



Teemu Myyryläinen

## Teknikot ostopalveluna – kohti parempaa palvelua

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Medianomi YAMK

Esitys- ja teatteritekniikan tutkinto-ohjelma

Opinnäytetyö

14.11.2025

## Tiivistelmä

Tekijä(t): Teemu Myyryläinen  
Otsikko: Teknikot ostopalveluna – kohti parempaa palvelua  
Sivumäärä: 45 sivua + 3 liitettä  
Aika: 14.11.2025

Tutkinto: Medianomi YAMK  
Tutkinto-ohjelma: Esitys- ja teatteritekniikan tutkinto-ohjelma  
Ohjaajat: Lehtori Tero Aalto  
Vastaava tekninen päällikkö Petteri Laukkanen

---

Opinnäyte käsittelee esitystekniikan palvelutuotantomallin kehittämistä kulttuuri- ja tapahtumataloissa Kaakkois-Suomen vaalipiirin alueella. Työn tavoitteena on tutkia, mistä asiakas voi saada lisäarvoa ostaessaan palveluita ja kuinka palveluntarjoaja voi omalla strategiallaan vastata asiakkaan tarpeisiin. Tutkimuskysymys on: onko arvoinnovaatioita löydettävissä esitystekniikan palveluiden tuottamisessa kulttuuri- ja tapahtumataloille Kaakkois-Suomen vaalipiirin alueella?

Arvoinnovaatiolla tarkoitetaan innovatiivisen lähestymisen kautta luotua lisäarvoa sekä asiakkaalle että palveluntarjoajalle. Käsite perustuu sinisen meren strategiaan, joka esitellään työn teoreettisessa viitekehyksessä. Tutkielman muu teoria koostuu palveluiden ulkoistamiseen liittyvistä teemoista, joista keskeisimpiä ovat henkilöstösuunnittelu, palveluiden ulkoistaminen ja toimeksiantosopimukset.

Menetelmänä on haastattelututkimus, josta muodostetaan grounded theory -analyysin avulla teoria esitystekniikan palveluiden tuottamisesta kulttuuri- ja tapahtumataloissa. Muodostettu teoria hyödynnetään, kun etsitään arvoinnovaatioita esitystekniikan palveluiden tuottamisesta sinisen meren strategian keinoin.

Tutkielman tuloksena syntyi teoria esitysteknisten palveluiden tuottamisesta kulttuuri- ja tapahtumataloissa. Teorian pohjalta osoitetaan, kuinka arvoinnovaatioita on löydettävissä esitystekniikan palveluiden tuottamisessa.

Asiasanat: kulttuuritalo, tapahtumatalo, palveluiden ulkoistaminen, esitystekniikka, arvoinnovaatio, toimeksiantosopimus

---

Opinnäytetyön alkuperä on tarkastettu Turnitin Originality Check -ohjelmalla.

## Abstract

Author(s): Teemu Myyryläinen  
Title: Technicians as an Outsourced Service - Towards Better Service  
Number of Pages: 45 pages + 3 appendices  
Date: 14 November 2025

Degree: Master of Culture and Arts  
Degree Programme: Live Performance Engineering  
Instructors: Tero Aalto, Senior lecturer  
Petteri Laukkanen, Head of the Technical Department

---

The thesis explores the development of a service production model for event technology in event venues within the South-Eastern Finland electoral district. The aim of the study is to examine where customers can gain added value when purchasing services, and how service providers can strategically respond to customer needs. The research question is: Can value innovations be identified in the production of event technology services for event venues in the South-Eastern Finland electoral district?

Value innovation refers to added value created for both the customer and the service provider through an innovative approach. The concept is based on the Blue Ocean Strategy, which is presented in the theoretical framework of the thesis. Other theoretical components include themes related to service outsourcing, with a focus on personnel planning, outsourcing of services and service agreements.

The research method is interview-based, and the data is analyzed using grounded theory to construct a theory of event technology service production in event venues. This theory is then used to identify value innovations in the production of event technology services through the principles of the Blue Ocean Strategy.

As a result of the thesis, a theory was developed on event technology services produced in event venues. Based on this theory, it is demonstrated how value innovations can be discovered in the production of these services.

Keywords: event venue, outsourcing of services, event technology, value innovation, service agreements

---

This thesis has been checked using Turnitin Originality Check service.

## Sisällys

1	Johdanto	1
2	Toimintaympäristö	2
3	Teoreettinen viitekehys	3
3.1	Esitystekniikan palvelut kulttuuri- ja tapahtumataloissa	3
3.2	Henkilöstösuunnittelu ja työvoiman muodostaminen	4
3.3	Perustehtävä ja ydintoiminnot	6
3.4	Palveluiden ulkoistaminen	8
3.5	Toimeksiantosopimukset	9
3.6	Kilpailutus ja hankintalaki	11
3.7	Strategian muodostaminen	11
3.8	Sinisen meren strategia	13
3.8.1	Arvoinnovaatio	13
3.8.2	Arvokäyrä ja neljä kysymystä	14
3.8.3	Kuusi keinoa sinisen meren strategian laatimiseen	14
3.8.4	Keikahduspiste	15
3.8.5	Arvo, tuotto ja ihmislupaus	15
4	Metodi ja materiaalit	15
4.1	Aineiston hankinta ja tutkimuksen eettisyys	16
4.2	Aineiston analysointi	17
5	Analyysi	18
5.1	Pitkittäiskoodauksen tulokset	19
5.1.1	Resurssien hallinta	21
5.1.2	Palvelumallit ja organisointi	22
5.1.3	Laatu ja asiakaskokemus	25
5.1.4	Taloudelliset ja hallinnolliset tekijät	25
5.2	Palvelun laadunhallinta tehokkaasti	26
5.3	Kulttuuri- ja tapahtumatalojen perustehtävä ja toiminta-aika	28
5.4	Haastattelujen haastavuus	28
6	Pohdinta	28
6.1	Kulttuuri- ja tapahtumatalojen tarpeista	29
6.2	Miten muodostaa henkilöresurssit	29
6.3	Lisäarvoa palvelumallista	32
6.4	Asiakaskokemus kuntoon	34

6.5	Hallinnon haasteet	35
6.6	Missä arvoinnovaatio piileksii?	36
7	Johtopäätökset	40
	Lähteet	43
	Kuvalähteet	45
	Liitteet	46
	Liite 1. Haastattelupyyntö	46
	Liite 2. Haastattelukysymykset	47
	Liite 3. Lisäkysymykset haastateltaville	48

# 1 Johdanto

Esitystekniikan palveluiden tuottaminen ostopalveluna on ollut yleistynyt toimintamalli kulttuuri- ja tapahtumataloissa viime vuosina. Onko ostopalvelu uhka vai mahdollisuus? Aihe herättää keskustelua, ja parhaasta toimintamallista on monenlaisia mielipiteitä mutta kovin vähän tutkittua tai edes kirjoitettua tietoa. Palveluntuotantomalliin liittyy monia huomioitavia asioita, ja aihetta voisi tutkia monesta eri näkökulmasta. Helposti huomio kiinnittyy vain operointiin, mutta esitystekniikan palveluihin liittyy myös muita osa-alueita, joiden organisointia on syytä miettiä.

Tämä työ on rajattu kulttuuri- ja tapahtumatalojen esitysteknisen palveluntuotantomallin kehittämiseen Kaakkois-Suomen vaalipiirin alueella. Tutkin aihetta analysoimalla tekemiäni asiantuntijahaastatteluita grounded theory -menetelmällä. Pyrin näin muodostamaan teorian esitystekniikan palveluiden muodostumisesta ja siihen vaikuttavista tekijöistä.

Työni innoittajana ja keskeisenä teorialähteenä on W. Chan Kim ja Renée Mauborgnen kirjoittama Sinisen meren strategia 2015, joka tutkii yritysstrategian muodostamista arvoinnovaatioihin perustuen. Sinisen meren strategia perustuu systemaattiseen tapaan löytää arvoinnovaatioita, jotka johtavat yrityksen kilpailuvapaille markkina-alueille, joita kutsutaan sinisiksi meriksi. Tähän nojaten tutkimuskysymykseni on: onko arvoinnovaatioita löydettävissä esitystekniikan palveluiden tuottamisessa kulttuuri- ja tapahtumataloille Kaakkois-Suomen vaalipiirin alueella?

Tutkielmani teoriapohjaksi olen koonnut sinisen meren strategian lisäksi muita aiheeseen liittyviä teemoja, joista keskeisimpiä ovat henkilöstösuunnittelu, palveluiden ulkoistaminen ja toimeksiantosopimukset. Työni tavoitteena on tutkia, mistä asiakas saa lisäarvoa ostaessaan palveluita ja kuinka palveluntarjoaja voi omalla strategiallaan vastata asiakkaan tarpeisiin. Toivon,

että tutkielmaani voivat hyödyntää palvelua tuottavat tahot, mutta myös kulttuuri- ja tapahtumatalot, jotka miettivät omaa palvelutuotantomalliaan.

Olen työskennellyt vuosia kulttuuri- ja tapahtumataloissa vakituisena työntekijänä eri rooleissa esitystekniikan työntekijästä esihenkilötasolle. Olen ollut perustamassa yhdistyspohjaista kulttuuritilaa, joka on ulkoistanut esitystekniset palvelunsa. Tällä hetkellä työskentelen yrityksessä, joka tuottaa esitystekniikan palveluita useammalle kulttuuri- ja tapahtumatalolle. Olen siis katsellut aihetta melko monesta näkökulmasta jo lähes kahden vuosikymmenen ajan. Työhistoriani valossa minulla on aiheesta jonkin verran ennakkolettamuksia ja näkemyksiä, mutta pyrin haastatteluissa jättämään omat oletukseni taka-alalle. Yrityksestä huolimatta on ilmeistä, että omat kokemukseni vaikuttivat tutkimusasetelmaan ja haastattelujen kysymyksiin.

## **2 Toimintaympäristö**

Rajasin opinnäytetyöni käsittelemään esitystekniikan palveluita kulttuuri- ja tapahtumataloissa Kaakkois-Suomen vaalipiirin alueella. Osin maantieteellinen raja-alue perustui toimeksiantajayrityksen tämänhetkiseen toiminta-alueeseen ja osin siihen, että tämä alue on väestöpohjaltaan melko yhteneväistä ja alueen kaupungit ja näin ollen myös kulttuuri- ja tapahtumatalot keskenään vertailukelpoisia. Kaakkois-Suomen vaalipiirin koostuu Etelä-Karjalan, Etelä-Savon ja Kymenlaakson maakunnista. Näissä asuu yhteensä vuoden 2025 alun arvioiden mukaan noin 445 000 asukasta (Tilastokeskus 2025a). Alueen suurimmat kaupungit ovat Kouvola (78 386 asukasta), Lappeenranta (73 327 asukasta) ja Mikkeli (51 890 asukasta) (Tilastokeskus 2025b). Löysin tutkimusalueeltani 34 kulttuuri- tai tapahtumatilaksi luokiteltavaa tilaa, joiden yleisökapasiteetti oli yli 200 henkilöä. Tiloihin kuuluu kulttuuri- ja tapahtumakeskuksia, kaupungintaloja, teattereita sekä suurimpia ravintoja ja juhlatiloja, joissa järjestetään tapahtumia säännöllisesti. Tiloista noin puolet oli suoraan kuntien tai muun julkisen organisaation omistuksessa.

Opinnäytetyön toimeksiantaja on Gaia Music Oy, jossa olen työskennellyt vuodesta 2022. Gaia Music Oy tuottaa esitystekniikan palveluita useammassa kulttuuri- ja tapahtumatalossa. Tämän lisäksi yritys vuokraa esitystekniikan kalustoa ja toteuttaa tapahtumatekniikkaa eri kokoisissa tapahtumissa. Yrityksen liikevaihto oli vuonna 2024 noin 750 000 euroa, ja yrityksellä on neljä vakituista työntekijää. Vakituisten henkilökunnan lisäksi yritys työllistää säännöllisesti joukon esitystekniikan ammattilaisia.

### **3 Teoreettinen viitekehys**

Opinnäytetyöni teoreettinen osuus muodostuu esitystekniikan palveluiden tuottamiseen liittyvien aiheiden määrittelystä ja toisaalta yritysstrategian synnyn käsittelystä. Muodostan kuvan siitä, mitä esitystekniikan palveluilla kulttuuri- ja tapahtumataloissa tarkoitetaan. Käsittelem työvoiman muodostumista ja palvelujen ulkoistamista. Pyrin luomaan kuvan yrityksen strategian merkityksestä ja sen muodostamisesta. Hieman tarkemmin kuvaan sinisen meren strategiaksi nimettyä tapaa lähestyä strategian luontia.

#### **3.1 Esitystekniikan palvelut kulttuuri- ja tapahtumataloissa**

Esitystekniikan palveluilla tarkoitetaan esityksissä käytettävää tekniikkaa, sen käyttöä, huoltoa, ylläpitoa ja kehittämistä. Kulttuuri- ja tapahtumataloissa esitystekniikka koostuu tyypillisesti valotekniikasta, äänitekniikasta, näyttämötekniikasta, videotekniikasta sekä ohjaussignaalien siirtoon tarkoitettuista verkoista (Aalto & Sarpola 2021, 16–17). Näiden teknisten käsitteiden lisäksi esitystekniikan parissa työskenteleviltä saatetaan odottaa esimerkiksi turvallisuusosaamista tai osaamista tuotantosuunnittelusta (Aalto & Sarpola 2021, 17).

Esitysteknisellä palvelukyvyllä tarkoitetaan kulttuuri- ja tapahtumatalojen kykyä vastata asiakkaidensa esitysteknisiin tarpeisiin. Esitysteknisen palvelukyvyn osatekijöitä ovat esitystekniikka ja sen ylläpito, huolto ja kehittäminen sekä esitystekninen henkilöstö, sen osaaminen ja kehittäminen (Kaatrasalo 2021,

15). Jussi Kaatrasalo on opinnäytetyössään Suomalaisten kulttuurisalien esitystekninen palvelukyky tutkinut kulttuurisalien esitysteknisen palvelukyvyn muodostumiseen johtavia tekijöitä. Tutkimuksen mukaan hyvä esitystekninen palvelukyky muodostuu osatekijöiden tasapainosta. Tämä tarkoittaa sitä, että

- esitystekninen kalusto on määrältään ja laadultaan tarkoituksen mukaista
- esitysteknisen henkilöstön määrä ja osaamisen laatu vastaavat asiakkaan tarvetta
- sekä kalustoa että henkilöstöä kehitetään vastaamaan tulevaisuuden tarpeisiin. (Kaatrasalo 2021, 27.)

Osatekijöiden tasapainon saavuttamiseksi kulttuuritalon johdon on sitouduttava jatkuvaan kehittämiseen. Esitysteknisen henkilökunnan on kyettävä seuraamaan alan kehitystä ja kehittymään sen mukana. Operatiivisen johdon on kannettava vastuu esitysteknisestä palvelukyvystä.

Kaatrasalon tutkielmasta kävi ilmi, että esitystekniikan määrä tai laatu ei korvaa puutteita henkilöstön osaamisessa. Sen sijaan henkilöstön osaamisella voidaan tavoitteita saavuttaa ainakin osittain myös alimitoitetulla kalustolla. (Kaatrasalo 2021, 27.)

