



HUMANISTINEN
AMMATTIKORKEAKOULU



Ruusupuisto 2022

Kehittämisanalyysi ja -ehdotukset Ruusupuiston museokeskuksen perustamiseen

Opinnäytetyö

Bella Lerch

Humanistinen ammattikorkeakoulu
Kulttuurituotannon koulutusohjelma, 240 op.
Jyväskylän kampus

Ohjaaja: Jari Hoffrén

05/2017

HUMANISTINEN AMMATTIKORKEAKOULU

Kulttuurituotannon koulutusohjelma

TIIVISTELMÄ

Työn tekijä Bella Lerch	Sivumäärä 79 ja 3 liitesivua
Työn nimi Ruusupuisto 2022. Kehittämisanalyysi ja -ehdotukset Ruusupuiston museokeskuksen perustamiseen	
Ohjaava(t) opettaja(t) Jari Hoffrén	
Työn tilaaja ja/tai työelämäohjaaja Alvar Aalto -museo	
Tiivistelmä <p>Opinnäytetyön tavoite on Jyväskylässä sijaitsevien Alvar Aalto -museon ja Keski-Suomen museon fyysisen yhdistämisen kautta syntyvän Ruusupuiston museokeskuksen kehittämistarpeiden kartoitus ja kehittämistoimenpiteiden suosittelu.</p> <p>Työn tilaaja on Alvar Aalto -museo. Museo on Alvar Aalto -säätiön hallinnoima rakennustaiteen ja muotoilun erikoismuseo sekä Aalto-informaation kansallinen ja kansainvälinen keskus.</p> <p>Vaikka Ruusupuiston museokeskus valmistuu suunnitelmien mukaan vasta vuonna 2022, yhteisen toiminnan kehittäminen kannattaa aloittaa jo tässä vaiheessa, vuosia aiemmin. Museoiden yhdistäminen tapahtuu fyysisesti rakennuksia yhdistävän lasikäytävän avulla. Museot suunnittelevat jatkossa osittain yhteistä toimintaa, mutta hallinnollisesti ne pysyvät eri organisaatioina.</p> <p>Työn on tarkoitus auttaa kyseisiä organisaatioita muutostilassa. Suunniteltavia asioita on paljon ja kehittämisvaiheet voivat tuntua vaikeilta ilman nykyisten toimintamallien kyseenalaistamista. Tämä opinnäytetyö on apuväline tämän prosessin aikana esille tulevien hankalien tilanteiden ennaltaehkäisyä ja ratkaisemista varten. Työ keskittyy kolmeen isompaan kehittämiskohteeseen: kumppanuuden rakentamiseen, yhteisen maineen ja imagon saavuttamiseen ja tulojen lisäämiseen. Toimenpide-ehdotukset sisältävät sekä teoriaa että käytännön työkaluja, ideoita ja esimerkkejä.</p> <p>Lisäksi työtä voi hyödyntää muiden vastaavassa tilanteessa olevien organisaatioiden tapauksissa. Aihe soveltuu hyvin sekä museoalan kehittämiseen yleisesti että kulttuuriorganisaatioiden toiminnalliseen yhdistymiseen.</p> <p>Opinnäytetyössä käytetyt keskeiset menetelmät ovat haastattelu, ideointipaja, benchmarking ja havainnointi.</p>	
Asiasanat museoala, kehittäminen, kulttuurikeskukset, ehdotukset, kumppanuus, imago, tulot	

HUMAK UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES
Degree Programme in Cultural Management

ABSTRACT

Author Bella Lerch	Number of Pages 79 + 3
Title Ruusupuisto 2022. Development analysis and propositions for the foundation of the Ruusupuisto Museum Center	
Supervisor(s) Jari Hoffrén	
Subscriber and/or Mentor Alvar Aalto Museum	
Abstract <p>The goal of this thesis is the surveying of the development needs and giving development propositions for a new museum centre in Jyväskylä, Finland. The centre will be created through the physical unification of two existing museums: the Alvar Aalto Museum and the Museum of Central Finland.</p> <p>The subscriber of the thesis is the Alvar Aalto Museum, which is a specialist museum of architecture and design and a national and international centre for information on Alvar Aalto, operated by the Alvar Aalto Foundation.</p> <p>Even though the museum centre is planned to be completed by 2022, the operational development should begin already now, years earlier. The physical unification will be possible through a glass corridor between the two buildings. Both museums plan to share some of their operations in the future, but operatively they will stay independent.</p> <p>This thesis' purpose is to help these two museums in the times of change. There is a lot to plan and the development stages can be hard without questioning the current operation models. This thesis is an instrument to prevent and to solve difficult situations throughout this process. The focus in this paper is on three main development subjects: building a partnership, achieving a shared reputation and image and increasing income. The operational propositions include theory as well as tools and examples.</p> <p>This thesis can also be used in other cases with similar background. The topic is suitable for example for different development projects in the museum sector in general, as well as for cases, in which two cultural organisations get operationally unified.</p> <p>The main research methods of this paper were interview, brainstorm workshop, benchmarking and observation.</p>	
Keywords museum sector, development, cultural centres, propositions, partnership, image, income	

Sisältö

1. JOHDANTO.....	2
2. TAUSTATIEDOT.....	3
2.1. Toimijat.....	3
2.2 Ruusupuisto-projekti.....	11
2.2.1. Mistä on kyse?.....	11
2.2.2. Odotuksia tiloja kohtaan.....	12
2.2.3. Silmun synty.....	14
2.2.4. Löysässä hirressä roikkuminen.....	14
3. KEHITTÄMISTYÖN MENETELMÄT.....	16
4. KEHITTÄMISKOHTEET.....	18
4.1. Organisaatioiden välinen yhteistyö.....	19
4.2. Osittaisen uudelleenprofiloinnin tarve.....	21
4.2.1. Identiteetti.....	22
4.2.2. Imago.....	23
4.2.3. Maine.....	24
4.2.4. Brändi.....	24
4.3. Tuloksellisuuden edistäminen.....	25
5. ASENEMUUTOS N-Y-TI – TOIMENPIDE-EHDOTUKSET.....	29
5.1. Kumppanuuden rakentaminen.....	31
5.1.1. Miksi kumppaneiksi?.....	31
5.1.2. Kumppanuuden suunnitteluvaihe.....	33
5.1.3. Toiminta- ja toimeenpanovaihe.....	34
5.1.4. Arviointi ja uusiutuminen.....	34
5.2. Yhteisen imagon ja maineen luominen.....	35
5.2.1. Vaikuttavat tekijät.....	35
5.2.2. Katsokaa mallia!.....	38
5.2.3. Tavoitteena maine ja kunnia.....	39
5.2.4. Markkinoikaa fiksusti!.....	41
5.3. Tulojen kasvattaminen.....	46
5.3.1. Uudenlainen yleisö?.....	47
5.3.2. Tiloja.....	50
5.3.3. Lisää elämää, kiitos!.....	51
5.3.4. Koordinoinnin tarve.....	54
5.3.5. Yhteistyökuviot.....	57
5.3.6. Museokauppa ja kahvila.....	59
5.4. Esikuvia.....	61
5.4.1. Museokeskus – Mikä se on?.....	61
5.4.1. Suomen edelläkävijöitä.....	62
5.4.2. Mallia maailmalta.....	67
5.4.3. Ajatelkaa laatikon ulkopuolelta!.....	68
6. POHDINTA.....	71
LÄHTEET.....	73
Liite 1.....	80
Liite 2.....	82

1. JOHDANTO

Opinnäytetyön aihe on Jyväskylässä sijaitsevan Ruusupuiston yhdistyneen museokokonaisuuden (Alvar Aalto -museo ja Keski-Suomen museo) mahdollisuuksien ennakkokartoittaminen ensisijaisesti Alvar Aalto -museon näkökulmasta. Museokeskus valmistuu nykyisten suunnitelmien mukaan vuonna 2022, molempien museoiden peruskorjauksen ja jo alun perinkin vierekkäin sijaitsevien museorakennuksien yhdistävän nivelosan (työnimi ”Silmu”) valmistumisen jälkeen. Tähän mennessä täysin erillisenä organisaatioina toimivat museot alkavat fyysisen yhdistämisen lisäksi myös toiminnallisesti olla aiempaa tiiviimmässä yhteistyössä, vaikka hallinnollisesti ne pysyvät erillisinä. Tämä kulttuurihistoriallisen maakuntamuseon ja arkkitehtuuriin ja muotoiluun erikoistuneen museon yhteistyö tuo mukanaan runsaasti uudistusmahdollisuuksia, mutta myös haasteita. Työssäni pyrin kokoamaan muutoksien aiheuttamia mahdollisia sudenkuoppia ja tuoda esille toimintatapoja ja työkaluja, joiden avulla uutta tilannetta voi hyödyntää parhaalla tavalla.

Tavoite on vuonna 2022 valmistuvan Ruusupuiston museokeskuksen mahdollisuuksien kattava kartoitus ja käytännön työkalujen tarjoaminen, joiden avulla eri tahojen yhteistyö voi alkaa mahdollisimman sujuvasti ja mutkattomasti. Työn tilaaja on Alvar Aalto -museo ja tästä syystä lähestyn aihetta Alvar Aalto -museon näkökulmasta, mutta käytännön ohjeet on suunnattu molemmille kyseiselle museolle.

Ammattikorkeakouluopintojeni aikana olen erikoistunut museoalalle ja kansainvälisestikin merkittävä säätiöperustainen Alvar Aalto -museo on myös entuudestaan tuttu minulle. Vuonna 2016 olen suorittanut opintoihin liittyvän eriytyvän harjoittelun museossa, jonka yhteydessä olen jo tutustunut sen toimintaan ja kehittämistarpeisiin.

Opinnäytetyön pääaiheita ovat museoiden tiiviin yhteistyön hoitaminen, museokeskuksen imagon rakentaminen ja tuloksellisuuden edistäminen. Aiheisiin tarjoan sekä teoriapohjaa että runsaasti toimenpide-ehdotuksia.

Opinnäytetyön käytännön hyöty olisi museokeskuksen valmistuttua alkavan yhteistyön helpottamiseen tarkoitetut ohjeet ja työkalut, joiden avulla museoilla olisi mahdollisuus tarkastella omaa toimintaansa ja valmistautua fyysisen ja jonkin verran myös toiminnallisen yhdistymisen aiheuttamiin mahdollisiin muutoksiin. Lisäksi työ saattaa olla hyödyllinen myös muille toimijoille, joilla on joskus vastaava tilanne edessään.

Silmu-projektin ja siihen osallistuvien toimijoiden esittelyn jälkeen käyn läpi opinnäytetyössä käytettyjä kehittämismenetelmiä. Sitten tuon esille aiheeseen liittyviä haastavampia kohteita. Työn pääosassa teen ehdotuksia tilanteen parhaaseen mahdolliseen hyödyntämiseen ja tarjoan ratkaisumahdollisuuksia esiintyville ongelmille. Esittelen myös esikuvia eli organisaatioita, jotka ovat jo menneet saman prosessin läpi menestyksekkäästi. Viimeisessä luvussa arvioin oman työn onnistumista ja pohdin sen keskeisiä merkityksiä sekä tilaajan että koko kulttuurikentän näkökulmasta.

2. TAUSTATIEDOT

Työn kehittämiskohteiden ymmärtämiseksi täytyy ensin tutustua tarkemmin toisaalta Ruusupuisto-projektin osapuoliin ja muihin niiden toimintaan tiiviimmin liittyviin toimijoihin sekä toisaalta itse projektiin. Tässä luvussa esittelen kyseisiä aiheita.

2.1. Toimijat

ALVAR AALTO -MUSEO

Alvar Aalto -säätio vastaa Alvar Aalto -museon toiminnasta, joka sijaitsee Jyväskylässä ja Helsingissä. Museolla on neljä yleisölle avointa kohdetta: Alvar Aalto -museo ja Muuratsalon koetalo Jyväskylässä sekä Alvar Aallon ateljee ja Aallon kotitalo Helsingissä. Lisäksi piirustus-, valokuva- ja dokumenttiarkistot löytyvät

Jyväskylästä, kun taas Alvar Aalto -akatemia sekä rakennusperintöyksikkö Helsingistä.¹

Tässä opinnäytetyössä Alvar Aalto -museolla tarkoitetaan vain Jyväskylässä sijaitsevan rakennustaiteen ja muotoilun erikoismuseota ja keskitytään ensisijaisesti yleisötoimintaan.

Säätiön tehtävänä on huolehtia Alvar Aallon aineellisen ja henkisen perinnön jatkumisesta ja se toimii Aalto-informaation kansallisena ja kansainvälisenä keskuksena. Museon toimintaan kuuluu näyttelyiden järjestäminen, kokoelmien hallinnointi, julkaisujen tuottaminen sekä arkkitehtuuriin ja muotoilun koulutukseen osallistuminen alan muiden toimijoiden kanssa. Museo on myös mukana Aalto-rakennusten korjaamisessa sekä käyttöesineiden suunnittelun ja tuotannon (Artek ja Iittala) valvomisessa.²

Museon perusnäyttely esittelee Aallon tuotantoa (sekä rakennukset että interiöörit ja muotoiluesineet) ja henkilöhistoriaa pienoismallien, piirustuksien, valokuvien ja huonekalujen avulla. Vaihtuvia näyttelyjä on vuosittain neljästä viiteen. Niihin liittyen järjestetään yleensä avajaiset. Museo on osa Museokortti-kampanjaa, lisäksi sisäänpääsy näyttelyihin on perjantaisin ilmainen.

Alvar Aalto -museon pedagogiseen toimintaan kuuluu pääsääntöisesti ns. kolmasluokkalaisten vuosittainen vierailu (jokainen Jyväskylän kolmas luokka vierailee vuosittain museolla ja työpajassa), säännölliset ja tilattavat opastukset ja erikseen tilattavat esimerkiksi yläastelaisille tai vaihto-oppilaille tai muiden tapahtumien oheisohjelmana järjestettävät työpajat. Tavoite on arkkitehtuurin ja muotoilun tunnetuksi tekeminen suurelle yleisölle. Lisäksi Alvar Aalto -museon verkkosivuille on koottu arkkitehtuuri- ja muotoilukasvatuksen aineistoja opettajien sekä muiden aiheesta kiinnostuneiden hyödynnettäväksi. Museo osallistuu myös vuosittaisten luentosarjojen ja kansainvälisten seminaarien järjestämiseen.

1 Alvar Aalto -museon nettisivut

2 sama

Museossa sijaitsee myös museokauppa, joka keskittyy laadukkaisiin, ajattomiin designtuotteisiin. Myymälästä löytyy myös maan paras valikoima Alvar Aalto -kirjallisuutta: sekä museon että muiden julkaisemia arkkitehtuuri- ja muotoilukirjoja.

Jyväskylän erikoismuseo on erittäin suosittu matkailukohde sekä suomalaisten että ulkomaalaisten vieraiden kesken. Suosion syy on Aallon maailmanlaajuinen tunnettavuus ja tunnistettavuus. Museo on siis merkittävä kohde myös matkailualan näkökulmasta.

Jyväskylän museon työyhteisö on kooltaan pieni (itse museon rakennuksessa työskentelee 6 henkilöä, Taulumäen arkiston henkilökunta mukaanlukien yhteensä 11) ja tästä johtuen työroolien rajat eivät ole erityisen tarkkoja.

KESKI-SUOMEN MUSEO

Keski-Suomen museo on kulttuurihistoriallinen museo, joka toimii Keski-Suomen alueen maakuntamuseona sekä Jyväskylän kaupunginmuseona.

Keski-Suomen museoon kuuluu myös erilliskohteita, jotka ovat Heiskan taiteilijakoti, Pienmäen talomuseo Hankasalmella, Keski-Suomen museon käsityöläiskodit, Jyväskylän lyseon museo, Niitynpään työläiskotimuseo sekä Jyväskylän kaupungin kunnallistekniikan museo. Museon kiinteistöt ja kokoelmat kuuluvat Jyväskylän kaupungille.³ Museon toimintaan kuuluu perinteisen yleisötoiminnan lisäksi myös kuvapalvelut, neuvonta sekä yritys- ja laitosemuseotoiminta⁴. Näiden ominaisuuksien takia myös henkilöstömäärä on merkittävästi isompi kuin edellä mainitussa Alvar Aalto -museossa.

Tässä opinnäytetyössä Keski-Suomen museolla tarkoitetaan museota ilman sen erilliskohteita ja keskityn ensisijaisesti yleisötoimintaan. Museon Ruusupuistossa sijaitsevan päärakennuksen, joka valmistui vuonna 1961, suunnitteli Alvar Aalto. Alvar Aalto -museo rakennettiin tämän viereen vuonna 1973.

3 Keski-Suomen museon nettisivut a)

4 Keski-Suomen museon nettisivut b)

Ennen peruskorjausta museolla oli kaksi perusnäyttelyä: *Jyväskylä – kaupunkiko sekin on?* ja *Keski-Suomi – maakuntako sekin on?*, joista ensimmäinen kertoi kaupungin historiasta 1830-luvulta alkaen ja sijaitsi museon kolmannessa kerroksessa. Jälkimmäinen käsitteli Keski-Suomen identiteettiä ja historiaa ja sijaitsi toisessa kerroksessa.

Jyväskylä-näyttely sisälsi runsaasti valokuvia, piirroksia, pienoismalleja ja sisustettuja huoneita ja kertoi niiden avulla kaupungin ja kaupunkilaisten elämästä ja sen muutoksista. Näyttelyssä voi tutustua myös Jyväskylää muualla Suomessa ja maailmalla tunnetuksi tehneisiin asioihin.⁵

Keski-Suomi -näyttelyssä taas etsittiin ja löydettiin vastauksia siihen, mikä on Keski-Suomi. Näyttelyn esineet, kuvat, sisustukset, pienoismallit ja tekstit kertoivat esihistorian ajasta alkaen eri aikoina Keski-Suomen alueella eläneiden ihmisten vuorovaikutuksesta ympäristönsä kanssa.⁶

Vaihtuvat näyttelyt liittyvät luonnollisesti Keski-Suomeen, mutta tyyliltään ne ovat olleet aika kirjavia: tarjonta on sisältänyt kaikenlaista taidemaalauksista urheilumitaleihin tai kirkkotekstiileistä arkkitehtuuriin. Avajaisiin ja tapahtumiin liittyen Keski-Suomen museon käytäntö on aika lailla samanlainen kuin Alvar Aalto -museon.

Museopedagoginen toiminta on museon koon ja erilliskohteiden myötä laajempi kuin naapurillaan. Opastuksia järjestetään säännöllisesti päämuseon lisäksi lähes jokaiseen erilliskohteeseen ja myös työpajatoiminta on hieman aktiivisempaa kuin Alvar Aalto -museossa. Keski-Suomen museon työpajatila on esimerkiksi museon aukioloaikoina aina auki yleisölle ja siellä voi kokeilla erilaisia entisajan työkaluja ja leluja tai askarrella ohjeiden avulla pienen muiston itselleen. Kolmasluokkalaisten vuosittainen vierailu kuuluu myös tämän museon vakio-ohjelmaan. Lisäksi museo tarjoaa myös monenlaisia verkkonäyttelyjä ja oppaita nettisivuillaan.

5 Keski-Suomen museon nettisivut /Jyväskylä-näyttely

6 Keski-Suomen museon nettisivut /Keski-Suomi -näyttely

Museon museokauppa tarjoaa laajan valikoiman Jyväskylän ja Keski-Suomen historiaa käsittelevää kirjallisuutta, postikortteja, julisteita, puuleluja ja pieniä matkamuuistoja. Museon yleisö on ymmärrettävistä syistä enemmän kansallinen kuin kansainvälinen, mutta vielä näinkin merkittävä matkailukohde Jyväskylälle.

Myös Keski-Suomen museo on osa Museokortti-kampanjaa ja takaa ilmaisen sisäänpääsyn näyttelyihin perjantaisin.

CAFÉ ALVAR

Alvar Aalto -museolla toimii yksityinen kahvila, Café Alvar. Nykyisen yrittäjän voimin kahvila on pyörinyt menestyksellisesti vuodesta 2009. Kahvila on Jyväskylän vanhin edelleen toiminnassa oleva kahvila, jossa interiööri on pysynyt alkuperäisenä. Café Alvar toimii olennaisena osana museon palveluita, vaikka onkin erillinen toimija. Kahvila nimittäin tuo tila- ja ruokailumahdollisuuksia museoympäristön perusviihtyvyyteen ja näin osallistuu mutkattoman asiakaskokemuksen tarjoamiseen.⁷

Lyhyesti siis Café Alvar on lounaskahvila, joka tarjoaa myös muitakin palveluita, esimerkiksi kahvilan tila on vuokrattavissa sen aukioloaikojen ulkopuolella (käytännössä siis järjestetään aamukokouksia tai iltatilaisuuksia) ja tapahtumien yhteydessä pitopalvelukin löytyy paikan päältä. Kakkuja ja leivoksia voi tilata myös kotiin vietäväksi ja sesonkitarjouksiakin löytyy. Museon vaihtuviin näyttelyihin liittyviä tarjouksia on kokeiltu. 2016 kevään aikana esillä olevan puutarha-aiheisen näyttelyn aikana Café Alvarin listalla olivat myös sesonkituotteet. Yhteistyökuvioita kahvilalla ei tällä hetkellä ole, paitsi museon kanssa. Kahvilan suhteen erityisempää mainontaa ei käytetä.

Café Alvarin asiakkaat ovat ennen kaikkea lounasasiakkaita ja museon kävijöitä. Lisäksi säännöllisiä kävijöitä ovat Alvar Aalto -museon ja naapurissa sijaitsevan Keski-Suomen museon henkilökunta ja tietysti satunnaisia perinteisiä kahvilaasiakkaita. Ikäluokka muodostuu kahdeksantoistavuotiaasta ylöspäin eläkeläisiin asti.

7 ESALA, 11

Yrittäjän mukaan toimintaa aloitettaessa asiakaskunta oli aika lailla naisvoittoista ja vanhempaa, mutta nykyään tilanne on paljon tasaisempi.⁸

Yrityksen vahvuudet ovat ehdottomasti laadukkuus, ainoastaan itse tehdyt kahvilatuotteet, hyvä hinta-laatusuhde ja hyvä asiakaspalvelu. Erikoisruokavaliot on huomioitu hyvin: kahvilassa on aina jotain gluteenitonta ja jotain vegaanista tarjolla. Myös lisäpalvelut ovat sovittavissa, ehdotuksia otetaan mielellään vastaan ja mahdollisuuksien mukaan yritetään myös toteuttaa niitä. Ruoka on annosruoka ja juuri sopiva museokävijöille, turisteille ja keskellä työpäivää lounaalle poikkeaville: se on yksinkertainen, helppo ja melko edullinen. Kaikki ruuat ja leivonnaiset tehdään itse kahvilan keittiössä.

Vuonna 2016 helmi- huhtikuun aikana, osana harjoitteluni tehdyn asiakastyytyväisyyskyselyn mukaan asiakkaiden tyytyväisyys Café Alvarin palveluihin näyttää seuraavalta (skaalalla 1-5, jossa 5 on paras):

Café Alvar (on käynyt: 16)

- yleisilme: 4,35
- valikoma: 3,87
- ruuan laatu: 4,25
- hinta: 3,70
- asiakaspalvelu: 4,68

Lisäksi kyselyssä 34 vastanneista 4 laittoivat positiivisen kommentin ruuan laadusta, 1 hyvästä asiakaspalvelusta.⁹

RUUSUPIISTO

Jyväskylän yliopisto on ollut alun perin Suomen ensimmäinen suomenkielinen opettajanseminaari, joka perustettiin vuonna 1863. Seminaari muutettiin 1934 ylioppilaspohjaiseksi kasvatusopilliseksi korkeakouluksi ja 1966 yliopistoksi.¹⁰

Jyväskylän yliopisto on yksi Suomen suosituimmista yliopistoista. Kuudessa

8 KYLMÄLÄ

9 Asiakastyytyväisyyskysely Aalto-museo, 2016 kevät

10 Jyväskylän yliopiston nettisivut /Historia

tiedekunnassa voi opiskella yli sataa oppiainetta. Yliopisto on myös kansainvälisesti merkittävä: siellä opiskelee vuosittain noin 1000 ulkomaalaista opiskelijaa lähes sadasta eri maasta. Kaikkiaan opiskelijoita Jyväskylän yliopistossa on 15 000.¹¹ Yliopiston ansiosta Jyväskylää pidetään nykyään monesti opiskelijakaupunkina.

Yliopisto liittyy Ruusupuisto-projektiin toisaalta oppilaitosyhteistyön, toisaalta alueen yhteisen tilanvarausjärjestelmän rakentamisen takia.

Jyväskylän yliopiston kiinteistöt omistaa nykyään vuonna 2009 perustettu Suomen Yliopistokiinteistöt Oy ja se pääsääntöisesti vuokraa niitä eteenpäin yliopistolle ja muille toimijoille. Yhtiön omistaa Suomen valtio (33,33%) ja 10 suomalaista yliopistoa (JY 8,36%).¹²

Ruusupuisto-alueeseen kuuluu fyysisesti myös Jyväskylän Yliopiston kasvatustieteiden ja psykologian tiedekunnan rakennus nimeltään Ruusupuisto. Tärkein yhteistyö alueen museoiden ja kyseisen tiedekunnan välillä on luonteeltaan kasvatustieteellinen. Vaikka vakiintuneita käytäntöjä yhteistyössä ei ole vielä olemassa, museopedagoginen yhteistyö (esim. työpajojen suunnittelu ja vetäminen opetusharjoittelun merkeissä) ja ideat yhteistyön laajentamiseen ovat olleet jo pidemmän aikaa mielessä.¹³

Ruusupuisto-rakennuksessa sijaitsee myös Jyväskylän yliopiston avoimen yliopiston hallitus, joka osallistuu aktiivisesti alueen kehittämiseen.

