



**HUMANISTINEN  
AMMATTIKORKEAKOULU**

**OPINNÄYTETYÖ**

**Suomen valokuvataiteen museon palvelupolun kehittäminen  
asiakaslähtöisten menetelmien avulla**

*Erika Heikinheimo*

Kulttuurituotannon koulutusohjelma (240 op)

Arvioitavaksi jättämisaika 11/2017

# HUMANISTINEN AMMATTIKORKEAKOULU

## Kulttuurituotannon koulutusohjelma

### TIIVISTELMÄ

<b>Työn tekijä</b> Erika Heikinheimo	<b>Sivumäärä</b> 58 ja 10 liitesivua
<b>Työn nimi</b> Suomen valokuvataiteen museon palvelupolun kehittäminen asiakaslähtöisten menetelmien avulla	
<b>Ohjaava(t) opettaja(t)</b> Arto Lindholm	
<b>Työn tilaaja ja/tai työelämäohjaaja</b> Suomen valokuvataiteen museo, Erja Salo	
<b>Tiivistelmä</b> <p>Tämä opinnäytetyö selvittää Suomen valokuvataiteen museon palvelupolun kehittämistarpeita asiakaslähtöisten menetelmien avulla. Työn tarve kumpuaa sekä yhteiskunnallisista että taloudellisista muutoksista, joiden seurauksena museoiden on kehitettävä palveluitaan kokonaisvaltaisesti yleisön muuttuvia tarpeita vastaaviksi.</p> <p>Tutkimuksen tavoitteena on:</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1) hahmottaa Valokuvataiteen museon nykyinen palvelupolku ja määrittää toiminnan kannalta tärkeät toimintavaiheet ja kohtaamispisteet</li><li>2) tunnistaa palvelupolun eri toimintavaiheiden ja kohtaamispisteiden kehittämistarpeet haamuasiointimenetelmää käyttäen</li><li>3) yleisöpohjan laajentaminen asiakasymmärryksen ja kävijäkokemuksen parantamisen kautta</li></ol> <p>Museon palvelupolun kehittämisessä hyödynnettiin palvelumuotoilua, jolla tähdätään asiakaslähtöisiin tila- ja palveluratkaisuihin. Palvelumuotoilu perustuu käytännön toimien osalta koko olemassa olevan palveluprosessin mallintamiseen ja visualisointiin, mikä voidaan toteuttaa palvelupolun avulla.</p> <p>Opinnäytetyö on kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus, jonka keskeisenä menetelmänä käytettiin ”mystery shopping”-menetelmää, eli haamuasiointia, sekä teemahaastattelua. Haamuasiakkaina rekrytoitiin museon erilaisia kävijäprofiileita vastaavia henkilöitä, jotka arvioivat museon palvelupolku vieraillemalla museossa, jonka jälkeen heitä haastateltiin. Aineistonkeruussa käytettiin myös osallistavaa työpajaa, joka tuotti kirjallista ja suullista aineistoa asiakkailta ja henkilökunnalta.</p> <p>Opinnäytetyö ottaa kantaa niihin haasteisiin, joita kulttuurilaitokset kohtaavat tänä päivänä, kun taloustilanne ja asiakkaiden vaatimukset tiukentuvat. Työ antaa asiakasnäkökulman kautta perspektiiviä museon palveluiden tämänhetkiseen tilaan ja ohjaa tarkastelemaan palvelupintaa asiakkaan kävijäkokemuksen kautta. Konkreettisesti työ tuottaa tilaajalle toimenpidesuosituksia palveluidensa ja tilojensa kehittämiseksi. Työ tarjoaa toimintamallin asiakaslähtöisen palvelutoiminnan kehittämiseen, jota voidaan hyödyntää myös muissa museoissa ja kulttuurilaitoksissa.</p>	
<b>Asiasanat</b> asiakaskokemus, asiakaslähtöisyys, museoala, palvelut, haamuasiointi	

**HUMAK UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES**  
**Cultural management programme**

**ABSTRACT**

<b>Author</b> Erika Heikinheimo	<b>Number of Pages</b> 58 + 10
<b>Title</b> Improving the customer journey in The Finnish Museum of Photography using customer orientated methods	
<b>Supervisor(s)</b> Arto Lindholm	
<b>Subscriber and/or Mentor</b> The Finnish Museum of Photography, Erja Salo	
<b>Abstract</b> <p>This thesis examines the customer journey in the Finnish Museum of Photography and uses customer orientated research methods to study the need of improvement in the museum's services. The demand for this research springs from the social and economical change and the changing needs of audiences. These changes have inspired museums and other cultural institutions to adopt a holistic way of improving their services.</p> <p>The aims of this thesis are:</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1) to observe the present customer journey in the Finnish Museum of Photography and to define its most important action phases and touchpoints</li><li>2) to identify the needs of improvement in the customer journey in the Finnish Museum of Photography using mystery shopping as a research method</li><li>3) to reach new audiences by understanding the needs of the customers more profoundly and by improving the customer experience</li></ol> <p>Service design was utilized as a tool in improving the customer journey of the museum. Service design aims at user-centered service and space solutions. Service design is based on the visualization and modeling of the whole service process, which can be done with the help of the customer journey.</p> <p>The thesis is a qualitative research which uses mystery shopping and focused interview as main research methods. Different types of personas (fictional profiles) of museum visitors were constructed and suitable persons corresponding the personas were recruited as mystery shoppers. The mystery shoppers evaluated the customer journey of the museum and were interviewed afterwards. In addition, a participatory workshop was used to collect oral and written data.</p> <p>The thesis discusses the challenges faced by cultural institutions in the present day, as the economic situation remains difficult and the customers' demands are becoming more complex. The work examines customer perspective on the current state of the services of the museum and helps to perceive the surface of the services through the customers' visitor experience. The thesis provides guidelines for the practical developing of the museum's services and premises. The thesis offers an operational model for customer orientated service development, which can be adopted also by other museums and cultural institutions.</p>	
<b>Keywords</b> customer experience, customer orientation, museum sector, mystery shopping, services	

## SISÄLLYS

1 JOHDANTO	4
1.1. Tutkimuksen lähtökohdat ja tavoitteet	4
1.2. Suomen valokuvataiteen museo	7
2 TEOREETTINEN VIIITEKEHYS	8
2.1. Palvelumuotoilu	8
2.2. Palvelupolku	11
2.3. Elämyksellinen asiakaskokemus	12
2.4. Museokokemus ja tulevaisuuden museo	15
3 ”MYSTERY SHOPPING” TUTKIMUSMENETELMÄNÄ	16
4 HAAMUASIOINTITUTKIMUS	19
4.1. Museoyleisö ja erilaiset kävijäprofiilit	19
4.2. Tutkimuksen toteutus	23
4.3. Taustatietoa haamuasiakkaista	26
4.4. Odotukset ja mielikuvat museosta	28
4.5. Saapuminen ja ensivaikutelma	30
4.6. Lipunmyynti ja asiakaspalvelu	31
4.7. Museo- ja näyttelytilat fyysisenä ympäristönä	32
4.8. Näyttelytarjonta, sisällöt ja tiedonsaanti	35
4.9. Aulatilat palvelut: museokauppa, wc-tilat ja tavaransäilytystilat	38
5 MIELIKUVA- JA KOKEMUSTYÖPAJA	41
5.1. Työpajan menetelmät ja toteutus	41
5.2. Yhteenveto työpajasta	42
6 UUSI PALVELUPOLKU JA ASIAKASKOKEMUKSEN PARANTAMINEN VALOKUVATAITEEN MUSEOSSA	48
7 POHDINTAA	51
LÄHTEET	56
LIITTEET	1

## 1 JOHDANTO

### 1.1. Tutkimuksen lähtökohdat ja tavoitteet

Museoiden toiminta on tänä päivänä kaukana siitä ajasta, jolloin sen päätehtävänä oli pelkkä taiteen esittäminen ja arvokkaiden esineiden säilyttäminen: esittelevästä ja säilövästä instituutiosta on siirrytty äärimmäisen monipuoliseen toimintaan, jonka keskiössä on museon yleisö. Ihmisten toiveiden ja tarpeiden muuttuessa museot ovat joutuneet miettimään toimintaansa ja päämääriänsä uudelleen. Elämysten kaipuu ja kulutuskulttuuri ovat ohjanneet museoita suuntaan, jossa niiden pitäisi olla varteenotettavia paikkoja viettää vapaa-aikaa. Entistä vaativammalle yleisölle ei enää riitä pelkkien taideteosten katseleminen täydessä hiljaisuudessa, vaan he haluavat saada kokonaisvaltaisia elämyksiä myös museossa. (Pettersson, 2004, 104.) Museoiden suhde yleisöihin on muuttunut myös yhteiskunnan digitalisoitumisen ja teknologian liikkuvuuden radikaalisti: on siirrytty entistä avoimempaan, saavutettavampaan ja osallistavampaan aikaan. Näiden yhteiskunnallisten muutosten päämääränä on museopalveluiden parantaminen yleisön muuttuvia tarpeita vastaaviksi.

Yhteiskunnallisten muutosten lisäksi myös taloudelliset muutokset ovat pakottaneet museoita pohtimaan uudelleen toimintatapojaan. Julkisen tuen vähentyessä museoilta – muiden kulttuurilaitosten ohella -, ne ovat entistä riippuvaisempia asiakkaistaan, jolloin asiakas(tai yleisö-)ymmärryksen tärkeys korostuu. Taloudelliset paineet, kävijätavoitteet ja kilpailutilanne suorastaan velvoittavat museoita kehittämään toimintaansa asiakaslähtöisten tarpeiden pohjalta. Tämän tutkimuksen tavoitteena onkin Suomen valokuvataiteen museon palveluiden kehittäminen ja uudistaminen asiakaslähtöisten tarpeiden pohjalta ja sen kautta asiakaskokemuksen parantaminen.

Museon kanssa käytyjen keskustelujen pohjalta tutkimus päätettiin toteuttaa palvelumuotoilun avulla käyttämällä pääasiallisena työkaluna palvelupolkututkimusta, joka toteutettiin haamuasiointimenetelmää hyödyntäen. Palvelumuotoilu

(engl. *Service Design*) on uusi ja kehittyvä muotoilun osaamisala, jolla tarkoitetaan palveluiden innovointia, kehittämistä ja suunnittelua muotoilun menetelmin. Se on viime vuosikymmenen aikana saanut kasvavaa huomiota osakseen. Palvelumuotoilua hyödyntämällä palveluita tarkastellaan ja parannetaan kokonaisvaltaisesti yksittäisten palvelutapahtumien parantamisen sijaan, mikä on olennaista museon toiminnan kehittämisen kannalta. (esim. Stickdorn & Schneiner 2011, 30-33, 44-45.)

Palvelupolkututkimus on asiakaslähtöisempi yleisötutkimus verrattuna perinteiseen kävijätutkimukseen. Palvelupolun pohjalta voidaan myös tehdä tarvittavia toimenpiteitä museon palveluiden kehittämisessä kävijäkyselyä nopeammalla aikataululla ja se antaa syvällisempää tietoa museokävijöiden tarpeista, haluista ja arvoista. Kävijöillä tässä tutkimuksessa viitataan nimenomaan näyttelykävijöihin, ei esimerkiksi museon kokoelmapalveluiden asiakkaisiin. Vaikka asiakkaiden läsnäolo on palvelun tuotannossa keskeisessä roolissa, asiakkaat ovat vain harvoin palvelujen suunnittelussa läsnä (Kinnunen 2003, 30). Kinnusen (2003, 6) mukaan palvelujen kehittäminen on pääsääntöisesti ollut organisaatiolähtöistä eikä asiakkaiden todellisia tarpeita ja toiveita ole paljolti tutkittu palveluja ideoidessa. Palvelupolkututkimus mahdollistaa sen, että museokävijät ovat aktiivisessa roolissa palveluiden kehittämisessä.

Palveluiden kokonaisvaltaisen kehittämisen tavoitteena on kävijäkokemuksen parantaminen. Tavoitteena on, että museo tavoittaisi ja puhuttelisi entistä laajemman joukon museoyleisöjä. Samalla, kun museon palvelut käydään palvelupolun avulla kohta kohdalta läpi, kirkastuu myös mielikuva museosta ja sen tehtävästä. Museon tuottamien palveluiden pitäisi vastata niitä arvoja ja tavoitteita, joita se on itselleen asettanut. Helsingin taidemuseo HAM on uudistanut palveluitaan ja tilojaan onnistuneesti palvelumuotoilun avulla hyödyntäen myös palvelupolkuajattelua (ks. Toimiva kaupunki-verkkosivut), ja näin ollen toimii oivallisena esikuvana myös omalle työlleni.

Vaikka palvelupolun testaaminen ja kehittäminen on nykytilassakin tarpeen, tulee

erityinen tarve ja tilaisuus palveluiden kehittämiseen vastaan lähitulevaisuudessa, kun Kaapelitehtaan yhteyteen ruvetaan rakentamaan Tanssin taloa, jolloin osa museon nykyisistä palveluista (esimerkiksi aulapalvelut) yhdistyvät uuden toimijan kanssa. Tanssin talon rakentaminen alkaa keväällä 2018 ja arvioitu valmistumisvuosi on 2020. (Tanssin talon -hankkeen verkkosivut.) Valokuvataiteen museon kävijäkokemusta ja palvelupolkua onkin luontevaa miettiä alusta asti uudelleen tämän uudistuksen yhteydessä. Oman lisänsä ja haasteensa palvelupolun kehittämiseen tuo se, että tälläkin hetkellä saman katon alla toimii Valokuvataiteen museon lisäksi kaksi muuta museota, Teatterimuseo sekä Hotelli- ja ravintolamuseo, ja kaikilla kolmella museolla on yhteiset aulapalvelut (lipunmyynti, museokauppa, vaatesäilytys, wc-tilat ja oleskelutila).

Tavoitteena tutkimuksessa on:

- 1) hahmottaa Valokuvataiteen museon nykyinen palvelupolku ja määrittää toiminnan kannalta tärkeät toimintavaiheet ja kohtaamispisteet
- 2) tunnistaa palvelupolun eri toimintavaiheiden ja kohtaamispisteiden kehittämistarpeet haamuasiointimenetelmää käyttäen
- 3) yleisöpohjan laajentaminen asiakasymmärryksen ja kävijäkokemuksen parantamisen kautta

Tutkimuksessa selvitetään, mihin asioihin kävijät ovat tyytyväisiä ja missä asioissa museon nykyisessä palvelupolussa on kehittämisen varaa. Tutkimustuloksia voidaan hyödyntää uusien tilojen ja palveluiden suunnittelussa, mutta myös museon toimintaidean ja tehtävän kirkastamisessa sekä asiakasymmärryksen lisäämisessä. Asiakasymmärryksen ja kävijäprofiloinnin kautta palveluja voidaan kohdentaa paremmin, ja muodostaa täten asiakkaan odotuksiin ja arvoihin parhaiten vastaava ja houkutteleva käyntikokemus. Tuomalla muotoilu palveluiden kehittämiseen jo prosessin alusta asti voidaan välttyä tekemästä ratkaisuja, jotka eivät palvelisi asiakkaiden tarpeita, ja siten välttyään myös turhilta kehittämis- ja tuotantokustannuksilta myöhemmin. Palvelumuotoilulla varmistetaan lisäksi, että palveluiden tarjooma on asiakkailta toimivaksi testattu ennen kuin tehdään tuotantoinvestointeja. (Tuulaniemi 2011, 96-98.)

## 1.2. Suomen valokuvataiteen museo

Opinnäytetyöni ja tutkimuksen toimeksiantaja on säätiön ylläpitämä Suomen valokuvataiteen museo, joka aloitti toimintansa vuonna 1969. Valokuvataiteen museo on yksi Suomen kuudestatoista valtakunnallisesta erikoismuseosta ja sen tilat sijaitsevat Ruoholahdessa Kaapelitehtaalla, joka on Suomen suurin kulttuurikeskus. Museon säännöistä on johdettu museon toiminta-ajatus: ”Suomen valokuvataiteen museo on valtakunnallinen erikoismuseo, jonka tehtävänä on edistää ja vaalia valokuvataidetta ja valokuvakulttuuria ja olla aktiivinen kulttuurilaitos.” Museon visio on olla: ”(...) valokuvan osalta valtakunnan tärkein toimija ja asiantuntija. Työn laatu, verkottuminen ja ulospäin suuntautuneisuus ovat toiminnan kulmakivet. Museo ilahduttaa ja on mukana nykyihmisen elämän ymmärryksen rakentamisen prosesseissa.” (Suomen valokuvataiteen museon verkkosivut; Salo 2014.)



Kuva 1. Vanha tehdaskompleksi, Kaapelitehdas, tarjoaa tilat Valokuvataiteen museon lisäksi kahdelle muulle museolle ja useille muille kulttuuritoimijoille. (kuva: Suomen valokuvataiteen museo)



Museo yleisötyö on monipuolista ja aktiivista ja sillä on tänäkin vuonna lukuisia osallistavia hankkeita menossa (ks. Suomen valokuvataiteen museon verkkosivut). Yleisötyön tuotteita ja palveluja Valokuvataiteen museossa ovat yleisö- ja koulutustapahtumat, opastukset, työpajat, kurssit, luennot, seminaarit, julkaisut ja opetus- ja tehtävämateriaalit. Tapahtumatoiminta on vilkasta: museossa järjestettiin vuoden 2016 aikana nelisen kymmentä erilaista tapahtumaa mukaan lukien taiteilijatapaamisia, perhepäiviä, kirjanjulkistustilaisuuksia sekä Taiteiden yöhön ja Helsingin juhaviikkoihin liittyvää ohjelmaa. (Suomen valokuvataiteen museon toimintakertomus 2016.)

Valokuvataiteen museon näyttelytilat jakautuvat suureen näyttelytilaan, Projekti-tilaan, Prosessi-tilaan sekä Kuvakulmaan. Vuoden aikana museolla pidetään 8–12 näyttelyä. Valokuvataiteen museo toteuttaa näyttelyitä vuosittain myös omien tilojensa ulkopuolelle. Suuressa näyttelytilassa esitellään vuoden aikana yleensä neljä erilaista näyttelyä. Projekti-tilaan valitaan viisi näyttelyä vuodelle avoimen haun hankkeista. Prosessi-tila toimii museon yleisötyön työpajatilana, seminaaritalana sekä yhteistyöhankkeiden näyttelytilana. Kuvakulmassa esitellään Valokuvataiteen museon kokoelmateoksia sekä museon kokoelmiin pohjautuvia projekteja. Museo pyrkii näyttelytoiminnassaan monipuolisuuteen huomioiden sekä valokuvan eri genret että teemat. Näyttelytoiminnan runkona ovat erilaiset näyttelytyypit, jotka museo jaottelee seuraavasti: Modernit klassikot – vankat soolonäyttelyt, tutkimukselliset näyttelyt, nuorten valokuvaajien museodebyytit ja statement-näyttelyt. Valokuvataiteen museolla ei ole pysyvästi esillä kokoelmanäyttelyä.

## 2 TEOREETTINEN VIITEKEHYS

### 2.1. Palvelumuotoilu

Museon palvelupolun kehittämisessä hyödynnetään palvelumuotoilua, jolla tähdätään asiakaslähtöisiin tila- ja palveluratkaisuihin. Palvelumuotoilu auttaa tunnistamaan kehityskohtia palvelupolun eri osissa ja luomaan asiakkaalle arvokkaita palveluita. Palvelumuotoilu on siis konkreettinen tapa määrittää palvelutarpeet ja vastata niihin. (Tuulaniemi 2011, 96.)

Palvelut muodostuvat niin ihmisten välisistä vuorovaikutussuhteista kuin fyysisistä ja virtuaalisista ympäristöistä ja järjestelmistäkin. Valokuvataiteen museon palveluihin voidaan lukea mm. verkkosivut ja muut tiedotuskanavat, lipunmyynti, museokauppa, näyttelyt, opastukset, kurssit, työpajat ja muu ohjelmatarjonta. Palvelumuotoilua käytetään, kun halutaan kokonaisvaltaisesti kehittää eri palveluiden osia: avainasemassa on ymmärrys siitä, että palvelun eri osat ovat kytköksissä muihin palveluihin ja tukevat toisiaan. Palvelumuotoilun avulla kävijäkokeemus voidaan pilkkoa pienempiin osa-alueisiin, mikä mahdollistaa kävijäkokeemuksen tarkastelun palveluprosessin eri vaiheissa. (Tuulaniemi 2011, 66-67.)

Asiakkaan palvelukokemuksen ymmärtämisen pohjalta palvelumuotoilulla voidaan innovoida täysin uusia palveluita ja kehittää jo olemassa olevien palveluiden laatua sekä palveluntuottajan että erityisesti asiakkaan näkökulmasta. Palvelumuotoilulla voidaan myös muuntaa aineeton palvelu fyysisillä elementeillä asiakkaalle konkreettiseksi ja näkyväksi brändikokemukseksi. Näin ollen palvelumuotoilun tehtävinä voidaan nähdä:

- uusien innovaatioihin perustuvien palveluliiketoimintamallien kehittäminen
- asiakas- ja käyttäjäkeskeisen palvelun tuotantoprosessin kehittäminen
- palvelujen tuotteistaminen

(Koivisto 2007, 68.)

Marc Stickdorn ja Jakob Schneider ovat määrittäneet palvelumuotoilun perusperiaatteet (Stickdorn & Schneider, 2011), joista ensimmäinen on käyttäjälähtöisyys. Ihmisiä pystyy määrittämään staattisilla määritteillä, mutta se ei ole riittävä. Heidän elämäntilanteensa voivat olla täysin erilaisia, minkä seurauksena

palvelun kehittäminen menee vikaan, jos ei kiinnitetä huomiota tapoihin, sosiaaliseseen kontekstiin, motivaatioon käyttää tuotetta tai palvelua ja kulttuuriin, jossa ihminen elää. Sen vuoksi onkin tärkeää, että kaikki palveluun osallistujat osallistuvat palvelumuotoilun prosessiin. (Stickdorn & Schneider 2011, 36-37.)

