



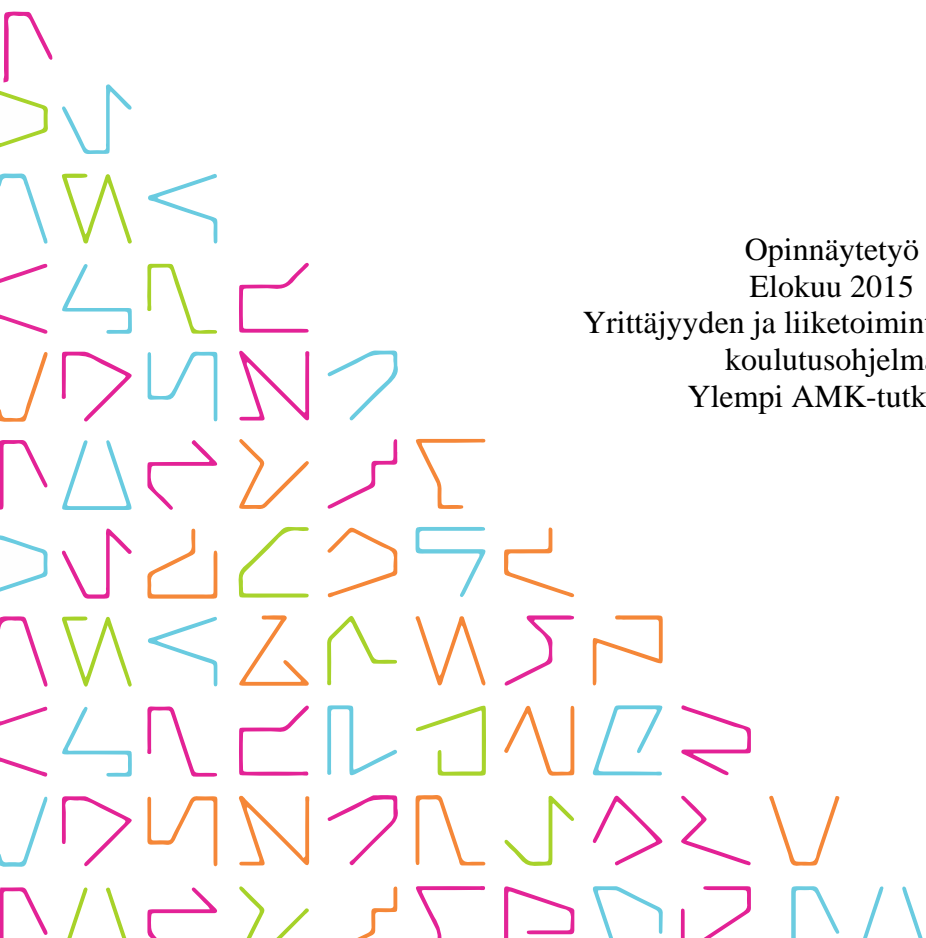
TAMPEREEN
AMMATTIKORKEAKOULU

SIIVET 2020

Keski-Suomen Ilmailumuseon uusi palvelukonsepti

Kaisa Nikkilä

Opinnäytetyö
Elokuu 2015
Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen
koulutusohjelma
Ylempi AMK-tutkinto



TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma
Ylempi AMK-tutkinto

NIKKILÄ KAISA

SIIVET 2020: Keski-Suomen Ilmailumuseon uusi palvelukonsepti

Opinnäytetyö 90 sivua, joista liitteitä 8 sivua
Elokuu 2015

Suomessa museoiden toiminta perustuu valtaosin julkiseen rahoitukseen, jonka määrä on viime vuosien aikana reaalisesti laskettuna pienentynyt. Vähäisempi raha ja kiristynyt kilpailu museoasiakkaiden ajasta olivat lähtökohtana tälle kehittämistyölle. Tarkoituksena oli laatia Keski-Suomen Ilmailumuseolle ehdotus SIIVET 2020 -palvelukonseptista, jonka tavoitteena on vahvistaa museon toimintaa taloudellisesti. Konseptin käyttöönotosta vastaa museo.

Teoreettinen ymmärrys palveluliiketoiminnasta, jota myös museotoiminta mitä suuremmassa määrin on, haettiin käyttämällä Tekesin luomaa palveluliiketoiminnan käsitejärjestelmää ja sen osia. Markkinointinäkökulma ja markkinointi strategisena valintana otettiin tutkimukseen mukaan Keski-Suomen Ilmailumuseon pyynnöstä. Kokonaisvaltaisen markkinointiviestinnän sisällyttäminen palveluliiketoimintaan on ajattelutapa, jolla saadaan merkittäviä etuja kilpailijoihin nähden.

Tutkimus toteutettiin tapaustutkimuksen keinoin, ja siinä käytettiin määrällisiä ja laadullisia menetelmiä sekä niiden yhdistelmiä. Merkittävimmät menetelmät olivat benchmarking ja Business Model Canvas. Muita käytettyjä menetelmiä olivat haastattelu, kysely sekä dokumentti- ja SWOT-analyysit.

Tutkimuksen pohjaksi hankittiin tietoa museotoiminnasta Suomessa ja Keski-Suomen Ilmailumuseosta sekä museokävijöiden motiiveista. Tutkimusaineistoa kerättiin vierailemalla tai muuten tutkimalla viittä museota Suomessa ja Espanjassa. Asiakasnäkemystä saatiin tekemällä museovieraiden keskuudessa kysely. Museovierailujen ja asiakaskyselyn perusteella merkittävästi esille nousivat sähköiset palvelut, uudet palvelutuotteet ja niiden kehittäminen. Myös tapahtumien järjestäminen ja sponsorointi nähtiin taloutta vahvistavina tekijöinä.

Tutkimuksen aikana havaittiin, että pelkästään uusi palvelukonsepti ei riitä, vaan se vaatii taustalleen toiminnan uudelleenorganisoinnin. Uusi toimintamalli koostuu neljästä osa-alueesta ja ne muodostavat yhdessä timanttimuodostelman, jonka menestyksekkäs toiminta riippuu jokaisesta osa-alueesta. Timanttimuodostelmamallin jälkeen laadittiin uusi SIIVET 2020 -palvelukonsepti, joka esitetään Business Model Canvas -työkalun avulla. Keskeinen tulos tutkimuksessa oli kokonaisvaltaisen markkinointiviestinnän ja asiakassegmentistä riippumattoman "Kaikki maksaa" -ideologian omaksuminen osana uutta SIIVET 2020 -palvelukonseptia.

Asiasanat: palvelukonsepti, palveluliiketoiminta, museo, business model canvas, markkinointi, benchmarking, tapaustutkimus

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Master's Degree Programme in Entrepreneurship and Business Competence

NIKKILÄ KAISA

WINGS 2020: A New Service Concept for Finnish Air Force Museum

Master's thesis 90 pages, appendices 8 pages
August 2015

The operations of museums in Finland are mainly financed by public funds, the amount of which has been decreasing in real terms within recent years. Less money and increasing competition for the museum visitors' time were the starting point of this development work. The purpose of the work was to draw up a service concept proposal, named as WINGS 2020, for the Finnish Air Force Museum. The objective of the service concept was to strengthen the operations of the museum financially. The museum was responsible for the introduction of the concept.

The theoretical understanding of the service business, which the operations of museums to a greater extent nowadays are, was gained by using the conceptual system created by Tekes. The marketing point of view and marketing as a strategic choice were included in the study at the request of the Finnish Air Force Museum. The inclusion of comprehensive marketing communications in the service business is a way of thinking providing significant advantages over competitors.

The study was carried out by means of a case study. The methods used were quantitative, qualitative and their combinations. The most significant methods were benchmarking and Business Model Canvas. Interviews, an inquiry, and document and SWOT analyses were also used.

As for the basis of the study information was gathered on the museum operations in Finland generally, and especially on the Finnish Air Force Museum and the motives of their visitors. The research material was collected by visiting or otherwise studying five museums in Finland and Spain. The customer view was obtained by carrying out inquiry among the museum guests. The museum visits and the customer survey raised up the need of electronic services, new service products and their development. Arranging and sponsoring various events were also seen as factors enhancing the finance.

The study revealed that the new service concept is not enough, but reorganization of the operations is also required. The new operating model was composed of four sections, which together form a diamond formation. The successful operation of the new concept depends on all sections. After creating the Diamond Formation Model the WINGS 2020 -service concept was formed and presented by the Business Model Canvas tool. The key result of the study was the adoption of both comprehensive marketing communications and the "Everything costs" ideology, independent of a customer segment, as part of the new WINGS 2020 -service concept.

Key words: service concept, service business, museum, business model canvas, marketing, benchmarking, case study

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	7
1.1	Kehittämistyön tausta, tarkoitus ja tavoite.....	7
1.2	Raportin rakenne.....	8
1.3	Toteutus	8
1.4	Keski-Suomen Ilmailumuseosta lyhyesti	10
2	PALVELUJEN ÄÄRELLÄ	12
2.1	Tekesin palveluliiketoiminnan käsitejärjestelmä.....	12
2.1.1	Palvelu.....	13
2.1.2	Palvelukonsepti	14
2.1.3	Arvo	16
2.1.4	Palveluliiketoiminta	17
2.2	Palvelujen markkinointi.....	19
2.2.1	Asiakaskeskeinen palveluorganisaatio.....	21
2.2.2	Markkinoinnin tavoitteet.....	22
2.2.3	Kokonaisvaltainen markkinointiviestintä	24
3	APUA MENETELMISTÄ	28
3.1	Benchmarking.....	28
3.1.1	Mitä verrataan - kohde	28
3.1.2	Missä verrataan - tyyppi.....	29
3.1.3	Miten verrataan	30
3.2	Business Model Canvas	33
3.3	Dokumenttianalyysi	36
3.4	Haastattelu	38
3.5	Kysely	40
3.6	SWOT-analyysi	40
4	MUSEOTOIMINTA SUOMESSA.....	42
4.1	Suomen museot.....	42
4.2	Museotoiminnan rahat	43
4.2.1	Kokonaisrahoitus	43
4.2.2	Kokonaismenot	44
4.3	Museon merkitys alueen elinkeinoelämälle.....	45
4.4	Museokäyntien määrä	45
4.5	Suomalaisen museokävijän profiili.....	46
4.6	Museokäynnin motiivit	47
4.7	Keski-Suomen Ilmailumuseon tunnuslukuja	48
4.8	Keski-Suomen Ilmailumuseon SWOT-analyysi.....	50

5	TUTKIMUSMATKALLA	51
5.1	Retki museoiden maailmaan	51
5.1.1	Mobilia	52
5.1.2	Lottamuseo	53
5.1.3	Malagan Ilmailumuseo	55
5.1.4	Postimuseo	57
5.1.5	Suomen Ilmailumuseo	59
5.1.6	Museoiden vertailu	61
5.2	Kyselyn toteutus pienoismallipäivillä 31.1.2015	63
6	SIIVET 2020 -PALVELUKONSEPTI	65
6.1	Tuliaisista ja ideoista osaksi palvelukonseptia	65
6.2	Palvelukonseptin esittely	71
6.2.1	Toiminnan timanttimuodostelma	72
6.2.2	Palvelukonseptin Business Model Canvas	73
7	POHDINTA	77
	LÄHTEET	80
	LIITTEET	83
	Liite 1. Business Model Canvas –työkalu	83
	Liite 2. Asiakaskysely lomake	84
	Liite 3. Asiakaskyselyn tulokset	86
	Liite 4. Mainospohja © Kaisa Nikkilä	90

LYHENTEET JA TERMIT

BMC	Business Model Canvas; liiketoimintamallin esittämiseen ja liiketoiminnan kehittämiseen tarkoitettu työkalu
Hypetys, hypettä	jonkin arvon nostamista puhumalla tai ylistämällä sitä
K-SIM	Keski-Suomen Ilmailumuseo
Mesenaatti	taiteen, taiteilijoiden ja tieteenharjoittajien taloudellinen tukija
Responsiivinen	internetsivut mukautuvat käyttäjän laitteen näytön koon mukaan optimaaliseksi
Sosiaalinen media, some	viestinnän muoto, jossa kuka tahansa voi tuottaa ja luoda vuorovaikutteista sisältöä, ja jossa luodaan ja ylläpidetään ihmisuhteita tietoverkkoja ja tietotekniikka hyödyksi käyttämällä
Tekes	Teknologian ja innovaatioiden tutkimuskeskus
Verkkokauppa	tässä kehittämistyössä verkkokaupalla tarkoitetaan internetsivulla olevaa palvelutarjoajan kauppaa, josta asiakas voi ostaa tuotteita ja palveluja suoraan sekä maksaa ne verkkopankin välityksellä
Yhteisöpalvelu	verkossa oleva palvelu, jossa käyttäjä luo julkisen, puolijulkisen tai yksityisen profiilin

1 JOHDANTO

1.1 Kehittämistyön tausta, tarkoitus ja tavoite

Ymmärtääkseen nykypäivää pitää ymmärtää historiaa. Tämä on kaiken lähtökohta yhteiskunnassa. Museolaki (1992) määrittelee museotoiminnan seuraavasti:

Museotoiminnan tavoitteena on ylläpitää ja vahvistaa väestön ymmärrystä kulttuuristaan, historiastaan ja ympäristöstään.

Museoiden tulee edistää kulttuuri- ja luonnonperintöä koskevan tiedon saatavuutta tallentamalla ja säilyttämällä aineellista ja visuaalista kulttuuriperintöä tuleville sukupolville, harjoittamalla siihen liittyvää tutkimusta, opetusta ja tiedonvälitystä sekä näyttely- ja julkaisutoimintaa. (Museolaki 1992, 1. luku 1 §.)

Museoiden toiminta perustuu pääosin yhteiskunnan tukien varaan. Museoviraston keräämän Museotilaston 2013 (2014) mukaan omarahoituksen osuus on keskimäärin 15 % muun rahoituksen tullessa valtiolta, kunnilta tai muilta institutionaalisilta toimijoilta. Kehittämistyön kohteena olevan Keski-Suomen Ilmailumuseon tilanne moneen muuhun Suomessa toimivaan museoon verrattuna on sikäli erilainen, että sen omarahoitusosuus on noin 30 % kokonaisrahoituksesta. Keski-Suomen Ilmailumuseon tuloslaskelman ja taaseen mukaan talous on kutakuinkin hyvässä kunnossa. Velkaa ei ole. Silti rahoituksen ohuus ja riittävyys on ongelma museon kehittymisen kannalta. Valtion ja kunnan tuki on pienentynyt vuosi vuodelta, sillä vaikka tuen nimellisarvo on useana peräkkäisenä vuonna ollut sama, niin vuosittaisen inflaation vaikutus pienentää tuen reaaliarvoa. Tätä taustaa vasten rahoituspohjaa tulee laajentaa uusilla palvelutuotteilla ja mahdollisesti löytää uusia yhteistyökumppaneita ja toimintamuotoja.

Kehittämistyön tarkoituksena on laatia ehdotus uudesta SIIVET 2020 -palvelukonseptistä, joka koostuu palvelutuotteista sekä korostaa palvelunäkökulman ja markkinoinnin merkitystä Keski-Suomen Ilmailumuseon palveluliiketoiminnassa. Uuden palvelukonseptin tavoitteena on rahoituspohjan kasvu, joka vahvistaa museon toimintaa taloudellisesti. Palvelukonseptin käyttöönotosta vastaa museo, joten käyttöönoton analysointi ja tulokset eivät sisälly tähän kehittämistyöhön.

1.2 Raportin rakenne

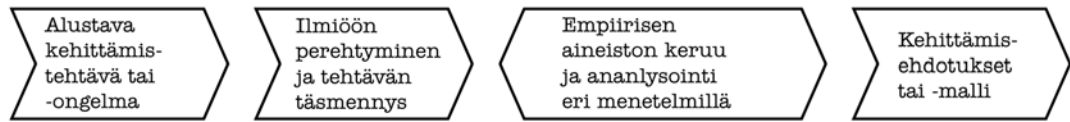
Raportin johdannossa käsitellään kehittämistyön taustoja. Toisessa luvussa paneudutaan palveluliiketoiminnan käsitteisiin, markkinointiin ja asiakaskeskeiseen organisaatioon sekä markkinointiviestinnän keinoihin. Kolmas luku koostuu kehittämistyössä käytettyjen menetelmien kuvauksesta. Neljännessä luvussa taustoitetaan tutkimuskohdetta, eli esitellään Suomen museot tilastojen ja lukujen valossa, paneudutaan museokävijöiden profiiliin ja käyntimotiiveihin sekä kerrotaan kehittämistyön kohteena olevan Keski-Suomen Ilmailumuseon nykytilasta.

Viides luku vie lukijan matkalle eri museoihin niin fyysisesti kuin virtuaalisestikin Suomessa ja Espanjassa. Kohteet esitellään käyntijärjestyksessä. Lisäksi tutustutaan Keski-Suomen Ilmailumuseossa tehtyyn asiakaskyselyyn. Kuudennessa luvussa esitellään uusi SIIVET 2020 -palvelukonsepti ideoiden ja timanttimuodostelman keinoin. Visuaalisesti konsepti esitellään Business Model Canvas -työkalun avulla. Seitsemännessä luvussa on pohdinnan vuoro.

1.3 Toteutus

Kehittämistyön alkuvalmisteluista raportin valmistumiseen kului kaksi vuotta aikajänteen ollessa syksystä 2013 syksyyn 2015, painottuen vuoteen 2015. Varsinainen empiirinen vaihe alkoi vappuna 2014. Raportin kirjoittaminen keskittyi kesään 2015. Kehittämistyön toteutti ja raportin laati työn tekijä museon johdon toimiessa asiantuntija-apuna ja raportin tarkastajana.

Ensisijaiseksi tutkimukselliseksi lähestymistavaksi valittiin tapaustutkimus, jonka ominaispiirteenä on tutkia ennalta määrättyä tapausta syvällisesti ja yksityiskohtaisesti sekä tuottaa uusia kehittämisideoita ja -ehdotuksia yrityksen toiminnan kehittämiseksi ja tuuksi. Kohteena eli tapauksena voivat olla koko yritys tai vain jokin osa siitä, yrityksen tuottamat palvelut sekä yrityksen käyttämät toimintamallit tai prosessit. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 52–53.) Kehittämistyön kulku noudatti tapaustutkimuksen vaiheita (kuvio 1).



KUVIO 1. Tapaustutkimuksen eri vaiheet ja eteneminen (Ojasalo ym. 2014, 54).

Alussa määriteltiin kehittämistehtävä eli tarkasteluun otettiin koko museon toiminta. Tämän kehittämistehtävän ”tapaus” oli Keski-Suomen Ilmailumuseo kokonaisuudessaan, ja tarkoituksena oli tuottaa SIIVET 2020 -palvelukonsepti, jonka tavoite on vahvistaa rahoituspohjaa. Keskusteluissa oli myös julkisen eli yhteiskunnallisen rahoituksen osuus ja miten sitä käsiteltäisiin tässä kehittämistyössä. Museon toimintaa rahoittavat Opetus- ja kulttuuriministeriö, Puolustusvoimat ja Jyväskylän kaupunki. Toisaalta nostettiin esiin myös ns. suuren yleisön houkuttelemiseksi tähtäävä palveluliiketoiminnan kehittäminen ja uudet palvelutuotteet. Nämä kaksi rahoituspuolta, julkinen ja yksityinen raha, kulkivat pitkään rinnakkain prosessin aikana.

Toinen vaihe sisälsi tutkimusta palveluliiketoiminnan teorioista, ja käytännön tutustumista museon toimintaan. Koska museolta oli tullut pyyntö markkinoinnin ja markkinointiviestinnän sisällyttämisestä kehittämistyöhön, niin myös tähän osa-alueeseen tutustuttiin. Haluttiin saada syvä ymmärrys markkinoinnista teoreettisesti. Työn tekijän tausta markkinoinnin ja mainonnan sekä palveluliiketoiminnan parissa toivat käytännön näkemysten kehittämistyöhön. Työn etenemisvaiheessa samanaikaisesti meneillään olleen puolustusvoimauudistuksen vuoksi näkökulma täsmentyi lopullisesti koskemaan vain suurta yleisöä. Tapaustutkimuksen ominaisuuksiin kuuluukin myös se, että alkuperäinen kehittämistehtävä muuttuu ja muokkautuu prosessin aikana (Ojasalo ym. 2014, 54).

Kolmas vaihe kehittämistyössä oli oikeiden menetelmien valinta ja niiden käyttäminen tiedonhankinnassa halutun lopputuloksen aikaansaamiseksi. Menetelmiä valittaessa keskeisessä asemassa olivat niiden monipuolisuus. Erityyppisillä menetelmillä saadaan tuotettua kattavaa ja hyödyllistä tietoa kehittämistyön tueksi. (Ojasalo ym. 2014, 40 ja 55.)

Kehittämistyötä tehtäessä valittiin sekä määrällisiä (kvantitatiivinen) että laadullisia (kvalitatiivinen) menetelmiä ja näiden yhdistelmiä. Painoarvoltaan merkittävimmät menetelmät olivat benchmarking eli esikuva-arviointi, ja Business Model Canvas eli liiketoimintamallin esitys visuaalisesti.

Benchmarking-käynnit muissa museoissa olivat tämän kehittämistyön kannalta ratkaisevassa asemassa. Lisäksi käytettiin haastatteluja osana benchmarkingia, ja kyselyllä saatiin tietoa asiakkaiden ajatuksista ja toiveista. Dokumenttien tutkimisen eli dokumenttianalyysin keinoin kerättiin lisää tietoa. Enimmäkseen tutkittiin ja analysoitiin erilaisia tilastoja. Keskustelut museon henkilökunnan kanssa taustoittivat kehittämiskohdetta ja toivat henkilökunnan äänen kuuluviin.

Empiirisen tutkimuksen ja saatujen tietojen analysoinnin jälkeen kehittämistyön viimeinen vaihe tuotti uuden palvelukonseptimallin eli SIIVET 2020. Malli esitetään Business Model Canvasin keinoin ja sen käyttöönotto on museon johdon päätettävissä.

1.4 Keski-Suomen Ilmailumuseosta lyhyesti ¹

Keski-Suomen Ilmailumuseo on Keski-Suomen Ilmailumuseosäätiön ylläpitämä museo Jyväskylässä koko Suomen ollessa toimialueena. Säätiön jäseniä ovat Ilmavoimat, Finavia, Jyväskylän kaupunki, Jyväskylän yliopisto, Keski-Suomen liitto, Ilmavoimien Kiltaliitto ry. ja Lentotekniikan Kilta ry. Säätiö on perustettu vuonna 1978, toiminnan museo aloitti vuonna 1979. Museo toimii Senaatti-kiinteistöjen omistamissa tiloissa. Samassa kiinteistössä on myös Ilmavoimien viestimuseo, joka on kiinteä osa Keski-Suomen Ilmailumuseota.

Keski-Suomen Ilmailumuseon tehtävänä on Ilmavoimien perinteiden sekä käytöstä poistetun, museoidun materiaalin tallentaminen ja ylläpitäminen muun museotoiminnan ohella. Museo kerää, tallentaa, säilyttää, laittaa esille ja tutkii materiaalia, jolla on historiallista mielenkiintoa ja merkitystä joko Ilmavoimien historian, Keski-Suomen tai Jyväskylän seudun ilmailuhistorian kannalta.

Pääosin Keski-Suomen Ilmailumuseon kokoelmat eli kaikki Ilmavoimilta poistettu museoesineistö on Sotamuseon omaisuutta. Sotamuseo ohjaa ja valvoo yhteistoimintamuseoiden toimintaa ja tekee sopimukset esineistön luovutuksesta museoiden hallintaan.

¹ Kuvaus perustuu eversti Mikko Kauppalan haastatteluun sekä epävirallisiin keskusteluihin museojohtaja Kai Mecklinin ja museolehtori Susanna Walliuksen kanssa. Lähteinä on käytetty myös museon internetsivujen ja esitteiden sisältöä.

Sotamuseo on Puolustusvoimien keskusmuseo sekä valtakunnallinen sotahistoriallinen erikoismuseo. Hallinnollisesti Sotamuseo on Maapuolustuskorkeakoulun alainen laitos, joka puolestaan on Puolustusvoimiin liittyvä sotatieteellinen korkeakoulu. Materiaalin poistopäätöksen tekee Pääesikunnan alainen logistiikkalaitos. Päätöksen vahvistaa Pääesikunnan henkilöstöpäällikkö.

Keski-Suomen Ilmailumuseon perusnäyttely esittelee Suomen sotilasilmailun historiaa Ilmavoimien syntyvaiheista nykyaikaan. Esillä on 1900-luvun alkukymmeniltä yksi- ja kaksitasoisia lentokoneita, toisen maailmansodan aikaisia lentokoneita sekä sodan jälkeiseltä ajalta erilaisia suihkukoneita. Näyttelyä täydentää aikakausien muu esine- ja valokuvamateriaali sekä yli 400 lentokoneiden pienoismallia.

Saab 91D Safir-, MiG-21bis- ja Saab J 35FS Draken -koneiden ohjaamo-osiin pääsee istumaan. Museokauppa ja kahvila palvelevat asiakkaita. Museon palveluihin kuuluu Messerschmitt Bf 109 -simulaattori, jota on mahdollisuus kokeilla opastettuna maksua vastaan. Museon laaja ilmailuaiheinen käsikirjasto ja valokuva-arkisto ovat tutkijoiden käytettävissä.

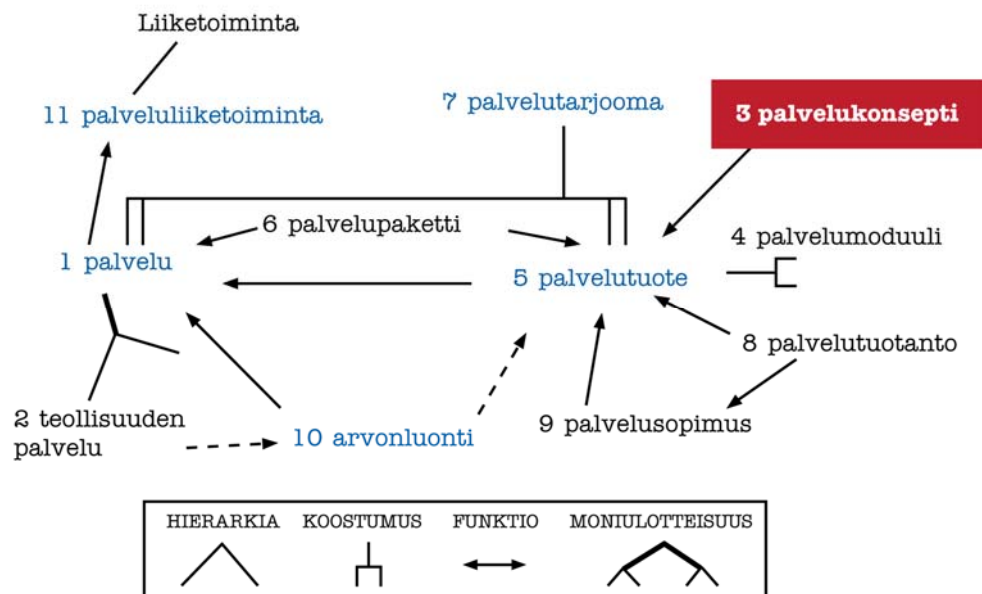
Ilmavoimien viestimuseon näyttelyssä esitellään, miten ilmapuolustukseen liittyvät järjestelmät toimivat yhdessä mahdollistaen turvallisen lentotoiminnan, ilmatilan valvonnan ja -loukkausten torjunnan. Esillä on ilmavalvonta-, lentokone-elektroniikka-, lentotuki-kohtien lennonvarmistus- ja taistelunjohtojärjestelmiin kuuluvia laitteita vuosilta 1920–2010.

”Hyvät matkustajat. Kiinnittäkää turvavyönnne, matkamme voi alkaa!”

2 PALVELUJEN ÄÄRELLÄ

2.1 Tekesin palveluliiketoiminnan käsitejärjestelmä

Kehittämistyön erityisenä lähtökohtana käytettiin Tekesin (2010) luomaa palveluliiketoiminnan käsitejärjestelmää (kuvio 2), jota täydennettiin tutkimalla muuta alan kirjallisuutta. Lähempään teoreettiseen tarkasteluun otettiin palvelu, palvelukonsepti, arvontuonti ja palveluliiketoiminta. Palvelutuote ja -tarjooma nousevat esille kehittämistyön tuloksissa.



KUVIO 2. Tekesin (2010) palveluliiketoiminnan käsitejärjestelmä ja eri käsitteiden suhteet toisiinsa.