AVOIN YLIOPISTO

Avoimessa yliopistossa voi opiskella Jyväskylän yliopiston tutkintojen osia. Opintotarjonnassa on tällä hetkellä noin 50 eri oppiaineen opintoja, joita voi opiskella verkossa tai lähiopetuksena Jyväskylässä, Helsingissä ja yli 50 yhteistyö-oppilaitoksessa ympäri Suomea.¹⁴

11 Jyväskylän yliopiston nettisivut /Tutustu yliopistoon!

12 Keski-suomalainen 4.9.2016

13 Ideointipaja

14 Jyväskylän avoimen yliopiston nettisivut

MUUT TOIMIJIAT

Ruusupuiston ohjausryhmä on kyseisen alueen merkittävimpien toimijoiden johtajien ryhmä, jonka tavoite on kehittää ja hyödyntää alueen toimintaa. Ryhmä on kokoontunut viime vuosien aikana säännöllisesti.¹⁵

Jyväskylän yliopiston kasvatustieteiden ja psykologian tiedekunnan nettisivuilla yhteistyötä kuvaillaan seuraavasti:

“Kasvatustieteiden ja psykologian tiedekunta, koulutuksen tutkimuslaitos ja avoin yliopisto muodostavat Ruusupuiston alueen museoiden - Alvar Aalto museo, Keski-Suomen museo ja yliopiston tiedemuseo - hotelli Alban ja Jyväskylän kaupungin kanssa dynaamisen, kulttuurisesti aktiivisen keskittymän, joka hyödyntää alueen erilaisia toimijoita tapahtumien järjestämisessä ja luo uudenlaisia yhteistyön muotoja tieteen, kulttuurin ja vapaa-ajan ympärille.”¹⁶

Edellä mainittujen toimijoiden lisäksi ohjausryhmään kuuluvat siis myös Jyväskylän yliopiston tiedemuseo ja lähistössä sijaitseva Hotelli Alba.

JYVÄSKYLÄN YLIOPISTON TIEDEMUSEO

Jyväskylän yliopiston tiedemuseo on perustettu vuonna 1900 seminaarilaisten museona. Museossa on kaksi osastoa, kulttuurihistoriallinen ja luonnontieteellinen. Museon kulttuurihistoriallisen osaston näyttelytilat ovat Seminaarinmäellä Seminarium-rakennuksessa ja se on nimeltään näyttelykeskus Soihtu. Se esittelee yliopiston ja sen edeltäjien vaiheita. Luonnontieteellinen osasto eli Keski-Suomen luontomuseo taas toimii Vesilinnassa Jyväskylän Harjulla. Luonnontieteellisen osaston yhteydessä toimii kasvitieteellinen puutarha.¹⁷

Jyväskylän yliopiston tiedemuseo ja kirjasto yhdistyivät 1.1.2017 Avoimen tiedon keskuksiksi. Avoimen tiedon keskuksessa yhdistyvät Jyväskylän yliopiston kirjaston ja tiedemuseon palvelut ja asiantuntemus.¹⁸

15 LINDH

16 Jyväskylän yliopiston kasvatustieteiden ja psykologian tiedekunnan nettisivut

17 Jyväskylän yliopiston tiedemuseon nettisivut

18 sama

HOTELLI ALBA

Hotelli Alba on yksityinen kolmen tähden majoitushotelli Jyväskylässä. Hotelli sijaitsee Jyväsjärven rannalla, lähellä Jyväskylän yliopistoa ja Alvar Aalto museota, kävelymatkan päästä kaupungin keskustasta. Se tarjoaa edullista majoitusta, herkullista ruokaa ja mutkatonta palvelua. Huoneista on kauniit näkymät Jyväsjärvelle tai Jyväskylän yliopiston Mattilanniemen kampusalueelle.¹⁹

Alvar Aalto -museon kanssa yhteistyössä olevassa hotellissa yöpyvät ajoittain museon kutsuvieraat. Tulevaisuudessa tällaisen luotettavaksi luokitellun majoituspaikan läheisyys vaikuttaa varmasti positiivisesti nykyistä enemmän tutuksi tulleen Ruusupuisto-alueen vetovoimaan.

2.2 Ruusupuisto-projekti

2.2.1. Mistä on kyse?

Museoita yhdistävän välirakennuksen idea ei ole uusi. Jo 1970-luvulla Alvar Aallon arkkitehtitoimisto teki luonnoksia museorakennusten väliin rakennettavasta käytävästä²⁰. Sen tarve on todellinen ja molemmat osapuolet odottavat siitä lukuisia etuja ja helpotuksia päivittäisen toiminnan kannalta. Välikäytävän rakennuksen yhteydessä molemmat museot peruskorjataan. Alkuperäisten suunnitelmien mukaan Alvar Aalto -museon peruskorjauksen olisi pitänyt alkaa jo 2014, mutta viivästyksien takia se ei kuitenkaan toteutunut.

Nyt yhteisprojektin raameissa peruskorjaukset on todellakin tehtävä. Alvar Aalto -museota 2013 alkaen johtavan Tommi Lindhin mukaan peruskorjauksen tarve on ilmeinen, sillä ongelmat näkyvät nyt jo tilojen päivittäisessä käytössä²¹. Peruskorjausten järjestys piti kuitenkin vaihtaa, koska välillä 1961 rakennetun ja 1980-luvun lopulla kerran jo peruskorjatun Keski-Suomen museon kunto ehti mennä huonommaksi kuin naapurinsa. Tämän hetkisen tilanteen mukaan Keski-Suomen museon peruskorjaus alkaa 2017 alkusyksyllä ja kestää 2019 alkuun asti. Tänä

¹⁹ Hotelli Alban nettisivut

²⁰ VIDGRÉN & VUOLIO-VALLENIUS

²¹ TOIVAKKA 23.10.2016

aikana on aiottu valmistella välikäytävän ja Alvar Aalto -museon hankesuunnitelmia. Ideaalitapauksessa rakennustyöt siellä alkavat sujuvasti heti Keski-Suomen museon valmistumisen jälkeen.²² Jos kaikki menee hyvin, Ruusupuiston museokeskus (eli rakenteellisesti ja osittain toiminnallisesti yhdistyneet, peruskorjatut museot) valmistuu vuonna 2022.

Vaikka museot näyttävät päällisin kohtalaisen hyväkuntoiselta, ongelmia ja puutteita löytyy. Koska Keski-Suomen museon aiempi peruskorjaus ja laajennus 1980-luvun lopulla laman takia ei ole tehty aivan loppuun asti, rakennuksen kunto meni odotettua nopeammin huonoksi. SuurJyväskylän lehdelle annetussa haastattelussa museon johtaja, Heli-Maija Voutilainen kertoo, että isoimmat ongelmat museorakennuksessa ovat vanhentunut talotekniikka ja putkijärjestelmä, ikkunoiden ja katon huono kunto, sekä sisäilmaongelmat, josta he saavat jatkuvasti palautetta sekä asiakkailta että henkilökunnalta. Peruskorjauksen jälkeen kävijät eivät välttämättä huomaa mitään näkyvää muutosta, koska isoja rakenteellisia muutoksia ei voi tehdä. Aallon rakennukset ovat nimittäin suojeltuja ja niitä koskevia rakennussuunnitelmia valvotaan.²³

2.2.2. Odotuksia tiloja kohtaan

Yhdistyneestä museokeskuksesta odotetaan paljon uusia mahdollisuuksia sekä tilaratkaisujen että toiminnallisten uudistuksien puolesta. Museoiden on tarkoitus toimia tulevaisuudessa nykyistä tiiviimmin yhdessä eli fyysisen yhteyden myötä lisätään myös toiminnallista yhteistyötä. Tietysti hallinnollisesti museot pysyvät erilleen ja yhteisen toiminnan rajojakin on tarkasti mietittävä, nimittäin molemmilla museolla on iso vastuu: toisen päätehtävä on säilyttää Keski-Suomen elämäntapoja ja historiaa, toisen esitellä Suomen tunnetuimman arkkitehdin elämää.²⁴

Yhdistävän käytävän ansiosta tilojen suhteen on kuitenkin aika paljon varaa uusille suunnitelmille. Esimerkiksi näin isojen kansainvälisten kiertonäyttelyjen vastaanottaminen mahdollistuu, mikäli perusnäyttelyt laitetaan fiksusti, tarpeen

22 VOUTILAINEN

23 ELOMAA sekä TOIVAKKA 28.10.2016 a)

24 LINDH

mukaan tiivistettävänä esille²⁵. Café Alvarin rooli korostuu myös museokeskuksen valmistuessa, koska jatkossa se voi palvella molempien museoiden kävijöitä entistä mutkattomammin. Sen keskeisen sijainnin myötä siitä tulee hyvin todennäköisesti kävijöiden suosittu levähdyspaikka museosta toiseen siirtyessä. Toiset, jatkossa enemmän yhteiskäyttöä saavat tilat ovat Keski-Suomen museon auditorio ja pieni luentosali. Alvar Aalto -museossa tähän mennessä pääsääntöisesti luentosalina toimiva Bio Alppi -tila ei ole täysin eristetty näyttelytiloista eli se ei ole ihan täydellinen suljettujen tilaisuuksien järjestämiseen. Yhdistymisen jälkeen toisessa museossa sijaitsevien tilojen käyttö helpottuu merkittävästi.

Yhdessä käytettävä uusi tila on suunnitelmien mukaan välikäytävän rakennuksen yhteydessä rakennettava museomestareiden verstaas. Tähän mennessä kyseinen paikka on ottanut aika paljon yleisötyössä hyödynnettävää tilaa pois molemmista museoista. Yhdistymisen jälkeen yhden hyvin varustetun verstaasin pitäisi riittää museokeskuksen huoltoon.²⁶

Uuden käytävän käyttötarkoitus jakautuu kahteen: normaalisti siihen on tarkoitus laittaa museokaupat pystyyn, sillä tavalla että ne ovat tarpeen mukaan tiivistettävissä. Näin saatua tilaa voi käyttää tapahtumien järjestämiseen (esim. yhteiset avajaiset, mutta museoiden omiakin tapahtumia) tai näyttelytilana, jos isompi yhteisnäyttely sitä vaatii.

Nykyisten museokauppojen tilojen vapauttaminen antaa mahdollisuutta uusille ideoille. Järjestämässäni ideointipajassa tuli mainitukseksi ainakin pitkään haaveiltu eväiden syöntipaikka, jota kaivataan usein koululuokkien tai vauvaperheiden käyntien aikana. Alvar Aalto -museon puolella vapautuva museokauppatila halutaan muuttaa pedatilaksi, koska se palvelisi yleisöä paljon paremmin kuin nykyinen, muuten hyvin varustettu ja mukava, mutta ainoastaan ulkoapäin lähestyttävä työpajatila.²⁷

Lisäksi museoiden yhdistäminen tuo mukanaan vielä yhden hyödyllisen edun: entistä

25 LINDH

26 Ideointipaja

27 sama

suljetumman ja siistimmän sisäpihan. Se mahdollistaa monenlaista toimintaa nykyistä isommasta kesäterassista alkaen tori- tai pop-up tapahtumiin. Samalla museokeskuksen ympäristöäkin halutaan muokata yleisöystävällisemmäksi istutuksien, uusien autopaikkojen sekä kylttien ja Seminaarinmäestä päin kulkevan liikenteen helpottamisen avulla.²⁸

2.2.3. Silmun synty

Yhdistävän rakennuksen suunnittelua varten järjestettiin kansainvälinen arkkitehtuurikilpailu, jonka tulokset julkistettiin 2016 keväällä, 3. helmikuuta, eli arkkitehtuurin päivänä ja Alvar Aallon syntymäpäivänä. Kilpailuun tuli lähes 700 ehdotusta. Voittajaksi valittiin ”Silmu”-niminen ehdotus, jonka herkkä, mutta samalla voimakas muotokieli päätettiin sopivan parhaiten Aallon rakennuksien väliin. Suunnitelmassa uusi omaehtoinen arkkitehtuuri ja Alvar Aallon rakennustaide yhdistyvät onnistuneesti ja hienovaraisesti.²⁹ Silmu on viiden nuoren suomalaisnaisen käsialaa: työryhmään kuuluivat arkkitehtiylioppilaat Sini Rahikainen, Hannele Cederström, Inka Norros ja Kirsti Paloheimo sekä arkkitehti Maria Kleimola.

Palkintolautakunnan mukaan Silmua auttoi voittoon sen herkkät viivat, keveys, vaaleus, läpinäkyvyys ja voimakas muotokieli. Tommi Lindh, joka toimii myös Alvar Aalto -säätiön johtajana, arvioi suunnitelmaa seuraavasti:

”Tässä ei pyritty matkimaan Alvar Aallon arkkitehtuuria vaan saadaan selkeästi uusi väliosaa, joka kuitenkin mukavalla tavalla juttelee näiden Aallon rakennusten kanssa. [...] Silmun parasta antia olivat tunnelma ja herkkä muoto. Lisäksi sen katsottiin tuovan Alvar Aalto-museon ja Keski-Suomen museon väliin rauhallisen lisän, joka edistää myös ulkotilojen käytettävyyttä.”³⁰

Silmu-suunnitelman kuvia löytyy liitteistä.

2.2.4. Löysässä hirressä roikkuminen

Vaikka Silmun etuja on laajasti tunnustettu, sen toteuttaminen on ollut kuitenkin aika pitkään epävarmaa, ennen kaikkea taloudellisten ongelmien takia.

28 LINDH

29 VIDGRÉN & VUOLIO-VALLENIUS

30 VUORELA

Arkkitehtuurikilpailun voittajan julistamisen jälkeen aloin seurata paikallisen sanomalehden, Keski-suomalaisen uutisointia aiheeseen liittyen. Tärkeimpiä artikkeleita juttuun liittyen ovat seuraavat:

16.9.2016: Jyväskylän kulttuuri- ja liikuntalautakunta antoi esityksensä kaupunginhallitukselle kulttuuri- ja liikuntapalveluiden osuudesta vuoden 2017 talousarviossa, jonka mukaan kulttuuriavustuksia esitetään leikattavaksi esitetyn 180 000 euron sijaan 80 000 euroa. Leikkaukset kohdistuvat mm. Alvar Aalto -säätiöön. Lisäksi Keski-Suomen museon peruskorjaus on siirretty kahdella vuodella alkavaksi vasta vuonna 2019 ja Alvar Aalto museon peruskorjaus tämän jälkeen vuonna 2020. Lopullisesti vuoden 2017 talousarviosta päättää kaupunginvaltuusto 28.11.³¹

2.11.2016: Opetus- ja kulttuuriministeri Sanni Grahn-Laaksonen varmisti Jyväskylässä käytyään, että valtio voi tukea Keski-Suomen museon peruskorjausta ja uutta nivelosaa 2,5 miljoonalla eurolla. Peruskorjaus- ja rakennushanke on hyväksytty kulttuuritilojen perustamishankkeiden rahoitussuunnitelmaan vuosille 2017-2020. Näin Keski-Suomen museon peruskorjaus ja yhdysosan rakentaminen Alvar Aalto -museoon voivat käynnistyä jo vuonna 2017. Arvioidut kokonaiskustannukset ovat 8,2 miljoonaa euroa.³²

30.11.2016: Kaupunginvaltuusto hyväksyi 28.11. Keski-Suomen museon peruskorjauksen hankkeen kaupunginhallituksen esityksen mukaisesti vuoden 2017 talousarvioon. Viivästys olisi toteutunut ilman Opetus- ja kulttuuriministeriön tukea. Kaupungin investointisuunnitelmassa Aalto - museon peruskorjaus on merkitty alkavaksi vuonna 2020.³³

Suunnitelmien jatkuva vaihtelu ei ollut kovin suosittua sekä osapuolten että kiinnostuneen yleisön piirissä. Museoiden kannalta epävarmuus on pahinta

31 TOIVAKKA 16.9.2016

32 TOIVAKKA 2.11.2016 a)

33 TOIVAKKA 30.11.2016

toimintojen suunnittelun kannalta, sillä näyttelyohjelmat ja tapahtumat on lyötävä lukkoon vuosia etukäteen. Yleisön puolesta taas Keski-suomalaisen sivuilla ilmestyi vuoden 2016 loppuvaiheessa ainakin kaksi kommenttia, joissa arvosteltiin rakennustöiden viivästyksiä ja ylipäättään kulttuurikohteiden laiminlyöntiä. Sari Toivakka, lehden kulttuuriosaston esimies ja kyseisten kommenttien kirjoittaja korostaa, että museoprojektin kokonaishinta on täysin eri hintaluokkaa, kuin Jyväskylän muut ajankohtaiset investoinnit (liikuntakeskus 300 miljoonaa, keskussairaala 500 miljoonaa euroa). Siihen nähden ”*Peruskorjautuista ja välillä yhdistetyistä Ruusupuiston museoista [...] tulisi merkittävä ja kiehtova museokeskus, joka tarjoaisi yleisölle monenlaisia palveluja ja elämyksiä. Se houkuttaisi myös matkailijoita kaupunkiin.*”³⁴ Mutta jos rakennuksiin ei panosteta nyt, kun sille on tarvetta, arvot rakennukset voivat joutua rappiolle ja pahimmillaan kaupunki voi menettää imagonsa Aalto-kaupunkina.³⁵

3. KEHITTÄMISTYÖN MENETELMÄT

Opinnäytetyössäni käytetyt keskeiset kehittämistyön menetelmät lähdekirjallisuuden ja internetjulkaisujen käytön lisäksi ovat yhteisöllinen ideointipaja, haastattelu, havainnointi sekä vertaisarviointi.

Yhteisöllinen ideointipaja kuuluu yhteisöllisiin ideointimenetelmiin. Pajassa yritetään ideoida vapaasti yhdessä, alussa määriteltävään aiheeseen liittyen. Kiireettömyyden ja avoimuuden tunne on luovan ilmapiirin luomiseksi tärkeää, vaikka ryhmätyöskentely onkin tavoitteellista ja kurinalaista toimintaa, jolle usein tarvitaan johtaja.³⁶

Järjestin ideointipajan 2017 alkuvuodesta. Osallistujat olivat Keski-Suomen museon ja Alvar Aalto -museon työntekijät sekä Alvar Aalto -museossa toimivan Café Alvarin yrittäjä (yht. 6 henkilöä). Itse toimin pajan vetäjänä (aiheiden esittely, tarkentavat

34 TOIVAKKA 28.10.2016 b)

35 TOIVAKKA 2.11.2016 b)

36 Oppariapu /Yhteisölliset ideointimenetelmät

kysymykset, jne.), mutta osallistuin myös ideointiin. Pajan tarkoitus oli saada selville työntekijöiden ajatukset projektista ja tulevaisuuden uudistuksista, sekä saada aikaan rakentavaa keskustelua aiheeseen liittyen. Tämä tavoite toteutui, sillä sain pajasta paljon tärkeitä asioita irti, ennen kaikkea hyviä ideoita ja erilaisia näkökulmia.

Aineistonkeruun aikana haastattelin Alvar Aalto -säätiön ja Alvar Aalto -museon johtajaa Tommi Lindhiä, Jyväskylän museopalveluiden museotoimenjohtajaa Heli-Maija Voutilasta ja Vapriikin suunnittelupäällikköä Timo Lehtistä. Lindhin haastattelu oli strukturoimaton, kun taas Voutilaisen ja Lehtisen strukturoitu. Haastattelujen teemat olivat jokaisessa tapauksessa erilaiset: Lindhin kanssa keskustelin projektista ja sen taustatiedoista, Voutilaisen kanssa ideointipajassa esille tulevista aiheista tarkemmin ja Lehtisen kanssa Vapriikin imagosta. Kaikkien haastattelujen tarkoitus oli saada uutta tietoa sekä syventää ja tarkentaa jo olemassa olevaa, muiden menetelmien avulla saatua tietoa.

Havainnoinnissa tarkkaillaan, miten valittu prosessi toimii käytännössä. Hyvin valmisteltuna ja toteutettuna havainnoinnilla saadaan paljon tietoa tutkittavasta kohteesta sille ominaisessa ympäristössä. Havainnointia suunnitellessa tulee valita mahdollisimman tarkkaan mitä havainnoidaan: mitä tiiviimpi tarkastelun kohde on, sitä helpompi on tulkita tuloksia. Tutkimuksellinen havainnointi ei ole vain satunnaista katselemista vaan systemaattista tarkkailua.³⁷ Suoritin tämän työn aineistoon liittyvän havainnoinnin aktiivisena havainnoijana eli osallistuin itse havainnoitavaan toimintaan toimijana (työharjoittelijana) ja asiakkaana.

Vertaisarviointi eli benchmarking, esikuva-arviointi tai vertaisanalyyysi tarkoittaa käytännössä oman toiminnan vertaamista toisten toimintaan, usein parhaaseen vastaavaan käytäntöön. Tarkoitus on auttaa tunnistamaan oman toiminnan heikkouksia ja laatia niiden pohjalta kehittämisideoita ja kehittämiseen tähtäviä tavoitteita. Vertaisarvioinnin perusidea on toisilta oppiminen ja oman toiminnan kyseenalaistaminen.³⁸

37 Oppariapu /Havainnointi

38 Oppariapu /Benchmarking

Vertaisarviointia käyttäen muodostin ratkaisusuosituksia kehittämiskohteisiin. Vertailin vastaavalla periaatteella toimivien organisaatioiden toimintaa Ruusupuiston museoiden nykyisiin ja suunniteltuihin tulevaisuuden toimintamalleihin ja vertailun pohjalta tein suositukseni.

Lisäksi käytin työssäni matkailualaa, palvelumuotoilua sekä tapahtumatuotantoa käsittelevää lähdekirjallisuutta, opinnäytetöitä ja yliopistotutkielmia, paikallissanomalehtiä sekä museoiden kotisivuja ja internetjulkaisuja.

Työhön olen käyttänyt myös aiemmin, Alvar Aalto- museossa suoritetun eriytyvien harjoittelun (2016 alkuvuodessa, 8vk.) aikana kerättyä materiaalia. Se perustuu havainnointiin, tekemääni asiakaskyselyyn ja haastatteluihin. Kysely käsitteli museovierailuun vaikuttavia tekijöitä, tyytyväisyyttä museon palveluihin ja palvelutarjonnan suunniteltuja uudistuksia. Haastateltujani olivat Aalto -museon asiakaspalveluvastaava, museolehtori ja näyttelyistä vastaava amanuenssi sekä Café Alvarin yrittäjä.

4. KEHITTÄMISKOHTEET

Ruusupuisto-projekti tuo mukanaan runsaasti kehittämisen kohteita. Niitä tuli esille todella hyvin järjestämässäni ideointipajassa, jossa sain hyviä vinkkejä kohteista suoraan molempien museoiden työntekijöiltä. Tässä opinnäytetyössä keskityn niihin kohteisiin, joiden kehittämiseen tarvitaan tarpeeksi aikaa, toisin sanoen joiden parissa työskentelyä kannattaa aloittaa jo tässä vaiheessa, jopa vuosia ennen museokeskuksen valmistumista.

Kehittämistä tarvitsevia tärkeimpiä seikkoja tutkiessani päädyin ryhmittelemään niitä kolmeen ryhmään. Ryhmistä löytyy tietysti useampia pienempiä ratkaistavia tehtäviä. Ensimmäinen kehittämiskohteiden ryhmä on eri organisaatioiden välinen tiivis yhteistyö. Toinen ryhmä sisältää molempien Ruusupuiston museoiden osittaiseen

uudelleenprofilointiin liittyviä tehtäviä. Kolmas kehittämiskohteiden ryhmä liittyy museoiden taloudelliseen tuloksellisuuteen. Seuraavissa esittelen ryhmiä tarkemmin. Ratkaisuehdotuksia tehtäviin esitän luvussa 5.

4.1. Organisaatioiden välinen yhteistyö

Yhteistyö on yleisesti käytetty käsite, jolla yleensä viitataan vapaaehtoiseen ja epämuodolliseen yhteiseen toimintaan osapuolten kesken. Sen ajallinen kesto on usein epäselvää, samoin kuin yhteiset tavoitteet. Yhteistyössä voi hyvinkin korostua toimijoiden omien tavoitteiden saavuttaminen yhteisten tavoitteiden sijaan.³⁹

Kumppanuudessa taas kyse on selkeästi rajatumman joukon yhteisesti koordinoitusta toiminnasta yhteisen strategisen haasteen ratkaisemiseksi.⁴⁰ Ruusupuisto-projektissa siis museoiden välistä tulevaisuuden suhdetta voi tarkemmin sanottuna kutsua kumppanuudeksi pelkän yhteistyön sijaan.

Kumppanuus on luottamuksellinen vuorovaikutussuhde, jossa nojataan sosiaalisiin ohjausvoimiin (hyvä tahto, yhteisen hyvän edistäminen, tietty arvopohja, psykologinen sopimuksellisuus ja luottamus). Kumppanuuteen sisältyy vastavuoroisuus, mutta myös määrätyt sosiaaliset normit. Lyhyesti vastavuoroisuus tarkoittaa sitä, että kaikki osapuolet osallistuvat tasapuolisesti yhteisten tavoitteiden saavuttamiseen. Tasapuolisuuden tunnetta kuitenkin voi olla vaikea löytää.⁴¹

Kehittämisen pääpointti tässä ryhmässä on siis kumppanuuden suunnittelu, rakentaminen ja hoitaminen. Miten tätä tehdään? Mitä se vaatii osapuolilta?

