiset painopistealueet).

Espoon kaupungin organisaatiossa ylintä päätäntävaltaa käyttää Espoon kaupungin valtuusto. Espoon asukkaat valitsevat valtuuston 75 jäsentä vaaleilla joka neljäs vuosi. Kaupunginhallitus valmistelee valtuustossa käsiteltävät asiat. (Päätökset.) Espoon kaupungin organisaatio koostuu konsernihallinnosta ja elinvoiman tulosyksiköstä sekä kahdesta toimialasta, jotka ovat kasvun ja oppimisen toimiala sekä kaupunkiympäristön toimiala. Konsernihallinto johtaa ja kehittää koko kaupunkiorganisaatiota. Elinvoima huolehtii kaupungin elinvoiman vahvistamisesta ja luo edellytykset yrittämiselle. Elinvoima vastaa myös kaupungin kulttuuri- ja liikuntapalveluiden järjestämisestä. Kasvun ja oppimisen toimiala vastaa Espoossa varhaiskasvatuksen ja koulutuksen järjestämisestä kaupungissa asuville lapsille ja

nuorille. Kaupunkiympäristön toimiala vastaa kaupungin tiloista ja luo viihtyisät edellytykset asumiselle ja yrittämiselle. (Organisaatio.) Vuoden 2023 lopussa Espoon kaupungin organisaation henkilöstömäärä oli 10 957 henkilöä (Espoon kaupungin henkilöstöön liittyviä seurantatietoja vuodelta 2023).

3.2 Espoon tavoitteet valtuustokaudella 2021–2025

Espoon kaupungilla on julkinen ja verkosta löytyvä strategia ja yhteisesti sovitut strategiaa tukevat päätavoitteet. Espoon strategia on kuvattu Espoo-tarinaksi. Espoo-tarinan tavoitteena on ohjata kaupungin tekemistä ja kehityskohteita yhteisten tavoitteiden mukaan. Espoo-tarinaa päivitetään aina valtuustokauden vaihtuessa uuden valtuuston tavoitteiden mukaisesti. Nykyinen Espoo-tarina on voimassa 2021–2025. Espoon visiona on olla 'verkostomainen viiden kaupunkikeskuksen vastuullinen ja inhimillinen edelläkävijäkaupunki, jossa kaikkien on hyvä asua, oppia, tehdä työtä ja yrittää ja jossa espoolainen voi aidosti vaikuttaa'. Espoon arvot ja toimintaperiaatteet korostavat sitä, että Espoo on asukas- ja asiakaslähtöinen, vastuullinen edelläkävijä ja oikeudenmukainen. Asukas- ja asiakaslähtöisyyden tavoitteena on, että arki sujuu. (Espoo-tarina.)

Espoon tälle valtuustokaudelle asetettuihin strategisiin tavoitteisiin on kirjattu, että Espoo tunnetaan Suomen turvallisimpana ja elinvoimaisimpana sivistyksen, osaamisen, innovaatioiden ja yritystoiminnan kansainvälisenä edelläkävijäkaupunkina. Espoon tavoitteet korostavat, että luonto on lähellä kaikkia ja luonnon monimuotoisuudesta huolehditaan. Espoon tavoitteena on saavuttaa hiilineutraaliuden vuonna 2030 määrätietoisella kumppanuustoiminnalla yritysten, korkeakoulujen ja muiden yhteisöjen sekä kuntalaisten kanssa. (Espoo-tarina.)

Espoon tavoitteet on edelleen jaettu kahdeksaksi tarkemmin kuvatuksi päätavoitteeksi:

- Kaupungin rooli koronan ja sote-uudistuksen jälkeen vaatii erityistoimenpiteitä
- Espoo on oppimisen ja sivistyksen kärkikaupunki
- Espoo toteuttaa palveluja koko espoolaisen yhteisön voimin
- Espoo on taloudellisesti kestävä ja verotukseltaan kilpailukykyinen
- Espoo on kansainvälisesti vetovoimainen yrittäjyys- ja innovaatiopääkaupunki
- Espoo on viihtyisä, turvallinen ja luonnonläheinen kotikaupunki
- Espoo saavuttaa hiilineutraaliuden vuoteen 2030 mennessä
- Espoo on Suomen paras kotouttaja (Espoo-tarina.)

Päätavoitteita on useita, koska kaupunki toimii usealla toimialalla ja kaupungin vastuualueet ovat laajat. Toimialat ja tulosityksiköt asettavat omat tavoitteensa siten, että tehtävät tukevat näiden päätavoitteiden toteutumista. Toimialat ja tulosityksiköt kuvaavat näitä tavoitteita tukevat tehtävänsä konkreettisesti toimenpiteiksi, joiden toteutus tapahtuu erillisinä projekteina ja ohjelmina. (Espoo-tarina.) Toimenpiteet kirjataan kaupungin projekti- ja ohjelmajohtamisen järjestelmään (EsPro-projektijohtamisen ohje 2024).

3.3 Kulttuuripalvelut, kulttuuripalveluiden tavoitteet ja kytkös digitalisaatioon

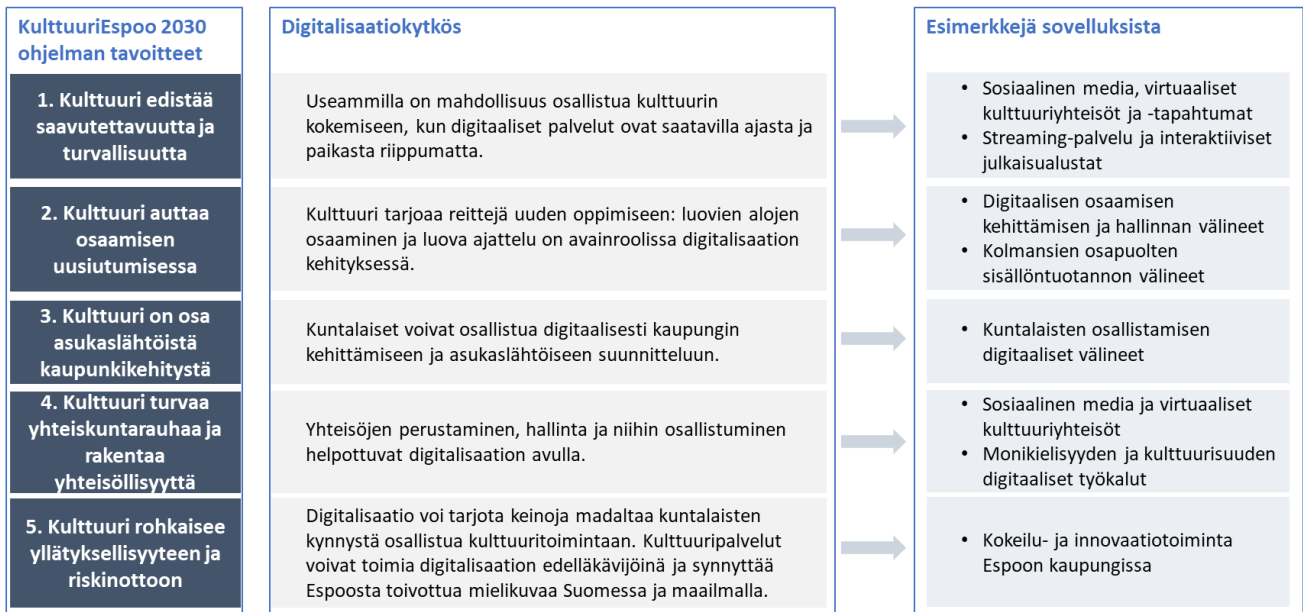
Espoon kulttuurin tulosityksikkö vastaa Espoon kulttuuripalveluista tuottamisesta. Kulttuurin tulosityksikkö koostuu viidestä pääpalvelualueesta; 1) kaupungin kirjastot, 2) KAMU Espoon kaupungin museo, 3) kaupungin orkesteri Tapiola Sinfonietta, 4) kulttuurin edistäminen ja kumppanuudet sekä 5) kulttuuritalot ja -palvelut. Kulttuuripalveluiden toimintaa ohjaa KulttuuriEspoo 2030-ohjelma. KulttuuriEspoo 2030 -ohjelman uusi versio hyväksyttiin valtuustossa tammikuussa 2022. (KulttuuriEspoo 2030-ohjelma 2024.)

Espoo-tarina asettaa koko kaupunkitasoiset strategiset tavoitteet. KulttuuriEspoo 2030-ohjelma kuvaa keinoja, joilla näitä tavoitteita saavutetaan poikkihallinnollisesti kulttuurin toimesta. KulttuuriEspoo 2030 -ohjelma perustuu Espoo-tarinaan ja Digicult-tutkimuksen tuloksiin. KulttuuriEspoo 2030-ohjelma hyödyntää kulttuurin ja taiteen näkökulmaa kaupungin tulevaisuuden määrittelyssä. KulttuuriEspoo 2030 -ohjelman tavoitteet kestäväälle ja innovatiiviselle kaupungille ovat jaettu viiteen osa-alueeseen;

1. Kulttuuri edistää saavutettavuutta ja turvallisuutta
2. Kulttuuri auttaa osaamisen uusiutumisessa
3. Kulttuuri on osa asukaslähtöistä kaupunkikehitystä
4. Kulttuuri turvaa yhteiskuntarauhaa ja rakentaa yhteisöllisyyttä
5. Kulttuuri rohkaisee yllätyksellisyyteen ja riskinottoon. (KulttuuriEspoo 2030-ohjelma 2024.)

Kaikille näille viidelle osa-alueelle voidaan asettaa myös digitalisaatiotavoitteita (KUVIO 4). Kulttuurin digisuunnitelman työstön ensimmäisessä työpajassa kerättiin kulttuurin asiantuntijoilta alustavia ajatuksia näiden osa-alueiden potentiaalisista digitalisaatiokytköksistä sekä käytännön sovelluksista. Potentiaalisia digitalisaatiotavoitteita ja näiden sovelluksia on kerätty alle.

1. Kulttuurin palvelut voivat edistää saavutettavuutta ja turvallisuutta erityisesti digitaalisissa muodoissaan. Useammilla kuntalaisilla on mahdollisuus osallistua kulttuurin tekemiseen ja kokemiseen, kun palvelut ovat saatavilla ajasta ja paikasta riippumattomina. Tällaisia digitaalisia saatavuutta ja turvallisuutta lisääviä palveluita voisivat olla mm. virtuaaliset kulttuuritapahtumat ja yhteisöt sekä sosiaalinen media.
2. Kulttuuri auttaa osaamisen uusiutumisessa, kun kulttuuripalvelut hyödyntävät digitalisaation mahdollisuuksia luovasti. Digitaalisten palveluiden luova hyödyntäminen tarjoaa kuntalaisille reittejä uuden oppimiseen. Uuden oppimisessa voidaan hyödyntää kolmansien osapuolten sisälöntuotannon alustoja sekä muita digitaalisen osaamisen kehittämisen työkaluja.
3. Kulttuuri on osa asukaslähtöistä kaupunkikehitystä. Espoon aluekeskusten identiteettiä voi vahvistaa kulttuurin avulla. Espoon moninaistuva väestö tarjoaa uusia ja kiinnostavia kulttuuriaktiiviteetteja. Kuntalaiset voivat osallistua kaupungin kehittämiseen ja asukaslähtöiseen suunnitteluun digitaalisten osallistamisen työkalujen avulla.
4. Kulttuurin tavoitteena oleva yhteisöllisyyden rakentaminen helpottuu osaltaan, kun digitalisaatio tarjoaa uusia ratkaisuja yhteisöjen perustamiseen, hallintaan ja niihin osallistumiseen. Potentiaalisia työkaluja ovat sosiaalinen media, virtuaaliset kulttuuriyhteisöt ja monikielisyyttä ja kulttuurisuutta tukevat työkalut esim. tulkkaukseen.
5. Digitalisaatio voi tuoda tarjolle keinoja, joilla madalletaan kuntalaisten kynnystä osallistua kulttuuritoimintaan. Toisaalta Kulttuuripalvelut voivat toimia digitalisaation edelläkävijöinä ja synnyttää Espoosta toivottua mielikuvaa Suomessa ja maailmalla. Tämän tavoitteen toteuttamista voivat tukea erilaiset digitaaliset kokeilut. (Laamanen 2022.)



