

Blue Industry Park Visitor Center

**Meriteollisuuden vierailukeskuksen palvelun konseptointi ja
kilpailukyvyn kehittäminen vierailukeskustoiminnan kautta**

LAB-ammattikorkeakoulu
Muotoilija YAMK, Uudistava johtaminen
2020
Heidi Hyytiäinen

Tiivistelmä

Tekijä(t) Hyytiäinen, Heidi	Julkaisun laji Opinnäytetyö, YAMK	Valmistumisaika 2020
	Sivumäärä 76	
Työn nimi Blue Industry Park Visitor Center Meriteollisuuden vierailukeskuksen palvelun konseptointi ja kilpailukyvyyn kehittäminen vierailukeskustoiminnan kautta		
Tutkinto Muotoilija YAMK		
Ohjaavan opettajan nimi, titteli ja organisaatio Heikki Saros, LAB-ammattikorkeakoulu		
Toimeksiantajan nimi, titteli ja organisaatio Niko Kynnäräinen, toimitusjohtaja Turku Science Park Oy. Toimeksiantajan yhteishenkilönä Vesa Erkkilä, asiakkuuspäällikkö Maritime Turku, Turku Science Park Oy		
Tiivistelmä Opinnäytetyön aiheena oli Turun telakalle rakennettavan Blue Industry Park -hankkeen vierailukeskuksen palvelukonseptin luominen. Toimeksiantajana toimi Turku Science Park Oy, joka koordinoi yritysaluehanketta kokonaisuudessaan. Kehitystyön tavoitteena oli luoda sidosryhmälähtöinen vierailukeskuksen palvelukonsepti, joka tukee verkostomaisen liiketoiminnan ja suomalaisen meriteollisuuden kilpailukykyä. Lähestymistapana tässä opinnäytetyössä käytettiin verkostomaisen liiketoiminnan suunnittelun näkökulmasta strategista muotoilua sekä palvelumuotoilua. Palvelumuotoilun käsitteet ja menetelmät toimivat opinnäytetyön keskeisinä työkaluina. Opinnäytetyö hyödynsi laadullista tutkimusotetta. Palvelumuotoilulle ominaista osallistavaa ideointia käytettiin kehitystyön yhtenä työkaluna muun muassa vierailukeskuksen palveluiden ideoinnissa. Prosessissa otettiin huomioon strategisen tason vierailukeskuksen liiketoiminnallisia asioita laajan benchmarkingin kautta, jossa hyödynnettiin havainnointia sekä haastatteluja. Vahva sidosryhmien tarpeita esiin tuova lähestymistapa toteutettiin sidosryhmähaastatteluiden ja ideointityöpajan muodossa. Konsepti muodostettiin kahdesta eri asiakassegmentille suunnatuista liiketoimintamallista, jotka esitellään Business Model Canvasien sekä Service blueprintin pohjalta. Lisäksi konseptiin kuului hahmotelma meriteollisuudesta kertovasta näyttelytilasta. Konsepti esiteltiin ja visualisoitiin karkeiden pohjakuvahahmotelmien sekä verkkosivuston kautta.		
Asiasanat palvelu, palvelumuotoilu, strateginen muotoilu, palvelukonsepti, meriteollisuus, Turun telakka, Blue Industry Park, verkosto, kilpailukyky, liiketoiminta, Business Model Canvas, Service Blueprint, vierailukeskus		

Abstract

Author(s) Hyytiäinen, Heidi	Type of Publication Thesis, UAS	Published 2020
	Number of Pages 76	
Title of Publication Blue Industry Park Visitor Center Service Concept of a Maritime Visitor Center and developing competitiveness through visitor center activities		
Name of Degree Designer, Master's Degree		
Name, title and organization of the supervising teacher Heikki Saros, LAB University of Applied Sciences		
Name, title and organization of the client Niko Kyynäräinen, CEO of Turku Science Park Oy, as a contact person: Vesa Erkkilä, Network manager Maritime Turku, Turku Science Park Oy		
<p>Abstract</p> <p>The topic of this thesis was to create a service concept of Blue Industry Park Visitor Center located at the Blue Industry Park at Turku shipyard. The client was Turku Science Park Oy, which co-ordinates the Blue Industry Park project.</p> <p>The goal of the development work was to create a stakeholder-based visitor center service concept that supports the competitiveness of network-based business and the Finnish maritime industry. The approach used in this thesis was strategic design and service design. The methods of service design and design thinking serve as the key tools of this thesis. A qualitative research approach was practiced in the process. Participatory ideation, which is characteristic of service design, was used as one of the tools in the development work, for example, in the ideation workshop of the visitor center's services.</p> <p>The design process included extensive benchmarking concentrated on the business and strategic side of the service concept. The benchmarking process included observation visits as well as interviews. A strong stakeholder-driven approach was implemented via stakeholder interviews and a brainstorming workshop.</p> <p>The Blue Industry Park concept was formed from two business models for different customer segments, which are presented as Business Model Canvasses and Service Blueprints. In addition, the concept included an outline of an exhibition space for maritime industry. The concept was presented and visualized through rough floor plan outlines and a website.</p>		
<p>Keywords</p> <p>service, service design, strategic design, service concept, maritime industry, Turku shipyard, Blue Industry Park, network, competitiveness, business, Business Model Canvas, Service Blueprint, visitor center</p>		

Sisällys

1	Johdanto.....	1
2	Hankkeen ja toimintaympäristön kuvaus.....	3
2.1	Blue Industry Park -hanke.....	3
2.2	Meriteollisuuden pitkä historia Turun telakalla.....	4
2.3	Valmistavan meriteollisuuden vaikuttavuus Varsinais-Suomessa	5
3	Lähestymistapana strateginen muotoilu ja palvelumuotoilu.....	7
3.1	Lähtökohdat ja laadulliset menetelmät	7
3.2	Strateginen muotoilu.....	7
3.3	Palvelumuotoilu	8
3.3.1	Arvolupaus ja asiakkaalle tuotettu arvo.....	9
3.3.2	Palvelupolku	9
3.3.3	Service Blueprint	10
3.4	Kaksoistimantti prosessin pohjana.....	12
3.5	Business Model Canvas konseptoinnin työkaluna	16
4	Teoriapohja toimintaympäristön hahmottamiseksi.....	18
4.1	Verkostomainen liiketoiminta on nyky maailman aikaansaannos	18
4.2	Verkottumisen ajurit muuttuvassa toimintaympäristössä	19
4.3	Verkostomaisuus Suomen meriteollisuuden klusterissa.....	21
5	Tutkimusmenetelmät strategisen tason tiedonhankinnassa	24
5.1	Benchmarking eli vertailukehittäminen.....	24
5.2	Havainnointi.....	25
5.3	Haastattelu	26
6	Tiedonhankinnan prosessi ja tulokset	28
6.1	Benchmarking-kohteina vierailukeskustoiminnan osaajat	28
6.1.1	Benchmarking-materiaalin analysointi palvelumuotoilun menetelmien ja teorian kautta.....	29
6.1.2	Benchmarking -tulokset	31
6.2	Haastattelut pohjana vierailukeskuksen palveluihin	33
6.2.1	Johtamisen näkökulma meriteollisuuden kilpailukyvyyn kehittämiseen	34
6.2.2	Haastatteluiden informaatio vierailukeskuksen palveluista ja toiminnasta ...	36
7	Vierailukeskuskonseptin rakentaminen	40
7.1	Ideointityöpajan sisältö	40
7.2	Ideointityöpajan tulokset	44
8	Blue Industry Park Visitor Center -konsepti.....	50

8.1	Palvelukonsepti kokonaisuutena ja sen lähtökohdista.....	50
8.2	BIP Visitor Centerin Kilpailukykyliiketoiminta.....	51
8.3	BIP Vierailukeskuksen Elämysliiketoiminta	57
8.4	BIP Vierailukeskuksen Näyttelytila	62
8.5	Hahmotelma BIP Visitor Centerin resursseista ja vastuista palveluiden tuottamiseksi	66
8.6	BIP Visitor Center -verkkosivusto osana palvelukonseptin kuvaamista	68
9	Yhteenveto ja johtopäätökset.....	71
	Lähteet	72

Liitteet

Liite 1. Service Blueprint Elämysliiketoiminta, Eikka

Liite 2. Service Blueprint Elämysliiketoiminta, Aino

Liite 3. Service Blueprint Kilpailukykyliiketoiminta, Eero

Liite 4. Service Blueprint Kilpailukykyliiketoiminta, Mari

Liite 5. Business Model Canvas Elämysliiketoiminta

Liite 6. Business Model Canvas Kilpailukykyliiketoiminta

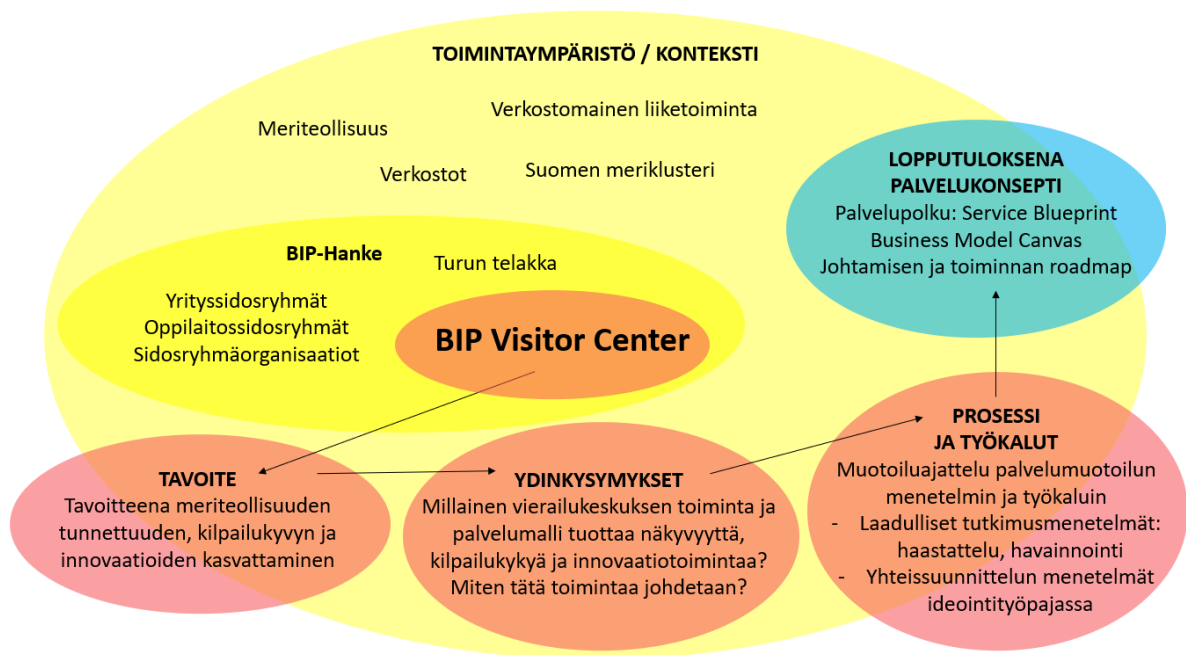
Liite 7. Palvelutuotannon resurssihahmotelma ja vastuut BIP Visitor Center -konseptissa

1 Johdanto

Opinnäytetyöni aiheena on Turun telakalle rakennettavan Blue Industry Park -hankkeen vierailukeskuksen palvelukonseptin luominen. Toimeksiantajana on Turku Science Park Oy, joka koordinoi yritysaluehanketta kokonaisuudessaan. Hankkeen tavoitteena on luoda Euroopan mittakaavassa johtava meri- ja valmistavan teollisuuden tuotanto- ja innovaatiokeskittymä Turun telakan alueelle. Sen tehtävänä on vastata Turun seudun ja laajemmin Lounais-Suomen meri- ja valmistavan teknologiateollisuuden kasvutarpeisiin ja edistää alan kilpailukykyä tulevaisuudessa. (Turku Business Region, 2017.)

Vierailukeskuksen liiketoiminnan ja palvelujen konseptointi tehdään strategisen muotoilun ja palvelumuotoilun toimintatapoja hyödyntäen. Kehittäjän, eli opinnäytetyön tekijän rooli on yhteen tuova ja eri sidosryhmien tarpeet esille nostava. Konsepti pyritään luomaan todellisten yritys- ja organisaatiosidosryhmien ympärille niin, että vierailukeskuksen käyttö, sisältö sekä palvelut ovat Blue Industry Parkin käyttäjäsidoryhmien todellisia tarpeita vastaavat. Tavoitteena on lisätä suomalaisen meriteollisuuden tulevaisuuden kilpailukykyä.

Tutkimuksellinen kehittämistyö ottaa vahvasti huomioon suomalaisen meriteollisuuden verkostomaisen luonteen. Uudistavan johtamisen näkökulmasta pohditaan sitä, miten verkostomaista liiketoimintaa voidaan ohjata, millaista on suomalaisen meriteollisuuden verkostomainen yhteistyö ja miten yhteistyötä voisi tehostaa luoden innovaatioita ja kilpailukykyä alalle. Pyrin kehitystyössäni ymmärtämään, miten suomalaisen meriteollisuuden kilpailukykyä voidaan tukea ja lisätä vierailukeskuksen tarjoamien palveluiden ja toiminnan näkökulmasta. Millainen vierailukeskus tukisi suomalaisen meriteollisuuden kilpailukykyä tulevaisuudessa ja miten vierailukeskus pystyy tukemaan alaa sen haasteissa. Nämä näkökulmat otetaan huomioon vierailukeskuksen liiketoimintasuunnitelmaa laatiessa sekä sen palveluiden suunnittelussa.



Kuva 1. Kehitystyön aihe kiteytyi prosessin aikana (Hyytiäinen 2020).

Tavoitteena on sidosryhmälähtöinen vierailukeskuksen palvelukonsepti, joka tukee verkostomaisen liiketoiminnan ja suomalaisen meriteollisuuden kilpailukykyä ja elinvoimaa Varsinais-Suomen alueella. Lähestymistapana tässä opinnäytetyössä käytetään verkostomaisen liiketoiminnan suunnittelun näkökulmasta strategista muotoilua sekä palvelumuotoilua. Palvelumuotoilun käsitteet ja menetelmät ovat opinnäytetyön keskeisiä työkaluja. Pääasiassa hyödynnetään laadullista tutkimusotetta. Palvelumuotoilulle ominaista osallistavaa ideointia käytetään kehitystyön yhtenä työkaluna muun muassa vierailukeskuksen palveluiden ideoinnissa.

Konsepti rakentuu Blue Industry Park Visitor Centerin liiketoimintaa kuvaavista Business Model Canvaksista sekä tehdyistä Service Blueprint-koosteista. Konseptia tuetaan luonnosmaisilla visualisoinneilla vierailukeskuksen fyysisestä ympäristöstä, jota tarvitaan konseptoitujen palveluiden toteuttamiseen. Lisäksi on tehty hahmotelma konseptoitujen palveluiden tarvitsemista resursseista, joita toimeksiantaja pystyy hyödyntämään opinnäytetyön jälkeen vierailukeskuksen budjetin muodostamisessa. Tarkkoja liiketoiminnallisia budjettiarvioita ei tehty, sillä Blue Industry Park valmistuu lähempänä vuotta 2030 (Turku Business Region 2017) ja alueen yrityksistä ja asiakasvolyymiin perustuvia arvioita ei voida vielä tehdä. Suunnitelmat vierailukeskuksen toteutuksesta ovat tämän kehitystyön aikana vielä alussa. Tehtyä palvelukonseptia konkretisoidaan rakennetun verkkosivustoprototyypin kautta osoitteessa: <https://hyytiainenheidi.wixsite.com/bipvisitorcenter>.

2 Hankkeen ja toimintaympäristön kuvaus

2.1 Blue Industry Park -hanke

Turun Blue Industry Park -hanke esiintyy osana valtakunnallista 6Aika-strategian hanketta (6Aika, 12.6.2019). 6Aika-strategia on Suomen kuuden suurimman kaupungin: Oulun, Turun, Tampereen, Vantaan, Espoon ja Helsingin yhteinen kestävä kaupunkikehittämisen strategia. Strategia koostuu useista hankkeista, jotka liittyvät kierotalouteen ja energiaan, liikkumiseen, oppimiseen, terveyteen ja hyvinvointiin, Smart City-ratkaisuihin, pk-yritysten osaamiseen sekä työllisyyteen. (6Aika.fi, 2020.)

Yksi 6Aika-hankkeista on HNRV-Hiilineutraalit ja resurssiviisaat yritysalueet -hanke, joihin osallistuvat Turun kaupungin lisäksi Vantaa, Helsinki, Espoo, VTT sekä Turun yliopisto. Turussa hankkeeseen kuuluu Blue Industry Parkin alue, josta rakennetaan resurssitehokas ja hiilineutraali meri- ja valmistavan teollisuuden tuotanto- ja innovaatiokeskittymä. Hankkeen kesto on 1.5.2019-28.2.2021. HNRV-hankkeen tavoitteena on tuoda yhteen tutkimuslaitoksia ja kaupunkeja, joilla on yhteinen intressi hiilineutraalien yritysalueiden luomiseen. Se kiinnittää huomiota työmaiden, sataman yritysten sekä raskaan liikenteen päästöjen vähentämiseen. (6Aika 2019.)

Turun telakan läheisyyteen sijoittuva Blue Industry Parkin tavoitteena on tulla Euroopan tasolla johtavaksi tuotanto- ja innovaatioklusteriksi meri- ja valmistavan teollisuuden alalla. 55 hehtaarin alueelle Meyer Turku Oy:n telakka-alueen ympärille on tarkoitus rakentaa puitteet tuotantoon, huippuosaamisen ylläpitoon sekä kehittämiseen 100 yrityksen ja 10 000 työntekijän kautta. BIP-hankkeen tavoitteena on vastata Turun seudun ja Lounais-Suomen meri- ja valmistavan teknologiateollisuuden kasvutarpeisiin ja edistää alan kilpailukykyä tulevaisuudessa. Kilpailuetuna tulee olemaan alueen yritysten ja muiden toimijoiden yhteistoiminnasta syntyvä synergia yhdistettynä resursseihin, osaamiseen sekä kilpailukykyisiin tuotannollisiin puitteisiin, tuotekehitykseen sekä tutkimukseen. Uusien tilojen rakentaminen toteutetaan vaiheittain vuosien 2019 ja 2030 välisen aikana. (Turku Business Region, 2017.)

Alueelle on tarkoitus rakentaa muun muassa kongressikeskus, jossa pystytään järjestämään erilaisia tapahtumia ja koulutuksia hotelli- ja saunapalveluineen. Lisäksi alueelle rakennetaan toimistorakennus innovaatiokeskuksineen. Hallinto- ja palvelukeskuksesta on mahdollista vuokrata toimistotilaa, workshop-tiloja tai asumiskeskuksen palveluita. Workshop-hotelleista yritykset voivat vuokrata hallitilaa muun muassa kokoonpanoon tai materiaalien säilytykseen. Alueelta voi vuokrata myös valmistustiloja suurten asennusten tekoon tai raskaaseen teolliseen valmistukseen. Lisäksi alueelle on konseptoitu

tutkimuskeskus, pintakäsittelyyn erikoistunut tuotantolaitos sekä vierailukeskus. (Turku Business Region, 2020.) Tässä raportissa esiteltävä tutkimuksellinen kehittämistyö keskittyy alueen vierailukeskuksen palvelukonseptin luomiseen verkostomaisen yhteistyön ja meriteollisuuden liiketoiminnan luonteen pohjalta.



Kuva 2. Turun telakan ympärille rakennettava Blue Industry Park on merkitty kuvaan punaisella. Keltainen väri näyttää vierailukeskuksen sijoittumisen alueella. (Turku Business Region 2017.)

Hanketta hallinnoi Turku Science Park Oy, joka toimii myös tämän opinnäytetyön toimeksiantajana. Turku Science Park Oy on voittoa tavoittelematon osakeyhtiö, jonka pääomistaja (55%) on Turun kaupunki. Muita osakkaita ovat muun muassa Turun TeknologiaKiinteistöt Oy, Åbo Akademi, Turun yliopisto, Turun kauppakamari ja osa Turun seudun kunnista. Yhtiön tehtävänä on koordinoida Turun seudun yritys- ja innovaatiopalveluita. Se myös vahvistaa seudun korkeakoulujen, yritysten ja kuntien välistä yhteistyötä alueen hyvinvoinnin ja kasvun edistämiseksi. Turku Science Park vastaa myös alueen yhteisen Turku Business Region- markkinointinimen viestinnästä. (Turku Science Park, 2020.)

2.2 Meriteollisuuden pitkä historia Turun telakalla

Turun telakkahistoria ulottuu melkein 300 vuoden päähän, kun vuonna 1737 liikemiehet Esaias Wechter ja Heinrich Remgean aloittivat puisten aluksien rakennuksen Turussa. Vuonna 1898 rakennettiin Turkuun Vulcanin telakka, joka yhdistyi pian Vulcan Ab:n kanssa. Kaupallinen laivanrakennus alkoi 1920-luvulla nimellä Valtion telakka. 1930-luvulla Wärtsilä osti niin Helsingin kuin Turunkin telakat ja myöhemmin siitä tuli ensin osa Valtion

metallipajaa. Suomen johtavat laivanvarustajat perustivat Oy Laivateollisuus Ab:n telakan Turkuun vuonna 1945 ja sittemmin 70-luvulla Valmet sai telakan omistukseensa. Vuonna 1986 Wärtsilä ja Valmet yhdistivät laivanrakennustoimintansa yhteisomistuksessa olevaan yritykseen. Norjalainen Kvaerner ASA oli vuodesta 1991 lähtien Turun ja Helsingin telakan osaomistaja. Fuusiot jatkuivat vuosituhaten vaihtuessa, kun vuonna 2002 Aker ja Kvaerner yhdistivät voimansa Aker Kvaerner Yard:ksi. Elokuussa 2008 korealainen STX Shipbuilding osti Aker Yardsin ja Suomen toimintoja alettiin hoitaa nimellä STX Finland. (Meyer Turku Oy, 2020b.)

Nykyään Turun telakan omistaa saksalainen perheyhtiö Meyer Werft. Meyer Turun telakan toiminnasta on vastannut vuodesta 2014 asti Jan Meyer ja hänen veljensä Tim Meyer aloitti telakan toimitusjohtajana syyskuussa 2020. (Meyer Turku Oy, 2020a.) Nykyään Turun telakalla tehdään Meyerin alaisuudessa pitkälle kehitettyjä rakennusprosesseja, huipputeknisiä ratkaisuja sekä uraauurtavia innovaatioita risteilyvarustamoille ja muille laivanomistajille. Yritys on erikoistunut rakentamaan risteilyaluksia, matkustaja-autolauttoja sekä erikoisaluksia. Meyer Turku Oy:n tytäryrityksiin kuuluvat Shipbuilding Completion Oy, joka tarjoaa ratkaisuja laivojen yleisiin tiloihin avaimet käteen-periaatteella, Piikkiössä sijaitseva hyttitehdas Piikkiö Works Oy sekä laivanrakennus- ja offshore-alan suunnitteluyritys ENG´nD Oy. (Meyer Turku Oy, 2020b.)

2.3 Valmistavan meriteollisuuden vaikuttavuus Varsinais-Suomessa

Turun yliopiston Brahea-keskus julkaisi Mikko Grönlundin, Tuomas Rantin ja Tapio Karvosen laatimana selvityksen Turun telakan ja sen verkoston aluetaloudellisista vaikutuksista vuonna 2019. Selvityksen tilasivat Turun kaupunki ja Meyer Turku Oy. Samanlainen tutkimus oli tehty jo vuoden 2016 osalta. Selvityksen mukaan Meyer Turun ja sen tytäryhtiöiden alaisuudessa työskenteli vuonna 2018 yhteensä 2205 työntekijää. Näin ollen Turku Meyer Oy oli Varsinais-Suomen neljänneksi suurin työnantaja ja toiseksi suurin teollisuustyönantaja vuonna 2018. (Grönlund, Karvonen ja Ranti 2019, 2-3.)

Tutkijat toteavat selvityksessään, että telakka on merkittävä paikallinen toimija Varsinais-Suomessa ja Turun talousalueella. Lisäksi sen vaikutukset ulottuvat koko maahan ja liiketoiminnan globaalisuuden takia myös ympäri maailmaa. Telakan toiminta työllistää suoraan noin 4100 ja välillisesti 4000 henkilöä henkilötyövuosina. Näiden lisäksi on vielä ulkomaisien yritysten ja niin sanottujen toisen tason toimittajien työllisyysvaikutukset. Selvityksessä todetaan myös, että työllistämisaikutuksen lisäksi on otettava huomioon ne paikalliset vaikutukset, jotka syntyvät telakan henkilöstön kulutuksen kautta muun muassa vähittäiskauppaan ja palveluihin. (Grönlund ym. 2019,40.)

Turun telakan toimittajaverkosto on laaja. Vuonna 2018 telakan suoria toimittajayrityksiä oli yhteensä 1246, joista kotimaisia toimittajia oli 927 ja ulkomaisia 319. Selvityksessä todetaan, että vuoteen 2016 verrattuna toimittajaverkosto on pysynyt yritysten lukumäärässä mitattuna suurin piirtein samankokoisena, vaikka toimitusten kokonaisarvo on lähes kaksinkertaistunut. Yritysverkosto laajenee vielä, sillä suorilla toimittajilla on vielä edelleen omat alihankintaverkostonsa, jotka kattavat laajuudellaan lähes koko Suomen lisäksi toimijoita ympäri maailman. (Grönlund ym. 2019,4.) Vuonna 2018 kotimaisten toimitusten arvo jakautui 17 eri maakuntaan. Tällöin toimitusten arvosta jakautui 48 % Varsinais-Suomeen ja 39 % Uudellemaalle. Loput 13 % jakautuivat muihin maakuntiin. (Grönlund ym. 2019,13.) Myös kotimaisten toimittajien jakautuminen vuonna 2018 jakautui 17 maakunnan kesken niin, että Varsinais-Suomalaisia toimijoita oli 40 % ja Uudellamaalla 40 % kaikista 926 kotimaisesta toimittajasta (Grönlund ym. 2019,14). Kunnittain asiaa tarkastellessa Turun telakan kotimaisten toimittajien ja toimitusten arvosta Raisioon jakautuu 8 %, 10 % Turkuun, Kaarinaan 27 % ja Helsinkiin 28 % (Grönlund ym. 2019,16).

Tehdyn kartoituksen tuloksista voidaan todeta, että Turun telakan vaikutus Varsinais-Suomen työllistäjänä on merkittävä. Lisäksi on huomioitava, miten laajalle Turun telakan toimittajaverkosto ulottuu, niin Suomessa kuin ulkomaillakin. Konseptoitavan vierailukeskuksen voisi siis sanoa kertovan tuhansien ihmisten ja osaajien tarinaa tehden työn ja osaamisen näkyväksi. Toisaalta konseptissa on huomioitava, että meriteollisuuden verkosto on erittäin laaja ja monihaarainen. On merkittävää luoda vierailukeskukseen palvelukonsepti, joka kertoisi tätä monihaaraista ja osaamisrikkaan meriteollisuusalan tarinaa, kehittäisi verkoston toimintaa ja toisi mahdollisuuksia entistäkin innovatiivisempaan yhteistyöhön.

3 Lähestymistapana strateginen muotoilu ja palvelumuotoilu

3.1 Lähtökohdat ja laadulliset menetelmät

Työskentelyssä käytetään muotoiluajatteluun liittyviä lähestymistapoja, joita ovat muun muassa kokonaisuuksien hahmottaminen erilaisten näkökulmien kautta, tulevaisuussuuntautuneisuus, ihmislähtöisyys ja empatia. Tarkemmin kehittämistyö pohjautuu sekä strategisen muotoilun että palvelumuotoilun lähtökohtiin ja menetelmiin. Lisäksi tavoitteena on uudistavan johtamisen näkökulmasta luoda toimijoiden välille pohja innovatiiviseen ja tehokkaiseen yhteistyöhön, sekä luoda palveluiden liiketoiminnan raamit yhteistyön perustaksi. Päämääränä on luoda arvoa moniulotteisesti ja -tasoisesti, hyödyntää divergenttiä eli vaihtoehtoja etsivää ajattelua sekä analyyttistä ratkaisujattelua eli konvergenttiä ajattelua (Kälviäinen 2020, 19:12). Pyrkimyksenä on navigoida abstraktin teoreettisen tason, tässä tapauksessa erityisesti strategisen kehittämisen tason, sekä käytännön monimuotoisen todellisuuden välillä (Kälviäinen 2020, 10:14). Prosessin pohjana käytetään muotoiluprosessina tunnettua The Double Diamond-, eli kaksoistimantti -mallia (Design Council, 2020).

Käyttäjätiedon hankintaan käytetään laadullisia tutkimusmenetelmiä, kuten haastatteluita havainnointia sekä yhteissuunnittelun menetelmiä ideointipajan muodossa. Laadullisen tutkimuksen pyrkimyksenä on kuvata jotakin ilmiötä tai toimintaa sekä antaa teoreettisesti mielekäs tulkinta jollekin ilmiölle (Tuomi ja Sarajärvi 2017, 74).

Laadullisen aineiston analyysissä käytetään sisällönanalyysiä sen yksinkertaisuuden takia (Tuomi ja Sarajärvi 2017, 107). Sisällönanalyysin ensimmäinen vaihe on tutkimusaineiston pelkistäminen, jossa olennainen tieto erotellaan epäolennaisesta. Seuraavaksi toteutetaan klusterointi eli ryhmittely, jossa aineistoista etsitään samankaltaisuuksia ja eriävyyksiä kuvaavia käsitteitä. Lopuksi suoritetaan aineiston abstrahointi eli käsitteellistäminen, jossa erotellaan tutkimuksen kannalta olennainen tieto. (Tuomi ja Sarajärvi 2017, 92-93).

3.2 Strateginen muotoilu

Sitran verkkoartikkelissa strategisen designin asiantuntijan Bryan Boyerin mukaan strateginen muotoilu on selitettävissä käyttäen perinteistä muotoilua verrokkina. Perinteinen muotoilu etsii ratkaisuja tiloihin tai käyttötavaroihin, mutta strateginen muotoilu puolestaan ratkaisee ongelmia ja päätöksentekoon liittyviä haasteita. Strateginen muotoilu on siis metodi, jossa käytetään muotoiluajattelua, jotta voidaan ymmärtää paremmin tarkasteltavan haasteen koko ekosysteemiä. (Sitra 2011.)

Mirja Kälviäisen tuoksessa mainitaan jo 2000-luvun alkupuolella tehdyistä havainnoista, joissa muotoiluajattelua ei johdeta erilaisilla hallintamenetelmien kautta, vaan

muotoiluajattelua itsessään käytetään työkaluna asioiden hallintaan uudella tavalla. Suomessa monet vuoden 2012 jälkeiset tutkimukset ja raportit selventävät, että muotoilulla on uusi rooli palveluiden ja brändien innovaattorina. Lisäksi muotoiluajattelu voidaan nähdä osaamisen ja menetelmien näkökulmasta innovaatioiden edistäjänä. Kälviäinen kiteyttää, että yleisesti ottaen strateginen muotoilu on organisaatiostrategioiden kehittämistä kohti innovatiivista ja käyttäjälähtöistä prosessia ja arvon luontia. (Kälviäinen 2020,2.)

Muotoiluajattelun käyttäminen työkaluna liiketoimintaratkaisuiden ja organisaatiotoiminnan kehittämisessä on ollut erittäin hyödyllinen nopeasti muuttuvassa nykymaailmassa, jossa tarve käyttäjälähtöisille ja ketterille innovaatioille on suuri. Muotoiluajattelun käyttäminen kehitysprojektin menetelmänä voidaan nähdä hyödyllisenä epävarmassa maailmassa, missä jatkuva uudelleen tarkastelu ja -arviointi on tarpeen. (Kälviäinen 2020,2.)

Tässä kehitystyössä strategista muotoiluajattelua käytetään uuden, tulevaisuuteen sijoittuvan vierailukeskuksen palveluiden konseptoinnissa erityisesti jäsentäen suunnitteluprosessia. Strategisen muotoilun kautta haaste luoda täysin uutta konseptia on helpommin hallittavissa ja mahdolliset tarvittavat muutokset haasteen hallinnassa ovat ketteriä. Lisäksi strateginen muotoilu yhdessä palvelumuotoilun lähtökohtien kanssa kannustavat prosessin etenemiseen käyttäjälähtöisellä ja eri sidosryhmien tarpeita esiin tuovalla otteella. Toisaalta strategisen muotoilun lähestymistapa tuo uuden palvelun luontiin myös liiketaloudellisen ja tulevaisuusorientoituneen näkökulman.

3.3 Palvelumuotoilu

Merkittävänä kehitystyön menetelminä käytetään palvelumuotoilun työkaluja. Työkaluja käytetään strategisen tiedonhaun jälkeen tiedon jäsentelyssä, analysoinnissa ja johtopäätösten hahmottelussa. Lisäksi tehtävän konseptin esitystapa perustuu vahvasti palvelumuotoilussa käytettäviin analyysimenetelmiin, kuten asiakaspolkuun ja asiakkaan arvon määrittelyyn. Myös tiedonkeruun jäsentelyssä käytetään palvelumuotoilun työkaluja ja menetelmiä.

Palvelumuotoilu tarkoittaa muotoilun prosessien ja menetelmien soveltamista palveluiden kehittämiseen useammilla tasoilla, kuten yrityksen strategiassa, liiketoimintamalleissa, prosesseissa, palveluympäristössä sekä asiakaskontakteissa (Ojasalo, Moilanen ja Ritalahti 2015,71). Palvelumuotoilu vastaa kehitystyön tavoitteita, sillä se tuo syvällisen asiakasnäkökulman sekä kokemuksellisuuden osaksi suunnittelutyötä. Palvelumuotoilun keskeisin ominaispiirre on käyttäjälähtöisyys. Käyttäjän ymmärtämisen saavuttamiseen käytetään monipuolisesti erilaisia menetelmiä kuten haastatteluita, havainnointia sekä käyttäjien osallistamista, joka mahdollistaa sellaisten ideoiden esiin tulemisen. Laaja tiedonkeruu on osa palvelumuotoilua. (Ojasalo ym. 2015, 72-73).

Palvelumuotoilu mahdollistaa syvällisen ymmärryksen asiakkaan ja käyttäjän arjesta, mitkä asiat asiakas kokee arvokkaaksi ja luo näin ollen tärkeän pohjan oman aseman ja kilpailuedun löytämiselle. Palvelumuotoilua käytetäänkin usein uudenlaisen asiakaslähtöisen liiketoimintamallin tai palvelukonseptin luomiseen (Ojasalo ym. 2015, 74).

3.3.1 Arvolupaus ja asiakkaalle tuotettu arvo

Arvolupaus on yksi palvelumuotoilun keskeisimmistä käsitteistä. Arvolupaus määrittelee ja kuvaa myytävän tuotteen tai palvelun asiakkaalle. Se määrittelee, kenelle tuote on tarkoitettu, kertoo asiakashyödyn ja kuvaa tuotteen erottautumistekijät, eli sen, miksi tuote on ainutlaatuinen. Arvolupaus siis tiivistää sen, mitä yritys tarjoaa asiakkailleen ja erottuu kilpailijoistaan. Keskeistä on, että asiakas ymmärtää, mitä yritys on hänelle tarjoamassa ja että hän kiinnostuu tarjotusta. (Tuulaniemi 2011, 17.)

Kullakin asiakkaalla on odotuksia tuotteen tai palvelun ostamisen kautta saatavasta arvosta. Odotukset perustuvat muun muassa henkilön aiempiin kokemuksiin, tarpeisiin, toiveisiin sekä yrityksen muodostamaan maineeseen ja viestintään. On tärkeä tietää, miten asiakas kyseistä palvelua kuluttaa. Näin pystytään arvioimaan, miten palvelulla voidaan tuottaa asiakkaalle lisää arvoa. Käytännössä asiakkaan kokema arvo muodostuu yrityksen ja asiakkaan välisestä vuorovaikutuksesta eri kohtaamisissa ja kanavissa, eli kokemuksesta saadusta asiakaspalvelusta, asiakkaan kohtaamista tiloista ja internetistä, (Tuulaniemi 2011, 17.) esimerkiksi verkkosivujen käyttöliittymästä syntyneellä vaikutelmalla.

