



Osaamista  
ja oivallusta  
tulevaisuuden  
tekemiseen

Sander Mosel

# Innovatiivisten myytävien palvelu- ja elämystuotteiden kartoitus suhteessa Ateneumin taidemuseon tarjontaan

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Kulttuurituottaja AMK

Kulttuurituotannon koulutusohjelma

Opinnäytetyö

4.3.2018

Tekijä	Sander Mosel
Otsikko	Innovatiivisten myytävien palvelu- ja elämystuotteiden kartoitus suhteessa Ateneumin taidemuseon tarjontaan
Sivumäärä	66 sivua + 1 liite
Aika	4.3.2018
Tutkinto	Kulttuurituottaja AMK
Koulutusohjelma	Kulttuurituotannon koulutusohjelma
Ohjaaja	Lehtori Leena Björkqvist
<p>Opinnäytetyön tarkoituksena on kehittää Ateneumin taidemuseon palvelukonseptia uusien innovatiivisten elämys- ja palvelutuotteiden kautta. Lähtökohtana toimii työn tilaajan, Kansallisgallerian kokemus siitä, että Ateneumin palvelutuotteiden kilpailukyky on viime vuosien aikana heikentynyt. Tavoitteena on selvittää, mitkä kentällä yleisimmin käytetyimmät elämys- ja palvelutuotteet kartuttaisivat sekä hyödyntäisivät Ateneumin taidemuseon tarjontaa.</p> <p>Työn teoreettisina viitekehyksinä käytettiin palvelun, asiakaslähtöisyyden, palvelumuotoilun, innovaatioiden, tuotteistamisen ja elämystuotteen teorioita. Lähestymistavaksi valikoitui innovaatiotutkimus ja päätutkimuskysymystä lähdettiin selvittämään vertailukehittämien kautta. Erityisesti benchmarkattiin toivottuja kotimaisia vertailukohteita kuten Finnkino, Linnanmäki, Allas Sea Pool ja Heureka. Kansainvälistä näkemystä haettiin Viron, Ranskan, Englannin ja USA:n kohteista. Kehittämisehdotuksia haettiin workshopin, kirjallisuuden, havainnoinnin ja haastattelun kautta.</p> <p>Tutkimuksissa selvisi, että Ateneum on menettänyt kilpailukykyään erityisesti palvelu- ja elämystuotetarjonnan osalta. Suurimmiksi kehityskohteiksi nousivat tilavuokraus, toiminta-ajatus, palveluiden hinnoittelu, uudet tapahtumat, elämysmatkailu ja yritysmyynti. Ateneumin potentiaali olisi valtavasti enemmän mitä se on nyt.</p> <p>Opinnäytetyön tutkimusten pohjalta saavutetut tulokset sekä kehittämissuhteet antavat niin Ateneumille kuin kulttuurituottajille ajankohtaista tietoa palvelutuotteiden tämänhetkisestä kentän tilanteesta. Lisäksi työ kertoo, kuinka Ateneumin taidemuseon kilpailukykyä lähdetäisiin parantamaan uusien sekä innovatiivisten ehdotusten kautta ja miten palveluiden elämyksellisyyttä pystytään maksimoimaan.</p>	
Avainsanat	Kulttuurituotanto, palvelu, palvelutuote, konseptointi, Ateneum, Kansallisgalleria, segmentointi, elämys, elämystuote

Author	Sander Mosel
Title	Inventory of Innovative Service and Experiential Products in Relation to the Provision of Ateneum Art Museum
Number of Pages	66 pages + 1 appendice
Date	4.3.2018
Degree	Bachelor of Culture and Arts
Degree Programme	Cultural Management
Instructor	Senior Lecturer, Leena Björkqvist
<p>The purpose of the thesis is to develop the service concept of the Ateneum Art Museum through the new innovative experiential products and services. As a commissioner of this work, the Finnish National Gallery feels that the competitiveness of Ateneum's service products has become weaker in recent years. The aim is to find out which ones of the field's most commonly used experiential and service products would gain the supply of the Ateneum Art Museum.</p> <p>The theoretical reference frameworks of the thesis included the theories of service, customer orientation, service design, innovation, commercialization, and experiential products. Innovation research was the work's the most important method as the main research question was started through the comparison development. The thesis especially benchmarked the desirable domestic comparisons such as Finnkino, Linnanmäki, Allas Sea Pool and Heureka. An international view was sought from the sites of Estonia, France, the United Kingdom and the United States. Answers to the sub-questions were searched through the workshop, literature, observation and interview.</p> <p>The study found out that Ateneum has really lost its competitiveness, especially with regards to the service and consumer goods. The most important development targets entailed space renting, the whole strategy, service pricing, new events, tourism and corporate sales. Ateneum's potential would be far more substantial than what it is now.</p> <p>The results obtained through the thesis research and the development suggestions will give Ateneum and the arts managers current information on the current field situation of service products. In addition, the work shows how to improve the competitiveness of the Ateneum Art Museum through new and innovative proposals and how to maximize the customers experiential service.</p>	
Keywords	Cultural Production, service, service product, concept, Ateneum, Finnish National Gallery, segmentation, experiential product

## Sisällys

1	Johdanto	1
2	Asiakaslähtöinen tuotteiden ja palveluiden kehittäminen	3
2.1	Palvelu	3
2.2	Asiakaslähtöisyys	5
2.3	Palvelumuotoilu	7
2.4	Innovaatiot	8
2.5	Tuotteistaminen	9
2.6	Elämys ja elämysuote	10
2.6.1	Pinen ja Gilmoren malli	12
2.6.2	Elämyskolmio-malli	13
3	Kehittämiskohteen kuvaus	17
3.1	Ateneumin taidemuseon historia ja nykytila	18
3.2	Ateneumin toimintaympäristö ja nykyiset palvelutuotteet	19
3.3	Kehittämiskohde	22
4	Tutkimuskysymykset	23
5	Tutkimuksellisen kehittämistyön menetelmät	24
5.1	Innovaatiotutkimus	24
5.2	Benchmarking	25
5.3	Aivoriihi	26
6	Tutkimuksen tulokset	27
6.1	Benchmarking	27
6.1.1	Suomalaiset toimijat	27
6.1.2	Kansainväliset toimijat	33
6.2	Aivoriihi	36
7	Kehittämisehdotukset	39
7.1	Tilavuokraus	39
7.2	Päätehtävä	40
7.3	Rahankäyttö	41
7.4	Muut elämys- ja palvelutuotteet	42

7.5	Teoriaan, tutkimukseen, havainnointiin ja pohdintaan viittaavat muut ehdotukset	46
7.6	Myyntikanavat ja hinnoittelu	51
8	Pohdinta	54
8.1	Pinen ja Gilmoren malli	54
8.2	Elämyskolmio-malli	54
8.3	Yhteenveto	58
	LÄHTEET	61
	LIITTEET	66
	Liite 1. Palvelutuotteen elämuskartoituspohja	

## 1 Johdanto

Ateneum on Suomen ensimmäinen ja tunnetuin taidemuseo, jota hallitsee maan suurin taidemuseo-organisaatio, Kansalligalleria. Tämä kansallinen organisaatio, jossa työskentelee yli 250 alan ammattilaista, toimii opinnäytetyöni tilaajana.

Kansalligallerian muodostavat yhdessä Ateneumin taidemuseo, Nykytaiteen museo Kiasma ja Sinebrychoffin taidemuseo. Organisaation toimielimet ovat valtuuskunta, hallitus ja pääjohtaja. Valtuuskunnan ja hallituksen nimittää opetus- ja kulttuuriministeriö, pääjohtajan valtioneuvosto. Kansalligalleria kuuluu opetus- ja kulttuuriministeriön toimialaan ja sen pääasiallisena rahoittajana toimii valtio. Kyseessä on vahva kansallinen sekä kansainvälinen kulttuurikentän toimija, jonka palvelut voimistavat taiteen vaikuttavuutta yhteiskunnassa. Kansalligallerian museoissa vieraillee vuosittain yli 700 000 kävijää ja sen arvoina toimivat *yhdessä, avoimesti ja asiantuntevasti*. (Kansalligalleria 2016.)

Opinnäytetyön tavoitteena on kartoittaa Ateneumin taidemuseolle uusia, innovatiivisia myytäviä palvelu- ja elämystuotteita. Tilaajan toiveesta vertailua tehdään museokentän ulkopuolelta, Suomesta sekä ulkomailta, ja selvityksen pohjalta pyritään kehittämään konkreettisilla ehdotuksilla, teoriaan ja tutkimuksiin vedoten, Ateneumin palvelu- ja elämystuotetarjontaa. Tutkimuksessa ja ehdotelmassa otetaan huomioon Ateneumin pääkohderyhmä ja museon sivistävä päätehtävä. Työn päätutkimuskysymyksenäni on: Mitkä yli 50-vuotiaille suunnatut elämys- ja palvelutuotteet olisivat sopivimmat Ateneumin taidemuseon tarjontaan?

Suomen kulttuurikenttää aihe hyödyttää suuresti, sillä innovatiivisista palvelutuotteista, lisämyynnistä ja oheispalveluista keskustellaan jatkuvasti, niitä niinkään käyttöön ottamatta. Pia Parkkinen mainitsee Ylen artikkelissa, että esimerkiksi museoilta vaaditaan nykyään elämyksiä, sillä ihmisten kulutuskäyttäytyminen, kilpailu vapaa-ajasta ja digitalisoituminen ajavat palveluntarjoajat tilanteeseen, jossa niiden on keksittävä jotain uutta. (Yle 2016.) Mikä on tämä uusi? Mikä on tarpeellinen ja samalla kannattava palvelutuote? Mitä kuluttajat vaativat? Miten analysoidaan elämystä ja mikä on elämystuote? Miten sitä mitataan? Muun muassa näihin kysymyksiin opinnäytetyö pyrkii antamaan vastauksen, ollessaan samalla konkreettinen projektisuunnitelma

kehitystyöprosessin eri vaiheista: työ etenee loogisesti palvelutuotteiden kartoittamisesta itse tuotteen elämyksellisyyden pohdintaan sekä arvioimiseen. Opinnäytetyössä tuodaan esiin Suomen sekä ulkomaan markkinoilla yleisimmin käytettyjä palvelutuotteita sekä niiden hinnoittelua.

Tutkimusaineiston keräämiseen ja analysointiin käytettiin innovaatiotutkimuksen teoriaa ja kehittämistyön menetelminä käytettiin benchmarkkausta, workshopia, sekä havainnoiteja. Tutkimusta lähdetään kartoittamaan haastattelemalla Ateneumin taidemuseon tiimi- ja opaspäällikkö Pyy Ronkaista. Elämyksellisyyttä lähdetään työssä pohtimaan Pine & Gilmoren ja Lapin Elämysteollisuuden Osaamiskeskuksen (LEO) mallien (elämyskolmio) mukaan. (Tarssanen 2009.)

Minä itse kulttuurituottajana, kuin myös kollegani, saamme käyttöömmme viimeisimmän analyysin kulttuurikentän tukipalveluiden tämänhetkisestä tilanteesta, tietotaitoa palvelutuotteiden kehittämisestä ja työkalun palvelutuotteiden elämyksellisyyden arvioimiseen. Tilaaja saa käyttöönsä laadukkaan raportin Suomen ja kansainvälisellä kentällä useimmin käytetyistä onnistuneista palvelutuotteista, ideoita ja työvälineitä uusiin konsepteihin sekä konkreettisen elämys- ja palvelutuote-ehdotelman, joka toimii työn tuloksena. Työ on kehittämishanke, jonka tutkimusmenetelmänä on innovaatioiden tutkiminen ja tuottaminen. Kehittämiskohteena on Ateneumin taidemuseon palvelutuotteet ja menetelminä käytetään havainnoiteja, workshopia sekä benchmarkkausta, lähdekirjallisuuteen ja teoriaan viitaten.

Idean taustalla on oma kiinnostus ja tietotaito palveluiden sekä tuotteiden konseptoinnista, kehittämisestä, tuotteistamisesta, markkinoinnista ja kaupallistamisesta. Kehitystyö on minulla tapahtumatuottajana ollut jatkuvasti läsnä sekä ja tärkeänä näkökulmana jokaisessa tuottamassani tapahtumassa, palvelussa tai projektissa. Ilman jatkuvaa kehitystyötä ei kentällä pysy asiakkaiden tai kilpailijoiden mukana, oli taustalla kyseessä mikä organisaatio tahansa.

## 2 Asiakslähtöinen tuotteiden ja palveluiden kehittäminen

Tässä luvussa määritellään opinnäytetyön keskeiset käsitteet ja taustoitetaan aiheita kirjallisuuden kautta. Teoreettisina viitekehyksinä opinnäytetyössä toimii palvelujen ja tuotteiden kehittäminen sekä asiakslähtöisyys. Kirjallisuuteen viitaten, pohdin myös opinnäytetyöhöni tärkeitä kokonaisuuksia, kuten tuotteistaminen, innovointi ja innovaatiot, elämys tuote ja palvelumuotoilu. Tilaajan toiveesta palvelutuotteiden elämys ja elämyksellisyys ovat tämän opinnäytetyön yksi tärkeimmistä teorioista.

### 2.1 Palvelu

Palvelu nähdään aineettomana prosessina, joka on aina palvelun kuluttajan sekä palvelun tuottajan välistä vuorovaikutusta. Palvelu tuottaa lisäarvoa kuluttajalle tarjoten ratkaisua ongelmiin, joita kuluttaja yleisimmin kohtaa. Palvelun ja konkreettisen tuotteen eroa taas kuvaa se, että palvelutapahtumassa kuluttaja osallistuu itse palvelun tuottamiseen - toisin kun tuotteen ostossa, jolloin tuote on valmis ja kuluttajan tehtävä on ainoastaan hyödyntää jo valmiiksi tuote. Palvelut ovat toimintoja tai prosesseja, joilla on useimmiten kaksi erityispiirrettä: aineettomuus ja samanaikaisuus. Aineettomuus tarkoittaa, että palvelun tulos ei välttämättä tuota näkyvää tuotetta tai siirrä palvelun omistajuutta, vaan on vuorovaikutusta kahden tai useamman osapuolen välillä. Palvelua ei voi kuitenkaan säilöä, kuten tuotetta. Se tuotetaan ja kulutetaan samanaikaisesti. Palvelun samanaikaisuus tarkoittaa, että palvelu on vaihteleva: kuluttaja että palveluntuottaja ovat vuorovaikutuksessa palvelutapahtuman aikana, jonka johdosta palvelu voikin muuttua. Palveluntuottaja, kuluttaja, ympäristö ja vuorovaikutus ovat kaikki muuttuvia tekijöitä. (Van Looy, Gemmel & Dierdonck 2003: 11.)

Jotta saadaan tarkempi kuva siitä, mistä palvelu oikeasti koostuu, voidaan se pilkkoa kolmeen osaan: ydinpalvelu, mahdollistavat palvelut ja tukipalvelut. Näistä ydinpalvelu on palvelu, jota varsinaisesti tarjotaan ja se on markkinoilla olon syy. Ydinpalveluita voi olla yksi tai useampi; esimerkiksi Ateneumin näyttely on ydinpalvelu. Usein pelkkä ydinpalvelu ei riitä, jotta asiakkaat käyttäisivät sitä. Sen rinnalle tarvitaan lakkaamatta lisäpalveluita eli mahdollistavia palveluita sekä tuotteita, jotka edesauttavat ydinpalvelun käyttöä. Esimerkiksi lipunmyynti on mahdollistava palvelu, jota ilman näyttelyyn ei pääse.



Tukipalveluiden kautta taas pyritään tuomaan lisäarvoa asiakkaalle eli differoimaan palvelua, jotta kilpailijoista erotuttaisiin. Näyttelyssä esimerkiksi museokauppa voi olla tukipalvelu, josta vieraat voivat ostaa itselleen julkaisuja ja oheistuotteita. Mahdollistavien ja tukipalveluiden ero on se, että mahdollistavat palvelut ovat pakollisia ydinpalvelun toimivuuden kannalta, kun taas tukipalvelut tuovat lisäarvoa ja tarvittavaa kilpailuetua. Ydinpalvelu voi toki toimia ilman tukipalveluita, mutta mikäli tukipalveluita ei hyödynnetä, saattaa kokonaispalvelupaketista muodostua kilpailukyvytön. (Grönroos 2009, 224, 225.)

Ateneumin taidemuseon ydinpalveluna toimii näyttelytoiminta. Lipunmyynti, verkossa tai paikan päällä, toimii mahdollistavana palveluna, jota ilman näyttelyyn ei pääse. Lisäarvoa tuovissa tukipalveluissa Ateneum kokee jääneensä jälkeen, sillä tällä hetkellä asiakkaille on tarjottavana vain museokauppa, opaspalveluita, johdantoluentoja, muutamia workshopeja ja nonstop-pajoja sekä Ateneum-klubilaisille yksittäisiä keikkailtoja kahvilassa.

Grönroos (2009) mainitsee, että palvelukokonaisuuteen voi lisätä kolme ulottuvuutta, joiden avulla prosessia voidaan asiakkaan näkökulmasta ymmärtää paremmin. Kyseisiä ulottuvuuksia ovat palvelujen saatavuus, vuorovaikutus organisaation kanssa sekä asiakkaan osallistuminen. Saatavuus voi tarkoittaa palvelujen sijaintia ja siihen liittyviä fyysisiä tekijöitä kuten tilojen siisteyttä tai kahvilapaikkojen riittävyyttä. Saatavuuteen liittyy myös palvelutyöntekijöiden määrä (esimerkiksi Ateneumin asiakaspalvelijat, oppaat, kahvilatyöntekijät), tämä jotta asiakasta voidaan palvella mahdollisimman nopeasti. Vuorovaikutus asiakkaan ja organisaation välillä vaikuttaa eniten asiakkaan kokemaan palvelun laatuun: viestintä asiakkaan ja työntekijän välillä on merkityksellistä asiakkaan tyytyväisyyttä ajatellen. Se ilmentää, kuinka asiakasta kohdellaan. Asiakkaan ja työntekijän välisen viestinnän lisäksi vuorovaikutusta voi ilmetä fyysisten resurssien ja asiakkaan välillä: esimerkiksi lipunmyyntijärjestelmän toimiminen muokkaa asiakkaan käsitystä kyseisestä palvelun laadusta. (Grönroos 2009, 227 - 230.)

Ateneumin palvelukokonaisuus, näyttää Grönroosin ulottuvuuksien mukaan asiakkaan näkökulmasta olevan kunnossa. Ateneum sijaitsee keskeisellä paikalla Helsingin ydinkeskustassa, johon on helppo tulla. Omia parkkipaikkoja ei ole, mutta autolla liikkuville löytyy muutamia parkkihalleja lähistöllä - kuivin jaloin tosin ei välttämättä pääse näyttelyyn. Ateneumin tilojen siisteydestä pidetään hyvää huolta, kahvilapaikkoja on

runsaasti itse kahvilan tiloissa ja tarvittaessa paikkoja löytyy lisää sisäpihalta. Palvelujen saatavuus on siis hyvällä tasolla, ottaen myös huomioon hyvät aukioloajat, varsinkin keskiviikon ja torstain osalta, jolloin Ateneum suljetaan yleisöltä vasta klo 20:00.

Opaspalveluiden tiimiesimiehen Pyy Ronkaisen mukaan Ateneumissa on vankka tahto pitää hyvä asiakaspalvelu elossa. Ronkainen mainitsee, että mikään muu asiakasryhmä ei vietä heillä niin kauan aikaa asiakkaan kanssa kuin oppaat, jotka Ateneum luokittelee myös asiakaspalvelijoiksi. (Ronkainen 2017.) Ateneumissa asiakasta kohdellaan hyvin, ja tämän voi päätellä myös Kansallisgallerian vuoden 2016 kävijätutkimuksesta: Ateneumissa käyneet arvioivat museon asiakaspalvelun arvosanaksi lähes 4,5, asteikoilla 1 - 5 (1 - täysin eri mieltä - 5 - täysin samaa mieltä). (Kansallisgalleria 2016.)

Grönroosin esille tuoma vuorovaikutus, Ateneumin ja asiakkaan välillä, tapahtuu pääsääntöisesti fyysisesti, sillä lippuja näyttelyihin ei pysty ostamaan verkosta ennakoon. Liput pitää ostaa paikan päältä ja lipunmyynti päättyy aina puoli tuntia ennen museon sulkemisaikaa. Verkossa pääsee kuitenkin tutustumaan osaan teoksista sekä museokauppaan ja Ateneumin verkkokauppaan.

## 2.2 Asiakslähtöisyys

Asiakkaan kuuntelu, ymmärtäminen, mielipiteiden huomiointi ja edun ajaminen ovat asiakslähtöisyyden kulmakiviä. Asiakslähtöisyydellä tarkoitetaan aitoa halua palvella asiakasta kokonaisvaltaisesti. Asiantuntijan on ymmärrettävä, että osa ammattitaitoa on palvelu ja myyminen. Asiantuntijayritysten ongelmana ei ole yrityspalveluissa niinkään asiakkaan tietäminen tai löytäminen, vaan asiakkaan syvällinen tuntemus, jota tarvitaan palvelun tuottamisessa. (Sipilä 1999, 314.)

Asiakaskokemus on niiden kohtaamisten, mielikuvien ja tunteiden summa, jonka asiakas muodostaa yrityksen toiminnasta. (Löytänä & Korteso 2011, 11.)

Asiakaspalvelu ja myynti ovat usein toiminnot, joilla on eniten yksittäisiä kohtaamisia asiakkaiden kanssa. Yrityksen muut toiminnot vaikuttavat suuresti siihen, pystyvätkö myynti ja asiakaspalvelu luomaan asiakkaille sellaista kokemusta, joka ylittävät odotukset. (Löytänä & Korteso 2011, 15.)

Grönroosin (2009) mukaan vuorovaikutteisuus muiden asiakkaiden kanssa on myös osa kokonaista palvelukokonaisuutta: yritysten tulisi pyrkiä palvelemaan asiakkaitaan parhaalla mahdollisella tasolla, jotta asiakkaat pysyisivät tyytyväisiä ja kanssakäyminen heidän kesken tapahtuisi positiivisessa ilmapiirissä. Yrityksen tehtävänä on rakentaa palvelukokonaisuus niin, että asiakkaan on helppo osallistua palvelun tuotantoon ja kokemansa arvon luomiseen. Asiakas voi Grönroosin mukaan osallistua palvelun tuotantoon esimerkiksi varaamalla ja hakemalla näyttelylippunsa itse. (Grönroos 2009, 227 - 230.) Se kuinka hyvin hän tavoittaa lipunmyyjän ja osaa hakea lippunsa oikealta pisteeltä ennen näyttelyn tai opaskierroksen alkua vaikuttaa välittömästi palvelun laatuun. Mikäli asiakas erehtyy monesti palveluprosessin aikana, kokee hän palvelun varmasti hankalana ja jopa huonona. On tärkeää, että asiakas voidaan valmistaa näihin tilanteisiin mahdollisimman hyvin jo etukäteen - näin ollen palvelusta voidaan luoda positiivinen kokemus.

Grönroosin mukaan edellä mainittujen tekijöiden summana tulisi näkyä palveluajatus, joka määrittää mitä ydin-, mahdollistavia ja sekä tukipalveluita käytetään, kuinka palvelukokonaisuutta laitetaan saataville, millaisiksi vuorovaikutustilanteet koetaan ja kuinka hyvin asiakkaat "koulutetaan" toimimaan osana palveluprosessia. (Grönroos 2009, 230.)

Alko Oy:n palvelujohtaja Kari Pennanen kertoo (Löytänä & Korteso 2011, 12.), että asiakaskokemus on laajempi käsite kuin pelkästään palvelutapahtuma itse myymälässä. Kokemus lähtee rullaamaan jo siitä, mitä yritys kertoo itsestään vaikka netissä, missä myymälä on, millaiset opasteet siellä ovat, miten sinne on helppo tulla - onko se asiointireitin varrella, saako parkkipaikkaa, pääseekö kuivin jaloin ostoskeskukseen - ja vasta sitten on päästy sinne myymälään. (Löytänä & Korteso 2011, 12.)