KUVIO 4. Digitalisaatiotyön kytkentä Espoo tarinaan - Kestävän ja innovatiivisen kaupungin tavoitteet (mukaillen Laamanen 2022)

Espoon kulttuuripalveluiden digitalisaatiosuunnitelman työstöön vaikuttaa myös monia kaupungin ulkopuolisia ja sisäisiä tekijöitä. Kaupungin ulkopuolisia tekijöitä ovat yleiset kuntasektorilla vaikuttavat tekijät sekä ICT-alan yleiset trendit. Kaupungin sisällä vaikuttavia tekijöitä ovat toimialan ympäristön muutokset ja kaupungin ICT-ympäristön nykytila.

3.4 Tutkimusmenetelmät

Tämän digitalisaatiosuunnitelman työstön tutkimusmenetelmänä on kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimustapa. Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä sopii erityisen hyvin, kun halutaan saada tietoa tiettyihin tapauksiin liittyvistä syy- seuraussuhteista ja halutaan tutkia luonnollisia tilanteita (Metsämuuronen 2011). Tutkimuksen toteutustapa on tapaustutkimus. Tapaustutkimuksessa tutkitaan rajattua, toiminnassa olevaa kokonaisuutta. Tutkittavasta tapauksesta pyritään kokoamaan monipuolisesti tietoja. Tavoitteena on tutkimuskohteen tarkka kuvailu ja ymmärrettävyyden lisääminen. Usein kiinnostuksen kohteena ovat prosessit. Tapaustutkimus on empiirinen tutkimustapa, jossa tehdään konkreettisia havaintoja ja analyysiä tutkimuskohteesta. Tapaustutkimus ei pyri yleistettävyyteen. Tapaustutkimuksen keskeisiä tutkimusmetodeita ovat haastattelut, havainnointi, tekstianalyysi ja litterointi. (Metsämuuronen 2011; Saaranen-Kauppinen ja Puusniekka 2015.)

Tämän digitalisaatiosuunnitelman aineiston kerääminen toteutetaan ryhmähaastatteluilla ja tekstianalyysillä. Haastattelut voivat olla mm. strukturoituja, puolistrukturoituja tai avoimia. Tähän tutkimukseen valikoitunut haastattelutapa on avoin haastattelu. (Metsämuuronen 2011; Saaranen-Kauppinen ja Puusniekka 2015). Ryhmähaastatteluna toteutettavien teemahaastattelujen etuna on, että tietoa saadaan nopeasti ja osallistujat voivat ryhmässä tarjota laajemman näkökulman kysytyihin teemoihin. Ryhmähaastatteluiden lisäksi tietoa kerätään kulttuuripalveluiden yksiköiltä avoimen kyselyn avulla. Kyselyn kysymykset ovat määritelty ennalta, mutta kulttuuripalveluiden yksiköt saavat vastata kysymyksiin avoimilla vastauksilla.

3.5 Toteutus ja aineiston analysointi

Digitalisaatiosuunnitelman työstö toteutetaan vaiheittain. Ensin kartoitetaan kulttuuripalveluiden digitalisaation nykytilanne ja siihen kohdistuvat muutostekijät. Seuraavaksi selvitetään, mitä kulttuuripalveluiden digitalisaatio voisi tarkoittaa tavoitetilassa. Käytännössä asiaa lähestytään selvittämällä, mitä edelläkävijänä toimiminen tarkoittaa kulttuuripalveluiden kontekstissa ja määritetään digitalisaation painopistealueet. Lopuksi kartoitetaan osaamistarpeita, joita digitalisaation tavoitetilaan pääseminen edellyttää.

Tämän digitalisaatiosuunnitelman työstössä käytettävä aineisto kerätään ryhmähaastatteluissa sekä avoimen kyselyn avulla. Ryhmähaastattelut toteutetaan työpajoissa. Työpajojen tavoitteena on kartoittaa kulttuuripalveluiden digitalisaation nykytilanne ja kulttuuripalveluihin vaikuttavat muutostekijät. Tämän lisäksi työpajoissa sekä erikseen kerättävällä aineistolla selvitetään, mitä digitalisaation edelläkävijä tarkoittaa kulttuuripalveluiden näkökulmasta sekä, mitä digitaalisia palveluita kulttuurilla voisi osallistujien mielestä tulevaisuudessa olla. Erikseen kerättävän aineiston perusteella pyritään selvittämään tämän lisäksi, millaista osaamista digitaalisten palveluiden luomiseksi tarvitaan. Työpajoissa tunnistettavat kulttuuriin vaikuttavat muutostekijät ja kulttuuripalveluiden digitalisaation nykytilanne kuvataan suoraan digitalisaatiosuunnitelmapohjaan ilman erillistä analysointivaihetta.

Tekstianalyysi toteutetaan kulttuuripalveluiden eri yksiköistä erikseen kerättävän aineiston perusteella. Grounded Theory Metod (GTM) merkitsee lähestymistapaa, jossa tutkimuksen teoria muotoillaan tutkittavan aineiston pohjalta (Metsämuuronen 2011). Digitalisaatiosuunnitelman tekstianalyysi pohjautuu GTM-lähestymistapaan. Aineistolle tehdään synteesi, jonka avulla aineisto jaetaan kategorioihin sisällön perusteella.

Kulttuuripalveluiden yksiköille tehtävän kyselyn kysymykset ovat seuraavat:

1. Millaisia digitaalisia kulttuuripalveluita Espoon kaupungilla voisi olla tulevaisuudessa?
2. Mitä edelläkävijyys tarkoittaa digitaalisissa kulttuuripalveluissa?
3. Millaista osaamista Espoolla tulisi olla tulevaisuudessa asiaan liittyen?

Kulttuuripalveluiden eri tulosyksiköistä erikseen kerättävä aineisto siitä, mitä edelläkävijä merkitsee sekä potentiaalisista digitaalisista palveluista, analysoidaan erikseen excel-taulukossa. Tunnistetut tarvittavat osaamiset analysoidaan myös erikseen. Aineiston analyysin perusteella saadaan kulttuuripalveluiden työntekijöiden näkemys siitä, mitä edelläkävijä tarkoittaa sekä näkemys potentiaalisista digitaalisista palveluista tulevaisuudesta. Aineiston analyysin avulla tunnistetaan myös kulttuuripalveluiden työntekijöiden näkemys tarvittavasta osaamisesta. Tulosten perusteella ei haeta laajempaa yleistettävyyttä.

Työpajoissa osallistujien aktiivisuus pyritään varmistamaan ennakkomateriaalin jakamisella ja aloittamalla työpajat kevyellä keskustelulla. Kaikki pyritään ottamaan mukaan keskusteluihin työpajojen aikana. Työpajoja järjestetään useampia hiukan eri kohderyhmille. Ensimmäinen aloitustyöpaja järjestetään nimetyille kulttuuripalveluiden henkilöille (N=8). Tämän jälkeen kulttuuripalveluiden työntekijöille järjestetään laajemman joukon avoin työpaja, aivoriihi (N=29). Aivoriihen tavoitteena on löytää digitalisaatioteeman ympärille uusia näkökulmia. Lopuksi haastatellaan kulttuurin johtoryhmää samoilla teemoilla, mitä kaikille avoimessa työpajassa käsiteltiin (N=9). Kulttuurin johtoryhmä toimii digitalisaatiosuunnitelman työstön ohjausryhmänä. Digisuunnitelman jatkotyöstö tehdään kulttuuripalveluiden johtoryhmän ohjauksessa.

3.6 Tutkimuksen eettisyys

Tutkimuseettisen neuvottelukunnan mukaan hyvän tieteellisen käytännön peruseriaatteisiin kuuluvat luotettavuus, vastuunkanto, rehellisyys ja arvostus. Luotettavuus edellyttää, että noudatetaan yleisesti hyväksytyjä toimintatapoja ja tutkimusvaiheita. Vastuunkanto tarkoittaa, että noudatetaan tieteellisen tutkimuksen kriteereitä. Tuloksien julkaisussa ollaan avoimia eikä havaintoja vääristellä. Tutkimuksessa osoitetaan arvostusta kaikkia osapuolia kohtaan. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2023). Kenenkään yksityisyyttä ei saa vaarantaa (Heikkilä 2008, 32).

Tutkimuksen tutkimusmenetelmät ja toteutustapa ovat kuvattu. Koska kyseessä on laadullisiin menetelmiin pohjautuva tapaustutkimus, ei tutkimuksessa pyritä laajempaan yleistettävyyteen. Teoria-aineistoon liittyvät lähdeviittaukset ovat tehty asianmukaisesti. Kulttuuripalveluiden kaikki eri yksiköt osallistuivat digitalisaatiosuunnitelman työstöön. Tiedon keruu toteutettiin anonyymisti kulttuuripalveluiden yksiköissä eikä vastauksista voi päätellä vastaajia. Vastauksissa ei ole mukana henkilötietoja. Kaikki yksiköt toimittivat kyselyihin vastaukset, mutta tutkijalla ei ole suoraan näkyvyyttä siihen, kuinka laajasti yksiköiden henkilöt osallistuivat vastausten pohdintaan. Kaikki yksiköiden osallistujat ovat kulttuurialan työntekijöitä.

Jokaisesta yksiköstä oli myös edustajia työpajoissa. Työpajoissa toteutettujen ryhmähaastatteluiden huomiot kirjattiin suoraan ylös työpajojen aikana. Myös tietohallinnon fasilitoijat osallistuvat aktiivisesti työpajakeskusteluihin. Haastattelujen tai aineiston analyysin tulokset edustavat vastaajien näkemyksiä eivätkä ne ole suoraan vertailukelpoisia muihin organisaatioihin.

4 TUTKIMUSTULOKSET

Tässä luvussa käydään läpi digitalisaatiosuunnitelman työstön tulokset. Ensin esitellään työpajatyöskentelyn tuloksena selvitetty kulttuuripalveluiden digitalisaation nykytilanne ja kulttuurin toimintaympäristöön vaikuttavat muutokset. Tämän jälkeen esitellään, mitä digitalisaation edelläkävijä tarkoittaa kulttuurin työntekijöiden mielestä. Lopuksi käydään läpi työn aikana tunnistetut digitaalisten palvelujen kehittämisen painopistealueet ja mitä osaamista sekä kyvykkyyksiä tavoitteen saavuttaminen voisi edellyttää.

4.1 Kulttuuripalveluiden digitalisaation nykytila

Digitalisaatiosuunnitelman työ aloitettiin selvittämällä Espoon kulttuuripalveluiden tulosyksikön digitalisaation nykytilannetta. Kulttuuripalveluiden digitalisaation nykytilanteen kartoitus käynnistettiin työpajatyöskentelyllä ja täydennettiin työpajassa kulttuurin johtoryhmän kanssa. Työpajakeskustelun perusteella haettiin ensin avoimesti näkemyksiä nykytilanteesta ja siitä mihin digitalisaatiosta pitäisi saada enemmän apua kulttuuripalveluiden toiminnassa. Näkemyksiä tuli paljon eri näkökulmista. Kaikki näkemykset kirjattiin ylös.

