



Museokortin myynnin kehittäminen

Tanja Kneckt

2020 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

Museokortin myynnin kehittäminen

Tanja Kneckt
Palvelujen asiakaskeskeinen kehittäminen
Opinnäytetyö
Toukokuu, 2020

Tanja Kneckt

Museokortin myynnin kehittäminen

Vuosi 2020 Sivumäärä 90

Museokortti on ollut viime vuosien museoalan merkittävin uudistaja. Museokortti tuli markkinoille 5.5.2015, minkä jälkeen museoiden kävijäennätyksiä on rikottu vuosittain. Museokortin on ideoinut Suomen museoliitto ry ja Museokortin toiminnasta vastaa sitä varten perustettu FMA Creations Oy. Museokortin tarkoituksena on ollut kasvattaa museoiden kävijämääriä ja innostaa ihmiset käyttämään kulttuuria sekä samalla lisätä museoiden pääsylipputuloja. Jotta pääsylipputulosten kasvattaminen Museokortin avulla olisi mahdollista, pitää myös Museokortin myyntiä pystyä lisäämään.

Tässä kehittämistehtävässä tarkasteltiin Museokortin myyntiä museoissa museohenkilökunnan näkökulmasta. Työn tarkoituksena oli parantaa Museokortin myyntiprosessia. Myyntityön kehittämisen tavoitteena oli, että Museokortin myyminen museoissa olisi sujuvaa ja vaivatonta, ja että myyntiä pystyttäisiin kasvattamaan. Työn toimeksiantajana toimi FMA Creations Oy.

Työn lähestymistapana on käytetty asiakaskeisistä liiketoimintalogiikkaa. Tietoperustassa myyntityön ja markkinoinnin käsittely pohjustavat myyntityön kehittämistä. Voittoa tavoittelemattoman organisaation markkinoinnin sekä myynnin ja markkinoinnin tarkasteleminen museoalan näkökulmasta puolestaan auttavat huomioimaan museoalan erityispiirteitä kehittämistyössä. Palvelumuotoilu tuo työhön prosessin ja menetelmät, joiden avulla voidaan varmistaa, että asiakaskeisyys työssä toteutuu.

Tässä opinnäytetyössä Museokortin myyntiin liittyviä asioita lähdettiin selvittämään verkkokyselyn avulla. Kyselyn tarkoituksena oli kartoittaa erityisesti Museokortin myyntityötä tekevien henkilöiden mielipiteitä ja ajatuksia liittyen Museokortin myymiseen. Samalla haluttiin selvittää, millaisia Museokortin myynnin kehittämiskohtia kyselyn perusteella nousee esiin. Kun kehittämistarpeita oli havaittu, edettiin tarkempien kehittämiskohteiden tunnistamiseen. Kehittämistyössä seurattiin palvelumuotoilun tuplatimanttimallin vaiheita ja hyödynnettiin muutamia palvelumuotoilussa käytettyjä menetelmiä. Työn lopputuloksena syntyi kehittämisideoita Museokortti-organisaatiolle. Kehittämisideat liittyvät muun muassa Museokortin myymisen sujuvoittamiseen, koulutusten kehittämiseen ja Museokortti-materiaalien kehittämiseen ja päivittämiseen. Opinnäytetyön aikana luotiin lisäksi Museokortti-myyjän empatiakartta sekä Museokortin myyntiprosessin Service Blueprint, joita FMAC voi hyödyntää Museokortin kehittämistyössä jatkossa.

Kehittämistyö osoitti, että Museokorttiin liittyvät asiat hallitaan museoissa ja myyntikokemus on pääosin positiivinen. Kerätyn aineiston perusteella Museokortin myyntiprosessi koetaan jo nyt sujuvaksi, vaikka kehittämiskohteita olikin tunnistettavissa. Mikäli työssä esitettyjä kehittämisideoita viedään käytännössä eteenpäin, saadaan Museokortin myyntiprosessia kehitettyä asiakaskeisesti ja näin sujuvoitettua museoiden arkea sekä sulautettua Museokorttiin liittyvät palvelutilanteet sekä Museokortin myyminen entistä varmemmin osaksi museoiden lipunmyynnin tai museokaupan toimintoja.

Asiasanat: Asiakaskeinen liiketoimintalogiikka, museot, myyntityö, palvelumuotoilu, Museokortti

Tanja Kneckt

Developing the Selling Process of the Museum Card

Year	2020	Pages	90
------	------	-------	----

The Museum Card has been the most significant innovator of the museum industry in Finland in the recent years. The Museum Card was launched on 5 May in 2015 and after that museums have had more visitors every year. The Museum Card has been conceived by the Finnish Museums Association. FMA Creations Oy which has been established for the Museum Card is responsible for the operation of the Museum Card. The purpose of the Museum Card has been to increase the number of museum visitors and inspire people to use culture, while at the same time increasing museum admission revenue. In order to be able to increase admission revenue with the Museum Card, it must also be possible to increase the sales of the Museum Card.

This Master's Thesis examined the sale of the Museum Card in museums from the perspective of museum staff. The purpose for this thesis was to improve the Museum Card sales process. The goal of the development of the sales work was to make the sale of the Museum Card in museums smooth and effortless. On the other hand, increasing the sales of the Museum Card is also the goal for the development work. The Work was commissioned by FMA Creations Oy.

The approach of the study was customer dominant logic. In the theoretical framework the processing of sales work and marketing creates the foundation for developing the sales in museums. Looking at the marketing of a non-profit organization and marketing and sales in the museum industry in turn helps to consider the special features of the museum industry in the development work. Service design offers a process and the methods to the work. Using the service design process and tools ensures that customer focus is achieved in this study.

In this Master's thesis, issues related to the sale of the Museum Card were investigated using an online survey. The purpose of the survey was to examine the museum staff's opinions and thoughts related to selling the Museum Card. At the same time, the aim was to find out what kind of development points could be found based on the survey in connection with the sale of the Museum Card. Once the development needs were identified, progress was made in identifying more specific areas for development. The development was based on the Double Diamond process model and during the process some service design methods were utilized. The result of the work were development ideas for the Museum Card organization. Development ideas are related to streamlining the sale of the Museum Card, developing Museum Card training and developing and updating Museum Card materials. During the thesis, an empathy map of the Museum Card seller and the Service Blueprint of the Museum Card sales process were created, both are tools that FMAC can utilize in the future development work of the Museum Card.

The development work showed that matters related to the Museum Card are managed in museums and the sales experience is mainly positive. Based on the collected material, the Museum Card sales process is already perceived to be smooth, even though development targets were identifiable. If the development ideas presented in the work are taken forward in practice, the Museum Card sales process can be developed in a customer-centric way.

Keywords: customer-dominant logic, museums, sales work, service design, Museum Card

Sisällys

1	Johdanto.....	6
1.1	Museoala Suomessa	6
1.2	Kehittämistyön tausta	8
1.3	Kehittämistyön tavoite	10
1.4	Keskeiset käsitteet.....	11
2	Tietoperusta	13
2.1	Asiakaskeskeinen liiketoimintalogiikka.....	14
2.2	Mitä myynti on?.....	15
2.2.1	Hyvän myyjän ominaisuudet	17
2.2.2	Motivaatio myyntityössä.....	18
2.3	Markkinoinnin vaikutus myyntityöhön	20
2.4	Voittoa tavoittelemattoman organisaation markkinointi	22
2.5	Myynti ja markkinointi museoalalla	23
3	Palvelumuotoilun hyödyntäminen kehittämistyössä.....	25
3.1	Muotoilujattelu ja asiakaskeskeinen kehittäminen	25
3.2	Palvelumuotoilun ominaispiirteet.....	27
3.2.1	Double Diamond -prosessimalli	28
3.2.2	Kehittämistyön vaiheet ja menetelmät	29
4	Kehittämistyön eteneminen	31
4.1	Tutkimusvaihe	31
4.2	Määrittelyvaihe	46
4.3	Kehittämisyvaihe	52
4.4	Työn tulokset - kehittämisideoita Museokortti-organisaatiolle.....	61
4.5	Kehittämiskohteille ratkais- ja jatkokehitysehdotuksia.....	66
5	Johtopäätökset	71
5.1	Opinnäytetyötä ohjanneet kysymykset ja niiden vastaukset	71
5.2	Kehittämistehtävän eteneminen	72
5.3	Kehittämistehtävän merkitys.....	74
5.4	Jatkotutkimusaiheita	77
	Lähteet.....	78
	Kuviot	82
	Taulukot	82
	Liitteet	83

1 Johdanto

Ensimmäisessä luvussa esittelen tähän kehittämistehtävän kontekstin ja työn taustan. Lisäksi tämän luvun kolmannessa alaluvussa kuvailen työn tavoitteen. Viimeisessä alaluvussa käydään läpi työhön liittyvät keskeiset käsitteet.

1.1 Museoala Suomessa

Suomessa on 150 ammatillisesti hoidettua museota, joilla on yhteensä reilut 300 museokohdetta, jotka ovat avoinna vuoden ympäri. Näiden lisäksi Suomessa toimii lähinnä vapaaehtoisvoimin ylläpidettyjä paikallismuseoita, joita on noin tuhat kappaletta. Paikalliset museot ovat usein avoinna lähinnä kesäaikaan. Suomen museolaitos on jaettu vastuualueisiin, joita edustavat valtakunnalliset museot, alueelliset vastuumuseot sekä valtakunnalliset vastuumuseot. Suomen kansallismuseo, Kansallisgalleria ja Luonnontieteellinen keskusmuseo ovat valtakunnallisia museoita. Valtakunnallisissa museoissa olevat kokoelmat ovat valtakunnallisesti katsottuna laajimmat omalla alallaan. Valtakunnalliset museot tuottavat myös muille museoille suunnattuja palveluita omaan kokoelmaansa ja toimintaansa liittyvän työn ohella. Alueellisten vastuumuseoiden tehtävänä on puolestaan ohjata oman alueensa museotoimintaa tutkimus-, tallennus- ja näyttelytoiminnan lisäksi. Alueellisia vastuumuseoita on 32 kappaletta. Valtakunnallisia vastuumuseoita on 17. Nämä erikoismuseoiden tehtävänä on ohjata ja edistää oman erikoisalansa museotoimintaa sekä huolehtia siitä, että oman alan museoiden keskinäinen yhteistyö on sujuvaa. Valtakunnalliset vastuumuseot harjoittavat myös oman alansa tallennus-, tutkimus- ja näyttelytoimintaa. (Museolaitos Suomessa; Opetus- ja kulttuuriministeriö.)

Opetus- ja kulttuuriministeriö vastaa valtiolla kulttuuriperintöalaan liittyvistä linjauksista ja lainsäädännöstä. Ministeriö ohjaa rahoituksen ja tulohajauksen kautta koko museoalaa. Tuen tarkoituksena on turvata museoalalle mahdollisuus pitkäjännitteiseen työhön. Kuntien ja valtion rahoittama osuus museotoimen menoista on kummaltakin 40 %. Loput museoiden rahoituksesta koostuu museoiden omatoimisesta tuotosta ja muista tuloista. Opetus- ja kulttuuriministeriö voi myöntää museoille harkinnanvaraisia avustuksia valtionosuuden lisäksi. Myös Museovirasto myöntää museoalalle avustuksia. (Opetus- ja kulttuuriministeriö.)

Erilaisia museotyyppejä ovat taidemuseot, kulttuurihistorialliset museot, luonnontieteelliset museot ja erikoismuseot. Taidemuseoiden tehtävänä on kuvataiteen ja siihen liittyvien ilmiöiden tallentaminen, tutkiminen, säilyttäminen ja näytteillä pitäminen. Kulttuurihistorialliset museot tallentavat tavanomaisia ja suurissa määrin esiintyviä esineitä, jotka toimivat esimerkkeinä ihmisen ja kulttuurin kehityksestä. Kulttuurihistoriallisille museoille on tyypillistä erikoistua johonkin tiettyyn ajanjaksoon, alueeseen tai alaan. Luonnontieteellisiä museoita on tavallisimmin eläin- tai kasvitieteelliset museot sekä geologiset museot. Näiden tehtävänä on

tallentaa näytteitä ja havaintoja luonnosta. Luonnontieteellisten museoiden kokoelmia kartutetaan jatkuvasti, jotta tutkimuksen kattavuus ja seurattavuus säilyvät. Erikoismuseot keskittyvät johonkin tiettyyn ilmiöön tai esinetyyppiin, ja ne tallentavat, tutkivat ja esittelevät kyseiseen aihepiiriin kuuluvaa materiaalia. (Museotyytit.)

Museoalan yleisimpiä ammattinimikkeitä ovat museonjohtaja, museoamanuenssi ja tutkija. Edellä mainittujen nimikkeiden lisäksi museoissa työskennellään muun muassa nimikkeillä konservattori, museolehtori, arkeologi, opas, museomestari, museoalvoja, museoassistentti, tiedottaja, valokuvaaja, kirjaston- ja arkistonhoitaja, informaattikko, toimistos sihteeri, mediasuunnittelija, palveluvastaava ja lipunmyyjä. Vuonna 2006 astui voimaan museoasetus, jonka mukaan museolla pitää olla museonjohtaja sekä vähintään yksi päätoiminen työntekijä. (Museoiden työntekijät.)

Muuttuva toimintaympäristö haastaa museoita muuttumaan. Pienentyvät resurssit, yhteiskunnan eriarvoistuminen ja monimuotoistuminen sekä teknologian kehitys ja kiristyvä kilpailu ihmisten vapaa-ajasta tuovat myös museoalalle tarpeen uudistua monellakin tavalla. Museoilta vaaditaan kriittistä pohdintaa siitä, ovatko museot organisaatioina ja palveluiden tuottajina ajan tasalla. Muuttunut toimintaympäristö tuo haasteiden lisäksi mahdollisuuksia, ja esimerkiksi teknologian avulla on mahdollista löytää uusia tapoja tuottaa uudenlaista sisältöä. (Teräs & Teräsvirta 2013, 6.)

Opetus- ja kulttuuriministeriön laatimaan museopoliittiseen ohjelmaan on linjattu museoalan keskeiset tekijät vuoteen 2030. Visiona on, että Suomessa on Euroopan ajankohtaisimmat museot ja innostuneimmat asiakkaat vuonna 2030. Vision mukaisen tilanteen tavoittelemiseen vaatii museoilta muutoksia. Muuttuvaan toimintaympäristöön sopeutuminen asettaa haasteita kaikille aloille museoala mukaan luettuna. Ihmisten tarpeet ovat aiempaa yksilöllisempiä ja asiakkaat odottavat palveluilta aiempaa enemmän valintamahdollisuuksia. ”Sama palvelu kaikille” -ajattelutapa, joka on tyypillinen erityisesti julkisilla aloilla, ei enää toimi. Museoalalla korostuu asiakaslähtöisen ajattelutavan ja syvemmän asiakasymmärryksen merkitys, jotta asiakkaille osataan tarjota mahdollisuuksia osallistua museopalveluiden kehittämiseen. (Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisu 11/2018, 10-12.)

Museoissa on perinteisesti tuotettu palveluita, jotka ovat perustuneet museoammattilaisten olettamuksiin siitä, millaisia tarpeita asiakkailla voisi olla. Erilainen näkökulma voisi kuitenkin tuottaa museoille uusia mahdollisuuksia kehittää ja tuottaa palveluita, jotka aidosti kiinnostavat asiakkaita. Museo-organisaatiota, joka toimii perinteisen mallin mukaisesti, ei ole luotu niin, että laajaa asiakastietoa kyettäisiin hyödyntämään ja usein laajastikin kerätyn asiakastiedon hyödyntäminen jää museoissa puolitiehen, kun asiakasrajapinnassa kerrytetty tieto ei välity koko henkilökunnalle. Asiakaspalvelu ja asiakkaista huolehtiminen yhdistetään usein osaksi museon yleistyötä tekevän henkilökunnan tehtäväkuvaa. Museoiden asiakkuuksien

ajatellaankin painottuvan ainoastaan kävijäasiakkaisiin. Asiakasnäkökulman sisäistäminen läpi koko museon toiminnan auttaisi museoita luomaan vaikuttavuutta ja palveluita, jotka eivät jää ainoastaan museon seinien sisäpuolelle. (Teräs & Teräsvirta 2013, 15-18.)

1.2 Kehittämistyön tausta

Museokortti otettiin Suomessa käyttöön 5.5.2015. Esikuvana Suomen Museokortille toimi Hollannin Museumkaart. Museokortin missiona on auttaa ihmisiä käyttämään kulttuuria ja auttaa museoita menestymään. Kun Museokortti perustettiin, asetettiin järjestelmälle tavoitteeksi kasvattaa museoiden kävijämääriä ja innostaa ihmiset käyttämään kulttuuria. Tavoitteena oli myös mahdollistaa museoiden yhteismarkkinointi ja näin tuoda museot uudella tavalla esiin. Lisäksi Museokortin tavoitteena oli kasvattaa museoiden yhteenlaskettuja tuloja, joihin laskeaan museoiden pääsyliput sekä oheispalvelut, joita ovat esimerkiksi museokaupat ja -kahvilat. (Museokortti-tietoa 2020.)

Suomessa on aiemmin ollut markkinoilla ainoastaan kaupunkikohtaisia kortteja, joilla on pääsyt tutustumaan yhdellä maksulla erilaisiin kohteisiin. Tällaisesta tuotteesta esimerkkinä on muun muassa Strömman Finlandin markkinoima Helsinki Card. Museokortti toimii museoiden yhteisenä pääsylippuna koko Suomen alueella. Museoliitto on organisoinut Museokortin toiminnan ja kaikki siihen liittyvät tekniset ratkaisut. Museoliiton yhdistyspohjainen toiminta ei soveltunut esimerkiksi taloushallinnon näkökulmasta erityisen hyvin Museokortti-järjestelmän ylläpitämiseen, ja siksi Museokortin hallinnointia hoitaa tätä varten perustettu FMA Creations Oy (FMAC). (Suomen Museoliitto 2014.)

Museokortin markkinoille tulon jälkeen museoiden kävijämäärät ovat nousseet merkittävästi, ja kävijäennätyksiä on rikottu jokaisena vuonna. Vuonna 2016 museokäyntejä tehtiin 6,6 miljoonaa, vuonna 2017 tehtiin 7 miljoonaa käyntiä ja vuonna 2018 7,1 miljoonaa käyntiä. Ennen Museokorttia 2000-luvulla museokäyntejä tehtiin noin 5,2 miljoonaa vuosittain. Museokäynnillä tarkoitetaan kaikilla maksutavoilla maksettuja museokäyntejä sekä ilmaiskäyntejä. Museokorttijärjestelmään kuuluu 300 museota koko Suomen alueelta. Kohteet ovat niin kulttuurihistoriallisia museoita kuin taidemuseoita. Museokortteja on valmistettu noin 265 000 kappaletta, ja lokakuussa 2019 voimassaolevia Museokortteja oli noin 185 000 kpl. (Museokortti-tutkimus 2019.) Maaliskuussa 2020 Museokortteja oli valmistettu jo 310 000 kappaletta ja voimassaolevia kortteja oli 225 000 (Museokortti-faktoja 2020).

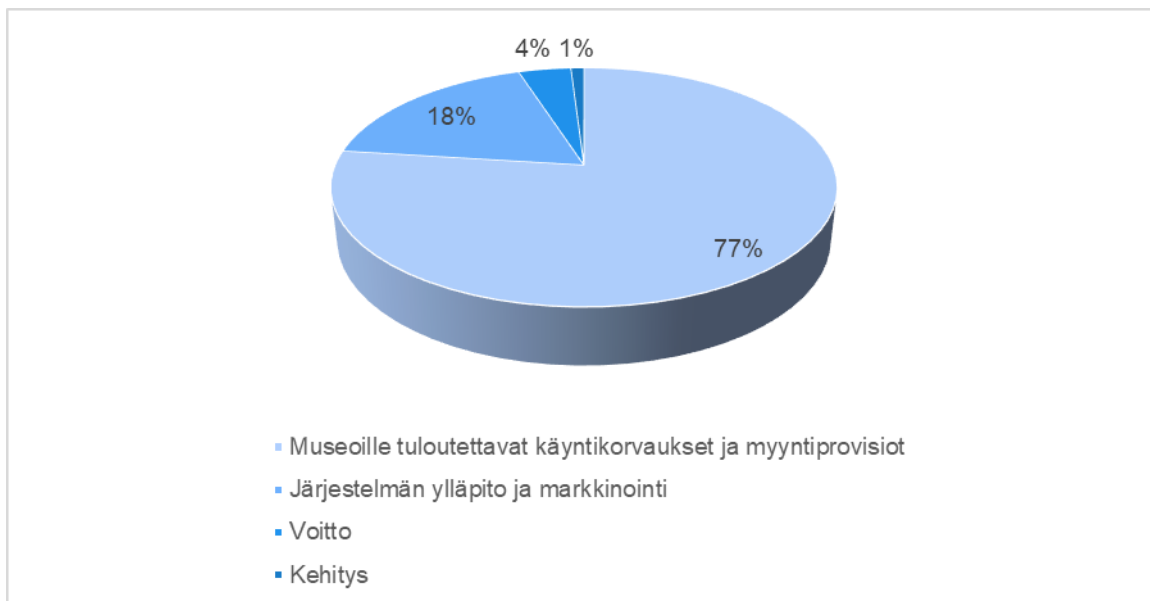
Ennätyksiä rikottiin myös vuonna 2019, kun Museokortilla maksettiin 1,4 miljoonaa museokäyntiä. Vuonna 2018 Museokortilla maksettuja käyntejä tehtiin noin miljoona, eli kasvua on vuoden aikana tullut 43 prosenttia. Myös Museokortin myynti kasvoi viidenneksellä vuoden 2019 aikana, kun verrataan myyntimääriä vuoden 2018 lukuihin. (Museokortin tiedote 2.1.2020.)

Taloustutkimuksen tekemän tutkimuksen (Holm, Leskinen & Tynnilä 2017) mukaan aikuisväestöstä 60 % käy vähintään kerran vuodessa museoissa ja yli 81 % kaikista suomalaisista tuntee Museokortin. Yli viisi kertaa museoissa vierailevien määrä on 12 % ja ainoastaan 15 % aikuisväestöstä ei käy museoissa ollenkaan. Tutkimuksen mukaan Museokortilla olisi vielä noin 300 000 asiakkaan potentiaali. Lisäksi tutkimuksesta käy ilmi, että Museokortin hankkiminen on lisännyt ihmisten museokäyntejä. (Holm, Leskinen & Tynnilä 2017.)

Suomen museoliitto on museoalan keskusjärjestö, joka huolehtii museoiden eduista, edustaa museoita alan yhteisissä kysymyksissä sekä toimii museoiden yhteistyöverkostona. Museoliitto omistaa vuonna 2014 perustetun FMA Creations Oy:n (FMAC), jonka päätuote Museokortti on. FMAC:n toimintaan kuuluu Museokortti-järjestelmän ylläpitäminen (Mikä Museoliitto on?). FMAC toteuttaa Suomen museoliitto ry:n missiota auttaa museoita menestymään. Lisäksi FMAC:n missiona on auttaa ihmisiä käyttämään kulttuuria. Museokortin kehittämisen taustalla on ollut tavoite kasvattaa Suomen museoiden pääsylippu- ja myyntituloja. Suuremmat tulot vaativat museoiden kävijämäärien kasvua. Museoliiton ajatuksena oli Museokortin kehittämissivaiheessa, että Museokorttia voidaan myydä ja markkinoida valtakunnallisesti, jolloin museoiden palvelut saavat yhteismarkkinoinnilla enemmän näkyvyyttä. Kasvava näkyvyys puolestaan tuo lisää asiakkaita museoihin. (Suomen Museoliitto 2014.)

Museoiden yhteenlasketut lipunmyyntitulot ovat Museokortin lanseerauksen jälkeen 2015 nousseet vahvasti. Museokorttien myyminen on koko alan tulonmuodostukseen voimakkaasti vaikuttava tekijä. Museokortin myynnistä 50 % tehdään verkossa ja 50 % museoissa. Myynnin kannalta on erittäin tärkeää, että myyntiprosessi on sujuva, ja että henkilökunta on osaavaa ja motivoitunutta. (Miettinen, A-M. 2020.)

Museokortista saatavat myyntitulot jakautuvat museoiden ja FMAC:n kesken. Yksittäisen museon Museokortin avulla saamiin tuloihin vaikuttavat museon myymien Museokorttien määrä, Museokortilla tehtyjen museovierailujen määrä sekä museon normaalin pääsylipun hinta. (Suomen Museoliitto 2014.) Museokortin myymisestä saaduista myyntituloista osa palautetaan museoille kävijämäärien perusteella. Osa myyntituloista käytetään museoiden yhteismarkkinointiin ja Museokortti-järjestelmän ylläpitämiseen sekä kehittämiseen (Kuvio 1). Museokorttijärjestelmän perustamiseen ei käytetty julkista rahoitusta. (Avainlukuja Museokortista 22.1.2020.)



Kuvio 1 Museokortin myyntitulojen jakautuminen (Museokortti-faktoja 2020.)

Tämän opinnäytetyön aihe valikoitui Museokortti-organisaation ehdotuksen pohjalta. Tiedustelin Museoliitolta Museokorttiin liittyvän opinnäytetyön tekemisen mahdollisuutta, ja Museokortti-organisaatio eli FMA Creations Oy ehdotti myynnin kehittämiseen liittyvää opinnäytetyötä.

1.3 Kehittämistyön tavoite

Museokorttia myydään Museoliiton verkkosivujen lisäksi kaikissa Museokortin piiriin kuuluvissa museoissa joko museoiden lipunmyynnissä tai esimerkiksi museokaupoissa. Myyntityö ei ole perinteisesti ollut osa museohenkilökunnan keskeistä osaamista, ja useissa museoissa myyntityö koetaan haastavana ja vieraana työtehtävänä. Museokortti on kuitenkin muuttanut museoiden lipunmyynnin luonnetta ja myyntiosaamiselle on tarvetta, mikäli Museokortin myyntiä halutaan kasvattaa.

Tämä työ on tutkimuksellinen kehittämistyö. Tutkimukselliseen kehittämistyöhön liittyy käytännön ongelmien ratkaisemista ja esimerkiksi uudenlaisten palveluiden tai ideoiden tuottamista. Kehittämistyössä etsitään nykyisille käytännöille parempia ja toimivampia vaihtoehtoja eikä vain kuvailla tai selitetä niitä. Tavoitteena on löytää käytännön työhön parannuksia tai kokonaan uusia ratkaisuja käytännön tasolla. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 19.)

Tässä opinnäytetyössä Museokortin myyminen nähdään Museokortti-museoiden ja FMAC:n yhteisenä kehityskohteena. Kehittämistyössä pyritään saamaan museoissa lipunmyyntiä ja Museokortin myyntiä tekevät työntekijät mukaan Museokortin myyntityön kehittämiseen, jolloin

sitoutuminen myyntityöhön tuntuisi luontevammalta, kun myyntiä tekevät henkilöt ovat saaneet itse olla mukana prosessin kehittämisessä. Työssä on käytetty näkökulmana asiakaskeistä palvelulogiikkaa. Palvelumuotoilu antaa puolestaan työlle prosessin sekä menetelmät.

Museokortti itsessään on jo hyvin toimiva kaikkien Museokortti-kohteiden yhteinen lipputuote, josta saatu asiakaspalaute on ollut erittäin positiivista. Museokortin myyntipaikkoja ovat museoiden lipunmyynti ja esimerkiksi museokaupat. Museot siis myyvät FMAC:n kehittämää museoiden yhteislipputuotetta, mikä tekee museoista FMAC:n asiakkaita. Sujuva myynti museoissa mahdollistaa osaltaan Museokortin myynnin kasvun. Tämän työn tarkoituksena on parantaa Museokortin myyntiprosessia. Museokortin myynnin kehittämisen tavoitteena on varmistaa, että Museokortin myyminen museoissa on helppoa ja vaivatonta ja että myyntiä saataisiin vielä lisättyä nykyisestä. Palvelumuotoilun menetelmien avulla on tarkoitus saada monipuolinen näkemys eri tyyppisten myyjien ja museoiden tarpeista ja kehittää myyntityötä asiakaskeskeisesti.

Tällä kehittämistyöllä haetaan vastauksia seuraaviin kysymyksiin:

1. Millainen museoiden lipunmyynnin henkilökunnan kokemus on Museokortin myymiseen liittyen?
2. Mitä motivaatiotekijöitä tai esteitä liittyy Museokortin myymiseen?
3. Miten Museokortin myyntiprosessia voitaisiin kehittää?

1.4 Keskeiset käsitteet

Perehdyn opinnäytetyössäni myyntityöhön sekä myyntiprosessin kehittämiseen. Keskeisinä käsitteinä tässä työssä ovat asiakaskeskeinen liiketoimintalogiikka, palvelumuotoilu, myyntityö, myyntiprosessi, myynnin kehittäminen ja voittoa tavoittelemattoman organisaation markkinointi.

Asiakaskeskeinen liiketoimintalogiikka

Liiketoimintalogiikka on yrityksen ajattelutapa, jolla se ohjaa muun muassa päätöksentekoa ja markkinointia (Ojasalo & Ojasalo 2015, 309). Asiakaskeskeinen liiketoimintalogiikka (customer dominant logic) asettaa asiakkaan organisaation toiminnan keskiöön. Asiakaskeskeisen liiketoimintalogiikan mukaan toimiva yritys pyrkii tunnistamaan asiakkaan maailmaa ja toimintaa laajasti ja syvällisesti ja kehittämään liiketoimintansa tämän tiedon varaan. (Heinonen ym. 2010, 533.)

Palvelumuotoilu

Palvelumuotoilun keinoin voidaan kehittää liiketoimintaa asiakaskeskeisesti ja käytännönläheisesti. Palvelumuotoilu tarjoaa yksinkertaisen prosessin sekä helppokäyttöisiä menetelmiä ja työkaluja, joiden avulla saadaan palvelun käyttäjät kehittämisen keskiöön. Palvelumuotoilussa sovelletaan muotoilussa käytettyjä prosesseja ja menetelmiä. Tavoitteena on kehittää palveluista käyttäjälle helppokäyttöisiä ja hyödyllisiä. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 71-72.)

Palvelumuotoilu soveltuu esimerkiksi uudenlaisen asiakaslähtöisen palvelukonseptin tai liiketoimintamallin luomiseen ja kehittämiseen. Palvelumuotoilun menetelmiä hyödyntämällä voidaan tuoda syvällistä asiakasymmärrystä osaksi liiketoimintaa. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 72.)

Myyntityö

Yksinkertaisimmillaan myynnillä tarkoitetaan myynnin tekemistä tai suorittamista. Myynti käsitteenä sisältää kuitenkin usein melko monitahoisen prosessin, johon liittyy monenlaisia toimintaperiaatteita, tekniikoita sekä myyjän henkilökohtaista osaamista. Lisäksi myynti-terminillä katetaan myös erilaiset myyntitilanteet ja aktiviteetit kuten erityyppiset myyntityöt, joita voivat esimerkiksi olla kotimyynti, vientiin liittyvä myynti ja teollisuuteen liittyvä myynti. Yksi myynnin erikoisin piirre onkin se, että myyjän rooleja on olemassa hyvin monenlaisia ja monen tasoisia. (Jobber & Lancaster 2009, 4-5.)

Myyntiprosessi

Myyntiprosessi voidaan jakaa seitsemään askeleeseen, jotka ovat potentiaalisten asiakkaiden tunnistaminen, taustatyön tekeminen, asiakkaan ensitapaaminen, tuotteen tai palvelun esitleminen asiakkaalle, asiakkaan epäilysten tai ennakkoluulojen käsitteleminen positiivisessa valossa, myynnin päättäminen ja jälkimarkkinointi. Monet myyntiprosessiin liitetyt kohdat keskittyvät uusien asiakkaiden hankintaan sekä siihen, että heille saataisiin myytyä yrityksen tuotteita tai palveluita. Kuitenkin usein myyntityössä suurimman osan ajasta vie nykyisten asiakassuhteiden hoitaminen ja ylläpito sekä pitkäaikaisten asiakassuhteiden rakentaminen. (Kotler & Armstrong 2014, 497-499.)

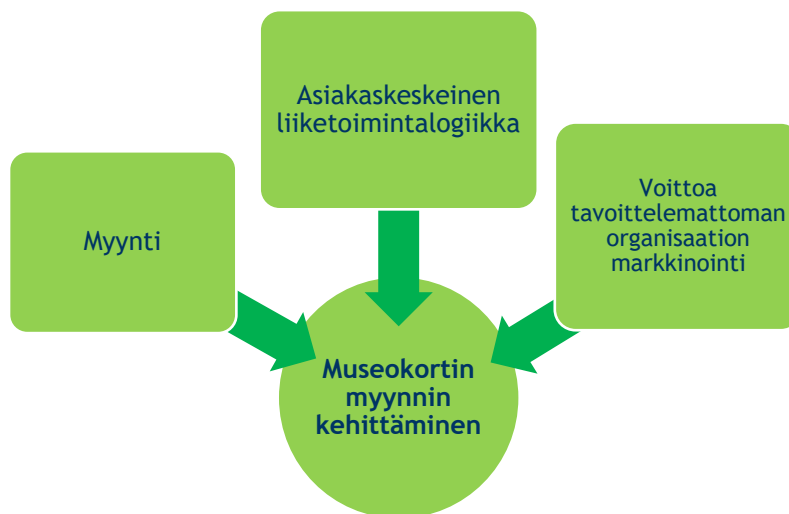
Voittoa tavoittelemattoman organisaation markkinointi

Voittoa tavoittelematon organisaatio voi toimia niin julkisella kuin yksityisellä sektorilla. Voittoa tavoittelemattomien organisaatioiden markkinointia määrittelee vahvasti se, että organisaatiot palvelevat yleensä useita eri yleisöjä. Samanlaiset markkinoinnin periaatteet toimivat voittoa tavoittelemattomien organisaatioiden markkinoinnissa kuin kaupallisten organisaatioiden markkinoinnissa. Erona kuitenkin on se, että voittoa tavoittelemattomat organisaatiot

joutuvat hyödyntämään erilaisia markkinoinnin keinoja laajemmin, jotta ne voivat markkinoititoimenpiteiden avulla tavoittaa asiakkaat ja rahoittajat. Voittoa tavoittelemattomat organisaatiot joutuvat usein rajaamaan markkinointitoimenpiteitä, etenkin jos osa organisaation rahoituksesta tulee julkisista varoista. Tällöin esimerkiksi hinnoittelu ja erilaiset kampanjat voidaan usein toteuttaa melko rajatuissa puitteissa. (Brassington & Pettitt 2013, 584-586.)

2 Tietoperusta

Työn näkökulmaksi valikoitui asiakaskeskeinen liiketoimintalogiikka, koska sen avulla asiakkaan tarpeet, odotukset ja kokemukset asetetaan toiminnan suunnittelun keskiöön. Asiakas-keskeistä liiketoimintalogiikkaa ja myynnin ja markkinoinnin kehittymistä yhdistää se, että molemmat ovat lähteneet kehittymään tuotekeskeisestä ajattelutavasta kohti asiakas-keskeistä ajattelutapaa. Tietoperustassa (Kuvio 2) käsitellään ensin asiakaskeskeistä liiketoimintalogiikkaa. Tämän jälkeen perehdytään myyntiin ja markkinointiin sekä siihen, miten myynti nähdään osana markkinointia. Tietoperustassa on tarkasteltu myös voittoa tavoittelemattomien organisaatioiden markkinointia, koska museot ovat toimivat voittoa tavoittelemattomien organisaatioiden tavoin. Viimeiseksi tässä luvussa on tarkasteltu myyntiä ja markkinointia museoalalla.



