

VAASAN YLIOPISTO
KAUPPATIETEELLINEN TIEDEKUNTA
MARKKINOINNIN YKSIKKÖ

Nora Lamberg

**MUSEOKÄYNNIN ELÄMYKSELLISYYS – YHTEISTOIMINNALLISUUDELLA
LISÄARVOA**

Case K.H. Renlundin museo

Markkinoinnin
Pro gradu-tutkielma

VAASA 2016

SISÄLLYSLUETTELO	sivu
TIIVISTELMÄ	11
1 JOHDANTO	13
1.1 Tutkimuksen taustaa	13
1.2 Museokävijät tutkimuskohteena	16
1.3 Tutkimusongelma, tarkoitus ja tavoitteet	17
1.4 Tutkimuksen lähestymistapa ja tutkimusote	19
1.5 Tutkimuksen rajaus ja rakenne	20
1.6 Keskeisten käsitteiden määrittelyä	21
2 MUSEOT MURROKSESSA	23
2.1 Museoiden kehityskaari	23
2.2 Uudenlainen museo	24
2.3 Museoiden toimintaympäristö	26
2.3.1 Poliittisen ympäristön muutokset	27
2.3.2 Taloudellisen ympäristön muutokset	27
2.3.3 Sosiaalisen ympäristön muutokset	28
2.3.4 Teknologisen ympäristön muutokset	28
2.3.5 Lainsäädännöllisen toimintaympäristön muutokset	29
2.3.6 Luonnonympäristön muutokset	29
2.4 Trendien vaikutukset museoihin	29
2.5 Yhteenveto ja johtopäätökset	32

3	ARVOA TUOTTAVA ELÄMYKSELLISYYS	33
3.1	Asiakasarvon merkitys ja sisältö	33
3.2	Arvokokemuksen moniulotteisuus	35
3.3	Asiakasarvoon vaikuttavat tekijät	36
3.3.1	Palvelun laatu	36
3.3.2	Asiakastyytyväisyys	37
3.4	Asiakaskeskeinen liiketoimintalogiikka	38
3.5	Elämyksellisyys palvelukokemuksena	41
3.5.1	Elämyksellisyyden merkitys ja sisältö	42
3.5.2	Teemat elämysten luomisessa	45
3.5.3	Elämyskolmio palveluiden kehittämisen työkaluna	47
3.5.4	Museot elämysten näyttämöinä	50
3.6	Yhteenveto ja johtopäätökset	53
4	YHTEISTOIMINNALLISUUS NONPROFIT-ORGANISAATIOSSA	55
4.1	Yhteistoiminnallisuuden eri muodot	55
4.2	Yhteistoiminnallisuuden hyödyt ja haasteet	57
4.3	Yhteistoiminnallisuuden lähestymistavat	58
4.4	Yhteistyökumppanin valinta	59
4.5	Yhteistyöprosessin johtaminen	60
4.6	Yhteistoiminnallisuus museoissa	61
4.7	Tutkimuksen teoreettinen viitekehys	63

5	TUTKIMUKSEN METODOLOGISET VALINNAT	66
5.1	Tutkimuksen toimeksiantaja	66
5.2	Toimintatutkimus lähestymistapana	67
5.3	Määrällisen tutkimuksen toteuttaminen	69
5.4	Laadullisen tutkimuksen toteuttaminen	72
5.5	Tutkimuksen luotettavuuden arviointi	76
5.6	Tutkimuksen eettisyys	78
6	TUTKIMUKSEN TULOKSET	79
6.1	Lomakehaastatteluiden tulokset	79
6.2	Museoelämyksen rakentuminen	85
6.3	Museon yhteistoiminnallisuuden nykytila	98
6.4	Pilottiprojektin toteutus	105
7	JOHTOPÄÄTÖKSET	109
7.1	Keskeiset tulokset ja teoreettiset implikaatiot	109
7.2	Suosituksia liikkeenjohdolle	112
7.3	Tutkimuksen rajoitteet ja ehdotuksia jatkotutkimukselle	114
	LÄHDELUETTELO	116

LIITTEET	122
Liite 1. Haastattelulomake kyllä-kävijä	122
Liite 2. Haastattelulomake ei-kävijä	126
Liite 3. Teemahaastattelurunko	129
Liite 4. Kävijöiden odotukset	131
Liite 5. Museota kuvaavat adjektiivit	133
Liite 6. Mikä saisi sinut menemään museoon?	136
Liite 7. Mitä mielikuvia K.H. Renlundin museo sinussa herättää?	138
Liite 8. Mitä mielikuvia K.H. Renlundin museon rakennukset sinussa herättävät?	140
Liite 9. Terveisesi museolle	141
Liite 10. Avoin palaute ja osallistuminen kehittämistoimintaan	143
Liite 11. Kävijöiden perustietoja	144
Liite 12. Ei-kävijöiden perustietoja	145
Liite 13. Tiedonhaku ja avoin palaute museolle	146
Liite 14. Museovierailun motiivit	147

KUVIOLUETTELO

Kuvio 1.	Tutkimuksen rakenne	21
Kuvio 2.	Elämyksen ulottuvuudet	44
Kuvio 3.	Elämyskolmio	48
Kuvio 4.	Tutkimuksen teoreettinen viitekehys	64
Kuvio 5.	Konstrukttiivinen tutkimusote	69
Kuvio 6.	Kävijöiden ikäjakauma	80
Kuvio 7.	Ei-kävijöiden ikäjakauma	83
Kuvio 8.	Esteet museokäynnille	84
Kuvio 9.	Kävijähaastatteluiden tulokset ja tulkinta	104
Kuvio 10.	Taulut	106

TAULUKKOLUETTELO

Taulukko 1.	Haastateltavien taustatiedot	74
--------------------	------------------------------	----

VAASAN YLIOPISTO**Kauppateiteellinen tiedekunta**

Tekijä:	Nora Lamberg	
Tutkielman nimi:	Museokäynnin elämyksellisyys - yhteistoiminnallisuudella lisäarvoa: Case K.H. Renlundin museo	
Ohjaaja:	Arto Rajala	
Tutkinto:	Kauppateiden maisteri	
Linja (tai koulutusohjelma):	Markkinoinnin johtamisen maisteriohjelma	
Aloitusvuosi:	2013	
Valmistumisvuosi:	2016	Sivumäärä: 149

TIIVISTELMÄ

Museokenttä on joutunut kohtaamaan useita haasteita 2000-luvulla. Niukkenevat resurssit ja kilpailu ihmisten tunnekokemuksista vaativat muutoksia vanhoihin toimintamalleihin. Tämän tutkimuksen lähtökohtana on ajatus, että museon yksi tärkeimmistä tehtävistä on tarjota elämyksiä yleisölle, muokata syntyneitä kokemuksia ja herättää tunteita. Tutkimus pureutuu erityisesti siihen miten elämyksellisyttä voi ryhtyä kehittämään yhteistoiminnallisuuden avulla, jolloin museo saa muilta organisaatioilta arvokkaita lisäresursseja käyttöönsä. Tutkimusongelma on tästä johdettuna seuraavanlainen: *miten museoelämys voidaan toteuttaa yhteistoiminnallisuuden kautta ja mitä lisäarvoa tällä luodaan museovieraalle?*

Tutkimuksen aihealueena ja ilmiönä ovat museokentän kohtaamat muutokset, asiakasarvon luominen, elämyksellisyys ja yhteistoiminnallisuus. Museovieraan asiakasarvo on moniulotteista ja sitä lähestytään asiakaskeksien näkökulman pohjalta. Elämyksellisyys koostuu mm. moniaistisuudesta, opetuksellisuudesta, viihteellisyydestä sekä fyysisestä ympäristöstä ja tässä tutkimuksessa sitä kehitetään yhteistoiminnallisuuden avulla. Yhteistoiminnallisuus tarkoittaa resurssien jakamista yhteiseen päämäärään pääsemiseksi. Tutkimuksen lopputulemana konstruoidaan pilotti elämyksellisestä palvelukokemuksesta hyödyntämällä elämyksellisyyden kirjallisuutta ja empiiristä aineistoa. Tutkimuksen empiiristä aineistoa varten suoritettiin teemahaastatteluita museokävijöille ja museon avainhenkilöille. Esitysmärrys kävijöistä ja ei-kävijöistä hankittiin puolestaan lomakehaastatteluiden avulla.

Empiirisen tutkimuksen tulokset osoittivat että, museoelämys koostuu mm. aistiärsykkeistä, opetuksellisuudesta, aitoudesta ja fyysisestä ulottuvuudesta. Museon yhteistoiminnallisuuden nykytila on hyvä ja sen pääajatuksina on tuoda museota lähemmäs ihmisiä sekä saada toisilta arvokkaita resursseja. Pilottiprojektissa yhdistyi hyvin elämyksen elementit; opetuksellisuus, viihteellisyys, osallistuminen ja esteettisyys, joiden uskotaan tuottavan lisäarvoa museovieraalle. Nämä neljä osaa tuotiin yleisön näkyville tekemällä neljä lyhyttä videota teoksista yhteistoiminnassa Mediakeskus LIMEn kanssa. Videot aukeavat QR-koodeilla.

AVAINSANAT: Asiakasarvo, elämyksellisyys, museo, yhteistoiminnallisuus.

1 JOHDANTO

Museokenttä on 2000-luvulla useiden suurten muutosten edessä. Haasteita museoille aiheuttavat niukkenevat resurssit, monimuotoistuva ja eriarvoistuva yhteiskunta, teknologinen kehitys ja koveneva kilpailu ihmisten ajasta ja kiinnostuksesta (Teräs & Teräsvirta 2013). Kansainvälinen museoneuvosto ICOM (International Council of Museums) määrittelee museon seuraavasti:

"Museo on pysyvä, taloudellista hyötyä tavoittelematon, yhteiskuntaa ja sen kehitystä palveleva laitos, joka on avoinna yleisölle ja joka tutkimusta ja opetusta edistääkseen ja mielihyvää tuottaakseen hankkii, säilyttää, tutkii, käyttää tiedonvälitykseen ja pitää näytteillä aineellisia ja aineettomia todisteita ihmisestä ja hänen ympäristöstään" (ICOM Statutes 2015).

1.1 Tutkimuksen taustaa

Kansalaisten vaatimukset hyvinvointipalvelujen saatavuudesta ja laadusta aiheuttavat paineita löytää säästökohteita julkisella sektorilla, ja museokentällä nämä leikkaukset ovat yleistymässä koko ajan. Toimintaympäristön muutokset haastavat museot miettimään ovatko he organisaatioina ja palvelujentuottajina ajan tasalla. Muuttunut toimintaympäristö ei kuitenkaan aiheuta pelkästään haasteita museoille, vaan sen tarjoamat mahdollisuudet kehittyneiden teknologioiden ja verkottuvan toiminnan muodossa mahdollistavat resurssitehokkaat ja luovat yhteistyömuodot. (Teräs & Teräsvirta 2013.)

Asiakaskeskeisyys on noussut myös museomaailmassa kantavaksi teemaksi, ja museoiden tulisi tarkastella toimintaansa asiakkaan näkökulmasta löytääkseen uusia organisointi- ja toimintatapoja. Museon rooli on olla yhteiskunnallinen vaikuttaja, ja pysyäkseen ajan tasalla tässä roolissa, museoiden täytyy ymmärtää asiakasta ja tarjota hänelle oikeanlaisia palveluja. (Teräs & Teräsvirta 2013.) Asiakassuuntautuneella organisaatiolla tarkoitetaan sitä, että asiakkaan tarpeet otetaan hyvin huomioon kaikessa toiminnassa. Pohjimmiltaan tämä tarkoittaa arvonluontia yhdessä asiakkaan kanssa (Storbacka & Lehtinen 2002: 16—17).

Museoiden tulisi miettiä mitä kävijä todella tavoittelee museovierailulta, sillä mitä luultavimmin taustalla vaikuttavat ihmisen syvemmät halut, kuten tarve innostua, virkistyä tai löytää paikka rauhoittumiselle. Museot tuottavat palveluja suurimmaksi osaksi vain museoammattilaisen näkökulmasta, ja museon kokoelma nähdään jo arvona asiakkaalle. Tosi asiassa tilanne ei ole näin mustavalkoinen, ja toiminta jää kauas asiakkaiden todellisista tarpeista. Aito asiakkaiden tarpeiden ymmärtäminen toisi museot lähemmäksi asiakkaitaan, mutta onneksi asiassa on tapahtunut muutoksia parempaan, ja tästä hyvänä esimerkkinä Museoviraston, Kotkan kaupungin ja Sitran (Suomen itsenäisyyden juhlarahasto) vuosien 2011—2013 yhteishanke nimeltään Museot hyvinvoinnin edistäjinä. (Teräs & Teräsvirta 2013.)

Tämän tutkimuksen lähtökohtana on ajatus, että museon yksi tärkeimmistä tehtävistä on tarjota elämyksiä yleisölle, ja muokata syntyneitä kokemuksia sekä herättää tunteita. Museo kilpailee muiden palveluntarjoajien kanssa ihmisten tunnekokemuksista. Tästä johtuen museo ei voi ajatella olevansa vain näyttelyiden tarjoaja, sillä sen tulisi tuottaa arvoa yhdessä kävijöiden kanssa ja pitää yllä avointa dialogia. (Hankesuunnitelma 2014.) Elämyksellisyys on noussut pinnalle Pine & Gilmoren vuonna 1999 julkaistun *The Experience Economy*-kirjan myötä. Kirjoittajien mukaan elämyksellisyys on syntynyt luodakseen uutta arvoa asiakkaalle. Arvo syntyy silloin, kun organisaatio käyttää palveluaan näyttämönä ja tuotteita lavasteena pitääkseen yllä asiakkaan mielenkiintoa. Organisaatio ei ole vain tuotteiden tai palvelujen tarjoaja, vaan sen sijaan pääpaino on niistä syntyvässä aistirikkaassa elämyksessä, joka muodostuu asiakkaan mielessä. (Pine & Gilmore 2011.)

Tässä tutkimuksessa arvoa tuottavaa kävijäkokemusta ja elämyksellisyyttä lähdetään kehittämään yhteistoiminnallisuuden avulla.

Yhteistoiminnallisuutta (collaboration) on se, kun ihmiset eri organisaatioista tai saman organisaation eri yksiköistä tuottavat jotain yhdessä tehden, yhteisillä resursseilla ja päätöksentekoprosessilla, ja jakavat lopputuotteen tai palvelun omistajuuden. (Linden 2002:7.)

Yhteistoiminnallisuus on hyvä erottaa eräästä toisesta käsitteestä, joka on monelle tutumpi *yhteistyö* (cooperation). Hord (1986) esittelee artikkelissaan Hoytin [1978] esittämän teorian yhteistoiminnallisuuden ja yhteistyön eroista. Yhteistyötä on, että kaksi henkilöä tai or-

ganisaatiota autonomisilla ohjelmilla alkavat toiminaan yhdessä, jotta molempien ohjelmat menestyisivät paremmin. Yhteistoiminnallisuudessa puolestaan mukana olevat toimijat jakavat vastuun ja käskyvallan käytännön päätöksenteosta.

Museoilla on yksi valttikortti verrattuna muihin elämyksentarjoajiin, nimittäin sen tuottamat kertomukset perustuvat todellisiin asioihin. Mielikuva museosta pölyisinä tylsinä paikoina pitäisi jo unohtaa, sillä 2000-luvun museo ottaa uudella tavalla kävijät huomioon tuottaen yhdessä heidän ja muiden sidosryhmien kanssa unohtumattomia elämyksiä. Saman tarinan voi kertoa kymmenillä eri tavoilla, ja museoiden tulisi käyttää apunaan niissä piilevää mielenkiintoista palaa historiaa. (Teräs & Teräsvirta 2013.)

Tiukassa taloustilanteessa museoiden tulisikin etsiä hyviä kumppaneita, joiden kanssa voitaisiin käynnistää yhteistoiminnallisia projekteja. Ulkomailla on useita onnistuneita yhteistoiminnallisia hankkeita, kuten Yhdysvaltain Washington D.C:ssä toteutettu neljän viikon yhteistoiminnallinen projekti National Building Museum:in ja paikallisten nuorten kanssa. Projektissa 30 nuorta toimi yhdessä museon työntekijöiden kanssa, ja lopputuloksena syntyi tilapäinen näyttely koostuen valokuvista ja niihin kirjoitetuista tarinoista (Simon 2010:233). Suomessa asiaa on lähestytty vielä varovaisesti. Museot voisivat rohkeammin etsiä kumppaneita myös oman toimialansa ulkopuolelta, kuten matkailualalta. Hyvä esimerkki on Merikeskus Vellamon ja Kotkan kaupunkisuunnittelijoiden yhteistoiminta, jonka tuloksena syntyy uusia palveluja ja ideoita. (Teräs & Teräsvirta 2013.)

Museokokemusta on Suomessa tutkinut Joakim Piironen vuoden 2014 pro gradussaan *Hys! Nyt ollaan museossa - Museotunnelmasta elämyksiin*. Tutkimuksessa tarkasteltiin museokuluttajien kokemuksia museovierailun aikana, ja aineistoa kerättiin etnografisilla menetelmillä (Piironen 2014). Museolle on tehty myös muutamia palvelumuotoilun tutkimuksia Suomessa. Asiakasarvoa on tutkittu niin Suomessa kuin ulkomaillakin monen eri tutkijan toimesta, esimerkiksi Olli Rautiainen vuoden 2012 tutkielmassaan *KYL SE KUULUU NYKYAIKAAN Asiakkaan arvokokemus hänen hankkiessaan operaattoripalveluja verkko-kaupasta*. Suomessa yhteistoiminnallisuuden tutkimukset rajoittuvat pääasiassa pedagogiseen alaan, kuten Broströmin 2013 *Yhteistoiminnallinen oppiminen oppivan organisaation tukena*. Yhteistoiminnallisuutta museotoiminnan kehittämisessä ei ole tiettävästi aiemmin tutkittu, ja tämän tutkimuksen on tarkoitus täyttää se aukko.

1.2 Museokävijät tutkimuskohteena

Museokävijöitä on alettu tutkimaan jo 1980-luvulta lähtien. Useimmille ihmisille museossa vierailu on nautinnollinen tapa viettää vapaa-aikaa yhdessä perheen tai ystävien kanssa. Osa ihmisistä käy museoissa yksin, osa pienessä ryhmässä tai osana ennalta varattua ryhmää. Museovierailun kaava on muuttunut huomattavasti sitten 1970-luvun, mutta siitä huolimatta tutkijat ovat löytäneet yhteneväisyyksiä nykypäivään. Tutkijoita on kiinnostanut jo vuosikymmeniä miksi osa ihmisistä käy museoissa ja miksi osa jää mieluummin kotisohvalle makaamaan. Päätös museovierailusta on yhdistelmä henkilökohtaisia ja sosiaalisia kiinnostuksenkohteita ja toiveita, sekä odotettu fyysinen ympäristö ja tarjotut aktiviteetit museossa. Tutkimusten perusteella syyt museossa vierailuun on jaettavissa kolmeen tyyppiin; sosiaaliset ja viihteellisyys syyt, opetukselliset syyt ja kunnioitukseen liittyvät syyt. (Falk & Dierking 1992:12—14.)

Eräässä vapaa-ajan aktiviteetteihin liittyvässä tutkimuksessa havaittiin, että ihmiset voidaan kategorisoida vapaa-ajanvietto valintojen perusteella. Vapaa-ajan orientaatiota voitiin kuvailla kolmen kategorian perusteella; kulttuurinen tai älyllinen, organisaatio tai klubi ja osallistuminen. Tutkimuksessa havaittiin selkeä yhteys museokävijöiden ja ensimmäisen kategorian ihmisten välillä, eli teatterissa ja konserteissa käyvät henkilöt olivat paljolti myös museokävijöitä. Kahden muun kategorian henkilöt eivät käyneet museoissa läheskään niin paljon kuin ensimmäisen kategorian. (Falk & Dierking 1992:16.) Tutkimus antaakin ajateltavaa siinä mielessä, että saisiko kahden viimeisen kategorian henkilöitä käymään museossa kehittämällä esimerkiksi osallistumisen mahdollisuutta museoissa.

Falk (2009:64) jakaa museokävijät viiteen kategoriaan motivaation perusteella tutkimusmatkailijoiksi, mahdollistajiksi, kokemusten etsijöiksi, ammattilaisiksi ja harrastajiksi sekä rentoutujiksi. *Tutkimusmatkailija* (Explorer) käy museoissa tyydyttääkseen uteliaisuuttaan ja hän arvostaa oppimista ja uusia sisältöjä. *Mahdollistaja* (Facilitator) käy museoissa lähinnä seurustelemassa ja tarjoamassa kokemuksia lähipiirilleen. Esimerkki mahdollistajasta on puolison tai lapsen vuoksi museoon menijä. *Kokemusten etsijä* (Experience seeker) käy museossa katsomassa jotain tiettyä näyttelyä, ikään kuin se olisi ”velvollisuutena nähdä”. Turistit ovat usein kokemusten etsijöitä ja he käyvät merkittävässä museoissa matkoillaan. Kävijöistä kriittisimpiä ovat *ammattilaiset ja harrastajat* (Professional/Hobbyist). He kiinnittävät huomioita ripustuksiin ja valaistukseen museoissa, ja heidän käynnillään on tietty

tavoite. *Rentoutuja* (Recharger) käyttää museota rauhoittumiseen ja rentoutumiseen, ja hän pitää museokäyntiä ”pakona arjesta”. Rentoutuja saattaa usein olla enemmän kiinnostunut museon miljööstä kuin itse kokoelmasta, ja museoista haetaan kauneutta ja inspiraatiota elämään.

Yksi tunnetuimmista tutkimuksista liittyen ihmisen vapaa-ajan valintoihin on Marilyn G. Hoodin vuonna 1983 julkaisema artikkeli *Staying Away: Why People Choose Not to Visit Museums*. Perusajatuksena on, että yksilö tekee päätöksiä koskien vapaa-ajan kulutusta ja mihin hän haluaa käyttää energiaansa. Tutkimus tunnisti kolme museokävijän tyyppiä; ahkerat kävijät, satunnaiset kävijät ja ei-kävijät. Ahkera kävijä vierailee museossa yli kolme kertaa vuodessa. Ahkera kävijä valitsee museon siksi, että siellä on mahdollista oppia, altistua uusille kokemuksille ja käyttää vapaa-aikaansa järkevästi. Museon pitäisi ottaa ahkerat kävijät huomioon tarjoamalla vaihtuvaa ohjelmaa ja näyttelyitä, eli haastaa ahkerat kävijät hankkimaan lisää kokemuksia. Satunnainen kävijä vierailee museossa 1—2 krt vuodessa. Tämä kävijätyyppi arvostaa sosiaalisuutta, viihteellisyyttä ja aktiivista osallistumista, ja sijoittuu arvoiltaan lähemmäs ei-kävijää kuin ahkeraa kävijää. Satunnaiset kävijät arvostavat ulkoliikuntaa ja perheelle suunnattuja tapahtumia, eivätkä vieraile museossa yksin. Heitä saataisiin siis houkuteltua museoon ulkoilmatapahtumilla, työpajoilla ja perheille suunnatuilla ohjelmilla. Viimeinen kävijätyyppi on ei-kävijät. Tämä ryhmä arvostaa vapaa-ajan kokemuksessa sosiaalisuutta, osallistumista ja olonsa tuntemista hyväksi ympäristössä. Eikävijät pitävät usein museoita virallisina ja saavuttamattomissa olevina paikkoina, eivätkä he koe osaavansa ”museokoodia”. Museot voisivat tavoittaa ei-kävijöitä ja satunnaisia kävijöitä ymmärtämällä mitä he arvostavat vapaa-ajan aktiviteeteissa. Esimerkiksi museon opeuksellisen tehtävän korostaminen ei välttämättä houkuttele näitä kävijöitä museoon, vaan paremmin voisi toimia museon korostaminen löytämisen ja yhdessä rentoutumisen paikkana. (Hood 1983:152—155.)

1.3 Tutkimusongelma, tarkoitus ja tavoitteet

Tässä tutkimuksessa on kyse asiakasarvon luomisesta tuomalla elämyksellisiä elementtejä museoon. Elämyksellisyyden kehittämiseksi museo ryhtyy yhteistoimintaan toisen organisaation kanssa, mikä tekee tästä tutkimuksesta ainutlaatuisen. Yhteistoiminnallisuudella

voidaan vaikuttaa asiakasarvon luomiseen elämyksien kautta, koska museo saa partnerilta tarvittavia resursseja. Asiakasarvon luomista museokontekstissa yhteistoiminnallisuuden avulla ei ole käytännössä vielä tutkittu, joten tämä tutkimus tuo uutta ja jäseneltyä tietoa tutkimuskentälle. Kyseessä on siis liikkeenjohdollinen tutkimus, koska tutkimuksen toimeksiantaja K.H. Renlundin museo on linjannut yhdeksi tärkeimmistä tehtävistään elämyksien tuottamisen yleisölleen ja sitä kautta yleisömäärien kasvattamisen.

Tutkimuksen *tavoitteena* on kartoittaa ja analysoida, miten nonprofit-organisaatiossa voidaan yhteistoiminnallisuuden avulla tuottaa elämyksellinen kävijäkokemus. Tutkimusongelma on tästä johdettuna seuraavanlainen: *miten museoelämys voidaan toteuttaa yhteistoiminnallisuuden kautta ja mitä lisäarvoa tällä luodaan museovieraalle?* Tavoiteltu lopputulos on uudenlainen asiakaskokemus, jossa museon antama brändilupaus ja asiakkaiden odotukset kohtaavat. Elämyksellisen kävijäkokemuksen ja uusien toimintamallien kehittämisessä hyödynnetään yhteistoiminnallisuutta, koska sen avulla on mahdollista saada toiselta organisaatiolta tarvittavia resursseja ja ideoita. Tutkimuksen lopuksi kuvataan ja analysoidaan pilottiprojektin tuloksia, jonka tarkoituksena on parantaa elämyksellisyyttä museossa.

Tutkimuksen teoreettisessa osassa rakennetaan käsitteellinen viitekehys, joka ohjaa empiirisen tutkimuksen aineiston valintaa ja analyysiä. Viitekehysten luominen etenee seuraavien kolmen alatavoitteen kautta:

- 1) kartoittaa minkälaisia haasteita museoala on kohdannut ja miten ne ovat luoneet paineita museoiden toiminnan kehittämiseksi?
- 2) analysoida mistä elämyksellinen ja asiakasarvoa tuottava palvelukokemus museokontekstissa koostuu?
- 3) mikä on yhteistoiminnallisuuden merkitys nonprofit-organisaatiossa?

Tästä johdettuna empiiriset alatavoitteet ovat seuraavat:

- 1) kartoittaa millaisia ominaispiirteitä K.H. Renlundin museokävijöillä ja ei-kävijöillä on?
- 2) mistä elämyksellinen ja asiakasarvoa tuottava museovierailu koostuu?