### 3.2 Henkilöstösuunnittelu ja työvoiman muodostaminen

Henkilöstösuunnittelu on varautumista tulevaan. Suunnittelu on systemaattista työtä, jonka avulla varmistetaan, että yrityksellä on käytössään sopiva määrä oikeanlaista työvoimaa suhteessa tarpeisiin. Henkilöstösuunnittelussa huomioidaan myös henkilöstön kehittyminen ja hyvinvointi sekä henkilöstöstä aiheutuvat kustannukset. Kustannuksiin eritellään palkkakustannukset, hankintakustannukset sekä kehittämiseen ja hyvinvointiin liittyvät kustannukset. (Viitala 2013, 57–59.)

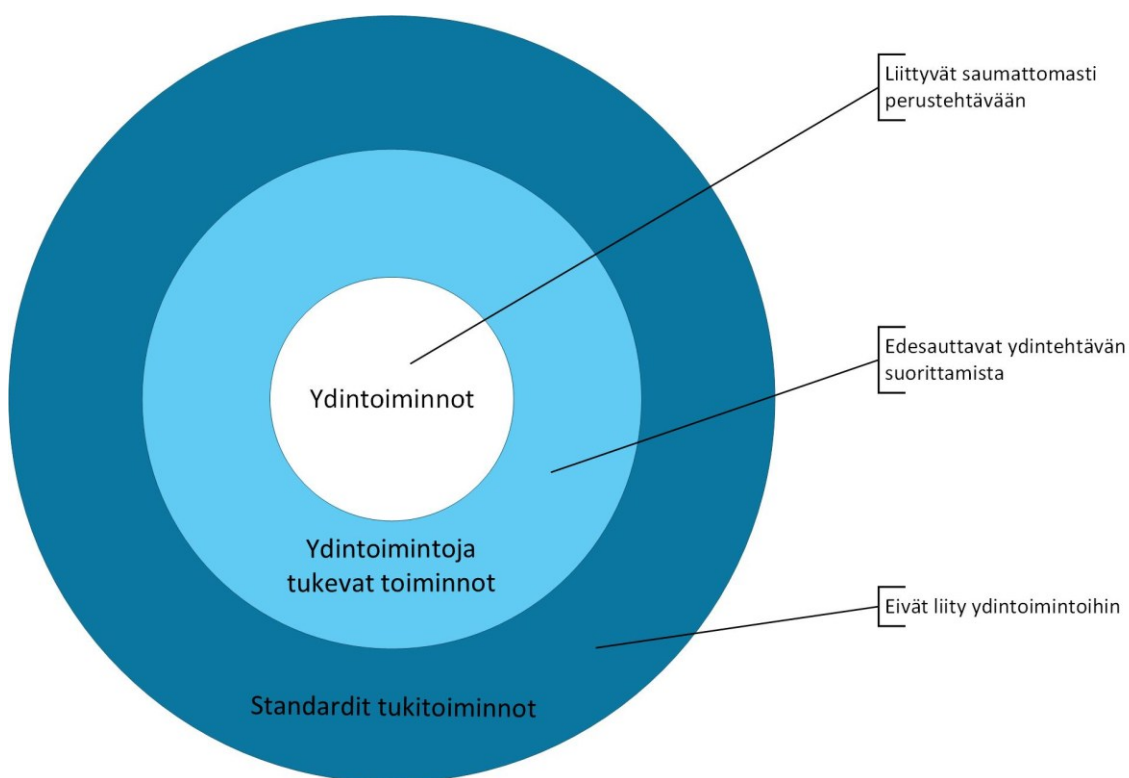
Yksi henkilöstösuunnittelun haaste on vastata nykyajan joustaviin työvoimatarpeisiin. Muutosten nopeus, epävakaus ja vaikea ennustettavuus luovat haasteita oikea-aikaisen ja -määräisen työvoiman järjestämiseen. Yrityksen pitäisi pystyä sopeuttamaan henkilöstön määrää sekä yllättävien tilanteiden että kausivaihtelun mukaan. Henkilöstön osaamisen tulisi olla laaja-alaista, jotta heitä voidaan sijoittaa tarpeen mukaan erilaisiin tehtäviin. Työaikojen tulisi olla joustavia, jotta työresurssia voidaan siirtää ajallisesti sinne, missä sen tarve on suurinta. Henkilökustannusten tulisi myös joustaa yrityksen tuottavuuden mukaan molempiin suuntiin. (Viitala 2013, 74–75.)

Työvoiman joustavuutta voidaan lisätä pitkän ajan toimenpidesuunnitelmalla, jossa tehdään linjauksia esimerkiksi palkkaukseen ja työaikoihin, jotka tukevat joustavuutta. Suunnitelmassa voidaan myös määritellä periaatteet henkilöstön vuokraukseen, alihankintaan, mahdollisiin lomautuksiin ja irtisanomisiin. Valmiiksi määriteltyjen periaatteiden avulla on helpompaa kohdata yksittäiset haasteet ja löytää niihin strategiaa tukevat ratkaisut. (Viitala 2013, 72.)

Monessa yrityksessä henkilöstön voi nähdä jakautuneen ydinhenkilöstöön ja liitännäishenkilöstöön. Ydinhenkilöstön muodostavat yrityksen kannalta tärkeät osaajat. Yritysten toiminta perustuu näiden henkilöiden osaamisen varaan, ja heidän osaamisensa mahdollistaa yrityksen prosessien kehittämisen ja uudistamisen. Nämä henkilöt ovat yritykselle kilpailuetu ja heitä pyritään sitouttamaan ja tarjoamaan heille myös mahdollisuuksia uralla etenemiseen. Ydinhenkilöstön joustavuus perustuu heidän osaamiseensa. Liitännäishenkilöstö koostuu kahdesta ryhmästä. Toisessa ryhmässä ovat henkilöt, joiden osaaminen on tärkeää, mutta ei kilpailuedun saavuttamisen kannalta olennaista. Tälle ryhmälle maksetaan kohtuullisen hyvin, mutta heille ei tarjota etenemismahdollisuuksia ja heidän kohdallaan siedetään vaihtuvuus. Toinen liitännäishenkilöstöryhmä koostuu yritykseen vain löyhästi sidotuista työntekijöistä. Näitä ovat määräaikaiset ja osa-aikaiset työntekijät sekä vuokratyövoima ja freelancerit. Tämä ryhmä toimii yrityksen määrällisenä joustovarana. (Viitala 2013, 83–84.)

### 3.3 Perustehtävä ja ydintoiminnot

Onko esitystekniikka tapahtuma- ja kulttuuritalon ydintoiminto? Tätä asiaa pohdittaessa on selvitettävä organisaation perustehtävä eli se, mitä varten organisaatio on olemassa. Ydintoiminnot liittyvät saumattomasti perustehtävään ja edellyttävät sellaista osaamista ja päätöksentekoa, jota ei kannata ulkoistaa. Ydintä tukeva toiminta taas edesauttaa ydintoiminnon suorittamista. Ne toiminnot, jotka eivät suoraan liity ydintoimintoihin ovat standardeja tukitoimintoja. (Kiiskinen, Linkoaho & Santala 2002, 21.) Olen kuvannut ja määritellyt eri toimintoja Kuvio 1.



Kuvio 1. Ydintoimintojen, ydintä tukevien toimintojen ja standardien tukitoimintojen määrittely (Myyryläinen 2025a).

Tarvitsen vastauksen kysymykseen, mikä on kulttuuri- ja tapahtumatalojen perustehtävä. Koska suuri osa kulttuuri- ja tapahtumataloista on kuntien omistuksessa, tutkin asiaa tutustumalla lakiin kuntien kulttuuritoiminnasta. Yksi lain tavoitteista on tukea ihmisten mahdollisuuksia luovaan ilmaisuun ja toimintaan sekä kulttuurin ja taiteen tekemiseen ja kokemiseen (Laki kuntien

kulttuuritoiminnasta 166/2019, 2§). Lain mukaan kunnan tehtävä on muun muassa edistää kulttuurin ja taiteen yhdenvertaista saavutettavuutta ja monipuolista käyttöä sekä luoda edellytyksiä ammattimaiselle taiteelliselle työlle ja toiminnalle (Laki kuntien kulttuuritoiminnasta 166/2019, 3§). Tämän perusteella voisi olettaa, että ainakin kunnan kulttuuri- tai tapahtumatalon perustehtävä on edistää mahdollisuuksia kulttuurin ja taiteen tekemiseen luomalla sille edellytyksiä. Talon kohdalla tämä tarkoittanee tilojen tarjoamista kulttuurin käyttöön.

Ydintoiminnot ovat niitä tehtäviä, jotka organisaation kannattaa pitää itsellään ja kehittää omana toimintana (Kiiskinen ym. 2002, 24). Kulttuuri- ja tapahtumatalojen ydintoimintoja ovat todennäköisesti tilojen hallinnointiin liittyvät tehtävät ja mahdollisesti tapahtumien tuottamiseen liittyvät tehtävät. Konkreettisesti näitä tehtäviä voisivat olla esimerkiksi tilojen markkinointi, myynti, asiakashallinta, alihankinta ja palvelujen kehittäminen. Ydintoimintoja voivat olla myös ohjelmistosuunnittelu, sisällön hankinta ja tuottaminen.

Ydintoimintoja tukevat toiminnot ovat ydintehtävään suoraan sidoksissa olevia tehtäviä, joiden osalta voi tehdä yhteistyötä huolellisesti valitun yhteistyökumppanin kanssa (Kiiskinen ym. 2002, 24). Kulttuuri- ja tapahtumataloissa ydintoimintoja tukevia toimintoja voisi katsoa olevan esimerkiksi esitystekniikka, ravintolapalvelut ja aulapalvelut. Nämä toiminnot eivät suoranaisesti ole ydintoimintoja mutta ratkaisevassa asemassa ydintoiminnon onnistumisen kannalta.

Standardit tukitoiminnot ovat ydintoimintaan liittymättömät toiminnot, jotka voidaan helposti ulkoistaa käyttäen ulkopuolisia kaupallisesti saatavilla olevia vakiopalveluja. Tällaisia toimintoja ovat yleisesti esimerkiksi kirjanpito ja siivous. Näillä toiminnoilla ei ole suoranaista vaikutusta ydintoimintaan. Nämä palvelut voidaan periaatteessa ulkoistaa pelkän hinnan perusteella. (Kiiskinen ym. 2002, 22–25.)

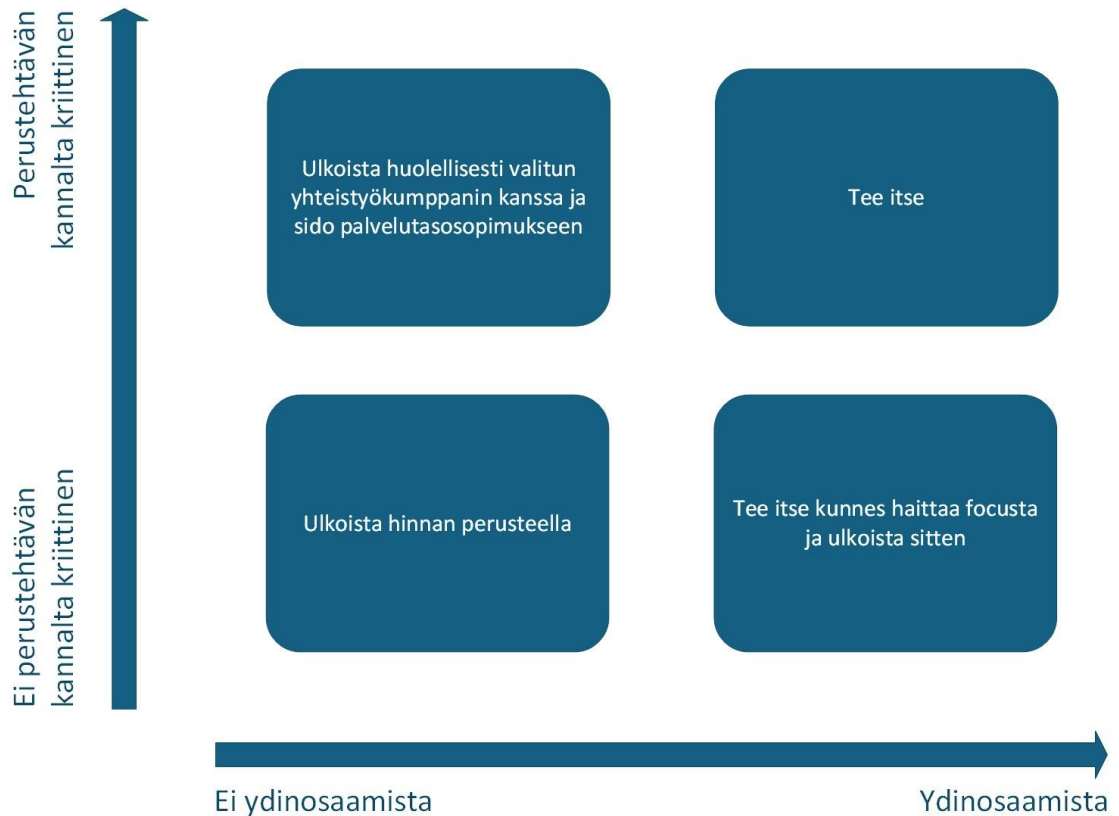
### 3.4 Palveluiden ulkoistaminen

Ulkoistamisessa organisaatio siirtää aiemmin itse tuottamansa toiminnot ulkoisen yrityksen tuotettavaksi. Yleisesti ottaen ydintoimintoja ei ole järkevää ulkoistaa, mutta kaikki muut prosessit voidaan periaatteessa ulkoistaa.

Ulkoistamisen päätökset liittyvät usein kustannussäästöihin. Ulkoistajayrityksen omaa organisaatiota voidaan keventää, ja se pystyy keskittymään paremmin ydinosamiensa. Laiteinvestoinnit ja muut kiinteät kustannukset alenevat, eikä ulkoistajalta vaadita panostusta ulkoistetun henkilökunnan koulutukseen. Erikoistuneet alihankkijat voivat suorittaa toiminnan tehokkaammin, mikä johtuu ennen kaikkea joustavuudesta, asiantuntemuksesta ja mittakaavaeduista.

Ulkoistaminen voi tuottaa muitakin kuin välittömiä taloudellisia etuja.

Ulkoistaminen mahdollistaa nopeamman reagoinnin muuttuvassa toimintaympäristössä, koska erikoistunut alihankkija pystyy seuraamaan teknologista kehitystä ja pysymään ajan tasalla ja toisaalta siksi, että ulkoistajalla on mahdollisuus vaihtaa alihankkijaa, jos se ei enää kykene vastaamaan muuttuneeseen toimintaympäristöön. Etujen lisäksi ulkoistamisesta voi olla myös haittoja. Liiallinen tukeutuminen alihankkijoihin voi heikentää yrityksen kykyä seurata kehitystä ja kehittää liiketoimintaprosessejaan. Alihankkijoiden kilpailutus, valvonta ja laadun varmistus aiheuttavat kuluja ja mahdollisesti ongelmia. (Kiiha 2002, 4–5.)



Kuvio 2. Ulkoistamisen päätöksentekomatriisi (mukaillen Kiiskinen ym. 2002, 25).

Ulkoistamisvaihtoehtoja voi lähestyä esimerkiksi Kuvio 2 esittelemäni ulkoistamisen päätöksentekomatriisin avulla. Siinä tarkastellaan ulkoistettavaa palvelua sen mukaan, kuinka kriittinen se on organisaation perustehtävän kannalta, ja toisaalta sen kannalta, onko toiminta organisaation ydinosaamista vai ei. Malli perustuu perusolettamaan, jossa yritys ei todennäköisesti ulkoista toimintaa, joka on oleellinen osa sen perustehtävää, eikä niitä toimintoja, jotka ovat sen ydinosaamista. (Kiiskinen ym. 2002, 25.)