Keskusteluiden perusteella digitalisaatiosta pitäisi saada enemmän apua kulttuuripalveluiden toiminnassa seuraavilla alueilla (ovat listattu alle luokiteltuna teemoittain):

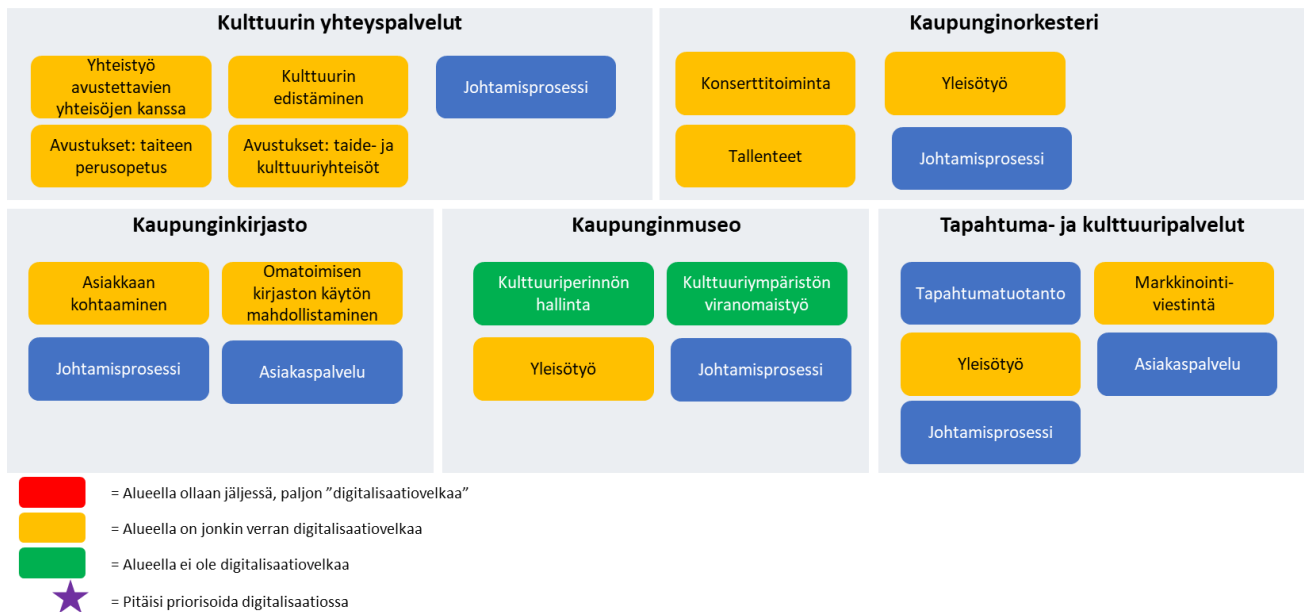
1. **Nykyratkaisujen jatkokehitys:** Hyödynnetään olemassa olevia ratkaisuja parhaalla tavalla. Tarpeena olisi digitalisoida lisää nykyisiä sähköisen avustusasioinnin, harrastushaun, kulttuuripolun tarjonnan, kulttuurietusetelien, sähköisten lahjojen ja pelillisten oppimateriaalien kokonaisuuksia.
2. **Palautteiden käsittelyn jatkokehitys:** Palautekäsittely on tällä hetkellä manuaalista sähköpostitse tehtävää työtä. Vastauksia olisi tarve kohdentaa paremmin palautteen antajille. Palautteiden käsittelyn analysointi ja toimenpiteiden kommunikointi hyötyisivät prosessin digitalisoinnista.
3. **Kokonaan uudet digitaaliset ratkaisut:** Mahdollisia uusia digitaalisia ratkaisuja voisivat olla esim. hybriditapahtumat (jotka toteutetaan samaan aikaan virtuaalisina ja läsnä), audio-opastusta tarjoavat sovellukset, pelilliset ratkaisut sekä GPS-pohjaiset paikkataideteokset. Muut

matalan kynnyksen digitaalisen palveluohjauksen ratkaisut voisivat auttaa löytämään itselle merkityksellisiä sisältöjä. Lisäksi olisi tarve yhteisöllisyyden mahdollistaville ja yksinäisyyttä estäville digitaalisille ratkaisuille, mm. ’kulttuurikaveri’-palvelun avulla ja mahdollisilla ryhmätoiminnan ratkaisuilla. Tarvetta olisi myös uusille digitaalisille ratkaisuille, jotka tukisivat haavoittuvimpien ryhmien, kotoutujien ja senioreiden kulttuuripalveluiden käyttöä (esim. monikieliset ja paikasta riippumattomat ratkaisut).

4. **Asiakkuudenhallinnan ratkaisujen kehitys:** Asiakkuudenhallinnan digitaalisia ratkaisuja tulisi kehittää edelleen kulttuuripalveluissa, esim. palveluiden kulutuksen seurannan ja analytiikkaratkaisujen avulla. Tarpeena on selvittää mm. keitä kulttuuripalvelut eivät vielä tavoita. Myös digitaalisten kanavien kanavastrategiaa ja kanavavalintoja sekä näihin liittyvää käyttäjien tukea voisi jatkokehittää. Tarpeena olisi harmonisoida kanavat ja välineet yhteensopiviksi. Tätä kehitystä tukisi kohderyhmätutkimus siitä, mitä välineitä käytetään ja millä tavoin.
5. **Datan hyödyntäminen:** Avointa dataa voisi hyödyntää laajemmin, mm. ihmisvirtojen analysoinnissa, markkinoinnin kohdentamisessa ja tapahtumien ajankohtien päättämisessä. Dataa voisi hyödyntää myös mm. digitalisoidun valo-ohjauksen käytössä ja sähkölähteiden suunnittelussa kentän kohteissa.
6. **Yhteistyö ja ekosysteemit sisällön tuotannossa:** Digimaailmassa ei ole paikkoihin liittyviä asiointirajoja. Kulttuurin sisällöntuotannossa voisi mahdollisesti hyödyntää laajemminkin digitaalisia ekosysteemejä sekä valtakunnallista ja alueellista digitaalista yhteistyötä.

4.1.1 Kulttuuripalveluiden prosessien digitalisaation nykytilanne

Kulttuuripalveluiden digitalisaation nykytilannetta selvitettiin myös kulttuuripalveluiden prosessien näkökulmasta. Kulttuurin tulosityksikön päätoiminta-alueiden prosessit ovat määritelty valmiiksi. Kulttuurin palvelualueiden prosessien digitalisaation tilanne luokiteltiin kolmetasoisesti; palvelualueella ei ole digitalisaatiovelkaa, on vähän digitalisaatiovelkaa tai on paljon digitalisaatiovelkaa (KUVIO 5). Ainoastaan kaupungin museon osalta todettiin, että heidän pääprosessinsa kulttuuriperinnön hallinta ja kulttuuriympäristön viranomaistyö eivät tarvitse mitään digitalisaation jatkokehitystä (vihreällä merkityt prosessit). Kaikilla palvelualueilla tunnistettiin prosesseja, joiden digitalisaatiota olisi edelleen mahdollista jatkokehittää (keltaisella merkityt prosessit). Kaikilla palvelualueilla on myös prosesseja, joiden osalta ei osata sanoa, mikä digitalisaation tilanne on suhteessa tavoitteeseen (sinisellä merkityt prosessit).



KUVIO 5. Kulttuuripalveluiden prosessien digitalisaation kypsyyskartta (mukaillen Laamanen 2023)

4.1.2 Kulttuuripalveluiden toimintaympäristöön vaikuttavat muutostekijät

Yhtenä osana nykytilan selvitystä käytin läpi myös kulttuuripalveluiden toimintaympäristöön vaikuttavat muutokset. Toimintaympäristöön vaikuttavat muutokset jaettiin kolmeen kategoriaan; pakollisiin muutoksiin, Espoon kaupungin sisäisiin muutostarpeisiin sekä yleisiin kulttuurialaan vaikuttaviin trendeihin. Velvoittavia muutoksia ovat työn alla olevat lainsäädännön muutokset, kumppanisopimusten muutokset, väestömuutokset, vastuullisuus ja kestävyys sekä SOTE-uudistuksen vaikutukset kulttuuripalveluihin. Espoon kaupungin sisäiset muutostekijät ovat kuvattu Espoon strategiaan Espoo-tarinaa, mikä osaltaan ohjaa myös kulttuuripalveluiden toimintaa. Muita kaupungin sisäisiä muutostekijöitä ovat tasa-arvo ja yhdenvertaisuussuunnitelma, hyvinvointisuunnitelma, taloudellisen kehityksen suunnitelmat sekä kaupungin sisäiset muutokset yksiköiden välillä. Kulttuurialaan vaikuttavia trendejä tunnistettiin useita. Erityisesti markkinan muutokset ja ostokäyttäytyminen vaikuttavat kulttuuripalveluihin. Kuluttajat ovat muuttuneet koronan myötä entistä varovaisemmiksi ja ostavat palveluita lyhyellä varoitusajalla. Kaikenlainen päätöksenteko on jätetty viime tippaan. Nuoriso ei enää osallistu konsertteihin kuten aiemmin. Yleisö ikääntyy. Kulttuuripalveluista haetaan enemmän kokonaiselämyksiä, joten viihtyisyyden, visuaalisuuden ja aistien merkitys korostuu palvelujen tuottamisessa. Asiakkaat ovat kiinnostuneita kestävästä kehityksestä ja haluavat tietää, miten Espoo huomioi kestävyyspalveluiden tuottamisessa. Samoin diversiteetin ja inklusiivisuuden huomioimisen tärkeys korostuu. Uusia

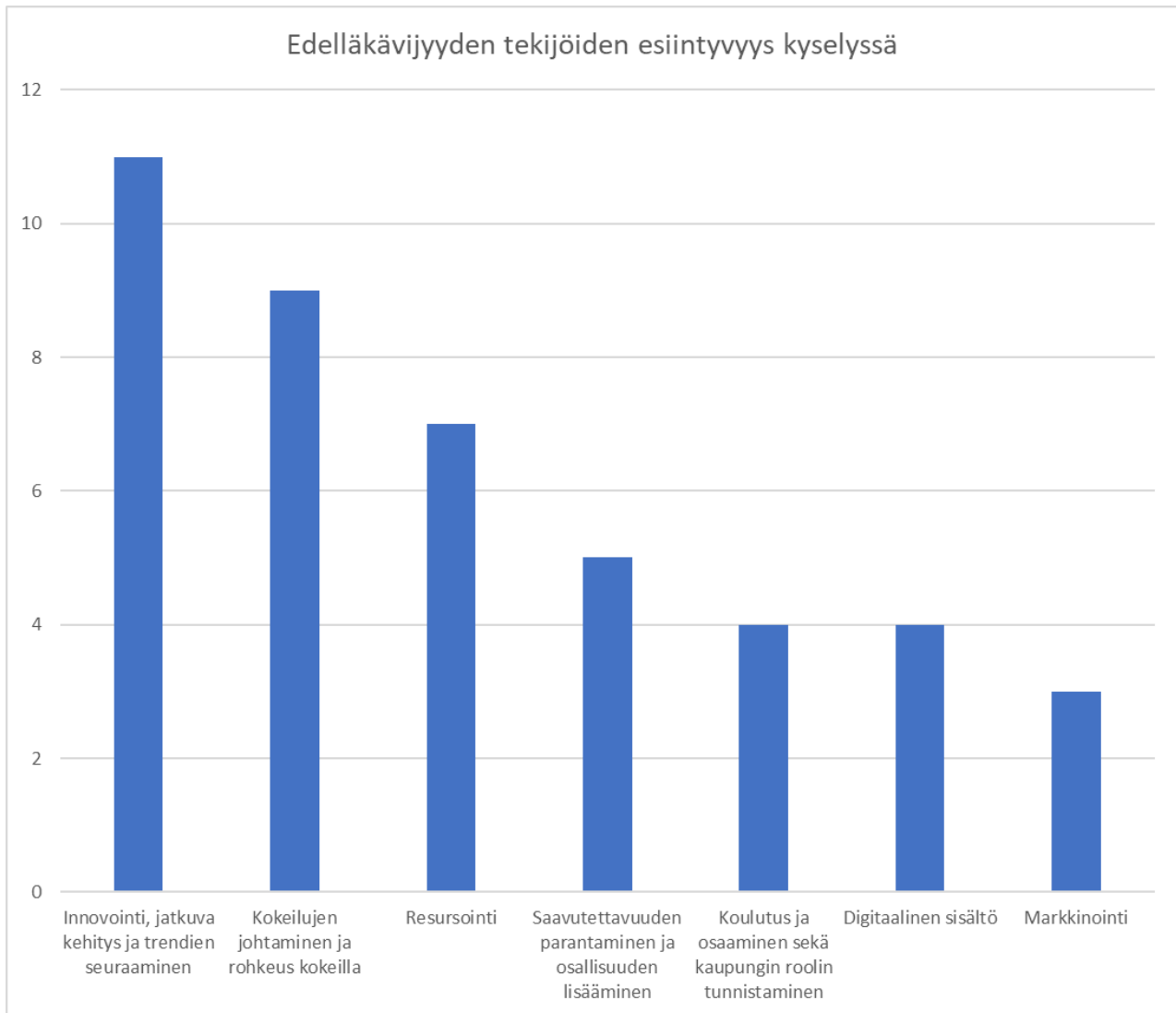
teknologiatrendejä tunnistettiin mm. virtuaaliset museot, pelilliset ratkaisut, uudet lisätyn- ja virtuaaliodellisuuden sovellukset sekä metaversumit, jotka tarjoavat kävijöilleen virtuaalisia tapaamis- ja vuorovaikutuspaikkoja.