Tiimiesimies Pyry Ronkaisen mukaan Ateneum pyrkii panostamaan asiakaskokemukseen kovasti. Haastattelussa nousi esille, että fyysiseen vuorovaikutukseen panostetaan, mutta esimerkiksi digitalisaatiossa on jääty jälkeen - verkkokauppa ja -sivut vaatisivat uudistusta. Asiakaskokemus ei siis ole parhaalla mahdollisella tasolla, sillä juuri Pennanen (2011) pohtima palvelutapahtuma nähdään Ateneumissa pelkästään "myymälässä" eli fyysisenä. Ateneumin verkkosivut ovat kyllä toimivat ja teemaan sopivat, mutta kankeat ja hitaat. Esimerkiksi asiakkaille suunnattu infosisu on kattava, mutta löysin itse tämän vasta päivien jälkeen, vaikka olen Ateneumin

verkkosivuja havainnoinut päivittäin. Verkkosivujen käyttäjäkokemus ei tällä hetkellä ole paras mahdollinen, ja tätä pitäisi tulevaisuudessa ehdottomasti hieman muuttaa - varsinkin kun palvelukokonaisuuksiin ollaan suunnittelemassa uusia tuotteita, niiden löydettävyyden pitäisi olla kunnossa. Selkeys ja helppous ovat avainsanoja verkkosivujen kannalta, ja muistisääntönä se, että asiakkaat haluavat löytää tärkeimmät tiedot nopeasti (Fonecta 2018), muuten ne siirtyvät seuraavaan museoon.

### 2.3 Palvelumuotoilu

Palvelumuotoilu auttaa organisaatiota havaitsemaan palveluiden strategiset mahdollisuudet liiketoiminnassa, innovoimaan uusia palveluita ja kehittämään jo olemassa olevia palveluita. Palvelumuotoilu ei ole abstraktia asiakkaiden tunteiden tai kokemusten suunnittelua, vaan konkreettista toimintaa, joka yhdistää sekä käyttäjien tarpeet ja odotukset että palveluntarjoajan liiketoiminnalliset tavoitteet toimiviksi palveluiksi. Palvelun aineettomat osat saadaan tarvittaessa näkyviksi visualisoinnilla ja hahmomalleilla. Palvelumuotoilun tavoitteena ovat palvelutuotteet, jotka ovat taloudellisesti, sosiaalisesti ja ekologisesti kestäviä. Palvelumuotoilu elää omien oppiensä mukaisesti jatkuvassa kehittämisen tilassa. (Tuulaniemi 2011, 24 - 25.)

Konkreettisesti Ateneumin taidemuseolle tehtävää Elämyskolmio - mallia voidaan pitää palvelumuotoiluna, sillä se auttaa museota havaitsemaan juuri strategisia mahdollisuuksia uusien palvelutuotteiden osalta, innovoimaan uusia palvelutuotteita ja kehittämään jo olemassa olevia.

Ihminen on keskeinen osa palvelua ja asiakas osana palvelukokemusta. Palvelukokemusta ei voi suunnitella, koska kokemus on subjektiivinen ja tapahtuu asiakkaan pään sisällä. Palvelumuotoilun tavoitteena onkin optimoida asiakkaan palvelukokemus, joka tapahtuu keskittymällä asiakaskokemuksen kriittisiin pisteisiin optimoimalla palveluprosessi, työtavat, tilat ja vuorovaikutus sekä poistamalla palvelua häiritsevät asiat. Tarkoituksena siis on, että asiakkaalle muodostuu mahdollisimman positiivinen palvelukokemus. (Tuulaniemi 2011, 26.)

Tiimiesimies Ronkaisen (2017) mukaan Ateneumin taidemuseo panostaa suuresti positiivisiin asiakaskokemuksiin, joten tästä on hyvä palvelumuotoilun lähteä liikkeelle.

Palveluprosessia ja itse palveluita pääsisi tutkimaan perusteellisemmin Business Model Canvas -suunnitelmassa, jonka kautta nähdään mahdolliset kriittiset pisteet.

Business Model Canvas -suunnitelma tarjoaa parhaimmillaan nopean ja helposti muokattavan keinon ideoida sekä hakea kilpailuetua oman strategian mukaiseen liiketoimintamalliin (Luoma 2016). Kyseisen työkalun tarkoitus on kuvata yksinkertaistetulla tavalla todellista liiketoimintaa tai konseptointia. Malli antaa suunnittelutyöhön viitekehyksen ja luo ontologian, jonka avulla toiminta voidaan konseptoida esimerkiksi olemassa olevan tai uuden palvelutuotteen ympärillä. (2016.) Ateneumin tilanteessa toiminta voidaan konseptoida esimerkiksi opaspalveluiden ympäriltä.

Ateneumin taidemuseolle ei ole tehty valmiiksi Business Model Canvas -liiketoimintasuunnitelmaa. Museon oman toiminnan ja varsinkin uusien palvelutuotteiden osalta kyseinen mallinnus olisi taidemuseolle erittäin suotavaa. Vaikka tässä opinnäytetyössä ei tuoteta kyseistä suunnitelmaa, perustellaan ja käsitellään siinä teorioiden, suunnitelmien, Ateneumin arvolupausten, kanavien, segmenttien ja tulovirtojen avulla vastaavia aihealueita.

## 2.4 Innovaatiot

Tilastokeskus mainitsee, että innovaatio on yrityksen tai organisaation markkinoille tuoma uusi tai olennaisesti parannettu tuote, tavara tai palvelu. Se voi olla myös käyttöön otettu uusi tai olennaisesti parannettu prosessi, uusi markkinointimenetelmä tai yrityksen käyttöön ottama uusi organisatorinen menetelmä liiketoimintakäytännöissä, työorganisaatioissa tai ulkoisissa suhteissa. Innovaation (tuotteen, prosessin, markkinointimenetelmän tai organisatorisen menetelmän) on oltava uusi kyseisen yrityksen tai organisaation kannalta. (Tilastokeskus 2018.)

Innovaatiot poikkeavat toisistaan ja ne voivat olla tuotteita tai prosesseja. Ne voivat olla myös tekniikkaan nojaavia keksintöjä - tai sitten vain uusia tapoja toimia. Ne voivat olla esimerkiksi näppäriä parannuksia arkielämän ympäristössä tai syvästi ihmisten ympäristöä ja elämää muokkaavia keksintöjä. (Leppälä 2016.) Innovaatiot ja uuden innovointi on tämän opinnäytetyön yhtenä viitekehyksenä syystä, että työn edetessä

saattaa tulla esille tarpeita aivan uusien elämys- ja palvelutuotteiden, prosessin tai menetelmien innovoimisesta Ateneumille.

## 2.5 Tuotteistaminen

Kannattavuus on kehittämisen edellytys. Tuotteistetuilla palveluilla kannattavuuden tekeminen on helpompaa kuin räätälöidyillä palveluilla. Tuotteistusstrategian tehtävänä on helpottaa asiakkaan ostoprosessia vähentämällä epävarmuustekijöitä. Tuotestrategiassa on olennaista löytää oikea räätälöinnin ja tuotteistuksen kombinaatio. (Sipilä 1999, 55.)

Palveluiden tuottamisesta on siirryttävä eteenpäin. Kokemusten luominen edellyttää, että yritys ensin asettaa asiakkaan toimintansa keskiöön ja järjestää sitten omat toimintonsa asiakkaan ympärille luomaan sekä synnyttämään kokemuksia ja arvoa asiakkaalle. Kun yritys luo kokemuksia, se voi erilaistaa toimintansa jopa uniikille tasolle: kun toiminta on uniikkia, ei hintakilpailu uhkaa. Kilpailijoilla ei ole tarjota mitään vastaavaa, eikä asiakas voi myöskään tehdä hintavertailua. (Löytänä & Kortesus 2011, 19.)

Pitääkö Ateneumin muuttaa esimerkiksi päätehtävää, jos halutaan asettaa asiakkaat oikeasti toiminnan keskiöön? Mitä jos uudet, tuotteistamista vaille olevat tuotteet eivät ole taidemuseon toimintamalliin mukaisia? Jäävätkö tuotteet vailla tuotteistamista, vaikka uusi toiminta olisikin uniikkia? Opinnäytetyössä lähdetään näitä pohdintoja tutkimaan.

Kokemusten luominen eroaa palveluiden tuottamisesta usealla tavalla ja suurin ero on se, että kokemus syntyy aina asiakkaan tulkintana. Palveluissa asiakas on yleensä passiivisena vastaanottajana ja hyödyntäjänä. Kun yritys palveluiden tuottamisen sijaan luo kokemuksia, se saa uusia mahdollisuuksia kasvattaa asiakkailleen luomaansa arvoa. Näin ollen yritys syventää asiakassuhteitaan ja tekee niistä arvokkaampia - itselleen että asiakkailleen. (Löytänä & Kortesus 2011, 19.)

Mikäli Ateneumille lähdetään tuotteistamaan uusia tuotteita, otetaan huomioon tuotteistamisen lähtökohtaiset tavoitteet (Kajaanin ammattikorkeakoulu 2018):

- saadaan markkinoille kilpailukykyinen tuote
- tyydytetään asiakkaiden tarpeet
- arvio tuotteen laadusta sekä hintatasosta
- tuotteistuksen edelleen kehittäminen.

## 2.6 Elämys ja elämystuote

Nykyään museoilta suorastaan vaaditaan elämyksiä. Museoihin ei enää vain poiketa katsomaan pölyttyneitä esineitä, vaan niihin mennään oleilemaan ja niiltä odotetaan viihdyttäviä palveluita. Helsingin kaupunginmuseon museonjohtaja Tiina Merisalo mainitsee, että tieto kulttuuriperinnöstä, kokoelmista ja esineistä pitää nykyään ujuttaa viestiin eri tavalla kuin ennen. Nykyajan viestimisessä auttaa moderni teknologia, virtuaalisuus ja animoinnit. Asiakkaiden halutaan osallistuvan ja kokeilevan kaikkea itse, oman oppimisen kautta. Elämme tällä hetkellä aikakautta, jossa museot ovat tilanteessa jossa niiden on tarjottava jotain uutta. Maailma digitalisoituu nopealla tahdilla, asiakkaiden kulutusikäytyminen muuttuu ja kilpailu vapaa-ajasta kovenee.

Museoliiton pääsihteeri Kimmo Levä toteaa, että ihmiset odottavat museolta samaa kuin miltä muulta kohteelta tahansa, missä he viettävät vapaa-aikaansa. Kaikkien palveluiden pitää toimia, eivätkä pelkät vitriinit välttämättä enää riitä tyydyttämään asiakkaiden ja maailman kasvavia odotuksia. Nykyään esineiden ja taulujen varaan panostava näyttely tai museo jää valitettavasti kokonaisuutensa mauttomaksi. (Yle 2016.) Levä havainnollistaa, että museovieraat eivät anna asiakaspalvelussa mitään anteeksi sen vuoksi, että ”No te olette vain museo”. Samaan tapaan kuin kirjastoihin on museoihin ilmestynyt viime vuosina erilaisia rinnakkaispalveluja, kuten tapahtumia, kauppia, kahviloita ja ravintoloita.

Gösta Serlachiuksen museo Mäntässä lähti rakentamaan palvelukonseptiaan palkkaamalla huipputason kokin. Helsingin kaupunginmuseon yhtenä toiminta-ajatuksena on, että museo ei ole vain paikka, jonne mennään katsomaan näyttelyitä. Museonjohtaja Merisalo viestii, että museota voi käyttää monella tapaa: voi tulla oleskelemaan, tekemään töitä, kohtaamaan ihmisiä, jakamaan muistoja tai vuokrata tilaa

kokouksiin. Lisäksi muutospaineita aiheuttaa se, että museot joutuvat miettimään ansaintalogiikkaansa uusiksi. Karkeasti ottaen museoiden taloudesta noin 80 prosenttia katetaan julkisilla avustuksilla, eikä kasvua ole näkyvissä. Entistä aktiivisemmin haetaan rahoitusta yksityiseltä puolelta ja etsitään palvelumalleja, joilla asiakkaat käyvät enemmän museoissa ja käyttävät enemmän rahaa. (Yle 2016.)

Elämyksellisyys on tämän opinnäytetyön yksi tärkeimmistä teorioista, sillä Ateneumin palveluiden elämyksellisyyttä tullaan analysoimaan, pohtimaan ja kehittämään viitaten juurikin elämyksellisyyden teoriaan.

Elämyksien luominen tarjoaa yritykselle etua verrattuna kilpailijoihin, koska elämyksillä pystytään vahvistamaan asiakkaan kokemuksen tunnetasoa. (Kalliomäki 2011.)

Luoko Ateneumin palvelukokonaisuus tällä hetkellä asiakkaalle tarpeeksi tunnesidettä? Työssä pyritään myös analysoimaan Ateneumin kävijätutkimuksia ja etsimään konkreettista yhteyttä asiakkaan tunnesiteen ja elämyksellisen palvelun välillä.

Matkailumarkkinoinnissa on jo useita vuosia hyödynnetty elämyksiä ja elämyksellisyyttä. Erityisesti luontomatkailussa ja ohjelmapalvelualalla esitteissä ja muussa markkinointimateriaalissa luvataan elämyksiä. (Komppula & Boxberg 2002, 26-27.) Tarssasen (2009) mukaan elämyksistä puhuminen on nykyään yleistynyt jopa siinä määrin, että on alettu puhua elämys- sanan inflaatiosta. Elämyksestä on tullut ”joka paikan” superlatiivi, jota helposti käytetään palvelun korvikkeena, lisämyynnin toivossa.

Teema, draamallisuus ja räätälöitävyys sekä kokonaisvaltainen suunnittelu erottavat elämystuotteen palvelutuotteesta. Aitouden ohella, palvelutuotteiden kriittisinä elementteinä voidaan pitää yksilöllisyyttä, moniaistisuutta, arjesta poikkeavuutta ja vuorovaikutusta henkilöstön, asiakkaan ja tuotteen välillä, sillä hyvä elämys tarjoaa henkilökohtaisia oppimiskokemuksia. (Matkailualan tutkimus- ja koulutusinstituutti 2010.)

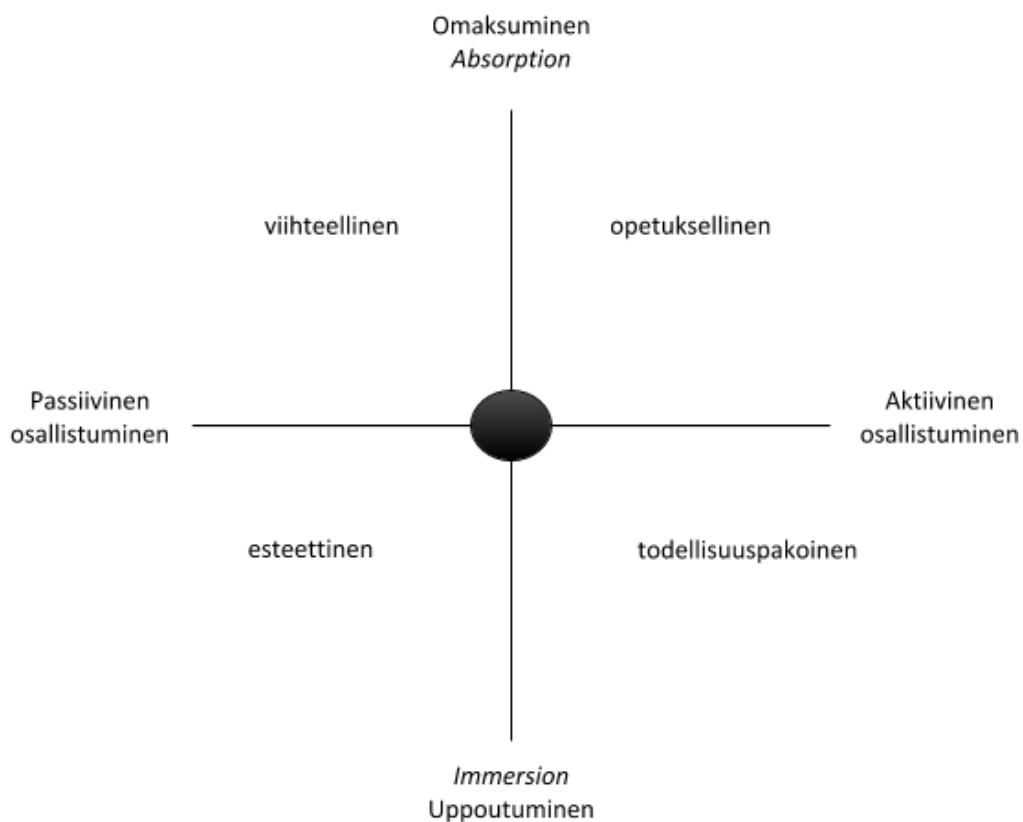
Ateneumin taidemuseon tämänhetkiseen päätehtävään vedoten olisi hyvä löytää tarjontaan elämyksiä, jotka tarjoavat oppimiskokemuksia. Ateneum toimii tällä hetkellä kaikessa toiminnassa sivistys edellä.



Sanna Tarssanen (2009) kertoo elämystuottajan käsikirjassaan, että Pinen & Gilmoren (1999) mukaan elämys eroaa palvelusta yhtä paljon kuin palvelu eroaa hyödykkeestä. Myös Pine & Gilmore yhtyvät Matkailualan tutkimus- ja koulutusinstituutin (2010) toteamukseen, että elämyksen erottaa palvelusta mm. kokemuksen räätälöinti, draamallisuus sekä teemoittelu. Palveluita tarjotaan asiakkaille, kun taas elämystuotteen ostajaa kohdellaan vieraana. (Tarssanen 2009, 8 - 14.)

### 2.6.1 Pinen ja Gilmoren malli

Tarssanen luonnehtii, että Pinen ja Gilmoren mukaan tiettyä elämystä voidaan analysoida neljänä eri osa-alueena, joiden yhteisenä ulottuvuutena on asiakkaan aktiivisuus tai passiivisuus (kuvio 1), sen mukaan osallistuuko asiakas itse tuotteen kokemukseen tekemällä konkreettisesti jotain vai onko hän vain mukana sivussa. Toisella akselilla esitetään asiakkaan henkinen tai fyysinen osallistuminen, eli onko kyseessä kiehtovan asian seuraaminen vai liittyminen osaksi tapahtumaa. (Tarssanen 2009, 8 - 14)



Kuvio 1 Elämyksen neljä ulottuvuutta, *The Sweet Spot* (Tarssanen 2009; Pine & Gilmore 1999, 30.)

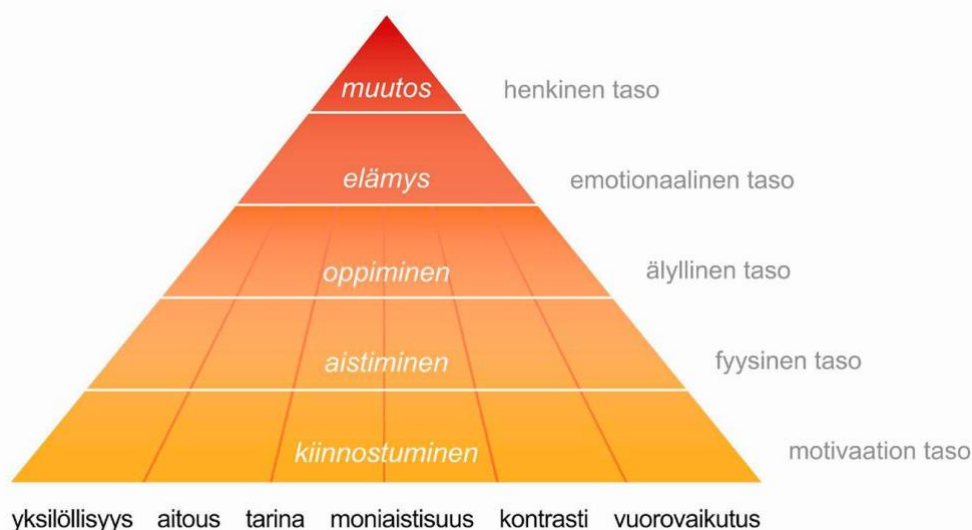
Kun asiakas seuraa esimerkiksi näyttelyä, mutta ei kunnolla uppoudu siihen, korostuu elämyksessä viihteellisyys. Kun osallistumisesta tulee aktiivisempaa, esimerkiksi otetaan käyttöön virtuaalitodellisuus, jossa tilanne itsessään vetää kokijan mukaansa mutta ei vaadi yksilöltä uppoutumista, korostuu elämyksen opetuksellinen näkökulma. Todellisuuspakoisesta, eskapistisesta, elämyksestä on kyse silloin, kun yksilö on aktiivisesti toteuttamassa elämys-kokemustaan uppoutuen kokemusvirran vietäväksi. Esimerkkitalanteina mainittakoon juuri monet ohjelmapalvelutuotteet, kuten erilaiset teematapahtumat, porrasjuoksu tai muu aktiivinen tekeminen. Passiivisemmassa kokemuksessa yksilö vain ihailee museota ja tutkailee ympäristöä moniaistisesti, tällöin on kyse esteettisestä elämyksestä. Kaikista kokonaisvaltaisista elämys-kokemuksista syntyy, kun kaikki edellä mainitut ulottuvuudet on otettu huomioon ja toteutuvat. (Tarssanen 2009, 8–10.)

## 2.6.2 Elämyskolmio-malli

Matkailualan tutkimus- ja koulutusinstituutti (2010) toteaa, että elämysten suunnittelua ja tuotteistamista helpottaa elämyskolmiomalli, jossa elämyksen elementit on mainittuna. Kolmiossa on kaksi tarkastelunäkökulmaa: tuotteen elementit ja asiakkaan kokemus. Jotta tuote olisi elämyksellinen, tulisi sen sisältää kuusi erilaista elementtiä: yksilöllisyys, aitous, tarina, moniaistisuus, kontrasti ja vuorovaikutus. Näiden myötä asiakkaan kokemus etenee kiinnostuksen, fyysisen kokemisen ja oppimisen kautta kohti elämystä, ehkä jopa kohti henkilökohtaista muutosta. (Matkailualan tutkimus- ja koulutusinstituutti 2010.)

Opinnäytetyön pohdintaosuudessa käsittelen ja tarkastelen taulukon 6 avulla, löytyykö Ateneumin taidemuseon uuden konseptiehdotuksen yhdestä palvelutuotteesta kaikki LEO:n elämyskolmiossa kuvatut elämyksen elementit. Pohdintaosuudessa käsittelen elementit vain yhden palvelutuotteen osalta, koska mallin voi todentaa vain yhdellä tuotteella, ei koko konseptilla. Lisäksi pohdinta antaa hyvän kuvan palvelutuotekehittämisen prosessista ja elämyksellisyyden ymmärtämisestä. Mikäli kaikki alla olevat elementit löytyvät, on Ateneumilla mahdollista luoda tuotteelle suotuisa elämyksellinen ympäristö. Alla kuvailtuna tarkemmin, mitkä ovat elämyskolmio-mallin osa-alueet.

Tarssanen (2009) mainitsee, että elämyksen syntymiseen voidaan merkittävästi vaikuttaa kiinnittämällä suurta huomiota asiakkaan kokemukseen. Elämys on usein merkittävä, positiivinen ja unohtumaton kokemus, joka voi tuottaa henkilökohtaisen muutoksen. Mikä sitten erottaa toisistaan elämyksen ja kokemuksen? Mitä elementtejä tuotteessa tulisi olla, jotta se tarjoaisi asiakkaalle elämyksiä? Millainen tuote on elämystuote? Elämysmalli (kuvio 2) tarjoaa vastauksia näihin kysymyksiin. Kolmion avulla on mahdollista analysoida ja ymmärtää niin matkailualan kuin viihde- ja kulttuurialan kuten Ateneumin tuotteiden elämyksellisyyttä. Kolmio on eräänlainen ideaalityyppi ja se kuvaakin täydellistä tuotetta, jonka kaikilla osa-alueilla kaikki elämyksen elementit olisivat edustettuina. Kolmio onkin tarkka työkalu tuotteiden kriittisten kohtien tai puutteiden löytämiseen. Sen avulla on mutkatonta analysoida palvelutuotetta ja löytää innovatiivisia tapoja tuotteen kehittämiseksi. (Tarssanen 2009, 12–16.)



Kuvio 2 Elämyskolmio - elämyksen elementit ja kokemuksen tasot. (Tarssanen & Kylänen 2007, 114.)

### 2.6.2.1 Elämyksen elementit

**Yksilöllisyydellä** tarkoitetaan elämystuotteen ainutkertaisuutta ja ainutlaatuisuutta niin, ettei täysin samaa tai samanlaista kokemusta voi löytyä muualta. Yksilöllisyys näkyy esimerkiksi asiakaslähtöisyytenä, mukautuvana ja mahdollisuutena kustomoida tuote jokaisen asiakkaan tarpeiden ja mieltymysten mukaan. (Tarssanen 2009, 12–16.)