- 1) Palvelu on yrityksen (palveluntarjoaja) ja asiakkaan välinen vuorovaikutteinen toiminta tai toimintojen yhdistelmä asiakkaan tarpeiden tyydyttämiseksi.
- 2) Teollisuuden palvelu on yrityksen tarjoama *palvelu*, joka tukee asiakkaan teollista arvontuontiprosessia tai teollisten tuotteiden käyttöä.
- 3) Palvelukonsepti kuvaa palveluidean ja millaisin toimenpitein *palvelutuotteet* toteutetaan.
- 4) Palvelumoduuli on osa *palvelutuotetta*. Palvelumoduuli voi olla vakioitu työsuorite tai muodostaa niistä oman kokonaisuutensa.

- 5) Palvelutuote on vakioitu ja dokumentoitu *palveluun* perustuva tuote, joka koostuu yhdestä tai useammasta moduulista, tai se voi olla myös moduloimaton. Palvelutuotteen dokumentoinnissa voidaan hyödyntää *palvelukonseptia* ja jos palvelutuote tuotetaan vakioidulla tavalla, sen kustannukset ovat tiedossa.
- 6) Palvelupaketti on tietynlaisen tarpeen tyydyttämiseksi suunniteltu *palvelutuotteiden* tai *palveluiden* yhdistelmä.
- 7) Palvelutarjooma kuvaa yrityksen (palveluntarjoajan) kaikki *palvelutuotteet* ja *palvelut*. Palvelutarjoomaan kuuluvat *palvelutuotteet* tai *palvelut* voidaan tarjota myös *palvelupakettina*.
- 8) Palvelutuotanto on organisoitu toiminta *palvelun* tai *palvelutuotteen* tuottamiseksi ja *palvelusopimuksen* ehtojen täyttämiseksi.
- 9) Palvelusopimus on asiakkaan (palvelun tilaaja) ja yrityksen (toimittajan) välinen sopimus *palveluiden* tai *palvelutuotteiden* sisällöstä, tuottamisesta ja ehdoista.
- 10) Arvonluonti on toiminta, joka tuottaa asiakkaalle arvoa tuotteen, *palvelun* tai muun toiminnan muodossa. Asiakkaan rooli arvonluonnin realisoitumisessa on merkittävä.
- 11) Palveluliiketoiminta on liiketoiminta, jossa *palvelu* muodostaa arvonluonnin perustan.

2.1.1 Palvelu

Mitä palvelu on ja miten se määritellään? Yksinkertaista selitystä ei ole, mutta Grönroosin (2009) mukaan palvelusta voidaan esittää kolme melko yleisluonteista peruspiirrettä:

1) Prosessiluonne

Palvelut ovat prosesseja, jotka koostuvat erilaisista toiminnoista ja joissa käytetään tarvittavia resursseja eli ihmisiä, koneita ja/ tai tavaroita.

2) Samanaikaisuus

Palvelut tuotetaan ja kulutetaan samanaikaisesti tai lähestulkoon samanaikaisesti. Ennen kuin tuote kulutetaan, niin aika tuotteen valmistumisesta kulutushetkeen voi olla hyvinkin pitkä, jopa vuosia tai vuosikymmeniä.

3) Osallistuminen

Asiakas on palvelun vastaanottajan lisäksi myös palvelun kanssatuottaja. Prosessin toiminnosta riippuu minkä verran asiakas osallistuu palvelun tuottamiseen.

Edellä mainittujen erityispiirteiden lisäksi Grönroos (2009) mainitsee muutamia piirteitä, joita voidaan pitää palveluille tyypillisenä. Palveluja ei voida varastoida eikä koekäyttää ennen ostamista, palvelut ovat pääsääntöisesti aineettomia, jotka kuitenkin koetaan yleensä subjektiivisesti. Palvelut itsessään eivät johda minkään omistukseen, sen sijaan palveluyrityksen palvelun käyttö voi johtaa tavaran omistukseen. Palvelut ovat myös heterogeenisiä. Tämä johtuu ihmisen, asiakkaan ja yrityksen edustajan vaikutuksesta palvelun tuotanto- ja jakeluprosessissa. Samanlaiseksi määritelty palvelu ei ole täysin sama, vaan on aina ainutlaatuinen ihmisten välinen kohtaaminen, johon vaikuttaa myöhemminkin mainittava ns. inhimillinen tekijä. Tämä aiheuttaa suuren haasteen palvelujen johtamiselle. Miten varmistetaan, että palvelun koettu ja tarjottu laatu pysyy tasaisena, tai ainakin niin tasaisena kuin se vain on mahdollista. (Grönroos 2009, 78–82.)

Palvelujen johtamisen haasteista huolimatta palvelut tarjoavat yritykselle uusia liiketoimintamahdollisuuksia. Palvelut ovat keino erottua kilpailijoista, ja ainutlaatuisten palveluiden avulla yrityksellä on mahdollisuus sitouttaa asiakas ja laajentaa liiketoimintaa uusille nopeammin kasvaville markkinoille. Aineettomia palveluja voidaan myös laajentaa tuotteilla ja päinvastoin. Tarjoamalla tuotteita palvelun tueksi ja lisäarvoksi, kuten esimerkiksi fanituotteita, saadaan ansaintamallia laajennettua. Tuotteiden ympärille voidaan puolestaan rakentaa monenlaisia palvelupaketteja tukemaan myyntiä, tai sitten tuotteista ja palveluista voidaan rakentaa kokonaisuuksia, kuten tietokone ja ohjelmistot tai autojen huoltoleasingsopimukset. (Tuulaniemi 2011, 18–20.)

2.1.2 Palvelukonsepti

Laajuudeltaan ja tarkkuudeltaan palvelukonsepti voi olla hyvinkin yksityiskohtainen tai pelkästään suuntaviivoja antava. Käyttötarve määrittelee laajuuden ja antaa mahdollisuuden palvelun kehittämiseksi. Palvelukonsepti voi pitää sisällään useampia palvelutuotteita tai vain yhden. Silloin kun palvelukonseptia käytetään liiketoiminnan perustana, niin palvelukonseptin pitää sisältää esitys ansaintamallista, mitkä ovat palvelun tärkeimmät

ominaisuudet, mitä arvoa palvelu tuottaa asiakkaalle ja mitkä ovat tarvittavat resurssit, jotta palvelu voidaan tuottaa. (Palveluliiketoiminnan sanasto 2010.)

Tuuliniemen (2011) mukaan palvelukonseptin arvo on palveluosaamisessa. Arvon muodostumista voidaan kuvata neljällä portaalla.

1) Konseptin suunnittelu

Alimmalla portaalla määritellään kaikki palvelun kannalta merkitykselliset elementit alkaen asiakassegmenteistä päätyen henkilökunnan ohjeistukseen erilaisissa palvelutilanteissa asiakkaiden kanssa.

2) Konseptin ilmentyminen

Toisella portaalla keskitytään konseptin viestimisestä ja tunnetuksi tekemisestä valitun asiakassegmentin keskuudessa. Tällä portaalla luodaan myös palveluodotuksen taso ja aloitetaan palvelubrändin rakentaminen markkinointiviestinnän keinoin. Tässä kohdassa on erityisen tärkeää huomata, että palvelutason asettamisen ja asiakkaan palveluodotuksen tulisi aina kohdata. Lisäksi mainonnan keinoin kerrottu palvelulupaus tulee vastata yrityksen todellista kykyä palvella asiakasta.

3) Konseptin jalkautus

Kolmannella portaalla yrityksen palvelubrändiä ja -kokemusta syvennetään asiakkaalle. Markkinointiviestinnän keinoista voidaan erityisesti mainita palveluryityksen kohdalla tapahtumamarkkinointi. Moniin palvelukonsepteihin liittyy yhä enemmän tapahtumallisia sisältöjä, tekemistä ja toimintaa. Tilasuunnittelussa onkin merkitystä sillä, kuinka erilaiset tapahtumaelementit voidaan liittää palvelukonseptiin.

4) Palveluosaaminen

Neljäs eli ylin porras on lupauksien lunastuksen paikka. Tätä voidaan pitää merkittävimpänä portaana koko palvelukonseptin onnistumisen kannalta. Asiakas kohtaa henkilökunnan, jolloin prosessiin liittyy inhimillinen tekijä. Henkilökunnan palveluosaaminen ja asenne ovat ratkaisevassa roolissa asiakaskokemuksen muodostumisessa ja näin ollen palvelukonseptin arvossa. (Tuulaniemi 2011, 189–193.)

Liiketoiminnan perustana olevan palvelukonseptin kuvaamiseen voidaan käyttää Business Model Canvas -työkalua, josta kerrotaan luvussa 3.2 lisää. Tekesin (2010) ja Tuulaniemen (2011) ajatukset palvelukonseptista ja -osaamisesta on yhdistettävissä Business Model Canvasiin, jolloin ne täydentävät toisiaan sen sijaan että sulkevat toisiaan pois.

2.1.3 Arvo

Yrityksen asiakkaalle antama arvolupaus on liiketoiminnan keskeisiä asioita. Arvolupauksessa yritys määrittelee ja kuvaa tarjottavan tuotteen tai palvelun kohderyhmineen sekä niille tarjottavan hyödyn erottumistekijöineen, elementteineen. (Tuulaniemi 2011, 33.)

Arvo itsessään voidaan jakaa kolmeen eri käsitteeseen: arvon tuottaminen, arvon muodostuminen ja arvon luonti. Kaikilla käsitteillä on oma merkityksensä ja roolinsa palveluprosessissa.

- 1) Arvon tuottaminen kuvaa asiakkaan tietoista toimintaa saadakseen tuotteesta tai palvelusta arvoa itselleen. Yritysten välisissä suhteissa arvo syntyy useimmiten suunnitellusti.
- 2) Arvon muodostuminen kuvaa asiakkaan prosessissa syntyvää arvoa, jota ei ole ennalta määrätty. Tätä esiintyy useimmiten kuluttajamarkkinoilla.
- 3) Arvon luonti on puolestaan toimintaa, joka luo arvoa asiakkaalle joko tuottamisen tai muodostumisen kautta. Käsitteenä arvon luonti on neutraali. (Grönroos 2009, 83–84.)

Ihmiset ostavat elämäänsä helpottavia ratkaisuja tuotteen tai palvelun muodossa. Tästä muodostuu arvo, jota yritys asiakkaalleen luo. Arvo on saadun hyödyn ja hinnan välinen suhde. Hinta voi olla myös esimerkiksi ajallinen uhraus tai vaiva, ei pelkästään rahaa. Arvo itsessään on suhteellista, koska se perustuu aikaisempiin kokemuksiin ja arvostuksiin sekä syntyy yrityksen ja asiakkaan välisessä vuorovaikutussuhteessa. Yritykselle asiakkaan arvo mitataan usein taloudellisilla mittareilla, kuten miten kannattava asiakas on yritykselle. (Grönroos 2009, 25–26; Tuulaniemi 2011, 30–33.)

Asiakkaalle luotava arvo puolestaan voidaan jakaa neljään tyyppiin (kuvio 3), joista voidaan löytää suoria yhtymäkohtia palveluliiketoiminnan strategioihin. Näitä käsitellään seuraavassa luvussa.

TALOUDELLINEN ARVO	EMOTIAALINEN ARVO
Kilpailuetuna hinta.	Kilpailuetuna merkitykselliset kokemukset ja odotusten ylittäminen.
TOIMINNALLINEN ARVO	SYMBOLINEN ARVO
Kilpailuetuna laatu, toimintavarmuus, tehokkuus ja nopeus.	Kilpailuetuna brändi.

KUVIO 3. Asiakkaalle luotavat arvon muodot (Löytänä & Korkiakoski 2014, 18).

Taloudellinen arvo (hintanäkökulma -strategia) on arvoista helpoiten hahmotettavissa ja kopioitavissa. Keskiössä on hinta ja sillä kilpaileminen. Toiminnallinen arvo (ydintuotteenäkökulma -strategia) koostuu tuotteen tai palvelun kokonaisvaltaisesta laadusta sekä toimintavarmuudesta ja -luotettavuudesta. Toiminnallinen arvo säästää aikaa ja vaivaa. Symbolinen arvo (imagonäkökulma -strategia) liittyy mielikuviin ja brändeihin sekä asiakkaan persoonaan. Erottumista kilpailijoista tuodaan esille markkinointiviestinnän keinoin. Neljäntenä arvona esitellään emotionaalinen arvo (palvelunäkökulma -strategia), jossa on suurin kasvupotentiaali. Emotionaaliset arvot ovat nousseet tärkeimmiksi, koska muiden arvojen luonti on nykyisin entistä vaikeampaa markkinoiden kilpailutilanteesta johtuen. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 18–20.)

Loppujen lopuksi tuotteen tai palvelun myynti, hankinta ja käyttö, on arvon myymistä, hankkimista ja käyttämistä.

2.1.4 Palveluliiketoiminta

Jokainen liiketoiminta pitää sisällään palveluja, myös tuotteisiin keskittyvä tavaraliiketoiminta. On strateginen valinta, minkä näkökulman yritys ottaa lähtiessään kehittämään liiketoimintaansa. Ennen kuin valinta tehdään, on ymmärrettävä taustalla olevat palvelu-

ja tavaralogiikan väliset erot. Tavaralogiikasta puhuttaessa tarkoitetaan tilannetta, jolloin yritys valmistaa tavaroita asiakkaan resurssiksi, jota asiakas käyttää tuottaakseen arvoa itselleen. Palvelulogiikassa palvelu on prosessi, jossa resurssit ovat vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa tuottaen arvoa asiakkaalle. Asiakkaan roolina palvelulogiikassa on olla arvon tuottaja ja osittain kansatuottaja, tavaralogiikassa arvoa tuottaa ainoastaan asiakas. (Grönroos 2009, 26, 82–83.)

Kun logiikoiden välinen ero on ymmärretty on näkökulman valinnan vuoro. Grönroos (2009, 26–29) esittelee neljä strategisesti tärkeintä näkökulmaa:

1) Palvelunäkökulma

Yritys kehittää kaikkia liiketoiminnan osa-alueita asiakkaan näkökulmasta tuottaakseen asiakkaalleen arvoa. Tarjottava ydinratkaisu ei yksin riitä, vaan saavuttaakseen pysyvän kilpailuedun yritys kehittää kokonaisuutta. Menestyminen markkinoilla määräytyykin ydinratkaisun ja siihen liitettyjen palvelujen perusteella. Pitkäaikaiset kustannukset ovat asiakkaan kannalta merkittävimpiä tekijöitä kuin pelkkä hinta.

2) Ydintuotenäkökulma

Tärkeimpänä kilpailukeinona pidetään ydintuotteen laatua. Ydintuote voi olla yhtä lailla fyysinen tuote kuin palvelukin. Ydintuotteen katsotaan olevan tärkein arvoa asiakkaalle tuottava tekijä. Menestyäkseen pelkän ydintuotteen varassa pitää tuotteen teknisen laadun olla ylivoimainen kilpailijoiden tuotteeseen nähden. Ellei näin ole vaarana on hintakilpailu. Ydintuotteeseen kuuluu usein välttämättöminä pidettyjä lisäpalveluja, mutta koska palvelunäkökulma ei ole strateginen valinta, lisäpalvelut ovat toissijaisia, eikä niiden katsota tuottavan arvoa asiakkaalle.

3) Hintanäkökulma

Tärkein kilpailukeino on edullinen hinta, joka takaa yrityksen menestyksen markkinoilla. Yrityksen mielestä hinta on tärkein ostopäätökseen vaikuttava tekijä ja hyödyttää asiakasta eniten arvонуontiprosessissa. Hintastrategian vaarana on kustannusedun menettäminen suhteessa hintoja alas painaviin kilpailijoihin, jolloin yrityksen kehitys pysähtyy. Hintastrategia pitäisikin mieltää vain väliaikaiseksi eduksi, ei pysyväksi.

4) Imagonäkökulma

Ydinratkaisun ympärille rakennetaan kuvitteellisia arvoja tukemaan ja täydentämään ydinratkaisun arvoa. Rakentamisen tärkein keino on markkinointiviestintä. Imagolla tai brändillä katsotaan olevan suurin merkitys asiakkaan arvonluotiprosessissa. Strategian ongelmana voidaan pitää riittämätöntä panostusta markkinointiviestintään suhteessa kilpailijoihin. Yrityksen onkin imagonäkökulma valitessaan päätettävä riittävästä markkinointipanostuksista.

On kuitenkin syytä huomata, ettei mikään strategioista sulje toinen toistaan pois. Kysymys on painotuksista ja siitä, mihin yritys kohdentaa resursseja. Valitessaan palvelunäkökulman yritys voi kiinnittää yhtä lailla huomiota ydintuotteen laatuun. Kilpailu on kuitenkin useimmilla aloilla niin kovaa, että ottamalla liiketoiminnan strategiseksi näkökulmaksi palvelun ja luomalla asiakkaalleen edellytykset emotionaalisen arvon saavuttamiseksi, yrityksellä on mahdollisuus saada huomattavaa etua kilpailijoihinsa nähden. Yrityksen liiketoimintastrategioista palvelunäkökulma on yleensä hyödyllisintä asiakkaalle. (Grönroos 2009, 26–29; Löytänä & Korhonen 2014, 20.)

2.2 Palvelujen markkinointi

Markkinointi käsitteenä on jatkuvassa muutoksessa ympäröivän yhteiskunnan suurien muutosten johdosta. Yritysten vaatimukset markkinoinnin suhteen ovat nekin erilaisia. Enää ei riitä kulutustuotelähtöinen näkökulma, vaan uusia näkökulmia on nostettu esiin niin palvelu-, tieto- kuin tuotantohyödykemarkkinoinnissa. Markkinointia ei voi siis lähestyä yhden määritelmän kautta. Esimerkiksi asiakkuudet, brändi, tuotekehitys, kilpailukeinot, verkostot, prosessit tai organisaatiomallit vaativat jokainen oman näkökulmansa. Liian usein markkinointi mielletään vain joukoksi työkaluja operatiivisella tasolla markkinoinnin ollessa kuitenkin osa strategiaa. (Grönroos 2009, 319; Paananen 2009, 37–38, 45.)

Grönroosin (2009, 315–317) mukaan markkinointia esiintyy ainakin kolmella tasolla:

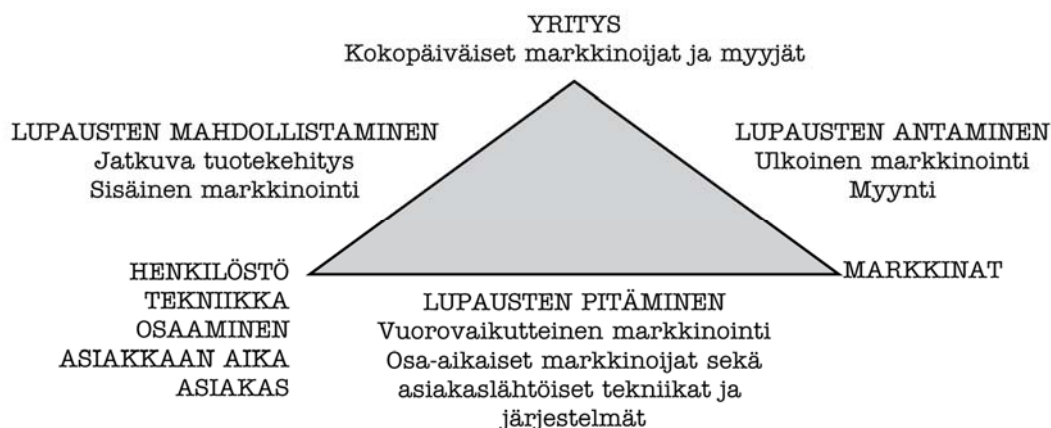
- 1) Markkinointi on ajattelutapa ja filosofia, jonka ajatuksena on ohjata kaikkea toimintaa, resursseja ja prosesseja läpi koko organisaation pituus- ja leveysuunnassa

alimmalta portaalta ylimpään johtoon ja hallitukseen asti. Albanesen (2014) mukaan voidaan ajatella, että markkinointi on asenne ja se on kaikkialla organisaatiossa, eikä vain markkinointiosaston tehtävä.

- 2) Markkinointi on organisointikeino. Jotta markkinointi olisi menestyksestä, niin yrityksen toiminta on organisoitava oikealla tavalla. Asiakaskohtaamiset ovat laadultaan ja määrältään erilaisia eri osastojen kesken. Markkinoinnin kannalta hyvin organisoidussa yrityksessä ei ole osastojen välisiä kiistoja ja ristivetoja.
- 3) Markkinointi on työkalu- ja toimintojoukko. Tämän osuuden asiakkaat näkevät ja kokevat, jolloin myös markkinointia monesti pidetään vain työkaluina, tekniikoina ja toimintoina. Markkinointi sisältää prosesseja, ja on muutakin kuin markkinointiviestintää, myynninedistämistä, hintoja, pakkauksia ja jakelua.

Palvelujen ominaispiirteenä on sen lähes samanaikainen tuotanto- ja kulutusprosessi, jolloin markkinointi ei ole yksittäinen toiminto näiden prosessien välisen kuilun kuromiseksi umpeen. Varsinaista kuilua ei nimittäin ole. Palvelujen markkinoinnin tärkein tehtävä onkin saada asiakas kiinnostumaan yrityksen tarjoamista palveluista. On myös huolehdittava, että palvelun tuotanto- ja kulutusprosessi vastaavat toisiaan niin hyvin, että asiakas voi olla tyytyväinen saamaansa palveluun ja sen tuottamaan arvoon, jolloin asiakassuhde voi jatkua. (Grönroos 2009, 87–89.)

Palvelujen markkinointikolmio (kuvio 4) havainnollistaa sen, että markkinointi on osa koko organisaatiota. Yritys tuottaa ulkoisen markkinoinnin keinoin lupauksia, jotka asiakkaan ja yrityksen tuotantoresurssien (henkilöstö, tekniikka, osaaminen) välisessä vuorovaikutteisessa suhteessa lunastetaan ja pidetään. Jotta lupaukset ovat mahdollista pitää, niin jatkuvan tuotekehityksen ja erityisesti sisäisen markkinoinnin laatuun on kiinnitettävä huomiota. (Grönroos 2009, 89–93.)



KUVIO 4. Palvelujen markkinointikolmio (Grönroos 2009, 91).

2.2.1 Asiakaskeskeinen palveluorganisaatio

Albanese (2014) vie Grönroosia (2009) mukailleen palvelujen perinteistä markkinointikolmiota vieläkin pidemmälle. Hän esittää, että erillistä markkinointiosastoa palveluyrityksessä voidaan tänä päivänä pitää vanhentuneena käsitteenä johtuen asiakaslähtöisestä ajattelutavasta. Organisoimalla toiminnan asiakaskeskeiseksi ja kääntämällä perinteisen organisaatiopyramidin ylösalaisin yritys toteuttaa palvelevaa yrityskulttuuria, jossa koko organisaatio markkinoi. Ei ole enää pelkästään markkinointiosastoa ja kokoaikaisia markkinoijia toteuttamassa markkinoinnin prosesseja, vaan markkinoinnista ottavat vastuuta osa-aikaiset markkinoijat eli asiakaspalveluhenkilöt, jotka lopulta hoitavat suuren osan markkinointiin liittyvistä tehtävistä vuorovaikutteisen palvelujen tuotanto- ja kulutusprosessin aikana.

Kärjellään olevassa pyramidimallissa (kuvio 5) yritysjohto tarjoaa tuen ja resurssit onnistuneisiin palvelutapaamisiin. Lisäksi johto siirtää vastuuta ja päätäntävaltaa keskijohdosta suoraan asiakaspalveluun. Tämän luottamuksen osoitus ja tarjoaminen edellyttää syvää vastuuta asiakkaista, jolloin oikean asenteen ja osaamisen merkitys korostuu.

Markkinoinnin näkökulmasta asiakaskeskeisen palveluorganisaation markkinointi sijaitsee kaikilla tasoilla ja vuorovaikutus eri tasojen kesken on kaksisuuntaista, eikä perinteistä ylimmältä johdolta keskijohdolle ja siitä asiakaspalveluun tapahtuvaa kommunikointia.



KUVIO 5. Asiakaskeskeisen palveluorganisaation malli ja vuorovaikutustavat (Albanese 2014).

Albanese korostaakin sisäisen asiakkaan ja markkinoinnin merkitystä palveluprosessissa. Yrityksen ensimmäiset asiakkaat ja markkinat muodostuvatkin omista työntekijöistä, jolloin markkinointitoimenpiteiden kuuluu kohdistua ensin työntekijöihin. He testaavat käytännössä ensin yrityksen palvelulupauksen ja sen kestävyuden. Oikeilla markkinointitoimenpiteillä ja johtamisella yritys saa juurrutettua asiakaslähtöisen toimintamallin yrityksen sisällä. Kaiken perustana on oikeanlainen motivointi ja vahva luottamus kaikkien organisaation osapuolien välillä. Onnistuneiden toimenpiteiden ansiosta asiakaslähtöisyys tulee osaksi hyvää palvelukulttuuria, jossa arvostetaan niin sisäistä kuin ulkoista asiakastakin.

2.2.2 Markkinoinnin tavoitteet

Aiemmin ajateltiin, että markkinoinnin tavoitteena oli myynnin saaminen ja kasvattaminen sekä uusien asiakkaiden hankkiminen. Nykyisin, koska palvelut koostuvat läheisistä vuorovaikutussuhteista asiakkaan ja yrityksen välillä, on nostettu esiin suhdemarkkinoinnin tärkeys ja merkitys sekä pitkien asiakassuhteiden luominen. Tätä taustaa vasten markkinoinnin tavoitetasoja asiakkaan sitouttamisessa onkin kolme (taulukko 1):

- 1) asiakashankinta
- 2) asiakkaiden säilyttäminen ja
- 3) asiakkuuden kasvattaminen sekä syventäminen

TAULUKKO 1. Markkinoinnin tavoitteet ja asiakkaan sitouttamisen tasot (Grönroos 2009, 318).

Taso	Markkinoinnin tavoite	Asiakassitoutuminen
Taso 1: asiakashankinta	Saada asiakkaat valitsemaan yrityksen tarjoamat tuotteet ja palvelut.	Koeosto
Taso 2: asiakkaiden säilyttäminen	Saada asiakkaat tyytyväiseksi ostamaansa, jotta he ostavat uudestaan.	Osuus ”asiakkaan lompakosta”
Taso 3: asiakkuuden kasvattaminen	Solmia luottamukseen perustuva suhde ja tunneside asiakkaisiin, jotta he kokevat sitoutuvansa yritykseen ja asioivat siellä jatkuvasti.	Osuus myös ”asiakkaan sydäimestä ja ajatuksista”

Jokaisella kolmella tasolla asiakkaan sitoutuminen yritykseen on erilainen. Tavoitteena yrityksen kannalta on kolmas taso, jolloin yrityksen ja asiakkaan välille on muodostunut oikea asiakassuhde. Pitääkseen asiakkaan ja syventääkseen asiakassuhteen pitkäaikaiseksi, palveluyrityksen on sisäistettävä suhdemarkkinointi. (Grönroos 2009, 317–319.)

Suhdemarkkinointia määriteltäessä esiin nousee useita erilaisia näkemyksiä. Perusajatuk-
sena on kuitenkin prosessikeskeisyys ja vuorovaikutus. Markkinointi nähdään asiakkaan ja palveluyrityksen välisenä suhteena, joka solmitaan, jota vaalitaan ja kehitetään tavoitteiden täyttymiseksi. Tarvittaessa suhde voidaan kuitenkin katkaista. (Grönroos 2009, 327–328.)

Asiakkaan elinkaaren eri vaiheissa on erilaiset markkinointitoiminnot, jotka voidaan jaotella perinteisiin (tai ulkoisiin) ja vuorovaikutteisiin toimintoihin. Molempia markkinointitoimintoja tarvitaan eri tavoitteiden saavuttamiseksi (taulukko 2) ja asiakkaan saamiseksi kohti tasoa kolme asiakassuhteessa. Perinteisenä markkinointitoimintoina nähdään ulkoisen markkinoinnin elementit, kuten mm. mainonta, henkilökohtainen myyntityö ja myynninedistäminen (SP) sekä näiden toteuttaminen. Perinteisten markkinointitoimintojen suunnittelusta ja toteutuksesta vastaavat usein kokoaikaiset markkinoijat eli yrityksen markkinointi- ja myyntiosaston asiantuntijat. Vastuu ja johto ovat esimiehillä ja johtajilla, joilla taas ei useinkaan ole kokemusta ja asiantuntemusta markkinointiin.

Osa-aikaiset markkinoijat sen sijaan toteuttavat vuorovaikuteista markkinointia suoraan asiakkaan palveluprosessissa eli lunastavat perinteisen markkinoinnin luomia lupauksia. Resurssit ovat siis täysin erilaiset. (Grönroos 2009, 332–339.)

TAULUKKO 2. Markkinoinnin tavoitteet ja niiden vaatima markkinointitoiminto (Grönroos 2009, 341).