Kuten missä tahansa palvelun luomisessa, on ensin selvitettävä ja päätettävä, kenelle palvelua lähdetään luomaan. Edellä on kuvattu, että vierailukeskuksen on tarkoitus palvella suomalaista meriteollisuutta ja sen laajaa toimijakenttää niin yritysten, tutkimuslaitosten kuin oppilaitostenkin osalta. Vierailukeskuksen asiakkaille tarjottavan arvolupauksen selville saamiseksi onkin haastateltava alalla toimijoita. Tehdyissä haastatteluissa on pyritty selvittämään kunkin organisaation näkemyksiä meriteollisuudesta kertovan vierailukeskuksen tarjoamasta arvosta kullekin organisaatiolle. Vastausten perusteella muodostetaan vierailukeskuksen arvolupausta.

3.3.2 Palvelupolku

Palvelu on suunnittelunkohteena omanlaisensa prosessi. Palvelut eivät ole fyysisiä, konkreettisia kosketeltavia asioita. Niiden tuottaminen ja kuluttaminen tapahtuvat samanaikaisesti ja näin ollen niiden tuottamista ei voida tehdä ilman asiakkaan osallistumista. Palvelua ei voi varastoida eikä niitä voida omistaa. Palvelua voidaan vain käyttää. (Moritz 2005, 29.) Palvelu on prosessi ja palvelun kuluttaminen tarkoittaa aika-akselille sijoittuvan

kokemuksen kuluttamista. Palvelupolku kuvaa, miten asiakas kokee tai kulkee palvelun aika-akselilla. Se on palvelukokonaisuuden kuvaus. Palvelupolku muodostuu eri pituisista osista, jotka jaetaan käytännön kannalta tarkoituksen mukaisesti. Palvelupolku jaetaan palvelutuokioihin, jotka taas osaltaan jaetaan palvelun kontaktipisteisiin. Kontaktipisteitä ovat ihmiset, ympäristöt, esineet ja toimintatavat, joissa asiakas on kontaktissa palveluun. Asiakkaan kokema palvelupolku kuvataan vaiheittain, jotta sitä voidaan analysoida ja suunnitella tarkemmin. (Tuulaniemi 2011, 38-39.)

Tässä kehitystyössä palvelupolkua käsitellään viiden asiakkaan vaiheen tai niin sanotun palvelutuokion kautta. Nämä vaiheet ovat: huomio, harkinta, hankinta, käyttö sekä advokaatti. (Tuomela ja Raitinen 2020, 0:32-2:04.) Huomiovaihe kuvaa sitä, miten asiakas löytää palvelun äärelle ja huomio kiinnittyy siihen. Harkintavaiheessa asiakkaalle esitetään palvelun arvolupaus ja mikäli arvolupaus onnistuu puhuttelevaan asiakasta, siirrytään palvelun hankintavaiheeseen. Hankintavaiheessa kyseinen palvelu ostetaan, esimerkiksi vierailukeskuksen lippu maksetaan verkkopalvelusta tai mobiilisovelluksesta. Hankintavaiheeseen kuuluu myös kontaktipiste, jossa palveluntuottaja toimittaa sähköisen lipun tai lähettää vahvistuksen lippuvarauksesta. Käyttövaiheessa asiakas kuluttaa eli käyttää ostamaansa palvelua. Vierailukeskuksen palvelupolkua kuvatessa käyttövaihe nimetään vierailuksi ja vierailu voidaan vielä erikseen jakaa vierailukeskukseen saapumiseen, itse vierailukokemukseen sekä lähtöön keskuksesta. Viimeisessä advokaattivaiheessa asiakas joko kokee positiivisen kokemuksen käytetystä palvelusta ja jakaa kokemustaan eteenpäin mainostaen palvelua tai mikäli asiakas on tyytymätön palveluun, hän ei suosittele sitä eteenpäin muille.

Kehitystyön prosessin aikana palvelupolkua käytetään useasti yhtenä palvelumuotoilun menetelmänä. Edellä kuvattuja palvelun vaiheita käytetään esimerkiksi benchmarkingissa tehdyn havainnoinnin jäsentelyssä ja analysoinnissa sekä lopullisen palvelukonseptin esitystapana.

3.3.3 Service Blueprint

Service blueprint on prosessikaavio ja palvelun yksityiskohtainen malli, jossa kuvataan palvelun eri osien liittymistä toisiinsa. Kaavio visualisoi palvelun niin, että se kuvaa yhtäaikaista näkymän palvelun näkyvistä elementeistä, asiakkaan ja palvelua tuottavan työntekijän roolista, asiakaspalvelun kosketuspisteistä sekä palvelun tarjoajan prosesseista. Service Blueprintiä käytetään palvelun suunnittelun perustana sekä palvelun toteutuksen ohjeena ja tukena. Työkalu on hyvä tekemään palvelun ymmärrettäväksi monen eri roolin ja samanaikaisen toiminnan kautta. (Innokylä 2020.) Tässä kehitystyössä Service Blueprintiä käytetään kuvaamaan lopullista palvelukonseptia. Se yhdistetään aiemmin esitellyn palvelupolun

kanssa ja antaa tarinallisen kokonaiskuvan palvelun asiakkaalle näkyvästä osasta sekä niin sanotusti ”back-stagella” tapahtuvasta palvelun tuottajan prosesseista.

Taulukko 1. Meriteollisuuden vierailukeskuksen palvelukonseptin suunnittelussa ja esittämisessä käytetty Service Blueprint (Hyytiäinen 2020).

Kilpailukyky-LT	Huomio	Harkinta	Hankinta	Vierailu	Advokaatti?
Vierailijalle näkyvä palvelun tila A S I A K				Saapuminen: Aula: Yläkerros: Aula: Ravintola: Telakkakerros: Lähtö:	
K A A L L E N Ä				Saapuminen: Aula: Yläkerros: Aula: Ravintola: Aula: Telakkakerros: Lähtö:	
K Y V Ä				Saapuminen: Aula: Yläkerros: Aula: Ravintola: Telakkakerros: Lähtö:	
P A L V E L U T				Saapuminen: Aula: Yläkerros: Aula: Ravintola: Telakkakerros: Lähtö:	
U T A N T O				Saapuminen: Aula: Yläkerros: Aula: Ravintola: Telakkakerros: Lähtö:	

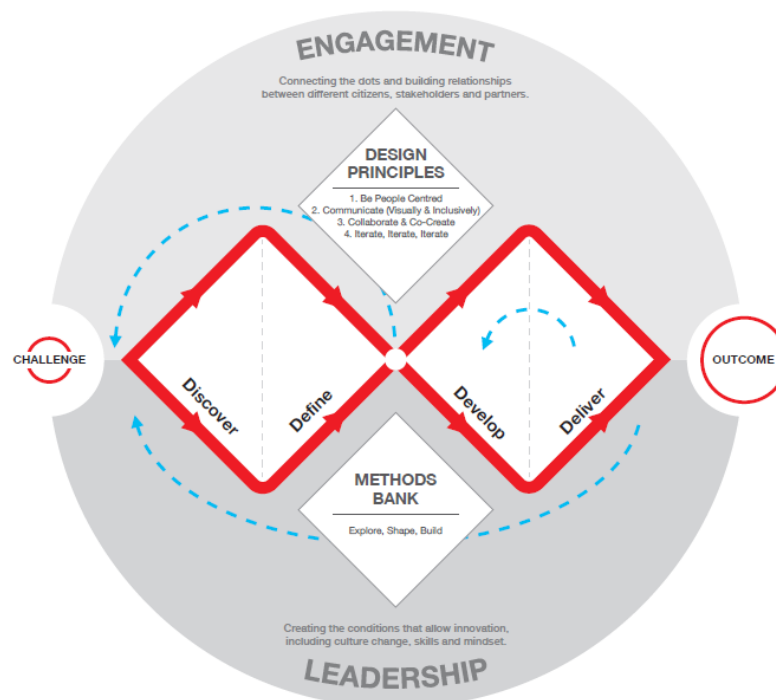
Service Blueprint koostuu viidestä rivistä, jotka muodostavat sen osat (Taulukko 1). Ensimmäinen on Asiakkaalle näkyvä palvelutila, eli kaikki fyysinen, virtuaalinen ja sosiaalisen tilan määrittely, jossa asiakas arvioi ja kokee tuotetun palvelun laatua. Toinen osa on Asiakkaan toiminta, jossa kuvataan kaikki vaiheet, joilla asiakas osallistuu aktiivisesti palvelun toimitusprosessiin, joita kuvataan kronologisesti. Kolmantena osana niin sanottu palvelun ”näyttämö” eli asiakaspalveluhenkilöstön asiakkaalle näkyvä toiminta. Seuraava Blueprintin osa on asiakaspalveluhenkilöstön asiakkaalle näkymättömän prosessin kuvaaminen. Kaavioon merkitään niin sanotusti ”takahuoneessa” tapahtuvat asiat palvelun prosessin näkökulmasta. Viidentenä osana on palveluun tarvittavien tukitoimintojen kirjaaminen. (Innokylä 2020). Näitä ovat esimerkiksi järjestelmissä tapahtuvat prosessit ja hotellitoiminnassa siivousvälineinen pesu tai niihin liittyvät tilaukset.

Yllä olevaan taulukkoon (Taulukko 1) on kuvattu tässä kehitystyössä käytettävä Service Blueprintin. Kolmas rivi koostuu palvelun kontaktipisteistä, joita edellä on kuvattu palvelun ”näyttämönä”. Kontaktipisteet ovat siis ne palvelun hetket, joissa asiakas ja palveluntarjoaja kohtaavat. Taulukon neljännellä rivillä kuvataan asiakkaalle näkymättömiä prosesseja,

jolloin palveluntuottaja on aktiivinen, mutta toiminta ei näy vierailijalle. Tämä rivi on tauluk-
koon kirjattu otsakkeella ”Palvelun tarjoajan toiminta”. Tukitoimiin tässä kehitystyön Service
Blueprinteissä kuvattu, millaisia asioita palvelun kulloisenkin vaiheen onnistumiseksi on
otettava huomioon palvelun tuottajan, eli vierailukeskuksen organisaation näkökulmasta.
Vierailu-saraketta on jaoteltu vierailun eri vaiheiden mukaisesti tiloittain sekä saapumisen
ja lähtemisen väliotsakkein.

3.4 Kaksoistimantti prosessin pohjana

Design Councilin esittämä teoria muotoiluprosessista on maailmanlaajuisesti tunnettu. Sen
yksiselitteinen ja selkeä malli esittää muotoiluprosessin vaiheet. Nämä kaksi timanttia visu-
alisoivat ja kuvaavat prosessia, jossa tarkastellaan kehitettävää tai suunniteltavaa asiaa
laajemmin eli divergentin ajattelun kautta -kuvaajassa vasemmalta oikealle luettuna timantti
laajenee- (Kuvio 2) ja sitten laajennetusta näkökulmasta kiteytettyjä kohdennettuja toimia,
eli konvergentin ajattelun kautta -kuviossa timantti supistuu. (Design Council, 2020a.)



© Design Council 2019

Kuvio 1. Design Councilin vuonna 2019 päivittämä Double Diamond muotoiluprosessin malli toimii tehtävän kehitystyön prosessin pohjana (Design Council 2020b).

Yllä olevassa Design Councilin kaaviossa (Kuvio 2) on esitetty muotoilun prosessissa ja muotoiluajattelun pohjana käytetty kaksoistimanttimalli punaisella. The Double Diamond eli

kaksoistimantti kehitettiin Design Councilin teettämän sisäisen tutkimuksen kautta vuonna 2005. Kaksoistimantin mukaan muotoiluprosessi jaetaan neljään vaiheeseen: Discover, Define, Develop ja Deliver, jotka kuvaavat divergentin ja konvergentin ajattelun vaihtelua muotoiluprosessissa. (Design Council 2007,6). Suomeksi vaiheet voidaan kääntää: Löydä, Määrittele, Kehitä ja Kiteytä (Euro, Kapanen, Kenttälä, Kiviranta ja Ilonen 2017,17). Vastaavana käännöksenä voidaan käyttää: Tutki, Määrittele, Kehitä ja Toimita.

Löydä-vaihe (Discover) aloittaa prosessin. Siinä tavoitteena on ymmärtää kehitettävän asian tai haasteen luonnetta oletamuksien sijasta. Vaiheessa usein keskustellaan ihmisten kanssa, joita asia tai ongelma koskee (Design Council 2020a). Toisaalta aihetta tutkitaan, jolloin näkemys aiheesta laajenee. Usein vaiheessa tulee ilmi asian monimutkaisuus tai jopa huomataan, että todellinen ongelma onkin jokin ennalta-arvaamaton asia (Euro ym. 2017, 17). Löydä-vaihe on prosessin ensimmäinen divergentin ajattelun vaihe, jossa toimija pitää näkökulmansa avoimina synnyttäen paljon ideoita ja vaikutteita. Tässä vaiheessa kysytään paljon kysymyksiä, ehdotetaan hypoteeseja, kerätään markkina- tai trenditietoja ja etsitään tietoja erilaisista lähteistä. (Design Council 2007, 8).

Määrittele-vaiheessa (Define), kun tutkittavasta asiasta tiedetään enemmän, on aika määritellä tarkemmin se, mitä ollaan tekemässä tai ratkaisemassa. Tiedon ja ymmärryksen myötä pystytään rakentamaan kokonaisvaltaisempi suunnittelun perusta. Tämä kohta kuvataan kaksoistimantissa niin sanotusti supistamisena, eli tärkeän tiedon tiivistämisenä (Euro ym. 2017, 17). Määrittele-vaihetta voidaan pitää niin sanotusti suodattimena, jossa ideoiden valinta, tarkastelu ja karsinta tapahtuvat. Tässä kohtaa Löydä-vaiheessa löydettyjä tietoja analysoidaan, tunnistetaan ongelmia, kiteytetään ideoita ja ratkaisuja sekä valitaan prototyyppijä. (Design Council 2007,14.)

Kehitä-vaiheessa (Develop), kun ongelma on rajattu uudelleen, siirrytään jälleen laajentamaan. Kuitenkin niin, että keskitytään ideoimaan kaikkia mahdollisia tapoja ja keinoja vastata uudelleen määritettyyn tai kiteytettyyn tavoitteeseen, kysymykseen tai ongelmaan. Ideoita jalostetaan eteenpäin eri suuntiin, luodaan konsepteja ja kokeillaan erilaisia mahdollisuuksia. (Euro ym. 2017, 17.)

Kiteytä-vaiheessa (Deliver) testataan valittuja ratkaisuja ja valitaan se ratkaisu, joka koetaan toimivimmaksi (Design Council 2020). Kun mahdollisista ratkaisuista on edellisessä vaiheessa opittu lisää, supistetaan uudelleen, jolloin ratkaisu ongelmaan tai lopullinen tuote kiteytyy (Euro 2017,17).

Edellä kuvatut vaiheet eivät kuitenkaan toteudu lineaarisesti. Muotoiluajattelulle on hyvin tyypillistä, että prosessin vaiheet toistuvat ja kiertävät. (Design Council 2020a.) Esimerkiksi, jos kehitysvaiheessa huomataan ongelmia, voidaan palata takaisin Määrittele-vaiheeseen

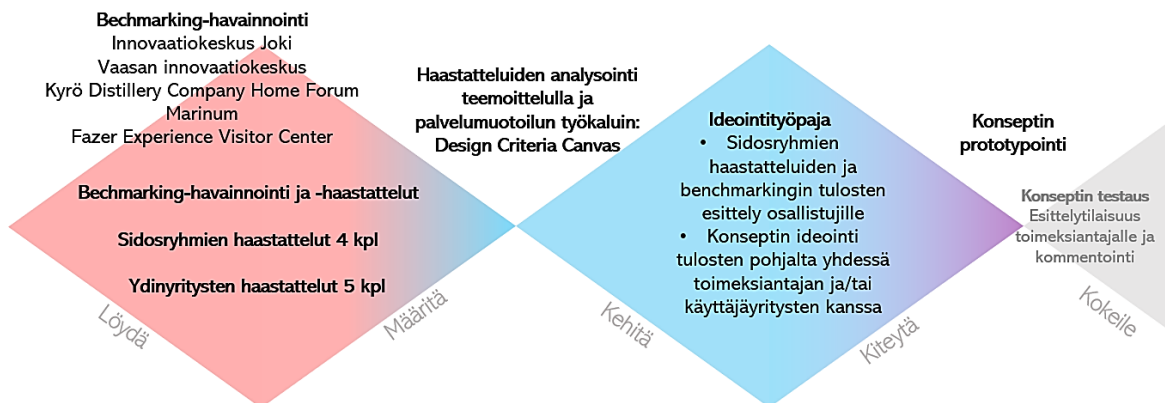
tai jopa aloitetaan tiedonhankinta uudelleen eri näkökulmasta. On myös ymmärrettävä, että muuttuvassa maailmassamme mikään idea ei ole koskaan valmis, vaan kehitystyötä tehdään jatkuvasti.

Design Councilin 2019 päivittämässä kaksoistimantissa on otettu huomioon innovatiiviseen työskentelyyn liittyviä muotoiluajattelun perusteita. Mallissa nostetaan esille neljä tärkeintä muotoiluperiaatetta. Ensimmäinen periaate on ”Ihmiset ensin” eli käyttäjälähtöisyys, jolloin ymmärretään tuotetta tai palvelua käyttäviä ihmisiä, heidän tarpeitaan, vahvuuksiaan ja heikkouksiaan. Toisena periaatteena on viestintä eli kommunikointi visuaalisesti ja selkeästi, jolloin ihmiset ymmärtävät työn alla olevan ongelman sekä syntyvät ideat. Kolmantena periaatteena on yhteissuunnittelun ja yhteistyön merkitys ja neljäntenä iterointi, jotta virheet huomataan tarpeeksi ajoissa ja ideoiden varmuus kasvaa. (Design Council 2020a.)

Päivitetystä muotoiluprosessin kuvaajassa on esitetty visuaalisesti muotoiluajattelun metodien käyttö prosesseissa sekä niiden jaottelu. Kuvaajaan on nostettu myös muotoiluprosessin ympärille johtamisen ja verkostoitumisen merkitykset prosessin aikana. Johtamista tarvitaan kannustamaan innovaatioita, kehittämään taitoja ja kykyjä sekä antamaan lupa kokeiluille ja oppimiseen. Toisaalta johtajuus antaa mahdollisuuden projekteille olla avoimia, ketteriä sekä synnyttää tuloksia prosessin aikana ja muuttua tarvittaessa. Sitoutumista tarvitaan ideoivien ihmisten välille, mutta myös ympärillä olevien kumppaneiden kanssa, jotka tuovat ideoita esiin prosessin aikana. Yhteyksien kehittäminen ja suhteiden rakentaminen nähdään yhtä tärkeänä kuin ideoiden luominen. (Design Council 2020a.)

Tämän opinnäytetyönä tehtävän kehitystyön, eli uuden vierailukeskuksen palvelukonseptin prosessissa on sovellettu alkuperäistä muotoiluprosessin kaksoistimanttimallia. Kuitenkin uudemman version teemoja, kuten projektijohtamista prosessin aikana, on otettu huomioon. Kehitystyössä on keskiössä myös sidosryhmien ideoiden ja ajatusten tärkeys.

Prosessikaavio hyödyntäen strategista muotoilua ja palvelumuotoilua



Kuvio 2. Opinnäytetyön prosessi on rakennettu Double Diamond -muotoilun suunnittelumenetelmän pohjalta (Hyytiäinen 2020).

Kuviossa 3 esitetään, miten tämä kehittämistyö hyödyntää sekä strategisen tason muotoilua että palvelumuotoilua. Korallinpunaisella on merkitty ne prosessin vaiheet, jossa lähestytään kehitystyötä strategisen muotoilun näkökulmasta ja turkoosilla vaiheet, jossa palvelumuotoilun menetelmiä ja työkaluja käytetään tiedonhaun analysoinnin pohjana. Toisaalta palvelumuotoilun menetelmiä käytetään myös ideointipajan tehtävien runkona, esimerkiksi ideoiden vierailukeskuksen palveluita tilojen kautta määritellyn palvelupolun avulla. Kiteytävaiheessa käytetään molempia lähestymistapoja ja menetelmiä lopullisen vierailukeskuskonseptin esittämisessä. Tämä vaihe on esitetty kuviossa violetilla. Strategisen muotoilun työkaluna käytetään muun muassa Business Model Canvas-työkalua liiketoiminnan kuvaamisessa. Toisaalta liiketoimintaa kuvataan myös palvelumuotoilun Service Blueprint -työkalua käyttäen.

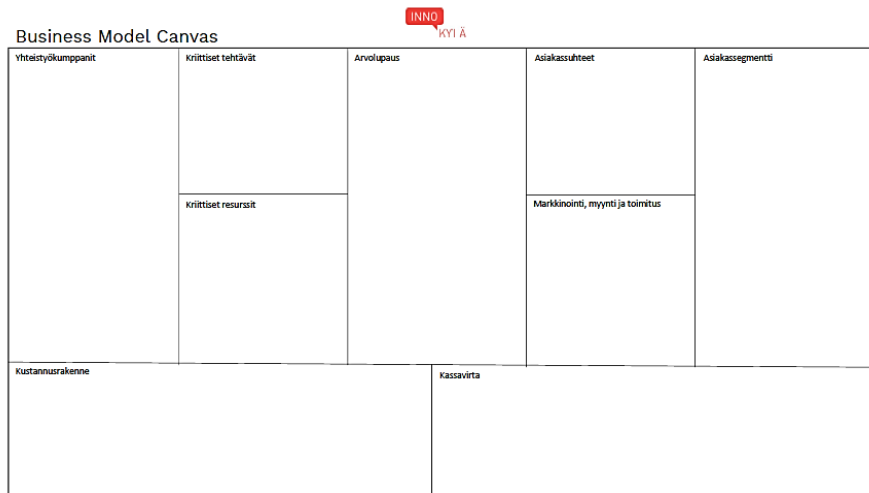
Strategisen tason tiedonhankinta toteutetaan verkostomaisen liiketoiminnan, palvelumuotoilun, johtamisen sekä meriteollisuuden lähteisiin tutustumalla. Lisäksi Suomessa jo oleviin vierailukohteista pyritään muodostamaan hyvä kuva benchmarkingin kautta, joka toteutetaan havainnointia ja haastattelua käyttäen. Benchmarkingin tavoitteena on oppia hyvin toteutetuista vierailukeskuskokemuksista sekä niiden liiketoiminnasta. Käyttäjälähtöisyyden osalta tiedonhankintaa tehdään meriteollisuuden toimijoihin kohdistettavien haastatteluiden kautta, joiden tavoitteena on myös saada selville nykyisten toimijoiden välisestä yhteistyötoiminnasta ja mahdollisista kehityskohteista verkostomaisen liiketoiminnan johtamisen näkökulmasta. Toisaalta haastateltuja organisaatioita pidetään kehitystyössä mahdollisina vierailukeskuksen käyttäjinä, jolloin haastattelut toimivat myös asiakasarvon määrittelyn tukena. Nämä opinnäytetyön prosessit toimivat kaksoistimanttimallin Löydä-vaiheena.

Määritä-vaiheessa analysoidaan saatua tietoa teorian pohjalta, mutta myös kiteytetään benchmarkingista syntyvät johtopäätökset ja opit. Kehitä-vaiheeseen siirryttäessä pidetään toimeksiantajan kanssa esittelypalaveri tehdystä benchmarkingista ja sovitaan niiden pohjalta prosessin seuraava vaihe. Kiteytä-vaiheen lopussa koostetaan kehitysprosessista syntynyt vierailukeskuksen konsepti ideointipajassa syntyneiden johtopäätösten sekä ideoinnin pohjalta. Tämä opinnäytetyö päättyy prosessina konseptin kiteyttämiseen. Harmalla kuvioon 3 merkitty kolmannen timantin alku eli Testaus rajattiin kehitystyön ulkopuolelle.

3.5 Business Model Canvas konseptoinnin työkaluna

Alexander Osterwalder esitteli vuonna 2004 tutkimuksessaan liiketoimintamallin, joka koostuu yhdeksästä liiketoimintamallielementistä sekä niiden välisistä suhteista, jotka kuvaavat yrityksen ansaintalogiikkaa (Osterwalder 2004, 47). Kuusi vuotta myöhemmin Osterwalder ja Yves Pigneur julkaisivat Osterwalderin tutkimukseen pohjautuvan liiketoimintamallityökalun eli Business Model Canvaksen. Nykyään työkalu on yleisin ja yksi tunnetuimmista liiketoiminnan suunnitteluun käytetyistä työkaluista, joka visualisoi yrityksen liiketoiminnan. Kanvaasista on tehty monia erilaisia versioita ja se on vapaasti käytettävissä verkossa (Business Model Toolbox 2020.)

Business model canvas sopii palveluiden kehittämisen, uuden liiketoiminnan suunnittelun, kehittämisen sekä arvioinnin työkaluksi. Lisäksi se on liiketoiminnan visualisoinnin ja sen uudistamisen väline. Business Model Canvasta käytetään liiketoimintamallin tai ansaintalogiikan suunnittelemiseen. Kanvaasi koostuu yhdeksästä niin sanotusta rakennuspalikasta, jotka ovat Kustannusrakenne (Cost Structure), Yhteistyökumppanit (Key Partners), Kriittiset tehtävät (Key Activities), Kriittiset resurssit (Key Resources), Kassavirta (Revenue Streams), Asiakassuhteet (Customer Relationship), Markkinointi, myynti ja toimitus (Channels), Arvolupaus (Value Proposition) sekä Asiakassegmentti (Customer Segment). Kanvaasin käyttö perustuu siihen, että näiden otsakkeiden alle kirjataan liiketoimintaa kuvaava ihannetila (Innokylä 2020.)



Kuva 3. Esimerkki Business Model Canvaksesta (Innokylä 2020).

Kuvassa 3 on esitetty Innokylän Business Model Canvas -pohja (Innokylä 2020). Kustannusrakenne -otsakkeen alle kirjataan liiketoiminnasta syntyvät keskeisimmät kustannukset palveluissa tai toiminnassa. Yhteistyökumppanit-sarakkeeseen täytetään vastaukset siitä, keitä tarvitaan keskeisimmiksi yhteistyökumppaneiksi, jotta annettu palvelulupaus saavutetaan. Kriittisiä tehtäviä ovat ne toiminnot ja tehtävät, jotka on tehtävä asiakkaille annetun palvelulupauksen lunastamiseksi. Kriittiset resurssit -otsakkeen alle listataan ne resurssit, jota on oltava käytössä, jotta asiakkaalle annettu palvelulupaus voidaan lunastaa. Kassavirta-sarake kuvaa sitä, miten palvelut hinnoitellaan ja mistä taloudelliset resurssit yrityksen liiketoimintaan saadaan. Asiakassuhteet -otsakkeen alle kirjataan asiakassuhteiden hoitamiseen liittyviä asioita. Markkinointi, myynti ja toimitus -kohtaan kuvataan sellaisia medioita, kanavia tai toimia, joiden kautta asiakas löytää palvelun ja yrityksen äärelle. Tähän kohtaan listataan myös ne tavat, joilla uusia asiakkaita saadaan. Arvolupaus kertoo sen, mitä yritys tarjoaa asiakkailleen ja mitä hyötyä asiakas saa palvelusta. Asiakassegmentti kertoo, keitä ovat yrityksen asiakkaat (Innokylä 2020.) Tässä kehitystyössä Business Model Canvasta käytetään konseptoitavan palvelun liiketoiminnan suunnittelun tukena sekä sen kuvaamisen välineenä osana lopullista konseptia.

4 Teoriapohja toimintaympäristön hahmottamiseksi

4.1 Verkostomainen liiketoiminta on nykymaailman aikaansaannos

Kilpailun ja liiketoiminnan globalisoituminen, viestintäteknologian mahdollistama nopea informaation välittäminen ja hyödyntäminen yhdessä tuotteiden elinkaaren lyhenemisen kanssa ovat vaikuttaneet vahvasti toimialojen rakenteeseen ja kilpailuun. Lisäksi loppuasiakkaille tarjottavien tuotteiden ja palveluiden laaja-alaistumisen sekä teknologian kehittämisen kasvavien kustannusten takia yritykset ovat alkaneet keskittyä ydinkyvyyksiinsä. Tämä taas on johtanut yritysten arvotoimintojen laajaan ulkoistamiseen. Arvotoiminoilla tarkoitetaan kaikkia niitä toimintoja, joita tarvitaan tietyn tuotteen tai palvelun tuottamiseen ja saattamiseen loppuasiakkaan hyödynnettäväksi. Ydinkyvyyksien ulkopuolelle jäävien toimintojen ulkoistaminen on johtanut arvon tuottamisessa tarvittavien uusien palvelutuottajien, kuten sopimusvalmistajien syntyyn. (Möller, Rajala ja Svahn 2009, 17-18.) Voidaankin todeta, että ydinosaamiseen keskittyminen johtaa yritysysteistyön kasvuun (Möller ym. 2009, 17). Yritysten tukeutuessa toistensa ydinkyvyyksiin, kehittyvät niiden välille keskinäisiä sidoksia, jotka kehittyvät yhä monimuotoisemmiksi ja vuorovaikutteisimmiksi. Liiketoiminta verkottuu. Kasvava nivoutuminen johtaa voimakkaaseen keskinäiseen riippuvuuteen, joka synnyttää selvän riskin niille yrityksille, joilla ei ole vaihtoehtoisia toimittajia tai asiakkaita. Tämä nivoutuminen voidaan nähdä myös makrotasolla paikallisten taloudellisten muutosten nopeana heijastumisena koko maailman talouteen. Arvotoimintojen ulkoistaminen tuo yrityksille toisaalta tehokkuutta, mutta myös riippuvuutta. Liiketoiminnan mittakaavan kasvaminen ja globalisoituminen edellyttävät myös aiempaa selkeämmin suhteiden kehittämistä myös eritasoisiin sosiaalisiin ja poliittisiin instituutioihin ja toimijoihin. (Möller ym. 2009, 18.)

Kristian Möller, Arto Rajala ja Senja Svahn määrittelevät teoksessaan, Tulevaisuutena liiketoimintaverkot Johtaminen ja arvonluonti, verkon käsitteen tietyksi yritys- tai organisaatiojoukoksi, jotka muodostavat verkko-organisaation, joka rakennetaan tavoitehakisesti ja tietoisesti. Verkolla on päämäärä tai useita päämääriä, jotka ohjaavat sen toimintaa ja kehittämistä. Kuten verkolla, myös jokaisella jäsenellä on myös omat tavoitteensa, mutta myös roolinsa ja vastuunsa verkossa. Vastuut liittyvät sovittuihin toimintoihin, riskinottoihin sekä ansaintalogiikkaan. Möller ja muut määrittelevät verkoston käsitteen niin, että se on yritysten ja muiden organisaatioiden välisten suhteiden muodostama verkostokudos, joka on toimialat ylittävä ja periaatteessa rajaton. (Möller ym. 2009, 10.) Yritysverkoston ja verkon voitaisiin siis sanoa käsittävän kaikki ne toimijat, joiden kanssa yritys tai organisaatio tekee yhteistyötä suunnitellusti, ovat systemaattisesti tekemisissä tai vaikuttavat yrityksen liiketoimintaan ratkaisevasti.

Yllä esitelty ilmiö yritysten verkostomaisesta liiketoiminnasta toteutuu myös suomalaisessa meriteollisuudessa vahvasti. Verkostomainen yhteistyö kuvaa hyvin Suomen meriklusterin toimintaa, mutta myös meriteollisuudessa toimivien yritysten toimintaa. Risteilijäalus valmistuu usean eri kokoisen toimijan yhteistyönä niin laite-, materiaali- kuin kokonaistoimituksien kautta. Yksi toimija toimittaa kokonaistoimituksena esimerkiksi risteilijän hyttimoduulit, toinen vastaa risteilijän yleisten tilojen sisustussuunnittelusta, toinen sähkösuunnittelusta ja kolmas valmistaa suuret lohkot alihankkijan teräksestä. Tässä kehitystyössä onkin keskeistä ymmärtää risteilijän valmistukseen liittyvien yritysten roolia ja toisaalta hahmottaa, miten suuresta yritysverkostosta suomalainen meriteollisuuden ala muodostuu. Näiden erilaisten toimijoiden ja verkostomaisen liiketoiminnan huomioon ottaminen vierailukeskuksen konseptia muodostaessa on tärkeää, jotta vierailukeskuksen palvelut ja toiminta tukevat meriteollisuuden yritysten tarpeita ja liiketoiminnan luonnetta.

4.2 Verkottumisen ajurit muuttuvassa toimintaympäristössä

Möller, Rajala ja Svahn ovat määritelleet näkemyksen verkottumisen ajureista. He näkevät yhtenä ajurina liiketoimintaympäristön jatkuvan monimutkaistumisen, jossa tuotteet ovat muuttumassa niin sanotuiksi systeemiksi tarjoomiksi koostuen tuote-, palvelu-, ja ohjelmistoelementeistä. Tarjoomalla tarkoitetaan loppuasiakkaalle koostettua kokonaisuutta, jossa varsinaisen ydintuotteen lisänä on sen hyödyntämiseen ja käyttöönnottoon liittyviä palveluita ja järjestelmiä. Lisäksi yrityksen tulisi kyetä tunnistamaan trendien ja yhteiskunnallisten muutosten vaikutuksia asiakkaidensa kulutus- media-, ja ostokäyttäytymiseen. Näiden lisäksi teknologinen osaaminen, markkinatieto ja yhteisöllinen tietämys ovat jakaantuneet erilaisin erikoistuneisiin organisaatioihin. (Möller ym. 2009, 18-19.) Asiakkaille myytävien tarjoomien lisääntymisen voi nähdä esimerkiksi tekniikkamyymälässä, jossa uuden television ostajalle voidaan tarjota erilaisia vakuutuksia. Vastaavasti huonekaluvalmistajat tarjoavat asiakkailleen erilaisia huolto- ja ylläpitopalveluita myymiensä kalusteiden lisäpalveluna. Myös esimerkiksi yritysten markkinointi voidaan ulkoistaa kokonaan siihen fokuusoituneelle mediaosaamisen toimijalle, jolloin yritys toisaalta säästää oman markkinointiosastonsa työvoimakuluista.

Toisena ajurina nähdään kulutus- ja teknologiasykliden muutosnopeus. Teknologian kehityksen muutosnopeus ja tarvittavien teknologia-alustojen määrä kasvattavat T&K-kustannuksia. Näin ollen yritysten on pakko keskittyä omaan ydinosaamiseensa, jolloin erikoistuneiden osatoimittajien ja erityisosaaminen kasvavat. Tämä lisää verkottumista. Muutosnopeus ja kilpailun paine edellyttävät nopeaa tuotteiden markkinoille tuontia vaatien joustavuutta ja hyviä kanavasuhteita. On todettu, että verkostomaiset organisaatiot ovat joustavampia kuin vertikaalisesti integroidut konsernit. (Möller ym. 2009, 19.) Verkoston yksi yritys voi tuottaa

raaka-aineen, toinen valmistaa komponentteja saadusta raaka-aineesta ja kolmas ostaa komponentit omien tuotteidensa kokoonpanoon. Näin kukin yritys keskittyy niin sanotusti omaan osaamiseensa ja saattaa jopa pystyä pitämään toimintansa ketteränä ja muuntautuvana. Myös tuotteiden kehittäminen tai tuotevalikoiman laajentaminen voivat sujua jouhevammin omaan ydinosaamiseensa keskittyen. Kuten aiemmassa luvussa mainitaan, vahva ydinkyvyykkyysiin keskittyminen ja riippuvuus verkon toimijoista asettaa verkoston toimijat tiettyjen riskien äärelle. Jos yksi verkoston toimija esimerkiksi epäonnistuu tuottamiensa komponenttien valmistamisessa, se vaikuttaa laajasti siihen sidoksissa olevien yritysten liiketoimintaan. Vastaavasti yritysten mennessä konkurssiin, vaikuttaa se vahvasti myös verkoston muihin toimijoihin.