3) mikä on K.H. Renlundin museon yhteistoiminnallisuuden nykytila ja miten sitä voitaisiin kehittää palvelemaan elämyksellisyyttä?

Tutkimuksen teoreettiset ja empiiriset alatavoitteet tuottavat yhdessä jäsentynyttä tietoa ja ymmärrystä, sekä työkaluja elämyksellisyyttä korostavan pilotin rakentamiseksi, jossa hyödynnetään yhteistoiminnallisia elementtejä. Ensimmäinen teoreettinen alatavoite koskee museokentällä tapahtuvaa murrosta. Tätä tutkitaan museon toimintaympäristön muutoksista tehtyjen tutkimusten ja kirjallisuuden avulla ja se antaa perustelut tämän tutkimuksen tekemiselle. Tutkimuksen seuraavaan teoreettiseen tavoitteeseen vastataan tutkimalla jo olemassa olevaa kirjallisuutta asiakasarvosta ja elämyksellisyydestä, mitkä myös linkitetään museokontekstiin. Teoriassa käytävä keskustelu asiakasarvosta rajataan koskemaan moniulotteista arvokokemusta, koska tässä tutkimuksessa on kohdeilmionä museovieraan kokeamat elämykset. Myös viimeistä teoreettista alatavoitetta tutkitaan olemassa olevan nonprofit-organisaatioiden yhteistoiminnallisuutta käsittelevän kirjallisuuden avulla.

Empiirisen tutkimuksen tavoitteena on ensinnäkin tuottaa esiyymmärrys siitä, millaisia ihmisiä museossa käy ja toisaalta myös jättää käymättä. Museokentällä tapahtuvat murrokset johtuvat paljolti asiakkaiden tarpeiden ja odotuksien muutoksista, joten sen vuoksi on oleellista saavuttaa esiyymmärrys museokävijöiden ominaispiirteistä. Kävijätutkimus suoritetaan lomakehaastatteluiden avulla. Toinen empiirinen alatavoite on selvittää, mistä elämyksellinen museovierailu koostuu. Tähän tavoitteeseen vastataan haastattelemalla museokävijöitä ennalta määrättyjen teemojen avulla. Yhteistoiminnallisuuden merkitystä ja nykytilaa koskevaan tavoitteeseen vastataan haastattelemalla museotoimenjohtajaa ja museopedagogia. Nämä edellä esitellyt teoreettiset ja empiiriset tavoitteet auttavat vastaamaan tutkimuksen päätavoitteeseen, eli miten nonprofit-organisaatiossa voidaan yhteistoiminnallisuuden avulla tuottaa entistäkin parempi kävijäkokemus.

1.4 Tutkimuksen lähestymistapa ja tutkimusote

Näkökulma tutkimuksessa on palveluntuottajan eli museon näkökulma. Tutkimuksen tarkastelutapa on deskriptiivis-analyttinen, jossa näkyy myös konstruktiivisen ja toimintanalyttisen tutkimuksen piirteitä, koska tutkimuksessa hyödynnetään tutkijan vahvaa esi-

ymmärrystä elämyksellisyydestä sekä vahvaa teoriakatsausta. Deskriptiivis-analyttisyys näkyy erityisesti analyttisyytenä, koska tutkimuksessa ei pyritä pelkästään teorian ja informaatiota kuvailuun vaan teorian ja empirian sulautumiseen, jonka avulla esitetään johtopäätöksiä ja toimintaehdotuksia liikkeenjohdolle. Toiminta-analyttisyys näkyy taas organisaation sisäiseen toimintaan liittyvien vaikeasti jäseneltävien ongelmien ratkaisemisessa. Tärkeintä on tutkijan ja kohteen tiivis yhteistyö ja tutkijan ymmärrykseen perustuvat tulokset. Toiminta-analyttisessä tutkimuksessa ongelmaa lähestytään sisältäpäin ja tavallisesti myös henkilöstön kanssa käytävien keskusteluiden avulla. (Eriksson & Kovalainen 2008.)

Konstruktivisuus näkyy tässä tutkimuksessa laadullisen ja määrällisen asiakastiedon pohjalta yhteistoiminnan avulla rakentuvana pilottina. Konstruktivista tutkimusta tehdessä luodaan aluksi käytännön ongelman ja aikaisemman teorian pohjalta konstruktio, jolla pyritään ratkaisemaan osa ongelmasta (Lukka 2000). Tutkimuksen päättelylogiikka on deduktiivinen, koska tutkielmaa ohjaa teoreettinen viitekehys.

1.5 Tutkimuksen rajaus ja rakenne

Tutkimus on osa laajempaa hanketta, joka rajaa tutkimuksen maakuntamuseon kontekstiin ja kertoo syyn tutkimuksen toteutukselle. Tutkimusta rajaa myös ne yhteistoiminnallisuuden ja elämyksellisyyden teorit, jotka palvelevat pilotin muodostumista. Uuden konseptin lanseeraaminen jää hankkeen seuraavaan vaiheeseen, sillä tässä tutkimuksessa testataan vasta konseptimallia.

Tutkimus jakautuu yhteensä seitsemään lukuun. Johdantoluku tekee tutkimusaiheen tutuksi lukijalle ja siinä selvennetään tutkimuksen tavoitteet ja ongelma. Ensimmäisessä luvussa myös perustellaan aiheen valintaa, sekä määritellään tutkimuksen keskeiset käsitteet. Toinen, kolmas ja neljäs luku muodostavat tutkimuksen teoriaosan, jossa perehdytään aiheista aiemmin kirjoitettuihin teksteihin. Luvussa kaksi tarkastellaan museoiden toimialaa, ja kerrotaan siihen vaikuttavista tekijöistä. Luvussa kolme käydään läpi asiakkaan arvokokemusta ja elämyksellisyyttä. Luvussa neljä tehdään teoriakatsaus yhteistoiminnallisuuden kirjallisuuteen. Luvussa viisi käsitellään tutkimuksen metodologisia valintoja, ja siinä kerrotaan

mm. tutkimusotteesta, käytetyistä tutkimusmenetelmistä sekä tutkimuksen toteutuksesta. Luvussa kuusi esitellään saadut tulokset. Viimeisessä luvussa tehdään johtopäätöksiä saadusta aineistosta ja pohditaan tutkimuksen kulkua. Liikkeenjohdolliset implikaatiot kuuluvat myös osaksi viimeistä lukua. Tutkimuksen rakenne on havainnollistettu kuviossa 1.



Kuvio 1. Tutkimuksen rakenne.

1.6 Keskeisten käsitteiden määrittelyä

Asiakasarvo: Asiakasarvo tarkoittaa asiakkaan kokemaa yleistä arviointia tuotteen/palvelun arvosta verrattuna koettuihin uhrauksiin ja saatuihin vastineisiin. Asiakasarvon tuottamista pidetään yrityksen pitkän tähtäimen kilpailuedun ja menestyksen perusteenä. Asiakasarvon teorit voidaan jakaa kolmeen kategoriaan: arvokomponenttimallit, hyöty/kustannus-mallit ja keinot-lopputulos-mallit. (Zeithaml 1988; Khalifa 2004.)

Elämyksellisyys: Elämyksellisyys liittyy vahvasti Pine & Gilmoren vuonna 1999 kirjoittamaan kirjaan *The Experience Economy*. Elämystaloudessa yritys miettii tuotteensa ja palvelunsa elämyksen kautta, koska asiakas on valmis maksamaan niistä enemmän elämyksen ansioista. Elämyksellisyys tuo myös kilpailuetua markkinoilla. Elämyspalvelussa otetaan huomioon asiakkaan yksilölliset tarpeet, vaikka se olisi tuotteistettu kokemus. Palvelun sisällössä ja toteuttamisessa on otettu asiakas huomioon. Ostettaessa elämyspalvelua ei mietitä ensimmäiseksi hintaa, vaan sitä halutaanko saada juuri tämä kokemus. (Pine & Gilmore 1999; Suppula 2012.)

Yhteistoiminnallisuus: (Collaboration) Yhteistoiminnallisuutta on se, kun ihmiset eri organisaatioista tai saman organisaation eri yksiköistä tuottavat jotain yhdessä tehden, yhteisillä resursseilla ja päätöksentekoprosessilla, ja jakavat lopputuotteen tai palvelun omistajuuden. (Linden 2002:7.)

2 MUSEOT MURROKSESSA

Museo voidaan määritellä pysyväksi yhteiskuntaa ja sen kehitystä tukevaksi nonprofit-organisaatioksi, joka on avoinna yleisölle. Museo hankkii, säilyttää, tutkii, käyttää tiedonvälitykseen ja pitää näytteillä aineellisia ja aineettomia todisteita ihmisestä ja hänen ympäristöstään. Museot siis edistävät tutkimusta ja opetusta, mutta myös tuottavat kävijöilleen mielihyvää. (ICOM statutes 2015.) Tutkimuksen ensimmäinen teorialuku johdattaa lukijan museoiden muuttuvan toimintaympäristön haasteisiin, ja toimii tärkeänä tukipilarina ymmärrettäessä miksi museoiden tulisi asettaa asiakas keskiöön ja panostaa elämyksellisten kokemusten luomiseen. Tämä luku antaa myös perustelut yhteistoiminnallisuuden merkitykselle nonprofit-organisaatioissa, koska kävijöiden odotusten täyttäminen rahoituksen niuketessa ei välttämättä onnistu vain museon omilla resursseilla.

2.1 Museoiden kehityskaari

Ymmärtääksemme paremmin museoiden nykypäivän haasteita on hyvä hieman valottaa museoiden historiaa. Kreikkalainen sana *museion* tarkoittaa uskonnollista temppeliä muusille, ja sen ajatellaan olevan nykypäivän museo-sanana ensimmäisiä ilmaisuja. Aivan viime vuosikymmeniin asti tämä yli 2500 vanha termi on kuvannut museoiden roolia taiteen temppeleinä, joissa ihminen passiivisesti ihailee kauniita teoksia. 1800-luvulla rakennettiin useita museoita mm. Saksaan, Itävaltaan ja Englantiin, mutta kävijöiden oli liki mahdotonta päästä tutustumaan kokoelmiin. Pääsymaksut olivat suuria ja aukioloajat hyvin rajoitetut, ja jos sisään onnistui pääsemään, tuli sieltä poistua nopeasti ja olla hiljaa. Siihen aikaan taiteilijat ja kuraattorit ajattelivat, että tavan kansalainen olisi vain häiriöksi museossa. 1980-luvun alusta lähtien esteitä käynnille on ryhdytty poistamaan, ja tätä on kiihdyttänyt myös kasvavat vaatimukset kävijämäärien noususta. Globaalisti museoiden kävijämäärät ovat kasvaneet valtavasti viimeisen 15 vuoden aikana, noin 50 prosenttia. Museot ovat joutuneet muuttamaan vanhoja ajattelumallejaan ja avaamaan itsensä uudella tavalla yleisölle. (Tröndle, Wintzerith, Wäspe & Tschacher 2012.)

2.2 Uudenlainen museo

Seuraavaksi esitellään neljän osa-alueen kautta museoissa tapahtuvaa paradigman muutosta. Keskustelu aiheesta tulee jatkumaan museokentässä vielä vuosia, mutta ulkoisen toimintaympäristön muutoksiin on reagoitava jos museo haluaa selvitä. Museon hallinto on ensimmäinen vertailukohde vanhan ja uuden toiminnan välillä. Perinteinen näkemys museon hallinnosta on elitistinen joukko ihmisiä, jotka tekevät suunnitelmia vain paperille, eivätkä ota niissä huomioon toimintaympäristön muutoksia. Toiminta on reagoivaa ja yhden ihmisen näkökannan mukaista, ja johtaminen tällaisessa organisaatiossa on ylhäältä-alaspäin tapahtuvaa. Nykyaikainen museo sen sijaan toimii mission mukaan ja on monikulttuurinen. Jaettu johtajuus ja sosiaalinen vastuu ovat avainsanoja, kuten myös kunnioitus ja avoimuus. (Anderson 2004:2.)

Institutionaaliset prioriteetit ovat toinen vertailun kohde. Perinteisessä museoorganisaatiossa kokoelmat ovat kaiken keskellä, ja fokus on menneisyydessä. Tällaisessa museossa tehdään monenlaisia aktiviteetteja, enemmän tai vähemmän missioon liittyviä. Museo pitää itseään auktoriteettina ja se on avoin yleisölle, mutta se ei ole asiakaskeskeinen. Tämän vastakohtana on uuden ajan museo, joka painottaa ihmisten eikä asioiden johtamista. Museon missio antaa raamit toiminnalle ja asiakkaan mielipiteellä on merkitystä. Toimintaa tarkastellaan eri näkökulmista ja kokoelmien sijaan keskiöön asetetaan asiakkaan halut. Uudenlainen museo on ajan hermolla ja odottaa tulevaisuutta. (Anderson 2004:2.)

Johtamisstrategiat poikkeavat myös hyvin paljon perinteisen ja uudenlaisen museon välillä. Perinteinen museo tekee olettamuksia asiakkaiden haluista ja on siiloutunut. Organisaattiorakenne on hierarkkinen, ja päätöksiä tehdään varoen. Keskittyminen on enemmän yksittäisen henkilön työssä kuin tiimitoiminnassa, ja organisaation kuvitellaan olevan eristyksissä muusta maailmasta. Tämän näkemyksen heittää pääläelleen uusi museo, joka on vastaanottavainen asiakkaiden toiveille ja aktiivinen osa markkinoita. Oppiva organisaatio ja jaettu päätöksenteko ovat arkipäivää, kuten myös tiimityö ja yhteiset tavoitteet. Toiminta on aloitekykyistä ja uusia ratkaisuja ongelmiin etsitään rohkeasti. (Anderson 2004:2.)

Viimeinen vertailukohta on kommunikaatiotyyli. Perinteisessä museossa tiedon koetaan olevan etuoikeus, mitä kuuluu säilöä eikä jakaa muille. Viestintä on yksisuuntaista ja tyyli-

tään enemmän väittelyä kuin dialogia. Avoin kommunikaatio niin organisaation sisällä kuin ulkopuolellakin on tärkeää uudenlaisessa ajattelussa. Sisäinen viestintä on avointa, hyväksyvää ja luottamusta herättävää, eikä väittelyiden voittaminen ole enää tärkein asia keskustelussa. Tieto ei ole vain yksittäisillä henkilöillä, vaan sitä kuuluisi jakaa läpi organisaation. Keskustelu asiakkaiden kanssa on kaksisuuntaista, eli myös heitä kuunnellaan ja heille vastataan. Asiakkaat eivät ole välttämätön paha vaan sen sijaan uskoton voimavara, josta ammentaa museoille uusia tuoreita näkemyksiä. (Anderson 2004:2.)

Osittain samanlaisia ajatuksia on pohdittu Isossa-Britanniassa julkaistussa Museoyhdistyksen Museum2020 (2012) artikkelissa. Artikkelin ideana on kannustaa ajattelemaan jokaista museota koskevia perusteemoja, ja kirjoittajat ehdottavat, että jokainen museo voisi tehdä enemmän parantaakseen ihmisten elämänlaatua ja vastata yhteiskunnan tarpeisiin. Museoillemä tämä tarkoittaa aktiivisempaa ympäristön seuraamista, roolinsa kirkastamista, laatuun panostamista ja uusien yhteistyömuotojen etsimistä. Julkaisussa museon aikaansaamat vaikutukset on jaettu neljään tasoon; yksilöön, yhteisöön, yhteiskuntaan ja ympäristöön. Seuraavaksi esitellään kolme näistä kohdista.

Museo voi vaikuttaa ihmisten elämiin mm. tukemalla oppimista, edistämällä sosiaalisen verkoston vuorovaikutusta ja rakentamalla taitoja sekä itseluottamusta. Onnistuakseen tässä tehtävässä museot toimivat usein yhdessä muiden organisaatioiden kanssa, ja museoita kannustetaan laajentamaan tätä yhteistoimintaa vielä entisestään. Museo tarjoaa turvallisen ympäristön haavoittuville henkilöille, kuten muistisairaille tai vähäosaisille, ja tämän tyylinen sosiaalinen osallistuminen on yhä suurempi osa museon toimintaa tulevaisuudessa. Museo vaikuttaa yksilötasolla myös henkilön hyvinvointiin ja onnellisuuteen. Taiteiden on todettu vaikuttavan positiivisesti ihmisen terveyteen, henkiseen hyvinvointiin, luoviin kykyihin ja akateeminen suoritukseen. Viime vuosina onkin ryhdytty suuriin hankkeisiin liittyen museon kykyyn vaikuttaa ihmisen onnellisuuteen ja hyvinvointiin, kuten Happy Museum Project osoittaa. (Museum2020 2012.)

Museo voi myös olla vaikuttaja yhteisössä tuomalla ihmisiä yhteen. Museo punoo yhteen menneisyyden, nykyhetken ja tulevan. Omien juurien ja yhteisön historian tunteminen on tärkeää nopeasti muuttuvassa maailmassa. Museo toimii ikään kuin yhteisenä paikkana, jonne erilaisten ihmisten on helppo mennä ilman pelkoa konflikteista. Tätä asemaa tulisi vahvistaa tulevaisuudessa, sillä potentiaalia toimia yhteisön keskuksena on paljon. Yhteisön

osallistuminen museon toimintoihin ja päätöksiin on hyödyllistä molemmille osapuolille. Näyttelyitä ja tapahtumia järjestetään jo nyt yhteisön jäsenten kanssa, mutta seuraava askel on ns. neuvontaryhmät ja näyttelyiden tekeminen yhteisön aloitteesta. (Museum2020 2012.)

Museot vaalivat ja kehittävät kokoelmia, luovat tietämystä ja ovat aktiivinen osallistuja kulttuurielämässä. Museot ovat onnistuneet tehtävässään säilyttää ja kerätä yhteiskunnalle merkittäviä teoksia todella hyvin, ja tätä työtä pitäisi jatkaa avaamalla kokoelmia laajemmalle yleisölle. Monesti kuitenkin byrokratia, raha ja riskit vetävät pidemmän korren jos puhutaan esimerkiksi teosten lainaamisesta museon ulkopuolelle. Museot joutuvat tulevan vuosikymmenen aikana yhä tarkemmin perustelemaan yhteiskunnalle rooliaan kokoelmien säilyttäjänä, jos suurin osa materiaalista on julkisen yleisön ulottumattomissa. (Museum2020 2012.) Tiivistettynä voisi siis sanoa, että museoilla on keskeinen rooli yksilön ja yhteiskunnan tasolla, mutta modernin museon täytyy olla ketterä päätöksissään ja aktiivisesti havainnoida kuluttajia ja ympäröivää maailmaa.

2.3 Museoiden toimintaympäristö

Tässä luvussa tutustutaan Suomen museoliiton tuoreeseen toimintaympäristön analyysiin, joka on toteutettu PESTLE (Political, Economic, Social, Technological, Legal, Environmental)-työkalun avulla. Analyysi on tarpeellinen, sillä museoiden toimintaympäristö muuttuu nopeasti, lähinnä heikentyneen julkisen talouden vuoksi. Raportin mukaan suurimpien julkisen rahoituksen leikkausten aika näyttää kuitenkin olevan ohi. Toinen vaikuttava tekijä talouden rinnalla on digitalisoituminen, joka vaikuttaa myös museoiden työtäpoihin. Digitalisoituminen antaa myös mahdollisuuden kehittää kokonaan uusia palveluja. Muutokset vaikuttavat eniten keskimääräistä pienempiin museoihin, koska yhteiskunnalliset rakenteet menevät kohti suurempia toiminta-alueita ja toimintayksiköitä. Pienemmät museot kohtaavat rakenteellisia muutoksia niiden siirtyessä osaksi kulttuuriin, matkailun tai hallinnon toimintoja. Muutospaineiden vallitessa museot voivat menestyä arvioimalla omaa toimintaansa, priorisoimalla, monialaistamalla museotyötä, olemalla luovia ja valjastamalla digitalisoitumisen hyödykseen. (Suomen museoliitto 2015b.)

2.3.1 Poliittisen ympäristön muutokset

Museoasioihin kohdistuva poliittinen kiinnostus kasvaa. Valtakunnallisella tasolla tähän vaikuttaa museoiden näkyvyyden kasvaminen suurten investointien ja julkisen talouden heikentymisen vuoksi. Kunnallisella tasolla kiinnostunut museoihin kohdistuu, koska SO-TE-uudistuksen vuoksi kulttuuriasioiden käsittelyyn jää enemmän voimavaroja. Poliittinen paine liittyen säästötoimenpiteisiin koskee enemmän museon alkutuotannon tehtäviä, kuten tallennus- ja tutkimustehtäviä. Kouluyhteistyöhön vaikuttaa suuresti se, millaisen roolin museot saavat uudessa opetussuunnitelmassa. Museoille halutaan suurempaa roolia sosiaalityössä, kuten kotouttamisessa ja nuorten syrjäytymisen ehkäisyssä. Raportissa on otettu myös kantaa maakuntamuseoiden tulevaisuuteen, ja järjestelmän nähdään nyky muodossaan tulleen tiensä päähän. Maakuntamuseoiden tehtävien toteuttamista on yhä vaikeampi perustella nykyisellä rahoitusmuodolla. Valtakunnalliset erikoismuseot saattavat jäädä kunnallisen eli paikallisen tuen ulkopuolelle. Näistä tekijöistä päätetään uudessa museopoliittisessa ohjelmassa. (Suomen museoliitto 2015b.)

2.3.2 Taloudellisen ympäristön muutokset

Talouden näkökulma vaikuttaa käytännössä jokaisen museon toimintaan, ja erityisesti valtion ja kuntien omistamiin museoihin kuten myös pääomiltaan pieniin museoihin. Julkisen rahoituksen vähenemisen jatkuminen on suurin taloudellinen uhka museoille, ja tämä korostaa eroja museoiden välillä. Taloudelliset mahdollisuudet painottuvat yksityisen kulutuksen ja projektityyppisen rahoituksen kasvuun. Museot joutuvat kilpailemaan yhä enemmän samankaltaisen rahoituksen varassa olevien kanssa, ja kilpailueduksi muodostuu kasvavalla ja työllistävällä tavalla toiminen. Museoiden pääsymaksut ovat myös yksi pulmallinen päätös. Museot ovat julkisia toimijoita, joten ne kohtaavat odotuksia palveluhintojen alentamisesta sekä pääsymaksuttomuudesta. On kuitenkin mahdoton yhtälö siirtyä ilmaisten palvelujen tarjoamiseen samalla kun rahoituksesta karsitaan. Museoiden kuluista noin 80 prosenttia on kiinteistö- ja henkilöstökuluja, ja muutospaineet kohdistuvat luonnollisesti eniten näihin kahteen osaan. Museoissa joudutaan tekemään muutoksia tulevina vuosina henkilöstö- ja tilajärjestelyjen suhteen, kuten esimerkiksi yhdistymällä. (Suomen museoliitto 2015b.)

2.3.3 Sosiaalisen ympäristön muutokset

Ihmisten oikeus nauttia taiteesta ja osallistua kulttuurielämään ovat oikeuksia, jotka tunnustetaan lähes kaikkialla maailmassa. Näiden oikeuksien säilyttämiseksi museot tarvitsevat uudenlaisia ratkaisuja, koska palvelut keskittyvät yhä enemmän suuriin kaupunkeihin, väestö ikääntyy ja kulttuuri monipuolistuu. Taiteiden ja kulttuurin saavutettavuus on merkittävä haaste museoille, ja kokoelmia onkin alettu siirtämään digitaalisiksi monessa paikassa. Väestön ikääntyminen antaa museoille uudenlaisia rooleja terapeuttisina ja piristävinä paikoina. Museoiden sosiaaliseen toimintaympäristöön vaikuttaa myös ns. slow ja fast life. Tällä tarkoitetaan sitä, että osa ihmisistä korostaa elämässään enemmän korkeaa elämisen tasoa kuin korkeaa elintasoa. Vapaa-ajan merkitys kasvaa ja ihmiset vähentävät kulutustaan, ja korkeaan elämisen tasoon liittyy myös läheisesti vapaaehtoistyö sekä ns. mindfulness tyyppinen ajattelumalli. Tämän vastakohtana on noussut myös nopeutta ja saavutettavuutta korostava elämäntyyli, jossa korostuu pintapuolinen asioihin tutustuminen. Internetin sosiaaliset verkostopalvelut ovat myös yksi suosiotaan kasvattava asia, etenkin nuorten keskuudessa. Nämä nopeasti tapahtuvat sosiaalisen toimintaympäristön muutokset ajavat museot isojen päätösten äärelle, koska erilaisten käyttäjäryhmien tarpeiden ymmärtäminen on haastavaa. Ihmiset haluavat osallistua entistä enemmän palvelujen tuottamiseen, ja nähdä palveluissa henkilökohtaisempaa otetta. (Suomen museoliitto 2015b.)

2.3.4 Teknologisen ympäristön muutokset

Digitaalisuus on museoille sekä haaste että mahdollisuus, sillä digitaalisten palvelujen tuottaminen vaatii panostuksia mutta samalla sen avulla museo tavoittaa laajemmin eri kohde-ryhmiä. Varsinkin Y-sukupolven edustajat ovat tottuneet elämään digitaalisessa maailmassa, joten he vaativat kattavia ja toimivia sähköisiä palveluja. Tämän suuren asiakasryhmän palveleminen lisää työmäärää museoissa sekä vaatii työn uudelleenjärjestelyjä. Digitaalisuus vaikuttaa myös museoiden viestintään, koska hallittavien medioiden määrä kasvaa, ja globaali näkyvyys vaatii kielivalikoimaan lisäksi myös englannin. Kasvava tarve laitteille ja järjestelmille nostaa myös museoiden kustannuksia, joten maksulliset digitaaliset palvelut ovat joskus ainoa vaihtoehto. Tämä ajatus sotii kuitenkin julkisen palvelun roolia vastaan, jolloin kaikki palvelut pitäisi olla maksuttomia tai hyvin pientä maksua vastaan. (Suomen museoliitto 2015b.)

2.3.5 Lainsäädännöllisen toimintaympäristön muutokset

Valtioiden ja kuntien lakisäätteisten tehtävien toteuttaminen korostuu julkisen talouden tilanteen heikentyessä. Toisaalta näitä tehtäviä saatetaan karsia poliittisissa päätöksissä, mutta muut kuin lakisäätteiset tehtävät saattavat välttyä leikkauksilta. Lainsäädännöllisistä muutoksista museoiden toimintaan vaikuttaa myös säätölakiin, muinaismuistolakiin ja henkilösuojalakiin tehtävät muutokset, ja luonnollisesti myös kulttuuriympäristön suojeluun liittyvät päätökset. Myös tekijänoikeuslainsäädäntö ja henkilötietosuojaan liittyvä lainsäädäntö vaikuttavat museoiden digitalisoitumiseen, ja nämä saattavat vaikuttaa negatiivisesti verkon kautta tarjottaviin palveluihin. Nämä muutokset selviävät vuoteen 2016 mennessä. (Suomen museoliitto 2015b.)