Kuvio 2 Tutkimuksellisen kehittämistyön tietoperustan rakentuminen

Tässä työssä asiakkaan asemassa ovat Museokortti-museoiden henkilökunta ja erityisesti Museokorttia myyvät työntekijät. Museokorttia myyvät työntekijät ovat avainasemassa, kun ajatellaan Museokortin myyntiä ja erityisesti myynnin kasvattamismahdollisuuksia. Vaikka Museokortti on saatavilla myös verkossa, on 300 museon asiakaspalvelussa runsaasti potentiaalia uusien Museokorttien myymiseen ja vanhenemassa olevien Museokorttien uusimiseen. Tietope-

rustassa myynnin ja markkinoinnin tarkastelu pohjustavat Museokortin myyntiprosessin kehittämistyötä, jossa tarkoituksena on löytää nykyisen myyntiprosessin kehittämiskohteita sekä tunnistaa mahdollisuuksia myyjien työn tukemiseen ja motivoimiseen.

2.1 Asiakaskeskeinen liiketoimintalogiikka

Asiakaskeskeinen liiketoimintalogiikka (Customer Dominant Logic, CDL) asettaa asiakkaan maailman ja kokemukset liiketoiminnan keskipisteeseen. Arvo muodostuu asiakkaalle hänen käyttäessään palvelua. Tämä tarkoittaa sitä, että yrityksen tulisi keskittyä täyttämään asiakkaan odotuksia ja tarpeita, jotka ovat ajankohtaisia asiakkaan omassa maailmassa. Asiakaskeskeisen palvelulogiikan mukaan keskiössä on palvelun, prosessin tai palveluntarjoajan sijaan asiakas. Toimiminen asiakaskeskeisen liiketoimintalogiikan mukaisesti vaatii yritykseltä kokonaisvaltaista ymmärrystä asiakkaan elämästä, tavoista ja kokemuksista. (Heinonen ym. 2010, 532-533.) Käytännössä asiakaskeskeisellä liiketoimintalogiikalla tarkoitetaan sitä, että palveluntuottaja huomioi toiminnassaan sen, miten asiakkaat haluaisivat ottaa palveluntarjoajan tarjoamat vaihtoehdot osaksi elämäänsä sen sijaan, että pohdittaisiin, miten asiakas saataisiin houkuteltua käyttämään palveluntarjoajan tuotteita tai palveluita. (Heinonen & Strandvik 2018, 3.)

Asiakaskeskeinen liiketoimintalogiikka ei ole kovinkaan vanha ajattelutapa, ja vielä jokin aika sitten liiketoiminnan lähtökohdat oli vahvasti sidottu tuotteeseen tai yritykseen. 1970-luvulla keskusteltiin paljon tuotteiden ja palveluiden välisistä eroista. Tämän jälkeen alettiin keskustelemaan entistä enemmän palveluista ja erityisesti sellaisista palveluiden prosesseista, joihin otettiin asiakas mukaan. (Heinonen & Strandvik 2015, 474.) Asiakaskeskeistä liiketoimintalogiikkaa edelsivät tuotokeskeinen liiketoimintalogiikka (Goods Dominant Logic) sekä palvelukeskeinen liiketoimintalogiikka (Service Dominant Logic). Tuotokeskeisen liiketoimintalogiikan mukaan tuotteen tai palvelun arvo määritellään vaihtoarvona. Tällöin arvoa syntyy, kun yritys valmistaa jonkin palvelun tai tavarana, jonka asiakas lopuksi ostaa. (Lusch & Vargo 2014, 6-7). Eri liiketoimintalogiikat eroavatkin toisistaan siinä, miten asiakkaaseen suhtaudutaan ja missä arvon ajatellaan muodostuvan.

Myöhemmin tuotokeskeinen ajattelutapa haastettiin ja esiteltiin palvelukeskeinen liiketoimintalogiikka (Service Dominant Logic). Palvelukeskeisen liiketoimintalogiikan lähtökohtana oli itse palvelu tuotteen sijaan. Palvelukeskeisen liiketoimintalogiikan mukaan palvelun arvon ajatellaan muodostuvan käyttöarvona eikä vaihtoarvona. (Lusch & Vargo 2014, 15.) Vaikka palvelukeskeisen liiketoimintalogiikan ajattelutapa on laajentanut näkökulmaa pois päin pelkästä tuotokeskeisestä ajattelusta, on palvelukeskeinen liiketoimintalogiikka kuitenkin edelleen keskittynyt vahvasti enemmän tuotantoon ja tuottajaan kuin itse asiakkaaseen (Heinonen ym. 2010, 532).

Asiakaskeskeisen liiketoimintalogiikan mukaan organisaatioiden kannattaisi keskittyä löytämään vielä käyttämättä oleva tuotteiden tai palveluiden potentiaali selvittämällä, millaisia prosesseja asiakkailta itsellään on ja millaisia toimia organisaation tulisi tehdä, jotta ne voisivat omien tuotteiden tai palveluiden avulla tukea asiakkaitaan näiden omissa prosesseissa. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että organisaatioiden tulisi lähtökohtaisesti ymmärtää syvällisesti asiakkaiden toimintaa ja sitä, miten ne voivat omilla toimillaan tukea asiakkaiden toimintoja, eikä vain kehittää tuotteita tai palveluita ja tämän jälkeen miettiä, miten ne voisivat sopia asiakkaiden liiketoimintaan tai elämään. Tämä vaatisi yrityksiltä ja organisaatioilta aiempaa enemmän syvällisten etnografisten asiakastutkimusten tekemistä. (Heinonen ym. 2010, 545).

Liiketoimintaympäristö on kokenut suuria muutoksia viime vuosina lähes kaikilla aloilla. Muutokset liittyvät vahvasti teknologian nopeaan kehittymiseen, markkinoiden maailmanlaajuiseen kilpailuun sekä uudentyyppisten markkinoiden, kuten jakamistalouden, kehittymiseen. Teknologian kehittyminen on tehnyt yritysten toiminnasta läpinäkyvämpää sekä samalla vaikeammin ennakoitavaa. Tuottajien ja asiakkaiden rooli on muuttunut, kun asiakkaille on avautunut uusia väyliä valita, mistä hankkivat tuotteen tai palvelun. Näin asiakkaiden vaikutusvalta markkinoilla on lisääntynyt ja samalla tehnyt asiakkaiden käyttäytymisestä yrityksille vaikeammin ennakoitavaa. (Heinonen & Strandvik 2018, 1.)

Näkökulmana asiakaskeskeinen liiketoimintalogiikka soveltuu käytettäväksi monenlaisissa yhteyksissä. Sitä voidaan hyödyntää niin kaupallisessa kuin ei-kaupallisessa toiminnassa, kuluttaja- ja yritysasiakkaiden kohdalla sekä yksittäisten asiakkaiden tai ryhmästä muodostuvien asiakkaiden kanssa. Joka tapauksessa asiakkaat luovat perustan monenlaiselle liiketoiminnalle. Ilman asiakasta ei ole liiketoimintaa -ajattelutapa soveltuu kaupallisen alan lisäksi myös muille aloille. Palveluntarjoajan näkökulmasta markkinoiden tärkein tekijä onkin asiakas. (Heinonen & Strandvik 2018, 2.)

Seuraavassa alaluvussa tarkastellaan myyntiä yleisellä tasolla sekä myyntityöhön liittyvää imagoa. Myyntityöhön liitetään vahvoja ja joskus hyvin negatiivisiakin mielikuvia, ja jopa erilaiset myyntitaito-oppaat käsittelevät myyntityön kyseenalaista imagoa. Myyntityön lisäksi tarkastelen hyvän myyjän ominaisuuksia sekä myynnin motivaatioon liittyviä seikkoja.

2.2 Mitä myynti on?

Myynti perustuu vaihtokauppaan. Kun annat jotain, saat jotain tilalle. Arkielämässä teemme jatkuvasti vaihtokauppoja eli myymme ihmisille erilaisia asioita tai ajatuksia. Kotona tilanne voi olla esimerkiksi sellainen, että lupaat itse siivota, jos puoliso tiskaa. Kysymys on kaupasta, jonka takana on myyntitilanne. Vaihtokauppaa ja kaupantekoa on tehty kautta historian, eikä tällä hetkelläkään vaikuta siltä, että kaupanteon merkitys olisi vähenemässä. (Ko-

konaho 2011, 9; Rope 2003, 9.) Yritykset puolestaan myyvät tuotteita ja palveluita yritysasiakkaille tai lopullisille kuluttajille. Myyntityötä tehdään kuitenkin myös monenlaisissa muissa organisaatioissa. Esimerkiksi yhdistykset tekevät jäsenyötä saadakseen lisää jäseniä tai museot erityisesti ulkomailla saattavat käyttää varainhankkijoita, jotka ottavat yhteyttä potentiaaliin lahjoittajiin (Kotler & Armstron 2014, 484).

Vaihtokauppa edellyttää sitä, että toisella osapuolella on tarve jollekin asialle tai palvelulle. Lisäksi hänellä tulee olla halu tehdä vaihtokauppaa jonkin tietyn tahon kanssa. Myyntiin liittyy vahvasti ihmisiin vaikuttaminen, ja usein vaikuttaminen koetaan myynnin epäilyttävänä osana etenkin, jos vaikuttamisen keinot ovat olleet epäluotettavia. Myyntityö on siis ihmisiin vaikuttamista, mutta se vaatii myös vuorovaikutusta ihmisten välillä. Myyntityö vaatii työntekijältä muutakin kuin teknistä osaamista. Teknisen myyntityön lisäksi myyjän tulee hallita erilaisia vuorovaikutuksen malleja. Asiakaspalvelu ja asiantuntemus ovat myös osa myyjän työnkuva. Myyjän tulee osata kuunnella asiakasta ja tuntea myymänsä tuote ja sen ominaisuudet, jotta hän voi löytää asiakkaalle parhaiten sopivimman tuotteen tai palvelun. Myyntityö tuottaa arvoa asiakkaalle, ja asiakkaan tuleekin hyötyä kaupasta niin, että hänen tarpeensa tulevat täytetyksi. (Kokonaho 2011, 9-11.)

Monen yrityksen tai organisaation myyntiä tekevä henkilökunta on yrityksen tärkein ja näkyvin linkki asiakkaan ja yrityksen välillä. Useat organisaatiot käyttävätkin aikaa ja rahaa myyntihenkilökunnan monimuotoiseen kouluttamiseen, sillä huolellisesti suunniteltu ja toteutettu markkinointikampanja voi epäonnistua, mikäli myyntihenkilökunta ei toimi tehokkaasti ja tuloksekkaasti. Usein asiakkaalle myyntihenkilö on yhtä kuin yritys. Myyntihenkilökunta saattaa kin olla asiakkaan ainoa henkilökontakti yrityksen kanssa, joten myyntiä tekevällä henkilökunnalla on merkitystä myös yrityksen maineen kannalta. (Jobber & Lancaster 2009, 4.)

Myyntityön imago

Sanat myynti tai myyntityö herättävät monenlaisia ajatuksia ja tunteita. Monissa myyntityön oppaissakin tunnistetaan myyntityöhön liitetyt negatiiviset tunteet. Esimerkiksi Salmisen teoksessa Asiantuntijan myyntitaidot (2018, 28-29) kerrotaan, että myyntityöhön yhdistetään monesti negatiivisia mielikuvia ja että myyntiin liitetään usein ajatus tyrkyttämisestä, turhien tuotteiden tai palvelujen kauppaamisesta, epärehellisyydestä ja manipuloinnista. Myös Jobber ja Lancaster (2009, 12) tunnistavat myyntityöhön liitettyjä negatiivisia asenteita ja mielikuvia. Esimerkkeinä he mainitsevat, että ”myyntityö ei ole kannattava uravalinta”, ”hyvät tuotteet myyvät itse itseään ja myyntiprosessi vain lisää tuotteen hintaa” sekä ”myyntityöhön liittyy jotain moraalitonta ja myyntityöllä itsensä elättäviin pitää suhtautua varauksellisesti”.

Ihmisillä on monenlaisia stereotyyppisiä mielikuvia myyjistä, ja näihin mielikuviin sisältyy usein myös epämiellyttäviä mielikuvia esimerkiksi ostotelevision mainoksista tai kotimyynti-

nistä. Pääosa myyntityötä tekevistä henkilöistä on kuitenkin alalleen kouluttautuneita ammattilaisia, jotka tuottavat asiakkailleen arvoa ja ylläpitävät pitkäaikaisia asiakassuhteita. (Kotler & Armstrong 2014, 484-485.)

2.2.1 Hyvän myyjän ominaisuudet

Menestyksekkäs myyntityö edellyttää, että tunnistetaan niitä tekijöitä ja ominaisuuksia, joita ammattitaitoisella myyjällä olisi hyvä olla. Näiden tekijöiden tunnistaminen mahdollistaa myyjän ja asiakkaan välisen vuorovaikutuksen kehittämisen. Lisäksi näiden tekijöiden tunnistaminen auttaa myyntipäälliköitä kehittämään niin omia rekrytointitaitojaan kuin myyjille tarjottavaa koulutusta oikeaan suuntaan, jotta myyntihenkilökunnan osaaminen vastaisi organisaation tarpeita. Myyntityötä tekevien on myös hyvä itse tunnistaa niitä tekijöitä, joita menestyksekkäs myyntityö vaatii. Näin myyntityötä tekevät henkilöt voivat kehittää taitojaan vaadittavilla osa-alueilla. Lisäksi myyntikoulutusta tarjoavat tahot osaavat suunnitella juuri oikeanlaista koulutusta työelämän tarpeisiin, kun myyntityössä vaadittavat osaamisen elementit on tunnistettu. (Marshall, Goebel & Moncrief 2003, 248.)

Organisaation myyntityötä tekevän osaston menestymisen edellytyksenä on onnistuneet rekrytoinnit ja hyvät myyjät. Tarkalla myyjien valinnalla on mahdollista kasvattaa organisaation myyntiä. Tärkeimmäksi ominaisuudeksi hyvällä myyjällä nousevat asiakassuhteen ylläpitämiseen liittyvät taidot sekä kyky löytää ratkaisuja asiakkaiden ongelmiin. Hyvät myyjät osaavat asettaa itsensä asiakkaan rooliin ja kykenevät näkemään tilanteen myös asiakkaan silmin. Heille on tärkeää tuoda lisäarvoa asiakkaalle. Tunnistaessaan omat vahvuutensa on myyjän mahdollista hyödyntää niitä omassa työssään. Samaan lopputulokseen on mahdollista päästä erilaisilla myyntikeinoilla. (Kotler & Armstrong 2014, 490.)

Myyntityössä myyjältä vaaditaan positiivista ja optimistista asennetta ja myyjän on hyvä pystyä itse motivoimaan itseään, vaikka työ on stressaavaa ja epävarmaa. Hyvä myyjä kykenee myös tehokkaaseen työskentelemiseen. Menestyksekkäs myyntityön hoitaminen edellyttää myyjältä rohkeutta ja mielikuvitusta sekä hyvää asiakkaan kuuntelemistaitoa, jotta myyjä pystyy asettautumaan potentiaalisen ostajan asemaan ja näkemään myymänsä tuotteet tai palvelut asiakkaan näkökulmasta. (Chunavalla, S. 2009, 200.)

Marshallin, Goebelin ja Moncriefin tekemässä tutkimuksessa (2003, 250, 254) myyntipäälliköitä pyydettiin listaamaan taitoja, joita menestyksekkäältä myyjältä vaaditaan. Seitsemän tärkeimmäksi nostettua taitoa olivat kuuntelemisen taito, seuraamisen taito, kyky mukautua käsillä olevaan myyntitilanteeseen, sitkeys, organisatoriset taidot, suullisen viestinnän taidot ja kyky kommunikoida ihmisten kanssa asiakasorganisaation sisällä eri tasoilla. Näiden kaikkien taitojen voidaan ajatella liittyvän asiakassuhteen kehittämiseen ja ylläpitoon. Myyjällä

on siis rooli niin tiedon kerääjänä kuin jakajana myyvän tahon ja ostajan välillä. Parhaat myyjät ovat sellaisia, jotka työskentelevät läheisesti asiakkaidensa kanssa kohti yhteistä päämäärää (Kotler & Armstrong 2014, 485).

Myyntityössä myyjillä on hyvin erilaisia rooleja riippuen siitä, millaisesta myyntityöstä on kysymys. Maksun vastaanottamisen ja tuotteen ojentamisen voidaan ajatella olevan myyntityötä samoin kuin myynti, jossa myyjän tehtävänä on neuvotella ja houkuttaa asiakas tekemään suora hankinta. Erilaisten työnkuvien takia onkin hankalaa eritellä, mitä taitoja tai osaamista hyvällä myyjällä tulisi olla. On kuitenkin mahdollista tunnistaa muutama ominaisuus, jotka ajatellaan olevan tärkeitä myyntityössä. Näitä ovat empatia ja kiinnostus ihmisiin, kyky kommunikoida, päättäväisyys ja itseohjautuvuus sekä kyky sopeutua muuttuviin tilanteisiin. (Jobber & Lancaster 2009, 9-12.)

2.2.2 Motivaatio myyntityössä

Yksi tutkituimmista aiheista myyntityöhön liittyvässä kirjallisuudessa on ollut myyntihenkilön motivaatio. Motivaatio on henkilön sisäinen psykologinen tila, joka ohjaa käyttäytymään tiettyllä tavalla. Loogisesti ajateltuna myyntihenkilön motivaatio on suoraan yhteydessä työn tulokseen. (Moberg & Leasher 2011, 145.)

Myyntihenkilökunnan osaamisen ja motivaation luominen ja ylläpitäminen on haasteellista. Myyjien itsevarmuutta ja motivaatiota koetellaan jatkuvasti, kun potentiaaliset ostajat päättävät jättää tuotteen tai palvelun hankkimatta. Usein myyntityötä tekevä henkilö työskentelee eri paikassa kuin hänen esimiehensä. Tällöin myyntihenkilö voi tuntea itsensä eristyksissä olevaksi sekä torjutuksi, mikäli esimiehet ja johto eivät käytä motivoivaa toimintatapaa ja tietoisesti koeta ehkäistä motivaation vähenemistä. Erityisen tärkeää on, että johtotasolla ymmärretään, että motivaation liittyy paljon enemmän kuin satunnainen kannustaminen ja rohkaiseminen. Tehokas motivointi vaatii esimiehiltä hyvää ihmistuntemusta. Myyntihenkilöstön esimiesten onkin tärkeää luoda sellainen ilmapiiri ja sellaiset puitteet, että myyntihenkilökunta pystyy itse motivoimaan itseään. Myynnin menestyksen kannalta on tärkeää, että myyntihenkilökunnan motivaatiota yritetään parantaa ja pitää yllä. Kun motivaatio on korkealla, myyntihenkilökunnan luovuus kasvaa ja he jaksavat työskennellä tehokkaammin. Hyvän motivaation avulla myyjät pystyvät hyödyntämään paremmin tiettyjä myyntitaktiikoita ja heidän itsetuntonsa on korkealla. Hyvä motivaatio auttaa myös myyjiä pitämään oman asenteensa rennompana, jolloin negatiivinen ajattelutapa ei vallitse ja pääse laskemaan motivaatiota. (Jobber & Lancaster 2009, 405.)

Johdon tasolta myyjiä voidaan motivoida organisaation ilmapiirin avulla, myyntikiintiöillä tai positiivisilla kannustimilla. Organisaation ilmapiirillä tarkoitetaan sitä, millainen tunne myyjillä on heidän ansaitsemis- ja etenemismahdollisuuksistaan, arvostuksestaan ja palkkioistaan hyvän suorituksen jälkeen. Organisaatiot, jotka arvostavat myyntihenkilökuntaansa ja antavat

heille lähes rajattomat mahdollisuudet hyviin tuloihin tai etenemiseen organisaatiossa, saavat tulokseksi lähes poikkeuksetta parempia myyntituloksia kuin sellaiset organisaatiot, jotka eivät juuri kiinnitä huomiota myyntityötä tekevään henkilöstöön. (Kotler & Armstrong 2014, 496.)

Useat organisaatiot käyttävät myyjien motivoimiseen myyntikiintiöitä, joilla määritellään, kuinka paljon myyntiä tulisi tehdä ja miten myynnin tulisi jakautua eri myyntituotteiden kesken. Myyjät saavat palkkion sen mukaan, kuinka hyvin tavoitteisiin on päästy. Jotkut yritykset palkitsevat hyviä suorituksia erilaisilla palkinnoilla. Palkinto voi olla esimerkiksi myyntityötä tekeville suunnattu verkostoitumistilaisuus, jossa pääsee verkostoitumisen lisäksi pois tavanomaisista työruutiineista. Yritykset saattavat myös sponsoroida myyntikilpailuja innostaakseen myyjiä parempiin suorituksiin kilpailun avulla. Muut palkkiot saattavat olla esimerkiksi kunniamainintoja, tuote- tai rahapalkintoja tai matkoja. (Kotler & Armstrong 2014, 496.)

Yksilön motivaatio

Motivaatio on halu tai tahto tehdä jotain, ja sen ajatellaan koostuvan yksilön sisäisistä pyrkimyksistä, joita voivat esimerkiksi olla toiveet, halut ja tarpeet. Jotta motivaatioita olisi mahdollista ymmärtää, olisi hyvä ymmärtää ihmisten tarpeita. Yleistäen voidaan ajatella, että yksilön käytös liittyy usein tahtoon saavuttaa tai saada jotain. Yksilö ei aina tiedosta tätä, eikä siksi välttämättä ole täysin tietoinen toimintansa lopullisesta tarkoituksesta. (Chunavalla, S. 2009, 217.)

Psykologit ovat tutkineet motivaatiota jo pitkään, ja muutamaa motivaatioteoriaa voidaan hyödyntää myös myyntityötä tekevien motivaatioon liittyen. Esimerkkejä tällaisista teorioista ovat muun muassa Maslow'n tarvehierarkia, Herzbergin teoria työn hygieniatekijöistä ja motivaattoreista sekä Vroomin odotusarvoteoria. Churchill, Ford ja Walker kehittivät myyntityötä tekevien motivaatioon liittyvän mallin, jossa he yhdistelevät elementtejä Herzbergin ja Vroomin teorioista. Heidän mallinsa (Kuvio 2) mukaan mitä korkeampi myyntihenkilön motivaatio on, sitä enemmän työhön panostetaan, mikä puolestaan johtaa parempiin tuloksiin. Paremmat työtulokset palkitaan paremmin, mikä tuo enemmän tyydytystä tehdystä työstä. Korkeampi työtyytyväisyys puolestaan parantaa työskentelymotivaatiota. (Jobber & Lancaster 2009, 405-410.)



Kuvio 3 Myyjien motivaatiomalli (Jobber & Lancaster 2009, 410)

Tämän motivaatiomallin mukaan myyntijohtajien tulisi kannustaa myyntihenkilökuntaa tehokkaampaan työskentelemiseen ja kouluttaa heidät niin, että työaika pystytään hyödyntämään tehokkaasti. Malli ohjaa myyntijohtajia myös siihen, että hyvästä tuloksesta pitää palkita niin hyvin, että myyntihenkilökunta kokee palkkion tavoittelemisen kannattavaksi. (Jobber & Lancaster 2009, 410.)

Kahdessa seuraavassa alaluvussa on pohdittu markkinointia sekä sitä, miten markkinointi ja myynti ovat suhteessa keskenään. Työhön on myös nostettu voittoa tavoittelemattoman organisaation markkinointiin liittyviä näkökulmia, koska museot toimivat voittoa tavoittelemattoman organisaation periaatteiden mukaan.

2.3 Markkinoinnin vaikutus myyntityöhön

Yksi merkittävin tekijä, joka on muuttanut myyntityötä, on markkinoinnin muuttuminen ja kehittyminen. Markkinointi on kehittynyt tapahtunut tuotanto- ja myyntikeskeisyyden kautta markkinointikeskeisyyteen. Tuotantoon keskittyvä liiketoiminta keskittyi vain korkeisiin tuotantomääriin ja standardoituihin tuotteisiin. Muut toiminnot kuten myynti, rahoitus ja henkilökunta olivat toissijaisia asioita liiketoiminnan näkökulmasta, koska pääasian katsottiin olevan tehokas tuotanto. Taustalla oli ajatus siitä, että asiakkaat ostavat tuotteita joka tapauksessa, jos laatu on kohtuullista, tuotetta on laajasti saatavilla ja hinta on matala. (Jobber & Lancaster 2009, 15-16.)

Kun massatuotanto yleistyi 1920- ja 1930 -luvulla, huomattiin, että kilpailu kovenee. Tällöin liiketoiminnassa pääpaino siirrettiin myyntiin ja ajateltiin, että ostopäätöstä ei voida jättää vain asiakkaalle. Osasyynä tähän ajatellaan olevan kysynnän lasku huonon yleisen taloustilanteen takia. Monet ”kovan myynnin” tekniikat kehitettiin juuri tänä aikana. Monet näistä keinoista olivat kyseenalaisia tai jopa epärehellisiä, ja negatiiviset mielikuvat myynnistä kumpuavat edelleen tältä ajalta. Useat organisaatiot ovat yhä edelleen myyntikeskeisiä, vaikka asiakkaat osaavat nykyään jo vaatia enemmän ja tiedostavat asioita laajemmin. 1950-luvulla

suhtautuminen myynti- ja tuotantokeskeiseen liiketoimintaan muuttui ja markkinoinnin konseptiin liittyvät ideat alkoivat kehittyä ja muotoutua. Kehityksen syynä pidetään muun muassa sitä, että tuotanto ja myyntikeskeiseen tapaan ei oltu tyytyväisiä ja lisäksi muuttuva toimintaympäristö vaati muutoksia. (Jobber & Lancaster 2009, 16.)

Markkinointiin keskittyvä liiketoimintatapa keskittyy asiakkaiden tarpeisiin tuottamalla sellaisia tuotteita ja palveluita, joita asiakkaat haluavat. Vähitellen yritykset ovat ymmärtäneet, että asiakkaisiin keskittyvät toimintatavat ovat nykyaikana ehdoton menestyksen edellytys, koska asiakkaat tiedostavat aiempaa enemmän, tuotteiden kirjo on laaja ja heillä on enemmän rahaa käytettävissä. Vaikka tuote olisi yrityksen mielestä erityinen ja sitä pystyttäisiin tuottamaan tehokkaasti ja markkinoimaan laajasti, eivät nämä asiat yksistään takaa tuotteen menestystä. Menestys vaatii asiakkaan asettamista toiminnan keskiöön. (Jobber & Lancaster 2009, 17.)

Markkinointi on johtamisprosessi, jonka tarkoituksena on tunnistaa, ennakoida ja täyttää asiakkaiden vaatimukset kannattavasti (Brassington & Pettitt 2013, 3). Markkinointiin perustuva liiketoimintatapa edellyttää tarkkaa analysointia muun muassa siitä, mihin organisaatio asettuu omassa markkinassaan ja millainen kilpailutilanne markkinassa mahdollisesti vallitsee. Tehokas segmentointi ja markkinoinnin kohdistaminen auttavat tunnistamaan erilaisia mahdollisuuksia. Olisi tärkeää pystyä löytämään markkinasta sellaisia alueita, joissa ei vielä ole kilpailua ja kohdistaa markkinointitoimenpiteet sellaisiin segmentteihin, joissa on organisaation tuotteiden tai palveluiden kannalta eniten potentiaalia. (Jobber & Lancaster 2009, 18.)

Markkinointimix-konsepti tai markkinoinnin 4P:tä on perinteinen markkinoinnin konsepti, jossa neljä P:tä tulevat sanoista price, product, promotion ja place eli hinta, tuote, viestintä ja jakelu. Tässä konseptissa myyntityö sijoittuu viestinnän osa-alueeseen ja myyntityötä tulisi tarkastella osana markkinointistrategiaa. (Jobber & Lancaster 2009, 22; 37.)

Myyntien rooli osana markkinoinnin viestintää poikkeaa vahvasti muista viestinnän keinoista, koska myynti on henkilökohtaista ja tapahtuu ihmisten välillä. Esimerkiksi mainontaa toteutetaan ei-henkilökohtaisella tasolla suurelle kuluttajaryhmälle kerralla. Henkilökohtainen myyntityö voikin olla tehokkaampaa erityisesti haasteellisissa myyntitilanteissa, koska myyjä voi selvittää asiakkaan henkilökohtaisen tilanteen ja tämän jälkeen sovittaa tarjouksen ja tuotteen tai palvelun esittelyn kohtaamaan asiakkaan erityistarpeet. Usein myyjät työskentelevät suoraan asiakasrajapinnassa, ja myyjät toimivat tällöin kriittisenä linkkinä organisaation ja sen asiakkaiden välillä. Myyjät edustavat asiakkaan näkökulmasta katsottuna koko organisaatiota, ja samalla myyjät edustavat asiakkaita organisaation suuntaan. Myyntihenkilökunnalla on tällöin paras tietämys siitä, mitä asiakkaat ajattelevat organisaation tuotteista tai palveluista. Ideaalitulanteessa myyntihenkilökunta ja muut markkinointiin liittyvät työntekijät

työskentelisivät tiiviisti yhdessä. Näin olisi mahdollista ottaa asiakkaiden huolet ja ajatukset huomioon ja luoda yhteisesti arvoa asiakkaille. (Kotler & Armstrong 2014, 485-486.)

2.4 Voittoa tavoittelemattoman organisaation markkinointi

Voittoa tavoittelematon sektori tuottaa usein palveluita, joita liiketoimintasektorin organisaatiot eivät kykenisi tuottamaan. Monet yhteiskunnalle tärkeät palvelut eivät pysty tuottamaan voittoa eivätkä siksi kiinnosta yrityssektorin organisaatioita. Voittoa tavoittelemattomaan sektoriin kuuluvat organisaatiot ovat tärkeä osa toimivaa yhteiskuntaa, sillä ilman tämän sektorin toimijoita yhteiskunnasta puuttuisi useita palveluita tai palvelutarjonta voisi olla merkittävästi suppeampaa. Sektoriin kuuluu esimerkiksi uskonnolliset yhdistykset, yliopistot, sairaalat, ammattiliitot, koulutus- ja tutkimusorganisaatiot tai terveysjärjestöt ja poliittiset puolueet. Myös taide- ja kulttuuriorganisaatiot liitetään usein voittoa tavoittelemattomiin organisaatioihin. (Wymer, Knowles & Gomes 2006, 4, 7-9.)

Voittoa tavoittelemattomat organisaatiot eroavat tavanomaisesta liiketoiminnasta muun muassa siinä, että ne palvelevat useita eri yleisöjä samaan aikaan. Voittoa tavoittelemattomat organisaatiot tarjoavat palveluita, ja rahoitus tulee jostain muualta. Joissain tapauksissa organisaatiot saavat lisäksi valtiolta rahoitusta, jolloin organisaatio ei voi aina toimia täysin vapaasti vaan esimerkiksi hinnoittelu saattaa olla säädeltyä tai toimintaa rajoittaa lainsäädäntö. Voittoa tavoittelematon organisaatio palvelee siis palvelun kuluttajaa, mutta myös rahoittajia, lahjoittajia sekä lainsäätäjiä. (Brassington & Pettitt 2013, 586; Wymer, Knowles & Gomes 2006, 78.)

Voittoa tavoittelemattomien organisaatioiden johtajat hyödyntävät alun perin markkinoinnissa käytettyjä malleja ja työkaluja, jotta he pystyisivät rakentamaan organisaationsa imagoa yhteiskunnassa sekä sitä kautta auttamaan yleisöä muistamaan itse organisaation sekä sen ajaman asian. Markkinoinnille tyypillisten menetelmien ja taktiikoiden avulla voittoa tavoittelemattomat organisaatiot pyrkivät erottumaan muista saman tyyppisistä voittoa tavoittelemattomista organisaatioista. Markkinointitaktiikoiden avulla halutaan muun muassa löytää lisää lahjoittajia sekä säilyttää entiset lahjoittajat ja löytää organisaation toiminnalle tärkeitä vapaaehtoistyöntekijöitä. Erilaisia markkinointitoimenpiteitä siis käytetään, jotta saavutettaisiin voittoa tavoittelemattomalle organisaatiolle asetetut tavoitteet ja päämäärät. (Wymer, Knowles & Gomes 2006, 4.)

Voittoa tavoittelemattomalle markkinoinnille on ominaista, että toimenpiteet suunnitellaan niin, että organisaatio saavuttaa sille asetetut tavoitteet. Usein voittoa tavoittelemattomat organisaatiot hyötyvät siitä, että ne tunnetaan laajasti yhteiskunnan tasolla sekä erityisesti sillä alueella, jolla ne toimivat, koska samalla alalla voi toimia useita eri organisaatiota, jotka tavoittelevat samoja lahjoittajia ja tukijoita. Organisaatiolle on tärkeää pystyä erottautumaan omalla alueellaan ja alallaan positiivisesti verrattuna kilpailijoihin. Hyvä brändi, johon

liittyvät esimerkiksi nimi, logo ja symbolit, auttavat erottautumisessa. Kolmen askeleen kautta organisaation on mahdollista löytää oma paikkansa muiden organisaatioiden joukossa. Ensimmäinen askel on tunnettuus, toinen myönteisen mielikuvan luominen ja kolmantena askeleena on erottautuminen muista. (Wymer, Knowles & Gomes 2006, 5-6.)

Toimiva viestintä on voittoa tavoittelemattomalle organisaatiolle tärkeää, koska viestiä pitää viedä useille erilaisille tahoille, jotka kaikki osaltaan mahdollistavat voittoa tavoittelemattoman organisaation toiminnan. Viestintää suunnataan esimerkiksi organisaation asiakkaille, hallituksen jäsenille, työntekijöille, lahjoittajille, tukijoille, ministeriöille sekä yhteisöille, joille organisaation toiminta on tärkeää. Näille kaikille ryhmille viestintä on hieman erilaista, koska esimerkiksi ministeriöille viestitään hyvin erilaisista asioista kuin vaikkapa organisaation palveluita käyttävälle asiakkaalle tai yhteisölle, jossa organisaatio toimii. (Wymer, Knowles & Gomes 2006, 6.)

Seuraavassa alaluvussa tarkastellaan museoalan erityispiirteitä liittyen myyntiin ja markkinointiin. Myyntiä ja markkinointia ei perinteisesti ole liitetty museoalan ydintoimintoihin, vaikka museot ovat tehneetkin markkinointiin liittyviä toimenpiteitä pitkään. Näyttelyistä on haluttu tiedottaa suurelle yleisölle ja tavoittaa mahdollisimman laajasti potentiaalisia museokävijöitä. Nykyään suurissa museoissa on erikseen viestinnän ja markkinoinnin ammattilaisia, mutta pienemmissä museoissa näitä toimia hoidetaan usein muiden tehtävien ohella.

2.5 Myynti ja markkinointi museoalalla

Jokainen museo vaatii yleistä hyväksyntää sekä yleisön kiinnostusta, jotta museon toiminta olisi mahdollista. Monet suomalaiset osaavat nimetä useita museoita nimeltä ja osaavat kertoa tunnetuimpien museoiden tarkan sijainnin. Valtaosa tietää myös, että museoihin voi mennä vierailemaan ja katsomaan näyttelyitä. Kuitenkin jo merkittävästi pienempi osa yleisöstä osaa kertoa esillä olevan näyttelyn aiheen tai jotakin museon tarjoamista palveluista. Harvat ovat museoista niin kiinnostuneita, että ottavat omatoimisesti selvää museoiden toiminnasta ja pitävät tietojaan ajan tasalla. Tämä pätee usein myös niihin tahoihin ja henkilöihin, jotka päättävät museoiden resursseista. Museoille myönnettävistä resursseista päätetään usein samanlaisen tiedon perusteella kuin valtaosalla yleisöstä on. Museoiden pitääkin pystyä ennakoimaan tilannetta ja pyrkiä sellaisiin tekoihin ja toimiin, jotka auttavat myös suurta yleisöä muistamaan museon jatkossa, koska muuten museo voi jäädä vain pienen piirin tietoisuuteen. (Heinonen & Lahti 2001, 215.)