Kolmantena ajurina nähdään liiketoiminnan globalisaatio ja nopeutuminen. Kehitys- ja toimintakustannusten nousu yhdessä kilpailupaineen kanssa ajavat yritykset jatkuvaan kustannustehokkuuden kasvattamiseen. Asiakaskunnan laajentamiskilpailu joudutaan tämän takia ajamaan uusille markkina-alueille, mikä ilmenee globalisoitumisena. Internet mahdollistaa liiketoiminnan nopeutumisen, verkottumisen sekä globalisoitumisen. Informaatioteknologia alentaa yritysten välisiä vaihtokustannuksia ja helpottaa liiketoimintaprosessien yhdistämistä ja koordinoitua. (Möller ym. 2009, 20.) Maailman muutostahdissa pysymisessä kehittäminen ja tutkimus ovat tärkeitä yrityksen liiketoiminnan jatkumisen kannalta. Jotta tätä kehittämistä ja mahdollisia innovaatioita voidaan luoda, yritys tarvitsee lisätuloja kehitystyön ylläpitoon. Näin ollen tarvitaan lisää asiakkaita, joita haetaan globaaleilta markkinoilta. Internetin tuomat mahdollisuudet ja tietoliikenteen nopeus helpottavat globaalia yhteistyötä ja yritys laajentaa verkkoaan tehokkaammin erilaisten sähköisten viestintäkanavien kautta.

Edellä esitetyt ajurit ovat tunnistettavissa myös suomalaisesta meriteollisuudesta. Ala on erittäin globaali. Monet Suomessa toimivat meriteollisuuden yritykset ovat omistukseltaan ulkomaisia, kuten Turun telakalla toimiva Meyer Turku Oy. Toisaalta myös monet varustamot, eli risteilyalusten tilaajat toimivat ulkomailla. Toisaalta ajurina nähty tuotteiden monimutkaisuus esiintyy myös meriteollisuudessa. Sidosryhmähaastatteluissa esiin nousi useasti se, että suomalaisen meriteollisuuden kilpailukyky ei ole projektien hinnassa, vaan erityisesti laadukkaissa ja innovatiivisissa tuotteissa. Jokainen yritys tuottaa kokonaistoimituksena oman erikoistumiseensa perustuvan huipputuotteen ja yhdessä nämä ratkaisut kootaan telakalla uniikiksi risteilijäalukseksi.

Vierailukeskuksen konseptia luotaessa otetaankin huomioon risteilijäaluksen ja meriteollisuuden monialainen osaaminen ja se, että risteilyalusten valmistaminen kuvataan laajasti, lukuisat erilaiset yritykset ja työvaiheet huomioiden.

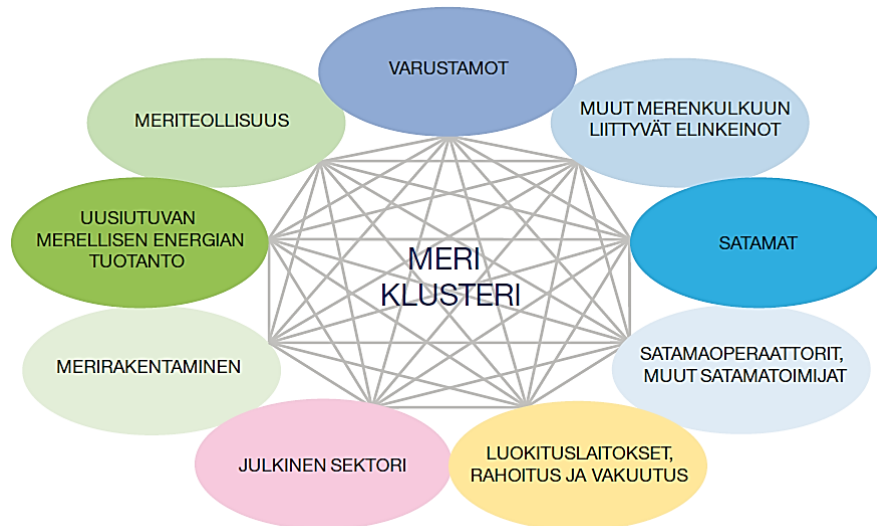
4.3 Verkostomaisuus Suomen meriteollisuuden klusterissa

Michael Porter määrittelee klustereiden olevan eri alojen maantieteellisiä, toisiinsa sidoksissa olevien yritysten, erikoistuneiden toimittajien, palvelun tuottajien, lähitoimialoilla toimivien yritysten sekä näihin liittyvien instituutioiden kuten yliopistojen, luokituslaitosten ja toimialajärjestöjen muodostamia keskittymiä, jotka kilpailevat, mutta myös tekevät yhteistyötä keskenään (Porter 2000, 16). Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisussa Suomen meriklusteri kohti 2020-lukua, määritellään klusterin käsite hyvin. Julkaisu takana oleva asiantuntijaryhmä korostaa, että klusterit eivät koostu vain yrityksistä, eikä yhden tilastollisen toimialaluokan toimijoista. Klusterille ominaista on, että sitä rajaa ylhäältä se ala, jolla yritykset ja muut siihen kuuluvat organisaatiot toimivat. Rajaajana toimii myös maantieteelliset rajat. (Karvonen, Grönlund, Jokinen, Mäkeläinen, Oinas, Pönni, Ranti, Saarni ja Saurama 2016, 12.) Julkaisussa nostetaan myös se klusterin luonteen ja toiminnan näkemys klusterin käsitettä määrittäessä, että klusterin toimijat ovat toisiinsa sidoksissa. Sitoutuminen tapahtuu muodollisin vaihto- tai yhteistyösuhteisiin perustuen tai epävirallisemmin toimiessaan osana alan sosiaalista verkostoa jakaen toisilleen alan luottamuksellista tietoa, seuratessaan toistensa toimintaa, oppiessaan toisiltaan tai imitoiden toisiaan. (Karvonen ym. 2016, 12-13.)

Suomen meriklusterilla on muutamia ominaispiirteitä, jotka tulee ottaa huomioon uutta meriteollisuudesta kertovan vierailukeskuksen palveluita ja toimintaa suunnitellessa, jotta ymmärretään vierailukeskusta käyttävien yritysten luonnetta. Suomen meriklusteri koostuu sellaisista monialaisten yritysten toiminnoista tai yrityksistä, jotka hyödyntävät liiketoiminnassaan mereen liittyvää osaamista. Se muodostuu toiminnallisista verkoista ja alueellisista tihentymistä, joiden sisäiset yhteistyö- ja kilpailusuhteet voivat vaikuttaa meriklusteriyritysten osaamisperustaan ja kilpailukykyyn. Erilaisilla yhteistyöorganisaatioilla sekä julkisen vallan toimijoilla voi olla näissä merkittävä rooli. Selvityksessä todetaankin, että kaikilla meriklusteriin kuuluvilla toimijoilla ei välttämättä ole lainkaan suoria suhteita toisiinsa. Näin ollen ei voida väittää, että muutos yksissä Suomen meriklusterin toiminnoissa vaikuttaa klusterin kaikkiin toimintoihin. Vaikka kyseessä olisi laivanrakennusprojekti, suuri osa projektissa mukana olevista toimijoista myy omaa järjestelmäänsä tai komponenttiaan. Yrityksen oma liiketoiminta voi olla hyvinkin kaukana mereen liittyvästä liiketoiminnasta, mutta tuotteet tai palvelut liittyvät merelliseen osaamiseen. Kuitenkin nämä toimivat voidaan nähdä kuuluvan meriklusteriin. (Karvonen ym. 2016, 17.)

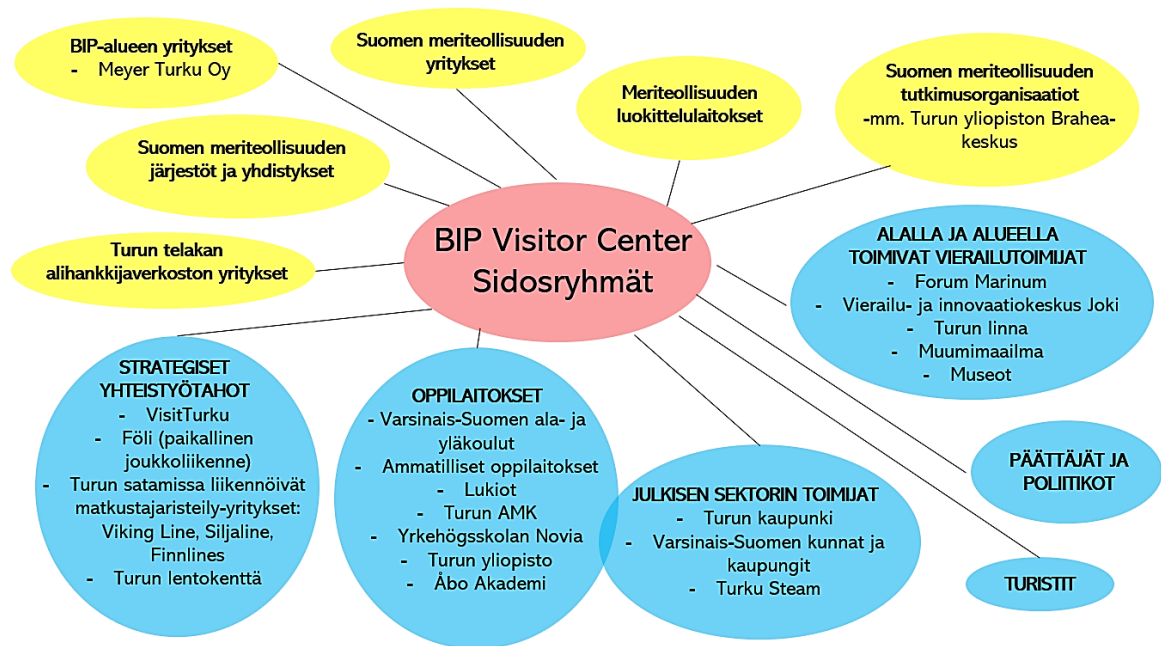
Mainittavana ominaispiirteenä on myös se, että alalla on havaittavissa meriklusteriin rajoituvia urapolkuja. Suomen meriklusterissa tapahtuu selvästi sitä, että alalla työskentelevät ja työpaikkoja vaihtavat henkilöt kasvattavat omaa mereen liittyvää näkemystään ja osaamistaan vaihtamalla työpaikkoja alan sisällä. Tämän takia liikkuvan ja työpaikkaansa

vaihtavan työntekijän mukana vaihtuvat osaaminen ja näkemys myös alan yritysten välillä. Suomen meriklusterille on myös ominaista se, että julkisen sektorin organisaatioilla, kuten eri asteiden koulutus- ja tutkimuslaitoksilla sekä viranomaistahoilla on keskeinen tehtävä. Lisäksi klusteriin katsotaan kuuluvaksi myös etujärjestö- ja yhdistystoiminta. (Karvonen ym. 2016, 17.)



Kuvio 3. Suomen meriklusterin toimijakentän kuvaus (Karvonen ym. 2016, 19).

Yllä olevassa kuviossa (Kuvio 4) havainnollistetaan meriklusterin sisältämät toiminnot. Se ei kuitenkaan kuvaa eri toimintojen volyyymiä tai merkittävyyttä suhteessa toisiinsa (Karvonen ym. 2016, 19). Onkin huomattava, että Suomen meriklusteri sisältää laajan määrän erilaisia toimijoita ja aloja. Opinnäytetyön rajauksen kannalta on merkittävää ymmärtää, että suomalainen meriteollisuuden verkosto on vain yksi osa suurempaa Suomen meriklusteria.



Kuvio 4. Meriklusterin verkoston pohjalta luotu BIP vierailukeskuksen sidosryhmäkartoitus (Hyttiäinen 2020).

Tässä kehitystyössä meriteollisuuden verkostoa käsitellään Suomen meriklusterin toimijakenttä huomioiden. Palvelukonseptia määriteltäessä näitä Suomen meriklusteriin kuuluvia toimijoita otetaan huomioon muun muassa haastatteluissa sekä asiakassegmenttien hahmottelussa, sillä tavoitteena on saada laaja käsitys meriteollisuuden toimijoiden tarpeista ja näkemyksistä vierailukeskuksen palveluiden suhteen. Toisaalta meriklusterin käsite auttaa meriteollisuuden verkostomaisen luonteen hahmottamisessa ja sitä kautta tämän työn toimintaympäristön määrittelyssä ja ymmärtämisessä. Rajausta kuitenkin tehdään Turun alueen meriteollisuuteen painottuen niin, että pääpaino esimerkiksi oppilaitoksille kohdennetuissa haastatteluissa valikoidaan Turun telakan ympärillä toimivia oppilaitoksia. Tämä siksi, että palvelukonseptia muodostaessa koettiin näiden oppilaitosten ja organisaatioiden ensisijaisesti hyödyntävän vierailukeskuksen palveluita ja näin ollen ovat tulevaisuudessa potentiaalisimpia vierailukeskuksen käyttäjiä. Blue Industry Parkin vierailukeskuksen sidosryhmäkartoitus on esitetty yllä olevassa kuviossa (Kuvio 5).

5 Tutkimusmenetelmät strategisen tason tiedonhankinnassa

5.1 Benchmarking eli vertailukehittäminen

Toimeksiantajan edustajan kanssa kehitystyötä suunnitellessamme tulimme nopeasti siihen tulokseen, että uutta vierailukeskuskonseptia muodostaessa on ehdottoman tärkeä vertailla ja tutkia jo olemassa olevia ja toiminnassa olevia vastaavia palveluita. Näin ollen toimintakentän tutkiminen ja vertailukohteiden nimeäminen oli kehitystyön ensimmäinen vaihe tietopohjan perustamisessa. Tutkimusmenetelmänä benchmarking oli selvä lähestymistapa jo olemassa olevin toimijoiden ja palveluiden selvittämiseksi ja niistä oppimiseksi. Tässä työssä benchmarking kuuluu osana strategista tiedonhankintaa. Sen kautta selvitetään, millaista liiketoimintamallia vierailukeskus lähtisi toteuttamaan ja miten se eroaisi muista vastaavista palveluista.

Benchmarking eli vertailukehittäminen on oman toiminnan kehittämistä toisilta oppimisen kautta. Se antaa kuvaa tutkittavan yrityksen tai palvelun markkinasta sekä sen toimijoista. Benchmarkkauksen avulla voidaan arvioida ja hahmottaa alan toimijoiden strategisia valintoja, menetelmiä, prosesseja, tuotteita ja palveluita, ja tehtyjen havaintojen kautta oppia parhaista käytännöistä. Kari Tuominen kiteyttää käsitteen teoksessaan Benchmarking käytännössä, itsearvioinnin työkirja: hyviä kysymyksiä ja benchmarking-tutkimuksia hyvin:

Benchmarking on tapa määritellä oman organisaation menestykselle tärkeä asia ja etsiä itseä siinä selkeästi parempi. Benchmarking on tapa oppia avoimesti paremmilta ja soveltaa opittua omaan organisaatioon. (Niva ja Tuominen 2005, 5.)

Menetelmän hyötyinä ovat muun muassa se, että muiden toteuttamista hyviksi koettuja ratkaisuja voidaan hyödyntää omassa toiminnassa ja havaitut virheet voidaan välttää. Benchmarking tuo markkinatuntemusta ja näin ollen tukee uuden hankkeen strategiatyössä. (Tuulaniemi 2011, 60.)

Perusteellinen pohjustustyö kuuluu benchmarking-työskentelyyn. Ensin valitaan kehittämistä vaativa kohde omasta toiminnasta ja etsitään jokaiselle kohteelle sitä vastaava paras toimintatapa muualta, kuten toisesta organisaatiosta tai yrityksestä. Tämän jälkeen etsitään järjestelmällisesti tietoa siitä, miten parhaaseen toimintatapaan on päästy. Lopuksi paras toimintatapa pyritään siirtämään soveltaen sopimaan omaan toimintaan. (Ojasalo ym. 2015, 186).

Mikael Nivan ja Kari Tuomisen teoksessa todetaan, että benchmarking-menetelmä on ensisijaisesti oppimista paremmilta. He esittävät teoksessaan 10-kohtaisen benchmarking-prosessin kuvauksen, joka kuvaa olemassa olevan liiketoiminnan tai prosessin

kehittämisen vaiheita. (Niva ja Tuominen 2005, 34-35.) Tämän kehityshankkeen tiedonhankinnassa sovelletaan kyseisen prosessikuvauksen vaiheita soveltaen niitä vastaamaan kysymykseen: Mitkä tekijät luovat menestyksekkään vierailukeskuksen? Valitut benchmarking-vaiheet ovat:

1. *Määrittele benchmarking kohde eli kehityskohteen tavoite.*

2. *Tunnista benchmarking yritykset.*

4. *Tunnista menestyksen taustalla olevat tekijät. (Niva ja Tuominen 2005, 35.)*

Syy teoksessa esitetyn prosessivaiheiden valintaan ja karsintaan on se, että prosessikuvaus on tarkoitettu jo olemassa olevan liiketoiminnan ja prosessin kehittämiseen, eikä uuden konseptin luomiseen. Valitut vaiheet sopivat uuden palvelukonseptin tietopohjan luomiseen hyvistä, toimivista ja houkuttelevista vierailukohteen elementeistä. Benchmarking toteutetaan tässä kehitystyössä havainnointivierailuiden sekä haastatteluiden kautta.

5.2 Havainnointi

Havainnointi on käytännöllinen ja tärkeä tutkimuksellisen kehittämistyön menetelmä. Sen avulla on mahdollista saada tietoa todellisesta toimintaympäristöstä ja siitä, miten ihmiset siellä käyttäytyvät. Yleensä havainnointia käytetään haastattelun tai kyselyn tukena materiaalin hankinnassa ja erityisesti palvelumuotoilussa se on tärkeä tiedonhankintamenetelmä. (Ojasalo ym. 2015, 114.)

Järjestelmällisyys on olennaista havainnoinnin toteuttamisessa. Lisäksi on määriteltävä, onko havainnoijan rooli passiivinen vai aktiivinen, organisaatiota kehittävä konsultti. Rooli kehittämistyössä voi olla myös jotakin näiden ääripäiden väliltä. Osallistuvassa havainnoinnissa havainnoija on osa tutkittavan kohteen toimintoja hänen ottaessa asiakkaan tai henkilökunnan jäsenen roolin. Tällöin tilanne on tutkittavan kohteen hallinnassa ja havainnoija vaikuttaa tapahtumiin mahdollisimman vähän. Havainnoinnin tulokset pyritään dokumentoimaan välittömästi muistiin. Työkaluina voidaan käyttää havainnointipäiväkirjaa, videoita kuvaamalla, valokuvaamalla tai äänittämällä tilanteita reaaliajassa. Lupa-asiat ovat kuitenkin oltava kunnossa, kun materiaalia taltioidaan. Tässä kehitystyössä käytetään niin sanottua strukturoimatonta havainnointia (Ojasalo ym. 2015, 115-116), sillä tutkimusmenetelmältä toivotaan mahdollisimman laajaa ja monipuolista tietoa.

Havainnointi tehdään palvelukokemusta arvioiden ja havaintojen pohjalta pyritään löytämään kunkin havainnointikohteesta asiakasarvoa tuottavia elementtejä. Havainnointi tehdään asettuen asiakkaan rooliin ja toteutetaan osana benchmarkingia. Havainnoinnin

tuloksia hyödynnetään erityisesti benchmarking-haastatteluiden pohjana sekä hyvän asiakaskokemuksen määrittelyssä.

Menetelmien tavoitteena on hahmottaa, millaisia vierailukeskusratkaisuja sekä -palveluita on jo toteutettu muualla Suomessa. Tarkoituksena on saada käyttökokemusta jo toteutetuista ratkaisuksista ja käyttää havainnoissa esiin tulleita kokemuksia vierailukeskuksen palveluiden ja tilaratkaisuiden suunnittelun pohjana.

5.3 Haastattelu

Kehitystyössä haastatteluiden käyttö tiedonhankinnan menetelmänä oli selvä jo prosessin alkuvaiheissa. Koimme toimeksiantajan kanssa tärkeäksi toimija- ja käyttäjälähtöisyyden. Ymmärsimme uuden konseptointityön äärellä, että tarvitsemme tietoa, joka on saatavissa vain tiettyjä organisaatioita ja toimijoita haastatteleamalla ja kysymällä. Haastatteluja käytetäänkin kehitystyön kahdessa vaiheessa: ensin benchmarkingin tukena haastatellen viittä benchmarking-kohteen toimijaa ja edelleen toimija- ja käyttäjätiedon hankinnassa Blue Industry Parkin sidosryhmiä haastatellen. Benchmarking-haastatteluiden tavoitteena on saada syvempi käsitys kustakin yrityksestä, heidän tarjoamista palveluistaan, organisatorakenteesta sekä toimiviksi havaituista toimista, jotka tekevät kustakin vierailukonseptista toimivan. Toisaalta haastatteluissa kysyttiin myös kunkin organisaation kohtaamista haasteista, tulevaisuuden tuomista muutoksista ja kunkin yrityksen kasvutarinasta.

Haastattelumenetelmänä käytetään puolistrukturoitua haastattelua, jossa kysymykset on laadittu ennen haastattelua ja ne ovat muotoiltu tiettyyn järjestykseen. Kysymysten sanamuotoja ja järjestystä vaihdellaan tarvittaessa haastateltavan vastausten mukaisesti. Lisäksi tilanteeseen soveltumattomat kysymykset jätetään haastattelutilanteessa kysymättä ja tarvittaessa lisätään sellaisia kysymyksiä, jotka haastattelutilanteessa tulevat mieleen ja koetaan olennaisiksi. (Ojasalo ym. 2014, 108.) Haastattelut toteutetaan yksilöhaastatteluina puhelimesta tai verkkopalaverissa haastateltavan työpäivän aikana. Haastattelija kirjaa haastattelun aikana haastateltavan vastaukset muistiin ja litteroi, eli kirjoittaa puhtaaksi muistiinpanot haastattelun jälkeen (Ojasalo ym. 2014, 107).

Litterointi on analysoinnin apuväline ja sen tarkkuus suhteutetaan kulloiseenkin kehittämis-kohteeseen sopivaksi. Mikäli haastattelun kautta saatu aineisto on laadultaan sellaista, että vain vastauksen sisällöllä on merkitys, litterointi voidaan tehdä ylimalkaisemmin käyttämällä esimerkiksi yleiskieltä. (Ojasalo ym. 2014, 107.)

Tässä kehittämistyössä toteutetuissa haastatteluissa tavoitteena on saada vastauksia, jotka sisällöltään tukevat uuden vierailukeskuskonseptin muodostamista, joten koettiin, että litteroinnissa olennaista on kiteyttää kunkin vastauksen sisältö. Litterointi lähetetään

haastateltavalle kommentoitavaksi ja hyväksyttäväksi sähköpostitse ennen sen käyttämistä kehitystyössä tai opinnäytetyön pohjana.

6 Tiedonhankinnan prosessi ja tulokset

6.1 Benchmarking-kohteina vierailukeskustoiminnan osaajat

Havaintovierailut toteutettiin kesällä 2020. Benchmarking-kohteiksi valittiin mahdollisimman erilaisia ja omalla vierailupalvelullaan erottuvia yrityksiä. Jokaista havainnointia ennen määriteltiin, mikä on kunkin vierailun tavoite, joka muotoiltiin kysymysmuotoon ja johon toivottiin havainnointivierailulla saada vastaus. Kuhunkin valittuun yritykseen oltiin myös yhteydessä benchmarking-haastattelun merkeissä. Näin jokaisesta kohteesta pyrittiin oppimaan mahdollisimman paljon ja monipuolisista näkökulmin niin asiakkaan kuin yrityksen näkökulmista.

Benchmarking-kohteiksi valikoituivat Turussa sijaitseva merikeskus Forum Marinum, joka kertoo merenkulun historiasta, Vierailu- ja innovaatiokeskus Joki, Kyrö Distillery tislaamo-kierros, Fazer Experience sekä Wasa Innovation Center.

Forum Marinum on merellinen tapahtumakeskus sekä kiehtova museo, jossa voi tutustua merellisiin näyttelyihin, vierailu-aidoissa museoaluksissa sekä järjestää erilaisia tapahtumia kuten kokouksia ja juhlia. Lisäksi merikeskuksessa toimii matkamuustringimä. (Forum Marinum 2020.) Kyseisellä merikeskuksen benchmarkauksen kautta saadaan tarkasteluun vahva museo- ja näyttelypohjaisen turistikohteen näkökulma. Tavoitteena oli selvittää, miten meriteollisuuden suurten risteilijäalusten rakentamisesta kertova vierailukeskus eroaa sisällöltään kyseisestä museosta. Lisäksi tarkasteltiin sitä, menevätkö palvelut päällekkäin uuden meriteollisuudesta kertovan vierailukeskuksen kanssa, toimivatko ne kilpailijoina vai yhteistyökumppaneina ja mikä niiden suhde voisi olla. Lisäksi huomion kohteena varsinkin havainnoinnissa ovat näyttelyn esitystekniikat: miten näyttely on koottu ja mitä medioita on käytetty.

Vierailu- ja innovaatiokeskus Joki Turussa on Suomen ensimmäinen alueellinen vierailukeskus, jossa toimintaansa esittelevät Turun seudun yritykset. Joki on monipuolinen ja vuorovaikutteinen elämiskokonaisuus, jonka yritysnäyttelyt on pitkälti rakennettu interaktiivisiksi ja viimeisintä esitysteknologiaa hyödyntäen. Näyttelyt tarjoavat hyvän läpileikkauksen Turun seudun elinkeinoelämään sekä kaupunkikehitykseen. (Vierailukeskus Joki 2020.)

Vierailu- ja innovaatiokeskus Joki valikoitui benchmarking-kohteeksi, sillä sen kautta on mahdollista tarkastella yritysten välistä yhteistyötä vierailukeskusympäristössä. Tavoitteena oli saada näkökulma siitä, miten yritysten yhteistyötä ja näkyvyyttä on lisätty rakentamalla erityinen tila sitä varten. Oleellista oli myös selvittää ja ymmärtää, miten keskus tukee yritysten yhteistyötä, verkostoitumista ja toimintaa. Keskeisiä kysymyksiä olivat: miten Joessa esitellään Varsinais-Suomen yrityksiä ja niiden osaamista, mitkä ovat keskuksen tarjoamat

palvelut, jotka edistävät yritysten toimintaa, mitä vieraileva turisti saa irti vierailusta ja mikä on vierailijalle tarjottu arvo.

Wasa Innovation Center on Vaasassa sijaitseva yhteisöllinen yrityskeskittymä, jonka sydämessä on innovaatiokeskuksena toimiva rakennus eli Bock's Bazaar. Wasa Innovation Centerin tavoitteena on organisoida ja mahdollistaa asiantuntijoiden ja organisaatioiden kohtaaminen mahdollisimman matalalla kynnyksellä (Bock's Corner Village 2020). Kohde valikoitui osaksi benchmarkingia, sillä sen odotettiin tuovan näkemystä ja osaamista yritysten välisen innovaatiotoiminnan hallinnoimisesta sekä antavan vertaisoppimisen mahdollisuuden innovaatiokeskuksen toimintamallista. Tavoitteena oli saada käsitys innovaatiokeskuksen toiminnasta ja sen tarjoamista palveluista. Lisäksi haettiin kosketuspintaa meriteollisuuden verkostomaiseen yhteistyöhön organisoitiin eri yritysten ja organisaatioiden välillä.

Kyrö Distilleryn tislaamokierros valikoitui benchmarking kohteeksi, sillä otantaan haluttiin yritys, joka vahvan brändinsä kautta kertoo autenttisesti yrityksen tuotannosta vierailukierroksen kautta. Isokyrössä sijaitsevassa tislaamoympäristössä järjestetään myös tasting-tilaisuuksia sekä rakennuksessa toimii myös yrityksen oma baari ja ravintola (Kyrö Distillery 2020). Tavoitteena oli tämän yrityksen osalta saada käsitys tuotetta teollisesti valmistavan yrityksen tavasta esitellä toimintaansa ja prosessejaan vierailukierrosten kautta. Benchmarkauksen kautta selvitettiin, mitkä tekijät tekevät tislaamokierroksesta onnistuneen ja miten yrityksen tarinoilla luodaan onnistunut vierailukokemus.

Viidentenä benchmarking-kohteena oli Vantaalla sijaitseva palkittu Fazer Experience Center (Fazer 2020). Tavoitteena oli selvittää suosituksen vierailukohteen onnistuneen palvelukokemuksen rakenne, miten elämyksellinen ja moniaistillinen vierailukokemus on luotu ja miten vahvan ja tunnetun brändin tarina oli esitetty vierailukeskuksessa.

6.1.1 Benchmarking-materiaalin analysointi palvelumuotoilun menetelmien ja teorian kautta

Havainnoinnit toteutettiin kokemalla kukin palvelu niiden asiakkaana. Ennen vierailua suunniteltiin havainnoinnin ja vierailun keskeiset tavoitteet ja ydinkysymykset kutakin vierailua kohden. Havainnointi purettiin palvelumuotoilun asiakkaan matkan -teorian mukaisesti taulukoimalla (Tuomela ja Raitinen 2020, 00:00-2:07). Taulukon pohjalla käytettiin Customer journey canvas -työkalua (Design a Better Business Tools 2019), jota muokattiin analysointiin sopivaksi. Laaditun analyysityökalun yläsarakeisiin on kuvattu asiakkaan matka eli palvelun käytön aikana tapahtuvat vaiheet. Huomio-vaiheessa asiakas löytää palvelun eli niin sanotusti koskettaa sitä ensimmäisen kerran. Harkintavaiheessa tarjottavasta palvelusta

kiinnostutaan sen verran, että asiakas tutustuu tarkemmin palveluun ja sen arvolupaukseen. Hankinta-vaiheessa asiakas tekee ostopäätöksen saamiensa tietojen pohjalta ja ostaa valitun palvelun. Käyttövaihe kuvaa asiakaskokemusta palvelun käytön aikana ja advokaattivaiheessa asiakkaasta tulee koetun palvelukokemuksen mukaan palvelun advokaatti, eli jakaa palvelusta saamansa kokemuksen joko positiivisena tai negatiivisena eteenpäin muille. (Tuomela ja Raitinen 2020, 00:00-2:07.) Käytetyn taulukon yläriville (Taulukko 2) on kuvattu ennen vierailua laaditut tavoitteet ja kysymykset kustakin palvelun vaiheesta. Keskimmaisella rivillä on havainnoinnin kuvaus kustakin asiakkaan matkan vaiheesta ja alim-malle riville on nostettu kokemuksia ja oppeja kustakin vaiheesta. Kokemuksen herättämää tunnetta kuvattiin joko iloisella hymiöllä tai surullisella hymiökuvakkeella.

Taulukko 2. Benchmarking-havainnoinnin analysointiin laadittu taulukko (Hyttiäinen 2020)

Benchmarking-havainnointi | Forum Marinum 24.7.2020 | Customer Journey Canvas 25.7.2020

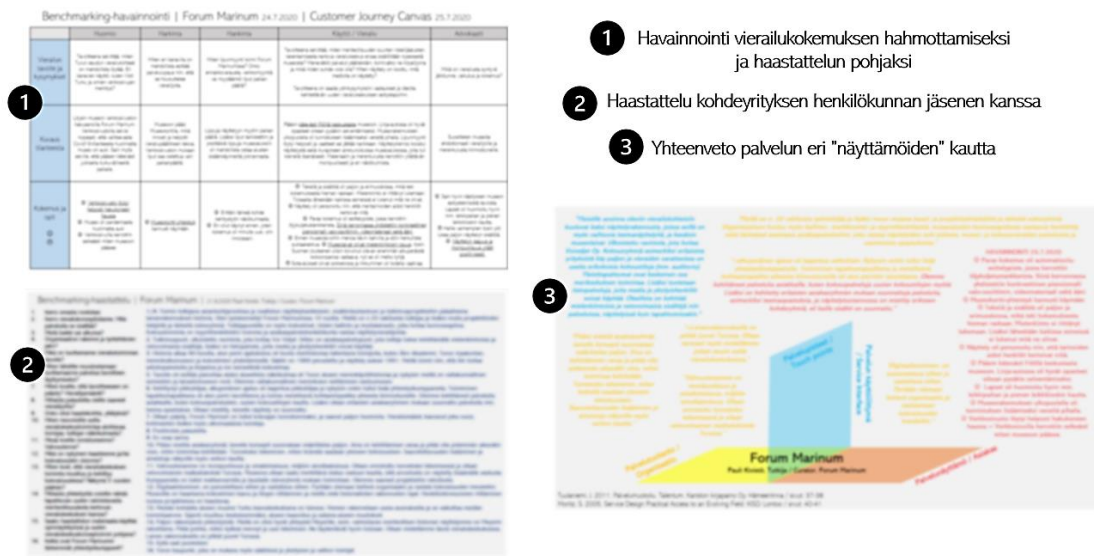
	Huomio	Harkinta	Hankinta	Käyttö / Vierailu	Advokaatti
Vierailun tavoite ja kysymykset	Tavoitteena selvittää, miten Turun seudun vierailukohteet on mahdollista löytää. Eri-ikäisten käyttö, kuten Väst Turku ja omien verkostojen merkitys?	Miten eri kanavilla on mahdollista esittää palvelulupaus niin, että se houkuttelee vierailijota.	Miten lipunmyynti toimii Forum Marinumissa? Onko ennakkovarausta, verkkomyyntiä vai myydäänkö liput paikalla?	Tavoitteena selvittää, miten meriteollisuuden suurten risteilyalusten rakentamisesta kertova vierailukeskus eroaa sisäilötään kyseisestä museosta? Menevätkö palvelut päällekkäin, toimivatko ne kilpailijoina ja mikä niiden suhde voisi olla? Miten näyttely on koottu, mitä medioita on käytetty? Tavoitteena on saada ydinkysymyksiin vastaukset ja ideoita kehitettävän uuden vierailukeskuksen esitystapoihin.	Mikä on vierailusta syntyvä jälkimmäinen vaikutus ja kokemus?
Kuvaus tilanteesta	Löysin museon verkkosivuston hakusanoilla Forum Marinum. Verkkosivustolla selvisi nopeasti, että valitsevista Covid-19-tilanteesta huolimatta museo on auki. Sain myös selville, että pääsen kätevästi julkisella kulkuvälineellä paikalle.	Museon pääsi Museokortilla, mikä innosti ja helpotti vierailupäätöksen tekoa. Verkkosivuston mukaan liput saa ostettua vain paikalla.	Lippuja näyttelyyn myytiin paikalla. Lisäksi liput tarkistettiin ja yrittäessä lippuja museolukstin oli mahdollista ostaa alustan sisäkäynnin jorjannasta.	Pääsin kätevästi Föörillä keskuksista museoon. Linja-autossa oli hyvät opasteet oikean pysäkin selvittämiseksi. Museorakennuksen ulkopuolella oli tunnustuksen lisäämiseksi veneitä pihalla. Lipunmyynti löytyi helposti ja vaatteet sai jättää narkkaraan. Näyttelykeskus koostui näyttelyä sisä- ja ulkopuolella olevista museoalustoista, joita tuli kierrellä itsenäisesti. Materiaalin ja merenkulusta kerrottiin yllättävän monipuolisesti ja eri näkökulmista.	Suosittelen museota ehdottomasti vierailijalle ja merenkulusta kiinnostuneille.
Kokemus ja opit 😊 😞	<ul style="list-style-type: none"> ☺ Verkkosivusto löytyi helposti hakusanojen kautta ☺ Museo oli pandemian huolimatta auki ☺ Verkkosivustolla kerrottiin selkeästi miten museon pääsee 	<ul style="list-style-type: none"> ☺ Museokortti-yhteistyö kannusti käymään 	<ul style="list-style-type: none"> ☺ Erittäin tärkeä konde kehityksen näkökulmasta. ☺ En ollut käynyt ennen, joten kokemus oli minulle uusi, olin innoissani. 	<ul style="list-style-type: none"> ☺ Tekstiä ja sisältöä oli paljon ja erimuodoissa, mikä teki kokemuksesta hienon kokemuksen. Mielenkiinto ei riittänyt lukemaan. Toisaalta läheskään kaikissa esineissä ei lue mitään ne olivat ☺ Näyttely oli persoonoitu niin, että mentaroiden aidot henkilöt kertoivat niitä. ☺ Paras kokemus oli esittelypiste, jossa kerrottiin öljykujetankkerista. Sitä saarossa juosteisiin lojotteleviin pienoisilla valo-osoittimien videomateriaali sekä ääni. ☺ Ennen museovierailun menoa kävin kahvilla ja söin herkullista suklaakakua. ☺ Museoajat olivat mielenkiintoisin osuus, tosin Suomen Joutsenen oltiin toivonut olevan enemmän akuperäistä koironpanoa vastaava, nyt se oli melko tyhjä. ☺ Sotajälkiset olivat sokeissa ja liikkuminen oli todella vaativaa. 	<ul style="list-style-type: none"> ☺ Sain hyvin käytyäni museon esitysteknisistä tavoista. Liput oli huomattu hyvin mm. leikkopalkan ja pienien leikkokassien kautta. ☺ Heille vanhempien tosin piti lukea paljon näyttelyä sisältä. ☺ Käytetyn tilaus ja monipuolisuus ylitti positiivisesti.