### 3.5 Toimeksiantosopimukset

Kun toiminto ulkoistetaan, poistuu ulkoistajalta yksiselitteinen määräysvalta toimintoon. Ulkoistus sisältää aina riskejä, ja näitä riskejä voidaan ennalta ehkäistä hyvin suunnitellulla sopimuksella. Tästä syystä tarkoituksenmukaiseksi laadittu ulkoistamissopimus on välttämätön ulkoistamisen onnistumiselle. Hyvin

suunniteltu sopimus on juridinen väline, jonka avulla ulkoistajayritys pääsee kohti strategista päämääräänsä alihankkijan kanssa. Alihankkijan toiminnassa voi syntyä virheitä tai viivettä, jotka voivat vaikuttaa taloudellisesti tai imagollisesti ulkoistajaan. Myös alihankkijan taloudellisen tilanteen heikkeneminen voi aiheuttaa ongelmia ulkoistajalle. Kaikkiin näihin tilanteisiin voidaan pyrkiä varautumaan oikein suunnitelluin sopimusehdoin. (Kiiha 2002, 74.)

Esitystekniikan alalla toimeksiantoja tehdään usein yksityisten elinkeinonharjoittajien kanssa, ja tällöin on syytä miettiä, onko kysymyksessä todellisuudessa toimeksiantosopimus vai työsuhde. Jos työsuhteen kaikki viisi tunnusmerkkiä täyttyvät, kyse on työsuhteesta. Työsuhteen tunnusmerkkejä ovat sopimus työstä, henkilökohtainen työvelvoite, toimiminen työnantajan lukuun, työstä saatava vastike sekä työn johto ja valvonta. (Työsuojeluhallinto 2024). Jos kyse on työsuhteesta, ei määräysvallassa tai vastuissa ole eroa riippumatta siitä, onko kyseessä yrityksen oma työntekijä vai toimeksiantosopimus yksityisen elinkeinonharjoittajan kanssa.

Menestyksellinen ulkoistus edellyttää, että ulkoistajan on oltava selvillä siitä mitä toimintoja ja missä laajuudessa sen on järkevää ulkoistaa. Alihankkijaa valitessa on pystyttävä arvioimaan sen tosiasiallinen kyky suoriutua tehtävästä. Pelkät sopimuksessa määritellyt ehdot eivät pelasta ulkoistajaa vahingolta, jos alihankkijalla ei ole kykyä tai edellytyksiä suoriutua tehtävästä.

Ulkoistamissopimuksesta on luotava toimiva ja joustava. Sopimuksessa on oikein ja tarkoituksenmukaisesti määritelty molempien osapuolien oikeudet ja velvollisuudet. Sopimuksen tulee sisältää riittävät suojalausekkeet yrityksen aseman turvaamiseksi. Sopimuksen osapuolten pitää pystyä toimimaan yhteistyössä ja mukautumaan muuttuviin tilanteisiin. Ulkoistamissopimukset ovat usein luonteeltaan puitesopimuksia, joissa määritellään yhteistyön keskeisimmät rakenteet, toimitusten suuruusluokka ja hinnan määräytymisperusteet. (Kiiha 2002, 75, 96.)

Oikeudellisesti sopimus syntyy, jos ulkoistaja hyväksyy kilpailutukseen tulleen tarjouksen sellaisenaan. Useimmiten on kuitenkin tapana ja tarkoituksenmukaista kilpailuttaa toimijat ja valita näistä voittaja, jonka kanssa aloitetaan neuvottelut, joiden pohjalta muodostetaan sopimus. (Kiiha 2002, 75–76.) Tämä on yksinkertainen ja tehokas menettely eteenkin yksityisellä puolella, jossa kilpailutusta ja hankintaa ei ohjaa hankintalaki.

### 3.6 Kilpailutus ja hankintalaki

Julkisia kilpailutuksia ohjaa hankintalaki ja usein myös julkisten toimijoiden omat hankintasäännöt. Koska suuri osa kulttuuri- ja tapahtumataloista on julkisessa omistuksessa, koskettaa tämä usein myös esitystekniikan palveluiden kilpailutusta. Hankintalaki koskettaa yli 60 000 euron tavara- ja palveluhankintoja (Laki julkisista hankinnoista ja käyttöoikeussopimuksista 1397/2016, 25§). Lain tavoitteena on tehostaa julkisten varojen käyttöä ja turvata tasapuoliset mahdollisuudet tarjota tavaroita ja palveluja (Laki julkisista hankinnoista ja käyttöoikeussopimuksista 1397/2016, 1§).

Julkinen kilpailutus vaatii vahvaa hankintaosaamista ja tarkkuutta tarvittavien palveluiden määrittelyssä. Kokemusten mukaan julkisten palveluiden kilpailuttamisessa syntyy ongelmia, jos kilpailuttajalla ei ole riittävästi tietoa tarvittavasta palvelusta ja taitoa määrittää sitä niin, että tarjoajat voisivat tarjota oikein kohdentuvaa palvelua kilpailukykyisellä hinnalla. (Karimäki 2011, 29–30.) Yksi esimerkki on laitteiden vähimmäisvaatimusten määrittely niin, että saavutetaan haluttu laatutaso ja ominaisuudet ilman, että hankintahinta kohoaa yli suunnitellun budjetin.

### 3.7 Strategian muodostaminen

Strategia on tietoinen ja määritelty pitkäjähtäimen suunnitelma (Tieteentermipankki 2025). Yritysmaailmassa strategialla tarkoitetaan toiminnan periaatteita, joiden avulla yritetään menestyä vallitsevilla markkinoilla (Viitala 2013, 48).

Strategian avulla pyritään luomaan ainutlaatuinen ja arvokas asema, joka perustuu toimintojen erilaiseen yhdistelmään. Strateginen asema voi syntyä kolmesta eri lähtökohdasta. Yritys voi fokuoittaa palvelemaan monia asiakkaita harvoilla palveluilla, tuottaa paljon erilaisia palveluja harvoille asiakkaille tai palvella monia asiakkaita monilla palveluilla, mutta rajatulla markkinalla. Strategia edellyttää päätöksiä siitä mitä tehdään ja päätöksiä siitä mitä ei tehdä. Strategia tarkoittaa yrityksen toimintojen yhteensovittamista strategisen päämäärän saavuttamiseksi. (Porter 1996, 1.)

Yrityksen strategian voidaan ajatella jakautuvan kolmeen tasoon, joita ovat yritysstrategia, liiketoimintastrategia ja operatiiviset strategiat. Yritysstrategia määrittää sen, missä liiketoiminnassa toimitaan. Liiketoimintastrategia määrittää sen, millä keinoilla yrityksen nähdään menestyvän omassa toimintaympäristössään. Operatiiviset strategiat ovat osa liiketoimintastrategiaa, jotka määrittelevät tarkemmin menestymiseen tarvittavat keinot tietyillä yrityksen osa-alueilla. Näitä voivat olla esimerkiksi markkinointistrategia, tuotantostrategia ja henkilöstöstrategia. (Viitala 2013, 50.)

On tärkeää, että strategia näkyy yrityksen arjessa ja pienissäkin toimissa ja päätöksissä, joita jokainen työntekijä työssään tekee. Toimien on oltava linjassa strategian kanssa. Strategia ei voi olla vain johtajatason mystistä sanahelinää, jollaiseksi se usein mielletään. (Mintzberg, Ahlstrand & Lampel 2008, 27.)

Perinteisesti strategian luonti on aloitettu tarkastelemalla yrityksen toimintaympäristöä. Liiketoiminta-analyysit tarjoavat välineitä yrityksen sisäisten ja ulkoisten tekijöiden arviointiin (Pitkänen & Tonder 2024). Näin saadaan tietoperustaa strategiatyötä varten. Analyysin tulisi edistää innovaatioita ja vauhdittaa liiketoimintamallien kehittämistä (Laukkanen 2021).

Kolme yleisesti käytettyä analyysimallia ovat SWOT, PESTE ja Porterin viiden kilpailuvoiman malli. SWOT-analyysi yhdistää yrityksen sisäiset ja ulkoiset näkökulmat. Tätä analyysia voi syventää PESTE-analyysillä, joka on kattava

malli ulkoisen toimintaympäristön arviointiin. Porterin malli toimii kilpailutilanteen arvioimiseen. (Pitkänen & Tonder 2024.)

Strategian muodostusprosessi on perustunut pitkälti ajatukseen, että toimialojen rajat ja rakenteet olisivat kiveen hakattuja. Näinhän ei kuitenkaan ole. Yritykset voivat toiminnallaan muokata rakenteita ja siirtää perinteisiä rajoja. Uusia markkinatiloja syntyy päivittäin ja ne perustuvat täysin uudelle kysynnälle. (Kim & Mauborgne 2015, 15.) Tähän ajatukseen perustuu W.Chan Kimin ja Renée Mauborgnen luoma sinisen meren strategia.

### 3.8 Sinisen meren strategia

Sinisen meren lähtökohta on luoda yritykselle strategia, jolla se pääsee pois kilpailulta niin sanotulta punaisen meren alueelta. Sinisen meren strategialle ominaista on uuden kysynnän aikaansaaminen ja hyödyntämätön markkinatila. Sinisiä meriä voidaan luoda esimerkiksi muodostamalla nykyisistä poikkeavia toimintamalleja tai laajentamalla olemassa olevia toimialarajoja. (Kim & Mauborgne 2015, 37.)

#### 3.8.1 Arvoinnovaatio

Arvoinnovaatio on sinisen meren strategian yksi kulmakivi. Sillä tarkoitetaan innovatiivisen lähestymisen kautta luotua lisäarvoa asiakkaalle sekä yritykselle. Arvoinnovaatio on syytä erottaa teknisestä innovaatiosta ja markkinoille ensimmäisenä ehtimisestä. Arvoinnovaatio toteutuu vain, jos se sisältää myös arvon. Arvo voi olla esimerkiksi asiakkaan saama hyöty tai hintaetu. Tällä tavalla arvoinnovaatiot tekevät kilpailusta merkityksetöntä. Arvoinnovaatio merkitsee uutta tapaa ajatella ja toteuttaa strategiaa, jonka päämääränä on luoda sininen meri. (Kim & Mauborgne 2015, 45–46.)

On huomioitavaa, että yritys ei sinällään luo arvoa vaan tuotteita tai palveluita, joita asiakas käyttää omissa prosesseissaan. Arvo muodostuu vasta näissä prosesseissa. Ero voi tuntua hiuksien halkomiselta, mutta tämä on syytä pitää

mielessä, sillä se auttaa näkemään sen, missä arvo lopulta syntyy. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 46.)

### 3.8.2 Arvokäyrä ja neljä kysymystä

Jotta strategialla voisi erottautua ja luoda uutta markkinatilaa, on yrityksen strategiaprofiilia hyödyllistä kuvata graafisesti. Arvokäyrä auttaa hahmottamaan markkinoiden nykyistä tilannetta ja määrittämään painopistealueet, joihin panostamalla pystyy erottumaan kilpailijoista. (Kim & Mauborgne 2015, 59, 73.) Arvokäyrän muodotukseen voidaan käyttää apuna neljää kysymystä, jotka ovat:

- Mitkä toimialalla yleisesti käytössä olevat tekijät tulisi poistaa?
- Mitä tekijöitä tulisi selvästi supistaa?
- Mitä tekijöitä tulisi selvästi korostaa?
- Mitä täysin uusia tekijöitä tulisi luoda?

(Kim & Mauborgne 2015, 63–64.)

### 3.8.3 Kuusi keinoa sinisen meren strategian laatimiseen

Strategian laatimista ei voi jättää intuition tai sattuman varaan. Sinisen meren strategian periaatteena on muuttaa markkinarajoja ja saada näin välimatkaa kilpailijoihin. Markkinarajojen muokkaamiseen voidaan toimialasta riippumatta käyttää kuutta keinoa, joiden avulla strategiaa voidaan ohjata kohti kaupallisesti elinkelpoisia ideoita. Nämä kuusi keinoa ovat

- usean toimialan tarkastelu
- toimialojen sisäisten strategisten ryhmien tarkastelu
- ostajaryhmien tarkastelu
- täydentävien tuotteiden ja palveluiden tarkastelu
- toiminnallisuuden ja tunteisiin perustuvan vetoavuuden tarkastelu
- eri ajankohtiin ulottuva tarkastelu

(Kim & Mauborgne 2015, 81–110).

### 3.8.4 Keikahduspiste

Yritykselle mikä tahansa strategia on hyödytön, jos sitä ei pystytä toteuttamaan käytännössä. Toteuttamisen tiellä on neljä estettä, jotka pitää pystyä ylittämään. Ensimmäinen esteistä on tiedollinen. Työntekijöille pitää pystyä perustelemaan strategisen suunnanmuutoksen hyödyt. Toinen este on resurssien rajallisuus. Mitä suurempi muutos on kyseessä, sitä enemmän sen kuvitellaan vievän resursseja. Kolmas este on motivaatio. Avainhenkilöt pitää pystyä motivoimaan strategian toteuttamiseen. Neljäs este on politiikka. Organisaatiot sisältävät aina erilaisia ryhmittymiä ja ajatuksia. Aina on niitä tahoja, jotka pyrkivät vastustamaan muutosta. Näiden esteiden ylittämiseksi käytetään hyväksi keikahduspisteitä. Ne ovat niitä asioita, tekoja tai ihmisiä, joilla on poikkeuksellisen suuri merkitys esteiden ylittämisessä. Sen sijaan, että yritettäisiin vaikuttaa kaikkiin asioihin tai ihmisiin, määritetään keikahduspisteet, joiden avulla esteet ylitetään mahdollisimman vähin ponnisteluin. (Kim & Mauborgne 2015, 187–188.)

### 3.8.5 Arvo, tuotto ja ihmislupaus

Toimiva strategia muodostuu kolmesta keskeisestä teemasta, joita sinisen meren strategiassa kutsutaan lupauksiksi. Nämä lupaukset ovat arvo-, tuotto- ja ihmislupaus. Arvolupaus on asiakkaita kiinnostava ja houkutteleva tuote. Tuottolupaus on liiketoimintamalli, jonka avulla yritys voi tehdä voittoa tuotteella. Jotta strategia saadaan jalkautettua, pitää ihmisiä motivoida noudattamaan sitä. Tämä on ihmislupaus. Yksittäisinä lupauksina mikään näistä ei johda toimivaan strategiaan, mutta yhdessä ne muodostavat vahvan ja kokonaisvaltaisen strategian. (Kim & Mauborgne 2015, 234.)

## 4 Metodi ja materiaalit

Jotta voisin löytää arvoinnovaatioita esitystekniikan palveluiden tuottamisessa, oli mielestäni tärkeää hahmottaa se kokonaisuus, miten palveluita tällä hetkellä tuotetaan, ja kysyä suoraan asianomaisilta heidän tarpeistaan. Kyseessä oli

kehittämistehtävä, ja päädyin kvalitatiiviseen haastattelututkimukseen. Kuvittelin haastattelujen tekemisen ja analysoinnin sujuvan melko ripeästi, mutta lopulta se otti aikaa yli puoli vuotta.