Markkinointi on museoille tärkeää, koska ne operoivat samoilla markkinoilla kuin muut ihmisten vapaa-ajalle palveluita tarjoavat organisaatiot (Heinonen & Lahti 2001, 215; Kotler, Kotler & Kotler 2008, 21). Museot hyödyntävät markkinoinnin teorioita, välineitä sekä taitoja, jotka mahdollistavat kävijämäärien kasvun, auttavat museoita vahvistamaan yhteyksiä eri yhteistyötahoihin sekä kasvattamaan museoiden tuloja (Kotler, Kotler & Kotler 2008, 21).

Markkinoinnin kirjallisuudessa museoiden ajatellaan kuuluvan joko voittoa tavoittelemattomiin organisaatioihin tai palveluorganisaatioihin. Museoilla monia erilaisia rooleja, koska museot operoivat monilla eri voittoa tavoittelemattomilla tai julkisen sektorin tasoilla, kuten esimerkiksi kansallisella tasolla, kaupunkitasolla tai paikallisesti, ja ne palvelevat laajasti eri yleisöjä. Aiemmin museot keskittyivät enemmän esineisiin, mutta nykyään museot keskittyvät yhä enemmän kävijöihin ja kehittävät uusia kävijöille suunnattuja palveluita. (Komarac, Ozretic-Dosen & Skare 2017, 217.)

70-luvun puolivälissä markkinoinnin toimia ulotettiin myös voittoa tavoittelemattomien organisaatioiden toimintaan. Niin museot kuin muidenkin alojen toimijat alkoivat tarkastella toimintojaan tuotokeskeisen ajattelutavan sijaan kuluttajakeskeisesti. Aiemmin museoiden ajateltiin olevan eliittiorganisaatioita ja vain pieni osa kuluttajista käytti museoiden palveluita. Vähitellen museot ovat kehittyneet kuluttajakeskeisemmiksi organisaatioiksi, joissa halutaan tuottaa palveluita erilaisille kuluttajaryhmille heille sopiviksi suunniteltujen palvelujen avulla. (Kotler, Kotler & Kotler 2008, 22.)

Museoiden markkinoimisen päätehtävänä on lisätä suuren yleisön tietoisuutta ja arvostusta taidetta, tiedettä, historiaa ja ympäristöä kohtaan. Museot tarvitsevat näkyvyyttä, jota on mahdollista saavuttaa markkinoinnin keinoin. Jotta museot saavat kiinnitettyä erilaisten yleisöjen huomion, täytyy niiden tarjota jotain, millä herättää erilaisten yleisöjen mielenkiinto. Tämä tarkoittaa sitä, että museoiden tulisi tarjota jotain, millä koetaan olevan arvoa näiden yleisöjen keskuudessa. Markkinoinnin työkalujen avulla museot voivat oppia, mitä kuluttajat haluavat ja odottavat museokokemuksiltaan. (Kotler, Kotler & Kotler 2008, 460.)

Museolta vaaditaan aktiivisia tekoja ja toimia, jotta yleisön kiinnostus museon näyttelyihin ja museon tuottamaan tietoon saataisiin heräämään. Niin ikään uudet ratkaisumallit nykyisessä toimintaympäristössä ovat välttämättömiä, jotta museon on mahdollista luoda ja pitää yllä halutunlaista museokuvaa. Haasteena tietynlaisen museokuvan ylläpitämisessä on, että usein koko museoala nähdään hyvin yhtenäisenä, joten yksittäisen museon on hankala erottautua. (Heinonen & Lahti 2001, 216.)

Markkinointi-mixin työkaluja ja taktiikoita hyödyntämällä on museoiden mahdollista määrittellä strategisia tavoitteita, joihin liittyvät esimerkiksi palvelutarjonta, mainostaminen ja viestintä sekä eri kanavat, joiden kautta museo tavoittaa kohdeyleisönsä. Museokäynnin hinnoittelun tulee soveltua erilaisille asiakkaille ja henkilökunnan tulee olla vieraanvaraista ja miellyttävää, jotta asiakkaat nauttivat museovierailustaan ja haluavat palata museoon usein. (Kotler, Kotler & Kotler 2008, 460.)

Museoiden taloudellinen tilanne on aina ollut haasteellinen, eikä museoilla usein ole riittävästi rahaa ja resursseja kaikkien tavoitteiden hoitamiseksi. 1990-luvulta lähtien museoiden

omarahoitusosuutta on pyritty kasvattamaan ja museot ovat tavoitelleet suurempia kävijämääriä. Museot ovat lisäksi pyrkineet löytämään itselleen sponsoreita sekä myös muilla tavoin kasvattamaan tuloja. Samanaikaisesti alan sisäiset laatuvaatimukset ovat kasvaneet ja tämän vuoksi perustoimintaan on pitänyt pystyä käyttämään enemmän varoja. (Heinonen & Lahti 2001, 234.)

Museopoliittisessa ohjelmassa (Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisu 11/2018, 44) on nostettu tavoitteeksi, että vuoteen 2030 mennessä museot ovat verkostoituneet elinkeinoelämän sekä julkisten ja yksityisten rahoittajien kanssa. Perusrahoitus museoille tulisi edelleen julkisista varoista, mutta museoiden tulisi pyrkiä myös löytämään uusia, innovatiivisia rahoitusmuotoja. Museoiden kiinteiden kustannusten kasvua tulisi hillitä tiiviimmän museoiden välisen yhteistyön ja kehittyneen työnjaon avulla. Museoiden on mahdollista laajentaa rahoitus pohjaa myymällä palveluja esimerkiksi sosiaali- ja koulutussektorille. Onnistuneiden kumppanuuksien luominen vaatii pitkäjänteisyyttä sekä asiakaslähtöisiä palveluita. (Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisu 11/2018, 44-45.)

Museot ovat tehneet markkinointitoimenpiteitä aina, vaikka tehtyjä toimia ei välttämättä ole tunnustettu tai tunnistettu markkinointiin liittyväksi. Periaatteessa museot voivat käyttää aivan samoja markkinointimenetelmiä kuin kaikki muutkin palveluyritykset. Tärkeää on tunnistaa yleisön tarpeet ja osata ennakoida, mihin suuntaan yleisön mielenkiinto suuntautuu ja kehittyy. Museoissa on huomioitava myös yleinen mielipide, sillä se voi joko helpottaa tai hankaloittaa museon asettamien päämäärien toteutumista. (Heinonen & Lahti 2001, 224.)

3 Palvelumuotoilun hyödyntäminen kehittämistyössä

Tässä luvussa tarkastellaan muotoiluajattelun perusteita ja palvelumuotoilun ominaispiirteitä. Muotoiluajattelun perusteisiin kuuluu asiakkaan asettaminen kehittämistyön keskelle, ja muotoiluajattelun periaatteiden mukaan eteneminen varmistaa, että asiakaskeskeinen näkökulma työssä säilyy. Palvelumuotoilu tuo työhön prosessin ja kehittämistyön aikana käytetyt menetelmät, jotka käytännössä mahdollistavat sen, että asiakaskeskeisyyden periaate työssä toteutuu.

3.1 Muotoiluajattelu ja asiakaskeskeinen kehittäminen

Muotoiluajattelun (Design Thinking) pohjana on ajatus siitä, että perinteisesti muotoilussa käytettyjä keinoja ja ajattelutapoja hyödynnetään suunniteltaessa ja kehitettäessä uusia tuotteita, palveluita, prosesseja tai esimerkiksi strategioita. Muotoiluajattelu lähtee liikkeelle monimuotoisuuden ajatuksesta. Muotoilijat etsivät tarkoituksella mahdollisimman laajasti ja luovasti erilaisia ratkaisuja käsillä olevaan ongelmaan huomioiden niin toimialan, teknologian suomat mahdollisuudet kuin käyttäjän. Ihmiskeskeisyys on yksi muotoiluajattelun tärkeimmistä kulmakivistä. Kun osataan kysyä oikeita kysymyksiä, pystytään usein vastaamaan paremmin kohdeyleisön tarpeisiin. (Brown 2009, 229-230.)

Perinteisten mielikuvien, jotka tavallisesti liitetään muotoiluun, kuten esimerkiksi tavaroiden suunnitteleminen, lisäksi muotoilulla on myös laajempia toimintaympäristöjä, tavoitteita sekä tapoja toimia. Muotoilun voidaan ajatella olevan myös ongelman ratkaisemista sekä ongelman määrittelemistä. Muotoilu mahdollistaa toimivampien ja ulkoasultaan miellyttävämpien esineiden ja ympäristöjen luomisen. Kun muotoilun tehtävä on matkan varrella muuttunut, voidaan muotoilun avulla tarkastella esimerkiksi aineettomia prosesseja ja palveluita. (Mattelmäki 2015, 27.)

Muotoiluajattelun pohjana toimii usein kattava taustatutkimus, jonka avulla voidaan saavuttaa syvällistä asiakasymmärrystä. Usein tutkimus vaatii havaintoihin perustuvia tutkimusmenetelmiä, keskustelua ja kuuntelemista ja ylipäättään tahtoa ymmärtää asiakasryhmän ajatuksia ja mielipiteitä. Tällainen tutkimus vaatii tutkijalta menemistä asiakkaiden luo, työskentelemistä kohderyhmän kanssa sekä avointa suhtautumista erilaisiin ajatuksiin ja ideoihin. Tärkeää on myös tehdä yhteistyötä kohderyhmän kanssa, jolloin jo hyvin aikaisessa vaiheessa on mahdollista saada kehitteillä olevalle idealle käyttäjien näkökulmia ja arviointeja. (Lockwood 2010, XI.) Empatia nousee ihmiskeskeisen suunnittelun ytimeen. Suurin ero akateemisen tutkimuksen ja muotoiluajattelun välillä on juuri empatia. Empatia auttaa suunnittelijoita muuttamaan havaintojen kautta kerätyt tarpeet sellaisiksi tuotteiksi tai palveluiksi, jotka voivat parantaa asiakkaiden arkea. (Brown 2009, 49.)

Muotoiluajattelu lähtee vahvasti käyttäjälähtöisestä ajattelusta. Muotoilijan onkin tunnettava ja tunnistettava asiakkaan toiveita, tarpeita ja jopa tulevaisuuden haaveita, joita asiakas ei välttämättä itse osaa edes aavistaa. Kuluttajan näkökulmasta katsottuna muotoilua hyödyntämällä voidaan lisätä tuotteiden ja palveluiden haluttavuutta sekä käytettävyyttä (Miettinen, 2014, 21.). Tämä vaatii muotoilijalta useita erilaisia taitoja sekä ajattelutapoja. Muotoilijan pitää pystyä ymmärtämään ihmisten tarpeita ja saatavilla olevia teknisiä resursseja sekä huomioimaan projektin rajoitteet ja mahdollisuudet (Tschimmel, 2012, 3.). Hyödyntämällä muotoiluajattelua yritykset voivat kasvattaa tuottavuutta sekä luoda lisäarvoa tuotteille tai palveluille. Samalla yrityksen kilpailukyky parantuu. Yksin muotoilun avulla ei voiteta yritysten välistä kilpailua, mutta yhdistämällä muotoilua uudella tavalla muiden tekijöiden kuten markkinoinnin ja teknologian kanssa, voidaan muotoilulla luoda tuotteille tai palveluille paljonkin lisäarvoa (Miettinen, 2014, 22.).

Muotoiluajattelijoilta vaaditaan kykyä tuntea empatiaa ja löytää ongelmiin ihmislähtöisiä ratkaisumalleja. Muotoiluajattelijat pystyvät huomaamaan asioita, joita muut eivät huomaa, ja käyttämään huomioitaan innovaatioiden inspiraationa. Optimistinen lähestymistapa erilaisiin haasteisiin tai annettuun tehtävään auttaa muotoiluajattelijoita etsimään uudenlaisia ratkaisuja: he ajattelevat, että vähintään yksi mahdollinen ratkaisu on parempi kuin tämänhetkiset vaihtoehdot. (Brown 2008, 87.)

Tyypillistä muotoiluajatteluun perustuvalle työskentelylle on myös erilaiset kokeilut yksinkertaisten prototyyppien avulla. Prototyyppinä voi toimia erilaiset konseptiluonnokset, karkeat fyysiset rakennelmat, tarinat tai esimerkiksi roolipeli. Tärkeää on, että idea jollain tavoin visualisoidaan, jotta suunnitelmista saadaan näkyville jokin konkreettinen esimerkki. Ajatuksena on, että erilaisten nopeiden ja konkreettisten kokeilujen avulla päästään helposti perille siitä, miten kehitteillä oleva tuote tai palvelu toimisi käytännössä, ilman että resursseja pitäisi käyttää heti alkuvaiheessa varsinaiseen kehitystyöhön. (Lockwood 2010, XI-XII.)

3.2 Palvelumuotoilun ominaispiirteet

Palvelumuotoilulle ei ole vakiintunut yhtä tiettyä yhteisesti hyväksyttyä määritelmää. Palvelumuotoilu on monitieteellinen lähestymistapa, joka yhdistää erilaisia menetelmiä ja työkaluja useilta eri aloilta. (Stickdorn 2013, 29.) Palvelumuotoilun (Service Design) juuret ovat muotoilussa. Muotoilun avulla on perinteisesti haluttu tehdä kauniita ja käytettäviä esineitä tai tavaroita, ja palvelumuotoilun kautta halutaan palvelukokemuksista saada mahdollisimman hyviä. Niin tavaroiden kuin palveluidenkin muotoilulla haetaan muun muassa ekologisuutta, kestävyyttä tai parempaa toimivuutta. Organisaatioiden siirtyminen yhä enenevässä määrin kohti asiakaskeskeistä lähestymistapaa sekä taloudelliset haasteet ovat tehneet palvelumuotoilusta suosituksen lähestymistavan kehittämiseksi erilaisia palveluita tai prosesseja. Palvelumuotoilu tarjoaa yksinkertaisen ja selkeän prosessin sekä useita helppokäyttöisiä sekä helposti omaksuttavia työkaluja ja menetelmiä, joiden avulla organisaatioiden on helppo asettaa asiakas palvelun keskiöön. Lisäksi palvelumuotoilun menetelmien ja työkalujen avulla on helppoa konkretisoida sekä testata nopeastikin monenlaisia palvelukonsepteja. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 71.)

Palvelumuotoilua voidaan kuvailla useilla eri tavoilla. Palvelumuotoiluun liittyy vahvasti ihmiskeskeisyys, yhteistyö eri sidosryhmien välillä, iteratiivisuus, palvelun hahmottaminen toisiinsa liittymättömien osien ketjuna, todenmukaisuus sekä kokonaisvaltainen tapa hahmottaa palveluympäristöä. Ihmiskeskeisyyden termillä viitataan siihen, että palvelumuotoilua voidaan tehdä monelle ryhmälle palvelun eri vaiheissa. Aina kehittämistyötä ei tehdä vain loppuasiakkaalle tai loppukäyttäjälle, vaan kehitystyö voi koskettaa esimerkiksi työntekijöitä tai muita sidosryhmiä. Iteratiivisuus puolestaan mahdollistaa pienien kokeilujen kautta epäonnistumisen ja kokeilujen kautta oppimisen ja kehittämisen. Palvelumuotoilussa hyödynnetään tutkimusta, prototyyppejä ja helposti ymmärrettäviä toimintoja sekä visualisoinnin työkaluja, jotta voidaan luoda ja kehittää palveluita, jotka kohtaavat liiketoiminnan, käyttäjän ja muiden sidosryhmien tarpeet. (Stickdorn, Lawrence, Hormess & Schneider 2018, 25-27.)

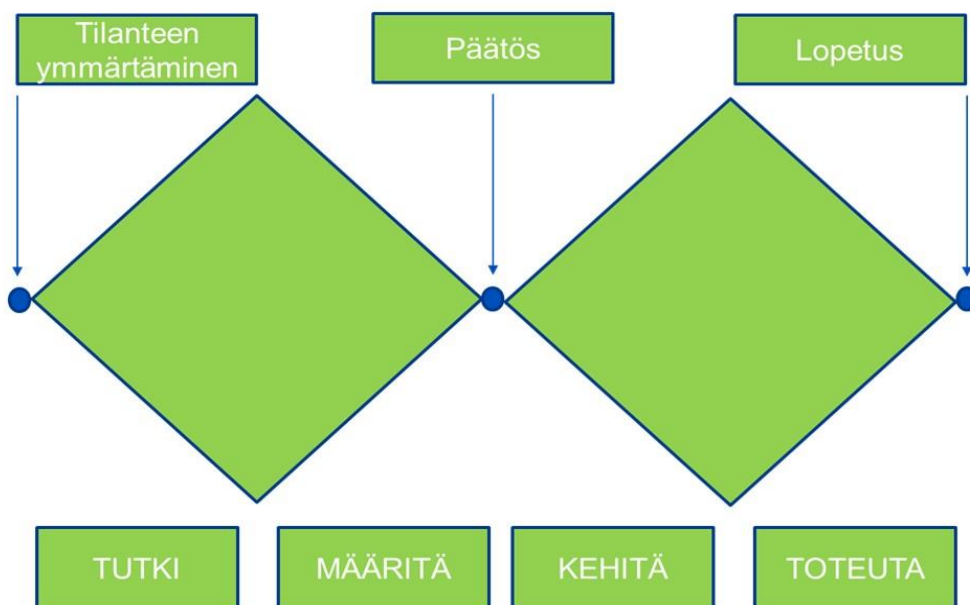
Palvelumuotoilun avulla pystytään vastaamaan nykyajan trendien vaatimiin muutoksiin. Asiakkaiden odotukset ovat kasvaneet, jolloin asiakasymmärryksen merkitys korostuu. Palvelumuotoilun avulla saadaan asiakkaiden ääni kuuluviin kehitystyössä, jolloin palveluita voidaan kehittää toivottuun suuntaan. Teknologian kehittyminen muuttaa palveluiden tuottamista, kun

aiemmin ihmisvoimin tehtyjä tehtäviä voidaan hoitaa nykyaikaisen teknologian avulla. Laaja teknologian hyödyntäminen palveluiden tuotannossa voi tehdä palveluista vaikeita käyttää. Palvelumuotoilu tarjoaa työkaluja, joilla teknologiaa voidaan kehittää käyttäjäystävällisemmäksi. (Reason, Lovlie & Flu 2016, 2-4.)

3.2.1 Double Diamond -prosessimalli

Muotoiluajattelu tarjoaa kehittämistyöhön erilaisia prosessimalleja. Malleja on muodostettu helpottamaan prosessin ymmärtämistä. Pääperiaatteet malleissa toistavat melko samanlaista kaavaa, vaikka eri malleissa työskentelyvaiheita voikin olla eri määrä. Mallista huolimatta käytetyt työkalut ja menetit voivat olla samoja. (Tchimmel 2012, 11).

Hyödynnän tässä kehittämistyössä Iso-Britannian Design Councilin kehittämää Double Diamond eli ”tuplatimantti” -mallia (Kuvio 3). Malli valikoitui työn pohjaksi, koska sen vaiheet soveltuvat hyvin tämän tyyppisen kehittämistyön tueksi. Mallissa on kaksi timantinmuotoista kuviota, joissa vuorottelevat avaava (engl. divergent) ja sulkeva (engl. convergent) muoto niin, että muodostuu kaksi jaksoa. (Design Council 2015.) Avaava muoto esittää divergenttiä ajattelua eli useiden eri vaihtoehtojen tuottamista ja sulkeva muoto esittää puolestaan konvergenttia ajattelua eli vaihtoehtojen rajaamista.



Kuvio 4 Tuplatimantti-malli (Mukaiillen British Design Council 2015)

Prosessi sisältää neljä eri vaihetta: tutki, määritä, kehitä ja toteuta. Alun divergentissä tutkimusvaiheessa pyritään ymmärtämään kehittämiskohdetta ja sen eri osa-alueita mahdollisim-

man laajasti. Konvergentissa määrittelyvaiheessa kerättyä tietoa tiivistetään ja valitaan jatkotyöstämisen kannalta oleelliset asiat, joihin keskitytään tarkemmin. Kehittämisympäristössä kuvio avautuu, ja kehittämistyössä etsitään ja tuotetaan jälleen mahdollisimman runsaasti erilaisia ideoita. Toteuttamisvaiheessa puolestaan tuloksia tiivistetään ja valitaan ideoista parhaat vietäväksi käytäntöön. Palvelumuotoilun prosessille on ominaista, että tutkimus etenee iteratiivisesti. (What is the framework for innovation? Design Council's evolved Double Diamond 2015.)

British Design Council on ryhmitellyt 25 muotoilun työkalua tuplatimanttimallin vaiheiden alle. Tutkimusvaiheeseen menetelmiksi sopivat mm. havainnointi, päiväkirjat, brainstorming ja ”being your users” -metodi (Design Methods Step 1: Discover 2015). Määrittelyvaiheessa tarkoituksena on kirkastaa kehitysprojektin haasteita. Tähän sopii esimerkiksi asiakkaan palvelupolun kuvaaminen (Design Methods Step 2: Define 2015). Kehittämisympäristössä on tarkoitus päästä projektissa eteenpäin ja testata, mikä ratkaisu voisi toimia ja mitkä ratkaisut eivät ole jatkokehittelyn arvoisia. Tässä vaiheessa metodeina toimivat mm. persoonat, service blueprint, skenaariot ja fyysiset prototyypit. (Design Methods Step 3: Develop 2015). Toteuttamisvaiheen tarkoituksena olisi saada projekti päätökseen ja kehitteillä ollut tuote tai palvelu tuotantoon sekä saada kerättyä siitä palautetta. Tässä viimeisessä vaiheessa voidaan vielä tehdä lopullinen testaus ennen tuotantoa (final testing) tai esimerkiksi projektin tulosten julkistamisen jälkeen raportoida ja arvioida projektin onnistumista annetun palautteen perusteella (evaluation) (Design Methods Step 4: Deliver 2015).

3.2.2 Kehittämistyön vaiheet ja menetelmät

Tässä kappaleessa kuvailen lyhyesti, mitä kussakin vaiheessa on tarkoitus selvittää sekä kerron jokaisessa vaiheessa käytetyt menetelmät. Työn aikataulu ja käytetyt menetelmät on lisäksi esitelty kuviossa 5.

Tutkimusvaihe

Asiakaskeskeiselle tutkimukselle on ominaista, että asiakkaasta kerätään laajasti kehitettävän palvelun kannalta oleellista tietoa. (Heinonen & Strandvik 2018, 4.) Palvelumuotoilussa tutkimusten avulla kerätään tietoa, jotta ymmärrettäisiin ihmisiä, heidän motivaatiotekijöitään sekä käytöstään. Tavallisesti tutkimusvaihe onkin yksi ensimmäisistä vaiheista palvelumuotoiluprojekteissa. Tavoitteena palvelumuotoiluprojekteihin liittyvissä tutkimuksissa on eläytyä kohdeyleisön maailmaan ja saada aitoa ymmärrystä rutiineista ja arjesta, tutustua johonkin vieraaseen alueeseen tai asiaan tai astua pois perinteisistä rutiineista ja olettamuksista sekä tarkastella tutkittavaa aihetta ilman ennakoitelmia. Taustatutkimus on yksi palvelumuotoilun kriittisimmistä vaiheista, jotta kehittämistyötä voidaan päästä tekemään ilman ennakoitelmia. (Stickdorn, Lawrence, Hormess, & Schneider 2018, 97-98.)

Tässä työssä tutkimusvaiheen menetelmänä on käytetty verkkokyselyä ja ”being your users” -menetelmää.

Määrittelyvaihe

Määrittelyvaiheen tarkoituksena on analysoida tutkimusvaiheessa kerättyä tietoa ja tiivistää kerätty asiakasymmärrys ja suunnittelutyöhön oleellisesti liittyvät havainnot. Näiden pohjalta on tarkoituksena pystyä tunnistamaan ongelmakohtia sekä kehittämistyön mahdollisuuksia. Eri vaihtoehdot käydään läpi ja tarkastellaan niitä asetettujen tavoitteiden valossa, jotta pystytään löytämään keskeinen haaste tai ongelma, jota lähdetään ratkaisemaan kehittämisvaiheessa. (Design Council 2015, 8.)

Tässä työssä määrittelyvaiheen menetelmänä on käytetty empatiakarttaa ja Service Blueprintiä.

Kehittämisvaihe

Kehittämisvaiheessa tuotetta tai palvelua nimensä mukaisesti kehitetään määrittelyvaiheen tuloksiin pohjautuen. Kehittämisvaiheen aikana tuotetta tai palvelua kehitetään ja testataan käyttäjien kanssa tarvittaessa useitakin kertoja, jotta lopputuloksesta saataisiin kokonaisvaltainen. Kehittämisvaiheen aikana kehittämistyö viedään niin pitkälle, että tuote tai palvelu voidaan tämän jälkeen ottaa käyttöön. (Design Council 2015, 9.)

Tämän työn kehittämisvaiheessa toteutettiin kahdeksan teemahaastattelua. Lisäksi määrittelyvaiheessa muodostettu Service Blueprint otettiin uudelleen tarkasteluun ja siihen merkittiin työn tuloksena syntyneiden kehittämisideoiden sijainti.

Toteutusvaihe

Toteutusvaiheen tarkoituksena on saada kehitteillä ollut tuote tai palvelu käyttöön. Tässä työssä toteutusvaihe on rajattu työn ulkopuolelle ja sen sijaan on tehty muutamia kehitysehdotuksia, joiden avulla Museokortin myyntiprosessia ja myyjien kokemusta olisi mahdollista kehittää.

VAIHEET	MENETELMÄT	AJANKOHTA	KOHDERYHMÄ	OSALLISTUJAMÄÄRÄ
Tutkimus	Verkkokysely	03/2019	Museokortti- museoiden henkilökunta	131
	Being your users	01/2020		
Määrittely	Empatiakartta	04/2020		
	Service Blueprint, versio 1	04/2020		
Kehittäminen	Haastattelut	04-05/2020	Museokortti- myyjät ja Museokortti- vastaavat	8
	Service Blueprint, versio 2	05/2020		

Kuvio 5 Opinnäytetyön vaiheet, menetelmät ja aikataulu

4 Kehittämistyön eteneminen

Tässä luvussa esitellään tarkemmin kehittämistyön eri vaiheet ja menetelmät.

4.1 Tutkimusvaihe

Ensimmäiseksi tiedonkeruun tavaksi valikoitui kysely, koska sen avulla oli helppo tavoittaa laaja joukko potentiaalisia vastaajia. Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara (2010, 195) nimeävätkin kyselytutkimuksen eduksi sen, että kyselyn avulla on mahdollista kerätä laaja tutkimusaineisto.

Kyselytutkimusta suunniteltaessa on hyvä pitää mielessä tutkimuksen tavoite eli mihin kyselyn avulla halutaan saada vastauksia. Tärkeää on tarkkaan etukäteen pohtia, mitä tietoa kaivataan. Turhat, aiheen ulkopuolella olevat kysymykset, pitäisi pystyä jättämään kyselystä pois. Kysymysten laatimisessa pitää puolestaan huolehtia siitä, että yhdessä kysymyksessä kysytään ainoastaan yhtä asiaa. Epätarkat kysymykset tekevät kyselyyn vastaamisesta hankalaa ja samalla kyselyn vastausten tulkinta muuttuu vaikeaksi. (Vilkka 2015, 105-107.)

Kyselyn tavoitteena oli kerätä tietoa Museokorttia myyvien museoiden henkilökunnalta heidän kokemuksistaan ja ajatuksistaan liittyen Museokortin myyntiin. Kyselyn avulla haluttiin selvittää, millaisena työtehtävänä Museokortin myyminen nähdään ja millaisia kokemuksia museoiden henkilökunnalla Museokortin myymisestä on.

Kysely lähetettiin kaikille Museokortin piirissä oleville museoille FMAC:n postituslistan kautta. Museokortin piirissä oli tuolloin 280 museota. Saatesanoissa pyydettiin vielä erityisesti jakamaan kyselyä kaikille Museokortin parissa työskenteleville ja korostettiin, että kaikki voivat vastata kyselyyn, jotta kyselyyn vastaaminen ei jäisi vain esimiestasolle. Tavoitteena oli saada kyselyyn vastauksia erilaisista lähtökohdista tulevilta vastaajilta, jotta olisi mahdollista muodostaa jo alkuvaiheessa melko kattava kuva Museokortin myyntiin liittyvistä ajatuksista, toiveista ja haasteista.

Kysely tehtiin maaliskuussa 2019, ja se lähetettiin kaikkiin tuolloin Museokortin piirissä olleisiin museoihin. Kyselyyn vastaamiseen oli aikaa kaksi viikkoa, ja kyselyyn tuli vastauksia yhteensä 131 kappaletta. Vastauksia tuli 85:stä eri museosta.

Kyselyn alussa kartoitettiin myyjien myyntikokemusta vuosina niin museoalalta kuin muiltakin aloilta (Taulukko 1). Kaikki vastaajat vastasivat tähän kysymykseen, ja keskimäärin museoalan myyntikokemusta vastaajilla oli seitsemän vuotta ja muilta aloilta keskimäärin kuusi vuotta. Vastaukset vaihtelivat museoalan myyntikokemuksen osalta nollan ja 32 kokemusvuoden välillä ja muun alan kokemuksen osalta nollan ja 30 vuoden välillä. Määrällisesti eniten vastauksia kummassakin vaihtoehdossa osui eniten nollassa neljään vuoden välille.

Kuinka monen vuoden ajalta sinulla on työkokemusta myyntityöstä?			
	Min.	Max.	Keskiarvo
Museossa	0	32	6,98
Muulla kuin museossa	0	30	5,6

Taulukko 1 Myyntikokemus vuosina

Kyselyssä vastaajia pyydettiin lyhyesti avoimella kysymyksellä määrittelemään heidän tehtävänsä Museokortin myyjänä. Kaikki vastaajat vastasivat kysymykseen. Kaikki vastaukset käytiin läpi, ja jokaisesta vastauksesta poimittiin pääkohdat tarralapuille. Kun kaikki vastaukset oli käyty läpi, tarralaput ryhmiteltiin teemoittain ja esiin nousi kolme eri teemaa: Museokortin myymiseen liittyvät asiat, tiedottamiseen ja neuvontaan liittyvät tehtävät ja myynnin motivaatioon liittyvät asiat. Kyselyn muissa avoimissa kysymyksissä on käytetty samanlaista vastausten analysointitapaa eli vastausten pääkohdat on poimittu tarralapuille ja tämän jälkeen ryhmitelty teemoittain.

Ensimmäiseksi vastauksissa nousi esiin Museokortin myymiseen liittyvät asiat. Vastaukset jakautuivat aktiiviseen myyntiin liittyviin vastauksiin ja passiivisesti myyntiin suhtautuviin vastauksiin. Yli puolet vastaajista mainitsi tehtäviinsä liittyvän päivittäisen Museokortin myymisen ja satunnaisesti Museokorttia myi 13 vastaajaa. Kuusi vastaajaa totesi myyvänsä Museo-

kortin pyydettyä. Osassa vastauksissa mainittiin, että vastaajat muistuttavat kortin omistajia vanhenevan kortin uusimismahdollisuudesta. Vastauksissa mainittiin myös Museokortin suositteleminen asiakkaalle ja se, että Museokorttia tarjotaan kertalipun tilalle. Suosittelemisen tukena käytetään vastausten perusteella esimerkiksi Museokortin käyttäjien kommentteja. Muutamassa vastauksessa mainittiin Museokortin myyminen lahjatuotteena. Vastauksista kävi ilmi, että osa myyjistä tekee aktiivista työtä Museokortin myymisen eteen ja osa kokee Museokortin olevan yksi lipputuote muiden joukossa, eikä myy sitä sen aktiivisemmin kuin yksittäisiä pääsylippujakaan.

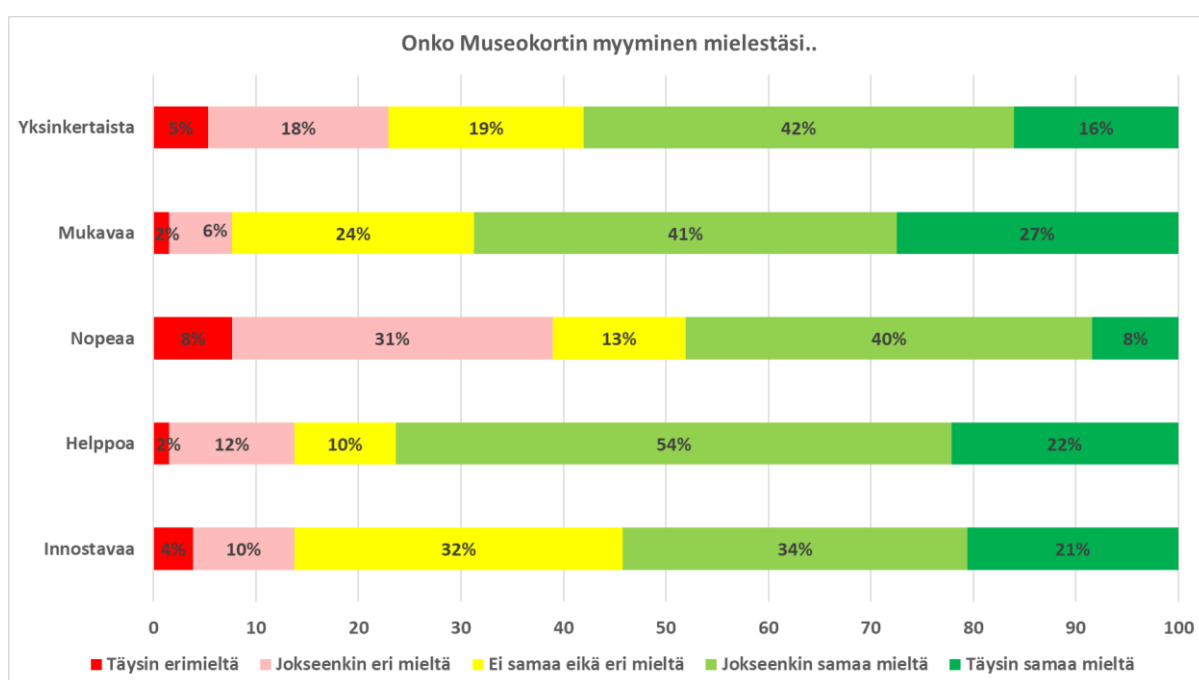
Toiseksi teemaksi vastauksista nousi tiedottamiseen liittyvät tehtävät. Osa vastaajista kertoi markkinoivansa korttia ja kertovansa asiakkaille Museokortin kampanjoista sekä yleisesti Museokortista. Museokortin myyjän rooliin liitettiin myös positiivisen kuvan luominen Museokortista asiakkaille. Lisäksi vastauksissa nousi esiin asiakkaiden neuvonta ja avustaminen. Pieni osa vastaajista kertoi myös opastavansa kollegoitaan tarvittaessa.

Kolmanneksi teemaksi nousi myymisen motivaatiotekijöihin liittyvät asiat. Tähän kategoriaan liitettäviä vastauksia oli selvästi vähemmän, mutta vastaajat kokivat rooliinsa Museokortin myyjänä liittyvän esimerkiksi onnistuneen palvelukokemuksen tuottamisen ja elämyksen tarjoamisen asiakkaalle. Lisäksi vastauksissa mainittiin museoiden tunnettuuden lisääminen ja käyntimäärien kasvattaminen. Kategorisoin nämä motivaatiotekijöiksi, koska esimerkiksi kävijämäärien kasvu oli toisessa kyselyn kysymyksessä 75 %:n vastaajista mielestä Museokortin myymistä motivoiva tekijä. Myös onnistuneen palvelukokemuksen tuottaminen ja elämyksen tarjoaminen asiakkaalle tuovat vastauksien perusteella työhön lisämotivaatiota.