Benchmarking-haastattelut toteutettiin puhelinhaastatteluiden muodossa. Haasteltavina toimivat valittujen benchmarking-kohteiden edustaja kustakin organisaatiosta. Kukin haastattelu oli kysymysrungoltaan identtisiä, mutta puolistrukturoidun haastattelun mukaisesti keskustelun aikana kysymyksiä muokattiin, jätettiin kysymättä tai esitettiin tarkentavia kysymyksiä. Haastatteluista nostettiin esiin asioita, jotka koettiin tärkeänä uuden vierailukeskus-konseptin laadinnan kannalta keskittyen palveluntarjoajan toimintaan liittyviin asioihin.

Benchmarking-materiaali koottiin yhdistämällä palvelun tuottajaorganisaation edustajan näkökulmat asiakaskokemuksen kautta tehtyjen havaintojen kanssa yhdelle sivulle. Tiedon jäsentämisessä käytettiin teoriaa palvelun eri näyttämöistä (Tuulaniemi 2011, 37-38). Myös Stefan Moritz käyttää palvelusta näyttämömetaforaa. Teoria on kuvattu alla olevassa kuvassa kolmiulotteisella tasokokonaisuudella. Kuvassa keltainen taso on palvelun back stage eli takahuone, joka sisältää kaikki ne palvelun tuottamiseen liittyvät prosessit, joita

tapahtuu palvelun tarjoajan toimesta, piilossa asiakkaalta organisaation ja palvelun tuotannon puolella. Takahuoneessa hallinnoidaan palvelun tuottamiseen tarvittavia prosesseja. Turkoosilla on merkitty palvelun kosketuspinnosta muodostuva taso, jossa palvelun tuotanto, eli takahuone, kohtaa asiakkaan. Näitä kohtia, joissa palvelun tarjoaja kohtaa asiakkaan sanotaan myös palvelupisteiksi tai palvelun kontaktipisteiksi. Korallinpunaisella taas on merkitty asiakkaan näkökulmassa tapahtuvat asiat, joita tapahtuu näkyvällä stagella eli näyttämöllä. Ne ovat niitä asioita, jotka asiakas näkee ja muodostavat palvelukokemusta kyseisestä palvelusta. (Moritz 2005, 40-41.)

BIP Visitor Center -benchmarking –miten se tehtiin



Kuva 4. Benchmarking-analyysin vaiheet (Hyytiäinen 2020)

Benchmarking-prosessista on koostettu yllä oleva kuva (Kuva 5). Haastatteluista nostettiin kunkin benchmarking-kohteen osalta uuden vierailukeskuksen konseptoinnin kannalta olennaisimmat asiat. Tiedot jaoteltiin edellä selostetun palvelun eri näyttämöiden tai tasojen mukaisesti (Kuvassa 5 kohta 3). Näin saatiin kustakin benchmarking-kohteesta mahdollisimman laaja kuva tarkastelun kattaessa palvelun kaikki tasot. Näistä tiivistelmistä koostettiin vielä tiivistetyt koosteet, jotka teemoiteltiin useasti esiintyvien asioiden mukaisesti (Kuva 6).

6.1.2 Benchmarking -tulokset

Benchmarkingin kautta havaittiin monia vierailukeskuskonseptin kannalta olennaisia asioita niin palvelukokemuksen kuin myös sen tuottamisen osalta. Lisäksi havaittiin monia vierailuliiketoimintaan liittyviä asioita. Vertailuoppimisen prosessi nosti myös esiin monia kysymyksiä, joihin luotavan palvelukonseptin tulee vastata. Edellä mainitun prosessin päätteeksi

analysoinnin tulokset koostettiin vielä toistuvien teemojen kautta listaukseksi, joka jäseneltiin palvelun eri näyttämöiden mukaisesti.

Benchmarkingista heränneet keskeiset kysymykset palvelukonseptin näkökulmasta

Palvelutuotanto / Organisaatio	Palvelun käyttöliittymä	Palvelunäyttämö / Asiakas
<p>Teemoina: Vierailukeskuksen tavoite Organisaation järjestäytyminen Toiminnan johtaminen Rahoitus</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mitä vierailukeskuksella halutaan tavoitella? - Mitkä ovat ne palvelut, joita haluamme tuottaa itse? - Tuoko rahoitus tiettyjä velvollisuuksia ja/vapauksia? Miten rahoitus halutaan hoitaa? Miten rahoittaminen vaikuttaa koko hankkeen arjen toimintaan, miten vastuut jaetaan? Kuka johtaa tekemistä? - Miten luoda toimintakulttuuri, jossa yritykset, julkinen hallinto, opiskelijat, tieteilijät ja liiketoiminnan osaajat kohtaavat? Halutaanko sitä? Mikä on vierailukeskuksen tavoite? Olla turistikohte? Vai meriteollisuuden osaamisen ja kehittämisen keskus? Molempia? - Yhteistyökumppaniyritysten / Sidosryhmien aktiivisuus voi todellisuudessa yllättää: Miten johtaa ja ohjata yhdessä tekemistä? - Liikevaihdollisen tavoitteen määrittäminen jo hankkeen alkuvaiheessa: 0, vai selvästi +tulos? - Digitaalisen materiaalin päivitys ja ylläpito, millainen tekniikka ei ole jo valmiiksi vanhaa? Mitä tulee huomioida valinnassa, jotta päivittäminen, muuttaminen ja lisääminen ovat kustannustehokkaita ja mahdollisimman vaivaton? Kuka tekee? - Kaupungin päättäjien tuki? - Hankerahoitus osana toteutusresursseja? 	<p>Teemoina: Verkkosisältö ja some ovat elintärkeitä Näyttelyn digitaalisuus vs. fyysinen tila Aukiolo ja Lipunmyynti Opastus vai omatoimintäily</p> <ul style="list-style-type: none"> - Lipunmyynti vain paikanpäällä vai myös verkossa? - Ydinnäyttelyn ja vaihtuvan esillepanon tasapaino? Liitetäänkö palveluun myös konkreettinen vierailu telakka-alueella? - Ennakkovarausjärjestelmä, lipunmyynnin organisointi? - Opastus vai ilman opastusta? - Tarvitaanko opastusta, vai onko näyttely ns. omatoiminen? - Virtuaalisen teknologian hyödyntäminen telakka-alueen esittelyssä turvallisuuden ja työrauhan säilymiseksi? - Aukioloajat? Määrittävät loppuasiakskuntaa? - Vapaa pääsy vai lipputulot? Mikä on sopiva lipun hinta? - Virtuaalisten esitystekniikoiden käyttö? VR-lasien hygieniä, mitä tulossa seuraavaksi? - Millaisia ovat tarjottavat lisäpalvelut? - Ravintola, kahvila, myyntipiste, kokoustilat, auditorio, tapahtumat? 	<p>Teemoina: Asiakkaan määrittely Asiakaspolun yksiselitteisyys ja esteettömyys Ydinpalveluiden ja lisäpalveluiden määrittäminen</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ketkä ovat valmistavan meriteollisuuden vierailukeskuksen asiakkaat? - Palvelukokonaisuuden muodostavien palveluiden muotoilu käyttäjäryhmittäin: mitä palveluita haluamme tuottaa? Kenelle? - Saavutettavuus on otetta huomioon palvelua suunniteltaessa: linja-autoasema, rautatiet, paikallisliikenne, oma auto, shuttle-bussi? - Asiakaspolku on mahdollisimman varma asiakkaan näkökulmasta, ei tilaa epävarmuudelle: - Lisäpalveluina kahvila, ravintola ja myymälä? - Vaatesäilytys ja lukollisten lokeroiden tarve? - Kuka tiloja käyttää? Kuka on asiakas? - Pienen matkamuseumiympäristön merkitys palvelukokemuksessa? - Verkkosisuvustot ovat TÄRKEÄT

Kuva 5. Benchmarking-analyysin päätelmät ja heränneet kysymykset (Hyytiäinen 2020)

Yllä olevassa kuvassa (Kuva 6) on esitetty benchmarkingin tulokset jaoteltuna kolmeen osa-alueeseen. Keltaisella on merkitty palvelutuotantoon eli niin sanotun takahuoneen prosesseihin liittyvät ajatukset, turkoosilla palvelun kosketuspisteisiin liittyvät asiat ja punaisella asiakaskokemukseen liittyvät johtopäätökset.

Palvelun tuotannon osalta teemoiksi nousivat vierailukeskuksen tavoitteen määrittäminen. Kehitystyön alussa palvelukonseptin tavoite määriteltiin melko löyhästi ja ennen kaikkea päätös asiakaskunnasta pidettiin avoimena. Onkin tärkeää, että kehitystyön seuraavaa ideointivaihetta edeltää sekä tavoitteen, että asiakkaan tarkempi määrittely. Organisaation puolelta teemoiksi nousivat myös yleisesti vierailukeskusliiketoiminnalle tyypilliset asiakasesongit, jotka tekevät liiketoiminnasta vaihtelevan. Kesäisin lomakauden takia asiakkaita on paljon, mutta palvelukonsepti tulisi muodostaa niin, että liiketoiminta kannatta myös lomasesonkien ulkopuolella. Tämä tulee ottaa huomioon muun muassa henkilöstön palkkauksessa esimerkiksi osa-aikaisten ja määräaikaisten työsuhteiden kautta.

Yritysassiakkaiden verkostoitumisen ja innovaatioiden syntyminen kannalta opittiin, että innovaatioyhteistyötä tulisi pystyä johtamaan ja organisoimaan vierailukeskuksen toimesta esimerkiksi erilaisten tapahtumien järjestämisen kautta. Myös rahoitukseen liittyvät asiat nousivat esiin. Ymmärrettiin, että varsinkin uudishankkeina rakennettavat vierailu- ja

museonäyttelyiden sisällöntuotanto aloitetaan usein vasta hankkeen lopulla, jolloin varat alkavat olla loppuillaan. Sisällöntuotantoon tulisi siis budjetoida hyvissä ajoin reilusti varoja.

Vierailupalvelun käyttöliittymän ja kosketuspisteiden osalta tärkeimmiksi opeiksi osoittautui vahvan verkkosisällön ja -läsnäolon merkittävyys. Vierailukeskuksen tulisi olla laadukkaasti ja esteettömästi esillä verkossa ja sosiaalisen median (some) alustoilla, jotta asiakkaat löytävät sen äärelle. Lisäksi varsinkin some-sisältö on erittäin tärkeässä roolissa vahvan brändin ja näkyvyyden rakentamisen näkökulmista. Kysymyksiä vierailukeskuksen käytöstä oleellisin liittyy mahdollisen näyttelytilan toimivuuteen. Ydinkysymyksenä tämän suhteen on, käytetäänkö tarinankerronnassa opasta. Lisäksi tulisi harkita, paljonko sisällöstä tulisi olla digitaaliseen teknologiaan nojautuvaa ja paljonko niin sanotusti konkreettista ja kosketeltavaa. Myös aukioloaikojen määrittäminen sekä lipunmyynnin toteutus nousivat keskeisiksi kysymyksiksi.

Asiakaskokemukselle olennaisiksi asioiksi nousi jo edellä mainittu tavoiteltavan asiakkaan määrittäminen. Lisäksi ratkaistavia ja olennaisia asioita uuden vierailukeskuksen palvelukonseptille ovat esteettömyys niin palvelun löytämisen kuin myös sen käytön osalta. Lisäksi on kiinnitettävä huomiota siihen, mitä lisäpalveluita vierailukeskus tulisi sisältämään perinteisen näyttelytilan lisäksi.

Benchmarkkauksen tulokset esiteltiin toimeksiantajan työryhmälle verkkopalaverissa 25.9.2020. Palaverissa käytiin myös läpi kehitystyön prosessia. Palaverissa sovittiin, että konseptin ideointivaihe toteutetaan ideointityöpajassa, jossa kiteytyvät lopullisesti myös asiakasryhmät sekä vierailukeskuksen tavoite. Näiden määrittelyn pohjaksi haluttiin kuulla vielä ennen lopullisia päätöksiä haastatteluiden kautta nousevat teemat ja ajatukset niin alueen oppilaitoksilta kuin myös meriteollisuuden yrityksiltä ja sidosryhmiltä.

6.2 Haastattelut pohjana vierailukeskuksen palveluihin

Haastatteluiden osallistujiksi pyrittiin valikoimaan sellaisia meriteollisuuden toimijoita ja sidosryhmäorganisaatioita, joita voitaisiin nähdä lopullisen vierailukeskuksen käyttäjinä. Heillä uskottiin olevan näkemystä siitä, millaisia palveluita meriteollisuuden vierailukeskuksen tarvitaan ja miten vierailukeskus voisi parhaiten palvella alueen yrityksiä ja opetusorganisaatioita. Heidän näkemystensä kautta haluttiin hahmottaa, millainen vierailukeskus koettaisiin houkuttelevana. Näiden haastatteluiden kautta yritettiin päästä suunniteltavan vierailukeskuksen palvelulupauksen äärelle. Haastateltavien organisaatioiden valinnassa pohjana käytettiin Suomen meriklusterin verkoston toimijoita ja alueellisia opetusorganisaatioita, kuten Turun yliopistoa ja alueen lukioita. Opinnäytetyön toimeksiantaja antoi monipuolisen listauksen erilaisista meriteollisuuden yrityksistä, joita pyydettiin haastatteluihin.

Haastattelupyynnöt lähetettiin yhteensä yhdeksään opetusorganisaatioon. Meriteollisuuden toimijoille haastelukutsuja lähetettiin yhteensä yhdeksään eri yritykseen ja kahteen alan yhdistykseen. Lopulta haastatteluiden kautta syntyi otos, johon kuuluu kaksi oppilaitosta, yksi meriteollisuuden tutkimuslaitos, meriteollisuuden yhdistys sekä kuusi yritystä.

Haastatteluissa käytettiin ennen haastattelun ajankohtaa laadittua kysymyspatteristoa. Jokaisen haastattelun runko oli kuitenkin räätälöity riippuen haastateltavan organisaation tyyppistä. Oppilaitoksille oli oma räätälöity kysymyslista, samoin tutkimuslaitokselle sekä meriteollisuuden yhdistykselle. Yritysten haastattelupatteristo oli rungoltaan keskenään identtinen, mutta keskustelun aikana kysymyksiä muokattiin ja lisättiin haastateltavan vastauksen mukaisesti.

Haastattelut käytiin puhelimitse tai verkkopalaverin muodossa niin, että haastattelija kirjoitti muistiinpanoja haastattelun aikana. Litterointi suoritettiin näiden muistiinpanojen pohjalta. Kukin haastateltava sai haastattelun jälkeen mahdollisuuden muokata litterointia ja lopuksi litteroinnit hyväksyttiin sähköpostitse. Litterointien pohjalta suoritettiin haastatteluaineiston teemoittelu ja materiaali kiteytettiin yhteen vierailukeskuksen muotoilukriteeritaulukkoon (Design Criteria canvas). Luotua teemataulukkoa ja kriteeritiivistelmää käytettiin ideointipajassa ideoinnin lähtökohtana.

Seuraavissa alaluvuissa esitellään haastatteluiden tulokset. Ensimmäisessä alaluvussa keskitytään meriteollisuuden verkoston yhteistyön ohjaamiseen ja johtamiseen liittyviin asioihin, jotka nousivat esiin. Toisessa alaluvussa esitellään vierailukeskuksen palveluihin ja toimintaan liittyviä teemoja ja kriteereitä.

6.2.1 Johtamisen näkökulma meriteollisuuden kilpailukyvyn kehittämiseen

Tässä kehitystyössä yhtenä tavoitteena on löytää vierailukeskuksen toimintaan sellaisia toimintatapoja ja palveluita, jotka aidosti luovat pohjan meriteollisuuden yritysten liiketoiminnan kilpailukyvyn lisäämiseen. Näiden tekijöiden hahmottamiseksi asiaa kysyttiin tehdyssä sidosryhmähaastattelussa. Lisäksi haastatteluiden kautta hahmotettiin meriteollisuuden yritysten ja toimijoiden välisen yhteistyön laatua, sen mahdollisia kehityskohteita ja yleisesti näkemyksiä alan kilpailukyvystä tulevaisuudessa. Haastatteluiden tavoitteena oli kartoittaa yhteistyön ohjaamisen ja toimivuuden näkökulmia myös johtamisen näkökulmasta. Haluttiin saada selville, miten yhteistyötä ja verkostoa johdetaan ja miten organisoituja yritysten verkostot ovat.

Useimmat haastatelluista meriteollisuuden organisaatioista näkivät, että suomalaisen meriteollisuuden kilpailukyky on ennen kaikkea laadukkaissa tuotteissa, osaamisessa sekä alalla syntyvissä innovaatioissa (Kesälä, Väkiparta, Repo ja Karvonen 2020). Suurimpana

kilpailijana nähtiin Aasian ja Kiinan markkinat, joista suomalainen osaaminen meriteollisuudessa on tähän asti erottunut muun muassa juuri tuotekehitykseen ja sitä kautta kilpailukyvyyn ylläpitoon Suomessa (Repo ja Karvonen 2020). Suomalaiselle meriteollisuudelle on haastatteluiden mukaan ominaista, että innovaatio- ja tuotekehitystyö tehdään yli toimialarajojen koko suomalaisen meriklusterin sisäisenä yhteistyönä myös satamatoimijoiden kanssa, testauksesta tuotteistamiseen asti (Karvonen 2020). Erityisesti varustamoiden eliristeilijöiden tilaajien, telakan sekä kokonaistoimituksiin perustuvien yritysten mukaan ottaminen tuotekehitystyöhön on suomalaisen meriteollisuuden kehitystyön erikoisuus ja vahvuus. Kilpailukyky ja innovaatiot syntyvät kolmikantaisen tekemisen kautta, johon osallistuvat varustamot, KT-toimittajat sekä telakan verkosto (Kesälä 2020). Kilpailukyvyyn näkökulmasta konseptoitavan vierailukeskuksen tulisi siis tarjota mahdollisuus yritysten ja organisaatioiden väliseen riippumattomaan kohtaamiseen, yhteistyöhön sekä projektiluontoiseen työskentelyyn. Tämä on olennaista myös yhteistyön toteutumisen näkökulmasta.

Suomen meriteollisuuden yritysten välinen yhteistyö on tiivistä ja toimivaa (Andersson, Hägg, Kesälä, Mylly ja Repo 2020). Haastatteluiden kautta saa hyvin vahvan kuvan siitä, että yhteistyön kehittämiseen ei ole tarvetta. Lisäksi useampi haastatteluihin osallistunut totesi, että yhteistyön kehittämistä tapahtuu jo nyt meriteollisuuden yhdistysten ja muiden toimijoiden kautta (Hägg, Karvonen ja Andersson 2020). Näin ollen vierailukeskuksen ei tulisi ottaa luonnolliseen yhteistyöhön ohjaavaa otetta, vaan ennen kaikkea mahdollistaa yritysten ja organisaatioiden välinen yhteistyö luomalla mahdollisuuksia kohtaamiseen ja yhteistyön toteuttamiseen.

Suomalaisen meriteollisuuden tulevaisuuden haasteiksi nimettiin oikeanlaisen osaamisen löytyminen ja saaminen alalle (Repo, Hägg ja Mylly 2020), nuorten kiinnostuksen lisääminen alaa kohtaan (Kesälä, Repo ja Salonen 2020) sekä Covid19-pandemian jälkeinen matkustamiseen liittyvän matkustusluottamuksen palauttaminen (Kesälä ja Andersson 2020).

Uudistavan johtamisen näkökulma muuttui käyttäjähaastatteluiden pohjalta. Alun perin johtamiseen liittyviksi tutkimuskysymyksiksi vierailukeskuksen konseptiin liittyen oli asetettu kysymykset:

- Miten yhteistyö, tiedon ja taidon jakaminen toteutuu toimijoiden kesken tänään, miten sen tulisi toimia?
- Miten meriteollisuusosaamista voitaisiin kehittää, kasvattaa, jakaa ja vaihtaa?

Haastatteluiden tavoitteena oli kartoittaa alun perin meriteollisuudessa tapahtuvan verkostomaisen yhteistyön toimivuutta ja kehittämistä. Ainoiksi kehitys- tai haastekohdiksi mainittiin yritys yhteistyötä rajaavat sopimukset (Hägg 2020) sekä toimijoiden väliset kilpailusuhteet (Repo 2020). Näihin ei kuitenkaan vierailukeskuksen toiminnan kautta voida vaikuttaa.

Näin ollen haastatteluiden vastausten pohjalta keskeisiksi johtamiseen liittyviksi kysymyksiksi nousivatkin enemmän toiminnan strategisuuteen liittyvät kysymykset:

- Miten vierailukeskus voi parantaa meriteollisuuden kilpailukykyä?
- Millainen toimintamalli edistää alalla vallitsevaa verkostomaista yhteistyötä?
- Millaisia tiloja ja palveluita vierailukeskuksen tulisi tarjota, jotta se mahdollistaa meriteollisuuden kilpailukyvyn ja yhteistyön vahvistumisen?

Kysymyksiin vastaten haastatteluiden pohjalta: suunniteltavan vierailukeskuksen konseptin tulee ennen kaikkea luoda toimintakenttä monialaiselle yhteistyölle ja mahdollistaa eri toimijoiden kohtaaminen kuitenkin suoraan puuttumatta yritysten ja toimijoiden väliseen yhteistyöhön. Lisäksi sen tulisi houkutella oikeanlaista erityisosaamista alalle sekä saada nuoret kiinnostumaan alasta. Kilpailukyky perustuu innovatiiviseen tuotekehitykseen, joka mahdollistetaan toimijoiden tiiviin yhteistyön kautta.

6.2.2 Haastatteluiden informaatio vierailukeskuksen palveluista ja toiminnasta

Sidosryhmille suunnatut haastattelut antoivat vahvan näkymän siitä, mitä suunniteltavan meriteollisuudesta kertovan vierailukeskuksen tulisi saavuttaa. Tämä oli ensisijaisen tärkeää, kun lähdettiin muodostamaan vierailukeskuksen toiminnan ja konseptin tavoitetta. Haastatteluista nostettiin usein esiintyvät asiat teemoiksi, jotka tulisi ottaa huomioon tavoitteen määrittelyssä. Keskeisiksi teemoiksi nousivat verkostomaisen yhteistyön laatu ja sen nykytila. Yhdeksi teemaksi nostettiin sidosryhmiltä tulleet ideat ja ajatukset vierailukeskuksen toiminnan näkökulmasta. Lisäksi näkemykset suomalaisen meriteollisuuden kilpailuvuorosta ja tulevaisuuden haasteista koettiin erittäin tärkeiksi näkökulmiksi suunniteltaessa vierailukeskuksen toimintaa tulevaisuutta pidemmällä aikavälillä hahmottaen.

Taulukko 3. Sidosryhmähaastatteluiden johtopäätökset teemoittelutaulukkona vierailukeskuksen tavoitteen määrittelyn pohjaksi (Hyttiäinen 2020)

Yrityshaastatteluiden pohjalta esiin nousseita teemoja Visitor Centerin tavoitteen määrittämiseksi

Verkostomainen yhteistyö	Ideat vierailukeskukseen liittyen	Meriteollisuuden kilpailukyvyistä	Tulevaisuuden haasteista
<ul style="list-style-type: none"> • Yhteistyö koetaan toimivaksi ja tiiviiksi. <ul style="list-style-type: none"> ○ Tällä hetkellä yhteistyö ei ole mitenkään koordinoitu, mutta verkoston kautta teemme yhteistyötä kokonaisvaltaisesti ja tiiviisti. ○ Voisin sanoa, että yhteistyö toimii hyvin. ○ Pienten toimijoiden tukeminen koetaan tärkeäksi. • Yhteistyötä rajoittavat kilpailusuhteet ja yhteistyösopimukset ja lait antavat raamin toiminnalle. <ul style="list-style-type: none"> ○ Kun pohtii kehityshankkeita niin on jonkun verran keskenään kilpailevia yrityksiä. ○ Verkostolla tulisi olla tilaisuuksia tavata toisiaan ja tietää mitä kukin tekee, jolloin voidaan tehdä konkreettisia yhteisiä projekteja ja sitä kautta tuoda lisää liiketoimintaan. Yhteistyössä pitää toki muistaa kilpailusääntely. • Vierailukeskuksen toimintaan tarvitaan vetäjä, joka johtaa sen toimintaa, mutta ei puutu alan luonnolliseen yritysten väliseen yhteistyöhön eikä vie yhdistysten tehtäviä tai roolia meriklusterin kehittäjänä. • Toimintakulttuuriltaan vierailukeskuksen tulee olla hengeltään rento, innostava ja helposti lähestyttävä. 	<ul style="list-style-type: none"> • Näyttelytilan kautta lähes kaikki haastatellut olisivat vierailukeskuksen toiminnassa mukana. • Ajatukset näyttelyn sisällöstä <ul style="list-style-type: none"> ○ Telakkakierros esim. vierailujunalla ○ Konkretiaa, toiminnallisuutta ja kokeilua ○ Laivanrakennuksen esittely ○ Innovaatioiden esittely ○ Esiteltäisiin asioita, mitä on tähän asti tehty ja mitä innovaatioita on saatu aikaiseksi ja tulossa. • Lisäpalveluna myymälä, kahvila-ravintola, auditorio koulutustilaisuuksiin • Yritykset ja sidosryhmät näkivät useita mahdollisuuksia käyttää vierailukeskusta: <ul style="list-style-type: none"> ○ Kohtaaminen ○ Sisäiset koulutukset ○ Luennot oppilaitoksille ○ Markkinointi ja näkyvyys ○ Rekrytointi ○ Tilaajien kohtaaminen ○ Tiedonjakaminen ○ Neuvottelu- ja työtilat ○ Tila etäneuvotteluille 	<ul style="list-style-type: none"> • Innovointi- ja kehitystyö tehdään toimialarajat ylittäen koko meriklusterin sisällä • Siihen (osaamiseen) tämä ala perustuu, Suomessa ja Euroopassa, koska vuosi vuodelta on tarve haastavamille ja kompleksisemmille tuotteille ja näihin tarvitaan osaamis pääomaa oppilaitoksista. • Ei ole välttämättä niin, että pelkkä kustannustehokkuus olisi valmistamisen ja varustamoiden valmistustelakan valinnassa painava kriteeri, vaan tuotteen ylivoimaisuus ja laatu on meidän etu. Siihen tarvitaan nuorta innovatiivista porukkaa. • Kilpailukyky ja innovaatiot syntyvät kolmikantaisen tekemisen kautta, johon osallistuvat varustamot, KI-toimittajat ja telakan verkosto. • Meidän pitäisi pystyä säilyttämään ja jopa nostamaan laatutasoamme. Se on meidän myyntivaltti, sillä hintakilpailussa emme voi voittaa. • Suomen meriklusterissa on valtavasti potentiaalia. • Suomessa ei voi kilpailla työvoimakustannuksilla, vaan innovaatioilla uusien tuotteiden ja tuotantotapojen kautta pysytään kilpailukykyisenä. • "Pienten piirien" luoma toiminnan ja työskentelyn ketteryyden 	<ul style="list-style-type: none"> • Kilpailukyvyyn ylläpito <ul style="list-style-type: none"> ○ Kilpailussa Aasian suhteen on pystyttävä erottumaan. On pidettävä kehityksessä oma kilpailuasema ○ Jatkuva kehittäminen on olennaista ○ Innovaatiot • Alan esittäminen ja näkyminen julkisuudessa hyvin suppeana. • Koronan jälkeinen maailma: Luottamus matkustamiseen • Vastuullisuus • Alan houkuttelevuuden lisääminen varsinkin nuorten näkökulmasta, jotta taataan alan osaajien riittävyys ja saaminen alalle • Sähköisyys, varsinkin 3D-ympäristössä, jossa verkkoyhteyksien tulisi toimia ja olla turvallisia • Materiaalien hankinta ja varastointi lisäävät välillisiä kustannuksia, mikä näkyy projektien hinnassa.

Edellisessä luvussa käsiteltiin yhteistyötä sen ohjaamisen ja kehittämisen kautta. Taulukon 3 on näiden asioiden lisäksi nostettu yhteistyöhön liittyen, että pienten meriteollisuuden toimijoiden tukeminen liiketoiminnassaan koetaan tärkeäksi. Lisäksi yhteistyön toteutumisen kannalta koettiin, että vierailukeskukseen tarvitaan itsenäinen vetäjä, joka ohjaa vierailukeskuksen toimintaa. Haluttiin myös korostaa, että vierailukeskuksen toimintakulttuurin tulee olla hengeltään rento, innostava ja helposti lähestyttävä.

Vierailukeskuksen toiminnasta kysellessä kävi ilmi, että lähes kaikki yritykset ovat kiinnostuneita olemaan vierailukeskuksessa mukana näkyvyyden näkökulmasta pienellä yritysesittelyllä. Lisäpalveluina tärkeiksi koettiin myymälä, kahvila-ravintola sekä koulutustilaisuuksiin soveltuva auditorio. Yleisesti haastateltavat yritykset näkivät vierailukeskuksen mahdollisuutena erilaisille kohtaamisille, sisäisten koulutusten järjestämiselle ja markkinoinnin ja näkyvyyden mahdollisuutena. Useat toimijat olivat myös kiinnostuneita pitämään luentoja oppilaitoksille kertoen toiminnastaan ja yrityksestään. Vierailukeskus nähtiin mahdollisuutena rekrytoida osaajia alalle, kohdata mahdollisia tilaajia ja jakaa alan tietoa. Erittäin vahvasti vierailukeskuksen käyttäminen nähtiin todennäköisenä erilaisten neuvottelu- ja työtilojen kautta sekä mahdollisuutena etäneuvotteluiden pidolle ympäri maailman, mikäli vierailukeskuksessa olisi vuokrattavissa tila, jossa olisi huippuluokan teknologia etäyhteyksien pitoon. Tämä sopii hyvin myös meriteollisuuden globaalien toiminnan tukemiseen.

Näyttelyn osalta tärkeiksi asioiksi nähtiin telakkakerroksen mahdollistaminen, näyttelyn sisällön konkreettisuus, joka toteutuu toiminnallisuuden ja kokeilun kautta. Tärkeää on, että näyttely esittelee laivanrakennusta laajasti ja monialaisesti ja että alalle tehdyille innovaatioille annetaan näyttämö. Tärkeää oli myös pitää näyttelyssä katse tulevaan, ja käyttää näyttelyä myös tulevaisuuden trendien ja innovaatioiden esittelypaikkana.

Haastatteluiden materiaali haluttiin myös saada teemoittelun lisäksi tiivistettyä niin, että vierailukeskuksen suunnittelun tärkeimmät ydinasiat saadaan esiin ja toisaalta hahmottaa se, mitä vierailukeskus ei ainakaan ole. Näiden ääripäiden kautta pyrittiin hahmottamaan, mikä tekee vierailukeskuksesta sidosryhmien näkökulmasta houkuttelevan ja millainen ratkaisu olisi täysin epäonnistunut. Pyrittiin hakemaan esiin suunniteltavan vierailukeskuksen tärkein missio. Tässä tiedon analysoinnissa käytettiin Design Criteria Canvasa (Taulukko 4).

Design Criteria Canvas on ideointi- ja kirjaamisohje, joka koostuu neljästä sarakkeesta: Must -pakko, Should -pitäisi, Could -voisi ja Won't -ei ole. Nämä sarakkeet täytetään sen mukaan, mikä suunniteltavassa palvelussa ovat tärkeimpiä ja vähemmän tärkeimpiä ominaisuuksia. Ei ole-sarake ohjaa, mitä suunniteltavalta palvelulta ei missään nimessä toivota. Pakko-asiat ovat olennaisia, Pitäisi-asiat tärkeitä, Voisi-asiat valinnaisia. Kirjaamisohjaa voidaan käyttää palveluiden, uuden liiketoiminnan suunnittelussa tai idean arvioinnissa priorisointityökaluna. (Design a Better Business Tools 2019) Tässä kehitystyössä pohjaa käytetään haastattelulaineiston analysoinnissa ja vierailukeskuksen mission hahmottelussa.