Vaihe	Markkinoinnin tavoite	Markkinointitoiminto
Alkuvaihe	Herättää kiinnostusta yritykseen ja sen palveluihin *.	Perinteinen markkinointitoiminto (mainonta, myyntityö ja SP)
Ostoprosessi	Ohjata yleinen kiinnostus myyntiin * (ensiosios).	Perinteinen ja vuorovaikutteinen markkinointitoiminto (ihmiset ja tekniikat palveluprosessissa)
Kulutusprosessi	Saada uudelleenmyyntiä, ristiinmyyntiä ja pysyviä asiakassuhteita **.	Vuorovaikutteinen markkinointitoiminto

*) Odotusten luominen ja lupauksen antaminen **) Lupauksen pitäminen

Markkinointi on lupauksen antamista ja pitämistä eri kohtaamispisteissä asiakkaan ja yrityksen välillä, jolloin markkinointia ei voi antaa yhden osaston tehtäväksi. Markkinoinnin kehittäminen tulee ajatella jatkuvana prosessina, jossa ylin vastuu ja tarvittava näkemys kokonaiskuvasta on yrityksen ylimmällä johdolla. Kun markkinointia johdetaan markkinälähtöisesti, siitä tulee osa palvelujohtamista ja yrityksen strategiaa. (Grönroos 2009, 341–342, 350.)

2.2.3 Kokonaisvaltainen markkinointiviestintä

Usein ajatellaan, että markkinointiviestintä on eri medioiden välityksellä tapahtuvaa mainontaa yrityksen tuotteista ja palveluista. Markkinointiviestintä on sitäkin, mutta se on myös paljon muuta. Perinteiset viestintätavat, kuten mainonta ja myynti, luovat odotuksia palvelun laadusta, vuorovaikutustilanteissa asiakkaan ja yrityksen välillä palvelu puolestaan koetaan. Tämä kaikki on markkinointiviestintää, josta voidaan erottaa viisi lähdettä eli suunnitellut viestit, tuoteviestit, palveluviestit, suunnittelemattomat viestit ja viestinnän puuttuminen (kuviokuva 6). (Grönroos 2009, 357–359.)



KUVIO 6. Viestinnän lähteet (Calonius 1989; Duncan & Moriarty 1997; Grönroosin 2009, 360 mukaan).

Yrityksen kannalta paradoksi onkin se, että viestit joihin eniten vaikutetaan ja joihin budjetoidaan mittaviakin summia rahaa, ovat asiakkaan silmissä vähiten uskottavia ja luotettavia. Tästä syystä yrityksen onkin ajateltava markkinointiviestintä kokonaisuutena. Edellä mainitut viestinnän lähteet voidaan esittää kolmion avulla, jonka kaikkiin sivuihin tulee kiinnittää huomiota. Tällöin voidaan ajatella yrityksen harjoittavan kokonaisvaltaista markkinointiviestintää (kuvio 7).



KUVIO 7. Kokonaisvaltaisen markkinointiviestinnän kolmio (Grönroos 2009).

Kolmio ei huomioi viestinnän puuttumista, sillä lähtökohta kokonaisvaltaiselle markkinointiviestintäajattelulle ja -strategialle onkin se, että viestintää on aina ja viestinnän puuttuminen välittää kielteisen kuvan yrityksestä. Ajattelulle on tyypillistä, että on parempi kertoa jotain, kuin pitää asiakas pimennossa, varsinkin yllättävissä kriisitilanteissa. (Grönroos 2009, 361–362.)

Kokonaisvaltaisen markkinointiviestintäajattelun käyttöönottoon liittyy myös sen ymmärtäminen, millaiset vaikutukset markkinointiviestinnällä on lyhyellä, keskipitkällä ja pitkällä aikavälillä. Ei riitä, että mietitään lyhyen tähtäimen vaikutuksia, vaan on mietittävä millainen vaikutus esim. mainoskampanjalla on pitkällä tähtäimellä. Vaikuttavuus eri aikoina eri kohderyhmissä esitetään taulukoiden 3 ja 4 avulla.

TAULUKKO 3. Liikojen lupauksen kampanjan seuraukset (Grönroos 2009, 369).

Vaikutus/ aikaväli	Olemassa olevat asiakkaat	Potentiaaliset asiakkaat	Työntekijät
Lyhyt aikaväli: kampanjan viestinnällisen vaikutus	+ tai 0 ”Ehkä he tosiaan tarkoittavat sitä!”	+ ”Tämähän kuulostaa hyvältä!”	0 ”Epäilenpä!”
Keskipitkä aikaväli: kampanjan markkinoinnillinen vaikutus	- ”Olisihan tuo pitänyt arvata! Taas minua petettiin!”	0 tai - ”Tässäkö kaikki?” tai ”Eihän tämä ole olenkaan sitä mitä odotin!”	- ”Juuri niin kuin arvasinkin, ja nyt joudun selittämään, miksi emme voi täyttää lupauksiamme!”
Pitkä aikaväli: kampanjan vaikutus imagon muodostumiseen	- ”He eivät koskaan tee sitä, mitä sanovat tekevänsä!”	- ”He vain puhuvat ja lupaavat!”	- ”Alan etsiä uutta työpaikkaa.”

TAULUKKO 4. Realistisen viestinnän vaikutukset (Grönroos 2009, 370).

Vaikutus/ aikaväli	Olemassa olevat asiakkaat	Potentiaaliset asiakkaat	Työntekijät
Lyhyt aikaväli: kampanjan viestinnällisen vaikutus	+ ”Heillä on jotain uutta tarjottavaa!”	+ ”Tämähän kuulostaa hyvältä!”	0 (tai +) ”Olemme valmiit!”
Keskipitkä aikaväli: kampanjan markkinoinnillinen vaikutus	++ ”Onpa hyvää palvelua!”	+ ”He täyttivät todellakin lupauksensa”	+ ”Tämähän sujuu hyvin!”
Pitkä aikaväli: kampanjan vaikutus imagon muodostumiseen	++ ”Heiltä minä ostan palveluni jatkossakin!”	++ ”Heihin voi todella luottaa!”	++ ”Paras työnantaja, mitä kuvitella saattaa!”

Vaikuttavuudesta voidaan tehdä johtopäätöksenä sama minkä aiemmin Albanese (2014) totesi; yrityksen ensimmäinen asiakas ovatkin työntekijät, joille tuote-/ palveluidea myydään ensin ja joiden kanssa se myös testataan. Mallit osoittavat myös vuorovaikutteisen markkinoinnin tärkeyden markkinointiviestintäprosessissa. Hyvin suunnitellut viestit eivät yksin riitä, vaan yrityksen on kiinnitettävä huomiota kokonaisuuteen. Edellä mainitut seikat mukaan lukien, Grönroosia (2009, 317) mukaillen, voidaan antaa kahdentoista kohdan muistilista kokonaisvaltaisen markkinointiviestinnän aikaansaamiseksi läpi palveluprosessin:

- 1) Viesti on kohdistettava myös työntekijöihin. Tee se ensin.
- 2) Jos olet saanut positiivista suusanallista viestintää, hyödynnä se omassa suunnitellussa viestinnässäsi. Hanki tykkääjiä ja referenssejä.
- 3) Konkretisoi palvelu visuaalisin keinoin.
- 4) Palvelu koetaan aineettomana, joten käytä mm. referenssejä tai fiiliskuvia.
- 5) Vältä ammattislangia ja superlatiiveja. Sen sijaan kerro palvelusta kulttuurissa yleisesti tunnettujen vertauskuvien kautta.
- 6) Huolehdi viestinnän jatkuvuudesta ja graafisen ilmeen toistumisessa samanlaisena eri ympäristöissä. Markkinointiviestintä palvelujen markkinoinnissa on pitkä, jatkuva prosessi.
- 7) Lupaa vain se minkä voit pitää, älä liikoja.
- 8) Huomioi viestinnän pitkäaikaiset vaikutukset. Liitty lupauksiin, jotka on pidettävä ja lunastettava.
- 9) Viestinnän puuttuminen ja asioista vaikeneminen ei ole ratkaisu, vaan useimmiten negatiivista viestintää. Sen sijaan ettet kerro mitään, kerro jotain.
- 10) Ole johdonmukainen kaikessa viestinnässä ja vältä ristiriitaisuuksia.
- 11) Ota huomioon ja tiedosta se, että asiakkaalla on yrityksestä entuudestaan kokemuksia tai mielikuvia, joita hän yhdistää nykyisiin viesteihin. Myös tulkinta viestin sanomasta voi olla hyvinkin erilainen.
- 12) Loppujen lopuksi yrityksen viesti luodaan asiakkaan toimesta eli asiakas rakentaa sen henkilökohtaisesti, jokaisen viestin ollessa uniikki.

Kokonaisvaltaisen markkinointiviestintäajattelutavan omaksuminen on yritystä hyödyttävä kilpailukeino siinä missä palvelunäkökulman valitseminen palveluliiketoiminnan strategiaksi.

3 APUA MENETELMISTÄ

3.1 Benchmarking

Benchmarking on jatkuva ja järjestelmällinen oppimisprosessimenetelmä, jossa opitaan vertailemalla toisten yritysten liiketoimintaa omaan liiketoimintaan. Benchmarkingista käytetään myös termejä esikuva-arviointi tai vertailu. Benchmarkingin tarkoituksena on oman organisaation suorituskyvyn kehittäminen niin laadussa, tuottavuudessa, toimintaprosesseissa kuin työtavoissa. Oman yrityksen liiketoiminnan suorituskyyä verrataan parhaisiin, kyseenalaistetaan omaa toimintaa ja opitaan toisilta, usein selvästi paremmilta. Prosessin aikana löydetään omat heikot kohdat, jolloin niiden kehittämiseksi laaditaan kehitysideoita ja toimenpiteitä. Saatua oppia käytetään ja sovelletaan omaan liiketoimintaan menestyksen aikaansaamiseksi. (Niva & Tuominen 2005, 5; Ojasalo ym. 2014, 43.)

3.1.1 Mitä verrataan - kohde

Nivan ja Tuomisen (2005, 12–15) mukaan voidaan määritellä neljä erilaista benchmarkingin kohdetta:

- 1) strateginen benchmarking
- 2) tuote-benchmarking
- 3) prosessi-benchmarking
- 4) osaamisen benchmarking

Strategisessa benchmarkingissa yritys vertailee tehtyjä strategisia päätöksiä ja tunnuslukuja saman tai eri alan yrityksiin. Tuote-benchmarking vertailee puolestaan samanlaista tuotetta kilpailijoiden tuotteisiin. Vertailu on mahdollista myös alan ulkopuolisiin, samanlaista teknologiaa käyttäviin tuotteisiin. Prosessi-benchmarkingissa verrataan samankaltaisia toimitusprosesseja ja niiden välisiä laatu- ja tehokkuuseroja. Eroa voi olla niin yksittäisessä prosessin vaiheessa kuin koko prosessissa. Tärkeintä on löytää koko prosessin kannalta kriittisimminkin lopputulokseen vaikuttavat osat. Osaamisen benchmarkingissa vertaillaan prosessissa käytettäviä teknologioita tai mukana olevien henkilöiden taitumuksia ja osaamista.

3.1.2 Missä verrataan - tyyppi

Benchmarking-tyyppejä eli missä vertailu tapahtuu, on lähteistä riippuen 3–4 erilaista. Karlöfin & Östblomin (1993, 46–47, 67–73) jaottelun mukaan tyyppejä on kolme. Niva & Tuominen (2005, 16–17) ja Qualitas Forum (Benchmarking 2015) jaottelevat tyypit neljään. Sisällöltään tyypit ovat samankaltaisia, rajojen ollessa hieman eri kohdissa. Terminologiassakin on eroavaisuuksia, jopa osin ristiriitaisia. Asian selkiyttämiseksi tässä työssä benchmarking-tyyppien jaottelu luotiin olemassa olevista malleista (kuvio 8).

SISÄINEN	ULKOINEN			
Yhtiön sisällä tapahtuva vertailu - osastot - tytäryhtiöt - konsernin yhtiöt	Kilpailijat Sama ala	Kilpailijat Eri ala	Ei kilpailijat Sama ala	Ei kilpailijat Eri ala Samoja prosesseja
PARAS				
Vertailu voi tapahtua yhtiön sisällä, mutta useimmiten yhtiön ulkopuolella. Ala voi olla mikä vaan. Vertailukohteena voi olla yksittäinen prosessi tai ratkaisumalli.				

KUVIO 8. Benchmarking tyypit mukailten Karlöf & Östblom (1993), Niva & Tuominen (2005) ja Qualitas Forum (2015).

Sisäinen tyyppi on helpoin toteuttaa, mutta tulosten kannalta se ei välttämättä ole hyvä, koska yhtiön sisällä käytettävät prosessit voivat jo itsessään olla huonoja. Uuden oppimista ei tällöin välttämättä tapahdu, eikä ole sovellettavaa tietoa, jolloin benchmarking menettää merkityksensä. Parhaimmillaan sisäinen benchmarking voi olla hedelmällistäkin, esimerkiksi yritysostojen yhteydessä, jolloin yhtiön käyttöön tulee uusia käytänteitä, joita on mahdollisuus helpostikin soveltaa muulla yrityksessä varsin kustannustehokkaasti.

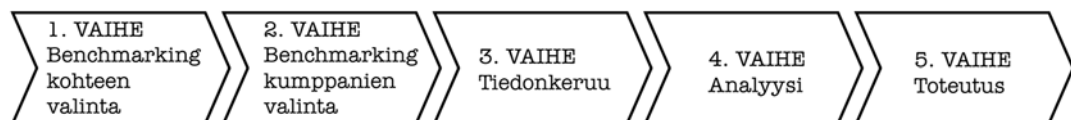
Ulkoinen benchmarking jaetaan neljään osaan. Ensimmäinen jakotekijä on vertailtavan yrityksen suhde verrattavaan eli onko kyseessä kilpailija vai ei. Toinen jakotekijä on yritysten toimiala eli toimivatko ne samalla alalla vai ei. Eri aloilla toimivilla ei-kilpailija

yrityksillä on kuitenkin samoja prosesseja joita voidaan vertailla. Tämä muodostaa neljän ryhmän ulkoisessa benchmarkingissa.

Nivaa & Tuomista (2005, 17) mukaillen, viimeinen benchmarking-tyyppi on nimeltään ”Paras”. Siinä valitaan kumppaniksi alasta riippumatta paras mahdollinen yritys, jolla on parhaat käytänteet kehittämisen kohteena olevassa yrityksessä tai prosessissa. Tyyppi voi olla yhtä hyvin sisäinen kuin ulkoinen.

3.1.3 Miten verrataan

Benchmarkingin eteneminen voidaan esittää prosessikaavion keinoin. Karlöf & Östblom (1993, 92–94) esittelee viisivaiheisen mallin. Nivan & Tuomisen (2005, 34–45, 60) esittelemissä malleissa on kymmenen ja seitsemän askelta. Mitä enemmän kaaviossa on vaiheita, sitä yksityiskohtaisempi se on. Kymmenen ja seitsemän askeleen mallit korostavat enemmän itse oppimisprosessia ja sen eri vaiheita. Viisivaiheinen malli on suoraviivaisempi. Tämän kehittämistyön benchmarkingin pohjana oli soveltuvin osin viisivaiheinen malli (kuvio 9) ja sitä käsitellään tarkemmin seuraavaksi. Kymmenen ja seitsemän askeleen mallit esitellään ainoastaan graafisesti (kuvio 10).



KUVIO 9. Viisivaiheinen benchmarking-prosessi (Karlöf & Östblom 1993, 92).

Karlöf & Östblom (1993, 92–94) kuvaavat eri vaiheita seuraavasti:

Ensimmäisessä vaiheessa määritellään ne kohteet yrityksen sisällä, joita lähdetään vertaamaan toisiin yrityksiin. Ne voivat olla tavaroita, palveluita, kustannuksia, asiakkaan kokemaa laatua, osaamista jne. Saatuja tuloksia voidaan hyödyntää niin strategian uudistamisessa, suorituskyvyn parantamisessa, uusissa ideoissa kuin laadun kohentamisessakin. Tarkasteluun voidaan ottaa myös yritys kokonaisuutena, ja arvioida, millä alueilla on parantamisen varaa verrattuihin kumppaneihin nähden ja ulkoapäin katsottaessa. Kohteita on tarkasteltu myös luvussa 3.1.1.

Toisessa vaiheessa valitaan kumppani eli pyritään löytämään mahdollisimman hyvä, mielellään paras yritys oman organisaation näkökulmasta. Samassa yhteydessä määritellään kumppanin tyyppi, jotka on esitelty aiemmin luvussa 3.1.2.

Kolmannen vaiheen eli tiedonkeruun tehtävänä on tuottaa materiaalia ja tietoa analyysivaiheen käyttöön. Valitulta kumppanilta saadaan tietoa mm. haastatteluilla, kyselyillä ja tutkimalla dokumentteja. Saatu tieto voi olla niin määrällistä kuin laadullistakin, tärkeintä on kuitenkin se, että se on vertailukelpoista ja uskottavaa.

Neljännessä eli analyysivaiheessa saadusta tiedosta määritellään yhtäläisyydet ja eroavaisuudet sekä se, mitkä ovat tiedon riippuvuussuhteet itse työn sisältöön. Lisäksi pitää ottaa huomioon tekijät joita ei voitu ottaa vertailussa huomioon, koska ne vaikuttavat analyysiin ja sen seurauksena lopputulokseen. Neljättä vaihetta voidaan pitää luovimpana ja siinä on syytä kiinnittää huomiota tekijän objektiivisuuteen tietoja analysoitaessa.

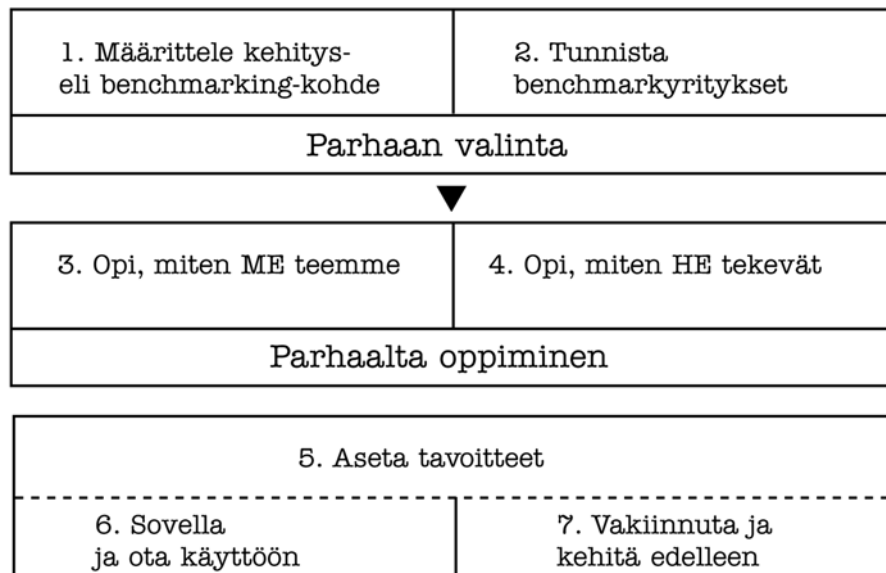
Viidennessä eli toteutusvaiheessa benchmarking-prosessin tulokset viedään käytäntöön. Analyysistä saatujen tulosten perusteella laaditaan tavoitteet, määritellään aikataulut ja tehdään vaikuttavuusarviointi siitä, miten toimenpiteet vaikuttavat organisaatioon. Jotta benchmarking olisi onnistunut tavoitteessaan, toimenpiteet on toteutettava halutun lopputuloksen saavuttamiseksi.

Benchmarkingista tulee kuitenkin muistaa, että se ei ole kertaluonteinen prosessi vaan jatkuva toiminnan kehittämiseen ja parantamiseen tähtäävä toimintamalli: kohteet vaihtuvat, kumppanit muuttuvat, tietoa kerätään ja analysoidaan. Lopuksi saadut tulokset viedään käytäntöön.

10 askeleen malli

1. Määrittele kehityskohde	2. Tunnista benchmark-yritykset	3. Mittaa suorituskykyero	4. Tunnista menestystekijät	5. Opi, miten ME teemme
6. Opi, miten HE tekevät	7. Aseta kehitystavoitteet	8. Sovella ja ota käyttöön	9. Kehitä edelleen kilpailu-etuksi	10. Aloita alusta uusien tavoittein

7 askeleen malli



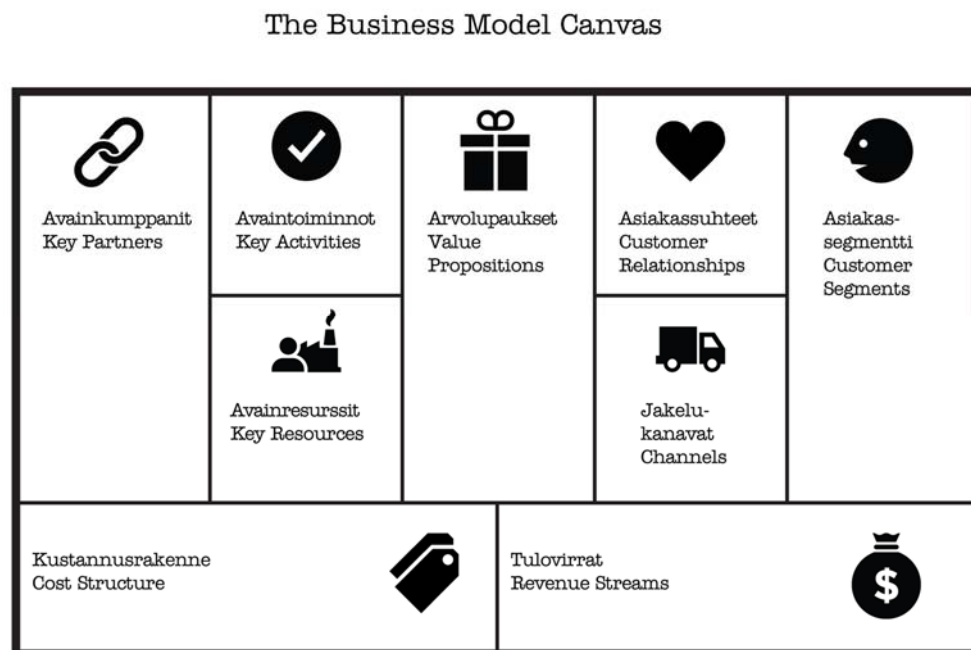
KUVIO 10. Kymmenen ja seitsemän askeleen mallit (Niva & Tuominen 2005, 34, 60).

Seitsemän askeleen mallissa on paljon samoja elementtejä kuin viisivaiheisessa mallissa. Kymmenen askeleen malli perustuu paljon oppimiseen sekä välitavoitteiden asettamiseen ja tarkistamiseen. Kaikissa malleissa (5, 7 ja 10) on kuitenkin sama päämäärä eli yrityksen toiminnan kehittäminen uutta ja vertailevaa tietoa saamalla.

3.2 Business Model Canvas

Business Model Canvas (BMC) on suosittu työkalu liiketoiminnanmallin analysointiin tai uuden kehittämiseen (kuvio 11, liite 1). BMC:n loivat Alexander Osterwalder ja Yves Pigneur yhdessä lähes viidensadan liikkeenjohdon ammattilaisen kanssa vuonna 2010. BMC:n ydinajatuksena on kertoa yhdeksän eri rakennuspalikan avulla yrityksen liiketoimintamalli helposti, käytännönläheisesti, innovatiivisesti ja kattavasti. (Ojasalo ym. 2014, 182–185.)

BMC auttaa hahmottamaan keskeiset liiketoimintaan vaikuttavat toiminnot sekä näiden väliset vuorovaikutussuhteet. BMC:n avulla voidaan varsin yksinkertaisesti havaita ja konkreettisesti osoittaa millä tavoin yritys mahdollistaa asiakkailleen arvonmuodostuksen. (Tuulaniemi 2011, 175.)



KUVIO 11. Business Model Canvas -työkalu (mukaillen Osterwalder & Pigneur 2010).

Käsitteenä liiketoimintamalli sijoittuu strategian ja liiketoimintaprosessien välimaastoon. Liiketoimintamallille läheisiä termejä ovat mm. liikeidea, liiketoimintasuunnitelma ja ansaintamalli. Strategia antaa suunnan mihin yritys on menossa, käytännöllisempi liiketoimintamalli kertoo keinot ja toteuttaa strategiaa. Liiketoimintamalli kohdistuu johonkin tuotteeseen, palveluun tai markkinoihin, joten yrityksen sisällä voi olla samanaikaisesti erilaisia liiketoimintamalleja. Yksinkertaisuudessaan liiketoimintamalli kertoo yrityksen

ansaintalogiikan eli kuka maksaa kenelle, miten ja millä ehdoilla. Liiketoimintamallista ilmenevät myös yrityksen asiakkaat, markkinat, markkinointi, tuotekehitys, tuote/palvelu ja yhteistyökumppanit. (Helander 2014.)

Yhdeksän rakennuspalikkaa

Osterwalderin ja Pigneurin (2010) mukaan yhdeksän rakennuspalikan sisällöt koostuvat seuraavista asioista:

1) Asiakassegmentti (Customer Segments)

BMC:n rakentaminen aloitetaan määrittelemällä asiakassegmentti. Segmenttejä voi olla useita erityyppisiä tai vain yksi. Tärkeintä on kuitenkin määritellä tärkeimmät asiakkaat, joille yritys tuottaa arvoa ja joiden tarpeet se tyydyttää.

2) Arvolupaukset (Value Propositions)

Arvolupaus koostuu asiakkaalle tärkeistä hyödyistä, joita yritys tarjoaa. Hyöty on asiakkaan tarpeen tyydyttäminen tai ongelman ratkaisu erilaisin tuote- ja palvelupakettiyhdistelmin. Asiakkaalle tärkeitä arvoja voivat olla tuotteen tai palvelun uutuusarvo, muunneltavuus, brändin arvo, muotoilu, hinta, riskit, saavutettavuus ja käyttötarkoitus, unohtamatta merkitykseltään voimakkaassa kasvussa oleva emotionaalista arvoa. Näihin kaikkiin kohtiin vastataan määrittelemällä arvolupaus asiakassegmenttikohtaisesti.

3) Jakelukanavat (Channels)

Jotta yritys voi lunastaa arvolupauksensa asiakkailleen, on määriteltävä markkinointiviestintä-, myynti- ja jakelukanavat. Kaikkia edellä mainittuja yritys voi tehdä yksin tai yhteistyökumppanin kanssa. Esimerkiksi yrityksellä voi olla omat internetsivut, oma jakeluyhtiö ja myyntikonttori tai nämä voidaan ulkoistaa kokonaan tai osittain. Tärkeintä on löytää oikeanlainen ”Kanava-mix”, jolla asiakkaat tavoitetaan kustannustehokkaasti ja asiakkaita parhaiten palvelevalla tavalla. On myös löydettävä oikeat kanavat kuinka asiakas haluaa tulla tavoitetuksi, ja määritellä, miten toimittaa arvolupaus asiakkaalle. Parhaiten toimiviin käytänteisiin on panostettava.

4) Asiakassuhteet (Customer Relationships)

Asiakassuhteet voivat olla täysin automaattisia itsepalveluun perustuvia (junalipun tilaus internetistä), puoliautomaattisia (fitness-valmennus internetsissä yhdistettynä ohjattuihin kuntosalikäynteihin) tai sitten asiakkaalla on osoitettu henkilökohtainen palveluneuvoja (pankki, lääkäri). Samassa yrityksessä voivat olla edustettuina kaikki eri asiakassuhde- muodot riippuen asiakassegmenteistä, arvolupauksesta ja jakelukanavista. Yrityksen on ratkaistava millaista asiakassuhdetta asiakas odottaa, ja määriteltävä sen jälkeen keinot, miten asiakassuhde hoidetaan, kustannukset huomioiden.

5) Tulovirrat (Revenue Streams)

Tulovirrat määrittelevät mistä yrityksen saamat tulot koostuvat (esim. yksittäiset asiakkaat vs. kanta-asiakkaat) ja paljonko yksittäinen tulovirta vaikuttaa kokonaisuuteen. Jokainen yksittäinen tulovirta puolestaan voi koostua eri hinnoittelumenetelmistä, kuten esim. listahinta, neuvoteltu hinta, markkinoista tai volyyymista. Tulovirroissa vastataan kysymykseen paljonko asiakas on valmis maksaa ja paljonko hän nyt maksaa arvolupauksen hyödystä. Myös se on ratkaistava miten asiakas maksaa hyödystä tällä hetkellä ja miten hän haluaa siitä maksaa tulevaisuudessa.

6) Avainresurssit (Key Resources)

Avainresurssit määrittelevät mitä yritys tarvitsee tuottaessaan hyötyjä asiakkailleen ja joita ilman yritys ei voi toimia. Näitä ovat esimerkiksi fyysiset tilat ja tuotantolaitokset, henkilöstö, taloudelliset panostukset ja henkinen pääoma, kuten patentit, tekijänoikeudet ja tietotaito. Avainresurssien määrä ja painotukset riippuvat yrityksen koosta ja kuudesta aikaisemmasta BMC:n rakennuspalikasta.