Kyselyn viidentenä kysymyksenä kysyttiin, millaisena Museokortin myyminen koetaan. Kysymykseen oli annettu 10 adjektiivia ja viisi vastausvaihtoehtoa: täysin eri mieltä, jokseenkin eri mieltä, ei samaa eikä eri mieltä, jokseenkin samaa mieltä ja täysin samaa mieltä. Kysymykseen olivat vastanneet kaikki kyselyyn vastanneet, ja ohjeena oli valita jokaiselle adjektiiville sopivin vaihtoehto.

Jaottelin kysymyksen adjektiivit positiivisiin adjektiiveihin ja negatiivisiin adjektiiveihin. Kuviossa 6 on esitetty positiivisten adjektiivien vastausprosentit. Jos lasketaan yhteen kummankin ääripään vastaukset ”täysin eri mieltä” ja ”jokseenkin eri mieltä” (kuviossa 6 punaisen sävyillä esitetyt prosentit) sekä ”täysin samaa mieltä” ja ”jokseenkin samaa mieltä” (kuviossa 6 vihreän sävyillä esitetyt prosentit), on kysymyksen tuloksia helpompi omaksua. 52 % vastaajista koki, että Museokortin myyminen on yksinkertaista (16 % täysin samaa mieltä ja 42 % jokseenkin samaa mieltä). Vastaajista puolestaan 68 % (27 % täysin samaa mieltä ja 42 % jokseenkin samaa mieltä) koki, että Museokortin myyminen on mukavaa ja vain 8 % (2 % täysin eri mieltä ja 6 % jokseenkin eri mieltä) vastaajista koki, ettei Museokortin myyminen ole mukavaa. Kun kysyttiin, koetaanko Museokortin myyminen nopeaksi, oli 48 % vastaajista (8 % täysin

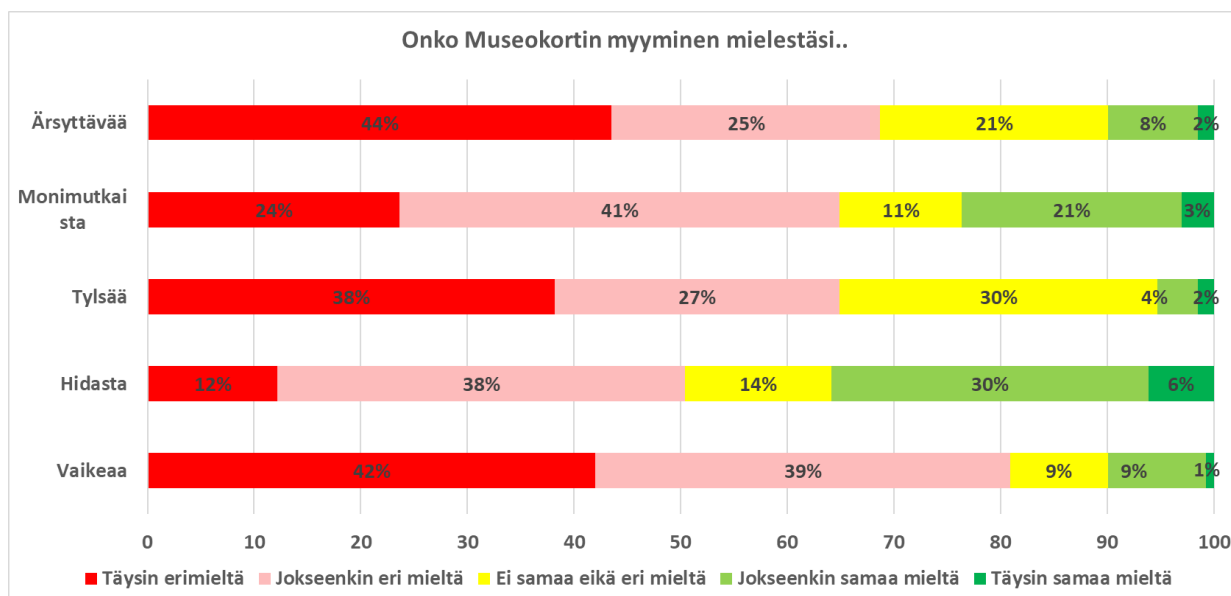
samaa mieltä ja 40 % jokseenkin samaa mieltä) sitä mieltä, että Museokortin myynti on nopeaa. Kuitenkin 8 % vastaajista valitsi adjektiivin nopea kohdalla vaihtoehdon täysin erimieltä ja 31 % jokseenkin erimieltä. 76 % vastaajista koki Museokortin myymisen olevan helppoa (22 % täysin samaa mieltä ja 54 % jokseenkin samaa mieltä) ja 14 % vastaajista valitsi vaihtoehdot täysin eri mieltä (2 %) ja jokseenkin eri mieltä (12 %). Kyselyyn vastanneista yhteensä 55 % valitsi täysin samaa mieltä- (21 %) tai jokseenkin samaa mieltä (34 %) -vastausvaihtoehdot, kun kysyttiin, koetaanko Museokortin myyminen innostavana, ja yhteensä 14 % vastaajista valitsi toisen ääripään vaihtoehdot (täysin eri mieltä 4 % ja jokseenkin eri mieltä 10 %). Innostava-adjektiivin kohdalla 34 % vastaajista valitsi keskimmäisen vaihtoehdon eli ei samaa eikä eri mieltä.



Kuvio 6 Miten Museokortin myyminen koetaan (positiiviset adjektiivit)

Kuviossa 7 on esitetty kysymyksen negatiiviset adjektiivit. Laskin negatiivisten adjektiivien kohdalta myös vastausten ääripäät yhteen, jotta vastauksia on helpompi omaksua. Kysyttäessä, koetaanko Museokortin myyminen ärsyttävänä, vain yhteensä 10 % vastasi täysin samaa mieltä (2 %) tai jokseenkin samaa mieltä (8 %) ja yhteensä 69 % vastaajista valitsi vaihtoehdot täysin eri mieltä (44 %) tai jokseenkin eri mieltä (25 %). Vastaajista yhteensä 65 % valitsi vaihtoehdot täysin eri mieltä ja jokseenkin eri mieltä, kun kysyttiin, koetaanko Museokortin myyminen monimutkaisena ja 24 % vastaajista puolestaan valitsi vaihtoehdot täysin samaa mieltä (3 %) ja jokseenkin samaa mieltä (21 %). Yhteensä 65 % vastaajista valitsi vaihtoehdot täysin eri mieltä (38 %) tai jokseenkin eri mieltä (27 %) adjektiivin tylsä kohdalla ja vain 2 % vastaajista vastasi täysin samaa mieltä tai 4 % jokseenkin samaa mieltä. Vastaajista 30 % valitsi

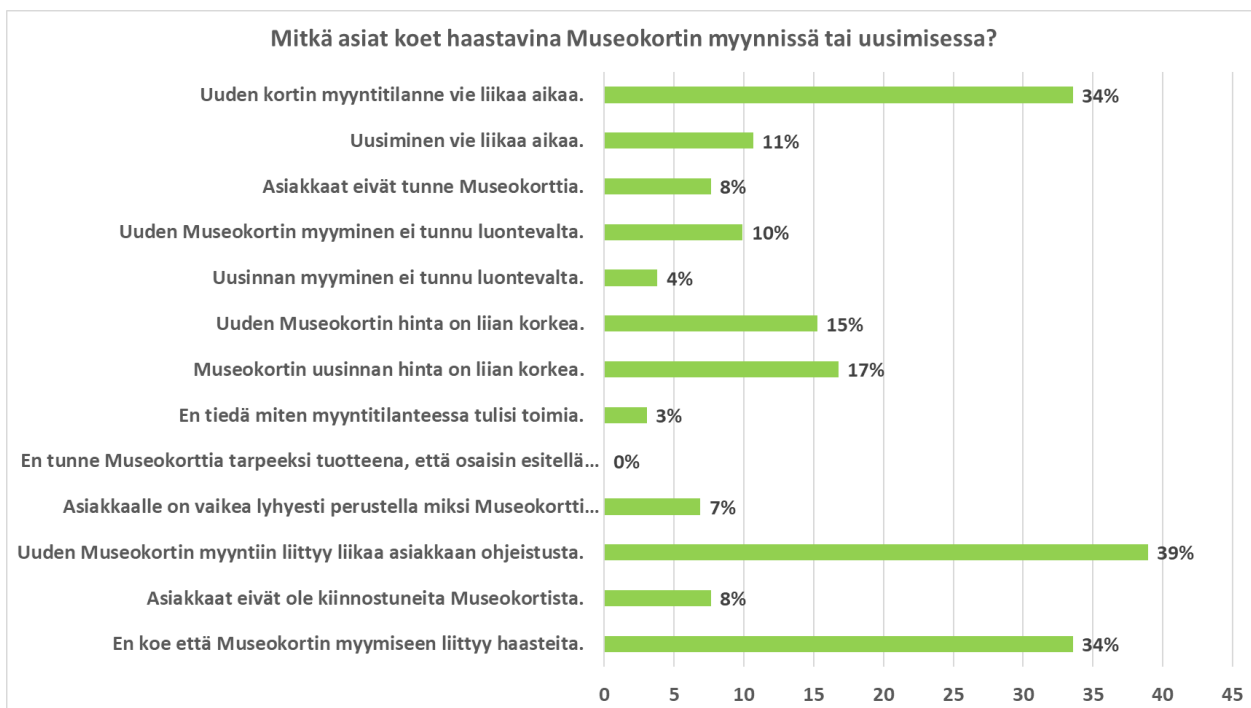
vaihtoehdon ei samaa eikä eri mieltä, kun kysyttiin, koetaanko Museokortin myyminen tylsänä. Kyselyyn vastanneista yhteensä 36 % valitsi vaihtoehdot täysin samaa mieltä (6 %) ja jokseenkin samaa mieltä (30 %), kun kysyttiin, koetaanko Museokortin myyminen hitaana ja puolet vastaajista valitsi vaihtoehdot täysin eri mieltä (12 %) ja jokseenkin eri mieltä (38 %). Jopa yhteensä 81 % vastaajista vastasi vaihtoehdot täysin eri mieltä (42 %) tai jokseenkin eri mieltä (39 %) adjektiivin vaikea kohdalla.



Kuvio 7 Miten Museokortin myyminen koetaan (negatiiviset adjektiivit)

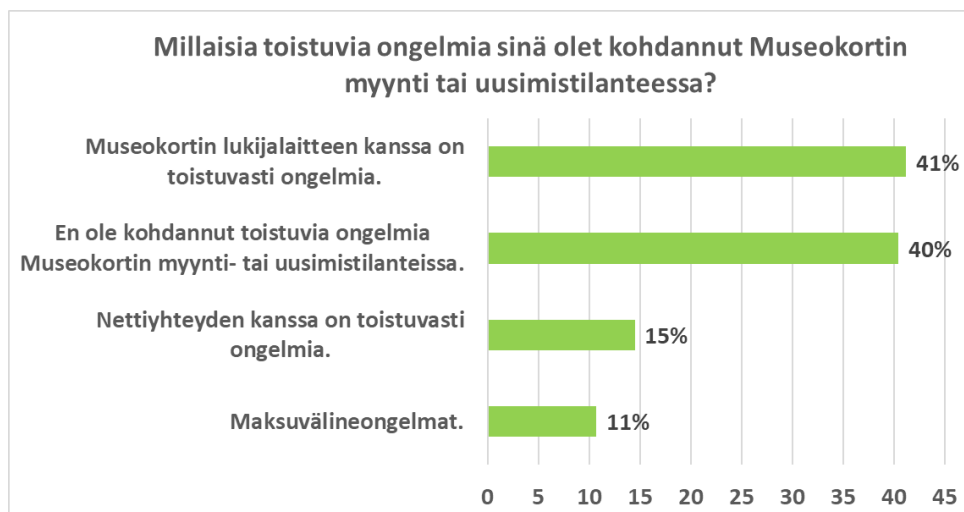
Kyselyssä selvitettiin myös vastaajien suhtautumista Museokortin myyntiin kysymyksellä ”Mitkä asiat koet haastavina Museokortin myynnissä ja uusimisessa?” (Kuvio 8). Kysymyksessä oli 13 vastausvaihtoehtoa sekä avoin kysymys, johon oli mahdollista vastata muita asioita vaihtoehtojen ulkopuolelta. Vastaukset on esitetty kuviossa 8 siinä järjestyksessä kuin ne oli esitetty kyselylomakkeessa. Vastaajat saivat vastatessaan valita kaikki sopivat vastausvaihtoehdot. Haastavimpana asiana Museokortin myynnissä koettiin se, että uuden Museokortin myynti vaatii paljon asiakkaan ohjeistamista (39 %) ja uuden kortin myyminen vie liikaa aikaa (34 %). Kaikki vastaajat olivat sitä mieltä, että tuntevat Museokortin tuotteena riittävän hyvin ja pääosa vastaajista tietää, miten toimia myyntitilanteessa, koska vain 3 % vastaajista vastasi, ettei tiedä, kuinka Museokortin myyntitilanteessa tulisi toimia.

Lisäksi kysymyksen avoimen vaihtoehdon ”joku muu, mikä” vastauksista nousi esiin, että os aikaisen henkilökunnan perehdyttäminen ja harvoin kassalla töitä tekevien myyntiosaamisen ylläpito voi olla haasteellista, kun rutiini Museokortin myymiseen puuttuu. Muutama vastaajista mainitsi myös, että erilaisiin maksutapoihin liittyvät kassatekniset asiat koetaan hankalina.



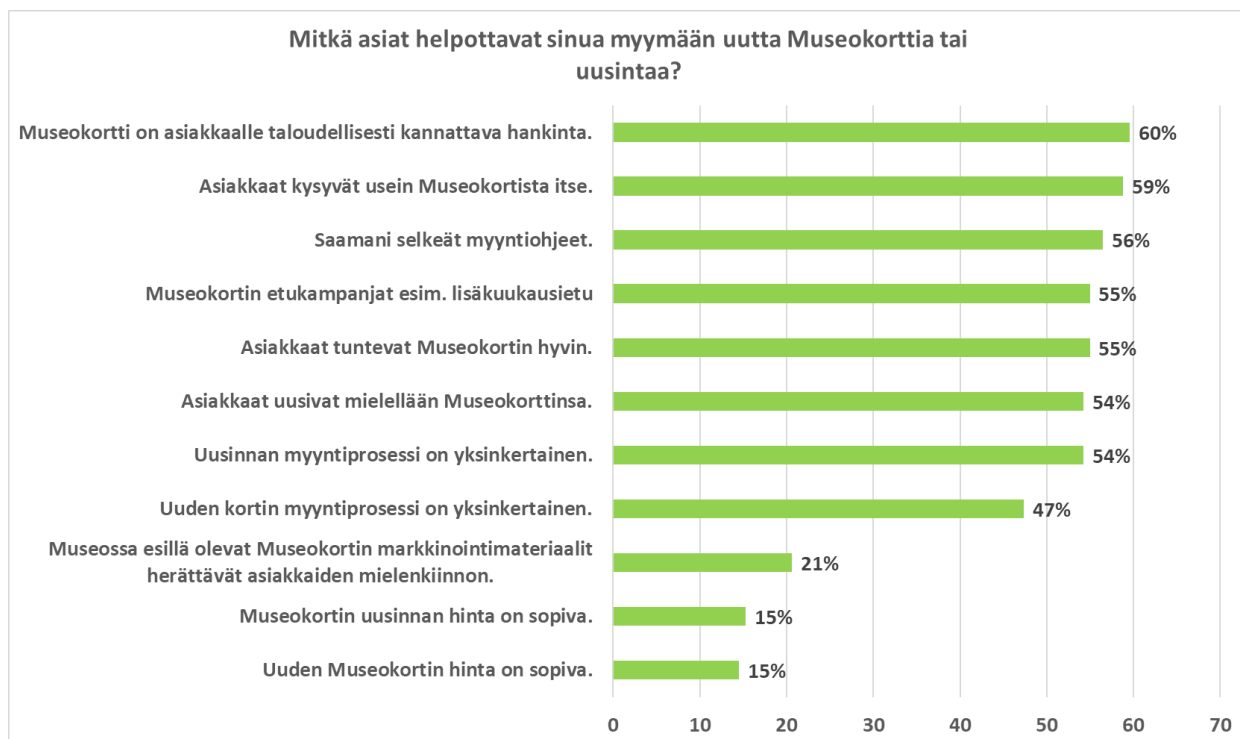
Kuvio 8 Vastaukset kysymykseen: Mitkä asiat koet haastavina Museokortin myynnissä ja uusimisessa?

Kyselyssä tiedusteltiin, millaisiin toistuviin ongelmiin (Kuvio 9) myyjät ovat työssään törmänneet. Kysymykseen oli annettu neljä vastausvaihtoehtoa sekä avoimena vastauksena ”jokin muu mikä” -vaihtoehto. Vastajat saivat valita kaikki sopivat vaihtoehdot. 41 % vastaajista kertoi, että Museokortin lukijalaitteen kanssa on ollut toistuvasti ongelmia. Avoimissa vastauksissa mainittiin lisäksi erikseen, ettei lukijalaitteesta aina selviä, mikä tapahtuma laitteen on tehty, ja lukijalaite saattaa lakata kesken kaiken toimimasta tai laitteen toiminta on hidasta. 40 % vastaajista oli sitä mieltä, ettei ole kohdannut toistuvia ongelmia Museokortin myynti- tai uusimistilanteissa. Useassa avoimessa vastauksessa kerrottiin myös, että ongelmana koetaan se, etteivät asiakkaat ole ohjeistuksesta huolimatta rekisteröineet Museokorttiansa, jolloin uusi kortti on saattanut mennä tilapäisesti umpeen. 15 % vastaajista oli kohdannut toistuvia ongelmia nettiyhteyden kanssa. Lisäksi tämän kysymyksen kohdalla nousi jälleen esiin ongelmat erilaisten maksutapojen kanssa, kun 11 % vastaajista koki, että erilaisten maksutapojen kohdalla on toistuvia ongelmia. Avoimista vastauksista kävi ilmi, että maksutapaongelmat koskivat erityisesti erilaisia työnantajien tarjoamia kulttuurietuuksia.



Kuvio 9 Millaisia toistuvia ongelmia sinä olet kohdannut Museokortin myynti- tai uusimistilanteissa?

Kyselyssä selvitettiin Museokortin myyntiä helpottavia asioita kysymyksellä ”mitkä asiat helpottavat sinua myymään uutta Museokorttia tai uusintaa?”. Kysymykseen oli annettu 11 vastausvaihtoehtoa, joista vastaajat pystyivät valitsemaan useita vaihtoehtoja. Lisäksi kysymyksessä oli avoin vastauskenttä. Kuviossa 10 on esitelty prosentuaalisesti pienimmästä suurimpaan eri asiat, joiden ajatellaan helpottavan Museokortin myymistä tai uusimista. Museokortin myymistä koettiin helpottavan se, että Museokortin ajatellaan olevan asiakkaalle taloudellisesti kannattava hankinta (60 %). Myymistä helpottaa myös se, että asiakkaat tuntevat Museokortin hyvin (55 %), ja asiakkaat osaavat kysyä kortista itse (59 %). 56 % vastaajista koki, että selkeät myyntiohjeet auttavat Museokortin myynnissä. Se, että asiakkaat uusivat Museokorttinsa mielellään, helpottaa myyntityötä vastaajista 54 %:n mielestä. Museokortin uusinnan myymistä helpottaa vastaajista 54 %:n mielestä se, että uusimisen prosessi on yksinkertainen ja puolestaan uuden kortin myymistä helpottaa vastaajista 47 %:n mielestä se, että uuden kortin myyntiprosessi on yksinkertainen. 21 % vastaajista oli sitä mieltä, että museoissa esillä olevat markkinointimateriaalit herättävät asiakkaiden huomion ja helpottavat Museokortin myyntiä tai uusimista. Uuden Museokortin tai Museokortin uusimisen hintaa piti sopivana 15 % vastaajista. Avoimia vastauksia tuli 12 kappaletta, joista kahdessa mainittiin, että Museokortin uusimista helpottaa se, että lukijalaite ilmoittaa selkeästi kortin viimeisen voimassaolopäivän. Kahdessa vastauksessa mainittiin myös, että erilaiset Museokortin myyntikampanjat helpottavat Museokortin myyntiä.



Kuvio 10 Mitkä asiat helpottavat sinua myymään uutta Museokorttia tai uusintaa?

Kysyttäessä asioita, jotka motivoivat myymään Museokorttia (Kuvio 11), valitsivat vastaajat useimmiten kahdeksasta vaihtoehdosta vaihtoehdot ”hyvää tuotetta on mukava myydä” (76 %), ”Museokortti tuo lisää asiakkaita museoomme” (75 %) ja ”Museokortin myyminen on hyvää asiakaspalvelua” (73 %). Eriaiset myyntitavoitteet tai -kampanjat eivät saaneet vastaajien kannatusta myynnin motivaatiotekijöinä, ja vain 8 % vastaajista koki, että museon yhteiset myyntitavoitteet motivoivat. 2 % oli sitä mieltä, että henkilökohtainen myyntitavoite motivoi Museokortin myymisessä. Tähän syynä voi olla se, ettei museoissa ole asetettu yhteisiä tai myyjäkohtaisia myyntitavoitteita. Kyselyssä ei myöskään kysytty, onko museoissa sovittu yhteisiä tai henkilökohtaisia myyntitavoitteita. 7 % vastaajista koki, että Museokortin järjestämät myyntikilpailut toimivat motivaattorina Museokortin myymisessä ja 3 % oli sitä mieltä, että palkinto saavutetusta myyntitavoitteesta motivoi myymään Museokorttia. FMAC on järjestänyt muutaman myyntikampanjan, joihin museot ovat halutessaan voineet osallistua. Avoimeen kysymykseen motivaatiotekijäistä vastasi 13 vastaajaa. Kahdessa vastauksessa motivaatiotekijäksi nostettiin se, että museo saa tuloja jokaisesta Museokortti-käynnistä ja myydystä Museokortista. Kahdessa vastauksessa kerrottiin, että Museokortti myydään, koska on pakko.



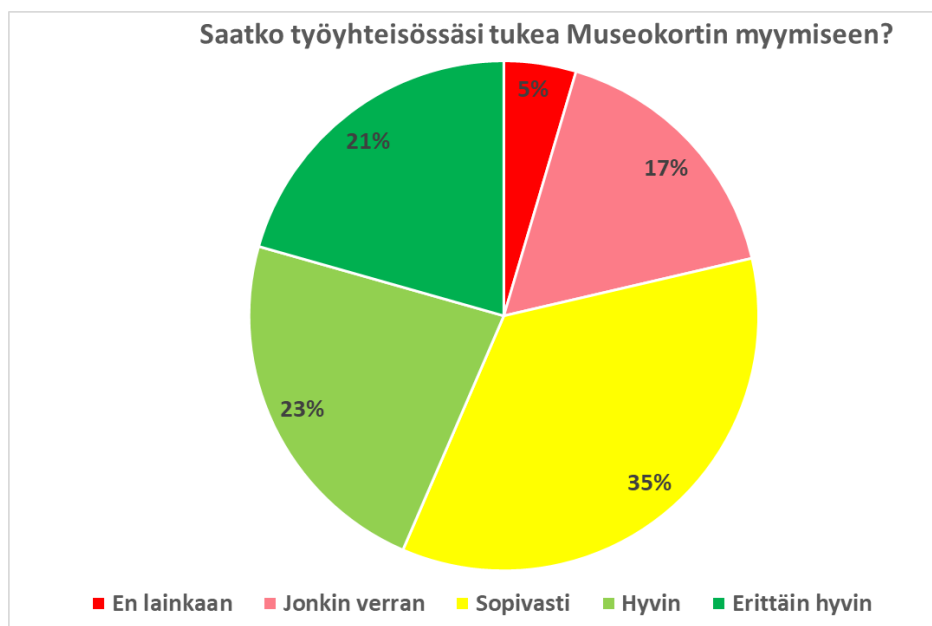
Kuvio 11 Mitkä asiat motivoivat sinua myymään Museokorttia?

Kyselyssä yhdeksäntenä kysymyksenä oli avoin kysymys ”Ärsyttääkö sinua jokin asia Museokortin myymisessä? Mikä?”. 93 vastaajaa vastasi tähän kysymykseen. Vastaukset käytiin läpi, ja vastausten pääkohdat poimittiin tarralapuille, jotka ryhmiteltiin teemoittain. Samassa vastauksessa saatettiin mainita useisiin eri teemoihin liittyviä asioita. 33 vastaajaa oli vastannut tähän kysymykseen, ettei Museokortin myynnissä ärsytä mikään tai vastaajat olivat jättäneet tyhjän vastauksen. Muita kuin ei- tai tyhjiä vastauksia ryhmiteltäessä oli vastauksista havaittavissa muutama teema, mutta pääosa vastauksista liittyi itse myyntiprosessiin (23 vastausta). Muiksi teemoiksi nousivat tekniikka (8 vastausta), markkinointi ja viestintä (9 vastausta), asiakas (9 vastausta), Museokortin rekisteröiminen (7 vastausta) ja raha (2 vastausta). Museokortin myyntiprosessi koettiin hitaana ja monimutkaisena. Etenkin ruuhkaisina aikoina kortin myymisen koettiin vievän liikaa aikaa. Asiakkaan ohjeistaminen kortin käyttöön koettiin myös toisinaan ärsyttävänä, koska ohjeistamista on paljon, eivätkä asiakkaat aina haluaisi kuunnella pitkiä ohjeistuksia. Museokortin käyttäjän rekisteröitymisen monimutkaisuus mainittiin neljässä vastauksessa. Kortin myyjistä tuntuu siltä, että käyttäjille joutuu perustelemaan rekisteröinnin pakollisuutta ja osa asiakkaista ei haluaisi tehdä rekisteröintiä lainkaan.

Kysyttäessä Museokortin myymiseen liittyviä ärsyttäviä asioita esiin nostettiin useassa vastauksessa Museokortin markkinointi ja viestintä. Myyjät kokevat, että sähköpostitse tulevat myyntiin liittyvät ohjeet ja tiedotukset ovat liian pitkiä ja niitä tulee liian usein. Markkinointituotteiden automaattinen postittaminen Museokortti-museoihin koettiin myös ärsyttävänä, ja toiveena esitettiin, että kohteet saisivat itse valita heille postitettavat tuotteet ja niiden

määrät. Myös erilaiset myyntikampanjat tai kilpailut koettiin ärsyttävinä (2 vastausta). Toisessa rahaan liittyvässä vastauksessa mainittiin ärsyttävänä asiana se, ettei museo pysty ennakoon arvioimaan Museokortista saatavia tuloja kuten on mahdollista, kun museo myy omia pääsylippuja.

Kysymykseen ”Saatko työyhteisössäsi tukea Museokortin myymiseen?” 35 % vastasi saavansa sopivasti tukea, 20 % koki saavansa tukea erittäin hyvin ja 23 % sai hyvin tukea myymiseen. Vain 5 % vastaajista vastasi, ettei saa tukea lainkaan, ja 17 % vastasi saavansa tukea jonkin verran. Vastaukset on esitetty kuviossa 12.

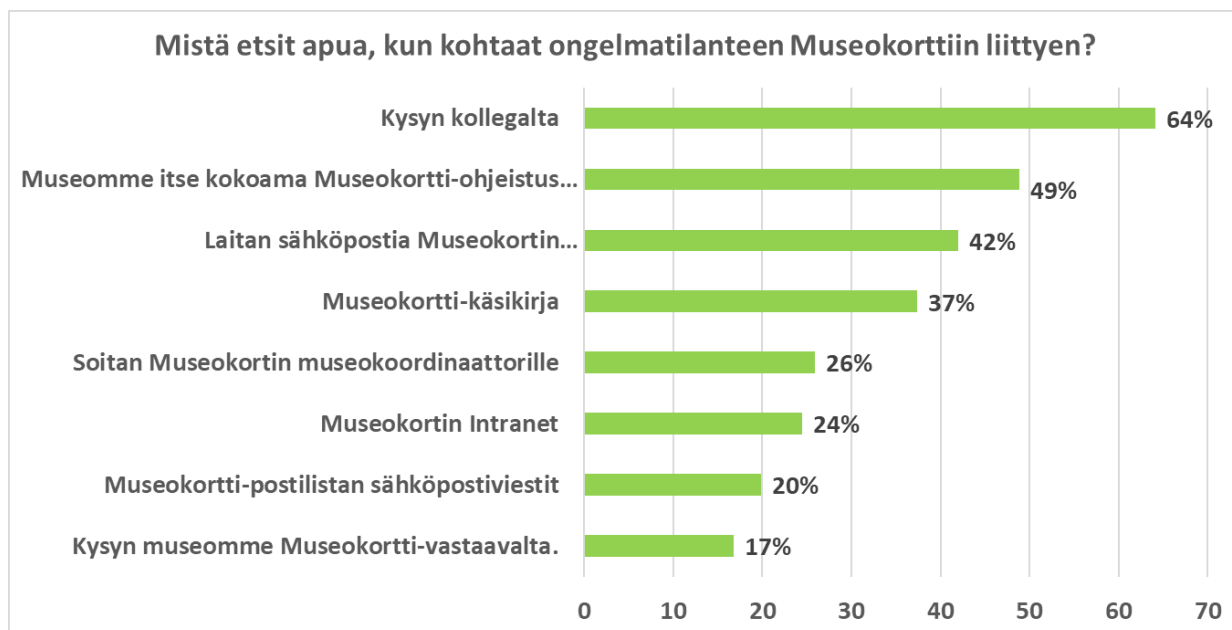


Kuvio 12 Saatko työyhteisössäsi tukea Museokortin myymiseen?

Avoimeen kysymykseen ”Missä asioissa toivoisit saavasi lisää tukea liittyen Museokortin myymiseen?” vastasi 73 vastaajaa. 40 vastaajaa oli vastannut, ettei koe tarvitsevänsä tukea tai jättänyt vastauksen tyhjäksi. Museokortin myymiseen liittyen myyjät eivät tuntuneet erityisesti kaipaavan tukea varsinaiseen myyntiprosessiin. Sen sijaan kaivattiin selkeämpiä ja lyhyitä ohjeita myyntiä varten. Video-ohjeita toivottiin myös myynnin tueksi. Tukea kaivattiin muutamassa vastauksessa myös oman museon sisäisiin asioihin, kuten tiedonkulkuun. Lisäksi toivottiin, että museoita tiedotettaisiin kaikista Museokorttiin liittyvistä kampanjoista, vaikka ne eivät olisikaan museoissa voimassa, koska joskus asiakkaat pohtivat kassalla, saako esimerkiksi jonkin järjestön jäsenkortilla alennusta Museokortista.

Kuviossa 13 on esitetty vastaukset kysymykseen ”Mistä etsit apua, kun kohtaat ongelmatilanteen Museokorttiin liittyen?”. Vastaajat saivat valita kolme mielestään tärkeintä vaihtoehtoa. Valmiita vaihtoehtoja oli annettu kahdeksan kappaletta ja lisäksi oli mahdollisuus vastata

avoimeen kysymykseen. Ongelmatilanteissa apua kysytään vastaajien mukaan eniten kollegalta (64 %). Museoiden itse kokoamat ohjekansiot ja -ohjeistukset mainittiin toisena vaihtoehtona (49 %), josta apua haetaan ongelmatilanteissa. 42 % vastaajista mainitsi pyytävänsä apua sähköpostitse Museokortin museokoordinaattorilta ja 26 % valitsi vaihtoehdon ”soitan Museokortin museokoordinaattorille”. Museokortti-käsikirjasta apua etsi 37 % vastaajista. Museokortin intranetistä (24 %) tai Museokortti-sähköpostilistan viesteistä (20 %) etsitään myös ongelmatilanteissa apua. 17 % vastaajista pyytää apua oman museon Museokortti-vastaavalta.



Kuvio 13 Mistä etsit apua, kun kohtaat ongelmatilanteen Museokortin myyntiin liittyen.

Kyselyn tulosten yhteenveto

Vastausten perusteella Museokortin myynti koetaan enemmän yksinkertaiseksi kuin monimutkaiseksi ja ihan mukavaksi työtehtäväksi. Pääosa vastaajista kokee Museokortin myynnin olevan enemmän innostavaa kuin ärsyttävää ja enemmän mukavaa kuin tylsää. Vastausten perusteella Museokortin myyntiä ei koeta vaikeaksi, mutta Museokortin myyntiä ei koeta kovin nopeana toimintona. Mikään vastaus ei noussut selkeästi esiin, mutta esimerkiksi 32 % vastaajista kokee, että ei ole samaa eikä erimieltä siitä, onko Museokortin myyminen innostavaa ja 30 % vastaajista valitsi ei samaa eikä eri mieltä -vaihtoehdon adjektiivin tylsä kohdalla.

Museokortin myyntiosaaminen vaikuttaisi kyselyn perusteella olevan hyvä, mutta niille, jotka tekevät myyntiä satunnaisesti, voi osaamisen ylläpitäminen tuntua haasteelliselta, koska myyntiin liittyviä yksityiskohtia on paljon. Niille, jotka perehdyttävät uusia työntekijöitä, voi Museokortin toimintaperiaatteiden ohjaaminen ja opastaminen puolestaan tuntua työläältä ja aikaa vievältä työtehtävältä.

Toistuvia ongelmia oli koettu erityisesti Museokortin lukijalaitteen kanssa. Toiminnaltaan epävarman laitteen tai järjestelmän kanssa toimiminen kiireisessä tilanteessa voi tuntua turhautavalta. Lukijalaitteen ohjelmistoa on jo ehditty päivittää kyselyn tekemisen jälkeen, joten tähän liittyvät vastaukset saattaisivat olla erilaisia tällä hetkellä. Laitteen hitaus saattaa joissain tilanteissa johtua myös käyttökohteen heikosta langattomasta verkosta, ja nettiyhteyden kanssa 15 %:lla vastaajista oli ollut toistuvia ongelmia.

Museokortin myyntiä koetaan helpottavan sen, että Museokortti on myyjien mielestä asiakkaille taloudellisesti kannattava hankinta ja asiakkaat tuntevat tuotteen hyvin sekä osaavat itse kysyä Museokortista. Myös myyntikampanjoiden ja esillä olevien markkinointimateriaalien koettiin tuovan helpotusta Museokortin myyntiin. Tällaiset vastaukset viittaavat siihen, mihin joissain vastauksissakin viitattiin: liian aggressiivinen ja aktiivinen myynti, ”tuputtaminen”, koetaan ahdistavana ja vääränä myyntitapana. Kun asiakkaat tuntevat Museokortin hyvin, ei myyjien tarvitse välttämättä itse aktiivisesti esitellä ja myydä Museokorttia, vaan asiakkaat ovat tehneet ostopäätöksen jo ennen museoon saapumista ja tulevat omatoimisesti ostamaan tai uusimaan Museokortteja museoiden lipunmyynnistä.

Myyntimotivaatiota museoissa Museokorttia myyvät henkilöt saavat siitä, että Museokortti tuo lisää asiakkaita museoihin ja Museokortin myymisen koetaan olevan hyvää asiakaspalvelua. Myyntitavoitteet tai -kampanjat eivät puolestaan vastausten perusteella juurikaan toimineet motivaattoreina. Motivaatiota Museokortin myymiseen tuo lisäksi museon saamat tulot.