2.3.6 Luonnonympäristön muutokset

Luonnonympäristön hitaasti tapahtuvat muutokset eivät vaikuta strategisesti museoiden toimintaan lähivuosien aikana. Tämä ei tarkoita sitä, ettei museoiden tulisi huomioida kestävän kehityksen periaatteita toiminnassaan ja olla aktiivisena osallisena ympäristökeskusteluissa. Kuluttajien eettiset aatteet tulevat vahvistumaan entisestään. Museoiden suuret energiakulut ja kulttuurimatkailun kasvutavoitteet voidaan nähdä ympäristön kannalta negatiivisesti, joten soveltavia ratkaisuja näihin kannattaa pohtia. (Suomen museoliitto 2015b.)

2.4 Trendien vaikutukset museoihin

Yhdysvaltain museoliitto (American Alliance of Museums/AAM) on julkaissut jo neljänä vuonna Trendswatch nimisen raportin, jossa nostetaan esille kuusi sen hetken vaikuttavinta trendiä. Raporttia ovat olleet laatimassa Center for the Future of Museums ja alan asiantuntijat. Trendswatch2015 sisältää kuusi trendiä, ja niiden vaikutusta analysoidaan yhteiskunnan ja museoiden tasolla.

”Open” Economy, eli suomennettuna avoin kansantalous, on ensimmäinen kuudesta trendistä. Nimi tulee siitä, että avoimuus ja läpinäkyvyys esiintyvät nyt lukuisissa muodoissa.

Hallituksen avoimuus, avoimet tietokoneohjelmistot ja lähdekoodit kuvaavat muutamia tähän trendiin liittyviä asioita. Perusajatuksena on se, että tieto ei olisi enää tiukasti kontrolloitua ja sen tulisi olla kaikkien saatavilla. Hallitukset ovat esimerkiksi alkaneet tehdä asiakirjoistaan julkisia, ja useat organisaatiot päästävät ihmiset vapaasti ohjelmoimaan sekä jakamaan materiaalia. Kuten aiemmin on mainittu, museot on tunnettuja tiedon säilyttämisestä vain itsellään. Herää kysymys, onko nykypäivän museolla enää varaa olla sulkeutunut ja kontrolloida tietoa, koska avoimuuden trendi on niin vahva. Avoimuus ei ole kuitenkaan ilmaista, mutta toisaalta pitkällä tähtäimellä avoin data voi auttaa säästötoimenpiteissä. Museoille avoimuus tarkoittaa tiedon laittamista sellaiseen paikkaan, että jokainen kansalainen pääsee siihen halutessaan käsiksi. Digitaalisen järjestelmän rakentaminen tiedon jakamisen tueksi on aivan yhtä tärkeää kuin näyttelyiden ja arkistojen hallinta. Tiedon julkinen jakaminen voi olla museoammattilaisille pelottava asia, mutta toisaalta sen avulla museo voi oppia uusia asioita ihmisten arvostuksista. Käytännössä museo voi ryhtyä toimenpiteisiin tarkastelemalla dataansa, ja päättämällä mistä tehdään avoimia. Tämän jälkeen tehtävä tulee aikatauluttaa ja budjetoida, ja tietenkin myös pohtia mahdollisia haasteita prosessissa. Museon pitäisi kannustaa eri sidosryhmiä käyttämään julkaistua dataa rohkeasti, sillä museon tarjoamille tiedoille löytyy käyttöä yllättävistäkin paikoista. (AAM 2015.)

Toinen trendi on nimeltään *Ethical Everything*, eli eettisyys. Tietoa tuotteiden elinkaarista ja tuotantotavoista on saatavilla helposti Internetissä, ja organisaatioiden tekemät erheet leviävät heti miljoonien ihmisten tietoisuuteen. Nonprofit-organisaatiot eivät ole piilossa eettiseltä arvostetulta, eivätkä museot voi pitää itsestäänselvyytenä hyvää imagoa. Museoitten rakentamisesta museokaupan tuotteisiin vaaditaan eettisyyttä, sillä museo menettää helposti kasvonsa epäeettisen toiminnan tullessa päivänvaloon. Museot ovat aiheuttaneet keskustelua myös palkkaerojen ja maksuttomien harjoittelujen vuoksi. Näitä asioita ei saisi painaa villaisella, vaan ne tulisi ottaa avoimen keskustelun aiheiksi. (AAM 2015.)

Kolmas raportissa esiin nostettu trendi on *It's personal*, eli yksilöllisyys. Teollistumisen alkuaikoina massatuotanto oli keino tuottaa edullisia tuotteita, ja niitä omistamalla ilmaistiin omaa persoonaa. Nyt kuitenkin kuluttajat kaipaavat yksilöllisiä ratkaisuja ja räätälöintiä, mitkä ovatkin nykyajan teknologialla helppoja toteuttaa. Yksilöllisyys näkyy kolmella tavalla; yksilöidyillä tuotteilla, sisällöllä tai kokemuksilla. Museoissa painottuu myös vahvasti personoitu tuote, viestintä ja kokemukset. Raportti ehdottaa museoille asiakasjärjestelmien luomista, jolloin yksilöllinen kokemus on helpompi toteuttaa. Datan kerääminen

kävijätyypeistä ja heidän mieltymyksistään on ensiaskel kohti yksilöidympää museokoke-
musta. Tätä dataa voi kerätä myös yhteiseen tietokantaan yhdessä toisen alueen organisaa-
tion kanssa. Helpompi tapa on asioiden yksinkertaistaminen ja käyttää hyödyksi aiempia
hyviä kokemuksia ja palautetta asiakkailta, ja tehdä samanlaisia uudelleen. Neljäs trendi on
nimeltään *A Rising Tide*, ja se käsittelee luonnonkatastrofien yleistymistä. Suomi on tässä
suhteessa turvallisella alueella, joten tuota trendiä ei käsitellä laajemmin. (AAM 2015.)

Viides trendi on nimeltään *Wearable Tech*, eli vapaasti suomennettuna puettava teknologia.
Tavallisemmin älypuhelimissa ja tietokoneissa käytettävää teknologiaa on alettu siirtämään
vaatteisiin ja ihmisvartalolle, ja käyttötarkoituksia on olemassa lukematon määrä. On en-
nustettu, että vuoteen 2018 mennessä markkinoilla on 130—180 miljoonaa laitetta. Yksi
hyvä esimerkki tällaisesta teknologiasta on Google-lasit. Nämä läpinäkyvät lasit mahdollis-
tavat kuvaamisen, tiedonhaun, varausten teon, soittamisen, viestien lähettämisen ja paljon
muuta, eli ne ovat kuin älypuhelin silmiesi edessä. Tällä hetkellä nämä uudet välineet ovat
vielä harvinaisia ja kalliita, mutta tulevaisuudessa ne yleistyvät ja ovat kaikkien saatavilla.
Puettava teknologia on luonnollinen jatkumo älypuhelimille ja tableteille, joita museoissa
käytetään jo säännöllisesti. Museoiden tulisi tarjota mahdollisuus ilmaiseen Wi-Fi-
verkkoon ja latauspaikkoja asiakkailleen, ja tietenkin tuottaa sisältöä avattavaksi näillä lait-
teilla. Lainattavaksi tarkoitettut älylaitteet antaisivat tasapuolisen mahdollisuuden kaikille
kävijöille saavuttaa tarjotut materiaalit. (AAM 2015.)

Hidas elämäntyyli on kuudes esitelty trendi. Hidas elämä on tullut vastapainoksi vuosia
vallinneelle nopeutta arvostavalle yhteiskunnalle, ja tämä trendi näkyy joka puolella. Mitä
tämä hitauden trendi merkitsee sitten museoille? Museoita pidetään jo valmiiksi rauhallisi-
na ja hitautta vaalivina paikkoina, mutta tutkimuksen mukaan esimerkiksi taideteosta katso-
taan keskimäärin 4—31 sekuntia. Voidaan siis todeta, että pelkästään tauluja katsomalla
ihminen ei uppoudu museossa ns. hitaaseen elämäntyyliin. Museo voisi lähteä liikkeelle
selvittämällä ensin kauan keskimääräinen museokäynti kestää, ja missä kävijä viettää eniten
aikaa. Sitten museo voi alkaa kehittämään strategioita, jotka tukevat hitauden trendiä, kuten
esimerkiksi ”lainaamalla” asiantuntijan puoleksi tunniksi keskustelemaan taiteesta. On
myös ryhdytty järjestämään erillisiä Hitaan taiteen päiviä, joiden teemana on kannustaa
ihmisiä tutustumaan 10 minuuttia viiteen eri teokseen päivän aikana ja keskustelemaan te-
oksista lounaalla. (AAM 2015.)

2.5 Yhteenveto ja johtopäätökset

Tämä luku alkoi katsauksella museoiden historiaan ja nykyhetkeen. Luvussa nostettiin esiin myös eroja ns. perinteisen museon ja modernin välillä, ja pohdittiin PESTLE-analyysin avulla mitkä toimintaympäristön tekijät vaikuttavat museoihin. Lopuksi käsiteltiin kuutta tämän hetken keskeisintä trendiä, joiden vaikutukset myös museoiden toimintaan ovat väis-tämättömät. Museoiden perinteiset toimintamallit ovat suurennuslasin alla, sillä niiden pe-rusajatukset eivät enää toimi nykyajan yhteiskunnassa. Nykyaikainen museo on avoin, eet-tinen ja asiakaskeskeinen ja sen katse on vahvasti tulevaisuudessa. Museon johtamistyyli kannustaa oppimiseen ja tiimityöskentelyyn, ja museo havainnoi aktiivisesti ympäristöään.

Tiivistettynä voisi sanoa, että useat eri tekijät toimintaympäristössä vaikuttavat museoiden tulevaisuuteen. Taloudellisen ja lainsäädännöllisen ympäristön muutokset ovat varmasti eniten vaikuttavia, etenkin jos kyseessä on pienempi museo. Teknologinen kehitys ja sosi-aalisen ympäristön muutokset tarjoavat uusia mahdollisuuksia museoille, mutta ne voivat myös olla haastavia ja vaativat asiantuntevaa johtamista. Trendeistä erityisesti avoimuus, eettisyys ja yksilöllisyyden kaipuu ovat olleet vallitsevia ajatuksia jo muutaman vuoden ajan. Hidas elämäntyyli ja puettava teknologia ovat äärimmäisen mielenkiintoisia nousevia trendejä ja ne voivat avata museota kokonaan uudella tavalla kävijöille. Seuraavassa luvus-sa siirrytään tarkastelemaan asiakasarvon moniulotteisuutta ja elämyksellisyyttä, sekä mu-seoita elämyksen tuottajina.

3 ARVOA TUOTTAVA ELÄMYKSELLISYYS

Kuluttajien mieltymykset ovat siirtyneet tuotteista ja palveluista elämysten kokemiseen. Onkin todettu, että elämykset ovat tärkeä osa asiakasarvon muodostumisessa. Elämykset ovat tarjonnan neljäs ilmentymä massahyödykkeiden, tuotteiden ja palvelujen jälkeen. Asiakasarvoa on mahdollista kasvattaa luomalla uusia elämyksiä tai lisäämällä elämyksellisiä ominaisuuksia olemassa oleviin palveluihin tai tuotteisiin. Osa tutkijoista luottaa elämysten lavastamiseen asiakkaille, ja osa puolestaan elämysten yhteisluontiin asiakkaiden kanssa. (Sørensen & Jensen 2015.) Tutkimuksen toinen teorialuku avaa lukijalle asiakasarvon peruspiirteitä, arvonluonnin moniulotteisuutta ja asiakaskeskeistä liiketoimintalogiikkaa. Kaksi jälkimmäistä on valittu tähän tutkimukseen siksi, koska museoelämys vaatii asiakaskeskeistä ja holistisempaa näkemystä arvonluonnista. Elämyksellisyyden avulla on mahdollista auttaa asiakasta luomaan arvoa itselleen tarjoamalla unohtumattomia kokemuksia. Elämyksellisyydestä käydään läpi sen peruspiirteet, Pinen ja Gilmoren elämyksen ulottuvuuksia ja Tarssasen kehittämä elämyspyramidi. Luvun lopuksi pohditaan kuinka museoissa on ryhdytty kehittämään elämyksellisyyttä.

3.1 Asiakasarvon merkitys ja sisältö

Asiakasarvosta on olemassa lukuisia eri määritelmiä (mm. Monroe 1991, Zeithaml 1988, Woodruff 1997), ja markkinoinnin eri koulukuntien välillä asiasta on käynnissä kiivas väittely. Termi *arvo* esiintyy useissa eri konteksteissa. Aiemmin puhuttiin arvosta rahallisena määreenä, jonka asiakas tuo yritykselle, tai yrityksen asiakkaalle tuomasta rahallisesta arvosta. Asiakasarvo sen sijaan korostaa asiakkaan toiveita ja odotuksia koskien yrityksen tuotteita tai palveluja (Woodruff 1997).

Asiakasarvon merkityksen kasvuun on vaikuttanut moni tekijä, mutta varmasti suurimpina syinä ovat asiakkaiden vaativuuden kasvaminen, hidastunut talouskasvu sekä globaalin kilpailun kiristyminen. Toimintaympäristön muutosten vuoksi yritysten on keksittävä keino saavuttaa pysyvä kilpailuetu (Woodruff 1997). Kilpailuetua on hankala saavuttaa ilman asiakasarvon luomista (Huber, Herrmann & Morgan 2001). Vielä muutama vuosikymmen sitten yritysten mielenkiinto oli sen sisäisissä asioissa, ja tärkeintä oli tuotteiden korkea

laatu ja tehokkaat sisäiset prosessit. Asiakkaat alkoivat kuitenkin vaatia suurinta mahdollista hyötyä tuotteesta tai palvelusta verrattuna sen kustannuksiin, joten yritysten oli käännettävä ajattelumalliaan asiakaskeskeiseksi. (Woodruff 1997.)

Asiakasarvo on syytä erottaa käsitteestä *asiakkaan arvot*, jotka tärkeitä henkilökohtaisia tavoitteita. Asiakkaan arvot vaikuttavat myös kuluttamiseen, mutta myös lukuisiin muihin elämän osa-alueisiin. Kuluttajakäyttäytymisen tutkijat ovat havainneet, että ihmiset pyrkivät saavuttamaan henkilökohtaisia arvojaan ostamalla tai omistamalla tuotteen. Keinotlopputulos malli on asiakkaan arvoja ja kuluttamista yhdistävä teoria, jonka juuret ovat kognitiivisessa psykologiassa. (Huber ym. 2001.)

Yksinkertaisin selitys asiakkaan kokemalle arvolle on koettujen hyötyjen ja kustannusten suhde (esim. Zeithaml 1988; Monroe 1990). Asiakasarvo on myös subjektiivinen ja henkilökohtainen kokemus, joten se vaihtelee henkilöiden välillä (Zeithaml 1988). Koettuihin kustannuksiin kuuluvat kaikki ne kustannukset, jotka ostaja kohtaa ostotilanteessa. Näitä kustannuksia ovat mm. maksettu hinta, kuljetus, asennus, korjaukset ja ylläpito tai riski rikkoontumisesta. Palveluissa kustannuksia voivat olla esimerkiksi jonottaminen, hinta, käytetty aika tai palvelun saatavuus. Koettuja hyötyjä ovat puolestaan tuotteen fyysiset ominaisuudet ja palveluun liittyvät ominaisuudet, mutta myös saatavilla oleva tekninen tuki ja muut laatua heijastavat tekijät. (Ravald & Grönroos 1996.)

Asiakkaan kokema arvo voidaan lähestyä joko yksi- tai moniulotteisten mallien avulla. Arvon yksiulotteinen malli tarkoittaa hyvin suppeaa näkemystä, jonka mukaan asiakkaan kokema arvo selviää yksinkertaisesti kysymällä koetusta hyödystä ostotilanteessa. Tämän näkemyksen kannalla on mm. Zeithaml (1988). Toisten tutkijoiden mukaan koettu arvo on kuitenkin moniulotteinen rakennelma, joka koostuu hinnasta, laadusta, hyödyistä ja uhrauksista. Jaottelua ei kuitenkaan tule nähdä yksiselitteisenä, sillä eri teorioissa on myös yhteisiä ominaisuuksia. (Sánchez-Fernandéz & Iniesta-Bonillo 2007.)

Tässä tutkimuksessa kohdeilmionä on elämyksellisyys ja sitä lähestytään moniulotteisen arvokokemuksen kautta. Arvokokemuksen moniulotteisuus sopii tämän tutkimuksen luonteeseen paremmin kuin yksiulotteiset mallit, koska museovieras on keskiössä asiakasarvoa tuottaessa.

3.2 Arvokokemuksen moniulotteisuus

Arvotutkimuksen alkuaikoina suuntaus oli nimenomaan yksiulotteisessa teoriassa, jossa tuotteen tai palvelun hinta nousi keskiöön. Arvo nähdään utilitaristisena hyötynä, jota kuluttaja pyrkii maksimoimaan valinnoillaan (Sánchez-Fernandéz & Iniesta-Bonillo 2007). Zeithaml (1988) on yksiulotteisen näkemyksen tunnetuin kannattaja.

Moniulotteiset mallit käsittelevät arvon kokemista holistisemmin, sillä ne ottavat huomioon myös muita tekijöitä kuin vain tuotteesta saatavan arvon. Asiakkaan arvokokemuksen kokonaisvaltainen ymmärtäminen on tärkeää, joten ero aiemmin esiteltyihin yksiulotteisiin malleihin on merkittävä. Asiakkaan ostotapahtumaan liittyy sekä fyysisiä että psyykkisiä tekijöitä, jotka vaikuttavat myös tapahtuman lopputulokseen tai seuraukseen. Kuluttajan kokemuksen ymmärtämiseksi häneltä tulisi kysyä, mitä arvoa hän kokee saavansa verrattuna toiseen mahdolliseen tapahtumaan. Kuluttajan kokemaan arvoon vaikuttaa siis muutkin tekijät kuin kuluttaja itse ja tuotteen hinta, kuten esimerkiksi ympäristöön tai elämäntilanteisiin liittyvät seikat. (Lanning 1998.)

Holbrookin (1999) kuluttaja-arvon typologia on kenties kaikista moniulotteisen arvon malleista merkittävin. Hänen mukaansa kuluttajan arvokokemus on interaktiivinen, relativistinen ja se sisältää preferenssin. Interaktiivisuus tarkoittaa sitä, että arvo on kuluttajan ja objektin välisessä suhteessa vuorovaikutteisena. Holbrookin ajattelumalli arvosta vuorovaikutteisena ei sijoitu täysin subjektivistiseen (asiakaslähtöinen) eikä objektivistiseen (tuotelähtöinen) näkemykseen. Arvo on siis riippuvainen sekä tuotteesta että sitä arvioivasta kuluttajasta, eikä tuote sisällä arvoa itsessään.

Holbrook (1999) kirjoittaa myös arvon relatiivisuudesta, jolla hän tarkoittaa sitä, että arvo on tilannesidonnaista, henkilökohtaista ja suhteellista. Tilannesidonnainen arvo vaihtelee sen mukaan, missä paikassa kuluttaja on milloinkin, se voi siis vaihtua objektin pysyessä samana. Arvo on myös henkilökohtaista, eikä siis eri ihminen välttämättä koe arvoa samana tuotteen pysyessä samana. Arvo on myös suhteellista, jolloin yhden objektin arvo on suhteessa muihin objekteihin, ja arvo muuttuu vertailukohteen vaihtuessa.

Kuluttajan mieltymykset eli preferenssit vaikuttavat hänen tekimiin valintoihin. Mieltymys koskee tuotteen tai palvelun tiettyjä ominaisuuksia, kuten fyysisiä piirteitä. Kuluttajan ko-

kemukset kulutustilanteessa määräävät syntyvän arvon, ja kokemukset ovat siis tärkeässä asemassa arvon muodostumisessa. (Holbrook 1999.) Kokemuksellinen näkökulma on pitkälti samanlainen palvelulähtöisen ajattelun (service dominant logic) kanssa, jossa palvelu on keskeinen tekijä vaihdannassa (Vargo 2009).

Kokemuksellisuus on myös tärkeä osa museokävijän arvonluontiprosessia, sillä kävijä ei saa vierailun aikana mitään fyysistä tuotetta käsiinsä. Kävijän kokemus voi olla osa jotain suurempaa kokemusta, kuten kesälomaa, tai kokemus itsessään. Seuraavaksi tarkastellaan palvelun laadun ja asiakastyytyväisyyden suhdetta kävijän kokemaan arvoon Hume (2011) tekemän tutkimuksen pohjalta. Hume (2011) havaitsi tutkimuksessaan palvelun laadun ja asiakastyytyväisyyden yhteyden museovieraan arvokokemukseen, sen vuoksi seuraavia kohtia käsitellään tarkemmin.

3.3 Asiakasarvoon vaikuttavat tekijät

Pelkästään vertailemalla hyötyjä ja kustannuksia on lähes mahdotonta määrittää palvelun todellista arvoa asiakkaalle, koska kyseessä on paljon monimutkaisempi kokonaisuus. Hyötyjen ja kustannusten lisäksi arvokokemukseen vaikuttavat myös palvelun laatu ja asiakastyytyväisyys (Bolton & Drew 1991). Näitä kahta tekijää analysoidaan seuraavaksi myös museokontekstissa.

3.3.1 Palvelun laatu

Palvelun aineettomuuden vuoksi laatua on ollut haastavaa määritellä tyhjentävästi. Yleinen määritelmä palvelun laadusta on se, kuinka hyvin toimitettu palvelutaso vastaa asiakkaan odotuksia. Johdonmukainen asiakkaan odotusten täyttäminen tuottaa laadukasta palvelua. Palvelun laadun voi jakaa tekniseen laatuun tai toiminnalliseen laatuun. Osa tutkijoista on myös muodostanut kolmijakoisen määritelmän, johon sisältyy fyysinen laatu, yritysimage ja vuorovaikutuksen laatu. SERVQUAL on työkalu laadun mittaamisessa, ja se sisältää 22 osa-alueita. (Parasuraman, Zeithaml & Berry 1985.)

Asiakas kokee palvelun laadun subjektiivisesti ja tilannekohtaisesti. Palvelun laatuun vaikuttavat lukuisat eri tekijät, kuten asiakkaan koulutus ja tausta. Laatua voi heikentää myös liitännäispalveluiden heikkous, sillä kuluttaja saattaa yleistää huonon laadun koskemaan myös varsinaista palvelua. (Lehtinen 1986:47.)

Hume (2011) on tutkinut palvelun laatua ja jälleenhankinnan välistä yhteyttä museoissa, ja hän toteaa että niiden avulla voidaan paremmin ymmärtää kuluttajan asennetta palvelua kohtaan. Tutkimusten mukaan museoiden menestyminen nyt ja tulevaisuudessa vaatii kanta-asiakkaiden käyttäytymisen tutkimista. Palvelukirjallisuudessa on todettu uusasiakashankinnan olevan kallista, joten nykyisten asiakkaiden säilyttäminen nousee isoon rooliin museoiden markkinoinnissa.

Palvelukokemus kattaa jokaisen vaiheen asiakkaan museokäynnissä. Museoissa siihen kuuluu ennen käyntiä tapahtuva materiaalin- ja tiedonhaku, itse näyttely, interaktiiviset elementit ja palveluprosessi, laajennettu palveluntarjonta ja kokemukselliset elementit. Näiden kaikkien osa-alueiden odotetun laadun vertaaminen koettuun laatuun muodostaa palvelun laadun (SQ). Tutkijat ovat havainneet, että palvelun suorituskyky liittyy läheisesti kuluttajan koettuun riskiin, kuten rahallisiin tai ajallisiin menetyksiin. Laadulla ja asiakasarvolla on siis yhdistäviä tekijöitä, joten organisaatioiden tulisi huomioida myös asiakkaan kokemukset laadusta. Tuloksista käy ilmi, että laadukas palvelu viittaa myös koettuun arvoon. Laadulla ja asiakastyytyväisyydellä kuten myös jälleenhankinta aikeilla havaittiin vahva yhteys. (Hume 2011.)

3.3.2 Asiakastyytyväisyys

Hennig-Thurau & Klee (1997) määrittelevät asiakastyytyväisyyden olevan asiakkaan henkilökohtainen lyhyen aikavälin tunnepitoinen vertailu koetun palvelun ja odotetun palvelun välillä. Asiakkaan tyytyväisyys korreloi palvelun laadun kanssa, ja toistuvat hyvät kokemukset vaikuttavat kokonaisvaltaiseen laadun kokemiseen.

Tyytyväisyys ei kuitenkaan tarkoita samaa kuin asiakasarvo, sillä asiakas saattaa olla tyytyväinen palvelun laatuun mutta kokee kustannukset liian suuriksi. Tyytyväisyyteen ja arvoon vaikuttavat toki useat samat tekijät, mutta arvokokemus on rationaalisempi tapahtuma verrattuna tunnepitoiseen tyytyväisyyteen. Asiakastyytyväisyyttä on myös tärkeää mitata, sillä

se kertoo kuinka yritys on pärjännyt aiemmin, kun taas asiakasarvo antaa suunnan yrityksen tulevaisuuden kehitystoimille. (Ylikoski & Järvinen 2011: 31—32.)

Museokävijän yksittäinen tyytyväisyyden kokemus ei takaa vielä asiakasarvoa tai jälleenhankintaa, mutta toistuvat hyvät kokemukset heijastuvat molempiin. Museovierailun tulisi olla kokonaisuudessaan laadukas kokemus asiakkaalle ja palvelustrategian rakentaminen sen mukaan on oleellista menestymisen kannalta. Tiedetyt palvelun laatuun liittyvät tekijät aliarvioidaan usein museoissa, kuten pääsylipun hankinta ja henkilökunnan koulutus, vaikka niillä on vaikutusta asiakkaan kokemukseen. (Hume 2011.)

Tiivistettynä voisi sanoa, että kokonaisvaltainen kokemus on suuressa roolissa ja saa kävijän palaamaan, mutta museon ei pidä unohtaa laatuun vaikuttavia käytännön tekijöitä. Seuraavassa alaluvussa siirrytään tarkastelemaan erilaisia arvonluonnin liiketoimintalogiikoita. Arvon synnyn logiikka voi olla enemmän tuote-, palvelu-, tai asiakaskeskeinen. Tässä tutkimuksessa asiakaskeskeinen logiikka on valittu siksi, koska museovieraan arvokokemus liittyy vahvasti hänen henkilökohtaisiin arviointeihin palvelusta.

3.4 Asiakaskeskeinen liiketoimintalogiikka

Organisaatioiden tulee ymmärtää miten ja missä asiakkaan kokema arvo syntyy, jotta se voi mahdollistaa arvon syntymisen ja näin ollen vahvan kilpailuaseman markkinoilla (Vargo 2009). Tässä luvussa käsitellään arvonluontia kolmesta eri näkökulmasta: tuote-, palvelu- ja asiakaskeskeisestä.