**Aitous** osoittaa tuotteen uskottavuutta. Yksinkertaisimmillaan aitous tarkoittaa olemassa olevaa ja tuo esille todellista kohteen kulttuuria. Edward Brunerin (Bruner 1994, 397) mukaan aitouden eli autenttisuuden määrittää asiakas itse. Palvelutuote on aito, jos asiakas kokee sen uskottavana ja aitona. Tuotteen tulee pohjautua tekijöidensä kulttuuriin, niin että sen tekijät tuntevat sen luontevaksi osaksi omaa, paikallista identiteettiään. Brunerin (1994) mukaan jokainen esitys ja kopio, jonka tietyistä kulttuurista näemme, muuttaa käsitystämme alkuperäisestä. (Bruner 1994, 397.) Siksi osa tuotteen aitoutta onkin sen kulttuuriseettinen kestävyys. Eettinen tuote ei loukkaa etnisiä tai muita yhteisöjä eikä pyri hyötymään niiden kustannuksella. (Tarssanen 2009, 12–16.)

**Tarina** liittyy tuotteen aitouteen. On tärkeää sitoa kokonaisuuden eri elementit toisiinsa yhtenäisellä tarinalla, jolloin kokemuksesta tulee tiiviimpi ja mukaansatempaava. Uskottava sekä todellinen tarina antaa tuotteelle ja kokemukselle sosiaalisen merkityksen. Tarina luo myös sisällön ja antaa asiakkaalle syyn kokea kyseinen tuote. Tarinalla myös perustellaan asiakkaalle se, mitä tehdään ja missä järjestyksessä. Järkevässä tarinassa löytyy faktan ja fiktion elementtejä, esimerkiksi vanhoja uskomuksia tai legendoja paikallistietoudella höystettynä. Tarina houkuttelee asiakkaan myös tunnetasolla osalliseksi kokemukseen, ja tämä saa vierailijan kokemaan tuotteen myös älyllisellä ja emotionaalisella tasolla. Tarinan vaikuttavuutta ei kannata jättää sattuman varaan, sillä tuotteen tarinan tulisi olla huolellisesti käsikirjoitettu, Ateneumin kohdeyleisön tarpeet huomioon ottaen. Tuotteen tarinan on oltava rehellinen ja viimeistä piirtoa myöten suunniteltu ja toteutettu niin, etteivät yksityiskohdat ole ristiriidassa keskenään. Pine & Gilmore (1999, 46– 55) nimittävät tätä elämyksen harmonisoinniksi ja teemoitteluksi. Järjestelmällinen teemoittelu on olennainen osa elämystuotetta, sillä teemojen ja tarinan on oltava läsnä kaikissa tuotteen kokemisen vaiheissa, markkinoinnista kokemiseen ja jälkimarkkinointiin. (Tarssanen 2009, 14–16.)

**Moniaistisuus** tarkoittaa, että kaikki aistiärsykkeet on suunniteltu huolellisesti vahvistamaan tavoiteltua teemaa, ja ne tukevat tuotteen mukaansa tempaavuutta. Mikäli aistiärsykejä on liikaa tai ne ovat häiritseviä, voi kokonaisvaikutelma kärsiä. (Tarssanen 2009.)

**Kontrastilla** tarkoitetaan erilaisuutta lähinnä asiakkaan näkökulmasta. Elämystä tavoittelevan tuotteen on oltava erilainen suhteessa asiakkaan arkeen. Hänen on voitava

kokea jotakin uutta, kiehtovaa ja tavallisesta poikkeavaa. Uuden ja erilaisen kokeminen mahdollistaa oman itsensä näkemisen uudesta näkökulmasta vieraassa ympäristössä. Kontrastin tuottamisessa on huomioitava asiakkaiden tausta ja kulttuuri. (Tarssanen 2009.)

**Vuorovaikutus** on onnistunutta kommunikaatiota oppaan ja matkalaisten, mutta myös tuotteen ja sen tekijöiden kanssa. Vuorovaikutukseen liittyy yhtenä tärkeimpänä osana yhteisöllisyyden tunne, eli koetaan jotakin yhdessä, osana suurempaa yhteisöä, ryhmää tai perhettä. (Tarssanen 2009, 12–16.) Tästä syystä olisi tärkeää, että esimerkiksi samalle opaskierrokselle osallistuvat asiakkaat esitellään toisilleen, elleivät he tunne toisiaan jo ennalta. Yksin voi kokea elämyksen, mutta yhteisöllisyyteen liittyy se, että kokemus on yleisesti hyväksytty sekä arvostettu. Näin ollen kokemus nostaa kokijan sosiaalista statusta tai liittää häntä tiiviimmin tiettyyn ryhmään. Elämyksistä puhuttaessa vuorovaikutuksen elementti on tärkeässä asemassa yksilöllisyyden luomisessa; esimerkiksi Ateneumin taidemuseon ja vierailijan henkilökohtaisella vuorovaikutuksella on todella ratkaiseva merkitys kokemuksen välittämisessä asiakkaalle tietystä fyysisessä ympäristössä mahdollisimman onnistuneella tavalla.

#### 2.6.2.2 Kokemisen tasot

Elämyskolmio-mallin pystyakselilla kuvataan asiakkaan kokemuksen rakentumista kiinnostuksen heräämisestä kokemiseen, koetun tietoiseen prosessointiin ja edelleen tunnepitoiseen elämykseen, joka johtaa muutkokemukseen (vrt. Aho, 2001, 35–36). Valmiissa ja toimivassa elämystuotteessa kaikki edellä kuvatut elämyksen peruselementit ovat mukana jokaisella kokemisen tasolla. (Tarssanen 2009, 12–16.)

**Motivaation tasolla** pyritään herättämään asiakkaan kiinnostus sekä luomaan odotukset tuotetta kohtaan esimerkiksi markkinoinnin keinoin. Tässä vaiheessa jo mahdollisimman monen elementin tulisi täytyä, eli palvelutuotteen markkinoinnin tulisi olla yksilöllistä, moniaistista, aitoa ja vuorovaikutuksellista, myöskään kontrastia ja tarinaa unohtamatta. (Tarssanen 2009, 15–16.)

**Fyysisellä tasolla** Ateneumin asiakas kokee ja tiedostaa palvelutuotteen aistiensa kautta (LaSalle & Britton 2003, 9). Fyysisten aistien avulla asiakas tiedostaa, missä on,

mitä tapahtuu ja mitä tekee. Fyysisellä tasolla hyvä palvelutuote takaa miellyttävän ja turvallisen kokemuksen. (Tarssanen 2009, 15–16.)

**Älyllisellä tasolla** asiakas prosessoi ympäristön antamia aistiärsyksiä ja toimii niiden mukaan, eli mahdollisesti oppii, ajattelee, soveltaa tietoa ja muodostaa mielipiteitä (LaSalle & Britton 2003, 9). Älyllisellä tasolla Ateneumin asiakas päättää onko hän tyytyväinen kokemaan vai ei. Älyllisellä tasolla hyvä palvelutuote tarjoaa asiakkaalle oppimiskokemuksen, mahdollisuuden oppia jotain uutta, kehittyä ja saada uutta tietoa tiedostetusti tai tiedostamatta. (Tarssanen 2009, 15–16.)

Varsinainen elämys koetaan yleensä **emotionaalisella tasolla**. Asiakkaiden tunnereaktioita on useinkin vaikea ennustaa ja hallita. Mikäli palvelutuotteessa on tähän saakka otettu hyvin huomioon kaikki elämyksen peruselementit motivaation, fyysisellä ja älyllisellä tasolla, on hyvin todennäköistä, että asiakas kokee positiivisen tunnereaktion, riemua, iloa, onnellisuutta, onnistumisen sekä oppimisen iloa, voiton riemua, liikutusta – jotakin sellaista, jonka yksilö kokee merkitykselliseksi. (Perttula 2004; Tarssanen 2009.)

**Henkisellä tasolla** elämyksen kaltainen positiivinen ja painokas tunnereaktio saattaa johtaa pysyviin muutoksiin asiakkaan fyysisessä olotilassa, mielentilassa tai elämäntavassa (Aho 2001, 35). Tällöin yksilö kokee muuttuneensa ja jopa kehittyneensä ihmisenä, usein myös omaksuneensa jotakin uutta osaksi persoonaansa. Elämyksen kautta voi tulevaisuudessa Ateneumissa omaksua uuden harrastuksen, ajattelutavan tai löytää itsestään uusia voimavaroja. Tarssanen (2009) mainitsee, että entinen arkajalka voikin pitää itseään yhtäkkiä rohkeana hypättyään laskuvarjolla, materialisti löytää uusia arvoja erämaavaellukselta tai sohvaperunaan voi tarttua kuntosalikipinä. (Tarssanen 2009, 15–16.)

### 3 Kehittämiskohteen kuvaus

Tässä luvussa esittelen tarkemmin työn tilaaja, eli Ateneumin taidemuseo. Taustoitin taidemuseon historiaa, toimintaympäristöä, itse kehittämiskohdetta ja sen omia ajatuksia nykytilasta.

### 3.1 Ateneumin taidemuseon historia ja nykytila

“Miljoonapalatsin” eli Ateneumin taidemuseon historia ulottuu vuoteen 1887, jolloin vietettiin rakennuksen vihkiäisiä. Alkujaan rakennus piti sisällään neljä erilaista toimintaa: Suomen Taideyhdistyksen toimitilat, saman yhdistyksen ylläpitämä piirustuskoulu, Suomen Taideteollisuusyhdistyksen kokoelmat toimistoineen sekä taideteollisuusalan oppilaitos. Pian Ateneum-rakennus osoittautui kuitenkin kaikille neljälle toiminnalle ahtaaksi ja 1970-luvulla jäljelle jäi vain taidemuseo, joka syksyllä 1990 siirtyi valtion hallintaan osaksi Valtion taidemuseota. Sen hallinnoimista osastoista Ateneum-rakennuksessa toimivat Ateneumin taidemuseo ja Kuvataiteen keskusarkisto. (Ateneum 2018.)

Vuoden 2016 vuosikertomuksen mukaan Ateneumin taidemuseossa vieraili 397 198 kävijää, yli 133 000 ihmistä enemmän kuin vuonna 2015. Asiakas- ja käynnin kokonaistyytyväisyys-% on Ateneumissa ollut ainakin viimeisen kolmen vuoden aikana korkea, 92 % - 94 % (Kävijätutkimukset 2005–2016.)

Ateneumin taidemuseo on vuonna 2018 melko moderni ja toimiva museokokonaisuus. Taidemuseolta löytyy oma verkko- sekä kivijalkakauppa. Lisäksi Ateneumilla on kolme pääyhteistyökumppania, Suomen suurin kuvataiteen erikoiskirjasto, kuvapalvelu sekä sen tiloissa toimiva kahvila-ravintola Bistro.

Vuonna 2014 Ateneumin taidemuseon tilikauden alijäämä oli -2 714 123 €. (Kansallisgalleria 2016). Kaksi vuotta myöhemmin, vuonna 2016 tilikauden alijäämä oli -1 101 000 € (Kansallisgalleria 2016). Taidemuseo tekee vuodesta toiseen melko suurta tappiota, mutta tiimiesimies ja palvelumyyntivastaavan Pyry Ronkaisen mukaan Ateneumin taidemuseon päätehtävä ei ole tehdä rahaa, vaan päätehtävä on sivistää. Ronkainen kertoo, että Ateneumin taidemuseossa kaikki raha-asiat ja myyminen olivat tabu vielä kaksi vuotta sitten, mutta nykyään ollaan hieman avoimempia vaikka radikaaleja muutoksia ei silti sallita. (Ronkainen, 2017.)

Vuosikertomus ja tilikauden numerot todistavat Ronkaisen olevan oikeassa, sillä Ateneumin taidemuseon tilikauden alijäämä on kahdessa vuodessa, vuodesta 2014 vuoteen 2016, laskenut yli 1,6 miljoonalla eurolla. Parissa vuodessa on selvästi menty

tulonmuodostuksen kannalta eteenpäin ja "raha = tabun" merkitys on toivottavasti vähentynyt, mikäli numeroihin on uskomista.

### 3.2 Ateneumin toimintaympäristö ja nykyiset palvelutuotteet

Museoviraston mukaan suomalainen museokenttä on runsas ja monipuolinen, sillä ammatillisesti hoidettuja museokohteita on Suomessa yli 300. Kansallisgalleria on valtakunnallinen museo, joka ohjaa osaltaan oman toiminta-alansa museoita. (Museovirasto 2018.)

Ateneumin taidemuseo toimii vahvasti suomalaisen museokentän piirissä ja museokentän johtolaivana. Suurempia näyttelyitä rakennetaan säännöllisin väliajoin ja pienempiä vieläkin useammin. Näyttelyitä myydään myös ulkomaille, joten tästäkin muodostuu osa taidemuseon tulonjakautumasta. Näyttelytoiminta on siis Ateneumin taidemuseon ydintoimintaa.

Kuten aikaisemmin mainittua, niin ydinpalvelu tarvitsee aina tuekseen avustavia palveluja ja tukipalveluja, sillä ne ovat palvelukäytön kannalta välttämättömiä. (Ylikoski 2000, 224.) Ateneumin ollessa kävijämäärältään Suomen suurin (Museoshop 2018), on suuren vastuun ohessa selvästi unohtunut avustavien palveluiden sekä tukipalveluiden tuomat sekä asettamat mahdollisuudet. Olen festivaali- ja yritystapahtumakentältä havainnoinut, että oheispalveluihin, palvelutuotteisiin sekä elämystuotteisiin on alettu keskittymään vasta viime vuosina, sillä kilpailu asiakkaista on kiristynyt. On oletettavaa, että museokentällä kilpailu ei ole ollut Suomessa niin kovaa (vaikka toimijoita onkin paljon, on tietynlaisia museoita aina muutama per kaupunki), ja tästä syystä palveluvalikoimaan (oli se sitten fyysinen tai ei) ei ole tarvinnut juuri panostaa, asiakkaita on silti riittänyt tai valtion avustus on tehnyt tehtävänsä. Elämme tällä hetkellä aikakautta, jossa asiakkaat tietävät arvonsa ja ovat vaativampia kuin koskaan; tämän todistaa Ylen artikkeli aiheesta Asiakkaat vaativat parempaa palvelua lennoilla. (Yle 2016). Artikkelissa tuodaan esille, kuinka jopa lennoilla toivotaan parempaa ja monipuolisempaa palvelua sekä valikoimaa - vaikka Finnair yleisesti ja palvelu lentokoneissa mielletään jo itsessäänkin yleensä hyvántasoisiksi, ellei loistavaksi.

Päätuotteena Ateneumin taidemuseossa toimii sisäänpääsylippu, joka on tulonmuodostuksen isoin kanava. Siihen vaikuttaa mm. houkutteleva Ateneumin



markkinointi; se tuo irtokävijöitä jotka yleensä ostavat n. 1–2 museolippua. Ateneumin markkinointia tukee vahva brändi, joka saa helposti ilmaista medianäkyvyyttä valtamediassa. (Ronkainen 2017.) Toki medianäkyvyyteen tuo oman osansa Ateneumin vuoden 2018 yhteistyökumppani Helsingin Sanomat.

Johtavana palvelutuotteena toimii tällä hetkellä kiertävä opastus, joka edelleen kiinnostaa asiakkaita jatkuvasti. Opastusten varaamisessa Ateneum on Kansallisgallerian museoista ylivoimaisesti suosituin: n. 60 % Kansallisgallerian varatuista opastuksista on Ateneumissa, 30 % Kiasmassa ja 10 % Sinebrychoffin taidemuseossa. Ateneumin tämänhetkisiä opastusmuotoja ovat joko perinteinen kiertävä opastus tai auditorion johdantoluento. (Ronkainen 2017.)

Ateneum-rakennuksessa on ilmainen, langaton verkkoyhteys ja museo painostaakin, että sen käyttäminen ei vaadi salasanaa - kaikki voivat tulla, heidän omien sanojen mukaan, "hengaamaan" ja viettämään aikaa internetin parissa Ateneumin kahvilaan tai aulaan. (Ronkainen 2017.)

Digitalisaatiossa Ateneum on jäänyt hieman muita jälkeen. Palveluvastaava Ronkaisen mukaan nykyään "villitseviä" internetin virtuaalikiertoja (Lejeune 2007) tai -näyttelyitä ei Ateneumissa oteta käyttöön, sillä ne maksavat paljon ja lisenssit vanhenevat nopeasti, jopa puolessa vuodessa. (Ronkainen 2017.) Taidemuseon näyttelyt kestävät yleensä enemmän kuin puoli vuotta, joten tästäkin syystä hankinta olisi epäkäytännöllinen, ellei lisenssiä pysty ostamaan pidemmäksi aikaa. Ronkaisen mukaan Ateneumin pitäisi tällä hetkellä löytää toimivimmat digitaaliset menetelmät ja myyntikanavat; esimerkiksi verkkokauppa vaatisi päivittämistä. "*Jokainen minuutti on aikaa ja rahaa - pitää taas miettiä onko kannattavaa*", kiteyttää Ronkainen uudet digitalisaation keksinnöt.

Ateneumin 134-paikkainen auditorio ei ole opasluentojen lisäksi juuri muussa käytössä. Enintään auditorio voidaan luovuttaa noin 15 minuutiksi yrityksen, joka on ostanut johdantoluennon, käyttöön ennen alkua. Ronkaisen mukaan tämä on parasta, mihin pystytään ja tämäkin on ollut enemmänkin yksittäistä asiakaspalvelua eli "*yrityksiä vastaan tulemistä*" kuin Ateneumin virallisen linjauksen mukaista toimintaa. Välillä auditoriossa näytetään yleisölle ilmaisia dokumenttielokuvia. (Ronkainen 2017.)

Ateneumin loistavalla näköalalla varustettu, noin 20 henkilön neuvottelu- ja kokoushuone toimii pelkästään edustuskäytössä, joten tätäkään tilaa ei vuokrata ulkopuolisille. Ronkaisen mukaan talon oma toiminta menee aina maksullisen toiminnan edelle, ja hyvänä esimerkkinä on Kiasma, jossa varastointitarve menee aina tulonmuodostuksen edelle tyhjen tilojen kannalta. (Ronkainen 2017.)

Työpajoihin Ateneumissa ei ole vielä säännöllisesti siirrytty, koska ne tarvitsevat suurta tilankäyttöä ja erikseen pajatilan. Lisäksi työpajat vaativat ennakkosuunnittelua, joka vie taas aikaa. Ronkaisen mukaan taidemuseolla on valmiina noin 1 - 2 työpajaa, joita voidaan mahdollisuuksien mukaan toteuttaa, kunhan tilankäyttö ei koidu ongelmalliseksi. (Ronkainen 2017.) Aikoinaan työpajoissa on ollut syntymäpäiväjuhlia, mutta ei enää nykyään. Ronkaisen mukaan opastuksia voi kyllä tilata syntymäpäiväsankareille kahvilan tarjoiluineen, mutta tässäkin nousee ongelmalliseksi vaativampi ennakkosuunnittelu ja hankala tulonmuodostus kahvila-ravintolasta, joka taas on täysin ulkopuolinen toimija. Ateneum pyrkii kuitenkin olemaan tarvittaessa todella asiakaslähtöinen - jos asiakas haluaa vaikkapa Suomi 100 -opastuksen, niin mahdollisuuksien mukaan asiakkaalle järjestetään sellainen. Ronkaisen mukaan tuotteita ei saa liikaa "paketoita" vaan tarvittaessa suunnitellaan asiakkaan kanssa yhdessä. (Ronkainen 2017.)

Ateneum-klubi järjestää pienimuotoisia konsertteja taidemuseon kahvilan tiloissa. Konserttien päätarkoitus ei ole kuitenkaan tuoda talolle tuloja, vaan näkyvyyttä ja luoda nykyaikaista kuvaa museosta – se on enemmänkin imago-kysymys. Ateneum-klubi maksaa 15 € ja siihen sisältyy sisäänpääsylippu. (Ronkainen 2017.)

Liikunnalliset palvelutuotteet eivät ole osa Ateneumin strategista toimintaa.

*“Henkilökunnalle tarjotaan joskus jumppaa, mutta se on eri asia. Liikunnalliset oheistuotteet eivät ole lähelläkään meidän toimintaa”,* kertoo palveluvastaava Pyy Ronkainen. (2017.)

Ateneum on aikaisemmin kokeillut Museoliiton kanssa systeemiä, jonka kautta pystyi ostamaan irtopaikkoja opastuksille. Tämä 14 €:n luentolippu toimi loistavasti ja tästä johtuen luennot olivat aina loppuunmyytyjä. Ronkaisen mukaan tämä hyödyllinen palvelu lopetettiin, koska Ateneumin lähtökohdan mukaan hinta oli asiakkaille liian kallis, vaikka

Ronkaisen tutkimuksen mukaan asiakkaat mielellään maksoivat tästä lisäpalvelusta. (Ronkainen 2017.)

Tiivistettynä Ateneumin taidemuseon palvelutuotevalikoima vuonna 2018 helmikuussa:

#### **Maksulliset:**

- Pääsylippu
  - 13 € - 15 €, alle 18-vuotiaat ilmaiseksi (osto vain paikan päältä).
- Kiertävä opastus
  - Kesto noin 1 h.
  - 75 € arkena + pääsymaksu, 105 € pyhinä + pääsymaksu (osto vain paikan päältä).
  - Tarvitaan "pahimmillaan" neljä työntekijää.
- Johdantoluennot
  - Sama hintapolitiikka (osto vain paikan päältä).
  - Max. 30 osallistujaa/ryhmä. Auditorioon mahtuu neljä ryhmää kerrallaan.
  - Ympäristö on rauhallisempi, ei kiertämistä salissa. Asiasisältö on sama.
  - Johdantoa ei pysty varioitumaan yksityiskohtaiseksi - on käsikirjoitettu valmiiksi.
  - Johdattelee tulevaan näyttelyyn.
  - Vastaavaan innovatiivista ja uutta konseptia ei ole missään (Ronkainen 2017).
  - Auditorio-opastus on kustannustehokkain vaihtoehto, sillä tarvitsee vain yhden työntekijän ja saa samanaikaisesti mahtumaan 130 ihmistä.

#### **Maksuttomat:**

- Yleisöopastukset, yleisöjohdanto
  - Ateneumin taidemuseon pääsylipulla voi ottaa maksuttomasti osaa.
  - Ei tarvitse ilmoittautua.

### 3.3 Kehittämiskohde

Kilpailun kiristyessä Ateneumin taidemuseo kokee, että sen palvelutuotevalikoima on liian vanhanaikainen ja sitä on laajennettava varsinkin museon pääkohderyhmän, +50-vuotiaiden, osalta. Kentän tilanne saattaa muuten vaikuttaa siihen, ellei jopa vaikuta

tälläkin hetkellä, että asiakkaat kokevat saavansa Ateneumin kilpailijoilta parempia elämys- ja palvelutuotteita ja vaihtavat ostopäätöksensä siihen, oli kyseessä sitten yksittäinen asiakas, yritys tai yhdistys.

Ateneumin taidemuseosta puuttuu selvästi myytäviä elämys- ja palvelutuotteita sen suurimmalle kohderyhmälle, ja on aika päivittää palveluita.

Tavoitteena on käynnistää innovaatioprosessi, jonka avulla ehdotetaan Ateneumille uutta palvelutarjoomaa. Prosessi ja kehittämiskohde tulee kuitenkin olemaan kova pähkinä pureskeltavaksi, sillä työssä pitää vahvasti ottaa huomioon museon joustamaton strateginen toimintasuunnitelma, visio, missio ja suhde rahan. Raha ja asiakkailta rahan pyytäminen ovat Ateneumille olleet "tabuja" (Ronkainen 2017) jo vuosia, joten tämä varmasti pienentää työn tuotosta. Hintapolitiikka ja myyntikanavat pitää olla vahvasti läsnä lopputuotoksessa, eikä saa unohtaa tuotoksen sivistävää vaikutusta.