Opinnäytetyötä suunnitellessani yhdeksi keskeiseksi ongelmakohteeksi arvelin sen, että kyseiset museot kuuluvat eri sektoreihin. Alvar Aalto -museon ollessa säätiöpohjainen organisaatio ja Keski-Suomen museon kaupungin museo, luulin tiiviin yhteistoiminnan aiheuttavan etenkin byrokraattisia vaikeuksia. Aineistonkeruun

39 MAIJANEN & HAIKARA 10

40 sama

41 mt. 13

aikana sain kuitenkin tietää useammastakin lähteestä, että tilanne ei ole ollenkaan huono tässä suhteessa, koska tämän tyyppinen yhteistyö hoituu hyvin organisaatioiden keskeisten sopimusten voimin.⁴²

Puhtaasta sopimussuhteesta ei kuitenkaan ole kyse: kuten Sanna Tossavainen kirjoittaa julkisen ja yksityisen sektorin yhteistyösuhteita käsittelevässä pro gradu -tutkielmassaan, erilaiset, julkisten tehtävien järjestämiseksi käytetyt, eri sektoreita edustavien toimijoiden väliset yhteistyösuhteet voi luokitella kahteen tyyppiin. Erot (toiminnan ohjausmuoto, organisointitavat, laajuus ja tavoitteet) näkyvät seuraavassa taulukossa⁴³:

KRITEERIT	PUHDAS SOPIMUSSUHDE	PITKÄKESTOINEN KUMPPANUUS
Suhteen luonne	Päämies–agentti-suhde	Jaettu päätöksenteko
Ongelman määrittely ja ratkaisu	Kunta määrittelee ongelman, päättää ratkaisumallista ja valitsee tuottajan, joka kykenee tuottamaan ratkaisun kustannustehokkaimmin	Molemmat osapuolet osallistuvat yhdessä päätöksentekoprosessiin ja neuvottelevat ratkaisusta, joka on molempien edun mukaista
Edellytykset menetykselle	Kunnan hankinta- ja kilpailutusosaaminen; selkeät valintakriteerit ja tavoitteet sekä yksiselitteisesti laadittu sopimus	Tavoitteiden ja toimintojen yhteensovittaminen; yhteisten pelisääntöjen laatiminen, jatkuvan vuorovaikutuksen ja tiedon vaihdon organisointi
Suhteen laajuus	Määritelty tarkasti sopimuksessa.	Pyrkimyksenä yhteistyön laajentaminen ja kehittäminen
Johtamismalli	Lähtee vahvasti projektijohtamisen periaatteista (selkeät tavoitteet ja toimintaperiaatteet, aikataulut, tulosten mittaaminen)	Korostaa prosessijohtamisen periaatteita (tavoitteiden, toimintojen ja päätöksenteon yhteensovittaminen, yhdessä arviointi)
Yhteistyön luonne	Rajallista; pääasiassa kilpailutusprosessin aikana, sen jälkeen sopimuksen kontrollointia	Tiivistä ja jatkuvaa läpi sopimuskauden, alkaen kilpailutusprosessista sopimuksen päättymiseen

Taulukko 1: Yhteistyösuhtetyyppien erot

42 Ideointipaja sekä VOUTILAINEN sekä LEHTINEN, T.

43 TOSSAVAINEN 14 vrt. KLIJN & TEISMAN

Tossavaisen väitteet vahvistavat omia väitteitäni, että tässä tapauksessa museoiden välinen suhde tulee olemaan pitkäkestoinen kumppanuus. Se nojaa jatkuvaan vuorovaikutukseen ja tiedonvaihtoon, koska ilman säännöllistä ja tiivistä yhteistyötä toiminnan koordinointi ei olisi mahdollista. Pitkäkestoisissa kumppanuuksissa kumppanuusorganisaatiot pyrkivät yleensä resurssien ja tietämyksen vaihtoon, ja heidän tavoitteensa on toiminnan kehittäminen sekä molemminpuolisen oppimisen edistäminen.⁴⁴

4.2. Osittaisen uudelleenprofiloinnin tarve

Kumppanuussuhteen aloittaminen ja museokeskus-nimen käyttöönotto vaatii todella paljon töitä sekä organisaatioiden sisällä että yleisötyössä ja markkinoinnissa. Tällä hetkellä, jos joku puhuu Ruusupuiston museoista, luultavasti kovin moni ei tiedä, mistä on kyse. Jo itse alueen nimikin saattaa kuulostaa vieraalta jopa kaupunkilaisille, puhumattakaan muualta saapuvista kävijöistä. Vaikka Ruusupuiston nimi annettiin alueelle 1900-luvun alussa, jolloin alueelle istutettiin tuomien ja syreenien lisäksi runsaasti ruusuja⁴⁵, omien kokemuksieni mukaan se ei ole lainkaan yleisesti tuttu ihmisille.

Nimiongelman lisäksi museoiden täytyy tehdä itselleen hyvin tarkasti selväksi, millä alueilla ja missä määrin he haluavat jakaa toimintojaan. Koska omien identiteettien säilyttäminen on varma ja tärkeä asia molemmille osapuolille, yhteisen profiilin luominen ja rajaaminen omista profiileista on suunniteltava etukäteen mahdollisimman hyvin.

Museoissa keskustellaan nykyään paljonkin imagosta ja brändistä sekä niiden rakentamisesta. Arkikielessä kuitenkin imagon, brändin, maineen ja identiteetin käsitteet menevät usein sekaisin. Jopa tietokirjoja lukiessakin voi jäädä hieman epäselväksi näiden asioiden tarkat määritelmät, sillä niiden väliset suhteet ovat niin läheisiä, että erottelu voi tuntua hankalalta ja epävarmalta.

44 TOSSAVAINEN 15

45 Jyväskylän yliopiston nettisivut /Ruusupuisto

Seuraavassa yritän määritellä mahdollisimman selkeästi identiteetin, imagon, maineen ja brändin sekä sen, miten ne eroavat toisistaan. Tässä esitetyt määritelmät (laajuuden ja lähestymistavan kannalta) keskittyvät näiden käsitteiden rooliin ja merkityksellisyyteen nimenomaan Ruusupuisto-projektin yhteydessä.

4.2.1. Identiteetti

Organisaation identiteetti voidaan määritellä tekijäksi, jonka ansiosta yleisö tunnistaa organisaation. Organisaatioidentiteetti on organisaation keino erottautua kilpailijoista. Kunnes organisaation maine ja imago perustuvat sidosryhmien käsityksiin ja mielikuviin, organisaation identiteetti perustuu siihen, mitä organisaatio on tai mikä itse haluaa olla. Tutkija Timo Halosen määritelmän mukaan identiteetti koostuu ensinnäkin piirteistä, joita työntekijät pitävät keskeisinä organisaatiossaan. Toiseksi piirteistä, jotka erottavat organisaation toisista ja kolmanneksi piirteistä, jotka ovat kestäviä tai jatkuvia yhdistäen nykyisyyden ja menneisyyden tulevaisuuteen.⁴⁶

Organisaation identiteetti kertoo siis siitä, mikä organisaatiossa omasta mielestään on keskeisintä, mikä on sen ydin. Identiteetin varaan organisaatio voi rakentaa viestintänsä ja markkinointinsa.

Tässä tapauksessa identiteetti on molempien museoiden kannalta selvä ja vakiintunut. Toki museokeskuksen identiteetti on vielä määritettävä: siihen tarvitaan tiivistä yhteistyötä ja yhteisymmärrystä. Identiteetin luomisen pitäisi olla ihan ensimmäinen asia ennen varsinaisten toimenpiteiden harjoittamista museokeskusnimellä.

Identiteetin määrittämiseen ei ole olemassa ohjeita ja vinkkejäkin on hankala keksiä. Kyse on nimenomaan siitä, että toimija (tässä tapauksessa: toimijat) tietää, kuka hän on, mitä tekee ja miksi, mitä tarjoaa ja kenelle, jne. Toisin sanoen toiminnan periaatteiden täytyy olla selviä, sitten pystyy kertomaan lyhyesti, vaikka yhdessä lauseessa, identiteetistään.

46 HALONEN 37

4.2.2. Imago

Jos identiteetti on organisaation sisäinen käsitys itsestään, niin imago on ulkoinen käsitys organisaatiosta eli yleisön mielikuva. Imago on se, minkälaiselta organisaatio asiakkaan silmin näyttää. Imago syntyy siis asiakkaiden mielessä, heidän näkökulmastaan. Mielikuva perustuu visuaalisuuteen ja muodostuu mielikuvista sekä uskomuksista.⁴⁷

Toisaalta imagolla tarkoitetaan myös organisaation tietoisesti itsestään antamaa kuvaa. Siksi onkin tärkeää, että pitää lupauksensa ja imagosta ei tule pelkkää kulissia, koska silloin asiakas voi kokea tulleen huijatuksi. On muistettava, että imagon on aina perustuttava todellisuuteen.⁴⁸

Imagoon voi vaikuttaa monella tavalla. Kun puhutaan tietoisesti rakennetusta imagosta, voidaan puhua brändistä. Tosin brändi ja brändäys liittyvät mieluummin liiketoimintaan ja myytäviin tuotteisiin (k. alemmaa tarkemmin). Tässä yhteydessä minä käytän jatkossakin imago-sanaa ja lähestyn sitä siitä näkökulmasta, miten siihen (eli yleisön mielikuviin) voi vaikuttaa.

Museoiden tapauksessa imagoon voi vaikuttaa parhaiten palvelukulttuurilla, tiedottamisella, näyttelytarjonnalla ja tietysti visuaalisella ilmeellä, verkkoläsnäolo mukaan lukien.⁴⁹ Nämä kaikki voivat vahvistaa tai heikentää museoiden imagoa.

Ruusupuiston museokeskuksen tapauksessa uuden, yhteisen imagon luominen on elintärkeä ensimmäinen askel. Ilman sitä käsitykset museokeskuksesta, Alvar Aalto -museosta, Keski-Suomen museosta ja Ruusupuistosta menevät yleisön päässä sekaisin ja sekava mielikuva luultavasti ei johda asiointiin.

Imagoon vaikuttavia keinoja käsittelen tarkemmin luvussa 5.2.

47 MIETTUNEN & MÄKELÄ 12

48 mt. 14

49 HELJALA

4.2.3. Maine

Lyhyesti, maine on yleisön itse tekemä arvio organisaatiosta, joka perustuu mielikuviin (eli imagoon) ja omiin kokemuksiin. Toisin sanoen maineessa tieto perustuu kokemuksiin, kun taas imagossa tieto perustuu pääosin havaintoihin. Organisaatiolla on vain yksi maine, mutta se muodostuu useista osatekijöistä. Imagoon voi vaikuttaa, sitä voi ns. ”rakentaa”, mutta maine täytyy ansaita. Samalla organisaatiolla voi olla myös useampi erilainen maine. Toinen voi koskea vaikka palveluiden laatua, toinen saavutettavuutta, ja niin pois päin. Imagon tapauksessa sellainen jaottelu ei ole mahdollista, sillä sitä käsiteltäessä puhutaan aina organisaatiosta kokonaisuudessaan eikä sen eri ominaisuuksista.⁵⁰

Hyvällä maineella on operationaalinen, strateginen ja taloudellinen hyöty.

Mainetutkija Jouni Heinosen laatima listaus toimii yhteenvedona maineen merkityksestä organisaatiolle:

Hyvä maine

- helpottaa ja nopeuttaa markkinoille pääsyä
- vetää puoleensa asiakkaita
- ylläpitää asiakastytyväisyyttä
- houkuttelee parhaita työntekijöitä
- lisää luottamusta sijoittajiin / sponsoreihin
- vaikuttaa organisaation taloudelliseen menestymiseen.⁵¹

Maine on imagoa paljon vaikeammin hallittavissa oleva kokonaisuus, vaikka maine osittain perustuukin imagoon. Hyvä maine vetää puoleensa yleisöä ja yhteistyökumppaneita ja vaikuttaa niiden käyttäytymiseen sekä kulutukseen ja muihin päätöksiin. Sen saavuttamiseksi kannattaa siis satsata siihen, mihin voi vaikuttaa, eli imagon kehittämiseen.

4.2.4. Brändi

Vaikka imago ja maine eivät ole sama asia kuin brändi, ne kuitenkin muokkaavat sitä

50 MIETTUNEN & MÄKELÄ 12 sekä JÄRVINEN & STRÖM 22-23

51 HEINONEN 54 IN: MÄKELÄ 21

joko vahvemmaksi tai heikommaksi. Uuden tuotteen tai palvelun syntyessä sitä ei heti voida kutsua brändiksi, vaan se rakentuu ajan myötä. Tuotteen tai palvelun tunnettavuuden kasvaessa kasvaa myös brändi. Brändi kasvattaa myös organisaation arvoa.⁵²

Brändäys on prosessi: sen rakentamisen vaiheet ovat brändiin liittyvä analyysi, tunnettavuuden luominen, haluttujen ominaisuuksien liittäminen brändimielikuvaan, ostamisen aikaansaaminen ja brändiuskollisuuden saavuttaminen. Brändi syntyy vasta, kun kyseiselle tuotteelle on luotu jotain erilaista, omaleimaista ja kilpailijoista poikkeavaa. Tämä ei välttämättä tarkoita fyysistä ominaisuutta, vaan voi olla vaikka erikoisempi jakelutapa tai markkinointiviestintä. Brändi on syntynyt vasta sitten, kun kuluttaja kokee tuotteen tai palvelun tuovan lisäarvoa kilpailijoiden vaihtoehtoihin verrattuna.⁵³

Kuten aiemmin totesin, mielestäni brändi ja brändäys ovat liian kaukaisia Ruusupuiston museokeskuksen ideasta, sillä sen tavoite ei ole nimellä kilpailijoista erottuminen eikä suoraan kaupallisen voiton tavoittelu. Tästä syystä en käsittele näitä asioita tätä tarkemmin tässä työssä.

4.3. Tuloksellisuuden edistäminen

Vaikka näillä näkymin Ruusupuisto-projekti tuo mukanaan enemmän etuja kuin haittoja, yksi, alusta asti tiedossa oleva seikka kannattaa pitää mielessä ihaillessa hienoja rakennussuunnitelmia. Uudistettujen rakennusten Jyväskylän kaupungille maksettu vuokra nimittäin kasvaa reilusti niiden ylläpitokulujen kasvamisen takia.⁵⁴ Uuden välikäytävän ylläpito aiheuttaa myös lisää menoja museoille.

Miten museot voivat kasvattaa tulojaan merkittävästi suhteellisen lyhyessä ajassa? Tätä käsittelee kolmas kehittämiskohteiden ryhmä.

52 KUMANTO 11, 13

53 KUMANTO 13, 15

54 LINDH sekä VOUTILAINEN

Tulokeskeisyys ei ehkä ole ensimmäinen asia, joka tulee mieleen kulttuuriorganisaatioista, mutta viime aikoina kulttuuriin sekä kulttuurimatkailuun on tullut selkeästi myös kaupallisia piirteitä ja se on osa kulutusta. Kulttuurimatkailu on nykyään yksi nopeimmin kasvavista matkailun muodoista ja sitä onkin viime vuosina ryhdytty tutkimaan yhä enemmän. Toki matkailu ei välttämättä suuntaudu kulttuuriin, vaan kulttuurin täytyy suuntautua matkailuun, kun se pyrkii rahoittamaan osan toiminnastaan matkailun avulla. Tulevaisuudessa kulttuurimatkailun, kuten kulttuurin muutenkin, on kaupallistuttava yhä enemmän taloutensa ja siten myös jatkuvuutensa turvaamiseksi.⁵⁵ Tämä on totta varsinkin Suomen verorahoilla ylläpidettyjen museoiden tapauksessa, joiden rahoitusta leikataan yhä uudestaan. Niiden pitää löytää rahaa entistä enemmän itse.⁵⁶

Museoiden tapauksessa tulojen lisääntyminen tapahtuu ennen kaikkea kävijämäärien kasvattamisen kautta. Enemmän kävijöitä tarkoittaa enemmän pääsylippuja, enemmän ostoksia museokaupassa, enemmän osallistujia tapahtumiin. Jotta museoreissu olisi houkutteleva ja tekemistä riittäisi, palvelujen ja tapahtumien tarjontaa täytyy laajentaa. Samaa mieltä on myös Alvar Aalto -säätion ja -museon entinen ja Ateneumin nykyinen johtaja, Susanna Petterson:

”Seuraavia museosukupolvia pitäisi kasvattaa ajattelemaan museoita osana kulttuuriteollisuutta ja -bisnestä. Toimintaa pitää osata ajatella myös taloudellisin perustein. Näyttelyt rahoitetaan pääosin lipputuloilla ja museokauppamyynnillä. Maksava yleisö on yksi meidän suurista rahoittajistamme.”⁵⁷

Keski-Suomi on ympärivuotinen matkailukohde, jossa vaikka matkailijoiden määrä on kasvava, se silti ei riitä tavoitteiden saavuttamiseksi.⁵⁸ Päällimmäinen syy tähän piilee vähäisessä tai vääränlaisessa markkinoinnissa. Keskisuomalainen teki jutun Suomen matkailumarkkinoinnista 2017 helmikuussa. Artikkelissa sanotaan, tietysti liioitellen, että Suomi on jo sata vuotta markkinoinut itseään samalla tavalla: *”kaunis luonto, joulupukki ja Marimekko”*. Näitä kuvia on toistettu jo niin kauan, että niistä on tullut puhdas klisee. Åbo Akademin johtamisen ja organisaation professori Alf Rehn

55 SIMOLIN 13

56 VILJANEN

57 VILJANEN

58 SYDÄNMAANLAKKA

nostaisi paremmin esiin esimerkiksi suomalaisia kaupunkeja, monimuotoista kulttuurielämää ja pienempiä asioita, kuten moderneja musiikkifestivaaleja ja uudistunutta kaupunkikuvaa. Hän yrittäisi saada Suomeen ryhmiä, joita muut eivät hoksaa tavoitella, niin kuin esimerkiksi intialaisia, koska sielläkin keskiluokka kasvaa nopeasti. Lapin yliopiston matkailualan tutkimus- ja koulutusinstituutin tutkija Johan Edelheim taas on sitä mieltä, että tulevaisuuden suuri matkailijaryhmä Suomessa ovat kiinalaiset. Kiinassa on 1,4 miljardia ihmistä, joista yhä useampi pystyy matkustamaan ulkomaille. Lisäksi he arvostavat moderneja rakennuksia, teknologiaa, statusta ja hienoja brändejä.⁵⁹

Piia Leinonen tutki vuonna 2010 valmistetussa opinnäytetyössään japanilaisten turistien matkailua Keski-Suomessa. Tutkimuksen tuloksena selvisi, että japanilaisten matkustajien vähäisen määrän Keski-Suomessa voidaan osaksi katsoa johtuvan huonosta markkinoinnista, rahoituksesta ja vähäisistä yhteistyökumppaneista. Leinonen väittää että alueen matkatoimistot eivät kuitenkaan juuri tee yhteistyötä japanilaisten matkanjärjestäjien kanssa. Syinä hän mainitsee kielitaidottomuuden ja taitojen puuttumisen japanilaisille sopivasta markkinoinnista. Huonon markkinoinnin syynä on myös rahan puute.⁶⁰

Leena Pajala, Keski-Suomen liiton matkailukoordinaattori on samoilla linjoilla: hänen mukaan Keski-Suomessa tehdään hyviä hankkeita ja kehitetään uusia palveluita, mutta niiden markkinointiin ei panosteta tarpeeksi. *”Hyvääkään tuotetta ei löydetä, jos sitä ei osata markkinoida.”* Pajalan mukaan Keski-Suomen vetonauloja ovat muun muassa Jyväskylän isot tapahtumat, Himoksen laskettelukeskus, maakunnan kansallispuistot ja Alvar Aallon arkkitehtuuri. Näitä asioita pitäisi hyödyntää enemmän.⁶¹

Todellisen haasteen tulojen kasvattamiselle tekee se, että 2016 oli jo sellaisenaan todella hyvä vuosi sekä Suomen museoille yleisesti että Alvar Aalto -säätiön yleisökohteille: Museoviraston ja Museoliiton mukaan Suomen museoissa tilastoitiin

59 KILPELÄINEN

60 LEINONEN 36

61 SYDÄNMAANLAKKA

viime vuonna vierailuja ennätyselliset yli 6,6 miljoonaa, joka on yli miljoona enemmän kuin sitä edellisenä vuonna.⁶² Alvar Aalto -säätien yleisökohteista taas kaikki neljä tekivät kaikkien aikojen kävijäennätöksensä vuonna 2016 (yht. 42 755 vierasta, joista puolet ulkomailta, noin 50 eri maasta).⁶³

Yksi syy Aalto-kohteiden suosion kasvuun on mm. kesän matkailusesongin piteneminen ja Alvar Aallon lisääntynyt näkyminen kansainvälisessä ja kotimaan mediassa⁶⁴. Tommi Lindhin mukaan juuri Aalto-brändin vahvistaminen on yksi tulevaisuuden iso haaste:

”Kokonaisuutta vahvistetaan muun muassa kansainvälisen näyttelytoiminnan, koulutuksen, rakennusperintöyhteistyön, verkostoitumisen, viestinnän sekä arkkitehtuuri- ja muotoilukasvatuksen kehittämisen kautta, sekä tietenkin tärkeimpänä uuden Ruusupuiston museokeskuksen kautta.”⁶⁵

Keski-Suomen museossa taas laitettiin suuria toiveita naapurin yliopiston Ruusupuisto-rakennuksen valmistumiseen kävijämäärien suhteen. Ajatuksena oli, että lisääntynyt ihmismäärä alueella edesauttaisi museossa poikkeavien opiskelijoiden määrää, mutta näin ei tapahtunutkaan, koska yliopistolaitoksen muuttamisella naapuriin ei ollut minkäänlaista vaikutusta kävijätilastoihin.⁶⁶

Itse keskustelin asiasta tuttavien kanssa, joka opiskelee kyseisessä rakennuksessa ensimmäistä vuotta. Kysyin, onko hän käynyt opiskelunsa aikana jommassakummassa naapurimuseossa tai onko edes harkinnut käydä ja vastaus oli, että ikävä kyllä, mutta ei. Keskustelimme mahdollisista syistä ja päädyttiin siihen että Ruusupuiston museot ovat ympäristössään liian ”tavallisen näköisiä”, ts. ei ole tarpeeksi korostettu, mitä ne ovat ja mitä on tarjolla sisällä. Kohdennettu markkinointi voisi olla myös hyödyllistä. Näin, ilman erillisiä toimenpiteitä ne eivät ole ollenkaan houkuttelevia potentiaaliselle kohderyhmälle, päivittäin ohikulkijoille opiskelijoille, vaan ovat enemmän neutraaleja, yliopistorakennuksen ympäristöön kuuluvia

62 Keski-suomalainen 10.2.2017

63 Keski-suomalainen 21.1.2017

64 sama

65 TOIVAKKA 23.10.2016

66 VOUTILAINEN

kulisseja.⁶⁷

Konkreettisia ehdotuksia edellä mainittuihin ongelmiin esitän seuraavassa luvussa.

5. ASENEMUUTOS N-Y-T! – TOIMENPIDE-EHDOTUKSET

Ruusupuisto-projektin kokoisen pitkäaikaisen yhteistyön kehittämiseen vaaditaan aktiivista osallistumista molemmilta osapuolilta. Yhteisen strategian ja toimintamallin suunnittelu ja toimeenpano edellyttää tähän asti tuttujen ja turvallisten ajattelutapojen ainakin osittaista muuttamista, mutta hyvin todennäköisesti myös käytäntöjen ja käytettyjen työvälineiden vaihtoa, kehitystä tai luomista. Tähän tarvitaan muutoshalua ja kykyä uudistusten yhteensovittamiseksi⁶⁸.

Organisaatioilla on erilaisia pääoman lajeja: taloudellinen pääoma, osaamis- ja tietopääoma, sosiaalinen pääoma sekä psykologinen eli asennepääoma. Asennepääoma koostuu neljästä ulottuvuudesta: uskosta tulevaisuuteen, optimismista, sinnikkyydestä ja itseluottamuksesta. Vakaa asennepääoma varmistaa, että taloudellinen, osaamis- ja sosiaalinen pääoma voidaan käyttää paremman asiakaspalvelun ja henkilöstön hyvinvoinnin kehittämiseen.⁶⁹

Yleisesti ottaen positiivisen asenteen perustana on oletus siitä, että loppujen lopuksi kaikki asiat sujuvat suhteellisen hyvin. Positiivisuuteen kuuluu myös ajatus siitä, että jos asiat eivät jostain syystä onnistukaan, niin niistä voidaan ottaa oppia. Huono asenne taas näyttäytyy usein jatkuvana pessimisminä, laiskuutena, tönkeytenä, juoruiluna, viivyttelynä tai negatiivisuutena ihmisiä ja uusia asioita kohtaan.⁷⁰

Avainsana positiivisen asenteen saavuttamiseen, varsinkin näin isojen

67 ANONYMI

68 TOSSAVAINEN 66-67

69 SUNDBERG, J. & LEPPÄNEN

70 LEHTINEN, E.

organisaationsisäisten muutosten yhteydessä, on asennejohtaminen. Toimijoiden asenteita on johdettava ja saatava heidät motivoituneeksi toimimaan asiakaskeskeisesti ja palveluhenkisesti. Asennejohtaminen on usein merkittävä osa sisäistä markkinointia. Asennejohtamisen puuttuessa toimijat saavat paljon tietoa siitä, miten pitäisi toimia, mutta vain vähän henkistä rohkaisua ja siksi suurella osalla tiedosta ei ole mainittavaa vaikutusta vastaanottajiin.⁷¹

Johtajuuden konsultti ja valmentaja Jan Holst esittää asennejohtamisen haastavan, mutta mahdollisen tehtävän tärkeimpiä kohteita seuraavasti:

- *“Asenteiden johtaminen edellyttää, että alaiset haluavat tulla johdetuiksi ja vaikutetuiksi.*
- *Tämä on mahdollista jos alaiset luottavat johtajaansa, arvostavat tätä ja uskovat, että johtaja ajaa myös heidän etuaan.*
- *Toisen asennetta ei voi ostaa eikä sitä voi pakottaa, vaan se pitää ansaita.”⁷²*

Tässä luvussa esitetyt ehdotukset edellyttävät ainakin osittaista asennemuutosta museoilta, joka vaatii työtä jokaiselta osapuolelta tasaisesti. Kyse on lähinnä tuttujen toimintamallien uudistamisesta tai kehittämisestä. Seuraavat toimenpide-ehdotukset toimivat tässä kontekstissa rohkaisevina suunnitelma-alustoina. Mahdollisuuksien mukaan yritän hahmottaa myös niiden kautta saatavia hyötyjä ja tunnistettavia sudenkuoppia, niin että odotettavat kokemukset ovat mahdollisimman realistisia.