#### 4.1 Aineiston hankinta ja tutkimuksen eettisyys

Päätin haastatella kulttuuri- ja tapahtumatalojen toiminnasta vastaavia henkilöitä. Kyseessä on siis kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus, jonka avulla pyritään ymmärtämään tutkittavaa aihetta. Pyrin löytämään vastauksia seuraaviin kysymyksiin:

- Mitä tarpeita kulttuuri- ja tapahtumataloilla on esitystekniikan palveluiden tuottamisen suhteen?
- Miten esitystekniikan palvelut voidaan tuottaa niin, että se tuottaa lisäarvoa kulttuuri- ja tapahtumataloille?

Löysin tutkittavalta alueelta 34 kulttuuri- tai tapahtumatilaksi luokiteltavaa tilaa. Maantieteellisen rajauksen lisäksi rajasin pois alle 200-asiakaspaiskaiset tilat. Valitsin haastatteluun edustajia tiloista, joiden tapahtumatoiminta on säännöllistä ja jotka edustavat eri kaupunkeja. Halusin myös tilojen olevan esitystekniikan palvelutuotantomalliltaan erilaisia.

Muodostin haastattelukysymykset ja lähetin sähköpostitse toiveeni saada haastatella yhdeksälle taholle. Sähköpostissa kuvasin tutkimukseni aihetta ja esitin tutkimuskysymykseni. Sähköpostissa myös kerrottiin, että haastatteluaineistoa hyödynnetään analyysissä ja haastateltavien nimiä ei julkaista. Haastattelupyyntö ja informointi on liitteenä 1. Sain tiedusteluun kolme myöntynyttä vastausta. Lopulta sain sovittua neljä haastattelua. Haastattelut toteutettiin kevään ja kesän 2025 aikana. Haastattelu oli puolistrukturoitu, mutta kannustin haastateltavia nostamaan esiin, myös muita tärkeäksi kokemiaan asiaan liittyviä teemoja. Haastattelun kysymykset ovat liitteessä 2. Lähetin haastattelukysymykset haastateltaville etukäteen tutustuttavaksi ja tein haastattelut kasvotusten. Kasvotusten tehtävät haastattelut tuntuivat minusta helpoimmalta tavalta saada aikaan avoin keskusteluilmapiiri. Haastattelut olivat

kestoltaan 20–40 minuuttia. Äänitin haastattelut puhelimella ja siirsin äänitiedostot tämän jälkeen muistitikulle. Aineistoa käsiteltiin pseudonymisoituna. Litteroin haastattelut käyttäen avuksi Office Wordin litterointityökalua. Tarkastin ja korjasin litteroinnin käsin. Litteroitua aineistoa tuli yhteensä 76 sivua.

Työn edetessä halusin vielä vastaukset kahteen tutkielmani kannalta oleelliseen kysymykseen, joita en haastatteluissa ymmärtänyt kysyä. Tarve näille vastauksille nousi esiin teoriapohjaa tutkiessani. Lisäkysymykset ovat liitteessä 3. Samassa yhteydessä pyysin myös suostumuksen kahteen suoraan lainaukseen haastatteluista.

## 4.2 Aineiston analysointi

Valitsin aineiston analysointiin grounded theory -menetelmän. Grounded theory on tutkimusmenetelmä, jolla on tarkoitus tuottaa empiirisen aineiston perusteella käytännön teoria. Menetelmä soveltuu tutkimuskohteisiin, joista ei ole juuri tutkittua tietoa ja joista on mahdollista nousta esiin uutta ennalta arvaamatonta tietoa. Grounded theory sisältää osin ristiriitaisuuksia, sillä sen kehittäjät Glaser ja Strauss ajautuivat eri linjoille menetelmän jatkokehittäelyssä. (Airaksinen 2009, 66–67.)

Menetelmä sopii tähän tutkielmaan, koska esitystekniikan ostopalvelujen tuottamista kulttuuri- ja tapahtumataloissa ei ole havaintojeni mukaan tutkittu ja halusin muodostaa aiheesta teorian ilman ennako-oletuksia. Käsitteelin aineistoa niin sanotun straussilaisen grounded theoryn mukaan. Straussilainen grounded theory pitää käsiteltävän asian teorialähtöistä esiyymmärrystä hyödyllisenä ja sallii myös ennakkoon asetetut tutkimuskysymykset, siinä missä glaserilainen menetelmä korostaa tutkimuksen induktiivista luonnetta. Straussilainen suuntaus keskittyy analyysimetodin tarkkaan mallintamiseen ja tarjoaa melko jäsentyneen mallin aineiston analysointiin. (Airaksinen 2009, 67; Luomanen 2010.)

Straussilainen grounded theory -analyysi perustuu kolmeen eri vaiheeseen, joita ovat aineiston avoin koodaus, pitkittäiskoodaus ja valikoiva koodaus. Avoimessa koodauksessa aineistosta haetaan merkityskokonaisuuksia, sanapareja tai käsitteitä, joista muodostuu koodeja. Koodit voivat olla hatariakin, ja niitä voi muuttaa samalla, kun materiaalin analyysi etenee. Pitkittäiskoodauksen tavoitteena on löytää yhteyksiä avoimen vaiheen koodien välillä ja saada ne näin asettumaan uuteen kontekstiin ja auttaa asiaa hahmottamaan jäsennellymin. Viimeisessä valikoivan koodauksen vaiheessa kategorioista nousee ydinkategoria, jonka ympärille kaikki muut kategoriat asettuvat muodostaen perustan teorialle. Vaikka vaiheet on kuvattu erillisesti ja selkeästi, käytännön koodaus liikkuu eri vaiheiden välillä edestakaisin. Muodostettua teoriaa testataan aineistolla ja muokataan tarpeen mukaan. (Luomanen 2010.)

Aineiston analyysin avulla toivoin pystyväni luomaan teorian kulttuuri- ja tapahtumatalojen esitystekniikan palvelujen tuottamisesta ja siihen liittyvistä asiakastarpeista. Toivoin löytäväni avainasioita, joiden avulla voisin luoda sinisen meren strategiaa hyväksi käyttäen arvoinnovaatioita. Arvoinnovaatioiden avulla esitystekniikan ostopalveluja tuottava yritys pystyy muodostamaan vahvemman aseman markkinoilla ja tuottamaan lisäarvoa itselleen ja asiakkaalle. Arvoinnovaatioiden löytämiseen käytin hyväkseni sinisen meren strategian kuutta keinoa.

## 5 Analyysi

Avoimen koodauksen vaiheessa tunnistin haastatteluista 146 käsitettä tai koodia, joista suurin osa oli yksittäisiä sanoja tai sanapareja. En kirjannut ylös täsmälleen samoja sanoja kahteen kertaan, ja oli selvästi huomattavaa, että kaikissa haastatteluissa nousi esiin samoja sanoja ja sanapareja, mikä kertoi tutkimuksen saturaatiopisteen lähenemisestä. Vaikka haastatteluni oli puolistrukturoitu, harhaili keskustelu välillä tutkimuksen kannalta epäoleellisillakin alueilla. Nämä osiot haastatteluista jätin koodaamatta.

## 5.1 Pitkittäiskoodauksen tulokset

Pitkittäiskoodauksella aineistosta muodostui ensin kolme kategoriaa: tehtävät, toimintamalli ja ominaisuudet. Koska tutkielmani kannalta etenkin henkilöstön toimintamalli on keskeistä ja toimintamallin alle kertyi todella paljon koodeja, jaoin toimintamallin vielä kahteen osioon, joista toinen käsitteli henkilöstöä ja toinen muita toiminnan järjestämiseen liittyviä asioita. Huomionarvoista oli se, että suurin osa toimintamallia käsittelevistä koodeista liittyi henkilöstöön.

Ensimmäisen pitkittäiskoodauksen tuloksena aineiston kategorioista nousi esiin seuraavia teemoja ja ajatuksia.

Esitystekniikkaan liittyviä tehtäviä ovat

- operointi
- tuotanto
- huolto
- kehittäminen ja hankinnat
- dokumentaatio.

Henkilöstöön liittyvät toimintamallit:

- Vaihteleva työvoiman tarve aiheuttaa ongelmia.
- Oma henkilökunta joustaa hinnassa asiakkaan suuntaan.
- Valmis ostopalvelusopimus helpottaa.

Muut toimintamallit:

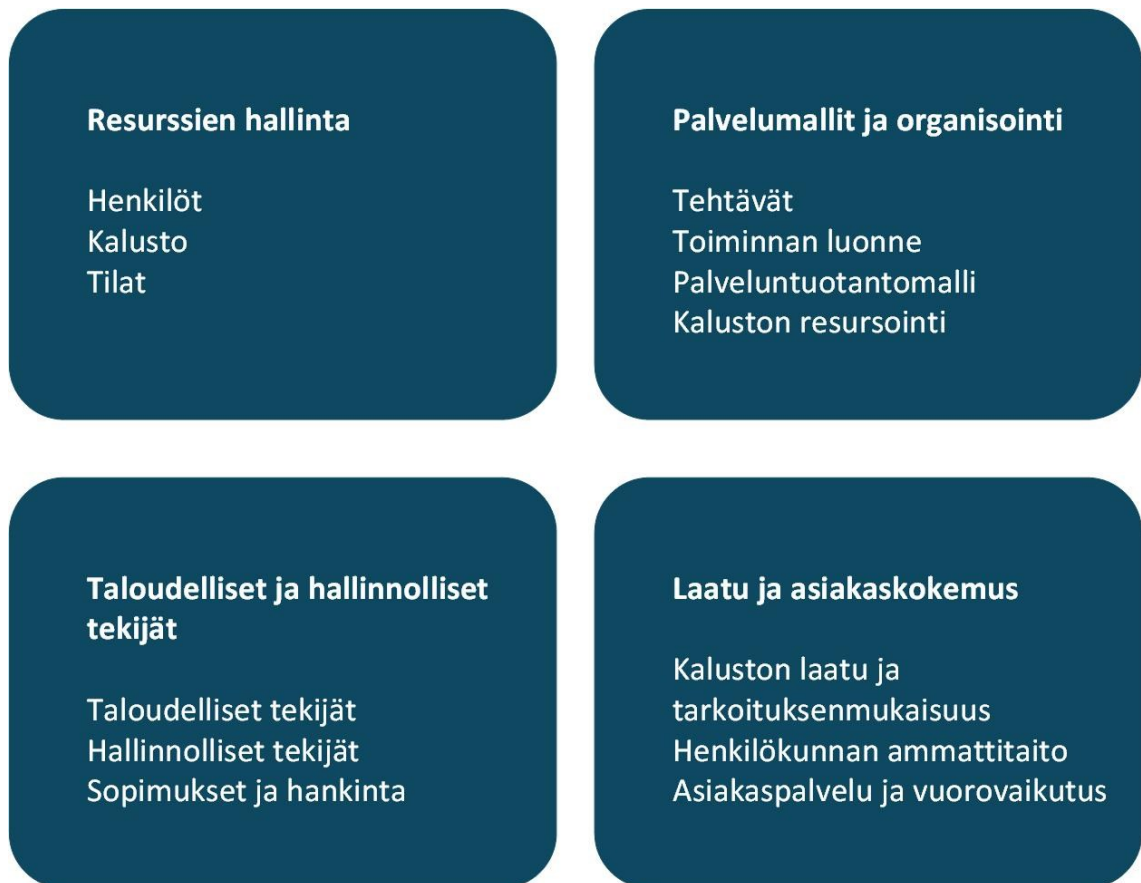
- Vuokrakalustolla on helpompi vastata vaihteleviin tarpeisiin ja pysyä ajan tasalla.
- Tilojen käytön pitäisi olla maksimaalista.
- Toiminnan pitää olla kustannustehokasta.
- Toiminnalla subventoidaan kulttuuria.

Esitysteknisen palvelun oleellisia ominaisuuksia ovat

- ammattitaito ja ongelmanratkaisukyky

- asiakaspalvelulähtöisyys
- sitoutuneisuus sekä asiakkaiden ja talon tunteminen
- joustavuus ja reagointikyky.

Tämän kategorisoinnin avulla en kuitenkaan päässyt eteenpäin enkä kyennyt muodostamaan teoriaa esitysteknisen palvelutuotantomallin muodostamisesta, mikä oli oleellista tutkielmani kannalta. Päätin kokeilla, miten tekoäly kategorisoisi avoimen koodauksen aineistoni. Syötin aineistoni Copilot-tekoälylle ja pyysin sitä tekemään aineistosta straussilaisen grounded theoryn mukaisen pitkittäiskoodauksen. Tekoäly muodosti aineistosta kuusi kategoriaa, joiden alle se keräsi joitain alakategorioita. Tämä kategorisointi ei ollut mielestäni sellaisenaan mielekäs, mutta se avasi ajatteluuni uudenlaisen näkökulman, ja muodostin siltä pohjalta neljä kategoriaa, joihin aineiston koodit voi lajitella. Nämä kategoriat olivat resurssien hallinta, palvelumallit ja organisointi, laatu ja asiakaskokemus sekä taloudelliset ja hallinnolliset tekijät. Resurssien hallinta jakautui kolmeen alakategoriaan, joita ovat henkilöt, kalusto ja tilat. Palvelumallit ja organisointi jakautui neljään alakategoriaan, joita ovat tehtävät, toiminnan luonne, palveluntuotantomalli ja kaluston resursointi. Laatu ja asiakaskokemus jakautui kolmeen alakategoriaan, joita ovat kaluston laatu ja tarkoituksenmukaisuus, henkilökunnan ammattitaito sekä asiakaspalvelu ja vuorovaikutus. Taloudelliset ja hallinnolliset tekijät jakautui kolmeen kategoriaan, joita ovat taloudelliset tekijät, hallinto sekä sopimukset ja hankinta. Kategoriat alakategorioineen on kuvattu Kuvio 3. Käsittelen nyt tarkemmin aineistosta nousseita teemoja näiden kategorioiden mukaan lajiteltuna.



Kuvio 3. Aineistosta nousseet kategoriat alakategorioineen.

### 5.1.1 Resurssien hallinta

Esitystekniikan resurssit jakautuvat kolmeen alakategoriaan: tilaresursseihin, henkilöresursseihin ja kalustoresursseihin. Tilaresurssit ovat yleensä muuttumattomat ja niiden toivotaan olevan maksimaalisessa käytössä, sillä kulttuuri- ja tapahtumatalojen toiminta perustuu pitkälti juuri tilan vuokraamiseen. Kysynnän ohella maksimaalisen käytön esteenä voi olla tilojen käyttöön tarvittavan henkilöresurssin rajallisuus.

Henkilöresurssina käytetään omaa täysipäiväistä henkilökuntaa, osa-aikaista henkilökuntaa, yksittäisiä freelancereita tai ostopalvelusopimuksella tuotettua henkilökuntaa. Jos palvelu tuotetaan omalla täysipäiväisellä henkilökunnalla, sitä tuetaan jollain muulla edellä mainituista resursseista. Henkilöresurssien suhteen yleiseksi ongelmaksi koettiin tarpeen vaihtelu. Vaihtelu voi johtua työn kausiluonteisuuden aiheuttamista kysyntäpiikeistä, mutta myös sairaslomista ja

muista poissaoloista. Esitystekninen työ on usein pakkotahtista, ja työtä on hankala siirtää sairastumisen tai muun esteen myötä myöhemmäksi, jolloin siihen tarvitaan sijainen. Sijaistaminen olemassa olevasta omasta henkilökunnasta on haastavaa, koska esitystekniset tiimit ovat melko pieniä ja usein yhtä tehtävää hoitaa vain yksi tai kaksi ihmistä. Myös tiloilta toivottu maksimaalinen käyttöaste tuottaa vaihtelua henkilöresurssin tarpeeseen. Jos tilassa järjestetään aamusta alkava tapahtuma, ei sama henkilö voi olla tekemässä toista tapahtumaa illalla, vaan tähän tarvitaan toinen työntekijä.