Tuotteet liiketoimintalogiikkana (goods dominant logic) edustaa perinteistä näkemystä arvon muodostumisesta. Sen mukaan asiakkaan kokema arvo muodostuu tehtaalla, jossa tuote valmistetaan ja asiakas saa arvoa ostamalla tuotteen. Palvelut ovat tämän logiikan mukaan vain tuomassa tuotteelle lisäarvoa sekä rajoitettu muoto aineettomasta tuotteesta. Tehokkuuden varmistamiseksi tuote valmistetaan monesti eristyksissä asiakkaista, jolloin lopputuloksena syntyy lähes poikkeuksetta standardisoituja hyödykkeitä. (Vargo & Lusch 2008.)

Palvelut liiketoimintalogiikkana (service dominant logic) muodostui täyttämään tuotelähtöisen ajattelun jättämän aukon. Tuotelähtöinen logiikka ei kyennyt vastamaan B2B ja palvelujen markkinoinnin antamiin haasteisiin, ja arvonluontiin tarvittiin laajempaa tarkastelutapaa (Vargo & Lusch 2008). Palvelulähtöisen logiikan mukaan tiedot ja taidot ovat vaihdannan keskiössä, joten myös tuotteet voidaan nähdä palveluna. Logiikan mukaan ihmisillä on tiettyjä taitoja, ja parantaakseen omaa hyvinvointiaan ihmiset vaihtavat palveluja keskenään. Tuotteet ovat mekanismeja palveluntarjonnassa. Logiikan oppi-isät Vargo ja Lusch korostavat palvelu-sanan yksikkömuotoa, koska heidän mukaansa se kuvaa paremmin vaihdannan luonnetta eli palveluksen tekoa toiselle henkilölle. Tutkijat ovat muodostaneet kymmenen peruseriaatetta teorialleen, joita he avaavat tarkemmin lukuisissa julkaisuissaan. Toinen tärkeä ominaispiirre palvelulähtöisessä logiikassa on se miten arvo syntyy. Teorian mukaan yritys ei luo arvoa, vaan se antaa arvolupauksia asiakkailleen ja siten luo arvoa yhdessä asiakkaidensa kanssa. Asiakas on aina arvon yhteiskehittäjä yrityksen kanssa (co-creator of value). (Vargo & Lusch 2006:43.)

Muutos kohti palvelukeskeistä ajattelumallia on vastannut markkinoijien tarpeeseen saada kokonaisvaltaisempi käsitys arvonluonnista, mutta se on kohdannut myös vastarintaa tutkijoiden keskuudessa. Heinonen, Strandvik, Mickelsson, Edvardsson, Sundström ja Andersson (2010) esittävät, että kaksi edellä esiteltyä ajattelumallia ovat edelleen liian tuottajakeskeisiä. Tämän vuoksi pohjoismaissa on syntynyt vielä kolmas malli, joka on asiakaskeinen palvelulogiikka (customer-dominant logic of service). Asiakaskeinen liiketoimintalogiikka sopii parhaiten tämän tutkimuksen tavoitteisiin, koska asiakas eli museovieiras on keskiössä asiakasarvoa tuottaessa.

Grönroos (2008) määrittelee palvelun olevan ennemminkin näkökulma kuin aktiviteetti, ja 2000-luvulla asiakkaan kokema arvo muodostuu hänen omissa arjen käytännöissään, eli asiakas päättää onko arvoa syntynyt. Tämä käyttöarvoa korostava (value-in-use) määritelmä on syrjäyttänyt aiemman määritelmän tuotteen vaihdanta-arvosta (value-in-exchange).

Palvelukeskeinen logiikka katsoo arvon syntyvän yhdessä asiakkaiden kanssa heidän omista verkostoistaan. Asiakaskeinen logiikka puolestaan katsoo asiakkaiden luovan arvoa itselleen jokapäiväisissä toimissaan, ja yritys tarjoaa vain resursseja asiakkaalle toteuttaa omaa arvonluontiaan. Seuraavat kolme kohtaa ovat tutkimuksissa vallitseva näkemys pal-

velun luonteesta; palvelu aktiviteettina, palvelu näkökulmana asiakkaan arvonluonnissa ja palvelu näkökulmana tarjoajan aktiviteeteista. (Grönroos 2008.)

Heinonen ym. (2010) korostavat, että asiakaskeskeisen logiikan erona on asiakkaan laittaminen keskiöön. Asiakkaan aktiviteettien, käytäntöjen, kokemusten ja kontekstin syvä ymmärtäminen auttaa yritystä tarjoamaan sopivia ratkaisuja. Ero aiempaan näkemykseen on hienovarainen, mutta tärkeä. Tutkijat esittävät, että palvelu sijoittuu asiakkaan kokemuksiin ja aktiviteetteihin kokonaisvaltaisesti, eikä fokus ole vain palveluprosessissa. Useat tutkimukset ovat käsitelleet esimerkiksi palvelupolkuja ja ”totuuden hetkiä” palvelussa, mutta asiakaskeskeinen logiikka venyttää sekä palvelun ajanjaksoa että prosessin laajuutta. Tutkijat lainaavat Levittin [1969] vielä tänäkin päivänä toimivaa ajatusta, että asiakkaat eivät osta vain elokuvia tai autoja, vaan he ostavat viihdettä ja mahdollisuutta ajaa autojaan. Arvon yhteisluonti, käyttöarvo ja asiakaskokemus ovat herättäneet paljon keskustelua asiakkaan roolista palvelussa, ja seuraavaksi näitä tekijöitä analysoidaan asiakaskeskeisen logiikan perusteella.

Arvon yhteisluonti (co-creation) merkitsee sitä, että asiakkaat ja organisaatio yhdistävät resurssejaan, kuten tietoa, luodakseen arvoa asiakkaalle. Asiakas on aina aktiivisessa roolissa tässä prosessissa, ja onnistuakseen yhteisluonti vaatii suoraa vuorovaikutusta kahden osapuolen välillä (Cova, Pace & Skålen 2015). Grönroos (2008) kuitenkin kyseenalaistaa palvelukeskeisen logiikan perusajatuksen, että asiakkaat ovat aina arvon yhteiskehittäjiä palvelussa. Hänen mukaansa arvon yhteisluonti tarkoittaa sitä, että yritys luo varsinaisen arvon tuotteilla ja palveluilla, ja asiakas saa luvan osallistua prosessiin. Arvon yhteisluonti ja palvelun yhteisluonti eivät ole Grönroosin mukaan sama asia, eli toisin sanoen yhteisluonti ei aina johda arvon muodostumiseen. Asiakasta ei välttämättä kiinnosta ryhtyä yhteistyöhön yrityksen kanssa, jos kyseinen palvelu ei ole isossa roolissa hänen elämässään (Heinonen ym. 2010).

Asiakaskeskeisen ajattelun mukaan palvelun yhteiskehittäminen on liian tuottajakeskeistä, ja tärkeämpää olisi ymmärtää, mikä rooli palvelulla on asiakkaan elämässä. Yhteiskehittämisessä kontrolli ei ole aina yrityksellä, niin kuin perinteinen palvelukeskeinen malli antaa ymmärtää. Yrityksen tulisikin hallita omaa arvonluontiaan ja yhteisluonnin prosessia, mutta ei asiakkaan arvonluontia. Esimerkiksi asiakkaalle voi syntyä arvoa ennen lomamatkaa, lomamatkan aikana ja muistoina sen jälkeen. Arvoa syntyy myös ei-vuorovaikutteisissa pro-

sesseissa, ja käyttöarvoon vaikuttavat sekä fyysiset että mentaaliset aktiviteetit (Heinonen ym. 2010.)

Asiakaskokemukseen ja tulkintoihin vaikuttavat affektiiviset, sosiaaliset, taloudelliset, kognitiiviset, fyysiset ja psykologiset ulottuvuudet, luoden näin ollen asiakkaan potentiaalisen arvonäkymän. Asiakkaan tulkintoihin vaikuttavat esimerkiksi perhe, ystävät ja työ, kuten vaikka lomamatkalla kokemukseen liittyy vahvasti myös lapset ja toiset perheenjäsenet. Arvokokemus on siis moniulotteinen usean subjektin yhdistelmä, joka saa vaikutteita sisäisistä ja ulkoisista konteksteista. Kokemuksia ei vain eletä läpi, vaan ne ovat osa elämää. Kokemukset koetaan usein vain erityisiksi hetkiksi, mutta asiakaskeskeisen näkemyksen mukaan ne voivat olla arkipäiväisiä tapahtumia. Yritysjohto voi ottaa asiakaskeskeisestä näkemyksestä oppia koskien asiakkaan elämän kokonaisvaltaisempaa ymmärtämistä, ja etenkin koskien sitä kuinka palvelu tukee asiakkaan arvontuotannon monikerroksista prosessia. (Voima, Heinonen & Strandvik 2010.) Seuraavassa luvussa tarkastellaan lähemmin elämyksellisyyttä palveluissa ja kuinka se vaikuttaa asiakaskokemusten kautta arvonluontiin.

3.5 Elämyksellisyys palvelukokemuksena

Museoliiton vuoden 2011 kävijätutkimuksessa 31 prosenttia vastaajista odottaa kokevansa elämyksiä (Taivassalo & Levä 2011). Elämykset ovat myös suuressa roolissa asiakasarvon kasvattamisessa, kuten aiemmissa luvuissa on todettu. Elämyksistä on totuttu puhumaan varsinkin matkailumarkkinoinnissa, ja elämys-sanaa käytetään kuvaamaan monenlaisia palveluja. Elämys-sanaa näkee jo niin usein, että se tuntuu kärsineen jonkinasteisesta inflaatiosta. Mikä sitten erottaa elämyksen ja hauskan palvelukokemuksen toisistaan? Onko elämyksiä mahdollista tuotteistaa, ja miksi se on tärkeää? (Tarssanen 2009:8.) Näihin kysymyksiin annetaan vastaus seuraavissa luvuissa. Tässä luvussa tullaan käyttämään Pinen ja Gilmoren kirjallisuutta elämyksellisyyden lainalaisuuksien selvittämisessä, koska tutkijoiden kirjallisuus on saanut eniten viittauksia aihetta käsittelevissä tieteellisissä julkaisuissa. Pinen ja Gilmoren kirjallisuus sopii parhaiten tämän tutkimuksen tavoitteisiin ja antaa hyvän kokonaiskuvan elämyksistä ja tema-ajattelusta palveluiden kehittämisessä.

3.5.1 Elämyksellisyyden merkitys ja sisältö

Shaw, Dibeahi ja Walden (2010:3) määrittelevät elämyksen seuraavasti:

”Elämys syntyy asiakkaan vuorovaikutuksesta organisaation kanssa ja se on sekä tiedollista että tiedostamatonta. Se on sekoitus organisaation suorituskykyä, aistien stimulaatiota ja tunteiden herättämistä. Asiakas arvio elämystä jokaisessa palvelun vaiheessa ja peilaa sitä omiin odotuksiinsa.”

Elämyksestä yli 50 prosenttia koostuu asiakkaan tunteista, ja elämystä suunnitellessa täytyy ottaa huomioon kaikki viisi aistia, koska ne ovat ihmisen ainut keino vastaanottaa informaatiota (Shaw ym. 2010:3).

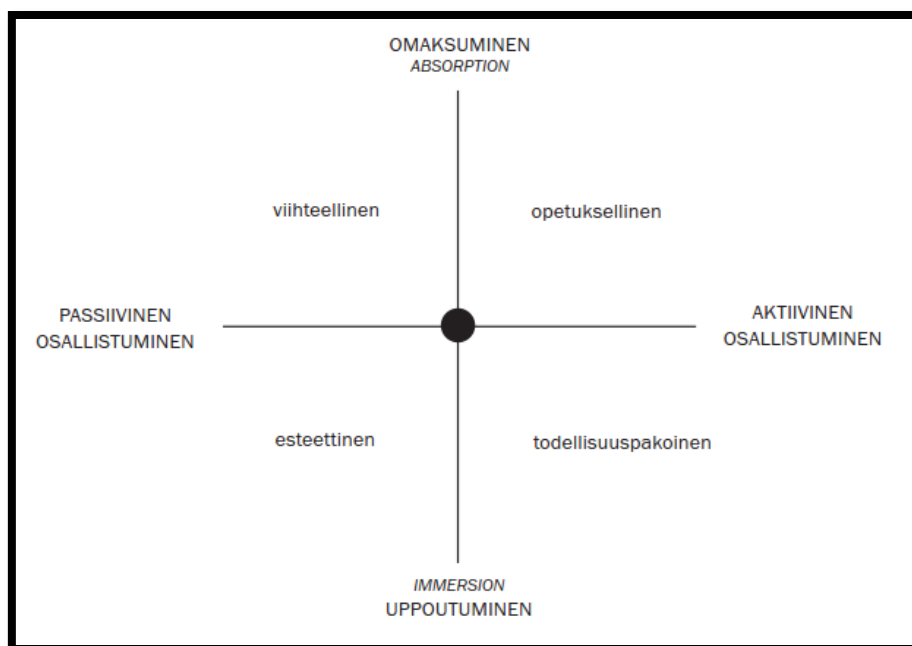
Pine ja Gilmore (1999:2—3) nostivat elämystalouden esille kirjassaan *The Experience Economy*. Heidän mukaansa elämykset ovat neljäs taloudellinen anti massahyödykkeiden, tuotteiden ja palvelujen jälkeen. Palvelun ja hyödykkeen ero on heidän mielestään yhtä suuri kuin palvelun ja elämyksen, ja elämys eroaa palvelusta mm. draamallisuuden, teemoittelun ja kokemuksen räätälöinnin perusteella. Disney-teemapuisto on hyvä esimerkki elämysten luomisesta asiakkaille. Siellä kävijät pääsevät osaksi tarunhoitoista ”näytelmää”, jossa puiston työntekijät ovat näyttelijöitä ja asiakkaat vieraita. Nykypäivänä myös perinteissä palveluyrityksissä on ryhdytty miettimään elämyksellisyyttä, kuten teemaravintola Hard Rock Cafessa. Kaikki eri alojen elämystentarjoajat kilpailevat nyt samasta asiasta, nimittäin ihmisten tunnekokemusten herättämisestä.

Elämys on kokemusta syvempi tapahtuma, joka kestää aikaa ja sitouttaa asiakkaan henkilökohtaisella tasolla. Syitä elämystalouden suosioon on useita, joista merkittävimpiä ovat teknologian kehitys ja markkinoiden kilpailutilanne. Elämyksistä maksetaan myös enemmän kuin pelkistä palveluista tai tuotteista, esimerkiksi Starbucks voi veloittaa kahvikupista huomattavasti enemmän kuin lähikaupan kahvipaketti maksaa. (Pine & Gilmore 1999:46, 5.)

Kaksi ihmistä ei voi kokea elämystä samalla tavalla, koska sen syntymiseen vaikuttaa ihmisen mielentilan ja palvelutapahtuman välinen vuorovaikutus. Aina ei ole siis varmuutta syntykö elämystä asiakkaan mielessä, mutta asiakkaan kokemukseen vaikuttamalla sitä

voidaan edesauttaa huomattavasti (Tarssanen 2009:10). On hyvä muistaa, että elämyksellä ei tarkoiteta vain asiakkaiden viihdyttämistä, vaan heidän sitouttamista elämyksen luomiseen. Pinen ja Gilmoren kirjassa elämys jaetaan neljään lohkoon vieraan sitoutumisen vahvuuden mukaan (kts. kuvio 2.) Kuvion vaak-akselilla näkyy vieraan osallistumisen vahvuus elämyksen luomisessa. Passiivinen osallistuminen tarkoittaa nimensä mukaisesti sellaista toimintaa, jossa vieras on sivustaseuraaja elämyksessä. Passiivista toimintaa ovat esimerkiksi konsertissa käynti, tai perinteinen mielikuva taidemuseokäynnistä. Toisella puolella oleva aktiivinen osallistuminen vaatii vieraalta panostusta elämyksen toteuttamiseksi, esimerkiksi laskettelija on aktiivinen osallistuja omassa elämyksessään. Pystyakselilla on nähtävissä vieraan ja tapahtuman välinen yhteys. Omaksuminen tarkoittaa elämyksen tuomista vieraan ajatusmaailmaan, jolloin vieras seuraa kiehtovaa tapahtumaa. Uppoutuminen on puolestaan henkilön fyysistä tai henkistä mukanaoloa itse elämyksessä. Omaksumista tapahtuu jos ihminen seuraa hyvää televisiosarjaa, ja uppoutumista esimerkiksi roolipeleissä. (Pine & Gilmore 1999:30—31.)

Esiteltyjä malleja tullaan hyödyntämään tämän tutkimuksen empiriassa ja erityisesti aineiston analysoinnissa. Sen vuoksi on erityisen tärkeää käydä mallit huolella läpi tutkimuksen teoreettisessa osuudessa. Museokävijöiden elämyksellisyyttä arvioidaan seuraavan kuvion ja myöhemmin esiteltävän elämyskolmion avulla. Kuvioiden avulla on helpompaa arvioida mikä on museoelämyksen nykytila ja miten sitä voitaisiin kehittää tuomalla puuttuvia kohtia osaksi palvelukokemusta.



Kuvio 2. Elämyksen ulottuvuudet (Pine & Gilmore 1999:30).

Näiden neljän kohdan yhdistelmästä muodostuu elämyksen alueet; viihteellinen, opetuksellinen, esteettinen ja todellisuuspakoinen. Kuvion mukaan viihteellisyys on henkilön passiivista seuraamista ilman osallistumista itse tapahtumaan, kuten elokuvien katsominen. Viihteellisyys on yksin vanhimmasta elämyksen muodoista, ja nykypäivänä myös tunnetuin. Useissa elämyksissä viihteellisyys tulee esille edes jossain muodoissa, kuten hauskuuttamalla vierailijoita. (Pine & Gilmore 1999:31.)

Opetuksellinen elämys poikkeaa viihteellisestä siinä, että se vaatii vieraalta aktiivista osallistumista. Siinä ei kuitenkaan vielä uppouduta elämykseen. Oppiminen voi tapahtua henkisesti tai fyysisellä tasolla (Pine & Gilmore 1999:32). Museoiden opetuksellinen tehtävä on määritelty jo museolaissa, joten opetuksellisuus on yksi merkittävä muoto museon elämyksessä (Suomen museoliitto 2015a).

Todellisuuspakoinen elämys on viihteellisyyden vastakohta, koska siinä henkilö aktiivisesti uppoutuu elämykseen. Esimerkkejä tämänkaltaisesta elämyksestä ovat teemapuistot, kasinot, virtuaalitodellisuudet ja värikuulapelit ystävien kanssa. Jopa perinteisestä viihteellis-

tä elämyksestä, kuten elokuvien katsomisesta, on mahdollista muokata todellisuuspakoinen elämys ottamalla vieraat aktiivisesti mukaan toimintaa, kuten 5D elokuvateattereissa on tehty. Internet tarjoaa loistavan alustan todellisuuspakoisille elämyksille, koska niissä on mahdollista osallistua ja olla osana yhteisöä. Osa kokeekin Internetin tärkeänä pakopaikkana todellisuudesta, koska siellä voi unohtaa arkiset asiat ja tavata samanhenkisiä ihmisiä. (Pine & Gilmore 1999:33—25.)

Esteettinen elämys on viimeinen kohta kuviossa. Esteettinen elämys on passiivista ja uppoutuvaa kokemista. Vieras ei jätä jälkeään ympäristöön, mutta hän itse kokee muuttuneensa elämyksen myötä. Vierailu historiallisella monumentilla tai taidemuseossa sopii hyvin esteettisen elämyksen kuvaukseen, ja vieraille on tärkeintä vain ”olla” paikalla osallistumatta sen suuremmin itse. (Pine & Gilmore 1999: 35—36.)

Kaikkein rikkain elämys syntyy kuitenkin edellä mainittujen kohtien risteyksessä, ns. ”sweet spotissa”. Elämystä suunniteltaessa tulisi käydä läpi kaikki kuvion neljä kohtaa, ja miettiä kuinka niitä voisi tuoda esille omassa palvelussaan. Huomionarvoisia asioita ovat palvelutilojen esteettisyys tai kuinka vierailijat saataisiin osallistumaan elämykseen. Palveluntarjoaja voisi myös ajatella opetuksellista näkökulmaa, ja kuinka vierailijoiden tietämystä saataisiin kasvatettua parhaalla mahdollisella tavalla. Viihteellisyyttä ei pidä myöskään unohtaa, sillä nautinnollinen ja hauska kokemus on osa laajempaa elämystä. (Pine & Gilmore 1999:40.) Teema-ajattelu on oleellinen osa kokonaisvaltaisen elämyksen luomista. Edellä oleva keskustelu nosti esille teemojen keskeisen merkityksen, siksi niitä käydään tarkemmin läpi seuraavassa osiossa.

3.5.2 Teemat elämysten luomisessa

Pine ja Gilmore esittävät viisi tärkeää kohtaa, jotka jokaisen elämystä suunnittelevan henkilön tulisi ottaa huomioon. Huolella suunniteltu teema on ensimmäinen askel kohti elämyksellistä palvelua, ja näin ovat toimineet mm. ravintolat Hard Rock Cafe ja House of Blues. Huonosti toteutettu teema voi tehdä hallaa liiketoiminnalle, koska asiakas ei koe saavansa siitä mitään lisäarvoa. (Pine & Gilmore 1999:47.)

Pine ja Gilmore (1999:49—52) ovat kirjoittaneet seuraavat viisi keskeistä ohjetta teeman rakentamisessa:

1. teeman pitää muuttaa vierailijan todellisuutta ja johdattaa vierailija kokemukselliseen ympäristöön
2. teeman pitää muuttaa käsitystä ajasta, paikasta, materiaalista tai ympäristöstä
3. osallistavat teemat yhdistävät ajan, paikan ja materiaalin
4. teema vahvistuu kun vieras kohtaa sen useassa eri paikassa ja
5. teeman tulee sopia organisaation arvoihin ja muuhun toimintaan.

Toinen tärkeä seikka on yhdenmukaistaa vaikutelma positiivisten vihjeiden (cues) avulla. Nämä vihjeet asiakas ”ottaa mukaansa” lähtiessään ja ne vahvistavat haluttua elämystä. Vihjeen tulevasta elämäksestä voi antaa jopa yksikin lause tarjoilijalta, kuten ”seikkailusi on alkamassa” tai jokin fyysinen ominaisuus. Huolimattomasti suunnitellut visuaaliset tai äänelliset vihjeet voivat sekoittaa asiakkaan, kuten monesti esimerkiksi hotelleissa tapahtuu. (Pine & Gilmore 1998.)

Onnistunut teema edellyttää myös negatiivisten vihjeiden poistamista. Kaikki ne osat, jotka vievät huomion pois teemasta tai heikentävät sen vaikutusta tulisi eliminoida. Asiakkaita on hyvä ohjeistaa palvelussa, mutta usein näitä viestejä on liian paljon, ja ne on kirjoitettu väärään sävyyn. Huono asiakaspalvelu tai ”ylipalvelu” saattavat myös pilata muuten toimivan teeman. Hotellivirkailija, joka vastaa puhelimeen kesken keskustelun voi pilata asiakkaan elämyksen lyhyessä ajassa. Neljäs kohta elämyksen suunnittelussa on muistoesineiden myyminen. Ihmiset käyttävät vuosittain miljardeja dollareita muistoesineiden ostamiseen, koska ne muistuttavat heitä koetusta elämäksestä. (Pine & Gilmore 1998.) Museoissa tämä muistoesineiden myyminen on käytössä jo pitkään, ja esimerkiksi Vatikaanin museon aulaissa sijaitseva museokauppa kuhisee ostajia. Suomessa muistoesineiden myyminen ei ole nähtävissä vielä suuressa mittakaavassa, mutta pienet matkamuistomyymälät ovat tuttu näky suosituimpien nähtävyyksien lähialueilla.

Viimeinen huomioon otettava kohta on ihmisen kaikkien aistien huomioiminen suunnittelussa. Aistiärsykkeiden tulisi tukea ja korostaa teemaa. Mitä useampia aisteja elämys aktivoi sitä muistettavampi ja tehokkaampi siitä tulee. Kampaamoissa käytetään usein herkullisen tuoksuisia tuotteita viimeistelyssä, ja sillä tavoin palvelun elämyksellisyys myös korostuu. Aistiärsykkeiden pitää myös sopia palvelun luonteeseen, kuten kahvintuoksu kirjakaupassa. (Pine & Gilmore 1998.)

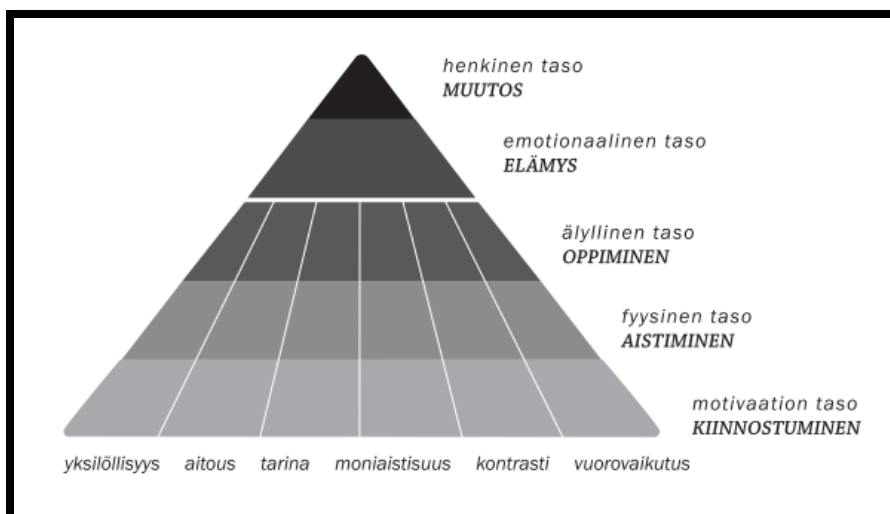
Teema-ajattelua on käytetty myös museoissa, kuten Pohjanmaan museon Kukkiva Pohjanmaa-näyttely osoittaa. Näyttelyn teema näkyy maalauksissa, kalusteissa ja tekstiileissä ja myös museokaupan tuotevalikoimaan on otettu mukaan teemaan sopivia tuotteita. Teemoja ei pidä kuitenkaan lähteä kehittämään ilman asiakkaiden syvällistä ymmärtämistä, koska se vain tuhlaa kaikkien osapuolien resursseja. Kansainvälisesti teemoittelu on saavuttanut menestystä useassa museossa. Esimerkiksi Brooklynin lastenmuseo on onnistuneesti lanseerannut teeman ”Global Shoes”, joka sisältää kenkiä eri puolilta maailmaa. Teeman avulla lapsille opetetaan, että kengät ovat ikään kuin johtolankoja ihmisistä ja paikoista (Bedno & Bedno 1999).