4.2 Digitalisaation tavoitetila kulttuuripalveluissa

Digitalisaation tavoitetilaa selvitettiin kyselyn ja työpajojen avulla. Kyselyn kysymyksillä selvitettiin, 1) mitä edelläkävijä tarkoittaa kulttuuripalveluiden kontekstissa, 2) millaisia palveluita kulttuuripalveluilla voisi olla tulevaisuudessa ja 3) mitä osaamista tavoitteiden saavuttamiseksi tarvitaan. Kyselyjen vastaukset luokiteltiin kategorioihin vastausten esiintyvyyden mukaan. Digitalisaation edelläkävijän tekijät jaettiin seitsemään eri kategoriaan vastausten perusteella. Tulevaisuuden mahdolliset palvelut jaettiin vastausten perusteella kahdeksaan eri painopistealueeseen. Digitaaliset palvelut edellyttävät monenlaista osaamista. Tarvittava osaaminen jaettiin kyselyn perusteella yhdeksään kategoriaan. Osaamistarpeita työstettiin kyselyn jälkeen työpajoissa kulttuuripalveluiden johtoryhmän kanssa.

4.2.1 Digitalisaation edelläkävijän merkitys kulttuuripalveluissa

Kulttuuripalveluiden yksiköiden työntekijät näkevät, että digitalisaation edelläkävijyys koostuu useista tekijöistä (KUVIO 6). Edelläkävijän tekijät pystyttiin lopulta jakamaan seitsemään kategoriaan vastausten perusteella. Kategoriat ovat 1) innovointi, jatkuva kehitys ja trendien seuraaminen 2) kokeilujen johtaminen ja rohkeus kokeilla, 3) resursointi, 4) saavutettavuuden parantaminen ja osallisuuden lisääminen, 5) koulutus, osaaminen sekä kaupungin roolin tunnistaminen, 6) digitaalinen sisältö sekä 7) markkinointi. Innovointi, jatkuva kehitys ja trendien seuraaminen sekä kokeilujen johtaminen ja rohkeus kokeilla nousivat luontevasti eniten esille edelläkävijyystekijöitä selvittävässä kyselyssä. Nämä kaikki nousivat vastauksissa esille yli kahdeksan kertaa. Huomattavaa on, että myös resursointi nousi kyselyssä vahvasti esille, vaikka käytännössä se on enemmän mahdollistaja kuin edelläkävijyyden tekijä. Resursointi mainittiin seitsemässä vastauksessa. Saavutettavuuden parantaminen, koulutus ja osaaminen sekä digitaalinen sisältö mainittiin vastauksissa kukin vähintään neljä kertaa. Markkinointi mainittiin vastauksissa kolmesti. Edelläkävijää kuvaavat tekijät ovat kuvattu seuraavaksi tarkemmin.



KUVIO 6. Kyselyn perusteella tunnistetut edelläkävijyyden tekijät

Innovointi ja jatkuva kehitys sekä trendien seuranta

Innovointi sekä toiminnan ja palvelujen jatkuva kehitys nousivat trendien seurannan kanssa yhdessä eniten esiin vastauksissa. Edelläkävijyys mielletään sekä tarpeena kehittää uusia digipalveluita että hyödyntää jo olemassa olevaa teknologiaa innovatiivisesti. Uudet digitaaliset palvelut nähdään mahdollisuutena toteuttaa kaupungin strategiaa ja KulttuuriEspoo 2030 –ohjelmaa uudella tavalla innovatiivisesti. Yhdessä vastauksessa mainittiin tarve erottaa sisällöntuotanto ja muut tukipalvelut, kuten lip-pujen myynti ja toimitus selkeästi toisistaan. Trendien seuraaminen liittyy läheisesti innovointityöhön ja se nousi odotetusti esille useissa vastauksissa. Trendien seurantaan liittyy oleellisesti aallon harjalla oleminen trendeistä, teknologioista ja eri alustamahdollisuuksista.

Vastauksissa asiaa oli kuvattu mm. seuraavasti:

” Pysytään kartalla trendeistä ja uusista alustoista - otetaan sopivia työkaluja käyttöön ja jalkautetaan yksikköihin.”

” On ns. aallon harjalla ja ymmärtää tämänhetkistä tarvetta digitaalisten palvelujen kohdalla. Minkälaiset digitaaliset palvelut ovat kysynnässä ja miten asiakkaat haluavat nauttia näistä palveluista. Toki tähän kuuluu myös jatkuva toiminnan kehittäminen. [– –]”

Kokeilujen johtaminen ja rohkeus kokeilla

Kokeilujen johtaminen nähdään oleellisena osana edelläkävijänä toimimista. Kokeiluja pitäisi pystyä tekemään lyhyellä varoitusajalla eikä niiden tulisi kestää pitkään. Kokeilut vaativat uskallusta kokeilla uusia ideoita ilman aiempaa kokemusta. Kokeilujen johtamiseen kuuluvat uskallus epäonnistua ja epäonnistumisista oppiminen. Kokeilujen johtamiseen liittyy siis myös oleellisena rohkeus, mikä mainittiin erikseen useamman kerran vastauksissa. Alla on yksi esimerkki vastauksista:

” Tehdään jotain, mitä kaupungilla tällä hetkellä ei tehdä, ja jotain mitä ei uskalleta tehdä, ei vielä osata tehdä tai mihin ei ole tällä hetkellä resursseja. Jos ehdotettu digitaalinen kulttuuripalvelu on sellainen, että sitä ei oleellisesti vastusteta, sen tekemiseen on tarpeeksi osaamista ja resursseja, ei se oikeasti ole edelläkävijyyttä.”

Resursointi

Mitä digitalisaation edelläkävijä tarkoittaa kulttuurin tapauksessa -kysymyksen synteisivaiheessa vastauksissa korostui myös tarve riittävään resursointiin. Resursoinnilla viitattiin vastauksissa sekä riittäviin henkilöresursseihin että taloudellisiin resursseihin. Kulttuurin johtoryhmän kanssa todettiin kuitenkin myöhemmässä vaiheessa, että riittävä resursointi ei itsessään tee kenestäkään edelläkävijää. Riittävän resursoinnin todettiin olevan edellytys kaikille muille edelläkävijänä toimimisen tekijöille. Alla on muutamia esimerkkejä vastauksista, jotka koskivat resursointia:

” Digitaalisia palveluja kuuluu kehittää jatkuvasti ja varata tälle riittävästi henkilöstöresursseja.”

” Kokeilunhalua ja resursseja toteuttaa niitä”

” [– –] Myös riittävä resursointi digipalveluille on tärkeää.”

Saavutettavuuden parantaminen ja osallisuuden lisääminen

Saavutettavuuden parantaminen ja osallisuuden lisääminen nousivat useammassa vastauksessa esille. Kulttuuripalveluiden edelläkävijän nähdään parantavan palveluidensa saavutettavuutta ja osallisuutta digitaalisten palveluiden avulla. Digitaalisten palveluiden avulla on mahdollista jakaa sisältöä tasapuolisesti kaikille ja toisaalta myös tavoitella kokonaan uusia asiakasryhmiä. Edelläkävijyyttä koskevissa vastauksissa korostettiin kuitenkin, että ketään ei pidä jättää selviämään yksin laitteiden kanssa, vaan asiakkaita tulee myös auttaa ja opastaa palveluiden käytössä. Alla on muutamia esimerkkejä vastauksista:

” Edelläkävijyyks on sitä, että oikeasti opastetaan ja markkinoidaan eikä jätetä asiakasta yksin laitteiden kanssa ihmettelemään.”

” [–] kaupungin tulisi mielestäni tarjota tasapuolisesti sisältöä kaikille asukkailleen.”

”Kulttuuripalveluiden saavutettavuuden edistämistä uusien digitaalisten työkalujen avulla.”

Koulutus ja osaaminen sekä kaupungin roolin tunnistaminen

Koulutus ja osaaminen sekä toisaalta kaupungin roolin tunnistaminen nousivat esiin kyselyn vastauksissa useampia kertoja. Vastaajat pitivät tärkeänä tunnistaa, mitä kaupungin kannattaa tehdä itse ja mitä ostaa ulkopuolelta. Päätös kaupungin roolista vaikuttaa myös siihen, millaista osaamista ja koulutusta kulttuuripalvelut itse tarvitsevat. Yksi vastaus kiteytti asian seuraavasti:

” Näkemyksellisyyttä siitä, mikä on kaupungin rooli digitaalisten kulttuuripalveluiden tuottamisessa ja luovan alan toimintaedellytysten vahvistamisessa digitaalistuvassa toimintaympäristössä.”

Digitaalinen sisältö

Vastausten perusteella digitalisaation edelläkävijänä toimiminen edellyttää kulttuuripalveluilta uudenlaista panostamista myös sisällöntuotantoon. Digitaalisten palveluiden tulisi tarjota uudenlaisia elämyksiä. Tapahtumien oheen tarvitaan tarkoitusta varten toteutettua syventävää materiaalia. Vaikeita aiheita ei tulisi myöskään unohtaa, vaan niitä pitäisi pystyä käsittelemään avoimesti. Yksi esimerkki vastauksista on alla:

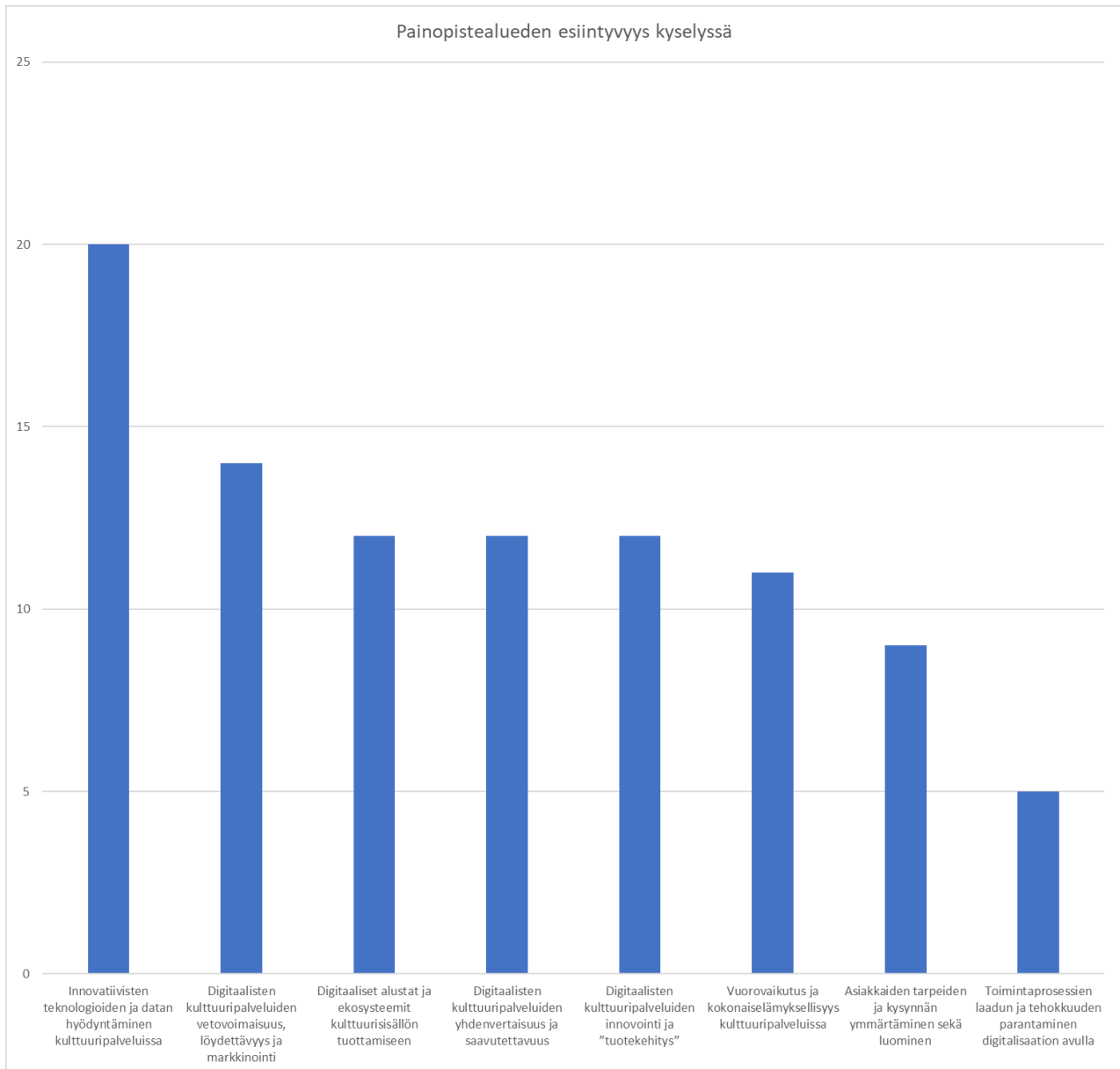
” kausijulkaisut digitaalisesti esim. äänikirjat, podit tms.”