Esitystekninen kalusto voi olla joko omaa, kiinteästi vuokrattua tai tapahtumakohtaisesti vuokrattua. Useimmissa tapauksissa käytössä oli näiden tapojen yhdistelmä. Keskimäärin taloissa oli suhteellisen suuri oma laitekanta ja vuokraus lähinnä tapahtumakohtaista.

### 5.1.2 Palvelumallit ja organisointi

Käytettävissä olevista resursseista organisoidaan palvelumalli, jolla pyritään tuottamaan esitystekniset palvelut mahdollisimman hyvin. Sen alakategorioiksi muodostuivat tehtävät, toiminnan luonne, palveluntuotantomalli ja kaluston resursointi.

Suurin osa haastatelluista organisaatioista perusti palvelumallinsa vakituisen henkilökunnan ja omien laitteiden varaan. Yhdellä haastatelluista organisaatioista, oli käytössä teknisen henkilöstön osalta ostopalvelusopimus. Osaltaan palvelumallit perustuivat historiaan ja kunnalliseen omistukseen.

Esitystekniset tehtävät voi jakaa aineiston perusteella tuotantoon, operointiin, huoltoon, kehittämiseen ja dokumentointiin. Näistä tuotanto pitää sisällään myös resursoinnin ja tapahtumien suunnittelun. Kehittämiseen sisältyy hankintojen suunnittelu ja kilpailutus. Näistä tehtävistä selkeimmin oli järjestetty operointi. Tähän tehtävään oli määritelty henkilöt ja tapa toimia. Huolto oli joko operoivan henkilökunnan vastuulla tai ostettiin ulkoa. Sen sijaan tuotanto, kehittäminen ja dokumentointi olivat epämääräisellä alueella, eikä näitä tehtäviä välttämättä ollut nimetty kenellekään. Palvelumallista riippumatta,

esitystekninen henkilöstö hoiti taloissa myös muita tehtäviä, kuten vahtimestarin tehtäviä.

Tuotannon osalta vastuu jakautui hieman epämääräisesti myynnin ja operoinnin välillä. Varsinaista teknistä tuottajaa yhdessäkään haastattelun organisaatiossa ei ollut. Tämän vuoksi tekninen ymmärrys myynnistä ja yleisestä tapahtumatuotannosta vastaavilla henkilöillä koettiin tärkeäksi. Tuotantovastuun siirtyminen myynnistä operointiin oli epäselvää siitä riippumatta, oliko kyseessä omalla henkilökunnalla vai ostopalvelulla tuotettu malli. Esimerkiksi päätös siitä, kuka tai ketkä osallistuvat tuotantoa koskeviin palavereihin, ei aina ollut selkeä.

Kehittämisen sisältämiä suunnittelua ja hankintoja ei myöskään kaikissa organisaatioissa ollut nimetty kenenkään vastuulle ja useimmiten se hoitui jonkinlaisena tiimityönä operoivan henkilökunnan aloitteesta. Myöskään dokumentaatio ja sen päivittäminen ei yksiselitteisesti ollut kenenkään vastuulla.

Yhtenä keinona esitysteknisen henkilökunnan resurssin jakautumiseen tarpeiden mukaan on kunnallisella puolella suunniteltu tai kokeiltu useamman talon henkilökunnan yhdistämistä yhdeksi tiimiksi, joka voisi toimia eri taloissa tarpeen mukaan. Tässä ongelmalliseksi koettiin talojen toisistaan poikkeavan laitekannan tuomat haasteet osaamisessa ja ruuhkahuippujen ajoittuminen samoille ajoille.

Oma vakituisen henkilökunnan työ koettiin joustavaksi ja reagointinopeutta eri tilanteisiin pidettiin vahvuutena. Oman henkilökunnan kanssa ei tule yllätyksiä osaamisen tai asiakaspalvelukyvyn suhteen.

Tiedän tasan mitä mä saan. Mä tiedän tasan mitä mä voin siltä odottaa. Kun asiakas kysyy mitä te tarjoatte niin mä voin sanoa, että mitä saa. Mun ei tarvitse arvuutella. (haastateltava 1)

Ongelmaksi koettiin resurssin rajallisuus. Nollatuntisopimusten ja freelancereiden kohdalla ongelmaksi koettiin niiden vähäinen velvoittavuus työntekijää kohtaa. Toisaalta haastatteluissa todettiin, että tekijät on aina lopulta löydetty. Olemassa oleva ostopalvelusopimus ja lisätyövoiman ostaminen oman

vakituisen henkilökunnan lisäksi koettiin helpottavaksi. Valmis ostopalvelusopimus koettaisiin helpommaksi tavaksi kuin kysellä henkilökuntaa aina erikseen tapauskohtaisesti. Tämä tuli esiin niissä organisaatioissa, joissa varsinaista ostopalvelusopimusta ei ollut. Vaikka varsinaista sopimusta ostopalveluista ei ollut, useimmiten oli kuitenkin jokin sopimusta muistuttava käytäntö, palveluja tuottavan tahon kanssa. Ostopalvelusopimuksen tarkka määrittely sen suhteen, mitä kaikkia palveluja ostetaan tai voidaan ostaa, nähtiin tärkeänä. Tämä tuli esiin eteenkin tuotantoon liittyvän työnjaon yhteydessä. Ylitöiden teettämistä tai tekemistä ei koettu kestäväenä ratkaisuna resurssipulaan. Myös hyvä vuorovaikutus ja pitkäaikainen yhteistyö saman toimijan kanssa nähtiin oleellisena osana toimivaa ostopalvelusuhdetta.

Kaluston osalta kaikki talot nojasivat vahvasti omaan kalustoon, ja kalustoa vuokrattiin ulkoa etupäässä tapahtumakohtaisesti. Tällöin kaluston varsinainen vuokraaja on useimmiten tapahtuman järjestäjä. Talojen henkilökunta kuitenkin toimii usein välittäjänä ja auttaa löytämään sopivan kaluston. Pitkäaikaista vuokrausta käytettiin lähinnä paikkaamaan kalustorikkojen aiheuttamia ongelmia. Oman kaluston kohdalla ongelmalliseksi koettiin sen hidas vaihtuvuus. Esitystekniset laitteet uudistuvat kovaa vauhtia, ja sitä myöten paineet laitekannan päivittämiselle ovat suuremmat kuin käytettävissä olevat varat. Tämä on johtanut siihen, että taloissa joudutaan työskentelemään osin vanhentuneilla laitteilla. Oman laitteiston heikkoutena nähtiin myös sen joustamattomuus eri tapahtumien tarpeita vastaavaksi.

Palvelumalleihin ja organisointiin liittyy myös talon toiminnan luonne. Onko talolla omaa tapahtumatuotantoa, vai toimiiko se ainoastaan vuokratilana ulkoisille tuotannoille? Ovatko tapahtumat tai tuotannot yksittäisiä vai toistuvia ja pitkäkestoisia? Ääripäiden esimerkkinä voisi nostaa vakituisen oman teatteritoiminnan ja satunnaiset lyhytkestoiset tilavuokrat esimerkiksi kokoustoimintaan. Näissä vaatimukset henkilö- ja kalustoresursseihin ovat varsin erilaiset.

Kaikissa haastatteluista ilmeni, että palvelumallia on aika ajoin pohdittu ja joitain muutoksia ja kokeiluita sen suhteen on aikojen kuluessa tehty. Mahdollisesti ulkoa ostettavina palveluina esille nousivat huolto, kehitystyö ja suunnittelu sekä dokumentaatio. Myös tekninen tuotanto nousi esiin yhdessä haastattelussa. Joissain taloissa koko esitysteknisen henkilökunnan ja kaluston vuokraus nähtiin yhtenä mahdollisena toimintatapana. Toisissa taloissa tulevaisuus nähtiin edelleen vahvasti oman vakituisen henkilökunnan varaan rakentuvana. Olipa palvelumalli mikä tahansa, sillä on vaikutusta palvelun laatuun ja asiakaskokemukseen.

### 5.1.3 Laatu ja asiakaskokemus

Asiakaskokemukseen vaikuttaa esitysteknisen henkilökunnan ammattitaito ja ongelmanratkaisukyky, mutta myös talon ja asiakkaiden tuntemus sekä yleinen asiakaspalvelutaito. Työhön sitoutuminen ja yhteistyökyky talon eri sidosryhmien välillä koettiin erittäin tärkeäksi. Talon ja asiakkaiden tuntemusta pidettiin vakituisen henkilökunnan vahvuutena, mutta tätä ei koettu myöskään ostopalvelumallissa ongelmana silloin kun sama toimija on tuottanut palvelua pitkään.

Ostopalvelun vahvuutena pidettiin kokonaisuutena laaja-alaisempaa tietotaitoa, joka syntyy jatkuvasta kosketuksesta esitystekniikkaan myös talon ulkopuolella ja suuremmasta resurssipohjasta, johon mahtuu eri osa-alueiden erikoisosaajia.

Niin tarkoitin, että tietotaito on laaja-alaisempaa ostopalvelupuolella, kun siellä kentällä ollaan. Ollaan nykyaikaisen tekniikan äärellä ja jutellaan keskenään isommassa mittakaavassa. Täällä taas ollaan jossakin yksittäisessä salissa. Yksittäinen teknikko tuijottelee sitten jotain laitetta ja ihmettelee, että voi voi, se ei nyt toimi ja on aivan yksin sen asian äärellä, niin luulen, että ostopalvelupuolella saadaan nopeammin ratkaistua tällaiset ongelmat. (haastateltava 2)

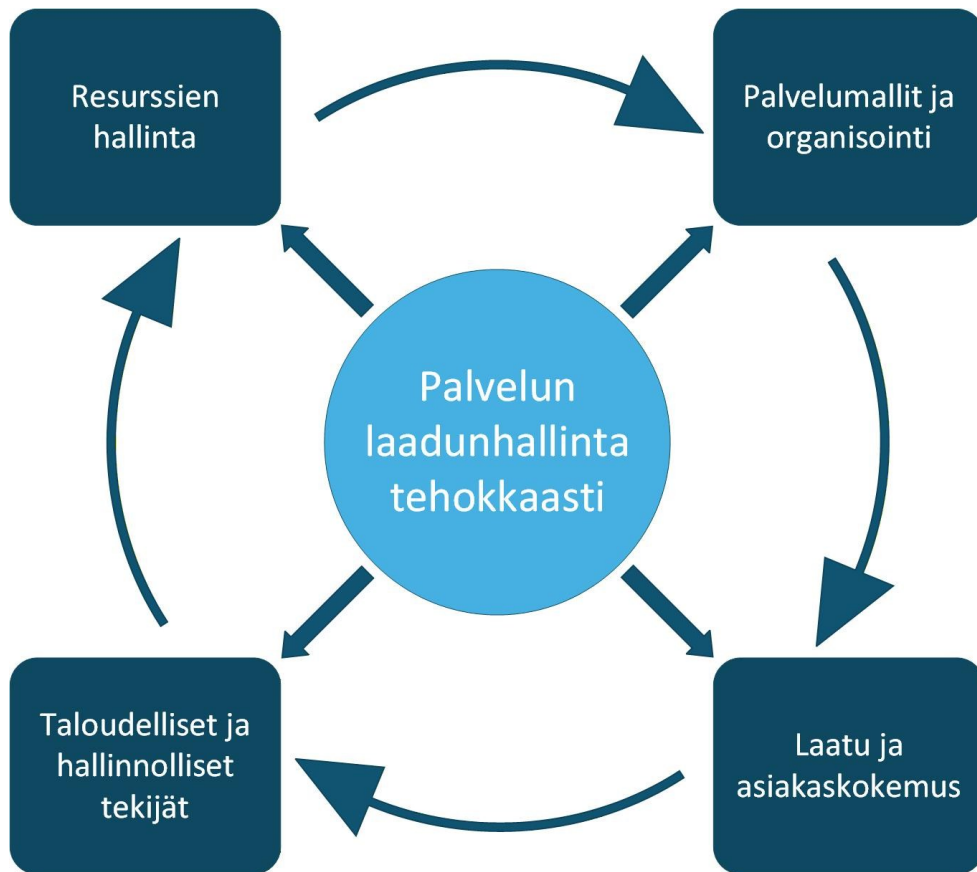
### 5.1.4 Taloudelliset ja hallinnolliset tekijät

Suuri osa kulttuuri- ja tapahtumataloista on julkishallinnollisessa omistuksessa ja näin oli myös haastattemieni tahojen kohdalla. Omistuspohja vaikuttaa

vääjäämättä rahoitusmalliin ja toiminnan periaatteisiin. Talojen ensisijainen tarkoitus ei ole tuottaa voittoa, vaan tarjota palveluita kuntalaisille. Kaikissa haastatteluissa nousi esiin kulttuurin subventio ja paikallisten toimijoiden tukeminen. Tämä tuki näkyy niin hinnoittelussa kuin myös tapana joustaa asiakkaalta laskutettavista työtunneista. Toisaalta vastauksissa myös peräänkuulutettiin kustannustehokkuutta ja vastuullista julkisten varojen käyttöä. Tilojen käyttöaste halutaan pitää korkealla. Kalustoon käytettävät varat koettiin melko vähäisiksi ja hankintoja tehdään mieluummin sopimustoimittajilta, jolloin vältytään erilliseltä julkiselta kilpailutukselta.

## 5.2 Palvelun laadunhallinta tehokkaasti

Pitkittäiskoodauksen jälkeen etsin grounded theoryn mukaisesti ydinkategoriaa, joka yhdistäisi muut kategoriat ja auttaisi muodostamaan teorian esitysteknisestä palvelutuotannosta kulttuuri- ja tapahtumataloissa. Valikoivan koodauksen tuloksena nousi keskeisenä ja muita yhdistävänä kategoriana esiin palvelun laadunhallinta tehokkaasti. Se toimii yhteisenä tekijänä kaikille muille kategorioille. Palvelun laatu liittyy keskeisesti asiakaskokemukseen ja palvelun laatu määräytyy sen mukaan, miten resursseja on käytettävissä ja kuinka niiden käyttö on organisoitu. Taloudelliset ja hallinnolliset tekijät luovat reunaehdot käytettävissä oleville resursseille ja palvelujen muodostamiselle. Kuvio 4 visualisoi kategorioiden riippuvuuksia.



Kuvio 4. Ydinkategoria ja sen riippuvuussuhteet muihin kategorioihin (Myyryläinen 2025c).

Palvelun voi tuottaa laadukkaasti monella eri tavalla, mutta se on joka tapauksessa toiminnan keskiössä ja määrittää suunnan, johon muiden kategorioiden avulla pyritään. Resurssien hallinta vaikuttaa palvelun saatavuuteen, kustannuksiin ja tekniseen toteutukseen. Palvelumalli ja organisointi vaikuttavat palvelun tuottamisesta muodostuviin kustannuksiin ja siihen, miten se skaalautuu eri tilanteisiin. Laatu ja asiakaskokemus määrittävät palvelun arvon ja parhaimmillaan tuovat lisää taloudellisia resursseja esimerkiksi vuokratulojen tai lipputulojen kautta. Taloudelliset ja hallinnolliset tekijät ohjaavat resurssien käyttöä ja vaikuttavat päätöksentekoon.