Taulukko 4. BIP Vierailukeskuksen kriteerit suunnittelun ja mission määrittämisen pohjaksi (Hyttiäinen 2020)

BIP Visitor Center Design Criteria Canvas

MUST / PAKKO OLLA	SHOULD / PITÄISI OLLA	COULD / VOISI OLLA	WON'T / EI OLE
<ul style="list-style-type: none"> Turkulaisen risteilylaivarakennuksen tunnetuksi tekeminen ja ymmärryksen lisääminen laajasti. Vierailijoina turistikot, perheet, kouluilaiset, opiskelijat, järjestöt, poliittiset, viranomaiset, yhteistyöverkoston asiakkaat Olisi todella tärkeä saada yhteiskunnan päättäjät mukaan ja ymmärtämään toimintaa. On myös todella tärkeää saada nuorille näkymä meriteollisuuteen ja innostaa nuoria alalle. Vetovoimainen ja kiinnostava tapahtumatarjonta Vierailukeskuksen tulisi auttaa ja tukea turkulaista elinkeinoelämää. Turkua ja telakkayhteisöä tulisi esittää maailmalle korkeatasoisena merkistäänä. Tärkein tehtävä olisi esitellä mitä on tämän päivän laivanrakentaminen. Yritysten näkökulmasta vierailukeskus toimisi yhteistyön edistäjänä ja olisi hyvä paikka esitellä mikä on alalla nyt kuumimpia juttuja. Tärkein tehtävä olisi esitellä mitä on tämän päivän laivanrakentaminen. Luoda houkuttelevuutta alalle. Näkisin vierailukeskuksen imagon rakentajana Yhteistyön kehittämisen suunnittelussa on otettava huomioon, että yhdistys on olemassa, jotta asiat ja toiminta eivät mene päällekkäin. Vierailukeskuksen merkitys erittäin tärkeänä vuoroaika- ja paikkana ja konkreettisenä turistikohteena, jossa telakkaa tuodaan näkyväksi. Vierailukeskuksella on tärkeä funktio tiedonvälittäjänä Vierailukeskus helposti lähestyttävänä kohtaamispaikkana. Onnistunut vierailukeskus on elävä ja muuttuva. Hyvä ja oleellista on pedagoginen lähestymistapa, joka on nidottu opetussuunnitelmaan Kokemuksellisuus, itse tekeminen, toisenlainen pedagogiikka Eri alojen ja eri koulutusasteiden osajien näkeminen työelämässä avasi konkreettisesti näkökulmia. Turkuun on tullut lisää teknillisen alan yliopistokoulutuksia, joiden töitä erityisesti olisi hienoa näyttää opiskelijoille. 	<ul style="list-style-type: none"> Toiminnallinen Konkreettisen kokemuksen laivanrakentamisesta antava Kiertojelut telakalla Vastuullisen toiminnan esille tuova Varustamoiden palveluita ja tuotteita esittelevä (risteilymatkat) Vierailukeskus mahdollistaa laivanrakennuksen ja varustamoiden tuomisen yhteen. Eli meriverkoston yritykset voivat kohdata varustamoiden kanssa ilman suoraa yhteyttä Turun telakan kanssa. Ulkopuolinen palveluntarjoaja Vierailukeskus olisi oiva keräämään väkeä koulutus- ja konferenssitilaisuuksiin. 2020-luvun toimintaa ja sisältöä. Digitaalista ja uusien innovaatioiden esittelyä. Nykyaikainen mielenkiintoinen näyttely alan osaamisesta Pitäisi olla niin, että vieraat otetaan vastaan kuin he eivät olisi vieraita lainkaan: henkilöistä paikkalla jatkuvasti paikalle tupsahtavan asiakkaan varalta. Ehdottomasti pitäisi olla kahvila ja oleskelutilia. Näyttelyyn pitäisi olla jollain tapaa futuristinen, jotta se palvellee mielikuvaa alasta. Laivanrakentaminen pitää esitellä realistisesti ja laaja-alaisesti, jotta se näyttäytyisi houkuttelevana vierailijoille. Näkisin tämän toimivan myös turisteille. Olisi mahtava tuoda koululoukkia vierailuille ja näyttää, mitä alalla tehdään. Paikka, jossa yritykset voivat ideoida ja järjestää workshop-tilaisuuksia. Tulisi näyttää alan erilaisuutta ja osaamista laajemmin. Tulemisen järjestäminen ja saapuminen on helppoa. 	<ul style="list-style-type: none"> Yksittäisen yrityksen näkyvyyden lisäämisen paikka ja markkinointikanava Etäyhteyksien tarjoaminen kansainvälisen yhteistyön mahdollistajaksi. Arkkitehtuuriltaan rakennuksen tulisi olla puoleensa vetävä, kuten Helsingin monitoimitalo (Oodi). Neuvottelutilojen käyttö ja toimitilojen tarjoaminen. Nykyisin tulee paljon uutta säännöstöä ja olisi hyvä tehdä tiedonjakamista ja esittämistä vierailukeskuksessa. Verkostoyhteistyön helpottaminen ja tehostaminen Myyntiä Etävierailukeskus: Asiantuntija, jonka voisi tuoda luokkahuoneeseen esim. videoyhteydellä Vierailukeskus voisi etäaetaa. Yhtenä ideana olisi muuten liikkuvat merikeskukset. Yle bussi kiersi kouluissa joskus. He tuottivat opiskelijoiden ja peruskouluisten kanssa huippuvälineillä videomateriaalia. Samalla idealla voisi mobiilimerikeskus kiertää kouluja ja lukioita. Nuoria palvelisi, että pääsis kouluihin kautta näkemään eri telakan ammattilaisia, vaikka videonkin välityksellä. Eri alan omaista työstään kertojat innostaisivat. Toki helpoimhan olisi, että vierailukeskuksen voisi tilata erilaisia esitellyitä verkko välityksellä. 	<ul style="list-style-type: none"> Museonomainen, jäykkä ja hiljainen Tekstipohjainen näyttely ilman toiminnallisuutta Jos talo on puoliyhjiillään ja askeleet kaikuu tyhjässä tilassa niin silloin on epäonnistuttu. Pitää olla houkutteleva. Jos esillä on konkreettista tavaraa perinteisen museonäyttelyn tavalla, niin se on kylä mennyt aika. Harmaa. Läitosmainen. Rakennus ei saisi olla luotaantyöntävä. Ei mitään kuivaa museomaista fiilistä. Vierailukeskus on epäonnistunut, jos se olisi hyvin tylsä ja sinne olisi vaikea päästä. Olisi liian tiukkaan rajatut aukiot ja vaikea järjestää tapahtumia tarjoulun puutteen takia. Lisäksi vierailukeskus ei saisi olla liian pieni, noin 150 hön tilat olisi toimivat. Ei mene päällekkäin Forum Marinumin sisällön kanssa Tehdään vierailukeskus, johon tehdään hyvän näytely, mutta ei muuta, eli siellä ei tapahdu mitään. Niin, että ihmiset voivat käydä siellä, mutta eivät tule palamaan sinne. Näin ei yritystoiminnan toteutumisen onnistu. Lisäksi se, että jos ei ole toimintaa koordinoivaa tahoa, ei ole toimintaa. Slide showt yritysten liikevaihdosta on huonoja. Ei museomaista ratkaisua ilman ihmiskontaktia ja konkretia. Nuoret ohittaisivat sen aika nopeasti.

Vierailukeskuksen kriteeritaulukko on esitetty yllä (Taulukko 4). Tärkeimpinä näkökulmina Pakko-sarakkeessa on vierailukeskuksen rooli tehdä turkulainen risteilyalusrakentaminen laajaksi tunnetuksi ja ymmärretyksi. Asiakkaina nähdään turistit, perheet, koululaiset, opiskelijat, järjestöt, poliitikot, viranomaiset sekä meriteollisuuden verkoston yritykset. Tärkeimmiksi tavoitteiksi nousee myös nuorten innostaminen alalle antaen heille näkökulman meriteollisuuteen. Alan houkuttelevuuden lisääminen on tärkeää ja toisaalta halutaan näyttää suomalainen meriteollisuus korkeatasoisena, nykyaikaisena meriklusterina. Vierailukeskuksen tulisi olla elävä, toiminnallinen ja helposti lähestyttävä kohtaamis- ja tapahtumapaikka.

Ei ole-sarakkeen mukaan (Taulukko 4) vierailukeskuksen ei tule olla museomainen, jäykkä ja hiljainen vaan elävä tapahtumakeskus. Näyttely ei saa olla tekstipitoinen ja museomainen, vaan paino tulee olla nykyaikaisessa interaktiivisessa esitystavassa. Vierailukeskuksen tulee olla helposti saavutettava laajat aukiolot huomioiden ja helpon vierailun järjestämisen mahdollistaja. Vierailukeskuksessa tulisi olla kattavat lisäpalvelut muun muassa ravintolan ja catering-palveluiden suhteen.

7 Vierailukeskuskonseptin rakentaminen

7.1 Ideointityöpajan sisältö

Ideointipajan tavoitteena oli saada kiteytys vierailukeskuksen missiosta eli tavoitteesta sekä vierailukeskuksen asiakasryhmistä. Ideointityöpajaan osallistuivat toimeksiantajan organisaation edustajia, Meyer Turku Oy:n edustaja sekä Turun yliopiston meriteollisuuden vaikuttavuuden tutkija. Hanke ja kehitystyö oli kaikille ennestään tuttu, mutta osa osallistujista eivät suoraan toimi meriteollisuuden alalla tai sen sidosryhmissä. Osallistujia oli yhteensä viisi. Ideointityöpaja toteutettiin etäneuvotteluna Teams-palaverin muodossa ja ideointialustana sekä tehtäväpohjina käytettiin Flinga-alustaa. Ideointityöpaja kesti kaksi tuntia.



Kuva 6. Sisältö ja tavoitteet ideointityöpajassa 30.10.2020 (Hyytiäinen 2020)

Ideointipajan tavoitteet jaettiin neljään eri osioon (Kuva 7): vierailukeskuksen mission määrittely ennakoaineiston ja alussa pidetyn pohjustuksen kautta, asiakasryhmien määrittely sovitun tavoitteen pohjalta, asiakasryhmille tärkeiden palveluiden ja tilojen määrittely palvelupolun avulla sekä ideointi vierailukeskuksen näyttelyn sisällöstä.

Ennen pajaa koostettiin ennakkomateriaali, joka esitteli yksityiskohtaisemmin sidosryhmähaastatteluissa nousseet teemat sekä organisaatiokohtaiset taulukot muotoilukriteeritaulukosta. Ennakkomateriaali koettiin tärkeänä asemoitumisessa ideointiin niin, että osallistujilla oli kuva siitä, mitä teemoja kehitystyössä oli havaittu siihen mennessä. Lisäksi huomioitiin, että osa ideointipajaan osallistuneista eivät olleet meriteollisuuden alalla aktiivisesti toimivia, joten haluttiin antaa esittely alan näkemyksiin. Ennakkomateriaalia ei kuitenkaan ollut

pakollista lukea ennen ideointipajaan osallistumisessa, mutta mahdollisesti yksityiskohtaisemman tietoperustan siitä materiaalista, joka esitettiin tiivistetysti ideointipajan alustuksessa. Lisäksi ennakkomateriaaliin oli kerätty sanasto ideoinnissa käytettävistä menetelmistä ja termeistä (Kuva 8). Ennakkomateriaali lähetettiin osallistujille sähköpostitse paria päivää ennen ideointityöpajaa.

Ideointityöpaja perustui Brainstorming-ideointimenetelmään. Se on ideointitapa, jonka tarkoituksena on tuottaa mahdollisimman paljon ideoita lyhyessä ajassa. Menetelmän lähtökohdanna on tietty haaste, johon pyritään löytämään ratkaisuja. Työkalu sopii muun muassa uusien palveluiden kehittämiseen. Metodina tavoitteena on irrottautua tyypillisestä ajatusmallista. (Vaasan yliopisto 2018.) Tässä ideointityöpajassa brainstormingia käytettiin lähestymis- ja ideointitapana useissa ideointitehtävissä.

BIP Visitor Center –ideointityöpaja 30.10.2020

Ideointityöpajan sanakirja

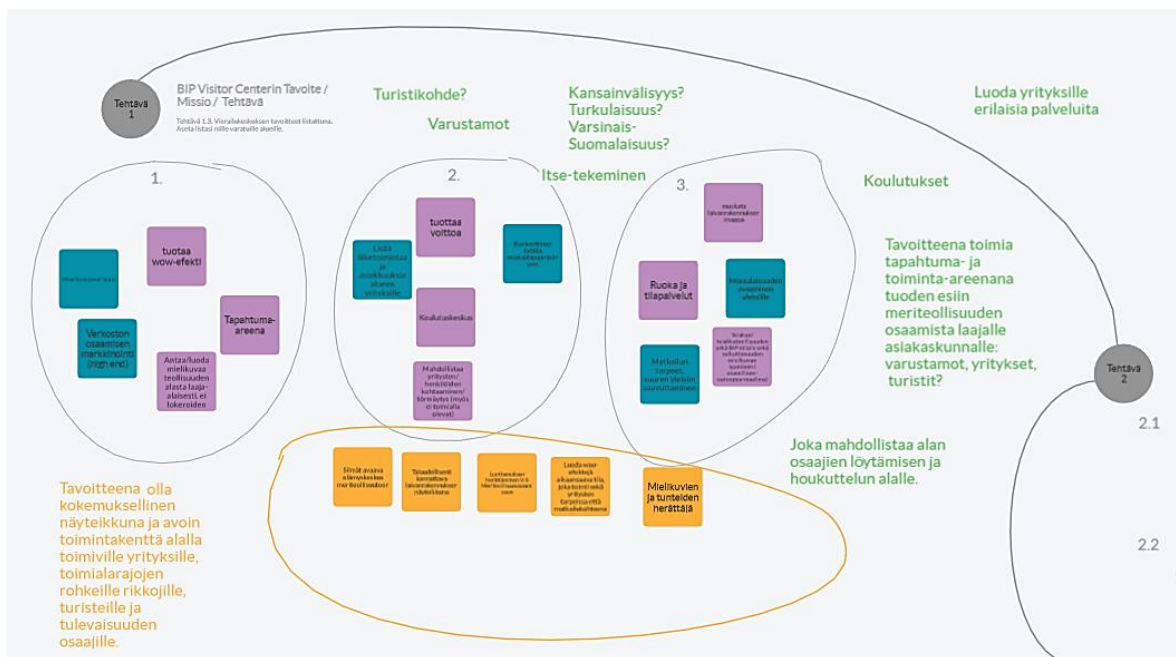
- Brainstorming**
 - Ideointityökalu, jonka tarkoituksena on tuottaa mahdollisimman paljon ideoita lyhyessä ajassa. Menetelmän lähtökohdanna on tietty haaste, johon pyritään löytämään ratkaisuja. Työkalu sopii muun muassa uusien palveluiden kehittämiseen. Metodina tavoitteena on irrottautua tyypillisestä ajatusmallista. Tässä ideointityöpajassa brainstormingia käytetään lähestymis- ja ideointitapana useissa ideointitehtävissä.
- List it Out**
 - Valitun teeman tai kysymyksen ympärille ideoidaan ratkaisuja itsenäisesti muutamien minuuttien ajan. Jokainen osallistuja listaa ideoita vapaasti omalle listalleen, minkä jälkeen ideoita jaetaan ja esitellään.
- Design Criteria Canvas**
 - Ideointi- ja kirjaamisohja, jossa on esitelty neljän sarakkeen: Must-pakko, Should-pitäisi, Could-voisi ja Won't-ei ole, kautta mikä suunniteltavassa palvelussa ovat tärkeimpiä ja vähemmän tärkeitä ominaisuuksia. Won't-ei ole-sarake ohjaa, mitä suunniteltavalta palvelulta ei missään nimessä toivota. Must-asiat ovat olennaisia, Should-asiat tärkeitä, Could-asiat valinnaisia. Kirjaamisohjaa voidaan käyttää palveluiden, uuden liiketoiminnan suunnittelussa tai idean arvioinnissa priorisointityökaluna. Tässä ideointipajassa Design Criteria Canvasia käytetään kerätyn tiedon jäsentelyssä ja esittelyssä ideointipajan osallistujille.
- Palvelupolku**
 - Kuvaus, joka kertoo miten asiakas kulkee ja kokee palvelun aika-akselilla. Palvelupolku on palvelukokonaisuuden kuvaus, Tässä ideointipajassa ideoimme BIP Visitor Centerin tarjoamia palveluita fyysisten tilojen luoman palvelupolun pohjalta.

Brainstorming: Vaasan yliopisto: https://www.univaasa.fi/fi/sites/digit-action/tyopajat/testi/1-ideointimenetelmät/1-2_ideointi/1-2-1-1_brainstorming/ [viitattu: 28.10.2020]
List it Out: IDEOU: https://www.ideou.com/blogs/inspiration/10-activities-to-generate-better-ideas?utm_medium=email&utm_source=mailchimp&utm_campaign=6.0-brendan-boyle-webcast-recap-2020-ian&goal=0_f703b39499-707300296d-218032861&mc_cid=707300296d&mc_eid=0e026096f7 [viitattu: 27.10.2020]
Design criteria canvas: https://www.designabetterbusiness.com/tools/design-criteria-canvas?utm_source=dbb&utm_medium=link&utm_campaign=Design%20Criteria%20Canvas&utm_content=image [viitattu: 28.10.2020]
Palvelupolku: Tuulaniemi, J. 2011, Palvelumuotoilu. Talentum. E-kirja. Sivut: 37-39

Kuva 7. Ote ideointityöpajan ennakkomateriaalista, jossa esiteltiin ideointipajan keskeisiä käsitteitä ja menetelmiä (Hyttiäinen 2020).

Ideointipaja aloitettiin lyhyillä osallistujien esittelyllä, jonka jälkeen käytiin läpi ideointityöpajan sisältö ja tavoitteet (Kuva 7). Tämän jälkeen esiteltiin brainstorming-ideointimenetelmä ja ideointialustana käytettävä verkkoalusta Flinga (Flinga 2020). Työpaja aloitettiin asennoitumistehtävällä. Teams-palaverin keskusteluosioon kirjattiin linkki alustalle, jonne jokainen osallistuja vastasi kysymykseen: Mikä on ollut viikon paras onnistumisen hetki? Tavoitteena oli reflektoida kulunutta viikkoa ja löytää positiivinen, voimaantunut asenne ja tunne ennen ideoinnin aloittamista. Samalla osallistuja sai ymmärryksen käytettävästä työskentelyalustasta ja oppi sen käytön.

Aamun avaus -harjoituksen jälkeen osallistujille esiteltiin tässäkin työssä esitellyt haastatteluiden tuloksia kuvaavat Design Criteria canvas (Taulukko 4) ja yritysten haastatteluista esiin nousseet teemat (Taulukko 3). Näiden esittelyiden tavoitteena oli antaa tietoa ja näkökulmia ideoinnin pohjalle. Esityksen jälkeen aloitettiin ideointityöpajan ensimmäinen tehtävä, jonka tavoitteena oli hahmotella vierailukeskuksen missio. Tehtävän ensimmäisessä osiossa osallistujia pyydettiin esitellyn aineiston pohjalta ja omien näkemystensä mukaan listaamaan ajatuksia kysymyksiin: Mikä on vierailukeskuksen missio, miksi se on tärkeä, mikä on sen tehtävä? Ideoinnissa käytettiin List It Out-menetelmää, jossa listataan nopeasti mieleen tulevat ideat listaksi ilman ideoiden arviointia (IDEO U, 2020). Listauksen jälkeen osallistujia pyydettiin asettamaan listauksen asiat tärkeysjärjestykseen ja kolme tärkeintä tuotiin yhteiselle Flinga-työskentelyalustalle (Flinga 2020), jonne työskentely siirtyi ideointipajan loppuajaksi. Kolme tärkeintä vierailukeskuksen missiota ladattiin työskentelyalustalle, minkä jälkeen aloitimme keskustelun tavoitteen kiteyttämiseksi. Työpajassa tiivistetty vierailukeskuksen tavoite näkyy kuvassa oranssilla (Kuva 9).



Kuva 8. Ideointityöpajan 1. Tehtävän koonti ja työstö

Toisessa tehtävässä keskityttiin tavoitteen pohjalta määrittämään vierailukeskuksen asiakkaat. Ensimmäisessä vaiheessa tuli listata kaikki asiakastyypit, joita tavoitteen toteuttamiseksi tarvitaan vierailemaan keskuksessa. Tämän jälkeen teemoiteltiin asiakastyypeistä vierailukeskuksen asiakasryhmät (Kuva 10).

Tehtävä 2

BIP Visitor Centerin asiakas?

2.1 Pohdi määritetyn tavoitteen kautta, ketkä ovat Visitor Centerin asiakkaat.
Keitä tarvitaan Visitor Centerin kävijöiksi, jotta tavoite saadaan toteutettua?
Kirjoita vapaasti mieleesi tulevat asiakkaat erillisin "post-it"-lappuihin ja tuo ne ideointilustalle.
Ei haittaa, jos sama asiakas mainitaan useasti.

2.2 Mitkä ovat pääasiakasryhmät?
Pystymmekö luomaan BIP Visitor Centerin asiakassegmentit?

Kuva 9. Kollaasi ideointipajan 2. tehtävästä

Kolmannessa tehtävässä ideoitiin määriteltyjen asiakassegmenteille tärkeitä palveluita valmiiksi hahmoteltuun karkeaan palvelupolkuun, johon oli määritelty erilaisia vierailukeskusten tiloja. Asiakassegmentit jaettiin kullekin osallistujalle ja palvelupolkua täydennettiin ideoiden mukaan (Kuva 11).

Tehtävä 3

Visitor Centerin palveluiden visualisointi tiloittain palvelupolun kautta

3.1 Millaisia palveluita tai tiloja pääasiakasryhmät tarvitsevat vierailukeskuksessa?
Mitä kyseisissä palvelupolun vaiheissa, tilassa tai tilan palvelussa tulisi ottaa huomioon asiakasryhmän näkökulmasta?
Puuttuuko jokin asiakasryhmälle tärkeä tila tai palvelu. Lisää se palvelupolkuun.

Kuva 10. Kollaasi ideointipajan 3. Tehtävän sisällöstä ja tuotoksista

Tehtävä 4A

BIP Visitor Center Näyttelytila

4.1. Mitkä olisivat näyttelyn ydinteemat?
4.2. Mitä vierailukeskuksen näyttelyssä pitäisi esitellä?
4.3. Ota kantaa oppaan ja sähköisyyden osalta. Heittele ideoita vapaasti liittyen aiheisiin.
4.4. Alla on ehdotus näyttelytilan sisällöstä. Kommentoi ja jatkoideoi sitä vapaasti.
4.5. BONUS
Miten BIP-alueen telakkakerros voitaisiin toteuttaa? Sähköisesti, kaukoputkien avulla näyttelytilasta? Virtuaalitodellisuus? Mitä mieleesi tulee aiheesta?

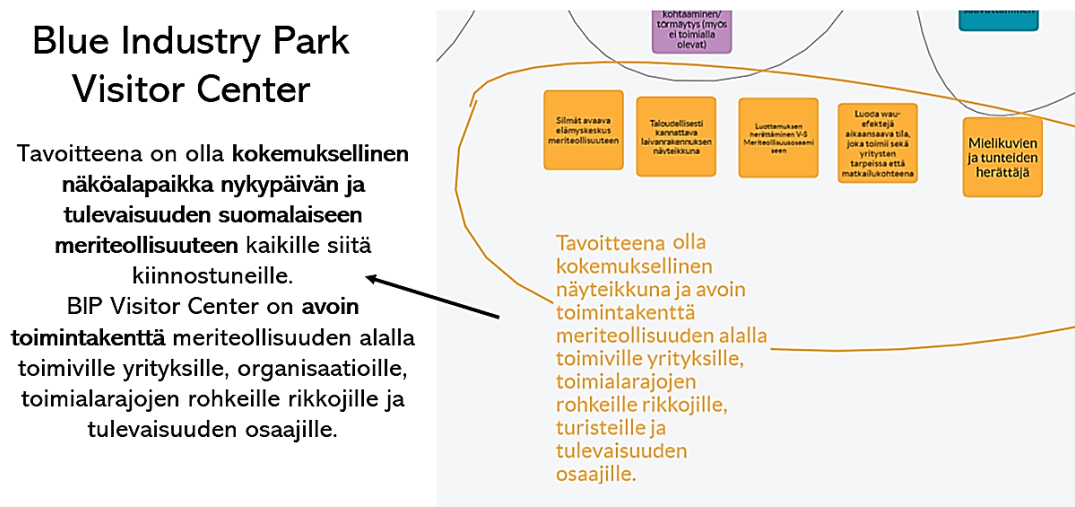
Kuva 11. Kollaasi vierailukeskuksen näyttelytilasta ideointityöpajan tehtävässä 4

Työpajan viimeisessä tehtävässä (Kuva 12) oli tarkoitus päästää ajatukset valloilleen. Osallistujat ideoivat vapaasti ennakkomateriaalien ja annettujen kysymysten pohjalta vierailukeskuksen näyttelytilan sisältöjä, telakkakierroksen toteuttamisvaihtoehtoja sekä yksityiskohtia opastuksen ja sähköisen materiaalin suhteen. Tavoitteena tässä tehtävässä oli saada esiin näyttelyn ydinaiheet, tarinoita meriteollisuudesta sekä ottaa kantaa telakkakierroksen erilaisista toteutustavoista. Lisäksi tehtävän kautta haluttiin saada mielipide vierailukierroksen digitaalisen sisällön ja opastuksen suhteen. Ideoinnin pohjana käytettiin myös ideoinnin helpottamiseksi esimerkkihahmotelmaa näyttelyn sisällöstä, jota osallistujat saivat jatkoideoita.

Ideointityöpaja onnistui erinomaisesti. Osallistujat antoivat positiivista palautetta ja ideointi saavutti tehtävien kautta asetetut tavoitteet. Myös Flinga-alustaa keuhuttiin sen helppokäyttöisyyden ja ideoinnin anonyymiyden puolesta. Se kannusti osaa osallistujista ideoimaan vapautuneemmin.

7.2 Ideointityöpajan tulokset

Ideointityöpajan tuloksia jatkoideoitiin työpajan jälkeen ja kiteytettiin lopullisen vierailukeskuskonseptin muodostamiseksi. Ideointipajan merkittävin tavoite oli määrittellä meriteollisuudesta kertovan vierailukeskuksen toiminnan tavoite eli missio, joka saavutettiin ja se esitetään alla olevassa kuvassa oranssilla (Kuva 13). Lopullinen missio määritettiin ideointipajassa kiteytetyn lauseen kohdentamisen kautta. Vierailukeskuksen tavoitteeksi muotoiltiin: **Blue Industry Park Visitor centerin tavoitteena on olla kokemuksellinen näköalapaikka nykypäivän ja tulevaisuuden suomalaisen meriteollisuuden kaikille siitä kiinnostuneille. BIP Visitor Center on avoin toimintakenttä meriteollisuuden alalla toimiville yrityksille, organisaatioille, toimialarajojen rohkeille rikkojille ja tulevaisuuden osaajille.**



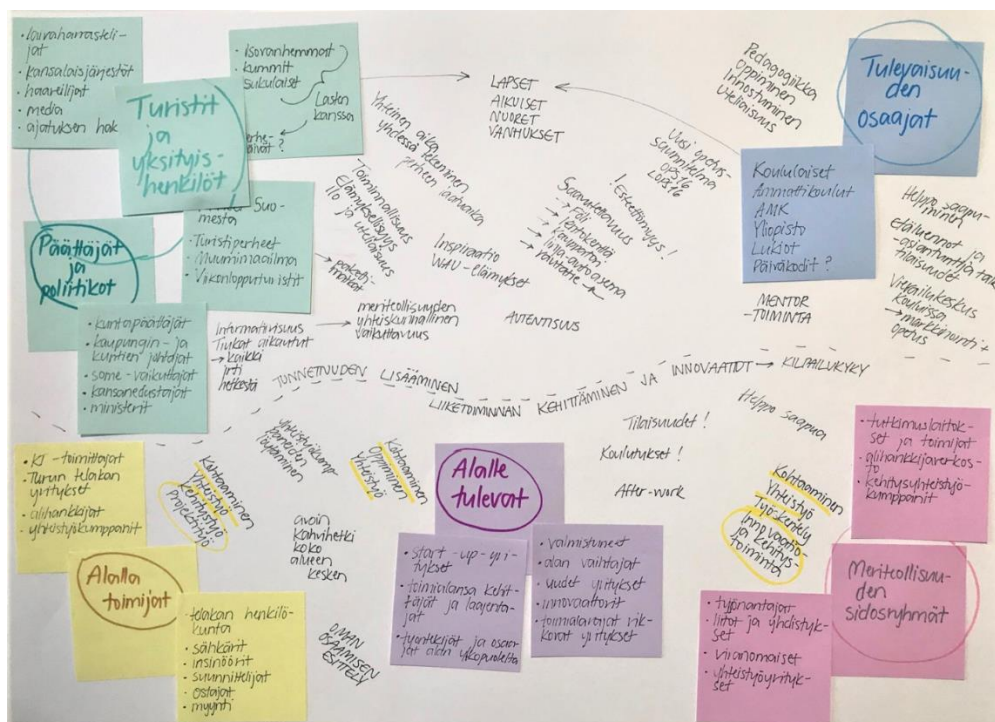
Kuva 12. Blue Industry Park Visitor centerin mission kiteytys

Kiteytyksessä otettiin vahvasti huomioon *suomalaisen* meriteollisuuden esiin tuominen ei keskittyen vain Turun tai Varsinais-Suomen alueille. Missio haluttiin muotoilla mahdollisimman avoimeksi, koko maan meriteollisuuden toimijat mukaan kutsuvaksi. Myös *tulevaisuus* haluttiin ottaa vahvasti näkyviin vierailukeskuksen tavoitteeseen. Meriteollisuuden toimijoiden usko ja potentiaali tulevaan ja tuleviin innovaatioihin haluttiin mission kautta asettaa vierailukeskuksen kulmakiviin. Luottamus ja usko tulevaan on värittänyt koko kehitystyön prosessia ei toimijoiden suusta kuultuna. Vaikka vuosi 2020 on ollut Covid19-pandemian kautta vaikea ja tuonut hämäryyttä tulevaa kohtaan, nostivat haastatteluiden yritykset aina tulevaisuudesta keskustellessa katseen toiveikkaana kohti tulevaa, omaan osaamiseensa luottaen. Toisaalta vierailukeskuksen ilme, näyttelyssä käytettävät tarinankerronnan tavat ja miljöö halutaan henkivän enemmän tulevaisuuden teknologioita, kuin menneitä.

Lisäksi *kokemuksellisuus* haluttiin ottaa mukaan vahvasti koko konseptin luomiseen missiosta alkaen, sillä se on käsitteenä toistunut useasti koko kehitystyöprosessin ajan. Tehdyissä haastatteluissa, ideointipajassa kuin benchmarkingissakin käytiin jatkuvaa keskustelua vierailukeskuksen luonteesta ja kokemuksellisuus koettiin useasti olevan vierailijoita houkutteleva tekijä. Museomaista, hiljaista tilaa tulee välttää, joten missioon määritettiin vierailukeskuksen olemuksen kulmakiviksi sen olevan *avoin toimintakenttä*. Tämä määritelmä koettiin perustavanlaiseksi määrittämään vierailukeskuksen olemusta. Suomalaisen meriteollisuuden kilpailukyvyn parantamiseksi on olennaisen tärkeää luoda toimintaympäristö, toimintakenttä, jossa alan ja alalle tulevat organisaatiot kohtaavat ja *toimivat* yhdessä. Lisäksi missioon haluttiin kirjata, kenelle tämä toimintakenttä luodaan, joten *meriteollisuuden alalla toimiville yrityksille, organisaatioille, toimialarajojen rohkeille rikkojille ja tulevaisuuden osaajille* -kuvastaa sitä, että toimintakenttä halutaan pitää avoimena kaikille meriteollisuuden varpaansa kastaville ja tuoda esiin näkemyksen, että alalle ovat tervetulleita myös toimialan ulkopuolelta alaa rikastavat ja kehittävät toimijat ja henkilöt.

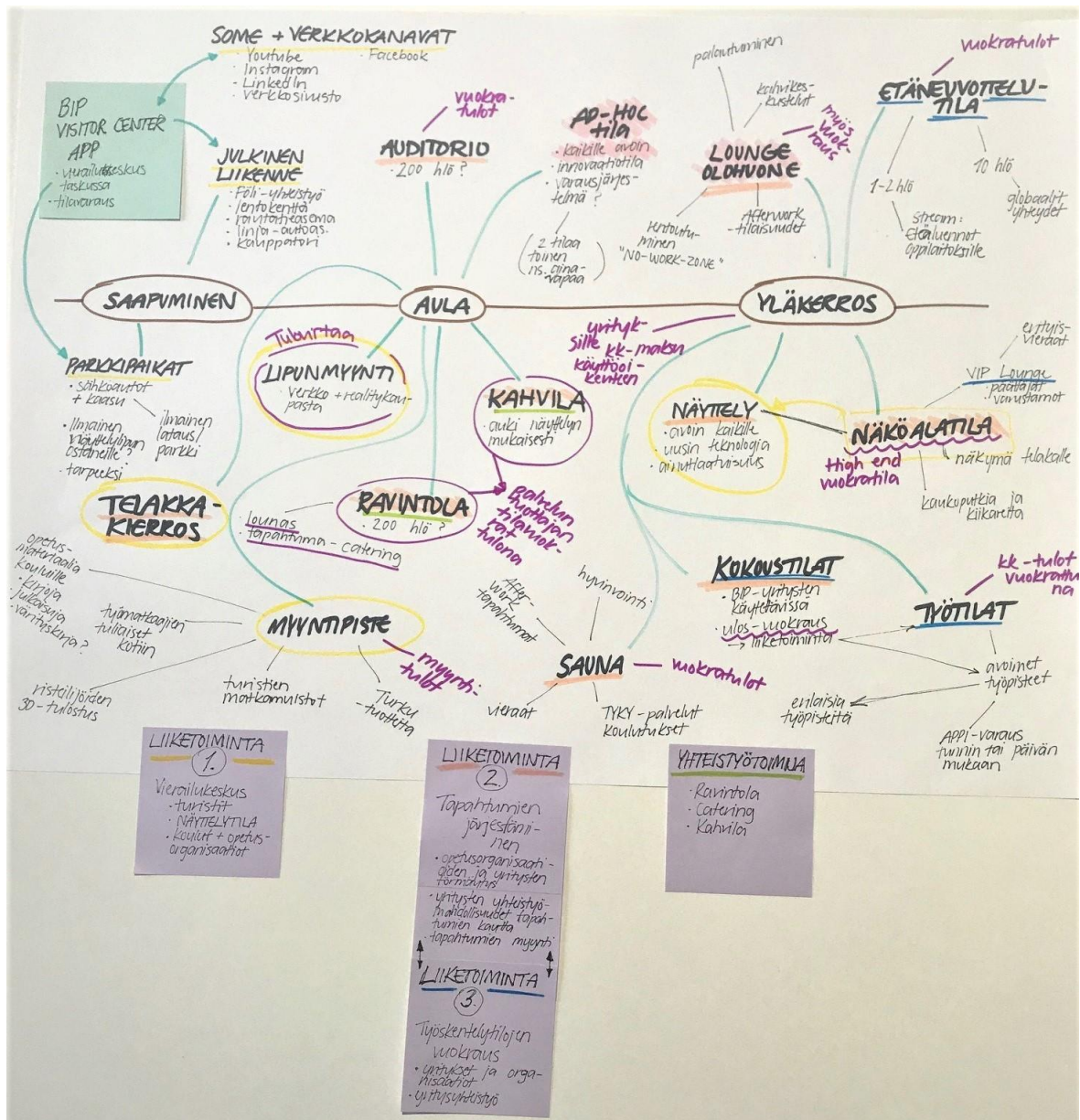
Ideointipajan toisena tärkeänä tuotoksena olivat pajassa kiteytetyt asiakasryhmät. Ideointipajassa muodostettiin kuusi asiakasryhmää: turistit ja yksityishenkilöt, päättäjät ja poliitikot, tulevaisuuden osaajat, meriteollisuuden sidosryhmät, alalle tulevat sekä alalla toimijat. Tulevaisuuden osaajiin kuuluvat oppilaat ja opiskelijat alakouluista yliopistoihin ja ammattikouluihin. Näiden asiakasryhmien pohjalta ideointia jatkettiin työpajan jälkeen, niin että muodostettiin kaksi asiakassegmenttiä (Kuva 14). Ensimmäiseen segmenttiin jaoteltiin ne asiakkaat, joille meriteollisuuden kilpailukyvyn kannalta oleellisinta on lisätä alan tunnettuutta ja houkuttelevuutta. Tähän segmenttiin sijoitettiin turistit, yksityishenkilöt, päättäjät, poliitikot sekä tulevaisuuden osaajat. Toiseen segmenttiin sijoitettiin alalle tulevat, meriteollisuuden sidosryhmät sekä alalla toimijat. Näiden asiakkaiden vierailukeskukseen tuleminen pyörii meriteollisuuden kilpailukyvyn kannalta liiketoiminnan kehittämisen ja innovaatioiden

syntymisen viitekentässä. Alalla toimivat yritykset ovat mukana meriteollisuuden verkostossa jo entuudestaan ja he tulisivat suurimmassa määrin käyttämään vierailukeskusta liiketoimintansa kehittämiseen tai kasvattamiseen erilaisten kohtaamisien kautta. Ensimmäisenä mainitun asiakassegmentin motiivi käyttää vierailukeskusta on elämyksenhakuisuus, uteliaisuus alaa kohtaan. Toisen asiakassegmentin motiivi liittyy enemmän tai vähemmän alan liiketaloudelliseen kehittämiseen, innovaatiotoimintaan tai muuten alan kehittämiseen. Ensimmäinen asiakassegmentti muodostaa näin ollen BIP Visitor Centerin Elämysliiketoiminnan ja jälkimmäinen asiakassegmentti BIP Visitor Centerin Kilpailukykyliiketoiminnan.