Museokortin myymiseen liitettyjä ärsyttäviä asioita olivat vastausten mukaan etenkin ruuhka-aikana Museokortin hitaaksi koettu myyntiprosessi ja asiakkaiden ohjeistaminen Museokortin käyttöön. Ohjeita asiakkaalle on runsaasti. Aina asiakkaat eivät ole valmiita kuuntelemaan pitkää selostusta esimerkiksi Museokortin rekisteröimisestä ja osa asiakkaista ei haluaisi rekisteröidä korttia lainkaan. Myyjät kokevat rekisteröinnin pakollisuuden selittämisen asiakkaille velvollisuudekseen, ja on ymmärrettävää, että he turhautuvat, kun ohjeita ei haluttaisi kuunnella tai ne kyseenalaistetaan.

Ärsyttäviin asioihin nousivat myös myyjille tarkoitetut ohjeistus- ja tiedotussähköpostit, joiden koetaan olevan liian pitkiä, ja vastausten perusteella niitä tulee liian tiheästi. Lisäksi markkinointimateriaalien automaattinen postitus koettiin häiritsevänä, ja vastaajien toiveena olikin, että Museokortti-kohteet voisivat itse tilata materiaalit, jolloin he voisivat itse valita kohteelle sopivat materiaalit ja niiden määrät. Tähän toiveeseen on jo tartuttu, ja tällä hetkellä Museokortti-kohteilla on mahdollisuus tilata tiettyjä tuotteita heille sopiva määrä.

Museokorttia myyvät työntekijät kokevat saavansa tarvittaessa tukea Museokortin myymiseen, ja vastausten perusteella Museokortin myyntiprosessiin ei erityisesti kaivattu tukea. Vastauksista nousi kuitenkin toiveita lyhyemmistä myyntiohjeista ja esimerkiksi video-ohjeista. Toiveena nousi myös esiin tiedottaminen kaikista Museokortilla käynnissä olevista kampanjoista,

joita voivat esimerkiksi olla tarjoukset erilaisille järjestöille tai kampanja muun muassa Stockmannin Hulluilla päivillä. Joskus asiakkaat miettivät kassalla, olikohan jonkin järjestön kortilla saatavilla alennus Museokortista, ja tavallisesti nämä alennukset ovat voimassa vain Museokortin verkkokaupassa. Tunnolliset myyjät museoissa haluaisivat kuitenkin kyetä ohjeistamaan asiakkaat verkkokauppaan tarjousten lunastamiseksi, jolloin tieto erilaisista kampanjoista olisi tarpeen.

Myyjät osaavat etsiä apua ongelmatilanteissa monista eri lähteistä. Kuitenkin kollegan apu ja tuki sekä Museokortti-kohteissa itse koostetut ohjekansiot tai -materiaalit nousivat vastausten kärkeen, kun tiedusteltiin, mistä etsitään apua ongelmatilanteissa. Museokortin teettämästä Museokortti-käsikirjasta apua etsi 37 % ja Museokortin intranetistä vain 24 % vastaajista. Näiden käyttöaste näyttäisi siis olevan melko pieni.

Kuvioon 14 on koottu tunnistetut kehittämiskohteet ja tieto siitä, minkä organisaation vastuulle kyseessä olevan kehittämiskohteen kehittäminen ensisijaisesti kuuluisi. Osa kohteista on kytköksissä keskenään, ja kun jotain kohtaa päästään kehittämään, saattaa jokin toinenkin kehittämiskohta ratketa samaan aikaan. Osa kehittämiskohdista liittyy selkeästi museoiden omiin prosesseihin ja resursseihin, joihin voi ainoastaan jokainen museo itse vaikuttaa, ja osa kehittämiskohteista on FMAC:n vastuulla.

TUNNISTETUT KEHITTÄMISKOHEET	VASTUUORGANISAATIO
Uuden työntekijän perehdyttämisen nopeuttaminen	FMAC ja museot yhteistyössä
Museokortin myyntitilanteen nopeuttaminen	FMAC ja museot yhteistyössä
Museokortti-käsikirjan kehittäminen	FMAC ja museot yhteistyössä
Myyntiohjeiden kehittäminen	FMAC ja museot yhteistyössä
Ohje- ja tiedotussähköpostit	FMAC
Asiakkaan ohjeistamisen tiivistäminen	FMAC
Museokortin kampanjoista tiedottaminen	FMAC
Asiakkaiden rohkaiseminen Museokortin rekisteröimiseen	FMAC
Maksutavat (erityisesti kutturiedut)	Museot
Ongelmat nettiyhteyksissä	Museot

Kuvio 14 Tunnistetut kehittämiskohteet ja vastuuorganisaatiot

Being your users -menetelmä

Toisena menetelmänä käytettiin being your users -menetelmää, jossa tutkija asettaa itsensä käyttäjien asemaan. Menetelmä auttaa kasvattamaan ymmärrystä kehitettävää tuotetta tai palvelua kohtaan. Aluksi määritellään kohderyhmä, minkä jälkeen asettaudutaan käyttäjän asemaan muutamaksi tunniksi, päiväksi tai jopa viikon ajaksi. Tänä aikana suoritetaan samoja

tehtäviä samassa ympäristössä, jossa käyttäjätkin normaalisti toimivat. Testin aikana tehdään yksityiskohtaisia muistiinpanoja tai pidetään päiväkirjaa esille nousseista ajatuksista. (Design Methods Step 1: Discover.)

Työssäni olen satunnaisesti museon lipunmyynnissä työpäivien aikana, mutta pääasiallisesti työni koostuu muunlaisista tehtävistä, joten Museokortin myyminen ei ole itselleni täysin rutiinityötä. Pystyn kuitenkin luontevasti työskentelemään tarvittaessa myös lipunmyynnin ja Museokortin myynnin parissa. Asettauduin lipunmyyjän asemaan yhden kokonaisen työpäivän ajaksi. Valitsin tarkoituksella ennakkoon kiireiseksi arveleman päiväni, jotta päivän aikana tulisi vastaan mahdollisimman useita ja erilaisia Museokortin myymiseen liittyviä tilanteita ja kohtaamisia. Päivän aikana Museokortin käyttäjiä asioi lipunmyynnissä runsaasti ja myin uusia kortteja tai tein uusintoja yhteensä 15 kappaletta. Koska lipunmyyntipisteet sijaitsevat lähellä, pystyin satunnaisesti seuraamaan myös muiden lipunmyyjien tilanteita, ja muutamissa tapauksissa minulta pyydettiin myös apua Museokorttiin liittyvien kysymysten kanssa.

Aloitin myyjän asemaan asettautumisen tutustumalla Museokortti-käsikirjaan, joka on tarkoitettu Museokortin myymisen oppaaksi ja tueksi. Käsikirjaan tutustuessani kirjasin havaintoja ylös samalla, kun luin käsikirjaa. Ensimmäinen tunne käsikirjasta oli, että vihko tuntui melko paksulta oppaalta, ja läpikäyminen tulisi viemään jonkin verran aikaa. Tässä museossa ei ollut koottuna omaa Museokortti-kansiota.

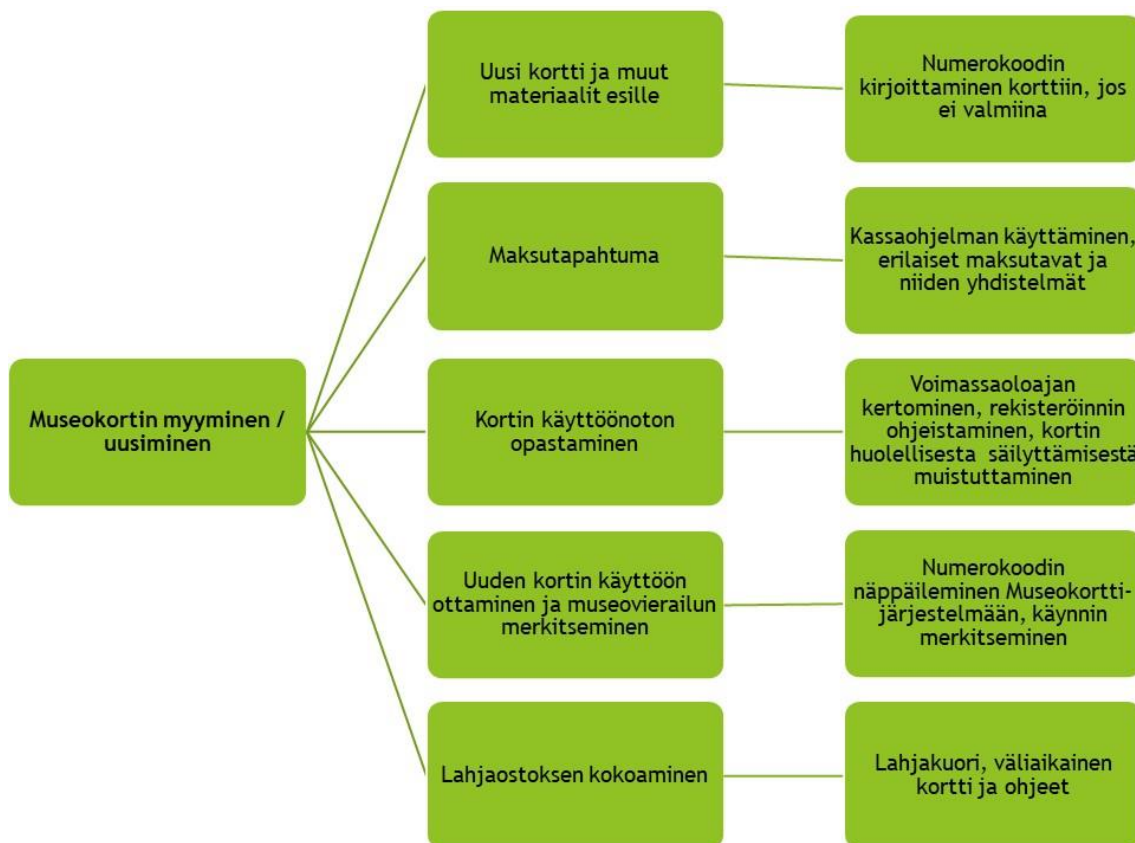
Kokosin havainnot yhteen (Kuvio 15) ja jaottelin ne kolmeen sarakkeeseen: havaintoihin, tunteisiin ja kysymyksiin. Huomasin, että monet havainnot liittyivät enemmän tunnetiloihin kuin selkeisiin havaintoihin, joten päätin eritellä ne kuviossa erillisiin sarakkeisiin. Lukiessani käsikirjaa heräsi myös kysymyksiä, jotka kirjasin kolmanteen sarakkeeseen.

Havainnot	Tunteet	Kysymykset
Ensivaikutelta: paksu vihko, vie aikaa perhetyä	Turhautuminen	
Pitkä sisällysluettelo	Turhautuminen	Tarvitseko kaikkea tätä tietoa?
Päivitetty 5 / 2018	Kriittisyys	Onko ajan tasalla, kun päivityksestä on jo aikaa?
Sivunumerot puuttuvat	Harmistuminen, kun tietoa ei voi etsiä sivunumeroiden avulla	Olisiko mahdollista lisätä sivunumerot?
Liikaa asiaa, kun tarkoituksena pikaisesti aloittaa Museokortin myyminen	Huolestuminen, kun käsikirjan lukemiseen kuluukin enemmän aikaa.	Olisiko saatavilla tiivistelmä
Myyjän näkökulmasta, käsikirja ei etene loogisesti		Onko pelkkään myyntiin saatavilla pikaohjetta?
Laaja tietopaketti, sopii hyvin Museokortti-vastaavalle ja lisätietona jo osaavalla myyjälle	Ilahtuminen, kun huomasin, että joitain asioita oli hyvä kerrata	Pitäisikö olla erikseen kattava käsikirja museoiden Museokortti-vastaaville ja myyjille lyhyempi myyjän opas?

Kuvio 15 Havainnot Museokortti-käsikirjasta

Käsikirja perehdytti laajasti Museokortin käytänteisiin ja tietoa tuli paljon. Lukeminen vei kuitenkin runsaasti aikaa, ja johtopäätöksenä käsikirjaan perehtymisestä on, että tiiviimpi materiaali olisi myyjien tueksi museoiden arkeen riittävä. Lisäksi tiedon ajankohtaisuus mielletty, koska käsikirjan päivittämisestä on jo kulunut aikaa. Käsikirja sopii hyvin museoiden Museokortti-vastaavan työkaluksi, mutta käytännön työssä museon lipunmyynnissä käsikirja tuntui kömpelöltä, koska sivuja oli paljon eikä käsikirjassa ole sivunumeroita. Lisäksi tietoa oli nopeita ja muuttuvia myyntitilanteita ajatellen liikaa. Museokortin myyntitilanteisiin voisi toimia paremmin tiivis myynnin pikaopas, josta löytyisi myynnin kannalta oleelliset tiedot kootuna esimerkiksi yhdelle sivulle.

Asettautuminen Museokortin myyjän asemaan auttoi tiedostamaan, millaisia vaiheita myyntiin liittyy ja millaisia haasteita myyntitilanteessa voi kohdata. Kuvasin myynnin eri vaiheet kuvioon (Kuvio 16), jotta myyntitilanne olisi helpompi hahmottaa. Yksinkertaisen visualisoinnin avulla on myös mahdollista hahmottaa sellaisia kohtia, joita voisi mahdollisesti kehittää niin, että prosessia voitaisiin yksinkertaistaa tai tiivistää.



Kuvio 16 Museokortin myynnin vaiheet testipäivän kokemuksen perusteella 2020.

4.2 Määrittelyvaihe

Määrittelyvaiheen työkaluksi valikoitui empatiakartta. Empatiakartta on visuaalinen työkalu, jonka avulla on mahdollista jäsentää esimerkiksi havainnoinnin avulla kerättyä tietoa. Empatiakartta auttaa asettautumaan asiakkaan rooliin ja se nostaa esiin asiakkaan tarpeet, tunteet, toiveet ja pelot. (Innokylä.)

Kuviossa 17 on esiteltyä Museokortti-myyjän empatiakartta, johon on tiivistetty kyselyn ja being your users -menetelmän kautta saatuja vastauksia ja havaintoja.



Kuvio 17 Museokortin myyjän empatiakartta

Tutkimus- ja määrittämisvaiheen perusteella Museokortin myyntiprosessin kehittämiseksi on tunnettu olevan tarvetta. Kokonaisuudessaan myyntiprosessi koetaan aikaa vieväksi ja liian monivaiheiseksi. Niissä museoissa, joissa Museokortteja myydään paljon ja myymisestä pystytään muodostamaan rutiini, tuntuu museokortin myyminen sujuvan, mutta rutiinin puuttuessa voi prosessi tuntua työläältä ja se vaatii myyjän tukeutumista kollegan tukeen tai ohjemateriaaleihin. Uudelta työntekijältä Museokortti vaatii perehtymistä, ja vastauksista oli havaittavissa, että perehdyttämiseen voi kulua runsaastikin aikaa.

Museokorttia myydään kaiken muun asiakaspalvelun ja lipunmyynnin ohella, ja erityisesti vilkkaissa museokohteissa voi syntyä ruuhkaa lippukassalle, kun uusia Museokortteja myydään asiakkaille. Hyvää tuotetta on kiva myydä, ja Museokortti nähdään myös hyvänä asiakaspalveluna, koska asiakas pääsee yhdellä maksulla vierailemaan museoissa kautta Suomen. Museokortin myymiseen koetaan kuitenkin liittyvän paljon asiakkaan ohjeistamista. Kyselyn vastauksien perusteella museoiden lipunmyynnissä työskentelevät kokevat olevansa vastuussa siitä, että asiakas varmasti ohjeistetaan huolellisesti, ja että hän lähtiessään osaa käyttää Museokorttia ja esimerkiksi osaa käydä rekisteröimässä sen omiin nimiinsä. Museokortin myyntitapahtuman nopeuttamiselle tai selkiyttämiseksi olisi vastauksien perusteella myös tarvetta.

Museokortti-materiaaleja on saatavilla runsaasti aina markkinointimateriaaleista ohjesähköposteihin ja museoiden itse kokoamiin ohjekansioihin asti. Museokortti-materiaalit nousivat esiin kyselyn vastauksissa ja being your users -menetelmän aikana. Erityisesti esiin nousivat

asiakasnumeron kirjoittaminen käsin asiakkaalle annettavaan väliaikaiseen korttiin uuden Museokortin myynnin yhteydessä sekä materiaalien runsaus. Materiaalitarjonta voi tuntua jopa liian runsaalta. Esimerkiksi uutiskirjeenä tulevat sähköpostit koettiin toisinaan liian pitkinä ja yksityiskohtaisina, ja niitä saattaa tulla turhan tiheästi. Myynnin tukena Museokortti-käsikirja tuntui hieman kömpelöltä, ja tiiviimpi myyntiohje voisi toimia lipunmyynnissä käsikirjaa tehokkaammin.

Tekniikkaan liittyvät asiat nousivat vastauksista myös esiin. Museokortti-tabletti ei kyselyn vastausten perusteella toimi aina sujuvasti, ja esimerkiksi ruuhkaisina päivinä voi järjestelmä toimia viiveellä. Viiveet aiheuttavat turhautumista ruuhkaisessa lipunmyynnissä. Myös tabletien teknisessä toimivuudessa oli kyselyn vastausten perusteella parantamisen varaa. Joissain museokohteissa heikko langaton verkko saattaa myös aiheuttaa haasteita Museokortti-tabletin toimintaan.

Ongelmatilanteissa Museokortti-myyjät voivat kokea olevansa yksin, jos apua ei ole nopeasti saatavilla. Vaikka pääsääntöisesti Museokortin myyminen sujuu ilman ongelmia, saattavat asiakkaat kääntyä ongelmatilanteissa museon asiakaspalvelun puoleen Museokortin oman asiakaspalvelun sijaan. Museoissa on kuitenkin rajallinen mahdollisuus auttaa asiakkaita, ja esimerkiksi viikonloppuisin Museokortin asiakaspalvelu on suljettuna. Vastauksista nousi esiin myös se, että asiakkaat saattavat unohtaa Museokortin kotiin ja harmistuvat, jos esimerkiksi nimen perusteella ei voida myöntää pääsyä museoon.

Service Blueprint

Toiseksi määrittelyvaiheen työkaluksi valikoitui Service Blueprint. Service Blueprint voidaan nähdä palvelupolun laajennettuna versiona. Service Blueprintin ideana on kuvata asiakaspolku niin, että niin asiakkaalle näkyvät toiminnot kuin palvelun tukitoiminnot saadaan kuvaukseen näkyville. ”Frontstage” eli asiakkaalle näkyvät toiminnot kuvaavat niitä palvelun kohtia, joissa käyttäjä ja asiakas ovat suorassa kontaktissa keskenään. ”Backstage” eli asiakkaalle näkymättömät toiminnot puolestaan kuvaavat niitä kohtia, jotka eivät ole asiakkaalle näkyviä. Tukiprosessit ovat puolestaan sellaisia toimintoja, jotka tapahtuvat palvelun ulkopuolella, mutta ovat välttämättömiä palvelun onnistumisen kannalta. Service Blueprint rakentuu ”frontstage”-kokemuksen ympärille, mutta tuo näkyväksi prosessin monia eri ulottuvuuksia. Service Blueprintin avulla tehdään näkyväksi myös eri prosessien välisiä suhteita ja riippuvuuksia. (Stickdorn, Lawrence, Hormess, & Schneider 2018, 54.)

Kuviossa 18 on esitetty Museokortin myynnin Service Blueprint, joka on muodostettu kyselyn vastauksiin ja being your users -menetelmän havaintoihin perustuen. Koska Museokortin ostava asiakas on tärkeässä roolissa Museokortin myyntiprosessissa, on asiakkaan eli Museokortin ostajan rooli kuvattu kuviossa vaihe vaiheelta ja ostajan vaiheisiin sovitettu Museokortin myyjän myyntiprosessiin kuuluvat vaiheet ja toiminnot. Kuvion avulla on mahdollista havaita, että

yhden Museokortin myyminen vaatii melko paljon taustatyötä ja osaamista. Vuorovaikutusta asiakkaan kanssa on runsaasti, koska etenkin uudelle asiakkaalle Museokortin käyttöä on hyvä opastaa.

Fyysinen ympäristö koostuu asiakkaalle fyysisesti esillä olevista asioista. Näihin kuuluvat muun muassa Museokortin nettisivut, joilta asiakas voi etsiä tietoa Museokortista tai Museokortti-kohteista. Museoiden lipunmyyntipisteet puolestaan toimivat asiakkaiden suuntaan Museokortin ostopaikkoina ja palvelupisteinä. Ohjemateriaaleista esimerkkinä toimii asiakkaalle annettava ohjekirje, jonka kaikki uuden Museokortin ostava asiakkaat saavat mukaansa. Ohjekirjeessä on kerrottu Museokortin rekisteröintiohjeet suomeksi, ruotsiksi ja englanniksi. Asiakas joutuu osaltaan käyttämään museoiden kassaohjelmaa tavallisimmin korttimaksupäätteen käytön kautta. On myös mahdollista, että asiakas joutuu maksutapahtuman yhteydessä käyttämään jotain mobiilisovellusta omalla puhelimellaan, jos maksutapana käytetään esimerkiksi jotain kulttuurietua. Kun maksutapahtuma on suoritettu, saa asiakas itselleen väliaikaisen Museokortin, jossa on asiakkaan henkilökohtainen, 12-numeroinen asiakasnumero. Ensimmäisen Museokortti-käynnin yhteydessä asiakas kohtaa lipunmyyntipisteen lisäksi museon muita fyysisiä tiloja, joita voivat esimerkiksi olla naulakkopalvelut, näyttelytilat ja muut mahdolliset museotilat. Museokortin itsenäinen rekisteröiminen tapahtuu Museokortin nettisivuilla, osoitteessa museot.fi.

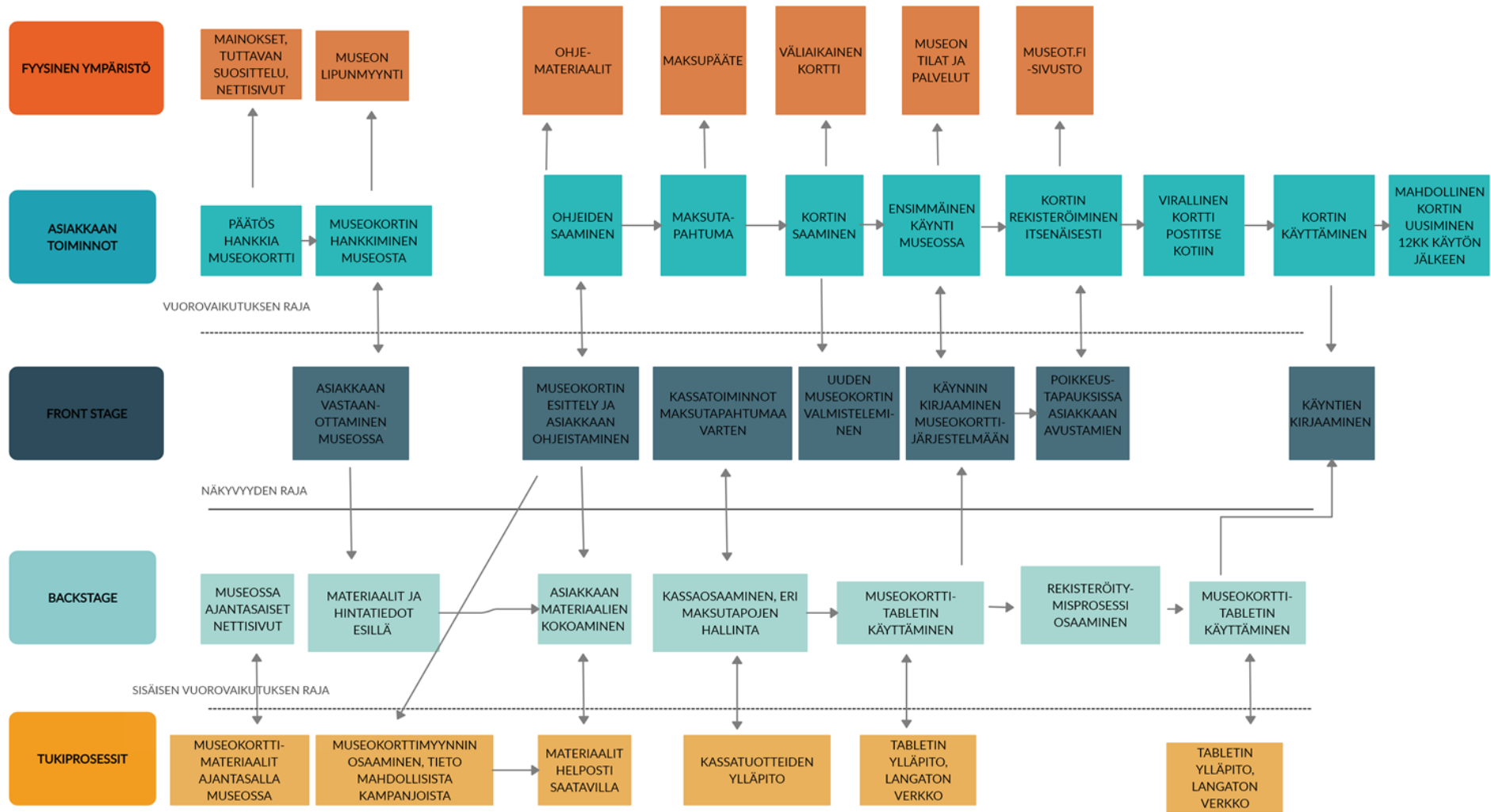
Asiakkaan toiminnot tapahtuvat Museokortti-myyjän frontstage-toimintojen kanssa vuorovaikutuksessa, ja siksi kuvioon myös merkitty vuorovaikutuksen raja. Kuvion 18 Service Blueprintissä asiakkaan toiminnot on kuvattu Museokortin ostopäätöksestä aina vuoden mittaisen käytön jälkeiseen mahdolliseen Museokortin uusimiseen.

Service Blueprintin frontstage-toiminnot ovat niitä toimintoja, joissa museoiden lipunmyyjät ovat Museokortin myyntitilanteessa kontaktissa asiakkaan kanssa. Pääosalle asiakaspalvelu on arkipäivää ja Museokortin myyminen sujuu muun lipunmyynnin ja asiakaspalvelun lomassa rutiininomaisesti. Näihin rutiineihin liittyy kuitenkin paljon taustatyötä sekä tietoa ja osaamista, jotta tilanteet voivat sujua vaivattomasti. Kyselyn ja being your users -menetelmän perusteella Museokortin myymiseen koetaan liittyvän monta eri vaihetta, mikä tekee myymisestä hitaan tuntuista. Kuvion avulla prosessi tulee näkyväksi, ja se helpottaa selvittämään kohtia, joissa voisi olla mahdollisuus tiivistää tai kehittää toimia.

Backstage-toiminnot ovat asiakkaalle näkymättömiä toimintoja, ja tälle riville on kuvattu useampi toiminto, joissa kuvataan Museokortin myyjän osaamista sekä sellaisia toimintoja, jotka liittyvät muun muassa museon nettisivujen ylläpitoon ja lipunmyyntipisteen ulkoasuun. Päivitetty nettisivut ovat tärkeitä, jotta asiakkaan on mahdollista saada ajantasaista tietoa esimerkiksi museon aukioloajoista, maksutavoista ja näyttelytiedoista. Museoilla on yleensä omat, itsenäiset nettisivut sekä oma sivu myös museot.fi-sivustolla. Museot.fi-sivustoa päivitetään

useassa Museokortti-kohteessa asiakaspalveluhenkilökunnan voimin. Lipunmyyntihenkilökunta vastaa lipunmyyntipisteen ulkoasusta ja siitä, että esitteet ja muut esillä olevat materiaalit myös Museokorttiin liittyen ovat ajantasaisia. Uuden museokortin ostava asiakas saa väliaikaisen Museokortin sekä ohjekirjeen ostohetkellä. Näiden materiaalien valmistelu tapahtuu useissa kohteissa asiakkaalta näkymättömissä. Jotta myynti olisi mahdollista, on museoissa oltava kassajärjestelmä, jonka kautta myynti tapahtuu. Museokorttimyyjältä edellytetään kassaohjelman sekä eri maksutapojen hallintaa. Maksutavoista kyselyssä nousi esiin erityisesti erilaiset kulttuuriedut, joissa maksutapahtumat hoidetaan hyvinkin erityyillisillä tavoilla. Ne vaativat jonkin verran yksityiskohtien muistamista, jotta maksutapahtuma saadaan onnistuneesti hoidettua. Museokortti-tabletilla otetaan muun muassa uusi Museokortti käyttöön ja merkitään Museokortti-käynnit. Tabletin käytöllä on merkittävä osuus Museokortin myyntitilanteessa, koska tabletin kautta tehtyjen merkintöjen avulla lasketaan museoille Museokorttimyynnistä saadut provisiot sekä maksupalautukset. Museokortin rekisteröimisprosessi tuntuu kyselyn vastausten perusteella olevan osalle asiakkaista vaikea. Museokortti-myyjän olisikin tämän takia hyvä tuntea rekisteröitymisprosessin perusteet, jotta myyjä osaisi tarvittaessa auttaa asiakasta rekisteröitymistilanteessa.

Tukiprosessit sisältävät Museokortti-materiaaleihin liittyviä asioita sekä esimerkiksi FMAC:n tarjoamat koulutukset, joissa muun muassa tiedotetaan ajankohtaisista asioista. Tukitoimintoihin kuuluu myös asiakaspalvelupisteen järjestyksen ylläpito, jotta Museokortti-materiaalit ovat helposti saatavilla myyntitilanteessa. Museokortti-myyjien tulee myös huolehtia, että Museokortti-tabletissa on virtaa ja tabletin päivitykset ovat kunnossa. Lisäksi museoiden vastuulla on huolehtia, että tiloissa toimii riittävän tehokas langaton verkko, jotta tabletin käyttäminen sujuu vaivattomasti.



Kuvio 18 Museokortin myynnin Service Blueprint

Määrittelyvaiheen perusteella kehittämiskohteiksi nousivat:

- ❖ Museokortin myyntitapahtuman nopeuttaminen tai tiivistäminen
- ❖ Museokortin myynti- ja ohjemateriaalien kehittäminen
- ❖ Museokortti-asiakkaan toimintojen tukeminen

Kysymykset, joihin tämän perusteella lähden seuraavassa vaiheessa hakemaan vastauksia ovat:

- ❖ Miten Museokortin myyntiin liittyvää ohjeistusta voisi tiivistää?
- ❖ Miten voisimme nopeuttaa Museokortin myyntitapahtumaa?
- ❖ Miten Museokortin myyntiprosessin omaksumista olisi mahdollista tukea ja nopeuttaa?
- ❖ Miten Museokortin myyntitapahtumassa käytettäviä tai asiakkaalle annettavia materiaaleja voisi kehittää?
- ❖ Miten voisimme vahvistaa asiakkaan kortin rekisteröintimotivaatiota ja tukea rekisteröintiä?

4.3 Kehittämisvaihe

Kehittämisvaiheessa tein kahdeksan teemahaastattelua. Haastateltavat toimivat museoiden lipunmyynnissä tai museoiden Museokortti-vastaavina. Haastattelin kolmea Museokortti-vastaavaa ja viittä lipunmyyjää. Haastateltavat rekrytoitiin sähköpostitse. Lähetin erityyppisiin museokohteisiin sähköpostin, jossa tiedustelin halukkuutta osallistua haastatteluun. Kaikki kohteet eivät vastanneet sähköpostiin, mutta sain kuitenkin rekrytoitua haastateltavia hie- man erityyppisistä museoista, kun mukana oli suuria museoita Helsingistä ja pienempiä muse- oita muualta Suomesta. Toivoin tavoittavani haastateltavia tätäkin laajemmin, mutta ko- ronaviruspandemian takia museokohteita oli suljettuna, eikä kaikissa kohteissa ollut asiakas- palveluhenkilökuntaa paikalla. Haastattelut tehtiin puhelimitse, ja keskustelut nauhoitettiin matkapuhelimen ääninauhuriohjelmalla. Haastateltavat olivat aktiivisia ja aineistoa kertyi kii- tettävä määrä.

Toteutin haastattelut teemahaastatteluina. Haastatteluiden teemat nousivat määrittelyvai- heesta esille tulleista aiheista. Teemahaastattelu on puolistrukturoitu haastattelumenetelmä, jossa haastattelu keskittyy tiettyihin teemoihin. Teemahaastattelulle on ominaista, että tark- kojen kysymysten sijaan haastattelu etenee tiettyjen teemojen mukaan. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 47-48.)

Haastatteluaineiston purku ja analyysi

Hirsjärven & Hurmeen (2008, 138) mukaan haastatteluaineiston purku voidaan tehdä tarkan litteroinnin sijaan myös niin, että päätelmiä tehdään suoraan tallennetusta materiaalista. Tällainen menettelytapa on mahdollinen, kun haastateltavia ei ole ollut montaa ja haastattelut eivät ole olleet kovin pitkiä. Tällä tavoin toimittaessa on eduksi, jos haastattelut tehnyt henkilö myös jatkokäsittelee aineiston. Mikäli sanatarkkaan haastatteluiden purkamiseen ei ole syytä, on mahdollista muodostaa kortisto aineiston purkamista varten. Aineiston purkaminen teemoittain on mahdollista toteuttaa niin, että kunkin haastateltavan tiedot kerätään yhteen tiedostoon teemoittain, jolloin kunkin haastateltavan vastaukset pystytään liittämään teemojen mukaan yhteen. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 138; 141-142.)

Haastattelut kestivät noin 30 - 40 minuuttia. Kuuntelin kaikki haastattelut useaan kertaan ja tein kustakin haastattelusta dokumenttisivun, johon kokosin vastaukset teemoittain. Dokumenttisivujen perusteella kokosin haastateltavien vastauksia yhteen haastattelujen teemojen sekä haastatteluissa esiin tulleiden teemojen mukaan. Tällainen aineiston purkaminen sopi tähän työhön, koska käsiteltävä aihe oli tuttu, ja tarkka sanasta sanaan toteutettu litterointi ei olisi tuonut aineiston purkuun lisäarvoa. Haastatteluista saadun materiaalin pohjalta pyrin myös löytämään kaikkia yhdistäviä kehittämiskohteita sekä ratkaisuja niihin. Haastattelujen vastaukset olivat hyvin samantyyppisiä riippumatta siitä, oliko vastaajan rooli Museokortti-vastaava tai lipunmyyjä, joten käsittelin kaikki haastattelut yhdessä, erittelemättä juurikaan Museokortti-vastaavien tai lipunmyyjien vastauksia.

Kokemukset Museokortin myymisestä

Museokortin myyminen koetaan haastattelujen perusteella helpoksi. Alkuun myyminen oli haasteellisempaa, mutta kokemuksen karttumisen myötä myynti sujui, eikä haastatteluissa noussut esiin juurikaan kehitettävää liittyen myyntitapahtumaan. Museokortin kuvailtiin olevan helppo tuote myydä, koska asiakkaat tuntevat tuotteen erittäin hyvin ja myyjä voi olla varma, että on myymässä asiakkaalle hyvää tuotetta. Museokortin myymisen koettiin muuttuneen verrattuna Museokortin alkuaikoihin. Museokortin alkuvaiheessa uusien Museokorttien myyminen oli helppoa, koska pääosalla asiakkaista ei vielä ollut Museokorttia ja osalle se oli täysin uusi tuote. Nyt, kun Museokortti tunnetaan laajasti, on myyminen vaikeutunut, koska monilla on jo Museokortti ja ostopäätös on usein tehty jo ennen kuin asiakas saapuu museoon.