#### 4 Tutkimuskysymykset

Opinnäytetyön tarkoituksena on kehittää sekä kartoittaa uusia elämys- ja palvelutuotteita Ateneumin taidemuseolle. Alun tavoitteena on selvittää mitä palvelutuotteita Ateneumilla on käytössä tällä hetkellä, mitä on jo kokeiltu ja mihin on valmius. Alakysymysten ja tilaajan valitsemien benchmarking-kohteista saadaan vastauksia pääkysymystä varten. Päättökysymys on

1. Mitkä yli 50-vuotiaille suunnatut elämys- ja palvelutuotteet olisivat sopivimmat Ateneumin taidemuseon tarjontaan?

Päättökysymykseen etsin vastauksia kolmen alakysymyksen kautta ja ne ovat

2. Millaiset palvelutuotteet koetaan edistävän myyntiä?
3. Mitkä palvelutuotteista ovat nousseet trendiksi?
4. Millaiset uudet innovaatiot edistäisivät Ateneumin palvelukokonaisuutta?

Alakysymyksiin saan vastauksia eri menetelmien avulla kuten haastattelujen, workshopin ja kentän havainnoimisen kautta. Kolmen alakysymyksen vastauksesta pitäisi saada tarpeeksi laadukasta tietoa muodostaakseen vastauksen päätutkimuskysymykselle.

## 5 Tutkimuksellisen kehittämistyön menetelmät

Tässä luvussa esittelen kehittämistyössä käyttämäni kehittämistyön menetelmät ja aineistot.

Kehittämistyössä käytetään usein hyväksi monenlaisia menetelmiä. Tutkimuskirjallisuudessa menetelmät jaetaan määrällisiin ja laadullisiin. Kehittämistyössä tärkeintä on menetelmien moninaisuus, jossa eri menetelmillä saadaan kehittämistyön tueksi erilaista tietoa ja monenlaisia näkökulmia ja ideoita. Kun käytetään useita menetelmiä, kuten kyselyitä, haastatteluja, havainnoiteja, benchmarkingia ja dokumenttianalyysyjä, kysymys kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen tutkimuksen eroista ei enää nouse erityisen tärkeäksi. On tyypillistä, että asiantuntijatyön kehittämisessä käytetään usein yhteisöllisiä menetelmiä, kuten aivoriihiyöskentelyä. Kehittämistyötä tehdään siis harvoin yksin: yleensä kehittämistyön tekijä toimii jollakin tavalla osana ryhmää, jolle asia kuuluu. Käytännön ratkaisut eivät siis synny pelkästään tiedon siirtämiseen ja soveltamisen seurauksena, vaan uudet ratkaisut vaativat osallistujilta tiivistä yhteistyötä ja keskinäistä ymmärrystä. (Ojasalo ym. 2009, 40.)

Opinnäytetyön yhtenä tavoitteena oli käyttää kehittämis- ja tutkimustyössä mahdollisimman monta menetelmää, jotta tuloksista tulisi laadukkaita ja monipuolisia.

### 5.1 Innovaatiotutkimus

Opinnäytetyöni on osaksi kehittämistyötä, joten se soveltuisi hyvin tapaustutkimukseksi, toimintatutkimukseksi tai innovaatioiden tuottamiseksi sekä niiden tutkimiseksi. Viitaten Ojasalo ym:n Kehittämistyön menetelmät -kirjaan, kehittämistyö soveltuu hyvin lähestymistavaksi silloin, kun halutaan ymmärtää syvällisesti jonkin organisaation, tässä tapauksessa Kansaligallerian ja Ateneumin, tilannetta ja tehtävänä olisi ratkaista siellä ilmennyt ongelma tai tuottaa tutkimuksen keinoin kehittämisehdotuksia. Kirjan mukaan

tutkimuksessa taas painottuvat yhtäaikaaisesti sekä tutkitun tiedon (benchmarking-kohteeni) tuottaminen että käytännön muutoksen aikaansaaminen. Tällaisissa tapauksissa kohteena on tyypillisesti lähes aina ihmisten tai organisaatioiden toiminnan muuttaminen. Tämäkin lähestymistapa olisi ollut oiva, mutta pohdin kuitenkin, että innovaatioiden tuottaminen ja niiden tutkiminen on lähimpänä sitä, mitä työllä loppujen lopuksi haetaan. Ojasalo ym. mainitsevat kirjassaan, että innovaatioiden tuottaminen on hyvinkin lähellä konstruktivistista tutkimusta, joiden suurin ero on tuotoksen uutuudessa. (Ojasalo ym. 2009, 43.) Työssäni en pelkästään keskity innovaatioiden kehittämiseen, vaan niiden kaupallistamiseen, hinnoittelupolitiikkaan ja myös markkinointiin. Kirjan mukaan innovaatiotutkimuksessa on tärkeää niiden toteuttaminen ja kaupallistaminen - pelkkä idea tai keksintö ei ole innovaatio eikä voida luokitella osaksi tutkimusta. Tästä viitaten kirjaan (2009) pohdinkin, että työni on innovaatiotutkimus, jossa keskeisinä vaiheina ovat tiedonhankinta, ideoiden generointi, ideoiden arviointi, seulonta, konseptointi sekä kaupallistaminen.

Päätutkimuskysymystä lähdetään selvittämään vertailukehittämisen kautta. Mitä muut toimijat tarjoavat palvelutuotteina? Miksi? Erityisesti benchmarkataan toivottuja vertailukohteita kuten Finnino, Linnanmäki, Allas Sea Pool ja Heureka. Lisäksi muita toimijoita kuten Kansallisemuseo ja tiivistetään kansainvälisesti yleisimmin käytettyjä palvelutuotteita kentän ympäriltä - näin ollen saadaan pieni kansainvälinen aspekti itse työhön sekä tilaajalle. Selvitetään mahdollisuuksien mukaan vertailukohteiden myyntikanavat ja hinnoittelu. Miten nämä toimisivat Ateneumissa? Sopeutuvatko Kansallisgallerian arvoihin, mahdollisuuksiin sekä kohderyhmälle? Miten toivottu kohderyhmä kokisi kyseiset palvelutuotteet Kansallisgalleriassa?

Alatutkimuskysymyksiin haetaan vastauksia workshopin, kirjallisuuden, havainnoinnin ja haastattelun avulla.

## 5.2 Benchmarking

Kentän tutkimuksen toteutin benchmarking- eli vertaisanalyysimenetelmällä, joissa minulla oli lähteenä palveluntarjoajien kotisivut. Lisäksi minulla oli ajatuksena täydentää benchmarking-tuloksia puolistrukturoiduilla haastatteluilla, mutta yksikään palveluntarjoajista ei ollut yhteistyökykyinen tähän. Etsin ja pohdin palveluntarjoajien

kotisivujen pohjalta niiden tarjontaa, jota voisi mahdollisesti soveltaa kehittämisehdotuksissa.

Benchmarking-menetelmän lähtökohta on kiinnostus ja tieto siitä, miten muut toimivat sekä menestyvät. Tutkimuksessa tutkitaan yleensä menestyviä organisaatioita ja otetaan selvää niiden menestykseen johtaneista syistä sekä otetaan mahdollisesti käyttöön hyväksi havaittuja toimintatapoja. Lähtökohtana on kuitenkin selkeä kehittämistä kaipaava kohde, johon lähdetään etsimään vertaisanalyysimenetelmän kautta vastausta. (Ojasalo ym. 2009, 163.)

Benchmarking-tutkimuksessa ideana on etsiä vertailukohteet, joilla kehitettävä asia onnistuu paremmin. Tutkimuksen jälkeen saatuja tuloksia katsotaan kriittisesti sekä luovasti ja sovelletaan parhaan mukaan omaan kehityskohteeseen. (Ojasalo ym. 2009, 164.)

Vertailukohteet etsitään ja analysoidaan Suomen ja ulkomaan kentän osalta.

### 5.3 Aivoriihi

Aivoriihi eli brainstorming on yksi luovan ongelmanratkaisun perusmenetelmistä, jolla voidaan tuottaa ideoita ryhmässä. Aivoriihimenetelmässä yleensä 6–12 henkilön ryhmä pyrkii vetäjän johdolla ideoimaan ja keksimään uusia lähestymistapoja tai ratkaisuja esitettyyn ongelmaan. Menetelmä alkaa lämmittelyvaiheella, jossa yleensä asetetaan ja rajataan tavoitteet. Lämmittelyvaiheessa pyritään vapautumaan turhista ennakkoluuloista ja mieltä rajoittavista tekijöistä. Vetäjä kertoo aluksi menetelmän toimintaperiaatteet, jonka jälkeen ideointivaihe aloitetaan vapaalla ideoinnilla. Ideoita ei sen kummemmin perustella ja niiden arvioiminen on yleensä kiellettyä. Ideat kirjataan ylös ja niitä pyritään jatkuvasti yhdistelemään ja kehittämään. (Ojasalo ym. 2002, 145.)

Valintavaiheessa syntyneitä ideoita tarkastellaan kriittisellä silmällä ja niitä pyritään arvioimaan vetäjän ohjeiden mukaisesti. Tuotettuja ideoita voidaan arvioida esimerkiksi niin, että kukin käy merkitsemässä parhaiden ajatusten viereen jonkin merkin. Se idea, joka on saanut eniten merkkejä, on useimpien arvioitsijoiden näkemysten mielestä toteuttamiskelpoinen idea. (Ojasalo ym. 2002, 146.)

Teetin 10.10.2017 yhden tunnin mittaisen workshopin Metropolian Ammattikorkeakoulun kulttuurituotannon viimeisen vuoden opiskelijoille, eli tuleville ammattituottajille.

## 6 Tutkimuksen tulokset

Laadukasta tutkimustyötä varten käytin mahdollisimman monta tutkimusmenetelmää, jotta saisin tuloksia monen toimijan näkökulmasta. Tutkimusta varten käytin seuraavia menetelmiä: benchmarking, workshopit, havainnointi ja haastattelut.

### 6.1 Benchmarking

Tilaja halusi **benchmarkkauksen** kohteiksi seuraavat kotimaiset, museokentän ulkopuolella olevat, toimijat: Allas Sea Pool, Finnino, Heureka ja Linnanmäki. Mahdollisimman laadukasta tutkimusta varten koin, että nämä benchmarking-kohteet eivät tuota toivottua tulosta. Mielestäni jos haluaa kehittyä, pitää uskaltaa katsoa rajojen ulkopuolelle. Se mitä muut Suomessa tekevät, ei tarkoita, että he tekevät sen oikein. Toivoin benchmarking-kohteisiin hieman kansainvälistä näkökulmaa, joten lisäsin listalle seuraavat kansainväliset kohteet: Viron kansallismuseo, Tallinnan Lentosatama, Tallinnan kaupunginmuseo, Tallinnan Televisiotorni, Lontoon kansallismuseo, USA National Gallery ja Pariisin modernin taiteen museo.

#### 6.1.1 Suomalaiset toimijat

Kaikki suomalaiset toimijoiden palvelutuotevalikoimat on kuvauksien lisäksi tiivistetty alla oleviin taulukkoihin (taulukko 1 ja 2).

**Allas Sea Pool** on hyvä esimerkki loistavasta palvelukokonaisuudesta. Ydintuotteen, merikylpylä- ja uima-allas-toiminnan, lisäksi asiakkaille tarjotaan seuraavia palveluita: viiniä ja venyttelyä, artistikonsertteja, lukuisia ohjattuja tunteja sekä kursseja, tilavuokrausta, kynttiläuintia ja saunajoogaa. Allas Sea Pool tarjoaa asiakkailleen myös lisähintaan jäsenyyttä, jolla saa erilaisia jäsenetuja kuten päivittäisen pääsyn altaille ja löylyyn, 10 % alennus Altaan konserttilipuista, tietoa Altaan kuulumisista etukäteen, ennakkovarausmahdollisuus suosituimmille ohjatuille tunneille, erikoistapahtumia ja tarjouksia sekä 10 % - 20 %:n alennuksen altaan ohjatuista tunneista sekä



kursseista. Jäsenyyden hinta on 3 kk 120 €, 6 kk 220 € ja 12 kk 420 €. Yksittäiset ohjatut tunnit ja kurssit maksavat alkaen 24 €/kerta. Jäsenyydet, tapahtumat, kurssit ja tunnit voi lunastaa Katajanokalta paikan päältä tai ennakkoon verkkokaupasta. (Allas Sea Pool 2018.)

Tila- ja tapahtumapalvelut on Allas Sea Poolilla tuotu hyvin esille. Esimerkiksi työhyvinvointiin tarjotaan yrityksille kolmea kattavaa pakettia: mindfulness, sujuva työ, työkaveruus, ja hyvä fiilis, jotka sisältävät luentoja, työpajoja ja aktiviteetteja. Tilojen hukkakäyttö ja elämyksellisyys on Allas Sea Poolilla myöskin ymmärretty: mainostetaan pienestä lisähinnasta pikkujouluja, joulusaunaa, luentotilojen vuokrausta terasseineen, monitoimitilan vuokrausta, saunaelämysten ostamista, tapahtuma- ja konserttipalveluita, tilaussaunaa sekä totta kai ruokaa ja juomaa. Allas Sea Poolin alueelta löytyy kahvila ja ravintola. (Allas Sea Pool 2018.)

**Finnkino** tarjoaa oman ydintuotteensa, elokuvapalveluiden, lisäksi tilavuokrausta esimerkiksi leffa- tai VIP-synttäreille, kokouspalveluihin sekä muihin tapahtumiin. Mediamyynti on tulolähteen kannalta suuressa roolissa yrityksissä ajatellen. Finnkino on yhteistyökumppanina mukana mm. Rakkautta & Anarkiaa -filmifestivaalilla tiloineen, joten tämänkin voidaan ajatella olevan yhtenä palvelutuotteena. (Finnkino 2018.)

Kokouspalveluihin Finnkino tarjoaa kokoluokiltaan 32 – 636-paikkaisia auditorioita mukavine penkkeineen, tarjoiluineen ja moderneineen kokoustekniikkoineen. Lisäksi on mahdollista vuokrata aulatiloja elokuvasalien edustoilla sekä lämpiöitä Kuopiossa, Lappeenrannassa sekä Helsingin Tennispalatsissa. Lisäksi Tennispalatsista löytyy pienemmät kokoustilat Sviitti ja Meeting Room. (Finnkino 2018.)

Herkkujen ja karkkien lisäksi Finnkinosta löytyy elämyksellisiä, maksullisia peliluolia sekä elokuvamainontaan liittyvä leffapeli, jota pelataan mobiilisti auditoriossa hetki ennen elokuvanäytöksen alkua. Finnkino kertoo verkkosivuillaan, että elokuvissa mainonta on parhaimmillaan kohdennettua, viihdyttävää ja erittäin kiinnostavaa. Useinkin kuluttajat kokevat mainonnan jopa osaksi elokuvaelämystä ja yrityksen tutkimuksien mukaan mainoksia tullaan katsomaan hyvissä ajoin ennen niiden alkamista.

Leffapeli (applikaatio) on osa Finnkinon tulomuodostusta ja maksaa asiakkaalle/tilaajalle n. 26 800 € - 58 600 €, riippuen kampanja-ajasta. Pelaajille

applikaatio on ilmainen ja osa "leffaelämystä", hyvillä palkintomahdollisuuksilla. (Finnkino 2018.) Leffapeli tuo kaivattua hyötyä molemminpuolisesti. Mainonta saa uuden interaktiivisen ulottuvuuden katsojien päästyään osalliseksi sisältöön. Samalla "preshow" elävöityy tuodessaan asiakkaita jo reilusti ennen elokuvan näytösaikaa Finnkinon tiloihin. Yhteistyökumppaneille Leffapeli on upea mahdollisuus mainostaa uudella tavalla, osallistavalla tavalla ja tavoittaa suuri kohderyhmä: Finnkinon teattereissa käy neljän viikon aikana keskimäärin noin 450 000 elokuvissa kävijää. (Finnkino 2018.)

Applikaation suuren suosion puolesta puhuvat myös luvut:

- Leffapeli on ollut yksi Suomen ladatuimmista applikaatioista koko vuoden 2017 aikana Google Play:ssa ja Appstoressa
- vuoden 2017 Suomen 12. ladatuin peliapplikaatio Appstoressa
- yli 38 000 palkintoa lunastettu
- 270 000 peliä pelattu (3,4 – 7,5 % konversio vs. kävijät)
- 260 000 applikaatioon kirjautumista
- vuonna 2017 aikana jatkuvasti ollut Top 20:n applikaation joukossa, ylimmillään sijalla 3.

Finnkinon Leffapelin ensimmäisen kolmen kumppanin pelejä oli alkuvuonna 2017 pelattu niin kiihtyvään tahtiin, että esimerkiksi Axen huikea yli 3 %:n konversio oli parhaimmillaan kehittynyt yli 7 %:n konversioon. Pelin lukuja ja vaikutusta tutkitaan kysymällä vähintään 200:lta elokuvissa kävijältä kokemuksia, ja esille on noussut Leffapelin muistettavuus, jonka asiakkaat muistavat muita mainoskampanjoita paljon paremmin. (Finnkino 2018.)

Muutamia esimerkkejä, mitä Leffapelissä esiin noussut konversio tarkoittaa:

- se voi olla suoritettu ostos
- täytetty lomake
- tietyllä sivustolla vierailu
- napin tai linkin klikkaus
- vierailun kesto
- keskimääräiset sivujen näyttökerrat

(Suomen Digimarkkinointi 2018.)

**Heureka** on täynnä elämyksellisiä palveluita, sillä näyttelyiden lisäksi pääsee viettämään unohtumattomia syntymäpäiviä, järjestämään tapahtumia, kokouksia ja seminaareja, osallistumaan tiedeleireille ja kokeilemaan Science & Dinner -menu:a. Heurekassa ei ole unohdettu myöskään ryhmiä, sillä tarjottavana on harrastusryhmäpaketti suomalaisille seuroille ja kerhoille tarjoiluineen, erilaisia opaspalveluita sekä näyttelysprinttipaketti kahvitarjoiluineen - hinta 37 € aikuinen ja 29 € alle 16-vuotias, ryhmäkoko 20–70 henkilöä. Heurekan tiloista löytyy tiederavintola sekä -kauppa. (Heureka 2018.)

Heureka on mahdollista tilata erilaisiin tapahtumiin, tilaisuuksiin ja kouluihin pop-up-muodossa. Pop-up Heurekan - liikkuva tiedeshow'n hinnasto pääkaupunkiseudulla on 2 400 € + alv sisältäen kuljetukset ja 3 - 5 esitystä (muu Suomi 3000 € + alv + kuljetukset). (Heureka 2018.)

Heurekan kokous- ja tilapalvelut on suunniteltu asiakas edellä: vuokrattavana on koko Heurekan tilat mukaan lukien auditorio Virtanen, ryhmätilat, Heurekan planetaario tai vaihtoehtoisesti koko talo. Kokouspaketteja on jopa neljä erilaista ja Science & Dinner - iltaan kuuluu näyttelyn lisäksi Heurekan juhlabuffet hinnaltaan 73 €/henkilö.

Paremmän palvelukokemuksen puitteissa Heurekassa on käytössä matkatavaroiden säilytykseen lokeroita, kaappeja ja säilytyshuoneita. (Heureka 2018.)

Heureka kertoo sivuillaan avoimesti sponsoriyhteistyön eri muodoista, tavoitteista ja odotuksista. Maksullisia yhteistyön muotoja on seitsemän erilaista: pääyhteistyökumppani, yhteistyökumppani, projektikohtainen yhteistyökumppani, tukija, oma tuoli auditorioon, kummiohjelmat ja tiedekummi. Esimerkiksi 500 €:lla voi Heurekan auditorioon ostaa oman nimikkotuolin.

Heurekalla on lukuisia ilmaisia tai pääsylippuun kuuluvia tapahtumia (esim. bioteknologiafestivaali, Tieteen yö -tapahtuma jne.), ohjelmaa (rottakoripallo, rottien ruokintanäytös), ideaverstaita, Sähkölä-näyttely, vaijeripyörä ja tehtäviä, joita en benchmarkkauksessa ottanut huomioon.

Heureka Club -kanta-asiakaskortilla voi lunastaa rajattoman pääsyn Heurekan näyttelyihin ja planetaarioelokuvaan koko vuoden ajaksi: lapset 33 € ja aikuiset 47 €. (Heureka 2018.)

**Linnanmäki** voidaan luetella samanlaisten palveluntarjoajien joukkoon kuten Heureka ja Allas Sea Pool, sillä huvipuistolaitteiden lisäksi asiakkaille on tarjottavana runsaasti

elämyksiä. Linnanmäen omat tapahtumat sekä festivaalit kuten lik!Week, valokarnevaali, sirkuskarnevaali ja Lasten vappu, omat konsertit ja esiintyjät (mm. tubettajat), hattarakoulu, hupikisailu, Sea Life ja laitekummit ovat osa Linnanmäen monipuolista palvelukokonaisuutta. Linnanmäki tarjoaa hyvät puitteet yrityksille, sillä tiloja voi vuokrata kokouksia ja tapahtumia varten, yrityksen virkistäytymispäivää voi viettää esimerkiksi Mysteeripelin (pakohuone) parissa. Lisäksi Linnanmäellä toimii Peacock-teatteri ja kymmeniä peliluolia. (Linnanmäki 2018.)

Vaikka **Kansallismuseo** ei kuulu tilaajan toivomiin kohteisiin, on tämä mielestäni oleellinen vertauskohde, sillä Ateneumin ja Kansallismuseon statusta voidaan pitää samanlaisena. Vieraillessa Kansallismuseon sivuilla ei jää ensimmäisenä huomaamatta kohdat “Siirrä kokouksesi historiaan” ja erikseen “Kokous- ja juhlapalvelut” - alisivu. Toimija käyttää luovasti hyväksi moderneja välityspalveluja, sillä Kansallismuseon kokoushuoneet löytyvät helposti esimerkiksi Venuu.fi -palvelusta. Museon motossa ei myöskään ole moittimista: “Helsingin keskustasta et parempaa kokousympäristöä löydä!” (Kansallismuseo 2018.)

Historiallisessa rakennuksessa voi vuokrata jopa 250-paikkaisen auditorion (1200 € - 2500 €) sekä muita pienempiä kokoustiloja (200 € - 400 €). Gallen-Kallelan freskoin koristeltu aulatila (2500 €) on myös vuokrattavissa mm. cocktailtilaisuuksiin tai illallisiin. Kokous- tai tapahtumaohjelmistoon kuuluu lähes aina ilmainen visiitti perusnäyttelyihin tai vaihtuviin näyttelyihin. Opastusvaraukset hoituvat joko verkosta tai paikan päältä ostettuna. Kesäisin vuokrattavana on myös ravintolan terassi ja puistoalue. Muita vuokrattavia tiloja Kansallismuseolla ovat kahvila- ja ravintolatila, ateljee (700 € - 1150 €) ja ravintolasali Karhunpesä (700 €). Lisäpalveluina voi ostaa tapahtumien yhteyksissä mm. suoratoistoja ja tallenteita sekä valosuunnittelua. (Kansallismuseo 2018.)

Taulukko 1. Osa kotimaan elämys- ja palvelutuotevalikoimaa

Linnanmäki	Heureka	Finnkino	Allas Sea Pool
lik!Week	rottakoripallo	Rakkautta & Anarkiaa -festivaali	viiniä & venyttelyä
valokarnevaali	bioteknologia-festivaali	leffasynttärit	artistikonsertit
tubettajat	ideaverstas, tieteen yö - tapahtuma	peliluola	ohjatut tunnit sekä kurssit
esiintyjät	planetaario	Leffapeli	tilavuokraus
yritystapahtumat: "Nauru pidentää työkästä"	sähkölä		kynttiläuinti
Mysteripeli: pakohuone	vaijeripyörä		saunajooga
hattarakoulu	rottien ruokintanäytös		
hupikisailu	syntymäpäiväjuhlat		
kokoukset ja juhlat osana Linnanmäkeä	kouluohjelmat		
Sea Life	tiedekummi		
"unelmien kesätyö"	tehtävät		
laitekummit	kokous- ja tilapalvelut		
	pop-up Heureka		
	Science & Dinner		

Taulukko 2. Tutkimuksen mukaan suosituimmat elämys- ja palvelutuotteet kotimaan kentällä. Huom. Ateneumin palvelutuotteet eivät ole mukana prosenttiosuudessa.