Yhteistyö on Stickdornin ja Schneiderin mukaan palvelumuotoilun toinen peruseriaate. Tämän periaatteen takana on ajatus siitä, että erilaiset ihmiset tuovat palvelun suunnitteluun ja toteutukseen eroavaisia näkökulmia, joista voidaan yhdistää kaikista toimivimmat ratkaisut. Pitää myös muistaa, kuinka asiakkaiden osallistuttaminen palveluiden kehittämiseen lisää palveluiden arvoa. Mitä enemmän on asiakkaalla mielikuva yhteisomistuksesta, sitä enemmän se sitouttaa asiakkaita organisaatioon tai yritykseen ja sen tarjoamaan palveluun. (Stickdorn & Schneider 2011, 38-39.)

Sarjoittaminen on kolmas peruseriaate: palvelu pitäisi sarjottaa visualisoinnin avulla yhdenmukaisiksi tapahtumaketjuiksi. Palvelumuotoilu hyödyntää palveluhetken analysointia purkamalla palveluprosessin tapahtumat kontakteihin ja vuorovaikutustilanteisiin. Jokainen palveluprosessi sisältää kolme eri tilannetta. Ensimmäinen tilanne on palvelun huomaaminen, toinen on palvelutilanteessa olominen ja kolmas on palvelutilanteesta jo pois lähteneenä. Palvelutilanteiden sarjoittamisella haetaan asiakkaalle sopivaa rytmiä, joka onnistuneena vaikuttaa asiakkaan mielialaan positiivisesti. Palvelun tarinallistaminen näkyy jokaisen palvelun kontaktpisteessä. (Stickdorn & Schneider 2011, 40-41.)

Neljännän peruseriaatteen mukaan palvelu on tehtävä havaittavaksi. Tällä tarkoitetaan, että aineeton palvelu pitää tehdä näkyväksi jonkinlaisen visuaalisen tai fyysisen merkin avulla. Merkki tuo käyttäjälle mieleen palvelutilanteen ja sitä kautta edistää uudelleenostoa. Toiseksi merkki voi myös kertoa, minkä takia jokin palveluhetki etenee tietyllä tavalla, vaikka asiakas haluaisi tilanteen menevän toisella tavalla. Merkin ei tarvitse olla mikään merkittävä, koska se voi olla esimerkiksi lasku, esite tai matkamuisto. (Stickdorn & Schneider 2011, 42-43.) Museossa merkki voi olla vaatteeseen kiinnitettävä tarralappu, joka saadaan lipunmyynnin yhteydessä, tai esimerkiksi museokaupasta ostettu näyttelyjuliste.

Viimeinen palvelumuotoilun peruseriaate, kokonaisuuden hahmottaminen, luo pohjan palvelukokonaisuuden suunnittelulle, toteutukselle ja arvioinnille. Vaikka palvelu itsessään on aineetonta, se kuitenkin tapahtuu fyysisessä ympäristössä. Ihminen havainnoi ympäristöään kaikilla aisteillaan (näkö, kuulo, haju ja maku), mikä vaikuttaa kokemukseen palvelusta. Jokainen tilanne ei voi kuitenkaan mennä käsikirjoituksen mukaan ja jokaista erilaista palvelutilannetta ei pystytä edes aavistamaan. Jotta palvelutilanteesta saadaan mahdollisimman hyvä, on palveluntuottajan huomioitava vastaako yrityksen tai organisaation arvot ja identiteetti niitä odotuksia ja mielikuvia, joita asiakkaalla on yrityksestä tai organisaatiosta. (Stickdorn & Schneider 2011, 44-45.)

## 2.2. Palvelupolku

Palvelumuotoilu perustuu käytännön toimien osalta koko olemassa olevan palveluprosessin mallintamiseen ja visualisointiin, mikä voidaan tehdä ns. kosketuspistepolun eli palvelupolun avulla. Palvelupolussa listataan kaikki toimintavaiheet ja kontaktipisteet, jotka kävijä saattaa kohdata museoon tullessaan, siellä ollessaan ja sieltä lähtiessään. Palvelupolkua voidaan ajatella aikajanana, joka muodostuu palvelutuokioista, joiden sisällä on useita palvelun kontaktipisteitä. Kontaktipisteitä ovat ihmiset, esineet, ympäristöt ja toimintatavat, joiden kautta museokävijä on kontaktissa palveluihin kaikkien aistiensa välityksellä. Kontaktipisteiden tulisi muodostaa selkeä, johdonmukainen ja yhtenäinen kokonaisuus. (Tuulaniemi 2011, 80-81.)

Palvelupolun varrelle sijoittuu erilaisia toimintoja, kuten museon tapauksessa näyttelyihin tutustuminen etukäteen verkkosivuilla, aukiolojen ja muiden käytännön asioiden tarkistaminen, matka ja saapuminen museoon, lipun ostaminen ja mahdollisten oheispalveluiden (kahvila, museokauppa jne.) käyttö, näyttelyssä kiertäminen, ja vaikkapa museon yleisöopastukseen osallistuminen. Palvelupolun viimeisiin toimintavaiheisiin kuuluu museosta poistuminen ja käynnin jälkeen tapahtuva toiminta, esimerkiksi palautteen antaminen ja museovierailukokemuksen jakaminen lähipiirille vaikkapa sosiaalisen median kautta. Näitä palvelupolun

varrella tapahtuvia ”episodeja” voidaan nimittää palvelutuokioiksi. (esim. Tuulaniemi 2011, 79.) On huomioitava, että vaikka palveluun on suunniteltu tietty palvelun tuotantoprosessi, asiakkaat kulkevat tämän prosessin läpi muodostaen oman yksilöllisen reittinsä sen vuoksi, että asioita voi tehdä usealla eri tavalla, ja koska palveluntuottaja voi tarjota asiakkaalle useita vaihtoehtoisia tapoja ja kanavia kuluttaa tietty palveluprosessin vaihe (Koivisto 2007, 67).

Palvelupolun palvelutuokiot voidaan karkeasti jakaa esipalveluihin, ydinpalveluihin ja jälkipalveluihin niiden asiakkaalle muodostaman arvon perusteella. Ydinpalvelussa asiakas saa varsinaisen arvon. Esipalveluvaihe valmistelelee arvon muodostumista, eli asiakkaalle muodostuu jonkinlainen mielikuva palveluntarjoajasta. Jälkipalvelulla tarkoitetaan asiakkaan kontaktia palveluntuottajaan varsinaisen palvelutapahtuman jälkeen. (Tuulaniemi 2011, 78-79.)

### 2.3. Elämyksellinen asiakaskokemus

Museon tuottaessa palveluita, keskeiseksi nousee ymmärrys asiakkaiden tarpeista ja arvoista sekä toiminnan motiiveista, eli asiakasymmärrys. Tutkimuksesani korostuukin asiakaslähtöinen näkökulma, asiakaskokemus. Asiakaskokemus on niiden kohtaamisten, mielikuvien ja tunteiden summa, jonka asiakas yrityksen (tai organisaation) toiminnasta muodostaa. On keskeistä ymmärtää, että asiakaskokemus muodostuu ihmisen tekemistä yksittäisistä tulkinnoista. Näin ollen se ei ole rationaalinen päätös, vaan kokemus, johon vaikuttavat myös tunteet ja alitajuisesti tehdyt tulkinnat. (Löytänä & Korteso 2011, 11.)

Palveluita tuottavan yrityksen tai organisaation perustehtävä on luoda asiakkaalle arvoa. Tämän arvon tulee olla niin merkittävää asiakkaalle, että asiakas on valmis maksamaan siitä. (Tuulaniemi 2011, 30.) Löytänen ja Korteson (2011, 55) mukaan asiakkaan kokeman arvon lähteistä voidaan erotella kaksi ulottuvuutta: utilitaariset ja hedonistiset lähteet. Utilitaariset lähteet ovat järkipäisiä ja ne liittyvät kokemuksen mitattaviin ominaisuuksiin. Ne toimivat jonkin tietyn päämäärän saa-

vuttamisen apuna, mutta eivät itsessään tuota asiakkaalle arvoa. Palvelussa utilitaarisina lähteinä voidaan pitää esimerkiksi hintaa ja toimitusvarmuutta. Hedonistiset lähteet puolestaan ovat enemmän tunneperäisiä, jotka jokainen asiakas kokee eri tavalla. Arvo muodostuu tuotteen tai palvelun synnyttämistä tunteista. Palvelussa arvon hedonistisia lähteitä voivat olla muun muassa seuraavanlaiset asiat: turvallisuuden tunne, iloisuus, brändiin liittyvät mielikuvat tai brändin tai palvelun yksilöllisyys. Aikaisempien tutkimusten mukaan kokemukset, jotka ovat sisältäneet hedonistisia lähteitä, ovat olleet asiakkaiden kannalta myönteisempiä.

Löytänän ja Kortesuon mukaan positiivinen asiakaskokemus muodostuu neljästä tekijästä. Ensinnäkin asiakaskokemuksen täytyy vahvistaa asiakkaan minuutta, identiteettiä ja omakuvaa. Toiseksi sen täytyy yllättää ja luoda elämyksiä. Mitä vahvempia tunteita, kohtaamisia ja mielikuvia syntyy, sitä vahvempi on asiakaskokemus. Tähän tarvitaan elämyksiä, eli voimakasta positiivista kokemusta, johon liittyy vahva tunne – ilo, onni, oivallus tai ilahtuminen. Kolmanneksi asiakaskokemuksen täytyy jäädä mieleen, ja jättää asiakkaalle positiivinen muistijälki. Viimeisenä seikkana hyvä asiakaskokemus saa asiakkaan haluamaan lisää. Kun asiakaskokemusta luodaan, sen pitää tuottaa asiakkaalle mielihyvää. Tämä saa asiakkaan palaamaan uudestaan palvelun pariin. (Löytänä & Korteso 2011, 43-49.)

Asiakaskokemus rakentuu erilaisten kohtaamisten ja niissä syntyvien mielikuvien ja tunteiden summana. Kohtaamisia tapahtuu kosketuspisteissä, joissa asiakas kohtaa yrityksen tai organisaation toimintoja. Palveluntarjoajan tulisi käydä erikseen läpi jokainen kosketuspiste ja pohtia, minkälaisen kokemuksen asiakas siitä saa. Jos kohtaaminen on neutraali, siitä ei juuri jää kokemusta – eikä siis myöskään muistijälkeä, joka on yksi hyvän asiakaskokemuksen merkki. Kun kohtaaminen on ollut toimiva, nautinnollinen, hyödyllinen tai odotukset ylittävä, siitä muodostuu positiivinen kokemus. Jos kohtaaminen ei vastaa odotuksia ja on suoranaista pettymys, on syytä pohtia mikä meni pieleen. Kannattaa myös huomioida ne kosketuspisteet, joita ei ole vielä olemassa, mutta joiden pitäisi olla ole-

massa. Puuttuuko jokin sellainen kohtaaminen tai yhteydenotto, joka loisi asiakkaalle lisää arvoa? Positiivisen asiakaskokemuksen luomisessa on tärkeää, että palvelupolun lopussa tapahtuu aina positiivinen asia, joka jättää positiivisen muistijäljen. (Löytänä & Kortesus 2011, 115-117, 119.)

Asiakaskokemusta voidaan tarkastella kahdesta eri näkökulmasta: asiakkaiden kokemukseen liittyvistä arvioinneista tai asiakaskokemuksen johtamisen vaikutusten arvioimisesta. Keskeistä asiakkaan kokemusten arvioimisessa on paneutua relevantteihin yksityiskohtiin, joiden kautta voidaan tehdä johtopäätöksiä. Lisäksi tutkimuksellisenä lähtökohtana tulee painottaa asiakaslähtöisyyttä. Tutkittaessa ja mitattaessa asiakkaiden kokemuksia on eri keinoja, joita voidaan soveltaa. Keinot voidaan jakaa kahteen eri luokkaan; passiivisiin ja aktiivisiin keinoihin. Jaottelu perustuu tiedonkeruu tapaan; saadaanko asiakkaalta tietoa aktiivisesti kysymällä vai tutkimalla, tai antaako asiakas vapaaehtoisesti asiakaspalautetta. Passiivisia keinoja ovat asiakkaan spontaanisti antama palaute, palautelomakkeet sekä -laatikot, reklamaatioiden analysointi, sosiaalisen median seuranta sekä kohtaamisten analysointi. Aktiivisiksi menetelmiksi voidaan lukea asiakastytyväisyystutkimukset, asiakaspaneelit, biometriset mittaukset, ”mystery shopping” sekä jatkuvat palautekyselyt palvelun eri kosketuspisteissä. (Löytänä & Kortesus 2011, 187–188.)

Yrityksen palveluille voi saada lisäarvoa tekemällä niistä elämyksellisiä. Kaikesta tekemisestä voidaan saada kokonaisvaltainen elämys, joka tekee tuotteesta palvelun. Esimerkiksi kampaajakäynti ei ole pelkästään hiusten leikkuuta ja muotoilua. Kampaajatila voi olla sisustettu elämyksellisesti; samalla, kun hiukset pestään, saat päähieronnan ja kampaajan leikatessa hiuksiasi saat juoda kahvia ja lukea rauhassa aikakauslehtiä. Näin pelkkä palvelu muuttuu kokonaisvaltaiseksi elämykseksi. (Pine & Gilmore 1999, 16.) Yritykselle helpoin tapa tehdä palvelusta elämys, on keskittyä parantamaan palvelua. Palveluun tyytyväiset asiakkaat palaavat samaan paikkaan 20 % varmuudella, mutta palveluun erittäin tyytyväiset palaavat 80 % varmuudella. (Pesonen & Mönkkönen & Hokkanen 2002, 103.) Elämyksen tuottamisessa on tärkeää asiakkaan yllättäminen. Asiakkaalla on en-

nakko-odotukset siitä, mitä tulee tapahtumaan. Asiakkaan täytyy saada yllätyksestä ja elämyksestä vielä enemmän irti kuin mitä hän alussa ajatteli. (Pine & Gilmore 1999, 96.)

Hyvä elämyksellinen tila on sellainen, josta tulee vau-elämys. Esitettävään asiaan herää kiinnostus, ja tekee mieli jatkaa eteenpäin nähdäkseen mitä seuraavaksi tapahtuu. Yritysten tulisi tuottaa vierailleen vau-elämyksiä, alasta riippumatta. (Pine & Gilmore 1999, 16.) Elämyksellinen tila on sellainen, josta huomaa heti kuinka kokonaisvaltaisesti se on suunniteltu. Tilassa on otettu huomioon kaikki aistit; näkymät, äänet, tuoksut, maut. Tila jää ihmisille mieleen. Juonen punainen lanka on oltava näkyvissä heti tilaan mentäessä, tai jo mielellään ennen sitä. (Lundberg 2015, 13.)

#### 2.4. Museokokemus ja tulevaisuuden museo

John Falk ja Lynn Dierking (1992) ovat kehittäneet teoreettisen mallin museokäynnin kuvailemiseen. Mallissa on kolme eri ulottuvuutta: persoonallinen konteksti, sosiaalinen konteksti ja fyysinen konteksti. Sosiaaliseen kontekstiin kuuluvat kävijän vierailuun liittyvät ihmiskontaktit, fyysiseen kontekstiin kuuluu museorakennus kalusteineen ja opasteineen ja persoonalliseen kontekstiin kuuluvat kävijän omat käynnilleen asettamat henkilökohtaiset tavoitteet. Nämä yhdessä muodostavat vuorovaikutteisen museokokemuksen, ja tekevät jokaisen kävijän kokemuksesta ainutlaatuisen. Kävijän museokäyntiä ohjaavat myös aiemmat kokemukset, tiedot, kiinnostukset, motivaatiot ja odotukset. (Liukkonen 2004, 148; Kaitavuori 2009b, 287.)

Valtion taidemuseo toteutti vuonna 2009 Tulevaisuuden taidemuseo-hankkeen, jossa ensisijaisena tavoitteena oli tutkia, millaisia odotuksia ja visioita kohdistuu taidemuseoiden rooliin tulevaisuudessa, sekä kartoittaa sellaisia toiminnan mahdollisuuksia ja muotoja, joita taidemuseot tulevat tulevaisuudessa hyödyntämään. (Pettersson 2009, 9.) Mari Hatakan (2009) Tulevaisuuden taidemuseo-hankkeeseen liittyvässä tutkimuksessa selvitettiin sitä, minkälaisia toiveita, aja-



tuksia ja ideoita ihmisillä on tulevaisuuden taidemuseota koskien. Ihmisten mielipiteet tulevaisuuden taidemuseosta tilana liittyivät sekä museon sijaintiin, museorakennukseen ja sisustukseen. Museon sijaintia koskevissa toiveissa yhdistyivät ajatukset museon keskeisestä sijainnista, ja helppokulkuisuus niin museoon kuin sen sisälläkin. Myös museon välittömällä ympäristöllä nähtiin olevan merkitystä. Kiitosta tästä sai nykytaiteen museo Kiasma, joka oli erään vastaajan mielestä hyvä esimerkki toimivasta museomiljööstä. (Berlin 2013, 36-37.)

Museorakennuksen suhteen toivottiin rohkeaa arkkitehtuuria, mutta myös vanhoja teollisuusrakennuksia pidettiin potentiaalisina vaihtoehtoina. Ihmiset toivoivat hyvää sisäänkäyntiä sekä sellaista rakennetta, että näyttelystä voi mennä kahville tai vessaan silloin kun haluaa, eikä vasta koko näyttelyn kierrettyään. Myös teosten värejä ja valoja pidettiin tärkeinä elementteinä osana museon sisustusta. Museoilta toivottiinkin kiehtovaa sisustusta, jonka eräs vastaaja arveli syntyvän värien ja valojen ansiosta. Museotilaa koskevissa arvioissa otettiin kantaa myös siihen, miten teokset pääsevät museossa esille. Museotilalta toivottiin myös olohuonemaisuutta. Toistuvia toiveita olivat edellä mainittu valaistus, sekä väljyys teosten määrässä, sijoittelussa ja kanssavierailijoiden luvussa. Museo-kauppoja pidettiin lisäarvona museolle. Alan kiinnostavien julkaisujen, sekä muiden vain museokaupoista saatavien tuotteiden nähtiin kasvattavan museon kiinnostavuutta. (Berlin 2013, 36-37.)

Vastaajien suurimmat odotukset tulevaisuuden taidemuseota kohtaan kohdistuivat tietoon ja elämyksellisyyteen. Monien mielestä tieto mahdollistaa syvemmän elämyksen, ja vastaajat esittivät mielipiteitä siitä, millainen tämä elämys voisi olla. Eräs vastaaja piti taidemuseokokemusta hieman pintapuolisena, toivoen syvempää paneutumista teosten taustoihin, ja siihen mistä ne kumpuavat. Lisäksi toivottiin enemmän tietoa taiteilijoista, taideteosten synnystä sekä laajemmista konteksteista, joissa teokset ovat syntyneet. (Berlin 2013, 38.)

### 3 "MYSTERY SHOPPING" TUTKIMUSMENETELMÄNÄ

Apuvälineeksi Valokuvataiteen museon palvelupolun kehittämiskohtien tunnistamisessa valikoitui haamuasiointimenetelmä ("mystery shopping" tai mysteerishoppailu). Haamuasiointi on suosittu menetelmä eri alojen yritysten keskuudessa, jotka käyttävät sitä palveluidensa laadun arvioimiseen ja kehittämiseen, ja sen avulla voidaan tehokkaasti havaita yrityksen tai organisaation vahvuudet ja heikkoudet toiminnan ja palveluiden osalta. Perinteisesti haamuasiointitutkimuksessa toimeksiantaja rekrytoi tutkimusmielessä henkilöitä asioimaan yrityksessään tai organisaatiossaan tavallisen asiakkaan tapaan, eli toisin sanoen teeskentelemään tavallista asiakasta. Haamuasiakas ohjeistetaan ennakolta havainnoimaan palvelun eri osa-alueita ja kontaktipisteitä, esimerkiksi henkilökunnan ystävällisyyttä tai tilojen toimivuutta, joista hän raportoi jälkikäteen toimeksiantajalle. (esim. Boxberg Karlsson 2009, 30-31.). Asiakas- tai kävijäkokemuksen mittaamisen näkökulmasta "mystery shopping" -tutkimukset ovat ennen kaikkea väline, jolla varmistetaan prosessien ja toimintatapojen toimivuus ja toteutuminen (Löytänä & Korteso 2011, 197).

Yritykset käyttävät haamuasiointiin siihen koulutettuja henkilöitä, eli yleensä haamuasiointi suoritetaan ammattimaisesti ja siihen on saatu koulutus. (esim. Boxberg Karlsson, 2009) Tässä tutkimuksessa ei ole mahdollista – eikä liioin tarpeellista – käyttää ammattihaamuasiakkaita. Haamuasiakkaat eivät tarvitse peitettarinaa vieraillessaan museossa, ja he arvioivat kävijäkokemustaan kokonaisuutena, eivätkä ainoastaan palvelujen yksittäisiä osia. Tulosten laadun varmistamiseksi museossa vierailevat haamuasiakkaat kuitenkin ohjeistetaan etukäteen hyvin. Erityistä huomiota kiinnitetään myös siihen, että tutkimukseen saadaan riittävä otos eri kävijäprofiileja edustavista haamukävijöistä.

Haamuasiointi- tai mystery shopping -menetelmässä käytetään yleensä strukturoitua prosessia koskevaa tarkastuslistaa ennakolta määritetyn, objektiivisen tiedon keräämiseksi (Renfors 2013, 67). Aineistonkeruussa voidaan kuitenkin hyödyntää myös muita, vähemmän strukturoituja menetelmiä, jotka perustuvat pikemminkin osallistuvaan, aineistolähtöiseen havainnointiin. Tällöin haamuasiakas voi tuottaa havainnoistaan esimerkiksi kertomuksen, narratiivin, joka edellyttää kvalitatiivista tarkastelua. (Renfors 2013.) Haamuasiakastutkimuk-

sessä voidaan yhdistää niin kvalitatiivista kuin kvantitatiivistakin tutkimusmenetelmää, ja siten se mahdollistaa aiheen kokonaisvaltaisemman tutkimuksen kuin esimerkiksi haastattelututkimus, jossa olisi vain muutamia haastateltavia.