Ehdotuksia on ryhmitelty edellisessä luvussa käytettyjen kriteereiden mukaisesti. En priorisoi ehdotuksia, sillä olen sitä mieltä, että niiden toteutusten järjestys voi olla riippuvainen monestakin eri asiasta, kuten organisaatioiden omat preferenssit, saatavilla olevat resurssit sekä muuttuvat tekijät.

71 GRÖNROOS 437-438

72 HOLST

5.1. Kumppanuuden rakentaminen

Ruusupuisto-projektin tapauksessa museoiden fyysinen yhdistäminen on jo päätetty asia. Myös entistä tiiviimpi yhteistyö on itsestäänselvä. Edellisessä luvussa on selitetty sekin, miksi tätä kyseistä yhteistyötä kutsutaan kumppanuudeksi. Mutta mitkä ovat ne argumentit, jotka kannattaa aina välillä muistaa, kun meinaa unohtua, miksi tähän koko projektiin ryhdyttiin? Mitä kaikkea täytyy ottaa huomioon kumppanuuden suunnitteluvaiheessa? Milloin ja miten tehdään ensimmäisiä toimenpiteitä? Miten voi toimia, jos suunnittelut pettävät? Seuraava lyhyt ”kumppanuuskurssi” yrittää selvittää näitä asioita.

5.1.1. Miksi kumppaneiksi?

Heini Maijasen ja Pirkko Haikaran Kumppanuuskäsikirja – näkökulmia moinitoimijaisen yhteistyön kehittämiseen -nimisen teoksen mukaan

”[k]umppanuuden ensisijaisena tavoitteena on yleensä halu tuottaa parempia palveluita asiakkaille niin, että yhteistyöstä hyötyvät myös tuottamiseen osallistuvat tahot. Organisaatioiden voimavarojen tarkoituksenmukaisella kohdentamisella pyritään siis saamaan aikaan sekä resurssi- ja kustannussäästöjä että vaikuttavuutta.”⁷³

Jos miettii äskeistä sitaattia, on selvää, että lyhytaikaista tai pienimuotoista yhteistyötä varten ei kannata lähteä kehittämään kumppanuutta. Se nimittäin vaatii resursseja, ennen kaikkea aikaa ja energiaa. Ongelmia voi aiheuttaa myös toimijoiden motivaation laskeminen ajan myötä. Koska kumppanuussuhde on pidemmälle ajalle suunniteltu, panostuksista saatavia hyötyjä saattaa tulla hitaasti tai ei ainakaan heti alkuvaiheessa. Tästä seuraa, että kumppanuuden alkuvaihe on aina hieman riskialtis ja mahdolliset hyödyt ja edut alkavat näkyä vasta myöhemmin.⁷⁴ Siksi on todella tärkeää tutkia erilaisia näkökulmia mahdollisimman laajasti siihen, miksi ajan ja energian satsaaminen kumppanuuden rakentamiseen kannattaa. Osallistumismotivaatiota lisää nimittäin merkittävästi, kun tiedetään, mitä kumppanuudesta on mahdollisuus saada omalla panostuksella.

⁷³ MAIJANEN & HAIKARA 40

⁷⁴ mt. 13

Kumppanuudessa toimintaa pyritään siis muokkaamaan yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Suurin haaste tässä on löytää tasapaino organisaatioiden omien tavoitteiden ja kumppanuuden keskipisteessä olevien yhteisten tavoitteiden välillä. Tästä syystä ennen kumppanuuden aloittamista jokaisen osapuolen kannattaa selkiyttää oma perustehtävä ja tavoitteet. Myös harkittavan kumppanuuden luonnetta ja laajuutta täytyy miettiä kummassakin organisaatiossa etukäteen. On pidettävä mielessä, että kumppanuuden yksi olennaisin pointti on lisäarvon saaminen eri osapuolille. Lisäarvo perustuu ennen kaikkea osapuolten yhteisten etujen etsimiseen.⁷⁵

Kumppanuuksilla on kolme eri tyyppiä: operatiiviset, taktiset ja strategiset kumppanuudet.⁷⁶ Ruusupuisto-museoiden kumppanuus kuuluu selvästi taktiseen kumppanuuuteen, sillä se pyrkii yhteiseen päämäärään tietyllä toiminta-alueella. Taktisessa kumppanuudessa olennaista on se, että tavoitteet ovat yhteiset ja voivat toteutua samanaikaisesti molempien osapuolten näkökulmasta. Yhteistä tavoitetta taktisessa kumppanuudessa ei tarvitse etsiä, koska se on alusta asti itsestäänselvä osallistuville puolille. Taktista kumppanuutta aloitetaankin usein tietyn toiminta-alueen päällekkäisyyksien välttämiseksi ja osapuolten toiminnan osittaista yhdistämistä varten.⁷⁷

Jos taktisen kumppanuuden osapuolet kuuluvat samalle toimialalle (samoin kuin Ruusupuiston museot), toiminnan osittainen yhdistäminen tarkoittaa selviä säästöjä kustannuksissa ja henkilöresursseissa. Toisin sanoen tähän mennessä kilpaileva toiminta käännetään yhteiseksi eduksi. Näin saatuja etuja ja säästöjä voi sitten ohjata yhdessä sovittuihin asioihin.⁷⁸ Hyvin toteutettu taktinen kumppanuus siis tuo enemmän tai myöhemmin selviä hyötyjä molemmille osapuolille.

Kuten luvussa 4.1. on todettu, kumppanuus ei ole pelkkä sopimussuhde, vaikka se saattaa sisältääkin erilaisia sopimusasioita. Kumppanuutta täytyy rakentaa

75 MAIJANEN & HAIKARA 15

76 mt. 32

77 mt. 33

78 sama

pidemmän prosessin kautta, joka sisältää oman jakoni mukaan suunnitteluvaiheen, toiminta- ja toimeenpanovaiheen, arviointi- ja uusiutumisasiivä vaiheen sekä mahdollisesti päättämisasiivä vaiheen.

5.1.2. Kumppanuuden suunnitteluvaihe

Kumppanuuden suunnitteluvaihetta pidetään kirjallisuudessa kaikkein tärkeimpänä vaiheena, johon oikeasti kannattaa panostaa. Ruusupuisto-projektin tapauksessa tämä vaihe on jo itse asiassa aloitettu, sillä alussa osapuolet luovat keskusteluyhteyttä ja tunnustelevat yhteisiä näkemyksiä ilman pitkälle meneviä odotuksia. Myös osapuolten väliseen toisiinsa tutustumiseen, luottamuksen heräämiseen ja sitoutumiseen menee uudessa yhteistyösuhteessa reilusti aikaa⁷⁹, mutta tässä projektissa nämä vaiheet ovat jo suoritettuja.

Tällä hetkellä Ruusupuisto-projektissa on menossa suunnitteluun kuuluva ns. kumppanuuden vakiintumisen vaihe. Tässä vaiheessa täytyy työstää yhteistä suunnitelmaa tavoitteeseen pääsemiseksi. Nyt täytyy selvittää, miten ja millä panoksella osapuolet ovat mukana ja nyt luodaan myös suuntaviivat tuleville vuosille. Pian on tarpeen sopia myös yhteisen toiminta-alueen vastuualueista, rooleista, tehtävänjaoista ja resursseista sekä sisäisestä viestinnästä.⁸⁰

Myös mahdolliset sopimukset laaditaan jo tässä vaiheessa. Ruusupuiston museoiden tapauksessa tämä on erittäin tärkeää, nimittäin eri sektoreiden itsenäisten organisaatioiden kyseessä ollen kirjallisten sopimusten rooli korostuu. Esimerkiksi samalla periaatteella toimivassa Vapriikissa sopimukset varmistavat mutkattoman yhteistyön samassa rakennuksessa toimivan, mutta hallinnollisesti itsenäisen Postimuseon kanssa. Sopimukset koskevat mm. lipputulojen jakoa, tilan ja henkilökunnan vuokraamista sekä valvontaan ja ylläpitoon liittyviä asioita.⁸¹ Sovittavista asioista keskustelu kannattaa aloittaa jo hyvin aikaisessa vaiheessa, sillä kumppanuuden suunnittelun edetessä niiden luonne tai määrä voi muuttua.

79 MAIJANEN & HAIKARA 18

80 mt. 19-20

81 LEHTINEN, T.

Käytännön asioista sopimisen yhteydessä hyvin mahdollisesti tulee esille erillisen koordinaattorin tarve. Koordinaattorin / tuottajan roolia käsitellen tarkemmin luvussa 5.3.4.

5.1.3. Toiminta- ja toimeenpanovaihe

Siinä vaiheessa kun kumppanuus on valmiiksi suunniteltu ja myös muut tekijät mahdollistavat käytännön tekemisen, toiminta siirtyy siihen. Ruusupuisto-projektin tapauksessa tämä vaihe alkaa museokeskuksen fyysisen valmistumisen aikana.

Yleisin, vasta tässä vaiheessa esille tuleva haaste liittyy johtamiseen. Tutkimukset osoittavat, että usein kumppaneilta puuttuvat johtamisrakenteet tai johtamisen käytännöt ovat epäselvät. Nämä voivat johtaa ongelmiin mm. resurssien käytössä, roolien ymmärtämisessä tai tiedon jakamisessa. Toiseksi yleisin ongelmakohde on liialliset erilaisuudet kumppanuuspuolien välissä: jos organisaatioiden välillä on hyvin eroavat tavoitteet, arvot, toimintakulttuuri ja käytännöt, yhteistyöstä voi tulla aika nopeasti epämiellyttävä ja hankala.⁸²

Kumppanuuden toteuttamisvaiheessa kysymykset toiminnan tarkoituksesta, tavoitteista ja suunnasta nousevat usein uudelleen esiin. Ennemmin tai myöhemmin kumppanuus siirtyy siis arvioimisen vaiheeseen.

5.1.4. Arviointi ja uusiutuminen

Niin kuin jokaisessa toiminnassa, jatkuva itsearviointi on todella tärkeää myös kumppanuudessa. Siinä vaiheessa kun yhteistyöstä on kertynyt jo jonkin verran kokemuksia (jotka voivat olla sekä myönteisiä että kielteisiä), osapuolten kannattaa käydä avointa keskustelua asioiden sujumisesta ja mahdollisista muutostarpeista. Keskustelun tuloksena kumppanuus voi jatkua, uusiutua tai päättyä. Kumppanuuden päättyminen ei välttämättä tarkoittaa epäonnistumista: ajan myötä osapuolten tarpeet voivat muuttua, täytyä tai menettää merkitystään⁸³.

82 MAIJANEN & HAIKARA 21

83 mt. 22

Arvioinnin yhteydessä kannattaa miettiä hyödyttääkö toiminta omaa organisaatiota, onko toiminta tarkoituksenmukaista, palveleeko toiminta organisaation omia kehittämissuunnitelmia toivotulla tavalla ja miten kumppanuudessa opittua saadaan sovellettua organisaation omassa toiminnassa.⁸⁴

Myönteiset kokemukset johtuvat yleensä kumppanuuden jatkumiseen. Tällaisia voi olla esimerkiksi arvokkaaksi koetut yhteistyösuhteet tai yhdessä saavutetut tulokset. Kumppanuuden uudelleen muotoutumisella tarkoitetaan yleensä sitä, että halutaan vahvistaa niitä osia, jotka on koettu arvokkaiksi ja tarpeellisiksi.⁸⁵

5.2. Yhteisen imagon ja maineen luominen

4.2.-luvussa esitetyistä käsitteistä imago ja maine ovat ne, mihin Ruusupuiston museoiden kannattaa kiinnittää eniten huomiota. Imagon ja maineen muodostaminen tapahtuu melko samalla tavalla. Imagoon eli yleisön mielikuviin omasta organisaatiosta voi kuitenkin vaikuttaa monella eri tavoin, niin positiivisesti, kuin myös negatiivisesti. Imagon tietoinen ”rakentaminen” on erittäin tärkeää uuden kokonaisuuden, museokeskuksen, kannalta. Ilman vahvaa, positiivista imagoa museokeskuksen luominen voi olla sekavaa ja jopa haitallista molempien museoiden omalle toiminnalle. Maine taas syntyy imagosta ja asiakkaan omista kokemuksista eli on imagoa laajempi käsite. Imagoa voidaan tietoisesti luoda ja muuttaa, mutta hyvän maineen saamiseksi pelkkä imagon muokkaaminen ei riitä: se vaatii myös konkreettisia toimia organisaatioilta.⁸⁶

5.2.1. Vaikuttavat tekijät

Maine muodostuu organisaation tekemästä työstä eli siitä, mitä organisaatio on tehnyt tai saanut aikaan toimintansa aikana. Maineseen pystytään vaikuttamaan muuttamalla toimenpiteitä ja viestintää sidosryhmille, mutta koska jokainen ihminen tulkitsee viestit omalla tavallaan ja tekee niistä omat johtopäätöksensä, mainetta on

84 MAIJANEN & HAIKARA 22

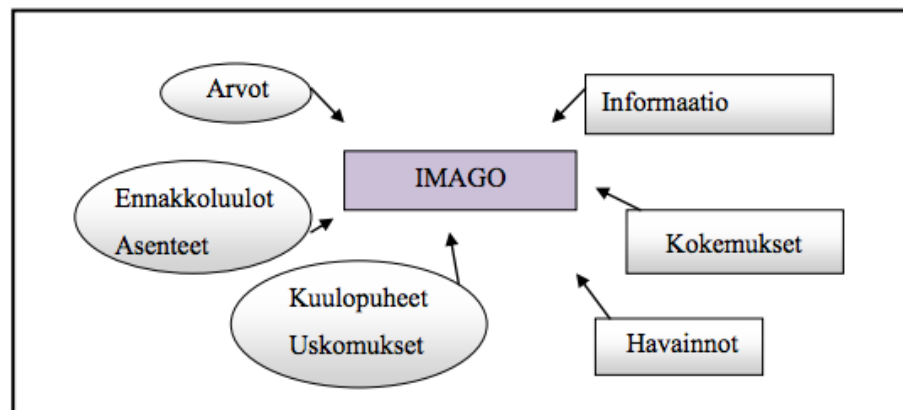
85 sama

86 MIETTUNEN & MÄKELÄ 12

todella vaikeaa johtaa.⁸⁷

Toki mainonnalla voi saada aikaan lyhytaikaista näkyvyyttä ja julkisuutta, mutta se ei voi olla maineen kehittämisen pohja. Maineen kehittämisessä on tärkeää huolehtia jo olemassa olevien suhteiden mahdollisimman hyvästä hoidosta ja jatkuvuudesta myös tulevaisuudessa. Maineeseen vaikuttavat muut tekijät ovat vielä mm. palveluiden ja tuotteen laatu sekä niiden arvo asiakkaalle, organisaation menestys, työntekijöiden suhteet, asiakaslähtöisyys, johtamisen pätevyys ja mainonnan uskottavuus.⁸⁸

Organisaation on jonkin verran helpompi vaikuttaa sen imagoon. Kuviossa 1 näkyy, mitkä ovat imagon rakentumisen elementit eli tekijät, jotka vaikuttavat asiakkaan mielikuvan syntymiseen. Vasemmalla ovat ne elementit (arvot, ennakkoluulot, asenteet, kuulopuheet ja uskomukset), joihin museot itse eivät pysty suoraan vaikuttamaan. Oikealla ne, joihin voi itse vaikuttaa (informaatio, kokemukset, havainnot).⁸⁹



Kuvio 1: Imagon rakentumisen elementit

Asiakkaan samaa mielikuva on aina vähän erilainen, koska jokainen asiakas on yksilö. Informaatio, jota välitetään kaikille samanlaisena, voidaan tulkita eri tavoilla, esimerkiksi yksilön henkilökohtaisten arvojen mukaisesti.

87 MIETTUNEN & MÄKELÄ 17 sekä JÄRVINEN & STRÖM 32

88 MIETTUNEN & MÄKELÄ 18-19 sekä JÄRVINEN & STRÖM 33

89 MIETTUNEN & MÄKELÄ 14

Hyvän ja vahvan imagon aikaansaamiseksi tarvitaan toisaalta sujuvaa, hyvin hoidettua toimintaa, toisaalta myös tavoitteellista viestintää⁹⁰. Toimintatavat ovat jokaisen organisaation omia päätöksiä, kun taas ilman hyvin toimivaa viestintää ja markkinointia uusien asiakkaiden saavuttaminen on hankalaa. Imagon rakentaminen kuitenkin alkaa oman identiteetin määrittämisellä. Organisaation identiteetti muodostuu toimintaidean ja visioiden lisäksi arvoista sekä avainominaisuuksista, joiden pohjalta organisaation profiili ja tavoiteimago määritellään.⁹¹

Markkinointiviestinnällä on siis ratkaiseva rooli imagon muodostamisessa ja sen muuttamisessa, koska se on merkittävä osa organisaation näkyvyyttä. Ensimmäiseksi on päätettävä, miltä organisaatio haluaa näyttää yleisön silmissä ja sen pohjalta täytyy valita asiat ja yksityiskohdat, joita se imagossa haluaa korostaa. Toivottu imago on onnistuttu luomaan, jos asiakkaiden toiminta ja palaute vastaavat haluttua tavoitetta.⁹²

Eryteisesti visuaaliset tekijät (mm. nimi, logo, iskulause, käytetyt kirjasintyypit, värit, kuvat, materiaalit) ovat olennainen osa imagoa. Niitä voi kehittää markkinoinnin keinoilla, esimerkiksi organisaation logon uudistamalla tai uuteen, erilaiseen mainoskampanjaan panostamalla. Myös sanalliset viestit ovat tärkeitä imagon muodostumisessa. Visuaalisten ja sanallisten viestien tulee olla yhteneväiset, niin että asiakkaille välittynyt viesti pysyy mahdollisimman selkeänä. Imagotutkija Satu Laihon mukaan markkinoinnissa korostettavia avainominaisuuksia tulisi olla korkeintaan kolme, jotta välitettävä viesti olisi riittävän selkeä. Liian monen ominaisuuden esiintuominen tekee organisaation profiilista hajanaisen.⁹³

Visuaalista ilmettä on suositeltavaa kohentaa aina välillä, niin organisaatio pysyy raikkaana yleisön silmissä. Uudistukset voivat olla hyvinkin pieniä, liian suuria muutoksia taas on hyvä välttää. Visuaalisten tekijöiden hienovaraiset muutokset eivät aiheuta hämmennystä asiakkaille, vaan tunnettavuus säilyy ja toiminta näyttää

90 MIETTUNEN & MÄKELÄ 14

91 mt. 16-17

92 mt. 12

93 LAIHO 49-51

edelleen vakaalta ja luotettavalta.⁹⁴

Imagon kehittämiseen kannattaa satsata, koska sillä on hyvin merkittävä rooli organisaation menestymisen kannalta. Asiakkaiden säilyttäminen on riippuvainen siitä, kuinka hyvä imago tai maine organisaatiolle on muodostunut.⁹⁵ Mitä vahvempi imago on asiakkaiden silmissä, sitä paremmalta tulevaisuus näyttää.

5.2.2. Katsokaa mallia!

Vahvan, positiivisen imagon rakentamisesta löytyy runsaasti esimerkkejä. Itse päätin käyttää tässä työssä parasta ja samalla ehkä tuoreinta esimerkkiä, mikä Suomen museoalalta löytyy: Vapriikkia. Vaikka Vapriikin ja tulevan Ruusupuiston museokeskuksen mittakaavat ovatkin erilaisia, Vapriikin imagon tietoinen rakentaminen on minusta juuri se sama prosessi, jonka Ruusupuiston kannattaisi saada aikaan. Imagon rakentamisesta ja sen ylläpidosta haastattelin Vapriikin suunnittelupäällikköä, Timo Lehtistä. Vapriikin taustaa ja toimintaa käsittelen tarkemmin luvussa 5.3. Tässä keskityn olennaiseen: miten onnistunut imagonrakennus on sujunut?

Tietoista brändin- ja imagonrakentamista on harrastettu Vapriikilla vasta viime vuosista alkaen. Toki yhteistä nimeä museokeskus-loppuosan kanssa on käytetty lähes alusta alkaen selkeyden vuoksi. Sitten kun nimi on lyönyt itsensä läpi, museokeskus-sanasta luovuttiin. Samalla kun nimeä yksinkertaistettiin, järjestettiin myös iso markkinointikampanja, jossa viestitettiin mahdollisimman selvästi, mikä Vapriikki on. Iskulause kuuluu: *”Vapriikki – yllättävän monipuolinen museokeskus”*. Nykyään mainonnassa iskulauseena käytetty *”Samalla lipulla yli kymmenen näyttelyä”* viestii periaatteessa samaa asiaa. Sisäänkäynnin yläpuolella lukee museokeskus-sana vieläkin, muttei missään muualla. Lehtisen mukaan se jätettiin paikallaan lähinnä paikan päälle saapuvien turistien takia, sillä näin tietää varmasti, että on tullut oikeaan paikkaan.

94 LAIHO 49-51

95 MIETTUNEN & MÄKELÄ 22

Vapriikki koostuu useasta eri museosta, joista osalle on omat resurssit (mm. henkilöstö ja markkinointi). Näillä eroilla on kuitenkin vain organisaation kannalta katsottuna merkitystä, yleisölle ei. Syy siihen on Vapriikin yhteinen imago. Lehtisen mukaan erojen ei tarvitsekaan näkyä ulospäin. ”*Se on se paras tässä, kun ihminen tulee Vaprikkiin, se ostaa yhden lipun ja sitten se tekee täällä, mitä huvittaa.*” Juuri tämä on museokeskus-ajatuksen juju.

Imagon rakentaminen tapahtui yhteistyönä ja suunnitelmia teki yhteinen työryhmä. Imagon ylläpitäminen onnistuu myös mutkattomasti, koska on alusta asti luodut selvät säännöt, joita jokainen osapuoli on sitoutunut noudattamaan. Säännöt koskevat mm. markkinointia: jokainen julkaisuun menevä materiaali menee ensin sisäisen tarkastuksen läpi. Tarkastajana toimii aina sama yksi tai maksimissaan kaksi henkilö(ä), niin asiat sujuvat keskitetysti, ilman turhia väärinkäsityksiä ja erimielisyyksiä. Myös ne osapuolet, joilla on oma markkinointi, ovat sitoutuneet käyttämään samoja ilmeitä muiden kanssa. Koska yhteisen ilmeen luominen on helpointa visuaalisesti, tämä käytännössä tarkoittaa yhteistä värimaailmaa, logoa ja julistepohjaa. Vapriikin logo on vuosien varrella yksinkertaistunut paljonkin, nykyisenä logona toimii pelkistetty, yksivärinen, helposti tunnistettava iso V-kirjain.

Yhtenäisestä ohjelmatarjonnasta vastaa yhteinen tapahtumakoordinaattori. Samoin kuin julkaisujen kohdalla, kaikki ohjelmiin liittyvä (mukaan lukien kaikki avajaiset, luennot, jne.) menee hänen kauttaan. Yhtenäisyyden säilyttäminen on tällä tavalla helpointa.

Yhteinen rakennus on myös mainitsemisen arvoinen, koska sekin on erittäin positiivinen tekijä museokeskuksen toiminnassa ja ei pelkästään yleisön näkökulmasta. Vaikka tietysti asiakastyytyväisyydessä helpolla asioinnilla ja saman katon alta löytyvältä monenlaisella tarjonnalla on merkittävä rooli, ei saa unohtaa taloudellisia etujakaan, kuten säästöt valvonnan ja rakennuksen ylläpidon puolella.

5.2.3. Tavoitteena maine ja kunnia

... tai vähintäänkin maine ja positiivinen yhteinen imago. Miten siis Ruusupuiston

museokeskuksen kannattaa aloittaa imagon tietoista rakentamista?

Ensinnäkin välitän Vapriikin Timo Lehtisen neuvon Ruusupuiston museoille: museokeskuksen perustamisessa kannattaa keskittyä yhtenäisyyteen eikä erillisyyteen, vaikka organisaatiot ovatkin erillisiä. Kokonaisuus on helpommin käsiteltävä, jos keskittyy yhteistyön tuomiin etuihin mahdollisten väliaikaisten hankaluuksien sijaan.⁹⁶

Toimivan, tiiviimmän yhteistyön aikaansaaminen onkin ensisijainen tavoite Ruusupuistossa. Erityisesti, koska sen kautta molemmat museot saisivat myös hyvin mahdollisesti toisen museon asiakkaita, joka onkin tarpeen: toinen kaipaisi enemmän kansainvälisiä, toinen taas enemmän paikallisia kävijöitä. Myös tähän mennessä heikommin saavutettuja kohderyhmiä voisi tavoitella uudenlaisten, kohennettujen toimenpiteiden avulla: esimerkiksi nuorten aikuisten ryhmä on selvästi sellainen, jonka kiinnostusta museot saavat vain erikoisemman tarjonnan kautta.