	Allas Sea Pool	Finn- kino	Heureka	Linnan- mäki	Kansallis- museo	(Ateneum)	%
Tilavuokraus	x	x	x	x	x		100
Yritys- ja virkistyspaketit	x	x	x	x	x		100
Workshopit			x		x	(x)	40
Oma tapahtuma, festivaali, konsertti	x	x	x	x			80
Luennot, koulutukset	x		x		x		60
Perhetapahtumat		x	x	x			60
Elokuvat		x	x	x			60
Tapahtumatuotanto	x	x	x	x	x		100

### 6.1.2 Kansainväliset toimijat

“Laajenna Viron seikkailulomaasi mönkijäretkillä, carting- ja ralliajeluilla tai testaa kiipeily-, liuku- ja kiikkumistaitosi läheisessä seikkailupuistossa. Kiinnostaisiko sinua vaihteeksi painottomuus? Katsele alas Viron taivaalta uudesta upeasta näkökulmasta! Voit hypätä laskuvarjolla sinitaivaan halki tai osallistua kuumailmapallolennot ja ihaila loputonta vehreyttä, keskiaikaisia kattoja ja nykyaikaisia torneja.” Näin luonnehtii Visit Estonia elämyksellistä Viroa. (Visit Estonia 2018.)

Henkilökohtainen havainnointi on, että Virossa ollaan selkeästi avoimempia ja rohkeampia uusien palvelutuotteiden osalta. Innovatiivisia elämyksiä lähdetään etelänaapurissa helpommin ja vaivattomammin kokeilemaan osana ydintuotetta tai -palvelua, ja yhtenä syynä tähän on varmasti tarve, joka pakottaa luovuuteen. Asiakkaita ei välttämättä kaikilla palvelusektoreilla näytä olevan riittävästi kulujen kattamiseksi, ja tästä syystä on keksittävä luovempia keinoja pääoman tienaamiseen. Benjamin Herala mainitsee opinnäytetyössään (Herala 2017), että omia havaintoja ei voida pitää pätevänä lähteenä, koska kyseessä on yksilön subjektiivinen kokemus tietystä tarkasteluperspektiivistä. Heralan sanoin opinnäytetyössä käytettyä havainnointia voidaan kuitenkin pitää luotettavana, koska havainnointi täydentää tutkimusmenetelmien tuottamaa dataa ja on perusteltavissa tutkimuskirjallisuuden ja teorioiden avulla. Havainnointi on kuitenkin erinomainen keino tuoda hiljainen tieto osaksi opinnäytetyötä.

Viron ja Suomen kulttuuriero on omien havaintojeni perusteella lähes olematon ja moni asia, joka toimii Suomessa, toimii samalla systeemillä myös Virossa. Jos jokin palvelutuote toimii Virossa luontevasti ja hyvin, miksi se ei voisi toimia myös Suomessa? Riikka Säkkinen (2004) kertoo ostokäyttäytymiseen vaikuttavat tekijät -teoksessaan, että kuluttajien ostos- ja asiakaskäyttäytymisen eroja länsi- ja itäeurooppalaisten välillä ei juuri ole. (Säkkinen 2004.) Luokittelen Suomen tässä tapauksessa Länsi-Euroopan klusteriin. Virossa on valittu vertailuun neljä eri kohdetta, sillä näin olleen tuloksia on riittävästi.

**Viron kansallismuseo** (Eesti Rahva Muuseum) on moderni, vuonna 2017 Tarttoon avattu taiteen näyttelykeskus. (Eesti Rahva Muuseum 2018.) Pohdin, että tämä on hyvä benchmarking-kohde, sillä tästä käy hyvin ilmi se, mihin halutaan panostaa heti uutena toimijana. Vaikka Viron kansallismuseo on uusi, on sen palvelutarjonta jo nyt laaja-alainen: konservointia, taideopetusta kaiken ikäisille, yli 11:sta tilan vuokrausta, opaspalveluja (35 € + liput), syntymäpäivien järjestämistä (120 € - 160 €), cateringia ja suurempien tapahtumien järjestämistä. Viron kansallismuseolla on paljon palvelutuotteita, joita se pystyy myymään. Hienoa, että näinkin uuden toimijan kohdalla on palvelutuotteiden merkityksellisyys huomioitu.

**Tallinnan Lentosatama** tarjoaa opaspalveluiden ja -kierrosten lisäksi monenlaisia palvelutuotteita: tilavuokrausta, tapahtumatuotantoa heidän tiloissa, koulutuksia, perhetapahtumia ja seminaareja. Sillä on esimerkiksi elämyksellinen kokoustila vanhassa jäänmurtajassa. Se käyttää myös hyvin hyödyksi omia tilojaan ja museokohteitaan. (Tallinna Lennusadam 2018.)

**Tallinnan kaupunginmuseon** listalta löytyy näyttelytoiminnan lisäksi työpajoja ja juhlien järjestämistä. Tallinnan kaupunginmuseon tiloissa voi järjestää mm. seuraavia tapahtumia: seminaareja, konsertteja ja syntymäpäiviä (90 € max. 20 osallistujaa). Kaupunginmuseo näyttää panostavan syntymäpäiväjärjestelyihin, sillä valmiina on teemapaketteja. Muun muassa keskiajan juhlat -teemapaketti sisältää seuraavat osiot: luento jännittävässä keramiikkakellarissa sekä aikamatka tai työpajahuone tietokilpailuineen. Teemoja on lukuisia ja voi valita sopivimman, paikalliset museo-oppaat antava neuvoja. Museosyntymäpäivä on museon sivujen mukaan suosittu ja erilainen sekä jännittävämpi vaihtoehto perinteisille juhlille. (Tallinnan Linnamuseum 2018.)

**Tallinnan Televisiotorni** on vastikään remontoitu ja uudelleen avattu 314-metrinen vierailukohde. Ydintuotteen lisäksi se järjestää paljon tapahtumia, koulutuksia, ja seminaareja. Valitsin televisiotornin yhdeksi benchmarking-kohteeksi, sillä kyseessä on yksi Viron parhain esimerkki elämystalveluiden tuotteistamisesta. Toki erikoinen rakennus luo tähän hyvät mahdollisuudet, mutta luovuudessa ei selvästi ole pihistely. Tarjolla on mm. seuraavia elämystalveluita asiakkaille: reunakävely (22 €), lasilattia, 360-asteen panoraamanäköala, Pohjoismaiden korkein avoin näköalatasanne, Viron huippujen huippu, "ole uutistenlukija", 3D-elokuvia, historianäyttely, Base Jump Boogie, porrasjuoksu, nopea nousu taivaaseen ja erilaisia lisäaktiviteetteja lapsille. (Tallinna Teletorn 2018.)

**Lontoon kansallismuseossa** korostuu erityisesti lahjoittamisen helppous. Kansallismuseon kotisivujen vasemmassa alareunasta löytyy helppo ja yksinkertainen lahjoituskaavake. Lahjoittamaan pystyy 5 punnan, 20 punnan, 50 punnan tai muun summan edestä. Lisäksi jokaisen lahjoitussumman alla lukee mitä kyseisellä summalla saa museo aikaiseksi. Lontoon kansallismuseossa nousee esille esimerkiksi myös pääsylippujen helppo ostaminen ennakoon verkosta. Valikoimasta löytyy lisäksi virtuaalikiertoja, audiokiertoja, tilavuokrausta, oma kännykkäsovellus, puheenvuoroja, kursseja ja workshoppeja. (The National Gallery of London 2018.)

Hyvänä virtuaalikierron esimerkkinä **Belgian Mundaneum** tarjoaa elämyksellisen virtuaalikierron (<http://lieu.mundaneum.org/fr/visite-virtuelle>), joka on kaikille avoin (Mundaneum 2018).

**USA National Gallery** tarjoaa asiakkailleen luistelumahdollisuutta (8 € - 9 €), elokuvia, puheenvuoroja, opaskiertoja, artistikonsertteja ja jazz-illoja. (USA National Gallery 2018.)

**Pariisin modernin taiteen museossa** pääsee harjoittelemaan joogaa sekä muita harrastusmahdollisuuksia, workshoppeja, konsertteja, tapahtumia ja tilavuokrausta (City of Paris Museum of Modern Art 2018).



Taulukko 3 Tutkimuksen mukaan suosituimmat elämys- ja palvelutuotteet ulkomaan kentällä. Prosenttiluku kertoo, kuinka monta prosenttia ulkomaan kohteista tarjoaa kyseistä palvelutuotetta.

	Viron kansallis-museo	Tallinnan Lento-satama	Tallinnan kaupungin-museo	Tallinnan Televisio-torni	Lontoon kansallis-museo	USA National Gallery	Pariisin modernin taiteen museo	%
Tilavuokraus	x	x	x		x		x	71,4
Luennot, koulutukset	x	x	x	x	x	x		85,7
Workshop	x	x	x	x	x		x	85,7
Perhetapahtumat	x	x		x	x			57,1
Tapahtumatuotanto	x	x	x		x			57,1
Konsertit	x			x		x	x	57,1
Elokuvat				x		x		28,5
Virtuaali- tai audiokierrokset		x		x	x			42,8

## 6.2 Aivoriihi

Teetin yhden tunnin mittaisen workshopin Metropolia Ammattikorkeakoulun kulttuurituotannon viimeisen vuoden opiskelijoille 10.10.2017, eli tuleville ammattituottajille. Tehtävänä oli ideoida Kansallisgallerialle ja erityisesti Ateneumille uusia innovatiivisia elämys- ja palvelutuotteita.

Palvelutuotteiden kehittäminen -workshop toteutettiin kahdessa erässä ja neljässä ryhmässä, aivoriihimenetelmällä. Jokaisella ryhmällä ja ryhmän jäsenellä oli kahdeksan minuuttia aikaa ideoida post-it-lapuille (yksi idea per. muistilappu) niin monta hyvää ideaa kuin mahdollista. Ideointivaiheen jälkeen ryhmällä oli viisi minuuttia aikaa keskustella, luokitella ja järjestää idealaput kategorioittain. Viimeiset kaksi kolme minuuttia ryhmä käytti aikaa karsimiseen, jatkokehittämiseen ja yhdistelemiseen. Lopuksi jokainen ryhmä valitsi parhaan (parhaat) idean (ideat), jonka esitteli toisille ryhmille hyvine perusteluineen.

Ennen workshopia ryhmille kerrottiin Kansallisgallerian ja Ateneumin taustasta, ongelmasta ja siitä, mihin halutaan löytää ratkaisua sekä miksi. Halusin mahdollisimman monen ammattituottajan laittavan parhaat, innovatiiviset ideat kehiin, viisaat päät yhteen

ja lopuksi keskustellen sekä kehitellen valita mieluisin, kustannustehokkain ja paras idea joka olisi toteuttamiskelpoinen. Workshop äänitettiin opinnäytetyötä varten ja kaikilta osallistujilta kysyttiin lupa ideoiden käyttöön työssäni.

Alla eriteltynä ryhmien ideat, joissa lihavoitu versio on ryhmän parhaaksi valittu idea. Joissain saattaa olla monta vaihtoehtoa parhaalle idealle.

Ryhmä 1 ideat:

**kauhukierros (Halloween-tapahtuma), Zombie walk in museum**, Ateneum-naamiaiset joissa teemana Suomen taidehistoria; "pukeudu Väinämöiseksi", **murhamysteeri-kierros, Mission Impossible; varasta taulu, parhaat taiderakkaudet -näyttely**, katutaidefestari Ateneumin takana olevalla kadulla, maalauskurssi, AR-appi, jossa näkyy teoksen tekoprosessi, Behind the scenes: miten näyttely valmistuu, VR-lasit, esim. teleportti-työpaja maalauksen sisään, musiikkiesityksiä näyttelyissä, sirkus tms. esitykset Ateneumin aulassa, "leikkimielinen" huutokauppa, taitelijoihin liittyviä esineitä huutokauppaan, oheistoimintaa ryhmille, esim. pöytävaraus kahvilasta, **Dinner in the Museum; teemaillallinen.**

Ryhmä 2 ideat:

virtuaalitodellisuus, **Night at the Museum**, AR-hommia; kauhukävely, **yömuseo, open stage -museo**, yritysten virkistyspäivät, museofestari, tanssitapahtuma, muotinäytös, seminaarit, **museobrunssi**, museojooga, reivit

Ryhmä 3 ideat:

urheilukisat Ateneumin portaikoissa (kuka jaksaa juosta eniten portaita), taidejoogaa, viiniä, VR-taideteoksia, Halloween yö -museoissa "night at the museum", **musiikin ja muun taiteen yhdistäminen, museo escape pakohuonetyyliin; vihjeitä voisi etsiä taideteoksista, elävä museo: taide herätetään eloon tarinoiden, musiikin, teatterin yms. keinoin.**

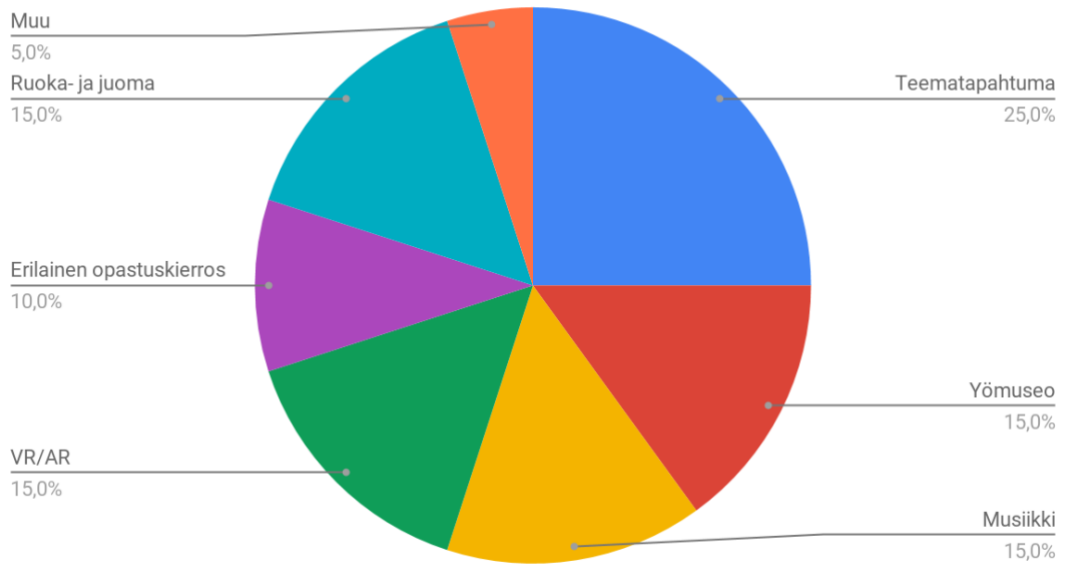
Ryhmä 4 ideat:

**tapahtumia poikkeuksellisina aikoina, esim. yö museoissa tms., iltaohjelmaa;** bändihommaa, tanssit, "roolileikit", **esitykset näyttelytiloissa esim. rikosmysterit,** tilasidonnaisia esityksiä esim. sirkus, tanssi, musiikki, teemakierrokset, **taidebrunssi, viiniä & taidetta**, kahvia & taidetta: halvempi sisäänpääsy & yhteistyössä joku kiva pieni

paahtimo päiväsaikaan, nuorekasta ohjelmaa, **VR-todellisuus mukaan, hauska opastuskierros**, taitelijatapaamiset.

*Taulukko 4. Minkä kategorian palvelu- ja elämystuotteita kulttuurituottajat toivoisivat Ateneumilta. Taulukon arvot on saatu ryhmittämällä kaikki ehdotukset omiksi kategorioiksi ja laskettu tämän jälkeen prosenttiosuus suhteessa muihin workshopin ehdotuksiin.*

### Jakautuminen



## 7 Kehittämiss ehdotukset

Tässä luvussa käydään läpi kehittämiss ehdotuksia viitaten teoriaan ja tehtyihin tutkimuksiin. Lähes kaikissa kehittämiss ehdotuksissa on otettu huomioon tilaajan toivoma kohderyhmä.

Tutkimuksessa tärkeimmäksi kehittämiskohteeksi nousi Ateneumin taidemuseon koko elämys- ja palvelutuotevalikoima, joka heillä ennestään oli, opaspalveluiden lisäksi, lähes olematon. Benchmarking-tutkimukset osoittivat, että oli kyse sitten koti- tai ulkomaan kentän kohteesta, tukipalveluihin kuten elämys- ja palvelutuotteisiin panostetaan. Muualla kentällä sekä varsinkin ulkomailla on selvästikin ymmärretty laadukkaan palvelukokonaisuuden merkitys ja merkitsemättömyys, sillä asiakkaille halutaan tarjota paljon enemmän kuin pelkkä ydintuote (mahdollistava palvelu) tai opaspalvelu. Grönroosin teorian (2009) mukaan Ateneumin kokonaispalveluapaketti on siis kilpailukyvytön, sillä tukipalveluita ei hyödynnetä oikein. (Grönroos 2009, 224, 225.)

### 7.1 Tilavuokraus

Ensimmäisenä kehittämisehdotuksena nostaisin esille tilavuokrauksen tarpeellisuuden, jota on tukemassa tekemäni benchmark -tutkimukset sekä kulttuurituotannon viimeisen vuoden opiskelijoille tehty workshop. Tutkimuksissa nousi esille, että lähes kaikilla benchmark-kohteilla oli tukipalveluna tarjottavana tilavuokraus eli niissä pyritään maksimoimaan tyhjen tilojen hukkakäyttö. Tätä puoltaa myös Helsingin kaupunkistrategia vuodelle 2017 - 2021: tavoitteena on varmistaa, että kaupungissa sijaitsevia tiloja on helppo ja turvallista käyttää koulutus-, kansalais- ja kulttuuritoimintaan, sillä tilojen vajaakäyttö aiheuttaa myös kaupungille suuria ongelmia. (Helsingin kaupunki 2018.) Ateneum ei sinänsä kuulu "kaupungin tilojen" alle, mutta luokittelisin sen silti tähän kategoriaan - onhan taidemuseo valtion hallinnoima, vaikka onkin itsenäinen julkisoikeudellinen säätiö.

Ateneumin taidemuseo sijaitsee erittäin keskeisellä paikalla, hyvien liikenneyhteyksien varrella ja välittömässä läheisyydessä löytyy myös hyvin paikoitustilaa autoille. Edellytykset onnistuneelle tilavuokraukselle ovat suotuisat. Yleisen "trendin" mukana

kannattaa liikkua, sillä kentältä ei nykyään enää löydä toimijaa joka ei tarjoaisi tilavuokrausta. Ronkainen (2017) toi haastattelussa esille muutamia tilankäytöllisiä haasteita, jotka saattaisivat hankaloittaa tilavuokrausta, mutta uskon, että paremmalla tilankäyttösuunnitelmalla saadaan tarvittavat tilat vapautettua maksavien asiakkaiden käyttöön.

Teoriassa viitataan siihen, että Grönroosin mukaan (2009) vuorovaikutteisuus asiakkaiden kanssa on osa kokonaista palvelukokonaisuutta ja yritysten tulisi pyrkiä palvelemaan asiakkaitaan parhaalla mahdollisella tasolla. Tämä siksi, jotta asiakkaat pysyisivät tyytyväisinä. Tilavuokrauksen tarjoaminen asiakkaille, yrityksille ja yhdistyksille tarkoittaa sitä, että asiakkaan on helppo osallistua palvelun tuotantoon ja kokemansa arvon luomiseen. Tilojen jatkuva vuokraus ulkopuolisille "kouluttaisi" nimenomaan Grönroosin teorian mukaan asiakkaita toimimaan osana palveluprosessia (Grönroos 2009, 230). Tiimiesimies Pyry Ronkaisen haastattelussa nousi esille, että jopa hän haluaisi nähdä tällaista tilavuokrauspalvelua Ateneumissa, mutta kokee sen jäävän liiallisen byrokratian, Ateneumin toimintatavan ja rahan (pikemminkin asiakkailta pyytämisen, ei itse kulun) taakse jumiin. (Ronkainen 2017.) Tilavuokrausta, asiakkaiden tapahtumia sekä uusia yhteisyökumppanuuksia hallinnoi palkattu liiketoimintapainotteinen ammattituottaja (ks. luku 7.4)

## 7.2 Päätehtävä

Ennen kun päästään seuraaviin kehitysehdotuksiin, on Ateneumin taidemuseon mielestäni käytävä luovuudella läpi päätehtävänsä. On ymmärrettävää, että kaiken heidän toiminnan on liityttävä sivistykseen, mutta mielestäni siihen ei saa juurtua liikaa kiinni, varsinkaan vuonna 2018. Ronkainen mainitsi, että Kansallisgalleria on valmis uusiin ideoihin, jotka voivat olla jopa kustannustehottomia, kunhan tuovat lisäarvon ja jatkoi pohtimista yritysten osalta. (Ronkainen 2017). Yhdyn Ronkaisen mielipiteeseen, että jos on halukkaita yrityksiä maksamaan, miksi heille tarjottaisiin jotain ilmaiseksi, kun ovat valmiina maksamaan eli tukemaan Ateneumin toimintaa rahallisesti.

Herää kysymys, että jos taidemuseon tehtävänä on pelkästään sivistää, miksi opinnäytetyön kautta etsitään uusia pääoman kasvattamiseen liittyviä elämyksellisiä liiketoimintamalleja. Pelkästään taiteen parista ja varsinkin siihen liittyviä elämyksen malleja, joista saa tuloa, on hankala kehittää tai löytää sillä ala on niin rajattu. Jos

löytääkin, omaksuvatko asiakkaat sen yhtä hyvin ja uppoaako se sittenkään Ateneumin tämänhetkiseen päätehtävään? Kyseiseen päätehtävään toivoisin enemmän avoimuutta, sillä vaikka palvelu- tai elämystuote ei olisi suorastaan sivistävää, niin auttaisi se silti esimerkiksi Ateneumin olemassa olevaa yleisötyötä, eli taiteiden saavutettavuutta, ts. ydinpalvelua. Sipilän (1999, 55) sanoin: *“Kannattavuus on kehittämisen edellytys. Tuotteistetuilla palveluilla kannattavuuden tekeminen on helpompaa kuin räätälöidyillä palveluilla”*.

Päätehtävän muutoksen, tai pikemminkin tarkennuksen, puolesta puhuu myös koti- ja ulkomaan kenttä, sillä yhtä lailla Museoviraston, Viron kansallismuseon, Tallinnan kaupunginmuseon, Heurekan ja Lontoon kansallismuseon päätehtävänä on sivistää, mutta silti niiden palvelutuotevalikoimastaan löytyy runsaasti tuotteita, jotka eivät välttämättä liiku sivistys edellä. Miten esimerkiksi luistelu, syntymäpäivien tuotanto, museobrunssi, teemapäivät tai benjihyppy liittyvät sivistykseen? Eivät suorastaan liitykään, vaan muualla on paremmin ymmärretty ja sisäistetty keino löytää tie sivistykseen tukipalveluiden kautta.

### 7.3 Rahankäyttö

Ateneumin strategiamuutoksen pitäisi myös koskea itse rahaa, joka ei saisi olla hidastamassa kehitystä. Kilpailussa mukana pysyminen vaatii sen, että palveluita on kehitettävä ja on harpottava isoin askelin muita kiinni. Tähän liittyy vahvasti palveluiden hinnoittelu. On selkeää, että kaikki ei voi olla ilmaista ja pitää uskaltaa pyytää rahaa, vaikka Suomessa sivistys yleensä mielletäänkin ilmaiseksi. Ronkainen (2017) mainitsi haastattelussa, että Ateneumin asiakkaat (30+) ovat valmiita maksamaan lisäarvosta, ja mielestäni Kansallisgallerian kaikilla kohteilla on lisäarvoa tarjottavana.

Ronkainen myös toi esiin haastattelussa hänen oman kantansa museotoiminnasta, joka usein Suomessa nähdään ilmaisena toimintana tai palveluna esimerkiksi erilaisten museokorttien kautta. Suomessa ei Ronkaisen mukaan välttämättä aina ymmärretä kuinka paljon tällainen toiminta tulee maksamaan ja miksi ylipäättänsä peritään sisäänpääsymaksu. Ronkainen väittää, että jos museo olisi ilmainen, niin se vähentäisi halua ja mahdollisuutta ostaa lisätuotteita tai palvelutuotteita. (Ronkainen 2017.) Ronkaisen väite on mielestäni tosi, sillä Suomessa on asiakkaita mielistelty liian edullisilla hinnoilla ja tämä on vaikuttanut ihmisten yleismielikuvaan palvelusta.

Esimerkiksi tapahtuma- ja festivaalikentän hinnat ovat olleet alhaisia ja hinnat ovat kallistuneet viimeisten vuosien aikana huomattavasti enemmän kuin tavaroiden ja palveluiden hinnat Suomessa keskimäärin. (MTV3 2013). Verrattuna Euroopan kulttuurikenttään, ovat pääsyliput Suomessa edullisia, ulkomailla jopa monta kertaa kalliimpia (Yle 2013). Tästä ollaan pääsemässä eroon, sillä pääsyliput ovat kallistumassa Suomessa vuosi vuodelta. Asiakkaat tietävät, että raha tuo palveluissa lisäarvoa. Jos Ateneum ei pyydä tuotteista rahaa - onko se sitten lisäarvoa?