7) Avaintoiminnot (Key Activities)

Ilman avaintoimintoja ei yritys pysty lunastamaan eikä toimittamaan arvolupausta asiakkailleen. Avaintoiminnot liittyvät tuotantoon, ongelmaratkaisuun ja toimintaympäristöön sekä verkostoihin. Jotta lentoyhtiö pystyy tarjoamaan matkustajalle lennon pisteestä A pisteeseen B, tulee yhtiön hallita turvallisen lentämisen määräykset ja turvallisuusnormit.

8) Avainkumppanit (Key Partners)

Yritykset solmivat keskenään kumppanuuksia luodakseen liiketoimintansa toimivaksi, pienentääkseen riskejä tai hankkiakseen resursseja. Avainkumppanit ovat niitä, joiden kanssa yritys tekee yhteistyötä lunastaakseen asiakkaalleen antaman arvolupauksen.

Avainkumppanityyppejä on neljä. Strateginen kumppanuus ei-kilpailijoiden välillä (juna-laiva yhteisliiput, henkilöstövuokraus), strateginen yhteistyö kilpailijoiden kesken (lento-yhtiöiden allianssit), yhteistyöyritykset jonkin tavoitteen saavuttamiseksi (Nord Stream kaasuputkihanke) ja ostaja-toimittaja -yhteistyö yrityksen ja tavarantoimittajan kesken (kauppa ja tukkuliike).

9) Kustannusrakenne (Cost Structure)

Kustannusrakenne kertoo, mistä kaikesta liiketoiminnan kustannukset muodostuvat. Liiketoiminnan kannalta oleelliset kustannukset sekä kalleimmat avainresurssit ja -toiminnot on selvitettävä. Erilaiset liiketoimintamallit tuottavat erilaisen kustannusrakenteen. Halpalentoyhtiöillä on kustannuspohjainen rakenne eli näissä yhtiöissä keskitytään kustannusten minimoimiseen. Viiden tähden hotellin kustannusrakenne on puolestaan arvopohjainen. Laatu luodaan hinnalla. Pääosa liiketoimintamalleista sijoittuu näiden kahden mallin väliin. Kustannusrakenteen pääpaino voi olla erilaisissa rakenteissa. Teollisuusyrityksessä (paperitehdas) on korkeat kiinteät kustannukset, musiikkifestivaalijärjestäjän kustannukset koostuvat pääosin muuttuvista kustannuksista (artistit). Suuruuden etu taas tulee hyvin esille siinä, että liiketoiminnan kasvaessa yritys saa ostettua tuotteita halvemmalla yksikköhinnalla (IKEA).

BMC:n suunnittelija tarvitsee vain kynän ja paperin sekä hieman aikaa. Haasteena on BMC:n pitäminen riittävän yksinkertaisena, yksinkertaistamatta liiketoimintaa kuitenkaan liikaa. Ajankohtaisuus on myös haaste. Jotta mallista olisi hyötyä, niin BMC:ta tulee kehittää koko ajan. BMC:n luominen on parhaimmillaan luovaa ja innovatiivista työtä yrityksen liiketoiminnan kehittämiseksi. (Osterwalder & Pigneur 2010, 15; Ojasalo ym. 2014, 184.)

3.3 Dokumenttianalyysi

Dokumentit ovat valmista aineistoa, jotka on tuotettu erilaisia tarpeita varten. Usein dokumentit antavat uutta näkökulmaa tutkittavaan tai kehitettävään asiaan, kun ne yhdistetään muihin tutkimusmenetelmiin. Tosinaan dokumenttien tutkiminen ja analysointi on ainoa tapa saada tietoa tutkittavasta aiheesta. Uuden tiedon tuottaminen on myös aina kustannuskysymys, jolloin ainoaksi vaihtoehdoksi tutkimukselle saattaa jäädä olemassa olevan aineiston tutkiminen ja keskinäinen vertailu. (Anttila 1998; Ojasalo ym. 2014, 43.)

Dokumentteja ovat mm.:

- lait, asetukset, viranomaisohjeet, hallinnolliset päätökset jne.
- julkiset rekisterit, kirkonkirjat, väestörekisteri
- hakuteokset, kirjallisuus, aikakausi- ja sanomalehdet
- tilastot, arkistot, kokoelmat
- audiovisuaalinen aineisto, nauhoitteet, elokuvat, videot
- internet-sivut, valokuvat
- muistiot, pöytäkirjat, vuosikertomukset, tiedotteet, käsikirjat jne.

Dokumenttien tutkimisen ja analysoinnin suurimpia haasteita on löytää olennaisin aineisto suuresta määrästä. Dokumenttien luottamuksellisuus voi myös asettua esteeksi tiedon saamiselle. (Anttila 1998; Ojasalo ym. 2014, 43.)

Dokumenttien jaottelu

Dokumenttien sisältämä aineisto voi olla niin määrällistä kuin laadullistakin, tai näiden yhdistelmä. Anttilan (1998) mukaan dokumentit voidaan jaotella saavutettavuusasteen mukaan tai aineiston sisällön tuottajan mukaan.

Saavutettavuuden mukainen jaottelu:

- 1) suljettu aineisto
- 2) rajoitetusti saatavilla oleva aineisto
- 3) avoin arkistoitu aineisto
- 4) avoin julkaistu aineisto

Tuottajaperusteinen jaottelu:

- 1) primääriaineisto
- 2) sekundääriaineisto

Primääriaineistossa alkuperäinen aineisto on peräisin tekijältä tai aineiston autenttisuus on muuten todennettavissa. Sekundääriaineistoa analysoitaessa on muistettava erittäin tarkkaan lähdekritiikki, koska aineisto toistaa alkuperäistä aineistoa ja on vähintään ns. toisen käden tietoa. Aineistoa tarkasteltaessa on hyvä huomioida mitä tarkoitusta varten

ja kenen toimesta aineisto on tuotettu, koska se vaikuttaa aineiston luotettavuuteen. (Anttila 1998; Ojasalo ym. 2014, 43.)

3.4 Haastattelu

Haastatteluja on erityyppisiä ja tyyppin valintaan vaikuttaa se, millaiseen käyttötarkoitukseen haastattelua käytetään ja millaista aineistoa sillä halutaan saada. Haastattelu voidaan tehdä puhelimitse, postitse ja kasvokkain joko yksin tai ryhmässä. Valmiiden aineistojen (dokumentit) ja haastattelulomakkeiden hyödyntämistä kannattaa tutkia ja harkita haastattelua suunniteltaessa. (Tilastokeskus, 2015.)

Haastattelutyypit

Haastattelutyypin esittelyssä voidaan käyttää Tilastokeskuksen (2015) jaottelua, jossa on viisi erilaista tyyppiä.

1) Strukturoitu haastattelu

Tyypiltään strukturoitu haastattelu on lähellä kyselyä. Haastattelija on laatinut haastattelulomakkeen valmiine numeroituine vastausvaihtoehtoineen. Strukturoidun haastattelun etuna on se, että tulokset ovat heti saatavissa. Heikkoutena on taas haastattelun jäykkyys, jolloin uuden tiedon tuottaminen on mahdotonta.

2) Puolistrukturoitu haastattelu

Haastattelun kysymykset koostuvat valmiiksi määritellyistä kysymyksistä strukturoidun haastattelun tapaan. Osa kysymyksistä on kuitenkin avoimia, johon haastateltava saa vastata omin sanoin. Puolistrukturoitu haastattelu antaa joustavuudellaan mahdollisuuden sellaisen uuden tiedon tuottamiseen, mitä haastattelua suunniteltaessa ei oltu välttämättä ajateltu. Tulosten analysointi-aika on pidempi kuin strukturoidussa haastattelussa.

3) Teemahaastattelu

Teemahaastattelu on erittäin vaativa haastattelumuoto niin etukäteistyön kuin tulosten analysoinninkin kannalta. Ennen haastattelun alkua teema valikoidaan hyvin tarkasti.

Haastattelun aikana pitäydytään tarkasti valitussa teemassa, eikä haastattelija saa johdella haastateltavaa, koska muutoin tulokset vääristyvät. Tilanteena teemahaastattelu on keskusteleva. Haastattelumuotona teemahaastattelu vie varsin paljon aikaa, jolloin otos pidetään melko pienenä. Otoksen koko kuitenkin aiheuttaa sen, että tulosten tulkinta on haasteellista. Tästä syystä otoksen laatuun pitää kiinnittää erityistä perusteltua huomiota. Aineiston tulkinnassa valitaan kahden tavan väliltä: joko pitäydytään tiukasti tuloksissa tai sitten vastauksia käytetään tutkijan apuvälineenä. Objektiiiviseen tulkintaan pitää kiinnittää erityistä huomiota, kuten kaikessa laadullisessa tutkimuksessa.

4) Syvähaastattelu

Syvähaastattelu voi olla osa teemahaastattelua, jolloin sama haastattelija ja haastateltava kohtaavat uudestaan tai haastattelija palaa aiemmin esitettyihin kysymyksiin ja annettuja vastauksia syvennetään. Käsitteellisesti syvähaastattelu ei tuo mitään uutta, joten sitä voidaan hyvin perustellusti pitää teemahaastattelun osana.

5) Ryhmähaastattelu

Ryhmähaastattelua voidaan pitää teemahaastattelun osana, jossa yhden henkilön sijaan haastatellaankin etukäteen valittua ryhmää. Ryhmähaastattelun vetäjän tulee olla erittäin ammattitaitoinen ja tietoinen ryhmien toiminnasta eli ryhmädynamiikasta. Hänen tulee kontrolloida, mutta ei manipuloida keskustelua. Lisäksi hänen on huolehdittava, ettei kukaan haastateltavista nouse liian hallitsevaksi, ja toisaalta taas rohkaistava hiljaisempia vastauksien antamiseen. Tulosten analysointi on teemahaastattelujen tapaan erittäin aikaa vievää ja haasteellista.

Tilastokeskuksen (2015) listan lisäksi mm. Ojasalo ym. (2014) nostavat esiin avoimen haastattelun. Se on kaikkia edellisiä joustavampi ja tyyliltään muistuttaa keskustelua. Avoin haastattelu on hyvä valinta kun halutaan tietää syvällisesti haastateltavan ajatuksia ja syitä käyttäytymiselle. Kuten ryhmä- ja teemahaastattelussa, niin avoimessakin haastattelussa asetetaan kovia vaatimuksia haastattelijan ammattitaidolle ja kyvyille viedä keskustelua eteenpäin kuitenkin manipuloimatta. Tulosten analysointi vie tässäkin muodossa paljon aikaa.

3.5 Kysely

Kyselyllä halutaan selvittää jonkin asian todenmukaisuus. Kysely voidaan toteuttaa paperisella ja sähköisellä lomakkeella. Kyselyjä voidaan tehdä myös puhelimitse. Kyselyissä ja haastatteluissa onkin erittäin paljon samoja elementtejä. (Ojasalo ym. 2014. 40–41.)

Anttilan (1998) ja Ojasalon ym. (2014) mukaan kyselyn suunnittelussa on otettava huomioon mm. seuraavia tekijöitä:

- Mitä tietoa kyselyllä halutaan saada?
Miten tulokset analysoidaan ja että tutkimus tuottaa määrällisesti tulkittavaa tietoa mikä on objektiivista sekä luotettavaa?
- Kysymykset on laadittu yksiselitteisesti ja vastaaminen on helppoa.
- Perusjoukon ja otoksen määrittely eli joukko on riittävän edustavasti määritelty.

Kysymykset ovat usein strukturoituja, jolloin tulokset ovat heti saatavissa strukturoidun haastattelun tapaan. Jos halutaan saada syvällisempää aineistoa, joka sisältää myös uusia näkökulmia ja laadullista aineistoa, niin silloin kyselyn tyyppi on puolistrukturoitu mikä on huomioitava kysymysten laadinnassa.

3.6 SWOT-analyysi

SWOT-analyysin tarkoituksena on selvittää yrityksen sisäiset vahvuudet ja heikkoudet sekä ulkoiset mahdollisuudet ja uhat nelikenttäanalyysin avulla (kuvio 12). SWOT muodostuu sanoista Strengths eli vahvuudet, Weakness eli heikkoudet, Opportunities eli mahdollisuudet ja Threats eli uhat.

SWOT-analyysia käytetään niin yrityksen perustamistilanteessa liikeidean ja toimintaympäristön kartoittamiseen kuin myös yritystoiminnan jatkuessa ja toimintaa kehitettäessä. SWOT-analyysi voidaan rajata koskemaan jotakin liiketoiminnan osa-aluetta, kilpailijaa tai tuotteen ja palvelun asemaa markkinoilla. SWOT-analyysi on mahdollista tehdä yksilö- ja ryhmätyönä. SWOT-analyysin subjektiivisuudesta johtuen usein huomataan, että mahdollisuudet, vahvuudet, uhat ja heikkoudet merkitsevät ryhmäläisille eri

asioita. Myös nykyhetken ja tulevaisuuden arviointi voivat tuottaa tulkinnaltaan epäselvää materiaalia. Siitä syystä onkin paras, että SWOT-analyysillä pyritään kuvaamaan vain jotakin ennalta määrättyä ajankohtaa. (Alikoski, Viitasalo & Koponen 2009, 31; Lindroos & Lohivesi 2010, 219–220.)

VAHVUUDET	HEIKKOUEDET
Yrityksen sisäiset vahvuudet, joita edelleen kehitetään ja käytetään hyväksi.	Yrityksen sisäiset heikkoudet, jotka pyritään muuttamaan vahvuuksiksi.
MAHDOLLISUUDET	UHAT
Yrityksen toimintaympäristön tarjoamia mahdollisuuksia nyt ja tulevaisuudessa, joita pyritään pyritään hyödyntämään.	Yrityksen toimintaympäristön uhat ja miten niitä pyritään välttämään tai miten uhkia voidaan pienentää, jos voidaan.

KUVIO 12. SWOT-analyysin nelikenttämalli.

4 MUSEOTOIMINTA SUOMESSA

4.1 Suomen museot

Museoviraston Museotilasto 2013:n (2014) mukaan Suomessa on 154 päätoimisesti ja ammatillisesti hoidettua museota, joista 123 on valtionosuuden piirissä ja 31 valtionosuuden ulkopuolella (taulukko 5). Ammatillisesti hoidettujen museoiden lisäksi Suomessa on noin tuhat museota, joita hoidetaan sivutoimisesti ja vapaaehtoisvoimin.

TAULUKKO 5. Ammatillisesti hoidetut museot Suomessa (Museotilasto 2013, 2014).

<p>Valtionosuuden piirissä olevat kunnalliset ja yksityiset museot (123)</p> <p>Korotettua valtionosuutta saavat museot (54)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Maakuntamuseot (22) - Aluetaidemuseot (16) - Valtakunnalliset erikoismuseot (16) <p>Muut valtionosuutta saavat museot (69)</p>
<p>Muut päätoimisesti hoidetut museot (31)</p> <p>Valtion museot ja yliopistolliset museot (10)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Valtion museot (5) <ul style="list-style-type: none"> * Valtakunnalliset museot (3) * Muut valtion museot (2) - Yliopistolliset museot (5) <p>Muut museot (kunnalliset ja yksityiset museot valtionosuuden ulkopuolella) (21)</p>

Ammatillisesti hoidetuista museoista kunnallisessa omistuksessa oli 83 (53,9 %) ja valtio omistaa 10 (6,5 %) mukaan lukien yliopistolliset museot. Säätiöt ja yhdistykset ylläpitävät 60 museota (39,0 %). Verlan tehdasmuseota (0,6 %) ylläpitää yritys.

Ilmailumuseot

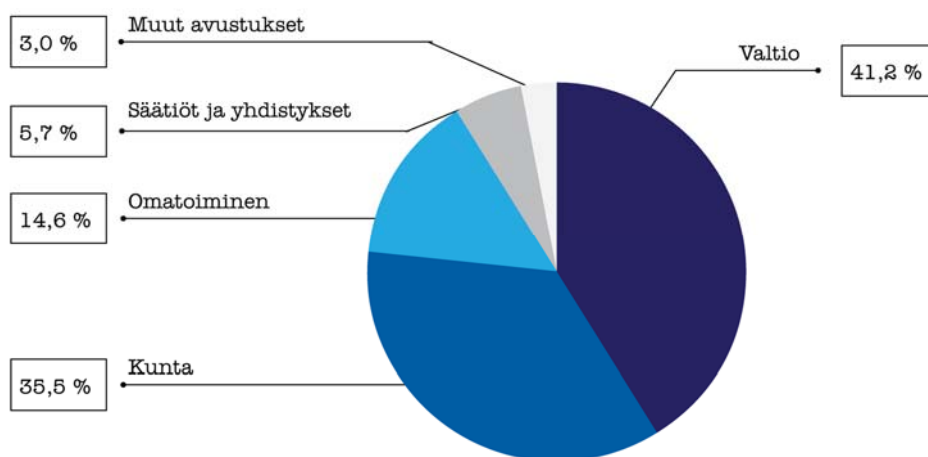
Keski-Suomen Ilmailumuseo Jyväskylässä (Tikkakoski) on säätiön omistama erikoismuseo, joka kuuluu ammatillisesti hoidettuihin, muihin valtionosuuden piirissä oleviin museoihin. Vantaalla sijaitseva Suomen Ilmailumuseo on säätiön omistama valtakunnallinen erikoismuseo, joka saa korotettua valtionosuutta.

Muut Suomessa toimivat ilmailumuseot ovat vapaaehtoisesti ylläpidettäviä. Nämä ovat Hallinportin Ilmailumuseo Jämsässä, Karhulan ilmailukerhon lentomuseo Kotkassa, Karjalan Ilmailumuseo Lappeenrannassa ja Päijät-Hämeen Ilmailumuseo Asikkalassa (Vesivehmaa).

4.2 Museotoiminnan rahat

4.2.1 Kokonaisrahoitus

Ammatillisesti hoidettujen museoiden kokonaisrahoitus (kuvio 13) vuonna 2013 oli 219,1 miljoonaa euroa. Pääosin museoiden toiminta rahoitetaan julkisista varoista. Valtion osuus rahoituksesta oli 90,3 miljoonaa euroa, kunnat rahoittivat museoita 77,7 miljoonalla eurolla, museoiden omatoiminen tuotto oli 32 miljoonaa euroa ja muuta rahoitusta museot saivat 19,1 miljoonaa euroa. Omatoimisesta tuotosta suurimman osuuden muodostivat pääsylipputulot, joita oli kokonaismäärästä 13,2 miljoonaa euroa eli 41,4 %. Opetus- ja kulttuuriministeriön ja Museoviraston lisäksi myös liikenne- ja viestintäministeriö myöntää harkinnanvaraisia avustuksia oman toimialansa museoiden tukemiseen. Puolustusvoimat myöntää tukea sotahistoriallisten museoiden ylläpitämiseen. (Museotilasto 2013, 2014.)

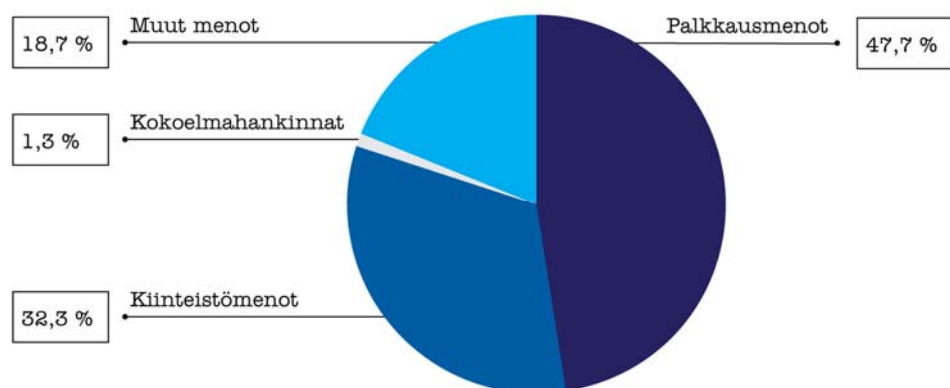


KUVIO 13. Museoiden kokonaisrahoitus 2013 (Museotilasto 2013, 2014).

Vuonna 2013 valtion tuki yhtä museokäyntiä kohden oli valtionosuutta saavien museoiden keskuudessa keskimäärin 18,80 euroa. Luku saadaan vähentämällä julkisen rahoituksen (valtio ja kunnat) osuudesta kiinteistömenot ja saatu erotus jaetaan museoiden kokonaiskäyntimäärällä (ilmaisten ja maksullisten käyntien summa).

4.2.2 Kokonaismenot

Ammatillisesti hoidettujen museoiden kokonaismenot (kuvio 14) vuonna 2013 olivat 219,1 miljoonaa euroa. Suurimman kuluerän muodostavat henkilöstö- ja kiinteistökulut. Palkkausmenot olivat 104,6 miljoonaa euroa, kiinteistökulut korkoineen ja poistoineen olivat 70,7 miljoonaa euroa. Muut kulut, jotka koostuivat näyttelytoiminnan, markkinoinnin ja viestinnän menoista ja muista menoista, olivat 41 miljoonaa euroa. Kokoelmien kartuttamiseen museot käyttivät 2,7 miljoonaa euroa. Mainittakoon, että viisi museota tai yhteenliittymää Suomessa eli Kansallisgalleria (Ateneum, Kiasma ja Sinebrychoffin taidemuseo), Serlachius-museot, Helsingin taidemuseo, Turun museokeskus ja Tampereen taidemuseo käyttävät 70 % kokoelmahankintarahoista eli 1,9 miljoonaa euroa. Loput 30 % eli 0,8 miljoonaa jakaa 85 museota. Yksittäisistä museoista eniten rahaa kokoelmien kartuttamiseen käyttää Helsingin taidemuseo (0,37 miljoonaa euroa). (Museotilasto 2013, 2014.)



KUVIO 14. Museoiden kokonaismenot 2013 (Museotilasto 2013, 2014).

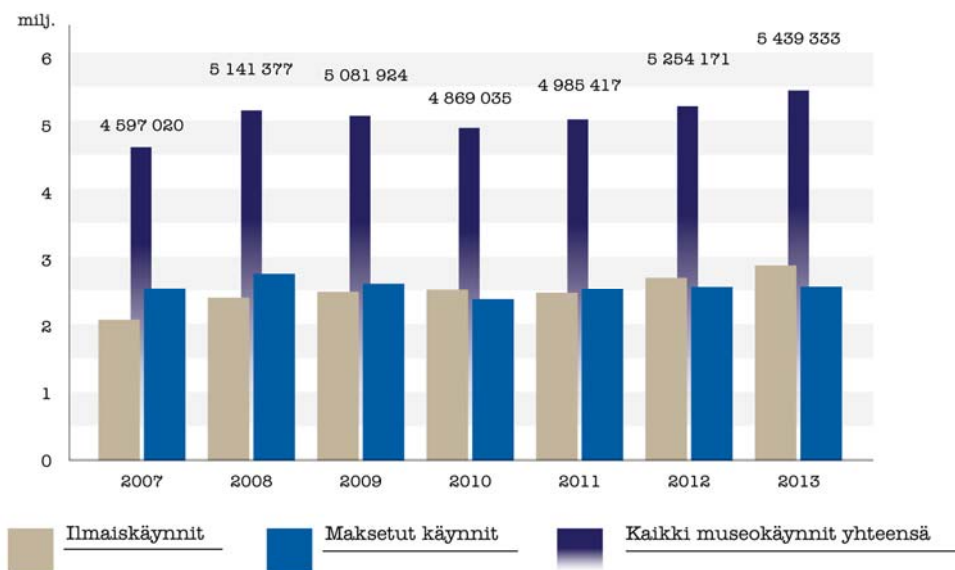
4.3 Museon merkitys alueen elinkeinoelämälle

Vaasan yliopiston Levón-instituutin toimeksiannosta Piekkola, Suojanen & Vainio (2013) tutkivat museoiden merkitystä sijaintialueensa talouteen matkailun näkökulmasta. Museot ovat kulttuurikohteiden lisäksi myös matkailukohteita, joiden asiakaskunta koostuu paikkakunnan asukkaiden lisäksi myös matkailijoista. Yksittäinen museovierailija jättää paikkakunnalle ja museon ulkopuolelle minimissään 32,80 euroa. Toinen laskentatapa antaa luvuksi 49,40 euroa. Kumpikin luku on oikea, mutta lähtökohtatulkinnoissa on eroavaisuuksia.

Museoiden aikaansaama kokonaiskysynnän kasvu alueella on kuntien antamaan tukeen nähden vähintään viisinkertainen. Kulutus kohdistuu ennen kaikkea museoiden ulkopuolelle hyödyttäen alueen elinkeinoelämää. Koko kansantalouden mittakaavassa museoiden aiheuttama lisäkysyntä on noin 340–500 miljoonaa euroa. Ulkomaalaisten museokävijöiden osuus kokonaisvaikutuksesta on noin 20 %. Tutkimuksen tuloksista tehtiin johtopäätös, että museoilla on merkittävä vaikutus paikkakunnan ja sijaintialueiden talouteen, ja että museoon sijoitettu kunnallinen raha tulee koko seutukunnan hyväksi. (Piekkola, Suojanen & Vainio 2013, 5-6, 47–49.)

4.4 Museokäyntien määrä

Museokäyntien määrä on kasvusuunnassa (kuvio 15). Vuonna 2013 museokäyntejä oli yli 5,4 miljoonaa, kasvua edelliseen vuoteen oli vajaa 190 000 käyntiä. Vuonna 2013 ilmaiskäyntejä oli 52,9 % ja maksettuja käyntejä 47,1 %. Kaikki museot eivät seuraa tarkasti ilmaiskävijöitä, joten todennäköisesti kävijöiden kokonaismäärä on suurempi. Tilastojen mukaan ilmaiskäyntien määrä suhteessa maksettuihin käynteihin on kasvussa. (Museotilastot 2007 – 2013.)



KUVIO 15. Museokäynnit 2007–2013 (Museotilasto 2013, 2014).

4.5 Suomalaisen museokävijän profiili

Suomen Museoliiton Museokävijä 2011 (2012) -tutkimuksen mukaan tyypillinen suomalaisen museokävijä on Etelä-Suomessa asuva 46–56-vuotias nainen, jolla on korkeakoulututkinto, ja ammattiryhmistä hän kuuluu ylempiin toimihenkilöihin. Vuosittain hän käy yleisesti tunnetussa museossa 1–5 kertaa. Parhaiten tyypillisen museokävijän kuvaus vastaa taide- ja kulttuurihistoriallisen museon asiakkaita.

Saman tutkimuksen mukaan erikoismuseon tyypillinen kävijä on 36–45-vuotias mies, jolla on korkeakoulututkinto, ja ammattiryhmistä hän kuuluu työntekijöihin. Vuosittain hän käy museossa 1–5 kertaa. Erikoismuseoihin kuuluvat Keski-Suomen Ilmailumuseon lisäksi mm. Poliisi-, Tykistö-, Panssari- ja Sotamuseot. Tämän uskotaan selittävän miesten osuuden korostumista, sillä erikoismuseoissa miesten osuus kävijöistä on 46 %, kun se kokonaisjakauman perusteella on 38 %.

4.6 Museokäynnin motiivit

Museokävijä 2011 (2012) -tutkimuksen mukaan 32 % kävijöistä käy museossa aihepiirin ja näyttelyn johdosta. Museokävijöistä 16 % mainitsi syyksi viihtymisen ja harrastuksen. Lapsen vieminen tutustumaan museoon oli syynä 13 % kävijöistä ja 9 % vieraili sattumalta. Loma- tai vapaa-ajan matkalla perheen tai ystävien kanssa museossa vieraili 44 % kävijöistä.

Professori John Falk (2009, Museokävijä 2011:n mukaan) on perehtynyt useamman vuoden aikana museokävijöiden profiiliin ja kävijöiden museovierailujen motiiveihin. Tutkimustensa perusteella hän jaottelee kävijät motiivien mukaan viiteen ryhmään:

1) Tutkimusmatkailija (Explorer)

Tutkimusmatkailija on utelias, usein vieraileva tutkija, joka haluaa oppia uutta sekä tutustua uusiin kohteisiin ja asioihin. Museon oheispalveluja kuten mm. kahvilaa ja museokauppaa, tutkimusmatkailija käyttää aktiivisesti.

2) Mahdollistaja (Facilitator)

Mahdollistaja ei mene museoon oma-aloitteisesti, vaan hänellä on sosiaaliseen kanssakäymiseen liittyvä syy, kuten elämyksen tarjoaminen tai seurustelu. Mahdollistaja voi mennä museoon esim. tarjotakseen lapselleen elämyksen, ystävän tai perheenjäsenen kutsusta seuraksi tai isännöimään vieraita.