Ideointipajassa tuli esille paljon hyviä ideoita yhtenäisen imagon luomiseen liittyen. Ne koskevat osittain sujuvaa yhteistyötä museoiden välillä, esimerkiksi museopedagogisesti ja näyttelytoiminnassa, josta kerron lisää luvussa 5.3., mutta keskittyvät enemmän markkinointiin ja visuaalisuuteen.

Sehän onkin itse asiassa niin sanotusti oikeaoppinen ajattelutapa, sillä markkinointi ja visuaalisuus ovat juuri ne keinot, joiden kautta voi eniten vaikuttaa organisaatiosta muodostuvaan imagoon. Kannattaa huomata, että visuaalisuus ei tarkoita vain graafista ilmettä, vaan myös sitä, miltä museokeskus näyttää fyysisesti. Vaikka molemmat rakennukset ovat suojeltuja eli suurempien rakenteellisten muutosten tekeminen on mahdotonta, rakennuksissa sijaitsevien toimijoiden näkyvyyttä pitäisi lisätä, ainakin huomiota herättävämpien kylttien muodossa. Ideointipajassa tuli ehdotus mm. isosta valotaulusta, jossa voisi mainostaa kaikkea, mitä Ruusupuistossa tapahtuu. Asian pro- ja kontra-argumentteja miettien (helposti vaihdettava sisältö; tuore, moderni ilme alueelle vs. suojelurakennukset; korkeat

96 LEHTINEN, T.

sähkölaskut; jatkuva graafisten töiden ulkoistamistarve) päädyttiin klassisempiin banderolleihin, mutta sisältöjen vaihdon hankaluuden ja korkeiden painokulujen takia nekään eivät ole täydellinen vaihtoehto, ainakaan museokeskuksen yhteisen toiminnan alkuvaiheessa.

Toinen, fyysiseen ulottuvuuteen liittyvä asia on museokeskuksen sisäänkäynti. Pitäisikö olla yksi, selkeä sisäänkäynti, kun kerran on yhteinen imago ja tavoitteena on, että ihmiset tunnistavat museokeskuksen yhtenäiseksi? Entäs sitten museot erillisinä organisaatioina? Jos onkin vain yksi sisäänkäynti, niin kummalla puolella se on? Onko selkeämpi asiakkaalle, jos saa mennä sisään kummasta ovesta vaan, vai jos on isompi, houkuttelevampi ovi, jonka yläpuolella lukee ”museokeskus”? Päätös on museoiden kädessä, aikaa museokeskuksen avaamiseen on vielä. Kuitenkin on suositeltavaa päättää jommankumman vaihtoehdon puolesta etukäteen, koska tässä tapauksessa kokeilumeininki ja järjestelyjen vaihtelu on varmasti sekavaa yleisölle.

5.2.4. Markkinoikaa fiksusti!

Ruusupuiston museokeskuksen imagon ensimmäinen haaste on nimen tutuksi tekeminen. Tavoitteeksi täytyy asettaa, että ihmiset kytkevät Ruusupuisto-nimeen museokeskukseen. Vielä parempi olisi tilanne, jos tähän mielikuvaan liittyisi vahvasti idea siitäkin, mitä kaikkea museokeskuksesta löytyy eli jos toimijat olisivat ilman sen kummempaa selitystäkin tuttuja.

Museokeskuksen nimeen liittyy yksi, vähän isompaa päätöstä vaativa kysymys. Nimittäin ”Ruusupuiston museokeskus” -nimen käyttö kansainvälisessä markkinoinnissa. Tietysti siitä on informoitava, että Alvar Aalto -museo ja Keski-Suomen museo sijaitsevat tulevaisuudessa saman katon alla ja tietoa niistä mahdollisesti löytyy tälläkin nimellä, mutta oman henkilökohtaisen mielipiteeni mukaan museoiden omat nimet kuvaavat paljon selkeämmin niiden tarjontaa. Myös Ruusupuisto-nimen kääntäminen tuntuu jotenkin oudolta, sillä alueella ei tällä hetkellä ole kovin paljon ruusujakaan (tämä ongelma on tietysti suhteellisen helposti ratkaistavissa). Samoin, kuin sisäänkäynnin tapauksessa, päätös on museoiden oma. Ehdotuksena voin kuitenkin suositella ainakin omien verkkosivudomainien

säilytystä: jos joku etsii tietoa museoista ”vanhoilla nimillään”, se onnistuu, mutta vanhat osoitteet voi kääntää suoraan uusiin, yhteisiin sivuihin, jossa heti ensimmäisenä lukee, mikä Ruusupuiston museokeskus on.

Suomalaiselle yleisölle suunnatussa markkinoinnissa ei onneksi ole mitään ongelmaa nimen kanssa. Päinvastoin: sekä Alvar Aalto -museo, että Keski-Suomen museo ovat ns. edullisessa asemassa markkinoinnin kannalta. Nimittäin Aalto ja hänen työnsä ovat maailmanlaajuisesti tunnettuja ja arvostettuja eli perusmarkkinoinnin (nettisivut, esitteet) avulla asiakkaat löytävät jo itsestään museoihin. Silti markkinointiin kannattaa panostaa, varsinkin uuden imagon muodostamisen takia.

Museoilla tällä hetkellä on käytössään hyvin taitettuja esitteitä, jotka ovat esillä lähinnä vain museoissa, julisteita vaihtuvista näyttelyistä (esillä ”tavallisissa” paikoissa, kuten museon edessä olevassa vitriinissä ja kaupungin keskustassa sijaitsevassa Kirkkopuistossa) ja nettisivut. Lisäksi tapahtumia markkinoidaan myös Facebookissa. (Paikallis)lehdistöön tai -radioon museot pääsevät myös, mutta harvemmin.

Näkyvyyteen ja asiakkaiden saamiseen liittyy tietysti myös museoiden fyysinen sijainti. Koska museorakennukset sijaitsevat Jyväskylän muihin kulttuuripaikkoihin ja kaupungin keskustaan verrattuna aika lailla syrjässä, joskus jopa iäkkämmät paikalliset asiakkaatkaan eivät tiedä tarkasti, missäpäin ne ovat. Myös jos vaikka sijainti olisi kuinka tuttu lähialueen asukkaille, on osattava laittaa itsensä vierailijan asemaan ja huolehdittava, että opasteet johdattavat museoon riittävän kaukaa.

Tähän liittyen täytyy mainita Jyväskylässä tällä hetkellä tapahtuvia muutoksia keskustan alueella. Julkisuudessa keskustellaan paljon kaupungin keskusta-alueen ns. siirtymisestä Seppälän alueelle, johon on tullut viime aikoina todella paljon uusia kauppia ja palveluita. Joissakin foorumeissa otettiin jo käyttöön termejä ”uusi keskusta” ja ”vanha keskusta”⁹⁷. On sellaisiakin pyrkimyksiä, jotka haluavat pelastaa ns. vanhan keskustan ja kehottavat palveluntarjoajia kehittämään aluetta. Keskustan

kävelykadun pääty, niin kutsuttu Pihakatu sijaitsee vain noin kolmen minuutin kävelymatkan päässä Ruusupuistosta. Näin ollen herää ajatus siitä, että keskustassa asioiville ihmisille olisi järkevää mainostaa museoiden läheisyyttä nykyistä enemmän. Samalla voisi osallistua “vanhan” keskustan elvyttämiseen.

Seppo Honkanen, Suomen museoliiton entinen viestintäpäällikkö ehdottaa blogikirjoituksessaan hauskoja vaihtoehtoja halvalla saatavaan näkyvyyteen.

Esimerkiksi:

- *”Kiinnittäkää lyhtypylväisiin kylttejä, jotka näyttävät museon sijainnin ja kävelymatkan.*
- *Hankkikaa kymmenen katumainostelinettä. Viekää ne aamulla ne ulos, kerätkää ennen sulkemisaikaa sisälle.*
- *Keksikää yllättäviä paikkoja, joissa museotanne voisi mainostaa. Naapuritalon katolla? Veneen kyljessä? Aidassa? Baarien vessoihin kiinnitetyissä tarroissa?”⁹⁸*

Millä muilla tavoilla voi viedä museon kuvaa ulospäin? Esimerkiksi yhteistöiden kautta: kannattaa rohkeasti osallistua muiden järjestämiin tapahtumiin joko tapahtumapaikka antamalla, asiantuntijoita “lainaamalla” tai jollain vastaavalla tavalla. Yhteistyötä on mahdollista aloittaa pienilläkin resursseilla. Suomestakin löytyy erittäin luovia esimerkkejä epätavallisista, edullisesti toteutettavista yhteistöistä. Miksei museo voisi toimia esimerkiksi puolimaratonin lähtöpisteenä (Kotiseututalo Kycklings⁹⁹ Lapinjärvellä) tai perinnekulttuurin pohjaksi käyttävän nykytaiteen valkokankaana (Parppeinvaaran runokylän¹⁰⁰ rakennusten seinillä näyttäytyy usein jollain tavalla karjalaista kulttuuria hyödyntävä tai kommentoiva taide)?!

Myös paikallismuseoiden keskinäinen verkostoituminen ja yhteistyö ovat erittäin hyödyllisiä (esimerkiksi yhteisen markkinoinnin tai lippujärjestelyjen kautta), mutta joskus paras apu voi löytyä myös kotimaan rajojen ulkopuolelta – erityisesti kun museolla on tarkka erityisala: tässä tapauksessa kannattaa seurata saman alan

98 HONKKANEN

99 Kotiseututalo Kycklingsin nettisivut

100Parppeinvaaran runokylän nettisivut

museoiden toimintaa koko maailmasta ja soveltaa rohkeasti parhaat ideat omaan toimintaan.

Laajemman yleisön saavuttamiseksi toinen tapa on panostaa näyttävämpiin mainosmateriaaleihin sellaisissa mainospaikoissa, missä liikkuu paljon ihmisiä. Esimerkiksi vakituisen mainospaikan vuokraaminen tyypilliseltä turistipaikalta, vaikka Paviljongilta tai Matkakeskuksen läheisyydestä on ainakin miettimisen arvoinen idea.

Museokeskukselle kannattaa varmaankin suunnitella myös uudenlaista, yhtenäistä verkkoilmettä (nettisivut, SoMe, jne.). Yleisesti ottaen museoiden verkkomarkkinoinnin vähimmäisvaatimukset ovat, että kiinnostunut asiakas löytää nettisivuilta helposti ja nopeasti museon aukioloajat, osoitteen ja yhteystiedot sekä hinnaston.

Tarkemmin katsoen sivujen monikielisyys ja esteettömyyden huomioon ottaminen (esim. säädettävä tekstikoko), saapumisohjeet ja kartta (esim. linkitetty Google maps, josta saa myös reittiohjeita tarvittaessa) sekä tiedot saatavilla olevista parkkipaikoista ja museokeskuksen omasta pysäköintijärjestelmästä ovat erittäin hyödyllisiä lisäyksiä hyviin nettisivuihin.

Vielä asiakasystävällisempiä sivuja saadaan, jos annetaan pieniä vinkkejä esimerkiksi onnistuneeseen museovierailuun (todella hyvät ohjeet avoinmuseo.fi -sivuilla¹⁰¹, joita saa vapaasti linkittää; Jyväskylän Taidemuseon sivujen "Yleisötyö"-osa¹⁰² voi myös ottaa malliksi) tai annetaan nykyistä kattavampi kuva pääsymaksuista (ilmaiset päivät vuoden aikana, kaikki alennukset, jne.).

Koska molemmissa museoissa käy suhteellisen paljon turistiryhmiä, heitä voisi ottaa huomioon uusien sivujen suunnittelussa vielä paremmin. Suunnitellessaan ryhmämatkaa matkanjärjestäjä miettii:

- *Voiko museovierailuun yhdistää kahvitaun?*

101 Avoin museo

102 Jyväskylän taidemuseon nettisivut

- *Saavatko asiakkaat juomavettä?*
- *Onko käytettävissä wc?*
- *Mahtuuko ryhmän linja-auto kääntymään museon pihassa?*
- *Onko museotoimijoiden tarjoama aika vierailulle realistinen ottaen huomioon päivän muun ohjelman?¹⁰³*

Museo voi myös palvella aukioloaikojen ulkopuolella: turistiryhmiin liittyen nettivarausjärjestelmien käyttöönotto on erittäin suositeltavaa. Varaukskalenteria voi käyttää sekä (ryhmä)vierailun että tilavuokrauksen yhteydessä. Vielä käyttäjäystävällisempi olisi nettikauppa, josta esinetuotteiden lisäksi saisi maksaa pääsylippuja, opastuksia ja tilavuokraa kätevästi etukäteen.

Lisäksi työntekijöiden (myös johtokunnan!) nimikkeet ja työtehtävät kannattaa pitää ajan tasalla. Yleisön lisäksi täytyy pitää mielessä myös yhteistyökumppaneita, jotka saattavat olla kiinnostuneita myös ns. "sisäisistä" rooleista (esim. kuka on hankevastaava, keneltä voi kysyä museon teknisistä laitteista, jne.). Kyseisen palvelun vastuuhenkilö(ide)n yhteystiedot kannattaa aina laittaa myös museokeskuksen palveluita esittävien alasivujen loppuun.

Sosiaalinen median hallinta on periaatteessa hyvällä mallilla sekä Keski-Suomen että Alvar Aalto -museossa, koska Facebookia päivitetään sopivan usein ja sisältökin on tarpeeksi kiinnostavaa, mutta pienellä vaivannäöllä museokeskuksen nettimainonta hoituisi jopa lähes itsestään: esimerkiksi jos museokeskus liittyisi Instagramiin ja siellä loisi omia hashtageja, asiakkaat voisivat tagata omia, museoissa tai jopa muilla Aalto-kohteilla tekemiä kuviaan, niin kuvamateriaali (joka varmasti sisältäisi hauskoja ja turisteja houkutteleviakin kuvia) kasvaisi itsestään. Lyhyiden videomateriaalien kuvaaminen olisi toinen trendikäs ja tavallaan epävirallisempi tapa markkinoida museokeskusta. Videoita voisi laittaa vaikka museokeskuksen omaan Youtube-kanavaan ja sitten jakaa Facebookissa ja Twitterissä. Videopätkät toisivat kivasti vaihtelua pelkkien teksti- ja kuvapäivityksien väliin.

¹⁰³ "Museoiden markkinointi ja saavutettavuus"

5.3. Tulojen kasvattaminen

Tässä luvussa esittelen erilaisia, kyseiselle projektille sopivia keinoja museokeskuksen tulojen kasvattamiselle. Tässä kohtaa on erittäin tärkeää korostaa, että tämä osio on tarkoitettu mieluummin vain ideapankiksi, koska hyvin todennäköisesti näiden ”ylimääräisten” toimintojen toteuttaminen on mahdollista vasta vähän myöhemmin, kun resurssien käyttö tasaantuu ja jopa ylimääräisiäkin resursseja löytyy. On hyvä muistaa nimittäin, että molemmilla museoilla on todella vastuullinen oma rooli Suomen kulttuurielämässä, jonka täyttämisen pitää olla aina ensi sijalla.

Toisaalta jo mainittu tulojen kasvattamisen tarve tulee olemaan ennemmin tai myöhemmin sellainen kohde, jota ei voi ohittaa. Tarkoituksena oli kerätä ideoita kävijämäärän kasvattamisen edesauttamiseksi ennen kaikkea palvelujen ja tapahtumien laajentamisen sekä markkinoinnin tarkemman kohdennuksen kautta.

Perusajatus näiden asioiden takana ei ole lainkaan vieras Ruusupuiston museoille, päinvastoin: viime aikojen tapahtumat osoittavat, että suunta on erinomainen. Esimerkiksi kymmenen kaupunginjohtajan allekirjoittaman Alvar Aalto -kaupunkien yhteistyöverkoston perustaminen¹⁰⁴ tai Alvar Aalto -museon Tanssin Aallolla -projekti (opaskierroksen ”oppaana” toimii tanssitaiteilija, niin arkkitehtuuriin ja muotoiluun tutustuminen tapahtuu liikkeen kautta)¹⁰⁵ ovat juuri sellaisia edistyneitä kokeiluja, joista voi hyvinkin toivoa positiivista vaikutusta kävijämäärään.

Seuraavaksi esiteltäviä ideoita järjestin aiheiden mukaan kuuteen ryhmään: ensimmäiseen keräsin asiakaskuntaan, toiseen tiloihin, kolmanteen tapahtumiin ja ohjelmiin, neljänteen koordinointiin, viidenteen yhteistyökuvioihin ja kuudenteen museokauppaan sekä kahvilaan liittyviä ideoita. Osa ideoista sai alkunsa järjestämässäni ideointipajassa, johon osallistuivat Alvar Aalto -museon ja Keski-Suomen museon työntekijät, osa taas on omien tutkimuksieni tulosta.

104 TUOMAALA 4.2.2017

105 TUOMAALA 20.1.2017

5.3.1. Uudenlainen yleisö?

Sekä oikeanlaisen yleisön löytäminen että uusien yleisöjen saavuttaminen on ikuinen tehtävä kulttuurialalla. Museoalalla erityisesti, sillä ns. tyypillinen museokävijä on helposti kuvailtavissa: hän on 46–65 -vuotias nainen, joka asuu Etelä-Suomessa. Hänen museokäyntinsä (1–5 krt. / vuosi) sijoittuvat yleensä loma- tai vapaa-ajan matkalle ja hänen seurassaan on joko perhettä tai ystäviä. Hän on suorittanut korkeakoulututkinnon ja työskentelee ylempänä toimihenkilönä. Hän valitsee näyttelyn sen aiheen takia ja olettaa saavansa lisää tietoa siitä.¹⁰⁶ Sitä, millä keinoilla voi markkinoida erilaisille kohderyhmille, tutkitaan kokemusteni mukaan enemmän, kuin sitä, kenelle ylipäättään kannata markkinoida. Ketkä ovat ne, joita syystä tai toisesta ei ole tavoitettu tarpeeksi, vaikka todennäköisesti he olisivat museon kohderyhmät? Ketkä kuuluvat ns. uudenlaiseen yleisöön, jonka saavuttamisen pitäisi olla mm. Ruusuapuiston museokeskuksen lähitulevaisuuden tavoite?

YouGov Finlandin vuonna 2015 tehty tutkimus osoittaa, että 55% suomalaisista 18–74 -vuotiaista aikuisista on käynyt viimeisen vuoden aikana jossain museossa. Saman tutkimuksen mukaan puolet niistä, jotka eivät vieraille museoissa, kertovat syyksi, ettei museovierailu ole vain tullut mieleen.¹⁰⁷ Suomen museoliitto on tehnyt kävijätutkimuksia vuosina 1982, 1992, 2002 ja 2011. Kyseisenä aikana tyypillinen museokävijä on pysynyt lähes samanlaisena, mutta taidemuseoiden ja kulttuurihistoriallisten museoiden kävijät eroavat toisistaan hieman: taidemuseokävijät ovat hieman keskimääräistä museokävijää vanhempia – suurin ikäluokka on 56–65 -vuotiaat, kun taas kulttuurihistoriallisten museoiden kävijät noudattavat keskimääräisen museokävijän profiilia. Taidemuseossa käy myös keskimääräistä enemmän naisia.¹⁰⁸

Ongelma nuorempien, potentiaalisten kävijöiden kanssa on lähinnä se, että he eivät ole tottuneet käymään museoissa. Jotkut taas eivät lainkaan halua käydä museossa, koska se ei kuulu heidän elämäntapaansa. Tällaisessa tapauksessa yleensä tuttavien ja sukulaisten suositus on tehokkain kehotus museokäyntiin, paljon

¹⁰⁶ TAIVASSALO & LEVÄ 4.

¹⁰⁷ KURI 12

¹⁰⁸ TAIVASSALO & LEVÄ 20, 23

tehokkaampi kuin mainonta.¹⁰⁹ Nuorilla on myös suuri kynnys mennä yksin uuteen ympäristöön, joten heitä kannattaa houkutella mukaan ryhmissä.¹¹⁰

Yleisemmällä tasolla on hyvä tietää myös, ketkä ovat ne, joita yleisötutkimuksissa aina sanotaan ”turisteiksi”. Jyväskylän kaupunki teki tutkimuksen kesän 2016 aikana, jossa pääsääntöisesti tutkittiin tapahtumakävijöiden (300 ei-jyväskyläläisten) rahankäyttöä Jyväskylässä. Samasta tutkimuksesta kuitenkin selvisi paljon muutakin hyödyllistä tietoa, jotka voivat auttaa erityisesti tapahtumajärjestelyihin liittyvissä suunnitteluissa. Tutkimushenkilöistä 21 prosenttia oli muualta Keski-Suomesta, loput muualta Suomesta ja ulkomailta. Tyypillisesti Jyväskylän tapahtumaan tultiin kahden hengen voimin, viivytettiin kaksi päivää ja käytettiin rahaa yhteensä 188 euroa per henkilö. Käytetystä rahasta suurin osa meni yöpymiseen, 122 euroa. Tuoteostoksiin kulutettiin 82 euroa ja ruokaan ja juomaan 74 euroa. Pääsylippuihin käytettiin keskimäärin 58 euroa. 76 prosenttia kävijöistä saapui omalla autolla keskimäärin 200 kilometrin päästä.¹¹¹

Museoliitto tutkii säännöllisesti myös museokävijöiden odotuksia. Tällä hetkellä tuoreimpaan, vuoden 2011 tutkimukseen osallistui yhteensä yli 12 000 museokävijää ja he olettivat museokäynnistä saavansa elämyksiä (31%), tietoa (25%) ja viihtymistä (21%). Yksilöidyistä toiveissa esiintyi esineiden koskettelumahdollisuus (14%), saada lisätietoa näyttelyn aiheesta (10%) ja interaktiivisuuden lisääminen (9%).¹¹² Samanlaisten tietojen saaminen olisi varsin hyödyllistä Ruusupuiston museoillekin perusnäyttelyiden uusimisen yhteydessä: mitä asiakas toivoo uudesta museokeskuksesta? Ideoita saisi kirjoittaa yksinkertaisesti lapulle ja laittaa keräyslaatikkoon. Idealaatikot voisivat olla esillä jopa jo tässä vaiheessa, Keski-Suomen museon kiinni ollen jossain heidän muussa toimikohteessa, jossa asiakkaat käyvät. Ideoista voisi hyvinkin löytyä sellaisiakin, joita ”sisäpiiriläiset” eli työntekijät eivät välttämättä edes ajattelisivat.

Oikein mielenkiintoisia kohderyhmiä esittää Matkailun edistämiskeskuksen (MEK) ja

109 STOLT 29

110 sama

111 SuurJyväskylän lehti 1.2.2017

112 TAIVASSALO & LEVÄ 12

TNS Gallupin tekemä tutkimus ”Modernit humanistit ja matkustaminen Suomeen 2012”, joka tavoitti yli 6000 eurooppalaista kuluttajaa. Vuonna 2014 tutkimuksesta on laadittu työkirja, joka löytyy kokonaisuudessaan verkosta. Tutkimuksen perusteella Matkailun edistämiskeskus / Visit Finland on määritellyt markkinointitoimenpiteidensä kohderyhmäksi ns. ‘modernit humanistit’. Modernit humanistit ovat ihmisiä, joita määrittäviä asenteita ja arvoja ovat *”kiinnostus / avoimuus vieraita kulttuureja ja uusia kokemuksia kohtaan sekä huolenpito tulevaisuuden yhteiskuntaa ja maailmaa kohtaan yleisesti.”* Työkirjaan on koottu myös ohjeita, vinkkejä ja käytännön työkaluja, joiden avulla moderneja humanisteja kiinnostavan markkinoinnin suunnittelu helpottuu: kysyntä ja tarjonta on mahdollista saada kohtaamaan paremmin ja viestintä kohdistumaan oikeisiin henkilöihin.¹¹³ Työkirja on tarkoitettu ensisijaisesti matkailuyrittäjille, mutta museopalveluiden markkinointi on hyvin verrattavissa matkailualan markkinointiin. Kirjassa esitetyt ryhmät ovat mielestäni juuri ne tähän mennessä vähäisesti tavoitetut ryhmät, jotka voisivat hyvinkin olla museoiden kävijöitä.

”Moderni humanisti on seikkailija ja löytöretkeilijä. Hän on massaturismia karttava, avoin ja utelias matkailija, joka on maailman metropolit jo kertaalleen kolunnut. Nyt modernia humanistia kiinnostaa omaperäinen ja eksoottinen Suomi.”¹¹⁴

Moderneista humanisteista erottuu kolme tärkeintä segmenttiä:

- 1. Kulttuurifanit (17% tutkimuksen moderneista humanisteista). Heitä kiinnostaa erityisesti paikallinen elämäntapa, perinteet ja historia. He ovat taloudellisesti merkittävin ryhmä, kun huomioidaan ryhmän koko ja keskimäärin käytetty rahamäärä.
- 2. Aktiiviset perheet (9%) ovat avoimia uusille elämyksille. He ovat selvillä erilaisista mahdollisuuksista ja näkevät vaivaa kokeakseen matkakohteensa parhaimmat palat.
- 3. Modernit humanistit -pariskunnat (28%) edustavat lähes kaikessa modernien humanistien keskiarvoa. Heidän matka on kuin pieni seikkailu

¹¹³ Modernit Humanistit Työkirja

¹¹⁴ sama

tuntemattomaan.

- Ryhmistä erottui lisäksi kaksi tärkeää alasegmenttiä: ns. Skandinavia-fanit ja Nuoret luontoseikkailijat.¹¹⁵

Näistä ryhmistä Ruusupuiston museoille kiinnostavia voivat olla kulttuurifanit, modernit humanistit -pariskunnat ja Skandinavia-fanit.