#### 7.4 Muut elämys- ja palvelutuotteet

Kuten alla olevasta taulukosta 5 käy ilmi, pystyy Ateneumille ehdottamaan, teoriaan, tutkimukseen ja workshopiin viitaten, uusia lisäyksiä palvelukokonaisuuteen. Lisäyksissä on otettu huomioon Ateneumin toivoma kohderyhmä sekä toiminta-ajatus parhaan mukaan. Toki täydellinen palvelutuotemuutos vaatii toiminta-ajatuksen muutosta sekä täsmentämistä, kuten aikaisemmin mainitsin. Kohderyhmää +50-vuotiaat ajatellen sekä benchmarkkaukseen viitaten, sopisi parhaimmaksi palvelutuotteeksi yrityspuolen palvelut, kuten virkistyspäivät, kokoukset, lounasmuseot, luennot ja erilaiset ryhmäpaketit erilaisilla aktiviteeteilla. Tällöin päästään samanlaisilla tuotteilla suoraan toivottuun sekä segmentoituun kohderyhmään kiinni. Ronkaisen (2017) haastattelussa nousi ilmi, että Ateneumin kävijät eivät jakaudu tasaisesti ja se koetaan ongelmaksi, johon halutaan löytää ratkaisua. Ronkaisen mukaan on "piikkipäiviä", jolloin tulee massoittain ihmisiä, mutta sitten on myös täysin hiljaisia päiviä.

Jaakko Ståhlberg, Turun kaupungin kehittämispäällikkö mainitsee, että palvelupaketit toimivat kaikki kokonaisuutena, jolloin asiakkaita voidaan ohjata haluttuihin palvelukokonaisuuksiin palveluiden ohjauksessa. Ståhlberg kertoo esityksessään myös, että palvelut optimoidaan kokonaisvaltaisen asiakaskokemuksen ja tuotantokustannusten näkökulmasta. (Ståhlberg 2015.) Tämä tarkoittaa sitä, että jokainen palvelupaketti, joka otetaan käyttöön, käydään perustellusti läpi palvelusuunnitelmassa kuten Business Model Canvasissa (ks. Palvelumuotoilun teoria, luku 2). Suunnitelmassa otetaan kantaa, milloin palvelutuotetta toivotaan myyvän ja täten Ateneumin myynti yhdessä suunnitelman kanssa pystyy ohjaamaan asiakasvirtaa ja palvelujen potentiaalista myyntiä.

Museon teemapäiviä ja -iltoja ehdotettiin workshopissa syystä, että palvelukentällä tällaiset ovat suosittuja ja usein jopa itsenäisiä palveluita, ilman varsinaista ydintuotetta. Pinnalle nousivat mm. yö museossa - ja opaspalvelut erilaisilla variaatioilla -teemapäivät. Molemmat teemat ovat hyvinkin lähellä elämys- ja elämystuoteteoriaa (ks. luku 2.). Kalliomäen (2011) sanoin, kyseisten teemapäivien luominen tarjoaisi Ateneumille merkittävää etua verrattuna kilpailijoihin, sillä tällä vaikutetaan ja pystytään vahvistamaan asiakkaan kokemuksen tunnetasoa. Yö museossa -teemapäivän ehdotus koskisi käytännössä pelkästään Ateneumin aukioloaikoja ja markkinointia (vrt. Linnanmäen likWeek luku 6). Aukioloaikoja pidennettäisiin, museo somistetaan ja markkinoidaan teemakohtaisilla menetelmillä. Opaspalveluvariaatioita voisivat olla esimerkiksi komediaoppaat, jotka yksinkertaisesti opastaisivat pienellä koomisella vivahteella. Voi käyttää omia oppaita tai vaihtoehtoisesti palkata ammattikoomikkoja. Tällainen elämys toisi varmasti uutta elämää, kohderyhmää ja mielenkiintoa Ateneumin taidemuseota kohtaan.

Tapahtumatuotanto on palvelu, joka nousi useassa kotimaan ja kansainvälisen kohteen valikoimassa esille. Näin ollen asiakkaille pystytään tarjoamaan omia tapahtumatuottajia, jotka tuntevat omat tilat, mahdollisuudet, aikataulut, toimintaperiaatteet ja käytännöt kaikista parhaiten. Ateneumin tiimpäällikkö Ronkainen (2017) mainitsi haastattelussa, että Ateneum kärsii henkilökuntavajeesta ja tämä näkyy erityisesti yhteistyökumppaneiden hakemisessa sekä määrässä. Ronkaisen mukaan kumppanipotentialia olisi enemmän, mutta Ateneumissa ei ole tällä hetkellä henkilökuntaa joka pyörittäisi näin mittavaa projektia.

Ehdotan Ateneumilla palkattavaksi yhden ammattituottajan, joka hallinnoi ja vastaa Ateneumin tilavuokrauksesta, asiakkaiden tapahtumista, markkinoinnista sekä yhteistyökumppaneiden hakemisesta. Hyvä ja kokenut tuottaja pystyy hallitsemaan tällaisen suuremman kokonaisuuden, ja onkin parempi, että kokonaisuus on yhden käsissä kuin monen. Yhden liiketalouspainotteisen ammattituottajan palkkaaminen maksaa itsensä jo todella pian takaisin ja kertaheitolla Ateneumin palvelutuotetarjonta vähintäänkin kaksinkertaistuisi. Lisäksi tapahtumatuottaja hallinnoi auditoriota ja tuottaa sekä ideoi Ateneumin omia luentoja, seminaareja ja koulutuksia. Tapahtumatuotannolla viitataan tuotteistamisen ja asiakaslähtöisyyden teoriaan. Kyseessä on Ateneumille täysin uusi palvelutuote, joka vaatii onnistuneen tuotteistamisen. Palvelulla ajetaan hyvin uuden asiakkaan etuja. Sipilän sanoin asiakkaan tietäminen tai löytäminen ei ole



ongelma (Sipilä 1999, 314). Viittaaan tapahtumatuotannossa asiakkaiden syvälliseen tuntemukseen, jota tuottamisessa Ateneumissa tarvitaan.

Ateneumissa voi tulevaisuudessa järjestää reilusti enemmän omia luentoja, seminaareja ja koulutuksia. Suomen taiteen kodilla on kaikki mahdollisuudet kutsua kansainvälisiä alan luennoitsijoita luennoimaan auditorioon tai rakentaa tiloissaan vaikka maksullinen, kokonainen suurtapahtuma seminaarien tai luennoitsijoiden ympärille. Viittaaan innovaatioteoriaan, eli kyseessä olisi Ateneumin käyttöön ottama uusi organisatorinen menetelmä liiketoimintakäytännöissä. Lisäksi aikaisemmin mainittu omien tilojen maksimaalinen käyttöaste nousee tässä jälleen hienosti esille.

Ehdotan yhdeksi Ateneumin palvelutuotteeksi elokuvien runsaampaa ja paremmin tuotteistettua esitystä. Ronkaisen (2017) haastattelusta kävi ilmi, että jonkin verran dokumenttielokuvia Ateneumissa näytetään, mutta ne ovat pääsääntöisesti ilmaisia. Uudet elokuvasalit ja varsinkin -näytökset, oli kyseessä sitten esimerkiksi dokumentti- tai jännityselokuva, ovat tällä hetkellä Suomessa kysytyjä - johtuen markkinajohtaja Finnkinon toiminnan laajamittaisesta arvosteluista ja boikoteista (Suomen kuvalehti 2017). Tämänkin opinnäytetyön benchmarking -kohde Finnkino tekee toiminnallaan samalla juuri sitä, mitä kunnolliselta yhtiöltä odotetaan eli rahaa, mutta samalla tuhoten suomalaista elokuvateollisuutta (Suomen kuvalehti 2017). Osa kansasta on pahoittanut Finnkinon toiminnasta mielensä ja alkanut boikotoimaan sekä aktiivisesti etsimään uusia, pienempiä elokuvateattereita, joille tällä hetkellä selkeästi näyttää olevan kysyntää (Seura 2017). Lisäksi Finnkinon tasaisen tappavan tahtiin nousevat elokuvalippujen hinnat (Suomen kuvalehti 2017) luovat idyllisen markkinaraon pienemmille tekijöille, mihin Ateneumilla voisi olla oma sanansa sanottavana. Suuri, 134-paikkainen, auditorio ammottaa iltaisin tyhjyyttään ja odottaa varmasti näkevänsä myös hieman eri segmentin kohderyhmää tilassaan. Näin ollen tässä hyödynnettäisiin hienosti teoriaosuudessa kuvailtua elämyksellisyyttä (Tarssanen 2009) sekä tuotteistamista, uudella räätälöidyllä palvelulla (Sipilä 1999, 55).

Sitran mukaan (Sitra 2014) hyvinvointi, kuten virkistäytymispäivät, korostuu työpaikoilla ja se on jopa nostettu vuoden 2014 yhdeksi trendisuunnaksi. Kaiken järjen mukaan on tämä trendisuunta kasvanut entisestään, sillä hyvinvointiin panostetaan muutenkin yhteiskunnassa vuosi vuodelta enemmän. Työpaikoille tarjottavat virkistäytymispäivät ja ryhmäpaketit sivistävässä ympäristössä makoisan ruoan ja juoman kera nousivat ainakin

benchmarking-kohteissa esille. Tällaisten pakettien aktivoimista ja innovoimista suosittelisin Ateneumille lämpimästi, sillä Sitran teoria ja tätä työtä varten tehdyt tutkimukset tukevat vahvasti tätä teoriaa.

Kulttuurituotannon viimeisen vuosiluokan opiskelijoille tehdyssä workshopissa nousi vahvasti esille ruokaelämys sekä ruokaan ja juomaan liittyvät palvelut. Tuottajat eivät voi olla väärässä, sillä kohde nousi esille monessakin ryhmässä (ks. luku 6) ja olen samoja havaintoja tehnyt itse kentältä: ruokamaailmaan panostetaan enemmän kuin koskaan ja ruoasta on kehitetty aivan uusia palvelutuotteita, oli kyseessä esimerkiksi sitten tapahtuma, festivaali tai kauppakeskus. Hyvä esimerkki on juurikin Allas Sea Poolin (ks. luku 6) Viiniä & Venyttelyä -kurssit, jotka alkujaan kuulostavat pelottavalta yhdistelmältä, kun yhdistetään valtava merikylpylä, altaat, kylmäallas, sauna ja alkoholi. Tästä ei ole kuitenkaan noussut mitään suurempaa mediahässäkkää eikä ihmisiä ole kurssin aikana hukkunut, joten kaikin puolin Allas Sea Poolilta loistava ruokaan ja juomaan liittyvä palvelutuote-esimerkki.

Ateneumin tiloissa toimii kahvila-ravintola, mutta Ronkaisen (2017) mukaan tästä ei koidu Ateneumille muunlaista tulomuodostusta kuin vuokratuloa. Ronkainen myös mainitsee, että tällä hetkellä ei voi eikä ole järkevää järjestää Ateneumin tiloihin mitään catering -toimintaa (esimerkiksi aamukokous + catering) yrityksille, yhteyshenkilöille tai yhdistyksille, sillä talo ei saisi siitä mitään tuloa vaan se virtaisi suoraan ulkoistetun ravintolan kassaan. Ehdotan, että Ateneumin ja kahvila-ravintolan sopimukset katsotaan sopimusajan päätyttyä uusiksi tai vähintään päivitetään kummallekin osapuolelle sopivaksi. Tällä hetkellä pidemmän korren vetää Ateneumin tiloissa oleva kahvila-ravintola, mutta rationaalisemmalla sopimuksella myös taidemuseo voisi saada osan tuotosta, varsinkin jos tapahtuma tai kokous olisi Ateneumin järjestämänä. Uusi ja päivitetty sopimus voisi koskea erityisesti tapahtumia, kokouksia ja tilavuokria, joista myös Ateneumin taidemuseo saisi tulevaisuudessa tietyn osuuden. Näin ollen kynnys tilavuokraukseen ja cateringin järjestämiseen tai edes tarjoamiseen, pienenesi Ateneumissa huomattavasti. Uusia mielenkiintoisia palvelutuotteita, jotka kasvattaisivat laadukasta kokonaisuutta (Grönroos 2009, 227 - 230) voisivat olla aamu- tai juhlabrunssi, lounas tai illallinen, johon kaikkiin ruokaelämyksiin sisältyisi museolippu tai opaspalvelu. Tähän vahvasti liittyen myös toinenkin ehdotus: voisivatko Ateneumin näyttelyalueet olla anniskelualueita kuten Isossa-Britannian museoissa? Tämä avaisi

paljon enemmän mahdollisuuksia toteuttamisen suhteen. Ronkaisen mukaan osassa Ison-Britannian museoissa anniskellaan.

Kaikkien edellä mainittujen ehdotusten tekijöiden summana näkyisi Grönroosin (2009, 230) takaa ajama palveluajatus ja syntyisi Sipilän (Sipilä 1999, 314) mainitsema asiakkaan kokonaisvaltainen asiakaslähtöisyys, jonka kulmakiviä ovat juurikin asiakkaan etujen ajaminen, asiakkaan kuuntelu ja mielipiteiden huomiointi. Asiakaskäyttäytymistä pitää kentällä seurata, sillä teoreettinen oletus saattaa useinkin poiketa konkreettisesta käyttäytymisestä. Jos kuitenkin esimerkiksi potentiaalinen asiakasvirta vuokraa kilpailijoilta jatkuvasti tiloja ja palveluja, miksi se ei hyvin toteutettuna toimisi Ateneumissa? Asiakkaan syvälinen tuntemus (Sipilä 1999, 314) syntyy juuri tutkimalla ja analysoimalla kenttää, aivan kuten tämä opinnäytetyö tekee. Grönroosin mukaan palveluajatus määrittäisi mitä ydin-, mahdollistavia ja tukipalveluita Ateneumin taidemuseossa käytettäisiin, kuinka palvelukokonaisuutta laitetaan saataville, millaisiksi vuorovaikutustilanteet koetaan ja kuinka hyvin asiakkaat ”koulutetaan” toimimaan osana palveluprosessia. (Grönroos 2009, 230).

## 7.5 Teoriaan, tutkimukseen, havainnointiin ja pohdintaan viittaavat muut ehdotukset

Viitaten parempaan palvelukokonaisuuteen ja loogisempaan palvelumuotoiluun, heräsi opinnäytetyöprosessin aikana seuraavanlaisia yleisluonteisia ideoita ja kehitysehdotuksia Ateneumin taidemuseolle, jotka ehdottomasti tukevat yllä esitettyjä perusteltuja ehdotuksia.

Ronkainen (2017) mainitsi yhdeksi ongelmakohteeksi matkailualan aktivoimisen, johon ei ole toistaiseksi onnistuttu löytämään ratkaisua. Ongelmana Ronkainen tarkoittaa sitä, kuinka Ateneum olisi myös jatkossakin matkailijoiden ja matkailualan keskiössä. Lähtisin ratkaisemaan kyseistä ongelmaa palvelumuotoilun ja palvelun teorian kautta. Kuka tuo matkailualan asiakkaat Ateneumiin? Usein ne ovat matkanjärjestäjät sekä oppaat. Kysyttyäni tiimi- ja palveluesimies Ronkaiselta, miten oppaita ja matkanjärjestäjiä Ateneumissa sitoutetaan, sain vastaukseksi, että ei mitenkään. Tikkala mainitsee opinnäytetyössään (Tikkala 2009) sitoutuneisuuden tarkoittavan sitä, että molemmat osapuolet haluavat asenteidensa kautta viedä asiakkuutta tulevaisuuteen. Hän myös mainitsee lainaten Arantolaa (Arantola 2003, 36–37), että sitoutumisen kautta syntyy enemmän arvoa sekä ostajalle, että myyjälle. Tästä syystä kilpailevia vaihtoehtoja ei

välttämättä etsitää (Tikkala 2009). Matkailualan aktivoimisen ongelmaan voidaan kyseisen teorian kautta löytää mahdollinen syy: matkanjärjestäjiä ei Ateneumissa sitouteta laisinkaan ja arvoa ostajan sekä myyjän välille ei pääse syntymään. Olen toiminut lukuisissa tapahtumissa ja festivaaleilla vapaaehtoisten johtajana, joten pystyn ulkoakin mainitsemaan vähintään kolme sitoutumiseen kannustavaa asiaa: laadukas, informatiivinen ja säännöllinen tiedonvälitys osapuolten välillä, osapuolten välinen arvostus ja toiminnan selkeys. Matkanjärjestäjän pitää kokea, että heitä arvostetaan, heitä pitää informoida tulevista näyttelyistä, muutoksista, yksityiskohdista sekä alennuksista säännöllisesti. Sitoutumista Ateneumin ja matkanjärjestäjien välillä edesauttavat myös yhteiset tapahtumat, illat tai pelkästään kyläilyt. Tavataan kasvokkain ja keskustellaan tavoitteista ja tulevista suunnitelmista. Ollaan jatkuvassa yhteydessä. Näin ollen arvostus pysyy yllä molemminpuolisena ja tiedonkulku ei missään kohtaan pääse katkeamaan. Olen myös toiminut yli viisi vuotta projektipäällikkönä liikelahja-alalla ja tiedän tämänkin olevan yksi suosituimmista sitouttamisen keinoista. Pieni, mutta tärkeä muistamiseen liittyvä ele joka edesauttaa uusien liidien syntymistä.

Tiiviimpi yhteistyö muiden yritysten kautta avaisi varmasti Ateneumille uusia ovia ja tämän kautta uusia kumppanuuksia eli parempaa taloudellista virtaa. Olen havainnut, että erilainen pakettihinnoittelu, varsinkin tapahtumissa ja festivaaleilla, on yleistymässä, samoin kuten digitalisaatio, yhteiskäyttöautot ja modernit sovellukset. Jäin pohtimaan opinnäytetyöprosessin aikana lähemmin Ateneumin taidemuseon tilannetta, innovatiivisten tuotteiden osalta. Pohdin, että miten voisin kehittää Ateneumille, omiin kokemuksiin ja äsken mainitsemiin havaintoihin peilattuna, täysin uuden palvelutuotekonseptin jota muualla ei ole käytössä. Pääsin uuteen innovaatioon käsiksi melko pian. Ateneumin palvelutuotekokonaisuuteen toisi lisäarvoa (Gemmel & Dierdonck 2003, 11) pakettihinnoiteltu lippu ennakkoon myytäväksi verkossa. Tämä sisältäisi asiakkaalle taksimatkat (tai vaihtoehtoisesti yhteiskäyttöautot), museolipun ja illallisen kaikki yhdessä lipussa, yhdellä hinnoittelulla. Yhdistelemällä erilaisia palveluja, joita asiakas käyttää joka tapauksessa, saadaan jälleen kerran asiakaslähtöisempi ratkaisu. Toki kyseinen innovaatio vaatii vielä paljon jatkokehitystä, varsinkin hinnoittelun puolesta, mutta tällainen innovaatio nousi prosessin aikana esille.

Ateneumin verkkosivut vaativat ehdottomasti pienimuotoista päivitystä ja käyttäjäkokemuksen parantamista heti, kun uusia palvelutuotteita otetaan myyntiin. Jos sivuilta ei löydy etsittävä tieto tarpeeksi nopeasti, asiakkaat siirtyvät toiseen sivustoon

(Fonecta 2018). Modernit digitaaliset alustat toimivat parhaimpana tukena tulevaa Ateneumin myyntiä ajatellen.

Opinnäytetyön yhtenä tavoitteena oli myös keskittyä Ateneumin taloudelliseen tilanteeseen ja analyysiin. Teoriaosuudessa (luku 3) kerroin, kuinka Ateneum tuottaa vuodesta toiseen tappiota, vaikka luvut ovat viime vuosina olleet paranemaan päin. Tuotteistamalla järkevästi uusia elämys- ja palvelutuotteita, Ateneum saisi tästä merkittävää taloudellista apua. Lisäksi kehotan Ateneumia miettimään, löytyisikö omasta toimintaympäristöstä muita keinoja ansaitsemiseen. Esimerkiksi Ateneumin pääovien edessä ja sisätiloissa olevat digitaaliset näytöt: myydäänkö niihin mainosaikaa, ja jos ei, niin miksi ei? Parinkymmenen metrin etäisyydeltä löytyy lähes vastaavia ClearChannelin tai JcDecauxin digitaalisia medianäyttöjä, joihin mainosten arvo on satoja euroja päivässä - vertaa JcDecaux (JcDecaux 2018). Ateneum voisi myös harkita lisäävänsä verkkosivuillensa reaaliaikaisen lahjoituspainikkeen, aivan kuten oli Lontoon kansallismuseolla. (ks. luku 6.)

Suomen itsenäisyyden juhlarahasto Sitra nosti esiin satavuotiaan Suomen juhluvuoden kunniaksi pohjoismaisen mallin kannalta merkityksellisiä megatrendejä ja ilmeni, että työn maailma on tuntemattoman äärellä, sillä automatisaatio, keinoäly, robotisaatio ja digitaaliset alustat tulevat muokkaamaan kaikkia aloja teollisuudesta hoivaan ja tietotyöhön asti (Sitra 2018). Kyseinen trendisuunta tukee täysin myös tekemiäni benchmarkkaus- ja workshop-tutkimuksia, kun erilaiset keinoälyyn, tekoälyyn ja digitaalisuuteen liittyvät sovellukset sekä pelit kohosivat tuloksissa pinnalle niin suomalaisten kuin myös kansainvälisten toimijoiden joukossa.

Esimerkiksi Finnkinon tuottama applikaatio oli vuonna 2017 yksi suosituimmista ja tuo edelleen valtavasti lisäarvoa sekä tuloa. Lisäksi aihealue nousi vahvasti esille kulttuurituottajien workshopin kehittämissä. (Ks. luku 6.) Ronkainen (2017) mainitsi haastattelussa, että virtuaalikerroksia ei Ateneumissa oteta sen suuremmin käyttöön ja perusteluna oli yksinkertaisesti lisenssien nopeat vanhenemiset ja kustannukset. Tiimi- ja opaspalveluiden esimies kokee, että Ateneum ei ole toistaiseksi löytänyt niin hyvää innovatiivista tuotetta, palvelumuotoa tai applikaatiota, joka antaisi yhtä paljon kuin se, että on ihminen, asiakaspalvelija tai opas, tavoitettavissa (Ronkainen 2017). Ymmärrän tämän näkemyksen täysin, mutta tästä hieman kirjaimellisesti hehkuu, että Ateneumissa osittain ”eletään vieläkin historiassa”. Muutoksia tai ehdotuksia ei oteta

käsittelyyn eikä vakavasti, sillä toiminta-ajatuksena on, että ihmistä ei voi korvata. Mielestäni tässä piilee jopa suurin Ateneumin kehityskohde. Tivin mukaan tekoäly ja teknologia on jo osittain korvannut ihmiset (Tivi 2016), mukaan lukien asiakaspalvelijat. On ymmärrettävää, että Ateneumissa ei voi korvata tekoälyllä koko asiakas- ja opaspalvelua, mutta teknologia ja tekoäly asiakaspalvelun tai palvelutuotteiden tukena olisi varteen otettava vaihtoehto. Suurikaan ihmismassa ei pysty keräämään kävijöistä niin paljon dataa ja diagnooseja kuin tekoäly tekee murto-osa sekunnissa.

Yle kertoo artikkelissansa (Yle 2016), että museoilta vaaditaan nykyään elämyksiä ja moderneja viihdyttäviä palveluita kuten virtuaalidellisuutta. Parkkinen (Yle 2016) mainitsee samaisessa artikkelissa tulevaisuudessa museoiden siirtyvän enemmän verkkoon ja käynnin siellä tapahtuvan virtuaalisen maailman kautta. Pohdin, että Sitran megatrendit, Yle:n (kentän elämyspalveluihin pohjautuva) artikkeli sekä tekemäni tutkimukset ovat ristiriidassa Ateneumin tavoitteiden kanssa. Ateneumin kuuluisi ehdottomasti keskittyä enemmän esimerkiksi VR-, AR- ja mobiilisovellusten sekä digitaalisten alustojen kehitykseen, sillä kenttä ja asiakkaat niin vaativat. Ehdotukseni peilaten teoriaan, tutkimuksiin ja workshoppiin on seuraava:

- Ateneumin AR/VR -mobiilisovellus, joka esimerkiksi herättää eloon taulun ympäristön, kertoo taulun taustasta sekä historiasta tai esimerkiksi sen tekijästä. Tämä olisi suoraan Ateneumin tämänhetkiseen sivistävään toimintatapaan sopiva palvelutuote. Kuten Finnkinon Leffapelissä, sovellukseen on mahdollista luoda interaktiivista sisältöä esimerkiksi yhteistyökumppaneiden kanssa, jolloin korostuu taas lisätulon mahdollisuus.