### 5.3 Kulttuuri- ja tapahtumatalojen perustehtävä ja toiminta-aika

Kysyin sähköpostilla haastattelemiltani henkilöiltä heidän näkemystään edustamansa organisaation perustehtävästä. Vastausten painotus vaihteli hieman talojen välillä, mutta tilojen vuokraus, kulttuuritarjonnan edistäminen ja tapahtumien tuottaminen olivat esillä vastauksissa.

Kaikkien talojen toiminta keskittyi syys-, talvi-, ja kevätkauteen. Kesää kuvailtiin joko hiljaiseksi tai talot ovat kokonaan kiinni.

### 5.4 Haastattelujen haastavuus

Työn edetessä huomasin, että haastatteluissa käyttämäni kysymykset eivät tuottaneet kaikkia tarvittavia vastauksia, ja jouduinkin lähettämään vielä kaksi tarkentavaa kysymystä sähköpostilla haastateltaville. Kysymyksistä olisi tullut parempia, jos olisin perehtynyt teoreettiseen viitekehukseen paremmin ennen kysymysten laatimista. Haastattelujen sopiminen osoittautui yllättävän haastavaksi, ja osin siitä syystä päädyin tekemään vain neljä haastattelua. Otos ei ollut kovin suuri, ja tämän vuoksi lisähaastattelut olisivat voineet parantaa tutkielmani luotettavuutta. Grounded theory -analyysi keskittyy muodostamaan teorian tutkittavasta ilmiöstä, eikä se näin ollen antanut suoraa vastausta tutkimuskysymykseeni. Sain kuitenkin hyvän käsityksen esitysteknisestä palvelutuotannosta tapahtuma- ja kulttuuritaloissa.

## 6 Pohdinta

Tutkimussuunnitelmassani olin asettanut haastattelututkimuksen tavoitteeksi löytää vastaukset kahteen kysymykseen: Mitä tarpeita kulttuuri- ja tapahtumataloilla on esitystekniikan palveluiden tuottamisen suhteen? Miten esitystekniikan palvelut voidaan tuottaa niin, että se tuottaa lisäarvoa kulttuuri- ja tapahtumataloille? Löytämällä vastaukset näihin kysymyksiin ajattelin olevani lähempänä vastausta tutkimuskysymykseeni "Onko arvoinnovaatioita

löydettävissä esitystekniikan palveluiden tuottamisessa kulttuuri- ja tapahtumataloille Kaakkois-Suomen vaalipiirin alueella?”.

## 6.1 Kulttuuri- ja tapahtumatalojen tarpeista

Kulttuuri- ja tapahtumatalojen tarpeet vaikuttivat ensisijaisesti liittyvän henkilöresurssin tarvevaihteluun vastaamiseen ja tätä kautta tilojen käytön tehostamiseen. Yksittäisinä tehtävinä nousivat huolto, kehittäminen, suunnittelu, dokumentaatio ja tekninen tuotanto. Näihin tehtäviin toivottiin apua oman vakituisen henkilökunnan ulkopuolelta. Toimeksiantosopimusten nähtiin tuottavan lisäarvoa, jos niiden avulla voidaan laajentaa omaa palvelutarjontaa tai vastata paremmin asiakkaan tarpeisiin.

Aineistoa analysoituani ja aiheen teoriaan tutustuttuani näyttää siltä, että kohti parempaa palvelua päästään paneutumalla neljään analyysissäni esittämääni kategoriaan:

- resurssien hallinta
- palvelumallit ja organisointi
- laatu ja asiakaskokemus
- taloudelliset ja hallinnolliset tekijät.

## 6.2 Miten muodostaa henkilöresurssit

Luvussa 3.2 esittelin periaatteet henkilöstösuunnittelusta ja työvoiman muodostamisesta. Haastatteluiden vastauksista voi päätellä, että kaikissa organisaatioissa ei varsinaisesti ollut systemaattista henkilöstösuunnittelua, jolla tiedossa olevaan vaihtelevaan henkilöstötarpeeseen pyrittäisiin vastaamaan. Olemassa olevalla työvoimalla pyritään selviämään parhaan kyvyn mukaan, ja kun se ei onnistu, käytetään osa-aikaista tai määräaikaista työvoimaa. Tämä ei kuitenkaan tunnu olevan suunnitelmallista eikä perustu pitkän ajan toimenpidesuunnitelmaan, jolla määriteltäisiin periaatteet esimerkiksi henkilöstön vuokraukseen. Yksi syy suunnitelmallisuuden puutteeseen voi olla esittävien taiteiden alalla vallitseva, työntekijöiden rutiininomainen valmius

paikata aliresursoidun tuotannon henkilöresurssit omalla työnteollaan (Siitari 2024, 2).

Luvussa 3.3 käsittelin perustehtävää ja ydintoimintoa, jotka organisaation täytyy tunnistaa, jotta se pystyy muodostamaan henkilöresurssinsa tehokkaasti. Oletukseni ja haastatteluiden mukaan kulttuuri- ja tapahtumatalojen perustehtävä on tilojen vuokraus, kulttuuripalveluiden edistäminen ja tapahtumien tai esitysten tuottaminen. Tätä tulee myös luvussa 3.3 lainattu laki kuntien kulttuuripalveluista. Koska useat tapahtuma- ja kulttuuritalot toimivat kaupunkiorganisaatioiden alla, on huomattava, että tarkastelu on tehtävä paljon pienemmän organisaatio-osan näkökulmasta. Katsontakulmaksi täytyy ottaa se osa organisaatiota, joka kyseistä palvelua tuottaa. Kyseessä olevan organisaatio-osan on kyettävä tuottamaan ydintoiminnot omalla henkilökunnallaan. Tämän jälkeen voidaan miettiä mitkä olisivat järkeviä tapoja tuottaa ydintä tukevia palveluja ja standardeja tukitoimintoja. Nämä ovat niitä tehtäviä, joita on usein järkevää ulkoistaa. Viitataan tässä ulkoistamisen päätöksentekomatriisiin kuviossa 2, jonka esittelin luvussa 3.4. Ulkoistaminen voi tässä yhteydessä tarkoittaa ulkoistamista oman organisaation muille osille tai kokonaan ulkopuoliselle toimijalle. Esimerkiksi kunnan omistaman tapahtumatalon siivouspalvelut voi yhtä hyvin ulkoistaa kunnan omistamalle tukipalveluyhtiölle, kuin täysin ulkopuoliselle toimijalle. Kulttuuritalon tilamyynnin ulkoistamista esimerkiksi kunnan toimitilayhtiölle tai ulkoiselle yritykselle pidän ongelmallisena, koska kyseessä on todennäköisesti kulttuuritalon ydintoiminto ja se pitäisi hoitaa ydinhenkilöstön voimin.

Myös esitystekniikan kohdalla on oleellista ensin miettiä, ovatko esitystekniikan palvelut kulttuuri- tai tapahtumatalon ydintoiminto vai ydintä tukeva toiminto. Tämä ei ole yksiselitteistä ja riippuu aina kyseisestä talosta ja sen perustehtävästä. Asiaa voi myös pohtia hieman syvemmältä ja miettiä, ovatko kaikki esitystekniikan tehtävät tässä suhteessa saman arvoisia vai ovatko jotkut tehtävät mahdollisesti ydintä ja toiset vain sitä tukevia tehtäviä. Otan esimerkiksi teatterin. Teatterissa esitystekniikan voi katsoa olevan osa ydintoimintoa, koska se liittyy saumattomasti teatterin perustehtävään, joka on tuottaa teatteritaidetta.

Esitystekniikka on usein merkittävä osa teatterin kokonaistaideteosta. Esitystekniikan huolto ei välttämättä kuitenkaan ole ydintä vaan sitä tukeva toiminto, vaikka se on yksi esitystekniikan osa-alue.

Jotta esitystekniikan henkilöstöresurssilla pystytään vastaamaan tiedossa olevaan vaihtelevaan tarpeeseen, tulee käyttää joustavia työaikamuotoja ja muodostaa valmiita periaatteita ja toimintamalleja alihankintaan ja vuokraukseen. Vaihtelevan tarpeen paikkaus osa-aikaisilla työntekijöillä on yksi vaihtoehto, mutta sen heikkous on tarpeen kausittaisluonteinen vaihtelu, joka johtaa usein nollatuntisopimukseen. Nollatuntisopimus on nimensä mukainen ja työhön sitouttamisen kannalta erittäin huono. Näin ollen työvoiman saatavuus nollatuntisopimuksella on epävarmaa. Toimeksiantosopimukset yksityisen elinkeinonharjoittajan kanssa vastaavat käytännössä työsuhdetta, eikä se muuta tilannetta oikeastaan millään tavalla, kuten luvussa 3.5 todettiin.

Selkein tapa vastata työvoimatarpeen vaihteluun on tehdä toimeksiantosopimus palveluntuottajan kanssa, joka kykenee vastaamaan muuttuviin henkilöstötarpeisiin. Tätä pidettiin myös haastatteluissa työtä helpottavana ratkaisuna. Henkilöstön resursointi siirtyy näin sopimustoimittajalle, eikä siihen tarvitse käyttää omia työtunteja. Sopimuksella voidaan tukea vakituisen henkilökunnan riittävyttä tai ulkoistaa koko esitystekninen palvelutuotanto. Mitä suurempi osa palvelusta ulkoistetaan, sitä enemmän on kiinnitettävä huomiota yhteistyökumppanin huolelliseen valintaan ja sopimuksen muotoiluun. Jos kyseessä on julkinen hankinta, joita käsittelin luvussa 3.6, pitää sopimusehtoja miettiä tarkasti jo tarjouskilpailuvaiheessa. On tärkeää, että palvelun tarve osataan määrittää mahdollisimman realistisesti ja tarkasti, jotta tarjoajat voivat tehdä kilpailukykyisiä tarjouksia. Jos esimerkiksi työvoimatarpeen vaihteluväli määritellään kovin laveasti pakottaa se palveluntarjoajan varautumaan kaikenlaisiin tilanteisiin ja tämä näkyy vääjäämättä hinnassa.

Mitä enemmän työtunteja on tarjolla, sitä paremmin työhön voi sitoutua. Tämä pätee niin yksittäisen työntekijän kuin palveluita tuottavan yrityksen kohdalla. Palveluita tuottava yritys pystyy vastaamaan laaja-alaisemmin tarpeeseen kuin

yksittäinen työntekijä. Palveluntuottaja pystyy todennäköisesti tarjoamaan valo-, ääni- ja video-operaattorit sekä tarvittaessa myös huoltoa, suunnittelua, teknistä tuotantoa tai dokumentaatiota. Näin tarjolla oleva työtuntien kokonaismäärä voi nousta suuremmaksi ja olla sopimuksena kiinnostavampi, joka lisää sitoutumista.

Henkilöresurssien suunnittelussa pitää ottaa huomioon eri vaihtoehtojen kokonaiskustannukset, jossa huomioidaan niin palkkakustannukset, hankintakustannukset sekä kehittämiseen ja hyvinvointiin liittyvät kustannukset. Näitä kustannuksia pitäisi verrata saatavaan vastikkeeseen.

Palkkakustannukset ovat selkeä osa ja kehittämisen ja hyvinvoinnin kustannukset koskevat ensisijaisesti palkattua työvoimaa. Uskoisin, että hankintakustannus sen sijaan unohtuu laskelmista helpoiten.

Hankintakustannukseksi voidaan katsoa esimerkiksi, ostopalvelusopimukseen tai sen valvontaan käytetty aika, kuin myös freelancereiden tai muun tilapäisen henkilökunnan etsimiseen käytetty aika.

### 6.3 Lisäarvoa palvelumallista

Työtehtävät ja nimikkeet voivat olla peruja menneestä ajasta ja tarpeista. Tämä näkyi haastatteluissa esimerkiksi siinä, että kaikkia keskeisiäkään työtehtäviä ei ollut nimetty kenellekään. Jotta palvelumalli voitaisiin suunnitella tarpeita vastaavaksi, on oleellista tunnistaa kaikki tässä ajassa tarpeelliset työtehtävät. Tutkielmani aineiston perusteella työtehtävät voi jakaa tuotantoon, operointiin, huoltoon, kehittämiseen ja dokumentointiin. Näihin kaikkiin tehtäviin on löydettävä osaajat. Useampia tehtäviä voi jakaa samoille työntekijöille, jos se on osaamisen ja ajankäytön kannalta mahdollista. Mitä pienemmästä yksiköstä on kysymys, sitä epätodennäköisempää on, että kaikkia tehtäviä pystytään hoitamaan laadukkaasti vakituisella henkilökunnalla. Työntekijä on usein erikoistunut yhteen tai kahteen osa-alueeseen, mutta kattava moniosaajuus on harvinaista (Aalto & Sarpola 2021, 17). Yksittäisten tehtävien kokonaistyömäärä jää niin alhaiseksi, että eri tehtävien osaajia ei ole mahdollista palkata

täysipäiväisesti ja harva kykenee hoitamaan kaikkia tehtäviä. Näin ollen osa tehtävistä tai kaikki tehtävät on järkevää ulkoistaa, jos ne eivät ole ydintehtäviä.

Jos kunnalla on useampi tapahtuma- tai kulttuuritalo, voi esitysteknisen henkilökunnan yhdistämisellä pyrkiä kohti mittakaavaetua. Ongelmaksi muodostuu kuitenkin se, että lähes kaikissa taloissa ruuhkahuiput ajoittuvat samoihin aikoihin, eikä henkilökuntaa näin ollen voida todellisuudessa juurikaan siirrellä tarpeen mukaan niin, että siitä saataisiin merkittävää joustoa. Mittakaavaetu voi kuitenkin syntyä myös useamman talon yhteisellä toimeksiantosopimuksella. Mitä laajempi toimeksiantosopimus on, sitä houkuttelevampi se palveluita tuottavan yrityksen näkökulmasta on.

Luvussa 3.1 käsiteltiin esitysteknisen palvelukyvyn muodostumista ja siinä yhteydessä todettiin, että esitysteknisen kaluston tulee olla laadultaan ja määrältään tarkoituksenmukaista. Tapahtumien tarpeet kaluston suhteen ovat osin vaihtelevia. Jotta kaikkien tapahtumien tarpeisiin pystytään vastaamaan parhaalla mahdollisella tavalla, vaatii se suurta määrää erilaista kalustoa. Suuren kalustomäärän ostaminen on kallista ja koska esitystekninen kalusto vanhenee joiltain osin melko nopeasti, tulisi sitä käyttää aktiivisesti, jotta sen käyttökustannukset jäisivät alhaisiksi. Tähän ajatukseen pohjautuen kulttuuri- ja tapahtumatalojen omistuksessa kannattaisi olla vain se kalusto mitä tarvitaan jatkuvasti useissa eri tapahtumissa. Oman kokemukseni mukaan tähän kalustoon kuuluu lähes aina perusvalaistus ja äänentoistojärjestelmä. Näyttämömekaniikka ja ohjausverkot ovat luonteensa vuoksi osa-alueita, joiden tilapainen rakentaminen on osin hankalaa ja näin ollen niiden pysyvä olemassaolo on perusteltua. Talon toiminnan mukaan myös muun esitystekniikan omistaminen voi olla perusteltua. Kaikki harvemmin käytössä oleva tekniikka olisi järkevää vuokrata tapahtumakohtaisesti tai määräajaksi tarpeen mukaan. Vuokraustoiminnan helpottamiseksi kalustovuokrauksesta tulisi olla sopimus luotettavan toimijan kanssa. Sujuvinta kaluston vuokraus on todennäköisesti silloin, jos se vuokrataan samalta yritykseltä kuin henkilökunta. Tällöin vuokrattu kalusto on oletettavasti työntekijöille tuttua ja sen kuljetuksissa voi mahdollisesti hyödyntää operoivaa henkilökuntaa. Ihanteellisessa

tilanteessa vuokratkalustoa tarjoavan yrityksen varasto toimii mahdollisimman lähellä tai jopa samassa rakennuksessa kuin asiakas. Tällöin tarpeisiin voidaan reagoida nopeasti ja ilman suuria kuljetuskustannuksia. Loppuasiakkaan ei tulisi huomata eroa siinä, onko jokin saatavilla oleva laite talon omaa kalustoa vai vuokrattua.