3) Kokemuksen etsijä (Experience seeker)

Kokemuksen etsijä käy museossa, koska jokin näyttely on ”pakko nähdä”. Mikäli hän on turisti, kuten yleensä, hän käy kohteen merkittävimmissä museoissa koska se voi olla pitkäaikaisen haaveen toteuttava ”kerran elämässä” -kokemus. Kokemuksen etsijän mielestä jotkin museovierailut kuuluvat yleissivistykseen.

4) Ammatillaiset ja harrastajat (Professional/ Hobbyist)

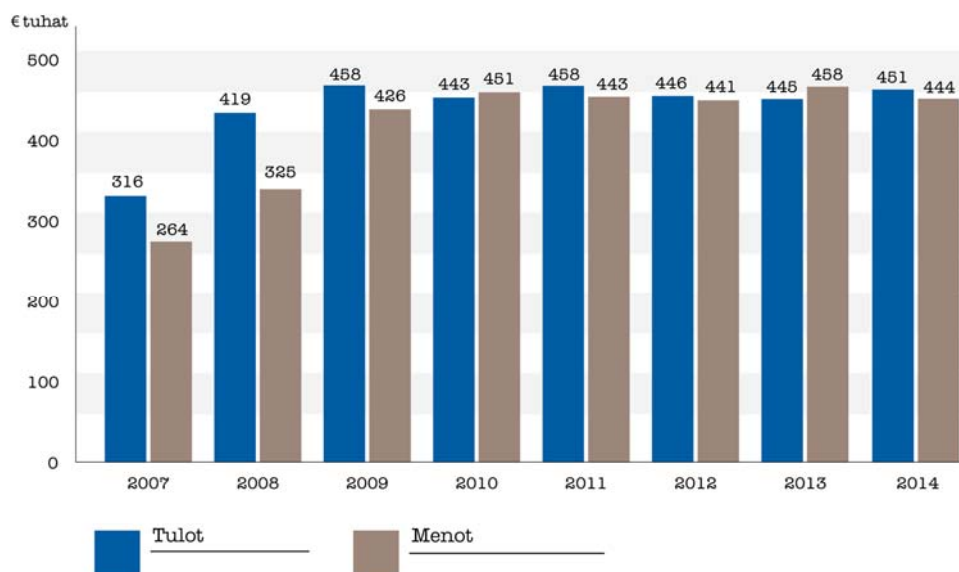
Museon ylläpitäjän kannalta ammatillaiset ja harrastajat ovat kriittisin kävijäryhmä. He tulevat museoon täyttääkseen jonkin tavoitteen, eivät seurustellakseen. He kiinnittävät erityisen tarkasti huomiota miten näyttely on rakennettu ja ovat aktiivisia museossa kävijöitä.

5) Rentoutuja (Recharger)

Rentoutujalle museo on uudelleenlatautumisen paikka, jossa voi jättää kiireisen arjen taakseen. Häntä ei välttämättä niinkään kiinnosta näyttely kuin ympäristö ja museotilat. Rentoutuja voi saada museon tarjoamasta ilmapiiristä myös inspiraatiota omaan työhönsä.

4.7 Keski-Suomen Ilmailumuseon tunnuslukuja

Museotilasto 2013:n (2014) lukujen mukaan Keski-Suomen Ilmailumuseo on taloudelliselta rakenteeltaan poikkeuksellinen museo kotiseudullaan Jyväskylässä. Sama poikkeuksellisuus on havaittavissa myös valtakunnan tasolla. Museotoiminnan tulot ja menot ovat tasapainossa (kuvio 16). Sama tasapainoinen trendi jatkuu myös vuoden 2014 lukujen osalta.



KUVIO 16. Keski-Suomen Ilmailumuseon tulot ja menot 2007–2014

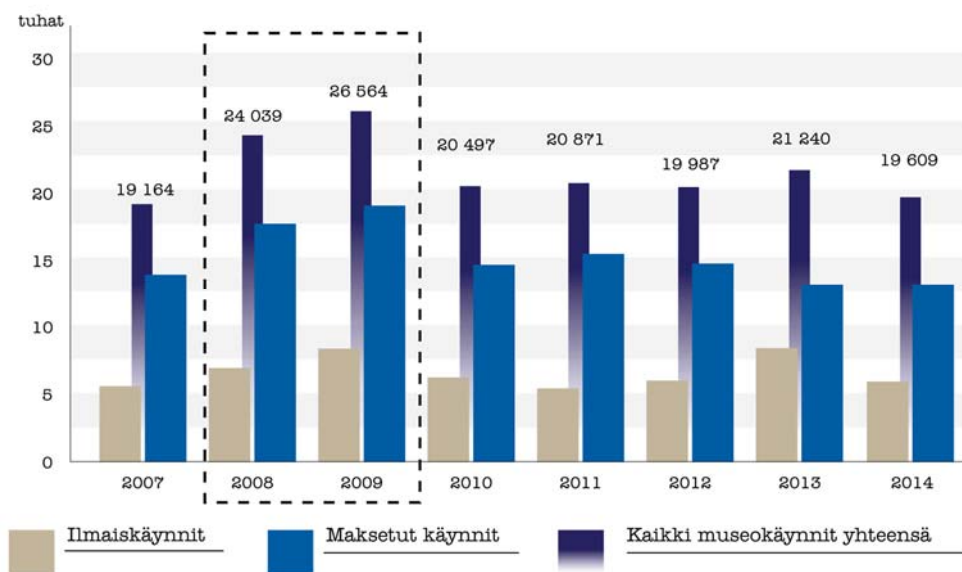
(Museotilasto 2013, 2014; K-SIM luvut 2014, 2015).

Valtion tuki Keski-Suomen Ilmailumuseon yksittäistä museokäyntiä kohden on vuosien 2010–2014 aikana ollut keskimäärin 11,65 euroa, valtakunnallisen keskiarvon ollessa 18,80 euroa vuonna 2013.

Omatoimiset tuotot ovat keskimäärin 30 % kokonaisrahoituksesta, ollen poikkeuksellisen huomattava niin paikallisesti kuin valtakunnallisesti. Omatoimiset tuotot koostuvat pääsylipputulosta, kirjakustannustoiminnasta, museokaupan tuotteiden ja simulaattorilentojen myynnistä.

Vuonna 2013 Keski-Suomen Ilmailumuseon palveluksessa oli yhdeksän päätoimista henkilöä, joista viisi oli museoalan ammattilaisia. Henkilöstömenot muodostivat yli puolet kokonaismenoista. Vapaaehtoisten panos museon toimintaan vuoden 2013 aikana oli 590 tuntia. Keski-Suomen Ilmailumuseo toimii Senaatti-kiinteistöt -liikelaitoksen omistamassa kiinteistössä. Toimitilakuluista vuokran, sähkön, lämmityksen ja veden maksaa vuosittain Sotamuseo, kulujen ollessa vuositasolla 180 000–190 000 euroa.

Kävijämäärät ovat pysyneet vuosina 2007–2014 noin 20 000 käynnissä vuosittain (kuvio 17). Poikkeuksen muodostavat vuodet 2008 ja 2009. Museo sai lainaksi Yhdysvaltojen merivoimien ilmailumuseosta Pensacolasta, Floridasta Brewster hävittäjän vuonna 2008. Laina-aika oli aluksi 3,5 vuotta, mutta sittemmin sopimusta on jatkettu ja on voimassa kesään 2016 saakka. Brewster lisäsi kävijämääriä huomattavasti vuosina 2008–2009. Kaikista Keski-Suomen Ilmailumuseon kävijöistä kaksi kolmannesta on maksavia kävijöitä, mikä sekin on poikkeuksellisen suuri osuus niin alueellisesti kuin valtakunnallisestikin.



KUVIO 17. Museokäynnit Keski-Suomen Ilmailumuseossa 2007–2014 (Museotilasto 2013, 2014; KSIM luvut 2014, 2015).

4.8 Keski-Suomen Ilmailumuseon SWOT-analyysi

Kehittämistyön alussa kartoitettiin Keski-Suomen Ilmailumuseon vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat SWOT-analyysin keinoin (taulukko 6). Analyysiä käytettiin kehittämistyön lähtökohtana ja sitä tarkennettiin työn edetessä haastatteluin ja kyselyin. Analyysi laadittiin työn tekijän ja museon henkilökunnan havaintojen perustella ja se kuvaa pääsääntöisesti nykyhetkeä.

TAULUKKO 6. Keski-Suomen Ilmailumuseon SWOT-analyysi 2014–2015.

VAHVUUDET	HEIKKOUEDET
<ul style="list-style-type: none"> • Henkilökunnan ammattitaito konservoinnissa, opastuksessa, asiakaspalvelussa, simulaattorissa • Arkistot • Näyttely, kokoelma • Kustannustoiminta • Simulaattori • Siisteys • Kuvapyyntöjen toimitusnopeus 	<ul style="list-style-type: none"> • Tilat, tilat, tilat • Museokaupan valikoima • Internetsivujen rakenne • Markkinointi, mainonta • Verkkokaupan puute • Uudet näyttelyesineet • Viestintä • Perusnäyttelyn opasteet ”vaiheessa”
MAHDOLLISUUDET	UHAT
<ul style="list-style-type: none"> • Sijainti 4-tien varrella • Museoiden välinen yhteistyö • Yhteistyö Jyväskylän seudun matkailukohteiden kanssa • Uudet näyttelyesineet • Tapahtumat museolla ja ympäristössä • Sponsorointi • Kauhava • Museokortti • Erilaiset ryhmät 	<ul style="list-style-type: none"> • Julkisen rahoituksen taso • Kilpailu asiakkaiden vapaa-ajasta • Sijainti – väestön painopistealueen ulkopuolella

Henkilökunnan ammattitaito on erinomaista. Osaaminen nousi esille monissa eri yhteyksissä. Tilojen ahtaus puolestaan on suurin heikkous, jonka korjaamisessa on omat haasteensa. Sen sijaan markkinointiviestinnän eri keinoihin ja mm. internetsivujen nykyaikaistamiseen on löydettävissä ratkaisuja melko helpostikin. Suurimpana uhkana on julkisen rahoituksen taso. Koska julkiseen rahoituksen määrään ei voi vaikuttaa, tämä kehittäminen etsii taloutta vahvistavia ratkaisuja yksityiseltä puolelta esimerkiksi tapahtumista, sponsoroinnista sekä eri tahojen ja ryhmien kanssa tehtävästä yhteistyöstä.

5 TUTKIMUSMATKALLA

5.1 Retki museoiden maailmaan

Kaikki museot, joita tutkittiin Suomessa, olivat säätiöiden omistamia erikoismuseoita. Mobilia auto- ja tiemuseo (myöh. Mobilia) ja Suomen Ilmailumuseo kuuluvat korotettua valtionosuutta saaviin erikoismuseoihin, Syvärannan Lottamuseo (myöh. Lottamuseo) ei saa valtionosuutta lainkaan, ja Postimuseo kuuluu muihin valtionosuutta saaviin museoihin kuten Keski-Suomen Ilmailumuseokin. Aeromuseo Málaga (myöh. Malagan Ilmailumuseo) Espanjassa on yhdistyksen ylläpitämä.

Mobilia, Postimuseo ja Suomen Ilmailumuseo kuuluvat liikenteen ja viestinnän Trafiikkimuseoihin, joita on yhdeksän. Keski-Suomen Ilmailumuseolla ja Mobilialla on sotahistoriallisen erikoismuseon status. Kaikkiaan eri aselajien ja puolustushaarojen historiaa ja perinteitä esitteleviä sotahistoriallisia museoita on kahdeksan.

Museosta riippuen kohteeksi valittiin strateginen benchmarking, tuote-benchmarking tai osaamisen benchmarking (taulukko 7). Kaikki benchmarking toteutettiin Keski-Suomen Ilmailumuseon ulkopuolella eli tyyppeinä olivat ulkoisen tyyppin alalajit. Toteutustapana käytettiin viisivaiheista mallia soveltuvien osin.

TAULUKKO 7. Benchmarking kohteet ja tyyppit.

Museo	Benchmarking kohde	Benchmarking-tyyppi
Mobilia	strategia	paras (ei-kilpailija, eri ala)
Lottamuseo	strategia, tuote	ei-kilpailija, eri ala
Aeromuseo Málaga	tuote	ei-kilpailija, sama ala
Postimuseo	tuote, osaaminen	ei-kilpailija, eri ala
Suomen Ilmailumuseo	tuote, osaaminen	kilpailija, sama ala

5.1.1 Mobilia

Mobilia valikoitui benchmarking-vertailuun Keski-Suomen Ilmailumuseon kanssa käytävän yhteistyön perusteella. Benchmarking toteutettiin haastattelemalla Mobilian konsulttia, KTM Martti Piltziä, paikan päällä museossa. Tarkasteluun otettiin myös internet-sivut ja Museotilaston luvut Mobiliaa koskien. Pitkälle viedyn suunnitelmallisen strategian johdosta benchmarking-kohteeksi valikoitui ensisijaisesti strategiosaaminen eri ansaintamalleista. Benchmarking-tyyppinä Mobilia on ulkoinen, eri alalla toimiva ei-kilpailija, joka kuitenkin on laajalti tunnustettu esimerkki erittäin hyvin toimivasta museosta. Näin ollen Mobilia määriteltiin parhaaksi mahdolliseksi benchmarking-tyyppiksi.

Mobilia-säätiön ylläpitämä Mobilia sijaitsee luonnonkauniilla paikalla Längelmäveden rannalla Kangasalla. Alueesta käytetään nimeä Mobilian autokylä (kuva 1). Mobilian saama valtiontuki on noin 20 % kokonaisrahoituksesta, joten Mobilia on poikkeuksellinen museo Suomessa 80 % omarahoituksen turvin. Rahoitus tulee taustayhteisöiltä, ns. oviliikenteestä, erilaisista palvelupakettien tuottamisesta ja myymisestä sekä kiinteistöliiketoiminnasta.



KUVA 1. Mobilian Autokylä (Kuva: Mobilia 2015)

ELY-keskuksen tiukka kanta tienvarsiopasteisiin tuotti omia hankaluuksia yksityisautolla saapuvalla vieraille, perillä kuitenkin odotti ilmainen parkkipaikka ja alueella sijaitsevat opasteet olivat selkeitä. Julkisella liikenteellä matkaava saavuttaa Mobilian 1,5 kilometrin

kävelymatkan jälkeen. Karavanaarit ja veneilijät on huomioitu pysäköintialueella ja vierasvenesatamalla. Yleisilme oli hyvin siisti niin ulkona kuin sisällä.

Museokaupan valikoima on erittäin laaja tekstiileineen, kirjoineen, kortteineen, peleineen jne., sen sijaan verkkokaupan valikoima on huomattavasti suppeampi. Kattavasti museon toimintaa esittelevät internetsivut <http://www.mobilia.fi> ovat responsiiviset kieliversioineen. Sosiaalisen median palveluista Mobilia löytyy Facebookista (Mobilia), Twitteristä (@MobiliaMuseo) ja YouTubesta. Ympäri vuoden auki olevan kahvila-ravintolan toiminta on ulkoistettu ulkopuoliselle yhtiölle ja kokoustilojen vuokraus on mahdollista. Koska käynti painottui strategiakeskusteluihin, niin tutustuminen itse näyttelyyn ja opasteisiin jäi vähäiseksi. Näiltä näiltä osin ei ole käytettävistä vertailutietoa.

Mobiliassa on menestyksekkäästi toteutettu tulorahoitukseen perustuvaa strategiaa. Kaiken liiketoiminnan pitää lähtökohtaisesti olla kannattavaa, ja saadun tulorahoituksen turvin voidaan tehdä investointeja. Taustayhteisöillä ja toimivien palvelukonseptien ja -pakettien rakentamisella on ollut merkittävä rooli strategian onnistumisessa. Monien tapahtumien ja vuosittain vaihtuvien teemanäyttelyiden kautta Mobilia on tullut tunnetuksi suuren yleisön keskuudessa. Mobilian palveluliiketoimintastrategia noudattaa ydintuotenäkökulmaa, mikä on ollut varsin kannattavaa koska tuotteet ja palvelut ovat yliveraisia kilpailijoihin nähden. Palvelunäkökulma on myös voimakkaasti esillä, muttei ole pääosassa. Tutustuminen Mobilian strategiaohjelmaan ja saadun tiedon soveltaminen käytäntöön on merkittävässä osassa tämän kehittämistyön tarkoituksen eli palvelukonseptin laadinnassa.

5.1.2 Lottamuseo

Lottamuseon benchmarking toteutettiin haastatteleamalla museon entistä johtajaa Annukka Kiviranta-Tannista. Lisäksi tutkittiin museon internetsivuja ja Museotilaston lukuja. Käyntiä paikan päällä museossa ei tehty. Benchmarking-kohteena oli pääasiassa strategiavertailu markkinointiviestinnän osalta sekä tuotteiden vertailu. Benchmarking-tyyppinä Lottamuseo on ulkoinen, eri alalla toimiva ei-kilpailija.

Lotta Svärd säätiön ylläpitämä Lottamuseo sijaitsee Tuusulassa ja sen tehtävänä on ylläpitää ja kertoa lakkautetun Lotta Svärd -järjestön ja sen jälkeen perustetun Suomen Nais-ten Huoltosäätiön (nyk. Lotta Svärd -säätiö) historiasta ja perinteistä. Lottamuseo on poikkeuksellinen museo Suomessa, koska se tulee toimeen omarahoituksen turvin ilman julkista tukea. Suurin syy tähän on säätiön aikanaan White Lady ravintolan kaupan yhteydessä saamat Nokian Kumisaapastehdas Oy:n osakkeet jotka säätiö myi oikeaan aikaan. Osakkeista saadun pääoman turvin perustettiin Lottamuseo vuonna 1996. Saman- aikaisesti lottakulttuuri oli voimakkaasti esillä etenkin vuosina 1990–1995 puolustusmi- nisterinä olleen ja pikkulottana toimineen Elisabeth Rehnin ansiosta, joten tämäkin auttoi museon menestymistä heti alusta lähtien. Lottamuseo sai ilmaista mainosta varsin tehok- kaasti toimituksellisen journalismin muodossa. ”Aate sai aikaan hypetyksen”, Kiviranta- Tanninen totesi. Yhdeksi menestykijäksi onkin osoittautunut Lottamuseon onnistunut brändäys julkisuudessa eli asiakkaiden mielissä museosta on muodostunut positiivinen ja houkutteleva kuva.

Perustamisesta lähtien toiminnassa on keskitytty erilaisten tapahtumien, tempauksien ja näyttelyiden järjestämiseen ja niistä menestyksekkääseen tiedottamiseen mediassa, sekä markkinointiin ja mainontaan. Lottamuseossa tapahtuu joka kuukausi jotain ja kesäaikaan tapahtumia on viikoittain, parhaimmillaan on kaksikin tapahtumaa viikossa. Lotat vastaan upseerit -pesäpallo-ottelu autenttisella pelin kehittämispaikalla saavutti suuren suosion. Jokaisesta tapahtumasta ja näyttelystä, pienimmistäkin, on laadittu lehdistötiedotteet ja hyvien toimittajakontaktien ansiosta niitä on saatu julkaistua. Maksettu mainonta kuuluu myös markkinointiviestintästrategiaan. Näyttelyopastuksissa painotetaan kohderyhmä- ajattelua eli eri asiakassegmenteille on suunniteltu kullekin sopiva opastus tarinan kei- noin. Myös oppaiden laatuun eli asiaosaamiseen, asiakaslähtöiseen ajatteluun ja asiakas- palvelukykyyn on kiinnitetty merkittävää huomiota. ”Vältimme museomuumioita”, Ki- viranta-Tanninen naurahtaa. Viime vuosina osallistuminen sosiaalisen median palvelui- hin on tuonut lisää julkisuutta. Lottamuseo löytyy Facebookista (Syvärannan Lottamu- seo), Foursquaresta, TripAdvisorista ja YouTubesta. Internetsivut <http://www.lottamu- seo.fi/> ovat responsiiviset ja sivujen kieliversiot on toteutettu erittäin tasokkaasti.

Eriyisen huomion kohteena Lottamuseossa oli museokaupan ja myöhemmin myös verk- kokaupan valikoima ja hinnoittelupolitiikka. ”Kaikki myytävä piti olla lähtökohtaisesti korkeintaan 10 euroa ja helppoa ostaa”, Kiviranta-Tanninen painotti. Valikoimassa oli luonnollisesti kalliimpiakin tuotteita, mutta esimerkiksi kesällä 2015 verkkokaupassa

myytävistä tuotteista 75 % oli korkeintaan tuon mainitun 10 euron hintaisia. Onnistunut yhteistyö Arabian kanssa tuotti markkinoille uus-vanhan Lotta-kahvikupin, joiden menekki museon näkökulmasta oli menestys, vaikka kuppi maksoikin yli 10 euroa. Kuppia ostettiin lahjaksi varsinkin entisille lotille ja pikkulotille. Kupin ympärille luotiin erityinen ”Lotta Svärd” -tuoteperhe, johon kuului mm. adresseja, historiikki kieliversioineen, pinssejä pikkulotille, postikortteja, kynttilöitä, kahviliinoja jne. Nykyisin kuppi on vaihtunut Arabian Teema-malliseen Lotta-mukiin.

Lottamuseossa on kiinnitetty huomiota myös yleiseen huolellisuuteen ja siisteyteen sekä hyvään valaistukseen, joka luo viihtyisyyttä ja vaikuttaa positiivisesti tuottavuuteen. Palveluliiketoiminnan kehittämisessä on valittu palvelunäkökulmastrategia lisättyä imagonäkökulmatekijöillä. Valintaa voidaankin pitää onnistuneena.

5.1.3 Malagan Ilmailumuseo

Keski-Suomen Ilmailumuseossa käy vuosittain 500–3 200 ulkomaalaista asiakasta (Museotilasto 2007–2014), joten haluttiin saada näkemys, miten ulkomaalaiset asiakkaat on otettava huomioon. Sopivasti ajoittuneen Espanjan matkan ansiosta vierailu Malagan Ilmailumuseoon järjestyi vaivattomasti. Benchmarking-kohteena oli pääasiassa tuotteiden vertailu, benchmarking-tyyppinä Malagan Ilmailumuseo oli ulkoinen, samalla alalla toimiva ei-kilpailija.

Malagan Ilmailumuseo sijaitsee Manner-Espanjassa Malaga-Costa Del Solin kansainvälisen lentokentän vanhassa ykkösterminaalissa. Kaikki lentoliikenne operoidaan nykyisin kakkos- ja kolmosterminaaleista. Toisella puolella kiitotietä sijaitsee Espanjan ilmavoimien ja rajavartiolaitoksen alue. Alun perin kenttä olikin vain sotilaskäytössä, kunnes se avattiin myös kansainväliselle siviililiikenteelle 20.10.1959 klo 12.00. Ensimmäinen lentokone, joka kentälle laskeutui heti avautumisen jälkeen, oli suomalaisen Karhumäen veljesten omistaman Kar-Air Oy:n Convair 440 Metropolitan (myöh. Convair) ja jonka rekisteritunnus oli OH-VKN. Alkuperäinen OH-VKN on vielä käytössä ja se lentää nykyään Yhdysvalloissa. Espanjan aurinkorannikolla toimiva suomalainen lentäjistä koostuva Aurinkolaivue-yhteisö entisöi vastaavan lentokoneyksilön Kar-Air Oy:n väreihin, ja

lentokone on ollut nähtävillä Malagan Ilmailumuseon alueella vuodesta 2009. Tämä historiallinen tapahtuma ja entisöidyn lentokoneen näkeminen oli myös yksi syy museovierailuun.

Ensimmäisenä huomio kiinnittyi ohjaavien opasteiden vähäisyyteen teollisuusalueella, jonka reunalla museo sijaitsee. Parkkipaikka oli maksullinen, sen sijaan museoon oli veloitukseton sisäänpääsy. Museoalueella oli kolme erillistä rakennusta, joissa kaikissa oli oma teema lentämisestä ja kentän historiasta aina teknisiin laitteisiin. Neljäntenä ”rakennuksena” voidaan pitää ulkona olevia lentokoneita ja kiitoteiden hoitamiseen käytettyä kalustoa. Erikoinen yksityiskohta alueella olivat kiitotien rakennustöiden yhteydessä löytyneet Rooman vallan aikaiset haudat kahdentuhannen vuoden takaa. Nämä haudat olivat asiakkaiden nähtävillä.

Museoalue ja rakennukset olivat erittäin siistejä. Museokauppa oli varsin pieni, mutta silti siellä oli myynnissä kattavasti ilmailuaiheisia tuotteita, mm. pinssejä, tarroja, koruja, kortteja, kirjoja ja tekstiilejä. Museokaupassa vieras saattoi myös antaa lahjoituksen museolle ”omantunnon mukaan”. Englanninkieliset käännökset kaikissa kylteissä olisi ollut merkittävä lisä museokäynnin onnistumiseen, samoin kuin englanninkieliset responsiiviset internetsivut <http://www.aeroplaza.org/>. Vaikka espanja on yksi maailmankielistä ja sitä puhuu lähes puoli miljardia ihmistä, niin englantia puhuu noin miljardi (Ethnologue Languages of the World 2015). Paikalla olleita asiakkaita kiinnosti kovasti kaikki tekeminen mitä museossa oli järjestetty. Sai koskea, kuunnella, istua ohjaamossa eli osallistua museokokemuksen tuottamiseen monella eri tavalla pelkän katselun sijaan. Kahvilaa museossa ei ole, eikä museo ole perustanut verkkokauppaa. Facebookista (Aeroplaza Málaga), Instagramista (AEROMUSEO) ja Twitteristä (@aeromuseo) Malagan Ilmailumuseo löytyi.

Museossa oli samaan aikaan vierailulla lentokapteeni evp Matti Lampela, joka oli lentänyt alkuperäistä Aurinkoreittiä eli Helsinki–Malaga väliä via Göteborg, Luxemburg, Barcelona, ja oli mm. Convairin entisöintiprojektin johdossa. Tutustuimme Lampelan johdolla entisöityyn Convairiin, jossa kaikki opasteet niin lentokoneen ulko- kuin sisäpuolella ovat suomeksi, espanjaksi ja englanniksi (kuva 2). Video vierailustamme Convairissa on katsottavissa: <http://bit.ly/1MmdHDg>. Myöhemmin joku ryhmästäme totesi: ”Emme olisi voineet saada Mattia parempaa opasta.”



KUVA 2. Matti Lampela esittelee Aurinkoreittiä (Kuva: Kaisa Nikkilä 2015)

Käynti Malagan Ilmailumuseossa oli valaiseva ja antoi vastauksia kysymyksiin, miten ulkomaalaiset asiakkaat on otettava huomioon.

5.1.4 Postimuseo

Postimuseosäätiön ylläpitämä Postimuseo sijaitsee Tampereen keskustassa Museokeskus Vapriikissa. Samoissa tiloissa toimivat myös Luonnontieteellinen museo, Maakuntamuseo ja Jääkiekkomuseo. Postimuseon tehtävänä on esitellä postitoiminnan ja viestinvälityksen ilmiöitä ja esineistöä 1600-luvulta nykypäivään. Museoiden lisäksi Vapriikista löytyy Museoravintola Valsi, jossa on tarjolla kahvilatuotteiden lisäksi myös lounas. Vapriikissa tarjoutui mahdollisuus tutustua erityisesti Postimuseoon, joten oli luontevaa valita Postimuseo benchmarking kumppaniksi. Benchmarking-kohteina oli tuotteiden ja osaamisen vertailu, benchmarking-tyyppinä Postimuseo on ulkoinen, eri alalla toimiva ei-kilpailija.