Meri-Lapin museoiden projektiblogissa (2013) käsitellään museoiden virtuaalikerrosten hyödyllisyyttä ja pohditaan, ovatko ne hyödyllisiä vai kenties ajanhukkaa. Esille on nostettu seuraavia kysymyksiä, joista ainakin osalla on yhtymäkohtia Ronkaisen (2017) ajatusten kanssa.

- Menettääkö museo asiakkaat, kun palvelu tarjotaan verkossa? Onko virtuaalinäyttely oman oksan sahaamista?
- Tekijänoikeusongelmat ovat yleisin esiin nostettu ongelma, aivan kuten Ateneumin kohdalla

- Virtuaalikerrokset eivät kilpaile fyysisen museon kanssa vaan ne nähdään enemmänkin lisänä, esimerkiksi opetuksellisessa merkityksessä. Projektiblogissa mainitaan, että 3D- ja 360- museoesittelyt ovat merkittävästi parempia kuin pelkät kuvat ja parhaimmillaan tarjoavat runsaasti uusia elämyksiä ja vahvistavat museokäyntiin liittyvää elämystä
- Hieno, ajankohtainen, sosiaalinen ja elämyksellinen sisältö pystyy tarjoamaan hienon virtuaalielämyksen (vrt. belgialaisen museon panoraamakuvat ja -näyttelyt <http://lieu.mundaneum.org/fr/visite-virtuelle>).

Meri-Lapin museoiden projektiblogia tukee hyvin Englannissa teetetty tutkimus (Lejeune 2007), jossa käsitellään virtuaalisten museoiden vaikutuksia ja kävijämäärän vähentymisestä johtuvia epäilyksiä. Lejeune toteaa tutkimuksessa, että virtuaalipalveluiden käytöllä on ehdoton positiivinen vaikutus, ja hyvin suunniteltuna sekä koordinoituna, se ei vähennä museon kävijämäärää. Tutkija kuitenkin korostaa, että museoiden on oltava tietoisia siitä, että sisältö ja virtuaalipalveluiden tavoitteet ja kohderyhmä on asetettava sekä suunniteltava huolellisesti ennen palveluiden avaamista. (Lejeune 2007.)

Ateneumin toiminnan ja tulevien palvelutuotteiden suunnittelua sekä hallintaa parantaisi Business Model Canvasin luominen ja tekeminen. Tämä suunnitelma tarjoaisi Ateneumille nopean ja helposti muokattavan keino-ideoita, hallita sekä hakea kilpailuetua oman strategian (sivistävä toimintamalli) mukaiseen liiketoimintamalliin.

Varsinkin nyt kun ja jos Ateneum ottaa uusia palvelutuotteita käyttöön, on Business Model Canvasin luominen ja tekeminen, museota itseään, sidosryhmiä ja loppujen lopuksi tärkeintä sidosryhmää, asiakkaita varten, lähes välttämätöntä. En tehnyt kyseistä suunnitelmaa osana tätä opinnäytetyötä syystä, että Ateneumin taidemuseo tuntee hanketta varten vaadittavat omat tuotteet, arvolupaukset, kustannusrakenteet, kanavat, asiakassegmentit ja tulovirrat kaikista parhaiten. Tilaajan tuottama Business Model Canvas olisi laadukkaita ja todenperäisiä.

Ronkainen (2017) kertoi haastattelussa, että yhteinen projekti Museoliiton kanssa liittyen opastusten irtopaikkojen myyntiin oli erittäin onnistunut. Näin ulkopuolisena onkin erittäin kummallista, että onnistunut palvelu, joka tuotti hyvin, keskeytettiin pelkästään sen takia, että Ateneumin mielestä hinta oli asiakkaalle liian kallis. Mielestäni Ateneumin voisi



yksittäisissä tapauksissa tuoda asiakaslähtöisyyden omien toimintaperiaatteiden edelle. Ronkainen (2017) mainitsi, että useissa tutkimuksissa, joita Ateneum on teettänyt, tuli ilmi, että asiakkaat ovat valmiita maksamaan lisäpalveluista. Kyseinen palvelu vaikutti toimivan hyvin, ja Ateneumin asiakkaat saivat tästä runsaasti lisäarvoa. Nyt, kun palvelu poistettiin, ei Ateneum saa arvokasta lisätuloa eikä asiakkaita palvella parhaalla mahdollisella ja monipuolisella tavalla.

## 7.6 Myyntikanavat ja hinnoittelu

Elämys- ja palvelutuotekonseptitaulukossa on eriteltynä palvelutuotteiden myyntikanavat ja niihin liittyvä hinnoittelu. Kuten taulukosta 5 käy ilmi, niin kivijalkamyynnin lisäksi Ateneumin verkkosivupohjainen lipunmyynti pitäisi ottaa uutena kanavana käyttöön, sillä se tukisi ja edistäisi uusien palvelutuotteiden myyntiä. Vuonna 2018 ei voi lipunmyyntiä järjestää pelkästään paikan päällä vaan asiakkaille on tarjottava vaihtoehtoisia myyntikanavia sekä maksutapoja. Tilavuokrauksen myyntikanavina voisi toimia myös palvelujen välittäjien verkkosivut.

Kysyin Ateneumin tiimiesimies Ronkaiselta haastattelun yhteydessä, mitä hän itse näkee Ateneumin tarjonnasta puuttuvan. Hän mainitsi, että pitäisi löytää palvelutuotteita, joita myydä yksittäisille kävijöille. Puhuttaessa hinnoittelusta, Ronkainen (2017) mainitsi, että hänen mielestään esimerkiksi 75 €:n hintainen kiertävä opastus ei ole kallis, ainakaan verrattuna sekä suhteutettuna muuhun ajanviettoon. Onhan se kumminkin astetta arvokkaampi ja siinä on oikeasti ammattitaitoiset oppaat käytössä. Ronkainen painottaa, että ihmisten sekä asiakkaiden ajatusmaailmaa pitäisi muuttaa opaspalveluiden osalta. Useimmat ajattelevat, että on pakko saada kasaan 25 henkilön ryhmä ostaakseen opaspalvelun. Ronkainen korostaa, että palvelun voi hyvinkin ostaa pelkästään omalle kolmen henkilön perheellekin ja ne jotka ovat sen ymmärtäneet, ovat antaneet siitä paljon positiivista palautetta. Ronkainen on täysin varma, että oli palvelu Ateneumissa mikä tahansa, saa asiakas 100-prosenttisesti vastinetta rahoilleensa. (Ronkainen 2017.) Mielestäni markkinointilinjausta kyseisten opaspalveluiden osalta pitäisi muuttaa niin, että asiakkaat tiedostaisivat opaspalveluiden varattavuuden myös muille kuin isoille ryhmille. Markkinoinnissa pitäisi liikkua kohderyhmä edellä, eli opaspalveluita ja -kierroksia voi hyvinkin mainostaa esimerkiksi suoraan perheellisille.



Uusien palvelutuotteiden hinnoittelusuunnitelmassa pitää lähteä liikkeelle Ateneumin omasta tarpeesta, tavoitteista, kannattavuudesta ja kentän sekä kilpailijoiden hyväksi koetusta hinnoittelumallista, sillä markkinat määräävät hinnan. Jättäisin hinnoittelumallin Ateneumin taidemuseon tehtäväksi, sillä se vaatii perusteellisempaa kentän tutkimista varsinkin hinnoittelun osalta sekä tietoa taidemuseon omista pääoman tavoitteista. Esimerkiksi jos jokin tila, joka vuokrataan ulos, on aikaisemmin ollut varastokäytössä, mikä on vaihtoehdoisen varastointitilan kustannus ja arvon menetys eli millaisella summalla katetaan kustannukset ja mikä on toivottu kateprosentti. Uusi hinnoittelumalli riippuu niin monen tekijän summasta, että jätän tämän tilaajan vastuulle.

Taulukko 5. Konkreettinen ehdotus elämys- ja palvelutuotekonseptiksi Ateneumille

Palvelu	Myynti-kanavat	Markkinointi	Hinnoittelu	Kohde-ryhmä	Teoria
Lipunmyynti	Ateneum, verkko	sama	sama	sama	palvelu
Opaspalvelut	Ateneum, verkko	sama	sama	sama	palvelu
Teemapäivä: Yö museossa	Ateneum, verkko	yhteistyökumppanit	+75 €	nuoremmat	elämys- ja elämystuote
Teemapäivä: Erilaiset opaspalvelut	Ateneum, verkko	yhteistyökumppanit	+75 €	nuoremmat ja vanhemmat	elämys- ja elämystuote, asiakaslähtöisyydet
Tilavuokraus: neuvotteluhuone, auditorio ja sisäpiha	Ateneum, verkko, välittäjät	Venuu.fi, Ateneum.fi, lehtimainokset, Google, oma rekisteri	tietyt kateprosentit	nuoret ja +50	asiakaslähtöisyys, palvelu, palvelumuotoilu
Tapahtumatuotanto	Ateneum, verkko	sidosryhmät, omat kanavat	projekti- tai tuntikohdainen	nuoret ja +50	tuotteistaminen, asiakaslähtöisyys
Luennot, seminaarit, koulutukset; auditorio	Ateneum, verkko	sidosryhmät, omat kanavat, media	tietyt kateprosentit	+30	innovaatiot
Elokuvat; auditorio	Ateneum, verkko,	sidosryhmät, omat kanavat, media, elokuvasivustot	tietyt kateprosentit	+35	elämys ja elämystuote
Yritys- ja ryhmäpaketit, Virkistätymispäivät	Ateneum, verkko, laskutus	sidosryhmät, omat kanavat, yritys-sivustot	tietyt kateprosentit	+40	elämys ja elämystuote, asiakaslähtöisyys
Perhesunnuntait	Ateneum, verkko	sosiaalinen media	normaali/ ilmainen	+25	elämys ja elämystuote, palvelumuotoilu
Lounas-, illallis- ja brunssimuseo	Ateneum, verkko	omat kanavat, media, ruokasivustot, blogit, sosiaalinen media	tietyt kateprosentit	+35	palvelumuotoilu, elämys ja elämystuote

## 8 Pohdinta

### 8.1 Pinen ja Gilmoren malli

Opinnäytetyön teoriaosuudessa mainitsin, että elämystä voidaan analysoida neljän eri Pinen ja Gilmoren laatiman osa-alueen kautta. (Tarssanen 2009.) Voidaan todeta, että Ateneumin taidemuseolla on hyvä, potentiaalinen mahdollisuus tarjota kokonaisvaltaista elämyskokemusta, liittyen uusiin ehdotettuihin palvelutuotteisiin. Lähes kaikki palvelutuotteet tarjoavat ulottuvuudeltaan aktiivisuutta, eli asiakas joutuu osallistumaan itse tuotteesta saatuun kokemukseen tekemällä konkreettisesti jotain, kuten kuuntelemalla esimerkiksi humoristista opaskierrosta. Esimerkiksi virtuaalikierrokset tukevat Pinen ja Gilmoren (2009) mainitsemaa uppotumista, eli tilanne vetää kokijan mukaansa. Palvelutuotteissa on otettu huomioon se, että asiakas joutuu osallistuessaan, liittymään osaksi tapahtumaa, eikä vain seuraamaan kiehtovaa asiaa sivusta. Pinen ja Gilmoren (2009) mallin mukaan uusissa ehdotetuissa palvelutuotteissa on myöskin otettu huomioon elämyksellinen opetuksellinen näkökulma, sillä kaikki ehdotetut elämykset tapahtumat arvokkaassa Ateneumin-rakennuksessa. Esteettinen elämys toteutuu Ateneumin taidemuseossa joka tapauksessa, sillä museota sekä sen ympäristöä ei voi sen arvokkuuden takia olla ihailematta.

### 8.2 Elämyskolmio-malli

Valitsen ehdotetusta palvelukonseptista yhden tutkimuksissa esille nousseen palvelutuotteen, jatkokehitän sitä Ateneumille sopivammaksi ja kuljen palvelutuotteen kanssa pohtimalla läpi koko LEO:n elämyskolmiomallin elementit. Mikäli kaikki elementit löytyvät, on palvelun avulla mahdollista luoda suotuisa ympäristö elämyksen saavuttamiselle. (Tarssanen 2009.) Jatkossa Ateneumin taidemuseo voi tarkastella valikoitujen palvelutuotteiden elämyksellisyyttä kulkemalla saman reitin.

Ronkaisen (2017) haastattelusta nousi ilmi, että opaspalvelu on Ateneumissa tukipalvelu, johon panostetaan ja jota pyritään jatkuvasti kehittämään. Opaspalveluiden ollessa Ateneumin yhtenä tärkeimpänä ydinpalvelua tukevana tukipalveluna, näen tässä

merkittävää potentiaalia uudelle palvelutuotteelle, kuitenkin viitaten hieman jo olemassa olevaan palveluun ja workshopissa esiin nousseisiin innovatiivisiin ehdotuksiin.

Valituksi palvelutuotteeksi osoittautuu sivistävä opaskierros koomisella vivahteella, esimerkiksi Sami Hedbergin vetämänä. Hedberg syystä, että hän on yksi Suomen tunnetuimpia koomikkoja ja hän, pitkällä kokemuksellaan, tuntee varmasti suomalaisen yleisön parhaiten. Palvelutuote tukee Ateneumin sivistävää toimintatapaa.

Tarkastelen taulukon 6 avulla, löytyvätkö tarvittavat LEO:n elementit kyseisestä palvelutuotteesta.

*Taulukko 6 Palvelutuotteen analysointi LEO:n mallin avulla*

Elementti	Opaspalvelu koomisella vivahteella
<b>Yksilöllisyys</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• koominen opaspalvelu on ainutkertainen sekä -laatuinen ja samanlaista kokemusta ei löydy muualta</li> <li>• opaspalvelun voi räätälöidä asiakkaan mieltymysten ja tarpeiden mukaan eli palvelutuote on joustava sekä asiakaslähtöinen</li> <li>• palvelu on yksilöllisempi kuin muut, sillä toisista palveluista saa lähes aina samanlaisen kokemuksen - tästä saa aina erilaisia reaktioita, koska komedia "elää ajan hengessä" (Pikkarainen 2011.)</li> </ul>
<b>Aitous</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• useinkin stand up -komediaa ei koeta aitona, mutta tässä tapauksessa olisi toisin - arvokas ja historiallinen Ateneumin taidemuseo luo automaattisesti koomisestakin opaspalvelusta aidon eli uskottavan. Palvelutuote perustuu Ateneumin kulttuuriin ja se tulisi olemaan osa museon paikallista identiteettiä (2011.)</li> <li>• koomikon pitää osata opastaa näyttely uskottavasti ja itse uskoa siihen, vaikka kierroksella onkin humoristinen vivahde mukana</li> </ul>
<b>Tarinallisuus</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• opaspalvelun tarinassa on faktan ja fiktion elementtejä, vanhoja uskomuksia ja legendoja huumorilla höystettynä</li> <li>• humoristinen kierros houkuttelee asiakkaan myös tunnetasollisesti osallisena kokemukseen - tällöin asiakas mahdollisesti kokee kyseisen palvelun myös älyllisellä ja emotionaalaisella tasolla</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• huumorin vaikuttavuutta ei saisi jättää sattuman varaan, vaan käsikirjoitus tulisi olla huolellinen, kohdeyleisö huomioon ottaen</li> </ul>
<b>Moniaistisuus</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• koominen opaspalvelu suunnitellaan niin, että kaikki aistiärsykkeet on suunniteltu huolellisesti vahvistamaan haluttua teemaa ja ne tukevat näyttelyn mukaansa tempaavuutta - esimerkiksi tietyssä osaa näyttelyä on erilainen humoristinen teema kuin muualla</li> <li>• Ateneumin taidemuseo on jo itsessäänkin moniaistinen</li> </ul>
<b>Kontrasti</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• humoristinen opaspalvelu on erilainen suhteessa asiakkaan arkeen, sillä palvelutuotteessa yhdistetään innovatiivisesti taide ja huumori - asiakas siis kokee jotakin uutta, eksoottista ja tavallisesta poikkeavaa</li> <li>• asiakkaiden kansallisuus ja kulttuuri on huomioitava käsikirjoituksessa</li> <li>• näyttelyiden, taiteen ja maalausten tarina kerrotaan sellaisella täysin uudella, innovatiivisella kontrastilla</li> <li>• koomikkoa ja taidetta ei välttämättä useinkaan liitetä yhteen - Ateneumissa tämä toisi mukavasti kontrastia</li> </ul>
<b>Vuorovaikutus</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• koomisesti sivistävä opaskierros on vuorovaikutusta oppaan ja asiakkaiden kesken. Opas osaa tarvittaessa kommunikoida ja vastata esitettyihin kysymyksiin humoristisella vivahteella</li> <li>• asiakkaat kokevat yhteisöllisyyden tunnetta juurikin nauraessaan, koska silloin tämä kokemus koetaan yhdessä, osana yhteisöä, porukkaa tai samaa perhettä</li> </ul>
<b>Motivaation taso</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• asiakkaiden kiinnostus opaskierrosta kohtaan luodaan jo markkinoinnissa, jolloin mahdollisimman monen elämyselementin olisi täytyttävä. Tämän voi tehdä käyttämällä hyväksi Ateneumin taidemuseon yhteistyökumppaneita ja esimerkiksi koomikkoa itseään. Näin ollen elementtien esille tuominen, monen toimijan näkökulmasta, on helpompaa (2011.)</li> <li>• monikanavaisen ja laadukkaan markkinoinnin avulla päästään tilanteeseen, jossa motivaation taso saavutetaan jo siinä vaiheessa, kun asiakkaat tekevät päätöksen lähteä Ateneumin taidemuseoon kokeakseen mainostetun palvelun</li> </ul>

<b>Fyysinen taso</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• saavutetaan kun asiakas saapuu museoon ja antaa itsensä palvelun "vietäväksi"</li> <li>• hyvä ja laadukas tuote, eli humoristinen opaspalvelu, takaa asiakkaalle miellyttävän ja turvallisen kokemuksen</li> <li>• asiakas joutuu olemaan fyysisesti mukana, sillä opaskierros liikkuu jatkuvasti eteenpäin</li> <li>• mikäli asiakkaan kokemus opaskierroksen aikana syvenee, seuraa älyllinen taso</li> </ul>
<b>Älyllinen taso</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• opaskierroksen aikana asiakas prosessoi ympäristön (opas + näyttely + rakennus) antamia aistiärsyksiä ja toimii niiden mukaan eli: oppii, ajattelee, soveltaa tietoa ja muodostaa mielipiteitä</li> <li>• humoristisesti sivistävä opaskierros tarjoaa asiakkaalle hyvän ja innovatiivisen oppimiskokemuksen, mahdollistaa oppia taiteesta jotakin uutta, kehittyä ja saada uutta tietoa tiedostetusti tai tiedostamatta (huumorin kautta)</li> <li>• palvelutuote tukee, varsinkin älyllisen tason kautta, Ateneumin sivistävää linjausta</li> </ul>
<b>Emotionaalinen taso</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• kun Ateneumin taidemuseon ja opaskierroksen asiakas hyväksyy näkemänsä ja kuulemansa, voi hän olla valmis siirtymään emotionaaliselle tasolle, eli kokemaan ite elämyksen</li> <li>• totuudenmukaisen ja hauskan huumorin avulla asiakas varmasti sisäistää näkemänsä ja kuulemansa</li> <li>• mikäli asiakkaiden tunteita ei opaskierroksen aikana tai sen jälkeen pysty havainnoimaan, elämystä pystyy kartoittamaan haastattelun, palautteen ja reflektoinnin avulla</li> </ul>
<b>Henkinen taso</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• jos asiakas on mennyt kaikkien edellisten tasojen läpi, saattaa olla, että asiakas astuu henkiselle tasolle, eli kokee opaskierroksen vaikuttaneen häneen</li> <li>• mikäli viesti on ollut selvä ja nautinnollinen, Ateneumin taidemuseon asiakas kokee muuttuneensa ihmisenä</li> <li>• humoristisen opaskierroksen avulla tämä on erittäin mahdollista</li> </ul>

### 8.3 Yhteenveto

Johdannossa mainitsin, että opinnäytetyön avulla yritetään kartoittaa ja innovoida Ateneumin taidemuseolle uusia elämys- ja palvelutuotteita. Halusin pitää työn prosessin aikana hyvää huolta siitä, että uudet, innovoidut palvelutuotteet ovat elämyksellisiä, aivan kuten tilaaja toivoi. LEO:n elämuskolmion sekä Pinen ja Gilmoren mallin mukaan, uudesta palvelukonseptista valittu palvelutuote täyttää kummankin mallin vaatimat elämyksen elementit. Tämä tarkoittaa sitä, että Ateneumin on nyt mahdollista luoda, näyttelytoiminnan lisäksi, uusi ympäristö jossa asiakas voi kokea elämyksen. Valittu palvelutuote, humoristinen opaspalvelu, toimii vain hyvänä esimerkkinä Ateneumille siitä, kuinka elämyksellisyyttä lähdetään eri tuotteiden kautta rakentamaan. Yksinään kyseinen palvelutuote ei toimi ehdotelmana. Konkreettinen ehdotus elämys- ja palvelutuotekonseptiksi Ateneumille, vastaa esitettyyn opinnäytetyöni päätutkimuskysymykseen.

Kuten kehittämissuhteuksista käy ilmi, niin jaoin ehdotukset kuuteen eri kappaleeseen ja perustelin teorian, kirjallisuuden sekä tekemiäni tutkimusten avulla uusien palvelutuotteiden tarpeellisuuden Ateneumin taidemuseolle. Haluan korostaa erityisesti tilavuokrauksen tarpeellisuutta, sillä tiimiesimies Ronkaisen sanoin, jos on olemassa tila, niin sen käyttö kannattaa maksimoida (Ronkainen 2017). Helsingin keskustan ydinalueella tyhjiä tiloille olisi suurta käyttöä, esimerkiksi kokousten ja palaverien tiimoilta. Henkilöresurssi on toinen pääkohta, mitä haluan painottaa. Kun uusi konsepti kokonaisuudessaan tai uuden konseptin palasia otetaan käyttöön, tarvitaan tämän hallintaan lisävoimia, joiden vastuualueena on tilojen vuokraus, tapahtumapalvelut ja yhteistyökumppanit. Mielestäni Ateneumin taidemuseolla näyttäisi olevan paljon enemmän arvoa annettavinaan kuin vain kolmelle pääkumppanille. Ronkaisen haastattelussakin tämä nousi esille, sillä työvoimasta on osittain pulaa (Ronkainen 2017). Uskon, että mikäli taidemuseon linjasta ja tahtotilaa kevennetään, on henkilökunnankin helpompi ideoida ja innovoida uusia palvelutuotteita. Kukaan muu työryhmä ei kuitenkaan tunne Ateneumin asiakkaita ja potentiaalia niin hyvin, kuin taidemuseon omat työntekijät. Järkevillä peliliikkeillä Ateneumin toiminnasta saisi entistäkin kustannustehokkaampaa. Ottamalla uusia ehdotettuja palvelutuotteita käyttöön, Ateneumin taidemuseo, kansainvälisen kulttuurikentän toimijana vahvistaisi omaa asemaansa, kuin myös kauttaaltaan taiteen vaikuttavuutta yhteiskunnassa.

Palvelutuotteet toisivat taidemuseolle uusia näkökulmia, asiakkaita sekä ennen kaikkea toivottua lisätuloa, vaikka tulonmuodostuspuolelle ei välttämättä aina pyritäkään.