5.3.2. Tiloja

Lisätuloja voi saada museoiden tilojen kertaluonteisista vuokrauksista. Ruusupuiston museoiden tilat sopivat erinomaisesti kokouksiin, harrastuksiin ja juhlatilaisuuksiin. Museoiden ainutlaatuinen ilmapiiri ja silmiä hivelevät rakennukset mahdollistavat mieliin jäävän tilaisuuden järjestämisen, oli kyse pienen yhdistyksen vuosikokouksesta, isomman työporukan toiminnallisesta virkistyspäivästä tai jopa lapsen syntymäpäiväjuhlista. Molemmilla museoilla on useampi vuokrattavaksi sopiva tila ja vuokraus on nykyäänkin käytössä, toki ei kovin tehokkaasti.

Paras tapa tilojen tarjoamiseen yleisölle on palvelupakettien rakentaminen ja myynti. Myynti kannattaa hoitaa helpoimmalla mahdollisella tavalla, selkeän tilanvaraussysteemin tai jopa verkkokaupan kautta. Palvelupaketit voivat sisältää tilavuokran lisäksi ohjelmaa, ja/tai kahvi- tai ruokatarjoilua. Koska toimivaa tilanvaraussysteemiä ei ole käytössä tällä hetkellä kummallakaan museolla, sitä voi suunnitella nyt jo alusta alkaen yhdessä käytettäväksi. Alvar Aalto -museo on valmistellut jonkin aikaa uutta, käyttäjäystävällistä varauskalenteria nettisivuilleen, joka toiveiden mukaan tulee käyttöön vielä vuoden 2017 aikana¹¹⁶. Tätä kalenteria voisi jakaa siis koko Ruusupuiston museokeskukselle. Tietysti täytyy säilyttää myös tavallisen puhelinvarauksen mahdollisuus, mutta sitäkin voi tehdä säästämielessä, nimittäin jos lipunmyyntipistessä työskentelevä henkilö pystyy tekemään sitä molemmille taloille. Hyödyt tästä toiminnasta olisivat asiakkaille yksinkertaisuus, museoille taas resurssisäästö ja hyvin toimiva, selkeä järjestelmä.

115 Modernit Humanistit Työkirja

116 Ideointipaja

Tähän toimintaan voi jossain vaiheessa ottaa myös muita Ruusupuisto-alueen toimijoita: tarvittaessa voisi suositella muiden toimijoiden tiloja (jos vaikka omat ovat jo varattuja tai jos ne sopisivat paremmin asiakkaan tarpeeseen). Tämän suunnitelman toteuttamiseen täytyy löytää sopiva tekninen ratkaisu muiden toimijoiden varaustilanteen molemminpuoliseen tarkistamiseen.

Tiloihin ja entistä vielä positiivisemman asiakaskokemuksen saavuttamiseen liittyen täytyy myös korostaa peruskorjausten perusteellisen suunnittelun tärkeyttä. Peruskorjausten ja museoiden fyysisen yhdistämisen kautta nimittäin tilojen käyttötarkoitus voi muuttua entisestään. Esimerkiksi välikäytävän ansiosta nykyisten museokauppojen tilat vapautuvat. Alvar Aalto -museo haaveilee siihen uudesta, merkittävästi helpommin (ja myös esteettömästi) lähestyttävästä peda-tilasta, Keski-Suomen museon puolelle taas voisi hahmotella vauvaperheille ja koululuokiille sopivan yksinkertaisen eväiden syöntipaikan, jota tähän mennessä monet kävijät ovat kaivanneet. Tällaisten pienten asioiden huomioon ottaminen varmasti nostaisi museokeskuksen mainetta merkittävien, mutta hieman heikommin huomioitujen kohderyhmien silmissä.

5.3.3. Lisää elämää, kiitos!

Nyky Suomen museoissa on itsestäänselvyys, että perustoiminnan lisäksi (näyttelyt, kokoelmien hoito ja arkistointi) muutkin toiminnot kuuluvat museoiden tehtäviin. Ns. elävän museon mallia haettiin Suomeen muista pohjoismaista ja Yhdysvalloista 1960-luvulla. Näissä maissa museolaitos oli jo aiemmin suuntautunut opetukseen, taidekasvatukseen ja yhteisöllisiin toimintoihin.

”Yhdysvalloissa huomattiin jo 1800-luvulla, että yleisö ei jaksanut vain kahlata läpi kokoelmia ja näyttelyitä pidempään kuin noin puoli tuntia. Näin ollen museo sai uuden tehtävän. Tärkeintä ei enää ollut vain tieto vaan piti myös tarjota kävijöille elämyksiä. Museo muuttui aktiiviseksi ja opastustoiminta vakiintui museon yleisötoiminnaksi.”¹⁷

Nykyisin museot järjestävät tapahtumia ja ohjelmia kahdestakin syystä. Toisaalta ne haluavat laajentaa sanomaansa, toisaalta taas kiinnittää huomiota museoihin. Tämä

ei välttämättä tarkoita sitä, että näitä tapahtumia tai aktiviteetteja olisi pakko järjestää museoissa. Hyvin toteutettujen projektien kautta voi saada julkisuutta ja uusia yleisöryhmiä.¹¹⁸

Näistä asioista Ruusupuiston museot ovat tietysti hyvinkin tietoisia. Järjestämässäni ideointipajassa suurin osa ideoista ja keskusteluista liittyi juurikin tapahtumiin: Minkälaisia uusia tapahtumia uusi museokeskus mahdollistaa, miten nykyisiä käytäntöjä pitäisi / kannattaisi / voisi kehittää, mistä voisi ottaa mallia?

Tärkeimpiä ideoita yllä mainitussa tilaisuudessa olivat:

- Piha-alueen nykyistä parempi käyttöönotto ja viihtyvyyden lisääminen sekä elävämmän aukion luominen. (esim. enemmän tapahtumia ja ohjelmia, esiintyjiä ja myyjiä, isompi kesäterassi, yliopiston Ruusupuisto-rakennuksen ravintola Unolle terassi ja kesäaukiolo)
 - Konkreettiset ideat tapahtumille: design-kirpputori ja tunnistuspalvelu, kesäteatteri, vanhojen tapojen esittely, perinnelelujen tekeminen
- Nykyisten avajaiskäytäntöjen muuttaminen, hyvä malli olisi Jyväskylän taidemuseo (ei alkoholitarjontaa, sen sijaan ohjelma; avajaiset ovat kaikille avoimia), tai Helsingin kaupunginmuseo (lyhyt avajaispuhe, jonka jälkeen voi siirtyä näyttelyä syvemmin käsittelevään luentoan tai museon ravintolaan, jossa baari on auki).

Kannattaa myös ottaa huomioon, että jos tapahtumien määrää kasvatetaan entisestään, fiksujen käytäntöjen muodostaminen tapahtumien työtehtäviin ja tarvittavien henkilöstömäärien liittyen on todella tärkeä asia kahdestakin syystä. Toisaalta henkilökunnan innostusta täytyy ylläpitää, jos haluaa järjestää tapahtumia pidemmän päälle. Jos vaikka työntekijät joutuvat liian usein ja liian epämiellyttävissä ajankohdissa ylitöihin, niin ilmapiiri ja suhtautuminen ”ylimääräisiin” tapahtumiin voi muuttua helposti katkeraksi. Toinen asia on, että tapahtumien pitää olla kannattavia. Jos suunnitelmat eivät ole tarpeeksi tarkasti laadittuja ja resursseja tuhlataan alkuinnostuksesta johtuen liikaa, tapahtumien laatu, yleisön kiinnostus ja

kannattavuus laskevat ajan myötä dominoefektimäisesti.

Museokeskuksen tavoite on tulla ”satavarmaksi sadepäivän (ja miksei aurinkoisinkin) kohteeksi” niin suomalaisille ja kansainvälisille turisteille, kuin paikallisille asukkaille. Tämän saavuttamiseksi ohjelmatarjonnan on selvästi rikastuttava. Seuraavassa esittelen opinnäytetyöprosessin aikana itse havaittuja hyviä esimerkkejä, joiden pohjalta voi aloittaa kehittämistyötä tai mahdollisesti jopa yhteistyötä alkuperäisjärjestäjien kanssa.

Ennen sitä haluaisin kuitenkin huomauttaa kohtuullisuudesta: museokeskuksen tarjonta tulee luultavasti olemaan riittoisa jo sellaisenaankin yhdelle museokäynnille. Lisäohjelmia ei kannata siis ajoittaa aivan uusien näyttelyjen aloitusaikoihin, kun suuri osa kävijöistä ei ole tutustunut vielä niihin. Myös jos esillä on joku iso, kansainvälinen näyttely, se saattaa riittää vetovoimaksi ilman uusia ohjelmia. Niitä voi tarjota mieluummin näyttelykalenterin hiljaisempina aikoina.

Tässä siis hyviä, inspiroivia esimerkkejä museoissa järjestettävistä tapahtumista:

- Ateneumissa harrastetaan uudenlaista opastustapaa, jossa teoksia katsotaan yleisön havaintojen pohjalta faktojen listaamisen sijaan. Tutkimusten mukaan teokset jäävät tällä lailla paremmin mieleen.¹¹⁹
- Keski-Suomen luontomuseossa järjestetään maanantaisin, museon normaalin kiinniolon aikana vesiaiheista museojoogaa. Sen takana on ajatus perinteisen museokäyttämisen rikkomisesta: museon ei tarvitse olla aina vain se paikka, jossa liikutaan rauhallisesti ja puhutaan kuiskien. Jooga tosin ei riko tätä kaavaa mitenkään radikaalisti, mutta museon lattialla makaaminen ja venyttely sentään on varsin uusi kokemus. Luontomuseon intendentin, Tanja Koskelan mukaan tavoitteena on museon avautuminen yhteiskunnan suuntaan, museokäynnin kynnyksen madaltaminen ja kokonaisvaltaisten hyvinvointipalvelujen tarjoaminen.¹²⁰
- Tanssija Helena Ratinen on vetänyt shindo-rentoutusta Jyväskylän

119 VILJANEN

120 MAHLAMÄKI-KAISTINEN

Taidemuseolla jo viitisen vuotta. Viimeiset kolme vuotta museoshindoon on voinut tulla kuka tahansa.¹²¹

- Vaikka Humanistisen ammattikorkeakoulun ensimmäisen vuoden opiskelijoiden järjestämä, vuosittainen Oranssi Myrsky onkin molemmille Ruusupuiston museoille tuttu, samanlaisia kevyitä, virkistäviä pikkutapahtumia, kuten lavatanssi-ilta tai pikadeitti-tilaisuus¹²² voisi järjestää muinakin aikoina, vaikka oppilaitosyhteistyön raameissa.
- Jyväskylän Taidemuseossa järjestettiin 2016 syksyllä aikuisten värikylpy. Vauvojen värikylyistä tullut idea voi kuulostaa ensin hassulta, sillä siihen kuuluvat aktiviteetteja, joita aikuiset eivät normaalisti tee museossa. Pajan vetäjän, taidekasvattaja Anne Sarja-Kolun mukaan kyseessä on juuri luovuuden vetreytyminen ja irtautuminen aikuisten rutiineista. Hän kaavailee tulevaisuudessa värikylyohjelmaa esimerkiksi työpaikkojen virkistyspäiville, syntymäpäiville tai tyttöjen iltoihin.¹²³
- Ja viimeksi: vuonna 2016 järjestettiin perinteikäs teatterifestivaali Harrastajateatterikesä ensimmäistä kertaa Jyväskylässä. Vaikka nykyisenä tapahtumapaikkana toimii Jyväskylän kaupunginteatteri, koko Suomen harrastajateatterikentän parhaita esityksiä keräävän festivaalin osaa voisi varmaan hyvinkin esittää ulkotiloissa.¹²⁴ Tapahtuma toisi Ruusupuiston aukiolle runsaasti yleisöä ja hyvän organisoinnin avulla se voisi tuoda museokeskuksellekin uusia kävijöitä.

5.3.4. Koordinoinnin tarve

Projektista syvemmin keskustellessa jokainen haastateltava oli sitä mieltä, että kokonaisuuden koordinoinnissa yksi selkeä vastuullinen olisi tarpeellinen tai vähintäänkin todella iso apu.

Näkemykseni mukaan koordinaattoriksi sopisi erinomaisesti kulttuurituottaja. Kulttuurituottajan taitoja tarvitaan nykyajan museotyössä muutenkin, sillä museot eivät

121 MAHLAMÄKI-KAISTINEN

122 STRANIUS

123 KUIVALAHTI

124 RadioKompassin nettisivut

ole enää menneisyyden muistoja säilyttäviä paikkoja, vaan avoimia, keskustelevia, elämyksiä tarjoavia, jokaiselle avoimia tiloja. Vaikka museoiden perinteinen toiminta ei ole unohdettu eli kulttuuriperintö säilytetään ja opetusta tarjotaan edelleenkin, tapahtumien järjestäminen, yhteistyö muiden kulttuuriorganisaatioiden kanssa ja yritys yhteistyö ovat yhä enemmän esillä. Tästä seuraten museoalalla kulttuurituottajan ammattinimike ja toimenkuva on moniin muihin aloihin verrattuna hyvin tuttu.¹²⁵

Outi Sundberg tutki vuonna 2010 valmistetussa opinnäytetyössään, onko tuottajilla töitä tarjolla museoalalla. Hänen mukaansa käytännössä kulttuurituottajien sija museomaailmassa on vieläkin ristiriitainen. Museoalan ”pitkän linjan ammattilaiset” ajattelevat usein nykyäänkin niin, että yleisön houkutteleva ja markkinointi eivät ole museon toiminnan keskiössä, vaan välttämätön paha, jonka kulut on pidettävä minimissä. Tällainen ajattelumaailma on tietysti täysin vastakkainen kuin kulttuurituottajien edustava modernimpi asenne. Tosiasia on sekin, ettei museoala ole välttämättä jokaiselle kulttuurituottajalle kovin houkutteleva: alalla kuitenkin tehdään runsaasti projekteja ja pätkätöitä. Sehän tarkoittaa kovaa kilpailua. Lisäksi museoala on matalapalkka-ala, vaikka sen tekijät ovatkin korkeasti koulutettuja.¹²⁶ Oma mielipiteeni on siis se, että tälle alalle pyrkivät kulttuurituottajat ovat samalla tavalla sitoutuneita, kuin museon muutkin ammattilaiset.

Sundbergin mukaan kulttuurituottaja voi toimia museoissa esimerkiksi henkilöstöhallinnossa, näyttelyassistenttina, projektikoordinaattorina tai -päällikkönä. Tuottajalla on osaaminen hoitamaan tiedotusta ja viestintää sekä tuntemus markkinoinnista ja taloushallinnosta. Erikoistuessaan tietylle alalle tämä moniosaaminen laajenee ja syvenee. Silti, koska varsinainen museoalan koulutus useimmiten puuttuu tuottajilta, heidät nähdään vain lähinnä tapahtumatuottajina museo-alalla.¹²⁷ Mutta eihän tuottajien roolin tarvitsekaan olla sama kuin perinteistä museotyötä tekevien. Tuottajia kannattaa miettiä mieluummin työvoimana, joka helpottaisi alalla jo toimivien työtaakkaa ja toisi uusia mahdollisuuksia ja uudenlaisia

125 SUNDBERG, O. 9, 11

126 mt. 32-33

127 mt. 34

resursseja alalle.¹²⁸

Ruusupuisto-projektin koordinaattorin / kulttuurituottajan tarvetta miettimässä voi pohtia asian etuja ja mahdollisia haittoja. Etuihin voi laskea, että jos olisi joku, jonka tehtävä olisi ensisijaisesti museokeskuksen imagon ylläpitäminen, yhteistöiden hoitaminen sekä tapahtumien suunnittelu, toteuttaminen ja tiedottaminen, museoiden omat työntekijät voisivat keskittyä täysin omiin tehtäviinsä. Tuottajalta löytyisi näihin edellä mainittuihin asioihin oikea asiantuntemus, koska hän on koulutettu näiden asioiden oikeaoppiseen hoitamiseen.

Ruusupuisto-projekti imagonluomisensa ja uudistusajatustensa kanssa on iso ja kyseisissä museoissa ”ennennäkemätön” projekti, joka vaatii projektinhallintaan keskittyvän henkilön. Vaikka yksittäisiä uudistuksia ja tapahtumia museot pystyvätkin laatimaan itse, yhteydenpito, käytännön järjestelyt, alihankkijoiden kilpailuttaminen, raportointi, tiedotus, markkinointi ja sosiaalisen median ylläpito jää helposti heikommin hoidetuksi ilman oikeaa vastuuhenkilöä, puhumattakaan näiden asioiden jatkuvasta kehittämisestä.

Eduksi voi laskea myös, että siinä tapauksessa, jos koordinaattorin ottaisi vain museokeskukseen, luultavasti osa-aikainen tai määräaikainen tekijäkin riittäisi. Vaikka tietysti tämäkin aiheuttaisi ns. ylimääräisiä menoja museoille, projektin ajankohtaisuuden ja museoiden maineen perusteella hankerahojen saaminen olisi hyvinkin mahdollista. Niiden avulla voisi ainakin kokeilla, miten yhteistyö kulttuurituottajan kanssa sujuu ja tuntuuko museoista, että he hyötyvät siitä.

Toinen vaihtoehto olisi yhden yhtenäisen kulttuurituottajan palkkaaminen Jyväskylän museopalveluille, joka hoitaisi Ruusupuiston museokeskuksen asioiden lisäksi osaa muidenkin Jyväskylän museoiden toiminnasta. Tietysti yhteispalkkaus olisi aika vaativa tuottajalle, mutta toisaalta hän on koulutettu toimimaan projektiluonteisesti. Suurin etu tässä tapauksessa olisi, säästöjen lisäksi, että tällaisen yhteyshenkilön avulla museot voisivat löytää uusia yhteistyömahdollisuuksia. Myös hyväksi koetut

128 SUNDBERG, O. 37-38

toimintatavat voisivat levitä nykyistä helpommin, jos on joku, joka on selvillä näistä ja näkee, mikä missäkin museossa voisi toimia ja mikä ei.¹²⁹

Suurin haitta koordinaattorin palkkaamisessa olisi museoiden taloudelliset vaikeudet. Jos rahaa palkan maksamiseen ei ole tai se vaan ei riitä riittävän pitkään työsuhteeseen, kokeilu voi jättää huonon jälkimaun jokaisen osapuolen suuhun. Myös ulkopuolisen, yhteisen työntekijän töihin ottaminen voi olla riski, erityisesti jos kyseessä on ajantasalla oleva kulttuurituottaja rohkealla tyylillä uudistusideoineen. Vaikka minusta tämä ongelma ei ole vakava kummassakaan museossa, koska ajattelutavat ovat tuoreita ja avoimia, kaikenlaisia riskejä kannattaa käydä läpi ennen isompien päätösten tekoa. Kriittinen suhtautuminen omiin, toimivaksi koettuihin toimintatapoihin voi olla nimittäin paljon vaikeampaa kuin uskoisi.

Myös jos syystä tai toisesta koordinaattorin palkkaaminen ei onnistu tai myöhästyy, voi etsiä korvaavia toimenpiteitä. Henkilöstön ja / tai työtehtävien uudelleenjärjestäminen on yleisintä, mitä tällaisessa tapauksessa yritetään toteuttaa. Tämä kuitenkin vaatii todella paljon sovittelua niin työntekijältä kuin työnantajaltakin ja lopputulos saattaa silti olla epävarma. Idea voi aiheuttaa erimielisyyksiä jo ihan alkuvaiheessa: mistä tehtävistä voi luopua ja löytyykö omasta porukasta sopivaa asiantuntemusta uusien tehtävien hoitamiseen?

Toinen miettimisen arvoinen vaihtoehto on nykyistä aktiivisempi yhteistyö alan opiskelijoiden kanssa. Kulttuurituotanto-opintoihin sisältyy paljon työharjoitteluja, jonka raameissa opiskelijat voivat hoitaa pienempiä projekteja alusta loppuun. Museoiden aktiivisen osallistumisen kautta näitä yhteistöitä voi kehittää ajan myötä sellaiseksi, joihin kaikki ovat aidosti tyytyväisiä.

5.3.5. Yhteistyökuviot

Yhteistyöt ulkopuolisten toimijoiden kanssa voivat myös lisätä kävijämäärää. Mikä laajempi verkosto, sitä enemmän ihminen kuulee itse organisaatiosta, projekteista tai

129 SUNDBERG, O. 38

tarjouksesta. Verkostojen kautta voi siis parhaimmillaan saada ”ilmais”mainontaa, mutta tämän saavuttamiseen täytyy ensin olla aktiivisesti tekemisissä yhteistyökumppaneiden kanssa.

Yrityksien ja isojen firmojen kanssa yhteisten projektien löytäminen on aina hankalaa museoille (vaikka Alvar Aalto -museo erikoisstatuksensa ansiosta onkin yhteistyössä Artekin ja Iittalan kanssa), vaikka sekin täytyy huomioida, että tulevaisuuden isompi kokonaisuus on luultavasti houkuttelevampi monelle uudelle yhteistyökumppanille. Kannattaa silti mieluummin keskittyä pienyrityksiin (Keski-Suomen museon tapauksessa paikallisten toimijoiden suosiminen on lähes ehdotonta) ja muihin ei-kaupallisiin toimijoihin.

Hyvä esimerkki on yhteistyön kehittäminen oppilaitosten kanssa. Museopedagoginen yhteistyö Jyväskylän yliopiston kasvatustieteellisen laitoksen kanssa toimii jo molemmissa museoissa, vaikka vakiintuneita käytäntöjä ei ole oikein muodostunut vielä¹³⁰. Ideointipajassa tuli esille ajatus yhteisestä tutkimusprojektista kasvatustieteellisen laitoksen kanssa, jonka aiheena voisi olla jokin kasvatustieteellinen tutkimus, museoympäristössä suoritettuna.

Myös jo koordinoitiosuuden alla esitellyt vaihtoehdot kulttuurituottaja- ja muiden opiskelijaryhmien kanssa voi laskea yhteistyöksi.

Toinen, suhteellisen vähän resursseja vaativa yhteistyömahdollisuus liittyy ilmaistapahtumiin, joiden merkittävin tarkoitus on madaltaa osallistumiskynnystä ja saada uusia kävijöitä museoihin. Hyvä ja helppo alku sellaisten tapahtumien säännölliseen järjestämiseen olisi yhteistyö esimerkiksi nuorten ryhmien tai yhdistyksien kanssa, jotka ovat esiintymispaikkaa vailla. Museot voisivat tarjota heille esiintymistilaa ja auttaa esimerkiksi tiedon levittämisessä. Vaihdoiksi yleisö virtaa museoon ja hyvällä tuurilla jää myös koukkuun.

Yhteistyömahdollisuuksia pohtiessa täytyy pitää mielessä vielä yksi, nykyisin museoalalla vielä hieman oudolta kuulostava vaihtoehto, nimittäin sponsorointi.

130 Ideointipaja

Nykyään, kun yhteiskunnan tuet pienenevät koko ajan, sponsorointi on jo monille museoille elinehto. Vaikka sponsoroinnista monille tulee mieleen urheilu ja syystä niin, kulttuurialan on kehityttävä siihen suuntaan, että niidenkin toimijat ovat kiinnostavia sponsoroiville yrityksille. Kumppanuussuhteen nimittäin täytyy perustua johonkin muuhun kuin logonäkyvyyteen, sillä museot eivät voi kilpailla esimerkiksi urheilun kanssa TV- tai medianäkyvyydessä.¹³¹

Vaikka tilastojen mukaan museoiden sponsorituet ovat keskittyneet tähän mennessä enemmän pääkaupunkiseudulle, Suomen museoliiton pääsihteerin Kimmo Levän mukaan kyse ei ole kaupunkien, vaan mieluummin siinä sijaitsevien museoiden koosta. Iso museo on tietysti kiinnostavampi kumppani sponsoriyritysten silmissä. Didrichsenin taidemuseon intendentin Maria Didrichsenin mielestä sponsorisuhteiden aikaansaamiseen museot tarvitsevat luovia ratkaisuja, joista molemmat osapuolet hyötyvät. Tilanne on joka tapauksessa haastava, sillä ei ole valmista mallia siihen, miten museona pitäisi profiloitua sponsoriyrityksille kiinnostavaksi.¹³²

5.3.6. Museokauppa ja kahvila

MUSEOKAUPPA

Mikäli nykyiset suunnitelmat toteutuvat ja uuteen museokeskukseen tulee yhteinen museokauppa välikäytävään, se tarkoittaisi lähes satavarmasti tulojen lisääntymistä. Nimittäin kun ihmisten täytyy väkisinkin kulkea kaupan läpi päästäkseen toiseen museoon, on paljon todennäköisempää, että tulee ostettua jotain, mitä ei erilleen sijaitsevasta kaupasta jaksaisi tai älyäisi hakea.

Lisäksi yhteinen museokauppa tarkoittaisi myös resurssisäästöjä: lipunmyyjä voi toimia samalla kaupan myyjänä. Jos sisäänkäyntejä onkin kaksi (molempien museoiden puolella yksi), sittenkin vain toinen lipunmyyjistä joutuu hoitamaan kauppaa, toinen voi keskittyä vaikka varauksiin tai johonkin muuhun työtehtävään. Vaikka museokauppaa ei ole totuttu näkemään voittoa tavoittelevana, Levän mukaan tämä saattaa muuttua lähitulevaisuudessa.

131 HIRVONEN

132 sama

Nykyään museokaupan toimintaa johdetaan täysin samalla tavalla kuin museoiden perustoimintaa eli luonnollisesti voittoa tavoittelemattomana. Näin ne ovat harvoin kannattavia. Levän mukaan museokauppoja pitäisi päivittää voittoa tuottaviksi ja voittoa pitäisi käyttää museon ei-kaupallisten perustehtävien rahoittamiseen. Muuten kaupan olemassaolo on lähes turha ja sen sijaan resursseja pitäisi käyttää perustehtävien hoitamiseen.¹³³

Ennen sellaisen päätöksen tekemistä täytyy tietysti pohtia, miten kannattavuutta voisi parantaa. Hyvin suunniteltu ja hoidettu museokauppa nimittäin lisää voiton lisäksi myös asiakastyytyväisyyttä.