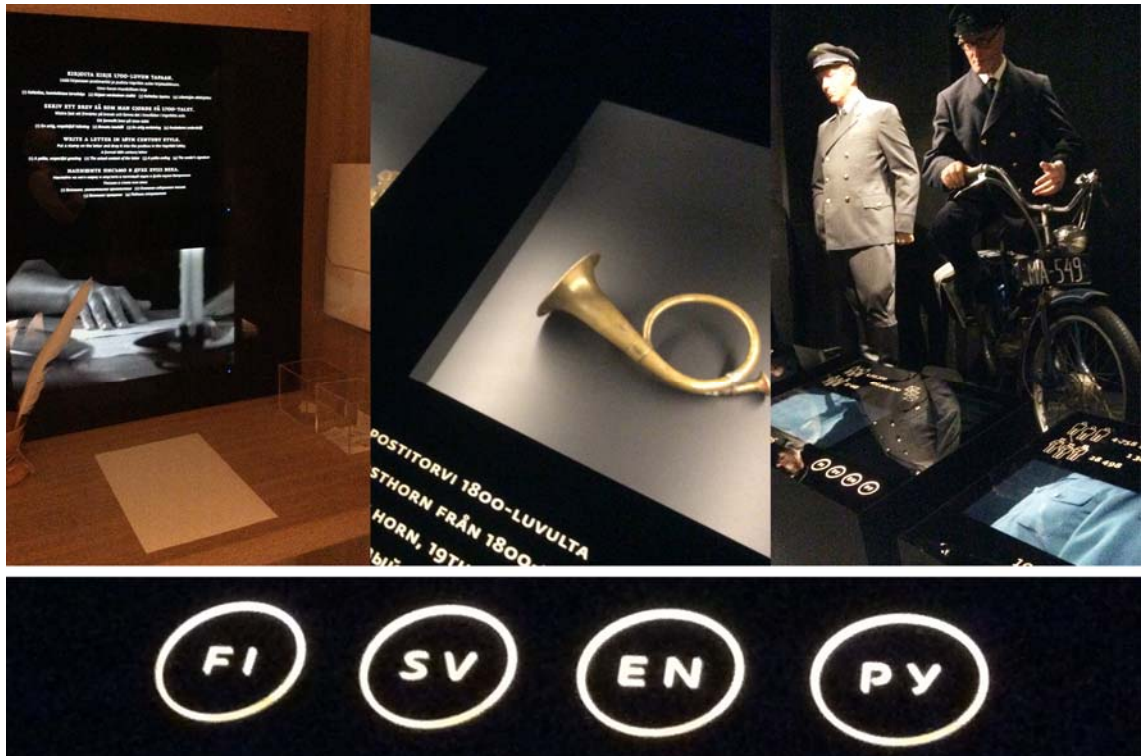
Julkisilla liikennevälineillä pääsi kävelymatkan päähän pysäköintialueiden ollessa lähempänä museokeskusta. Inva-paikkoja löytyi heti sisäänkäynnin välittömästä läheisyydestä. Opasteita kävellen tai pyörällä saapuville on hyvin, kohteeseen on varsin helppo löytää.

Museokeskuksen museoihin on yhteinen sisäänpääsymaksu, jolla pääsee tutustumaan kaikkiin samassa rakennuksessa oleviin näyttelyihin. Ilmaiseen vierailuun on kaikilla mahdollisuus perjantaisin klo 15–18.

Museoalue oli niin sisältä kuin ulkoakin siisti. Museokaupan valikoima on erittäin kattava, vielä maaliskuussakin 2015 sai ostaa paljonkin keskustelua herättäneitä Tom of Finland ensipäivän 8.9.2014 kirjekuoria postimerkkeineen. Museokauppa on kaikkien museoiden yhteinen ja valikoimiin voi tutustua etukäteen Postimuseon internetsivuilla <http://www.postimuseo.fi> . Verkkokaupan valikoima on vaatimattomampi. Muuten Postimuseon internetsivut ovat responsiiviset ja kieliversiot on niin ruotsiksi kuin englanniksikin. Kiehtovana yksityiskohtana Postimuseon internetsivuilla on erilaisia verkkonäyttelyitä, mikä on kätevä tapa laajentaa tietämystä Postin historiasta. Lisäksi Postimuseo on ottanut sosiaalisen median tarjoamat mahdollisuudet käyttöön erittäin kattavasti eli Postimuseo löytyi Facebookista (Postimuseo), Instagramista (POSTIMUSEO), Twitteristä (@Postimuseo) ja YouTubesta sekä Foursquaresta. Postimuseon blogi on Vapriikin alaisuudessa.

Fyysisen näyttelytilan pimeys hämmästytti alussa, mutta syy selvisi varsin pian. Valtaosa Postimuseon esineistöstä on sijoitettu mustiin, valaistuihin vitriineihin, joista asiakas saattoi valita kieliversion (suomi, ruotsi, englantia tai venäjä) erillisistä painikkeista ja saada lisätietoa esineestä tai tapahtumasta. Ääniin, kuviin, videoihin, käsin tekemiseen on panostettu merkittävästi ts. perusnäyttely ”Viestinviejät” on rakennettu hyvin pitkälle interaktiivisuuden varaan (kuva 3).

Museokokemuksen arvonluontiprosessissa asiakkaan rooli oli erittäin merkittävä. Oma-toimisuus ja kaikkiin aisteihin liittyvät ärsykkeet tekivät museokokemuksesta kokonaisvaltaisen. Vierailuhetkellä vaihtuvana näyttelynä oli suuren suosion saanut ”Salaisuuksin suljettu – kirjeiden Tom of Finland” -näyttely ja siinä kokemus perustui perinteiseen esineistön katseluun vitriineissä. Vaihtuvassa näyttelyssä opasteet olivat suomeksi, ruotsiksi ja englanniksi.



KUVA 3. Ylhäällä 1. kuva vasemmalta. Näyttelyvieras saattoi kirjoittaa kirjeen 1700-luvun tyyliin ja postittaa sen Vapriikista. 2. kuva vas.: Postitorvi 1800-luvulta valovitriinissä. 3. kuva vas.: Interaktiivinen näyttelypöytä kertoi lisää aikakauden postinkantajista, kirjeiden ja suomalaisten määrästä. Alakuva: Kieliversioiden valintapainikkeet (Kuvakollaasi: Kaisa Nikkilä 2015)

Postimuseon panostaminen interaktiiviseen näyttelyyn oli mielenkiintoista. Lisäksi näkyvyys sosiaalisen median palveluissa oli huomionarvoista. Kokonaisuutena Postimuseosta jäi varsin nykyaikainen ja dynaaminen kuva niin vierailukäynnin kuin internetsivujen osalta.

5.1.5 Suomen Ilmailumuseo

Suomen Ilmailumuseosäätiön ylläpitämä Suomen Ilmailumuseo sijaitsee Helsinki-Vantaa lentokentän läheisyydessä Vantaalla. Museossa on esillä siviili- ja sotilaskäytössä olleita ilma-aluksia ja esineistöä pääpainon ollessa siviilipuolella. Suomen Ilmailumuseoon tutustuminen tapahtui muun käynnin yhteydessä pääsyyn ollessa muu kuin benchmarking. Koska kuitenkin kyseessä on toinen Suomessa ammattimaisesti ylläpidetyistä ilmailumuseoista, niin Suomen Ilmailumuseota kuitenkin tutkittiin jonkin verran

keskustelemalla museonjohtaja Markku Kyyrösen kanssa ja tutustumalla museon internetsivuihin, vuoden 2014 toimintakertomukseen sekä Museotilaston lukuihin. Benchmarking-kohteina oli tuotteiden ja osaamisen vertailu, benchmarking-tyyppinä Suomen Ilmailumuseo on ulkoinen, samalla alalla toimiva kilpailija. Molemmat ilmailumuseot korostavat keskinäistä yhteistyötä, mutta jossain määrin ne ovat myös kilpailijoita, tästä syystä tyyppinä on kilpailija.

Museo löytyi yllättävän helposti, vaikka Kehäradan rakentamisen ja Kehä III:n tietöistä johtuen toukokuussa 2015 opastus museolle oli puutteellinen yksityisautolla saapuvalla. Julkisen liikenteen avulla museon tavoittaa erinomaisesti heinäkuussa 2015 avatun Kehäradan Aviapolis-aseman kautta. Asemalta on vain kahdensadan metrin matka museolle ja läheiseltä Helsinki-Vantaan lentoasemalta pääsee Kehärataa pitkin vaivattomasti museolle. Tilastojen (Matkustajat 2014, 2015; Tilastotietoja Helsingistä 2015, 2015) mukaan lentokenttää käyttää vuosittain yli 15 miljoonaa matkustajaa. Helsingin seudulla asuu lähes 1,5 miljoonaa asukasta, joten kasvupotentiaali asiakasmäärien suhteen on valtava.

Museoalue, tietyt huomioon ottaen, oli varsin siisti. Sisällä rakennuksessa oli erittäin siistiä. Kahvila-lounasravintola palveli museon aukioloajan ja huomattavaa oli se, että ravintolan ylläpito on ulkoistettu ulkopuoliselle yhtiölle. Museokaupan valikoima on laaja eli sieltä löytyi ilmailuaiheisia pienoismalleja, kirjoja, tekstiilejä, tarroja, kankaisia merkkejä eli badgeja jne. Verkkokaupan valikoima on rajoitetumpi. Museon erikoisuuksiin kuuluu kolme lentosimulaattoria, jotka ovat kenen tahansa varattavissa. Lentämään on mahdollisuus päästä maanantaista lauantaihin oppaan johdolla. Yksi simulaattoreista on sama kuin Keski-Suomen Ilmailumuseossakin eli Messerschmitt Bf 109. Museon palveluihin kuuluvat myös opastukset ja kokoustilojen vuokraus.

Kesällä 2015 museo uudisti internetsivujensa (<http://www.ilmailumuseo.fi>) ilmeen nykyaikaiseksi ja tekniikaltaan ne ovat responsiiviset. Toistaiseksi internetsivut ovat vain suomeksi. Museo on ottanut käyttöön mielenkiintoisen ja helposti omaksuttavan mobiililaitteille tarkoitettun izi.TRAVEL-sovelluksen, jonka avulla asiakas voi tehdä museoretken kotisohvaltaan tai vastaavasti täydentää paikanpäällä tietämystään museoesineistöstä. Suomen Ilmailumuseo löytyy myös Facebookista (Suomen Ilmailumuseo), Instagramista (ILMAILUMUSEO), Foursquaresta ja TripAdvisorista.

Käynti näyttelyhalleissa (2 kpl) oli pikainen, jolloin näyttelyyn itsessään ei ollut mahdollisuus tutustua syvällisesti. Interaktiivisuuden määrästä sekä opasteiden laadusta ja kieli-versioista ei ole relevanttia tietoa. Merkillepantavaa näyttelyhalleissa oli kuitenkin niiden viiveys eli niistä puuttui kokonaan lämmitys. Tämä saattaa tuottaa asiakkaalle yllätyksen, eivätkä suuret lämpötilavaihtelut ole hyväksi esineistölle.

Keskimäärin kerran kuukaudessa oleviin tapahtumiin panostaminen on tehnyt museota tunnetuksi ja suurinta kasvu on ollut lapsiperheiden parissa. YLE Uutisten (2015) mukaan kävijämäärä onkin kaksinkertaistunut viidessä vuodessa. Sijainniltaan Suomen Ilmailumuseo on ylivoimainen, silti panostukset internetsivuihin, näkyvyyteen ja tapahtumiin kiinnittivät huomiota ja antoi kehittämisideoita.

5.1.6 Museoiden vertailu

Ensimmäisenä vertailussa on museoiden saavutettavuus eri kulkuvälineillä (taulukko 8). Kaikkiin pääsee melko vaivattomasti omalla autolla, saavutettavuudessa julkisella liikenevälineellä (linja-auto tai juna) on huomattavia eroja. Keski-Suomen Ilmailumuseolle on lyhyt kävelymatka linja-autopysäkiltä, sen sijaan linja-autoja Jyväskylästä Tikkakoskelle kulkee parhaimpaan sesonkiaikaan eli kesällä kaksi kertaa tunnissa päivällä, iltaisin ja viikonloppuisin vain kerran tunnissa. Joustavimmin museo onkin saavutettavissa tällä hetkellä omalla autolla. Tikkakosken tiehaarasta nelostieltä on vain 1,5 kilometriä museolle. Julkisen liikenteen hinnoista mainittakoon, että kertalippu Jyväskylän keskustasta Tikkakoskelle maksaa 6,10 euroa ja Helsingin keskustasta Suomen Ilmailumuseolle 5,00 euroa. Matka-aika on kummassakin tapauksessa sama eli noin puoli tuntia.

TAULUKKO 8. Saapuminen museolle eri kulkuvälineillä.

Museo	Omalla autolla	Pysäköintialue	Julkinen liikenne	Kävelymatka julkisen liikenteen pysäkiltä tai asemalta
K-SIM	kyllä	ilmainen	Linja-auto	200 m
Mobilia	kyllä	ilmainen	Linja-auto	1,5 km
Lottamuseo	kyllä	ilmainen	Linja-auto	600 m
Aeromuseo Malaga	kyllä	maksullinen	Juna	1,5 km
Postimuseo	kyllä	ilmainen	Linja-auto, juna	(100)-800 m, 1 km
Suomen Ilmailumuseo	kyllä	ilmainen	Linja-auto, juna	200 m, 200 m

Seuraavaksi tarkastellaan museoiden internetsivustoja. Kaikilla museoilla on internetsivut (taulukko 9). Sivuilla on kattavasti tietoa museon toiminnasta, tarjonnasta ja palveluista.

TAULUKKO 9. Internetsivujen ominaisuudet.

Museo	Internetsivun osoite	Responsiiviset	Kieliversio *
K-SIM	www.k-silmailumuseo.fi	ei	fin, eng
Mobilia	www.mobilia.fi	kyllä	fin, swe, eng, ger
Lottamuseo	www.lottamuseo.fi	kyllä	fin, swe, eng, rus
Aeromuseo Malaga	www.aeroplaza.org	ei	esp
Postimuseo	www.postimuseo.fi	kyllä	fin, swe, eng
Suomen Ilmailumuseo	www.ilmailumuseo.fi	kyllä	fin (22.7.2015)

* fin = suomi, swe = ruotsi, eng = englantia, ger = saksa, rus = venäjä, esp = espanja

Kolmantena vertailukohteena on museo- ja verkkokauppa, kahvila sekä näyttelyn interaktiivisuus ja verkkonäyttely (taulukko 10).

Verkkonäyttely on internetsivuilla oleva joko perusnäyttelyyn liittyvä lisäinformaatio tai kokonaan erillinen näyttely, jota museotiloissa ei ole esillä. Pisimmälle verkkonäyttelyn on vienyt Suomen Ilmailumuseo. Koko perusnäyttely on nähtävissä verkossa izi.TRAVEL-sovelluksen kautta. Keski-Suomen Ilmailumuseon 360° videot tuovat lentokoneet ja muut näyttelyesineet lähemmäksi katsojaa ja asiakasta.

TAULUKKO 10. Kaupan, kahvilan sekä interaktiivisen ja verkkonäyttelyn esiintyminen.

Museo/ Toiminto	Museo- kauppa	Verkko- kauppa	Kahvila/ Ravintola	Interaktiivi- nen näyttely *	Verkko- näyttely *
K-SIM	kyllä	ei	kyllä	1	1
Mobilia	kyllä	kyllä	kyllä	-	2
Lottamuseo	kyllä	kyllä	kyllä	-	2
Aeromuseo Malaga	kyllä	ei	ei	2	0
Postimuseo	kyllä	kyllä	kyllä	3+	2
Suomen Ilmailumuseo	kyllä	kyllä	kyllä	-	3+

* 3 = huomattava osa, 2 = jonkin verran, 1 = yksittäisiä, 0 = ei yhtään, - = ei käyntiä/ kokemusta

Neljäntenä vertailussa on museon esiintyminen sosiaalisen median palveluissa (taulukko 11). Tarkastelussa on yhteisöpalvelu Facebook (FB), kuvien jakopalvelu Instagram (IG), mikroblogin palvelu Twitter (TW), kaupunkikarttapalvelu Foursquare (FS), matkailu-

sivusto TripAdvisor (TA), videoiden jakopalvelu YouTube (YT) ja blogi. Suosituin palvelu, josta jokainen museo löytyy, on Facebook. Vähiten on hyödynnetty blogipalveluja. Vain Keski-Suomen Ilmailumuseolla on oma itsenäinen bloginsa. Kattavimmin sosiaalisessa mediassa on edustettuna Postimuseo, joka löytyy kaikista tutkituista palveluista.

TAULUKKO 11. Näkyvyys sosiaalisessa mediassa.

Museo	FB	IG	TW	FS	TA	YT	Blogi
K-SIM	kyllä	ei	ei	ei	kyllä	ei	kyllä
Mobilia	kyllä	ei	kyllä	ei	ei	kyllä	ei
Lottamuseo	kyllä	ei	ei	kyllä	kyllä	kyllä	ei
Aeromuseo Malaga	kyllä	kyllä	kyllä	ei	ei	ei	ei
Postimuseo	kyllä	kyllä	kyllä	kyllä *	kyllä	kyllä	kyllä *
Suomen Ilmailumuseo	kyllä	kyllä	ei	kyllä	kyllä	ei	ei

* Vapriikin alaisuudessa

5.2 Kyselyn toteutus pienoismallipäivillä 31.1.2015

Keski-Suomen Ilmailumuseossa järjestetään vuosittain tammikuun viimeisenä lauantaina Pienoismallipäivät. Silloin kaikki kiinnostuneet pienoismallirakentajat eli mallarit ympäri Suomea tuovat rakentamiaan malleja näytteille ja osallistuvat kilpailuun eri malliluokissa. Alan harrastajien keskuudessa tammikuun tapahtumaa kutsutaankin kauden avaukseksi. Tapahtumassa on mukana myös alan kauppiaita tuotteineen. Vuosi vuodelta pienoismallipäivien suosio on kasvanut, ja vuoden 2015 tapahtumassa olikin mukana lähes 300 mallia sekä vieraita päivän aikana lähes 600. Tapahtumapäivänä museoon oli ilmainen sisäänpääsy kaikille kävijöille. Tapahtumasta on katsottavissa video <http://bit.ly/1I29bDw>

Tänä vuonna (2015) tehtiin ensimmäisen kerran pienimuotoinen asiakaskysely kävijöiden keskuudessa. Kyselyn tarkoituksena oli selvittää kävijöiden mielipiteitä tapahtumasta ja museosta sekä saada selville kanavat, joista kävijät saivat tiedon tapahtumasta ja yleensäkin museon toiminnasta. Tähän asti tiedot ovat perustuneet ns. ”mutu-tuntumaan”, joten nyt haluttiin saada todellista tietoa. Kyselylomake (liite 2) laadittiin yhteistyössä museon henkilökunnan kanssa. Kysymyksiä oli seitsemän, joista ensimmäiseen sisältyivät myös taustoittavat perustiedot. Tyypiltään lomake oli puolistrukturoitu eli osa kysymyksistä oli avoimia, joihin kävijä sai vastata omin sanoin. Poikkeuksena siihen, että yleensä kysely

on määrällisen tutkimuksen menetelmä (Ojasalo ym. 2014, 122), pienoismallipäivillä tehdyn kyselyn tulokset olivat niin laadullisia kuin määrällisiäkin pääpainon ollessa laadullisessa aineistossa. Tämä oli tarkoituksella valittu menettelytapa.

Kyselylomakkeet olivat museon kahvilassa ja vastaaminen tapahtui oma-aloitteisesti ja vapaaehtoisesti. Kyselyssä varauduttiin 50 vastaukseen lopullisen otoksen koon ollessa hyvä 44. Vastaaja saattoi jättää halutessaan yhteystietonsa, jolloin hän osallistui simulaattorilennon arvontaan. Mahdollisimman objektiivisten vastausten saamiseksi arvontaa ei korostettu erityisemmin.

Kyselyn tulokset

Kyselyyn vastaaja saattoi jättää vastaamatta kaikkiin kohtiin, joten prosenttiluvut on laskettu kyseiseen kysymykseen vastanneista. Pääsääntöisesti vastaajia kysymystä kohden oli vähintään 40, vain kysymys numero 5 unelmien museokäynnin sisällöstä keräsi 30 vastausta (liite 3). Vastanneista 45–54 vuotiaita oli 32 % ja yli 65 vuotiaita yli 27 %. Miehet olivat enemmistönä niin kävijöissä kuin vastanneissakin (yli 68 %). Vastaajista yli puolet oli työelämässä mukana, puolet asui Keski-Suomen maakunnassa ja lähes 90 % tunsu museon entuudestaan tai oli käynyt museossa. Tieto tapahtumista (41 %) ja yleensä museosta (63 %) välittyi parhaiten internetin kautta. Ystävät ja perinteinen lehdistö kilpailivat toisesta sijasta. Vastaajista lähes 90 % oli kiinnostunut lentokoneista ja ilmailun historiasta sekä 70 % osoitti kiinnostusta simulaattorilentämiseen.

Vastaajat saivat esittää toiveita, ideoita ja unelmia museon kehittämiseksi. ”Kaunis kesäilma, uusia näyttelyesineitä, terassilla kylmä katuoluit”, kommentoi eräs vastaaja, kun kysyttiin unelmien museovierailusta. Ehkä kaikkea ei voi toteuttaa, mutta jotain kuitenkin. Esille nousivat toiveet perusnäyttelyn uudistamisesta, internetsivujen nykyaikaistamisesta, tapahtumia lisää ja tarinoita näyttelyn yhteyteen sekä mahdollisuus tutustua koneisiin lähemmin, jopa ohjaamoon pääsyä toivottiin. Toiveista suurimmaksi kehityskohdeeksi nousi kuitenkin tilojen ahtaus. Kolmannes vastaajista toivoi lisää tilaa ja sitä, että ulkona olevat lentokoneet saataisiin suojaan sään vaihteluilta. Sinänsä hyvänä asiana todettiin se, että nykyinen näyttelytila on tasaisen lämmin ympäri vuoden. Yleisesti ottaen Keski-Suomen Ilmailumuseon toimintaan oltiin tyytyväisiä ja suhtautuminen oli positii-
vistä.

6 SIIVET 2020 -PALVELUKONSEPTI

6.1 Tuliaisia ja ideoita osaksi palvelukonseptia

Tutkimusmatkalla museoissa kertyi paljon tuliaisia ja ideoita Tikkakoskelle tuotavaksi. Asiakaskysely ja keskustelut eri tahojen kanssa tuottivat nekin mielenkiintoisia ja lähempään tarkasteluun otettavia ideoita, joista voi kehittää erilaisia palvelutuotteita osana palvelukonseptia. Kaikkien kohteiden kehittämisen avulla saavutetaan lisää tunnettavuutta, jonka seurauksena saadaan lisää asiakkaita ja asiakkaiden positiivisen kokemuksen jälkeen museo saa lisää tuloja. Osa kohteista on mukana uudessa SIIVET 2020 -palvelukonseptissa.

1) Interaktiivinen näyttely ja tarinat

Museokävijä 2011 -tutkimuksessa havaittiin, että kävijät toivovat ”ei saa koskea” -kylttien tilalle ”saa koskea, lukea, kuunnella, tuntea ja viihtyä”. Odotukset museokävijällä liittyvät elämyksiin, tietoon ja viihtymiseen. Sammallahti (2009, 85) kirjoittaa, että kun ihminen kokee jonkin asian useamman kuin yhden aistin kautta, niin kokemus on 30 % suurempi. Tämän ovat havainneet myös museot ottamalla käyttöön myös muihin aisteihin kuin näköön perustuvia elementtejä. On luotu ääniefektejä, liikkuvaa kuvaa, voi koskettaa ja jopa haistaa.

Interaktiivisuuden toteuttaminen Postimuseon tapaan ei ole mahdollista Tikkakoskella näyttelyesineiden valtavan koon takia. Sen sijaan ohjaamo-osiin (DK, MG ja SF) tutustuminen ja istuminen on todettu mielekkääksi. Lasten puuhanurkkaus kiinnostaa ja kuvauttamalla itsensä lentäjänä on hauskaa. Se on selvää, että kaikkiin koneisiin ei pääse tutustumaan, mutta tässä kohtaa 360° virtuaalikuvat voivat olla avuksi museokokemuksen tuottamisessa. Lisää interaktiivisuutta voisi löytyä seuraavista asioista:

- Non-stoppina pyörivä videosarja lentäjä-ässistä, Mannerheim-ristin saaneista lentäjistä, Suomen hävittäjistä, sota-ajan tv-katkelmia jne.
- Hankkia kosketeltavat replikat lentomestari Juutilaisen mitaleista tai joistain muista esineistä.
- Sijoittaa ohjaamo-osiin laminoitua ”kootut selitykset” ohjaamosta, sivu- ja mittaripaneeleista.
- Lisää painikkeita, joita painamalla kuulee koneen äänen tms.

- ”Kurkista sodanaikaisen pommin/ lentokoneen siiven sisään”.
- Potkurin pyörittäminen mahdolliseksi turvallisuusseikat huomioiden.
- ”Kirjoita kirje tai lähetä postikortti kotiin sieltä jostakin”→ museokaupan valikoimiin asianmukainen kirjepaperi paikkakuntamerkinnoilla, kirjekuori ja oma postimerkki (kts. kohta 4) ja postitus museon kautta.

Jokaisella museoesineellä on oma tarinansa ja ihmiset sen tarinan takana, joskus jopa tarinan edessä. Brewster -hävittäjän tarina lentäjän saappaineen on erinomainen esimerkki hyvästä tarinasta. Näiden tarinoiden esilletuominen niin opastuksissa ja näyttelykylteissä sekä virtuaalikuviin on huomionarvoista. Ulkomaalaiset asiakkaat tulee huomioiduksi, kun opasteet, esitteet ja internetsivut ovat vähintään englanniksi. Seuraavina käyttöön otettavina kielinä ovat ruotsi ja saksa.

2) Internetsivut, mobiilisovellukset ja virtuaalimuseo

Elovaaran (2015) mukaan ”kaikki” suomalaiset ovat internetissä:

- 4,7 miljoonaa eli 90 % käyttää internetiä
- Laajakaistatalouksia on 1,6 miljoonaa (64 % kaikista talouksista).
- Matkapuhelimen käyttäjiä on 4,7 miljoonaa.
- Internetin käyttäjistä verkko-ostoksia on tehnyt 75 % .
- Internetissä käytetty aika päivässä on 2 tuntia ja 12 minuuttia.

Samassa yhteydessä Elovaara tuo esille suuren kuluttajabarometritutkimuksen (Consumer Barometer 2014), jonka mukaan Suomessa tehdään päivittäin 30 miljoonaa Google-hakua, joista yli 6 miljoonaa tehdään mobiililaitteella (tabletti, älypuhelin). Tutkimuksen mukaan matkapuhelimen käyttäjistä 57 % käyttää älypuhelimia ja heistä 23 % hakee viikoittain tuotetietoja puhelimen avulla. ja Videota katsoo älypuhelimella ainakin kerran viikossa 36 %. Saman tutkimuksen mukaan suomalaisilla oli vuonna 2014 keskimäärin 2,7 laitetta (tietokone, tabletti, älypuhelin) käytössään. Huonon mobiilikokemuksen vaikutusta ei sovi aliarvioida eikä internetsivujen responsiivisuutta väheksyä, sillä 61 % sivulla vierailleista siirtyi nopeasti toiseen sivustoon ja 48 % turhautui ja ärsyyntyi joutuessaan mobiililaitteisiin sopimattomaan sivustoon. Google huomioi responsiiviset sivut nostamalla ne hakutuloksissa muuttumattomia sivuja ylemmäksi, varsinkin jos haku on tehty mobiililaitteella.

Responsiiviset sivut ovat siis nykyaikaa. Välittömän yhteistyön aloittamista alan yrityksen kanssa sivujen teknisestä toteutuksesta kannattaa harkita vakavasti. Ylläpidon helpouteen tulee kiinnittää erityistä huomiota. Museon henkilökunnan tulee pystyä päivittämään sivuja helposti. Museon henkilökunnassa on erinomaisen valokuvaustaidon omaavia henkilöitä, joten heidän osaamistaan kannattaa hyödyntää museokohteiden kuvaamisessa. Oppilastyönä tehtävien internetsivujen ja verkkokaupan ylläpidossa on omat haasteensa, joten korkeammasta hinnasta huolimatta on suositeltavaa ottaa tekniseksi yhteistyökumppaniksi alan yritys.

Mobiilisovelluksista Suomen Ilmailumuseon käyttämä izi.TRAVEL-sovellus oli erittäin mielenkiintoinen. Sen käyttöä kannattaa harkita myös Tikkakoskella. Museon nyt käytössä olevat 360° virtuaalikuvat ovat erittäin mielenkiintoisia, näitä voidaan kehittää myös lisää ja täten luoda virtuaalinen ilmailumuseo. Osasta museokoneista on olemassa myös 360° ohjaamokuvat, joihin on mahdollista teknisesti lisätä erilaisia painikkeiden takaa aukeavia lisäinformaatiolaatikoita. Tekniikka on siis olemassa, samoin toteuttaja. Kysymys onkin enää vain jatkoneuvotteluista ja rahasta.

3) Messerschmitt -simulaattori

Simulaattorin tekninen kehitystyö on valmis. Ohjelmallinen kehitystyö jatkuu seuraavaksi nykyisten siipien ja äänimaailman kehittämällä entistä paremmaksi. Mersu-ohjajan tyyppikurssi on suunnitteluvaiheessa, operaattorin käsikirja on toteutusvaiheessa. Näiden toimenpiteiden jälkeen voidaan lähteä kampanjoimaan markkinointiviestinnän keinoin ”Uutta Mersua”. Kuitenkin jo nyt simulaattoria voidaan tehdä tunnetuksi ja tunteja järjestää. Toimintamallista on laadittu ”Mersun siivin taivaalle” -projektisuunnitelma vuonna 2014. Suunnitelma päivitetään vastaamaan nykyhetkeä ja luovutetaan museon johdolle syksyn 2015 aikana.