Teemoihin liittyy läheisesti myös narratiivit, jotka saavat kävijän kokemuksesta entistä voimakkaamman. Tarina, joka yhdistää näyttelyn esineet tai taulut on paljon vahvempi kuin pelkkä yhtenäinen teema. Yksi esimerkki onnistuneesta tarinallisesta näyttelystä on Yhdysvaltain kansallisen holokaustimuseon näyttely nimeltä Danielin tarina. Näyttelyssä seurataan kuvitteellisen nuoren pojan elämää natsi-Saksassa. Narratiivi on dokumentaarinen ja se sisältää faktoja, jotka lisäävät tarinan yhtenäisyyttä. (Bedno & Bedno 1999.)

Seuraavaksi esiteltävä Tarssasen (2009) elämyskolmio on laajalti käytetty työkalu elämyksen arvioinnissa ja suunnittelussa. Elämyskolmio on alun perin suunniteltu matkailumarkkinoinnin tueksi, mutta sen elementit sopivat mainiosti myös museoelämyksen kehittämiseen. Tämän tutkimuksen empiirisessä osuudessa museokävijöiden laadullista haastattelua aineistoa verrataan elämyskolmion kohtiin.

3.5.3 Elämyskolmio palveluiden kehittämisen työkaluna

Elämys on ikimuistoinen, merkittävä ja positiivinen kokemus, joka saattaa muuttaa kokiensa pysyvästi. Elämyskolmion (kts. kuvio 3) avulla voidaan analysoida ja ymmärtää erilaisten palveluiden elämyksellisyyttä (Tarssanen 2009).



Kuvio 3. Elämyskolmio (Tarssanen 2009:11).

Malli kuvaa täydellistä elämystä, jonka kaikilla tasoilla on edustettuna kaikki elämyksen elementit. Elämyskolmion avulla on mahdollista havaita palvelun kriittisiä kohtia tai puutteita. Kolmio toimii hyvänä työkaluna palvelun kehittämisessä, jolloin myös yrityksen kilpailuetu kasvaa. Mallissa elämystä tarkastellaan tuotteen elementtien tasolla ja asiakkaan kokemuksen tasolla. Elämystä on mahdotonta taata, mutta mallin avulla yritys voi varmistaa elämyksen kriteerien toteutumisen, jotka edesauttavat elämyksen synnyssä. (Tarssanen 2009.)

Elämyksen elementit ovat kolmio alalaidassa. Ensimmäinen niistä on *yksilöllisyys*, jolla tarkoitetaan palvelun ainutlaatuisuutta eli että vastaavaa kokemusta ei löydy muualta. Yksilöllisyyden perustana ovat asiakaslähtöisyys, räätälöinti ja joustavuus. Yksinkertainen tapa toteuttaa tätä on antaa asiakkaille mahdollisuus toteuttaa omia mieltymyksiään ohjelman suhteen, mutta liian pitkälle viety räätälöinti tulee yritykselle kalliiksi. Massaräätälöinti tuottaa personoituja ratkaisuja monistettavalla tavalla. (Tarssanen 2009.)

Aitous tarkoittaa uskottavaa tuotetta, joka perustuu todelliseen elämäntapaan ja kulttuuriin. Asiakas on kuitenkin loppupeleissä se, joka määrittää aitouden henkilökohtaisesti. Museoissa aitouden vaatimus toteutuu useimmiten, koska esineet ja taulut ovat pala historiaa. *Tarina* liittyy vahvasti aitouteen. Tarinan avulla kokonaisuuden eri elementit

saadaan sidottua yhteen kiehtovalla tavalla, ja tällöin muodostuu mukaansatempaava ja tiivis kokemus vierailijalle. Tarina kertoo asiakkaalle miksi tehdään ja missä järjestyksessä, tarina antaa myös sosiaalisen merkityksen ja sisällön toiminnalle. Hyvä tarina koostuu faktasta ja fiktiosta ja sen jokainen yksityiskohta tulisi olla huolella suunniteltu asiakkaan tarpeet huomioon ottaen. Pinen ja Gilmoren teema-ajattelu liittyy myös tarinallisuuteen, ja molempien tulisi olla läsnä asiakkaan jokaisessa kokemisen vaiheessa. (Tarssanen 2009.)

Moniaistisuus toteutuu silloin kun kaikki asiakkaan kokemat aistiärsykkeet ovat valitun teeman mukaisia. Aistiärsykejä ei saa olla liikaa eivätkä ne saa olla häiritseviä, koska siinä tapauksessa elämyksen kokonaisvaikutelma heikkenee. *Kontrasti* näyttäytyy erilaisuutena asiakkaan silmissä, eli palvelu eroaa asiakkaan arjesta jollain tavalla. Asiakkaan pitää kokea jotain uutta ja erilaista, jopa eksoottista vapautuakseen arjen tottumuksista. *Vuorovaikutus* elämyksessä tarkoittaa onnistunutta viestintää palveluntarjoajan ja vieraan välillä, mutta myös muiden osallistujien kanssa. Muiden kanssa kokeminen luo ihmiselle yhteisöllisyyden tunteen, ja kokemus vahvistuu muiden hyväksynnän myötä. (Tarssanen 2009.)

Pyramidin oikealla reunalla on nähtävissä asiakkaan kokemisen tasot. Onnistuneessa elämyksessä edellä kuvatut elementit ovat mukana jokaisella kokemisen tasolla. *Motivaation taso* on ensimmäinen taso, jolloin herätetään asiakkaan kiinnostus markkinoinnin keinoilla. Asiakkaan odotukset saadaan luotua käyttämällä mahdollisimman montaa elämyksen elementtiä, kuten yksilöllisyyttä, aitoutta, kontrastia, vuorovaikutusta ja tarinallisuutta. *Fyysisellä tasolla* asiakas kokee palvelun aistiensa kautta ja tällä tasolla asiakas toteaa ”teknisen laadun”. (Tarssanen 2009.)

Älyllisellä tasolla asiakas prosessoi ja toimii ympäristön antamien aistiärsykkeiden mukaisesti. Asiakas havainnoi ympäristöä ja oppii uutta, sekä muodostaa tätä kautta omia mielipiteitä ympäristöstä. Elämyksen pitäisi tarjota asiakkaalle mahdollisuus oppia tiedollisesti tai tiedostamattomasti sekä kehittyä ihmisenä. Tällä tasolla asiakas myös päättää onko hän tyytyväinen kokemaansa vai ei. Asiakas kokee varsinaisen elämyksen *emotionaalisella tasolla*. Jos palvelu on onnistunut täyttämään aiempien tasojen elementit, on hyvin todennäköistä, että asiakas kokee positiivisen tunnereaktion. Tämä taso on kuitenkin haastava, sillä ihmisen tunnereaktiota ei voi hallita. Kokemisen ylin taso on *henkinen*. Tässä vaiheessa elämyksen positiivinen ja voimakas tunnereaktio saattaa muuttaa

ihmisen fyysistä olotilaa, mielentilaa tai elämäntapaa melko pysyvällä tavalla. Elämyksen avulla ihminen voi oppia itsestään jotain uutta tai aloittaa vaikkapa uuden harrastuksen. (Tarssanen 2009.)

Edellä esiteltyt teoreettiset mallit sopivat hyvin useisiin erilaisiin palveluympäristöihin ja ovat olleet käytössä matkailussa, ravintoloissa, huvipuistoissa, kaupoissa ja viihdekeskuksissa. On siis selvää, että elämystalous on tullut jäädäkseen ja yritykset ovat alkaneet ymmärtää sen tuomat taloudelliset hyödyt. Tämä tutkimus on kuitenkin tehty toimeksiantona museolle, minkä vuoksi on oleellista ymmärtää millaisia museoelämyksiä on olemassa ja kuinka niitä voidaan kehittää. Seuraavaksi syvennyttään tuohon aiheeseen tarkemmin.

3.5.4 Museot elämysten näyttämöinä

Skramstadin (2004:127) mukaan museoiden tulisi ymmärtää olevansa mukana elämystaloudessa, jossa menestyminen vaatii erottuvaa teemaa, kontekstia ja arvoa tuottavan kokemuksen luomista yleisöille. Museoilla on suuri potentiaali luoda uusia ja persoonallisia kokemuksia, jotka tuottavat asiakkaalle arvoa vastaamalla heidän yksilöllisiin tarpeisiinsa. Avain menestykseen on antaa kävijälle mahdollisuus osallistua aktiivisesti elämyksen luomiseen, sillä monesti kävijä nähdään vain passiivisena tarkkailijana. Kaikista muistettavimmista ja vaikuttavimmista elämyksistä ovat kokemusrikkaita, sitovat kävijän ja muistuttavat enemmän teatteriesitystä kuin oppituntia.

Bedno ja Bedno (1999) huomauttavat, että museot eivät voi enää nykypäivänä toimia samalla tavalla kuin 30 vuotta sitten. Silloin oli riittävää, että museot esittelivät kokoelmiaan ja toimivat opetusjärjestelmän osana, mutta nyt niiden pitää tehdä paljon enemmän. Mitä kävijät sitten haluavat? Kirjoittajien mukaan kävijät haluavat innostua ja sitoutua uniikkiin kokemukseen, jonka vain museo voi tarjota. Kävijät haluavat myös viihteellisyyttä ja saada rahoilleen vastinetta. Kävijöiden odotukset ovat myös muuttuneet viimeisen 30 vuoden aikana. Nykypäivänä he haluavat osallistua jo palvelun suunnitteluun, ja ennen kaikkea että heidän mieltymyksiä kuunnellaan. 2000-luvun museokävijä haluaa koskea objekteihin, eikä vain katsoa niitä lasin takaa, sekä oppia itsenäisesti uusia asioita. Moderni museokävijä haluaa lukea esineistä ja maalauksista tietoa, mutta ei liian pitkää tekstiä. Hän olettaa myös

palvelun fyysisen ulottuvuuden olevan kunnossa, jotta heillä olisi miellyttävä vierailu museossa.

Soren (2009) käsittelee uudistavia (transformational) elämyksiä julkaisussaan. Näitä elämyksiä syntyy silloin, kun museo hylkää vanhat ajattelumallinsa ja antaa kävijälle mahdollisuuden kehittää tietämystään sekä tutkia uusia ideoita ja konsepteja. Uudistavan elämyksen perusajatuksena on, että yksilön vanhat tavat ja tottumukset muuttuvat jollain tavalla. Museovierailuista puhutaan monesti uudistavina kokemuksina, koska ne tarjoavat lisää tietämystä kävijöille, jotka yhdistelevät niitä olemassa olevaan tietämykseensä. Teknologia toimii myös hyvänä apuvälineenä uudistavissa elämyksissä, ja sen avulla elämys laajenee museon fyysisten tilojen ulkopuolelle. Tutkimuksessa havaittiin kymmenen laukaisijaa (triggers) uudistavalle elämykselle. Laukaisijoita voivat olla mm. asenteellinen muutos, autenttisen teoksen näkeminen, käytöksellinen muutos, emotionaalinen, traumaattinen tai odottamaton kokemus.

Packer (2008) esittelee julkaisussaan Pekarikin, Doeringin ja Karnsin [1999] jaottelun museoelämyksestä. Ensimmäinen elämyksen muoto on objekteihin liittyvä (object experiences), jossa fokus on kävijän ulkopuolisessa asiassa, kuten harvinaisessa esineessä. Esineisiin liittyvä elämys aiheuttaa katsojassa emotionaalisen reaktion kauneudellaan tai arvokkuudellaan. Toinen elämyksen muoto on kognitiivinen (cognitive experiences). Tämä keskittyy tulkinnallisiin ja älyllisiin ominaisuuksiin elämyksessä samalla rikastuttaen kävijän tietämystä. Kolmas museoelämyksen muoto on itseään havainnoiva (introspective experiences). Pääpaino tässä elämyksessä on kävijän henkilökohtaisissa tunteissa ja kokemuksissa, kuten kuvitelmissa, pohdinnassa ja muistelmissa. Sosiaaliset elämykset (social experiences) syntyvät luonnollisesti vuorovaikutuksessa henkilökunnan, perheen tai muiden kävijöiden kanssa. Nämä elämyksen muodot vaihtelevat hieman eri museotyyppien välillä, ja myös kävijän iällä, sukupuolella ja käyntihistorialla todettiin olevan vaikutusta kokemukseen.

Kävijöiden odotukset koskien museoelämystä ovat myös kiinnostaneet tutkijoita. Sheng ja Chen (2011) tutkivat aihetta faktorianalyysin avulla. He havaitsivat, että elämys on sekoitus emotionaalisia ja hengellisiä osatekijöitä. Tutkimuksissa on onnistuttu löytämään viisi eri odotuksen tyyppiä; helppous ja hauskuus, kulttuurillinen viihteellisyys, henkilökohtainen identifikaatio, historian muistelu ja eskapismi. Tutkijat vertasivat omia tuloksiaan edellä

esitettyyn jaotteluun ja huomasivat, että suurin osa tutkimuksen kohderyhmästä odotti eniten helppoutta ja hauskuutta sekä historian muistelua. Tutkijat ehdottavat, että museot voisivat yhdistää nämä kaksi odotusta luomalla museoon rennon ilmapiirin, tarjoamalla vaihtelua sekä yhdistämällä näyttelyihin paikallisia erityispiirteitä. Kävijän iällä, koulutustasolla ja sukupuolella on myös vaikutusta kävijän odotuksiin. Nuoret korkeakoulun käyneet naiset odottivat museolta enemmän hauskuutta ja helppoutta kun taas vanhemmat varakkaat pariskunnat odottivat historian muistelua. Museoiden tulisi myös valita kohderyhmänsä näyttelytarjontansa mukaan, jos esimerkiksi museo sisältää paljon historiallisia teoksia sen kohderyhmä olisi vanhemmat hyvätuloiset pariskunnat.

Falk ja Dierking (1992:2) ovat tutkineet myös paljon museokokemusta ja kävijätyyppejä. He ovat luoneet keräämänsä materiaalin pohjalta viitekehysten, joka auttaa ymmärtämään sekä kokemuksen yleisiä että erityislaatusempia piirteitä. Interaktiivinen kokemuksen malli koostuu kolmesta toisiinsa liittyvästä kontekstista; henkilökohtaisesta, sosiaalisesta ja fyysisestä. Jokaisen museokävijän henkilökohtainen konteksti on ainutlaatuinen, ja siihen sisältyy laaja valikoima kokemuksia ja tietoa. Tähän kontekstiin kuuluu myös henkilön mielenkiinnonkohteet, motivaatiot ja huolenaiheet. Nämä kaikki tekijät yhdessä muovaavat sen, mitä ihminen pitää nautinnollisena ja mitä hän arvostaa museokäynnissä.

Museovierailut tapahtuvat sosiaalisessa kontekstissa, joko osana ryhmää tai kontaktissa henkilökunnan kanssa. Sosiaalinen konteksti vaikuttaa suuresti jokaisen kävijän kokemukseen, ja se voi olla täysin erilainen riippuen siitä onko mukana pieniä lapsia vai 80-vuotias isoäiti. Muiden kävijöiden lukumäärällä on myös suuri merkitys kokemukseen, ruuhkainen museo voi tuntua ahdistavalta kun taas täysin autio museo aavemaiselta. Sosiaalisen kontekstin ymmärtäminen auttaa ymmärtämään esimerkiksi aikuisen käytöksen vaihtelua erilaisissa ryhmissä. (Falk & Dierking 1992:3.)

Museo on tietenkin myös fyysinen tapahtumapaikka, jonne kävijä astuu sisään useimmiten vapaaehtoisesti. Fyysiseen kontekstiin liittyy arkkitehtuuri ja tunnelma rakennuksessa, mitkä vaikuttavat huomattavasti siihen kuinka vierailija käyttäytyy, havainnoi ja muistaa. Museoissa esimerkiksi penkkien ja maton lisääminen voivat vähentää kävijän uupumusta. Näiden kolmen esitellyn kontekstin vuorovaikutuksesta syntyy siis kävijän museokokemus, ja näiden osien painoarvot voivat vaihdella tilanteen mukaan. (Falk & Dierking 1992:3—4.)

Kotler ja Kotler (1998:35) ovat jakaneet museokävijän kokemuksen kuuteen eri tyyppiin. Ensimmäinen niistä on virkistys (recreation), eli kävijä nauttii vapaa-ajasta rennosti ilman tarkkoja aikatauluja. Kävijä hakee mielen ja kehon virkistystä ja liikkuu huolettomasti ympäri museota testaten samalla multimedialaitteita. Virkistystä hakeva kävijä saattaa kierrellä museokaupassa ja pysähtyä välillä museokahvilaan lepäämään.

Toinen museokokemuksen muoto on seurallisuus (sociability). Kävijä vieraillee museossa toisen henkilön kanssa ja arvostaa keskusteluhetkiä vierailun aikana. Hän voi osallistua ohjattuun ryhmään tai tavata ystävän lounastauolla. Kolmas kokemuksen tyyppi on oppiminen (learning experience). Kävijä haluaa hankkia tietoa ja ymmärtää asioita, hän myös mielellään lukee tietoa tauluista ja tutustuu uusiin taidemuotoihin. Neljäs kokemus on esteettinen (aesthetic experience). Pääpaino tässä kokemuksessa on ihmisen näköaisti, ja kävijä haluaa katsoa esineitä niiden kauneuden vuoksi eikä esimerkiksi käytännöllisyyden. Esteettinen kävijä vertailee saman taiteilijan eri teoksia ja nauttii multimediaesityksistä, jotka aktivoivat useita aisteja. Viides kokemuksen tyyppi on ylistävä (celebrative). Tässä kokemuksen tyypissä kävijä kokee yhteyttä menneisiin aikoihin ja miettii materiaalien muutoksia. Ylistävässä kokemuksessa kävijä näkee saavutuksina esimerkiksi tiedemuseon kuuraketit, ja hän miettii historiaa jatkumona nykypäivään. Viimeinen kokemustyyppi on lumoava (enchanted) museokokemus. Kävijä kohtaa asioita, jotka nostavat hänen mielialaansa ja saavat mielikuvituksen laukkaamaan. Kävijä kokee paikan tai esineen taianomaiseksi ja kiehtovaksi, jolloin kontrasti arkeen kasvaa. Kävijä voi lumoutua taidemuseossa, tai vaikka tiedemuseossa katsellessaan teknologiaa hämmästyneenä sen monimutkaisuudesta. (Kotler & Kotler 1998:35.)

3.6 Yhteenvedo ja johtopäätökset

Tässä luvussa on käsitelty asiakasarvoa käsitteenä, esitelty arvon moniulotteisia teorioita sekä käsitelty arvon syntymistä asiakaskeskeisen logiikan valossa. Tässä luvussa on myös käsitelty elämystaloutta eri teorioiden avulla, sekä pohdittu kuinka elämys syntyy museoissa. Asiakasarvosta on olemassa useita määritelmiä, joista suurin osa on hyvin tuotokeskeisiä hyötyjen ja uhrausten laskelmia. Tässä tutkimuksessa tarvitaan kuitenkin moniulotteista ja holistisempaa ymmärrystä asiakasarvon syntymisestä, koska elämys

syntyy jokaisen ihmisen mielessä henkilökohtaisen ja emotionaalisen kokemisen tuloksena. Pinen ja Gilmoren (1999) mallit elämyksistä sekä Tarssasen (2009) elämyskolmio ovat hyvä pohja tutkimuksen seuraaville vaiheille, koska niiden avulla on mahdollista ymmärtää elämyksellisyyden monimutkainen luonne. Elämyksellisyys tuottaa moniulotteista ja asiakaskeskeistä arvoa kuluttajalle. Tämän luvun teoriaosuuden kautta asiakasarvon ja elämyksellisyyden käsitteistöä on avattu lukijalle. Tämän avulla on pyritty luomaan uutta tietoa ja sovellettu esiteltyjä teoreettisia malleja museokontekstiin. Asiakasarvoa ja elämyksellisyyttä yhdistää niiden henkilökohtainen luonne, kumpaakaan ei voi ”tuottaa” palveluntarjoajan puolelta mutta niiden syntymistä voi edesauttaa suunnittelemalla palvelukokemus huolella ja ottamalla myös asiakkaat mukaan palvelun tuottamiseen.

Museoiden perustehtävänä on kerätä, tulkita ja esitellä esineitä sekä sivistää ihmisiä niiden avulla (Kotler & Kotler 1998:29). Museot eivät voi kuitenkaan tyytyä pelkästään täyttämään perusvaatimuksiaan, sillä nykypäivän kuluttajat osaavat odottaa enemmän vastinetta rahoilleen. Elämysten suunnittelu on uusi ja erityinen taito ja sille tulee olemaan kasvava tarve tulevaisuudessa. Museot voivat kehittää taitoaan elämysten suunnittelijoina ryhtymällä yhteistoiminnallisiin projekteihin mm. elokuvantekijöiden, pelikehittäjien, artistien, runoilijoiden tai tarinankertojien kanssa. Museoissa olevat autenttiset esineet, tarinat ja ideat antavat loistavan alustan elämyksille, jotka resonoivat vahvemmin kävijälle kuin mikään mielikuvituksellinen kokemus. (Skramstad 1999:128.) Asiakasarvon ja elämyksellisyyden tärkeys on varmasti tullut selväksi tähän mennessä, mutta kuinka niitä voidaan lähteä kehittämään nonprofit-organisaation resursseilla? Seuraavassa luvussa otetaan yhteistoiminnallisuus mukaan ulkopuolisten resurssien tuojana. Tässä tutkimuksessa tarkastellaan myös yhteistoiminnallisuuden tuomia hyötyjä ja kuinka se voi edesauttaa elämystuotannossa, vaikkapa museossa.

4 YHTEISTOIMINNALLISUUS NONPROFIT-ORGANISAATIOSSA

Yhteistoiminnallisuus museoiden ja muiden sektoreiden välillä on lisääntynyt merkittävästi viime vuosina. Siitä on tullut kriittinen osa museonjohtoa ja sen on sanottu olevan ratkaisu museoiden kohtaamiin haasteisiin (Tien 2006). Tässä tutkimuksessa yhteistoiminnallisuus on ikään kuin työkalu, jonka avulla saadaan luotua elämyksellinen ja rikas kokemus kävijöille. Seuraavassa luvussa kerrotaan mitä yhteistoiminnallisuus on, mitkä taustatekijät ovat vaikuttaneet sen suosion kasvuun sekä kuinka yhteistoimintaprosessi etenee. Lopuksi yhteistoimintaa pohditaan museon näkökulmasta.

4.1 Yhteistoiminnallisuuden eri muodot

Toimialojen välinen yhteistoiminnallisuus on kasvattanut suosiotaan viime vuosien aikana. Eri organisaatiot toimivat yhdessä erilaisilla tavoilla, mutta erityisesti nonprofit-organisaatiot ovat saavuttaneet yhteistoiminnallisuuden ansioista useita hyötyjä (Tien 2006). Aluksi on hyvä selvittää mitä nonprofit-organisaatiolla tarkoitetaan. Nimi *nonprofit-organisaatio* tulee siitä, että organisaation ensisijaisena tavoitteena ei ole voiton tuottaminen. Missio korostuu tämän tyyppisissä organisaatioissa, eli siis kenelle ja minkä vuoksi toimintaa harjoitetaan. Mission toteuttaminen ei onnistu yksin, ja usein mukana onkin useita sidosryhmiä. Nonprofit-organisaatioita voi olla sekä julkisella että yksityisellä sektorilla, ja tämän tutkimuksen kohde sijoittuu julkisen sektorin kulttuuri ja virkistystoiminnan alle. (Vuokko 2009:14, 16.)

Strategiset liittoumat, yhteishankkeet, public-private-partnership ja palvelujen yhteistuottaminen ovat monelle tuttuja termejä, joita käytetään liiketoiminnassa lähes päivittäin. Yhteistoimintaa tapahtuu sen eri muodoissa niin julkisella kuin yksityiselläkin sektorilla (Huxham 1996:2). Yhteistoiminnallisuus voi olla saman organisaation eri yksiköiden välistä tai organisaatioiden välistä (Linden 2002:7). Tässä tutkimuksessa keskitytään organisaatioiden väliseen yhteistoiminnallisuuteen erityisesti nonprofit-toimialalla. Bryson, Crosby ja Stone (2006) määrittelevät toimialojen välisen yhteistoiminnallisuuden (cross-sector collaboration) seuraavasti:

“Kahden tai useamman eri toimialan organisaation tiedon, resurssien, toimien ja kyvykkyyksien jakaminen yhteisen tavoitteen vuoksi, jota yhden toimialan yksittäinen organisaatio ei voisi muuten saavuttaa.”

Käsite *yhteistyö* (cooperation) sekoitetaan monesti yhteistoiminnallisuuden kanssa, mutta ne ovat kuitenkin toisistaan merkittävästi eroavia prosesseja. Yhteistyön ja yhteistoiminnallisuuden eroavaisuuksien avaaminen auttaa saamaan vahvemman ymmärryksen näiden toimintojen seuraamuksista. Molemmat toimet tarvitsevat erilaiset panostukset ja ne eroavat myös lopputulosten osalta. Yhteistyössä vähintään kaksi autonomista osapuolta päättävät ryhtyä toimimaan yhdessä omien tavoitteidensa saavuttamiseksi. (Hord 1986.)

Yhteistoiminnallisuutta voidaan hahmottaa myös vasemmalta oikealle kulkevan jatkumon avulla. Jatkumo alkaa vasemmalta ja etenee oikealle, ja tätä myöten panostukset, riskit ja hyödyt kasvavat myös. Kontakti (contact) vaiheessa ryhmät tutustuvat toisiinsa ja luovat pohjan luottamukselle. Seuraava vaihe jatkumolla on aiemmin mainittu yhteistyö (cooperation). Tässä vaiheessa ryhmät sopivat epävirallisesta yhteistyöstä, jonka palkkiot ovat usein pieniä aineellisia hyötyjä. Usein tämä ei tarkoita sen enempää kuin jonkin tapahtuman rakentamista. Koordinaatio (co-ordination) on seuraava kohta jatkumolla, ja se merkitsee järjestelmällisempää sopimista tehtävänjaoista ja aikatauluista. Yhteistoiminnallisuus (collaboration) on jo lähellä jatkumon oikeaa reunaa, ja tässä vaiheessa osapuolten välinen toiminta perustuu yhteiseen sopimukseen, jota yksittäinen toimija ei olisi voinut saavuttaa. Jatkumon viimeisessä vaiheessa on saavutettu konvergenssi (convergence) osapuolten välillä, jolloin riskit, panostukset sekä hyödyt ovat suurimmillaan. Yhteistoiminnallisuudesta on tässä vaiheessa kasvanut niin laaja kokonaisuus, ettei sitä enää pysty erittelemään ja osapuolet käyttävät paljon aikaa yhteisen tavoitteen eteen. Jatkumo auttaa hahmottamaan joskus hieman monimutkaista käsitteiden viidakkoa sekä arvioimaan yhteistoiminnallisuutta. Organisaatioille jatkumo tarjoaa hyvän työkalun arvioida omaa toimintaansa, ja kehittää sitä päästäkseen seuraavalle tasolle. (Waibel & Erway 2009.)