Alvar Aalto -museoon jo pidempään suunniteltu verkkokauppa¹³⁴ on esimerkiksi mainio keino kannattavuuden parantamiseksi. Toki tämä vaihtoehto vaatii sijoitustakin, mutta vaikka pelkkä huomion kiinnittäminen oppaalta tai lipunmyyjältä ajankohtaisista tarjouksista tai vain museokaupan olemastaolostakin voi vaikuttaa positiivisesti myyntiin. Kun myynti menee jo hyvin, voi alkaa muokata tuotevalikoimaa kysynnän mukaan. Lisäksi taloudellisesti paras keino on hakea isompia eriä tuotteista myytäväksi tai tehdä hyvä diili valmistajan tai tukkumyyjän kanssa. Viimeinen kehitysaskel Levän mukaan on Ruusupuiston museoille jo valmiiksi kunnossa: kaupan sijainti ei voi olla parempikaan ja tuotesijoittelukin on ollut tähän mennessä täysin kunnossa molemmissa museokaupoissa.¹³⁵

KAHVILA

Museokaupan lisäksi toinen voittoa tavoitteleva osa museokeskuksessa tulee olemaan Café Alvar. Vaikka kyseessä onkin erillisen yrittäjän toiminta, se on hyvin tärkeä osa kokonaisuutta (kuten se on jo nytkin hyvin tärkeä osa Alvar Aalto -museota). Sen maine ja menestys kuuluu siis myös museokeskukselle ja vaikuttaa suuresti asiakkaiden tyytyväisyyteen ja jopa määrään.

133 LEVÄ

134 POSKIPARTA

135 LEVÄ

Café Alvar toimii mallikkaasti, sen toimintaan ovat sekä Alvar Aalto -museo että asiakkaat hyvin tyytyväisiä.¹³⁶ Voisiko se silti kehittää toimintansa museokeskuksen syntymisen avulla?

Ideointipajassa kerättyjen ajatuksien mukaan kyllä voisi. Tässä kohtaa korostan vielä kerran, että nämä ideat toimivat ennen kaikkea inspiraationa ja keskustelujen avaajina.

Vaihtuviin näyttelyihin liittyvien sesonkituotteiden kokeilu on jo tehty esimerkiksi 2016 keväällä puutarha-aiheisen näyttelyn yhteydessä. Kun uuteen museokeskukseen tulevat isot kansainväliset kiertonäyttelyt, kekseliäistä, hyvin markkinoiduista tuotteista voi tulla todellinen hitti, jopa kahvilan yksi tuntomerkki.

Museorakennusten yhdistymisen kautta kahvilan rooli ”levähdyspaikkana” korostuu entisestään. Café Alvarin ruokatarjonta on juuri sopiva museoravintolan tarjonnaksi, sillä ruuat ovat sopivan kevyitä, nopeita ja edullisia museovierailun pariin. Silti, jo avajaisten yhteydessä mainittujen A-oikeuksien saanti olisi sellainen kiva plussa, joka lisäisi paljonkin ennen kaikkea viikonloppukävijöiden viihtyvyyttä. Rennon sunnuntaimuseovierailun yhteydessä nautitun maukkaan lounaan kanssa nimittäin maistuisi varmaan monellekin lasillinen hyvää viiniä.

5.4. Esikuvia

5.4.1. Museokeskus – Mikä se on?

Tässä luvussa esittelen sellaisia organisaatioita, jotka voivat toimia esikuvina Ruusupuiston museokeskuksen kehittämisessä. Sopivia organisaatioita etsiessäni ja haastateltuani Vapriikin suunnittelupäällikköä Timo Lehtistä, tein havainnon, että Suomessahan museokeskus-sanaa käytetään kahdessakin eri merkityksessä.

Ensimmäinen merkitys on se, joka on ollut itselleni itsestäänselvä, ennen kuin tein tämän havainnon. Tässä siis museokeskus tarkoittaa fyysistä paikkaa, jossa sijaitsee

136 LERCH

vähintään kaksi eri museota. Helpoin esimerkki tällaiseen on Tampereella sijaitseva Vapriikki. Siinä yhteisen imagon takana on monta eri museota, mm. Tampereen luonnontieteellinen museo, Tampereen kivimuseo, Postimuseo, Suomen Jääkiekkomuseo, Mediamuseo Rupriikki, Nukkemuseo, jne. Nämä kaikki museot löytyvät samasta rakennuksesta. Ruusupuiston museokeskus tietenkin kuuluu tähän luokkaan.

Museokeskus-sanan toisella merkitykselle hyvä esimerkki on Turun museokeskus. Kuten sen nettisivuilla kerrotaan, *”Turun museokeskus kokoaa yhteen Turun kaupungin omistamat museot.”*¹³⁷ Kyseessä on siis ennemmin kaupungin museopalvelut, sillä museokeskuksen edustamat museot sijaitsevat fyysisesti eri paikoissa. Vaikka nimeäminen tietysti ei ole väärin, tällainen kahdenlainen merkitys voi olla hyvinkin hämmentävää asiakkaille, varsinkin ulkomaalaisille.

Asialle tässä vaiheessa, kun kaikki edellä mainitut organisaatiot ovat jo pitkään vakioituneita, ei voi enää mitään. Toki esimerkiksi markkinoinnissa voi korostaa museokeskuksen fyysistä yhtenäisyyttä, niin kuin Vapriikki tekeekin sloganissaan: *”Museokeskus VAPRIIKKI – yli kymmenen näyttelyä yhdellä lipulla!”*

5.4.1. Suomen edelläkävijöitä

Suomessa on oikein hyviä esikuvia menestyneen museokeskuksen kehittämiseen. Kulttuuriorganisaatioita, joissa kävijä pääsee tutustumaan enempään kuin yhteen museoon, löytyy helposti: kaikista tunnetuimmat ovat Vapriikki ja Kaapelitehdas, mutta Serlachius-museot ja Werstaskin muistuu mieleen heti, kun yrittää keksiä esimerkkejä. Mutta mikä näistä olisi oikein sopiva esikuva Ruusupuistolle?

WERSTAS

Werstas on Tampereella sijaitseva työelämän ja sosiaalishistorian valtakunnallinen erikoismuseo, jota ylläpitää Työväen museoyhdistys ry. Noin 2000 neliömetrisellä näyttelytilalla Werstas on Tampereen toiseksi suurin museokeskus. Sisäänpääsy Werstaaseen on aina ilmainen vuodesta 2011 alkaen. Ilmaisella sisäänpääsillä

¹³⁷ Turun museokeskuksen nettisivut

halutaan taata laadukas museoelämys kaikille yhteiskunnallisesta asemasta riippumatta. Nettisivujen esittelytekstin mukaan museokeskuksen tavoite on tarjota museo matalan kynnyksen kohtauspaikkana.¹³⁸

Werstaasta löytyy työelämästä ja työväestä kertovan päänäyttelyn lisäksi myös vaihtuvia näyttelyjä sekä erillisinä museoina esitettyjä isompia näyttelyjä: Höyrykonemuseo ja Tekstiiliteollisuusmuseo. Vuodesta 2012 Werstas on ylläpitänyt myös Kuurojen museota, jonka näyttelyt ovat verkossa sekä Kuurojen liiton toimitiloissa Helsingissä. Vuonna 2014 Lenin-museo liittyi Werstaaseen.¹³⁹

Werstas on siis yhden toimijan ylläpitämä museokeskus, vaikka isompia näyttelyjä on useampi ja jopa eri paikoissa. Ulkopuolinen voisi kuvitella, että erilaisten museo-osastojen takana on erilaisia järjestöjä, mutta siitä ei ole kyse. Eli Ruusupuistolle, vaikka muuten toiminnassa ei olekaan moitetta, tämä ei kuitenkaan ole paras esikuva.

SERLACHIUS-MUSEOT

”Serlachius-museot Gustaf ja Gösta tarjoavat Mäntässä kohtauspaikan taiteelle, tarinoille ja niiden korkeaa laatua arvostaville ystäville.”¹⁴⁰

Serlachius-museot ovat Gösta Serlachiuksen taidesäätiön ylläpitämiä museoita. Taidemuseo Gösta ja Gustaf-museo sijaitsevat samalla paikkakunnalla, mutta toisistaan muutaman kilometrin etäisyydellä. Molempien museoiden juuret ovat paperia jalostaneen ja taidetta keränneen Serlachius-suvun, metsäyhtiön ja pienen paperipaikkakunnan historiassa.¹⁴¹

Taidemuseo Göstassa ovat vuosittain useita vaihtuvia näyttelyitä esillä ja aina myös yksittäisiä teoksia Gösta Serlachiuksen taidesäätiön omista kokoelmista. Göstan näyttelyt levittäytyvät kahteen rakennukseen: kartanoon, joka aikanaan oli vuorineuvos Gösta Serlachiuksen koti ja kesällä 2014 valmistuneeseen paviljonkiin,

138 Werstaan nettisivut

139 sama

140 Serlachius-museoiden nettisivut

141 sama

modernin puuarkkitehtuurin taidonnäytteeseen.¹⁴²

Gustaf-museossa kerrotaan tarinoita historiallisen metsäteollisuuden merkittävimmän, G.A. Serlachius Osakeyhtiön entisessä pääkonttorissa. Uteliaat ja yllättävät näyttelyt yhdistyvät talon värikkääseen historiaan ja upeaan arkkitehtuuriin.¹⁴³

Taidemuseo Göstan rakenne voi muistuttaa joitakin Ruusupuiston museokeskuksesta, sillä sielläkin on kaksi erillistä museorakennusta, toki toinen on uusi ja toinen vanha, joita yhdistää käytävä. Erilaisten tyylien yhteensovittaminen onkin esimerkillistä Göstassa, mutta samoin kuin Werstaan tapauksessa, ylläpitäjä on tässäkin tapauksessa sama toimija. Säätiöpohjan kannalta taas Serlachius-museot voivatkin olla hyvä esimerkki Alvar Aalto -museolle, mutta museokeskuksena toiminnan periaate on liian erilainen etsityksi hyväksi esikuvaksi.

KAAPELITEHDAS

Kaapelitehtaassa, Suomen suurimmassa kulttuurikeskuksessa toimii mm. 3 museota, 12 galleriaa, tanssiteattereita, taidekouluja sekä lukuisia taiteilijoita, bändejä ja yrityksiä. Kaapelitehdasta hallinnoi Helsingin kaupungin omistama Kiinteistö Oy Kaapelitalo, joka toimii vuokratuloilla ilman ulkoisia avustuksia.

Vuokrattavissa tiloissa järjestään konsertteja, näyttelyitä, festivaaleja ja messuja. Nettisivujen esittelytekstin mukaan *”Entisestä kaapeleita valmistaneesta tehtaasta löytyy tänä päivänä eri ikäisille kulttuurinharrastajille tekemistä, nähtävää ja koettavaa vuoden jokaiselle päivälle.”*¹⁴⁴

Sama hallinnoitsija, monta eri yksittäistä toimijaa. Esikuvaksi tämäkään ei käy täydellisesti, mutta eri toimijoiden pitkäaikainen sujuva yhteistyö saattaa olla tarkemman tutustumisen arvoinen.

142 Serlachius-museoiden nettisivut

143 sama

144 Kaapelitehtaan nettisivuja

VAPRIIKKI

Työn pääluvussa käytetyn esimerkin jälkeen ehkä ei tule yllätyksenä se, että Suomessa tällä hetkellä paras esikuva Ruusupuiston museokeskukselle on ehdottomasti Vapriikki.

Vapriikilla taas ei ollut esikuvia, se syntyi ns. sattumalta. Kun 1989 joulukuussa tulipalo tuhosi Tampereen teknillisen museon varastot, koko museotoiminta oli arvioitava uudelleen. Pohdittavaksi jäi, kannattaako korjata vanhaa vai pitäisikö rakentaa uutta. Onni onnettomuudessa oli 90-luvun alun lama, jonka seurauksena maan tehtaita lopetettiin ja niiden rakennukset seisoivat tyhjillään. Kulttuurihistoriallista arvoakin edustava Tampellan Alaverstas sopii mainiosti museotarkoituksiin, niin entisen teknillisen museon kokoelma muutettiin 1991 Tammerkoskelle. Vapriikiksi nimetty museokeskus avasi ovensa vuonna 1996.¹⁴⁵ Marjo-Riitta Saloniemen, Vapriikin näyttelypäälikön sanojen mukaan:

“Parempaa sijaintipaikkaa ei uudelle museolle olisi voinut löytyä: se oli keskellä historiallista tehdasmiljöötä, juuri siellä mistä kaupunki on saanut alkunsa. Vapriikista haluttiin moderni, kansainvälisen tason museokeskus – ensimmäinen laatuaan Suomessa. Mallia haettiin Euroopan teollisuuskaupungeista, joissa museot ovat olleet merkittäviä uuden imagon rakentajia. Uudenlaiseen museokokemukseen kuuluivat myös hyvät palvelut: ravintola, museokauppa, hyvät kokoustilat omaan ja asiakkaiden käyttöön. Vapriikista haluttiin kaupunkilaisten olohuone, jonne voi tulla myös viihtymään. Myöhemmin vastaaventyypisiä kokonaisuuksia on syntynyt myös muualle.”¹⁴⁶

Vapriikin näyttelyt kertovat ennen kaikkea Tampereen ja Pirkanmaan historiasta. Saman katon alta löytyvät Luonnontieteellinen museo, Jääkiekkomuseo, Kivimuseo, Postimuseo, Nukkemuseo, Rupriikki ja vuonna 2016 avattu Pelimuseo. Ohjelmistossa on kerrallaan aina yli kymmenen näyttelyä, joiden teemat vaihtelevat historiasta tekniikkaan ja luonnontieteisiin. Vapriikki tarjoaa nähtävää ja koettavaa kaikille iästä ja sukupuolesta riippumatta ja erityisesti lapsiperheet ovat ottaneet sen omakseen.

145 SALONIEMI
146 sama

Vapriikki on 20 vuoden kuluessa kasvanut yhdeksi Suomen suurimmista museoista, joka on myös kansainvälisesti arvostettu. Museokeskuksessa on ollut esillä yhteensä jo yli sata näyttelyä. Myös suuret kansainväliset näyttelyt kuuluvat säännöllisesti Vapriikin tarjontaan. Tapahtumatoiminta on vilkasta ja vuosien saatossa niitä on ollut laidasta laitaan.¹⁴⁷

Vuonna 2010 tehdyn, Vapriikin asiakaskuntaa tutkivan opinnäytetyön tuloksista selviää, että Vapriikin asiakkaiden sukupuolijakauma oli melko tasainen sekä kesällä että talvella. Enemmistö kävijöistä oli 51–60 -vuotiaita, työssäkäyviä ja tamperelaisia. Tamperelaisille Vapriikki oli useimmiten tuttu jo entuudestaan, kun taas ulkopaikkakuntalaiset olivat saaneet tiedon pääasiassa lehdistä. Suurin osa muualta tulleista vieraista kävi katsomassa Tampereen muita nähtävyyksiä samalla. Suurin osa kävijöistä oli vierailut Vapriikissa aikaisemmin ja käy siellä keskimäärin kerran vuodessa. Kävijät tulivat pääasiassa kahdestaan. Reilusti yli puolet kävijöistä oli käyttänyt/varannut aikaa vierailuunsa 1–3 tuntia. Huomattava osuus kävijöistä aikoi tai oli vierailut museokaupassa ja siellä jo käyneistä lähes kaikki pitivät siitä. Lipun hinta oli asiakkaiden mielestä kohtalainen, mutta kuitenkin kaikki näyttelyissä käyneet pitivät kokemastaan.¹⁴⁸ Kaiken kaikkiaan Vapriikin asiakastytyväisyyden kanssa organisaatio voi olla enemmän kuin tyytyväinen. Haastateltavani Timo Lehtisen mukaan niin se onkin.¹⁴⁹

Vapriikki on siis todellakin sopiva esikuva Ruusupuistolle. Yhteenvedona organisaation ainutlaatuisuudesta viittaa tässä Vapriikin 20-vuotisjuhlan kunniaksi Jyväskylän yliopiston museologian professorin Janne Vilkun kirjottamaan listaan, joka löytyy Ylen sivuilta. Lista sisältää 5 asiaa, jotka Vilkun mielestään tekevät Vapriikista erityisen.

- 1. Museo itsessään on innovaatio*
- 2. Vanhat teollisuushallit saatiin hyötykäyttöön*
- 3. Monipuoliset näyttelyt*
- 4. Museotoiminnan kehittäminen*

147 SALONIEMI

148 UOTILA & VUOKKO 63

149 LEHTINEN, T.

5. Kansainväliset palkinnot¹⁵⁰

5.4.2. Mallia maailmalta

Esikuvia löytyy tietysti muualtakin kuin Suomesta. Itselleni tuli mieleen heti opinnäytetyöni aiheen valittuani Wienin suosittu kulttuurikohde, kaupungin keskustassa sijaitseva MuseumsQuartier. Vuosia sitten olen viettänyt lukukauden opiskeluvaihdossa Wienissä ja ainutlaatuisesta museokeskuksesta viehättävine ympäristöineen tuli silloin yksi suosikkipaikoistani. Yliopistovaihtoni aikana tehneeni havainnot auttoivat minua jopa tähän opinnäytetyöaiheeseen päätymisessä, sillä projektista kuultuani pystyin heti kuvittelemaan MuseumsQuartieria muistuttavaa sekä paikallisten että turistien suosiossa olevaa paikkaa Ruusupuistoon, toki pienemmässä mittakaavassa.

MuseumsQuartier (museokortteli, lyhyesti: MQ) on yksi maailman kymmenestä suurimmasta kulttuuripaikoista.¹⁵¹ Vaikka yleisölle tilat avattiin vasta 2001 kesällä¹⁵², instituution takana oleva yhtiö, MuseumsQuartier Errichtungs- und BetriebsgmbH toimi jo 1999 alkaen selvällä kolmijaolla MQ:n palveluiden suhteessa. Taidetila (Kunstraum) sisältää yhdeksän isoa, pysyvää museota ja kulttuuri-instituutiota. Luovaan tilaan (Schaffensraum) kuuluu quartier21, ”luova keskittymä”, joka tarjoaa pienemmille, yksityisille kulttuurialoiteille tilaa ja tukea MQ:n sisällä. Siihen kuuluu myös quartier21-instituutioiden kanssa yhteistyötä tekeville taiteilijoille tarkoitettu residenssiohjelma. Elämän tila (Lebensraum) taas tarkoittaa MQ:n pihalla olevaa oleskelutilaa, ruokapalveluita, kauppia ja ns. hiljaisuuden alueita.¹⁵³

MuseumsQuartierin motto *”Kunstgenuss ja Lebenslust”* (Taiteen nautintoa ja elämänhalua) kuvaa minusta oikein hyvin alueella hallitsevaa tunnelmaa. Vaikka siihen kuuluu 60 kulttuuri-instituutiota, lukuisia sisäpihoja, kahviloita ja kauppia, samalla se on myös erittäin rauhallinen ja rentoutuva paikka keskellä ison kaupungin keskustaa. Historiallisten rakennusten ja modernin museoarkkitehtuurin sekoituksesta on syntynyt ainutlaatuinen ja erittäin suosittu kulttuuri- ja vapaa-ajan

150 JANSSON

151 PALMETSHOFER 10

152 mt. 14

153 mt. 10-11

paikka.¹⁵⁴

Merkittävimpiä kulttuuri-instituutioita MQ:ssa ovat taidemuseo Leopold Museum, Keski-Euroopan suurin modernin taiteen museo mumok ja monenlaisia vaihtuvia näyttelyitä ja installaatioita tarjoava Wienin taidehalli (Kunsthalle Wien). Lisäksi rakennukset antavat tilaa myös Wienin tanssikorttelille (Tanzquartier Wien), Wienin arkkitehtuurikeskukselle (Architekturzentrum Wien), sekä ns. E+G-hallille, jossa järjestetään Wienin juhaviikkojen lisäksi lukuisia kansainvälisiä esityksiä musiikin, teatterin ja tanssin alueilta. Lapsille tarjoaa ohjelmaa ZOOM-lastenmuseo, DSCHUNGEL WIEN – lasten teatteritalo, sekä wienXtra-kinderinfo. Q21-aloitteesta kirjoitin jo ylempänä.¹⁵⁵ Sisäpihoista löytyy ulkoilman näyttelytiloja, joista suurin osa on tietyille taidelajille osoitettuja (mm. sarjakuvataide, äänitaide, katutaide, jne.). Suurimman sisäpihan tärkeä osa on myös monessa tapahtumassakin käytetyt, vuonna 2003 suunnitellut pihakalusteet, joiden ansiosta paikka on paikallisten suuressa suosiossa, etenkin kesäisin. Toki fiksuista järjestämisvaihtoehdoista johtuen niillä on myös talvisin käyttöä.¹⁵⁶ Kuva suuresta sisäpihasta ja sen kalusteista löytyy liitteistä.

Vaikka MQ:n mittakaava on ns. eri todellisuudessa Ruusu puiston museokeskukseen verrattuna, pieniä osia siellä toteutetuista ideoista voisi mielestäni ottaa käyttöön täälläkin. Voin siis lämpimästi suositella museoiden henkilökunnalle ideankeräysretkeä Wienin MuseumsQuartieriin!

5.4.3. Ajatelkaa laatikon ulkopuolelta!

Ideointipajassa keskusteltiin monen muun aiheen ohessa myös esikuvista. Ideoita tuli suurinpiirtein edellä mainittujen museoiden joukosta sekä myös yksi epätavallinen, mutta kieltämättä erikoinen ajatus: kauppakeskukset. Onhan niissäkin monta eri toimijaa, mutta yksi yhteinen imago ja markkinointikin hoidetaan yleensä kauppakeskuksen nimellä. Idea oli minusta hyvin mielenkiintoinen, niin päätin tutkia aihetta hieman lähempää.

154 MuseumsQuartierin nettisivut

155 sama

156 sama

Mielikuva kauppakeskuksista on vahva. Me, kuluttajat puhumme yleensä siitä, että menemme kauppakeskukseen X, koska ”sieltä” löytyy joku tietty tavara, jota haluamme. Mutta todellisuudessa menemmekin johonkin tiettyyn kauppaan, joka itse asiassa sijaitsee kauppakeskuksessa. Oikeastaan samanlaisen vahvan mielikuvan aikaansaaminen olisi tavoitteena myös museokeskuksen imagon rakentamisessa. Seuraavassa esittelen kauppakeskusten toimintakonseptia lyhyesti, erityisesti keskittyen niihin kohtiin, jotka voivat olla hyödyllisiä ja inspiroivia museokeskuksen kehittämisessä.