4) Museo- ja verkkokauppa

Museokaupan valikoimissa on hyvä pitää helposti ostettavia ja edullisia tuotteita, esimerkiksi pinssejä, tarroja, "pätsejä", jääkaappimagneetteja, lapsen käteen sopivia lentokoneita jne. Oman lentokoneaiheisen kirjasarjan kustantaminen on ollut hyvä ratkaisu. Vertailuna Lotta Svärd -tuoteperheeseen tai Mobilian Vanaja ja Union -tuoteperheeseen, onko omaa tuotantoa mahdollisuus laajentaa esimerkiksi tekstiileihin, lentäjä-ässä keräilykorttisarjaan, peleihin, pelikortteihin, postimerkkeihin, kännykkäkuoriin jne.? Myyntiin

”Kokoa oma museo” -lentokonesarja eli mahdollisimman monesta museossa olevasta lentokoneesta pienoismalli, joko valmiiksi koottuna tai kokoa-se-itse -malli.

Museokaupan kestoosuosikkina ovat olleet ilmailuaiheiset snapsilasit. Näitä lasia ostettiin lahjaksi entisille ja nykyisillekin lentäjille. Lasien valmistus on kuitenkin lopetettu ja jostain aiheeseen sopivaa on haluttu tilalle. Iittala on ottanut uudestaan tuotantoon ”Krouvi” -oluttuopin. Kannattaa selvittää yhteistyömahdollisuus Iittalan kanssa Ilmavoimien merkillä varustetun tuopin tai jonkin muun tunnetun kotimaisen lasin sarjavalmistukseen. Myynti tapahtuisi yksinoikeudella museo- ja verkkokaupassa.

Verkkokauppa, jossa on pääsääntöisesti samat tuotteet kuin museokaupassakin ja jossa asiakas voi maksaa ostoksensa heti, on kehittämisen arvoinen asia. Ostoksille pääsevät nekin jotka eivät muuten museossa käy.

5) Nimi

”Ei nimi miestä pahenna, jos ei mies nimeä” sanoo vanha sananlasku. Museosäätiötä ja museota perustettaessa 1970-luvulla Suomen Ilmavoimamuseo ei ollut poliittisesti korrekti nimi, vaan museon sijainnista johtuen päädyttiin Keski-Suomen Ilmailumuseo -nimeseen. Museon nimi englanniksi on tosin ollut koko ajan Finnish Air Force Museum, joka on myös näkyvillä museon liikemerkissä. Internetsivuston englanninkielisen version osoite on <http://www.airforcemuseum.fi> .

Helposti muistettava nimi ja internetsivun osoite auttavat asiakkaiden tavoittamisessa ja brändin rakentamisessa. Suomen Ilmailumuseo on ”ominut” sanan ”Ilmailumuseo”, joten sitä ei voi käyttää markkinointiviestinnässä. Käyttö olisi epäkorrektia, eikä myöskään kerro museon esineistöstä riittävästi. Käyttämällä markkinointiviestinnässä Ilmavoimamuseota Keski-Suomen Ilmailumuseolla on mahdollisuus saavuttaa etua kilpailijoihin nähden, ja kasvattaa tunnettavuutta suuren yleisön keskuudessa. Olemalla Ilmavoimamuseo, museo asettuu selkeästi samaan ryhmään kuin muutkin sotahistorialliset aselajimuseot kuten Panssarimuseo, Ilmatorjuntamuseo ja Jalkaväkimuseo. Nimen muuttaminen Suomen Ilmavoimamuseoksi tai vastaavaksi ei ole prosessina yksinkertainen eikä yksin säätiön päätettävissä oleva asia, mutta toimenpiteitä sen eteen kannattaa tehdä voimakkaasti. Mikäli nimen muuttaminen virallisesti osoittautuu mahdottomaksi, niin erillisen markkinointinimen käyttöönottoa kannattaa harkita ja sen mahdollisuutta tutkia. Toimenpiteenä se on virallista nimenvaihtoa kevyempi ratkaisu.

6) Sosiaalinen media

Internet ja sosiaalisen median aikakausi on tehnyt sen, että kaikista pienimmälläkin toimijalla on mahdollisuus maailmanlaajuiseen julkisuuteen pienin panostuksin, ellei peräti nollabudjetilla. Asiakkaat ovat siirtyneet internetiin, ostopäätökset ja vertailua tehdään siellä, torikokoukset myöskin. Ei enää riitä että kerrot itsestäsi, vaan asiakkaittesi on tykättävä sinusta ja vielä parempi, jos asiakkaasi kertoo sinusta positiivisessa hengessä eteenpäin. Ystävät ja tuttavat suosittelevat toisilleen palveluita. Itse asiassa kaupankäynti on tehnyt täyden 360° kierroksen ja palannut henkilökohtaiseen ja yksilölliseen myyntiin. Kauppapaikkana on nyt vaan verkko ja sosiaalinen media. (Kankkunen & Österlund 2012, 19–27.)

Samassa yhteydessä internetsivujen päivityksen kanssa kannattaa sosiaalisen median eri kanavat ottaa haltuun voimakkaammin. Museon oma blogi on kerännyt ilahduttavasti lukijoita. Sen tunnetuksi tekeminen Facebookin kautta on ollut onnistunut ratkaisu. Samaan yhteyteen myös Twitterin ja Instagramin hyödyntäminen ovat varteenotettavia seikkoja. Kuten todettiin, nykyajan kauppapaikka on sosiaalinen media, ja internet on muuttanut ihmisten käyttäytymistä. Sosiaalinen media on varsin kustannustehokas tapa tuoda sanaa esille, sen käyttö on kuitenkin otettava osaksi markkinointistrategiaa, jolloin siihen tulee myös varata resursseja.

7) Sponsorointi, mesenaatti

Sponsorien hankinta vaatii resursseja niin henkilöstön kuin ajankin suhteen. Ensin on kuitenkin vastattava seuraaviin kysymyksiin:

- Voidaanko sponsori- tai kumppanuussopimukset ajatella osaksi liiketoimintastrategiaa vai pidättäydytäänkö siitä kaikilta osin?
- Onko sopimusten tekeminen säätiön sääntöjen mukaan mahdollista?

Mobilia on toteuttanut Rally Hall of Fame -näyttelyn yhteistyössä Autourheilun Kansallisen Keskusliiton AKK-Motorsport ry:n kanssa. Näyttely kasvaa vuosittain Suomen MM-rallin yhteydessä nimettävillä uusilla jäsenillä ja heistä kertovilla näyttelyesineillä. Rallikansaksi kutsuttujen suomalaisten kannalta näyttelyn teema on mitä parhain. Olisiko vastaavan näyttelyn toteuttaminen maailmanlaajuisista hävittäjä-ässistä tai muista ilmailun saralla kunnostautuneista mahdollista? Solmittavan sopimuksen pitää olla molempia osapuolia hyödyttävä rahallisen panostuksen ollessa kuitenkin etusijalla. Mesenaatin etsiminen ei sekään ole poissuljettu vaihtoehto, jota kannattaa harkita. Suomessa toimivia mesenaatteja ovat mm. säätiöt, kuten Suomen Kulttuurirahasto, Jenny ja Antti Wihurin

rahasto sekä Koneen säätiö. Yksittäisistä henkilöistä voidaan mainita edesmenneet Antti Ahlström ja Amos Anderson.²

8) Tapahtumat

Museo on auki keskimäärin 360 päivää vuodessa, ja kokonaiskävijämäärä on n. 20 000 henkilöä. Kerran vuodessa järjestettävä pienoismallitapahtumapäivä kerää vähintään 500 vierasta museolle, toisin sanottuna vähintään 2,5 % kävijöistä käy yhden päivän aikana. Nopea johtopäätös tästä on se, että omiin tapahtumiin panostaminen kannattaa. Tätä oletusta tukevat myös Mobiliasta, Lottamuseosta ja Suomen Ilmailumuseosta saadut kokemukset. Tapahtumien järjestäminen on lisännyt vierailujen määrää, myös tapahtumien ulkopuolella olevien maksullisten käyntien määrää. Muutamia tapahtumaideoita, joita kehittämällä ja tunnetuksi tekemällä markkinointiviestinnän keinoin museon tunnettavuus lisääntyisi, ovat esimerkiksi: Lastenpäivä, Tuo äiti museoon (äitienpäivä), Isän oma päivä (isänpäivä), Kuukauden kone ja sitä tai jostain muusta aiheesta pidettävät säännölliset asiantuntijaluennot, RC-Harrastajien kokoontumisajot, Kääpiöautotapahtuma jne.

9) Vaihtuvat näyttelyt, teemanäyttely

Kuten Brewster -hävittäjän saanti, vaikkakin vain lainaksi osoitti, että uuden esineen saanti kasvattaa yleisömääriä. Brewsterin tapauksessa kasvua kesti kaksi vuotta. Tilanahtaus on merkittävä rajoittava tekijä uusille näyttelyesineille ja kuitenkin samanaikaisesti toivotaan näyttelyyn vaihtuvuutta (Asiakaskysely 2015, liite 3). Löytyisikö yksi ratkaisu kevyesti toteutetuista vaihtuvista teemanäyttelyistä? Top Gun elokuvasta filmataan jatko-osa. Elokuvasta itsestään voidaan olla montaa mieltä, mutta alkuperäinen versio oli maailmanlaajuinen kassamagneetti (Box Office Mojo, 2015). Voidaanko ajatella löyhästi elokuvaan liittyvää teemanäyttelyä tai muihin ilmailuaiheisiin elokuvaan liittyvää näyttelyä? Vaihtuvan näyttelyn teemana voisi olla myös henkilö (vrt. Tom of Finland -näyttely Postimuseossa) tai jonkin jo museossa olevan koneen ympärille rakennettu teema.

10) ”Willit wisiot”

Seuraavaksi esitellään yksittäisiä ideoita, joita tuli esille työn tekemisen eri vaiheissa ja yhteyksissä:

- Aviation Tinder eli lentäjäopiskelijoiden pikadeittipalvelu. Voidaan laajentaa koskemaan ilmailuharrastajia.

² Esimerkkejä mesenaateista löytyi tutkimalla mm. säätiöiden internetsivustoja.

- Harrastaja-, veteraani- ja muille ryhmille tarjotaan mahdollisuus tavata säännöllisesti museon tiloissa.
- Julkaistaan säännöllisesti ilmestyvän asiakaslehti ”Mersun Siivellä” → ilmoitusmyyntiä lehteen.
- Kerätään kannatusjäsenmaksujen → Ilmavoimamuseon klubi.
- Museokortti on saavuttanut suuren suosion kansalaisten keskuudessa (Aamulehti, 2015). Yksinkertainen tuote, jolla oli tilaus ja joka löysi paikkansa ja jonka kampanjointi somen kautta oli menestys. Museokortin suosio kannattaa hyödyntää omassa viestinnässä.
- Osallistutaan messuille ja tapahtumiin, myös muihin kuin ilmailuun liittyviin mm. moottoripyörä-, auto- ja matkailumessuille.
- Perustetaan osakeyhtiö hoitamaan joitakin toimintoja.
- Tehdään yhteistyötä kaupungin matkailupalvelujen ja alueen matkailuyrittäjien kanssa.
- Visuaalisen ilmeen uudistaminen: retroa (liite 4), vintagea vai teknoa?
- Yhteistyö Jyväskylän Messut Oy:n, kaupungin tai matkakeskuksen kanssa pysyvän pop-up näyttelyn kautta.

6.2 Palvelukonseptin esittely

Ensimmäisenä esittelyyn otetaan ehdotus toiminnan muuttamisesta timanttimuodostelmaksi (kuvio 18). Malli on tarkoituksella nimeltään timanttimuodostelma, koska Suomen Ilmavoimien taitolentoryhmä Midnight Hawks on kuuluisa lento-ohjelmansa tiukasta timanttimuodostelmasta, jossa jokaisella koneella on tärkeä rooli kokonaisuuden kannalta. Tässäkin sujuvan toiminnan kannalta jokainen osa-alue on tärkeä.

Malli rakentuu neljästä osa-alueesta, jotka taustoittavat SIIVET 2020 -palvelukonseptia (kuvio 19). On kuitenkin hyvä huomata, ettei kaikkia osa-alueita ja niiden osia tarvitse itse tuottaa, vaan työ voidaan tehdä yhteistyössä sopimuskumppanin kanssa. Lisäksi yksi ja sama henkilö voi kuulua useampaan osa-alueeseen, eikä kategorisesti vain yhteen ja päinvastoin. Esimerkiksi näkyvässä roolissa asiakkaiden suuntaan olevat opaspalvelut voidaan tuottaa lähes mistä osa-alueesta tahansa. Tärkeintä onkin osoittaa tehtävään sopiva opas aina kulloisen asiakasryhmän mukaan, jolloin opas henkilönä voi edustaa mitä osa-aluetta tahansa.

6.2.1 Toiminnan timanttimuodostelma

1) johtoSIIVET

Ensimmäinen osa-alue vastaa hallinnosta, strategiavalinnoista, uusien näyttelyesineiden hankinnasta, yhteistyökumppanien hankinnasta, sponsorisopimuksista sekä palvelukonseptin kehittamisestä ja ylläpitämisestä. Tarvittava koulutus on johtoSIIVET osa-alueen vastuulla.

2) historiaSIIVET

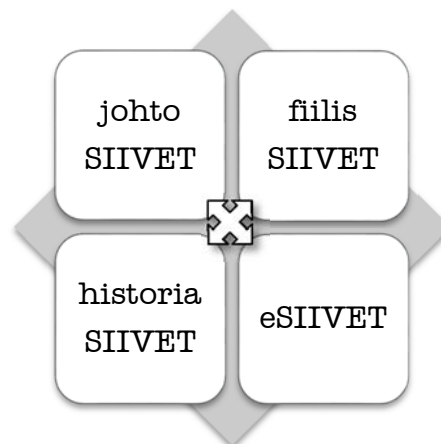
Toinen osa-alue keskittyy tutkimukseen, kokoelmien ylläpitämiseen ja konservointiin sekä arkistointipalvelujen tuottamiseen ja historialliseen konsultointiin.

3) fiilisSIIVET

Kolmannen osa-alueen tehtävänä on tuottaa elämyspalveluja ja tapahtumia, suunnitella näyttely visuaalisesti, osallistua tapahtumiin, hankkia myytävät tuotteet museo- ja verkkokauppaan. Ulkoisen markkinointiviestinnän hoitaminen on keskeisessä osassa fiilisSIIVET osa-alueella, kuten myös kahvio- ja simulaattoritoiminta.

4) eSIIVET

Neljäs eli eSIIVET ottaa haltuunsa internetsivuston kehittämisen, sisällön tuottamisen ja sosiaalisen median sekä huolehtii laitteiden ylläpidosta ja tarvittavista lisensseistä



KUVIO 18. Toiminnan timanttimuodostelma.

6.2.2 Palvelukonseptin Business Model Canvas

Seuraavassa käydään läpi SIIVET 2020 –palvelukonseptia Business Model Canvasin avulla (kuvio 19).

1) Asiakassegmentit

Pääasiakassegmenttejä on kaksi. Ensimmäisenä perusmuseokävijä, josta toimenpiteitä kohdistetaan kokemusten etsijöihin, tutkimusmatkailijoihin ja mahdollistajiin (luku 4.6.). Toisena segmenttinä on arkistointipalveluja käyttävä asiakas. Näitä voivat olla niin julki-set instituutiot kuin yksityiset yritykset ja yksittäiset henkilöt. Tässä ryhmässä on kasvupotentiaalia, joten arkistointipalveluista onkin mahdollisuus saada merkittäviä tulovirtoja toimintamalla muuttamalla eli omaksumalla ”Kaikki maksaa” -ideologia. Kaikki timanttimuodostelman osa-alueet ovat tekemisissä asiakassegmenttien kanssa.

2) Arvolupaukset

Arvoa eli hyötyä jota museo tuottaa perusmuseokävijälle voidaan määrittellä mm. elämyksen kokemisella, esimerkiksi simulaattorilla lentäminen, ”Täytyy nähdä” -näyttely, uuden tiedon saaminen ja museokäynti voi olla mukavaa yhdessäoloa. Perusmuseokävijälle arvo on pitkälle symbolista ja emotionaalista. Poikkeuksen muodostavat museo- ja verkkokaupasta hankitut hyödykkeet. Niissä arvon laatu voi olla myös taloudellista.

Arkistointipalveluja käyttävälle asiakkaalle ensisijainen arvo tulee toiminnallisuudesta: ”Joku huolehtii omistamistani esineistä laadukkaasti, nopeasti ja vaivattomasti.” Hinnallakin on merkityksensä, mutta korostamalla emotionaalista arvoa eli tehdään enemmän kuin luvataan, asiakas saadaan sitoutettua ja olemaan yksi viestintäkanava sähköisessä maailmassa. Arvolupauksien toteuttamisessa historiaSIIVET ja fiilisSIIVET ovat eturintamassa.

3) Jakelukanavat

Jakelukanavat ovat eSIIVET ja fiilisSIIVET -osa-alueiden vastuulla. Kokonaisvaltaisen markkinointiviestinnän käyttöönotto (johtoSIIVET), visuaalisen ilmeen päivittäminen (retro, vintage vai tekno), internetsivuston nykyaikaistaminen ja sosiaalisen median haltuunotto ovat keinoja joilla asiakassegmentit tavoitetaan. Olemalla mukana erilaisissa tapahtumissa, näkymällä mediassa mielellään vielä kustannustehokkaan toimituksellisen

aineiston kautta saadaan asiakas tavoitettua. Käyttämällä perinteisiä markkinointiviestintäkeinoja (mm. printti, radio, TV, internet) asiakas saadaan kiinnostumaan museosta ja käyttämään sen tarjoamia palveluja. Vuorovaikutteisten markkinointiviestintäkeinojen käyttö ja omaksuminen onkin seuraava vaihe, joka liittyy läheisesti haluttuihin asiakassuhteisiin (kohta 4). Verkkokaupasta tilatut tuotteet on luontevinta toimittaa postin kautta.

4) Asiakassuhteet

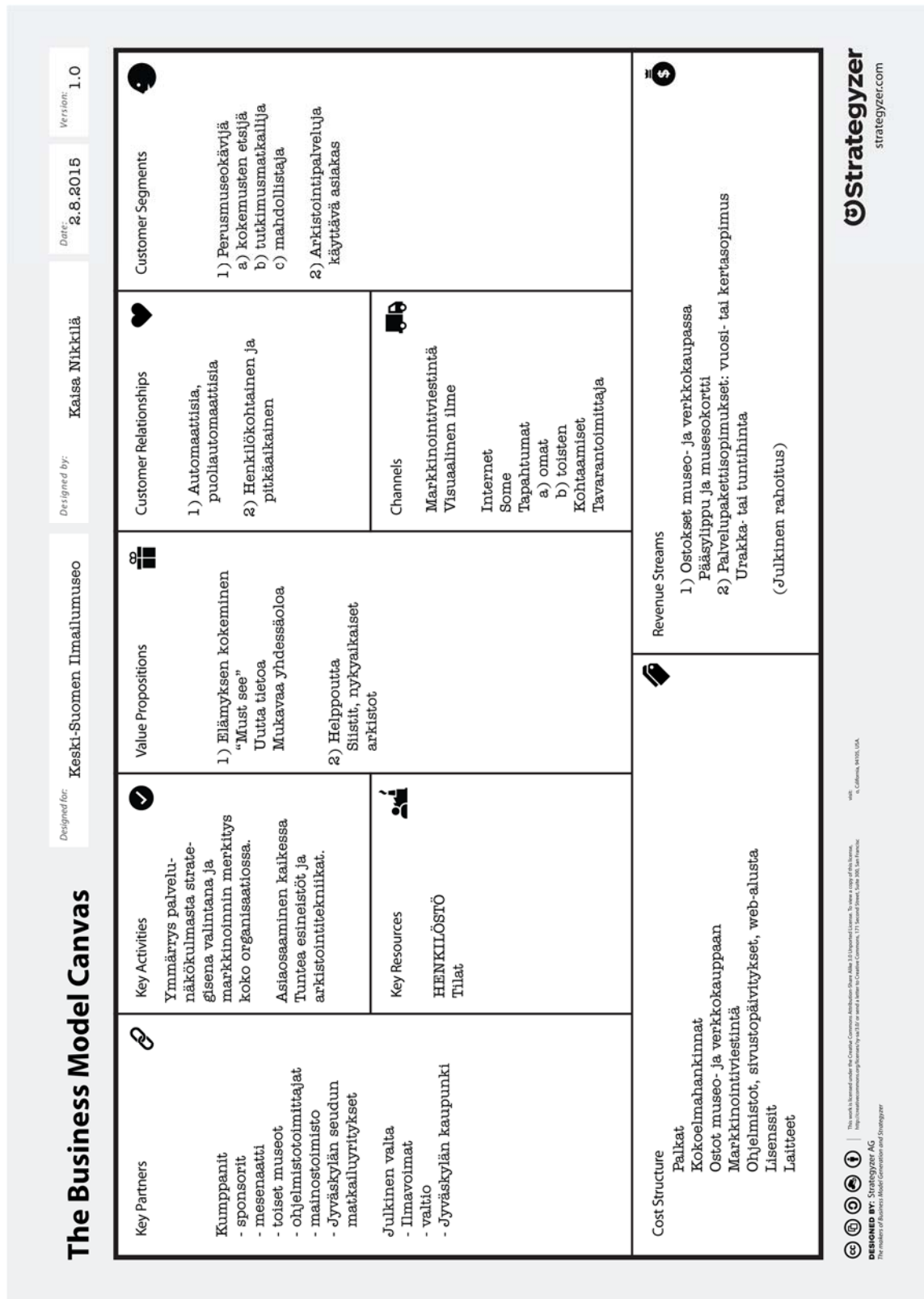
Perusmuseokävijän kohdalla asiakassuhde voi olla hyvinkin automaattinen. Hän tulee museoon, ostaa lipun ja tutustuu itsenäisesti näyttelyyn. Puoliautomaattinen tai täysin henkilökohtainen suhde ei sekään ole poissuljettu. Kaikissa kohtaamisissa, niin automatisissa kuin henkilökohtaisissa, on kiinnitettävä huomiota kohtaamisten laatuun ja palvelunäkökulmaan. Internetsivun alustan on oltava helposti omaksuttava, asiakaspalveluhenkilökunnan palvelutaitojen ja osaamisen on vastattava valittua strategiaa.

Arkistointipalveluja käyttävän asiakkaan ja museon välinen suhde on aina henkilökohtainen, ja tavoitteena on pitkäaikainen suhde. Yksittäisen arkiston järjestäminen on kertaluonteinen, mutta silti se ei tarkoita asiakassuhteen lyhytikäisyyttä. Asiakas on mahdollista sitouttaa erilaisilla huoltosopimuksilla ja palvelupaketeilla pitkäksikin aikaa.

Kaiken toiminnan tavoitteena kummassakin ryhmässä on saavuttaa asiakassuhteissa taso kolme eli solmia luottamukseen perustuva suhde ja tunneside asiakkaisiin, jotta he kokevat sitoutuvansa yritykseen ja asioivat siellä jatkuvasti. Lisäksi omaksumalla vuorovaikutteinen markkinointiviestintä saadaan aikaiseksi lisämyyntiä ja pysyviä, pitkäaikaisia asiakassuhteita.

5) Tulovirrat

Perusmuseokävijän tuomat tulot koostuvat verkko- ja museokaupan ostoksista, simulaattoritunneista, pääsylipputuloista ja museokortin ostamisesta. Palvelupakettisopimukset arkistointipalveluja käyttävien asiakkaiden keskuudessa ja niiden hinnoittelu on avainasemassa tulovirtojen määrittelyssä. Tehdäänkö vuosi- tai kertosopimuksia ja onko hinnoittelu urakkapohjaista vai käytetäänkö tuntihinnoittelua? Koska nykyinen hinnanmuodostuminen tältä osin ei sisältynyt tähän kehittämistyöhön, laskutoimitusten suorittaminen on johtosivuston -osa-alueen tehtävä.



KUVIO 19. SIIVET 2020 -palvelukonsepti esitettyä Business Model Canvas –työkalun avulla visuaalisesti.

6) Avainresurssit

Henkilöstö, henkilöstö ja henkilöstö sekä tilat, tilat ja tilat. Näistä kahdesta pääelementistä muodostuu kaiken perusta arvolupausten lunastamiselle. Museon yhtenä merkittävänä vahvuustekijänä on henkilökunnan ammattitaito. Niin sen pitää olla jatkossakin.

7) Avaintoiminnot

Jokainen timanttimuodostelman osa-alue osallistuu toimintojen tuottamiseen, mutta koska uuden palvelunäkökulman ja markkinoinnin sisällyttäminen koko organisaatioon on strateginen valinta, niin johtoSIIVET on pääroolissa tässä kohtaa. On huolehdittava henkilöstön ammattitaidosta ja osaamisesta, tarvittaessa on järjestettävä koulutusta. Myös tiloja on käytettävä tarkoituksenmukaisesti ja tehokkaasti, ja on luotava edellytykset sähköisten palvelujen käyttöönotolle niin internetissä kuin näyttelytilassakin.

8) Avainkumppanit

Kaikki timanttimuodostelman osa-alueet kohtaavat avainkumppanit. Kuitenkin vastuu asioiden sujumisesta ja käyttöönotosta on johtoSIIVET -osa-alueella.

Kasvun aikaansaamiseksi ja rahoituksen järjestämiseksi on uusien kumppanien löytäminen ensiarvoisen tärkeää. Mikäli säätiön säännöt antavat mahdollisuuden, sponsorien hankkiminen on yksi keino lisätulojen saamiseksi. Sponsori- ja kumppanuussopimukset ovat aina vastavuoroisia, joten niiden kautta on mahdollisuus merkittäviin synergiaetuihin. Yhteistyössä alueen matkailuyrittäjien, messujärjestäjien ja kaupungin kanssa on mahdollisuus saada kustannuksiltaan edullisempaa näkyvyyttä eri medioissa ja kampanjoissa. Uuden visuaalisen ilmeen ja internetsivuston voivat tuottaa ulkopuoliset kumppanit. Ilmavoimien roolin selkiyttäminen kuuluu johtoSIIVET -osa-alueen tehtäviin. Arkistointipalvelut ja näyttelyesineiden konservointi ja säilyttäminen sekä konsultointi ovat kaikille maksullista. Aivan kaikille.

9) Kustannusrakenne

Kuten tulovirtojen myös kustannusrakenteen selvittäminen ja laskeminen on johtoSIIVET -osa-alueen tehtävä. Ilman laskutoimituksiakin voidaan määritellä, että kustannukset muodostuvat palkoista, kokoelmahankinnoista, ostoista, markkinointiviestinnästä, sähköisten palveluiden ohjelmistoista ja alustoista, lisensseistä, laitteista, työkaluista jne. Nämä on kuitenkin laskettava ennen SIIVET 2020 -palvelukonseptin käyttöönottoa.

7 POHDINTA

Kehittämistyön tarkoituksena olleen SIIVET 2020 -palvelukonseptin tuottaminen oli haasteellinen ja hyvin opettavainen tutkimusmatka. Keski-Suomen Ilmailumuseolla on nyt rakennuspalikoita toiminnan kehittämiseksi ja sitä kautta mahdollisuudet vahvistaa museon toimintaa taloudellisesti, mikä oli uuden palvelukonseptin tavoitteena.

Ensimmäiseksi toimenpiteeksi on hyvä ottaa sähköisten palveluiden kehittäminen ja museon ilmeen visualisointi nimenmuutosta unohtamatta. Uuden nimen lanseeraushankkeen ja -kampanjan kautta on mahdollisuus synnyttää ”uusi” museo Tikkakoskelle. Aikataulun osalta yksi mahdollinen merkkipaalu on vuonna 2017, kun Suomi täyttää 100 vuotta. Vuosi 2018 onkin varsinainen juhluvuosi, koska Keski-Suomen Ilmailumuseo täyttää 40 vuotta ja Ilmavoimat 100 vuotta. Juhlavuodet luovat kuin itsestään merkittävät viitekehukset ja tarjoavat mahdollisuuksia museon profiilin nostoon visuaalisen ilmeen ja tapahtumien kautta. Toimintamallina voi olla projektiluonteinen hanke.

Kauhava-yhteistyö³ Suomen Ilmailumuseon kanssa voi merkitä suurempaa muutosta museon rakenteisiin ja toimintamalleihin. Skenaarion jättäminen pois tästä kehittämistyöstä oli tarkoituksellista. Pelkästään Kauhava-yhteistyöstä saa oman kehittämishankkeensa, kuten myös sen selvittämisestä, onko yhteiskunnalliseen kohteeseen mahdollista saada toiminnan kehittämiseksi ja uuden luomiseksi EU-hankerahaa jostain sopivasta kehitysrahastosta. Periaatteellista estettä asialle ei pitäisi olla, koska mm. kuntien omistamat säätiöt ovat saaneet rahoitusta erilaisiin matkailuhankkeisiin. Tässä on syytä kääntyä hanke-rahituksen ammattilaisten puoleen, joita on mm. ELY-keskuksissa.