Markkinointi

Digitalisaation edelläkävijänä toimiminen tarkoittaa myös, että markkinointi hyödyntää digitalisaa-tiota. Vastausten mukaan palveluita voisi mainostaa entistä enemmän ja julkaisukanavia voisi hyödyn-tää nykyistä laajemmin. Markkinointiyhteistyö esim. Aalto-yliopiston ja teknologiayrityksien kanssa on yksi mahdollinen tapa laajentaa näkyvyyttä.

4.2.2 Tavoitetilan palveluiden painopistealueet

Digitalisaation tavoitetilan palveluiden painopistealueet saatiin selville kulttuuripalveluiden yksiköiltä kerätyn kyselyn analyysin perusteella (KUVIO 7). Tavoitetilaa selvitettiin kysymällä millaisia digitaal-lisia kulttuuripalveluita Espoon kaupungilla voisi olla tulevaisuudessa. Vastausten perusteella voitiin erottaa palveluille kahdeksan eri painopistealuetta. Nämä kahdeksan palvelualuetta ovat 1) innovatii-visten teknologioiden ja datan hyödyntäminen kulttuuripalveluissa, 2) digitaalisten kulttuuripalvelui-den vetovoimaisuus, löydettävyys ja markkinointi, 3) digitaaliset alustat ja ekosysteemit kulttuurisisäl-lön tuottamiseen, 4) digitaalisten kulttuuripalveluiden yhdenvertaisuus ja saavutettavuus, 5) digitaalis-ten kulttuuripalveluiden innovointi ja tuotekehitys, 6) vuorovaikutus ja kokonaiselämyksellisyys kult-tuuripalveluissa, 7) asiakkaiden tarpeiden ja kysynnän tunnistaminen sekä 8) toimintaprosessien laa-dun ja tehokkuuden parantaminen digitalisaation avulla.



KUVIO 7. Kyselyn perusteella tunnistetut digitalisaation painopistealueet

Innovatiivisten teknologioiden ja datan hyödyntäminen nousi vastauksissa esille kaikista eniten, yhteensä 20 kertaa. Digitaalisten kulttuuripalveluiden vetovoimaisuus esiintyi vastauksissa toiseksi eniten 14 kertaa. Digitaaliset alustat ja ekosysteemit, digitaalisten kulttuuripalveluiden yhdenvertaisuus ja saavutettavuus sekä digitaalisten kulttuuripalveluiden innovointi ja tuotekehitys mainittiin kaikki 12 kertaa. Vuorovaikutuksellisuus ja kokonaislämyksellisyys kulttuuripalveluissa esiintyi vastauksissa 11 kertaa. Asiakkaiden tarpeiden ja kysynnän tunnistaminen esiintyi vastauksissa yhdeksän kertaa ja toimintaprosessien laadun kehitys viisi kertaa. Digitalisaation tavoitetilan painopistealueet ovat kuvattu alla tarkemmin.

Innovatiivisten teknologioiden ja datan hyödyntäminen kulttuuripalveluissa

Innovatiiviset teknologiat sekä datan hyödyntäminen tarjoavat monia mahdollisuuksia digitaalisten kulttuuripalveluiden kehittämiseen. Kulttuuripalveluiden digitalisoinnissa voidaan hyödyntää kaikkia yleisiä digitalisaation tekniikoita (käsiteltiin luvussa 2.1.2). Vastauksissa nousi erikseen esille sisällön suoratoistopalvelut, lisätyn- tai virtuaalitodellisuuden hyödyntäminen esim. elämyshuoneissa sekä peilliset ratkaisut. Yhdessä vastauksissa todettiin seuraavasti:

”AR-pohjainen Espoon kartta mobiilisovelluksessa. Liikutpa missä vain, niin voit tsekata sovelluksesta, onko lähistöllä jotain kiinnostavaa historiallista / kulttuurista kohdetta. Kuvia eri vuodenaikoina, tietoja patsaista tms. Espooseen liittyviä videoita / musiikkia / kirjallisuutta voisi myös nostaa tuolla alustalla esiin. Tässä kohtaa katua tapahtui murha Leena Lehtolaisen kirjassa X!”

Digitaalisten kulttuuripalveluiden vetovoimaisuus, löydettävyys ja markkinointi

Digitaalisen kulttuuripalvelun vetovoimaisuus, löydettävyys ja markkinointi nousivat vastauksissa vahvasti esille omana painopistealueenaan. Digitaalisen kulttuuripalvelun vetovoimaisuus edellyttää, että palvelu on helposti löydettävissä ja se tuottaa käyttäjilleen riittävästi lisäarvoa. Vastauksissa ehdotettiin, että kulttuuripalveluita tuotaisiin näkyville mm. sosiaalisessa mediassa, mobiilisovelluksilla, diginäytöillä ja lyhyillä mainosvideoilla. Vastauksissa nousi myös esille toiveita suositusten sekä asiakkaiden välisten vertaisarviointien hyödyntämisestä. Alla on esimerkkejä ehdotuksista:

” Enemmän livestreamoja, sisältöjen avaamista, haastatteluita. Ei vain mainosten heittelemistä digikohinaan, vaan aktiivista somen seuraamista ja vuorovaikutusta kulttuurin tiimoilta. Eri kohderyhmien huomioimista eri somekanavien. Ketkä käyttävät Discordia, ketkä TikTokia, ketkä Redditiä? Keitä voimme tavoittaa täällä, joita emme tavoita verkkosivuilla, Facebookilla ja Instagramilla.”

” Olisi hauskaa jos kulttuuritarjonta keskustelisi keskenään, tyyliin ”kävit teatteriesityksessä x, joten kirjasto suosittelee sinulle kirjoja y ja z”. Asiakkaan suostumuksella tietysti. Enemmän toivoisin myös vertaisarviointeja näkyviin, eli asiakkaat suosittelisivat toisilleen juttuja.”

” Personoitava ”kulttuurisuositteleva” (sovellus?)”

” Dronella kuvatut pienet videopätkät tapahtumista. Perheet suosittelevat toisille perheille tapahtumia somen kautta.”

Digitaaliset alustat ja ekosysteemit kulttuurisisällön tuottamiseen

Digitaalisten palveluiden tuotannossa digitaaliset alustat ja ekosysteemit ovat oleellisessa roolissa. Kyselyn vastauksissa korostui tarve erilaisten virtuaalisältöjen jakamiselle digitaalisesti ja mobiililaitteilla, mikä onnistuu joko ekosysteemien tai omien digitaalisten alustojen kautta. Espoo voi tehdä yhteistyötä alueellisesti tai laajemmin muiden organisaatioiden kanssa ja liittyä valmiisiin ekosysteemiin tai Espoo voi halutessaan tarjota itse digitaalisen alustan tai ekosysteemin kulttuurialan ammattiharjoittajille ja kumppaneille, minkä päällä kolmansien osapuolten digitaaliset kulttuuripalvelut löytävät asiakkaansa. Alla on muutamia esimerkkejä vastauksista:

” [– –] Virtuaalimuseo, etäopinnot, etäluennot [– –] ”

” [– –] Kirjaston upea, monikielinen (yli50 kielellä kuvakirjoja) digikirjavalikoima Lukulumo paremmin markkinointiin, yleisön tietoon!”

” [– –] myös esimerkiksi digitaaliset kulttuurisisällöt ja niiden kehittäminen (kumppanuuden kautta?) Urban Espoo -sivustolle varmasti relevanttia [– –] ”

Digitaalisten kulttuuripalveluiden yhdenvertaisuus ja saavutettavuus

Digitaalisten kulttuuripalveluiden saavutettavuus ja yhdenvertaisuus nousivat myös vastauksissa useasti esille. Palveluiden suunnittelussa ja toteutuksessa tulisi huomioida eri kohderyhmät. Hyvin toteutetut digitaaliset palvelut voivat lisätä saavutettavuutta ja mahdollistaa kulttuuripalveluiden hyödyntämisen niille, joille liikkuminen paikan päälle on haastavaa. Vastauksissa ehdotettiin myös neuvonnan tarjoamista digitaalisten palveluiden käyttöön sekä muistutettiin eri kieliryhmien huomioimisen tärkeydestä palveluissa. Yhteistyötä olisi mahdollista harkita saavutettavuuteen ja yhdenvertaisuuteen keskittyvien asiantuntijakumppaneiden kanssa. Alla on esimerkkejä yhdenvertaisuutta ja saavutettavuutta käsitelleistä ehdotuksista:

” Kulttuurin tietolähteet ja kulttuuriperintö avoimesti asiakkaiden käytössä (avoin data) ”

” Konsertteja kotisohvalle, ikäihmisille digineuvontaa mm. äänikirjapalveluihin. nuoret opettamaan vanhempia digiasioissa. ”

” Erityisesti saavutettavuus ja tasa-arvonäkökulmat huomioiden. Lapsiperheet, maahanmuuttajat, vähvävaraiset, seniorit. Työssäkäyvä terve voi liikkua ja ostaa rahalla kulttuuria. Kaikki eivät voi. ”

Digitaalisten kulttuuripalveluiden innovointi ja tuotekehitys

Innovointi ja tuotekehitys ovat edellytyksiä digitaalisten kulttuuripalveluiden kehitykselle ja uusien teknologioiden ja datan hyödyntämiselle. Useissa vastauksissa nousi esille ajatuksia erilaisista innovatiivisista ja laadukasta sisältöä sisältävistä palveluista, jotka vaativat tarkempaa suunnittelua ja priorisointia. Innovointia ja tuotekehitystä varten tarvitaan toimintamalli ja menetelmät, joilla digitaalisten palveluiden kokeilu- ja innovaatiotoimintaa tehdään. Hyvä toimintamalli mahdollistaa kokeilujen ja innovaatioiden vertailun ja kokeiluista oppimisen. Yksi vastaus kiteytti asian seuraavasti:

” Houkuttelevat maksulliset virtuaalisäällöt, streemauspalvelut (esim. verkkoluennot, kulttuuritapahtumat) ”

Vuorovaikutus ja kokonaiselämyksellisyys kulttuuripalveluissa

Vuorovaikutus, osallisuus ja elämyksellisyys nousivat esille useissa vastauksissa. Vastaukset korostivat osallistumiseen ja yhteisöllisyyteen kannustavien palveluiden tärkeyttä. Vastauksissa ehdotettiin mm. elämyshuoneiden, osallistavien pelien sekä interaktiivisten, virtuaalisten tapaamiskeskusten kehittämistä. Vastauksissa nousi esille, että perinteisiin kulttuuripalveluihin voidaan myös tuoda mukaan digitaalista sisältöä, kuten lisätietoja esiintyjistä tai näyttelyyn kohteista. Alla on muutamia esimerkkejä:

” Osallisuuteen ja yhdessä tekemiseen kannustavat kulttuuripalvelut, mukana esim. pelillistäminen ja joukkoistaminen, digitaaliset yhteisöt ”

” digitervehtijä - ”Star Trek” tyyppinen hologrammi tervehtimään asiakkaita ulko-ovelle/aulaan ”

” I museuhuone kirjastossa, jossa useampi taulut-tv ja kaiuttimet seinillä, katossa, lattialla. Televisioissa voisi näkyä museo, taidegalleria tai taideteos äänten kera. Sen sijaan että vaihdat huonetta, huone vaihtuu ympärilläsi, jopa liikkuu, kuten virtuaalimaailmassa. Taideteokset vaihtuvat suunnitellusti äänimaiseman kera. Erona virtuaalilaseihin, pahoinvointi ja laitteiden käytön vaikeudet poistuvat. ”