Käyttäjätiedon keräämiseen palvelumuotoilussa käytetään useita menetelmiä, jotka monesti perustuvat laadulliseen tutkimukseen (Koivisto 24, 2007). Keruumenetelmä tässäkin tutkimuksessa oli pääasiassa kvalitatiivinen. Otannan pienuudesta johtuen kvantitatiivinen aineisto ei ole luotettava. Aineistonkeruussa yhdistettiin sekä sähköisesti täytettävää kirjallista kyselyä että haastattelua. Kvalitatiivinen tutkimusote tukee palvelumuotoilun yhtä peruseriaatetta, eli palveluiden kokemista asiakkaan näkökulmasta. Haastattelutilanteessa kävijän kokemukseen pystyy eläytymään paremmin ja saamaan syvällisempää tietoa kuin pelkällä kirjallisella kyselylomakkeella, jota käyttämällä ei pääse kysymään tarkentavia kysymyksiä ja hyödyntämään pieniä vihjeitä, jotka tulevat esille haastattelutilanteessa. Pohjimmaisena tarkoituksena on eläytyä kävijän kokemukseen ja selvittää, mitkä tekijät johtavat tietynlaiseen toimintaan ja sen kautta saada selville haastateltavan tarpeita, haluja ja arvoja sekä ymmärtää toiminnan taustalla vaikuttavia syitä.

Kirjalliseen kyselyyn vastattiin kahdessa osassa ennen museovierailua. Haamuasiakkaaksi ilmoittautumisen yhteydessä kerättiin perustiedot ilmoittautuneista, jonka avulla samalla profiloitiin ilmoittautuneet ja valittiin kävijäprofiiliryhmiin sopivat haamuasiakkaat. Myöhemmin haamukävijöiksi valitut henkilöt täyttivät ennen museokäyntiään esikyselyn, jolla kartoitettiin heidän ennako-odotuksiaan ja mielikuviaan Valokuvataiteen museosta sekä heidän suhdettaan museoon. Niin ilmoittautumislomakkeen kuin esikyselynkin kysymykset sekä haastattelurunko käytiin läpi toimeksiantajan kanssa, jotta se sisältäisi mahdollisimman olennaiset asiat. Kaikki tutkimuksen kannalta tarpeeton karsittiin pois.

Käyttäjätutkimuksessa yleisin käytetty menetelmä on teemahaastattelu, jossa kaikki yksittäiset haastattelut suoritetaan samojen, ennalta määriteltyjen teemojen sisällä. Myös tämän tutkimuksen haastattelu suoritettiin teemahaastatteluna ja apuna käytettiin kysymysrunkoa (ks. liite 1). Palvelupolun eri toimintavaiheet

käytiin kohta kohdalta haamuasiakkaan kanssa läpi alkaen siitä, kun haamuasiakas saapuu museolle ja päättyen museosta poistumiseen. Teemat, jotka haastattelussa toistuivat, olivat ensivaikutelma, asiakaspalvelu, fyysinen ympäristö (visuaalisuus, esteettömyys, toimivuus), näyttelyiden sisällöt, tiedonsaanti, oheispalvelut (museokauppa, wc-tilat ja tavaransäilytystilat) sekä käyntikokemus kokonaisuudessaan. Vaikka kysymykset olivat ennalta määrätyt, haastattelussa pyrittiin mahdollisimman keskustelemaan otteeseen, eikä haastattelussa noudatettu orjallisesti kysymysten järjestystä, vaan ne esitettiin niille luonteissa paikoissa. Haastattelurunko toimi lähinnä muistilistana haastattelijalle, jotta kaikki osiot ja teemat tulisi käytyä läpi.

Haamuasiointimenetelmä sopii erityisen hyvin käytettäväksi tässä tutkimuksessa, sillä tarkoituksena ei ole rakentaa tyhjästä uutta palvelua, vaan tunnistaa jo olemassa olevan palvelupolun kriittiset kipupisteet ja sen kautta rakentaa museolle parannettu palvelupolku. Haamuasiointimenetelmän asiakaslähtöinen näkökulma tarjoaa kohdennettua tietoa asiakaskunnan tarpeista. Siksi se sopii menetelmänä erityisen hyvin museon palvelupolun kehittämiseen sekä toiminnan suunnitteluun. Tutkimustulokset tarjoavat museolle arvokasta näkemystä siitä, mitkä asiat palvelupolun palveluissa toimivat ja mitkä vaativat vielä kehittämistä. Palvelumuotoilun näkökulmasta nimenomaan kävijän odotukset ja kävijäkokemus näyttelevät tärkeitä rooleja.

## 4 HAAMUASIOINTITUTKIMUS

### 4.1. Museoyleisö ja erilaiset kävijäprofiilit

Jotta palvelupolkua voitiin kehittää mahdollisimman monipuolisesti, oli tarpeellista pohtia jo ennen varsinaista haamuasiakastutkimusta sitä, minkälainen museon nykyinen yleisöpohja on, ketkä ovat museon potentiaalisia kävijöitä, ja miten erilaiset kävijät on otettava huomioon. Kävijäprofiilit ovat keskeinen kävijätiedon kiteyttämisen ja esittämisen menetelmä. Kävijäprofiileihin tiivistetään kävijöiden

käyttäytymismallit sekä arvot, motiivit ja esteet, jotka ohjaavat heidän toimintaansa. On erilaisia museokävijöitä, erilaisia elämäntilanteita, erilaisia motiiveja ja erilaisia tarpeita erilaisille kokemuksille. Kävijöiden arvonmuodostus voidaan profiileissa tiivistää muotoon, joka auttaa ymmärtämään kenelle palveluita kehitetään ja miksi, mikä ohjaa myös palveluiden suunnittelua (Tuulaniemi 2011, 154-156). HAM on esimerkiksi päätynt kävijätutkimuksensa pohjalta kiteyttämään kävijäkuntansa kolmeen motivaatiopohjaiseen kävijäprofiiliin: 1) taiteen rakastajat, 2) ajan hermolla olevat sekä 3) yhdessä tekevät ja kokevat (ks. Toimiva kaupunki -verkkosivut).

Koska tämän tutkimuksen rajoissa ei ollut mahdollista toteuttaa laajaa perinteistä kävijäkyselyä, eikä Valokuvataiteen museon kävijöistä ollut aiempaa kattavaa tutkimustietoa, asiakasymmärryksen kasvattamiseen oli käytettävä muita menetelmiä. Tässä parhaaksi keinoksi todettiin museon henkilökunnan monen vuoden kokemuksen ja ns. hiljaisen tiedon sekä museoyleisöjä yleisesti koskevan tutkimustiedon hyödyntäminen. Tutkimukseen haluttiin saada mahdollisimman erilaisia kävijöitä mukaan, jotta erilaiset kävijänäkökulmat ja -kokemukset tulisivat esille.

Kävijäprofiiliryhmiä päädyttiin muodostamaan viisi erilaista:

- 1) Tyypillinen kävijä
- 2) Satunnainen kävijä
- 3) Taidealan ammattilainen
- 4) Perheellinen kävijä
- 5) Ei-kävijä

Ensimmäinen kävijätyyppi oli *tyypillinen kävijä*, eli keski-ikäinen (45 vuotta tai vanhempi), urbaani, korkeakoulutettu nainen. Museoliiton vuonna 2011 tekemän tutkimuksen mukaan tyypillinen suomalainen museokävijä on 46- 65-vuotias. Hän on kotoisin pääkaupunkiseudulta ja käy museossa perheen seurassa ollessaan loma- tai vapaa-ajan matkalla yli 150 kilometrin päästä kotoaan. Naisia museokävijöistä oli 62 % ja miehiä 38 %. Museokävijät ovat korkeasti koulutettuja. Korkeakoulututkinnon oli suorittanut Museoliiton vuonna 2011 tekemän tutkimuk-

sen mukaan 44 % kävijöistä. Jos sen sijaan tarkastelun kohteena ovat erikoismuseot, joiden joukkoon Valokuvataiteen museo lukeutuu, ja niiden kävijät, yli viidennes kävijöistä oli ikäryhmästä 36–45 -vuotiaat. Koulutustaustaltaan korkeakoulututkinnon suorittaneet olivat enemmistönä (39 %), mikä oli kuitenkin museoikäväijöiden keskiarvoa vähemmän. (Taivassalo & Levä 2012, 11, 18.)

Humanistinen ammattikorkeakoulu on tuottanut huomattavan määrän tietoa helsinkiläisten taidemuseoiden yleisöistä. Näyttelystä ja museosta riippuen kävijärakenne voi vaihdella erittäin paljon. Yhteistä kaikille näyttelyille kuitenkin on selvä naisenemmistö: yhtä miestä kohden taidenäyttelyssä käy kaksi naista, eli ero on suurempi verrattuna kaikkiin museoikäväijöihin. Näyttelyikäväijöiden iän keskiarvo oli 39,9 vuotta (mediaani 41). Korkeakoulututkinnon suorittaneiden määrä taidemuseokävijöistä on vielä korkeampi kuin kaikkien museoikäväijöiden, eli 50-66 %. (Lindholm 2011, 41-42.) Koko Suomen ja Helsingin museoyleisöjä koskevan tutkimustiedon pohjalta voidaan olettaa, että myös Valokuvataiteen museossa vierailuva tyypillinen kävijä on korkeakoulutettu, pääkaupunkiseudulla asuva, 36-65-vuotias nainen.

Toinen kävijäprofiiliryhmä muodostui *satunnaisten kävijöiden* joukosta, eli nuorista (n. 25-35-vuotiaista) koulutetuista aikuisista tai opiskelijoista, joilla ei yleensä ole perhettä. He käyvät erilaisissa kulttuuritapahtumissa ja harrastavat paljon, ja ovat sekä korkeakulttuurin että populaarikulttuurin kuluttajia (ns. kaikkiruokaisia kulttuurin suhteen). Erja Liukkosen (2004) mukaan satunnaiskävijät ovat kaikkein vaativimpia asiakkaita: he odottavat hyvää palvelua ja saattavat ärsyntyä, jos sellaista ei tule (Lindholm 2015, 67). HUMAK:n kulttuuri- ja taideyleisöä koskevat tutkimukset osoittivat, että Helsingissä on suhteellisen suuri satunnaisten kävijöiden joukko, joka kiertää erilaisia tapahtumia sitoutumatta mihinkään kulttuurilaitokseen ja tulee paljon useammin museoon hetken mielenkiinnosta kuin ensikertalaiset tai vakiokävijät. Satunnaiskävijät ovatkin se joukko, jonka suosiota jokaisen museon kannattaa tavoitella, eli potentiaalinen, houkuteltavissa oleva museoyleisö. (Lindholm 2011, 41.)

Myös kulttuuri- ja taidealan ammattilaisten joukko taidemuseoissa kävijöistä on suuri: mitä abstraktimmasta ja käsitteellisemmästä taiteesta on kyse, sitä suurempi on tämä joukko kaikista näyttelyn kävijöistä (Lindholm 2011, 41). Kolmanneksi kävijätyypiksi valikoitui *taidealan ammattilaiset*, jotka kiertävät katsomassa paljon eri näyttelyitä ja ovat oletettavasti kriittisin kävijäryhmä. Humak:in kulttuuri- ja taideyleisöä koskevissa tutkimuksissa on tullut ilmi, että taiteilijat ja muut taiteenalan ammattilaiset voivat olla erittäin kriittisiä taidelaitoksia kohtaan. (Lindholm 2011 ja 2015.) Tälle ryhmälle ei asetettu ikäkriteeriä ja kulttuuri- ja taidealaa ei määritelty tarkasti.

Neljäs kävijäprofiiliryhmä on *perheelliset museokävijät*, eli koulutettu pienten lasten (alle 18-vuotta täyttäneiden) vanhempi, ikähaarukaltaan 27-45-vuotias. Näiden kävijöiden toivotaan tuovan uutta tietoa siitä, miten palvelupolkua voisi parantaa vanhemman ja lapsen näkökulmasta.

Viidenneksi valikoitui ryhmä, joka ei käy juuri koskaan museoissa, eli *ei-kävijät*. Kulttuurin ja taiteen ei-kävijäksi voidaan lukea potentiaalinen yleisö, joka ei ole löytänyt tietään juuri tietyn taiteen tai tietyn taidelaitoksen pariin. Toinen vaihtoehto on rajata ei-kävijän käsite taiteeseen ylipäänsä negatiivisesti suhtautuvaan ja mahdollisimman epätodennäköiseen yleisöön. (Lindholm 2015, 15.) Ei-kävijäisyys ei välttämättä ole pysyvää, vaan se voi olla sidoksissa tiettyyn elämänvaiheeseen, kuten pienten lasten vanhemmuuteen, työttömyyteen, sitovaan ansio-työhön tai koettuun terveydentilaan (Virolainen 2015, 57). Tässä tutkimuksessa pyrittiin keskittymään ensimmäisen määritelmän mukaisiin ei-kävijöihin, eli sellaisiin, jotka voisivat lukeutua potentiaalisiksi museokävijöiksi. Tutkimuksessa ei-kävijätyypin kriteeri olikin, ettei hän ollut vierailut missään museossa vähintään vuoteen.

Täytyy muistaa, että kohderyhmittelyt ja kävijäprofiloinnit tapahtuvat aina oletuksina. Olettamukset voivat mennä myös pieleen. Kun ihminen määrittellään johonkin tiettyyn ryhmään kuuluvaksi, voi hänestä peittyä muita piirteitä. Luokittelu voi myös olla väärä, jos se tehdään jonkin epäolennaisen seikan perusteella. Se, missä menee profiilien raja, onkin veteen piirretty viiva, ja harva täyttää tyyppillisen oletusprofiilinsa kaikki kriteerit. (Kaitavuori 2009b, 290.)

## 4.2. Tutkimuksen toteutus

Tutkimus lähti käyntiin muodostamalla ensin viisi erilaista kävijäprofiiliryhmää, joista kustakin oli tavoitteena saada kolme haamuasiakasta arvioimaan museon palvelupolkua.. Haamuasiakkaiden rekrytointi aloitettiin 9. kesäkuuta 2017. Rekrytointia varten laadittiin sähköinen ilmoittautumislomake, jossa kysyttiin henkilön perustiedot (yhteystiedot, ikä, sukupuoli, koulutus, työtilanne, asuinpaikka, perhetilanne) sekä vierailuaktiivisuutta museoissa ja muissa kulttuurilaitoksissa ja -tapahtumissa profiloinnin helpottamiseksi (ks.liite 2). Lisäksi kysyttiin, työskenteleekö henkilö taidealalla, sillä yhden kävijäprofiilin kriteerinä oli tämä ominaisuus. Haamuasiakastutkimuksen käynnistymisestä tiedotettiin ilmoituksella museon omien viestintäkanavien kautta: verkkosivuilla, kesäkuun uutiskirjeessä sekä Facebookissa. Ilmoittautuminen oli käynnissä kesäkuun loppuun saakka. Ilmoituksessa kerrottiin, että kaikkien valittujen haamuasiakkaiden kesken arvottaisiin vapaaehtoinen valokuvauskurssi Valokuvataiteen museossa.

Kaiken kaikkiaan halukkaita osallistujia haamuasiointitutkimukseen tuli yhteensä 104. Tällä rekrytoinnilla onnistuttiin saamaan 12 sopivaa haamuasiakasta, jotka sopivat taustatietojensa perusteella neljään luotuun kävijäprofiiliryhmään: *tyypilliset, satunnaiset, perheelliset* sekä *taidealan ammattilaiset*. Haasteena oli löytää *ei-kävijöitä*, sillä henkilöt, jotka eivät juurikaan käy museoissa, eivät myöskään seuraa Valokuvataiteen museon viestintäkanavia, eikä tieto haamuasiakastutkimuksesta näin ollen saavuttanut heitä tätä kautta. Ei-kävijät päätettiinkin rekrytoida muulla tavalla. Tätä kävijätyyppiä vastaavia henkilöitä etsittiin yhden päivän aikana Kaapelitehtaan lähiympäristöstä ja Ruoholahden kauppakeskuksesta kysymällä vastaantulevilta henkilöiltä suoraan, käykö henkilö usein museoissa ja haluaisiko hän tulla ilmaiselle museokäynnille, jos hän sopi ei-kävijäprofiiliin. Ei-kävijätyyppisiä, jotka pystyivät tulemaan museokäynnille määrättyä ajankohdaksi, onnistuttiin loppujen lopuksi rekrytoimaan kaksi kappaletta. Koska yksi haamuasiakas (ryhmästä *perheellinen*) perui edellisenä päivänä sovitun käynnin, lopullisena saldona oli 13 haamuasiakaskäyntiä.



Haamuasiakkaiksi valikoituneille henkilöille lähetettiin henkilökohtaisesti sähköpostiviesti, jossa sovittiin haamuasiakaskäynnin ajankohta. Kun ajankohta oli sovittu, haamuasiakkaalle kerrottiin tarkemmin haamuasiakastutkimuksen toteutuksesta ja hän sai vielä tarkemman ohjeistuksen käyntiä varten (ks. liite 3). Ohjeistus sisälsi myös linkin sähköisesti täytettävään taustakyselyyn (ks. liite 4). Ohjeistuksen sisältönä oli haamuasiakkaiden orientoiminen aiheeseen, käytännön asioista kertominen sekä itse tehtävänanto. Ohjeistuksesta ei haluttu tehdä liian tarkkaa, jotta kävijäkokemus olisi mahdollisimman autenttinen. Haamuasiakkaat eivät siis saaneet täydellistä listaa asioista, joita heidän tulisi arvioida käynnin aikana, mutta heille annettiin joitain esimerkkejä ja vihjeitä siitä, mihin asioihin heidän toivottiin käynnillään kiinnittävän huomiotaan. Perheellisiä pyydettiin tulemaan museovierailulle lapsensa tai lastensa kanssa, tai jos tämä ei ollut mahdollista, tarkastelemaan museokäyntiään vanhemman näkökulmasta.

Haamuasiakaskäynnit suoritettiin kesäkuun ja elokuun aikana, jolloin kaikki käynnit toteutuivat samojen näyttelyiden aikana. Museon päänäyttelyt kesällä olivat luontokuvaaja Heikki Willamon *Myyttinen matka* sekä pohjoismaalaista nykyvalokuvaa esittelevä *Nordic Delights*. Lisäksi museon pienemmissä näyttelytiloissa oli esillä suomalaisen Tanja Konsteniuksen *Konfirmaatio* -videoinstallaatio (Projekti-tila), Kaius Hedenströmin dokumentaarinen näyttely suomalaisen maaseutumaiseman muuttumisesta 1960-luvulla (Kuvakulma) sekä koulujen kanssa yhteistyössä toteutettu *Tulkintoja ja tietoa – oppimispolkuja avoimiin aineistoihin* – näyttely (Prosessi-tila).

Kaikkia haamuasiakkaita haastateltiin erikseen sen jälkeen, kun he olivat vierailleet museossa. Asiakkaille annettiin museokäyntiin 1-1,5 tuntia aikaa, jonka jälkeen haastattelija tapasi haamukävijän museon aulatilassa. Haastattelut tehtiin heti museovierailun jälkeen Kaapelitehtaalla sijaitsevassa Hima&Sali -ravintolassa, jotta kokemus olisi mahdollisimman tuoreena mielessä. Kaikki haastattelut suoritti opinnäytetyön tekijä, lukuun ottamatta kolmea haastattelua, joissa haastattelijoina toimi joko museon yleisötyövastaava Erja Salo tai intendentti Tiina Rauhala.

Tutkimuksen tavoitteena oli tarkastella palvelupolkukokemusta eri kävijäprofiilien silmin ja löytää niistä eroavaisuuksia. Aineistosta ei kuitenkaan tullut esille vahvasti yhdistäviä tekijöitä kävijäprofiiliryhmien sisällä, vaan pikemminkin samankaltaiset kokemukset palvelupolun tietyissä toimintavaiheissa ja kontaktipisteissä toistuivat riippumatta haamuasiakkaan profiilista. Koska haamuasiakkaat nostivat samoja asioita esiin, voidaankin päätellä, että kävijäkokemus on museokävijöillä osittain yhteinen riippumatta profiilista: kukin kävijä astuu museoon samasta ovesta, ostaa lipun, kiertää samat näyttelyt jne.

Haastatteluja tehdessä ilmeni myös, että osa haamuasiakkaista ei vastannut heille tehtyjä oletusprofiileja niin hyvin kuin olisi ollut toivottavaa. Tämä johtui osittain siitä, että taustakyselyssä ei huomioitu kaikkia profilointiin vaikuttavia tekijöitä esimerkiksi sitä, olivatko henkilöt käyneet Valokuvataiteen museossa aiemmin ja kuinka usein. Kävi esimerkiksi ilmi, että kaksi *satunnaisiksi* kävijöiksi luokitelluista henkilöistä vieraili säännöllisesti Valokuvataiteen museossa. Siten heitä ei voi pitää täysin satunnaisina kävijöinä, vaikka muut kriteerit (ikä, koulutustausta, kulttuuriharrastuneisuus, elämäntilanne) täyttivätkin satunnaisen kävijän kriteerit. Sen sijaan *perheelliset* kävijät, joista kumpikaan ei ollut aiemmin käynyt Valokuvataiteen museossa, voisi luokitella yhtä hyvin satunnaisiksi kävijöiksi. Näistä haasteista huolimatta haamuasiakasjoukko oli hyvin heterogeeninen, joten tutkimuksessa tulee esille erilaisten ihmisten näkökulmia.

Yllä mainittujen seikkojen takia haamuasiakasjoukkoa päädyttiin tarkastelemaan ensisijaisesti yhtenä kokonaisuutena. Haastattelumenetelmä antaa mahdollisuuden pureutua syvällisemmin kävijöiden kokemuksiin ja siten jokaisen kävijän pienimmätkin kommentit ja vihjeet ovat merkityksellisiä muodostaessa kokonaiskuva heidän kävijäkokemuksestaan. Myös poikkeuksiin on tärkeä kiinnittää jopa erityistä huomiota. Vaikka tarkastelu kohdistettiin eri profiilien sijasta yleiseen kävijäkokemukseen, eri kävijäprofiilit ja eroavaisuudet kävijätyyppien kävijäkokemuksessa huomioitiin niiltä osin kuin se on olennaista. Eri kävijöiden kommentteihin viitataan tekstissä taulukon 1 mukaisesti (ks. seuraava luku).