4.2 Yhteistoiminnallisuuden hyödyt ja haasteet

Pyrkimys kohti yhteistoiminnallisuutta sai alkunsa 1980-luvun alkupuolella teknologian kehittymisen ja globaalien markkinoiden kypsymisen vuoksi. Yritykset alkoivat muodostaa alliansseja toistensa kanssa, jotta ne pystyisivät laajentamaan osaamistaan ja siirtymään globaaleille markkinoille. Tutkijoiden mielestä 2000-luku on yhteistoiminnallisuuden kulta-aikaa, ja etenkin nonprofit-organisaatioiden tapauksessa siitä on tullut monelle osa strategiaa. Esimerkiksi Ison-Britannian kulttuurin, median ja urheilun ministeriö kannustaa museoita ryhtymään yhteistoimintaan, mutta silti jopa 67 prosenttia museoista on sitä mieltä, ettei yhteistoiminnallisuus ole keskeinen museojohtamisen näkökanta. (Tien 2006.)

Linden (2002: 7—8) on luetellut useita yhteistoiminnallisuuden hyötyjä. Useimmiten syynä organisaatioiden yhteistoimintaan on skaalaetujen kautta saatava taloudellinen hyöy. Toinen etu on se, että organisaatio voi yhteistoiminnan avulla luoda jotain mitä se ei muuten pystyisi luomaan. Arvostettu konsultti Allen Hard onkin sanonut ”jos pystyt tekemään sen itse, älä ryhdy yhteistoimintaan”. Edellisen kohdan seurauksena toteutuu usein myös kolmas etu, eli laadukkaampi palvelu loppukäyttäjälle, koska palvelua on luomassa osaavat henkilöt. Seuraava hyöty yhteistoiminnallisuudesta liittyy organisaation ja yksilön oppimiseen, joka on elintärkeää nykypäivän muuttuvassa toimintaympäristössä. Osapuolet voivat oppia toisiltaan paljon yhteisen toiminnan avulla ja tämä auttaa heitä myös tulevaisuuden projekteissa. Yhteistoiminnallisuus kannattaa vain silloin jos se auttaa organisaatiota saavuttamaan paremman lopputuloksen.

Tien (2006) mukaan motiivina yhteistoiminnalle on usein uusien ideoiden ja strategioiden etsintä, jos organisaatiolla ei ole niitä vielä omasta takaa. Organisaatio voi päästä käsiksi uusiin markkina-alueisiin ja teknologioihin ja se voi myös jakaa TK-kustannuksia ja hallinnoida innovointia. Nonprofit-organisaation toiveena saattaa olla puolestaan tunnettuuden ja markkinan kasvattaminen, joten myös eroja perinteiseen liike-elämän yhteistoiminnallisuuteen on lukuisia. Myös kumppanin motivointitekijät poikkeavat nonprofit-sektorilla, koska partnereilla on erilaiset tavoitteet, suorituksen arviointikriteerit, kulttuurit, sekä kyvykkyydet.

4.3 Yhteistoiminnallisuuden lähestymistavat

Virallisessa yhteistoiminnassa organisaatiot muodostavat pysyvän suhteen jakamalla, siirtämällä tai yhdistämällä palveluja tai resursseja. Epävirallinen yhteistoiminta tarkoittaa puolestaan sitä, että päätösvaltaa ei jaeta eivätkä organisaatiot sitoudu toimintaan pysyvästi. Miksi sitten toiset organisaatiot päättävät pitäytyä epävirallisessa yhteistoiminnassa ja toiset muodostaa virallisen suhteen? Asiasta on tehty vasta muutama tutkimus, mutta niiden mukaan siihen vaikuttavat mm. organisaation ominaispiirteet ja asenteet sekä ympäristön paineet. Resurssien riittävyys, institutionaaliset tekijät, kuten esimerkiksi lainopilliset, sekä verkoston vaikutus ovat tekijöitä, jotka vaikuttavat formaaliusasteeseen. (Guo & Acar 2005.)

Yhteistoimintaa harjoittavat organisaatiot hakevat täydennystä omille resurssipuutteilleen tai vahvistaakseen omia vahvuuksiaan. Tätä kutsutaan resurssiriippuvuusteoriaksi (Tien 2006). Teoria painottaa organisaation muuntautumiskykyä ympäristön haasteisiin aktiivisen resurssijohtamisen avulla. Organisaatioiden aineelliset ja aineettomat resurssit eivät ole jakautuneet tasaisesti kaikille. (Pfeffer & Salancik 2003:4—5). Yhteistoiminnallisuus voi tarjota organisaatioille sellaisia resursseja, joita se tarvitsee menestyäkseen. Ne voivat olla taloudellisia, asiantuntijuutta, taitoja, prosesseja tai uusia markkinoita (Tien 2006). Sanoetaan, että yhteistoiminnallisuuden myötä organisaatiolta häviää autonomisuus päättää omista toimistaan. Viralliset yhteistoiminnan muodot sallivat vahvemman kontrollin kriittisistä resursseista, mutta nämä kumppanuudet aiheuttavat usein johdon päätäntävällän heikkene mistä. Suurin haaste organisaatiolle onkin päättää missä muodossa se lähtee harjoittamaan yhteistoimintaa, ja tasapainotella resurssiriippuvuuden ja autonomisuuden välillä. Usein pienemmällä organisaatioilla on suurempi tarve muiden resursseille, joten se joutuu todennäköisesti luopumaan enemmän omasta päätäntävällastaan kuin vastaavasti suurempi organisaatio. (Guo & Acar 2005.)

Institutionaalisen teorian mukaan organisaation säilyvyys on paljolti kiinni erilaisten normien ja sosiaalisten odotusten hallinnasta. Näin ollen organisaatiot muodostavat verkostoja, jotta ne pystyisivät täyttämään oleelliset lainsäädännölliset vaatimukset. Vaatimusten vuoksi organisaatio voi ryhtyä sellaiseen yhteistoimintaan, jota se ei muuten välttämättä aloittaisi. Nonprofit-organisaatioille tämänkaltaiset yhteistoimintakumppanit nousevat suureen arvoon, koska niiden toiminta riippuu pitkälti erilaisista valtion ja kunnan säädöksistä sekä

laista. Yhteistoiminta on näissä tilanteissa luonnollisesti hyvin virallista. Julkisen rahoituksen saaminen on tärkeää nonprofit-sektorilla, mutta se saattaa hidastaa organisaation ulkopuolelle ulottuvaa intensiivisempää yhteistoimintaa. (Guo & Acar 2005.)

Verkostovaikutus korostaa yhteistyön sosiaalista puolta. Yksittäinen organisaatio on osa suurempaa verkostoa, joka sekä asettaa rajoituksia että antaa mahdollisuuksia toiminnalle. Nämä verkostot luovat mahdollisuuksia yhteistyölle parantamalla tietoisuutta, luottamusta ja sitoutumista verkoston jäsenten välillä. Organisaatiot käsittelevät alliansseihin liittyviä mahdollisia uhkia luottamalla olemassa olevien organisaatioiden ja erityisesti johtokuntasuhteiden kautta saatuun informaatioon. Uskotaankin, että verkosto nonprofit-organisaatioiden johtokuntien välillä edesauttaa suuremman kokoluokan yhteistoiminnan aloittamisessa, johtaen lopulta virallisempiin yhteistoiminnan muotoihin. Tutkimuksen mukaan yhteistoiminnasta tulee sitä virallisempaa mitä kypsempi organisaatio on, mitä suurempi budjetti sillä on ja jos organisaatio saa valtion rahoitusta. Vaikuttavia tekijöitä ovat myös nonprofit johtokuntasuhteiden määrä, ja millä sektorilla organisaatio toimii. (Guo & Acar 2005.) Seuraavaksi pohditaan oikean yhteistyökumppanin merkitystä koko prosessin onnistumisen kannalta.

4.4 Yhteistyökumppanin valinta

Oikean kumppanin valinta on tärkeä strateginen päätös yhteistoiminnan alussa. Kumppanin etsiminen perustuu siihen kuinka tiiviisti organisaatio on valmis sitoutumaan yhteistyöhön ja mitä tavoitteita halutaan saavuttaa. Vaikka yhteistoiminnallisuus on todella yleistä, osantajat eivät aina osaa varautua sen tuomiin haasteisiin. Potentiaalisen kumppanin löytäminen voi olla suuri haaste, siitäkin huolimatta, että toiminnan hyödyt ovat tiedossa. Informaatio potentiaalisista kumppaneista voi olla myös vaikeasti saatavissa. (Tien 2006.) Wymer ja Samu (2003) ovat esittäneet kaksi oleellista kysymystä koskien kumppanin valintaa; mistä organisaatio löytää kumppanin? Ja mitä ominaisuuksia kumppanilta halutaan? Kumppani on mahdollista löytää usean eri kanavan kautta, mutta tärkein niistä on varmasti organisaation muodostamat sosiaaliset verkostot. Etsintään voi myös palkata erillisen konsultin, mutta se saattaa olla monessakin nonprofit-organisaatioissa liian iso kuluerä. Yksi vaihtoehto on myös organisaation johdon suorittama tarkoituksellinen kumppanin etsintä.

Tien (2006) on eritellyt kumppanin valintaan vaikuttavia kriteerejä. Niitä ovat mm. partnerilta saatavat resurssit, luotettavuus ja sitoutumiskyky. Yhteistoiminnallisuuden aloitus on todella tärkeä kumppanuuden menestymisen kannalta, sillä tutkimusten mukaan aloitusvaiheen ohittaneet kumppanuudet epäonnistuivat. Valintaprosessissa tulisi ottaa myös huomioon partnerin tuttuus, halu työskennellä samanhenkisten ihmisten kanssa, tarjottu pääsy rajoitettuihin ja arvokkaisiin resursseihin sekä mahdollisuus oppia partnerilta. On todella suuri etu jos sopiva partneri on organisaatiolle tuttu aiemmista yhteyksistä. Alliansseja voidaan arvioida myös niiden strategisen- tai kulttuurillisen yhteensopivuuden kautta. Hyvä strateginen yhteensopivuus maksimoi mahdollisuuden saavuttaa kilpailuetu, kun taas kulttuurilliset tekijät ovat tärkeitä suhteen sujuvuuden arvioinnissa. Ideaalitulanteessa sekä strateginen ja kulttuurillinen yhteensopivuus ovat korkealla tasolla.

4.5 Yhteistyöprosessin johtaminen

Yhteistoiminnasta on tullut useille organisaatioille osa strategiaa, joten myös varsinainen prosessi on hyvä ymmärtää (Tien 2006). Bryson ym. (2006) ovat määritelleet kuusi vaihetta prosessissa. Nämä ovat: alustava sopiminen, johtajuuksien määrittely, oikeutuksien päättäminen, luottamuksen rakentaminen, konfliktien hallinta ja suunnittelu. Alustava sopimus voi olla joko epävirallinen tai virallinen, mutta virallinen sopimus tukee paremmin vastuunjakoa. Virallinen sopimus voi sisältää mm. laajemman tarkoituksen kuvauksen, resurssitoutumisen, johtajuuksien määrittelyn, osanottajien listauksen ja päätöksentekorakenteen. Yhteistoiminnan jatkaminen saattaa olla mahdotonta jos osapuolet eivät saavuta yhteisymmärrystä yhteisestä tavoitteesta.

Seuraava askel prosessissa on johtajuuksien määrittelyt, koska yhteistoiminnallisuus tarjoaa useita eri rooleja aina virallisesta epäviralliseen johtajuuteen. Virallinen johtaja-asema voi sisältää koordinoitua ja projektin johtamista. Tuloksien saavuttamiseksi näillä ihmisillä tulee olla virallista ja epävirallista auktoriteettia, visio, pitkän aikavälin sitoutuminen yhteistoimintaan ja poliittisia taitoja. Tutkimuksissa on löydetty kahta johtajuustyyppiä yhteistoiminnassa; sponsori (sponsor) tai mestari (champion). Sponsorilla on auktoriteettia ja arvovaltaa, mutta hän ei välttämättä ole mukana päivittäisessä yhteistoiminnassa. Mestari puolestaan pitävät huolta, että käytännön asiat toimivat suunnitellusti. Monialainen yhteis-

toiminnallisuus onnistuu todennäköisemmin jos se vakiinnuttaa asemansa organisoinnin muotona ja erillisenä toimijana sidosryhmien mielissä. (Bryson ym. 2006.)

Luottamus on yhteistoiminnassa, niin kuin missä tahansa kumppanuuksissa, tärkeä piirre. Luottamus on sekä edistävä että sitova voima, sillä se helpottaa yhteistoimintaa ja pitää toiminnan aktiivisena. Se koostuu henkilöiden välisestä käyttäytymisestä, luottamuksesta organisatoriseen pätevyyteen, yhteiseen sidokseen ja hyväntahtoisuuteen. Osapuolet vahvistavat luottamusta koko prosessin ajan jakamalla informaatiota, osoittamalla pätevyyttä ja hyviä aikomuksia. Konfliktien käsittely on toiseksi viimeinen kohta prosessissa. Isoja tai pieniä konflikteja esiintyy usein yhteistoiminnassa, koska osapuolien tavoitteet ja odotukset saattavat poiketa. Valta aiheuttaa monesti myös kitkaa yhteistoiminnassa, ja paras tapa ehkäistä sitä on tehdä vähemmän valtaa omaaville osapuolille selväksi, että heidän panoksensa on tärkeä onnistumisen kannalta. (Bryson ym. 2006.)

Viimeinen kohta Brysonin ym. (2006) listassa on suunnittelu. Tähän vaiheeseen on esitetty kirjallisuudessa kahta erilaista lähestymistapaa. Ensimmäinen niistä on painottaa tarkoituksemukaista ja virallista suunnittelua, ja vain niin on mahdollista saavuttaa haluttu lopputulos. Toisen mallin mukaan tavoitteet, roolit ja toiminnot selviävät ajan kanssa, ja tämä tapa on yleisempää silloin jos yhteistoiminta ei ole määrättyä. Seuraavaksi esitellään museoissa tapahtuvaa yhteistoiminnallisuutta ja esitetään perustelut sille, miksi sen harjoittaminen on nykyään tärkeämpää kuin koskaan aiemmin. Luvussa käydään myös läpi museoille esitettyä ohjeistusta yhteistoiminnallisen projektin läpikäymiseen. Tämä ohjeistus on pidetty mielessä myös tämän tutkimuksen pilottiprojektin suunnittelussa.

4.6 Yhteistoiminnallisuus museoissa

Museot ovat usein julkisesti rahoitettuja palveluja, joiden tulevaisuus riippuu siitä, kuinka hyvin ne onnistuvat hyödyntämään muutosten mukanaan tuomia mahdollisuuksia ja uusiutumaa. Museot ovat ryhtyneet jo tehostamaan työprosessejaan ja kehittämään yhteistyötä paremman tuottavuuden aikaansaamiseksi. Asiakaskeskeisyys ja asiakkaiden houkutteleva museoon on otettu huomioon kehittämällä uusia palveluja ja elämyksellisiä elementtejä. Museotoiminnan painoarvoa voi kasvattaa yhteistoiminnan tai jopa yhdistymisten

avulla, ja kekseliäät kumppanuudet vahvistavat ja laajentavat toimintamahdollisuuksia. (Teräs & Teräsvirta 2013.)

Yhteistoiminnallisuus museoissa ilmenee useissa muodoissa, mutta yleisintä ovat lainat ja näyttelyt. Massamedian kanssa on myös ryhdytty yhteistoimintaan useissa museoissa, ja tutkimusten mukaan museot varmistavat medianäkyvyyden erikoisnäyttelyilleen yhteistyöllä median kanssa (Lien 2006). Museoalan ammattilaisille järjestetään myös seminaareja yhteistoiminnallisuudesta, kuten Future of Collaboration seminaari, joka keskittyi korkeakoulujen ja museoiden välisen yhteistoiminnan ideointiin (Manners 2015).

Lontoon Museoyhdistys (London Museum Group) on laatinut museoiden ja tutkijoiden avuksi neljä helppoa askelta yhteistoiminnallisen projektin suunnitteluun. Ohjeistuksen tarkoituksena on antaa neuvoja kuinka välttää sudenkuoppia ja aikaansaada tuloksia. Yhteistoiminta alkaa aina hyvästä ideasta. Aluksi tulisi miettiä sellainen projekti-idea, joka on aidosti kiinnostava, ja joka sopii organisaation missioon. Tämän jälkeen pitäisi miettiä ne ihmiset, joista olisi apua idean toteuttamisessa. Näitä voivat olla mm. sidosryhmät, yhteistoimijat ja rahoittajat. Seuraavaksi alkavat yhteydenotot potentiaalsiin kumppaneihin, joille on hyvä esittää lyhyt projektikuvaus. Idea tulisi myydä kumppaneille, ja ottaa vastaan kehitysehdotuksia heiltä. Useimmat yhteistoiminnat sisältävät myös ideointia ja joustavuutta, eikä pelkästään resurssien jakamista. (Lontoon Museoyhdistys s.a.)

Toinen vaihe on perussääntöjen kirjaaminen ylös, joka on havaittu parhaaksi tavaksi välttää väärinkäsityksiä. Perussääntöihin voi kirjata esimerkiksi mitä kukakin partneri haluaa saavuttaa, kuinka paljon aikaa ja resursseja kukakin on valmis antamaan, ja mihin päivään mennessä projektin odotetaan olevan valmis. Osallistujilla on monesti tapana yrittää tehdä projektista mahdollisimman virtaviivainen, jolloin yksityiskohtien miettiminen jää vähemmälle. Perussääntöjen hahmotteluun on olemassa myös valmiita lomakkeita, mutta on hyvä mainita, että ne eivät ole lain silmissä sitovia. (Lontoon Museoyhdistys s.a.)

Projektisuunnitelman laatiminen on kolmas vaihe. Suunnitelman tekemiseen on hyvä varata aikaa, koska sen avulla vältetään vaikeuksia. Mahdollisten riskien arvioimiseen kannattaa myös keskittyä. Suunnitelma voi sisältää mm. aikataulun, sovitut palaverit sekä pohdiske-lua haasteista ja projektin edistymisestä. Viimeiseksi suunnitelmaan tulisi määritellä budjet-ti. Viimeinen vaihe on arvioida projekti ja pitää sitä oppimiskokemuksena, sillä taltioinnit

projektista auttavat huomattavasti seuraavissa projekteissa. Parhaat käytännöt tulisi kirjata ylös ja jakaa ne kaikille. (Lontoon Museoyhdistys s.a.)

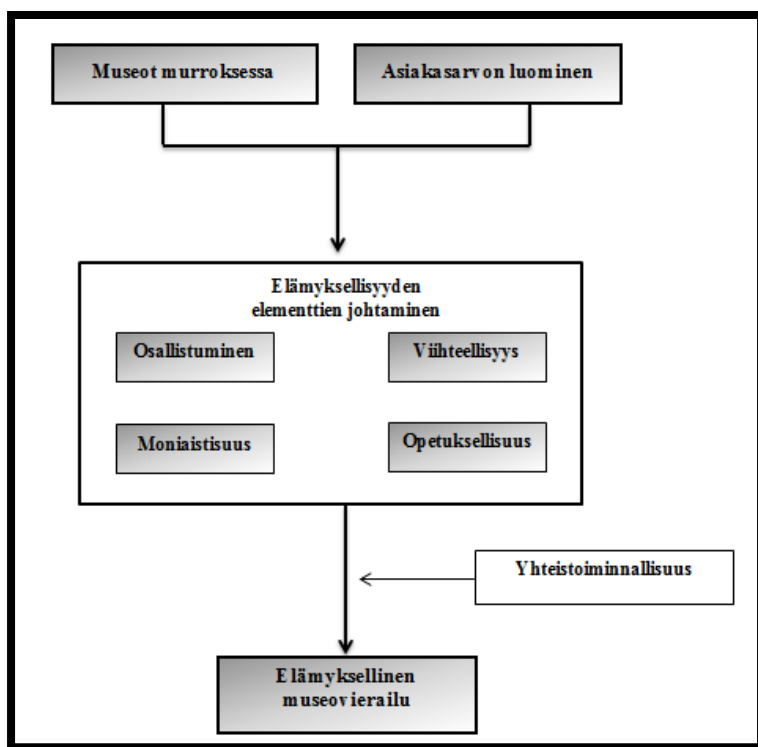
4.7 Tutkimuksen teoreettinen viitekehys

Edellä esiteltyjen teorioiden perusteella voidaan todeta, että museovieraan arvokokemus on kokonaisvaltainen ja moniulotteinen prosessi. Asiakaskokemukseen ja tulkintoihin vaikuttavat affektiiviset, sosiaaliset, taloudelliset, kognitiiviset, fyysiset ja psykologiset ulottuvuudet, luoden näin ollen asiakkaan potentiaalisen arvonäkymän. Asiakkaan tulkintoihin vaikuttavat esimerkiksi perhe, ystävät ja työ, kuten vaikka lomamatkalla kokemukseen liittyy vahvasti myös lapset ja toiset perheenjäsenet. Arvokokemus on siis moniulotteinen usean subjektin yhdistelmä, joka saa vaikutteita sisäisistä ja ulkoisista konteksteista. Kokeimuksia ei vain eletä läpi, vaan ne ovat osa elämää. Museoiden tulisi miettiä asiakkaan elämää kokonaisvaltaisemmin, ja etenkin koskien sitä kuinka museo tukee asiakkaan arvontuotannon monikerroksista prosessia. Museoiden kuten muidenkin palveluntarjoajien olisi hyvä pohtia, kuinka palvelu voisi tukea asiakkaan arvонуontia hänen arjen käytännöissään.

Kirjallisuudessa on esitetty kaksi näkemystä asiakasarvosta. Yksiulotteisen teorian mukaan arvo on utilitaristinen hyöty, jota kuluttaja pyrkii maksimoimaan valinnoillaan. Museovieraan arvon tutkimiseen sopii paremmin moniulotteiset arvoteoriat, jotka käsittelevät aihetta holistisemmin. Holbrookin (1999) kuluttaja-arvotypologia ja Grönroosin (2008) käyttöarvoa (value-in-use) korostava näkökulma ovat muutamia esimerkkejä moniulotteisesta teoriasta.

Tutkimuksen ensimmäinen teorialuku käsittelee museoiden toimialaa, ja siihen mahdollisesti vaikuttavia tekijöitä sekä trendejä. Tutkimuksen toisessa teorialuvussa pohdittiin asiakasarvon luomista elämyksellisyyden kautta. Elämykset ovat merkittävä tekijä asiakasarvon luomisessa, ja tutkimusten mukaan museovieraat odottavat kokevansa elämyksiä vieraillessaan museoissa. Elämykset ovat siinä mielessä tärkeitä, että ne kestävät aikaa ja sitouttavat asiakkaan palveluun. Palveluntarjoaja ei voi päättää syntykö asiakkaalle elämystä, koska elämys on aina henkilökohtainen tunnepitoinen tapahtuma. Moniaistisuus ja asiakkaan aktiivinen osallistuminen elämyksen tuottamiseen ovat tärkeässä asemassa, ja pal-

veluntarjoaja voi rakentaa sopivat edellytykset elämyksen syntymiseen. Tutkimuksen kolmas teorialuku käsitteli yhteistoiminnallisuutta, ja kuinka museo voi sen avulla toteuttaa elämyksiä uudella tavalla. Nämä tukijalat eli museokenttä, asiakasarvon luominen, elämyksellisyys ja yhteistoiminnallisuus luovat pohjan konstruktion rakentamiselle. Pilotti toteutetaan yhteisillä tiedoilla ja kyvykkyyksillä niin, että molemmat osapuolet kokevat saavansa siitä hyötyä. Yleisemmällä tasolla ajateltuna tämän tutkimuksen tavoitteena on konstruoida museolle malli (pilotti), jonka avulla voidaan kehittää sen toimintaa (tarjontaa) vastaamaan asiakkaiden tarpeita (kysyntää). Kuviossa 4 on esitetty tutkimuksen teoreettinen viitekehys, joka on muodostunut edellä käydyn keskustelun pohjalta.



Kuvio 4. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys.

Kuvion yläreunassa näkyy tutkimuksen lähtökohdat, jotka antavat vahvan teoreettisen pohjan elämyksellisen museovierailun mahdollistamiselle. Museokentän muutosten tuomat mahdollisuudet ja uhkat on tärkeä tiedostaa ja ne luovat vahvan esiymmärryksen käsiteltävästä ilmiöstä. Asiakasarvoa pyritään kasvattamaan tuomalla elämyksellisiä elementtejä museoon, eli viihteellisyyttä, opetuksellisuutta, osallistumista ja esteettisyyttä. Nämä neljä kohtaa ovat peräisin teoriakirjallisuudesta ja ne on otettu huomioon myös pilotin suunnittelussa. Yhteistoiminnallisuus toimii elämykseen vaikuttava tekijänä, eli se joko vahvistaa tai heikentää sitä. Oletuksena on, että yhteistoiminnallisesti tuotetun innovatiivisen palvelukonseptin avulla museovieras kokee todennäköisemmin elämyksellisyyttä.

Museoiden toimintakentän muutosten ja trendien tiedostaminen on tärkeää, jotta museot voivat uudistua ja tunnistaa paremmin nykypäivän kuluttajien tarpeita. Nämä muutokset ovat syynä myös tälle tutkimukselle, koska museoiden pitää kehittää tarjontaansa yhä enemmän vastaamaan asiakkaiden toiveita ja yleisötyön merkitys kasvaa vuosi vuodelta. Asiakasarvon ymmärtäminen moniulotteisena prosessina yksiulotteisen hintaan perustuvan näkemyksen sijaan antaa museoille uudenlaisen ymmärryksen asiakkaiden ajatusmaailmasta. Elämyksellisyys on museoille oivallinen keino auttaa asiakasta tuottamaan arvoa omissa käytännöissään, koska museoilla on mahdollisuudet vaikuttaa ihmisiin monilla tavoilla ja moniaistisesti. Tämän viitekehyksen siivittämänä tutkimuksen empiriaosuudessa selvitetään mistä museoelämys koostuu. Empiriassa kartoitetaan museon yhteistoiminnallisuuden nykytila ja analysoidaan kuinka yhteistoiminnallisuutta voisi kehittää. Empirian viimeinen osa on pilotin suunnitteluun ja toteutukseen liittyvät vaiheet.

Luvut viisi ja kuusi muodostavat tutkimuksen empiirisen osuuden, jossa viedään edellä esitelty teoreettinen viitekehys käytännön tasolle. Aluksi perustellaan tutkimuksen metodologiset valinnat, jonka jälkeen kerrotaan tutkimusprosessin kulku. Käytetyt analyysitekniikat perustellaan ja lopuksi käsitellään tutkimuksen luotettavuuskysymyksiä. Kuudennessa luvussa tutkimusaineistoa analysoidaan parhaiten sopivilla menetelmillä ja tuloksia peilataan tutkimuksen teoriaan.