Haastatteluissa todettiin, että hyvä perehdytys on tärkeää ja auttaa sisäistämään Museokortin myyntiprosessin. Museokortin myymistä auttaa, jos kaikki myyntiin liittyvät materiaalit pidetään museoissa myyntipisteessä helposti saatavilla ja hyvässä järjestyksessä. Eräissä haastattelussa mainittiin, että sujuva myynti vaatii myyjältä jonkin verran itsenäistä paneutumista ja opettelua. Myyjän työtä helpottaa, jos hän miettii itselleen sopivat, tiiviit myyntilauseet, ”vuorosanat”, jotta tilanne sujuu jouhevasti. Myyntitilanteen nopeuttamisessa yksilön vastuu

korostuu. Jokaisen myyjän kannattaisikin opetella ja harjoitella myyntiä sekä käyttää siihen hetki aikaa ja miettiä, miten saa tilanteen hoidettua itselleen luontevalla tavalla sujuvasti.

Museokortin myyntiohjeet koettiin riittävinä, joskin jokainen museo oli tehnyt niistä itselleen sopivan ja mahdollisesti tiivistetyn version, jossa yleensä oli huomioituna kunkin museon käyttämän kassajärjestelmän vaatimat toimenpiteet. Muutamassa haastattelussa nousi esille, että jonkinlainen tiivistetty myyntiohje voisi olla hyvä ja tukea myyntitapahtumaa kassalla. Uusille työntekijöille Museokorttiin liittyy paljon muistettavaa ja monta vaihetta, mutta kokemus on kuitenkin opettanut, että museokortin kokonaisuus on jokseenkin helppo omaksua.

Aiemmin tehdyn kyselyn perusteella oli havaittavissa, että Museokortin myyntiin koetaan kuluvan melko paljon aikaa. Haastatteluissa tätä väitettä ei kuitenkaan juuri tuettu. Kun myymiseen on saanut rutiinia, sujuu se vaivattomasti. Myyntiä sujuvoittaa lisäksi se, että asiakkaat tuntevat Museokortin hyvin eikä pitkiä esittelypuheita tarvitse pitää. Haastatteluissa kuitenkin korostui rutiinin tuoma varmuus ja se, että rutiini helpottaa myyntiä ja mahdollistaa usean asian tekemisen samaan aikaan. Tällöin myyntiin liittyviä vaiheita voi hoitaa samalla, kun keskustelee asiakkaan kanssa esimerkiksi Museokortin rekisteröimisestä tai museon ajankohtaisista näyttelyistä. Museokortin kannalta hiljaisissa museoissa myyntirutiinia ei välttämättä pääse kertymään ja myyntitilanne voi tuntua monivaiheiselta ja hitaalta.

Museokortin hinta mielletään sopivaksi ja myyntiä on helppo tukea konkreettisten esimerkkien avulla esimerkiksi kertomalla asiakkaalle, että Museokortti maksaa itsensä takaisin jo muutaman museokäynnin jälkeen. Haastatteluissa tunnistettiin myös, että myyminen on todennäköisesti helpompaa sellaisilla alueilla, joissa museoita on useita. Museokortin myymisen koetaan olevan kiinteä osa lipunmyyntiä ja asiakaspalvelua. Museokortti-tabletin käyttöliittymä koettiin yksinkertaiseksi ja myyntihetkeä tukevaksi. Ongelmatilanteissa apua etsittiin joko Museokortti-materiaaleista tai Museokortin asiakaspalvelusta.

Haastatteluissa tuli esiin useitakin kokeiltuja ja hyväksi havaittuja myyntivinkkejä. Konkreettiset esimerkit tuntuvat auttavan myyntitilanteissa, jotta asiakkaan on helpompi hahmottaa, millaista hyötyä hän voi Museokortilla saavuttaa. Myyjän hyvä tilannetaju nostettiin myös useassa haastattelussa esiin. Asiakkaalta voi tiedustella, käykö hän usein museoissa ja sen mukaan mahdollisesti tarjota Museokorttia tavallisen, yksittäisen pääsylipun sijaan. Museokorttia on saatu myös myytyä niin, että kun kassalle on saapunut asiakas, joka haluaa ostaa Museokortin ja kassalla on hieman jonoa, kertoo myyjä asiakkaalle Museokortista normaalia hieman kantavammalla äänellä. Näin jonossa odottava asiakkaat kuulevat myyjän sanat ja jonossa voi syntyä keskustelua Museokortista. Myyntiä saattaa saada näin lisättyä, kun asiakkaat ehtivät pohtia Museokortin hankkimista jo jonottaessa ja ostopäätöksen muodostumiselle jää hieman enemmän aikaa. Tällainen tapa ei toimi kaikissa tilanteissa, jos tila on esimerkiksi hälyisiä, mutta tällä tavalla on saatu myytyä useita kortteja kerralla.

Museokortin markkinointi tukee Museokortin myymistä museoissa, ja kampanjoita on helppo hyödyntää myös museoiden omissa kanavissa. Haastatteluissa tuli kuitenkin esille, että juuri kampanjoihin liittyen tulee museoiden lipunmyyntiin usein jotain uutta muistettavaa ja tiedon jakaminen koko lipunmyyntihenkilökunnalle nousee tärkeään rooliin.

Museokortti-koulutukset

Museokorttiin liittyen on FMAC järjestänyt koulutustilaisuuksia eri puolella Suomea, yleensä suurimmissa kaupungeissa. Lisäksi on järjestetty webinaareja, joissa aiheina on yleensä ollut ajankohtaiset asiat kuten esimerkiksi tulevat järjestelmä uudistukset tai kampanjat. Kaikki haastateltavat kokivat, että koulutuksia on tarjottu riittävästi, ja koulutuksiin oltiin melko tyytyväisiä. Vastauksista ei noussut mitään selkeää aihetta, johon olisi kaivattu lisäkoulutusta. Koulutuksiin liittyen yhdessä haastattelussa todettiin kuitenkin, että perehdytyskoulutus on ollut hyvää, mutta varsinaista myyntikoulutusta ei juuri ole ollut ja sitä olisi varaa kehittää.

Webinaarit oli koettu haastateltavien mielestä melko toimiviksi, koska ne eivät vaadi matkustamista ja ne on mahdollista katsoa myös jälkikäteen itselle sopivana ajankohtana. Webinaareihin liittyen kommentoitiin, että vaikka samaan aiheeseen liittyviä webinaareja järjestetään yleensä useampi, on webinaarit järjestetty aina samana kellonaikana ja samana viikonpäivänä. Toiveena oli, että kellonaikaa ja viikonpäivää vähän vaihdeltaisiin, niin useamman olisi mahdollista osallistua, koska esimerkiksi museoiden omat viikkorutiinit saattavat toistua viikoittain samaan aikaan ja mahdollisesti estää live-webinaariin osallistumisen. Tallenteen katsominen jälkeenpäin on tietysti mahdollista, mutta se ei tunnu samalta kuin osallistua varsinaiseen webinaarilähetykseen.

Webinaarit saivat haastateltavilta kiitosta selkeästä sisällöstä ja todettiin, että on hyvä, että annetaan selkeitä ohjeita muun muassa siitä, milloin uudet hinnat saa julkistaa tai milloin tulevista kampanjoista saa mainita asiakkaille. Näin kaikki saavat saman tiedon ja osataan toimia yhteisten sääntöjen mukaisesti. Myös asioiden kertaamisesta webinaareissa annettiin haastatteluissa positiivista palautetta. Asioiden kertaamiseen suhtauduttiin kuitenkin hieman ristiriitaisesti, koska osalle kerrattavat asiat tuntuvat olevan rutiinia ja kertaamiselle ei olisi tarvetta.

Motivaatiotekijät Museokortin myymisessä

Yksi tätä kehittämistehtävää ohjaavista kysymyksistä liittyi Museokortin myymiseen motivaatioon ja haastatteluissa yksi teema liittyi juuri Museokortti-myyntin motivaatiotekijöihin. Museot ovat sitoutuneita myymään Museokorttia ja myyntimotivaatio tuntuu haastattelujen perusteella olevan melko hyvällä tasolla. Museoiden asiakaspalveluhenkilökunnan kanssa keskustellaan Museokortti-asioista säännöllisesti, ja heitä rohkaistaan Museokortin myymiseen.

Haastatteluissa todettiin, että lipunmyynnin henkilökuntaa rohkaistaan myymään Museokortteja. Useilla museoilla on tapana pitää asiakaspalveluhenkilökunnan yhteisiä tapaamisia säännöllisesti, ja niissä yhtenä aiheena on usein myös Museokorttiin liittyvät asiat. Haastattelujen mukaan etenkin museoiden Museokortti-vastaavat kokivat, että yhteiset keskustelut motivoivat Museokortin myymiseen ja muistuttavat lipunmyyjille, miksi Museokortti-myyntit ovat museoille tärkeitä. Haastattelemiini myyjät pohtivat, että Museokortti-koulutuksissa olisi hyvä kertoa selkeästi, miten oma museo hyötyy Museokorttien myymisestä ja käyntien kirjaamisesta. Haastatteluissa arveltiin, että jos museolle saatavat tulot olisivat myyjille paremmin ja konkreettisemmin selvillä, voisi sitoutuminen myymiseen kasvaa.

Museokortin motivaatiotekijöihin nimettiin se, että hyvää tuotetta on helppo myydä. Myös myyjän saama palaute motivoi myymään. Palautetta toivottiin niin kollegoilta kuin esimiehiltä. Motivaatiotekijänä mainittiin myös asiakkailta tuleva positiivinen palaute liittyen Museokorttiin. Lisäksi tasainen Museokortti-myynti pitää myyntimotivaatiota yllä.

Myyntimotivaatiota laskee useamman haastatellun mielestä kiire. Kun asiakaspalvelussa on ruuhkaa ja asiakkaalle kerrotaan saapumishetkellä myös paljon museoon liittyviä tietoja, voi Museokorttiin liittyvä ”myyntipuhe” jäädä pitämättä, jotta jonoa saadaan purettua lipunmyynnistä. Kiiretilanteissa myydään yleensä vain sellainen pääsylippu, jonka asiakas pyytää. Negatiivinen asiakaspalaute voi myös laskea myyntimotivaatiota. Lisäksi palautteen puute voi vaikuttaa niin myynti- kuin työskentelymotivaatioon, kun työntekijä ei ole varma, onko onnistunut omassa työssään.

Museokorttia varten ei ollut asetettu museon omia myyntitavoitteita yhdessäkään haastattelussa kohteessa. Osa kohteista oli osallistunut FMAC:n järjestämiin myyntikilpailuihin. Kaikki haastatellut korostivat, että myyntilukujen seuraaminen yksilötasolla ei kiinnosta tai ole tarkoituksenmukaista, kun työtehtävät ja -ajat vaihtelevat paljon. Yhteistä myyntitavoitetta oli kuitenkin leikkimielisissä kilpailuissa muutama haastateltu museo tavoitellut. Kokemus kilpailuista oli, että ne saattoivat vaikuttaa jonkin verran Museokortin myyntiin nostamalla myytyjen Museokorttien määriä. Osan mielestä kilpailut eivät olleet lainkaan innostavia ja kiinnostavia, etenkin jos palkinnot olivat museolle sopimattomia, kuten esimerkiksi ämpärillinen makeisia terveitä arvoja noudattavalle henkilökunnalle. Myyntilukuja kuitenkin seurataan haastattelujen mukaan tarkasti eri ajanjaksoilla sekä näyttelyittäin.

Museokortin myymisen esteet

Haastattelujen perusteella ei noussut mitään yleistä mielipidettä esiin liittyen Museokortin myynnin esteisiin. Myynnin näkökulmasta katsottuna ainoa vastaus oli, että myynnin esteenä voi olla se, että asiakkailta on jo niin paljon Museokortteja, että uusien Museokorttien myynti voi olla vaikeaa. Yksikään haastateltava ei nimennyt tämän lisäksi mitään muuta estettä Museokortin myymiselle. Asiakkaan näkökulmasta katsottuna haastateltavat pohtivat, että

Museokortin ostamisen esteenä voi olla esimerkiksi se, jos Museokortti ei ole asiakkaalle kannattava hankinta. Tällainen tilanne voi tulla vastaan esimerkiksi pienellä paikkakunnalla, jossa voi olla vain yksi museo, eikä museokäyntejä kerry vuoden aikana riittävästi. Museokortin rekisteröiminen nimettiin yhdeksi esteeksi. Asiakkaat saattavat kokea rekisteröimisen hankalana siksi, ettei heillä ole tarvittavaa laitetta tai internetyhteyttä käytettävissä. Kaikilla asiakkailla ei lisäksi ole rekisteröimisessä tarvittavaa sähköpostiosoitetta.

Museokorttiin liittyviä haasteita museoiden lipunmyynnissä

Pyysin haastatteluissa haastateltavia kertomaan, ovatko he kohdanneet jotain toistuvia tai yksittäisiä haasteita Museokorttiin liittyen. Museokortin alkuvaiheessa museoissa oli ollut jonkin verran teknisiä ongelmia esimerkiksi lukijatabletin kanssa, mutta tekniset ongelmat tuntuivat nyt olevan kunnossa ja haastatteluissa esiin nostetut haasteet eivät liittyneet tekniikkaan.

Haasteiksi haastatteluissa nousivat useimmiten tiedon jakamiseen liittyvät asiat ja Museokorttien yhdistämiseen liittyvät haasteet. Museoissa on paljon osa-aikaista henkilökuntaa, ja joskus tiheästäkin saapuvat tiedotussähköpostit eivät välttämättä saavuta koko henkilökuntaa, kun vuorojen välissä voi olla useita päiviä tai jopa pari viikkoa. Sähköpostit pyritään välittämään kaikille työntekijöille, mutta se tuntuu välillä epävarmalta tavalta jakaa tietoa, ja on mahdollista, että kaikkia eivät viimeisimmät uutiset tavoita. Haasteet liittyen Museokorttien yhdistämiseen otettiin esiin useammassa haastattelussa. Museokorttiin on luotu mahdollisuus yhdistää uusi Museokortti jo voimassaolevaan korttiin. Tämä mahdollistaa esimerkiksi sen, että lahjaksi saadun uuden Museokortin voi halutessaan yhdistää lahjan saajan nykyiseen Museokorttiin, jolloin nykyisen kortin voimassa oloa jatketaan 12 kuukaudella. Näin lahjan ostajan ei tarvitse huolehtia siitä, onko lahjan saajalla jo mahdollisesti Museokortti vaan joko lahjan saaja voi ottaa lahjaksi saadun Museokortin uutena käyttöön ja rekisteröityä käyttäjäksi tai lahjan saajan on mahdollista yhdistää lahjaksi saatu kortti nykyiseen korttiin ja näin saada kortille vuosi lisääaikaa. Museokorttien yhdistäminen koetaan haasteellisena toimenpiteenä ja toimenpiteen hahmottaminen tuntuu olevan vaikeaa niin asiakkaille kuin lipunmyynnissä työskentelevillekin. Mitään parannusehdotusta tähän ei haastatteluissa kuitenkaan osattu antaa, mutta prosessin kehittäminen tai sen selkeyttäminen voisi kuitenkin tehdä yhdistämisestä helpommin ymmärrettävän.

Lisäksi haastatteluissa mainittiin, että erilaisissa erityistilanteissa toimiminen voi olla haasteellista. Asiakkaat mieltävät Museokortin museoiden omaksi tuotteeksi, vaikka museot vain myyvät FMAC:n tuottamaa lipputuotetta. Museoiden lipunmyynnissä ei siis ole mahdollista ratkaista kaikkia asiakkaiden Museokortteihin liittyviä ongelmia, vaan asiakkaita joudutaan ohjeistamaan ottamaan yhteyttä Museokortin omaan asiakaspalveluun. Joissain tilanteissa voi tuntua turhauttavalta niin asiakkaasta kuin lipunmyyjästä, kun asiakkaiden ongelmia ei saada ratkaistua museon aukioloaikojen puitteissa. Museokortin oma asiakaspalvelu on avoinna vain

arkisin ja museoissa asiakkaita on useimmiten eniten viikonloppuisin, jolloin myös erikoistilanteita voi tulla lipunmyynnissä vastaan. Siksi joidenkin ongelmien kanssa joudutaan odottamaan seuraavaan arkipäivään.

Joissain tapauksissa haasteellisena koettiin myös se, että Museokortti tiedottaa asiakkaitaan melko aktiivisesti, kun museokortin voimassaoloaika on päättymässä. Museokortin uusintojen myymistä ajatellen tieto on lipunmyynnissä hyödyllinen, ja Museokortti-tabletti ilmoittaa aina, kuinka pitkään tabletilla luettu kortti on vielä voimassa. Mikäli voimassaoloaika on jäljellä alle kuukausi, muuttuu tabletin tausta keltaiseksi, ja sen avulla on helppo muistaa kertoa asiakkaalle, että Museokortin uusinta olisi pian ajankohtaista. Muistuttaminen saattaa kuitenkin aiheuttaa asiakkaissa ärtymystä, kun sama tieto tulee asiakkaalle toistuvasti niin Museokortin sähköpostien kuin tekstiviestienkin kautta ja vielä museoiden lipunmyynnissä. Asiakkaat saattavatkin kommentoida jopa hieman äkäisesti tai harmistuneena lipunmyyjälle, että asia on kyllä jo tiedossa. Lipunmyyjä voi kokea tilanteen turhauttavana ja voimassaoloajan päättymisestä muistuttamisen turhana, kun asiakkaiden reaktiot ovat olleet negatiivisia. Joissain tapauksissa tilanteen kääntäminen positiiviseksi ja uusinnan myyminen asiakkaalle onkin vaatinut hyvää tilannetajua lipunmyyjältä.

Museokortti-materiaalit

Haastatteluissa käytiin läpi myös Museokorttiin liittyviä materiaaleja. Museoille on tuotettu erilaisia ohjemateriaaleja Museokortin toimintoihin ja myymiseen liittyen. Lisäksi museoissa on esillä Museokortin markkinointimateriaaleja ja asiakkaille annetaan museoiden lipunmyynnistä ohjemateriaaleja esimerkiksi uuden Museokortin myynnin yhteydessä.

Yleisesti materiaaleihin oltiin tyytyväisiä ja niitä pidettiin selkeinä. Erityisesti kiitosta sai se, että museot voivat itse valita heille sopivimmat markkinointimateriaalit, kun aikaisemmin kaikille lähetettiin samanlaiset materiaalipaketit. Useat museot kokoavat postitse tai sähköpostin välityksellä tulleet viestiin omaan kansioon, ja muutamassa haastattelussa pohdittiin, olisiko joku Museokortin tuottama myyntikansio tai perehdytyskansio tarpeellinen. Asiakkaille suunnattu museohaaste-esite mietitytti muutamaa haastateltavaa. Museohaaste-esitystä ei oikein osata lipunmyynnissä tarjota kenellekään, ja esitteestä on vaikea päätellä, kenelle se on suunnattu. Museohaaste-esitys ei myöskään tartu asiakkaiden mukaan, ja se koettiin liian pitkäksi ja vaikeasti ymmärrettäväksi.

Haastatteluissa kerrottiin väliaikaisiin kortteihin liittyvistä seikoista sekä asiakkaalle uuden Museokortin oston yhteydessä annettavasta ohjekirjeestä. Eniten haastatteluissa pohdittiin väliaikaiseen korttiin liittyvää työtä, kun asiakasnumero kirjoitetaan korttiin käsin tai esimerkiksi tulostetaan tarralle ja liimataan korttiin. Suurimmat museot saavat personoituja väliaikaisia Museokortteja, joihin asiakasnumero on valmiiksi painettuna. Numeron kirjoittamiseen koetaan liittyvän epävarmuutta, koska käsin kirjoitettaessa voi numeron kirjoittaa väärin tai

käsialaa voi olla vaikea tulkita. Ohjekirje on asiakkaalle uuden Museokortin ostamisen yhteydessä annettava kirje, jossa on ohjeet muun muassa rekisteröitymistä varten. Kirje koettiin liian viralliseksi ja suureksi, koska paperin koko on A4. Kirjeen tilalle toivottiin jotain pienikokoisempaa ja tekstiltään lyhyempää ohjetta asiakkaille. Muutamassa haastattelussa pohdittiin myös, voisiko suomenkielisen ohjekirjeen tuottaa erikseen ja ruotsin- ja englanninkieliset yhdessä nykyisen kolmikielisen kirjeen sijaan.

Tiedon hakeminen Museokortin myynti- tai ongelmatilanteissa

Useat museot ovat koonneet itselleen oman materiaalikansion, johon on laitettu Museokorttiin liittyviä ohjemateriaaleja. Haastatteluissa tiedustelin haastateltavilta, tulisiko heille mieleen, mikä olisi helpoin tapa hakea tietoa esimerkiksi ongelmatilanteessa. Omat materiaalikansiot mainittiin tuttuina ja toimivina, mutta puolet haastatelluista totesivat, että jokin sähköinen tieto- tai materiaalipankki voisi olla toimiva, kun töitä tehdään kuitenkin koko ajan tietokoneen ääressä. Sähköiseen materiaalipankkiin liittyen kommentoitiin, että sen pitäisi olla helposti löydettävissä, helppokäyttöinen ja aina ajan tasalla. Sähköinen materiaalipankki mahdollistaisi hakusanan käytön, jolloin tiedon etsiminen tapahtuisi nopeasti. Toisaalta todettiin myös, että saapuneet sähköpostit mielletään ajantasaisiksi, ja saapuneet sähköpostit luetaan aina vuoron alussa, jolloin tiedon pitäisi saavuttaa kaikki työntekijät.

Museokortin rekisteröiminen ja asiakkaiden rohkaiseminen Museokortin rekisteröimiseen

Museokortti-asiakkailta vaaditaan rekisteröitymistä palvelun käyttäjäksi. Ostohetkellä asiakas saa väliaikaisen Museokortin, jossa on asiakkaan asiakasnumero. Kortissa oleva numero tulisi rekisteröidä Museokortti-järjestelmään yhdessä asiakkaan tietojen kanssa, jotta asiakas voi saada varsinaisen Museokortin postitse kotiin. Väliaikainen Museokortti on käytettävissä maksimissaan neljä viikkoa ilman rekisteröitymistä. Tämän jälkeen korttia ei ole mahdollista käyttää ennen kuin rekisteröiminen on suoritettu. Kyselyn vastauksien perusteella Museokortin rekisteröiminen tuntuu osalle asiakkaista olevan haastavaa ja työlästä. Lisäksi osa asiakkaista ei pidä ajatuksesta, että joutuu rekisteröitymään Museokortin käyttäjäksi. Osa haastatelluista oli huomannut, että Museokortin rekisteröiminen tuottaa osalle asiakkaista vaikeuksia ja osa haastatelluista ei ollut kiinnittänyt asiaan huomiota. Pääosalle asiakkaista rekisteröityminen jonkun palvelun käyttäjäksi on hyvinkin tuttua, mutta osalle rekisteröityminen voi osoittautua kynnyskysymykseksi ja Museokortti voi sen takia jäädä hankkimatta.

Yritin haastatteluiden aikana selvittää, miten asiakkaita voitaisiin motivoida rekisteröitymään Museokortin käyttäjäksi tai miten asiakkaita olisi mahdollista tukea rekisteröitymisessä ja olisiko jotain keinoja, joilla voitaisiin helpottaa asiakkaiden rekisteröitymistä. Useimmissa haastatteluissa nousi esiin, että Museokortin ostohetkellä olisi hyvä kertoa asiakkaalle mahdollisimman yksityiskohtaisesti ja selkeästi, mitä rekisteröiminen tarkoittaa. Lisäksi asiakas saa

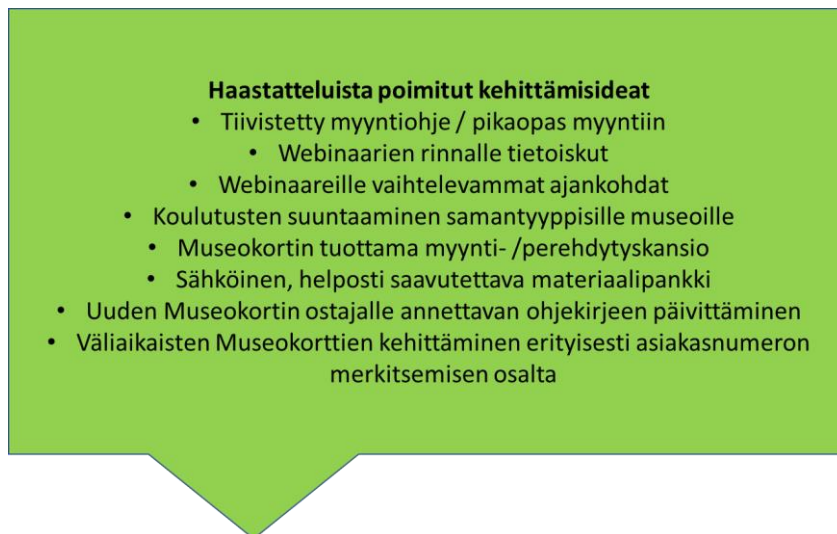
uuden Museokortin mukana ohjekirjeen, josta voi vielä tarkistaa, missä rekisteröiminen tehdään. Ostohetkellä on myös hyvä painottaa, että rekisteröitymien on pakollista, jotta Museokortti pysyy käytössä ilman katkoksia. Haastatteluissa todettiin myös, että asiakkaat sitoutuvat Museokortin ehtoihin hankkiessaan Museokortin ja kortin rekisteröiminen on pakollista, mikäli Museokorttia haluaa käyttää 12 kuukautta.

Useissa museoissa asiakasta avustetaan rekisteröitymisen kanssa tarvittaessa. Tietosuojaan liittyvät asiat kuitenkin mietityttivät haastateltavia, koska rekisteröitymistä varten tarvitaan muun muassa syntymävuosi ja rekisteröitymishetkellä pitää palveluun myös luoda salasana. Lipunmyynnissä muut asiakkaat voivat kuulla nämä tiedot, ja se mikä koettiin arveluttavana. Haastatteluissa todettiin myös, että olisi hyvä voida auttaa asiakasta tarvittaessa, koska tällöin palvelukokemus liittyen niin museoon kuin Museokorttiin paranee. Myös myyntiä saattaa tulla enemmän, kun Museokortin hankinta ei jää kiinni rekisteröitymisestä.

Lipunmyynnissä halutaan rohkaista asiakkaita rekisteröitymään, mutta kaikki myyjät eivät ole tehneet koskaan rekisteröitymistä itse. Tuntuu epävarmalta kertoa asiakkaalle, että kyseessä on hyvin yksinkertainen tapahtuma, jos itsellä ei ole siitä varmaa tietoa. Toisaalta joskus asiakas on joutunut tekemään rekisteröinnin lippukassalla, jos väliaikaisen Museokortin voimassaoloaika on jo ehtinyt mennä umpeen, ja tällöin rekisteröiminen on yleensä sujunut melko nopeasti.

Haastatteluiden yhteenveto

Haastatteluiden perusteella voi todeta, että Museokortin myyminen koetaan jo tällä hetkellä melko vaivattomaksi ja nopeaksi tapahtumaksi, joka on sulautunut osaksi museoiden lipunmyynnin arkirutiineja. Museoissa on saatu Museokortin myynnille jo rutiinia, eikä suurempia kehittämisideoita- tai toiveita haastattelujen perusteella noussut esiin. Kuviossa 19 on esitelty kootusti haastatteluista poimitut kehittämisideat. Seuraavissa kappaleissa esitellään haastatteluista poimitut kehittämisideat tarkemmin. Haastatteluissa pyrin selvittämään myös sitä, mille organisaatiolle minkäkin toiminnon tai asian edistäminen ja jatkokehittäminen kuuluisi, ja vastausten perusteella museot odottavat melko yksiselitteisesti, että pääasiassa FMAC vastaisi kehittämistoimista. Joihinkin satunnaisiin vastauksiin sisältyi myös idea museoiden ja FMAC:n yhteistyöstä. Kovin monessa vastauksessa ei yhteistä kehittämistä vastuuta museoille ja FMAC:lle kuitenkaan ilmennyt, eikä satunnaisista vastauksista ollut mahdollista vetää mitään yhtenevää johtopäätöstä. Ainoastaan silloin, kun keskusteltiin materiaaleihin liittyvästä kehittämisestä, todettiin, että olisi hyvä, jos kehittämistä tehtäisiin yhteistyössä museoiden ja erityisesti myyntipisteiden kanssa. Tässäkin on vastauksesta havaittavissa se, että päävastuu kehittämisestä olisi FMAC:llä. Pelkästään museoiden vastuulle ei haastatteluissa asetettu mitään kehittämistoimenpiteitä, mutta esiin nousi kuitenkin muutama yksityiskohta, joihin museot voivat vain itse vaikuttaa.

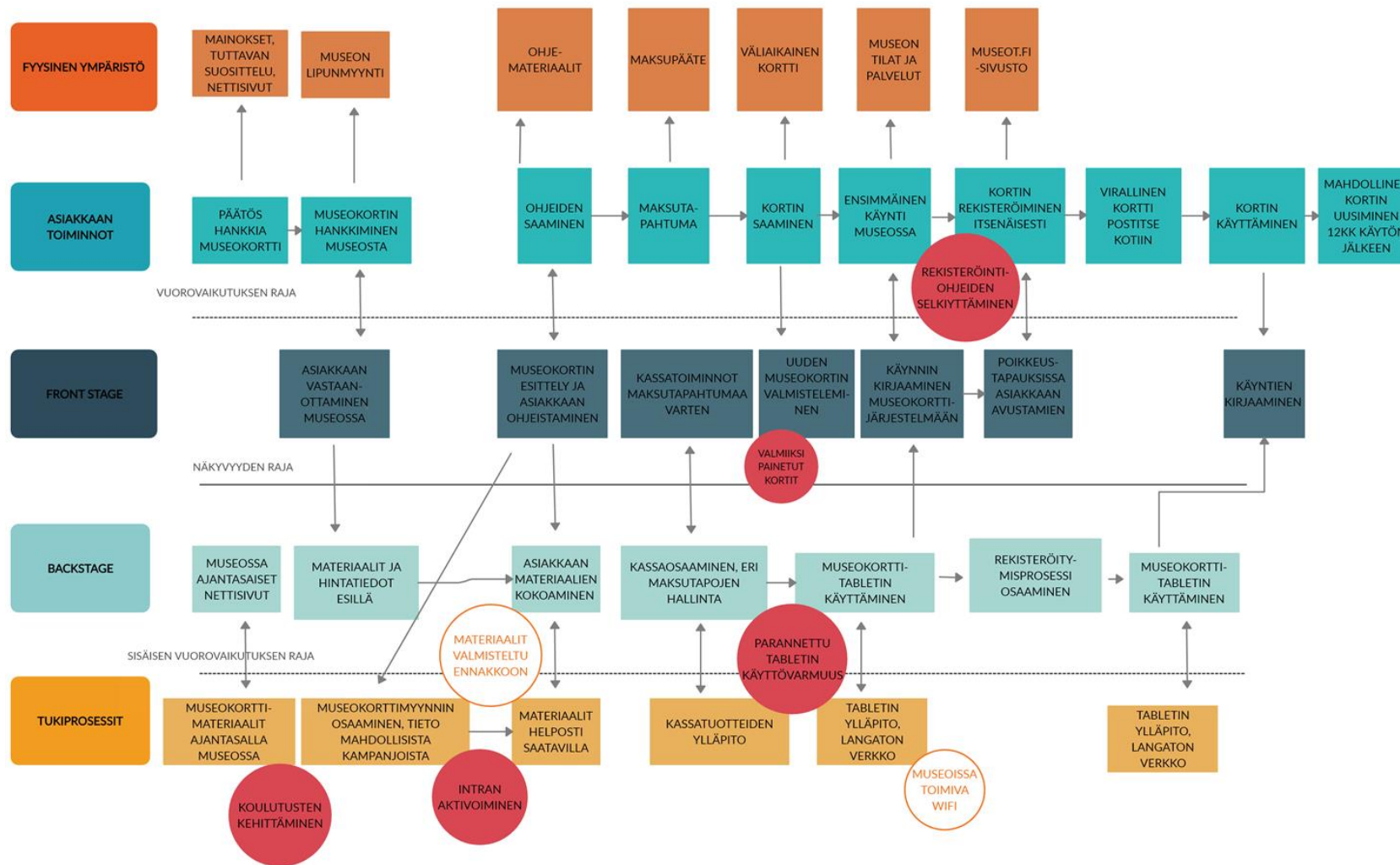


Kuvio 19 Haastatteluista poimitut kehittämisideat

4.4 Työn tulokset - kehittämisideoita Museokortti-organisaatiolle

Tämän opinnäytetyön tuloksena syntyi kehittämisideoita Museokortti-organisaatiolle. Kehittämisideat on koottu kaikkien tämän opinnäytetyön aikana kerättyjen aineistojen pohjalta. Kehittämisideoiden sijoittuminen Museokortin myyntiprosessiin on esitelty Service Blueprintin avulla kuviossa 20. Punaisiin ympyröihin merkityt asiat viittaavat FMAC:n vastuulla oleviin kehittämiskohtiin ja oransseilla ääri viivoilla merkityt ympyrät viittaavat museoiden vastuulla oleviin kehittämiskohtiin.

Sijoittamalla kehittämiskohteet Service Blueprintiin on mahdollista havaita, että pääosa kehittämisideoista sijoittuu tukiprosesseihin sekä backstage-toimintoihin. Asiakkaan kanssa tapahtuvat toiminnot ovat jo nykyisellään sujuvia, ja niihin ei kyselyn ja haastatteluiden perusteella tullut kehittämisideoita.



Kuvio 20 Kehittämiskohteiden sijoittumien Service Blueprintissä

Koulutukset ja webinaarit

FMAC:n koulutustarjontaan oltiin haastatteluiden perusteella melko tyytyväisiä. Haastatteluiden perusteella koulutuksia toivottiin suunnattavan selkeästi eri museoille esimerkiksi museon koon tai alan mukaan. Haastateltavat tunnustivat kuitenkin tämän tyyppisen jaottelun todella hankalaksi ja joistakin osallistujista se voi tuntua hyvinkin epäoikeudenmukaiselta. Muutama haastateltava kuitenkin koki, että koulutuksissa aikaa kuluu joskus itselle hyvinkin selviin asioihin ja koulutuksella voisi olla enemmänkin annettavaa, jos osallistujat eivät tulisi niin erilaisista lähtökohdista. Koulutuksiin kaivattiin joka tapauksessa jonkinlaista osallistujajaottelua, jotta kaikki osallistujat saisivat koulutuksesta parhaan mahdollisen hyödyn ja mahdollisesti erityyppisten museoiden tarpeet voitaisiin koulutuksissa näin huomioida paremmin.

Webinaareihin puolestaan toivottiin vaihtelevampia ajankohtia, ja osan webinaareista voisi tulosten perusteella toteuttaa nykyistä tiiviimmällä asialistalla niin, että joku webinaari käsitelisi ainoastaan varsinaisena aiheena olevaa uutta asiaa ja joissain webinaareissa kerrattaisiin myös vanhoja asioita. Webinaareihin toivottiin vaihtoehtoisia sisältöjä, koska osalle asioiden kertaaminen on tärkeää ja tällöin on perusteltua, että aikaa käytetään asioiden kertaamiseen. Joillekin asioiden kertaaminen puolestaan voi tuntua turhauttavalta ja webinaari tuntua pitkältä, jos vasta asialistan loppupäässä päästään käsittelemään varsinaista aihetta. Osallistujat voisivat tällöin valita itselleen parhaalta tuntuvan vaihtoehdon. Koulutusten ja webinaarien kehittämisen miellettiin haastatteluissa kuuluvan FMAC:n vastuulle.

Museokortin myynti- ja ohjemateriaalit

Museoilla on erilaisia tarpeita liittyen esimerkiksi ohjemateriaaleihin tai markkinointimateriaaleihin. Materiaaleihin ollaan haastattelujen perusteella melko tyytyväisiä, joskin muutama toive tai parannusehdotus materiaaleihin liittyen löytyi haastatteluiden aikana ja saman suuntaisia vastauksia annettiin jo kyselyssä. Kiitosta materiaaleihin liittyen sai erityisesti valinnan mahdollisuus. Koska kaikissa museoissa ei voida hyödyntää samanlaisia materiaaleja, on hyvä, että kohteet voivat tilata saatavilla olevasta materiaalivalikoimasta omiin tiloihinsa ja toimintaansa parhaiten sopivat materiaalit. Aikaisemmin kaikille Museokortti-kohteille lähetettiin yhteneväiset materiaalipaketit.