Kuva 13. Kahden asiakassegmentin luominen ideointipajan asiakasryhmien pohjalta

Kahteen liiketoimintamalliin päädyttiin, kun ideointipajassa hahmoteltua tilapalvelupolkua lähdettiin jatkoideoimaan (Kuva 15). Ymmärrettiin palvelupolkua tarkastellessa, että näin erilaisille ja heterogeenisille asiakasryhmille on tarjottava erilaisia palveluita, sillä vieraan houkuttelu vierailukeskukseen tapahtuu niin erilaisten motiivien ja ajureiden ajamana. Näin ollen asiakassegmenttien tarpeet ovat täysin erilaiset, mutta molempia tarvitaan, jotta suomalaisen meriteollisuuden kilpailukyky ja alan säilyminen on vakaalla pohjalla. Samalla on lisättävä alan tunnettuutta ja sen liiketoiminnallista kilpailukykyä kehittämisen ja innovaatiotoiminnan kautta. BIP Visitor Centerin on mahdollistettava näiden molempien näkökulmien toteutuminen eli lisättävä alan ulkopuolisille näkyvyyttä ja tunnettuutta Elämysliiketoiminnan kautta ja oltava toimintakenttä tulevaisuuden innovaatioiden ja kehitystyön toteutumiseksi alan sisällä toimiville Kilpailukykyliiketoiminnan kautta.



Kuva 14. Ideointityöpajan tilapalvelupolun jatkotyöstäminen ja liiketoimintojen muodostuminen. Keltaisella on kuvattu Elämysliiketoiminnan hahmotelmaa ja vaaleanpunaisella ja sinisellä Kilpailukykyliiketoiminnan muotoutumista.

Yllä olevaan kuvaan (Kuva 15) on kuvattu liiketoimintojen muotoutumista. Alun perin ajatuksena oli jopa kolmen eri liiketoiminnan muodostaminen (kuvassa 15 kirjattu Liiketoiminta 1, 2 ja 3), mutta pian johtopäätöksenä oli yhdistää liiketoimintoja täydentämään toisiaan. Liiketoiminnot esitellään tarkemmin seuraavassa luvussa.

Neljäntenä ideointipajan tehtävänä oli ideoida meriteollisuudesta kertovaa näyttelyä, joka muodostaa vierailukeskuksen ytimen. Ideointipajassa saatiin näkökulma siihen, että näyttelytiloissa opastus toisi asiakkaille lisäarvoa. Hajontaa esiintyi paljon siitä, miten opastus toteutettaisiin. Villeimpänä ideana olikin, voisiko oppaana jopa toimia robotti. Kuitenkin vierailijoille tulisi tarjota mahdollisuus kysyä ja keskustella näyttelyn puitteissa.

näkökulmia meriteollisuuteen pyritään esittelemään mahdollisimman laaja-alaisesti. Näytelyn ydinteemat ideointipajan pohjalta ovat tulevaisuuden innovaatiot, risteilyturvallisuus, meriteollisuuden vastuullisuus sekä laivanrakentamisen prosessi. Näyttelytilan tarinankeronta pyritään toteuttamaan mahdollisimman konkretiaan, uusimpaan teknologiaan sekä toiminnallisuuteen nojaten unohtamatta ihmiskontaktin ainutlaatuisuutta. Lisäksi ideointipajan ideat telakkakerroksen ja opastuksen osalta otetaan huomioon kokonaisuutta muodostaessa.

8 Blue Industry Park Visitor Center -konsepti

8.1 Palvelukonsepti kokonaisuutena ja sen lähtökohdista

Konsepti muodostuu kahdesta eri asiakassegmentille suunnatusta liiketoimintamallista, jotka esitellään seuraavassa alaluvuissa Business Model Canvasien sekä Service blueprintin pohjalta. Lisäksi konseptiin kuuluu hahmotelma meriteollisuudesta kertovasta näyttelytilasta, joka esitellään erillisessä alaluvussa. Palvelukonseptia visualisoidaan karkeiden tilahahmotelmien sekä verkkosivuston kautta. Tilahahmotelmat visualisoivat fyysistä palveluympäristöä sekä luovat yleiskuvan palvelun fyysisistä kontaktipisteistä. Toisaalta tilahahmotelmilla halutaan visualisoida, millaisia tilallisia resursseja konseptin palveluiden toteuttamiseen tarvitaan. Lisäksi luotu verkkosivusto esittelee palvelua ja luo konkreettisen kuvan palvelulupauksesta sekä konseptoidun BIP Visitor Centerin luonteesta. Verkkosivusto toimii myös havainnollistajana toimeksiantajan esitellessä konseptia mahdollisille rahoittajille ja konseptin jatkotyöstölle.

Tulevaisuusorientoituneisuus on otettu huomioon konseptin liiketoiminnan suunnittelussa sekä fyysisen toimintaympäristön hahmottelussa. Konsepti on tehty siitä lähtökohdasta, että esitellyt ratkaisut osin nojautuvat tulevaisuuden teknologiaan eli välttämättä kaikki esitetyt ideat eivät vielä, vuonna 2020, ole toteutumiskelpoisia. Tästä esimerkkinä mainittu hologrammiteknologia vierailukeskuksen näyttelytilassa. Esiteltyä teknologiaa ei tiedetä olevan olemassa siinä laajuudessa, mikä se konseptin kuvauksessa on. Hologrammeja on onnistuttu toteuttamaan erilaisissa yhteyksissä, mutta ilman katselulaseja toteutettua teknologiaa ei vielä ole olemassa (Kangasniemi 2016). Lähtökohtaisesti on pyritty suunnittelemaan ennakoiden tulevia teknologioita, sillä Blue Industry Parkin arvioidaan todellisuudessa olla käyttövalmiina vasta vuonna 2030 (Turku Business Region 2017). On siis koettu turhaksi käyttää täysin vain nykypäivän teknologioita, sillä toteutuessaan vierailukeskuksessa olisivat ne jo vanhoja ratkaisuja.

Liiketoiminta sekä fyysinen ympäristö luovat puitteet monipuolisten palveluiden toteutukselle, joten niiden hahmottelua ei haluttu jättää konseptin ulkopuolelle vaan tavoitteena oli kattava kokonaisvaltainen konseptointi. Konseptointia lähestyttiin siitä lähtökohdasta, että palveluiden toteutuksen kustannuksia ei rajata. Toimeksiantajan kanssa sovittiin, että konseptointi tehdään innovatiivisella kulmalla, sillä Blue Industry Park vierailukeskukseen liittyvä suunnittelu on hyvin alkuvaiheessa ja seuraava hankkeen vaihe on rahoituksen hankinta ja budjetin määrittely. Näin ollen haluttiin antaa näkökulma siitä, mitä kaikkea Blue Industry Park Visitor Center voisi potentiaalisesti olla vuonna 2030, jolloin koko hankkeen on arvioitu olevan käyttövalmis (Turku Business Region 2017). Konseptin kautta haluttiin

myös luoda materiaalia, jonka pohjalta toimeksiantaja voi jatkaa konseptin kehittämistä tai pohjustaa tulevaa budjetointityötä.

8.2 BIP Visitor Centerin Kilpailukykyliiketoiminta

Luodun Kilpailukykyliiketoiminnan tavoitteena ja ydintoiminnan missiona on toteuttaa vierailukeskuksen tavoitteen jälkimmäistä osaa: *BIP Visitor Center on avoin toimintakenttä meriteollisuuden alalla toimiville yrityksille, organisaatioille, toimialarajojen rohkeille rikkojille ja tulevaisuuden osaajille* ja lisätä meriteollisuuden osaamisen näkyvyyttä. Liiketoiminnan ydintoiminnot muodostuvat Blue Industry Park Visitor Centerin (myöhemmin viitataan sanalla vierailukeskus ja laadituissa kuvioissa lyhenteellä VK eli vierailukeskus) työ- ja neuvottelutilojen sekä auditorion vuokrauksesta, tapahtumien järjestämisestä sekä meriteollisuuden toimijoiden näkyvyyden parantamisesta muun muassa sisällöntuotannon ja esittelytilan vuokraamisen kautta. Toiminnan tavoitteena on meriteollisuuden toimijoiden törmäyttäminen ja edistää alan kilpailukykyä tarjoten avoimen toimintakentän yritysten ja organisaatioiden väliselle yhteistyölle. Asiakassegmentin liiketoiminnassa muodostavat koko Suomen meriklusterin toimijat, mutta kohdennetummin paikallisesti muun muassa Blue Industry Park-alueen toimivat yritykset, Turun telakalla toimivat yritykset, Turun alueen ammatilliset opetusorganisaatiot sekä Turun seudun etätyöskentelijät. Liiketoiminnan Business Model Canvas on kuvattu alla (Kuvio 6).

BIP Visitor Center | Business Model Canvas | Meriteollisuuden kilpailukykyliiketoiminta

KUMPPANIT <ul style="list-style-type: none"> o BIP Elämysliiketoiminta o Vierailukeskuksen ravintolapalvelut ja catering o BIP alueen yritykset o AV- ja IT-ratkaisuiden kumppanit, joilta palvelu, ylläpito ja päivitys kokonaistoimituksena 	YDINTOIMINNOT <ul style="list-style-type: none"> o Työ- ja neuvottelutilojen vuokraus o Tapahtumien järjestäminen o Meriteollisuuden toimijoiden törmäyttäminen ja yritysten kilpailukykyä lisäävän yhteistyön toimintakenttänä toimiminen o Avoin ja aktiivinen toimintaympäristö meriteollisuuden toimijoille o Meriteollisuuden yritysten näkyvyyden parantaminen myös sisällönluonnin kautta. 	ARVOLUPAUS <ul style="list-style-type: none"> o Tarjoamme Suomen nykyaikaisimmat työskentely- ja kohtaamistilat toiminnallisessa meriteollisuuden osaamiskeskuksessa. o Yhdistää toimijoita niin oppilaitoksista, päätöksen teosta, julkisista organisaatioista ja alan parhaimman osaamisen tarjoavista yrityksistä. o Toiminta on sosiaalisesti vastuullista ja hiilineutraalia toiminnan ja fyysisen ympäristön kaikilla alueilla. o Vierailukeskus toimii tasa-arvoisena innostajana meriteollisuuden alalle. o Toimintakulttuuri tukee halua innovoida ja kehittyä. 	ASIAKASSUHDE <ul style="list-style-type: none"> o Viikoittaiset ja kuukausittaiset tapahtumat o Kohtaamismahdollisuudet alan toimijoiden kesken o Mobiilisovelluksen kautta osallistaminen palveluiden ja toiminnan kehittämiseen 	ASIAKASRYHMÄT <ul style="list-style-type: none"> o BIP yritykset o Turun telakan yritykset o Turun alueen ammatillisen koulutuksen organisaatiot o Etätyöläiset o Meriteollisuuden yhdistykset ja järjestöt o Alan ulkopuoliset toimijat, alalle tulevat työntekijät ja yritykset o Varustamat ja satamatoimijat o Meriteollisuuden yritysten ja toimijoiden asiakkaat
RESURSSIT <ul style="list-style-type: none"> o Sijainti Turun telakalla Blue Industry Parkissa meriteollisuuden osaamisen keskittymässä. o Laaja meriteollisuuden toimintaverkon solmu o Tulevaisuusorientoitunut toimintaympäristö innovaatioiden luomiseen o Auditorio, sauna, neuvottelutilat, etäneuvottelutila, Sisältöstudio, avoin Meet&Greet- ja Yritysnäyttämötila yritysten kohtaamiselle, näköalaneuvottelutila VIP-tapaamisten järjestämiselle, vuokrattavat toimisto- ja co-working-tilat o Vierailukeskustoiminnan mahdollisuudet elämyksellisiin lisäpalveluina o Mobiilisovellus 			KANAVAT <ul style="list-style-type: none"> o BIP Mobiilisovellus o Some o Verkkosivusto ja sen julkaisu: BIP-uutiset o Meriteollisuuden verkosto o Mm. Livestream-sisältöä meriteollisuuden alasta. 	
KULURAKENNE <ul style="list-style-type: none"> o Investointi tiloihin: lainanlyhennykset o Henkilöstökulut o Mobiilisovelluslujan luominen ja ylläpito yhdessä elämystoiminnan kanssa o AV-ratkaisut: etäneuvottelutilan huippuratkaisut, leasing o Siivous, tilojen huolto- ja kunnossapito o Tilavarauksjärjestelmä, joka integroitu mobiilisovellukseen o vakuutukset 				TULOVIRRAT <ul style="list-style-type: none"> o Toimistotilavuokrat o Yritysnäyttämö: Yritysten esittelytilan tulot, vuosimaksuna meriteollisuuden yrityksille o Työskentelytilavuokrat xx €/tunti, xx €/päivä o Neuvottelutilavuokrat xx €/tunti, xx €/päivä o Tapahtumien järjestäminen tilauksesta o Myytävien tapahtumien lipputulot o Ravintola- ja kahvilapalveluiden tilavuokrat

Kuvio 5. Blue Industry Park Visitor Centerin Kilpailukykyliiketoiminnan Business Model Canvas (Hyttiäinen 2020) (Liite 6)

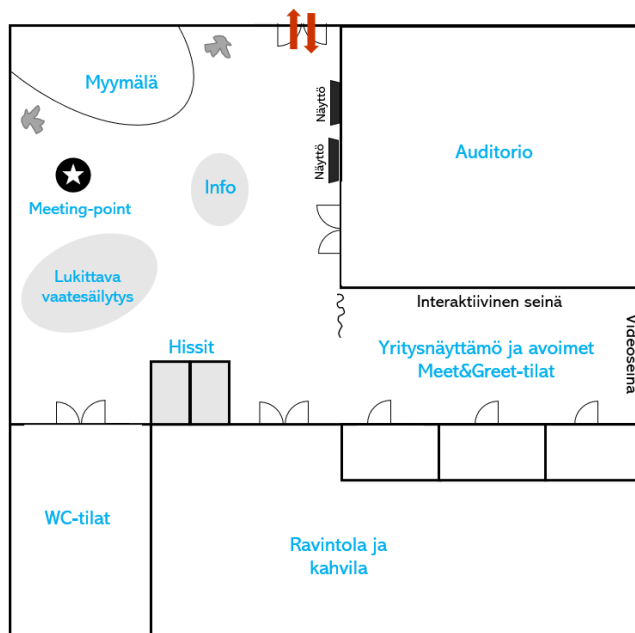
Yllä esitetyn Business Model Canvaksen mukaisesti (Kuvio 6) tärkeimpänä Kilpailukykyliiketoiminnan kumppanina on BIP Visitor Centerin toinen liiketoiminta eli Elämysliiketoiminta. Molemmat liiketoiminnat täydentävät toisiaan ja jakavat vierailukeskuksen vastuita. Näin vierailukeskus pystyy tarjoamaan asiakasryhmilleen kohdennettuja palveluita keskittyen ydinosaamiseensa, mutta toisaalta hyödyntämään molempien liiketoimintojen palvelutarjoomaa asiakkailleen. Muita tärkeitä kumppaneita ovat vierailukeskuksen ala-aulassa toimiva ravintolapalveluiden tuottaja, BIP-alueen yritykset, vierailukeskuksen AV- ja IT-palveluiden tuottajat, kuten mobiilisovelluksen tuottaja. Merkittävimmät kulut muodostuvat vierailukeskuksen henkilöstökuluista sekä investointiin liittyvien lainojen ja leasing-menojen kuluja maksamisesta. Lisäksi merkittävä investointi on mobiilisovelluksen luominen, erilaisten neuvottelutilojen ja esittelytilana toimivan Yritysnäyttämön teknisten ratkaisuiden menot. Kuukausittaisiin menoeriin kuuluvat myös rakennuksen siivous-, huolto- ja ylläpitokustannukset ja vakuutukset. Myös tilanhallintajärjestelmän hankinta, ylläpito ja päivitys tulevat olemaan merkittäviä kuluja palvelun toimivuuden kannalta.

Kilpailukyky -liiketoiminnan tulovirrat muodostuvat tilavuokrista muun muassa toimisto-, ravintola- ja neuvottelutilojen osalta. Myös tiloissa toimivan auditorion vuokraaminen ja siellä järjestettävien tapahtumien järjestäminen tuovat tuloja. Tulolähteenä on myös Yritysnäyttämön mainostilan myyminen meriteollisuuden yrityksille ja heidän sidosryhmilleen. Asiakas-suhteet muodostuvat erilaisten tapahtumien kautta, kohtaamispaikkana toimimisena sekä ennen kaikkea luotavan mobiilisovelluksen kautta, jossa myös osallistetaan vierailijoita palveluiden ja toiminnan kehittämisessä. Spontaaneissa, lyhyissä yksittäisissä vierailuissa tilavuokrauksen maksu suoritetaan suoraan mobiilisovelluksella pankkimaksuna tai luottokortin kautta. Toisena vaihtoehtona on sopia lisenssisopimus ja luoda mobiilisovellukseen yrityksen henkilökunnan käytössä oleva yritystili. Kilpailukykyliiketoiminta perustuu siis osin lisenssisopimukseen, jotka vierailukeskus ja meriteollisuuden toimijat sopivat yrityskohtaisesti. Näihin lisenssisopimukseen voidaan räätälöidä kullekin yritykselle tietty määrä yksittäisen tilan vuokrausta, vapaa käyttö vierailukeskuksen avoimiin työskentelytiloihin tai rajaton tilojen varaus varauskalenterin tilanteen mukaisesti. Lisensseihin voidaan myös sisällyttää näkyvyyttä Yritysnäyttämöllä.

Liiketoiminta tuo näkyvyyttä alan yrityksille vierailukeskuksen aulatilassa olevan Yritysnäyttämötilan kautta (Kuva 17). Tila koostuu interaktiivisesta seinästä, jota koskettamalla suuri kartta esittelee meriteollisuuden alan yrityksiä ja niiden toimintaa videomateriaalien kautta. Tilassa pyörii myös non-stop-video näkyvyytilan ostaneiden yritysten osaamisesta, alan innovaatioista ja uutisista. Kilpailukykyliiketoiminta tuottaa materiaalia meriteollisuuden

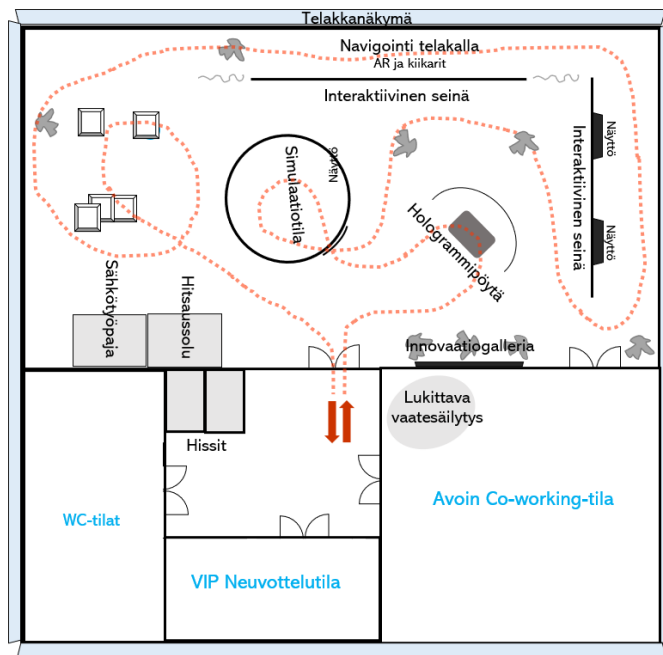
yrityksistä muun muassa, Sisältöstudiossa, jossa pystytään tuottamaan videosisältöä, verkkolukuaistavaa luentomateriaalia, podcast-äänityksiä ja muuta markkinointimateriaalia. Sisältöstudiota käytetään alan osaamisen näkyvyyden lisäämiseen myös muun muassa oppilaitoksiin tuottaen luentomateriaalia ja verkkoluentoja ympäri maailmaa reaaliaikaisesti meriteollisuuden asiantuntijoiden kertomana. Sisältöstudion kautta meriteollisuuden yritykset pystyvät luomaan näkyvyyttä lisäävää sisältöä. Tehdyissä haastatteluissa yhtenä alan tulevaisuuden ja kilpailukyvyn haasteena on meriteollisuuden laaja-alaisuuden tunnettuuden kehittäminen. Vierailukeskus siis tarjoaa alan yrityksille niin näyttämön, mahdollisuuden jakaa osaamistaan laajemmin sekä tuottaa materiaalia osaamisestaan laadukkaasti.

Tiloja, joita yritykset voivat vuokrata ovat avoin työskentelytila, useat eri kokoiset neuvottelutilat, VIP-neuvottelutila näköaloinen vierailukeskuksen yläkerroksessa, auditorio, sauna, etäneuvottelutila, jossa on huippuluokan etäneuvotteluteknologia sekä sisältöstudio. Kaikille ilmaisia ja avoimia tiloja ovat aulan myymälä, jossa myydään meriteollisuudesta kertovia hiilineutraalisti tuotettuja tuotteita sekä matkoja Turussa valmistettuihin risteilijöihin. Avoimia tiloja ovat myös Yritysnäyttämö, jossa yritysten osaaminen on virtuaalisesti esillä ja tilaan on sijoitetut Meet&Greet-tilat, joihin on mahdollista vetäytyä spontaanin kohtaamisen jälkeen keskustelemaan rauhallisessa ympäristössä (Kuva 17). Kilpailukykyliiketoiminta tekee tiivistä yhteistyötä Elämysliiketoiminnan kanssa, joten palveluita ja yritysten käyttöön suunnattujen tilojen lisäksi voidaan hyödyntää Näyttelytilaa sekä Simulaatiotilaa yritysten tarpeiden mukaan (Kuva 18).



Alakerros

Kuva 16. Tilahahmotelma BIP Visitor Centerin alakerran tiloista palveluiden pohjaksi (Hyytiäinen 2020)



Yläkerros

Kuva 17. Vierailukeskuksen fyysisen ympäristön pohjakuvahahmotelma Näyttelytila-kerroksesta (Hyytiäinen 2020)

Vierailukeskuksen palvelut pohjautuvat vahvasti vierailukeskuksen toiminnan pohjana olevaan mobiilisovellukseen, tai vastaavaan tulevaisuuden ratkaisuun. Ajatuksena on, että vierailukeskus on fyysinen ympäristö, mutta sen toiminta ja sisällöt mahtuvat vierailijan taskuun ja ovat aina mukana. Mobiilisovelluksen kautta pystytään varaamaan kaikkia Vierailukeskuksen tiloja ja ostamaan lippuja vierailukeskuksen opastetuille kierroksille.

Mobiilisovelluksen kautta on mahdollista seurata vapaita työskentelytiloja sekä tehdä varauksia. Mobiilisovellus toimii reaaliajassa yhteen vierailukeskuksen tilavarausjärjestelmän kanssa ja on hallinnoitavissa myös vierailukeskuksen infopisteellä infomestarin kautta. Sovelluksesta löytyvät Sisältöstudiossa luodut sisällöt, jotka ovat avoimia kaikille sovellusta käyttäville. Näin mahdollistetaan myös etävierailu opetuslaitoksille peruskouluista yliopistoon ja ammattikorkeakouluihin. Mobiilisovelluksen kautta on tarkoitus ottaa vierailukeskuksen asiakkaat osaksi palveluiden suunnittelua ja kehittämistä. Esimerkiksi vierailukokemuksen palautekyselyt ja huoltopyynnot voidaan tehdä suoraan sovelluksen kautta. Sovelluksen kautta vierailija voi tilata taksin, tarkistaa julkisten kulkuneuvojen aikataulut ja reitit.

Vierailukeskuksen Kilpailukykyliiketoimintaan kuuluvat erilaisten verkostoitumistapahtumien järjestäminen. Näistä esimerkkeinä ovat kuukausittaiset, kaikille avoimet AfterWork-tapahtumat Yritysnäyttämöllä, Rekry-date-night -tapahtumat ja alan koulutustilaisuudet auditoriossa. Lisäksi voidaan julkaista Maritime-podcastia, jossa vierailukeskuksen tapahtumatiimi tuottaa keskusteluohjelmaa alan viimeisimmistä trendeistä ja puheenaiheista.

Alla esitellyt palvelupolut kuvaavat tarkemmin kahden erilaisen asiakaskokemuksen kautta Blue Industry Parkin Kilpailuliiketoiminnan palveluita. Service Blueprint -taulukoissa (Taulukot 5 ja 6) on esitetty konseptin palveluita kahden erilaisen asiakkaan näkökulmasta. Punaisella merkityillä riveillä on esitelty niitä asioita ja prosesseja, joita asiakas näkee ja kokee vierailukokemuksen aikana. Violetti rivi on palvelun kosketuspisteitä kuvaava prosessin osa ja sinisillä riveillä kuvataan palvelun tuottajan prosessit palvelun onnistumiseksi.

Taulukko 5. Service Blueprint, joka kuvaa kilpailukyylitoiminnan palvelupolun toteutumaa ja prosessia meriteollisuuden yritystoimijan näkökulmasta (Hyytiäinen 2020) (Liite 3)

BIP Vierailukeskus Kilpailukyylitoiminta Service Blueprint Ero, myyntijohtaja: ESIM Oy:n asiakasryhmänsä kanssa					
Kilpailukyly-LT	Huomio	Harkinta	Hankinta	Vierailu	Advokaatti?
A S I Vierailijalle näkyvä palvelun tila	Vierailukeskuksen myynti myy BIP-alueen ja meriteollisuuden yrityksille lisenssisopimuksia, joiden kautta yritykset voivat käyttää VK:n tiloja.	BIP alueen yritysten sopimukset tilojen käyttöön, mobiilisovellus tilojen ja palveluiden varaukseen	Vierailukeskuksen mobiilisovellus, jonka kautta lisenssiyritys tekee VK:n tilavarauksia. Sovelluksen käyttäjätili	Vierailukeskus: Taksiparkki, aula, yläkerroksen VIP-Neuvottelutila, Simulaatiotila, ravintolapalvelut, Näyttelytila, vierailun hallinnointi mobiilisovelluksen kautta.	Mobiilisovelluksen kautta palautekysely Kuitti laskusta sähköpostiin
A K K A A L L E N Ä K Vierailijan toiminta	Tilalicenssisopimuksen solmiminen tilavarauksista ja lisäpalveluista.	Eero haluaa järjestää asiakkaalle esittelyn yrityksensä osaamisesta BIP Vierailukeskuksessa. Hän kirjautuu tunnuksillaan mobiilisovelluksen ESIM Oy:n käyttäjätiliin.	Eero varaa Vierailukeskuksesta lounaan viidelle, ravintolan kabinetin ja näyttelytilan sovelluksen kautta. Lisäksi hän varaa yläkerroksen VIP-Neuvottelutilan ja Iltapäiväkahvit ravintolan menusta sovelluksen kautta. Hän päättää jättää saunan välistä tällä kertaa. Hän toivoo asiakkaan suostuvan jatkosopimuksen ESIM Oy:n komponenteista. Presentaation laadinta asiakasta varten	Saapuminen: Ero tapaa asiakasporukan VK:n taksiparkilla Aula: Kulkua läpi hisseille pakoon hälinää Yläkerros: Asiakkaiden vieminen VIP-Neuvottelutilaan, josta Ero vie porukan Simulaatiotilaan virtuaaliselle presentaatiolle yrityksestä ja sen tuotannosta. Aamupalakahvit katetaan VIP-Neuvottelutilassa Ero kertoo yrityksestä vapaasti ja esittelee sopimusluonnosta. He ottavat etäyhteyden ESIM Oy:n toimitusjohtajaan Ranskaan. Lounas: Ero lähettää mobiilisovelluksen kautta viestin ravintolaan, että lounas voidaan tuoda.. Näyttelykerros: Ero vie ryhmän vielä kiertämään Näyttelytilaa ja kertoo mitä kaikkea he toimittavat meriteollisuuden ristellijöihin. Lähtö: Ero varaa mobiilisovelluksen kautta taksin asiakkaille ja saattaa heidät BIP-taksiparkille.	Eero täyttää sovelluksen kautta palautekyselyn. Hän lähettää saadun kuitin yrityksensä laskutukseen kuitiksi. Hän ilmoittaa, että neuvottelutilan roskakorin oli täynnä.
Y V Ä P A L Kosketuspiste palvelutarjoajan ja vierailijan välillä	ESIM Oy on BIP-alueen yritys ja heille on sovittu käyttölisenssi VK:n tilojen käytöstä.	Mobiilisovellus	Mobiilisovellus Tilavarauksesta tulee vahvistusviesti Eeron sähköpostiin.	Saapuminen: Taksitolppa Vierailukeskuksen läheisyydessä Aula: Hissit ja ilmapiiiri Yläkerros: VIP-Neuvottelutilan ovikoodi sovelluksen varauksesta, teknologian hyödyntäminen Innovaatiotilassa, etäyhteys osana neuvottelutilaa. Ravintola tuo lounaan VIP-Neuvottelutilaan. Näyttelykerros: Ero esittelee yrityksensä osaamista näyttelytilan teknologiaa hyödyntäen Lähtö: Mobiilisovelluksen kautta tilattu taksi Vierailukeskuksen pihaan.	Mobiilisovellus Lasku
V E L U T U O T A N T O Palvelun tarjoajan toiminta	BIP Vierailukeskuksen myyntiorganisaatio solmii yritysten kanssa lisenssisopimukset, jotka oikeuttavat tilojen käyttöön.	Sovelluksen käyttökokemuksesta ja kehittämisestä vastaava tiimi.	Sovelluksen kautta tiedot tilavarauksista siirtyvät hyväksymisen jälkeen tilanhallintajärjestelmään ja tilapalvelumestarille, joka valmistele tilat käyttöön.	Ennen saapumista: Palveluiden toteuttaminen: ravintola etukäteen kattaa VIP-Neuvottelutilaan aamupalan. Lounas: Ravintola kattaa lounaan yläkerroksen, saadessaan Eerolta viestin Näyttelykerros: ei vaadi valmistelua, tilavarauksen pitää tilan tyhjänä. Lähtö: Yhteistyökumppanina toimiva taksipalvelu saa kutsuviestin	Palvelumestari lähettää laskun kuitin ja palautekyselyn sovelluksen kautta
O T A N T O Tukitoiminta	Sopimusmallien laadinta. Yritysten tilavaroitukset laskutetaan käytön mukaan vierailun jälkeen.	Mobiilisovelluksen toiminnan kehittäminen ja varmistaminen.	Ravintolapalvelut saavat tiedon tilauksesta heidän tilaus- ja myyntijärjestelmänsä. Neuvottelutiloihin toimitetaan varauksen yhteydessä tehdyt catering-tuotteet, siivotaan tilat	Taksipalvelun yhteistyöstä sopiminen ja digitaalisten sovellusten yhteensopivuus. Hyvien käyttöohjeiden laadinta Vierailukeskuksen teknologian hyödyntämiseen. Lisenssiasiakkaisen koulutus tilojen käytössä.	Myyntireskontra hoitaa laskutuksen. Tilapalvelumestari käsittelee palautteen ja jälkitimet.

Yllä olevassa Service Blueprint -taulukossa (Taulukko 5) esitellään Eeron palvelukokemus. Ero toimii kuvitteellisen ESIM Oy:n myyntijohtajana ja hän on päättänyt käyttää BIP Visitor Centeriä asiakkaan vakuuttamiseen yrityksensä toiminnasta. Eeron yritys on ennen vierailua solminut vierailukeskuksen yhteydenoton kautta lisenssisopimuksen, jonka kautta hänellä on BIP Visitor Center -mobiilisovellus arkikäytössään. Ero valitsee sovelluksesta tilat ja ajankohdan, jolloin hän haluaa käyttää tiloja. Varaus päivittyä reaaliajassa sovelluksen kautta vierailukeskuksen tilavarausjärjestämään ja Eeron tilaamat palaverin tarjottavat päivittyvät BIP Visitor Centerin ravintolan myyntitilaukseksi. Ero saa varauksesta sähköpostitse vielä vahvistuksen ja yhteenvedon. Samanaikaisesti tiedot Eeron tilauksesta

tallentuvat vierailukeskuksen järjestelmiin ja niitä seuraava tilapalvelumestari tekee tarvittavat valmistelut ja varmistaa tilojen käyttövalmiuden ennen vierailua.

Saapuessaan vierailukeskukseen Eero ottaa vieraat vastaan BIP-alueen taksipysäkillä lähellä vierailukeskusta ja ohjaa heidät suoraan varaamaansa VIP-neuvottelutilaan vierailukeskuksen yläkerroksessa. Samassa kerroksessa sijaitsee vierailukeskuksen Näyttelytila. Eero on varannut Simulaatiotilan noin puoleksi tunniksi, jonne hän on valmistellut vierailleen 360-videon, jonka hän heijastaa Simulaatiotilaan. Lisenssisopimuksen solmimisen jälkeen hän on saanut vierailukeskuksesta koulutuksen tilan käyttöön. ESIM Oy oli itse kuvannut tuotantotiloissa 360-videomateriaalia vierailukeskuksen markkinointitiimin avulla.

Esityksen jälkeen Eero vie asiakasryhmänsä takaisin VIP-neuvottelutilaan, jonne hän on tilannut etukäteen aamukahvit. Lounas saapuu tilaan Eeron lähettäessä viestin sovelluksen kautta vierailukeskuksen keittiöön. Hän ottaa etäyhteyden yrityksensä toimitusjohtajaan VIP-neuvottelutilan teknologian kautta. Lopuksi hän vie ryhmän kiertämään vapaasti Näyttelytilaan ja tilaa taksin mobiilisovelluksen kautta. Hän saattaa asiakkaansa taksille ja takaisin sisälle päästyään hän kirjaa vierailunsa päättyneeksi. Hän täyttää palautekyselyn vierailusta mobiilisovelluksen kautta. Sovelluksen kautta lähtee yritykselle kuitti vierailusta lisenssisopimuksen mukaisesti ja lasku ravintolan palveluista.

Seuraavalla sivulla olevassa Service Blueprint -taulukossa (Taulukko 6) on kuvattu etätyöskentelevänä insinöörinä BIP Visitor Centerissä vierailevan Marin kokemus Kilpailukykyliiketoiminnan palveluista. Mari löytää sosiaalisen median kautta vierailukeskuksen sivustolle ja innostuu sivuilla esitetyistä palveluista. Hän lataa BIP Visitor Centerin mobiilisovelluksen ja ostaa yhden päivän käyttöoikeuden vierailukeskuksen co-working-tiloihin. Hän maksaa käyttöoikeuden mobiilisovelluksen kautta pankkikortilla ja saa sähköpostiinsa vahvistuksen sekä kuitin. Mukana tulee myös tietopaketti tilojen käytöstä sekä Marin henkilökohtaiset ovikoodit vierailukeskuksen tiloihin.

Saapuessaan Mari parkkeeraa autonsa vierailukeskuksen pihaan ja kuittaa ajoneuvonsa mobiilisovelluksen kautta parkkeeratuksi. Hän pyytää vielä infosta infomestarin neuvoa tilojen käytössä ja menee yläkertaan co-working tiloihin työskentelemään. Hän pääsee tiloihin ovikoodin avulla ja tauon ajaksi hän lukitsee tavaransa tiloissa oleviin lokeroihin. Jaloitellessaan ennen lounasta hän käy tutustumassa Yritysnäyttämön yrityksiin ja nauttii lounaan vierailukeskuksen ravintolassa. Hän törmää vanhaan koulukaveriinsa, joka työskentelee BIP-alueen yrityksessä ja palaa sitten loppupäiväksi työskentelemään yläkertaan. Lähtiesään hän kirjaa itsensä ulos sovelluksen kautta ja palaa autolleen. Kotiin päästyään sovellus muistuttaa Maria palautteesta ja hän täyttää palautekyselyn. Lisäksi hän varaa saman

tien ensiviikolle yhden etätyöpäivän BIP Visitor Centerissä ja sopii pikatapaamisen vanhan koulukaverinsa kanssa Yritysnäyttämön Meet&Greet-tiloihin.