5 TUTKIMUKSEN METODOLOGISET VALINNAT

Kolmessa edellisessä teorialuvussa on käyty läpi museoiden toimintakenttä, asiakasarvon ja elämyksellisyyden teoriakirjallisuutta sekä nonprofit-organisaatioiden yhteistoiminnallisuuden teoriaa. Tutkimuksen *tavoitteena* on kartoittaa ja analysoida, miten nonprofit-organisaatiossa voidaan yhteistoiminnallisuuden avulla tuottaa elämyksellinen kävijäkokeemus. Tutkimuksessa on kolme teoreettista alatavoitetta ja niistä johdettuna kolme empiiristä alatavoitetta ohjaamassa aineistonkeruuta ja analysointia. Tutkimuksen ensimmäinen empiirinen alatavoite on kartoittaa millaisia ominaispiirteitä K.H. Renlundin museokävijöillä ja ei-kävijöillä on. Toinen empiirinen alatavoite on selvittää mistä elämyksellinen ja asiakasarvoa tuottava museovierailu koostuu. Kolmantena empiirisenä alatavoitteena on selvittää mikä on K.H. Renlundin museon yhteistoiminnallisuuden nykytila ja miten sitä voitaisiin kehittää palvelemaan elämyksellisyyttä.

Ensimmäiseen empiiriseen tavoitteeseen saatiin aineistoa suorittamalla lomakehaastatteluita museon kävijöille ja ei-kävijöille. Toiseen alatavoitteeseen pääsyksi suoritettiin teemahaastatteluita museokävijöille. Teemahaastattelujen tarkoituksena oli saada syvällisempi ymmärrys museoelämyksestä, ja tässä tutkimuksessa laadullista aineistoa kerättiin puolistrukturoiduilla yksilö- ja parihaastatteluilla. Kolmanteen alatavoitteeseen haettiin vastauksia haastatteleamalla museotoimenjohtajaa ja museopedagogia yhteistoiminnallisuudesta. Haastattelu oli avoimen haastattelun ja teemahaastattelun välimuoto, ja sen tarkoituksena oli kartoittaa museon nykytila ja kehityskohteet. Nämäkin haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin.

Näihin tavoitteisiin päästään tässä luvussa esitellyn metodologian, aineistonkeruumetodien ja analyysitekniikoiden avulla. Kuudennessa luvussa esitellään tutkimuksen tulokset. Seuraavaksi esitellään tämän tutkimuksen toimeksiantaja, eli K.H. Renlundin museo.

5.1 Tutkimuksen toimeksiantaja

Tutkimuksen aihe on saatu toimeksiantona K.H. Renlundin museolta ja se on osa laajempaa hanketta. K.H. Renlundin museo on vuonna 1909 testamenttilahjoituksella perustettu Kok-

kolan kaupungin omistama kaupunginmuseo. Museo on nimetty liikemies ja mesenaatti Karl Herman Renlundin mukaan. Museossa on sekä pysyviä ja vaihtuvia näyttelyitä, ja merkittäviä taide- ja kulttuurihistoriallisia kokoelmia Renlundin kokoelman lisäksi. Vuonna 2008 museosta tuli maakuntamuseo. ITE- Nykykansantaiteenmuseo on perustettu vuonna 2001 Kaustisilla. ITE-taide on poikkeuksellista ja rajoja rikkovaa. Sen sisältöjä on luotu jo vuodesta 1998 lähtien, jolloin alettiin ensimmäisen kerran etsiä itseoppineita taiteen tekijöitä Suomessa. ITE-taiteessa sisällöntuottajana on toiminut alusta asti Maaseudun Sivistysliitto (MSL). Vuonna 2009 K.H. Renlundin museo, Maaseudun Sivistysliitto ja Kaustisten kunta solmivat yhteistyön toiminnan kehittämistä kokoelmien omistuksien säilyessä ennallaan eli yksityisomistuksessa. (K.H. Renlundin museo 2015; ITE-museo 2015.)

Kokkolan kaupunki on linjannut yhdeksi tärkeimmistä kehittämistavoitteistaan ITE-taiteen toimintamahdollisuuksien varmistamisen ITE-keskuksen alueellista, kansallista ja kansainvälistä asemaa vahvistamalla. Kansallisena tavoitteena on myös saada ITE-taidekeskukselle valtakunnallisen erikoismuseon nimitys. Lähtökohtana K.H. Renlundin museon ja ITE-taiteen keskuksen yleisötyön ja markkinoinnin toimintamallien suunnittelulle ja tuottamiselle on saada ihmiset ymmärtämään, millaisia mahdollisuuksia perinteinen museoorganisaatio voi tarjota erilaisille kohderyhmille. (Hankesuunnitelma 2014.)

Museotoimenjohtaja Kristina Ahmas mainitsee teoksessaan Norsunluutornin purkajat, että perinteinen museokonsepti sisäänpäin kääntyneenä norsunluutornina romuttuu ja museon elämystoiminta laajenee mm. monipuolisille yleisöille suunnattuun studiotoimintaan ja siihen liittyvien hyvinvointipalvelujen tarjoamiseen. Näitä linjauksia sovelletaan koko K.H. Renlundin museon toimintaan. Nykypäivänä kulttuuriorganisaatioilla, kuten museoilla, on mahdollisuus tavoittaa uusia yleisöjä aiempaa syvemmin. Paikallisuuden merkitys näyttäytyy kulttuurisesti arvokkaana ja emotionaalisesti yhteisöllisyyttä vahvistavana. (Hankesuunnitelma 2014.)

5.2 Toimintatutkimus lähestymistapana

Tässä tutkimuksessa pyritään kehittämään museon käytännön toimintamalleja, joten kyseessä on *toimintatutkimus*. Toimintatutkimus tutkii ihmisen toimintaa ja pyrkii kehittä-

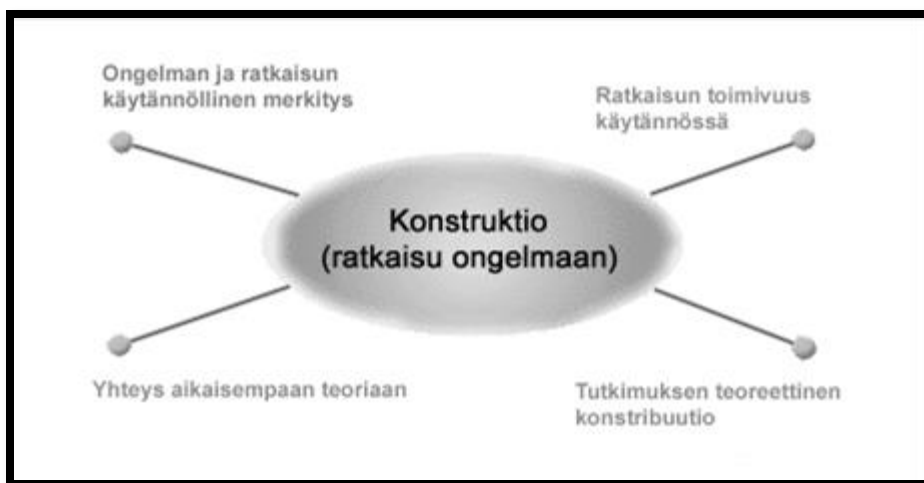
mään käytäntöjä entistä paremmiksi vuorovaikutuksen avulla. Toimintatutkimus ei ole oikeastaan tutkimusmenetelmä vaan pikemminkin tutkimusstrateginen lähestymistapa, missä voidaan käyttää apuna erilaisia tutkimusmenetelmiä (Heikkinen 2001:170). Toimintatutkimuksessa tutkitaan ja kehitetään toimintaa samanaikaisesti, ja tutkijan rooli on tehdä tarkoituksellinen muutokseen tähtäävä väliintulo eli interventio. Perinteisesti tutkijan rooli on olla ulkopuolinen ja objektiivinen tarkkailija kun taas toimintatutkimuksessa tutkija on aktiivinen vaikuttaja eikä hän edes oletta olevansa neutraali tai ulkopuolinen. (Heikkinen 2008:19, 20).

Toimintatutkimuksessa yhdistyy teoria ja käytäntö, ja tutkija käyttää paljon työaikaansa erilaisiin keskusteluihin ja kokouksiin, joiden tarkoituksena on arvioida ja suunnitella toimintaa. Tutkija tutustuu työtehtäviin, tekee omia huomioita ja pyrkii edistämään vuoropuhelua organisaation sisällä, jotta kaikkien ääni tulisi kuuluviin. Usein toimintatutkimus luokitellaan laadulliseksi menetelmäksi, mikä on hieman harhaanjohtava käsitys tutkimuksen luonteesta. Toimintatutkimuksessa voidaan käyttää myös määrällisiä tiedonhankintamenetelmiä. (Heikkinen 2008:29—30.)

Tämä tutkimus tähtää uudenlaisen palvelukonseptin pilotin rakentamiseen. Kyseessä on siis *konstruktiivinen tutkimusote*, koska lopputuloksena syntyy elämykselliseen museovierailuun tähtäävä ratkaisu. Konstruktiivinen tutkimusote on yksi tapaustutkimuksen alametodi, ja se on kehitetty nimenomaan liiketaloustieteen tarpeita varten. Konstruktio on käsitteenä hyvin abstrakti, sillä se voi toteutua lukemattomilla eri tavoilla. Kaikki ihmisen luomat mallit, diagrammit, suunnitelmat, organisaatorakenteet, kaupalliset tuotteet ja tietojärjestelmät ovat konstruktioita. Kaikille näille on yhteistä se, että ne eivät ole löydettyjä, vaan ne keksitään ja kehitetään. Jotain täysin uutta luomalla kehitetään todellisuutta itsessään. (Lukka 2001.)

Kuvioon 5 on koottuna konstruktiivisen tutkimusotteen keskeiset elementit. Konstruktion tarkoituksena on tuottaa innovatiivinen ratkaisu tosielämän ongelmaan, ja se sisältää konstruktion toteuttamisyrittäksen käytännössä. Tämä innovatiivisen ratkaisun luominen edellyttää tutkijan ja käytännön edustajien läheistä tiimimäistä yhteistyötä, jonka toivottuna lopputuloksena syntyy kokemuksellista oppimista. Konstruktion tulee olla hyvin kytkettynä teoreettiseen tietämykseen, ja tutkijan täytyy reflektoida löytämiään tuloksia takaisin teori-

aan. Tutkijan rooli ei ole olla vain ulkopuolinen tarkkailija, vaan päinvastoin hänen empiirinen interventionsa on eksplisiittistä ja voimakasta.



Kuvio 5. Konstruktiivinen tutkimusote (Lukka 2001).

Kehitettyä konstruktiota tulisi ajatella instrumenttina, jonka tarkoituksena on havainnollistaa, testata tai jalostaa aiempia teorioita, tai luoda kokonaan uusi teoria. Ihanteellisessa lopputilanteessa tosielämän ongelma saataisiin ratkaistua uudella konstruktioilla, mutta aina ei näin kuitenkaan tapahdu. On kuitenkin hyvä muistaa, että myös epäonnistuneilla projekteilla voi olla tärkeä teoreettinen merkitys. (Lukka 2001.) Seuraavaksi lukijalle esitellään tutkimuksen määrällisen aineistonkeruumenetelmä eli lomakehaastattelut.

5.3 Määrällisen tutkimuksen toteuttaminen

Tässä tutkimuksessa määrällistä eli kvantitatiivista aineistoa kerätään lomakehaastattelun avulla. Tarkoituksena on kartoittaa millaisia ihmisiä museossa liikkuu, eikä tuottaa yleistettävää määrällistä aineistoa. Lomakehaastattelut tuovat esiymmärrystä ja selvennystä museokentän kohtaamiin vaatimuksiin. Tutkimuksessa tietoa kerätään standardoidussa muo-

dossa joukolta ihmisiä, tässä tapauksessa siis museon kävijöiltä ja potentiaalisilta kävijöiltä. Standardoituus tarkoittaa sitä, että asia on kysyttävä kaikilta vastaajilta täsmälleen samalla tavalla. Tyypillistä tällaisessa tutkimuksessa on se, että tietystä joukosta poimitaan otos yksilöitä, ja kerätään aineisto jokaiselta yksilöltä strukturoidussa muodossa. Tavallisemmin käytetään kyselylomaketta tai strukturoitua haastattelua. Kerätyn tiedon avulla tutkija pyrkii kuvailemaan, vertailemaan ja selittämään ilmiöitä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2004:125,182.)

Kyllä-kävijöiden lomakehaastattelut toteutettiin viikoilla 27—29. Aineistoa kerättiin kahdessa eri paikassa; Roosin talolla ja ITE-museossa. Suurin osa aineistosta kerättiin Roosin talon aulassa kävijöiden poistuessa museosta, ja vain viisi haastattelua suoritettiin ITE-museon aulassa. Aineistonkeruupaikat valikoituivat yksinkertaisesti sen mukaan missä kävijöitä liikkui aktiivisemmin, ja useat museokävijät vierailevat vain Roosin talolla eivätkä museon muissa kohteissa. Museo on avoinna tiistaista sunnuntaihin klo 11—16 (to klo 18), ja aineistoa kerättiin arkisin mainittuina kellonaikoina.

Tämän tutkimuksen lomakehaastattelun tarkoituksena oli tutkia museokävijöiden ominaispiirteitä ja odotuksia koskien käyntiä. Lomake (kts. liite 1) pyrittiin pitämään muutaman sivun mittaisena ja selkeänä, jotta vastaajien suostumus ei jäisi ajallisista syistä kiinni. Lomakkeeseen sisältyi myös joitain avoimia kysymyksiä ja vastaajille annettiin mahdollisuus avoimeen palautteeseen lopuksi. Lomakkeita tulostettiin suomeksi, ruotsiksi ja englanniksi. Ruotsinkieliset lomakkeet annettiin tarkistettavaksi ruotsia toisena äidinkielenään puhuvalle henkilölle ja englanninkielisten lomakkeiden kääntämisessä käytettiin sanakirjaa. Kyselylomaketta esiteltiin tuttavilla (viisi testausta). Jokaisen lomakehaastattelun jälkeen testatavilta kysyttiin suullisesti vaikuttiko jokin kysymyksistä epäselvältä tai monitulkintaiselta.

Tämän tutkimuksen toinen vaihe oli ei-kävijöiden ominaispiirteiden tutkiminen lomakehaastattelua käyttämällä. Ei-kävijäksi määriteltiin kirjallisuuden perusteella sellainen henkilö, joka ei ole käynyt viimeisen 12 kuukauden aikana museossa. Aineistoa kerättiin viikoilla 29 ja 30 Kokkolan kaupungin kirjaston aulassa. Kirjasto valikoitui aineistonkeruupaikaksi siksi, että mm. Karhio (2003) havaitsi tutkimuksessaan kirjastojen ja museoiden välillä samankaltaisuuksia. Aineistoa kerättiin jokaisena arki-iltapäivänä kello 14.00—16.00. Harkinnanvaraisesti valikoituja kirjastokävijöitä lähestyttiin kertomalla aluksi tutkimuksen tarkoitus, eli museon ei-kävijöiden haastattelemisen. Mikäli kirjastokävijä sopi ei-kävijän

kuvaukseen, häneltä kysyttiin halukkuutta osallistua haastatteluun. Vain kaksi henkilöä kieltäytyi vastaamasta kysymyksiin kiireen vuoksi, mutta muut sopivaksi todetut henkilöt vastasivat mielellään kysymyksiin. Haastatteluun ei luonnollisesti valittu sellaisia henkilöitä, jotka olivat käyneet museossa viimeisen 12 kuukauden aikana. Kirjaston aula soveltui erinomaisesti ei-kävijöiden etsimiseen ja monipuolisen datan keräämiseen, koska asiakas-kunta vaihteli lapsista vanhuksiin. Miesten ja naisten jakauma oli myös melko tasainen. Kirjasto sopi tilana hyvin haastattelujen tekemiseen, koska aula ei ollut missään vaiheessa ruuhkainen tai meluinen, joten häiritseviä tekijöitä ei ollut. Tasainen kävijämäärä mahdollisti useiden henkilöiden kohtaamisen, joka olisi ollut hankalaa kävijöiden saapuessa klustereissa. Lopullinen vastausmäärä oli 40 lomaketta.

Ei-kävijöiden lomakkeen (kts. liite 2) taustamuuttujat kysyttiin samalla tavalla kuin kyllä-kävijöiden lomakkeessa. Taustamuuttujien jälkeen haluttiin yleisemmin tietoa henkilöiden vapaa-ajan käytöstä erilaisiin kulttuurimuotoihin. Vastaajilta haluttiin tietoa myös museon tunnettuudesta heille sekä syistä miksi vastaaja ei ole käynyt museossa. Tämän jälkeen seurasi avoimia kysymyksiä koskien syitä mennä museoon ja mielikuvista, joita museo ja rakennukset herättävät. Lopuksi vastaajilta kysyttiin mitä kautta he toivoisivat saavansa tietoa museon palveluista ja kannustettiin antamaan avointa palautetta museolle.

Aineistoa voi analysoida useilla eri tavoilla. Tutkija valitsee sen analyysitavan, joka tuo parhaan vastauksen ongelmaan tai tutkimuskysymykseen (Hirsjärvi ym. 2004:212). Sekä kyllä että ei-kävijöiden aineisto analysoitiin samalla tavalla. Aineiston analysointi alkoi vasta *esitöiden* jälkeen. Aluksi lomakkeiden tiedot tarkastettiin ja katsottiin sisältyykö niihin virheitä ja puuttuuko tietoja. Analyysi tehtiin vasta sen jälkeen kun kaikki aineisto oli kerätty ja järjestetty, mutta kuitenkin mahdollisimman pian kenttävaiheen jälkeen. Data analysoitiin käyttäen apuna Excel-taulukkolaskentaohjelmaa. Kysymykset ja vastaukset syötettiin ohjelmaan, jonka jälkeen datasta laskettiin prosentiosuuksia ja avoimet vastaukset kirjattiin yksitellen ylös. Avoimet vastaukset segmentoitiin teemojen mukaan, eli aina samaan aiheeseen liittyvät vastaukset kirjattiin yhden teeman alle. Seuraavassa alaluvussa lukijalle tehdään näkyväksi tämän tutkimuksen laadullisen aineiston kerääminen, mikä toteutettiin puolistrukturoiduilla haastatteluilla.

5.4 Laadullisen tutkimuksen toteuttaminen

Tämän tutkimuksen pääasiallinen tiedonkeruumenetelmä oli puolistrukturoidut eli teema-haastattelut. Niitä suoritettiin sekä museokävijöille että museon henkilökunnalle. Laadullisella aineistolla pyritään vastaamaan tutkimuksen kahteen viimeiseen empiiriseen alatavoitukseen. Teemat ovat eräänlaisia kysymyksiä, mutta ne ovat laaja-alaisia ja enemmänkin aihealueita. Haastattelu taas vaatii kasvatusten olemista, joten esimerkiksi sähköpostikysely ei sovi määritelmään. Teemahaastattelun tarkoituksena on löytää aihealueeseen liittyviä uusia asioita samalla kun keskustellaan tietyistä ilmiöstä. Keskustelu ei saa olla vain tiettyjen asioiden läpikäymistä, vaan on tärkeää synnyttää aitoa keskustelua haastateltavan kanssa. Teemahaastattelu toimii parhaiten silloin, kuin ilmiö on ennestään tuntematon tutkijalle. (Kananen 2013: 93—94.)

Teemahaastattelun voi toteuttaa joko yksilö- tai ryhmähaastatteluna. Molemmissa on omat hyvät ja huonot puolensa. Yksilöhaastattelut vievät enemmän tutkijan aikaa, mutta ne tuottavat usein tarkempaa ja luotettavampaa tietoa. Ryhmähaastattelut säästävät aikaa, mutta haittapuolena se tuo ryhmän vaikutuksen mukaan. Ryhmähaastattelut vaativat haastattelijalta erityisiä taitoja hoitaa tilanne niin, että kaikkien mielipiteet saavat tilansa. (Kananen 2013:94.)

Haastateltavien valinta ja määrä

Haastateltaviksi valitaan sellaiset henkilöt, jotka liittyvät ilmiöön. Näiden henkilöiden löytäminen voi olla joskus vaikeaa, ja se voi vaatia jo oman tutkimuksensa. Otannasta, otoksesta ja populaatiosta ei voida puhua laadullisen tutkimuksen kohdalla, koska ne kuuluvat kvantitatiiviseen tutkimukseen. Teoreettinen otanta tai harkinnanvarainen otanta olisivat sopivampia käsitteitä laadulliseen tutkimukseen, jos sellaisia haluaa käyttää. Haastateltavien määrää ei voida määritellä etukäteen, esimerkiksi pienessä ilmiössä kaikkia asianosaisia voidaan haastatella. Laajemman ilmiön kohdalla käytetään käsitettä *saturaatio*, eli vastaukset alkavat toistaa itseään. Joissain kirjoissa on asetettu 12—15 haastateltavaa henkilöä riittäväksi määräksi, mutta tiettyä määrää ei voi lyödä lukkoon. Laadullisessa tutkimuksessa aineistoa kerätään ja käsitellään samanaikaisesti, jotta tiedetään milloin saturaatio on saavutettu. (Kananen 2013:64—95.)

Teemahaastatteluja suoritettiin yhteensä seitsemän kappaletta. Kuusi haastattelua toteutettiin parihaastatteluna ja loput yksilöhaastatteluina. Haastatteluihin valittiin sellaiset yksilöt ja parit, jotka olivat kiertäneet Roosin talon näyttelyt läpi. Valinta oli harkinnanvarainen ja perustui siihen, että haastatteluihin saataisiin monipuolisesti erilaisia näkökulmia elämysellisyyteen. Haastateltaville kerrottiin aluksi tutkijan taustoista ja tutkimusaiheesta, jonka jälkeen heitä kannustettiin osallistumaan haastatteluun kirjepalkinnon avulla. Ainoastaan yksi pariskunta kieltäytyi haastattelusta kiireeseen vedoten. Museokävijät kohdattiin museon aulaan sen jälkeen kun he olivat saaneet tutustua rauhassa museoon, ja kaikki suhtautuvat positiivisesti haastatteluihin ja tutkimukseen yleisesti.

Saturaatio eli vastausten toistaminen itseään oli kriteerinä aineistonkeruun lopettamiselle. Seitsemännen haastattelun aikana oli selvää, että saturaatiopiste on saavutettu, koska tutkimuksen kannalta uusia asioita ei enää tullut ilmi keskustelussa. Saturaation saavuttaminen edellytti aineiston analysointia jokaisen haastattelun jälkeen, koska muuten ei olisi ollut varmuutta milloin vastaukset alkaisivat toistaa itseään. Kuusi parihaastattelua antoi tiivistettympää tietoa samassa ajassa kuin yksi yksilöhaastattelu, mutta ryhmähaastattelun haittavaikutuksilta säästyttiin. On hyvä huomioida, että aineistonkeruun ajankohtana oli heinäkuu, joten haastatteluihin valikoitui myös lomamatkailijoita.

Teemojen valinta

Teemat pitäisi valita niin, että ne kattavat hyvin koko ilmiön. Ilmiö koostuu tekijöistä ja elementeistä, sekä niiden välisistä riippuvuussuhteista. Liian yksityiskohtainen teemahaastattelu rajaa liikaa haastattelun kulkua, joka voi estää uusien näkemysten nousemista esiin. Eteneminen haastattelussa tapahtuu yleisestä yksityiskohtaisempaan, ja teemojen sisällä on mahdollista esittää yksityiskohtaisempia kysymyksiä lisätiedon hankkimiseksi. (Kananen 2013:96.) Tämän tutkimuksen teemahaastatteluiden tarkoituksena oli saada syvällisempi ja moniulotteisempi käsitys museokävijän odotuksista ja kokemuksista koskien elämyksiä ja arvonluontia. Haastatteluiden avulla pyrittiin saamaan selville miksi henkilö tuli museoon ja millaisia kokemuksia hän haki museokäynniltä. Haastatteluissa keskusteltiin myös elämyksellisyydestä museon ulkopuolella, ja pyrittiin tunnistamaan elementtejä, joista elämyksellinen käynti rakentuu. Kehityskohdista ja museoelämyksen ”pilaavista” tekijöistä keskusteltiin ja pohdittiin yhdessä kävijän kanssa miten museon pitäisi muuttua vastaamaan paremmin toivottua elämystä. Teemahaastattelun runko (kts. liite 3) johdettiin teoriakirjalli-

suudesta ja se koostuu kolmesta osasta; museokäynti ja motiivit, museokokemus ja elämyksellisyys. Teemojen alle on kirjattu yleisimpiä kysymyksiä, jotka nousivat esiin jossakin vaiheessa lähes jokaisessa haastattelussa. Valittujen teemojen ja esitettyjen kysymysten avulla saatiin kattava aineisto, joka on verrattavissa tutkimuksen teoriaan. Haastatteluissa edettiin Kanasen (2013:95) ohjeiden mukaan yleisemmistä aiheista yksityiskohtiin, ja tekniikasta käytetään nimitystä *suppilotekniikka*. Teemojen sisällä voi olla kuitenkin täsmentäviä kysymyksiä, jotta ilmiöstä saadaan tarkempi kuva.

Haastatteluiden toteutus

Ensimmäinen teemahaastattelu toteutettiin 30.6.2015 ja viimeinen 17.7.2015. Haastattelut olivat kestoltaan 20—60 minuuttia. Taulukosta 1 näkee haastateltavien taustatiedot. Nuorin haastatteluun osallistuneista oli 14-vuotias poika ja vanhin 74-vuotias mies. Haastattelut toteutettiin museokonservaattorin huoneessa, joten häiriötekijöiltä vältyttiin. Haastattelut nauhoitettiin digitaalisella nauhurilla ja ne litteroitiin samana iltana tai seuraavana aamuna. Haastattelujen alussa osallistujille kerrottiin tutkimuksen tarkoitus sekä pyydettiin lupaa nauhoittaa keskusteluhetki. Vastaajat saivat pysyä nimettöminä, joten kenelläkään ei ollut syytä vastustaa nauhoittamista.

Taulukko 1. Haastateltavien taustatiedot.