Analyysi jakaantuu kolmeen osioon. Ensiksi käydään läpi haamuasiakasjoukkoa yleisellä tasolla ja sen jälkeen siirrytään tarkastelemaan taustakyselyn tuloksia ja

lopuksi heidän kokemuksiin itse haamuasiakaskäynnistä museossa. Vaikka kaikille haamuasiakkaille oli annettu sama ohjeistus, he kiinnittivät hyvin eri tavoin eri asioihin huomiota. Osa haamuasiakkaista oli havainnoinut hyvin tarkasti pienimpiäkin yksityiskohtia ja dokumentoinut älypuhelimellaan asioita, kun taas osa suoritti tehtävänannon suurpiirteisemmin ollen palautteessaan samalla kriittisempiä. Kriittisimpien joukon muodostivat 46–57-vuotiaat korkeakoulutetut naiset, jotka olivat aktiivisia museokävijöitä, mutta eivät olleet käyneet Valokuvataiteen museossa aiemmin, tai olivat vierailleet siellä vain muutaman kerran aikaisemmin.

#### 4.3. Taustatietoa haamuasiakkaista

Haastateltavia haamuasiakkaita oli kaiken kaikkiaan 13: kolme kävijäprofiiliryhmistä *tyypillinen*, *taidealan ammattilainen*, *satunnainen* ja kaksi ryhmistä *perheelinen* ja *ei-kävijä*. Haamuasiakkaista 10 oli naisia, 2 miehiä ja yksi ei halunnut määrittellä sukupuoltaan. Haamuasiakkaiden ikähaarukka oli 21 vuodesta 82 vuoteen. Mediaani-ikä oli 46 vuotta. Suurin osa haamuasiakkaista oli korkeakoulutettuja: kuusi haamuasiakasta oli suorittanut ylemmän korkeakoulututkinnon ja neljä alemman korkeakoulututkinnon. Yhdellä heistä oli ammattikoulututkinto ja kaksi haamuasiakkaista oli ylioppilaita, joista toinen oli opiskelija. Noin puolet haamuasiakkaista oli työssäkäyviä, joista yksi myös opiskeli samanaikaisesti. Joukkoon mahtui myös kolme eläkeläistä, kaksi pääaikaisesti opiskelevaa sekä kaksi työtöntä. Kummatkin *ei-kävijöistä* olivat eläkeläisiä. Kaikki haamuasiakkaat asuivat pääkaupunkiseudulla: lukuun ottamatta yhtä espoolaista, kaikki muut asuivat Helsingissä. (ks. tarkemmin taulukko 1)

Taulukko 1. Haamuasiakkaiden tarkemmat tiedot ja profiilit.

<b>Taidealan ammattilaiset</b>	<b>TA1</b> Musiikkialalla työskentelevä, korkeakoulutettu 38-vuotias nainen, jolla on alempi korkeakoulututkinto, ei lapsia. Asuu Helsingin kantakaupungissa. Käy museoissa lähes joka kuukausi ja harrastaa kulttuuria aktiivisesti ja monipuolisesti. On vierailut Valokuvataiteen museossa useammin kuin kerran.	<b>TA2</b> Teatterialalla työskentelevä, korkeakoulutettu 48-vuotias nainen, ei alle 18-vuotiaita lapsia. Asuu Helsingin esikaupunkialueella. Käy museoissa 2-5 kertaa vuodessa. Kulttuuriharrastuksiin kuuluu teatterissa ja elokuvissa käyminen. Ei ole käynyt aiemmin Valokuvataiteen museossa.	<b>TA3</b> Taidealaa opiskeleva ammattikoulututkinnon suorittanut 34-vuotias henkilö (sukupuoli muu), ei lapsia. Asuu Helsingin kantakaupungissa. Käy lähes joka kuukausi museoissa ja harrastaa aktiivisesti ja monipuolisesti kulttuuria. On käynyt kerran aiemmin Valokuvataiteen museossa.
<b>Tyypillinen</b>	<b>T1</b> 64-vuotias korkeakoulutettu eläkkeellä oleva nainen. Asuu Helsingin kantakaupungissa. Käy museoissa lähes joka kuukausi ja harrastaa kulttuuria aktiivisesti ja monipuolisesti. Käy säännöllisesti Valokuvataiteen museossa.	<b>T2</b> 57-vuotias korkeakoulutettu nainen, joka työskentelee ja opiskelee samanaikaisesti. Asuu Helsingin esikaupunkialueella. Käy museoissa lähes joka kuukausi ja harrastaa kulttuuria aktiivisesti ja monipuolisesti. On vierailut Valokuvataiteen museossa useammin kuin kerran.	<b>T3</b> 53-vuotias työssäkäyvä korkeakoulutettu nainen, joka käy museoissa lähes joka kuukausi. Asuu Espoossa. Kulttuuriharrastuksiin kuuluu teatterissa, oopperassa ja elokuvissa käyminen. Käy säännöllisesti Valokuvataiteen museossa.
<b>Satunnaiset</b>	<b>S1</b> 25-vuotias korkeakoulutettu työssäkäyvä mies, ei lapsia. Asuu Helsingin kantakaupungissa. Käy 2-5 kertaa vuodessa museoissa ja harrastaa kulttuuria aktiivisesti ja monipuolisesti. Käy säännöllisesti Valokuvataiteen museossa.	<b>S2</b> 37-vuotias korkeakoulutettu työtön nainen, ei lapsia. Asuu Helsingin kantakaupungissa. Käy museoissa lähes joka kuukausi ja harrastaa kulttuuria aktiivisesti ja monipuolisesti. Käy säännöllisesti Valokuvataiteen museossa. Omien sanojensa mukaan Valokuvataiteen museo kuuluu hänen ”top 3 museoihin Helsingissä”.	<b>S3</b> 21-vuotias opiskelija (nainen), ei lapsia. Asuu Helsingin kantakaupungissa. Käy museoissa lähes joka kuukausi ja harrastaa kulttuuria aktiivisesti ja monipuolisesti. Ei ole käynyt aiemmin Valokuvataiteen museossa.
<b>Perheelliset</b>	<b>P1</b> 44-vuotias korkeakoulutettu työssäkäyvä nainen, jolla on kaksi kouluikäistä lasta. Asuu Helsingin kantakaupungissa. Käy 2-5 kertaa vuodessa museoissa ja harrastaa kulttuuria aktiivisesti ja monipuolisesti. Ei ole käynyt aiemmin Valokuvataiteen museossa.	<b>P2</b> 46-vuotias korkeakoulutettu työtön nainen, jolla on kaksi kouluikäistä lasta. Asuu Helsingin esikaupunkialueella. Käy 2-5 kertaa vuodessa museoissa ja harrastaa kulttuuria aktiivisesti ja monipuolisesti. Ei ole käynyt aiemmin Valokuvataiteen museossa.	
<b>Ei-kävijät</b>	<b>E1</b> 64-vuotias eläkkeellä oleva nainen, ylioppilas. Asuu Helsingin esikaupunkialueella. Ei käy museoissa juuri koskaan. Omien sanojensa mukaan museoissa on hauska käydä, mutta niissä käyminen ”on jäänyt vuosien varrella”. Käy silloin tällöin ystäviensä kanssa teatterissa ja elokuvissa. Ei ole käynyt aiemmin Valokuvataiteen museossa.	<b>E2</b> 82-vuotias eläkkeellä oleva korkeakoulutettu mies. Asuu Helsingin kantakaupungissa. Kulttuuriharrastuksiin kuuluu klassisen musiikin konserteissa käyminen. Ei käy museoissa juuri koskaan. On käynyt aikaisemmin Valokuvataiteen museossa useasti vaimonsa ja ystäviensä kanssa, mutta edellisestä käynnistä on yli 20 vuotta aikaa.	

Kaikki, paitsi *ei-museokävijät*, olivat aktiivisia museokävijöitä: heistä yli puolet kertoi kävänsä lähes joka kuukausi museoissa ja neljä henkilöä kertoi vierail-

leensa museossa 2-5 kertaa vuodessa. Lähes joka kuukausi museoissa kävijöiksi lukeutui kaikki kolme *tyypillistä kävijää*, kaksi *taidealan ammattilaista* sekä kaksi *satunnaista kävijää*. Haastateltavien joukko oli siis keskimäärin tottuneempia käymään museoissa kuin keskivertosuomalainen, joka tekee 0,9 käyntiä vuodessa, eli harvemmin kuin kerran vuodessa (Taivassalo & Levä 2012, 7). Tosin pääkaupunkiseudulla (ja muissa kaupungeissa) tarjonnan ollessa suurempaa, museoissa ja muissa kulttuuritapahtumissa käydään keskivertoa useammin. (Heikkilä 39, 2015.) Suurin osa haamukävijöistä oli myös muun kulttuurin kuluttajina aktiivisia: kymmenen kertoi käyneensä vuoden sisällä useammassa kuin kahdessa erityyppisessä kulttuuritapahtumassa, ja vain kolme (E1, E2, TA2) kertoi osallistuneensa ainoastaan kahteen eri taiteenalan tapahtumaan viimeisen vuoden sisällä.

#### 4.4. Odotukset ja mielikuvat museosta

Taustakysymyslomakkeella (liite 4) oli tavoitteena kartoittaa sitä, minkälaisia mielikuvia ja ennako-odotuksia haamuasiakkailla oli Valokuvataiteen museosta, onko hän aiemmin käynyt Valokuvataiteen museossa sekä sitä, minkä kanavan kautta he ovat kuulleet museosta. Lisäksi esikyselyssä pyydettiin haamukävijöitä vierailemaan museon verkkosivuilla ennen museokäyntiä ja kiinnittämään huomioita siihen, miten helposti sivujen kautta löytyy tietoa ja muuttuuko mielikuva museosta verkkosivuilla käynnin jälkeen. Kysymykset olivat muuten avoimia, paitsi kysymyksiin ”Oletko käynyt Valokuvataiteen museossa aiemmin?” ja ”Mistä olet kuullut Valokuvataiteen museosta” oli ennalta määritetyt vaihtoehdot.

Haamuasiakkaista noin kaksi kolmasosaa oli käynyt Valokuvataiteen museossa aiemmin. Ne, jotka kertoivat käyvänsä säännöllisesti Valokuvataiteen museossa, olivat joko *tyypillisiä* tai *satunnaisia* kävijöitä. Siihen joukkoon, joka ei ollut aiemmin vierailut museossa, lukeutui kaksi *perheellistä*, yksi *taidealan ammattilainen*, yksi *satunnainen kävijä* sekä yksi *ei-kävijä*. Toinen *ei-kävijöistä* oli käynyt aikoinaan useamman kerran Valokuvataiteen museossa, mutta edellisestä käynnistä oli jo yli 20 vuotta aikaa. Sosiaalisen median rooli museon näkyvyydessä oli haamuasiakkaiden keskuudessa merkittävä. Suurin osa haamuasiakkaista seurasi

museon sosiaalisia medioita, eli Facebook-sivuja tai Instagram-tiliä. Se, että tutkimukseen valikoituivat ne henkilöt, jotka seurasivat museota Facebookissa, on ymmärrettävää, sillä haamuasiakasrekrytointi toteutettiin sen kautta. Huomion arvoista on, että myös sellaiset haamuasiakkaat, jotka eivät aiemmin olleet käyneet museossa, seurasivat museota Facebookissa. Ainoastaan ei-kävijät, jotka rekrytoitiin muulla tavalla, eivät olleet kuulleet museosta muualta kuin ulkomainoksista tai muualta mediasta. Se, että ei-kävijät eivät olleet kuulleet museosta sosiaalisessa mediassa, selittyy osittain sillä, että he olivat vanhempaa ikäluokkaa (64 ja 82 vuotta).

Suurin osa kertoi löytävänsä museon verkkosivuilta tietoa helposti ja pitävänsä sivuja selkeinä. Sivuja keuhuttiin moderneiksi, tyylikkääksi ja selkeiksi. Verkkosivuista mainittiin myös, että niiden perusteella museo vaikuttaa aktiiviselta toimijalta, jolla on runsaasti ja monipuolisesti toimintaa. Kehuja tuli myös siitä, että kieliversiot ovat saatavilla, saavutettavuusasiat kerrotaan ja tietoa menneistä näyttelyistä on saatavilla. Asiakas T2 antoi erityiskehuja kuva- ja tietopalvelupankista: ”Löysin Kuva- ja tietopalvelupankin nyt, aivan fantastinen. Erittäin hyvin vastattu kysymyksiin, pidän siitä, miten puhutellaan asiakasta. Tulee ammattilaisen minä esille ja kohdataan asiakas.” Kehittämisen varaa havaittiin muun muassa siinä, että kuva museon julkisivusta ”Tule ja koe”-sivulla ei ole kovin edustava, sivujen käyttö kännykällä on hidasta ja ajankohtaiset tapahtumat piti etsiä ”Kalenteri”-sivulta. Asiakas P2 kritisoi sivuja siitä, että siellä oli liikaa tavaraa, josta tuli sekava yleisvaikutelma. Lisäksi hän olisi toivonut, että sosiaalinen mediaan olisi ohjattu selkeämmin. Yleisesti verkkosivuja pidettiin kuitenkin helppokäyttöisinä, informatiivisina, selkeinä ja toimivina.

Suurimmalla osalla haamuasiakkaista mielikuvat museosta ja odotukset vierailusta olivat positiivisia: sekä niillä, jotka olivat aiemmin vierailleet museossa että niillä, joilla ei ollut aikaisempaa kokemusta museosta. Monilla mielikuvat ja ennakko-odotukset liittyivät nimenomaan näyttelyyn. *Tyypillisillä* kävijöillä, jotka olivat käyneet Valokuvataiteen museossa useamman kerran, mielikuvat ja odotukset perustuivat heidän aiempiin kokemuksiin, joilla viitattiin nimenomaan näyttelyihin. Näyttelyitä keuhuttiin hyvin kuratoiduiksi, mielenkiintoisiksi ja monipuolisiksi.

Useimmin toistuva luonnehdinta museosta oli ”mielenkiintoinen”, ja myös ”moni-puolinen”, ”laadukas”, ”rauhallinen”, ”poliittinen/poliittisesti kantaa ottava”, ”herät-televä” toistuivat useammin kuin kerran. Poikkeuksen positiivissävytteisiin mieli-kuviin ja odotuksiin teki asiakas TA2, joka luonnehti museota ”modernina, kyl-mänä ja tylsänä”. Hän ei ollut vierailut aiemmin Valokuvataiteen museossa, mutta oli sen sijaan käynyt samassa rakennuksessa sijaitsevassa Teatterimuse-ossa. Haamuasiakkaiden odotukset museokäynnistä vastasivat keskiverto-museokävijän odotuksia: haamukävijät, kuten suurin osa (31 %) suomalaisista museokävijöistä, hakivat museosta elämyksiä (Taivassalo & Levä 2012, 12). Odotukset kohdistuivat ensisijaisesti valokuviin ja näyttelyihin. Osan odotukset kohdistuivat nimenomaisesti Heikki Willamon luontokuvanäyttelyyn. Osa sen si-jaan haki vierailulta yleisesti uusia näkökulmia, ideoita, ajatuksia tai inspiraatiota. Asiakas TA3 haki ideoita nimenomaan omaan työskentelyynsä ja P1 ”uutta nä-kökulmaa valokuvaamiseen”.

#### 4.5. Saapuminen ja ensivaikutelma

Haastattelun aluksi haamuasiakkaat kertoivat saapumisestaan museolle ja siitä, minkälaisen ensivaikutelman he saivat museosta. Kaikki kokivat, että museolle tuleminen sujui vaivattomasti ja he myös löysivät perille helposti. Kaikki, paitsi ne, jotka saapuivat museolle sisäpihan puolelta, kiinnittivät huomiota museoiden isoi-hin julisteisiin, jotka roikkuvat museorakennuksen seinässä sisääntulon kohdalla. Asiakkaat TA2 ja P2 kommentoivat, että Valokuvataiteen museon juliste ei pistä-nyt silmään yhtä hyvin kuin kahden muun museon julisteet, ja jäi huomaamatto-mammaksi.

Suurimmaksi osaksi museon aulatilaa, jossa lipunmyynti, museokauppa ja vaate-ja tavaransäilytystilat sijaitsevat, pidettiin toimivana kokonaisuutena. Useampaa kävijää miellytti rakennuksen industrialistinen arkkitehtuuri, ja aulatilaa pidettiin avarana, selkeästi hahmotettavana ja mukavan simppeleinä. Yleisesti pidettiin sel-keänä ja hyvänä sitä, että lipunmyynti oli heti edessä tultaessa sisään museoon. Osa jäi kuitenkin kaipaamaan selkeämpää visuaalista merkkiä siitä, että ollaan Valokuvataiteen museossa. Toinen *ei-kävijöistä* (E2) kommentoi aulatilaa näin:

”Oli sekasortoinen, kun oli iso aulatala, jossa ei puhuttu valokuvataiteesta mitään. Ei jäänyt selväksi, että oli Valokuvataiteen museo.” Lipunmyyntitiskillä ei myöskään lue Valokuvataiteen museon nimeä, eivätkä he olleet huomanneet Valokuvataiteen museon logoa takaseinällä, mikä aiheutti hämmennystä osassa asiakkaita.

Vaikka aulaa pidettiin yleisesti ottaen toimivana, tilan yleistunnelmasta tuli osalta asiakkaista varovaista kritiikkiä. Asiakas TA3 kommentoi: ”Vähän kaipaisin tunnelmallisuutta. Toisaalta se on aika selkeä ja funktionaalinen: myymälä ja joitain istuimia, mutta vähän karu vaikutelma. Sitä mietin, että jokin vesipiste olisi hyvä.” Asiakas TA1 sen sijaan kiinnitti huomiota tilan yksivärisyyteen: ”Melko harmaa, en tiedä onko huono asia. Huomasin, että on väritön tila. Pidän Teatterimuseon värikkäästä maalauksesta. Kivan erilainen.”

Asiakas T2 antoi kritiikkiä epäsiisteydestä:

”Olin yllättynyt, että ulko-ovet olivat epäsiistit: lappusia, jotka töhrysiä, irronneita teippejä esim. aukioloajat. Valkoisia paperijuttuja.-- Voisi olla siistimpi ja puhtaampi. Ehkä johtui industrial-tilasta ja lattia-materiaaleista. Mietin, että kuinka paljon tulee tästä tilasta, lattiamaateriaalista ja muusta. Roskis oli epäsiisti. Tuli fiilis, että yhdellä henkilöllä on 15 minuuttia aikaa siivota tila.”

Ensivaikutelmaan vaikutti monilla myös se, että he kiinnittivät huomiota vartija-asuuseen työntekijään lipunmyyntitiskillä: tämä koettiin yllättävänä tai hämmentävänä ja asun ei koettu sopivan museon yhteyteen.

#### 4.6. Lipunmyynti ja asiakaspalvelu

Lipun ostaminen sujui kaikkien kertoman mukaan helposti ja vaivattomasti. K uudella haamuasiakkaalla oli museokortti, kolme osti normaalihintaisen lipun, kaksi opiskelijahintaisen lipun ja kaksi eläkeläislipun. Ne, jotka maksoivat sisäänpääsyn, kokivat käyntinsä jälkeen, että lipunhinta oli kohtuullinen. Asiakaspalvelu



koettiin asiallisena, miellyttävänä ja ystävällisenä. Lipunmyynnissä kysyttiin, mihin museoon asiakas on menossa, ellei hän sitä etukäteen maininnut lippua ostaessa, kuten henkilökuntaa oli ohjeistettu toimimaan.

Osa asiakkaista ohjeistettiin näyttelytiloihin, mutta osa joutui itse kysymään tiskiltä, missä näyttelytilat sijaitsevat. Ne, jotka eivät olleet aiemmin käyneet museossa jäivät kaipaamaan tarkempaa ohjeistusta siitä, miten näyttelytiloihin mennään:

”Kun on tila, josta lähtee moneen suuntaan, et ei oo ihan selkeää, mihin suuntaan lähtee. Niin voisi viitata kädellä sinne suuntaan, minne pitää lähteä menemään. Tässä tilanteessa piti itse alkaa katsella, mihin suuntaan. Ilman kysymistä ei neuvoa tullut.”

Asiakas T3 kertoi kysyneensä lipunmyynnistä, mistä Heikki Willamon taiteilijakierros alkaa, mutta kassahenkilö ei kuitenkaan ollut osannut vastata kysymyseen, eikä ollut tietoinen kierroksesta. Asiakasta pyydettiin tulemaan lipunmyyntitiskille kierroksen alkaessa. Hämmennystä lipunmyyntitiskillä aiheutti myös kulho, jossa oli museon tarroja: kassahenkilö ei antanut tarraa asiakkaalle, joten muutama asiakas oli jäänyt ihmettelemään, pitääkö tarra itse ottaa ja kiinnittää vaatteeseen näyttelyyn mennessä. Asiakas TA3 kommentoi tilannetta näin: ”Ainoa, kun siinä on niitä tarroja: jäi epäselväksi pitääkö tarra kiinnittää, kun sitä ei ojentettu mulle. Sen funktio jäi vähän epäselväksi.” Asiakkaat T1 ja P2 olisivat kaivanneet jonkinlaista esitettä tai tiivistelmää näyttelyistä jo lipunmyynnistä, jonka olisi voinut lukea ennen siirtymistä näyttelytilaan.

#### 4.7. Museo- ja näyttelytilat fyysisenä ympäristönä

Osa haamuasiakkaista koki museossa ja näyttelytiloissa liikkumisen epäselvänä. Kaksi ensimmäistä kertaa museossa vierailevaa haamuasiakasta olisivat kaivanneet parempaa ohjeistusta siitä, miten näyttelyihin kuljetaan. Toinen heistä kertoi kokemuksestaan seuraavasti:

”Hän (lipunmyyjä) huomasi, kun jäin pyörimään tiskin eteen: mihin suuntaan pitää mennä. Sanoi, että näyttely alkaa tuolta. Jäi epäselväksi, onko se vain tuolla yhdessä tilassa, vai useammassa kerroksessa, kun portaat menee. Onko tää tila siihen liittyvä. Kysyin myöhemmin ja sain vastauksen. Ei hahmota, kun on uusi paikka.”