Taulukko 6. Kilpailukykyliiketoiminnan palveluprosessi etätyöskentelijän palvelukokemuksesta vierailukeskuksessa (Hyttiäinen 2020) (Liite 4)

BIP Vierailukeskus Kilpailukykyliiketoiminta Service Blueprint Mari, insinööri: EzimShip Ltd, etätyöpäivä BIP VK:ssa						
Kilpailukyky-LT	Huomio	Harkinta	Hankinta	Vierailu	Advokaatti?	
V A S I A K K A A L L E N Ä K Y	Vierailijalle näkyvä palvelun tila	Instagram Verkkosivut	Verkkosivusto	Mobiilisovellus Sähköpostivahvistus tilan käyttöoikeudesta	Saapuminen: Alueen yleisilme, parkkipaikka Aula: Infopalvelut, yleisilme Yläkerros: Avoimet työtilat, lukittavat lokerot Aula: Yritysnäyttämö Ravintola: Lounasruokailu Lähtö: Myymälä, parkkipaikka	Mobiilisovellus Palautekysely
V A S I A K K A A L L E N Ä K Y	Vierailijan toiminta	Mari näkee Instagram päivityksen BIP VKsta ystävänsä tiiltä. Hän hakee verkosta VK:n sivuston. Hän tutkii palveluita.	Mari innostuu verkkosivujen kautta välittyvästä tunnelmasta ja haluaa mennä etätyöpäiväksi vierailukeskukseen. Hän lataa VK:n mobiilisovelluksen.	Mari varaa itselleen päivän käyttöoikeudet co-working tiloihin. Hän maksaa tilankäytön sovelluksen kautta ja saa sähköpostilla vahvistuksen tilavaruuksista ja koodit tiloihin.	Saapuminen: Mari parkkeeraa autonsa parkkipaikalle. Parkkimaksu hoituu BIP-sovelluksen kautta Aula: Mari pyytää neuvoa tilojen käytöstä Infomestariilta Yläkerros: Hän menee pääsykoodilla co-working tiloihin ja työskentelee muutaman tunnin. Hän lukitsee tavaransa lokeroihin. Aula: Mari jaloittelee alakerrassa ja tutustuu Yritysnäyttämön toimijoihin Ravintola: Hän käy lounaalla buffet-pöydässä. Hän tapaa meriteollisuuden toimijoita ja keskustelee omasta osaamisestaan. Aula ja yläkerros: Läpikulku takaisin avoimiin työskentelytiloihin Lähtö: Mari kuittaa itsensä ulos, kipaisee matkamyymälässä hakemassa uuden muistitun ja lähtee parkkipaikalle kohti kotia	Mari saa mobiilisovellukseen viestin, jossa pyydetään osallistumaan palautekyselyyn. Hän vastaa siihen ja varaa ensi viikon työpäivän VKsta.
V A S I A K K A A L L E N Ä K Y	Kosketuspiste palvelun tarjoajan ja vierailijan välillä	Tutun julkaisu sosiaalisessa mediassa Verkkosivusto	Verkkosivusto Mobiilisovellus	Mobiilisovellus: tilavaraus ja maksu, Kuitti sähköpostiin Vahvistus tilavaruuksesta ovikoodineen ja tietopaketti tilojen käytöstä	Saapuminen: Opasteet parkkipaikalle, parkkisovellus Aula: Infomestari Yläkerros: Ovikoodin syöttö, lukittavat lokerot Aula: Yritysnäyttämö Ravintola: Lounas-buffet ja ravintolan asiakaspalvelutuokio Aula ja yläkerros: Ovikoodin syöttö, lukittavat lokerot Lähtö: Uloskuittaus sovelluksessa GR-lukijan tai Infomestarin kautta	Mobiilisovelluksen palautekysely
V A S I A K K A A L L E N Ä K Y	Palvelun tarjoajan toiminta	Markkinointitiimi: some-läsnäolo Hakukoneista nouseminen	Mobiilisovelluksen jatkuva kehittäminen ja päivittäminen	Automatisoitu, Tilavarausmestari hallinnoi tilavaruuksia, kuittaa vahvistuksien poikkeamia	Saapuminen: Parkkipaikkojen ylläpito ja huolto Aula: Infomestarin asiakaspalvelu Yläkerros: Automaatio, passiivisuus Aula: Automatisoitu omatoiminen Yritysnäyttämö Ravintola: Yhteistyökumppanin liiketoiminta Lähtö: Vierailijoiden kuittaus ulos ennen sulkemista	Kyselymateriaalin analysointi: Tilapalvelumestari, johtoryhmä
V A S I A K K A A L L E N Ä K Y	Tukitoiminta	Verkkosivustojen päivitys ja jatkuva kehittäminen	Mobiilisovelluksen yhteistyökumppani	Järjestelmien toimivuuden ylläpito: Tilavaraustiimi	Saapuminen: Parkkipaikkojen/alueen ylläpito-/huoltosopimus Aula: Infomestarin osaamisen kehittäminen tarvittaessa Yläkerros: Toimiva tilahallinta- ja lukitusjärjestelmä Aula: Yritysnäyttämön sisällön ylläpito ja päivitys Ravintola: Palaute, kehittäminen yhteistyössä toimijan kanssa Lähtö: Tilanhallinta järjestelmä ja turvallisuus	Palveluiden ja toimintojen kehittäminen

8.3 BIP Vierailukeskuksen Elämysliiketoiminta

Ideointipajan jälkeen kiteytetyn tavoitteen ensimmäinen osa *Blue Industry Park Visitor centerin tavoitteena on olla kokemuksellinen näköalapaikka nykypäivän ja tulevaisuuden suomalaisen meriteollisuuden kaikille siitä kiinnostuneille* ohjasi vierailukeskuksen Elämysliiketoiminnan muodostamista. Lisäksi vahva ero kahden erilaisen asiakasryhmän: alalla aktiivisesti toimivien yritysten ja organisaatioiden sekä meriteollisuuden sen ulkopuolelta tutustuvien yksityishenkilöiden ja ryhmien välillä, pakotti ajattelemaan laadittavan konseptin jakamista kahteen. Liiketoiminnot tukevat toisiaan oman arvonluontinsa lisäksi luoden entistäkin monipuolisempia ja asiakaslähtöisiä räätälöityjä vierailukokemuksia. Erilliset liiketoiminnot pystyvät keskittymään syvemmin omaan asiakassegmenttiinsä, jolloin tarjottavat palvelut ovat syvemmin kohdennettuja ja tarjotut vierailukokemukset ovat laadukkaampia.

Elämysliiketoiminnan suhteen BIP Visitor Centerin tavoite kiteytyy ydintoimintona tuotettavassa näyttelykokonaisuudessa Business Model Canvasin (Taulukko 7) mukaisesti.

Vierailukeskuksen Elämysliiketoiminnan asiakassegmentti koostuu perheistä, turisteista, oppilaitosten ryhmistä, päättäjistä ja poliitikoista sekä kaikista meriteollisuudesta kiinnostuneista tai siitä haaveilevista. Ydintoimintona on olla kokemuksellinen näköalapaikka nyky-päivän ja tulevaisuuden suomalaiseen meriteollisuuteen kaikille siitä kiinnostuneille. Liiketoiminnan arvolupaus on tarjota vierailu maailman suurimpien risteilyalusten ja Suomen meriteollisuuden osaajien tarinoiden ja innovaatioiden äärellä, elämyksellisessä, toiminnallisessa sekä aidossa toimintaympäristössä. Liiketoiminnan resursseihin kuuluu ainutlaatuinen miljöö Turun telakka-alueella, vierailukeskuksen monipuoliset palvelut ja tulevaisuusorientoituneet tilat ja ratkaisut.

Elämysliiketoiminnan tärkeimpiä kumppaneita ovat vierailukeskuksen Kilpailukykyliiketoiminta, alueellinen VisitTurku-organisaatio, Turun alueen julkinen liikenne Föli sekä benchmarkingissakin esitelty Forum Marinum. Lisäksi tärkeitä yhteistyökumppaneita ovat BIP Visitor Centerin ravintolapalvelut, myymälä sekä mobiilisovelluksen tuottaja.

Elämysliiketoiminnan tulovirta perustuu Näyttelytilan opastetuista kierroksista kertyviin lipputuloihin ja matkamuistomyymälän myyntiin. Lisätuloja tulee ravintolapalvelun tuottajan kautta saaduista vuokratuloista, jotka jaetaan Kilpailukykyliiketoiminnan kanssa, mahdollisista parkkimaksuista sekä erilaisten tapahtumien, kuten lasten syntymäpäivien järjestämisestä. Elämysliiketoiminnan menorakenne toistaa Kilpailukykyliiketoiminnan menoja henkilöstökulujen, tilainvestointien ja vakuutusten kautta, mutta menoihin kuuluvat myös Näyttelytilan ylläpito ja kehittäminen.

BIP Visitor Center | Business Model Canvas | Elämysliiketoiminta



Kuvio 6. Elämysliiketoiminnan Business Model Canvas (Hyttiäinen 2020) (Liite 5)

Elämysliiketoiminnassa ydinpalveluna tuotettava Näyttelytila sijaitsee vierailukeskuksen yläkerroksissa tilassa, josta aukeaa useaan suuntaan ikkunat Turun telakan äärelle (Kuva 18). Jo tilan sijainti ja näkymät luovat vierailijalle wau-kokemuksen. Näyttelytila on Elämysliiketoiminnan kulmakivi ja tulevaisuusorientoituneisuus näkyy tilan esitystekniikassa. Useat isot interaktiiviset älyseinät toimivat näyttelysisällön ytimenä. Lisäksi vetonaulana on näyttelytilassa laivanrakentamisen prosessista kertova hologrammipöytä, jossa kulloinkin rakennettavan risteilijän 3D-malli on skaalattavissa ja tarkasteltavissa detaljitasolla hologrammiteknologian kautta. Tilassa on myös aitoja alusten osia, joihin on liitetty QR-koodeilla tai vastaavalla tulevaisuuden teknologialla AR-sisältöä. Tämän sisällön käyttöliittymänä toimii BIP Visitor Centerin mobiilisovellus, jossa on avointa sisältöä suomalaisesta meriteollisuudesta, sen osaamisesta sekä innovaatioista. Mobiilisovelluksen avoin sisältö on tuotettu Kilpailukykyliiketoiminnan kanssa ja se toimii sovelluksen ilmaisena näköalapaikkana suomalaisen meriteollisuuteen.

Elämysliiketoiminnan sen ydintoimintoihin kuuluvat myös ryhmille suunnatut telakkakierrokset Blue Industry Parkissa. Pääsy telakalla rakennettavien risteilijöiden äärelle on osa telakkakierrosta ja tuo vierailukokemukseen konkretiaa ja elämyksellisyyttä. Turvallinen toteutus on suunniteltu toimivan suljetun automatisoidun tai oppaan ohjaaman kulkuneuvon välityksellä. Telakkakierroksen yhteyteen on tarkoitus AR-tekniikalla luoda lisäulottuvuutta niin, että esimerkiksi ison hallin ohi ajettaessa mobiilisovellus ”skannaa” rakennuksen ja näyttää seinän takana tapahtuvan toiminnan. Elämysliiketoimintapalvelun lipunmyynti pohjautuu verkossa tai paikan päältä ostettaviin aikataulutettuihin kierroksiin oppaan kanssa.

Elämysliiketoiminnassa mobiilisovellus toimii sisällön jatkumona Näyttelytilassa, mutta myös pääasiassa lipunmyyntikanavana. Sovelluksen kautta on mahdollista ostaa liput vierailukeskuksen näyttelytiloihin ja osana näyttelykierrosta on telakkakiertoajelu Blue Industry Parkissa, jossa konkretia ja kokemuksellisuus korostuvat. Näyttelytilan sisältö esitellään tarkemmin seuraavassa luvussa.

Elämysliiketoiminnan sekä Kilpailukykyliiketoiminnan ydinpalveluiden lisäksi vierailukeskuksessa toimii matkamuiستomyymälä, jossa on myynnissä erilaisia hiilineutraaleja, meriteollisuudesta kertovia tuotteita ja teoksia. Lisäksi alakerroksessa palvelevat ulkopuolisen toimijan tuottamana kattavat ravintola- ja lounaspalvelut catering-tuotteineen.

Elämysliiketoiminnan luonteeseen kuuluu asiakasryhmistä johtuva kausittaisuus. Tästäkin syystä vierailukeskuksen liiketoiminnallisesta näkökulmasta on tärkeää, että liikevaihto ei koostu pelkästään yhdestä tulolähteestä, vaan tilojen vuokraus ja tapahtumat tukevat

Elämysliiketoiminnan lipputuloista syntyvää kassavirtaa. Lisäksi ravintolapalveluiden ulkopuolinen toimija tuottaa vierailukeskukselle vuokratuloja ja lounasasiakkaat voivat mahdollisesti olla myös vierailukeskuksen asiakkaita. Ajatuksena on, että vierailukeskuksen lounasravintola toimii yhtenä telakka-alueen työpaikkaravintolana arkisin. Aidon telakkaväen näkeminen vierailukeskuksen kouluryhmille tuo lisää autenttisuutta ja realismia vierailuun ja avaa näkymän aitoon telakan maailmaan.

Alla olevat Service blueprintit antavan tarkemman kuvan konseptoidusta Elämysliiketoiminnan palvelukokonaisuudesta asiakkaan ja palvelutuotannon näkökulmasta. Ensimmäinen Service Blueprint kuvaa Eikan, Miinan ja heidän poikansa Väinön perhelauantain vierailua BIP Visitor Centerissä (Taulukko 8).

Taulukko 7. Elämysliiketoiminnan Service Blueprint perheille suunnatun palveluprosessin näkökulmasta (Hyytiäinen 2020) (Liite 1)

Elämys-LT	Huomio	Harkinta	Hankinta	Vierailu	Advokaatti?
Vierailijalle näkyvä palvelun tila A S	Visit Turku-yhteistyö: verkkosivut	Verkkosivusto	Verkkosivusto Mobiilisovellus Lippujen ostotapahtuma mobiilisovelluksessa	Liput ja saapumisohjeet sovelluksessa, sovellus toimii yhteydessä Föliin, joten sitä kautta mahdollista valita linja-automatka VK:een. Opasteet bussipysäkeillä, BIP-alueen yleisilme saavuttaessa, fyysinen VK:n miljöö, vierailukokemus kokonaisuudessaan, turvaliivit tuovat autenttisuutta kokemukseen	Mobiilisovellus Palautekysely Muistot Mielikuvat
Vierailijan toiminta I A K K A A L L E N Ä K	Perhelauantain suunnittelu Turun tarjonnan etsintä verkosta. Eikka löytää vierailukeskuksen verkkosivuille Visit Turku-sivun kautta.	Eikka etsii tietoja vierailukeskuksen sisällöstä ja lippujen hinnasta. Hän tarkistaa myös aukioaloajat.	Eikka ja Miina valitsevat vierailukeskuksen päiväretkikohteeksi. Väinö pitää laivoista ja vierailukeskus vaikutti toiminnalliselle ja sopivalle 5-vuotiaalle lapselle.	<u>Saapuminen:</u> Perhe päättää tulla bussilla Turun keskustasta. Mobiilisovellus ja pysäkin opasteet helpottavat oikean bussin löytämistä <u>Aula:</u> Sovellus ohjeistaa näyttämään E-liput Infomestarille ja Eikka käy infossa. Hän saa turvaliivit, jotka hän pukee perheensä kanssa. He jättävät vaatteet lukittuun lokeroon aulassa ja menevät odottamaan opasta merkityn Meeting-point-kiytin alle. <u>Yläkerros:</u> Perhe seuraa opasta yläkerroksen näyttelyloihin. <u>Aula:</u> Kierrokseen kuuluva kiertojelu alkaa. Perhe seuraa opasta ulos kierroskulkuneuvoon. Kierroksen jälkeen opas kerää liivit vierailijoilta. <u>Ravintola:</u> Väinö valittaa nälkää ja Eikka vie perheen syömään lounasta. Väinö ihastuu lasten viikonloppumenuun. <u>Aula:</u> Miina haluaa haakea muiston mukavasta päivästä myymälästä. Hän ostaa 3D-tulostetun ristelljän pienoismallin. Se on kierrätysmateriaalia. <u>Lähtö:</u> Eikka suuntaa sovelluksen avulla oikeaan bussiin.	Hän vastaa sovelluksen palautekyselyyn, joka ilmestyy näyttölle bussien lähtiessä liikkeelle.
Kosketuspiste palvelun- tarjoajan ja vierailijan välillä Y V Ä	Visit Turku.fi -sivusto BIP Vierailukeskuksen verkkosivusto	BIP VK:n verkkosivujen sisältö	Eikka käyttää QR-koodilla ladattavaa sovellusta ja ostaa liput sitä kautta. Hän varaa klo 15 opastetun kierroksen. Maksu tapahtuu ja liput tulevat sovellukseen.	<u>Saapuminen:</u> Mobiilisovellus opastaa, Infomestari vastaanottaa vieraat <u>Aula:</u> Meeting-point-kiytin ja opas odottaa paikalla. <u>Yläkerros:</u> Opas ohjaa ryhmää ja kertoo tarinaa meriteollisuudesta <u>Aula:</u> Opas kertoo aulatilin palveluista ja opastaa telakkakierrosajoneuvoon. <u>Ravintola:</u> Viikonloppuisin on pitkä buffet-kattaus lapsille ja aikuisille <u>Myymäla:</u> Myyntihenkilökunta esittelee ja myy matkamuistoja <u>Lähtö:</u> Mobiilisovellus, linja-automatka kotiin	Mobiilisovellus lähettää palautekyselyn pian vierailijan lähdön jälkeen ja kertoo reaaliajassa Föli-vuoroista.
Palvelun tarjoajan toiminta P A L V E L U T U O	Passiivinen, palvelulupaus ja vierailukeskuksen hinnasto turisteille valmiina verkossa saapumisohjeineen	Verkkosivuilla selkeästi ja tiedot vierailukeskuksen sisällöstä, palveluista, aukiolosta saapumisesta ja hinnoista.	Lipunmyynti päivittyi reaaliajassa myyntijärjestelmään ja Infomestari näkee ostetut liput.	<u>Saapuminen:</u> Mobiilisovellus opastaa vierailijoita saapumisessa. <u>Aula:</u> Infomestari ottaa vierailijat vastaan ja huolehtii turvaliiveistä. Opas saapuu paikalle ja vetää ohjatun opastuksen. <u>Yläkerros:</u> Siistiminen ja huolto ennen ryhmän saapumista näyttelyloihin <u>Aula:</u> Automatisoidun Yritysnyttämön toiminnan huolto/päivitys tarvittaessa <u>Ravintola:</u> Buffet-menu lapsille, myös aikuisille viikonloppuisin <u>Myymäla:</u> Myymälä myy hiilineutraaleja meriteollisuusaiheisia matkamuistoja. <u>Lähtö:</u> Turvaliivien pesu, siivous, palautekyselyn lähetyksen sovelluksen kautta	Infomestari hallinnoi palautekyselyiden lähettämistä kunkin päivän päätteeksi myyntijärjestelmän kautta.
Tukitoiminta T A N T O	Verkkosivujen perustaminen ja yhteistyö Turun turistikenttien kanssa.	Verkkosivujen logiikka, käytölliittymä ja esteettömyys vierailusuunnittelussa.	Mobiilisovellus reagoi reaaliajassa yhdessä VK:n infomestarin myyntijärjestelmän kanssa.	Tilojen siivous, mobiilisovelluksen toimivuuden tarkkailu, oppaan koulutus ja työvuorot, myymälän tuotteiden tilaus ja kirjanpito.	Palvelukokemuksen ja näyttelyn jatkuvat kehittäminen vierailijapalautteiden pohjalta.

Ensimmäinen kosketuspinta BIP Visitor Centerin palveluihin tapahtuu VisitTurku-sivuston kautta, josta Eikka löytää vierailukeskuksen sivuille suunnitellensa perheen lauantainpäivän viettoa. Hän tutustuu vierailukeskuksen näyttelykierroksista kertovaan verkkosisältöön ja lataa sivulta löytyvän QR-koodin kautta BIP Visitor Centerin mobiilisovelluksen. Hän ostaa sovelluksella opastetun näyttelykierroksen lauantaille klo 10. Lipunmyynti päivittyi

reaaliajassa vierailukeskuksen myyntijärjestelmään ja vierailukeskuksen infomestari varau-
tuu lauantain opastettuun kierrokseen muun muassa vahvistamalla oppaan työvuoron.

Eikka perheineen saapuvat vierailukeskukseen Turussa toimivan julkisen liikenteen Fölin
sähköbussilla. He näkevät mobiilisovelluksen kautta liikennöivät vuorot ja Turun Kauppa-
rilla on opaste vierailukeskukseen vievän bussin pysäkillä. Eikka seuraa mobiilisovelluksen
ohjeita ja he pääsevät vierailukeskukselle. Ennen opastuksen alkua hän näyttää infomes-
tarille ostamansa liput sovelluksella ja infomestari opastaa heidät Meeting-Point-pisteelle,
josta opas tulee hakemaan ryhmän yläkerran näyttelykierrokselle. Perhe tulee noin tunnin
päästä ryhmän kanssa aulaan ja opas opastaa heidät ulos lämpimään panoraamakattoi-
seen kulkuneuvon, joka vie heidät kiertoajelulle telakka-alueelle. Kun kierros on päätynyt
opas vie ryhmän takaisin aulatilaan ja kertoo aulan palveluista. Eikka perheineen päättää
vielä jäädä lounaalle vierailukeskuksen ravintolaan, jossa on herkullinen buffet-pöytä vii-
konloppuisin. Eikan vaimo Miina haluaa käydä vielä ennen kotiinlähtöä myymälässä, josta
hän ostaa kierrätysmateriaalista 3D-tulostetun risteilijän pienoismalliin Väinölle. Mobiiliso-
velluksen kautta Eikka tarkistaa seuraavan linja-auton ja he suuntavat kohti kotia.

Taulukko 8. Elämysliiketoiminnan Service Blueprint kouluryhmälle suunnatun palveluprosessin näkökulmasta (Hyytiäinen 2020) (Liite 2)

Elämys-LT	Huomio	Harkinta	Hankinta	Vierailu	Advokaatti?
A S Vierailijalle näkyvä palvelun tila	Facebook Verkkosivusto, yhteydenottolomake	Tarjous Aionon Luokan vierailusta BIP-VK:ssa	Vierailuvaraus Vierailuvahvistus ja saapumisinfo	Vierailun vaiheet: saapuminen, parkkipaikka, aula, yläkeros: näyttelytila ja näköalatala, aula: yritysnäyttämö, ravintola, telakkakierros, lähtö.	Palautekysely Lasku
I A K K A A L L E N Vierailijan toiminta	Aino näkee Facebookissa mainoksen, käy BIP VK:n verkkosivuilla ja jättää yhteydenotopyynnön kouluille tarjotetuista palveluista.	Aino käy läpi sähköisen tarjouksen ja vertailee sitä muihin luokkaretki vaihtoehtoihin	Aino päätyy BIP VK:n tarjoukseen. Hän lähettää sähköpostilla varauksensa tarjouksen palvelukokonaisuudesta	Saapuminen: Aino ohjaa lapset turvallisesti sisälle aulaan linja-autosta. Aula: Opas odottaa ryhmää Meeting-pointilla Yläkerros: Näyttelytilan ja Näköalapaikan ihmettely Aula: Kävellään ravintolaan, oppaan kerronnan seuraaminen Ravintola: Aino valvoo lasten ruokailua ja käytöstä, syö lounaan. Aula: Aino ohjaa nahistelevia oppilaita, puetaan turvaliivit päälle Telakkakierros: Aino katsoo, että Lassi ja Aino eivät mene vierekkäin. Lähtö: Ennen lähtöä Aino tekee ostoksia myymälässä, hän valvoo lasten pukeutumista ja kiittää opasta. Aino ohjaa lapset linja-autoon.	Palautekyselyyn vastaaminen, some-päivitys hyvästä päivästä
A K Y V A Kosketuspiste palvelun tarjoajan ja vierailijan välillä	Mainonta Facebookissa, verkkosivustojen palvelukuvaukset ja yhteydenottolomake verkkosivuilla	BIP myyntihenkilö lähettää tarjouksen luokan vierailupäivästä sähköpostitse.	Sähköpostit varauksesta ja vastauksena varausvahvistus ja Tervetuloa! -infopaketti. Ruoka-allergia kaavakkeet	Saapuminen: BIP-alueen opastus ohjaa linja-auton parkkipaikalle Aula: Opas odottaa ryhmää Meeting-pointilla, opastus alkaa Yläkerros: Oppaan opastettu kierros Näyttelytilassa Aula: Opastus jatkuu Ravintola: Opas ohjaa ryhmän lounasjonoon ja kabinettiin Telakkakierros: Lopuksi opas ohjaa porukan ryhmäkuvaan Lähtö: Ostosmahdollisuus myymälässä	Sähköpostitse lähetettävä kutsu palautekyselyyn
P A L V E L U T Palvelun tarjoajan toiminta	Myyntihenkilöstö ottaa yhteyttä Ainoon ja kertoo VK:n kouluille suunnatuista vierailupalveluista	Myyntihenkilö esittää tarjouksen palvelukokonaisuudesta.	Myyntihenkilö lähettää sähköpostitse vahvistuksen varauksesta sekä saapumisinfon. Info lähetetään uudelleen vielä 2 päivää ennen vierailua.	Saapuminen: Opas valmistautuu esittelypäivään ja odottaa kohtaamispaikalla. Varaa naulakkotilan ja lukittavat kaapit. Aula: Opas odottaa ryhmää Meeting-pointilla, opastus alkaa Yläkerros: Näyttelytilan ja Näköalapaikan siistinen ja tilavarauksen Aula: Opastus jatkuu Ravintola: Ryhmän ohjaus, lounasvieraan esittely (telakan työntekijä) Telakkakierros: Telakan esittely Lähtö: Yhteiskuvan ottaminen jälkimarkkinointiin	Palautekyselyn lähettäminen ja vastauksen vastaanotto, laskun lähetyksen
U O T A N T O Tukitoiminta	Markkinointi ja myyntitiimi: Facebook-mainonta ja selkeä palvelulupa ja sähköinen yhteydenottolomake	Markkinointi- ja myyntitiimi: Valmis palvelulupa vierailuryhmille	Myyntitiimi: Tilavaraukset ryhmälle, lounastilaus ravintolaan, oppaan varaus, telakkakierroksen varaus ja järjestely saapumisinfon lähetys	Saapuminen: BIP-alueen opastus ohjaa linja-auton parkkipaikalle Aula: Opas odottaa ryhmää Meeting-pointilla, opastus alkaa Yläkerros: Näyttelytilan ja Näköalapaikan siistinen ja tilavarauksen Aula: Opastus jatkuu, Infomestari varaa turvaliivit ryhmälle aulaan Ravintola: Kouluryhmille tilavarauksen kabinetissa, lounas linjalta Telakkakierros: Kulkuneuvon ja kuskien saapuminen, turvallisuusliivit Lähtö: Ilmoitus laskutukseen ja laskun muodostuminen	Myre-toiminta, palautteen analysointi palvelutiimissä

Yllä olevassa toisessa Service Blueprintissä (Taulukko 9) kuvataan palveluprosessi, jossa 4.-luokan opettaja Aino tulee vierailulle luokkaryhmänsä kanssa vuosittaisen kevätretken merkeissä. BIP Visitor Centerin myyntihenkilöstö on keväisin vahvasti esillä kouluilla esitellen ryhmille tarkoitettuja opastettuja vierailupäiviä. Lisäksi verkkosivuilla on ryhmille suunnatun myyntihenkilön yhteystiedot.

Aino on jättänyt yhteydenottopyynnön vierailukeskuksen verkkosivujen kautta. Myyntihenkilö ottaa parin päivän päästä Ainoon yhteyttä ja kyselee ryhmän kokoon ja ikään liittyviä tiedusteluja. Tämän jälkeen hän lähettää Ainolle sähköpostitse tarjouksen palvelukuvauksineen ryhmän vierailusta BIP Visitor Centerissä. Aino hyväksyy tarjouksen ja tekee varauksen, jolloin myyntihenkilö merkitsee ryhmän vierailun tilavarauksjärjestelmään, varaa ravintolasta lounaan 21 oppilaalle sekä tekee opasvarauksen. Hän varaa myös telakkakierroksen sovitusasiain ja lopuksi lähettää saapumisinfon Ainolle varausvahvistuksen kera.

Ryhmä saapuu linja-autolla vierailukeskukseen ja Aino ohjaa ryhmän sisälle. Opas odottaa ryhmää sovitusasiain Meeting-Pointilla ja vie ryhmän yläkertaan Näyttelytilaan opastetulle kierrokselle. Noin tunnin kuluttua opas ohjaa ryhmän lounaalle ja siellä eräs telakan työntekijä istahtaa ryhmän kanssa samaan pöytään. Lapset kyselevät häneltä laivanrakentamisesta ja valtavasta nosturista, jonka he näkivät yläkerran näyttelytilan ikkunoista. Lounaan jälkeen opas ohjaa koululaiset kulkuneuvoon ja he lähtevät telakkakierrokselle. Telakkakierrokselta tullessaan opas vie ryhmän vielä Meeting-point- alueella olevan valokuvauksen äärelle, jossa koko ryhmästä otetaan matkamunistoksi valokuva. Opas hyvästelee ryhmän ja Aino antaa oppilaiden käydä ennen lähtöä vielä matkamunistomyymälässä.

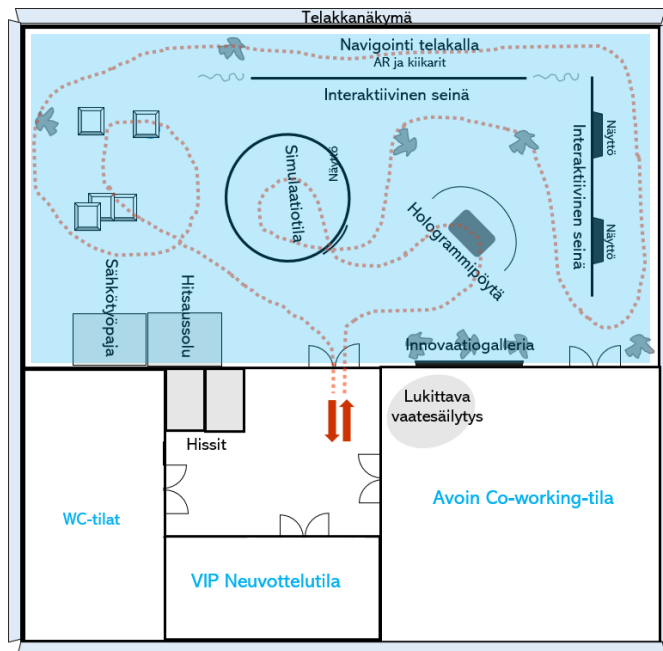
Vierailun jälkeen opas kuittaa kierroksen myyntijärjestelmään ja lasku muodostuu myyntireskontraan. Lasku lähetetään koululle automaattisesti ja Ainolle lähetetään otettu ryhmäkuva sähköpostiin yhdessä palautekyselyn kanssa. Aino antaa palaute analysoidaan palvelutiimissä, joka kehittää vierailukeskuksen palveluita tarvittaessa.

8.4 BIP Vierailukeskuksen Näyttelytila

Vierailukeskuksen näyttelytila on sekä Elämys- että Kilpailukykyliiketoiminnan käytössä. Elämysliiketoiminta kuitenkin vastaa sen sisällöstä ja ylläpidosta. Näyttelytilaan on mahdollista tulla ilman opastusta, mutta näyttelytilassa on Hologrammipöydän ja Simulaatiotilan ohjaaja sekä tilan käyttöä vierailijoille opastava henkilö aina sen ollessa avoinna. Asiakkaille halutaan tarjota mahdollisuus kysyä meriteollisuudesta ja toisaalta näyttelytilan teknologian käyttöä ja turvallisuutta on valvottava.

Opastuksia järjestetään kesäkaudella kesä-syyskuussa kolmesti arkipäivässä klo 10:00, 14:00 ja 16:00 ja huhti-toukokuussa koulujen kevätretkien mukaan. Loka-maaliskuussa

opastettuja kierroksia voidaan myydä yrityksille ja opetuslaitoksille ja vierailukeskus on avoinna aina viikonloppuisin kahden opastetun kierroksen verran. Vierailukeskuksen aukioloajat ovat arkena klo 7-19 ja viikonloppuisin klo 10-19. Kesäisin aukioloaikoja voidaan pidentää ja koko vuoden tiloissa on mahdollista järjestää yksityistilaisuuksia myös aukiolojen ulkopuolella varsinkin Kilpailukykyliiketoiminnan asiakkaille.

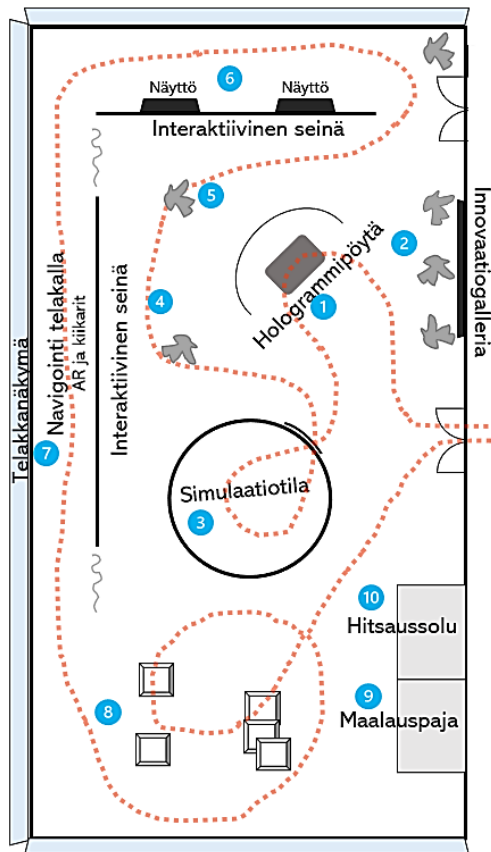


Yläkerros

Kuva 18. BIP Visitor Centerin yläkerros, jossa Näyttelytila sijaitsee. Se on merkitty pohjakuvaluonnokseen turkoosilla (Hyytiäinen 2020).

Näyttelytila sijaitsee vierailukeskuksen yläkerroksessa (Kuva 19). Samassa kerroksessa ovat myös VIP-neuvottelutila näköaloinen sekä avoin co-working-tila, jonne kuka tahansa voi ostaa työskentelyaikaa mobiilisovelluksen kautta. Sovelluksen kautta voi varata myös pienempiä toimistohuoneita ja avoimen co-working-tilan osalta erilaisia työpisteitä, jotka koostuvat lukittavasta lokerikosta ja työpöydästä. Työpöytien määrä tilassa määrittelee vuokrattavien työpisteiden kapasiteetin ja niiden käyttö ja varausaste päivittyy reaaliajassa vierailukeskuksen tilahallintajärjestelmän, laskutuksen sekä mobiilisovelluksen kesken. Myös verkkosivustolla näkee varattavien työpisteiden ja neuvottelutilojen kapasiteetin reaaliajassa.

Näyttelytilan sisältö on visualisoitu kuvioissa (Kuviot 7 ja 8). Punaisilla nuolilla on merkitty tilaan saapuminen ja poistuminen. Lisäksi Näyttelytilan kulkusuunta on hahmoteltu luonnoskuvaan pisteviivalla.



1. Hologrammipöytä

Opas esittelee hologrammianimaation kautta laivanrakennuksen prosessin. Hologrammipöydällä on suuren risteilijän skaalautuva pienoismalli hologrammilla toteutettuna. Mallia pystyy purkamaan osiin ja eri rakennusvaiheisiin, sekä zoomaamaan pieniin yksityiskohtiin ja hytteihin asti.

2. Innovaatiogalleria

Esitellään suomalaisen meriteollisuuden uusimmat innovaatiot. Esillä on innovaatioiden fyysiset pienoismallit sekä niihin liitettyä QR-skannaus, joka vie vierailijan BIP Vierailukeskuksen sovelluksen kautta kunkin innovaation esittelymateriaaliin. Myös Näyttelyn muihin fyysisiin pienoismalleihin on lisätty AR-sisältöä sovelluksen kautta. Ison näytön kautta pyörii videomateriaalia kunkin innovaation yrityksestä (sama materiaali, kuin aulan Yritysnäyttämöllä).