Useat Museokortti-kohteet pitävät itsenäisesti yllä omia Museokortti-kansioita tai keräävät muuten Museokorttiin liittyvät tiedot kootusti yhteen. Kyselyn vastauksissa ja haastatteluissa omat materiaalikansiot mainittiin useassa eri tilanteessa ja muutama haastateltava pohti, voiko olla valmiiksi tuotettuna jonkinlainen yhteinen myyntikansio tai perehdytyskansio, josta materiaalit löytyisivät valmiina ja johon voisi jatkossa täydentää päivittyneitä tietoja ja ohjeita. Tällaisen materiaalikansion tuottamisen koettiin kuuluvan haastatteluissa FMAC:n vastuulle. Materiaalikansion lisäksi haastatteluissa keskusteltiin Museokortti-käsikirjasta, joka oli

koettu kattavaksi ja selkeäksi. Kuitenkin tunnistettiin, että käsikirjassa on tietoa laajasti ja myyntiä ajatellen jonkinlainen pikaopas saattaisi toimia myynnin tukena kassapisteissä etenkin uusilla työntekijöillä, joilla myyntirutiinia ei ole vielä ehtinyt karttua. Pikaopas toimisi myynnin tukena myös sellaisissa kohteissa, joissa Museokortin myyntiä on harvakseltaan, eikä rutiinia välttämättä pääse syntymään.

Museokortin intranet

Museokortti-materiaalit nousivat haastatteluissa esiin useassa vaiheessa. Materiaaleihin oltiin ylipäättään melko tyytyväisiä, mutta kun siirryttiin keskustelemaan sähköisistä materiaaleista ja Museokortin intranetistä, tuli ilmi, että useammalle haastatetulle intranet oli täysin vieras ympäristö tai intranettiin oli kirjauduttu joskus satunnaisesti. Intranetistä oli yleensä haettu sähköisiä markkinointimateriaaleja kuten esimerkiksi Instagramiin sopivia julkaisupohjia. Säännöllisessä käytössä intranet ei haastattelujen perusteella ollut kenelläkään. Kuitenkin monet tuntuivat pitävän sähköistä materiaalipankkia hyvänä ajatuksena. Haastatteluissa Museokortin intranetin hyödyntäminen materiaalipankin toteuttamisessa ei kuitenkaan tullut esiin.

Väliaikainen Museokortti ja asiakkaan ohjekirje

Myyntitilanteeseen liittyy useita eri vaiheita, ja lipunmyyjän pitää usein vuorotella kahden eri järjestelmän välillä, koska Museokorttiin liittyvät toimet hoidetaan Museokortti-tabletilla ja maksutapahtumaan liittyvät asiat hoidetaan kassapäätteellä. Lisäksi myyntitilanteeseen liittyy runsaasti asiakkaan ohjeistamista ja asiakkaalle annettavien materiaalien valmistelua. Asiakkaalle annetaan uuden Museokortin myyntitilanteessa väliaikainen Museokortti, jossa on joko valmiiksi painettuna asiakkaan tuleva asiakasnumero tai myyjä voi kirjoittaa käsin korttiin uuden asiakasnumeron. Lisäksi asiakkaalle annetaan ohjekirje, jossa opastetaan uuden Museokortin rekisteröiminen. Väliaikainen Museokortti mainittiin usein kyselyn vastauksissa sekä haastatteluissa, ja lisäksi ohjekirje nousi vastauksista esiin useammassa haastattelussa. Väliaikainen Museokortti koetaan työläänä, koska asiakasnumero pitää joko kirjoittaa käsin tai merkitä jollain muulla tavalla korttiin. Joissain museoissa väliaikaisia kortteja valmistellaan etukäteen valmiiksi esimerkiksi tulostamalla numerot tarrapaperille, minkä jälkeen numerosarjat leikataan ja liimataan korttiin. Isoimmat kohteet saavat personoituja väliaikaisia Museokortteja, joihin asiakasnumerot on painettu valmiiksi. Tämä asettaa museot hieman eriarvoiseen asemaan, ja haastatteluissa huolenaiheeksi nousi erityisesti virheen mahdollisuus, kun numeroita kirjoitetaan käsin. Kyselyn vastausten ja haastattelujen perusteella tähän toivotaisiin FMAC:lta jonkinlaista helpotusta ja mahdollisesti jopa kaikille valmiiksi painettuja väliaikaisia kortteja.

Asiakkaille annettavaan ohjekirjeeseen liittyviä kommentteja tuli haastattelussa esiin yllättäväkin runsaasti. Ohjekirje kuvailtiin liian viralliseksi, liian pitkäksi, liian suureksi ja vanhanaikaiseksi. Myös kirjeen kolmikielisyys mietitytti haastateltuja, ja muutama haastateltu miettiikin, voisiko suomenkielisen version tehdä erikseen, jolloin ruotsinkielinen ja englanninkielinen teksti olisi yhdessä samassa kirjeessä. Ohjekirje koettiin tarpeelliseksi, mutta siihen toivottiin FMAC:lta raikkaampaa ilmettä, pienempää kokoa ja helppolukuisuutta.

Museokortin rekisteröiminen

Kyselyssä ja haastatteluissa tuli esiin, että museoissa on koettu, että Museokortin rekisteröiminen on joillekin asiakkaille haasteellista. Pahimmassa tapauksessa se voi olla asiakkaalle este hankkia Museokortti. Haastatteluissa todettiin myös, että prosessi on valtaosalle asiakkaista yksinkertainen, mutta on kuitenkin paljon asiakkaita, jotka kokevat epävarmuutta rekisteröimiseen liittyen. Haastatteluissa pohdittiin, olisiko rekisteröintiä mahdollista helpottaa jollain tavoin. Esille nousi muun muassa ajatus siitä, että asiakkaille pitäisi hyvin selkeästi kertoa, miksi rekisteröiminen tulee tehdä. Useissa museoissa opastetaan asiakasta tässä mahdollisimman yksityiskohtaisesti jo Museokortin ostovaiheessa. Museoissa oli myös tehty rekisteröintejä asiakkaiden puolesta, mutta tässä mietitytti asiakkaan tietosuojaan liittyvät asiat sekä se, että rekisteröimistä ei voida aina avustaa myyntipisteissä, vaan siihen on mahdollisuus ainoastaan hiljaisina ajankohtina. Haastatteluiden perusteella ratkaisuehdotuksena oli, että FMAC kehittäisi asiakkaille annettavaa ohjekirjettä selkeämmäksi ja houkuttelevammaksi niin, että se ohjaisi asiakkaan hakeutumaan oikealle sivulle Internetiin, josta löytyisi selkeät ohjeet rekisteröimistä varten. Tässä voisi apuna toimia esimerkiksi video, jossa voitaisiin samalla esitellä kaikki asiakassivujen muut toiminnot, ja näin ohjata asiakasta hyödyntämään sivustojen tarjoamaa tietoa.

Museokorttien yhdistäminen

Haasteiksi haastatteluissa useampi haastatelluista nimesi korttien yhdistämiseen liittyvän prosessin. Museokorttien yhdistämiseksi on olemassa useampi tapa, ja jostain syystä yhdistäminen tuntuu vaikeaselkoiselta niin Museokortti-myyjien kuin asiakkaiden mielestä. Museokortti-asiakkaat ovatkin asioineet korttien yhdistämiseen liittyen museoiden asiakaspalveluissa hake-massa apua. Museokorttien yhdistämiseen liittyen ei tullut kehitysehdotuksia, mutta prosessiin kaivattiin kuitenkin muutosta.

Museokortti-tabletin toimintavarmuus

Tekniset ongelmat ovat alkuvuosien jälkeen olleet vähäisiä. Museokortti-tablettiin liittyviä kommentteja nousi sekä kyselyssä että haastatteluissa esiin jonkin verran. Tablet-in toimintavarmuus voisi vastausten perusteella olla parempi, mutta itse käyttöliittymään ollaan sangen

tyytyväisiä. Museokorttiin liittyvät toiminnot suoritetaan museoissa Museokortti-tabletilla. Lisäksi on mahdollista käyttää taustajärjestelmää verkossa, jos tabletti ei esimerkiksi jostain syystä toimi. Museokortti-tableteista oli kyselyn vastausten joukossa useita kommentteja, ja se nousi aiheeksi myös joissain haastatteluissa. Tällöin mainittiin, että tabletti on välillä erittäin hidaskäyttöinen, jolloin on vaarana esimerkiksi uusia Museokortti-kahteen kertaan, jos myyjä ehtii merkitä uusinnan tablettiin useita kertoja huomaamatta, että tabletin toiminta on hidastunut. Tuplauusinnoista aiheutuu aina lisätyötä museoille ja FMAC:n asiakaspalvelulle. Lisäksi asiakkaalle voi tilanteesta tulla epävarma olo etenkin sellaisessa tilanteessa, jossa myyjä kokee olonsa epävarmaksi.

Museoiden vastuulla myyntimateriaalien valmistelu sekä vastuu toimivasta langattomasta verkosta

Useammassa haastattelussa mainittiin, että Museokortin myyntityötä auttaa, jos Museokortin myyntimateriaalit ovat hyvässä järjestyksessä ja helposti saatavilla. Monissa kohteissa näin varmasti jo onkin, mutta museoiden on hyvä huomioida, että Museokortin myyntimateriaalit voi valmistella myyntivalmiiksi, jolloin aikaa säästyy itse myyntitilanteessa, kun myyjä voi ottaa ennakkoon valmistellut materiaalit esille. Tämä tarkoittaa esimerkiksi sitä, että väliaikaiseen korttiin on laitettu asiakasnumero jo ennakkoon valmiiksi ja asiakkaan ohjekirje on liitetty väliaikaiseen korttiin vaikkapa paperiliittimellä tai materiaalit on koottu valmiiksi lahjakuoreen, jolloin myyjä voi ottaa valmiin paketin myyntitilanteessa käyttöön.

Toinen asia, joka on ainoastaan museoiden mahdollista varmistaa, on toimivan langattoman netin hankkiminen Museokortti-kohteisiin. Toimiva langaton verkko on myös edellytys, jotta museo voi liittyä Museokortti-järjestelmän piiriin. Tämä asia on useissa paikoissa kunnossa, mutta museoiden kannattaa huomioida, että heikko langaton yhteys voi hidastaa Museokortti-tabletin toimintaa ja samalla hidastaa myyntitilanteita.

4.5 Kehittämiskohteille ratkaisu- ja jatkokehitysehdotuksia

Tähän kappaleeseen olen koonnut työn aikana nousseita kehittämisideoita yhteen ja miettinyt toimenpiteitä sekä ideoinut, miten kehittämisideoita voitaisiin hyödyntää ja mahdollisesti jatkokehittää. Ideoihin ei ole mietitty valmiiksi yksityiskohtaisia toteutuksia eikä huomioitu sitä, mikä kaikki on oikeasti mahdollista toteuttaa. Ideat olen kuitenkin valikoinut sillä periaatteella, että ne voisivat jotenkin helpottaa ja edistää Museokortin myymistä Museokortti-kohteissa. Kaikki jatkokehitysehdotukset vaatisivat vielä tarkempaa suunnittelua. Parhaan lopputuloksen saavuttamiseksi osa kehittämistyöstä vaatisi FMAC:n ja museoiden yhteistyötä. Ideaalitilanteessa esimerkiksi kehitteillä olevista materiaaleista pyydettäisiin museoilta tai vaikka pieneltä, ennakkoon määritellyltä ”kehittämisryhmältä” kommentteja, joiden perusteella voitaisiin kehittämisyyötä edistää ja samalla vastata paremmin museoiden tarpeisiin.

Myös kehittämistyöpajan avulla olisi mahdollista päästä kehittämistyössä eteenpäin. Yksipuolinen kehittäminen FMAC:n taholta on myös mahdollista, mutta tällöin käyttäjäkokemusta ei pystytä huomioimaan samaan tapaan ja lopputulos ei välttämättä palvele museoita niin hyvin.

Asiantuntevaa ja räätälöityä myyntikoulutusta Museokortti-myyjille

Opinnäytetyöni lähti kysymyksestä, voisiko Museokortin myyntiä kehittää ja millaisia myyntikokemukset museoissa ovat. Myynti tuntui useille kyselyyn vastanneelle ja haastatelluille vieraalta ja se toi monille mieleen jopa negatiivisia ajatuksia. Myynnin perimmäinen idea kuitenkin on löytää asiakkaan kannalta asiakkaalle paras vaihtoehto eikä yrittää väkisin myydä jotain, mille asiakkaalla ei ole tarvetta. Haastatteluissa kävi ilmi, että perehdytyskoulutusta Museokorttiin liittyen on sopivasti tarjolla ja ajankohtaisten asioiden tiedottaminen on sujuvaa, mutta varsinaista myyntikoulutusta Museokortti-myyjille ei ole ollut tarjolla.

Useilla aloilla esimerkiksi erikoisliikkeissä tai vaikka R-kioskilla myydään monien eri toimijoiden tuotteita ja palveluita. Usein ne tahot, joiden tuotteita myydään eri toimipaikoissa, tarjoavat myymälähenkilökunnalle juuri omalle tuotteelle räätälöityä tuote- ja myyntikoulutusta. Koulutusten tarkoituksena on varmistaa, että tuotetuntemus on varmasti ajan tasalla, ja myyntikoulutuksen järjestämisellä pyritään varmistamaan, että erityisesti omien tuotteiden myynti hallitaan ja asiakkaille osataan esitellä tuotteita parhailla mahdollisilla myyntiargumenteilla. Tämä ei silti johda väkisin myymiseen tai asiakkaalle kiusalliseen tilanteeseen. Koulutusten avulla myyjät kuitenkin oppivat yksityiskohtia tuotteiden tai palvelujen ominaisuuksista ja siitä, miten saavutetaan paras myyntitulok.

Mikäli FMAC:n tavoitteena on tehostaa Museokortin myyntiä erityisesti museoissa, kannattaisi FMAC:n mahdollisesti harkita ulkopuolisen myyntikouluttajan palveluiden hyödyntämistä ja tarjota Museokortti-kohteille erillistä myyntikoulutusta. Vaikka myyntiä museoissa vierastetaan, voisi asiallisesta ja asiantuntevasta myyntikoulutuksesta herätä uusia ajatuksia, ja se voisi myös tukea museoiden omaa lipunmyyntiä ja museokauppamyntiä. Myös tietoperustan kappaleessa on esitetty, että useissa organisaatioissa panostetaan myyntikoulutuksiin, jotta myyntityötä tekevä henkilökunta pystyy esimerkiksi hyödyntämään myyntikampanjat parhaalla mahdollisella tavalla.

Museokortti-toimintojen pikaopas tueksi myyntiin

Myynnin pikaopas voisi joidenkin haastateltavien mielestä olla tarpeellinen apuväline Museokortin myyjille lipunmyynnissä. Erityisesti pikaoppaan ajateltiin auttavan uusia työntekijöitä sekä mahdollisesti sellaisissa kohteissa työskenteleviä, missä Museokortteja myydään harvakseltaan. Haastatteluissa ei tullut ilmi, millainen pikaoppaan tulisi olla. Toimiva pikaopas olisi selkeä, visuaalinen ja maksimissaan A4-kokoinen ohjesivu, jossa olisi kuvattuna kohta koh-

dalta tavanomaisimmat tilanteet yhdelle sivulle selkeästi ja visuaalisin elementein varustettuna. Ohjesivun perusteella tulisi tilanteesta syntyä myyjälle looginen ja ymmärrettävä kuvaus, johon voi tarvittaessa tukeutua Museokortin myyntitilanteessa, Museokortin uusimistilanteessa ja esimerkiksi silloin, kun pitää yhdistää kaksi Museokorttia. Ohjesivuun olisi mahdollista jättää tyhjät kohdat kassatilanteiden hoitamista varten, jolloin museot voivat täydentää ohjetta omaan kassajärjestelmään liittyvillä ohjeilla. Näin koko tilanne olisi kuvattuna järjestelmästä riippumatta yhdellä sivulla.

Museokortin intranetin aktivoiminen ja selkeyttäminen

Museokortilla on olemassa intranet, johon on koottuna viimeisimpiä tiedotesähköposteja, sähköisiä markkinointimateriaaleja ja esimerkiksi pdf-muodossa tallennettu Museokortti-käsikirja. Haastattelujen perusteella intranet ei ole erityisen kovassa käytössä, vaikka sieltä olisi löydettävissä jo nyt paljon tietoa. Intranet sekoitettiin vastauksissa myös Museokortin taustajärjestelmään. Taustajärjestelmässä on mahdollista muun muassa päivittää museon tietoja museot.fi-sivuille ja tarkastaa kertyneiden museokorttikäyntien määrä. Taustajärjestelmä sijaitsee eri internet-osoitteessa kuin intranet. Sähköiselle tietopankille ajateltiin haastateluissa olevan käyttöä, mutta jostain syystä intranet ei ole niin aktiivisessa käytössä kuin se voisi olla.

Museokortti-käsikirjassa on ohjeistettu kaikki museoissa toteutettavat toiminnot. Käsikirja on toimitettu museoihin painettuna oppaana ja se on julkaistu myös sähköisesti intranetissä. Käsikirjaan oltiin haastatteluiden perusteella tyytyväisiä. Being your users -kokemukseen perustuen, kehitysehdotuksena käsikirjaan liittyen on, että käsikirjassa ohjeistettaisiin aina heti alkusivuilla tarkistamaan intrasta, onko päivitettyä versiota saatavilla sähköisesti. Jo näin pieni muutos saattaisi aktivoida intranetin käyttämisen pariin.

Intranetin käytön aktivoiminen voisi hyödyttää niin FMAC:ta kuin museoita. Jos intranetin käytöstä tulisi kaikille rutiini, olisi siellä helppo ylläpitää kaikkia materiaaleja ja ohjeita. Myös osa tiedottamisesta olisi mahdollista hoitaa intranetissä sähköpostin sijaan. Keino, jolla intranetin käyttöä olisi mahdollista lisätä tai tehostaa, olisi saavutettavuuden kehittäminen. Kun käytössä on jo yksi järjestelmä, johon vaaditaan kirjautuminen, olisi käyttäjän näkökulmasta hyvä saada nämä kaksi sivustoa linkitettyä niin, että intranet olisi helposti löydettävissä jo aktiivisesti käytössä olevasta taustajärjestelmästä. Käyttäjän kannalta olisi yksinkertaisinta, jos linkki johtaisi suoraan intranettiin ilman erillistä kirjautumista, jolloin ei tarvitsisi muistaa erillistä käyttäjätunnusta ja salasanaa. Intranetin visuaalisen ilmeen ja käytettävyyden kehittäminen olisi toinen kehittämisaskel. Tämänhetkinen visuaalinen ilme on jokseenkin vanhanainen. Useita värejä ja fontteja on käytössä samalla sivulla, mikä tekee sivun ilmeestä levot-

toman ja sekavan. Visuaalisen ilmeen yksinkertaistaminen voisi tehdä sivusta helpommin lähestyttävän ja houkuttelevamman, jolloin sivuston käyttämiseen olisi helpompi sitoutua. Rakente sivuilla on jo varsin selkeä, eikä se vaatisi muutoksia.

Käytettävyyden parantamiseksi intranettiin voisi lisätä joitain toiminnallisuksia, jotka voisivat auttaa ja tukea Museokortti-myyjien työskentelemistä. Esimerkiksi chat-palvelu olisi sivustolle hyvä lisä. Chatin kautta olisi mahdollista kysyä matalalla kynnyksellä apua ja mahdollisesti saada melko pikaisestikin vastaus kysymykseen tai ratkaisu ongelmaan. Chat-palvelun ylläpitäminen vaatii toki resursseja, mutta samalla helppo palvelukanava saattaisi vähentää esimerkiksi museoille suunnatun puhelinpalvelun tai sähköpostitiedustelujen määrää.

Kaikille Museokortti-kohteille valmiiksi painetut väliaikaiset Museokortit

Väliaikaiset museokortit nousivat niin kyselyssä kuin haastatteluissa esiin. Museot ovat tässä kohdin jokseenkin eriarvoisessa asemassa; suuret museot saavat tilata personoituja kortteja omalla visuaalisella ilmeellä varustettuna ja pienemmät kohteet joutuvat printtaamaan asiakasnumerolistan Museokortin taustajärjestelmästä ja kirjoittamaan tai liimaamaan asiakasnumeron tyhjälle korttipohjalle. Tähän kuuluu jonkin verran työaika, ja virheen mahdollisuus kasvaa, kun tehdään manuaalista työtä. Personoitujen korttien tuottaminen kaikille Museokortti-kohteille ei taida olla mahdollista tai edes tarkoituksenmukaista, mutta tätä varten olisi hyvä selvittää, olisiko valmiiksi painettuja, Museokortin omalla visuaalisella ilmeellä varustettuja kortteja mahdollista toimittaa kaikille kohteille, vaikka tarve olisi vain pienelle määrälle kortteja kerrallaan. Tällainen pieni yksityiskohtakin voi lisätä motivaatiota ja sitoutumista Museokortin myymiseen, kun kaikilla on samanlaiset välineet myyntiä varten.

Testiympäristö Museokortin palvelutilanteiden harjoittelemista varten

Yhdestä haastattelusta jäi mieleen, kuinka haastateltava kertoi, ettei etukäteen ole mahdollista harjoitella myyntitilannetta tai muita toimintoja. Useammassa kyselyn vastauksessa ja muutamassa haastattelussa nostettiin esille, että tekemällä oppii ja omaksuu työn parhaiten. Museokortti-järjestelmästä ei ole olemassa testiympäristöä ja yhtenä kehittämisideana onkin -testiympäristön luominen Museokortti-toiminnoille. Testiympäristöstä voisi olla apua perehdyttämisessä ja asioiden kertaamisessa esimerkiksi vain kesäisin avoinna olevissa kohteissa. Testiympäristö on melko tavallinen tapa kouluttaa ja perehdyttää henkilöstöä esimerkiksi kassajärjestelmien käyttöön, ja siitä voisi olla apua myös Museokortin toimintojen kouluttamisessa ja harjoittelemisessa. Vaikka kaikki toiminnot ovat yksinkertaisia, voisi myyjiä auttaa ”kuivaharjoittelu” ennen varsinaista asiakastilannetta, ja esimerkiksi Museokortin yhdistämisen prosessin ymmärtäminen saattaisi helpottaa, kun sitä pääsisi kokeilemaan ensin oikeasti -testiympäristössä.

Väliaikaraportteja museokohtaisista myyntiluvuista sekä kokonaistilanteesta

Tiedon jakamiseen liittyviä haasteita oli tunnistettavissa useammassa paikassa, ja erityisesti Museokortti-vastaavien vastauksista oli huomattavissa, että he kokevat tärkeänä, että tieto saavuttaa kaikki Museokortin parissa työskentelevät. Päivittyvää ja uutta tietoa tulee joskus tiheästikin, ja usein ei ole mahdollista välittää tietoa eteenpäin suullisesti. Museot ovat kehilleet erilaisia viestinvälittämälustoja, joiden avulla pyritään varmistamaan, että tieto on saavuttanut kaikki. Sähköposti ei tuntunut vastausten perusteella olevan kaikkein tehokkain tiedonjakamistapa, ja museoissa onkin käytössä muun muassa päiväkirjoja tai viestivihkoja, joihin kirjataan uudet ja päivittyneet tiedot kaikkien luettaviksi. Työvuoro aloitetaan lukemalla uudet päiväkirjamerkinnät tai viestit. Monissa museoissa on myös käytäntönä asiakaspalveluhenkilökunnan yhteiset säännölliset palaverit, joissa yleensä asialistalla ovat myös Museokorttiin liittyvät ajankohtaiset asiat. Museokortti-vastaavat kokivat, että yhteiset tapaamiset osaltaan lisäävät myyntimotivaatiota ja myyjät puolestaan kokivat, että palaute tehdystä työstä pitää motivaatiota yllä.

Edellä mainittuihin seikkoihin pohjautuen kehittämissideaksi nousi myyntiraporttien tuottaminen museoille. FMAC voisi tukea asiakaspalveluhenkilökunnan tapaamisia toimittamalla kuukausittaisia tai kahden kuukauden ajalta olevia yhteenvetoja museokohtaisista myynneistä sekä Museokortin valtakunnallisista kokonaismyynneistä Museokortti-vastaaville, jotka voivat puolestaan myyntilukujen avulla antaa palautetta Museokortti-myyjille ja muulle henkilökunnalle. Museokohtaisia lukuja pystyy helposti seuraamaan Museokortin taustajärjestelmästä, mutta kokonaiskuva Museokortin myynneistä tai käyntimääristä ja museokohtaisia käyttöön otettujen Museokorttien määriä saa tietoon vain neljän kuukauden välein. Väliaikaraporttien avulla FMAC voisi viestiä museoille myyntitavoitteista ja niiden saavuttamisesta säännöllisesti, jolloin museoille voisi syntyä ajantasainen tilannekuva, joka osaltaan auttaisi motivaation säilyttämisessä ja ylläpitämisessä. Mikäli myyntiraportit muodostuvat FMAC:lle automaattisesti, ei väliaikaraporttien luomisesta pitäisi syntyä kovin suurta lisätyömäärää.

Säännöllisen palautteen kerääminen

Museokortti on asiakaspalautteen perusteella toimiva tuote. Museoiden näkökulmia Museokorttiin liittyen ei ole juurikaan tutkittu, ja viimeisenä kehittämissidehuokseksi on säännöllisen palautteen kerääminen Museokortti-kohteilta. Palautteen kerääminen viestisi museoille, että heidän mielipiteitään kuunnellaan. Mikäli palautteen perusteella olisi hyvä esimerkiksi tehdä muutoksia toimintatapoihin tai muihin asioihin, kertoisi muutosten tekeminen myös siitä, että museoiden antamalla palautteella on merkitystä. Museoiden Museokorttia myyvä henkilökunta on Museokortin näkyvä palvelu, ja sillä on suuri merkitys Museokortti-asiakkaan palvelukokemuksen muodostumisessa. Tämän takia myyjien asiakasrajapinnasta saatu tieto olisi FMAC:lle arvokasta tietoa toiminnan seuraamisessa ja kehittämisessä.

5 Johtopäätökset

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli parantaa Museokortin myyntiprosessia. Työn tulokseksi valikoitui joukko kehittämisideoita, joiden käytännön toteuttaminen rajautui tämän työn ulkopuolelle. Jatkokehittämistä varten esittelin muutamia mahdollisia tapoja viedä kehittämisideoita eteenpäin. Mikäli kehittämisideoita hyödynnetään, on Museokortin myyntiprosessia mahdollista parantaa.

Museokortin myynnin kehittämisen tavoitteena oli varmistaa, että museoissa Museokortin myyminen on helppoa ja vaivatonta ja että myyntiä saataisiin vielä lisättyä nykyisestä. Tämän työn aikana tehdyn kyselyn perusteella oli havaittavissa, että Museokortin myymisessä on vielä jonkin verran haasteita ja esimerkiksi myyntitilanne voisi hoitua nykyistä nopeammin. Haastatteluiden perusteella Museokortin myyminen vaikuttaisi jo nykyiselläänkin melko sujuvalta. Joidenkin toimien avulla myyntiä olisi mahdollista vielä helpottaa ja tehdä Museokortin myymisestä vaivaton ja luonteva osa Museokortti-museoiden asiakaspalvelua.

Kehittämistehtävän lopputuloksena syntyi kehittämisideoita Museokortti-organisaatiolle. Mielestäni pääosa ideoista on mahdollisia toteuttaa. Toteuttaminen vaatii toki resursseja, ja olisi toivottavaa, että kehittämistoimia Museokortin myymiseen liittyen tehtäisiin yhteistyössä museoiden henkilökunnan kanssa. Kehittämisideoiden lisäksi työn aikana syntyi muun muassa Museokortti-myyjän empatiakartta ja Museokortti-myynnin Service Blueprint -kuvaus, joita FMAC voi tarvittaessa hyödyntää jatkossa tulevilla kehittämishankkeilla tai toiminnan suunnittelun apuna. Erilaisten kuvioiden laadinta Museokortin myynnin vaiheista avasi kokonaisuutta mielestäni hyvin, ja kuvioiden avulla oli helppo hahmottaa esimerkiksi myyntitilanteeseen liittyvät toimet ja löytää sellaisia kohtia, joissa olisi mahdollista toimia toisin ja sitä kautta mahdollisesti helpottaa ja tiivistää toimintoja.

Kehittämistehtävästä saatujen tulosten avulla on mahdollista kehittää Museokortin myyntiin liittyviä toimintoja asiakasnäkökulma huomioiden. Asiakkaan eli tässä tapauksessa Museokortin myyjän asettaminen kehittämistyön keskelle mahdollistaa sen, että kehitettävät asiat ovat aidosti sellaisia, joissa olisi Museokortin myyjille apua ja hyötyä.

5.1 Opinnäytetyötä ohjanneet kysymykset ja niiden vastaukset

Tässä tutkimuksellisessa kehittämistehtävässä perehdyttiin aluksi Museokortin myymisen nykytilanteeseen museoissa, minkä jälkeen tunnistettiin tarkemmin Museokortin myymiseen liittyviä kehittämiskohtia.

Millainen museoiden lipunmyynnin henkilökunnan kokemus on Museokortin myymiseen liittyen?

Kyselyn ja haastattelujen avulla saatujen vastausten perusteella museoiden lipunmyynnin henkilökunta hallitsee Museokorttiin liittyvät asiat, myyntikokemus on pääosin positiivinen ja koetaan, että hyvää tuotetta on helppo myydä. Eroja museoiden välillä on, sillä joissain museoissa Museokorttia myydään ja uusitaan useita kappaleita pelkästään yhden tunnin aikana ja joissain kohteissa Museokortteja ei välttämättä tule vastaan edes päivittäin. Vaikka myyminen pääosin on sujuvaa, koetaan myyntitilanne kuitenkin monivaiheiseksi, ja myyjän on muistettava ja hallittava paljon yksityiskohtia. Hyvällä perehdytyksellä ja selkeillä ohjeilla on siis merkitystä onnistuneen perehdyttämisen kannalta. FMAC:n tarjoamat myynnin välineet koetaan helppokäyttöisiksi, joskin Museokortti-tabletin toimintavarmuus ei ole täysin tyydyttävällä tasolla.

Mitä motivaatiotekijöitä tai esteitä liittyy Museokortin myymiseen?

Museokortti-museoiden henkilökunta on sitoutunut myymään Museokorttia. Myyntimotivaatiota pitää yllä muun muassa se, että Museokortti saa positiivista palautetta asiakkailta ja Museokortti on asiakkaille kannattava hankinta. Museokortti-myyjät kaipaavat kuitenkin palautetta tehdystä työstä, ja he kokevat, että positiivinen palaute pitää niin työ- kuin myyntimotivaatiota korkealla. Myyntikilpailuilla ei tuntunut olevan suurta vaikutusta motivaatioon, mutta erilaiset tarjouskampanjat ja markkinointitoimenpiteet tuntuivat kuitenkin ylläpitävän myyntimotivaatiota, koska Museokortin näkyvyys mediassa ja mainonnassa tuo hyötyjä yhteisesti kaikille Museokortti-kohteille.

Miten Museokortin myyntiprosessia voitaisiin kehittää?

Tähän kysymykseen ei löytynyt yksiselitteistä vastausta. Myyntiprosessi koetaan jo nykyisellään sujuvaksi, ja mitään kaikkia haastateltavia yhdistävää kehittämisajatusta myyntiprosessia ajatellen ei työn aikana noussut esiin. Kehittämistarpeita Museokortin prosesseihin liittyen kuitenkin tunnistettiin, ja mikäli tuloksiin koottuja kehittämisideoita viedään käytännössä eteenpäin, saadaan Museokortin myyntiprosessia kehitettyä asiakaskeskeisellä tavalla ja Museokorttia myyvien työntekijöiden arkea sujuvoitettua nykyisestä.

5.2 Kehittämistehtävän eteneminen

Kehittämistehtävän aluksi tehty kysely antoi hyvän pohjan työn aloittamiselle. Kyselyn vastauksista pystyi arvioimaan Museokortti-myyntin senhetkisen tilan, ja siitä oli havaittavissa tarve kehittämistoimille. Kyselyn tuloksia läpikäydessä sai sellaisen mielikuvan, että joistain haasteista huolimatta Museokorttia myyvät työntekijät ovat sitoutuneita myymään Museokorttia ja valmiita avustamaan asiakkaita ongelmatilanteissa. Myyjät tuntuvat kantavan vastuuta

asiakkaiden toiminnasta. Ärtymystä saattaa aiheuttaa esimerkiksi se, etteivät asiakkaat ohjeistuksesta huolimatta ole rekisteröineet uusia Museokortteja, ja ne ovat ehtineet mennä umpeen, jolloin Museokortilla tapahtuva museovierailu vaatisi, että asiakas rekisteröi Museokortin.

Kehittämistehtävän tekeminen oli pitkä prosessi. Prosessiin pituus ei johtunut toimeksiantajasta, vaan monenlaiset muut kehittämistehtävään liittymättömät asiat hidastivat työn tekemistä, ja tekemisessä olikin taukoa lähes seitsemän kuukauden verran kyselyn tekemisen jälkeen. Tauolla oli varmasti vaikutusta työn lopputulokseen, koska esimerkiksi joitain asioita Museokortin myyntiin liittyen oli ehditty päivittämään tässä välissä.

FMAC:lla oli työn aikana käynnissä myös muita kehittämishankkeita, joista Museokortin uusi mobiiliapplikaatio on varmasti suurin ja merkittävin. Mobiiliapplikaation julkistaminen ja käyttöönotto toukokuun lopussa 2020 tulee varmasti vaikuttamaan myös Museokortin myyntityöhön museoissa. Mobiiliapplikaatio on jätetty kokonaan tämän työn ulkopuolelle, koska tämän työn aloitusvaiheessa applikaatiosta ei ollut vielä tietoa.

Asiakaskeskeisyyden toteutuminen kehittämistehtävässä

Asiakaskeskeisen palvelulogiikan lähtökohtana on, että asiakas asetetaan toiminnan keskiöön. Kun asiakas on toiminnan keskipisteessä, voidaan suunnittelu- ja kehitystyötä tehdä ihmisille, jotka tulevat oikeasti joskus käyttämään suunnitteilla olevaa palvelua. Samalla epäonnistumisen riski pienenee, kun palvelua on suunniteltu asiakkaiden todellisten tarpeiden pohjalta (Tuulaniemi 2011, 72.) Tässä työssä asiakaskeskeinen näkökulma säilyi koko työn ajan. Asiakaskeskeisyyden säilyttäminen tuntui luontevalta, koska myös palvelumuotoilun periaatteena on kehittämistyön edistäminen asiakkaan lähtökohdista.