Tulokset olivat mielestäni odotettuja, sillä Ateneumin palvelutuotevalikoima kuulosti jo alkujaan hieman väsähtäneeltä ja osittain pakotetulta. Museossa yritettiin, tosin pienin askelin ja lähinnä asiakaspalvelun takia, tarjota palvelutuotteita jotka eivät olleet ”listalla”, mutta usein ne kumoutuivat järeän toimintatavan vuoksi. Koin Ateneumin linjauksen, ”me tehdään näin, koska ollaan aina tehty näin”, ongelmalliseksi sillä samalla kun halutaan kehittyä ja pysyä mukana kilpailussa, innovatiivisille tai edes perinteisille palvelutuotteille ei anneta mitään toteuttamismahdollisuuksia. Jopa sivistäville, nykyaikaisille virtuaalikerroksille ja applikaatiolle ollaan hieman skeptisiä ja vedotaan toimintatapaan sekä asiakaslähtöisyyteen ja asiakkaiden karkottamiseen. Opinnäytetyössä todistin teettämäni vertaustutkimuksen ja Englannissa tehdyn tutkimuksen mukaan tämän ajatusmaailman vääräksi, sillä kentän muissa kohteissa esimerkiksi virtuaalikerrokset on todettu hyväksi ja Lejeunen (2007) mukaan nykyaikaiset menetelmät ja digitalisaatio tuovat lisäarvoa, eivät karkoita asiakkaita pois. Hyvänä esimerkkinä tutkimuksissa nousi esille Heureka, joka on myös voittoa tavoittelematon yleishyödyllinen yhteisö. Vaikka opetus ja sivistäminen on Heurakan yhtenä päätehtävänä, on palvelutuotevalikoima siellä silti todella laaja-alainen, eikä siinä nähdä mitään ongelmaa.

Yllättävintä, mitä tutkimuksissa nousi esille, oli mielestä se, kuinka paljon muut tarjoajat panostavat elämys- ja palvelutuotteisiin. Suomalaisten ja ulkomailla sijaitsevien palveluntarjoajien välillä ei juuri ollut merkittäviä eroja, esimerkiksi tapahtumatuotantoa, tilavuokrausta, seminaareja sekä luentoja tarjosivat lähes kaikki toimijat. Tukipalvelujen merkitys oli hyvin ymmärretty kaikissa toimijoissa ja yhdenkään tarjonta ei ollut niin heikkoa kuin Ateneumin. Toki esimerkiksi Allas Sea Poolin toiminta vaatiikin järeämpiä elämyspalveluita kuin Ateneumin, mutta benchmarkkasin monia museotoimijoita Virostä, Englannista ja USA:sta, jotka tarjosivat asiakkailleen paljon muutakin kuin pelkkää ydintuotetta.

Opinnäytetyötä tehdessä heräsi kiinnostus palvelumuotoiluun, tarkemmin Business Model Canvasia kohtaan. Mielelläni olisin tehnyt tämän osana opinnäytetyötä, mutta työni laajuus, 15 opintopistettä, ei siihen riittänyt. Ateneumilla ei ollut tällaista myöskään tehtynä, joten tyydyin luonnostelevaan sen päässäni.



Jos tekisin opinnäytetyön uudelleen, lähtisin tutkimaan tarkemmin erilaisten haastattelujen ja workshopien avulla, Sitran tulevaisuuden megatrendejä, kyseisen alan, kentän ja kohderyhmän osalta. Tämä aukaisisi taas uusia ovia pohdintoja, tulevaisuudensuuntia ja asiakaskäyttäytymistä varten. Vaikka päätutkimuskysymykseen saatiin vastaus, niin kaikkiin asetettuihin alakysymyksiin ei opinnäytetyö antanut vastausta. Tämäkin johtui siitä, että haastattelu ei sopinut yhdellekään toimijalle.

Työ tuotti uutta tietoa nykyaikaisista elämys- ja palvelutuotteista sekä konkreettisen listan suomalaisen sekä ulkomaisen kentän useimmin käytetyistä tuotteista. Opinnäytetyön ja sen tulosten käytännön merkitys on suuri, sillä viimeisten vuosien aikana ei samanlaista tutkimusta ole tehty. Merkitys on suuri myös siitä syystä, että Ateneumille pystyttiin ehdottamaan uudenlaisia tukitoimintoja, tutkimuksiin, teoriaan ja havainnoiteihin viitaten. Kaikki tukevat myös taidemuseon ydintoimintaa, eli näyttelytoimintaa.

Opinnäytetyön kehitysprosessi on näin ollen päätynyt lopputulokseen, sillä tilaajan asettama työn tavoite on täytynyt. Liitteenä löytyy kehittämäni työkalu, jolla voi lähteä tutkimaan palvelutuotteiden elämyksellisyyttä.

## LÄHTEET

Aho, Seppo 2001. Matkailuelämys prosessina: elämysten synnyn ja kehityksen vaiheet teoksessa Matkailuelämykset tutkimuskohteina. Toim. Aho, Honkanen, Saarinen. Lapin yliopiston matkailun julkaisu B 6, Rovaniemi, 32–50.

Ateneum 2018. Tietoa Ateneumista. <[www.ateneum.fi](http://www.ateneum.fi)> (2.3.2018).

Ojasalo Katri & Co. 2009. Kehittämistyön menetelmät. Helsinki: WSOY.

Arantola, Heli 2003. Uskollinen asiakas – kuluttaja-asiakkuuksien johtaminen. Helsinki: WSOY.

Bruner E. M. 1994. Abraham Lincoln as Authentic Reproduction: A Critique of Postmodernism. *American Anthropologist* 96(2): 397- 415.

Eskelinen, Tuula 2010. Asiakslähtöisten palvelujen kehittäminen paloilmoitinliikkeelle. Opinnäytetyö. Tampere: Tampereen ammattikorkeakoulu, ylempi amk-tutkinto. <[https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/14462/Eskelinen\\_Tuula.pdf?sequence](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/14462/Eskelinen_Tuula.pdf?sequence)> (luettu 27.12.2017).

Fonecta 2018. Millaiset ovat näyttävät ja toimivat verkkosivut? <<https://www.fonecta.fi/yrityksille/opi-ja-onnistu/millaiset-nayttavat-toimivat-verkkosivut/>> (14.2.2018).

Grönroos, Christian 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. Helsinki: Alma Talent.

Helsingin kaupunki 2018. Tilat avoimiksi -julkaisu. <[https://drive.google.com/file/d/1\\_BtY2V0r3\\_AdVsWEcgmR5g2\\_OaKM5ak4/view](https://drive.google.com/file/d/1_BtY2V0r3_AdVsWEcgmR5g2_OaKM5ak4/view)> (luettu 15.1.2018).

Herala, Benjamin 2017. Helsingin kaupunginteatterin teknisen tuotanto- prosessin kehittämiskohteet ja -ehdotukset. Opinnäytetyö. Helsinki: Metropolia Ammattikorkeakoulu. <[https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/133697/Herala\\_Benjamin.pdf?sequence=1&isAllowed=y.>](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/133697/Herala_Benjamin.pdf?sequence=1&isAllowed=y.>) (luettu 15.1.2018).

Inno-Vointi 2018. Mitä ovat innovaatio ja innovointi? <<http://www.innovointi.fi/fi/innovoinnin-periaatteet/innovaatio-ja-innovointi-myos-julkisella-sektorilla>> (luettu 14.2.2018).

JcDecaux 2018. Hinnasto. <<https://www.jcdecaux.fi/Pricing>> (28.2.2018).

Visit Estonia 2018. Arenaliiniannos. <<https://www.visitestonia.com/fi/nae-ja-koe/aktiivi-ja-seikkailulomat/adrenaliiniannos>> (luettu 3.3.2018).

Kajaanin ammattikorkeakoulu 2018. Tuotteistaminen.

<<https://www.kamk.fi/opari/Opinnaytetyopakki/Teoreettinen-materiaali/Tukimateriaali/Tuotteistaminen/Tuotteistaminen>> (luettu 3.3.2018).

Kalliomäki, Anne 9.12.2011. Miten luodaan elämyksiä? Tarinakone-blogi:

<<http://www.tarinakone.fi/blogi/4-miten-luodaan-elamyksia/>> (luettu 19.12.2018.)

Kansallisgalleria 2016. Vuosikertomus 2016. <[https://www.kansallisgalleria.fi/wp-content/uploads/2017/09/kg\\_vuosikertomus2016\\_PDF.pdf](https://www.kansallisgalleria.fi/wp-content/uploads/2017/09/kg_vuosikertomus2016_PDF.pdf)> (luettu 15.11.2017).

Komppula, Raili & Boxberg, Matti 2002. Matkailuyrityksen tuotekehitys. Helsinki: Edita.

LaSalle & Britton 2003. Priceless. Turning Ordinary Products into Extraordinary Experiences. Harvard Business School Press.

Lejeune, Barbara 2007. The Effects of Online Catalogues in London and other Museums: A Study of an Alternative Way of Access. Opinnäytetyö. London: University College London. <<https://pia-journal.co.uk/articles/abstract/10.5334/pia.289/>> (luettu 25.2.2018).

LEO Lapin elämysteollisuuden osaamiskeskus 2009. Elämyskolmio.

<[http://87.108.50.97/relis/REL\\_LIB.NSF/0/04BF71151EF96086C225763300257188/\\$FILE/elamystuottajan-kasikirja.pdf](http://87.108.50.97/relis/REL_LIB.NSF/0/04BF71151EF96086C225763300257188/$FILE/elamystuottajan-kasikirja.pdf)> (luettu 2.2.2018).

Leppälä, Kari 2014. Innovaattorin Opas: Hyödynnä muutos ja hallitse yllätyksiä. Tallinna: Gaudeamus Oy.

Luoma, Antti 2016. Toiminnan Suunnittelua Business Model Canvas –työkalulla.

<<https://gofore.com/toiminnan-suunnittelua-business-model-canvas-tyokalulla/>> (luettu 2.3.2018).

Löytänä Janne & Korteso Katleena 2011. Asiakaskokemus. Helsinki: Talentum.

Matkailualan tutkimus- ja koulutusinstituutti 2010. Palvelusta elämykseksi työkalut: teema, draama ja massaräätälöinti <<http://matkailu.luc.fi/Tuotekehitys/Tyokaluja-/Tuotteistamiseen/Palvelusta-elamykseksi>> (luettu 1.1.2018).

Meri-Lapin museot- verkkosivusto...lab 2.0 2013. Museokentällä tapahtuu: ”Ovatko virtuaalikerrokset hyödyllisiä vai ajanhukkaa?”

<<https://merilapinvepa.wordpress.com/2013/03/25/muulla-maailmassa-ovatko-virtuaalikerrokset-hyodyllisia-vai-ajanhukkaa/>> (luettu 3.3.2018).

MTV3 2014. Festivaalien lippujen hinnat tuplaantuivat.

<<https://www.mtv.fi/uutiset/kotimaa/artikkeli/festivaalien-lippujen-hinnat-tuplaantuivat/3430378#gs.2uzznRM>> (luettu 2.3.2018).

Museovirasto 2018. Suomessa on monenlaisia museoita.

<[http://www.nba.fi/fi/museoalan\\_kehittaminen/tietoa\\_suomen\\_museoista](http://www.nba.fi/fi/museoalan_kehittaminen/tietoa_suomen_museoista)> (luettu 15.1.2018)

Museoshop 2018. Suomen taiteen tarina.

[https://www.museoshop.fi/KIRJAT/Ateneumin\\_julkaisut/Suomen\\_taiteen\\_tarina](https://www.museoshop.fi/KIRJAT/Ateneumin_julkaisut/Suomen_taiteen_tarina) (luettu 15.1.2018)

Perttula, Juha 2004. Ihminen matkustaa, mutta miksi? Lapland Centre of Expertise for the Experience Industry & The Experience Institute (toim.): Articles on Experiences. Rovaniemi.

Pikkarainen, Sanna 2011. Linnanmäen Ilveilijäperhe elämyksen mahdollistajana. Opinnäytetyö. Helsinki: Metropolia Ammattikorkeakoulu.

<[https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/33385/Pikkarainen\\_Sanna.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/33385/Pikkarainen_Sanna.pdf?sequence=1&isAllowed=y)> (luettu 9.2.2018).

Pine II, B. Joseph & Gilmore, James H. 1999. The Experience Economy Boston: Harvard Business School Press.

Ruha, Salla 2011. Asiakaslähtöinen palvelujen kehittäminen ja markkinointi. Opinnäytetyö. Leppävaara: Laurea-ammattikorkeakoulu.

<<https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/33776/SallaRuhaONT.pdf?sequence=1&isAllowed=y>> (luettu 1.1.2018).

Saarinen, Jarkko. 2002. Elämyksiä, Elämyksiä, Elämyksiä: lyhyt johdatus elämystalouteen ja tutkimukseen. Lapin yliopiston menetelmätiieteellisiä tutkimuksia. 5–16.

Seura 2017. Pienet elokuvateatterit ovat Yösyöttö-kiistan voittajia – ”Finnkino-riita pelastaa meidän talven”. <<https://seura.fi/asiat/ajankohtaista/pienet-elokuvateatterit-ovat-yosyotto-kiistan-voittajia-finnkino-riita-pelastaa-meidan-talven/>> (luettu 2.3.2018).

Sipilä, Jorma 1999. Asiantuntijapalvelujen markkinointi. Helsinki: WSOY.

Sitra 2015. Sitran trendit: hyvinvointi korostuu. <<https://www.sitra.fi/uutiset/sitran-trendit-hyvinvointi-korostuu/>> (luettu 2.3.2018).

Sitra 2017. Työn ja toimeentulon arvoitus. TRENDI 1.

<<https://www.sitra.fi/artikkelit/trendi-tyon-ja-toimeentulon-arvoitus/>> (luettu 2.3.2018).

Ståhlberg, Jaakko 2015. Asiointienhallinnan kokonaisuus. Turun kaupunki.

<<https://www.innokyla.fi/documents/1025578/a96b046a-c357-482d-9713-4cbe879109a5>> (luettu 26.2.2018).

Suomen Digimarkkinointi 2018. Mikä on konversio?

<<https://www.digimarkkinointi.fi/blogi/mika-konversio>> (luettu 5.3.2018).

Suomen Kuvalehti 2017. Elokuvaaväki sai tarpeekseen: Finnkino tuhoaa suomalaisen elokuvan.<<https://suomenkuvalehti.fi/jutut/kotimaa/elokuvavaki-sai-tarpeekseen-finnkino-tuhoaa-suomalaisen-elokuvan/>> (luettu 2.3.2018).

Säkkinen, Riikka 2004. Kuluttajan ostokäyttäytymiseen vaikuttavat tekijät suklaapatukan valinnassa. Kohdemaina Suomi, Iso-Britannia; Venäjä; Viro ja Liettua. Opinnäytetyö. Vaasa: Kansainvälisen yritystoiminnan koulutusohjelma.

< <https://www.tritonia.fi/en/theses/abstract/877/Kuluttajan+ostokäyttäytymiseen+vaikuttavat+tekijät+suklaapatukan+valinnassa.+Kohdemaina+Suomi%2C+Iso-Britannia%3B+Venäjä%3B+Viro+ja+Liettua>> (luettu 2.3.2018).

Tarssanen, Sanna & Kylänen, Mika 2005. A Theoretical Model for Producing Experiences - a Touristic Perspective. Rovaniemi: Lapin yliopistopaino.

Tarssanen, Sanna 2009. Elämystuottajan käsikirja. LEO Lapin elämysteollisuuden osaamiskeskus, 6. painos 8-34.

<[http://87.108.50.97/relis/REL\\_LIB.NSF/0/04BF71151EF96086C225763300257188/\\$FILE/elamystuottajan-kasikirja.pdf](http://87.108.50.97/relis/REL_LIB.NSF/0/04BF71151EF96086C225763300257188/$FILE/elamystuottajan-kasikirja.pdf)> (luettu 5.1.2018)

Tikkala, Tuomas 2009. Uuden asiakkaan sitouttaminen. Opinnäytetyö. Lahti: Lahden ammattikorkeakoulu.

<[https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/6998/Tikkala\\_Tuomas.pdf?sequence=1](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/6998/Tikkala_Tuomas.pdf?sequence=1)> (luettu 3.3.2018).

Tilastokeskus 2018. Innovaatio. <<http://www.stat.fi/meta/kas/innovaatio.html>> (luettu 28.1.2018).

Tivi 2016. Tekoäly korvaa ihmisen – mitä meille jää tehtäväksi?

<[https://www.tivi.fi/Kaikki\\_uutiset/tekoaly-korvaa-ihmisen-mita-meille-jaa-tehtavaksi-6546850](https://www.tivi.fi/Kaikki_uutiset/tekoaly-korvaa-ihmisen-mita-meille-jaa-tehtavaksi-6546850)> (luettu 6.3.2018)

Turner, Victor & Turner, Edith 1978. Image and Pilgrimage in Christian Culture. New York: Columbia University Press.

Tuulaniemi, Juha 2011. Palvelumuotoilu. Helsinki: Talentum.

Van Looy, B., Gemmel, P. & Dierdonck, R. 2003. Services Management: an integrated ap- proach. Essex: Pearson Education Limited.

Wikipedia 2018. Suomen museot. <[https://fi.wikipedia.org/wiki/Suomen\\_museot](https://fi.wikipedia.org/wiki/Suomen_museot)> (luettu 25.2.2018).

Yle 2013. Festivaalilippujen hinnat nousevat joka vuosi. <<https://yle.fi/uutiset/3-6649217>> (luettu 2.3.2018).

Yle 2016. Museoilta vaaditaan nykyään elämyksiä – uusissa näyttelyissä on enemmän tunteita, vähemmän tietoa. <<https://yle.fi/uutiset/3-9231919>> (luettu 2.3.2018).

Yle 2017. Asiakkaat vaativat parempaa palvelua lennoilla – Finnair tuo maksullisen business-luokan ruoan turistiluokkaan. <<https://yle.fi/uutiset/3-9786231>> (luettu 25.2.2018).

Ylikoski, Tuire 2000. Unohtuiko Asiakas? Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

### **Tutkimuslähteet**

City of Paris Museum of Modern Art 2018. Activities. <<http://www.mam.paris.fr/en>> (luettu 24.2.2018).

Eesti Rahva Muuseum 2018. Teenused. <[www.erm.ee](http://www.erm.ee)> (luettu 26.2.2018).

Finnkino 2018. Yrityksille. <[www.finnkino.fi](http://www.finnkino.fi)> (luettu 25.2.2018).

Heureka 2018. Yrityksille & ryhmille. <[www.heureka.fi](http://www.heureka.fi)> (luettu 26.2.2018).

Kansallismuseo 2018. Kokous- ja juhlapalvelut <[www.kansallismuseo.fi](http://www.kansallismuseo.fi)> (luettu 26.2.2018).

Linnanmäki 2018. Yritykset. <[www.linnanmaki.fi](http://www.linnanmaki.fi)> (luettu 25.2.2018).

Mundaneum 2018. Virtual tour. <<http://lieu.mundaneum.org/fr/visite-virtuelle>> (luettu 5.3.2018).

Tallinnan Lennusadam 2018. Teadustöö ja kogud. <[www.meremuuseum.ee](http://www.meremuuseum.ee)> (luettu 26.2.2018).

Tallinna Linnamuuseum 2018. Korralda üridus. <[www.linnamuuseum.ee](http://www.linnamuuseum.ee)> (luettu 24.2.2018).

Tallinnan Teletorn 2018. Atraksioonid. <[www.teletorn.ee](http://www.teletorn.ee)> (luettu 24.2.2018).

The National Gallery of London 2018. What's on. <<https://www.nationalgallery.org.uk>> (luettu 26.2.2018).

USA National Gallery 2018. Calendar. <<https://www.nga.gov>> (luettu 24.2.2018).

**Haastattelulähteet**

Ronkainen, Pyry 2017. Tiimiesimies. Ateneum. Haastattelu: 12.12.2017.

**Julkaisemattomat lähteet**

Kansallisgalleria. Kävijätutkimukset 2005 – 2016.

LIITTEET

## Palvelutuotteen elämyksellisyyden kartoittamismalli

Elämys- ja palvelutuote:

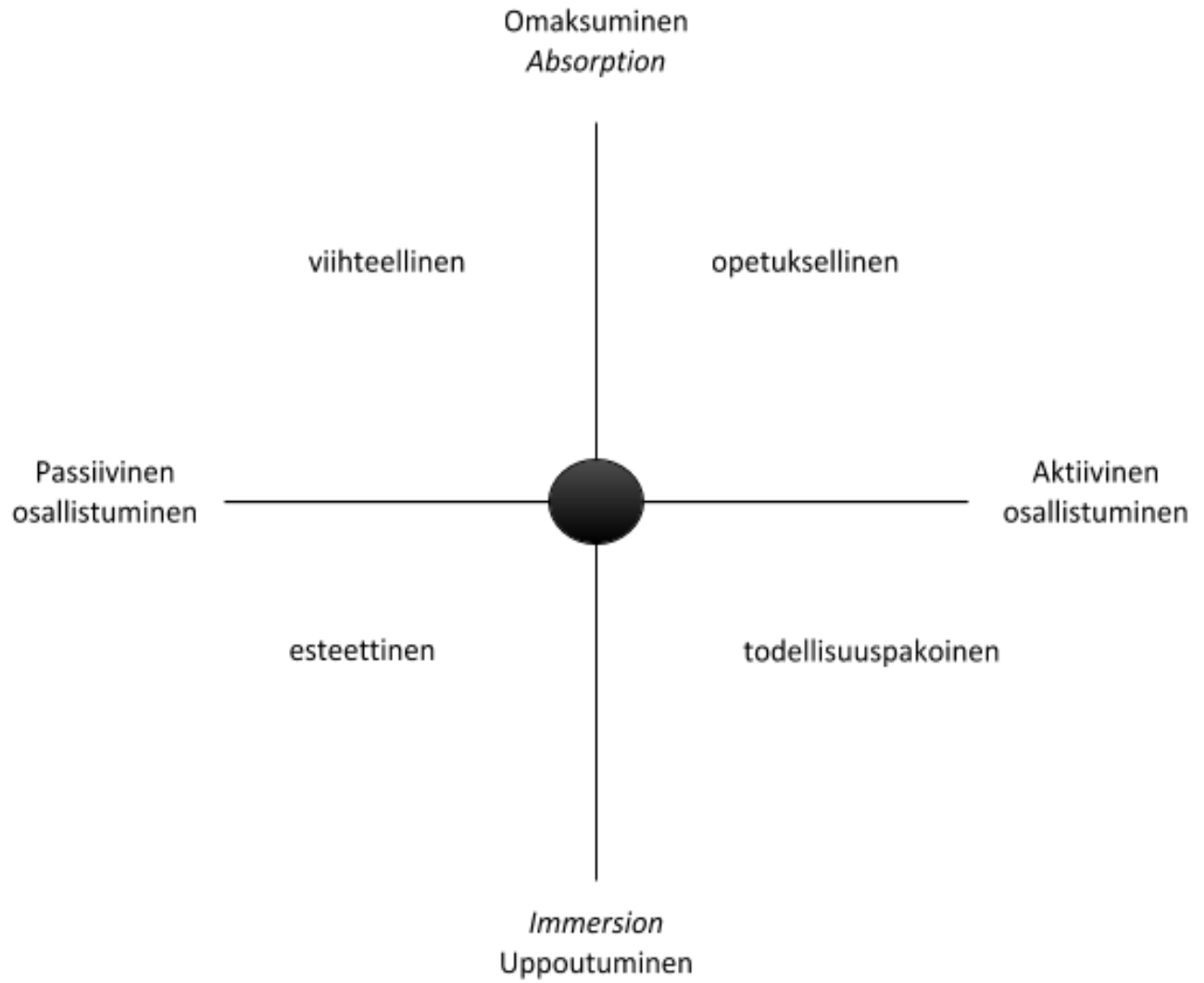
Kuvaus:

Kirjoita ylös palvelutuotteen nimi sekä kuvaus. Käy tämän jälkeen läpi ensimmäisen taulukon jokainen elementti ja kuvaile se oman palvelutuotteen osalta. Löytyvätkö palvelutuotteesta kaikki LEO:n elementit? Kirjoita tämän jälkeen tuotteesi nimi post-it-lapulle ja käy Pine & Gilmoren alemman mallin elementit keskustellen läpi. Käytä tarvittaessa opinnäytetyön teoriaosuutta esimerkkinä.

Elementti	Kuvaus
Yksilöllisyys	•
Aitous	•
Tarinallisuus	•
Moniaistisuus	•
Kontrasti	•
Vuorovaikutus	•
Motivaation taso	•
Fyysinen taso	•
Älyllinen taso	•
Emotionaalinen taso	•
Henkinen taso	•

*Tarssanen & Kylänen 2007, 114.*





*Elämyksen neljä ulottuvuutta, The Sweet Spot (Tarssanen 2009; Pine & Gilmore 1999, 30.)*