3. Simulaatiotila

Pyöreä 360-videoiden ja kuvien esittelytila. Tilassa on laadukas äänentoisto, jolloin tilasta voidaan luoda ns. "Jokatila" eli tilan kautta päästään esimerkiksi risteilijän kannelle Karibiaalla ja aluksen konehuoneeseen äänimaailmoineen. Simulaatiotilan lattia tärkeä ja heiluu, jolloin on mahdollista esittää meriteollisuuden alusten matkustusmukavuutta, teknisiä ratkaisuja, jotka liittyvät matkustusmukavuuteen sekä heiluntaa ja värinäjä esimerkiksi jäämurtajan halkoessa jäätä ja myrskyaallokon vaikutusta tyneen merenkulkuun risteilyaluksessa.

4. MarineTraffic

Reaaliaikainen interaktiivinen seinä, jonka kautta pystyy seuraamaan kunkin Turun telakalla valmistetun aluksen matkaa, ominaisuuksia ja nykytilaa.

5. Risteilyiden turvallisuusteknologiat

Risteilymatkustamisen turvallisuudesta kertova osuus. Esityksessä käydään myös läpi erilaisten risteilijöiden turvallisuuteen liittyviä ominaisuuksia ja teknologioita, esim. hygieniä, vesijärjestelmä, ilmanvaihto, evakuointi...

Kuvio 7. BIP Visitor Centerin näyttelytilan sisältökonsepti (Hyytiäinen 2020)

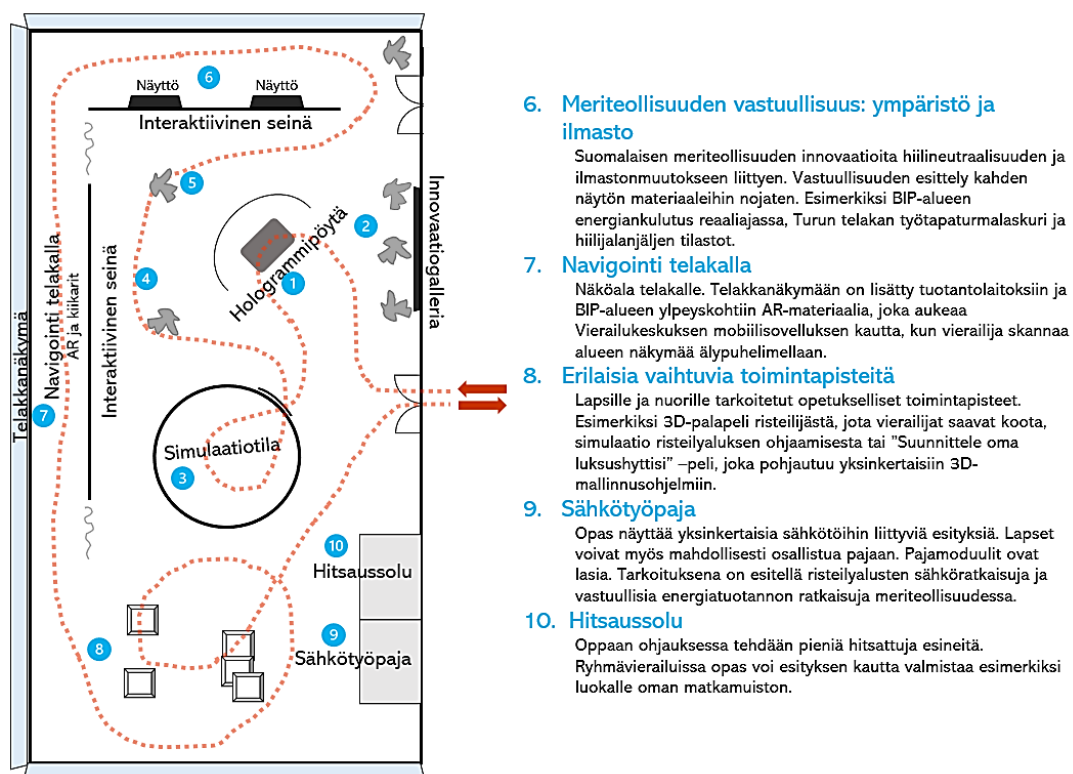
Näyttelyyn saavutaan hissillä ala-aulasta. Opastukseen osallistujat ohjataan infosta Meeting-point-kytille, josta opas noutaa ja ohjaa ryhmän yläkerrokseen. Meeting-pointilla on ohjeet vierailukeskuksen sovelluksen lataamiseen sekä käyttöön.

Näyttelytilassa opastettukierros alkaa Hologrammipöydän äärestä (Kuviossa 7 kohta 1), jossa opas kertoo risteilyaluksen rakennusprosessista. Hologrammina on yksityiskohtainen 3D-malli, jota voi pöydän päällä purkaa laivanrakennuksen eri vaiheisiin ja näyttää vaiheista videomateriaalia. Hologrammimallia voi myös skaalata aluksen putkistoihin ja ilmanvaihtojärjestelmiin asti. Kierros jatkuu Innovaatiogalleriaan (Kuviossa 7 kohta 2), johon on koottu merkittävimpiä laivanrakennuksen innovaatioita. Innovaatioita esitellään myös videomateriaalin kautta, mutta mahdollisuuksien mukaan tilaan tuodaan oikeita pienoismalleja tai laivain osia, joihin on lisätty AR-materiaalia. Tämä AR-materiaali, eli lisätty todellisuus, on mahdollista kokea vierailukeskuksen mobiilisovelluksen kautta.

Innovaatiogalleriasta opas vie ryhmän Simulaatiotilaan (Kuvion 7 kohta 3), jossa esitellään meriteollisuuden alusten teknisiä ratkaisuja ja kehitystä, jotka liittyvät matkustusmukavuuteen. Esimerkiksi aluksen heiluntaa ja värinäjä voidaan simuloida tilan tekniikan kautta. Näin voidaan konkreettisesti antaa aistikokemus vaikkapa simuloiden jäämurtajan jään

halkomisen vaikutusta aluksen matkustusmukavuuteen tai vastaavasti simuloida myrsky-aallokon vaikutusta aluksen sisällä koettuun heiluntaan. Simulaatiotilan lattia tärisee ja heiluu, jolloin teknisten ratkaisujen ja insinöörien taidokkaan osaamisen voi aidosti tuntea. Simulaatiotila on pyöreä 360-videoiden ja kuvien esittelytila. Tilassa on laadukas äänentoisto, jolloin tilasta voidaan luoda niin sanottu ”Jokatila” eli tilan kautta päästään esimerkiksi risteilijän kannelle Karibialla tai aluksen konehuoneeseen äänimaailmoineen.

Näyttelytilan esittelypintoina toimivat interaktiiviset seinät. Toisella seinällä on MarineTraffic -seinä (Kuviossa 7 ja 8 kohta 4), jonka kautta pystyy seuraamaan kunkin Turun telakalla valmistetun aluksen matkaa, ominaisuuksia ja nykytilaa. Kartalla näkyy myös koko maailman merten alukset, jotka antavat kuvaa meriteollisuuden koosta ja merkityksestä maailmassa. Ratkaisu pohjautuu MarineTraffic-verkkosivustoon (MarineTraffic 2020). Toisella interaktiivisella seinällä on esittelyn risteilymatkustamisen turvallisuudesta kertova osuus (Kuviossa 7 kohta 5). Esityksessä käydään myös läpi erilaisten risteilijöiden turvallisuuteen liittyviä ominaisuuksia ja teknologioita liittyen muun muassa hygieniaan, vesijärjestelmään, ilmanvaihtoon ja evakuointiin.



Kuvio 8. Näyttelytilan sisällön kuvauksessa harmaat massat ovat meriteollisuuden laitteistoja tai muita fyysisiä pienoismalleja nykypäivän laivanrakennukseen liittyen (Hyytiäinen 2020).

Ikkunaa vasten olevien näyttöjen (Kuviossa 8 kohta 6) ja telakkanäkymän kautta esitellään suomalaisen meriteollisuuden innovaatioita hiilineutraalisuuden ja ilmastomuutoksen

torjuntaan liittyen. Pisteellä kerrotaan Blue Industry Parkin vastuullisuudesta näyttäen esimerkiksi BIP-alueen energiankulutusta reaaliajassa, Turun telakan työtaturmalaskuria ja hiilijalanjäljen tilastoja. Lisäksi kerrotaan tarkemmin alueen hiilineutraaleista toteutuksista. Kuviossa 8 kohdassa 7 on näyttelyn parhain näköala telakalle. Telakkanäkymään on lisätty tuotantolaitoksiin ja BIP-alueen ylpeyskohtiin AR-materiaalia, joka aukeaa Vierailukeskuksen mobiilisovelluksen kautta, kun vierailija skannaa alueen näkymää älypuhelimellaan. Oppaan kerronta vastuullisuudesta konkretisoituu näköalan kautta.

Näiden pisteiden jälkeen on kierroksen konkreettisen ja toiminnallisuuteen perustuvan osion vuoro. Tulevaisuuden teknologioita on haluttu käyttää näyttelyssä, mutta kosketukseen ja fyysiseen tekemiseen nojautuvan toiminnallisuuden merkitystä ei haluttu unohtaa. Näyttelytilassa on erilaisia toimintapisteitä opetuksellisella näkökulmalla (Kuvio 8 kohta 8), kuten suuri 3D-palapeli risteilijästä, jota vierailijat saavat koota, simulaatio risteilyaluksen ohjaamisesta tai Suunnittele oma luksushyttisi –peli, joka pohjautuu yksinkertaisiin 3D-mallinnusohjelmiin. Konkretia ja toiminnallisuus huipentuvat sähkö- ja hitsauspajaan, jossa opaan opastuksella voi kokeilla virtapiirien luomista ja opas esittelee aluksien sähkö- ja energiaratkaisuja. Hitsaussolussa opas esittelee hitsaustekniikoita ja saumoja (Kuvio 8 kohta 10). Pienille ryhmille voidaan tarjota myös turvallisesti hitsaamisen kokeilua.

Vierailukierrokseen liittyvä Telakkakierrosajelu toteutetaan opastetuilla kierroksilla Näyttelykierroksen jälkeen. Telakkakierroksen suunnittelu jätettiin tässä kehitystyössä konseptoinnin ulkopuolelle, sillä alueen suunnittelu on vielä sen verran alussa, että siihen liittyviä oleellisia yksityiskohtia, joita suunnitteluun tarvitaan, ei ole tiedossa. Lisäksi kehitystyötä piti rajata.

Näyttelykierroksen ja telakka-ajelun yhteiskesto on luultavimmin noin kaksi tuntia. Opastuksen jälkeen opas vie ryhmän alakerran aulaan, jossa vierailijoilla on mahdollista tutustua omatoimisesti Yritysnäyttämöön, tehdä ostoksia myymälässä tai nauttia ravintolan palveluista. Vierailijat otetaan mukaan vierailukeskuksen suunnitteluun, sillä mobiilisovelluksen kautta on mahdollista toteuttaa erilaisia kyselyitä ja antaa palautetta.

8.5 Hahmotelma BIP Visitor Centerin resursseista ja vastuista palveluiden tuottamiseksi

Vaikka kehitystyössä ei oteta kantaa BIP Visitor Centerin budjettiin, haluttiin vielä esittää, millaisia resursseja konseptin mukaisten palveluiden tuottaminen vaatii BIP Visitor Centerin organisaatiossa. Lisäksi haluttiin antaa näkymä palvelukonseptiin palvelutuotannon näkökulmasta. Tämän pohjalta on myös konkreettisempaa lähteä pohtimaan

vierailukeskustoiminnan aloittamiseen tarvittavia henkilöstöresursseja sekä määritellä tarvittavaa budjettia tarkemmin toimeksiantajan toimesta.

BIP Visitor Center koostuu kahdesta liiketoiminnasta, Elämysliiketoiminnasta sekä Kilpailukykyliiketoiminnasta. Kummankin liiketoiminnan kannattavuudesta, kehittämisestä sekä toiminnasta vastaavat kunkin liiketoiminnan johtaja. Varsinkin vierailukeskuksen toiminnan alussa on pohdittava tuotanto-organisaation kokoa minimivaatimusten kautta, joten alla olevassa kuviossa (Kuvio 9) on esitetty ne tiimit sekä palvelutuotannon resurssit, joita konseptin mukaisten palveluiden tuottamiseen tarvitaan.

Palvelutuotannon resurssihahmotelma ja vastuut BIP Visitor Center -konseptissa

TOIMITILATIIMI

- Yhteydenpito kiinteistönhuoltoon ja vastuu kiinteistön kunnosta
- Kiinteistön kehittäminen toiminnan, näyttelytilan ja molempien liiketoimintojen tukena.
- Tilojen teknologian ylläpito ja huolto

PALVELUTIIMI

- Vastuussa molempien liiketoimintojen tapahtumien järjestämisestä sekä koko vierailukeskuksen palveluiden kehittämisestä ja toteuttamisesta.
- Palvelutiimiin kuuluvat:
 - Palveluvastaavat, jotka ovat vastuussa vierailukeskuksen palveluiden toimivuudesta. He vastaavat myös ravintolapalveluiden toimijayhteistyöstä
 - Oppaat
 - Infomestari
 - Myymälämestari: vastuussa matkamuistojen myynti sekä varustamoiden tarjoamat risteilymatkojen myynti



TAPAHTUMA- JA YRITYSMYyntI

- Tapahtumien ja yrityksille suunnattujen lisenssisopimusten myynti
- Ryhmille ja kouluille suunnattujen vierailuiden myyntihenkilöstö
- Tiimissä useita myyjiä ja tiivis yhteistyö markkinointitiimin, palvelutiimin ja toimitilatiimin kanssa.

MARKKINOINTITIIMI

- Markkinointitiimi vastaa vierailukeskuksen markkinoinnista molempien liiketoimintojen osalta
- Verkkoisivuston ja sosiaalisen media ylläpito
- Elämysliiketoiminnan kuluttajamarkkinointi
- Kilpailukykyliiketoiminnan uutisten julkaisu verkossa ja sovelluksessa: yritysten uutuuudet, yhteistyöhaku, innovaatiojulkaisut
- Yritysnäyttämön ja Simulaatiotilan materiaalin tuottaminen yhdessä yritysasiakkaiden kanssa.

Lisäpalveluiden toimittajat

- o Ravintola- ja catering-palveluiden tuottaja
- o Kahvilatoimija
- o Myyntituotteiden valmistajat ja toimittajat

Tukipalveluiden toimittajat

- o Mobiilisovellustuottaja
- o Kiinteistöhuollon palveluiden tuottaja (parkkipaikat, lukitus, vartiointi, siivous)

Tarvittavat järjestelmät

- o Mobiilisovellus: tilaus, lipunmyynti, tilavuokraus ja niiden myynti, etäluennot
- o Verkkosivusto: lipunmyynti, tilavuokraus ja myynti, etäluennot, julkaisut
- o Myymälä: myyntijärjestelmä, tilausjärjestelmä
- o Info: tilausjärjestelmä ja myyntijärjestelmä, lipunmyynti
- o Näyttelytilan ja aulan Yritysnäyttämön tekniikka

Kuvio 9. BIP Visitor Centerin palvelutuotannon resurssit (Hyttiäinen 2020)

Toimitilatiimi vastaa koko vierailukeskuksen tilojen ylläpidosta, huollosta ja kehittämisestä. Tiimi pitää yhteyttä kiinteistöhuollon palveluita tuottavaan tahoon ja valvoo yhteistyön toimivuutta. Toimitilatiimi kehittää ja ylläpitää vierailukeskuksen teknologioita eli tilanvarausjärjestelmää, interaktiivisia esitystekniikoita sekä tilojen turvallisuutta. He varmistavat, että fyysinen ympäristö tukee tiloissa tapahtuvien palveluiden tuottamista.

Palvelutiimi on vastuussa molempien liiketoimintojen tapahtumien järjestämisestä sekä koko vierailukeskuksen palveluiden kehittämisestä ja toteuttamisesta. Palvelutiimiin kuuluvat palveluvastaavat, jotka ovat vastuussa vierailukeskuksen palveluiden toimivuudesta. He vastaavat myös ravintolapalveluiden toimijayhteistyöstä. Muita palvelutiimin henkilöstöä ovat oppaat, infomestari sekä myymälämestari, joka on vastuussa matkamuistojen ja varustamoiden tarjoamien risteilymatkojen myynnistä.

Tapahtuma- ja yritysmyynti hoitaa tapahtumien ja yrityksille suunnattujen lisenssisopimusten myynnin. Tiimiin kuuluu myös ryhmille ja kouluille suunnattujen vierailuiden myyntiin erikoistunut myyntihenkilöstö. Tiimissä on useita myyjiä ja tiimi tekee tiivistä yhteistyötä markkinointitiimin, palvelutiimin ja toimitilatiimin kanssa.

Markkinointitiimi vastaa vierailukeskuksen markkinoinnista molempien liiketoimintojen osalta. Tiimin työtehtäviin kuuluvat muun muassa verkkosivuston ja sosiaalisen median ylläpito ja kehittäminen, Elämysliiketoiminnan kuluttajamarkkinointi, Kilpailukykyliiketoiminnan uutisten julkaisu verkossa ja sovelluksessa. Lisäksi tiimi vastaa Yritysnäyttämön ja Simulaatiotilan materiaalin tuottamisesta yhdessä yritysasiakkaiden kanssa.

Yllä mainitut tiimit toimivat BIP Visitor Centerin henkilöstönä ja ydinpalveluiden tuottajina. Vierailukeskuksen lisäpalvelut muodostuvat ulkopuolisten toimittajien tuottamista ravintola-, catering- sekä kahvilapalveluista. Lisäksi myymälässä myytävien tuotteiden valmistajat ja toimittajat ovat tärkeitä lisäpalveluiden tuottamiseen liittyviä toimijoita. Tärkeimpiä tukipalveluiden tuottajia ovat mobiilisovelluksen yhteistyökumppani sekä kiinteistöhuollon tuottaja. Tärkeitä järjestelmiin liittyviä resursseja ovat verkkosivusto, vierailukeskuksen myyntijärjestelmä yhdessä mobiilisovelluksen kanssa sekä tilanvarausjärjestelmä. Merkittävässä roolissa konseptoidussa vierailukeskuspalveluissa ovat myös Näyttelytilan ja Yritysnäyttämön esitysjärjestelmät sekä -teknologiat.

8.6 BIP Visitor Center -verkkosivusto osana palvelukonseptin kuvaamista

Verkkosivusto luotiin esittelemään BIP Visitor Centerin palvelulupausta, palveluita ja brändin kautta syntyvää tunnelmaa. Se antaa käsityksen vierailukeskuksen palvelupolun ensimmäisistä kosketuspisteistä, joissa vierailukeskuspalvelut kohtaavat vierailijan. Verkkosivusto toimii myös esitysmateriaalina toimeksiantajalle palvelukonseptin esittelyssä. Kaikki verkkosivustolla käytetyt kuvat ja videot ovat verkkosivustoalustan Wix.com (Wix.com 2020b) ja kuvapankki Unsplash:n (Unsplash 2020) sisältöjä. Verkkosivusto löytyy osoitteesta: <https://hyytiainenheidi.wixsite.com/bipvisitorcenter>.

Verkkosivuston etusivu toimii vierailukeskuksen esittelysivuna. Sivuston yläosassa oleva vierailukeskuksen nimi ja logo muodostuvat ajatuksesta, että jokainen vierailukeskuksen vierailija toimii toimintakentän aktiivisena toimijana ja synnyttää meren pintaan putoavan pisaran, jonka vaikutukset leviävät suuremmiksi aalloiksi. Toisaalta logo voidaan nähdä kulkutuolaimen ääniaaltoina, joissa BIP Visitor Center toimii ääniaallon lähettäjänä, aktiivisena suomalaisen meriteollisuuden toimijana kohti alan verkostoa. Samaa grafiikkaa on käytetty myös vierailukeskuksen resurssihahmotelmassa (Kuvio 9).

Etusivulle on kuvattu vierailukeskuksen palvelut, reaaliaikainen näkymä tilojen varaustilanteesta sekä seuraavan opastetun kierroksen alkamisajankohta. Sivulta löytyvät myös linkit Blue Industry Parkin uusimpiin uutisjulkaisuihin, myyntitiimin yhteystiedot sekä nostot Yritysnäyttämöllä esillä olevista yrityksistä. Etusivun alareunassa on myös kehoitus ja ohjeet BIP Visitor Centerin mobiilisovelluksen lataamiseen.

Etusivulta löytyvät tarjottujen palveluiden tiivistelmät Elämysliiketoiminnan ja Kilpailukykyliiketoiminnan palveluita jaotellen. Näistä esittelyistä sivustolla kävijä pääsee yksityiskohtaisemmille alasivuille, joissa esitellään vierailukeskuksen opastettuja näyttelykierroksia sekä varattavissa olevia työskentely- ja kohtaamistiloja. Alla, kuvassa 20 on esitelty kuva verkkosivulta, joka esittelee vierailukeskuksen opastettuja kierroksia.



Kuva 19. Ote luodusta BIP Visitor Center -verkkosivun prototyypistä (Wix.com 2020a)

Verkkosivuston kautta on myös esitelty vierailukeskuksen mobiilisovellukseen liittyvää linkkiä. Sivustoilla esitetyn QR-koodin voi skannata, mutta se vie vain uudelle alisivulle, ei todelliseen sovellukseen.

Verkkosivuston ilmeen kautta on haluttu vahvistaa BIP Visitor Centerin palvelukonseptin tavoitteena ollutta ajatusta aktiivisena meriteollisuuden toimintakenttänä toimimista. Toisaalta videomateriaalin ja kuvien kautta on haluttu herättää mielikuvia tulevaisuusorientoituneesta, avoimesta toimintaympäristöstä, joka on avoinna kaikille.

9 Yhteenveto ja johtopäätökset

Kehitystyössä on toteutettu Blue Industry Parkin Visitor Centerin palvelukonseptointi. Palveluiden konseptoinnissa on käytetty strategista muotoiluajattelua sekä palvelumuotoilun näkökulmia ja työkaluja. Tehdyn palvelukonseptin tavoitteena on ollut tulevaisuuden suomalaisen meriteollisuuden kilpailukyvyyn lisääminen. Tämä on tehty vierailukeskuskonseptin mahdollistamien palveluiden ja toimintakentän luomisen kautta. Lisäksi pyrkimyksenä on ollut luoda konsepti aidosti eri sidosryhmien tarpeita esille tuovalla tavalla. Sidosryhmien ääntä on kuunneltu läpi työn laajan tiedonkeruun ja analysoinnin kautta. Prosessissa on otettu huomioon strategisen tason vierailukeskuksen liiketoiminnallisia asioita laajan benchmarkingin sekä vahvaa sidosryhmien tarpeita esiin tuovaa lähestymistapaa haastatteluiden ja ideointityöpajan muodossa. Näin on saatu vahva kuva siitä, mitä suomalaisen meriteollisuuden toimijat tarvitsevat vierailukeskuksen toiminnalta ja palveluilta. Ratkaisuilla on vastattu aitoihin alan edustajien nimeämiin tarpeisiin, meriteollisuuden tulevaisuuden haasteisiin ja sen kilpailukyvyyn luonteeseen. Luotujen liiketoimintamallien ympärille kehitetyt palvelut toteuttavat vierailukeskukselle asetettua tavoitetta ja luovat pohjan todellisen BIP Visitor Centerin suunnitteluun ja budjetointiin.

Konseptoitujen palveluliiketoimintojen kautta pystytään edistämään alan näkyvyyttä, yhteistyön vaivatonta toteuttamista sekä innovaatioihin tähtäävää, alan osaajat yhteen tuovaa toimintaa. Vierailukeskuskonsepti luo perustan ja toimintaympäristön paikalliselle meriteollisuuden klusterin kehittymiselle ja tuo myös valtakunnallisella tasolla meriteollisuutta näkyväksi ja tunnetuksi.

Jos pohditaan tehdyn vierailukeskuskonseptin jatkotyöstöä, voisi seuraavana vaiheena olla konseptin esittely meriteollisuuden toimijoille ja palautteen kerääminen. Palautteen kautta konseptia on mahdollista lähteä jatkojalostamaan ja kohdentamaan. Lisäksi käyttäjälähtöisyyttä mielessä pitäen tulisi ottaa huomioon entistäkin vahvemmin Turun telakalla jo nyt toimivia yrityksiä ja heidän näkökulmiaan. Tässä työssä keskityttiin laajan meriteollisuuden verkoston eri toimijoiden huomioon ottamiseen.

On selvää, että uuden liiketoiminnan ja vierailukeskuksen perustamiseen liittyy lukuisia erilaisia suunnittelua vaativia asioita. Tässä työssä näihin asioihin tartuttiin strategisen muotoilun ja palvelumuotoilun keinoin. Toivon mukaan tämä opinnäytetyö avasi ajatuksia siitä, miten monipuolista toimintaa vierailukeskuksessa voidaan tuottaa ja mitä asioita BIP Visitor Centerin toteutuksessa tulee ottaa huomioon hankkeen tulevassa jatkotyöstössä.

Lähteet

6Aika. 12.6.2019. HNR Y – Carbon neutral and resource-wise industrial areas [viitattu: 28.9.2020] Verkkosivusto. Saatavissa: <https://6aika.fi/en/project/hnry-carbon-neutral-and-resource-wise-industrial-areas/>

6Aika.fi. 2020. Verkkosivusto. [viitattu: 28.9.2020] Saatavissa: <https://6aika.fi/>

6Aika. 6.6.2019. HNR Y – Hiilineutraalit ja resurssiviisaat yritysalueet. Verkkosivusto. [viitattu: 28.9.2020] Saatavissa: <https://6aika.fi/project/hnry-hiilineutraalit-ja-resurssiviisaat-yritysalueet/>

Bock's Corner Village. 2020. Verkkosivusto. [viitattu: 11.10.2020] Saatavissa: <http://www.boockscornervillage.com/>

Business Model Toolbox. 2020. Business Model Canvas. Verkkosivusto. [viitattu: 16.11.2020] Saatavissa: <https://bmtoolbox.net/tools/business-model-canvas/>

Design a Better Business Tools. 2019. Customer Journey Canvas. [viitattu 25.7.2020] Saatavissa: <https://www.designabetterbusiness.tools/tools/customer-journey-canvas>

Design a Better Business Tools. 2019. Design Criteria Canvas. [viitattu: 28.10.2020] Saatavissa: https://www.designabetterbusiness.tools/tools/design-criteria-canvas?utm_source=dbb&utm_medium=link&utm_campaign=Design%20Criteria%20Canvas&utm_content=image

Design Council. 2020a. What is the framework for innovation? Design Council's evolved Double Diamond. Verkkosivusto. [viitattu 3.9.2020] Saatavissa: <https://www.designcouncil.org.uk/news-opinion/what-framework-innovation-design-councils-evolved-double-diamond>

Design Council. 2020b. Double Diamond Model. [viitattu 9.10.2020] Saatavissa: <https://www.designcouncil.org.uk/news-opinion/what-framework-innovation-design-councils-evolved-double-diamond>

Design Council. 2007. Eleven lessons: managing design in eleven global brands, A study of the design process. Verkkosivusto. Saatavissa: <https://www.designcouncil.org.uk/resources/report/11-lessons-managing-design-global-brands>

Euro, L. Kapanen, H. Kenttälä, M. Kiviranta A. Ilonen, P. 2017. Mokki 1 Matka palvelumuotoiluun Opas opettajalle. Opinkirjo. Arkmedia.

Fazer. 2020. Tervetuloa Fazerin sydämeen. Verkkosivusto. [viitattu: 11.10.2020] Saatavissa: <https://www.visitfazer.com/nayttelykierrokset/>

Forum Marinum. 2020. Verkkosivusto. [viitattu 11.10.2020] Saatavissa: <http://www.forum-marinum.fi/fi/vieraile/>

Flinga. 2020. Flinga Collaborating thinking. Verkkoalusta. [viitattu: 13.11.2020] Saatavissa: <https://flinga.fi/>

Grönlund, M. Karvonen, T. ja Ranti, T. 2019. Turun telakan ja sen verkoston aluetaloudelliset vaikutukset 2019. Turun yliopiston Brahea keskus. Verkkojulkaisu. [viitattu 29.9.2020] Saatavissa: <https://www.utu.fi/fi/yliopisto/brahea-keskus/meri-ja-merenkulku-MKK/meri-klusterin-kehittaminen>

Innokylä. 2020. Service Blueprint. [viitattu: 12.11.2020] Saatavissa: <https://innokyla.fi/fi/tyokalut/service-blueprint>

Innokylä. 2020. Business Model Canvas [viitattu: 16.11.2020] Saatavissa: <https://innokyla.fi/fi/tyokalut/business-model-canvas>

IDEO U. 2020. 10 Activities to Generate Better Ideas. Verkkosivusto. [viitattu: 27.10.2020] Saatavissa: https://www.ideo.com/blogs/inspiration/10-activities-to-generate-better-ideas?utm_medium=email&utm_source=mailchimp&utm_campaign=6.0-brendan-boyle-webcast-recap-2020-jan&goal=0_f703b39d99-707300296d-218032861&mc_cid=707300296d&mc_eid=0e026096f7

Kangasniemi, H. 2016. Näin hologrammit tulevat osaksi elämäämme. Verkoartikkeli. [viitattu 16.11.2020] Saatavissa: <https://elisa.fi/ideat/tulevaisuuden-hologrammit/>

Karvonen, T. Grönlund, M. Jokinen, L. Mäkeläinen, K. Oinas, P. Pönni, V. Ranti, T. Saarni, J. ja Saurama, A. 2016. Suomen meriklusteri kohti 2020-lukua. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisu. Yritykset 32/2016. Saatavissa: <https://tem.fi/julkaisu?pubid=URN:ISBN:978-952-327-127-2>

Kyrö Distillery. 2020. Verkkosivusto. [viitattu 11.10.2020] Saatavissa: https://kyrodistillery.com/region_FI/visit-kyro/

Kälviäinen, M. 2020. Muotoiluajattelu ja muita tutkimuksellisia lähestymistapoja [viitattu 2.5.2020] Luentotalenne. Lahden ammattikorkeakoulu. Saatavissa: https://video.lamk.fi/media/Muotoiluajattelu+ja+muita+tutkimuksellisia+l%C3%A4hestymistapoja/0_lkiu2ehw

Kälviäinen, M. 2020. Strategic Design. Kurssimateriaali kurssilla Muotoilun tutkimus. Lahden ammattikorkeakoulun Moodle-alusta. [viitattu: 16.11.2020] Saatavilla: <https://reppu.lamk.fi/course/view.php?id=10825>

MarineTraffic. 2020. Verkkosivusto. [viitattu: 16.11.2020] Saatavissa: <https://www.marinetraffic.com/en/ais/home/centerx:21.0/centery:59.9/zoom:5>

Meyer Turku Oy. 2020a. Lähes 300 vuotta kokemusta ja perinteitä. Verkkosivusto. [Viitattu: 7.10.2020] Saatavissa: https://www.meyerturku.fi/fi/meyerturku_com/shipyard/company/company_history/company_history.jsp

Meyer Turku Oy. 2020b. Meyer Turku lyhyesti. Verkkosivusto. [Viitattu 8.10.2020] Saatavissa: https://www.meyerturku.fi/fi/meyerturku_com/shipyard/company/about_the_shipyard_1/about_the_shipyard.jsp

Moritz, S. 2005. Service Design Practical Access to an Evolving Field. KISD. Lontoo

Möller, K. Rajala, A. ja Svahn, S. 2009. Tulevaisuutena liiketoimintaverkot Johtaminen ja arvonluonti. 3.painos. Tampere: Teknologiateollisuus ry

Niva, M. ja Tuominen, K. 2005. Benchmarking käytännössä Itsearviointin työkirja Hyviä kysymyksiä ja benchmarking-tutkimuksia. Oy Benchmarking Ltd.

Ojasalo, K. Moilanen, T. Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät: uudenlaista osaamista liiketoimintaan. E-kirja. 3.-4. painos. Sanoma Pro Oy.

Ojasalo, K. Moilanen, T. Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät: uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3. painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Osterwalder, A. 2004. The business model ontology A proposition in a design science approach. Lausannen yliopisto.

Porter, M. 2000. Location, Competition, and Economic Development: Local Clusters in a Global Economy. Harvard Business School. ECONOMIC DEVELOPMENT QUARTERLY, Vol. 14 No. 1, February 2000 15-34. Sage Publications, Inc.

Sitra. 2011. Mitä on strateginen design? Verkoartikkeli. [viitattu 14.11.2020] Saatavissa: <https://www.sitra.fi/artikkelit/mita-strateginen-design/>

Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. Talentum. Kariston kirjapaino Oy. Hämeenlinna

Tuomela, V. ja Raitinen, J. Asiakkaan matka. HAMK. YouTube-luentomateriaali. [viitattu 25.7.2020] Saatavissa: <https://www.youtube.com/watch?v=XP0G9qKTpj&feature=youtu.be>

Tuomi, J. ja Sarajärvi, A. 2017. Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi. E-kirja. Uudistettu laitos. Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Turku Business Region. 2017. Blue Industry Parkiin ensiluokkaiset puitteet tuotannolle ja tuotekehitykselle [viitattu 2.5.2020] Verkko uutinen. Saatavissa: <https://turkubusinessregion.com/2017/12/19/blue-industry-parkiin-ensiluokkaiset-puitteet-tuotannolle-ja-tuotekehitykselle/>

Turku Business Region. 2020. Verkkosivusto. [viitattu 28.9.2020] Saatavissa: <https://turkubusinessregion.com/en/bip/>

Turku Science Park. 2020. Turku Science Park Oy. Verkkosivusto. [viitattu: 28.9.2020] Saatavilla: <https://turkubusinessregion.com/turku-science-park-oy/>

Vaasan yliopisto. 2018. 1.2.1.1 Brainstorming. Verkkosivusto. [viitattu: 28.10.2020] Saatavissa: https://www.univaasa.fi/fi/sites/digi-action/tyopajat/testi/1-ideointimenetelmat/1-2_ideointi/1-2-1-1_brainstorming/

Vierailu- ja Innovaatiokeskus Joki. 2020. Verkkosivusto. [viitattu: 11.10.2020] Saatavissa: <https://www.vierailukeskusjoki.fi/fi>

Wix.com. 2020b. Create a Website You're Proud of. Verkkosivusto. [viitattu: 25.11.2020] Saatavissa: <https://www.wix.com/>

Haastattelut:

Elina Andersson. Toimitusjohtaja. Meriteollisuus ry. Haastattelu 12.10.2020

Riku-Pekka Hägg. Toimitusjohtaja. Steerprop Oy. Haastattelu 30.9.2020.

Tapio Karvonen. Erikoistutkija. Turun yliopiston Brahea-keskus, Merenkulkualan koulutus- ja tutkimuskeskus. Haastattelu 17.9.2020.

Antti-Jussi Kesälä. Managing Director. Europlan Engineering Ltd. Haastattelu. 25.9.2020.

Tapani Mylly. Viestintäpäällikkö. Meyer Turku Oy. Haastattelu 2.6.2020.

Aki Repo. Head of Service Line. DNV GL Finland Oy Ab. Haastattelu 6.10.2020.

Taina Salonen. Director, Marine Sales. Metos Oy Ab. Haastattelu 22.9.2020.

Jouni Väkiparta. Sales & Marketing Director. Allstars Engineering Group. Haastattelu 20.9.2020.

Kuvat:

Kuva 20. Ote luodusta BIP Visitor Center -verkkosivujen prototyypistä.

Wix.com. 2020a. Blue Industry Park Visitor Center. Verkkosivusto. [viitattu: 25.11.2020] Saatavissa: <https://hyytiainenheidi.wixsite.com/bipvisitorcenter/vierailulle>

Yläosan video-ote: Media from Wix, hakusanalla "Virtual Reality" [viitattu: 25.11.2020] Saatavilla: <https://editor.wix.com/html/editor/web/renderer/edit/7224e963-2f99-41ec-aa10-40c7a7e81a04?metaSiteId=23262f4f-466c-4a9c-b165-ddd211f538a0&editorSessionId=2c23a6bf-5c22-4a0c-920d-ed7aef3de27d&referrallInfo=dashboard>

Kuva risteilylaivasta: Unsplash, hakusanalla "Cruise ship" Stephanie Klepacki [viitattu: 25.11.2020] Saatavissa: <https://unsplash.com/photos/hXMuT9EDSmo>