Asiakkaiden tarpeiden ja kysynnän tunnistaminen

Asiakkaiden tarpeiden tunnistaminen ja kysynnän ymmärtäminen ovat tärkeitä, kun uusia palveluja suunnitellaan. Asiakkaiden tarpeita voidaan selvittää erillisellä asiakastutkimuksella. Tämän lisäksi uutta palvelua kehitettäessä palvelun tulevaa kysyntää tulisi selvittää jo palvelun suunnitteluvaiheessa. Asiakkaita voi ottaa mukaan palveluiden kehitykseen mm. kyselyiden ja digitaalisten yhteisöjen

avulla. Kokeilut mahdollistavat nopean palautteen saamisen, mutta ovat haastavia toteuttaa hankintanäkökulmasta julkishallinnon organisaatiossa. Yksi vastaus kuvasi asiaa näin:

” Tämä vaatii sisällöllistä pohdintaa, mikä toimii kiinnostavalla tavalla asiakkaillemme. Kohderyhmistä mm. seniorit ja lapset ovat esimerkiksi niitä, joiden liikkuminen paikan päälle voi olla rajoitettua, joten heidän intresseihinsä kuuluvat sisällöt voisivat olla keskiössä palvelua suunnitellessa. ”

Toimintaprosessien laadun ja tehokkuuden parantaminen digitalisaation avulla

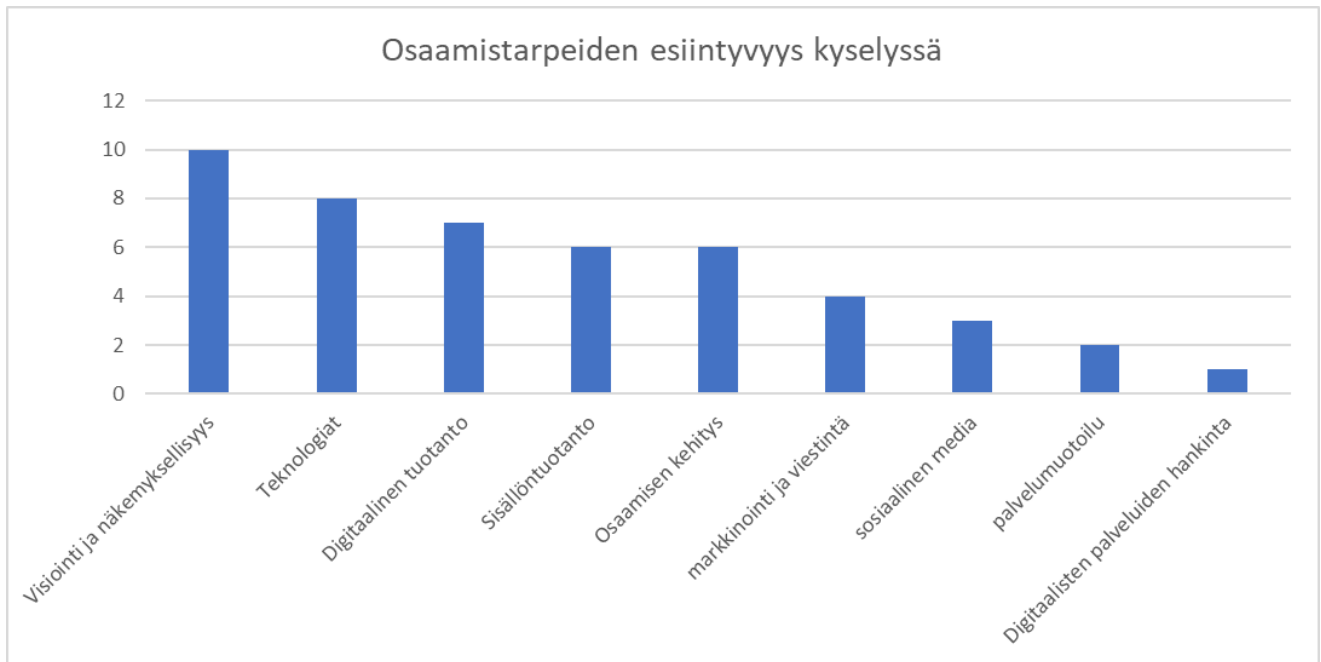
Digitalisaation avulla voidaan tehostaa ja kehittää toimintaprosesseja. Osassa vastauksia nousi esille tarve kehittää yksittäisiä toimintaprosesseja mm. mainonnan tarpeita tukevaan muotoon. Yhdessä vastauksessa mainittiin myös tilavarausten prosessin kehittäminen digitalisaation avulla. Alla on muutama esimerkki tällaisista vastauksista:

” Mainonnan näkökulmasta olisi tärkeää, että vaikkapa videosisältöihin tarkoitettuja pohjia päivitetäisiin toimivaan muotoon, jotka palvelisivat yksiköiden tarpeita mainonnan tekemiseen. TAKUlle teetetyt videopohjat ovat liian hitaita. Nämä edesauttaisivat asiakkaiden kiinnostuksen herättämistä tapahtumiin. [– –]”

” Tilavarausjärjestelmä voisi uudistaa siten, että varaaminen tilaan pääsy tapahtuisi omatoimisesti (koodilukot).”

4.2.3 Tavoitetilan osaamistarpeet

Tavoitetilan osaamistarpeita selvitettiin kyselyn kysymyksellä millaista osaamista Espoolla tulisi olla tulevaisuudessa digitalisaatioon liittyen. Osaamistarpeiden selvitystä jatkettiin kyselyn jälkeen vielä työpajatyöskentelyllä. Kulttuuripalveluiden yksiköt näkivät kyselyvastausten perusteella, että toimiminen edelläkävijänä sekä tavoitetilan digitaalisten palveluiden toteuttaminen edellyttäisivät kulttuuripalveluilta monenlaista osaamista. Osaamistarpeet olivat jaettavissa vastausten perusteella yhdeksään kategoriaan (KUVIO 8). Kategoriat ovat 1) visiointi ja näkemyksellisyys, 2) teknologiat, 3) digitaalinen tuotanto, 4) sisällöntuotanto, 5) osaamisen kehitys, 6) markkinointi ja viestintä, 7) sosiaalinen media, 8) palvelumuotoilu ja 9) digitaalisten palveluiden hankintamenetelmät.



KUVIO 8. Osaamistarpeiden esiintyvyys kyselyssä

Visiointi ja näkemyksellisyys

Osaamistarpeita koskevan kysymyksen vastauksissa korostuivat erityisesti visiointiosaamisen ja näkemyksellisyyden tarve. Visioinnin ja näkemyksellisyyden takana on osaava henkilö tai joukko henkilöitä, joilla on monialaosaamista ja intohimoa edistää asetettuja tavoitteita. Tarvittavaa osaamista visiointiin voi myös jo olla saatavilla, mutta se tulisi saada valjastettua käyttöön. Esimerkkejä vastauksista on alla:

” Digiryhmä tai nimetty henkilö, joka kiinnostunut aihepiiristä ja on valveutunut siitä mitä maailmalla tapahtuu kulttuuria koskevissa digitaalisissa palveluissa. Osaa näin ollen haistella digitrendejä ja soveltaa niitä Espoon kulttuuripalveluihin sopivaksi.”

” Tarvitaan intohimoisia ja näkemyksellisen (visionäärejä) tuottajia, jotka uskaltavat haastaa tavanomaisen ja ajaa missiotaan. Tarvitaan uusia narratiivin kirjoittajia vaikuttamaan suuren yleisön mielteisiin.”

” Kulttuurintutkijaa. Eli moninaista osaamista tarvitaan hyvään tuotteeseen ja kaikilla on omat osaamisalueensa.”

Teknologiaosaaminen

Toinen vastauksissa korostunut osaamisalue oli teknologiaosaaminen yleisesti. Vastauksissa erikseen esille nousseita teknologia-alan osaamistarpeita olivat mm. ohjelmointi, verkkosivujen luonti ja palvelinten hallinta. Vastauksissa nostettiin myös esille, että näitä osaamistarpeita voidaan ratkaista hyödyntämällä teknologiayritysten osaamista. Yksi vastaus esitti asian seuraavasti:

” Ajanmukaisista ja toimivista digitaalisista työvälineistä perillä olevia tekniikan ammattilaisia.”

Digitaalinen tuotanto ja sisällöntuotanto

Sekä digitaalinen tuotanto sekä sisällöntuotanto nousivat vastauksissa esille useasti. Nämä voisivat mahdollisesti kuulua samaankin kategoriaan, mutta digitaalista tuotantoa koskevissa vastauksissa korostettiin erityisesti digitaalisista työvälineistä perillä olevien tuotannon ammattilaisten tarvetta, kun taas sisällön tuotantoon koskevat vastaukset liittyivät enemmän itse sisältöön. Tässä on tuotantoa koskevia vastausesimerkkejä:

” Ajanmukaisista ja toimivista digitaalisista työvälineistä perillä olevia tuotannon ammattilaisia.”

” Toki pitää osata myös katsoa asiaa myös käyttäjien kulmasta, millaisia digitaalisia haluja ja tarpeita juuri Espoon kulttuuripalveluiden käyttäjillä on. Tähänkin auttaa asiakkaiden osallistaminen.”

”Käytännön palvelut pitää toimia, mutta sisällöntuottamiseen pitäisi uskaltaa satsata enemmän ja pitäisi uskaltaa palkata asiantuntijoita kuten esim kulttuurintutkijoita suunnittelemaan näitä. On myös paljon kirjallisuutta josta voisi ammentaa materiaalia tällaisiin, mutta työ vie aikaa eikä kukaan halua tehdä sitä vapaa-aikanaan. Ainakin pitäisi selkeästi uskaltaa käyttää tekijöiden asiantuntemusta.”

Osaamisen kehitys ja jakaminen

Vastauksissa nousi esille omana alueenaan tarve osaamisen kehitykselle ja jakamiselle. Vastausten perusteella tarvetta olisi sekä tekniselle että sisällölliselle koulutukselle. Koulutus voi olla kevyttäkin ja tiedon jakamisessa voi hyödyntää myös mm. teknologiayritysten osaamista ja messuja. Olemassa olevan osaamisen tunnistamista voisi kehittää. Yksi vastaus esitti asian seuraavalla tavalla:

” Digiosaaminen kuuluu kaikilla. Henkilökunnan koulutus; työkavereiden jaettu osaaminen; opetetaan toista, opetetaan asiakkaita. Toimitaan joustavasti ja uteliaasti, innostuminen asioista auttaa ottamaan selvää ja oppimaan.”

Markkinointi ja viestintäosaaminen sekä sosiaalisen median tuntemus

Markkinointi- ja viestintäosaaminen sekä sosiaalisen median osaaminen erottuivat myös kyselyssä omina alueinaan. Digitaalinen markkinointi tulisi vastausten perusteella ymmärtää omaksi ammattialueekseen. Digitaalinen markkinointi edellyttää myös kuluttajakäyttäytymisen tuntemusta. Sosiaalisen mediaan tulisi panostaa ja siihen tulisi varata aikaa ja omaa osaamista. Tässä on esimerkki yhdestä vastauksesta:

” Kykyä osallistua ja vuorovaikuttaa vilpittömästi sosiaalisen median eri kanavissa, ei vain mainostaa ja markkinoida somessa. Syvempää tuntemusta eri kanavista, jotta eri kanavia voi käyttää digitaalisen kulttuuripalvelun kanavana. ”

Yllä mainittujen osa-alueiden lisäksi osaamistarpeissa esiintyi muutaman kerran tarve palvelumuotoilun osaamiselle sekä kerran digitaalisten palvelujen hankintaosaamiselle. Digitalisaation edellyttämiä osaamistarpeita ja tarvittavia kyvykkyyksiä kartoitettiin kyselyn jälkeen työpajoissa kulttuurin johtoryhmän kanssa. Kyselyn perusteella tunnistettuja osaamistarpeita täydennettiin visuaaliseen muotoon. Tarvittavista kyvykkyyksistä tehtiin vastaava harjoitus. Osaamistarpeiden ja tarvittavien kyvykkyyksien perusteella kartoitettiin osaamisen ja kyvykkyyksien nykytilanne. Tämän perusteella on mahdollista määrittää osaamisen ja kyvykkyyksien tavoitteet sekä seuraavalle vuodelle että tuleville vuosille.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä luvussa kerrataan ensin, mitä tutkimuksella tavoiteltiin ja esitellään tutkimuskysymykset. Seuraavaksi tehdään yhteenveto tutkimuskysymyksiin saaduista vastauksista. Lukua jatketaan pohtimalla tulosten hyödynnettävyyttä Espoon kulttuuripalveluissa sekä yleisemmin. Tämän jälkeen esitellään Australian kulttuuripalveluiden digitalisaation tavoitteet ja kuvataan tunnistetut yhtäläisyydet Espoon digitalisaatiotavoitteiden kanssa. Lopuksi käydään läpi potentiaalisia jatkokehittämiskohteita.