Suomen kauppakeskusyhdistyksen määritelmän mukaan kauppakeskus on liikerakennus, jonka myymälät (ja palvelut) avautuvat sisäänpäin käytäville tai yhteiselle keskusaukiolle. Kauppakeskus koostuu vähintään kymmenestä erillisestä myymälästä, sekä vuokrattavissa olevan liiketilan täytyy olla kooltaan vähintään 5000 neliometriä. Kauppakeskusten tarjoamat palvelut voivat olla joko kaupallisia tai julkisia, mutta yksittäisen toimijan liiketilan osuus ei saa ylittää 50 % vuokrattavissa olevasta liiketilan kokonaismäärästä. Kauppakeskuksilla on tavallisesti yksi omistaja, eivätkä liiketiloissa toimivat yritykset siten omista toimitilojaan itse, vaan ovat vuokrasuhteessa kauppakeskuksen kanssa. Määritelmän mukaan kauppakeskuksella on yhteinen johto ja markkinointi.¹⁵⁷

Kauppakeskusten lukumäärä Suomessa on kasvanut viime vuosikymmenien aikana tasaisesti.¹⁵⁸ Kauppakeskusten tarjonta kehittyy nykyään yhä enemmän asiakkaiden tarpeiden mukaisesti, erityisesti palveluiden alueella. Myös julkiset palvelut ovat sijoittuneet kauppakeskuksiin yhä useammin, niin kuin kirjastot ja terveystalouksia tarjoavat terveystaloukset. Erityisesti ikääntyvät ihmiset kaipaavat kauppakeskuksiin palveluita, koska kauppakeskukset sijaitsevat hyvien kulkuyhteyksien päässä ja kulkeminen kauppakeskuksissa on yleensä turvallista ja esteetöntä.¹⁵⁹

Mutta miksi kauppakeskukset menestyvät niin hyvin? Niiden liiketoiminnalliseen

157 HANKA 20

158 MIETTUNEN & MÄKELÄ 10

159 sama

menestykseen vaikuttavat tekijät Laurea-ammattikorkeakoulun entinen lehtori Heikki Heininmäki jakaa viiteen ryhmään niiden luonteen ja ominaisuuksien mukaan kirjassaan *Kaupan toimintaympäristö* (2006). Nämä ovat:

1. Fyysiset vaikuttimet (sijainti, koko, rakenne, pysäköintimahdollisuudet). Fyysisiin menestystekijöihin kuuluvat myös näkyvyys sekä saavutettavuus.
2. Tarjottu palvelutaso ja toiminnallisiin tekijöihin liittyvät menestystekijät (mm. kaupan ja palveluiden monipuolisuus, löydettävyys, yleinen viihtyvyys, siisteys, turvallisuus, huolto, asiain helppous asiakkaalle)
3. Kauppakeskuksen yrittäjäsuhteet sekä yhteistoiminta (kauppakeskuksessa toimivien sisäisten yrittäjien valinta ja siinä käytettäviä kriteerejä, kauppakeskuksen yrittäjäyhdistyksen aktiivisuus yhteismarkkinoinnin sujuvuus, yhteiset järjestyssäännöt)
4. Arkkitehtuurilliset tekijät (onko arkkitehtuuri liikeidean kanssa linjassa oleva, ympäristöönsä sopiva ja visuaalisesti sekä toiminnallisesti onnistunut)
5. Kauppakeskuksen imago (asiakkaiden kokemaa kokonaisvaltaista mielikuvaa kauppakeskuksesta, sen toiminnasta sekä tarjoamasta palveluista ja tuotteista)¹⁶⁰

Kauppakeskusten menestystekijöitä tarkastellessa muodostuu oleelliseksi asiaksi asiakkaiden mielenkiinnon jatkuva ylläpitäminen. Kauppakeskukset kiinnittävät huomiota jatkuvasti toimintaansa ja sen kehittämiseen. Tällä tavalla asiakkaiden (ja myös median) mielenkiinto säilyy tai ihanteellisessa tapauksessa jopa kasvaa entisestään. Kauppakeskuksen sisällä tapahtuvat muutokset, kuten toimijoiden luonnollinen vaihtelevuus, nähdään yleisesti ottaen positiivisena, kunhan sen aiheuttavat tekijät eivät johdu kauppakeskuksen yleisestä huonosta liiketoiminnallisesta menestyvyydestä.¹⁶¹

Viihtyvyys on yksi jokaisen kauppakeskuksen keskeisimmistä markkinoinnin aiheista. Viihtyvyyteen panostetaan kovasti kauppakeskuksissa ja se on nostettu myös mainoskampanjoihin. Jokainen kauppakeskus on kuin pieni kaupunki, jolla on oma

160 HANKA 23-24
161 mt. 23

tunnelmansa.¹⁶² Tämän ainutlaatuisen tunnelman aikaansaamisen hyvin tärkeä osa on asiakkaiden osallistaminen, esimerkiksi tapahtumien avulla. Kauppakeskuksista nimittäin on kehittynyt ajan myötä yleisiä tiloja, joita hyödynnetään yhä monipuolisemmin erilaisille promootioille ja tapahtumille sekä muulle kauppakeskuksen asiakkaita osallistavalle toiminnalle. Kauppakeskusten rooli ihmisten olohuoneina ja kohtaamispaikkoina on nykyään vahva.¹⁶³

Lopuksi esittelen hyviä vinkkejä kauppakeskuksessa järjestettävistä tapahtumista, joita Lempäälän Ideaparkia vuoteen 2016 asti johtanut Olli Gestranus keräsi Tapahtumat kauppakeskuksessa keskeisenä osana konseptia -nimisessä esitykseensä. Samat vinkit voivat olla hyvin hyödyllisiä myös museokeskuksille:

- *”Suunnittelun ja koordinoinnin merkitys suuri.*
- *Vuokralaisten kanssa tehtävien tapahtumien vetovastuu tulee olla kauppakeskusjohdolla. Tarjoukset vuokralaisten vastuulla.*
- *Jos tapahtumat valitaan konseptin osaksi, tekniikkaan on järkevää investoida.*
- *Ajankohdalla on väliä, jokaisen tapahtuman kannalta.*
- *Artisti ei voi olla pakollinen osa toistuvaa kaupallista kampanjaa.*
- *Turhat(kin) julkkikset voivat tuoda lisäarvoa tapahtumalle.*
- *Ulkopuolinen kumppani = taloudellinen, henkinen, fyysinen ja markkinoinnillinen resurssi.*
- *Hyviä ulkopuolisia kumppaneita ovat mediatalot, kuluttaja-brändit, urheiluseurat ja järjestöt.”¹⁶⁴*

6. POHDINTA

Tämän opinnäytetyön tavoite on ollut vuonna 2022 valmistuvan Ruusuipuiston museokeskuksen mahdollisuuksien kartoitus ja käytännön työkalujen tarjoaminen. Oman arviointini mukaan sain koottua aiheeseen liittyviä ongelmakohtia hyvin. Ratkaisuehdotuksia näihin ongelmakohtiin yritin käsitellä mahdollisimman laajasti sekä teorian kautta että konkreettisilla toimenpide-ehdotuksilla.

162 NIIPOLA

163 MIETTUNEN & MÄKELÄ 10 sekä HANKA 22

164 GESTRANIUS

Työssä käsittelin erityisen laajasti kolmea aluetta, joita arvelin tuoda eniten haasteita projektiin: oikeanlaisen kumppanuuden rakentamista, positiivisen, yhteisen imagon ja maineen muodostamista sekä museokeskuksen uudelleen toimintaan elintärkeän tuloksellisuuden kasvattamista. Yritin käyttää mahdollisimman paljon esimerkkejä, niin että esiteltyjen asioiden hahmottaminen käytännössä olisi helpompaa.

Opinnäytetyö on mielestäni syntynyt juuri sopivaan aikaan: museokeskuksen toiminnan suunnittelu on tällä hetkellä ajankohtainen molemmille museoille. Toiveiden mukaan vuoteen 2022 mennessä (Ruusupuiston museokeskuksen suunniteltu avaaminen yleisölle) osapuolet pystyvät valmistautumaan uudennaisiin haasteisiin ja siinä prosessissa he käyttävät tätä työtä apuvälineenä.

Työtä voi käyttää tietysti muissakin projekteissa: esimerkiksi Jyväskylässä Lyseon museokeskuksen projekti käynnistyy pian. Kyseessä on aika lailla vastaava projekti, joten tässä esiteltyt ongelmakohdat ja neuvot voivat olla hyödyllisiä. Myös muissakin projekteissa, joissa on kaksi eri sektoreihin kuuluvaa kulttuurikohdetta, jotka haluavat yhteistä toimintaa, voi helpostikin tulla vastaan samoja haasteita kuin tässä. Siinä mielessä voi sanoa, että työ on ihan hyvin sovellettavissa yleisestikin kulttuurialan toimijoille.

Jatkotutkintaehdotuksiakin löytyy helposti: tarpeen mukaan jokainen tässä työssä käsitelty aihe on tutkittavissa tarkemmin. Myös erilaisten näkökulmien tai tarkempien toiminta-ohjeiden tai käsikirjojen laatiminen voi olla hyödyllistä ja monille muillekin organisaatiolle sopivaa.

Itselleni opinnäytetyö on kattava näyte kulttuurituottaja-opiskelun aikana hankituista taidoistani. Museoalalle erikoistuneena sain käsitellä juuri niitä aiheita, joista olen eniten kiinnostunut ja joista minulla on eniten tietoa. Työ on siis mielestäni sopiva lopetus opinnoilleni.

LÄHTEET:

Alvar Aalto -museon nettisivut: http://www.alvaraalto.fi/tietoa_meista.htm Viitattu 2.3.2017

Alvar Aalto -museon nettisivuja /Ruusupuisto: <http://www.alvaraalto.fi/ruusupuisto/> Viitattu 2.3.2017

ANONYMYMI 2017: Epävirallinen keskustelu oman tuttavan kanssa. 18.3.2017

Asiakastytyväisyyskysely Aalto-museo, 2016 kevät IN: LERCH, Bella 2016: Asiakaskokemuksen parantaminen Alvar Aalto -museossa. Toimenpide-ehdotukset palvelupakettien tarjoamiseen. Humanistinen ammattikorkeakoulu, Kulttuurituotannon koulutusohjelma. Kehittämistehtävä.

Avoin museo: <http://www.avoinmuseo.fi/museokaynti.php> Viitattu 2.8.2016

ELOMAA, Outi 2016: Keski-Suomen museo kiinni yli kaksi vuotta. SuurJyväskylän lehti, 26.12.2016

ESALA, Ella 2015: Palvelutarjonta museoympäristössä. Palvelumuotoilun kehittäminen Alvar Aalto -museossa. Kulttuurituotannon koulutusohjelma, Humanistinen ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö.

GESTRANIUS, Olli 2008: Tapahtumat kauppakeskuksessa keskeisenä osana konseptia. <http://www.kauppakeskisyhdistys.fi/attachements/2008-11-26T13-22-1265.pdf> Viitattu 20.3.2017

GRÖNROOS, Christian 2001: Palveluiden johtaminen ja makkinointi. Helsinki: Bookwell Oy.

HALONEN, Timo 2016: Maineella menestykseen – mainetyö kaupunkiseudun kehittämisen välineenä. Tapaustutkimus maineen ja aluekehityksen yhteydestä kolmella kaupunkiseudulla. Lapin yliopisto. Akateeminen väitöskirja.

HANKA, Marleena 2015: Imagotutkimus. Case: Rewell Center. Vaasan ammattikorkeakoulu, Liiketalouden koulutusohjelma. Opinnäytetyö

HEINONEN, Jouni 2006. Mainejohdaja. Juva: WS Bookwell Oy. IN: MIETTUNEN, Miia & MÄKELÄ, Johanna 2013: Kauppakeskus Rajalla På Gränsen -Imagotutkimus. Kemi-Tornion ammattikorkeakoulu, Liiketalouden koulutusohjelma. Opinnäytetyö.

HELJALA, Minna 2012: Museoiden imago ja brändi verkossa. Blogikirjoitus. <https://merilapinvempa.wordpress.com/2012/10/26/museoiden-imago-ja-brandi-verkossa/> Julkaistu 26.10.2012

HIRVONEN, Veera 2014: "Pelkkä logonäkyvyys ei enää riitä". Sponsorit ovat monille museoille elinehto. <http://www.city.fi/kulttuuri/pelkka+logonakyvyys+ei+enaa+riita/7711> Julkaistu

8.1.2014

HOLST, Jan 2015: Asennejohtaminen. Blogikirjoitus.
<http://www.novetos.fi/blogi/asennejohtaminen/> Julkaistu 13.5.2015.

HONKKANEN Seppo 2014: Museoon täytyy löytää, jotta siitä voi nauttia.
 Blogikirjoitus. <http://museoliitto.blogspot.fi/2014/08/museoon-taytyy-loytaa-jotta-siita-voi.html> Julkaistu 26.8.2014

Hotelli Alban nettisivut: <https://www.hotellialba.fi/majoitus/> Viitattu 4.3.2017

Ideointipaja. Nauhoitettu 19.1.2017 Alvar Aalto -museossa Jyväskylässä.

JANSSON, Kaisu 2016: Museokeskus Vapriikki täyttää 20 vuotta – tässä 5 syytä, miksi se on koko Suomen museotoiminnan lippulaiva. <http://yle.fi/uutiset/3-9243692>
 Julkaistu 21.10.2016

Jyväskylän avoimen yliopiston nettisivut: <https://www.avoin.jyu.fi> Viitattu 2.8.2016

Jyväskylän taidemuseon nettisivut: <http://www.jyvaskyla.fi/taidemuseo/yleisotyo>
 Viitattu 2.8.2016

Jyväskylän yliopiston kasvatustieteiden ja psykologian tiedekunnan nettisivut:
<https://www.jyu.fi/edupsy/fi/yhteistyö/ruusupuisto> Viitattu 2.3.2017

Jyväskylän yliopiston nettisivut /Historia: <https://www.jyu.fi/yleisesittely/historia> Viitattu 2.3.2017

Jyväskylän yliopiston nettisivut /Ruusupuisto: <https://peda.net/jyu/ruusupuisto/esittely>
 Viitattu 2.3.2017

Jyväskylän yliopiston nettisivut /Tutustu yliopistoon!:
<https://opiskelu.jyu.fi/fi/hae/tutustu-yliopistoon#section-0> Viitattu 2.3.2017

Jyväskylän yliopiston tiedemuseon nettisivut: <https://www.jyu.fi/erillis/museo> Viitattu 2.3.2017

JÄRVINEN, Ville-Pekka & STRÖM, Pasi 2010: Aineettomat markkinointiresurssit – brändi, imago ja maine. Lappeenrannan teknillinen yliopisto, Teknistaloudellinen tiedekunta. Kandidaatintyö.

Kaapelitehtaan nettisivuja: <http://www.serlachius.fi/fi/museomme/> Viitattu 20.3.2017

Keski-Suomen museon nettisivut /Jyväskylä-näyttely:
http://www.jyvaskyla.fi/keskisuomenmuseo/nayttelyt_ja_tapahtumat/jyvaskyla_nayttely
 Viitattu 3.3.2017

Keski-Suomen museon nettisivut /Keski-Suomi -näyttely:

http://www.jyvaskyla.fi/keskisuomenmuseo/nayttelyt_ ja_ tapahtumat/keskisuomi_nayttely Viitattu 3.3.2017

Keski-Suomen museon nettisivut a):

<http://www.jyvaskyla.fi/keskisuomenmuseo/museot/keskisuomenmuseo> Viitattu 2.3.2017

Keski-Suomen museon nettisivut b):

<http://www.jyvaskyla.fi/keskisuomenmuseo/palvelut> Viitattu 2.3.2017

Keskisuomalainen 10.2.2017: Kävijöiden määrä kasvoi yli miljoonalla.

Keskisuomalainen 21.1.2017: Alvar aallon yleisökohteissa kävijäennätykset.

Keskisuomalainen 4.9.2016: Valtio ja yliopistot omistajina.

KILPELÄINEN, Kia 2017: Aina samalla kaavalla. Keskisuomalainen, 19.2.2017.

KLIJN, E.H. & TEISMAN G. R. 2005: Public-private partnerships as the management of co-production: strategic and institutional obstacles in a difficult marriage. IN: GRAEME, H. & CARSTEN, G. (toim.) 2005: The Challenge of Public-Private Partnerships: Learning from international experience. Cheltenham: Edgar Elgar Publishing Inc., 95-116

Kotiseututalo Kycklingsin nettisivut:

http://www.lapinjarvi.fi/fi/palvelut/matkailu_ ja_ vapaa-aika/kulttuuripolku/15_kotiseututalo_kycklings Viitattu 23.7.2016

KUIVALAHTI, Laura 2016: Tule kanssani kylpyyn. Keskisuomalainen, 18.10.2016

KUMANTO, Sofia 2015: Brändi ja sen kehittäminen. Bränditutkimus ja brändinkehittämideoita kauppakeskus Elolle. Tampereen ammattikorkeakoulu, Liiketalouden koulutusohjelma. Opinnäytetyö.

KURI, Tanja 2016: Kulttuuri kaikille: Hyvinkään museopalveluiden asiakkuusstrategia. Hämeen ammattikorkeakoulu, Ohjaustoiminnan koulutus. Opinnäytetyö

KYLMÄLÄ, Anna 2016: Haastattelu 13.1.2016. IN: LERCH, Bella 2016: Asiakaskokemuksen parantaminen Alvar Aalto -museossa. Toimenpide-ehdotukset palvelupakettien tarjoamiseen. Humanistinen ammattikorkeakoulu, Kulttuurituotannon koulutusohjelma. Kehittämistehtävä.

LAIHO, Satu 2006. Yrityksen visuaalisen linjan ja tavoiteimagon luominen. Turku: Turun kaupungin painatuspalvelukeskus.

LEHTINEN, Esa 2016: "Johtaminen on asenne!" Blogikirjoitus.

<http://esalehtinen.blogit.hameensanomat.fi/2016/06/06/johtaminen-on-asenne/> Julkaistu 6.6.2016

LEHTINEN, Timo 2017. Haastattelu. 21.2.2017

LEINONEN, Piia 2010: Japanilaiset turistit Keski-Suomessa. Jyväskylän ammattikorkeakoulu, Matkailun koulutusohjelma. Opinnäytetyö.

LERCH, Bella 2016: Asiakaskokemuksen parantaminen Alvar Aalto -museossa. Toimenpide-ehdotukset palvelupakettien tarjoamiseen. Humanistinen ammattikorkeakoulu, Kulttuurituotannon koulutusohjelma. Kehittämistehtävä.

LEVÄ, Kimmo 2017: Voittoa tavoittelematonta kauppaa? Blogikirjoitus. <http://museoliitto.blogspot.fi/2017/03/voittoa-tavoittelematonta-kauppaa.html> Julkaistu 3.3.2017

LINDH, Tommi 2016: Haastattelu. 30.6.2016

MAHLAMÄKI-KAISTINEN, Riikka 2016: Joogahetki museossa. Keski-suomalainen, 18.10.2016

MAIJANEN, Heini & HAIKARA, Pirkko 2014: Kumppanuuskäsikirja. Näkökulmia monitoimijaisen yhteistyön kehittämiseen. Kaakkois-Suomen sosiaalialan osaamiskeskuksen julkaisuja A. 8:2014.

<http://www.maaseutupolitiikka.fi/files/3828/Kumppanuuskasikirja.pdf> Viitattu 24.3.2017

MIETTUNEN, Miia & MÄKELÄ, Johanna 2013: Kauppakeskus Rajalla På Gränsen -Imagotutkimus. Kemi-Tornion ammattikorkeakoulu, Liiketalouden koulutusohjelma. Opinnäytetyö.

Modernit Humanistit Työkirja 2014. VisitFinland. <http://www.visitfinland.fi/wp-content/uploads/2014/06/2014-Modernit-humanistit-ty%C3%B6kirja.pdf?dl> Julkaistu 6/2014

“Museoiden markkinointi ja saavutettavuus”:

<http://www.kotiseutuliiitto.fi/tietopankki/kotiseutumuseot/museo-matkailukohteena/markkinointi-ja-saavutettavuus> Viitattu 10.4.2016

MuseumsQuartierin nettisivut: <http://www.mqw.at/ueber-uns/> Viitattu 20.3.2017

MuseumsQuartierin nettisivut /Kuva: <https://www.mqw.at/presse/logos/> Viitattu 20.3.2017

NIIPOLA, Jani 2016: Perinteinen Forum uudisti imagonsa.

<https://www.kauppalehti.fi/uutiset/perinteinen-forum-uudisti-imagonsa/aCDbQB2T> Julkaistu 25.4. 2016

Oppariapu /Benchmarking: <https://oppiapu.wordpress.com/benchmarking-vertaisarviointi/> Viitattu 14.3.2017

Oppariapu /Havainnointi: <https://oppiapu.wordpress.com/havainnointi/> Viitattu 14.3.2017

Oppariapu /Yhteisölliset ideointimenetelmät:

<https://oppiapu.wordpress.com/yhteisolliset-ideointimenetelmat/> Viitattu 14.3.2017

PALMETSHOFER, Lisa Maria 2014: "MuseumsQuartier Wien: Kunstraum – Schaffensraum – Lebensraum". Universität Wien, Diplomstudium Theater-, Film- und Medienwissenschaft. Diplomarbeit.

Parppeinvaaran Runokylän nettisivut: <http://www.parppeinvaara.fi/fi/> Viitattu 23.7.2016

POSKIPARTA, Pia 2016: Haastattelu 20.1.2016. IN: LERCH, Bella 2016: Asiakaskokemuksen parantaminen Alvar Aalto -museossa. Toimenpide-ehdotukset palvelupakettien tarjoamiseen. Humanistinen ammattikorkeakoulu, Kulttuurituotannon koulutusohjelma. Kehittämistehtävä.

RadioKompassin nettisivut 2016: Harrastajateatterikesä löysi kodin Jyväskylästä. <http://www.radiokompassi.fi/uutiset/harrastajateatterikesa-loysi-kodin-jyvaskylasta> Julkaistu 13.7.2016

RAHKONEN, Jorma 2017: Jyväskylän vanha ja uusi keskusta. Kolumni. Keskisuomalainen 14.1.2017

SALONIEMI, Marjo-Riitta 2016: Vapriikki täyttää 20 vuotta. Blogikirjoitus. <http://vapriikki.fi/blog/vapriikki-tayttaa-20-vuotta/> Julkaistu 14.10.2016

Serlachius-museoiden nettisivut: <http://www.serlachius.fi/fi/museomme/> Viitattu 20.3.2017

SIMOLIN, Sanna 2012: Kulttuurimatkailun jakelukanavat: Kohteena Turun linna. Satakunnan ammattikorkeakoulu, Matkailun koulutusohjelma. Opinnäytetyö.

STOLT, Henrietta 2012: Projektihallinta ja tapahtumatuotannon haasteet museoalalla. Tapaustutkimus: Tampereen Museoiden yö. Yrkehögskolan Novia, Kulttuurituotannon koulutusohjelma. Opinnäytetyö

STRANIUS, Susanna 2016: Kirjastossa lavatanssit ja pikadeittailua. Keskisuomalainen, 22.11.2016

SUNDBERG, Jukka & LEPPÄNEN, Makke 2015: 5 tapaa kohottaa organisaation asennepääomaa. Blogikirjoitus. <http://www.monikanavaoppiminen.com/blog/5-tapaa-kohottaa-organisaation-asennepaaomaa/> Julkaistu 27.4.2015

SUNDBERG, Outi 2010: Kulttuurituottaja museoalalla. Onko hommia? Humanistinen ammattikorkeakoulu, Kulttuurituotannon koulutusohjelma. Opinnäytetyö.

SuurJyväskylän lehti 1.2.2017: Tapahtumilla merkittävä vaikutus kaupungille.
SuurJyväskylän lehti, 1.2.2017

SYDÄNMAANLAKKA, Riina 2017: Keski-Suomen liiton matkailukoordinaattori Leena Pajala: ”Matkailu on merkittävä työllistäjä”. SuurJyväskylän lehti, 15.3.2017

TAIVASSALO, Eeva-Liisa & LEVÄ, Kimmo 2012: Museokävijä 2011. Helsinki: Tuokioprint Oy

TOIVAKKA 16.9.2016: Esitys: Kulttuurin leikkauksia pienennetään, museoiden peruskorjaukset siirtyvät. Keskisuomalainen, 16.9.2016,

TOIVAKKA 2.11.2016 a): Ministeri lupasi remonttirahat. Keskisuomalainen, 2.11.2016

TOIVAKKA 2.11.2016 b): Asennemuutos, nyt! Kommentti. Keskisuomalainen, 2.11.2016

TOIVAKKA 23.10.2016: Aalto-bärndi vahvemmaksiksi. Keskisuomalainen, 23.10.2016

TOIVAKKA 28.10.2016 a): ”Peruskorjaus ei voi enää odottaa kahta vuotta”. Keskisuomalainen, 28.10.2016

TOIVAKKA 28.10.2016 b): Käyttökielto vai uusi museokeskus? Kommentti. Keskisuomalainen, 28.10.2016

TOIVAKKA 30.11.2016: Keski-Suomen museo saa peruskorjauksensa. Keskisuomalainen, 30.11.2016

TOSSAVAINEN, Sanna 2007: Julkisen ja yksityisen sektorin yhteistyösuhteet. Palveluntuottajien kokemuksia yhteistyöstä Tampereen kaupungin kanssa. Tampereen yliopisto, Johtamistieteiden laitos. Pro gradu -tutkielma.

TUOMAALA, Tomi 20.1.2017: Opaskierros tutustuttaa Alvar Aaltoon tanssilla. Keskisuomalainen, 20.1.2017

TUOMAALA, Tomi 4.2.2017: Alvar Aalto -kaupungit perustivat yhteistyöverkoston. Keskisuomalainen, 4.2.2017

Turun museokeskuksen nettisivut: <https://www.turku.fi/vapaa-aika/museo/turun-museokeskus> 20.3.2017

UOTILA, Krista & VUOKKO, Marjaana: Museokeskus Vapriikin asiakaskartoitus. Tampereen ammattikorkeakoulu, Matkailun koulutusohjelma. Opinnäytetyö.

VIDGRÉN, Mirkka & VUOLIO-VALLENIUS, Tuula: Ruusupuiston museot uusien mahdollisuuksien äärellä. Aaltoja! nr.17, syksy 2016

VILJANEN, Kaisa 2016: Museoissa pitää voida puhua rahasta, sanoo

hampurilaisravintolassa työskennellyt Ateneumin johtaja.
<http://www.hs.fi/kulttuuri/art-2000002903112.html> Julkiastu 27.5.2016.

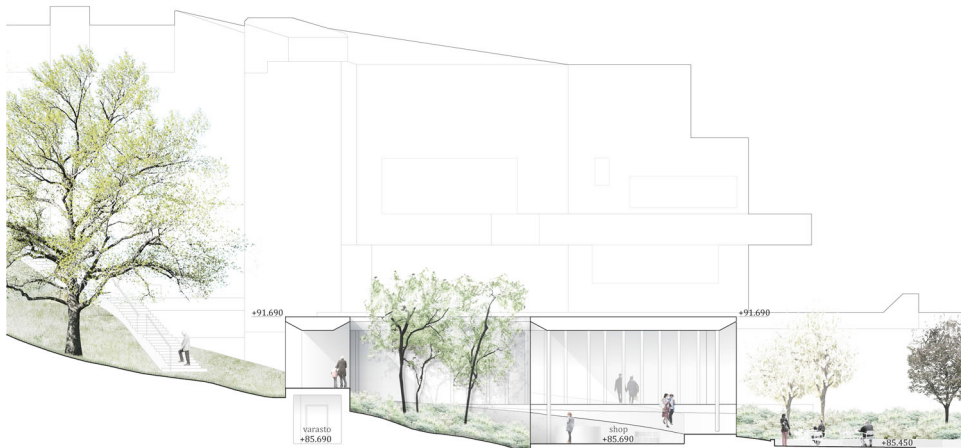
VOUTILAINEN, Heli-Maija 2017: Haastattelu. 14.2.2017

VUORELA, Arvo: Nuori sukupolvi voitti arkkitehtikilvan – Silmu yhdistää Alvar Aallon museot. <http://yle.fi/uutiset/3-8644214> Julkaistu: 3.2.2016

Werstaan nettisivut: <http://www.werstas.fi/tule-werstaalle/tietoa-werstaasta/> Viitattu 20.3.2017

Liite 1

Silmu-suunnitelman kuvia¹⁶⁵, 3 kpl.



Leikkaus A 1:200





Liite 2

MuseumsQuartierin sisäpiha¹⁶⁶. Valokuva: Gian Marco Castelberg



166 MuseumsQuartierin nettisivut / Kuva