Kokonaistarjonnan hahmottaminen koettiin jokseenkin hankalana. Kaikki haamuasiakkaat eivät olleet tietoisia siitä, että museossa oli vierailun hetkellä avoinna viisi näyttelyä. Tosin yhtenä haastattelupäivänä Prosessi-tilan näyttely ei ollut avoinna yleisölle. Suurin osa haamuasiakasta kertoi käyneensä kaikissa avoinna olleissa näyttelyissä. Prosessi-tilan näyttely aulatilan vieressä sekä Kuvakulman näyttely oli jäänyt huomaamatta ainakin muutamalta kävijältä. Asiakas T2 huomautti, että Kuvakulman näyttelytila ei houkuttele käymään sisään: ”Kuvakulmaan ei ole esitettä ulkopuolella, vaan sisäpuolella tosi pieni olematon lärpäke sisäpuolella, ei yhtään houkuttele. En olisi mennyt sisään, jos ei olisi ollut haamuasiakkaana.” Toinen asiakas oli sen sijaan luullut Prosessi-tilaa opetustilaksi.

Suurin osa haamuasiakkaista koki näyttelytilassa liikkumisen helpoksi, mutta neljä haamuasiakasta kertoi toivovansa näyttelytiloihin parempia opasteita ja selkeyttä kiertosuuntaan. Kaksi asiakasta mainitsi muun muassa, että heillä oli vaikeuksia löytää Heikki Willamon näyttelyyn kuuluvan Perttu Saksan videoteoksen luo. Toinen *ei-kävijöistä* (E2) olisi kaivannut opasteita selkeyttämään näyttelyssä kulkemista:

”Alku varsinkin oli pikkasen vaikea. Jossakin siellä oli nuolia, mutta sen opastuksen suunta ja järjestys... Siinä olis pitänyt mainita, että mennään tästä eteenpäin. Jotain olisin kaivannut. Yhdessä tai kahdessa kohtaa lattiassa nuoli. Järjestys pitäisi olla hyvin esillä.”

Muutama asiakas mainitsi, että heillä oli vaikeuksia hahmottaa sitä, milloin näyttelyt vaihtuvat: ”Osa (näyttelyistä) oli selkeämmin omissa osioissa. Osa oli epäselvästi, irrallaan. Se tila, heti, kun tullaan sisään, oli sekava. Oli vaikea hahmottaa, mikä kuuluu mihinkin.” Eräs haamuasiakkaista olisi kaivannut pohjakarttaa

selkeyttämään näyttelytarjonnan hahmottamista: ”Joku pohjakartta olisi hyödyllinen. Menin ees taas. Sinänsä selkeä, kun on jaettu kahtia, että Willamo takana ja muu edessä. Mut alkupuoli (Nordic Delights) on itsessään tosi epäselvä.”

Noin kolmasosa haamuasiakkaista kiinnitti huomiota näyttelytilan valaistukseen ja koki näyttelytilan liian hämäränä. Asiakas TA2 kuvaili kokemustaan seuraavasti:

”Oli tosi hämärää. Alussa oli vaikeuksia tottua. Tuntui, ettei nää kuvia kunnolla, kun on vähän hämäräsokea. Mietin, että pitäisikö luoda jonkinlaista viihtyvyyttä, mutta luulen, että se on vaan siitä valaistuksesta kiinni. Valaistus oli ankea ja hämärä. Sen takia tilaakin katselee, että mikä tää on: näyttää tunkkaisemmalta, mitä on. Valolla pystyy tekemään paljon. Kun istuskelin, kohdevalaisimet ei tunnistanut mua. Kaksi kertaa jäin pimeään. Istuin niillä sohvilla. Piti viittoja, että tunnisti.”

Näyttelytiloissa on liiketunnistevalot, joten jos näyttelytilassa ei ole paljon museovieraita, eikä liikettä, kävijä saattaa jäädä pimeään. Valaistuksen koettiin myös vaikuttavan museotilojen viihtyisyyteen. Asiakas T2 kuvaili museon näyttelytilaa näin:

”Pimeä, hämärä tila ja likaisen harmaat seinät. Valaistus kaiken kaikkiaan huono: jos olisi näkövamma ja hankala liikkua, niin on tosi huono valaistus (esteettömyys!). Korostui, kun oli ainoa asiakas. Joi-tain töitä voisi kohottaa valoilla, oli tosi surkea.”

Osa asiakkaista piti hämärää näyttelytilaa sen sijaan tunnelmallisena tai se ei häirinnyt heitä.



Kuva 2. Näkymä isoon näyttelytilaan, jossa on esillä Heikki Willamon *Mystinen matka* -näyttely. (kuva: Virve Laustela, Suomen valokuvataiteen museo)

Näyttelytilan akustiikasta tuli muutamia huomioita: osa piti sitä ongelmallisena ja huomautti siitä, että ääni kiertää tilassa (kaksi asiakasta kommentoi lasten äänistä). Näyttelytilojen lämpötilaa pidettiin sen sijaan sopivana. Muutama haamuasiakas oli kiinnittänyt huomiota esteettömyysasioihin. Esimerkiksi joissain kohdissa kulkureitit olivat ahtaita ja lattialla oli uria, jotka saattavat aiheuttaa ongelmia liikuntaesteisille. Suurimman osan mielestä levähdyspaikkoja oli tarpeeksi, mutta kolme asiakasta olisi toivonut, että istahduspaikkoja olisi ollut enemmän tai, että ne olisi sijoitettu tilaan eri tavalla. Yksi asiakas huomautti nimenomaan siitä, että yhden videoteoksen yhteydestä puuttui istumapaikka, eikä siinä ollut mainittu teoksen kesto, joten hän ei sen takia jäänyt katsomaan sitä. Toinen asiakas toivoi, että istumapaikkoja olisi ollut muissakin kohdissa kuin pelkästään videoteosten yhteydessä ja näyttelytilan perällä.

#### 4.8. Näyttelytarjonta, sisällöt ja tiedonsaanti

Lähes kaikki haamuasiakkaat pitivät näyttelytarjontaa kokonaisuudessaan hyvänä. Nimenomaisesti *satunnaiset kävijät* pitivät hyvänä asiana sitä, että museossa on samanaikaisesti useita erilaisia näyttelyitä. Ainoastaan yksi haamuasiakkaista kritisoi sitä, että yhdessä tilassa oli samanaikaisesti kaksi näyttelyä. Eniten kommentteja tuli kahdesta päänäyttelystä, eli *Nordic Delights*- ja Heikki Willamon *Myyttinen matka* -näyttelyistä. Muista pienemmistä näyttelyistä haamuasiakkailta ei tullut juurikaan kommentteja, mikä johtui osittain siitä, että osa ei ollut lainkaan käynyt esimerkiksi Kuvakulman ja Prosessin näyttelyissä. Osa on myöskin saattanut luulla Projekti-tilan näyttelyn olevan osa *Nordic Delights* -näyttelyä.

Kahden päänäyttelyn osalta mielipiteet olivat yhteneväiset riippumatta kävijäprofiilista: Heikki Willamon näyttely oli positiivinen – useamman mielestä jopa odotukset ylittävä – kokemus, kun taas *Nordic Delightsin* suurin osa koki epämieluisena ja -kiinnostavana kokemuksena. Sisällön lisäksi monet kokivat myös, että *Nordic Delightsin* esillepano oli sekava ja ”sillisalaattimainen”, mikä on varmasti myös vaikuttanut negatiivisesti näyttelykokemukseen. *Nordic Delights* sai kehuja ainoastaan yksittäisten teosten osalta muutamalta haamuasiakkaalta. Suurin osa kertoi näyttelyn jääneen heille ”irraliseksi” ja ”epäselväksi”, eikä se ollut ”kolahtanut” tai ”tuonut mitään uutta”.

Asiakas TA2 kuvaili kokemustaan näin:

”*Nordic Delightsissa* kerrottiin näyttelyn idea, mutta jäi vähän kelluvaksi, irraliseksi. Se on mitä odottaa tällaiselta museolta, enkä tarkoita hyvässä mielessä. En syttynyt millään tavalla. Pari teosta puhutteli, mutta ei muuten. Willamon näyttely oli niin huikea, niin Kuvakulma kalpeni sen rinnalla.”

Willamon näyttely oli tehnyt vaikutuksen suurimpaan osaan asiakkaista erityisesti sisällön osalta: monet kokivat, että näyttelyn takana oleva ajatus tai ”tarina” oli kiinnostava ja vaikuttava, mutta pitivät itse teoksia myös visuaalisesti hienoina. Willamon ripustusta kehuttiin myös miellyttäväksi ja esteettisesti selkeäksi koko-

naisuudeksi. Haamuasiakkaiden kertomuksista välittyi se, että he pitivät Willamon näyttelyä ”nautittavana kokonaiskokemuksena”, kuten yksi heistä asian ilmaisi. Yksi asiakkaista kertoi näyttelykokemuksestaan seuraavasti:

”Halusin nähdä hyviä valokuvia: sekä esteettinen elämys että saisi uusia ajatuksia. Molemmat toteutuivat. Eläinkuvat kolahtivat eniten, tykkäsin hirveästi teksteistä. Mitkä oli kuvaajan lähtökohtia: että hän haluaa kuvata jotain sellaista, mitä ehkä olis voinut olla”,

Näyttelyiden tekstejä pidettiin hyvin kirjoitettuina, selkeinä ja sopivan pituisina. Suurimman osan mielestä tieto oli helposti löydettävissä, mutta osa mainitsi, että joissain kohtaa teostekstit eivät olleet teoksen kohdalla, jonka takia heillä oli vaikeuksia löytää tieto. Lisäksi kahta asiakasta oli häirinnyt se, että Willamon näyttelyn esitteet eivät olleet heti näyttelyn alussa, vaan ne oli sijoitettu näyttelytilan perälle. Kaksi *taidealan ammattilaista* olisi kaivannut enemmän tietoa valokuvaukseen ja valokuvataiteeseen liittyen sekä itse valokuvaajaan ja hänen työskentelytapoihinsa liittyen. Muuten tiedonsaantia koskevat huomiot olivat yksittäisiä: eräs asiakas oli huomannut, että yhdestä videoteoksesta puuttui teoksen kesto ja toinen olisi kaivannut selkeämpää ja näkyvämpää tietoa siitä, saako teoksista ottaa kuvia. Asiakas S1 kertoi kaipaavansa – muissakin kuin Valokuvataiteen museossa – videoteoksiin tietoa siitä, missä kohtaa videota mennään.

Noin puolet haastateltavista eivät olleet tietoisia siitä, minkälaista ohjelmaa, esimerkiksi opastuksia, työpajoja, valokuvauskursseja, taiteilijatapaamisia ja keskustelutilaisuuksia, museo tarjoaa yleisölle. Ne, jotka tiesivät museon tapahtumatarjonnasta, olivat saaneet tietoa museon verkkosivuilta tai huomanneet näyttelytilassa seinällä olevan tekstin museon kesäohjelmistosta. Selvästi eniten museon ohjelmatarjonnassa haamuasiakkaita kiinnostivat taiteilijatapaamiset tai -kierrokset näyttelyn yhteydessä. Noin puolet haamuasiakkaista voisi osallistua tämän tyyppiseen tapahtumaan. Neljä asiakasta mainitsi, että valokuvauskurssi (tai työpaja) kiinnostaisi ja kolme asiakkaista kertoi olevansa kiinnostuneita keskustelutilaisuuksista. Vain kaksi haamuasiakasta ei kaivannut minkäänlaista ohjelmaa museoon, vaan kertoivat vierailevansa museoissa ainoastaan näyttelyn takia.

Kaiken kaikkiaan näyttelyt kokonaisuudessaan vastasivat haamuasiakkaiden ennakko-odotuksia ja he pitivät kokonaiskokemusta näyttelyiden suhteen positiivisena. Moni piti hyvänä asiana sitä, että näyttelyiden kesken oli vaihtelua ja monipuolisuutta. Lähestulkoon kaikille haamuasiakkaille Willamon näyttely oli positiivinen kokemus, joka suorastaan ylitti heidän odotuksensa. Suurin osa haamuasiakkaista oli kokenut *Nordic Delights* -näyttelyn pettymyksenä, mutta se ei kuitenkaan vaikuttanut heidän kokonaiskokemukseensa negatiivisessa mielessä. Kaksi haamuasiakasta jäi kaipaamaan enemmän interaktiivisuutta näyttelyihin: asiakas P2 ajatteli interaktiivisuutta nimenomaan lasten kannalta. Muuten haamuasiakasjoukko piti näyttelytarjontaa ja -sisältöjä kokonaisuutena kattavana ja mielenkiintoisena.

#### 4.9. Aulatilán palvelut: museokauppa, wc-tilat ja tavaransäilytystilat

Suurin osa haamuasiakkaista kävi piipahtamassa museokaupassa. Museokaupan yleisilmettä pidettiin enimmäkseen siistinä ja tuotteiden esillepanoa selkeänä. Tosin yksi asiakas mainitsi, että postikortit pylvään takana näyttivät ilmaiskorteilta, ja kaikki eivät olleet löytäneet kortteja lainkaan. Kriittisimmät kävijät (P2 ja T2) huomauttivat kaupan epäsiististä vaikutelmasta, eivätkä pitäneet kauppaa kovin houkuttelevana: huomautuksia tuli muun muassa kirjatukien puuttumisesta ja siitä, että joidenkin kirjojen selät olivat vääntyneet. Museokaupan ahtauteen kiinnitettiin myös huomiota: ”Tila ei valtavan iso ja jos on kolme museota ja kullakin omat tuotteensa, sillä tavalla haasteellinen. Uskoisin, että saisi vielä vähän kivemman. Ei hirveen mielenkiintoinen.”



Kuva 3. Aulatilasta ja museokaupasta avautuu näkymä isoon näyttelytilaan. (kuva: Virve Laustela, Suomen valokuvataiteen museo)

Museon valikoimaa pidettiin yleisesti riittävän monipuolisena ja kiinnostavana, mutta osa olisi kaivannut valikoimiin lisää tuotteita, esimerkiksi julisteita tai muita tuotteita: ”Ostan usein jotain pientä ainakin. Fotografiskasta tuli ostettua näyttelyjuliste ja kassi, johon oli painettu näyttelyyn liittyvä kuva, postikortteja ja stidit. Jotain pientä, mutta kevyttä.” Lähes puolet haastateltavista kertoi ostavansa museokaupoista postikortteja ja neljää asiakasta kiinnostivat museokaupoissa ensisijaisesti korttien lisäksi kirjat. Museokauppaan oltiin enimmäkseen tyytyväisiä, mutta varsinaisia kehuja ei tullut keneltäkään.

Suurin osa asiakkaista ei käyttänyt vaate- ja tavaransäilytystiloja käyntinsä aikana, mikä johtui siitä, että käynti ajoittui kesäaikaan. Ainoat huomautukset tavaransäilytystiloihin liittyen tulivat siitä, että avaimenperä oli liian suuri, ja sitä oli hankala kuljettaa mukana kiertäessä näyttelyitä (avain ei mahtunut taskuun).

Kahdeksan haamuasiakasta oli käyttänyt wc-tiloja. Kolmen asiakkaan mielestä wc-tilat olivat ”perussiistit”, mutta suurin osa siellä käynneistä huomautti, että wc-tilat olivat todella epäsiistit tai siisteys on vaihdellut eri museokäynneillä. Asiakas E1 kommentoi wc-tiloja seuraavasti: ”Todella epäsiisti: roskikset niin täynnä, että



käytetyt käsipaperit olivat lentäneet lattialle ja wc-istuimen muovinen istuin ren-  
gas rikki, irti.” Muita huomioita tuli siitä, että valokatkaisijaa piti etsiä ja valon syt-  
tyminen kesti kauan, käsipaperia ei ollut ja kuivausteline toimi huonosti. Opastei-  
den puuttumisesta wc-tiloihin tuli myös huomautuksia.

Noin puolet kävijöistä kertoi haastattelussa, että jos museon yhteydessä olisi kah-  
vila, he kävisivät mielellään siellä museovierailunsa yhteydessä. Viisi asiakasta  
kertoi, ettei kaivannut lainkaan kahvilaa Valokuvataiteen museon yhteyteen.

Asiakas P2 kommentoi:

”Se on aina ihana, toki tähänkin (Hima & Sali -kahvilaan) voi kävellä.  
Aika usein, kun menee näyttelyyn, niin vierähtää aikaa, niin olis kiva  
et olis jotain pientä, kahvia tms. Jos on pienemmät lapset, niin ne voi  
lahjoa sillä, että kohta saa leivoksen.”

Kaksi asiakasta olisi kaivannut jonkinlaista vesipistettä aulaan kahvilan puuttu-  
essa.

#### 4.10. Kokonaiskokemus

Suurimmalla osalla mielikuva Valokuvataiteen museosta pysyi samana kuin en-  
nen heidän museokäyntiään. Ainoastaan yksi, jolla oli entuudestaan negatiivinen  
mielikuva museosta, kertoi oman mielikuvansa muuttuneen Willamon näyttelyn  
myötä positiivisemmaksi. Toinen asiakas kertoi yllättyneensä museon monipuoli-  
syydesta ja muistaneensa museon pienemmäksi.

Lähes kaikki haamuasiakkaista kertoivat, että he palaisivat Valokuvataiteen mu-  
seon kiinnostavan näyttelyn tai teeman takia: ”Kyl se on näyttelystä kiinni. Just  
se, että löytää jotain kiinnostavia asioita näyttelyn takaa jo mainoksesta. Että siinä  
on jotain viitettä, mistä taiteilija ammentaa.” Muutama asiakas piti olennaisena  
museoon lähtemisessä sitä, että he näkevät näyttelystä mainoksen, lukevat leh-  
destä näyttelyarvostelun tai kuulevat siitä kaverilta. Yksi asiakas (opiskelija) ker-  
toi, että myös tarjous tai ilmaispäivä saattaa vaikuttaa hänen päätökseensä läh-  
teä museoon.

Lähes kaikki haamuasiakkaat kertoivat, että heidän museokokemuksensa vastasi heidän odotuksiaan, tai joidenkin kohdalla jopa ylitti ne. Odotuksista puhuttaessa täytyy muistaa se, että haamuasiakkaiden odotukset liittyivät ensisijaisesti museon näyttelyihin – eivätkä muihin palveluihin. Näyttelytarjontaan – erityisesti Willamon näyttelyyn – oltiinkin tyytyväisiä ja siitä tuli eniten kehuja. Aineistosta nousi kuitenkin esille joitain asioita, jotka parantaisivat kävijäkokemusta entisestään: nämä liittyivät lähinnä aulatilán palveluihin ja tilojen viihtyisyyteen. Yksi asiakas mainitsikin, että vaikka tykkäsi todella paljon näyttelykokonaisuudesta, hän toivoisi pientä ”upgradeusta” liittyen wc-tiloihin, lokerikkoihin ja museokauppaan. Vaikka päänäyttely teki suurimpaan osaan asiakkaista vaikutuksen, museon muut puitteet eivät tarjonneet kävijöille elämyksellistä kokemusta.

## 5 MIELIKUVA- JA KOKEMUSTYÖPAJA

### 5.1. Työpajan menetelmät ja toteutus

Oman tutkimukseni lisäksi museo on yleisöymmärryksen kasvattamisessa saanut apua taiteilija-konsulttiparilta Antti Uimoselta ja Tero Hytöseltä, jotka ovat mukana Prosti ry:n mentorointiohjelmassa, jossa tarkoituksena on kehittää organisaatiota taiteen menetelmin. Koska tutkimukseni liittyy läheisesti heidän aiheeseensa, eli asiakaskokemuksen parantamiseen, päätimme tehdä yhteistyötä keskenämme. Uimonen ja Hytönen käyttävät menetelmänä elämyksellistä työpajaa, jossa hyödynnetään pikakirjoitusta sekä kehollisen tilan aistimisen harjoitetta, joita käytetään paljon tanssitaiteen ja koreografian puolella. Kun haamuasiakshaastattelut oli tehty ja aineisto analysoitu, kokoonnuimme toimeksiantajan ja Uimosen sekä Hytösen kanssa ja mietimme, miten omaa tutkimustani voisi vielä täydentää niin, että saisimme vielä syvällisempää tietoa museokävijän tuntemuksista ja kokemuksista. Uimosen ja Hytösen ohjaaman työpajan teemoiksi tarkentuivat mielikuvat sekä tilakokemus, eli mitkä museokävijän mielikuvat ovat suhteessa todellisuuteen ja miten kävijä tuntee ja kokee eri tilat museossa.

Mielikuva- ja kokemustyöpaja toteutettiin 23.10.2017, eli haamuasiakashaastattelujen jälkeen. Työpajaan kutsuttiin neljä testiasiakasta, jotka vastasivat *satunnaisten kävijöiden* profiilia (ks. taulukko 2). Työpajaan haluttiin nimenomaan sellaisia henkilöitä, jotka olisivat potentiaalisia kävijöitä, mutta eivät välttämättä olisi käyneet museossa aiemmin. Henkilöt rekrytoitiin Uimosen, Hytösen ja opinnäytetyön tekijän omien verkostojen avulla. Työpaja jakautui kahteen osioon: ensimmäisessä osiossa testihenkilöt kokoontuivat Hima & Sali -kahvilaan. Tämän osion teemana olivat mielikuvat ja odotukset museosta. Työpajan toisessa osiossa osallistujat pääsivät museon tiloihin ja mukaan liittyi myös museon henkilökuntaa (yhteensä 6 henkilöä). Jälkimmäisessä osiossa testattiin, miten mielikuvat museosta vastaavat todellisuutta, ja millä tavoin museon tilat koettiin.

Taulukko 2. Työpajaan osallistuneiden testiasiakkaiden profiilit.

Mielikuva- ja kokemustyöpajan osallistujien profiilit
Alemman korkeakoulututkinnon suorittanut 28-vuotias mies, joka on työelämässä. Asuu Helsingin esikaupungissa. Ei lapsia. Vierailee museoissa 2-5 kertaa vuodessa. On käynyt viimeisen vuoden aikana elokuvissa, konsertissa ja tanssiesityksessä. Ei ole käynyt aiemmin Valokuvataiteen museossa.
24-vuotias korkeakoulutettu työtön nainen, asuu Helsingin kantakaupungissa. Ei lapsia. Käy museoissa 2-5 kertaa vuodessa ja harrastaa aktiivisesti kulttuuria. On käynyt kaksi kertaa aiemmin Valokuvataiteen museossa.
37-vuotias korkea koulutettu perheellinen mies (alle kouluikäiset lapset), joka on työelämässä. Asuu Helsingin kantakaupungissa. Käy museoissa 2-5 kertaa vuodessa (etenkin ulkomaanmatkojen yhteydessä). Viimeisen vuoden aikana ei ole käynyt muissa kulttuuritapahtumissa kuin konsertissa. On käynyt kerran aiemmin Valokuvataiteen museossa.
23-vuotias korkeakoulutettu mies, joka on työelämässä (viimeistelee samalla opintojaan). Ei lapsia. Käy museoissa 2-5 kertaa vuodessa. Käy teattereissa, konserteissa ja elokuvissa. Ei ole aiemmin käynyt Valokuvataiteen museossa.