Museokortin myymisen tarkastelu myyntityön periaatteiden mukaan

Kappaleessa 2.2 tarkastelin lyhyesti aihetta ”Mitä myynti on?”. Jobberin & Lancasterin (2009, 4) mukaan organisaation näkyvintä henkilökuntaa ovat myyntityötä tekevät työntekijät, ja heidän kouluttamisensa on erityisen tärkeää, jotta voidaan saavuttaa haluttuja tuloksia. Myyntityötä tekevä henkilökunta on lisäksi avainasemassa asiakkaan suuntaan, kun ajatellaan organisaation maineen muodostumista. Haastattelujen perusteella Museokortin myyntiin ei ole tarjottu varsinaista myyntikoulutusta. Museoalalla ei ole välttämättä vielä tunnistettu myyntityöhön liittyvää potentiaalia, ja vaikka pääsylipputulot eivät ole museoille päätulonlähde, olisivat lisätulot varmasti tarpeen. Museokortin tultua markkinoille ovat museoiden pääsylipputulot kasvaneet, ja on todennäköistä, että kaikilla potentiaalisilla ostajilla ei vielä ole Museokorttia. Lisäksi museoiden lipunmyynnissä työskennellään muulla kuin kaupallisella koulutustaustalla, eikä lipunmyyjillä useinkaan ole myyjän koulutusta. Myyntikoulutuksella voitaisiin siis mahdollisesti parantaa niin myyjien kuin asiakkaiden kokemusta.

Myyntityön imago on usein sävyttynyt negatiivisesti, ja kappaleessa 2.2. käsittelin aihetta lyhyesti. Kehittämistehtävänäikana tehdyssä kyselyssä ja haastattelussa aihe nousi myös esiin. Myyntiä pidettiin ”tuputtamisena” tai ylipäättään myynti herätti negatiivisia tuntemuksia vastaajissa. Vastauksissa pohdittiin, ettei haluta tehdä mitään myyntiä väkisin tai huijata asiakasta ostamaan itselleen sopimatonta tuotetta. Tämä ei kuitenkaan ole myyntityön idea, vaan tavoitteena on löytää asiakkaalle sopivin ja parhain lopputulos. Kappaleessa 2.2.1 käsittelin hyvän myyjän ominaisuuksia ja uskon, että näitä ominaisuuksia museoissa työskentelevillä, Museokorttia myyvillä henkilöillä jo on; esimerkkeinä kuuntelemisen ja viestimisen taidot.

Tarkastelin myyntityöhön liittyvää motivaatiota alaluvussa 2.2.2. Myyntikirjallisuuden mukaan myyjiä motivoidaan erilaisten palkintojen avulla, mutta kyselyn ja haastatteluiden perusteella palkintoja tai myyntikilpailuja ei pidetty lainkaan tärkeinä. Vastausten perusteella myyntipalkintoja pidettiin jopa turhina, ja niiden ei koettu lisäävän lainkaan myyntimotivaatiota. Erityisesti henkilökohtaisia myyntitavoitteita tai -kilpailuja ei pidetty lainkaan kannattavina. Osa museoista oli kuitenkin lähtenyt leikkimielellä mukaan kilpailuihin ja näissä museoissa koettiin haastattelujen perusteella, että Museokortin myynti saattoi hieman nousta. Muutamit haastatellut mainitsivatkin, että pääsivät yli omien tavoitteidensa.

Myyntityössä motivaatiolla on tärkeä rooli, ja alaluvussa 2.2.2 onkin todettu, että esimiesten vastuulla on luoda työpaikalle sellainen ilmapiiri, jossa työntekijät pystyvät myös itse motivoimaan itseään. Kun motivaatio on työyhteisössä korkealla, on todennäköisempää, että tehdään myös hyvää tulosta. Haastattelujen perusteella asiakaspalveluhenkilökunnan motivaatiota pyritään pitämään yllä muun muassa hyvän viestinnän avulla. Myös säännölliset yhteiset asiakaspalveluhenkilökunnan kokoontumiset koettiin motivaation kannalta tärkeiksi.

5.3 Kehittämistehtävän merkitys

Aiempiä tutkimuksia Museokortin myyntiin liittyen ei ole tehty. FMAC on tehnyt sähköpostikyselyn Museokortti-museoille Museokortin alkuvaiheessa, mutta muuten Museokortti-kohteiden tai -myyjien kokemuksia ei ole laajemmin kartoitettu. Kehittämistehtävän avulla saatiin kerättyä uudenlaista ymmärrystä Museokorttia myyvien museotyöntekijöiden ajatuksista liittyen Museokortin myyntiin.

Luotettavuus

Kehittämistyön aluksi toteutettuun kyselyyn tuli 131 vastausta, ja olin vastaajien määrään tyytyväinen. Vastaajat olivat myös vastanneet kattavasti kysymyksiin, eikä vastaamatta jääneitä kohtia ollut montaa. Jäin kuitenkin miettimään, millaiset henkilöt kyselyyn vastasivat. Kyselyn perusteella vaikuttaisi pääosin siltä, että Museokorttiin liittyvät rutiinit ja prosessit ovat hallussa, mutta on mahdollista, että kyselyyn vastasivat Museokorttiin positiivisesti suhtautuvat ja Museokorttiin liittyvät asiat hallitsevat henkilöt. Vastaajat saattoivat myös olla

sellaisista museoista, joissa Museokorttia myydään jo runsaasti. On mahdollista, että sellaiset henkilöt jättivät vastaamatta, jotka suhtautuvat Museokorttiin ristiriitaisesti tai jopa negatiivisesti. Myös sellaiset työntekijät, jotka kokevat, etteivät oikein hallitse Museokorttiin liittyviä asioita, saattoivat kokea, etteivät osaa vastata kyselyyn tai ettei heidän kuulukaan vastata kyselyyn. Lisäksi on mahdollista, ettei Museokortti-kohteissa jaettu kyselyn linkkiä aktiivisesti eteenpäin kaikille Museokorttia myyville henkilöille, ja kysely tavoitti vain osan potentiaalisista vastaajista.

Haastateltavat kontaktoin itse suoraan, ja haastateltavat painottuivat pääkaupunkiseudun museoihin, vaikka tavoitteena oli tavoittaa museoita aina Lappia myöten. Maailmalla ja Suomessa voimakkaasti yhteiskuntaan vaikuttanut koronaviruspandemia näkyi myös museoissa, kun Suomessa museot suljettiin yleisöltä 16.3.-31.5.2020 väliseksi ajaksi. Osassa museoista jouduttiin lomauttamaan henkilökuntaa, ja haastattelut toteutettiin juuri museoiden ollessa suljettuna. Lomautusten ja museoiden sulkujen takia haastateltavien löytäminen oli hieman epävarmaa, mutta sain kuitenkin lyhyessä ajassa tavoitettua riittävän määrän haastateltavia. Vaikka otos ei ollut kovinkaan laaja, voi päätellä, että haastateltavia oli riittävä määrä, koska vastauksista oli havaittavissa samankaltaisuutta ja sain kysymyksiin samanlaisia vastauksia jo heti alkuvaiheessa. Kvalitatiivisen tutkimuksen tavoitteena on koota ymmärrystä tutkittavasta kohteesta ja haastateltavien määrä on silloin riittävä, kun samat asiat alkavat kertaantua. Haastatteluissa saavutettiin siis saturaatiopiste, jolla tarkoitetaan sitä, että samat asiat ker-
tautuvat haastatteluissa (Hirsjärvi, ym. 2010, 182).

Haastattelujen tekemisen aikaan museot olivat olleet suljettuna Suomen hallituksen ohjeiden mukaisesti useita viikkoja koronaviruspandemian vuoksi. Tämä erikoistilanne saattoi vaikuttaa haastateltavien vastuksiin, koska Museokorttiin liittyviä työtehtäviä ei ollut tullut haastatelluilla vastaan lainkaan museoiden sulkemisaikana ja joihinkin kysymyksiin haastateltavien oli vaikea löytää vastauksia, koska Museokortin myyntitilanteista tai muista Museokorttiin liittyvistä palvelutilanteista oli kulunut aikaa.

Haastattelujen luotettavuuden osalta jäin pohtimaan omaa rooliani haastattelijana. En ole erityisen kokenut haastattelijana, ja paikoitellen haastatteluiden pitäminen tuntui kangertelevan, vaikka olin valmistautunut niihin huolellisesti. Osa kysymyksistä ei tuntunut avautuvan haastatelluille niin kuin olin ne itse ajatellut ja ymmärtänyt, ja tarkentaessani kysymystä pelkäsini, että johdattelen haastateltavaa liikaa. Pidin kuitenkin tämän seikan koko ajan mielessä ja uskon, että pystyin välttämään liikaa johdattelua.

Haastattelujen lisäksi työhön olisi voinut saada lisää näkökulmia ja rohkeampia kehittämisideoita esimerkiksi kehittämistyöpajojen avulla. Haastatteluiden avulla kehittämisideoita ei tullut samalla tavalla esiin kuin työpajatyöskentelyn aikana olisi ollut mahdollista. Työpajassa ryhmätyöskentely olisi voinut innostaa osallistujia esittämään rohkeitakin kehittämisideoita.

Työn hyödynnettävyys

”FMAC pyrkii jatkuvasti parantamaan korttikohteiden henkilökunnan myyntiosaamista ja tutkimustieto henkilökunnan osaamisesta, asenteista ja myyntiprosessin sujuvuudesta on tärkeä työkalu FMAC:n työskentelyyn ja vuosisuunnittelun päätöksentekoon. Opinnäytetyö sisältää FMAC:lle tärkeää tietoa ja kehittämisehdotuksia, joihin on helppo tarttua ja viedä toteutukseen” (Miettinen, A-M 2020).

Opinnäytetyön tuloksia käytiin läpi sähköpostitse. Tämän opinnäytetyön aikana kerätty tieto ja työstä saadut tulokset koettiin FMAC:n näkökulmasta tarpeellisina ja hyödyllisinä. FMAC tulee hyödyntämään työn tuloksia, ja useita kehittämisideoista lähdetään toteuttamaan käytännössä.

COVID19-viruksen leviämisen aikaansaama poikkeustila on aiheuttanut museoille merkittäviä taloudellisia menetyksiä ja toimintavaikeuksia kevästä 2020 alkaen. Museoiden henkilökunnan aktiivisen myyntityön merkitys tulee lähiaikoina ja jopa vuosina olemaan aiempaa merkittävämpi museoiden tulonmuodostuksessa, kun kuluttajien käyttäytyminen voi olla normaalia varovaisempaa. Lisäksi asiakaspalvelussa joudutaan olemaan varovaisempia asiakas-kohtauksissa kuin aikaisemmin, mikä osaltaan vaikuttaa Museokortin myyntiin ja korostaa myyntiprosessien sujuvuuden tärkeyttä. (Miettinen, A-M 2020.)

FMAC tulee hyödyntämään opinnäytetyössä esitettyjä kehittämisideoita. Esimerkiksi Museokortin intranettiä ja Museokortti-käsikirjaa tullaan päivittämään ja kehittämään. Kehitysideoissa mainittu kehittämissyhteistyö museoiden kanssa on kannatettava idea. Toteutettavaksi nousevat lisäksi myynnin pikaopas, perehdytysohje sekä video-ohjeet. Haasteet Museokortin rekisteröimisessä tulivat FMAC:n henkilökunnalle yllätyksenä ja rekisteröitymisen sujuvoittamista tullaan pohtimaan muun muassa ohjekirjeen uudistamisen yhteydessä. (Miettinen, A-M 2020.)

Palautetta ja kehittämisehdotuksia on kerätty Museokortti-kohteilta tähän saakka koulutuksissa ja henkilökohtaisissa tapaamisissa asiakaspalveluhenkilökunnan kanssa. Kehitysidean mukainen säännöllinen palautteen kerääminen on helppo toteuttaa esimerkiksi palautelomakkeen avulla ja linkki lomakkeeseen voidaan liittää Museokortin sähköposteihin. (Miettinen, A-M 2020.)

Työn siirrettävyyden mahdollisuudet

Tämän kehittämistehtävän aihe oli melko rajattu, koska myynnin kehittämistä tarkasteltiin ainoastaan Museokortin myyjien näkökulmasta. Museoalalla tehdään muunkinlaista myyntityötä, ja esimerkiksi museokaupoissa saattaisi osa tämän työn tuloksista olla hyödynnettävissä, vaikka moni kehitysidea liittyykin suoraan Museokortti-järjestelmään. Myyntikoulutus on

mielestäni yksi siirrettävissä olevista asioista. Museoissa myydään myös muita asioita kuin vain museokauppatuotteita tai pääsylippuja. Museoissa tuotetaan runsaasti palveluita ja vuokrataan tiloja, ja näiden toimintojen myyntikoulutus olisi myös tarpeellista.

5.4 Jatkotutkimusaiheita

Tämän työn kehittämideoissa esitin ajatuksen myyntikoulutuksen järjestämisestä Museo-kortti-kohteille. Mikäli koulutus päätettäisiin toteuttaa, kannattaisi koulutuksen vaikutuksista tehdä tutkimus. Tutkimus olisi hyvä mahdollisuuksien mukaan aloittaa alkukartoituksella ennen myyntikoulutusta ja toteuttaa varsinainen tutkimus jokin aika myyntikoulutuksen jälkeen, myyntikoulutuksen vaikutukset Museo-kortti-myyntiin voisivat olla jo nähtävissä.

Laajemmin tarkasteltuna tutkimuskohteena voisi olla myyntiosaaminen yleisesti museoalalla. Opetus- ja kulttuuriministeriön Museopoliittisessa ohjelmassa on mainittu, että museoiden tulisi syventyä asiantuntijapalveluidensa ja sisältöjensä tuotteistamiseen, mikä edellyttäisi myös markkinoiden tarpeiden tunnistamista sekä uudenlaisten ansaintalogiikoiden luomista (Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 11/2018, 45). Tämän tyyppinen toiminnan kehittäminen vaatisi useissa museoissa uudenlaista osaamista ja kaupallisten menetelmien tuntemista ja hallitsemista. Tutkimuksen avulla olisi mahdollista kartoittaa nykytilaa ja tunnistaa osa-alueita, joihin tarvittaisiin vielä koulutusta. Näin olisi myös mahdollista suunnata tarpeellisia koulutuksia museoalalle ja tätä kautta tukea museoita hankkimaan lisärahoitusta asiantuntija- ja muiden palveluiden tuotteistamisella ja myymisellä.

Lähteet

Painetut

Brassington, F. & Pettitt, S. 2013. *Essentials of Marketing*. Harlow: Pearson

Brown, T. 2008. *Design Thinking*. Harvard Business Review June 2008, 84-92.

Brown, T. & Katz, B. 2009. *Change by design: How design thinking can transform organizations and inspire innovation*. New York (N.Y.): HarperCollins Publishers.

Chunawalla, S. 2009. *Seles Management with Personal Selling - Salesmanship*. New Delhi: Himalaya Publishing House.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2010. *Tutki ja kirjoita*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Heinonen, J. & Lahti, M. 2001. *Museologian perusteet*. Helsinki: Suomen Museoliitto.

Heinonen, K. & Strandvik, T. 2018. Reflections on customers' primary role in markets. *European Management Journal*, 36(1), 1-11.

Heinonen, K. & Strandvik, T. 2015. Customer-dominant logic: foundations and implications. *Journal of Service Management*, 29 (6/7), 472 - 484.

Heinonen, K., Strandvik, T., Mickelsson, K-J., Edvardsson, B., Sundström, E. & Andersson, P., 2010. A Customer-Dominant Logic of Service. *Journal of Service Management*, 21(4), 531-548.

Jobber, D. & Lancaster, G. 2009. *Selling and Sales Management*. Harlow: Pearson.

Kokonaho, T. 2011. *Myynnin ajokortti*. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari.

Komarac, T., Ozretic-Dosen D., & Skare, V. 2017. Understanding competition and service offer in museum marketing. *Academia*, 30(2), 215-230.

Kotler, N., Kotler, P. & Kotler, W. 2008. *Museum Marketing & Strategy: Designing missions, building audiences, generating revenue and resources*. 2nd ed. San Francisco: Jossey-Bass.

Kotler, P. & Armstrong, G. 2014. *Principles of Marketing*. Harlow: Pearson.

Marshall, G., Goebel, D. & Moncrief, W. 2003. Hiring for success at the buyer-seller interface. *Journal of Business Research*, 56(4), pp. 247-255.

Mattelmäki, T. 2015. Johdanto. Teoksessa Jyrämä, A. & Mattelmäki, T. *Palvelumuotoilu saapuu verkkostojen kaupunkiin. Verkosto- ja muotoilunäkökulmia kaupungin palvelujen kehittämiseen*. Helsinki: Aalto-yliopisto.

Miettinen S. (toim.) 2014. *Muotoiluajattelu 2014*. Helsinki: Teknologiateollisuus.

Moberg, C. & Leasher, M. 2011. Examining the differences in salesperson motivation among different cultures. *American Journal of Business*, 26(2), pp. 145-160.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. *Kehittämistyön menetelmät: Uudenlaista osaamista liiketoimintaan*. Helsinki: WSOY Pro.

Ojasalo, K. ja Ojasalo, J. 2015. Adapting business model thinking to service logic: an empirical study on developing a service design tool. Artikkelissa Gummerus, J. & von Koskull, C. 2015, The Nordic School - service marketing and management for the future, 309-333.

Reason, B., Lovlie, L. & Flu, M. 2016. Service Design for Business. New Jersey: Wiley & Sons.

Salminen, J. 2018. Asiantuntijan myyntitaidot. Helsinki: J-impact.

Stickdorn, M. 2013. Definitions: Service Design as an interdisciplinary approach. Teoksessa Stickdorn, M. & Schneider, J. (toim.), This is Service Design Thinking. Amsterdam: BIS Publishers.

Stickdorn, M., Lawrence, A., Hormess, M. E. & Schneider, J. 2018. This is service design doing: Applying service design thinking in the real world: a practitioner's handbook. Sebastopol CA: O'Reilly Media, Inc.

Teräs, U. & Teräsvirta, E. 2013. Altistutaan asiakkaille! Museoiden johtamis- ja toimintamallit muutoksessa. Helsinki: Museovirasto.

Tschimmel, K. 2012. Design Thinking as an effective Toolkit for Innovation. In: Proceedings of the XXIII ISPIIM Conference: Action for Innovation: Innovating from Experience. Barcelona.

Wymer, W., Knowles, P. & Gomes, R. 2006. Nonprofit Marketing. Marketing Management for Charitable and Nongovernmental Organizations. California: Sage Publications Inc.

Sähköiset

Avainlukuja Museokortista. Viitattu 22.1.2020. <https://museot.fi/museokorttitietoa>

Design Council. 17.3.2015. Design methods for developing services. Viitattu 2.11.2018. https://www.designcouncil.org.uk/sites/default/files/asset/document/DesignCouncil_Design%20methods%20for%20developing%20services.pdf

Design Methods Step 1: Discover. 18.3.2015. Viitattu 25.1.2020. <https://www.designcouncil.org.uk/news-opinion/design-methods-step-1-discover>

Design Methods Step 2: Define. 18.3.2015. Viitattu 25.1.2020. <https://www.designcouncil.org.uk/news-opinion/design-methods-step-2-define>

Design Methods Step 3: Develop. 18.3.2015. Viitattu. 25.1.2020. <https://www.designcouncil.org.uk/news-opinion/design-methods-step-3-develop>

Design Methods Step 4: Deliver. 18.3.2015. Viitattu 25.1.2020. <https://www.designcouncil.org.uk/news-opinion/design-methods-step-4-deliver>

Holm, P., Leskinen, M. & Tyynilä, J. 12.12.2017. Taloustutkimus: Miksi museoon? Suomalaisen näkemykset museoista. Viitattu 30.10.2018. <http://museoliitto.fi/doc/tilastot/171212-taloustutkimus-miksi-museoon.pdf>

Innokylä. Viitattu 15.4.2020. <https://innokyla.fi/fi/tyokalut/empatiakartta>

Mikä Museoliitto on? Viitattu 30.10.2018. <http://www.museoliitto.fi/suomenmuseoliitto>

Museoiden työntekijät. Viitattu 10.4.2020. <https://www.museoliitto.fi/museoala-tyontekijat>

Museokortin tiedote 2.1.2020. Viitattu 20.1. <https://museot.fi/medialle>

Museokortti-faktoja. Viitattu 22.1.2020. <https://www.museoliitto.fi/museokortti>

Museokortti-tietoa. Viitattu 11.5.2020. <https://museot.fi/museokorttitietoa>

Museokorttitutkimus. 2019. Viitattu 22.1.2020. <https://museot.fi/doc/tutkimukset/Museokorttitutkimus-2019.pdf>

Museolaitos Suomessa. Viitattu 10.4.2020. <https://www.museoliitto.fi/museoala>

Museotyypit. Viitattu 10.4.2020. <https://www.museoliitto.fi/index.php?k=8370>

Museovirasto. 2017. Museotilasto. Museokäyntien ennätysvuosi 2016. Tilastokortti 2/2016. Viitattu 31.10.2018. https://www.museotilasto.fi/tiedostot/museovirasto/files/Tilastokortti_2_2016.pdf

Museovirasto. 2018. Museotilasto. Museokäynnit jatkoivat kasvuaan vuonna 2017. Tilastokortti 2/2017. Viitattu 31.10.2018. https://www.museotilasto.fi/tiedostot/museovirasto/files/Tilastokortti%202_2017.pdf

Opetus- ja kulttuuriministeriö. Viitattu 10.4. <https://minedu.fi/museot-ja-kulttuuriperinto>

Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja. 11/2018. Viitattu 24.4. https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/160600/OKM_11_2018.pdf?sequence=4&isAllowed=y

Suomen Museoliitto, 2014. Museokortti saapuu Suomeen vuonna 2015. Viitattu 30.10.2018. <http://museoliitto.blogspot.com/2014/09/museokortti-saapuu-suomeen-vuonna-2015.html>

Tiedote 11.3.2019, 2019. Katso oman alueesi suosituimmat Museokortti-kohteet - valtakunnan kärjessä Helsingin suuret museot. Viitattu 11.3.2019 <https://www.sttinfo.fi/tiedote/katso-oman-alueesi-suosituimmat-museokortti-kohteet-valtakunnan-karjessa-helsingin-suuret-museot?publisherId=65177263&releaseId=69853818>

What is the framework for innovation? Design Council's evolved Double Diamond. 18.3.2015. Viitattu 25.1.2020. <https://www.designcouncil.org.uk/news-opinion/what-framework-innovation-design-councils-evolved-double-diamond>

Julkaisemattomat

Miettinen, A-M. 2020. Yhteistyökoordinaattorin sähköpostihaastattelu 16.5.2020. FMA Creations Oy. Helsinki.

Kuviot

Kuvio 1 Museokortin myyntitulojen jakautuminen (Museokortti-faktoja 2020.)	10
Kuvio 2 Tutkimuksellisen kehittämistyön tietoperustan rakentuminen	13
Kuvio 3 Myyjien motivaatiomalli (Jobber & Lancaster 2009, 410)	20
Kuvio 4 Tuplatimantti-malli (Mukailen British Design Council 2015)	28
Kuvio 5 Opinnäytetyön vaiheet, menetelmät ja aikataulu	31
Kuvio 6 Miten Museokortin myyminen koetaan (positiiviset adjektiivit)	34
Kuvio 7 Miten Museokortin myyminen koetaan (negatiiviset adjektiivit)	35
Kuvio 8 Vastaukset kysymykseen: Mitkä asiat koet haastavina Museokortin myynnissä ja uusimisessa?	36
Kuvio 9 Millaisia toistuvia ongelmia sinä olet kohdannut Museokortin myynti- tai uusimistilanteessa?	37
Kuvio 10 Mitkä asiat helpottavat sinua myymään uutta Museokorttia tai uusintaa?	38
Kuvio 11 Mitkä asiat motivoivat sinua myymään Museokorttia?	39
Kuvio 12 Saatko työyhteisössäsi tukea Museokortin myymiseen?	40
Kuvio 13 Mistä etsit apua, kun kohtaat ongelmatilanteen Museokortin myyntiin liittyen.	41
Kuvio 14 Tunnistetut kehittämiskohteet ja vastuorganisaatiot	43
Kuvio 15 Havainnot Museokortti-käsikirjasta	45
Kuvio 16 Museokortin myynnin vaiheet testipäivän kokemuksen perusteella 2020.	46
Kuvio 17 Museokortin myyjän empatiakartta	47
Kuvio 18 Museokortin myynnin Service Blueprint	51
Kuvio 19 Haastatteluista poimitut kehittämisideat	61
Kuvio 20 Kehittämiskohteiden sijoittumien Service Blueprintissä	62

Taulukot

Taulukko 1 Myyntikokemus vuosina	32
--	----

Liitteet

Liite 1: Kyselylomake	84
Liite 2: Haastattelurunko Museokortti-myyjä.....	87
Liite 3: Haastattelurunko Museokortti-vastaava	89

Liite 1: Kyselylomake

Museokortti-kysely liittyen Museokortin myynnin kehittämiseen

1. Museon nimi, jossa työskentelet? Kyselyn tulokset anonymisoidaan, eikä tutkimuksen tuloksista voi tunnistaa yksittäistä vastaajaa tai museota. Museo-tietoa käytetään ryhmittelytarkoituksiin.
2. Kuinka monen vuoden ajalta sinulla on työkokemusta myyntityöstä?
OHJE: Pyöristä vastauksesi lähimpään täyteen vuoteen. Jos kokemusta ei ole, kirjoita vastaukseksi 0. Esim. 1v 5kk pyöristyy ylöspäin: 2
Esim. 3v 4kk pyöristyy alaspäin: 3
a) museossa
b) muualla kuin museossa?
3. Määrittele muutamalla lauseella tehtäväsi Museokortin myyjänä.
4. Onko Museokortin myyminen sinun mielestäsi...? OHJE: Valitse jokaiselta riviltä yksi (1) mielipidettäsi vastaava kohta.
Asteikkokysymys (Skaala: Täysin eri mieltä / jokseenkin eri mieltä / ei samaa eikä eri mieltä / jokseenkin samaa mieltä / täysin samaa mieltä).
Museokortin myyminen on:
Vaikeaa
Hidasta
Innostavaa
Helppoa
Nopeaa
Tylsää
Monimutkaista
Mukavaa
Ärsyttävää
Yksinkertaista
5. Mitkä asiat koet haastavina Museokortin myynnissä ja uusimisessa? OHJE: Valitse kaikki sopivat vastausvaihtoehdot.
Uuden kortin myyntitilanne vie liikaa aikaa.
Uusiminen vie liikaa aikaa.
Asiakkaat eivät tunne Museokorttia.
Uuden Museokortin myyminen ei tunnu luontevalta.
Uusinnan myyminen ei tunnu luontevalta.
Uuden Museokortin hinta on liian korkea.
Museokortin uusinnan hinta on liian korkea.
En tiedä miten myyntitilanteessa tulisi toimia.
En tunne Museokorttia tarpeeksi tuotteena, että osaisin esitellä sitä tarpeeksi kiinnostavalla tavalla.

Asiakkaalle on vaikea lyhyesti perustella miksi Museokortti kannattaa ostaa.
 Uuden Museokortin myyntiin liittyy liikaa asiakkaan ohjeistusta.
 Asiakkaat eivät ole kiinnostuneita Museokortista.
 En koe, että Museokortin myymiseen liittyy haasteita.
 Joku muu, mikä (avoin kysymys)

6. Millaisia toistuvia ongelmia olet kohdannut Museokortin myynti- tai uusimistilanteissa? OHJE: Valitse kaikki sopivat vastausvaihtoehdot.
 Nettiyhteyden kanssa on toistuvasti ongelmia
 Museokortin lukijalaitteen kanssa on toistuvasti ongelmia
 Maksuvälineongelmat
 En ole kohdannut toistuvia ongelmia Museokortin myynti- tai uusimistilanteissa.
 Joku muu ongelma, mikä? (Avoin kysymys)

7. Mitkä asiat helpottavat sinua myymään uutta Museokorttia tai uusintaa? OHJE: Voit valita useita vaihtoehtoja.
 Saamani selkeät myyntiohjeet
 Uuden kortin myyntiprosessi on yksinkertainen
 Asiakkaat tuntevat Museokortin hyvin
 Uuden Museokortin hinta on sopiva
 Museokortti on asiakkaalle taloudellisesti kannattava hankinta
 Asiakkaat kysyvät usein Museokortista itse
 Asiakkaat uusivat mielellään Museokorttinsa
 Museokortin etukampanjat esim. lisäkuukausietu
 Museossa esillä olevat Museokortin markkinointimateriaalit herättävät asiakkaiden mielenkiinnon
 Joku muu syy, mikä? (avoin kysymys)

8. Mitkä kaikki asiat motivoivat sinua myymään Museokorttia? OHJE:
 Voit valita useita vaihtoehtoja.
 Hyvää tuotetta on mukava myydä.
 Museokortin myyminen on hyvää asiakaspalvelua
 Yhteisesti museossa sovitut myyntitavoitteet
 Museokortin järjestämät myyntikilpailut
 Henkilökohtainen myyntitavoite
 Palkinto saavutetusta myyntitavoitteesta
 Tuo vaihtelua lipunmyyntityöhön
 Museokortti tuo lisää kävijöitä museoomme.
 Myy syy, mikä? (avoin kysymys)

9. Ärsyttääkö sinua jokin asia Museokortin myymisessä? Mikä?

10. Saatko työyhteisössäsi tukea Museokortin myymiseen?

Vastaukset asteikolla:

En lainkaan / jonkin verran / sopivasti / hyvin / erittäin hyvin

11. Missä asioissa toivoisit saavasi lisää tukea liittyen Museokortin myymiseen?

12. Mistä etsit apua, kun kohtaat ongelmatilanteen Museokorttiin liittyen? OHJE: Valitse kolme (3) tärkeintä, joita eniten käytät.

Kysyn kollegalta

Kysyn museomme Museokortti-vastaavalta

Museomme itse kokoama Museokortti-ohjeistus tai kansio, johon on kerätty Museokortti-tietoa

Museokortti-käsikirja

Museokortin Intranet

Museokortti-postilistan sähköpostiviestit

Soitan Museokortin museokoordinaattorille

Laitan sähköpostia Museokortin museokoordinaattorille (museot@museot.fi)

Muu mikä? (avoin kysymys)

Liite 2: Haastattelurunko Museokortti-myyjä

Taustatiedot:

- Kertoisitko lyhyesti, kuka olet; taustoistasi ja tehtävästäsi.
- Onko sinulla Museokorttia tai oletko ostanut lahjaksi? Suositteletko vapaa-ajalla Museokorttia?

Kokemukset liittyen Museokortin myymiseen:

- Millaisia yleisiä kokemuksia ja ajatuksia sinulla on liittyen Museokortin myymiseen?
- Miten Museokortin myynti on suhteessa muihin töihisi?
- Millaisena koet myyntiin kuluvan ajan?
- Onko myyntikoulutusta mielestäsi riittävästi?
- Millaisia haasteita olet kohdannut liittyen Museokortin myymiseen?
 - Miten haasteista on selvitty?
 - Haasteellisin tai vaikein asia liittyen Museokorttiin
 - Onko jokin asia toiminut erityisen hyvin?
- Saavatko myyjät riittävästi tietoa tekemistään myynneistä? Kiinnostavatko myyntitulut?

Museokortin myynnin motivaatiotekijät:

- Onko museollanne Museokortille myyntitavoitteita?
 - Jos on, onko palkintoja tavoitteiden saavuttamisesta?
- Onko teillä omia myyntikilpailuja? Entä osallistutteko yleisiin kilpailuihin?
- Mikä mielestäsi motivoi myymään Museokorttia?
- Miten myyntimotivaatiota voitaisiin lisätä?
- Onko jotain, mikä laskee myyntimotivaatiota?
- Millainen ilmapiiri tai suhtautuminen työyhteisössäsi on liittyen Museokorttiin?

Museokortin myynnin esteet:

- Onko Museokortin myymiselle mielestäsi jotain esteitä?
 - Jos on, miten ne voitaisiin ylittää?

Myyntiprosessin kehittäminen:

Pyydetään vastaamaan sellaisella ajatuksella, että kaikki on mahdollista, eivätkä nykyiset toiminnot rajoittaisi vastauksia

- Miten myyntiprosessin ohjeistusta voitaisiin kehittää tai tiivistää? Minkä organisaation tulisi vastata kehittämistoimista?
- Miten Museokortin myyntiprosessin omaksumista olisi mahdollista tukea ja nopeuttaa?
- Miten Museokortin myynnin tuen materiaaleja voisi kehittää? Minkä organisaation tulisi vastata kehittämistoimista?
- Miten muita Museokortti-materiaaleja voisi kehittää?
- Miten Museokortin myyntitapahtumaa voisi nopeuttaa?

- Mistä hakisit mieluiten tietoa Museokorttiin liittyen?
- Pitäisikö asiakkaille suunnata jotain uusia toimia, jotka helpottaisivat myyntiprosessia? Esim. mainos- tai opetusvideoita?
- Miten voisimme vahvistaa asiakkaan kortin rekisteröintimotivaatiota ja tukea rekisteröintiä?

Onko vielä jotain, mitä haluaisit kertoa liittyen Museokortin myyntiin - tai lisätä jotain johonkin aiempaan kohtaan?

Lopetus ja kiitokset!

Liite 3: Haastattelurunko Museokortti-vastaava

Taustatiedot:

- Kertoisitko lyhyesti, kuka olet; taustoistasi ja tehtävästäsi.
- Onko sinulla Museokorttia tai oletko ostanut lahjaksi? Suositteletko vapaa-ajalla Museokorttia?

Kokemukset liittyen Museokorttiin:

- Millaisia yleisiä kokemuksia ja ajatuksia sinulla on liittyen Museokorttiin?
- Entä liittyen Museokortin myymiseen?
- Miten Museokorttiin liittyvät tehtävät ovat suhteessa muihin töihisi?
- Millaisena koet myyntiin kuluvan ajan?
- Onko Museokortti-koulutusta mielestäsi riittävästi?
- Millaista koulutusta toivoisit lisää?
- Millaisia haasteita olet kohdannut liittyen Museokorttiin?
 - Miten haasteista on selvitty?
 - Haasteellisin tai vaikein asia liittyen Museokorttiin
 - Onko jokin asia toiminut erityisen hyvin?

Museokortin myynnin motivaatiotekijät:

- Onko museollanne Museokortille myyntitavoitteita?
 - Jos on, onko palkintoja tavoitteiden saavuttamisesta?
- Onko teillä omia myyntikilpailuja? Entä osallistutteko yleisiin kilpailuihin?
- Mikä mielestäsi motivoi myymään Museokorttia?
- Miten myyntimotivaatiota voitaisiin lisätä?
- Pystytkö itse motivoimaan henkilökuntaa myymään Museokorttia
- Onko jotain, mikä laskee myyntimotivaatiota?
- Millainen ilmapiiri tai suhtautuminen työyhteisössäsi on liittyen Museokorttiin?

Museokortin myynnin esteet:

- Onko Museokortin myymiselle mielestäsi jotain esteitä?
 - Jos on, miten ne voitaisiin ylittää?

Myyntiprosessin kehittäminen:

Pyydetään vastaamaan sellaisella ajatuksella, että kaikki on mahdollista, eivätkä nykyiset toiminnot rajoittaisi vastauksia

- Miten myyntiprosessin ohjeistusta kehittää tai voitaisiin tiivistää? Minkä organisaation tulisi vastata kehittämistoimista?
- Miten Museokortin myyntiprosessin omaksumista olisi mahdollista tukea ja nopeuttaa?
- Miten Museokortin myynnin tuen materiaaleja voisi kehittää? Minkä organisaation tulisi vastata kehittämistoimista?

- Miten muita Museokortti-materiaaleja voisi kehittää?
- Miten Museokortin myyntitapahtumaa voisi nopeuttaa?
- Mistä hakisit mieluiten tietoa Museokorttiin liittyen?
- Pitäisikö asiakkaille suunnata jotain uusia toimia, jotka helpottaisivat myyntiprosessia? Esim. mainos- tai opetusvideoita?
- Miten voisimme vahvistaa asiakkaan kortin rekisteröintimotivaatiota ja tukea rekisteröintiä?

Onko vielä jotain, mitä haluaisit kertoa liittyen Museokortin myyntiin - tai lisätä jotain johonkin aiempaan kohtaan?

Lopetus ja kiitokset!