## 6.4 Asiakaskokemus kuntoon

Haastatteluista tekemäni analyysin mukaan asiakaskokemukseen vaikuttavia tekijöitä olivat ammattitaidon lisäksi talon ja asiakkaiden tuntemus ja yleinen asiakaspalvelukyky. Ammattitaitoa pidettiin tietyllä tavalla itsestään selvyytenä, mutta sen arvoa ei pidä väheksyä. Kuten luvussa 3.1 todettiin puutteita henkilöstön osaamisessa ei voi korvata esitystekniikan laadulla tai määrällä. Myös ongelmanratkaisukykyä pidetään tärkeänä ja sen voi katsoa olevan suorassa yhteydessä ammattitaitoon. Henkilökunnan on pysyttävä ajan tasalla alati kehittyvästä esitystekniikasta, ja tämä vaatii erityisiä panostuksia, jos työskennellään vain yhdessä salissa ja saman tekniikan äärellä vuodesta toiseen. Laajemmalla alueella, vaihtelevissa ympäristöissä ja useiden eri kollegoiden kanssa työskennellessä tietotaito karttuu tehokkaammin.

Yksittäisen henkilön ammattitaidon lisäksi haluaisin nostaa esiin myös koko teknisen työyhteisön yhteisen ammattitaidon. Jos ostopalveluita tuottava yritys on riittävän iso, pystyy se tarjoamaan työtä myös erikoisosaajille, joiden työpanosta voidaan hyödyntää tarpeen mukaan eri kohteissa. Kyky tarjota erikoisosaamista asiakkaille nostaa ostopalvelua käyttävän kulttuuri- tai tapahtumatalon palvelutasoa. Tämä näyttäytyy ostopalvelun vahvuutena eteenkin pienissä taloissa, joissa laajan erikoisosaamisen ylläpitäminen vakituisella henkilökunnalla on lähes mahdotonta. Osaava, innostunut ja itseään kehittävä pitkäaikainen työntekijä on luultavasti työnantajan mielestä paras vaihtoehto. Olipa se sitten oma tai ostettu.

Säännöllinen ja pitkäaikainen työskentely samassa paikassa tuo mukanaan talon ja sen asiakkaiden tuntemuksen. Ne nousivat tärkeiksi tekijöiksi

asiakaspalvelukokemuksen kannalta. Nämä tekijät on helppo saavuttaa vakituisella henkilökunnalla, jos sen vaihtuvuus saadaan pidettyä kohtuullisena. Toimeksiantosopimuksissa tähän on kiinnitettävä erityistä huomiota. Sopimusten olisi syytä olla pitkäaikaisia ja ostopalveluhenkilökunnan jokseenkin vakiintunutta. Näin toimittaessa ei asiakaspalvelukokemuksessa koettu olevan eroa vakituisen henkilökuntaan verrattuna.

## 6.5 Hallinnon haasteet

Kuten luvussa 3.5 kuvasin, menestyksellinen ulkoistaminen edellyttää ulkoistajan ymmärrystä siitä, mitä toimintoja on järkevää ulkoistaa. Hyvin tehty toimeksiantosopimus on avain onnistuneeseen ulkoistamiseen. Esitysteknisen palvelukyvyyn ylläpitämiseksi kalustoa ja henkilöstöä on jatkuvasti kehitettävä vastaamaan tulevaisuuden tarpeisiin. Palvelukyvyyn kehittämistä ei voi jättää vain operaattorien mielenkiinnon ja osaamisen varaan. Kulttuuri- ja tapahtumatalojen johdon on myös sitouduttava kehittämiseen ja sille on varattava riittävät resurssit.

Haastattelujen perusteella kaluston kehityksessä mukana pysyminen koettiin haasteeksi. Kaikissa haastattelun kohteena olevissa taloissa esitystekninen kalusto oli pääosin omaa ja sen ajan tasalla pitämisessä oli taloudellisia haasteita. Osin näen tämän ongelman johtuvan juuri palvelumallin organisoinnista, joka juontaa juurensa hallintoon. Kaupunkiorganisaatiossa pitkään työskennelleenä ymmärrän, että investoinnit ja toimintamenot katetaan eri menokohdilta ja näitä voi olla vaikea rinnastaa toisiinsa. Näkisin kuitenkin, että esimerkiksi esitystekniikan kalustoa uusittaessa, investoinnin ja vuokrauksen kokonaistaloudellisuutta punnittaisiin, vaikka toisessa tapauksessa kyse onkin investoinnista ja toisessa toimintamenoista.

Toinen hallintoon liittyvä tekijä, joka nousi aineistosta esiin, on kulttuurin subventio. Tämä oli kaikissa taloissa suunniteltua ja usein subventio on näkyvissä tietoisina päätöksinä hinnoittelussa. Tämän lisäksi subventiota esiintyy kuitenkin myös vähemmän näkyvästi tavassa joustaa asiakkaalta

laskutettavista työtunneista. Tämän toimintamallin koettiin puoltavan oman vakituisen henkilökunnan käyttöä, koska tällöin kyseessä oleva jousto on mahdollista. Näinhän toki onkin, mutta mielestäni se on hieman harhaanjohtava tapa toimia. Työvoiman käytöstä aiheutuva kulu on aivan yhtä todellinen, olipa kyse kuukausipalkkalaisesta tai tuntipalkkalaisesta.

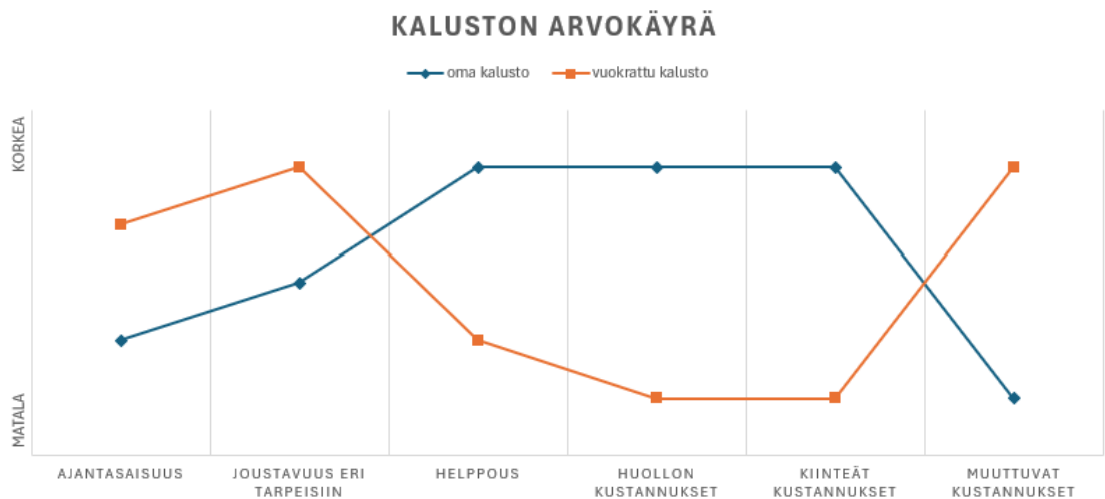
## 6.6 Missä arvoinnovaatio piileksii?

Esitystekniikan ostopalveluita tuottavan yrityksen on pyrittävä luomaan eri toimintojen yhdistelmään perustuva ainutlaatuinen ja arvokas asema. Tämä on strategian perusmääritelmä, kuten luvussa 3.7 todettiin. Toimintaympäristöä ja potentiaalisia asiakkaita on analysoitava ja toimintaa pitää pystyä muokkaamaan ajassa, jotta se vastaa kulloisiinkin tarpeisiin. Arvoinnovaatiot ovat niitä tekijöitä, joiden avulla yritys voi erottua kilpailijoistaan ja löytää kilpailusta vapaita sinisiä meriä, kuten luvussa 3.8 kuvasin. Arvoinnovaatioita etsittäessä on pidettävä mielessä, että sen on luotava lisäarvoa niin asiakkaalle kuin yritykselle. Systemaattista arvoinnovaatioiden ja sinisien merien etsintää voi toteuttaa kuuden keinon avulla, jotka esittelin luvussa 3.8.3.

Jotta toimialan nykyistä tilannetta olisi helpompi hahmottaa, on hyödyllistä tutkia asiaa arvokäyrien avulla. Tein esimerkin omaiset arvokäyrät kulttuuri- ja tapahtumatalojen esitystekniikan henkilökunnan ja kaluston osalta. Arvokäyrät perustuvat eri palvelumallien ominaisuuksien vertailuun. Esitysteknisen henkilöstön arvokäyrä on kuvattu Kuvio 5 ja esitysteknisen kaluston arvokäyrä Kuvio 6.



Kuvio 5. Esitysteknisen henkilöstön arvokäyrä (Myyryläinen 2025d).



Kuvio 6. Esitysteknisen kaluston arvokäyrä (Myyryläinen 2025e).

Arvokäyristä on nähtävissä palvelutuotantomallien erot. Arvokäyrien avulla voidaan yritykselle muodostaa oma erottuva arvokäyrä, käyttämällä hyväksi luvussa 3.8.2 esittelemääni neljää kysymystä:

- Mitä tulisi poistaa?
- Mitä tulisi supistaa?
- Mitä tulisi korostaa?
- Mitä tulisi luoda?

Ostopalveluja tuottava yritys ei voi pitää kilpailijanaan vain muita vastaavia palveluja tuottavia yrityksiä vaan myös muita palveluntuotantomalleja. Omaa palvelua on verrattava näihin ja pyrittävä löytämään sinisiä meriä poikkeavilla toimintamalleilla tai laajentamalla toimialarajoja, kuten luvussa 3.8 kuvasin.

Perinteisesti ostopalveluna on tuotettu operointia. Joissain tapauksissa myös esitystekniikan huoltoa on voitu ulkoistaa. Tekninen tuotanto, dokumentaatio ja tekninen kehittäminen ja hankinnat voisivat olla yhtä hyvin ulkoistettavia palveluita. Teknistä kehittämistä ei pidä sekoittaa koko talon palvelun kehittämiseen, joka kulttuuri- ja tapahtumatalojen on syytä pitää omana toimintana.

Yksi tapa löytää sinisiä meriä on tarkastella täydentäviä tuotteita ja palveluita. Lisäarvona asiakkaalle ostopalvelusopimus voi tuoda valikoimaan palveluita ja kalustoa, jota talolla ei muuten olisi mahdollista tarjota. Tämä lisäpalvelun ylläpito ei maksa talolle mitään, jos lisäpalvelut veloitetaan suoraan tapahtumajärjestäjiltä. Lisäpalvelut parantavat kulttuuri- tai tapahtumatalon palvelutasoa. Tällaisista lisäpalveluista haastatteluissa nousi esimerkkeinä esiin striimaus ja kaluston vuokraus. Toki nämä palvelut on mahdollista tilata myös kolmannelta osapuolelta, mutta loppuasiakkaan näkökulmasta on helpointa, jos kaiken palvelun saa samalta toimijalta. Palveluiden valmis hinnoittelu helpottaa kokonaisuuden myyntiä.

Vaikka monien tapahtuma- ja kulttuuritalojen ensisijainen tehtävä ei ole tuottaa voittoa, on talous väijäämättä mukana, kun toimintaa tarkastellaan. Suurin osa ulkoistamispäätöksistä, joiden muodostumista kuvasin luvussa 3.4, liittyy kustannussäästöihin. Päätöksenteon taustalla voi kuitenkin olla myös muita vaikuttimia ja toimijoita. Ylin johto katsoo mieluusti talouslukuja, kun palvelumallia ja organisointia suunnitellaan. Toiminnan keskiössä olevat ja siinä työskentelevät arvostavat todennäköisesti eniten työn sujuvuutta ja joustavuutta. Loppuasiakkaan mielestä tärkeintä on se, että hänen tarpeisiinsa vastataan mahdollisimman hyvin. Nämä kaikki kokemukset vaikuttavat tai niiden pitäisi vaikuttaa, kun ulkoistamispäätöstä muodostetaan.

Joillain aloilla kilpaillaan hinnalla ja toiminnallisuudella, kun taas toiset toimialat kilpailevat pääosin tunteilla (Kim & Mauborgne 2015, 104). Jos yritys kyseenalaistaa toimialansa toiminnallisuus- tai tunnevaltaisuuden on sen mahdollista saada toimintaansa uutta puhtia ja löytää uusia markkinoita (Kim & Mauborgne 2015, 104–105). Esitystekninen ala on ollut nimensä mukaan tekninen ja toiminnallisuuteen perustuva toimiala. Mielestäni tunnevaltaisuus on alkanut alalla hieman näkyäkin viimevuosien aikana, mutta tämä voisi olla yksi tarkasteltava näkökulma etsittäessä arvoinnovaatioita esitystekniikan palvelutuotannossa kulttuuri- ja tapahtumataloille. Uskon, että asiakkaiden arvostamat ominaisuudet ovat enemmänkin inhimillisiä kuin teknisiä.

Palveluntuottajan on järkevää suunnitella oma toimintansa niin, että henkilökuntaa on tarjottavaksi kulttuuri- ja tapahtumataloihin silloin, kun tarve on suurin. Koska kulttuuri- ja tapahtumatalojen toiminta painottuu vahvasti talvikauteen, palveluntuottajan muun toiminnan painopisteen olisi järkevää olla kesäkaudessa.

Tarkastelemalla edellä kuvaamiani tekijöitä ja käyttämällä hyväksi sinimeren strategian neljää kysymystä, on mahdollista löytää arvoinnovaatioita esitystekniikan palveluiden tuottamisessa. Jotta arvoinnovaatioiden pohjalta voidaan muodostaa toimiva strategia, on pidettävä mielessä luvussa 3.5.8 esittelemäni arvo, tuotto ja ihmislupaus. Palvelun on tuotettava asiakkaalle lisäarvoa. Esitystekniikan palveluiden tuottamisessa se voi löytyä hyvinkin täydentävien tuotteiden tai palveluiden tuottamana lisäarvona. Ostopalveluja tarjoavan yrityksen on luotava liiketoimintamalli, jonka avulla se pystyy tuottamaan palvelut voitollisesti ja ennen kaikkea sen on pystyttävä lunastamaan ihmislupaus. Sen on saatava puolelleen ihmiset niin omassa yrityksessä kuin asiakasorganisaatiossa. Matkalla odottavien esteiden ylityksessä tulee käyttää apuna keikahduspisteitä, joista kirjoitin luvussa 3.5.4. Luulen, että suurimmat esteet tässä tapauksessa luo politiikka. Muutosten vastustaminen ja niiden kokeminen uhkana on saatava väistymään.