5.1 Vastaukset tutkimuskysymyksiin

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli kuvata Espoon kaupungin kulttuurin tulosityksikön digitalisaatio-suunnitelman työstöprosessi ja tuottaa kulttuurin digitalisaatiosuunnitelman ylätason tavoitteet. Tutkimuskysymykset olivat:

1. Mitä digitalisaation edelläkävijänä oleminen tarkoittaa kulttuuripalveluiden tapauksessa?
2. Millaisia digitaalisia kulttuuripalveluita Espoon kaupungilla voisi olla tulevaisuudessa?

Tämän digitalisaatiosuunnitelman tutkimuskysymyksiin etsittiin vastauksia tapaustutkimuksen avulla. Tutkimusmenetelmänä oli kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimustapa. Kulttuuripalveluiden digitalisaatiosuunnitelman työstössä hyödynnettiin sekä työryhmätyöskentelyä että avointa kyselyä kulttuuripalveluiden henkilöstön ja kulttuuripalveluiden johtajien kanssa. Opinnäytetyön tuloksena tunnistettiin, mitä edelläkävijänä oleminen kulttuuripalveluiden kontekstissa tarkoittaa sekä kaupungin kulttuuripalvelujen digitaalisten palveluiden tavoitetilan ylätason painopistealueet. Molempien tutkimuskysymysten vastaukset ovat laaja-alaiset ja koostuvat useista osa-alueista.

Kulttuuripalveluiden digitalisaatiosuunnitelmaa varten tunnistetut edelläkävijätekijät olivat jaettavissa vastausten perusteella seitsemään kategoriaan. Edelläkävijätekijöitä kuvaavat kategoriat ovat järjestyksessä 1) innovointi, jatkuva kehitys ja trendien seuraaminen 2) kokeilujen johtaminen ja rohkeus kokeilla, 3) resursointi, 4) saavutettavuuden parantaminen ja osallisuuden lisääminen, 5) koulutus, osaminen sekä kaupungin roolin tunnistaminen, 6) digitaalinen sisältö sekä 7) markkinointi. Innovointi, jatkuva kehitys ja trendien seuraaminen sekä kokeilujen johtaminen ja rohkeus kokeilla nousivat erityi-

sesti esille edelläkävijyyttä selvittävässä kyselyssä. Resursointi nousi myös erottuvasti esille edelläkävijyyden tekijöitä selvittävässä kyselyssä, vaikka käytännössä se on enemmän mahdollistaja kuin edelläkävijyyden tekijä.

Kulttuuripalveluiden digitaalisten palveluiden tavoitetilän painopistealueet jaettiin kahdeksaan kategoriaan. Digitaalisten palveluiden painopistealueet ovat 1) Innovatiivisten teknologioiden ja datan hyödyntäminen kulttuuripalveluissa, 2) digitaalisten kulttuuripalveluiden vetovoimaisuus, löydettävyys ja markkinointi, 3) digitaaliset alustat ja ekosysteemit kulttuurisisällön tuottamiseen, 4) digitaalisten kulttuuripalveluiden yhdenvertaisuus ja saavutettavuus, 5) digitaalisten kulttuuripalveluiden innovointi ja tuotekehitys, 6) vuorovaikutus ja kokonaiselämyksellisyys kulttuuripalveluissa, 7) asiakkaiden tarpeiden ja kysynnän tunnistaminen sekä 8) toimintaprosessien laadun ja tehokkuuden parantaminen digitalisaation avulla. Innovatiivisten teknologioiden ja datan hyödyntäminen nousi vastauksissa esille kaikista eniten. Digitaalisten kulttuuripalveluiden vetovoimaisuus esiintyi vastauksissa toiseksi eniten.

Kulttuuripalveluiden digitalisaatiosuunnitelman työstön yhteydessä selvitettiin myös tavoitetilän vaatimia osaamistarpeita. Tunnistettujen osaamistarpeiden pohjalta on mahdollista selvittää osaamisen nykytila ja määrittää edelleen lähivuosien tavoitetilat kullekin osaamisalueelle. Tulevien vuosien osaamistavoitteiden määrittelyn jälkeen kulttuurin digisuunnitelman työstö jatkuu edelleen tarkemmalle tasolle kulttuuripalveluiden toimesta. Kulttuuripalveluiden digitalisaatiosuunnitelman työstöä voidaan jatkaa seuraavan vuoden ja 3–5 vuoden päähän kohdistuvien konkreettisen tavoitteiden ja toimien määrittelyllä.

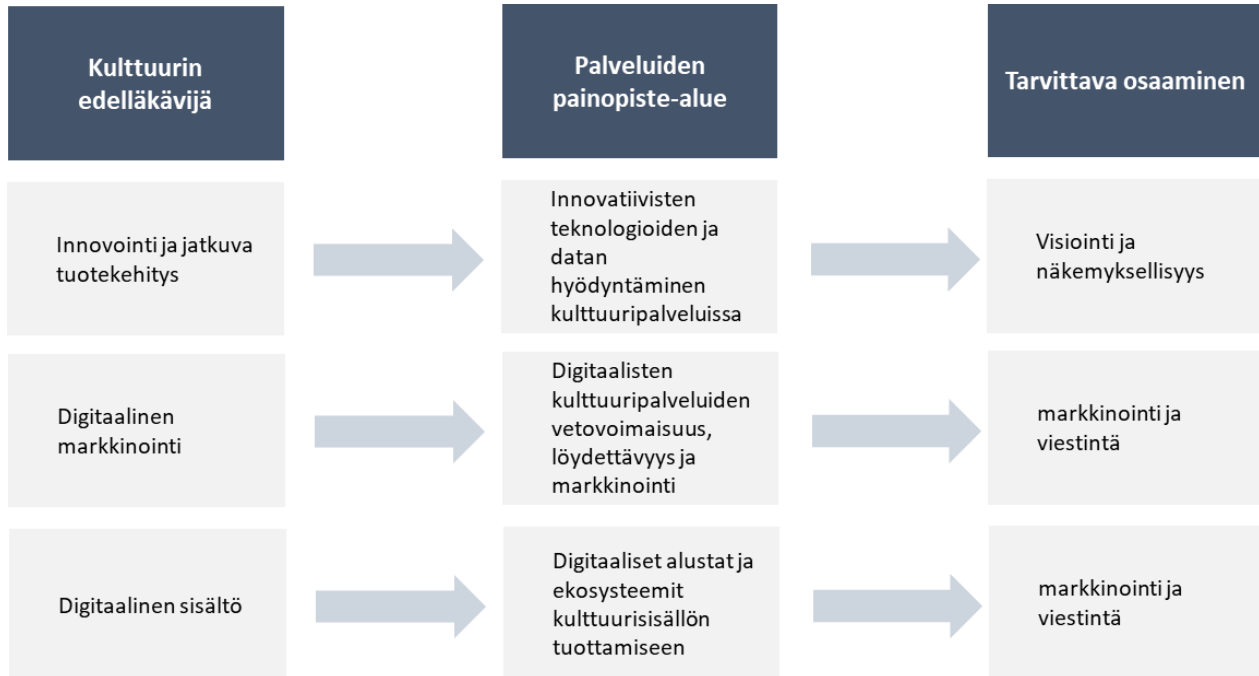
5.2 Pohdinta

Tavoitteena oli työstää ylätason digitalisaatiosuunnitelma Espoon kaupungin kulttuuripalveluille. Digitalisaation ylätason suunnitelma saatiin tehtyä suunnitellusti valmiiksi. Digitalisaation ylätason suunnitelma antaa kehikon digitalisaation edistämiseksi, mutta suunnitelma vaatii vielä työstöä tarkemmalle tasolle. Digitalisaatiosuunnitelmaa on tarkoitus hyödyntää tarkempien digitalisaation tiekarttojen suunnittelussa ja työstämisessä. Tutkimuksella ei pyritty laajempaan yleistettävyyteen.

Tavoitteena oli tehdä kulttuurin tulosityksikön avainhenkilöiden kanssa ylätason suunnitelma, jonka mukaan kulttuuripalvelut voivat edistää kulttuurialueen digitalisaatiota. Ylätason suunnitelma kuvaa,

mitä edelläkävijä tarkoittaa kulttuuripalveluiden kontekstissa sekä määrittelee digitalisaation tavoitetilan palveluiden painopistealueet. Ylätason suunnitelma kattaa myös tunnistetut osaamistarpeet, joita digitalisaatio edistäminen kulttuuripalveluilta edellyttää.

Kulttuuripalveluiden digitalisaatiosuunnitelmaa varten tehdyn kyselyn vastaustulokset ovat melko johdonmukaisia keskenään (KUVIO 9). Kulttuuripalveluiden tunnistamalla edelläkävijyyden tekijöillä, palveluiden painopistealueilla sekä osaamistarpeilla oli useassa kohdassa yhteyksiä toisiinsa. Kaikkien yksiköiden vastauksissa näkyi samankaltaisia ehdotuksia ja kehitystarpeita, vaikka konkreettiset esimerkin olivatkin omilta palvelualueilta. Kaikki vastaajat olivat kulttuurialan kokeneita ammattilaisia, mikä toisaalta saattoi myös rajata ideointia tutuille keskustelualueille. Innovoinnin näkökulmasta työhön olisi ehkä voinut kutsua mukaan muitakin osajia. Nyt tuloksissa ei noussut esille mitään kovin yllättäviä ajatuksia. Toimintaprosessien laadun jatkokehitys näkyi yllättävänkin vähän tavoitetilan digitaalisten palveluiden painopisteissä, vaikka toimintaprosessien jatkokehittämisestä voisi saada kustannustehokkaasti nopeita hyötyjä. Toisaalta digitalisaation uusia mahdollisuuksia miettiessä uudet teknologiamahdollisuudet kiinnostavat luonnollisesti enemmän kuin nykypalveluiden jatkokehitys.



KUVIO 9. Esimerkkejä samankaltaisista vastauksista eri kysymyksiin

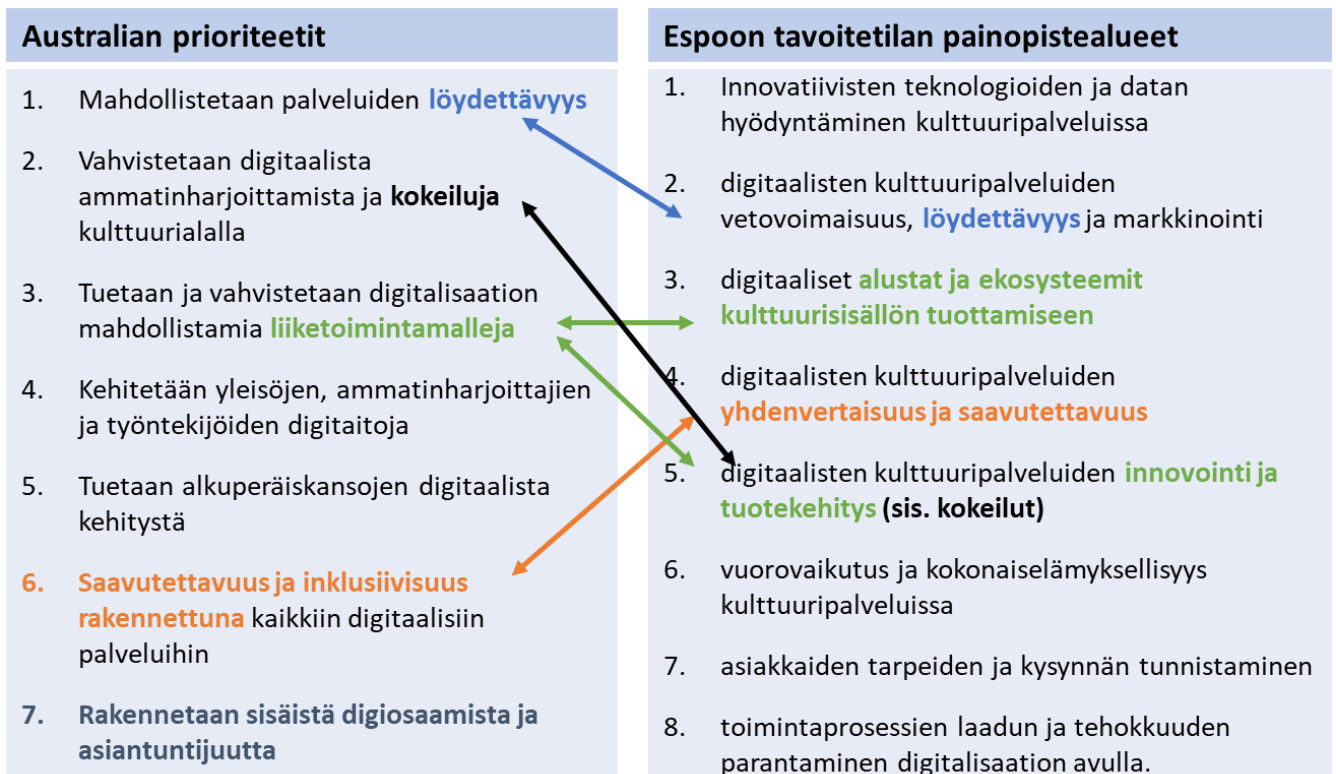
Espoon kulttuuripalveluiden KulttuuriEspoo 2030 -tavoitteet ovat laajat. Digitalisaation palvelujen painopisteitä tunnistettiin useille osa-alueille. Käytännössä digisuunnitelman seuraavissa vaiheissa palveluiden kehittämiseen liittyviä konkreettisia tavoitteita joudutaan kuitenkin priorisoimaan merkittävästi. Käytettävissä olevien resurssien ollessa rajatut, kehityksen tiekartalle pääsevät vain korkeimmalle priorisoidut ehdotukset.