## 5.2. Yhteenveto työpajasta

Ennen museon tiloihin menemistä testiasiakkaat saivat arvioitavaksi museon tuotteita ja materiaalia: logon, t-paidan, postikortteja, käyntikortin, flyerin, julisteen, pääsylipputarran sekä kangaskassin. Heille annettiin myös tehtäväksi käydä tutustumassa museon verkkosivuihin sekä Instagramiin. Näiden kyseisten materiaalin perusteella heidän piti myös luoda mielikuvia museosta. Tutkittuaan materiaaleja testiasiakkaat kirjoittivat tarinan museosta mielikuviansa perusteella.

Kokonaisuudessaan materiaalia itsessään pidettiin tyylikkäänä, mutta hieman tylsänä, yllätyksettömänä ja tavanomaisena. Materiaali loi osallistujille kuvan tyylikkäästä ja modernista, mutta geneerisestä museosta. Testiasiakkaat olisivat kai vanneet enemmän räväkkyyttä, materiaalin vaihtelevuutta ja sitä, että valokuvat tulisivat materiaaleissakin voimakkaammin esille. Materiaalia ei pidetty kovin mielenkiintoisena. Yksi asiakkaista kertoi, että brändi ei puhuttele niin, että se houkuttelisi käymään museossa (esimerkiksi, jos törmäisi paitaan tai flyeriin).

Parhaimmat arviot museon materiaaleista saivat kangaskassi, pääsylipputarra ja käyntikortti. Kangaskassia pidettiin coolina, toimivana ja yksinkertaisena – toisaalta myös pienenä ja tylsähkönä. Käyntikorttia pidettiin myös edustavana, tyylikkäänä ja hienona, mutta yllätyksettömänä – samoin kuin pääsylipputarraa. Nämä tuotteet olivat linjassa toistensa kanssa. Juliste koettiin puhuttelevana, kiinnostavana ja katsomiseen kutsuvana ja korttivalikoimaa mielenkiintoisena ja monipuolisena. Verkkosivuja keuhuttiin myös hyviksi: niitä pidettiin selkeinä, helposti navigoitavina, monipuolisina ja tyylikkäänä, jotka houkuttelevat tutkimaan. Yhden asiakkaan mielestä ensivaikutelma verkkosivuista oli parempi kuin loppuvaikutelma: hänen mielestään niissä oli liikaa tavaraa, josta sai tukkoisen vaikutelman. Instagram sai ristiriitaisen vastaanoton: yksi kommentoi sitä ei-helposti lähestyttävänä, kun taas toiset kokivat sen kuvat mielenkiintoa herättävänä: ”wau – valokuvataidetta selkeästi!”.

Logo, t-paita ja flyeri miellyttivät asiakkaita vähiten. Logoa kommentoitiin yllätyksettömäksi ja ei-kiinnostavaksi. Osan mielestä se oli hauska, graafinen ja avara. Flyeriä pidettiin toisaalta vaikeasti lähestyttävänä, toisaalta koukuttavana. T-paita sai huonoimmat arviota: kaikki neljä testihenkilöä pitivät t-paitaa tylsänä. Yksi henkilöistä kommentoi, että se näyttää työ- tai remonttipaidalta.

Taulukko 3. Testiasiakkaiden antamat arvosanat museon materiaaleista.

	Kouluarvosana (keskiarvo)
Logo	7,5
T-paita	6,5
Postikortit	8
Käyntikortti	9
Flyeri	7,5
Juliste	8,5
Pääsylipputarra	9
Kangaskassi	9
Internet-sivut	9
Instagram-tili	8,25

Testihenkilöiden luomissa tarinoissa Valokuvataiteen museo näyttäytyy stereotyyppisenä (nykytaiteen) museona: kolkkona, kovana, elitistisenä, joka on täynnä tyhjiä huoneita ja sääntöjä ja konventioita. Ne, jotka olivat aiemmin vierailleet museossa, kertoivat kuitenkin, että heidän mielikuvansa museosta olivat positiivisia. Toinen heistä kertoi, että hänen ensimmäinen mielikuvansa Valokuvataiteen museosta on vuosien takaa Pentti Sammallahten näyttelystä: käynnistä jäi mieleen hienot kuvat, mutta itse museo ei jäänyt erityisesti mieleen.

Mielikuvaosion jälkeen testiryhmä siirtyi museon tiloihin, jossa mukaan työpajaan liittyi museon henkilökuntaa. Työpajan ajankohtana isossa näyttelytilassa oli käynnissä uuden näyttelyn esillepano, joten kyseiset tilat eivät olleet työpajan aikana käytössä. Ainoa tila, jossa oli varsinainen näyttely esillä, oli pieni näyttelytila (Projekti-huone). Tämä seikka täytyykin ottaa huomioon tehdessä johtopäätöksiä pajaan osallistuneiden kokemuksista. Toisaalta haamuasiakasaineiston pohjalta tehdyt havainnot toivat esille, että suurimmat puutteet liittyivät nimenomaan muihin kuin näyttelytiloihin, ja tämän työpajan päällimmäisenä tarkoituksena olikin keskittyä nimenomaan aulatiloihin.

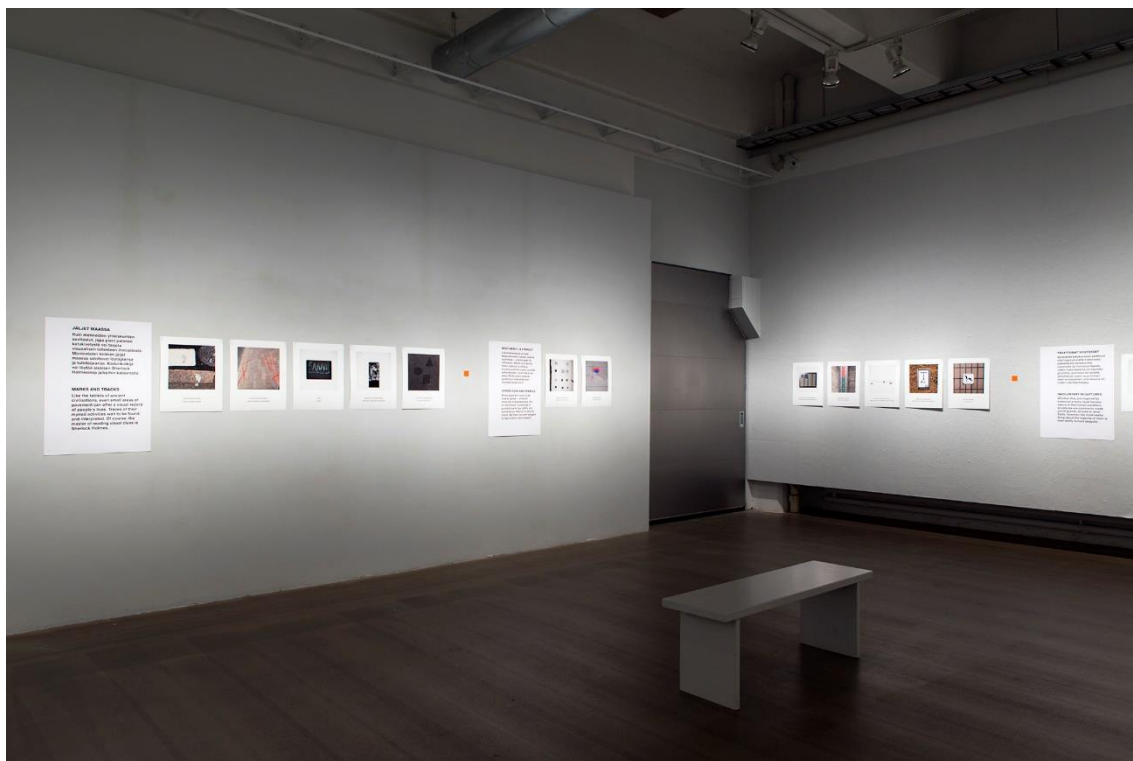
Työpajan toinen osio alkoi siten, että testiasiakkaat ja henkilökunta lähtivät ”kokemuskierrokselle”, jossa he pyrkivät havainnoimaan ja kokemaan museon eri tiloja kaikkien aistiensa välityksellä. Työpajan vetäjä opasti osallistujia miettimään esimerkiksi miltä kussakin tilassa maistuu (”jos tila olisi maku, mikä maku se

olisi?”) tai miltä siellä kuulostaa (”mikä ääni tai musiikki tila voisi olla?”). Osallistujat siirtyivät yhtenäisenä ryhmänä tilasta toiseen: kokemuskierros aloitettiin Prosessi-tilasta, josta siirryttiin aulatilaa ja viimeisenä pieneen näyttelytilaan Projektiin. Kokemuskierroksen jälkeen osallistujat vastasivat kyselyyn, jossa kysyttiin miten osallistujat kokivat eri tilat (aula, museokauppa, narikka/vessat, pieni näyttelytila, Prosessi-huone) ja mitä kokemuskierros toi heille mieleen verrattuna heidän mielikuviinsa museosta. Tämän jälkeen osallistujat saivat taas kirjoittaa tarinan kokemuksestaan, jonka jälkeen jakauduttiin pienryhmiin keskustelemaan kokemuksista. Työpajan lopuksi koko ryhmä keskusteli vielä teemoista, jotka olivat nousseet pienryhmäkeskusteluissa esiin.

Yhteiskeskustelussa esiin nousevia teemoja olivat muun muassa aulatilaa sekaavuus, tilojen erilaiset tunnelmat, elämyksellisyyden puute sekä museon henkilön näkymättömyys aulatilassa. Lähes kaikki olivat yhtä mieltä siitä, että aulatilaa on tilana mielenkiintoinen ja siinä on paljon potentiaalia, mutta tällä hetkellä siinä on paljon ongelmakohtia. Lähes kaikki osallistujat kokivat sen sekavaksi, jossa vastaan tulee visuaalinen tulva, jonka vuoksi katseen on vaikea kiinnittyä mihinkään. Yksi testiasiakas kertoi, että hänelle tuli sellainen tunne, että olisi saapunut työmaalle tai tilaan, jossa on remontti kesken (”täynnä lappuja ja tulosteita”). Saman asiakkaan mielikuvat graafisesta, ”urbanista”, terävästä museosta eivät vastanneetkaan todellisuutta. Aulatilaa kuvailtiin muun muassa ”kovaksi”, ”kylmäksi”, ”rauhattomaksi” sekä ”kaikuvaksi”. Vaikka aulatilassa on korkeutta, se tuntui ahtaalta, kun tilassa oli samanaikaisesti iso ryhmä (yhteensä 13 henkilöä). Toinen testiasiakkaista koki puutteeksi sen, ettei aulan yhteydessä ollut mukavaa oleskelutilaa, jossa voisi rauhoittua. Testiasiakkaat eivät pitäneet museokauppaa kutsuvana ja se koettiin hyvin kirjakauppamaiseksi. Eräs asiakkaista kuvaili sitä ”ahtaana, värittömänä ja sokkeloisena”. Henkilökunnan kokemus kaupasta poikesi jonkin verran testiasiakkaiden kokemuksesta: kauppa kuvailtiin muun muassa ”kotoisana”, ”kutsuvana”, ”selkeänä”, ”runsaana”.

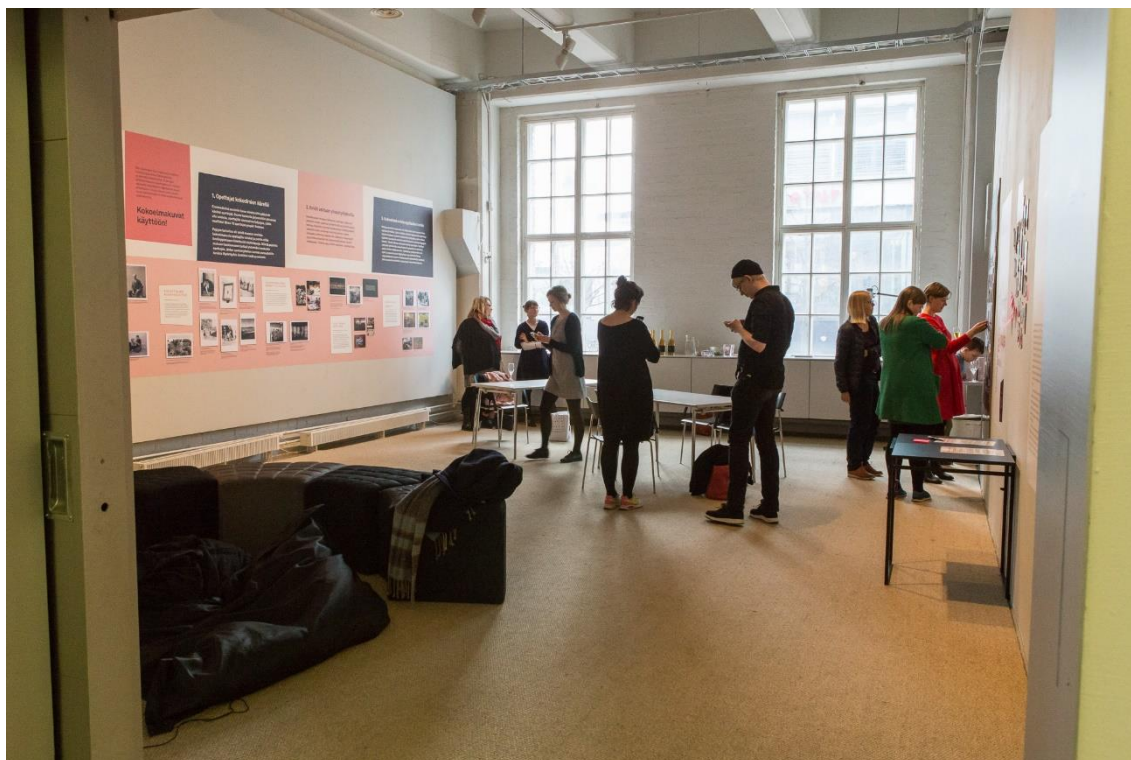
Pieni näyttelytila, eli Projekti-huone, koettiin tunnelmaltaan aulatilaa vastakohdaksi, eli selkeäksi, pelkistetyksi ja intiimiksi, jossa taiteeseen on helppo keskittyä. Toisaalta kaksi testiasiakasta kuvaili tilaa myös ”hämmentävän harmaaksi kopiksi”. Yksi testiasiakkaista kertoi, että Projekti-tilan näyttelyn nähtyään hänen

mielikuvansa hieman valjasta ja tavanomaisesta museosta muuttui positiivisemmaksi.



Kuva 4. Pieni näyttelytila, Projekti, on tyyliltään pelkistetty ja yleisilmeeltään harmaa. (kuva: Virve Laustela, Suomen valokuvataiteen museo)

Kaikista tiloista Prosessi-tila koettiin helpoiten lähestyttävimpänä ja jopa kotoisan oloisena. Tilaa kuvattiin muun muassa viihtyisäksi, valoisaksi ja ”pehmeäksi” – siis ”kovan” ja ”kolkon” aulatilaa vastakohdaksi. Yksi osallistujista kertoi, että Prosessi oli ainoa tila, jossa hänelle tuli tunne, että ”täällä saa nauraa”. Toisaalta osa osallistujista piti tilaa myös hieman tylsänä ja värittömänä. Prosessi-tilassa mielikuvat veivät monella osallistujalla kouluun ja oppimiseen – muun muassa ”vanha koulu”, ”kansansivistys”, ”infoähky” olivat sanoja, jotka tulivat testiasiakkailta ensimmäisenä mieleen tilasta. Prosessi-tila antoi yhdelle osallistujalle vaikutelman, että museo haluaisi antaa kävijälle kokonaisvaltaisen elämyksen – kuitenkin museo on väreiltään ja olemukseltaan aika yksipuolinen. Kyseinen henkilö olisi toivonut Prosessiin myös paikkoja, jossa voisi ”rentoutua tai innostaa myös muita aisteja kuin näköaistia”.



Kuva 5. Projekti-tilaa on remontoitu vuoden 2016 aikana työpaja- ja kurssitoimintaan sopivammaksi mm. asentamalla tilaan kokolattiamatot ja avaamalla ikkunat. (kuva: Virve Laustela, Suomen valokuvataiteen museo)

Kriittisempänä ongelmakohtana aulassa pidettiin sitä, että Valokuvataiteen museon persoona ja ylipäänsä taide ja valokuva eivät tulleet siellä esiin. Yksi asiakas kertoi toivovansa sitä, että kun ulko-ovista astuu sisälle, kävijä näkisi ja *kokisi* saman tien olevansa Valokuvataiteen museossa – tällä hetkellä sellainen visuaalinen merkki puuttuu. Ylipäänsä museolta kaivattiin enemmän irtiottoa ja räväkkyttä: ”asioita, jotka pomppaavat silmille, havahduttavat, ärsyttävät, vetävät hiljaiseksi tai hivelevät esteettistä silmää”, kuten eräs testiasiakkaista asian muotoili. Museolta kaivattiin jonkinlaista viestiä tai sanomaa, mikä näkyisi myös sen fyysisiin tiloihin tultaessa.

Museosta jäi testiasiakkaille jokseenkin kylmempi, kolkempi ja tylsempi tunnelma kuin mielikuvissa – tämän kommentin yhteydessä tosin mainittiin, että kokemus olisi saattanut olla erilainen, jos olisi päässyt katsomaan näyttelyn isossa näyttelytilassa. Kysyttäessä, mitkä ovat ensimmäisiä sanoja, jotka tulevat mieleen kokemuskierroksen jälkeen, moni vastasi ”harmaa”. Yksi asiakkaista vertasi mu-



seota aulaan tai virastoon: ”Miksi kaikki koulut ja virastot näyttää tältä? Onko kaikissa samat naulakot? Vai värisävy? Vai fiilis? Tulee sellainen olo, ettei saa nauraa ja pitää kävellä varovasti, ei tiedä mitä saa tehdä ja mitä ei.” Toinen asiakas koki museon tunnelmaltaan perinteiseksi ja jopa konservatiiviseksi: ”Elitistinen ja sivistävä, turvallisia valintoja ja harkitun viileä”.

Osittain testihenkilöiden kokemukset museosta vastasivat heidän mielikuviaan ja odotuksiaan, osittain eivät. Museo jätti osallistujille hieman kolkon ja etäisen vaikutelman, mikä oli linjassa ainakin osan mielikuvaosion tarinoihin. Toisaalta museon materiaaleista esiin tullut kuva tyylikkäästä ja urbaanista museosta ei täysin kohdannut todellisuuskokemuksen kanssa.

## 6 UUSI PALVELUPOLKU JA ASIAKASKOKEMUKSEN PARANTAMINEN VALOKUVATAITEEN MUSEOSSA

Tässä osiossa vedetään yhteen työn tuloksia ja hahmotellaan uutta parannettua palvelupolkua Valokuvataiteen museolle.

Suurimmat puutteet museon palvelupolussa liittyvät aulatilaan ja sen palveluihin. Aulatilaa kannattaisi panostaa varsinkin sen takia, että se on ensimmäinen (fyysinen) tila, johon museokävijä tulee saapuessaan museoon ja viimeinen tila, jossa kävijä on museosta poistuessaan, joten aulalla on suuri merkitys siihen millaisen ensi- ja loppuvaikutelman kävijä saa museosta. Aulatilaa liittyy paljon konkreettisia toimintavaiheita, joiden sujuvuus on perusedellytys museon palvelupolussa: lipun ostaminen, tiedon saaminen esimerkiksi museosta ja näyttelyistä, vaatteiden ja tavaroiden jättäminen säilytykseen, wc-tilojen käyttö sekä museokaupassa asiointi. Näiden perustoimintojen lisäksi aulatilaa pitäisi luoda kävijälle tunne ja kokemus siitä, että hän on saapunut juuri Valokuvataiteen museoon. Mielikuva- ja kokempajan osallistajat jäivät kaipaamaan sitä, että valokuva ja taide sekä Valokuvataiteen museon identiteetti tulisi aulatilassa enemmän esille, mikä tällä hetkellä ei toteudu. Tilaa pitäisi jollain tavalla myös valmis-

taa kävijää seuraavaan tilaan, eli itse näyttelytilaan. Tilaa itsessään ei tällä hetkellä koeta kovin elämykselliseksi, vaikka useimmat pitivät industrialististyyllisestä arkkitehtuurista ja tilassa nähtiin paljon potentiaalia.

Etenkin kriittisimmät kävijät huomauttivat siitä, että aulatila ja sen ympäristö kaipasi ehostusta. Pienten yksityiskohtien muokkaamisella ja hiomisella saataisiin jo tässä vaiheessa paljon aikaan: esimerkiksi aukioloajat ja muu informaatio ulkoovissa tulisi olla siistimmin esillä, painettuina oviin, sen sijaan, että ne ovat ovissa teipattuina paperilapuille, ja aulatilán sekavaan yleisvaikutelmaan ja siisteyteen tulisi muutenkin kiinnittää huomiota. Varsinkin wc-tilat kaipaavat tällä hetkellä remontointia, mutta pienilläkin parannuksilla (esimerkiksi wc-pöntön kannen korjauksella ja pitämällä huolta yleisestä siisteydestä) saataisiin lisättyä käyttömukavuutta. Aulatilasta puuttuu tällä hetkellä myös viihtyisä oleskelu/rauhottumistila, jossa voisi näyttelykierroksen jälkeen istahtaa hetkeksi ”sulattelemaan” kokemusta. Aulatila on tällä hetkellä enemmänkin läpikulkupaikkana, eikä valmista kävijää näyttelytiloihin siirtymiseen tai houkuttele jäämään sinne sulattelemaan näyttelykokemusta.