Mitä itse sain tästä? Sanotaan, että täydellinen on hyvän pahin vihollinen, ja niin se onkin. Prosessina työn tekeminen on ollut yksi haastavimpia tehtäviäni, mutta samalla myös palkitsevimpia. Olen tottunut tekemään nopeita ja harkittuja päätöksiä sekä työskentelemään nopeilla aikatauluilla. Nyt pitikin pohtia käytettyjä menetelmiä ja tehtyjä ratkaisuja aivan eri näkökulmista. Aikataulut oli sovittava yhteen monen muun toimijan kanssa.

³ Kauhava-yhteistyö on Keski-Suomen Ilmailumuseon ja Suomen Ilmailumuseon yhteishanke joidenkin toimintojen kuten mm. entisöinnin ja varaston siirtämiseksi Kauhavalle entisen Lentosotakoulun tiloihin.

Voin hyvällä syyllä todeta, että jossain vaiheessa oli informaatioähky hyvin lähellä, ja eksyminen polulta oli vielä lähempänä monta kertaa. Ruoho aidan toisella puolella näytti niin paljon vihreämmältä ja mielenkiintoisemmalta. Vastaan tuli suuri määrä uusia näkökulmia, uutta luettavaa, uusia ideoita jne. Prosessina oikean tiedon löytäminen valtavasta materiaalmäärästä oli haasteellista. Keskustelut seminaareissa opiskelijakollegoiden ja ohjaavan opettajan kanssa auttoivat suunnan löytämisessä. Keskittymällä palveluliiketoiminnasta kertovaan kirjallisuuteen, jota oli paljon, oikea polku löytyi lopulta.

Aikaisempi kokemukseni teorian tutkimisesta oli kovin ohut, mikä vaikeutti tiedon löytämistä ja työn aloittamistakin. Käytännön ihmiselle teoreettisen työn tekeminen tuotti suuria vaikeuksia, mutta alkukankeudet vaihtuivatkin jossain vaiheessa innostukseen ja työ vei mukanaan. Tämänkin työn aikana tuli huomattua ja todeksi todettua vanha viisaus: mitä enemmän tiedät, sitä vähemmän tiedät. Tästäkin huolimatta tai ehkä juuri siitä syystä palveluliiketoiminnan eri teorioiden tutkiminen ja soveltaminen käytäntöön oli varsin mielekästä ja innostavaa. Aiemmin tuttu asia työelämästä sai nyt konkreettisen nimen ja merkityksen olemassaololleen teorian kautta.

Työn eri vaiheissa esille nousi paljon kysymyksiä, joihin ei aina ollut yksiselitteistä vastausta: Pitäisikö tuotakin asiaa käsitellä? Voinko jättää tämän pois? Entä jos otan tämän näkökulman? Mihin viitekehykseen tämä sopii? Kysymykset vaativat kuitenkin vastauksia, vaikka vastausten löytäminen ei ollut aina kovinkaan yksinkertaista. Pyrin käyttämään punaisena lankana ohjaavan opettajan ohjetta opinnäytetyöstä: mieluummin kapea ja syvä kuin leveä ja matala. Ohjeesta johtuen moni hyvä ja mielenkiintoinen näkökulma lähteineen jäi tästä työstä pois, antaen kuitenkin pohjaa seuraaville kehittämissuunnitelmaille tai tämän työn jatkokehittämiseen versioon 2.0. Kokonaisvaltainen markkinointiviestintä, asiakaskeskeinen palvelunäkökulma ja ennen kaikkea sosiaalisen median hyödyntäminen markkinoinnissa ovat henkilökohtaisesti erityisen kiinnostavia tutkimuskohteita.

Suurena ongelmana työn tekemisessä oli ajankäytön hallinta ja vieläkin suurempana museon sijainti itseeni nähden. Työn ja opiskelun yhteensovittaminen oli ajoittain hankalaa, ja useimmiten opiskelu jousti. Lopullisessa kirjoittamisvaiheessa heinäkuulla 2015 oli työn vuoro joustaa. Kaikki aineisto oli siinä vaiheessa kerätty ja analysoitu, oli raportin kirjoittamisen aika. Prosessina kirjoittaminen oli varsin tehokasta ja tuottavaa. Etäisyys kilometreinä sen sijaan pysyi samana. Jyväskylä on keskellä Suomea, mutta matka Pirkkalasta sinne vie vähintään kaksi tuntia. Uskon, että vaikka sain työstä paljon irti ja opin

lisää palveluliiketoiminnan kehittämisestä sekä markkinoinnista, molemminpuolinen hyöty olisi ollut vieläkin suurempi, mikäli etäisyys sähköposteista ja puhelimesta huolimatta olisi ollut matka-ajassa korkeintaan puoli tuntia. Museolta saamani palautteen perusteella harvoista tapaamisista huolimatta kehittämistyön tavoitteena ollut SIIVET 2020 -palvelukonsepti on heille erittäin hyödyllinen, ja sitä aiotaan käyttää toiminnan kehittämisessä.

”Hyvät matkustajat! Kiinnittäkää turvavyöt. Kehittäminen ja kehittyminen voi alkaa.”

LÄHTEET

- Aamulehti. 2015. Museokortteja myyty jo 16 000. Luettu 3.8.2015.
<http://www.aamulehti.fi/Kulttuuri/1194992493407/artikkeli/museokortteja+myyty+jo+16+000.html>
- Albanese, P. lehtori. 2014. Palvelujen suunnittelu –kurssi ja luentomateriaalit 14.2–8.5.2014. Tampereen ammattikorkeakoulu. Tampere.
- Alikoski, R. & Viitasalo, J. & Koponen, M. 2009. Yritystoiminnan taitajaksi 1. painos. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit Oy.
- Anttila, P. 1998. Tutkimisen taito ja tiedonhankinta. Metodix. Luettu 28.6.2015.
<https://metodix.wordpress.com/2014/05/17/anttila-pirkko-tutkimisen-taito-ja-tiedonhankinta/>
- Benchmarking. 2015. Qualitas Forum. Luettu 26.6.2015.
<http://www.qualitas-forum.fi/Apualaatuunjainnovaatioon/Benchmarking.aspx>
- Box Office Mojo. 2015. Top Gun. Luettu 1.8.2015.
<http://www.boxofficemojo.com/movies/?id=topgun.htm>
- Calonius, H. 1989. Market Communication in Service Marketing, teoksessa Avlonitis, G. J., Papavasiliou, N. K. & Kouremeos, A. G. (toim.), Marketing Thought and Practice in the 1990s. Proceedings from the XVIIIth Annual Conference of the European Marketing Academy, Athens, Greece 1989.
- Duncan, T & Moriarty, S. 1997. Driving Brand Value. New York: McGraw-Hill.
- Elovaara, P. liiketoimintajohtaja. 2015. DigiNyt-markkinointiseminaari 12.2.2015. Tampere-Talo, Tampere.
- Ethnologue Languages of the World. 2015. English and Spanish. Luettu 21.7.2015.
<https://www.ethnologue.com/browse/names>
- Grönroos, C. 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. 3. uudistettu painos. Juva: WS Bookwell Oy.
- Helander, N. KTT. 2014. Palveluliiketoimintamallit -kurssi ja luentomateriaalit 30.1.–14.4.2014. Tampereen ammattikorkeakoulu. Tampere.
- Karlöf, B. & Östblom, S. 1993. Benchmarking. Tuottavuudella ja laadulla mestariksi. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Kankkunen, P. & Österlund, P. 2012. Tykkäämistalous. 1. painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Kauppalä, M. eversti, Ilmavoimien henkilöstöpäällikkö. 2014. Haastattelu 29.9.2014. Haastattelija Nikkilä, K.

- Kiviranta-Tanninen, A. Lottamuseon johtaja 2006–2009. 2015. Haastattelu 6.1.2015. Haastattelija Nikkilä, K.
- Lindroos, J-E. & Lohivesi, K. 2010. Onnistu strategiassa. 3. painos. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Löytänä, J. & Korhikoski, K. 2014. Asiakkaan aikakausi. Rohkeus + rakkaus = raha. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Matkustajat 2014, 2015. Finavia Oyj. Tallennettu 23.7.2015
<http://dxww91gv4d0rs.cloudfront.net/file/dl/i/cslpfQ/FagM-9hnEoRwLigIv6LgIQ/Matkustajatlentoasemittainsuo-fi12.pdf>
- Museokävijä 2011. 2012. Suomen museoliitto. Tallennettu 30.6.2015
http://www.museoliitto.fi/doc/SML_Museokavija_2011_uusi.pdf
- Museolaki 3.8.1992/ 729.
- Museotilasto 2007. 2009. Museovirasto. Tallennettu 12.5.2015.
<https://www.museotilasto.fi/tiedostot/museovirasto/files/Museotilasto2007.pdf>
- Museotilasto 2008. 2009. Museovirasto. Tallennettu 12.5.2015.
<https://www.museotilasto.fi/tiedostot/museovirasto/files/Museotilasto2008.pdf>
- Museotilasto 2009. 2010. Museovirasto. Tallennettu 12.5.2015.
<https://www.museotilasto.fi/tiedostot/museovirasto/files/Museotilasto2009.pdf>
- Museotilasto 2010. 2011. Museovirasto. Tallennettu 12.5.2015.
<https://www.museotilasto.fi/tiedostot/museovirasto/files/Museotilasto2011.pdf>
- Museotilasto 2011. 2012. Museovirasto. Tallennettu 12.5.2015.
<https://www.museotilasto.fi/tiedostot/museovirasto/files/Museotilasto2011.pdf>
- Museotilasto 2012. 2013. Museovirasto. Tallennettu 12.5.2015.
<https://www.museotilasto.fi/tiedostot/museovirasto/files/Museotilasto2012.pdf>
- Museotilasto 2013. 2014. Museovirasto. Tallennettu 12.5.2015.
[https://www.museotilasto.fi/tiedostot/museovirasto/files/Museotilasto2013\(3\).pdf](https://www.museotilasto.fi/tiedostot/museovirasto/files/Museotilasto2013(3).pdf)
- Museotilasto 2014. 2015. Museovirasto. Keski-Suomen Ilmailumuseon luvut. Excel-
taulukko. Tallennettu 1.7.2015. <https://www.museotilasto.fi/statistics>
- Niva, M. & Tuominen, K. 2005. Benchmarking käytännössä : itsearvioinnin työkirja :
hyviä periaatteita ja benchmarking-tutkimuksia. Turku: TS-Tulostus.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät. 3. uudistettu
painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y. 2010. Business Model Generation: A Handbook for Vi-
sionaries, Game Changers, and Challengers. New Jersey, USA: Wiley & Sons.
- Paananen , L. 2009. Hallitus ja markkinointi. Helsinki: Talentum Media Oy.

Palveluliiketoiminnan sanasto. Vocabulary of Service Business. 2010. Tekes – Teknologian ja innovaatioiden kehittämiskeskus. Tallennettu 11.1.2015.
http://www.tekes.fi/globalassets/julkaisut/palveluliiketoim_sanasto.pdf

Piekkola, H., Suojanen, O. & Vainio, A. 2013. Museoiden taloudellinen vaikuttavuus. Vaasa: Vaasan yliopisto Levón-instituutti. Tallennettu 26.3.2015.
http://issuu.com/suomen_museot/docs/museoidentaloudellinenvaikuttavuus

Piltz, M. KTM, konsultti. 2014. Haastattelu 30.4.2014. Haastattelija Nikkilä, K.

Sammallahti, T. 2009. Konseptisuunnittelun supersankari. Helsinki: Books on Demand GmbH.

Tilastokeskus. 2015. Tilastollinen tiedonkeruu -verkko-oppimateriaali. Luettu 28.6.2015. <http://www.stat.fi/virsta/tkeruu/>

Tilastotietoja Helsingistä 2015, 2015. Helsingin kaupunki. Tallennettu 23.7.2015.
http://www.hel.fi/hel2/tietokeskus/julkaisut/pdf/15_05_28_Tilastotietoja_Helsingist%C3%A4_2015_Askelo.pdf

Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. Helsinki: Talentum Media Oy.

YLE Uutiset. 2015. Ilmailumuseon suosio lähti lentoon. Luettu 13.7.2015
http://yle.fi/uutiset/ilmailumuseon_suosio_lahti_lentoon/8152563

Liite 1. Business Model Canvas –työkalu

The Business Model Canvas

Designed for:

Date:

Version:

<p>Key Partners</p> <p>Who are the key partners? Who are not? Why not? Which key resources are we able to acquire? Which key channels are we able to leverage? Which key activities are we able to outsource? Which key customer segments are we able to reach? Which key revenue streams are we able to leverage?</p> <p>KEY PARTNERS</p> <ul style="list-style-type: none"> Suppliers Manufacturers Distributors Logistics Co-branding partners Complementors Channel partners Government Academy Universities Research institutes Non-profit organizations Open source communities Investors Financial institutions Insurance Legal Accounting Consulting Advertising Public relations Media Artists Performers Event organizers Event venues Event sponsors Event attendees Event organizers Event venues Event sponsors Event attendees 	<p>Key Activities</p> <p>What key activities do our value proposition require? Our distribution channels? Our customer relationships? Our key channels? Our key resources? Our key partners?</p> <p>KEY ACTIVITIES</p> <ul style="list-style-type: none"> Production Problem solving Manufacturing Software development Software testing Software deployment Software maintenance Software support Software development Software testing Software deployment Software maintenance Software support 	<p>Value Propositions</p> <p>What value do we offer to the customer? What are our customer's problems? How are we helping to solve? What are our customer's needs? How are we helping to solve? What are our customer's desires? How are we helping to solve? What are our customer's fears? How are we helping to solve?</p> <p>VALUE PROPOSITIONS</p> <ul style="list-style-type: none"> Performance Reliability Customization Convenience Speed Cost Quality Service Support Integration Interoperability Compatibility Portability Flexibility Scalability Expandability Upgradeability Modifiability Reconfigurability Adaptability Resilience Robustness Stability Security Privacy Transparency Accountability Responsibility Sustainability Ethicality Legitimacy Credibility Trustworthiness Reliability Consistency Accuracy Precision Detail-oriented Thoroughness Comprehensiveness Exhaustiveness Exclusiveness Uniqueness Rarity Scarcity Exclusivity Exclusiveness Uniqueness Rarity Scarcity Exclusivity 	<p>Customer Relationships</p> <p>What type of relationship do we offer our customers? How do we acquire, build, and maintain these relationships? How do we deliver on these relationships? How do we measure these relationships? How do we manage these relationships?</p> <p>CUSTOMER RELATIONSHIPS</p> <ul style="list-style-type: none"> Personal assistance Self-service Automated services Communities Co-creation Partnerships Reseller networks Agency networks Franchise networks Reseller networks Agency networks Franchise networks 	<p>Channels</p> <p>Through which channels do our customer segments receive our value proposition? How do we reach our customer segments? How do we reach our customer segments? How do we reach our customer segments? How do we reach our customer segments?</p> <p>CHANNELS</p> <ul style="list-style-type: none"> Direct sales Indirect sales Partnerships Reseller networks Agency networks Franchise networks Reseller networks Agency networks Franchise networks 	<p>Customer Segments</p> <p>Who are our customer segments? What are their needs? What are their desires? What are their fears? What are their goals?</p> <p>CUSTOMER SEGMENTS</p> <ul style="list-style-type: none"> Individual consumers Businesses Government Academy Universities Research institutes Non-profit organizations Open source communities Investors Financial institutions Insurance Legal Accounting Consulting Advertising Public relations Media Artists Performers Event organizers Event venues Event sponsors Event attendees 	<p>Cost Structure</p> <p>What are the most important costs inherent in our business model? Which key resources are most expensive? Which key activities are most expensive? Which key channels are most expensive? Which key customer segments are most expensive? Which key revenue streams are most expensive?</p> <p>COST STRUCTURE</p> <ul style="list-style-type: none"> Fixed costs Variable costs Infrastructure Personnel Production Transportation Distribution Marketing Administration Research and development Legal Accounting Consulting Advertising Public relations Media Artists Performers Event organizers Event venues Event sponsors Event attendees 	<p>Revenue Streams</p> <p>For what value are our customers willing to pay? For what are they willing to pay? How much are they willing to pay? How much are they willing to pay?</p> <p>REVENUE STREAMS</p> <ul style="list-style-type: none"> Subscription Transaction Usage-based Advertising Commission License Franchise Reseller Agency Franchise Reseller Agency
--	---	---	--	--	--	---	--

DESIGNED BY: STRATEGYZER AG

THE HUB OF BUSINESS MODEL INNOVATION AT 2500 CALIFORNIA AVENUE, SUITE 200, SAN FRANCISCO, CA 94115, USA

Strategyzer

strategyzer.com

© 2015 Strategyzer Inc. All rights reserved.

THE BUSINESS MODEL CANVAS IS A TRADEMARK OF STRATEGYZER AG.

Liite 2. Asiakaskysely lomake

1 (2)

KESKI-SUOMEN ILMAILUMUSEO
 ASIAKASKYSELY OPINNÄYTETYÖTÄ VARTEN 31.1.2015

- 1) Perustiedot:
 (ympyröi oikea vaihtoehto)

Ikä: <25 25-34 35-44 45-54 55-64 65<

Olen mies / nainen

Olen: töissä opiskelija eläkeläinen työtön muu

Kotipaikkakunta / maakunta _____

Onko ilmailumuseo tuttu paikka vai oletteko ensimmäistä kertaa? Jos olette ensimmäistä kertaa, mistä syistä ette ole aiemmin käyneet museolla?

- 2) Mistä saitte tiedon Pienoismallitapahtumasta? _____

- 3) Mistä saatte yleensä tiedon museon tapahtumista ja tarjonnasta?

- 4) Mitkä asiat museossa kiinnostavat? _____

5) Mistä kaikesta ”unelmienne museokäynti” koostuisi? _____

6) Kiinnostaako teitä simulaattorilentäminen? Kyllä Ei

7) Ruusut ja risut museolle: Missä onnistuimme ja missä on kehittämisen varaa?

KIITOKSET VASTAUKSISTANNE!

Klo 15:een mennessä kyselyyn vastanneiden ja kahvioon palauttaneiden kesken arvotaan 30 minuutin **Messerschmitt Bf 109 G -simulaattorilento (arvo 40 €)** kokeneen lennättäjämme opastamana. Lennätykselle on varattu aikaa pienoismallitapahtumapäivänä klo **16-16.30 tai lennätys voidaan järjestää myös muuna ajankohtana**. Jätä alle yhteystietosi, jos haluat osallistua arvontaan!

Nimi ja puhelinnumero:

Liite 3. Asiakaskyselyn tulokset

1 (4)

ASIAKASKYSELY 31.1.2015 KESKI-SUOMEN ILMAILUMUSEOLLA – TULOKSET

IKÄ	Alle 25	25-34	35-44	45-54	55-64	65 tai yli	YHT
	kpl	2	2	6	14	8	12
%	4,55	4,55	13,64	31,82	18,18	27,27	100,00

SUKUPUOLI	mies	nainen	ei kerro	YHT
	kpl	30	5	9
%	68,18	11,36	20,45	100,00

STATUS	työssä	opiskelija	eläkeläinen	työtön	muu	ei kerro	YHT
	kpl	23	3	15	2	0	1
%	52,27	6,82	34,09	4,55	0,00	2,27	100,00

KUNTA		
	kpl	%
Jyväskylä	14	
Helsinki	3	
Jämsä	3	
Tampere	3	
Tikkakoski	3	
Espoo	2	
Oulu	2	
Toholampi	2	
Turku	2	
Vantaa	2	
Kuopio	1	
Laukaa	1	
Loviisa	1	
Mikkeli	1	
Tohmajärvi	1	
Uusimaa	1	
Vesilahti	1	
Äänekoski	1	
YHT	44	

Keski-Suomi	22	50,00
Uusimaa	9	20,45
Pirkanmaa	4	9,10
Muut	9	20,45
YHT	44	100

2 (4)

1) Onko ilmailumuseo tuttu paikka vai oletteko ensimmäistä kertaa? Jos olette ensimmäistä kertaa, mistä syystä ette ole aiemmin käyneet museolla?

43/44 vastasi. Vastanneista 37 henkilölle (86%) oli entuudestaan tuttu paikka.

2) Mistä saitte tiedon Pienoismallitapahtumasta?

44/44 vastasi. Vastanneista 18 (41%) netistä, 11 (25%) eri lehdistä, 9 (20,45%) ystäviltä

Huom! Tästä tulee yli 100%, koska muutama laittoi 2-3 kohdetta.

3) Mistä saatte yleensä tiedon museon tapahtumista ja tarjonnasta?

41/44 vastasi. Vastanneista 26 (63,4%) netistä, 14 (34,1%) eri lehdistä, 10 (24,4%) ystäviltä

Huom! Tästä tulee yli 100%, koska muutama laittoi 2-3 kohdetta.

4) Mitkä asiat museossa kiinnostavat?

43/44 vastasi. Vastanneista 38 (88%) on kiinnostunut lentokoneista ja ilmailun historiasta

Lentokoneet, sota-ajan kamat, kaikki, historia, oikeat koneet, pienoismallit, vanhat koneet, kahvio, lentokoneet ja varusteet, vanhat lentokoneet, vapaa sisäänpääsy, lapsia enemmän lentokoneet, pienoismallit, kaikki vanha säilynyt asia, lentokoneet, myymälästä, pienoismallit, kirjallisuus ja lehdet, kaikki ilmailuun liittyvä, WWII kalusto, DC-3, lentokoneet, lentokoneet, vanhat lentokoneet, lentokoneet ja niiden historia, Dakota + kaikki muu, ilmailun historia, kaikki, kaikki, koneet tietty ja pienoismallit myös, kaikki siis laitteet ja tapahtumat, ilmailu yleensä, kaikki lentokoneet, koneet ja niihin liittyvät tarinat, lentokoneet, lekot, arkisto, tietenkin lentokoneet, ilmailun historia, koneet ja esineet, lentokoneet yleensä, koneet ja mallarit, ilmailun historia, lentokoneet ja pienoismallit, koneet, erityisesti moottorikokoelma, viestimuseo, pienoismalleista olen hyvin kiinnostunut, vanhat lentokoneet, lentsikat.

Toki pienoismallipäivät, mutta toki museo myös. Hienoa, ettei kaikkea ole puleerattu ja puunattu.

Lentsikat ja historialliset tarinat näyttelyn yhteydessä.

Aidot lentokoneet, muu kalusto, tarvikkeet, historia. Lentokoneiden tekniikka, suunnistus-, ohjaus- ym. järjestelmät. Asiantuntevan oppaan kierrokset

Esineet, laitteet, alan kirjallisuus ja pienoismallit ja malleihin liittyvät dioraamat.

5) Mistä kaikesta ”unelmienne museonkäynti” koostuisi?

30/44 vastasi.

Lisää lentokoneita.

Mielenkiintoisesta näyttelystä ja uusista kokemuksista.

Mukana olisi joukko koneilla lentäneitä.

Oikeista koneista, pienoismalleista, opastuksesta ja vidoista.

Ilmaisia tuliaisia (avaimenperä, heijastin tms.) koko perheelle jotakin.

Hyvästä fiiliksestä, hyvin esille laitetuista näyttelyesineistä, mielikuvitusmatkasta.

Joku erikoinen ”taidenäyttely”.....

Hyvä palvelu, siistit tilat, hyvät opasteet, erilaiset tapahtumat, hyvin entisöidyt esineet yms.

3 (4)

Kierto, koneiden kuvausmahdollisuus joka puolelta.
Näkemisestä, kokemisesta. Ääntä, tärinää, hajua, näköä ja tuntemuksia.
Olemme juuri saapuneet.

Reilusti aikaa, mahdollisuus valokuvata erikoisjuttuja museon henkilökunnan luvalla. Päästä katsomaan entisöintiprojekteja ja lentämään simulaattorilla.
Hyvä kohde esim. Brewster + tarinaa yksilöstä + hyviä pienoismalleja.
On ollut jo ”unelmakäynti”. Yksityiseen käyttöön kuvattu entisöintiosaston toiminta. (käynyt yli 100 kertaa. Nimikirjaimet M.A.)

Ohjattu, hienon tarinan kerronnan yhteydessä pidetty kierros jossakin hyvin vanhassa ja historiallisessa kohteessa ja vielä ulkomaan kohteessa.

Esittelykierros, jossa opas johdattelee keskustelua ja esittelyä niihin asioihin enemmän, jotka ryhmän henkilöitä eniten kiinnostaa. Vapaata tutkimusaikaa, kahvitauko, jonka aikana esitelmää niistä asioista, joista museossa ei ole mitään nähtävänä. Kuten esim. lentokentät sodan aikana ym. ym. Suomen huippu lentäjät jne.

Innostavasta esittelystä.
Tällä hetkellä ei isompia toiveita, riittävää uudistumista museoilta yleensäkin odotan.
Kaikki kiinnostaa.
Kaunis kesäilma, uusia näyttelyesineitä, terassilla kylmä katuolul.
Erilaisista teemoista ja tapahtumista.

Nähdä jokin lentokone, joka juuri on tullut museoon.
Rauhallisesta seisomisesta ja kävelystä.
Lentokentän toiminnan liittäminen oheistapahtumana.
Tällaisia tapahtumapäiviä lisää → sana leviää.

Paljosta nähtävästä.
Tästä.
Lastenlapset mukaan.
Rauhasta katsella vanhoja koneita
Smithsonian Institute.

6) Kiinnostaako teitä simulaattorilentäminen?

40/44 vastasi. Vastanneista 28 (70%) kyllä, 12 (30%) ei

7) Ruusut ja risut museolle: Missä onnistuimme ja missä on kehittämisen varaa?

36/44 vastasi

Hyvin järjestetty tapahtuma. Vähän isompi tila voisi olla.
Mallinuket mukava lisä, lentokoneiden ohjaamoon olisi mukava nähdä.
Museolla on huono tiedotus mm. netissä tai muualla. Sivuja pitäisi parantaa, koneista voisi olla nippelitietoa.
Ihan hyvä kokonaisuus. Esittelyvideoita voisi olla enemmän.
Ei tule mieleen tällä hetkellä.

Hienoa, että pienoismallinäyttely on saatu järjestettyä museon tiloihin.
Oikein mukava museo ja hienoja lentokoneita, pienoismalleja. Lapset tykkää.
Hieno tapahtuma, olisi vaan pitänyt varata enemmän aikaa.

4 (4)

Kehityksen kohteeksi toivotaan: myymälän pienoismallitarpeisto. Koko Keski-Suomessa ei ole yhtään alan myymälää. Pienoismallien ”päivitys”, vaihtuvuutta.

Lisää tilaa, muuten hieno paikka.

Tämän hetken resursseihin nähden kaikki on ok.

Näin talviaikaan sisäänkäynti on jotenkin ankea ja hukassa.

Liian ahdas kahvio.

Pelkkiä ruusuja. Hieno museo.

Vain kiitosta.

Perusnäyttely on hyvä, erityisesti valokuvat. Ulkona säiden armoilla olevat koneet pitäisi saada sisään.

Ruusut: myymälän valikoimat parantuneet vuosikymmenten aikana. Risut: ei voi risuja antaa, kun tilojen käyttö jo liki maksimaalista. Tapahtumia saa lisätäkin.

Hyvä kokonaisuus, huono mainonta ja näkyvyys. Pari sotatarinaa näyttelyn yhteyteen.

Joitakin mielenkiintoisia koneiden taustoihin liittyviä juttuja jo olikin.

Siisti paikka.

Näyttelyesineet voisi vaihtua hieman nopeammin.

Hyvin on laitettu esille.

Toinen halli lisää ulkona oleville esineille.

Jostakin tilaa lisää

- (miinusta) tilanahtaus, mutta minkäs teet. Enemmän uutta nähtävää (minkäs teet)

+ mielenkiintoinen näyttely, museokauppa ok, tapahtumat ok

Kahvila alimitoitettu

Käynnistysnapit + startin kiertäminen oikea suunta.

En anna ruusuja enkä risuja, koska tunnen tämän museon liian vähäisesti.

Yleisvaikutelma hyvä, lisää tilaa, auditorio

Tyhjästä rakennut ja on lämmintä tilaa. Alun talkoohenki.

Kahvio suuremmaksi.

Eka kokemuksena hyvä. Edellinen kokemus 70-luvulta RAF-museo Lontoossa.

Hyvä näyttelyesineiden ryhmitys.

”Ei ossoo sannoo”.

Nettisivut ajasta jäljessä ja vähän ”tylsät”.

Aika hyvin, tilasta on puute.

Liite 4. Mainospohja © Kaisa Nikkilä