5.3 Australian taideneuvoston digitalisaatiotavoitteet ja yhtäläisyydet Espoon tavoitteiden kanssa

Kulttuuripalveluiden digitalisaatiosuunnitelman työstön alussa tutustuttiin Australian hallituksen alaisen taideneuvoston Australian kulttuuripalveluita koskevan digitalisaatiosuunnitelman päätavoitteisiin. Australian taideneuvosto on asettanut kulttuuripalveluiden digitalisaation päätavoitteiseksi vapaasti käännettynä seuraavat tavoitteet:

1. Mahdollistetaan palveluiden löydettävyys
2. Vahvistetaan digitaalista ammatinharjoittamista ja kokeiluja kulttuurialalla
3. Tuetaan ja vahvistetaan digitalisaation mahdollistamia liiketoimintamalleja
4. Kehitetään yleisöjen, ammatinharjoittajien ja työntekijöiden digitaaitoja
5. Tuetaan alkuperäiskansojen digitaalista kehitystä
6. Rakennetaan saavutettavuus ja yhdenvertaisuus kaikkiin digitaalisiin palveluihin
7. Rakennetaan sisäistä digiosaamista ja asiantuntijuutta (Digital Culture Strategy 2021–2024, 2018)

Australian taideneuvoston asettamissa ja Espoon kulttuuripalveluiden digitalisaation tavoitteissa on monia yhtäläisyyksiä, vaikka ilmaisuissa ja painotuksissa onkin eroavaisuuksia (KUVIO 10). Sekä Espoon tunnistamissa painopistealueissa että Australian taideneuvoston asettamissa digitalisaation prioriteeteissa molemmissa esiintyvät 1) Palveluiden löydettävyys, 2) Digitalisaation mahdollistamien liiketoimintamallien tukeminen / innovatiiviset teknologiat sekä 3) saavutettavuus ja yhdenvertaisuus. Espoon osaamistarpeissa nousi esille myös digitaaitojen kehitys, mikä oli nostettu myös Australian taideneuvoston asettamien digitaalisten kulttuuripalveluiden pääprioriteetteihin. Sekä Espoossa että Australiassa palveluiden löydettävyys sijoittui tavoitteiden alkupäähän. Tämä on ymmärrettävää sillä, jos palveluita ei löydä, niin on sama kuin niitä ei olisi olemassa ollenkaan.



KUVIO 10. Australian digitaalisten kulttuuripalveluiden prioriteetit ja Espoon kulttuuripalveluiden digitalisaation painopistealueet ja yhtäläisyydet

5.4 Jatkokehittämisaiheet

Seuraavaksi esitetään jatkokehittämisaiheet.

Digitalisaatiosuunnitelman syventäminen

Digitalisaatiosuunnitelma on vielä melko alkuvaiheessa. Digitalisaatiosuunnitelmaa tulisi syventää kulttuuripalveluiden tulosityksikössä kohti konkreettisia tavoitteita. Digitalisaatiosuunnitelman työstön seuraavia vaiheita voisivat olla osaamistarpeiden, kyvykkyyskartan sekä painopistealueiden eteenpäin työstäminen. Osaamistarpeille, kyvykkyyksille sekä painopistealueille voi kullekin määritellä sekä yhden vuoden että kolmen tai viiden vuoden tavoitetilat. Tavoitetilan saavuttaminen edellyttää myös konkreettisten toimenpiteiden asettamista tavoitetilojen saavuttamiseksi. Kulttuuripalveluiden henkilöstön tulisi olla mukana toimenpiteiden suunnittelussa sekä sitoutua näihin, jotta suunnitelma on merkityksellinen.

Asiakastutkimus

Kulttuurin digitalisaatiosuunnitelman nykyinen versio on tehty kulttuuripalveluiden ammattilaisten näkökulmasta. Kulttuurin digitalisaation painopisteiden suunnittelussa voidaan hyödyntää myös asiakasnäkökulmaa. Erikseen tilattavalla ja toteutettavalla asiakastutkimuksella voidaan hankkia lisätietoa siitä keitä Espoon kulttuuriyksikön asiakkaat ovat, ja mitkä ovat heidän halunsa ja tarpeensa.

Nykytilan pääprosessien jatkokehitys

Nykytilan pääprosessien osalta selvitystä tulisi edelleen syventää. Monen pääprosessin kohdalla todettiin, että kaikkia digitalisaatitavoitteita ei ole vielä saavutettu. Kaikilla palvelualueilla on myös prosesseja, joiden osalta ei osata sanoa, mikä digitalisaation tilanne on suhteessa tavoitteeseen. Näiden prosessien osalta selvitystä tulisi edelleen syventää. Palvelualueen prosessit, joissa on vähän digitalisaatiovelkaa, voisivat olla yksi alue, josta digitalisaation jatkokehittämisellä voisi saada nopeasti lisähyötyä.

LÄHTEET

- Alasoini, T. 2015. *Digitalisaatio muuttaa työtä - millaista työelämää uudistavaa innovaatiopolitiikkaa tarvitaan?* Työpoliittinen Aikakauskirja 2/2015. Työ- ja Elinkeinoministeriö.
- Bright, D., Cortes, A., Gardner, D., Hartmann, E., Lambert, J., Leduc, L., Leopold, J., Muldoon, J. ym. *Principles of Management*. 2019. Openstax. Rice University. Saatavissa: <https://openstax.org/details/books/principles-management>
- Digital Culture Strategy 2021–2024*. 2018. Australian Government. Australia Council for the Arts. <https://creative.gov.au/investment-and-development/digital-culture-program/>. Viitattu 6.9.2024.
- Dufva, M & Rekola, S. 2023. *Megatrendit 2023 - Ymmärrystä yllätysten aikaan*. Sitran selvityksiä 224. Saatavissa: https://www.sitra.fi/wp/wp-content/uploads/2023/01/sitra_megatrendit-2023_ymmarrysta-yllatysten-aikaan.pdf. Viitattu 27.9.2024.
- Elinkeino- ja työllisyyspoliittiset painopisteet*. Espoo. Saatavissa: <https://www.espoo.fi/fi/kaupunki-ja-paatoksenteko/elinkeino-ja-tyollisyys/elinkeino-ja-tyollisyyspoliittiset-painopisteet>. Viitattu 19.9.2024.
- Espoo-tarina*. Espoo. Saatavissa: <https://www.espoo.fi/fi/espoon-kaupunki/espoo-tarina>. Viitattu 30.5.2024.
- Espoon kaupungin henkilöstöön liittyviä seurantatietoja vuodelta 2023*. Kaupunginhallitus. Pöytäkirja 25.03.2024/Pykälä 59. Saatavissa: <https://espoo.oncloudos.com/cgi/DREQUEST.PHP?page=meetingitem&id=20241136-5>. Viitattu 19.9.2024.
- EsPro-projektijohtamisen ohje*. 2024. Espoon projekti- ja ohjelmajohtamisen malli EsPro. Versio 3.0. Espoon projekti- ja ohjelmatoimisto. Espoo. Ei saatavissa julkisesti.
- Gerdt, B. & Eskelinen, S. 2018. *Digiajan asiakaskokemus: Oppia kansainvälisiltä huipuilta*. Helsinki: Alma Talent.
- Heikkilä, T. 2008. *Tilastollinen tutkimus*. 7., uudistettu painos. Helsinki: Edita.
- Hämäläinen, V., Maula, H. & Suominen, K. 2016. *Digiajan strategia*. Helsinki: Alma Talent.
- Ilmarinen, V. & Koskela, K. 2015. *Digitalisaatio – Yritysjohdon käsikirja*. Helsinki: Talentum.
- KulttuuriEspoo 2030 – ohjelma*. 2024. Espoo. Saatavissa: <https://www.espoo.fi/fi/kulttuuri-ja-vapaa-aika/kulttuuriespoo-2030-ohjelma>. Viitattu 5.6.2024.
- Kääriäinen, J., Aihkisalo, T., Halén, M., Holmström, H., Jurmu, P., Matinmikko, T., Seppälä, T., Tihiinen, M. ym. 2018. *Ohjelmistorobotiikka ja tekoäly – soveltamisen askelmerkkejä*. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 65/2018. Valtioneuvoston kanslia. Saatavissa: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-287-616-4> Viitattu 15.3.2025.
- Laamanen, J. 2023. *Aivoriihi digitaalisista kulttuuripalveluista*. Espoon Kulttuurin tulosityksikön työpa- jassa päivitetty materiaali 18.01.2023. Ei saatavissa julkisesti.

- Laamanen, J. 2022. *Kulttuurin tulosityksikön digisuunnittelu*. Espoon Kulttuurin tulosityksikön digisuunnittelun työpajassa päivitetty materiaali 10.11.2022. Ei saatavissa julkisesti.
- Laihonen, H, Hannula, M, Helander, N, Ilvonen, I, Jussila, J, Kukko, M, Kärkkäinen, H, Lönnqvist, A, Myllärniemi, J, Pekkola, S, Virtanen, P, Vuori, V & Yliniemi, T. 2013. *Tietojohdaminen*. Tampere: Tampereen teknillinen yliopisto, Tietojohdamisen tutkimuskeskus Novi. Saatavissa: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-15-3058-6>
- Metsämuuronen, J. 2011. *Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä: E-kirja opiskelijalaitos*. Helsinki: International Methelp, Booky.fi.
- Morris, J. & Hodges, T. 2020. *Strategic Management*. Open Educational Resources: Oregon State University Corvallis.
- Organisaatio*. Espoo. Saatavissa: <https://www.espoo.fi/fi/kaupunki-ja-paatoksenteko/organisaatio>. Viitattu 19.9.2024.
- Päätökset*. Espoo. Saatavissa: <https://www.espoo.fi/fi/kaupunki-ja-paatoksenteko/paatoksenteko>. Viitattu 19.9.2024.
- Saaranen-Kauppinen, A & Puusniekka, A. 2006. *KvaliMOTV - menetelmäopetuksen tietovaranto* [pdf-verkkójulkaisu]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto [ylläpitäjä ja tuottaja]. Saatavissa: <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>. Viitattu 27.06.2024.
- Tietoa Espoosta*. Espoo. Saatavissa: <https://www.espoo.fi/fi/kaupunki-ja-paatoksenteko/tietoa-espoosta>. Viitattu 12.9.2024.
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2023. *Hyvä tieteellinen käytäntö (HTK)*. Tutkimuseettisen Neuvottelukunnan julkaisuja. Saatavissa: https://tenk.fi/sites/default/files/2023-03/HTK-ohje_2023.pdf. Viitattu 30.06.2024.
- Yleinen tietosuoja-asetus*. 2022. Saatavissa: <https://eur-lex.europa.eu/FI/legal-content/summary/general-data-protection-regulation-gdpr.html>. Viitattu 13.6.2024.