Museokauppa ei myöskään tehnyt vau-kokemusta kävijöille. Museokauppa koettiin hieman ahtaaksi ja visuaalinen esillepano ei ole kovin houkutteleva. Niiden haamuasiakkaiden kohdalla, jotka piipahtivat kaupassa, kokemus jätti neutraalin tai jopa hieman negatiivisen kokemuksen. Vaikka osalle asiakkaista riittää postikortit ja kirjat, valikoima ei herätä kiinnostusta kaikissa asiakkaissa. Kirjojen, postikorttien, kangaskassien ja t-paitojen lisäksi valikoimaa voisi laajentaa kuvatuotteilla (esimerkiksi julisteet ja kalenterit) ja jollakin ”uniikilla”, mitä ei saa muualta. Museon kokoelmakuvia voisi hyödyntää tuotteissa. Kuten yksi haamuasiakas ilmaisi asian: ”Valokuvaus on itsessään jotenkin ”mageeta”, niin tuotteiden tulisi olla linjassa”. Museo voisi pohtia esimerkiksi yhteistyötä jonkun tavarantoimittajan kanssa. Vaikka osa museokävijöistä ei käy lainkaan museokaupoissa, toisille se kruunaa museokäynnin ja sieltä ostetaan kotiin jotain pientä, joka myös vahvistaa muistijälkeä käynnistä.

Haasteena aulatilojen ja -palveluiden uudistamisessa on etenkin se, että rakennuksessa sijaitsee myös kaksi muuta museota, joiden persoonan täytyy myös

näkyä aulatilassa. Tanssin talon valmistuessa aulatilaa on kuitenkin mahdollista tehdä suurempiakin muutoksia ja remontin yhteydessä on varmasti syytä miettiä, miten aulatilaa voitaisiin muokata niin, että kunkin museon identiteetti tulee esiin ilman, että se tekee hallaa muille museoille.

Puutteita oli myös jonkin verran tiedonsaannissa ja Valokuvataiteen museon näkyvyydessä: lipunmyyntitiskillä ei lue Teatterimuseon ja Hotelli- ja Ravintolamuseon lisäksi Valokuvataiteen museon nimeä, mikä aiheutti hämmennystä ensikertalaisten keskuudessa. Valokuvataiteen museon logo näkyy ulko-ovista tultaessa vastakkaisella seinällä, mutta se ei tule tarpeeksi voimakkaasti sieltä esiin. Asiakaspalvelutilannetta täytyy myös selkiyttää ja yhdenmukaistaa: lipunmyyjiä täytyisi ohjeistaa niin, että he antavat kävijälle pääsylipputarran ja ohjeistavat asiakkaan sitten vaate- ja tavaransäilytykseen ja näyttelytiloihin. Tämä auttaisi kävijöitä myös hahmottamaan museon tiloissa kulkemista ja kokonaistarjonnan hahmottamista, mikä nyt koettiin hieman epäselvänä. Kokonaistarjonnan hahmottamista voitaisiin helpottaa myös pienellä esitteellä tai pohjakartalla eri näyttelytiloista.

Näyttelytilojen kohdalla ongelmakohdat liittyivät lähinnä yleiseen viihtyvyyteen ja valaistukseen. Valaistuksen monet kokivat liian hämäräksi ja se vaikutti myös siihen, miten tilat koettiin. Kuten eräs haamuasiakkaista mainitsi, huonolla valaistuksella ”missattiin asiakkaan imeminen tilaan”. Valaistusta olisi syytä miettiä myös esteettömyysmielessä: huononäköisille asiakkaille hämärä valaistus saattaa olla ongelmallinen ja tuottaa vaikeuksia lukea esimerkiksi näyttelytekstejä. Osaa asiakkaista häiritsi myös akustiikka ja äänen kulkeminen tiloissa. Näyttelytiloissa kulkeminen koettiin myös jokseenkin epäselvänä ja kokonaistarjonnan hahmottaminen vaikeana, mitä voisi selkeyttää paremmilla opasteilla. Tiedonsaannissa oli jonkin verran puutteita: esimerkiksi näyttelytekstien sijoitteluun pitäisi kiinnittää huomiota. Lisäksi näyttelytilasta puuttui tieto siitä, saako siellä ottaa kuvia vai ei.

Haamuasiakkaat olivat yleisesti ottaen tyytyväisiä siihen, että museossa on esillä samanaikaisesti erilaisia näyttelyitä. Toisaalta tuli ilmi, että pienemmät näyttelytilat jäivät ison näyttelytilan varjoon. Varsinkin Kuvakulma ja Prosessi oli jäänyt

monelta asiakkaalta huomaamatta, tai Prosessi-tilaa luultiin suljetuksi opetustilaksi. Eri tilojen luonnetta voisikin tuoda esille näkyvämmiin. Esimerkiksi Prosessi-tila toimii yleisötyöhankkeiden näyttelytilana ja sen ohella myös yleisötyön työpaikkatilana sekä seminaaritalana. Tätä ei kuitenkaan mainita missään fyysisissä tiloissa, vaan ainoastaan verkkosivuilla on kerrottu eri näyttelytiloista ja niiden toiminnasta. Tilojen ulkopuolella voitaisiin kertoa näyttelytilan luonteesta esimerkiksi Kuvakulman osalta: ”Kuvakulmassa esitellään Valokuvataiteen museon kokoelmateoksia sekä museon kokoelmiin pohjautuvia projekteja.” Lisäksi Kuvakulmaa voisi tehdä houkuttelevammaksi miettimällä sen visuaalista ilmettä ulkopuolelta: näyttelyseinään voisi esimerkiksi olla printattuna kuvia museon kokoelmista. Näin näyttelytilan luonnekin tulisi paremmin esille.

Prosessi-tilaa saisi integroitua paremmin muuhun museoon sillä, että siellä olisi jokin pysyvä näyttelyosio: tilan luonteeseen (oppimisympäristönä) sopisi, että siellä esiteltäisiin valokuvaukseen ja valokuvauksen historiaan liittyviä asioita. Tämän voisi toteuttaa niinkin yksinkertaisesti kuin ottamalla yhden seinän käyttöön ja tekemällä aikajanan valokuvauksen historiasta ja virstanpylväistä ja, jos mahdollista, esittelemällä erilaisia kameroita ja valokuvaukseen liittyvää välineistöä.

Työn tuloksista olen tehnyt toimeksiantajan pyynnöstä taulukon, johon on merkitty selkeällä tavalla kehittämiskohdat museon palvelupolussa sekä toimenpide-ehdotuksia niihin liittyen. Taulukkoa voidaan hyödyntää jatkossa näyttelyiden suunnittelussa sekä tilojen – varsinkin aulatilán – uudelleen suunnittelussa. (ks. liite 5)

## 7 POHDINTAA

Asiakaskokemus haamuasiakkailla oli kaiken kaikkiaan positiivinen, mutta positiivinen kokemus liittyi kuitenkin lähinnä esillä olleesta näyttelystä saatuun elämykseen. Pääasiallinen syy vierailta museoissa onkin lähtökohtaisesti näyttelyn näkeminen ja kokeminen, mutta jos kävijä on tullut museoon ainoastaan näyttelyn takia, eikä pidäkään siitä, voisiko hän silti saada hyvän asiakaskokemuksen

museossa? Positiivinen kokemus museossa on monen asian summa, johon liittyvät niin henkilökohtaiset ja sosiaaliset tuntemukset kuin museon fyysiset puitteet. Myös omassa tutkimuksessani nousi esille fyysisten puitteiden merkitys kokonaiskokemukseen. Kävijät kaipaavat yhä enemmän ja enemmän syitä palata museoihin, eikä pelkkä taide enää riitä. Henkilökohtaista merkityksellisyyttä haetaan nyt pelkän taiteen sijasta museosta kokonaisuudessaan. (Bourke, 2016, s. 13.) Tällä hetkellä museon muut puitteet eivät tarjoa kokonaisvaltaista elämystä, vaikka potentiaalia löytyisi paljon.

Tutkimuksen valossa voidaan todeta, että Valokuvataiteen museon tämän hetkiset kehittämistarpeet kohdistuvat muihin palveluihin kuin näyttelyihin, erityisesti aulatilien palveluihin. Aulatilien uudistus konkretisoituu lähitulevaisuudessa kun Tanssin taloa ruvetaan rakentamaan Kaapelitehtaalle. Sen yhteydessä muun muassa Valokuvataiteen museon sisäänkäynti siirtyy sen nykyisestä paikasta sisäpihan puoleiselle seinälle. Tässä kohtaa museolla onkin loistava mahdollisuus tehdä rohkeita uudistuksia aulatilien ja hyödyntää tutkimukseni tuloksia. Aulatilien uudistukseen voitaisiin ottaa mukaan myös museokävijät. Tutkimustulokset osoittavat, kuinka yleisön osallistaminen esimerkiksi instituutioiden kehitystoimenpiteisiin on vaikuttanut positiivisesti laitosten toimintaan (Bourke 2016, 14). Syy on helppo ymmärtää, sillä kulttuurisiin laitoksiin syntyy tällä tavalla henkilökohtaisempi ja merkityksellisempi suhde. Museon suhtautuessa yleisöön vuorovaikutteisesti, reflektiivisen toiminnan ja ajatustenvaihdon avulla, kävijöille syntyy myös voimakas tunne, että he ovat arvokas osa museon toimintaa (Bourke, 2016, 18.) Samalla, kun Valokuvataiteen museo ottaa yleisöjään mukaansa toimintansa kehittämiseen, se näyttäytyy ihmisille positiivisesti aktiivisena toimijana, joka kuuntelee ja ottaa huomioon käyttäjiensä mielipiteitä.

Asiakaskokemuksen kartoittaminen tulisi olla jatkuva prosessi, jota voidaan ylläpitää vain säännöllisesti kuuntelemalla asiakkaita. Olisi tärkeää, että Valokuvataiteen museo jatkossakin kerryttää tietoa asiakaskokemuksesta ja tekee seurantaan palveluidensa toimivuudesta. Yhtenä vaihtoehtona voisi olla asiakasraadien muodostaminen, joka arvioisi museon tiloja ja palveluita ja se voisi kokoontua pari kertaa vuodessa henkilökunnan kanssa yhteiseen työpajaan. Asiakasraadien kokoonpanoon tulisi kiinnittää huomiota: olisi hyvä, että siinä olisi mukana niin

vakiokävijöitä kuin satunnaisiksi kävijöiksi luokiteltavia asiakkaita. Uskon, että asiakasraadin kokoaminen olisi helppoa perustuen kokemukseen haamuasiakaiden rekrytoimisesta: halukkaita osallistujia haamuasiakastutkimukseen tuli loppujen lopuksi yli 100. Raatilaisille voitaisiin tarjota palkkioksi museon vuosikortti ja heidän kesken arvottaisiin myös valokuvauskurssi. Asiakasraadin perustaminen velvoittaa museon sitoutumaan asiakaspalautteen reagoimiseen, eli ottamaan huomioon asiakkailta tulevan palautteen ja toimimaan sen mukaisesti. Tämä tulee olla mietitty etukäteen toimintaan suhteutettuna asiana muun muassa budjetissa niin että asiakkaat kokevat tulevansa kuulluiksi.

Opinnäytetyöni ensisijaisena tavoitteena oli parantaa asiakaskokemusta tunnistamalla palvelupolun eri toimintavaiheiden ja kohtaamispisteiden kehittämistarpeet haamuasiointimenetelmällä. Tässä tavoitteessa onnistuin mielestäni hyvin. Työ tarjoaa käytännön toimintamallin asiakaslähtöiseen palveluiden kehittämiseen, jota voidaan hyödyntää myös muissa museoissa ja kulttuurilaitoksissa. Vaikka museo ei ole vielä toteuttanut kehittämistoimenpiteitä, se voi hyödyntää tutkimuksen tuloksia ja toimenpide-ehdotuksiani uudistaessaan tilojaan ja palveluitaan. Suuria korjauksia ei kannatakaan tehdä saman tien, sillä museon aula-palvelut uudistuvat lähivuosien aikana. Nähtäväksi jää, auttavatko parannukset tavoittamaan ja puhuttelemaan entistä laajempaa joukkoa yleisöä.

Haamuasiakastutkimus täydentyi työpajaosuudella, jossa mielestäni päästiin vielä syvällisemmin käsiksi asiakaskokemuksen merkityksiin. Alkuperäisenä tavoitteena oli tarkastella palvelupolkua eri kävijäprofiilien näkökulmasta. Haasteeksi kuitenkin osoittautui löytää sopivia haamuasiakkaita, jotka olisivat vastanneet oletusprofiileja, joten eri kävijäprofiilien äänet eivät nouse työstäni esille niin hyvin kuin työn alkaessa olin toivonut. Tämä ei mielestäni lopulta vaikuttanut merkittävästi saatuihin tuloksiin: haamuasiakasjoukko oli kokonaisuudessaan hyvin heterogeeninen ja siten tutkimustulokset perustuvat hyvin erilaisten ihmisten näkemyksiin. Heterogeenisyydestä huolimatta haastatteluissa nousevat toistuvasti esiin samat teemat: tämä mielestäni osoittaa, että tutkimuksessa on tavoitettu keskeisesti asiakaskokemukseen vaikuttavia seikkoja museon palvelupolussa.

Voidaankin miettiä, onko kävijäprofiilien esiintuominen tämän tyyppisessä tutkimuksessa edes keskeistä, sillä esimerkiksi aulapalvelut ovat kaikille kävijöille samat. Kävijäprofiileita on tietysti ehdottoman tärkeää miettiä suunnitellessa markkinointia ja museon yleisötyönpalveluita, esimerkiksi opastuksia ja tapahtumia.

Opinnäytetyön pääasiallisena kehittämisen kohteena ollut palveluiden ja asiakaskokemuksen kokonaisvaltainen kehittäminen on ajankohtainen työstettävä osa-alue jokaisella kulttuurin toimijalla, eikä museo ole siinä poikkeus. Kulttuuri-instituutiot ovat olleet murroksessa päämääriensä ja tavoitteidensa muuttuessa perinteisten toimintojen lisäksi entistä enemmän palvelualttiiksi, yleisöjään syleileväksi elämystoiminnaksi. Näin ollen museoiden sisäisen ilmapiirin on muututtava asiakasläheisemmäksi ja asiakkaalle helpommin lähestyttävämmäksi. Museota uudistettaessa tulisi ottaa sekä työntekijät että museon asiakkaat mahdollisimman paljon mukaan suunnitteluun ja uudistamisprosessiin. Osa museon henkilökunnasta ja asiantuntijoista on aina avoimempia yleisötyölle kuin toiset. Tämän takia olisikin hyvä, että jokainen museoalan työntekijä riippumatta yksiköstä, jossa työskentelee, viettäisi jossain vaiheessa aikaa yleisön kanssa, ja olisi heihin kontaktissa henkilökohtaisesti. Siinä tapauksessa, jos Valokuvataiteen museo osallistaa jatkossakin asiakkaitansa palveluidensa kehittämiseen esimerkiksi asiakasraadin keinolla, olisi suotavaa, että koko henkilökunta olisi mukana prosessissa ja kuulemassa asiakkaiden palautetta.

Digitalisoituminen ja aktiivinen yleisösuhde ovat muuttaneet museoiden toimintatapoja nopeasti, ja tämä muutos on vasta aluillaan. Tämän päivän ihmiset eivät enää suostu vain vastaanottamaan passiivisesti sitä, mitä instituutiot kuten museot tarjoavat. He haluavat osallistua. (Black 2012, 3.) Museon ja yleisön roolit ovat vaihtuneet - yleisön sivistämisestä ollaan siirrytty heidän sitouttamiseen ja erityisesti osallistamiseen. Kaija Kaitavuori (2009) näkeekin tulevaisuuden taidemuseon ennen kaikkea yleisön osallistajana. Yleisöä ei kutsuta enää yleisöksi, vaan käyttäjiksi. (Kaitavuori 2009a, 227.) Sitouttamisella museo pyrkii kiinnittämään erityisesti uusia museovieraita eli saamaan heitä pysyviksi, vakituisiksi museokävijöiksi (Bourke, 2016, 22.) Digitalisoituminen on edesauttanut sitä, että museot voivat saavuttaa potentiaalisia ja uusia yleisöitä helpommin.

Museoiden ja muiden kulttuurilaitosten kenties suurin haaste on, miten tyydyttää ihmisten kasvava elämysten ja kokemusten jano. Valokuvataiteen museon palvelupolussa on paljon hyvää: muun muassa laadukkaat näyttelysisällöt saavat heidän kävijänsä palaamaan museoon yhä uudestaan. Museon yleisömäärä onkin kasvanut kahden edellisen vuoden aikana merkittävästi. Pelkkä taide ei kuitenkaan tunnu enää riittävän museoyleisölle vaan merkityksellisyyttä haetaan museolta kokonaisuudessaan yksilötasolta lähtien. Museo on jo ottanut useita askeleita palveluissaan tyydyttääkseen erilaisten kävijöiden tarpeita, muun muassa ottamalla ohjelmatarjontansa valokuvauskurssit. Vaikka erilaisten yksilöiden tarpeita pyritään huomioimaan, museon kannalta toimintaa on kannattavampaa suunnitella siten, että se sopii kaikille. On jo pitkään tiedostettu, että pelkät taidenäyttelyt eivät ole enää museoiden vahvimpia vetonauloja, eikä niillä saada tarpeeksi kävijöitä museoihin. Tilanne vaatii sen takia muita toimenpiteitä, sillä museoiden toiminta, aivan kuten monen muunkin organisaation, on pitkälti riippuvainen kävijöistä, asiakkaista ja yleisöstä. (Sipilä 2017, 74.)

Myös kilpailutilanne pakottaa Valokuvataiteen museota kehittämään palveluitaan entistä laadukkaammiksi ja monipuolisimmiksi: Helsingissä ja sen lähialueella on paljon kilpailua kulttuuri- ja museotarjonnassa ja useampi museo on uudistunut ja parantanut palveluitaan viimeisen vuosikymmenen aikana. Tästä hyvinä esimerkkinä mainittakoon Helsingin kaupunginmuseo, Helsingin taidemuseo HAM ja Espoon modernin taiteen museo EMMA. Museotarjonta monipuolistuu entisestään, kun uudistunut Amos Rex avaa ovensa vuonna 2018 keskeisellä sijainnilla Helsingissä. Valokuvataiteen museolle tarjoutuu vuosien 2018–2020 Tanssin talon rakentuessa oivallinen tilaisuus uudistaa tilojaan ja palveluitaan niin, että ne vastaavat entistä paremmin yleisöidensä tarpeita ja toiveita ja auttavat tavoittamaan uusia yleisöjä. Tänä päivänä museoiden, kuten muidenkin kulttuurilaitosten, elinehtona on yleisöidensä huomioiminen kaikessa toiminnassaan, mikä parhaimmillaan ulottuu myös niiden toiminnan kehittämiseenkin. Näin ollen Valokuvataiteen museon kannattaa panostaa myös tulevaisuudessa entistä tiiviimpään yhteistyöhön yleisöidensä kanssa ja kehittämään palveluitaan asiakaslähtöisesti.



## LÄHTEET

- Berlin, Jonas 2013. *Espoon modernin taiteen museo EMMAn ei-kävijäystutkimus. Taidemuseoiden kävijät, yleisötyö ja tulevaisuus*. Humanistinen ammattikorkeakoulu. AMK-opinnäytetyö.
- Black, Graham 2012. *Transforming museums in the twenty-first century*. London: Routledge.
- Bourke, Marie 2016. "Public Engagement Means Active Participation: Museums in the age of a Participation Culture." Julkaisussa Haapalainen, Riikka, Jokela, Janna, Niemi, Sanna-Mari, Perälä, Anna (toim.). *New Approaches NOW – From Museum Education to Audience Engagement*. Helsinki: Museopedagoginen yhdistys Pedaali Ry. [http://pedaali.fi/sites/default/files/julkaisut/New%20Approaches%20NOW%20Pedaali%202016\\_verkkoon.pdf](http://pedaali.fi/sites/default/files/julkaisut/New%20Approaches%20NOW%20Pedaali%202016_verkkoon.pdf)
- Boxberg Karlsson, Veronica 2009. *The book about mystery shopping: improving business by measuring management*. Vallentuna: Better Business World Wide.
- Esala, Ella 2015. *Palvelutarjonta museoympäristössä – palvelumuotoilun kehittäminen Alvar Aalto -museossa*. Humanistinen ammattikorkeakoulu. AMK-opinnäytetyö.
- Riie, Heikkilä 2015. "Suomalainen maku ja kulttuurinkuluttamisen valikoituneisuus." Teoksessa Lindholm Arto (toim.) *Ei-kävijästä osalliseksi – Osallistuminen, osallistaminen ja osallisuus kulttuurialalla*. Helsinki: Humanistinen ammattikorkeakoulu.
- Kaitavuori, Kaija 2009a. *Kustomoitu museo*. Teoksessa Susanna Pettersson (toim.) *Tulevaisuuden taidemuseo*. Helsinki: Valtion taidemuseo, KEHYS 225-233.
- Kaitavuori, Kaija 2009b. *Museo ja yleisö*. Teoksessa Pauliina Kinanen (toim.) *Museologia tänään*. 2. painos. Helsinki: Suomen museoliitto, 279–294.
- Kinnunen R., 2003. *Palveluiden suunnittelu*. Vantaa: WSOY.
- Koivisto, Mikko 2007. *Mitä on palvelumuotoilu – muotoilun hyödyntäminen palvelujen suunnittelussa*. Taiteen maisterin lopputyö. Taideteollinen korkeakoulu.