## 7 Johtopäätökset

Opinnäytetyöni tavoitteena oli löytää esitystekniikan palveluntuotantotapa, joka palvelisi asiakkaan tarpeita parhaalla mahdollisella tavalla ja tuottaisi asiakkaalle lisäarvoa. Tutkimuskysymykseni oli: Onko arvoinnovaatioita löydettävissä esitystekniikan palveluiden tuottamisessa kulttuuri- ja tapahtumataloille Kaakkois-Suomen vaalipiirin alueella? Lyhyt vastaus tutkimuskysymykseeni on kyllä.

Arvoinnovaatioita on löydettävissä esitystekniikan palveluiden tuottamisessa siinä missä millä muulla toimialalla tahansa. Vaikka työni tuloksena ei rakennettu liiketoimintastrategiaa yritykselle, se kuitenkin osoittaa, että arvoinnovaatioita on löydettävissä niillä systemaattisilla keinoilla, joita sinisen meren strategiassa kuvataan. Mielestäni keskeisimmät arvoinnovaatiot löytyvät täydentävien tuotteiden ja palveluiden tarkastelulla ja toimialan tarkastelulla, joka ulottuu näkemään palvelutuotantomallien erot.

Se, mikä toimii yhdelle, ei välttämättä toimi kaikille. Kulttuuri- ja tapahtumatalojen toiminnan lähtökohdat eroavat jossain määrin toisistaan ja jokaisen talon on luotava oma palvelutuotantomallinsa, jonka avulla palvelut voidaan tuottaa tehokkaasti ja laadukkaasti. Uskon, että talosta riippumatta voidaan tarpeita ja mahdollisuuksia kuitenkin lähestyä samoin keinoin. Itselleni työstä nousi keskeisenä havaintona perustehtävän ja ydintoimintojen hahmottamisen tärkeys. Tämä näyttelee keskeistä osaa siinä, miten toimintoja on järkevää organisoida.

Kulttuuri- ja tapahtumatalojen esitystekniikan ostopalveluja käsittelevä opinnäytetyö on ollut mielessäni opintoihin hakeutumisen ensi metreistä alkaen. Suurin vaikeus oli löytää työhön sopiva katsontakanta. Aihe on herättänyt mielenkiintoa aina siellä, missä olen aiheesta suuni avannut. Toivon, että tämä työ auttaa keskusteluissa eteenpäin ja avaa joitakin näkökulmia aiheesta kiinnostuneille. Aihetta voisi tutkia paljonkin lisää ja jatkotutkimuksen kohteita voisi olla puhtaasti palvelutuotantomallin taloudellisen vaikutukset tai vaikka

yksilön näkökulmasta, palvelutuotantomallin vaikutus työssä kehittymiseen, työhyvinvointiin ja jaksamiseen.

Uskon, että tulevaisuudessa monimuotoisemmat tavat tuottaa palveluita ja hyväksikäyttää erilaisia resurssimuotoja tulevat yleistymään. Samalla kuitenkin toivon, että ei juosta sokeana kohti ulkoistamista, vaan pohditaan kokonaisuutta vaikkapa ulkoistamisen päätöksentekomatriisiin ja tässä työssä muodostamani esitystekniikan palvelutuotannon teorian avulla.

Toimeksiantajalleni työ tuo tietoa asiakkaiden tarpeista ja avaa näkemyksiä lisäarvon tarjoamisesta nykyisille asiakkaille. Näin asiakkaiden sitoutumista palveluihin voidaan vahvistaa. Toivon, että voin jatkaa työtäni vielä tämän opinnäytteen ulkopuolella ja muodostaa yritykselle arvokäyrän ja strategian. Niiden avulla palveluiden painopisteet ja toimialarajat voidaan muokata niin, että voimme purjehtia kohti sinisiä meriä.

Eteenkin uusien asiakkuuksien kohdalla on tärkeää miettiä, mitkä ovat niitä keikahduspisteitä, joilla politikoinnin esteet voidaan ylittää. Oli ulkoistuksen taso mikä tahansa, johtaa se aina yhteistyöhön talon oman ja ulkoistetun henkilökunnan välillä. Tästä yhteisteistyöstä on saatava mutkatonta niin, että kaikki kokevat olevansa samaa työyhteisöä ja hyötyvänsä yhteistyön tuomista mahdollisuuksista.

Arvoinnovaatioiden metsästyksessä pitää pystyä katsomaan yhtä askelta pidemmälle ja näkemään ne asiat, joita koko palveluketjussa viimeisenä oleva asiakas arvostaa. Esitystekniikan ostopalveluita tuottava yritys myy palvelunsa tapahtumatalolle, joka myy palveluitaan tapahtumatuottajalle, joka myy tapahtumaansa katsojalle. Tämän katsojan kokema arvo on lopulta se, minkä pitäisi muokata koko palveluketjun rakennetta.

Käytin opinnäytetyöni kirjoittamisen yhteydessä Microsoft Copilot tekoälyä lähdemateriaalien etsimiseen. Käytin sitä myös analyysivaiheessa apuna koodien kategorisoinnissa. Siinä tehtävässä näin tekoälyn käytön vuoropuhelumaisena, ja vaikka sen tuottama kategorisointi ei ollutkaan

mielestäni toimiva, sain siitä paljon ajatuksia ja suuntaa omiin päätelmiini. Opinnäytetyön tekijänä olen vastuussa kaikesta opinnäytteeni sisällöstä.

Työni ja tutkielmani keskittyi tapahtuma- ja kulttuuritaloihin Kaakkois-Suomen vaalipiirin alueella, mutta uskon, että sen tuloksia voi hyvin soveltaa myös muilla väestöpohjaltaan ja rakenteiltaan samankaltaisilla alueilla. Vaikka työni käsittelee aihetta sinisen meren strategian avulla, ei sen pitäisi olla käsittelyni keskiössä. Lopulta arvoinnovaatiot ovat vain keino matkalla kohti parempaa palvelua.

## Lähteet

Aalto, Tero & Sarpola, Kiika. 2021. Esitystekniikka stagella – puheenvuoroja täydennyskoulutuksesta. TAITO-sarja 77. Metropolia Ammattikorkeakoulun julkaisuja. Helsinki. Saatavilla: <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-328-283-4> (linkki tarkistettu 3.11.2025)

Airaksinen, Jenni 2009. Hankala hallintouudistus. Acta Universitatis Tamperensis 1397. Tampere: Tampereen yliopisto.

Kaatrasalo, Jussi 2021. Suomalaisten kulttuurisalien esitystekninen palvelukyky Miten esitystekninen palvelukyky muodostuu, ja miten sitä voi arvioida. Metropolia Ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö. Saatavilla: <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-202105057256> (linkki tarkistettu 3.11.2025)

Karimäki, Paula 2011. Kunnallinen palvelutuotanto muutoksessa Case: Hollolan kunnan tukipalveluiden ulkoistaminen Lahden ammattikorkeakoulu. Palveluliiketoiminnan koulutusohjelma Restonomi YAMK. Opinnäytetyö.

Kiiha, Jarkko 2002. Yritystoiminnan ulkoistaminen ja sopimusvastuu. Kauppakaari / Talentum Media Oy

Kiiskinen, Satu & Linkoaho, Anssi & Santala, Riku 2002. Prosessien johtaminen ja ulkoistaminen. Porvoo. WS Bookwell Oy.

Kim, W Chan & Mauborgne, Renée 2015. Sinisen meren strategia. Harvard Business Review Press

Laki julkisista hankinnoista ja käyttöoikeussopimuksista 1397/2016. Saatavilla: [https://www.finlex.fi/fi/lainsaadanto/2016/1397#part\\_1](https://www.finlex.fi/fi/lainsaadanto/2016/1397#part_1) (linkki tarkastettu 25.10.2025)

Laki kuntien kulttuuritoiminnasta 166/2019. Saatavilla: <https://www.finlex.fi/fi/lainsaadanto/2019/166> (linkki tarkistettu 25.10.2025)

Laukkanen, Petteri 2021. Digital Strategies of an Opera House. Case Study: The Finnish National Opera and Ballet. Sibelius Academy. Helsinki. University of the Arts.

Luomanen, Jari 2010. Straussilainen grounded theory -menetelmä. Teoksessa Johanna Ruusuvaara & Pirjo Nikander & Matti Hyvärinen (toim.) Haastattelun analyysi. Tampere. Vastapaino.

Mintzberg, Henry & Ahlstrand, Bruce & Lampel, Joe 2008. Strategy Bites Back Harlow: Pearson Education Limited.

Pitkänen, M. & Tonder, M. 2024. Liiketoiminta-analyysien merkitys mikroyrityksen toimintaympäristössä. LAB Pro. Saatavissa: [Liiketoiminta-analyysien merkitys mikroyrityksen toimintaympäristössä | LAB Open](#) (linkki tarkistettu 10.11.2025)

Porter Michael E. What Is Strategy. Harvard business review • november–december 1996

Saarijärvi, Hannu & Puustinen, Pekka 2020. Strategiana asiakaskokemus. Jyväskylä. Docendo Oy.

Siitari, Oliver 2024. Työaikaresursoinnin roolin kehittäminen teatterin tuotannossa. Tapauksena Svenska Teatern. Metropolia Ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö. Saatavilla: <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-202403063907> (linkki tarkistettu 3.11.2025)

Tieteen termipankki 2025. Kasvatustieteet:strategia. Verkkosivu. Saatavilla: <https://tieteentermipankki.fi/wiki/Kasvatustieteet:strategia> (linkki tarkistettu 13.11.2025)

Tilastokeskus 2025a. Väestötietoja maakunnittain. Verkkosivu. Saatavilla: [https://stat.fi/tup/suoluk/suoluk\\_vaesto.html#vaestotietoja-maakunnittain](https://stat.fi/tup/suoluk/suoluk_vaesto.html#vaestotietoja-maakunnittain) (linkki tarkistettu 26.10.2025)

Tilastokeskus 2025b. Suurimpien kuntien väkiluku. Verkkosivu. Saatavilla: [https://stat.fi/tup/suoluk/suoluk\\_vaesto.html#suurimpien-kuntien-vakiluku](https://stat.fi/tup/suoluk/suoluk_vaesto.html#suurimpien-kuntien-vakiluku) (linkki tarkistettu 26.10.2025)

Työsuojeluhallinto 2024. Työsuhteen tunnusmerkit. Verkkosivu. Saatavilla: <https://tyosuojelu.fi/tyosuhde/tyosuhteen-tunnusmerkit> (linkki tarkistettu 25.10.2025)

Viitala, Riitta 2013. Henkilöstöjohtaminen, Strateginen kilpailutekijä. Edita Publishing Oy. Helsinki.

## Kuvalähteet

Kuvio 1. Myyryläinen, Teemu 2025a. Oma piirros.

Kuvio 2. mukailten Kiiskinen, Satu & Linkoaho, Anssi & Santala, Riku 2002.  
Prosessien johtaminen ja ulkoistaminen. WS Bookwell Oy. Porvoo.

Kuvio 3. Myyryläinen, Teemu 2025b. Oma piirros.

Kuvio 4. Myyryläinen, Teemu 2025c. Oma piirros.

Kuvio 5. Myyryläinen, Teemu 2025d. Oma piirros

Kuvio 6. Myyryläinen, Teemu 2025e. Oma piirros

## Liitteet

### Liite 1. Haastattelupyyntö

Hei

Toivoisin voivani haastatella sinua YAMK-opinnäytettäni varten. Opinnäytetyössäni tutkitaan kulttuuri- ja tapahtumatalojen esitystekniikan palvelutuotantomalleja, ja pyritään löytämään palveluntuotantotapa, joka tuottaa lisäarvoa asiakkaalle. Tutkimuskysymykseni on: Onko arvoinnovaatioita löydettävissä esitystekniikan palveluiden tuottamisessa kulttuuri- ja tapahtumataloille Kaakkois-Suomen vaalipiirin alueella?

Haastattelujen avulla pyrin ymmärtämään kulttuuri- ja tapahtumatalojen tarpeita ja mahdollisia haasteita, jotka liittyvät esitystekniikan palveluiden tuottamiseen.

Haastattelut ovat puolistrukturoituja ja haastatteluaineistosta hyödynnetään analyysiä. Haastateltavien nimiä ei julkaista ja jos opinnäytetyössä käytetään suoria lainauksia, näihin pyydetään erillinen lupa.

Haastattelut suoritetaan keväällä 2025 ja aikaa haastatteluun tulisi varata 45–60 minuuttia. Haastattelut pyritään tekemään kasvokkain.

Pyydän sinua vastaamaan haastattelukutsuuni tähän sähköpostiin. Lähetän haastateltaville alustavat haastattelukysymykset ja ehdotukset haastatteluajankohdasta. Jos sinulla on toiveita haastatteluajankohdan suhteen, voit kertoa siitä jo vastauksessasi.

Ystävällisin terveisin

Teemu Myyryläinen

## Liite 2. Haastattelukysymykset

Mikä on esitystekniikan rooli organisaatiossanne?

Minkälainen on esitystekniikan palveluntuotantomallinne?

*Onko henkilökunta omaa, freelancereita vai ostettua, täysipäiväistä vai osa-aikaista? Ovatko esitystekniset laitteet omia vai vuokrattuja? Miten hoidetaan tapahtumatoiminnan lisäksi laitteiden huollot, hankinnat ja kehittäminen?*

Mitkä ovat toimintaanne ohjaavat keskeiset arvot?

Jos ostate esitystekniikan palveluita, mitä pidätte palveluita tuottavan yrityksen tärkeimpinä ominaisuuksina?

*Sitoutuminen, oikea-aikainen ja oikeanlainen reagointi, tarpeisiin vastaaminen, saumattomuus ja helppous, asiakaspalvelukyky, proaktiivisuus, kehittyminen, luotettavuus, joustavuus, tekninen osaaminen...*

Mikäli tuotate esitystekniset palvelut kokonaan itse, niin mitkä ovat keskeiset edut?

Mitä esitystekniikan palveluita ensisijaisesti ostate tai ostaisitte?

*Taiteellinen / tekninen suunnittelu, dokumentointi, operointi, huolto, kehitys, kalusto, muu...*

Koetteko vaikeuksia esitystekniikan palveluiden hankinnassa?

Miten esitystekniikan palveluiden tuottaja voisi helpottaa työtänne tai prosessejanne ja tarjota lisäarvoa?

### **Liite 3. Lisäkysymykset haastateltaville**

Hei,

kiitos, kun osallistuit opinnäytetyötutkielmaani.

Haastattelumateriaaleja analysoidessa on noussut esiin kaksi oleellista lisäkysymystä. Toivoisin, että voisit vastata niihin vielä lyhyesti sähköpostilla.

Mikä on organisaationne perustehtävä?

Eli se tehtävä mitä varten organisaatio on olemassa. Organisaatiolla tarkoitan tässä yhteydessä ko. palvelua tuottavaa yksikköä. En esim. koko kaupunkiorganisaatiota.

Painottuuko toimintanne kesä- tai talviaikaan, vai onko toiminta tasaista ympäri vuoden?

Opinnäytetyöni valmistuu marraskuun aikana ja olisin kiitollinen, jos voit vastata tähän kysymykseen mahdollisimman nopeasti.

Ystävällisin terveisin

Teemu Myyryläinen