- Lindholm, Arto (toim.) 2011. *Yleisötutkimus kulttuurialan opinnäytetyönä*. Sarja C, Oppimateriaaleja. Helsinki: Humanistinen ammattikorkeakoulu.
- Lindholm, Arto (toim.) 2015. *Ei-kävijästä osalliseksi: osallistuminen, osallistaminen ja osallisuus kulttuurialalla*. Helsinki: Humanistinen ammattikorkeakoulu.
- Liukkonen, Eija 2004. ”Museoyleisö tutkimuksen kohteena”. Teoksessa Marjatta Levanto & Susanna Petterson (toim.) *Valistus, museopedagogiikka, oppiminen: taidemuseo kohtaa yleisönsä*. Helsinki: Valtion taidemuseo, KEHYS 145-155.
- Lundberg, Helinä 2015. Elämyksellisen näyttelyn suunnittelu Museo-galleria Alariestoon. Taiteiden tiedekunta. Lapin yliopisto. Pro gradu –tutkielma.
- Löytänä, Janne & Korteso, Katleena 2011. *Asiakaskokemus: palvelubisneksestä kokemusbisnekseen*. Helsinki: Talentum.
- Miettunen, Satu (toim.) 2011. *Palvelumuotoilu – uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen*. Helsinki: Teknologianfo Teknova.
- Pasanen, Suvi 2013. *Asiakaskokemus palvelumuotoilun silmin. Haamuasiakastutkimus Pohjois-Savon Osuuspankissa*. Liiketalouden koulutusohjelma. Kuopio: Savonia ammattikorkeakoulu. AMK-opinnäytetyö.
- Pesonen Ismo, Mönkkönen Tytti, Hokkanen Tarja 2002. *Menestyvä matkailuyritys*. Helsinki: Edita.
- Pettersson Susanna 2009. (toim.) *Tulevaisuuden taidemuseo*. Helsinki: Valtion taidemuseo, KEHYS 235-249.
- Pihlaja, Kati 2013. *Mystery shopping Kelan asiakaspalvelun laadun kehittäjänä*. Sosiaalialan koulutusohjelma. Tampere: Tampereen ammattikorkeakoulu. Ylempi AMK-opinnäytetyö.
- Pine II, B. J. & Gilmore, J. H. 1999. *The Experience Economy*. Boston: Harvard Business School Press.
- Renfors, Sanna-Mari 2013. *Myyjän toiminnan laatu kuluttajapalvelujen myyntikohtaamisessa - Ostajan näkökulma myyjän suoritusarviointiin*. Turun kaupakorkeakoulun julkaisuja, Sarja A. Väitöskirjatutkimus.
- Salonen, Erja, 2014. Suomen valokuvataiteen museon yleisöyhteistyön strategia vuosille 2015–2018.

- Sipilä, Varpu 2016. *Kuvataan kännyköillä! Tutkimus Suomen valokuvataiteen museon yleisötyötoiminnan digitalisoitumisesta*. Jyväskylän yliopisto. Pro gradu –tutkielma.
- Stickdorn, Marc & Schneider, Jakob 2010. *This is service design thinking: basics, tools, cases*. Amsterdam: Bis Publishers.
- Suomen valokuvataiteen museon säätiön säännöt. Viitattu 1.9.2017. <http://www.valokuvataiteenmuseo.fi/fi/museoinfo/museon-esittely/museon-saatio>
- Suomen valokuvataiteen museon toimintakertomus 2016.
- Taivassalo, Eeva-Liisa & Levä, Kimmo 2012. *Museokävijä 2011*. Helsinki: Suomen museoliitto. Viitattu 28.9.2017. [http://www.museoliitto.fi/doc/SML\\_Museokavija\\_2011\\_uusi.pdf](http://www.museoliitto.fi/doc/SML_Museokavija_2011_uusi.pdf)
- Tanssin talon rakennushanke. Viitattu 1.9.2017. <https://tanssintalo.fi/rakennushanke/>
- Toimiva kaupunki. ”Helsingin taidemuseo uudistuu”. Viitattu 1.9.2017. <http://www.toimivakaupunki.fi/fi/projektit/helsingin-taidemuseo-uudistuu/>
- Tuulaniemi, Juha 2013. *Palvelumuotoilu*. Helsinki: Talentum.
- Virolainen, Jutta 2015. *Kulttuuriosallistumisen muuttuvat merkitykset : katsaus taiteeseen ja kulttuuriin osallistumiseen, osallisuuteen ja osallistumattomuuteen*. Helsinki: Cupore.

## LIITTEET

### Liite 1

#### Haastattelurunko

##### Saapuminen/ensivaikutelma

- o Millä kulkuneuvolla saavuit museolle (miten toimi?)
- o Oliko museo helppo löytää?
- o Pistikö museo silmään ulkopuolelta? Kiinnititkö huomiota banderoilleihin?
- o Minkälainen ensivaikutelma tuli museosta?

##### Asiakaspalvelu:

- o Tervehdittiinkö sinua, kun astuit sisään museon aulatilaan? Kuinka palvelualtista henkilökunta oli?
- o Esiteltiinkö lipunmyynnin yhteydessä kaikki museot?
- o Kiinnititkö huomiota henkilökunnan pukeutumiseen? Sopiko pukeutuminen mielestäsi museoon?
- o Oliko henkilökuntaa mielestäsi riittävästi?

##### Aulapalvelut/fyysinen ympäristö:

- o Sujuiko lipunostaminen helposti?
- o Oliko lipunhinta sopiva?
- o Saitko riittävästi tietoa museosta, näyttelyistä ja muusta ohjelmistosta lipunmyyntitiskillä?
- o Oliko vaate- ja tavaransäilytystilaa riittävästi?
- o Mitä mieltä olit wc-tiloista?
- o Minkälainen yleisvaikutelma tuli museotiloista (olivatko ne toimivat ja siistit)?

##### Näyttelytilat:

- o Oliko sinun helppo löytää näyttelyt?
- o Oliko kokonaistarjonta helppo hahmottaa?
- o Kävitkö kaikissa viidessä näyttelyssä?
- o Oliko näyttelyiden sisällöistä tarpeeksi tietoa näyttelytilassa (oliko tieto helppo löytää)?
- o Oliko näyttelyn esillepano mieleinen?
- o Oliko näyttelytilan valaistus, akustiikka ja lämpötila sopiva?
- o Oliko museossa riittävästi levähdyspaikkoja?
- o Vastasivatko museon näyttelyt odotuksiasi?

- Olisitko kaivannut jotain lisää näyttelyyn?
- Oliko näyttelytarjonta kiinnostava?

Museokauppa:

- Olivatko museokaupan tuotteet selkeästi esillä?
- Oliko museokaupan valikoima riittävän laaja ja kiinnostava?
- Olisitko kaivannut valikoimiin jotain muuta?

Museosta poistuminen/yleistä:

- Saitko tietoa museon tulevista näyttelyistä ja tapahtumista?
- Tiedätkö:
  - museon yleisöopastuksista ke ja su
  - mahdollisuudesta tilata opastuksia
  - ilmaiskeskiviikosta
  - aikuisten viikonloppukursseista
- Onko museon tapahtumatarjonta kiinnostava?
- Millaisesta ohjelmatarjonnasta museoissa olet yleensä kiinnostunut? (Esim. opastukset, työpajat/kurssit, teatteri/tanssi/konsertti, keskustelutilaisuudet/taiteilijatapaamiset)
- Olisitko kaivannut muita palveluita museon valikoimaan?
- Muuttuiko mielikuva museosta käynnin jälkeen?
- Kuinka hyvin kokemuksesi museosta kokonaisuutena vastasi odotuksiasi?
- Jaoitko/aiotko jakaa sosiaalisessa mediassa kuvia/kokemuksiasi museokäynnistä? Jaatko yleensä?
- Mikä saisi sinut palaamaan museoon?
- Suositteletko museota muille? Kenelle?

## Liite 2

27.10.2017

Ilmoittautuminen haamuasiakastutkimukseen

## Ilmoittautuminen haamuasiakastutkimukseen

Suomen valokuvataiteen museo etsii haamukävijätutkimukseen erilaisia ihmisiä, jonka vuoksi pyydämme sinua vastaamaan seuraaviin kysymyksiin. Kyselyn täyttäminen vie sinulta muutaman minuutin. Käsittelemme kyselyn vastaukset luottamuksellisesti ja tietoja käytetään ainoastaan tutkimuksellisiin tarkoituksiin.

Haamuasiakkaan tehtävänä on vierailla museossa ja näyttelyissä sovittuna aikana, jonka jälkeen häntä haastatellaan lyhyesti (n. 20 min).

Olemme yhteydessä sinuun kesäkuun aikana joko sähköpostitse tai puhelimitse, jolloin haamukäynnin ajankohta sovitaan ja sinut ohjeistetaan tarkemmin. Haamukäynnit toteutetaan kesä- ja elokuun aikana.

Haamuasiakas pääsee ilmaiseksi museon näyttelyihin ja kaikkien haamuasiakkaiden kesken arvotaan vapaavalintainen valokuvauskurssi museon kurssivalikoimasta.

**\*Pakollinen**

**1. Etu- ja sukunimi \***

---

**2. Sähköpostiosoite \***

---

**3. Puhelinnumero \***

---

**4. Asuinpaikkakunta ja postinumero \***

---

**5. Vierailu Valokuvataiteen museossa sopii minulle: (Voit valita useamman vaihtoehdon)**

*Valitse kaikki sopivat vaihtoehdot.*

- 13.-18.6.2017
- 20.-22.6.2017
- 27.6.-30.6.2017
- 1.8.-6.8.2017
- 8.8.-13.8.2017

**6. Paras vierailuaika minulle on: (Voit valita useamman vaihtoehdon)**

*Valitse kaikki sopivat vaihtoehdot.*

- Arkisin päiväsaikaan (klo 11-16)
- Arki-iltana (klo 16-18)
- Viikonloppuna (klo 11-18)

**7. Ikä: \***

---

27.10.2017

Ilmoittautuminen haamuasiakastutkimukseen

**8. Sukupuoli: \***

---

**9. Koulutus: \****Merkitse vain yksi soikio.*

- Ylempi korkeakoulututkinto  
 Alempi korkeakoulututkinto  
 Ammattikoulututkinto  
 Ylioppilas  
 Peruskoulu

**10. Työskenteletkö taidealalla? \****Merkitse vain yksi soikio.*

- Kyllä  
 En

**11. Onko sinulla alle 18-vuotiaita lapsia? \****Merkitse vain yksi soikio.*

- Ei  
 Kyllä

**12. Jos vastasit ylläolevaan kysymykseen kyllä, mitkä ovat lapsen/lapsiesi iät?**

---

**13. Elämäntilanne: \****Valitse kaikki sopivat vaihtoehdot.*

- Toisssä  
 Työtön  
 Opiskelija  
 Eläkeläinen  
 Jokin muu

**14. Kuinka usein vieraillet museoissa? \****Merkitse vain yksi soikio.*

- Lähes joka kuukausi  
 2-5 kertaa vuodessa  
 Kerran vuodessa  
 Harvemmin kuin kerran vuodessa  
 En juuri koskaan

27.10.2017

Ilmoittautuminen haamuasiakastutkimukseen

**15. Missä muissa kulttuurilaitoksissa tai -tapahtumissa kuin museossa olet käynyt vuoden sisällä (voit valita useamman vaihtoehdon)? \****Valitse kaikki sopivat vaihtoehdot.*

- Teatteri
- Ooppera tai baletti
- Tanssiesitys
- Festivaali
- Elokuva
- Sirkus
- Rock- tai popkonsertti
- Jokin muu kulttuuritapahtuma
- En missään

Palvelun tarjoaa





### Liite 3

#### Haamuasiakasohjeistus

Hyvä haamuasiakas,

Kiitos osallistumisesta haamukävijätutkimukseen. Osallistuessasi tutkimukseen autat Suomen valokuvataiteen museota kehittämään palveluita ja parantamaan asiakaskokemusta. Tutkimuksessa on tarkoitus selvittää, kuinka juuri sinä koit vierailun Suomen valokuvataiteen museossa. Tutkimus on osa Humanistisen ammattikorkeakoulun opiskelijan opinnäytetyötä, jossa selvitetään Suomen valokuvataiteen palvelupolun toimivuutta.

Ennen kuin lähdet museoon, vastaatko ystävällisesti muutama kysymykseen tästä linkistä: [LINKKI]

Kysymykset kartoittavat mielikuvaasi sekä odotuksiasi Valokuvataiteen museosta.

Saavu sovittuun aikaan museolle. Muista pyytää kuitti lipunmyynnin yhteydessä pääsylipun hyvitystä varten! Sinulle on varattu n. 1-1,5 tuntia aikaa kiertää museo. Museovierailun jälkeen sinua haastatellaan lyhyesti (n. 20 min) ja tapaat haastattelijan museon aulatilassa, kun olet päättänyt museokäyntisi.

Haamuasiakkaana tehtäväsi on arvioida museokokemusta ja kiinnittää erityisesti huomiota palvelukokonaisuuteen, joka koostuu mm. näistä asioista:

- asiakaspalvelu
- tiedonsaanti
- näyttely- ja tapahtumasisällöt
- fyysinen ympäristö
- museokauppa
- aulapalvelut

Silmäile siis rohkeasti ympärillesi! Palvelupolulla tarkoitetaan kaikkia niitä toimintavaiheita ja palveluita, jotka kohtaat saapuessasi museoon, siellä ollessasi sekä sieltä poistuessasi. Kaikki huomiosi ja kehitysehdotuksesi ovat meille erittäin arvokkaita!

Älä paljasta missään vaiheessa olevasi osa haamuasiakastutkimusta, vaan käytäydy luontevasti. Voit kuitenkin tehdä muistiinpanoja esimerkiksi puhelimesi ja ottaa kuvia muistin tueksi.

Jos sinulle heräsi jälkikäteen kysymyksiä museokäynnistä tai tutkimuksesta, voit olla yhteydessä minuun joko puhelimitse (xxx) tai sähköpostitse (xxx).

## Liite 4

27.10.2017

Taustoittavat kysymykset ennen haamukäyntiä

**Taustoittavat kysymykset ennen haamukäyntiä**

Vastaathan seuraaviin kysymyksiin ystävällisesti jo ennen kuin saavut haamukäynnille museoon. Aikaa kyselyn vastaamiseen menee muutama minuutti. Kyselyn vastaukset käsitellään luottamuksellisesti, eikä niitä käytetä muuhun kuin tässä mainittuun tarkoitukseen.

\*Pakollinen

1. Etu- ja sukunimi \*

---

2. Sähköpostiosoite \*

---

3. Museovierailun päivämäärä \*

---

4. Oletko käynyt aiemmin Valokuvataiteen museossa? \*

*Merkitse vain yksi soikio.*

- Kyllä, käyn säännöllisesti
- Kyllä, olen käynyt useammin kuin kerran
- Kyllä, kerran aiemmin
- En

5. Mistä olet kuullut Valokuvataiteen museosta? Voit valita useamman vaihtoehdon. \*

*Valitse kaikki sopivat vaihtoehdot.*

- Tuttavilta
- Tuttavilta sosiaalisessa mediassa
- Museon omista sosiaalisen median kanavista
- Museon verkkosivuilta
- Muualta mediasta
- Ulkomainoksista

6. Mitkä ovat mielikuvasi Valokuvataiteen museosta ennen käyntiä? \*

---

---

---

---

---

27.10.2017

Taustoittavat kysymykset ennen haamukäyntiä

**7. Mitä odotat museovierailun sinulle tarjoavan? \***

---

---

---

---

---

**8. Vieraille vielä ennen käyntiäsi Valokuvataiteen museon verkkosivuilla. Miten helposti löydät sivuilta tietoa (esim. aukioloajat, sijainti, lipun hinta)? \***

---

---

---

---

---

**9. Minkälainen mielikuva sinulla syntyy museosta vierailtuasi verkkosivuilla? \***

---

---

---

---

---

**10. Millainen mieliala sinulla on ennen museovierailua? \***

---

**11. Tilinumero IBAN-muodossa pääsylipun hyvitystä varten**

---

Palvelun tarjoaa  
 Google Forms

## Liite 5

## Strategiakortti Valokuvataiteen museon kävijäpolun kehittämistä varten

	Puutteet	Kommentteja asiakkailta	Toimenpiteet
Verkkosivut	Liikaa tavaraa	"Alku 9+, mutta loppu tukkoinen 7+"	Jäsennellymmät sivut ja esim. Hankkeet-osiossa selkeämmin meillä olevat ja menneet hankkeet erikseen
	Some-kanaviin ei ohjata tarpeeksi näkyvästi		Some-kanavat etusivulla isommin esille
Museon logo ja museon muu materiaali	Tyylikäs, mutta tylsähkö ja tavanomainen	"Tyylikäs kuten 100 000 muutakin musta-valko-logoa (ei kiinnostava)" "Olisin kuitenkin kaivannut jotain räväkkyttä, riskien ottoa tai materiaalin vaihtelevuutta." "Brändi ei puhuttele niin, että paitaan tai flyyeriin törmääminen houkuttaisi käymään."	Logon visuaaliseen ilmeeseen vaihtelevuutta esim. värien käytöllä
Aulatila	Lipunmyyntitiskissä ei lue Valokuvataiteen museo ja takaseinän logo huomaamaton	"Kahden muun museon nimet aulatisissä, muttei tän paikan nimeä. Tuli epävarma olo, oonko oikeassa paikassa."	Kaikkien museoiden nimet selvästi esille, kun tullaan sisään
	Asiakaspalvelutilanteen selkeyttäminen	"Piti itse kysyä siitä, että kun siinä oli kippo, jossa oli museon tarroja, että tarvitaanko tätä ja otanko tästä."	Lipunmyyjien parempi ohjeistus
	Valokuvataiteen museon persoona ja valokuva ei tule esille	"Oli sekasortoinen, kun oli iso aulatilassa, jossa ei puhuttu valokuvataiteesta mitään. Ei jäänyt selväksi, että oli Valokuvataiteen museo."	Valokuva selkeämmin ja räväkämmin esille jo aulatilassa -> valmistaa näyttelytilaan astumista
	Yleisilme on sekava ja harmaa	"Sekavan oloinen aula, samalla uskomattoman harmaa koppi. Tulee mieleen työmaa, ehkä raksaparakki." "Olin yllättynyt, että ulko-ovet oli epäsiistit: lappusia, jotka töhryisiä, irronneita teippejä esim. aukioloajat."	Selkiytetään ja siistitään visuaalista ilmettä ja piristetään kolkkoa ja harmaata tilaa värien ja materiaalien käytöllä
	Vartija-asuiset lipunmyyjät	"Se mikä on hämähäntä, että tuolla on securitas-ihmiset ottamassa vastaan"	Vartija-asut vaihdetaan museoon sopiviksi asuiksi
	Vesipisteen puuttuminen		Vesipiste aulaan
	Ei rentoutumismahdollisuutta		Mukava ja houkutteleva oleskelutila
	Ei opasteita wc-tiloihin ja näyttelyihin	"Kun on tila, josta lähtee moneen suuntaan, et ei oo ihan selkeä, mihin suuntaan lähtee"	Opasteet wc-tiloihin, narikkaan, eri museoihin ja näyttelyihin
WC-tilat	Epäsiistit	"Todella epäsiisti: roskikset niin täynnä, että käytetyt käsipaperit olivat lentäneet lattialle ja wc-istuimen muovinen istuin rengas rikki, irti."	Akutteja korjauksia: wc-pöntön kannen korjaus, toimivat käsienkuivauslaitteet. Myöhemmin: WC-tilojen täydellinen remontointi

<b>Naulakot ja lo-kerikot</b>	Tylsät, "virastomaiset", liian suuri avaimenperä	"Miksi kaikki koulut ja virastot näyttää tältä? Onko kaikissa samat naulakot?"	Visuaalinen ilme kiinnostavammaksi
<b>Museokauppa</b>	Ei houkutteleva, "kirjakauppamainen", epäsiisti ilme	"Ahdas, väritön, sokkeloinen" "Voisi olla kauniimmin ja houkuttelevammin esillä. Kirjatukia puuttui. Selät oli vääntynyt joistain kirjoista"	Visuaalinen ilme tyylikkäämmäksi ja siistimmäksi
	Valikoima ei kovin kiinnostava	"Olisi upeaa, jos Valokuvamuseolla olisi tarjota jotakin uniikkia ja maageeta, jotain mitä ei voi saada muualta."	Kirjojen ja korttien lisäksi valikoimiin lisää kuvatuotteita (julisteet, kalenterit), omien kokoelmakuvien hyödyntäminen ja jotain uniikkia (yhteistyö jonkun tavaran-toimittajan kanssa?)
<b>Iso näyttelytila</b>	Valaistus on huono (liian hämärä)	"Valaistus oli ankea ja hämärä. Sen takia tilaakin katselee, että mikä tää on: näyttää tunkkaisemmalta, mitä on" "Mulla on aika huono näkö, niin siellä itse näyttelytilassa on aika hämärää, niin on vaikea nähdä."	Parannetaan valaistusta (esteettömyys huomioon ottaen)
	Opasteissa puutteita	"Kokonaistarjonta oli vaikea hahmottaa. Vois olla paremmat opasteet." "Joku pohjakartta olisi hyödyllinen."	Paremmat opasteet näyttelytiloihin
	Tiedonsaannissa puutteita	"Ihmettelin vähän, miksi se kaikki info on perällä, olisin kaivannut jotain siihen alkuun. Että osaa lähteä purkamaan ja onko tässä joku järjestys ja pitääkö siitä välittää." "Tieto siitä, saako valokuvata pitäisi näkyä paremmin"	Näyttelyihin liittyvän tiedon sijaintiin kiinnitettävä huomioita, esim. esitteet näyttelyn alkuun.
<b>Muut näyttelytilat</b>	Pienemmät näyttelytilat jäävät ison varjoon/eivät houkuttele	"Kuvakulmaan ei ole esitettä ulkopuolella, vaan sisäpuolella tosi pieni olematon lärpäke sisäpuolella, ei yhtään houkuttele"	Tehdään houkuttelevammaksi pannotamalla näyttelytilan ulkoseinän visuaaliseen ilmeeseen
	Näyttelytilojen erilaiset luonteet eivät tule esille esim. Prosessi näyttäytyy opetustilana	"Välillä oli vaikea hahmottaa, milloin siirrytään näyttelystä toiseen."	Näyttelytilojen ulkopuolelle info, minkälaisesta näyttelytilasta on kyse
	Ei pysyvää näyttelyä/ ei yleistä tietoa valokuvauksen historiasta tai valokuvasta		Pysyvä näyttely esim. Prosessiin valokuvauksen historiasta ja valokuvasta (esille valokuvaukseen liittyvää välineistöä)

**Uuden aulatilän suunnitteluun otetaan mukaan asiakkaat**

**Kävijäpolun toimivuutta seurataan säännöllisesti esim. muodostamalla museon oma asiakasraati**