	Sukupuoli	Iät	Pvä	Asuinpaikkakunta
Pari 1	Mies	67	30.6.2015	Pietarsaari
	Nainen	56		
Pari 2	Mies	68	1.7.2015	Helsinki
	Nainen	65		
Pari 3	Mies	64	2.7.2015	Helsinki
	Nainen	62		
Pari 4	Mies	48	3.7.2015	Kokkola
	Poika	14		
Pari 5	Mies	47	7.7.2015	Joroinen
	Nainen	43		
Yksilö 6	Mies	74	9.7.2015	Helsinki
Pari 7	Mies	73	17.7.2015	Kirkkonummi
	Nainen	72		

Laadullisen tutkimuksen analyysimenetelmät

Laadullisen tutkimuksen analyysi alkaa litteroinnista, joka tarkoittaa tallenteiden kirjoittamista kirjalliseen muotoon. Teemahaastatteluaineisto tulisi kirjoittaa tekstimuotoon mahdollisimman tarkasti. Litterointia voi tehdä kolmella eri tasolla; sanatarkasti, yleiskielisesti tai propositiotasolla. Litteroinnin jälkeen aineisto segmentoidaan eli ositetaan asiasisältöihinsä (Kananen 2013:99). Tämän tutkimuksen tallenteet litteroitiin lähes sanatarkasti, mutta eleet ja äänenpainot jätettiin pois. Aineiston analysointi aloitettiin lukemalla aineistoa useita kertoja läpi, jotta tietyt teemat ja vastaukset alkaisivat kirkastua. Tässä tutkimuksessa segmentointia tehtiin aluksi tekemällä merkintöjä tulostettuihin litterointeihin, ja tätä prosessia vietiin pidemmälle kirjoittamalla samaa tarkoittavat asiat yhden käsitteen alle. Segmentti muodosti yhden muuttujan, jolle annettiin luokka (kategorisointi). Nämä luokat voidaan koodata tai nimetä. Koodauksessa käytettiin apuna myös NVIVO11 nimistä ohjelmaa. Luokittelussa voidaan käyttää kolmea eri tapaa; teoriapohjaista, aineistolähtöistä tai edellisten yhdistelmää. Teoriapohjaisessa luokittelussa yritetään löytää aineistosta teoriaa vastaavia rakenteita. Aineistolähtöisessä luokittelussa luokittelukehikko löytyy aineistosta itseltään, analyysissä voidaan myös yhdistellä näitä molempia. Tärkeintä on muistaa kerätä ja analysoida aineistoa samanaikaisesti, sillä tutkijan ymmärryksen tulisi kasvaa jokaisen teemahaastattelun jälkeen. (Kananen 2013:104, 106.)

Luokittelun jälkeen alkaa tulkintojen teko aineistosta. Tulkintojen pääasiallisena tavoitteena on löytää vastaus tutkimusongelmaan, ja sitä on kuvailtu *salaisuuden paljastamiseksi*. Tutkijan tehtävä on löytää aineistosta oleelliset asiat, ja hän voi valita monista eri tekniikoista sopivimman. Kirjallisuudessa on esitetty viisi tulkintakategoriaa; aikasarja-analyysi, teorian tai mallin vastaavuus, loogiset mallit, selityksen rakentaminen ja tapausten välinen synteesi. Loogiset mallit soveltuvat edellä mainituista parhaiten tämän tutkimuksen konstruktiiiviseen luonteeseen. Loogisessa mallissa verrataan teoreettista mallia tutkittavaan ilmiöön, ja tässä yhteydessä puhutaan myös tutkijan interventtiosta ja sen vaikutusten arvioinnista. (Kananen 2013:111—112.) Tämän tutkimuksen tulkintojen teon avuksi otettiin käsitekarttojen piirtäminen, jotta irralliset asiat saatiin loogisiksi kokonaisuuksiksi. Käsitekarttojen jälkeen oli helpompaa lähteä kirjoittamaan tulkintoja käyttäen loogisten mallien tulkintakategoriaa välineenä.

Tämän tutkimuksen tuloksia esittäessä suorat lainaukset kuvataan lainausmerkeillä ja sennyksillä. Lauseen katkaisua ilmaisee merkki [...]. Haastatteluaineisto on litteroitua tekstiä, josta on poistettu vain turhat toistosanat. Lauseista on myös korjattu puhekieliset ilmaisut pois.

5.5 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Tutkimuksen luotettavuudessa on paljolti kyse tutkimusprosessin oikeaoppisesta dokumentoinnista. Varsinkin laadullisessa tutkimuksessa se on tärkeää, sillä ilman huolellista dokumentointia ulkopuolisen henkilön on liki mahdoton päätellä ovatko valinnat olleet oikeita. Yksinkertaisimmillaan dokumentaatio tarkoittaa tutkimuspäiväkirjan pitämistä, koska jälkikäteen eri tutkimusprosessin vaiheiden muistaminen on hankalaa. Tutkijan pitäisi kirjata ylös ainakin vaiheet, lähtökohtatilanne ja lopputulos sekä käytetyt menetelmät. Muuten samat käsitteet pätevät laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointiin kuin aiemmin selvennetyt kvantitatiivisen tutkimuksen vastaavat. (Kananen 2013: 116.)

Hirsjärvi ym. (2004:217) mukaan laadullisen tutkimuksen luotettavuutta parantaa tutkijan tarkka kuvaus tutkimuksen toteutuksesta. Aineistonkeruun olosuhteet tulisi kuvata mahdollisimman tarkasti, samoin käytetty aika, häiriötekijät sekä mahdolliset virhetulkinnat tulisi mainita. Analyysivaiheessa tehty luokittelu pitäisi kertoa lukijalle mahdollisimman tarkasti, ja perustella valitut menetelmät. Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuusarvion tekeminen on paljon hankalampaa kuin kvantitatiivisessa tutkimuksessa, koska tutkimuskohteena on ihminen sellaisenaan (Kananen 2013:118).

Tämän tutkimuksen luotettavuuteen on kiinnitetty huomioita jo alusta alkaen, jotta aineistonkeruu ja menetelmät tuottaisivat tutkimusongelman kannalta oleellista tietoa. Tutkimuspäiväkirjan pitäminen ja valintojen huolellinen perustelu palvelevat dokumentaatioon liittyvää luotettavuuden ja arvioitavuuden kriteeriä. Kahden tutkijan pääseminen samaan lopputulokseen lisää omalta osaltaan reliabiliteettia eli ristiriidattomuutta (Kananen 2013:119). Ristiriidattomuutta lisää tässä tutkimuksessa muiden tutkijoiden opponoinnit työstä sekä useiden eri tietolähteiden ja tutkimusmenetelmien käyttäminen. Tästä tutkimusmenetelmien yhteiskäytöstä puhutaan myös nimellä *triangulaatio*. Metodologinen triangulaatio tarkoittaa

useiden menetelmien käyttöä samassa tutkimuksessa, kuten tässä tutkimuksessa laadullisen ja määrällisen menetelmän käyttöä museoelämyksen *salaisuuden paljastamiseksi* (Hirsjärvi ym. 2004:218).

Eriksson ja Kovalainen (2008:294) ovat ehdottaneet vaihtoehtoista luotettavuuden arviointimenetelmää perinteisen reliabiliteetin ja validiteetin rinnalle. Tämä vaihtoehtoinen kriteeristö koostuu neljästä kohdasta, ja niiden on sanottu soveltuvan erityisesti konstruktivisen tutkimuksen arviointiin. *Uskottavuus* (credibility) tarkoittaa tutkimuksen sisäistä validiteettia, eli ovatko tulokset uskottavia esim. osallistujien mielestä. Uskottavuuden kohdalla voi kysyä, onko aihe tuttu tutkijalle ja tukeeko kerätty data tutkijan väitteitä. Tässä tutkimuksessa uskottavuutta lisää mm. tutkijan aiempi perehtyneisyys asiakasarvoa koskeviin teorioihin ja aiheen liikkeenjohdollinen tärkeys. Monipuolisella teoreettisella ja empiirisellä aineistolla uskottavuus paranee, kuten myös ottamalla huomioon museon ja elämyksellisyiden kontekstin.

Toinen luotettavuuden näkökulma on *siirrettävyys* (transferability), joka tarkoittaa ulkoista validiteettia. Siirrettävyys tarkoittaa tutkimuksen yhteisiä piirteitä aiempiin tutkimuksiin, jotka on tehty eri kontekstissa. Tämän tutkimuksen löydökset ovat vahvasti kiinni museo-kontekstissa, mutta niissä on löydettävissä yhteisiä piirteitä mm. matkailun ja muiden kulttuurikohteiden elämyksellisyyden kanssa. Tässä tutkimuksessa museoelämys on vahvasti sidoksissa tiettyyn kontekstiin, mutta esimerkiksi asiakasarvoa koskevat löydökset on siirrettävissä myös toiseen kontekstiin. *Kiinnittyvyys* (dependability) pohtii sitä, kiinnittyvätkö tutkimuksen löydökset tutkimuksen aineistoon. Tässä tutkimuksessa kiinnittyvyyttä on pyritty parantamaan mm. tarjoamalla lukijalle tietoa ja kuvaamalla huolellisesti tutkimusprosessi läpinäkyvyyden saavuttamiseksi. Kaikki aineisto on dokumentoitu ja jäljitettävissä. Aineistoon on jätetty haastateltavien kommentteja näkyviin vahvistamaan kerrottua, ja aineiston koodaukseen on kiinnitetty erityistä huomiota. Viimeinen kriteeri on *vahvistettavuus* (confirmability), eli missä määrin löydökset ovat vahvistettavia ja päätelmät seurattavia. Vahvistettavuudella viitataan siihen, että data ja tulkinnat eivät ole vain tutkijan mielikuvituksen tuotetta. Tässä tutkimuksessa huolellinen dokumentointi edesauttaa vahvistettavuutta, ja tutkija on tuonut esille kohdat, joissa omat ennakkokäsitykset ovat saattaneet vaikuttaa tulkintoihin. (Eriksson & Kovalainen 2008:294.)

5.6 Tutkimuksen eettisyys

Tutkimusetiikka koskee tutkimusaineistoa ja tutkittavien yksityisyyttä. Tutkittavien anonymiteetin on säilyttävä koko tutkimuksen ajan ja aineisto ei saa joutua väärin käsiin (Vilka 2005:35). Tutkijan tehtävä on kertoa tutkittaville kuinka heidän yksityisyytensä säilytetään koko tutkimuksen ajan, eli mahdollinen koodauksen ja listauksen käyttö. Anonymiteetti antaa myös tutkijalle vapautta, koska hänen ei tarvitse pelätä paljastavansa arkaluontoisia asioita tutkittavista henkilöistä. (Mäkinen 2006: 93, 114.)

Haastatteluihin osallistuminen on aina vapaaehtoista ja haastateltavat voivat aina keskeyttää haastattelun halutessaan. Haastateltavilta tulee aina kysyä lupa nauhoitukseen tai videokuvaukseen, tutkittaville tulee myös kertoa riittävästi tietoa tutkimuksen luonteesta. (Kuula 2006: 106–107.)

Aineiston säilytys on myös toinen asia johon tulee kiinnittää erityistä huomiota. Tutkijan ja aineistoa mahdollisesti myöhemmin käyttävien henkilöiden tulee olla yhtä tarkkoja aineiston säilytyksestä. Tärkeintä on, että tutkittavien anonymiteetti säilyy myös tutkimuksen jälkeen. Aineistoa ei ole aina edes pakko säilyttää analysoinnin jälkeen ja arkistointia tulee aina harkita huolella. (Mäkinen 2006:120.)

Tässä tutkimuksessa otettiin huomioon eettiset kysymykset kertomalla haastateltaville tutkimuksen luonteesta ja että osallistuminen tutkimukseen on täysin vapaaehtoista. Haastatteluiden alussa osallistujille kerrottiin, että ääninauhat tuhoetaan tutkimuksen lopuksi ja että he saavat keskeyttää haastattelun halutessaan. Haastateltavat pysyivät täysin nimettöminä läpi koko tutkimusprosessin. Haastateltavilta kysyttiin myös lupa nauhoitukseen ja heille mainittiin, että tutkimus on tullut toimeksiantona K.H. Renlundin museolta.

6 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tässä luvussa esitellään kävijätutkimuksen ja teemahaastatteluiden tulokset. Ensimmäisessä osassa kerrotaan kyllä-kävijöiden ominaispiirteistä ja odotuksista. Seuraavaksi käydään läpi ei-kävijätutkimuksen tulokset. Teemahaastatteluiden analyysien tulkinnat esitetään kolmantena alalukuna, jonka jälkeen kuvataan museon yhteistoiminnallisuuden nykytila ja kehitystarpeet. Yhteistoiminnallisuutta koskeva aineisto on kerätty haastatteleamalla museopedagogia ja museotoimenjohtajaa. Pilottiprojektin toteutus ja tulokset koottuna taulukkoon esitetään luvun lopussa.

6.1 Lomakehaastatteluiden tulokset

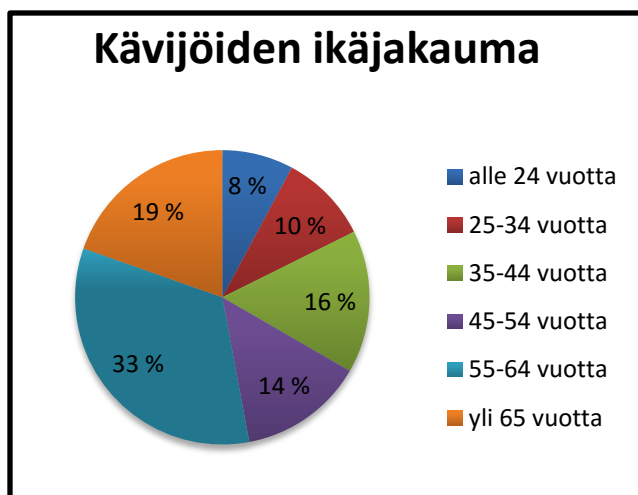
Tässä alaluvussa vastataan tutkimuksen ensimmäiseen empiiriseen alatavoitteeseen, eli *kartoitetaan millaisia ominaispiirteitä K.H. Renlundin museokävijöillä ja ei-kävijöillä on*. Tavoitteena on tuottaa lähinnä esiyymmärrystä tukemaan tutkimuksen muita vaiheita, kävijädata ei ole siis yleistettävissä olevaa määrällistä aineistoa. Osa tuloksista on nähtävissä tämän tutkimuksen lopussa olevissa liitteissä. Saatuja vastauksia peilataan Suomen museoliiton vuonna 2011 tekemään laajaan kävijätutkimukseen (N=12 632).

Kyllä-kävijät

Kyllä-kävijöiden haastatteluja saatiin yhteensä 51 kappaletta. Kävijöistä 57 prosenttia on naisia ja 43 prosenttia miehiä. Kävijöistä yli puolet (61 prosenttia) on kotoisin Pohjanmaan eri maakunnista, joista Keski-Pohjanmaa on edustettuna 35 prosentilla. Toiseksi eniten kävijöitä saapuu museoon Uudeltamaalta (18 prosenttia), ja loput kävijöistä jakautuvat hajanaisesti eri maakuntiin. Vastaajien ikäjakauma on havainnollistettu kuviossa 6. Kävijöistä kolmasosa kuuluu ikäluokkaan 55—64 vuotta. Yli 65-vuotiaita on toiseksi eniten (19 prosenttia) ja kolmanneksi eniten kävijöitä kuuluu ikäluokkaan 35—44 vuotta (16 prosenttia).

Suomen museoliiton tutkimuksessa tyypillinen museokävijä on 46—65-vuotias korkeasti koulutettu nainen, joka työskentelee ylempänä toimihenkilönä ja asuu Etelä-Suomessa (Taivassalo & Levä 2012). Tämän tutkimuksen aineisto vastaa melko hyvin tuota aineistoa,

koska ikäjakauma sopii Museoliiton havaitsemaan jakaumaan ja vastaajista yli puolet on naisia. Luonnollisesti Kokkolassa sijaitsevan museon kävijät saapuvat Keski-Pohjanmaalta eivätkä Helsingistä niin kuin Museoliiton tutkimuksen tyypilliset kävijät.



Kuvio 6. Kävijöiden ikäjakauma.

Museovierailu

Kävijöistä lähes puolet vieraili K.H. Renlundin museossa ensimmäistä kertaa (47 prosenttia). Vuodessa 1—2 kertaa vierailevia on 43 prosenttia mutta sitä enemmän vierailevien osuus on hyvin pieni, vain 10 prosenttia. Roosin talolla vieraillaan kaikista eniten museon kohteista (34 prosenttia), ja seuraavaksi suosituimmat kohteet ovat lähellä sijaitsevat Pedagogio (13 prosenttia) ja Lassanderin talo (12 prosenttia). Tänä vuonna avattu ITE-museo houkutteli 9 prosenttia kävijöistä. Museossa vieraillaan mieluiten puolison (45 prosenttia) tai perheen (27 prosenttia) kanssa. Kolmanneksi eniten museovierailuja tehdään ystävien kanssa (16 prosenttia).

Suomen museoliiton vuoden 2011 kävijätutkimuksessa oli havaittu samanlaisia asioita. Tyypillinen museokävijä käy museossa 1—5 kertaa vuoden aikana, yleensä yhteisellä loma- tai vapaa-ajan matkalla perheen tai ystävän kanssa. Hän vierailee yleisesti tunnetuissa

museoissa, ja kiinnostus käyntiin johtuu museon aihepiiristä tai näyttelystä. Hän suosittelee museota kaikille tuttavilleen ja odottaa vierailultaan elämystä sekä viihtymistä yhdessä perheen tai ystävien kanssa. (Taivassalo & Levä 2012.)

Tiedonhaku

Haastatteluissa selvisi, että K.H. Renlundin museo on ennestään tuttu 41 prosentille kävijöistä. Sattumalta museoon eksyi 14 prosenttia kävijöistä ja 12 prosenttia oli puolestaan kuullut museosta ”puskaradion” kautta, esimerkiksi kampaamossa. Kävijöistä 37 prosenttia ei hae museosta tietoa ennen käyntiä ja olemassa olevaan tietoon luottaa 29 prosenttia kävijöistä. Internet tiedonhakukanavana ylsi vasta kolmannelle sijalle saaden 27 prosenttia vastauksista.

Odotukset

Kävijät saivat kertoa museovierailuun liittyvistä odotuksista avoimen vastausvaihtoehdon kautta. Kävijöiden odotukset on jaettavissa neljään pääkategoriaan; historiaan ja muisteluun, näyttelyyn tai teemaan, elämykseen ja muihin odotuksiin. Suurimman prosenttiluvun keräsi elämysodotuksiin liittyvät asiat (38 prosenttia) ja toiseksi suurimman näyttelyä tai teemaa koskevat odotukset (27 prosenttia). Muiden odotusten osuus on 25 prosenttia ja historiaan ja muisteluun liittyvät odotukset saivat 10 prosenttia vastauksista. Suomen museoliiton tutkimuksessa vastaajat odottivat elämyksiä (31 prosenttia), tietoa (25 prosenttia) ja viihtymistä (21 prosenttia) (Taivassalo & Levä 2012). Molemmissa tutkimuksissa elämykset siis nousevat korkeimmaksi odotukseksi. Kaikki avovastaukset on koottuna liitteen 4.

Suositteluhaluus

Kävijöitä pyydettiin kertomaan suosittelisiko hän museota tuttavalleen ja antamaan mahdolliset perustelut avoimesti. Jokainen kävijä suosittelisi museota tuttavalleen ja perustelut on jaettu teemojen mukaan kolmeen kategoriaan. Näyttelyyn ja rakennukseen liittyvät perustelut ovat omanaan, historiaan ja ajankuvaan liittyvät ovat omana kategoriana ja muut syyt viimeisenä kategoriana. Näyttelyitä keuhuttiin mielenkiintoisiksi ja erityisesti museon monipuolisuus korostuu kävijöiden perusteluissa. Itse Roosin taloa keuhuttiin historialliseksi

ja komeaksi ja rakennuksen sijainti miellytti kävijöitä. Vaihtuvaa ja pysyvää näyttelyä pidetään hyvänä jakona, ja kultakauden kokoelma yllätti osan kävijöistä positiivisesti. Historiaan ja ajankuvaan liittyvät perustelut näkyivät vastauksissa ”jos on kiinnostunut taiteesta tai historiasta” tai ”jos haluaa nähdä vanhaa atmosfääriä”, mitkä kuvaavat hyvin suurinta osaa tämän kategorian vastauksista. Kävijät pitivät tärkeänä Kokkolan historian tuntemista ja itsensä sivistämistä museon avulla. Muut perustelut ovat sekoitus erilaisia tekijöitä, kuten ”ainutlaatuinen paikka” tai ”kannattaa käydä ihailemassa taidetta”. Muissa perusteluissa mainittiin myös opettavaisuus ja kuinka museoissa vain ”kannattaa käydä”. Arvokas ja hyvätasoinen ovat adjektiiveja, joilla kävijät myös perustelivat suositteluhalukkuuttaan.

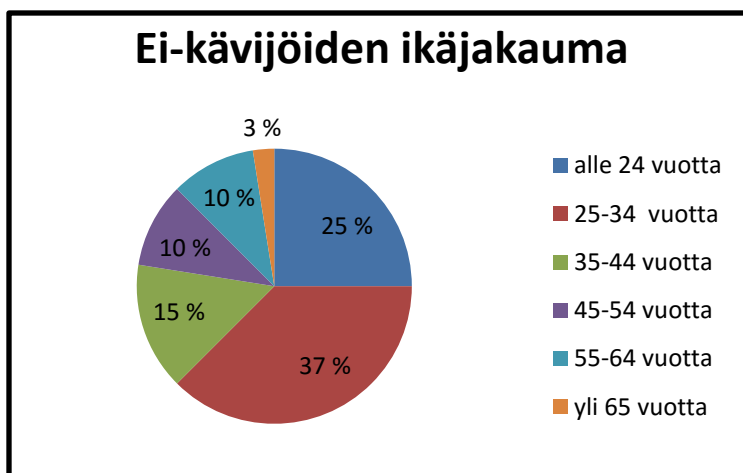
Millainen paikka K.H. Renlundin museo on?

Kävijöitä pyydettiin kuvailemaan museota kahdella adjektiivilla, koska spontaanit mielikuvat voivat paljastaa uusia asioita kokemuksesta. Adjektiivit koskevat fyysistä ympäristöä, näyttelyä tai teemaa tai menneitä aikoja/paikallisuutta. Fyysistä ympäristöä ja rakennusta koskevia adjektiiveja ovat mm. pieni ja kompakti, sopivan kokoinen, komea rakennus, avara, viihtyisä ja harmoninen. Näyttelyitä tai teemaa koskevia adjektiiveja ovat mm. mielenkiintoinen, kattava, kaunis, ihana, värikäs, antoisa ja hämmästyttävä. Valtaosa kävijöistä kuvailee museota adjektiivilla *mielenkiintoinen*. Menneisiin aikoihin/paikallisuuteen liittyvät adjektiivit on lajiteltu kolmanteen kategoriaan, ja niihin kuuluvat mm. vanhanaikainen, perinteinen, paikallinen, suomalainen, kotiseutu ja historiallinen. Kaikki adjektiivit on kootuna liitteeseen 5.

Ei-kävijät

Ei-kävijöiden haastatteluja saatiin yhteensä 40 kappaletta. Kirjastossa asioivilta henkilöiltä tiedusteltiin ovatko he käyneet museossa viimeisen 12 kuukauden aikana, jonka jälkeen kriteeriin sopivilta henkilöiltä pyydettiin lupaa haastatteluun. Vastaajista 73 prosenttia on naisia ja 28 prosenttia miehiä. Kerätty aineisto on suuntaa antava kuvaus tyypillisistä ei-kävijöistä, ja se auttaa museota tavoittamaan uusia kohderyhmiä. Vastaajista suurin osa (80 prosenttia) asuu Keski-Pohjanmaalla. Tarkoituksena olikin löytää paikallisia ihmisiä, jotka eivät käy museossa mutta tietävät kuitenkin sen olemassaolosta. Kuviossa 7 on nähtävissä vastaajien ikäjakauma. Suurin ikäluokka ei-kävijöissä on 25—34-vuotiaat (37 prosenttia).

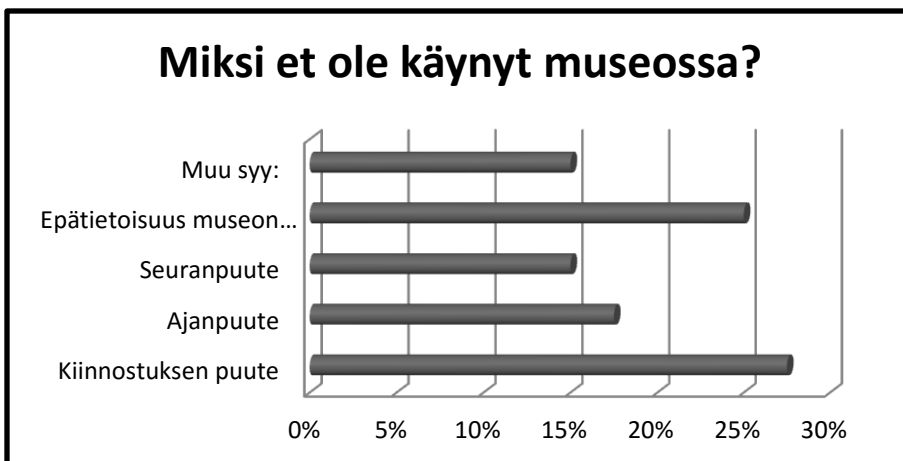
Nuorimpaan ikäluokkaan eli alle 24 vuotiaisiin sijoittuu toiseksi eniten vastaajista (25 prosenttia). Kolmanneksi eniten vastaajia sijoittuu ikäluokkaan 35—44 vuotta (15 prosenttia).



Kuvio 7. Ei-kävijöiden ikäjakauma.

Tietämys museosta ja esteet käynnille

Noin puolelle (45 prosenttia) ei-kävijöistä K.H. Renlundin museo on jonkin verran tuttu. Museosta on joskus kuullut 30 prosenttia ja 23 prosenttia ei-kävijöistä ei ole koskaan kuullut museosta. Yleisin este museokäynnille on kiinnostuksen puute (28 prosenttia) ja toiseksi yleisin este on epätietoisuus museon palvelutarjonnasta (25 prosenttia). Ajanpuutteen vuoksi 17 prosenttia vastaajista jättää käymättä museossa. Kuvioon 8 on koottuna kaikki vastaukset. Muihin syihin mainittiin mm. asuminen toisella paikkakunnalla tai että oman kaupungin museoon ei vain tule mentyä sen läheisen sijainnin vuoksi.



Kuvio 8. Esteet museokäynnille.

Mikä saisi menemään museoon?

Ei-kävijöiltä kysyttiin avoimella kysymyksellä mikä saisi heidät menemään museoon. Saadut vastaukset on lajiteltu neljään kategoriaan; markkinointi, sisältö, sosiaalisuus ja muut syyt. Markkinointiin liittyvät syyt ovat pitkälti tiedotukseen ja mainontaan liittyviä. Vastauksista yleisimpiä ovat ”mainostettaisiin enemmän” ja ”tieto mitä on meneillään”. Ei-kävijät kaipaavat tietoa museosta ja sen tarjonnasta, kuten missä se sijaitsee ja mitä vaihtuvia näyttelyjä siellä on nyt ja tulevaisuudessa. Ei-kävijät saisi menemään museoon kiinnostava sisältö, näyttely tai teema, kuten matkailu. Sisältöön liittyviä kommentteja on eniten kaikista avovastauksista. Tunnettu tai paikallinen taiteilija sekä tapahtumat ”tavallisille ihmisille” houkuttelisivat myös ei-kävijöitä museoon. Esimerkiksi Henrik Harjun näyttelyä toivottiin museoon, sillä se on kiinnostanut ihmisiä Kokkolan kaupunginkirjastossa. Sosiaalisuuteen liittyvät vastaukset korostavat ystävän kanssa museoon menemistä, ja useat ei-kävijät sanoivat lähtevänsä museoon silloin jos ”kaveri pyytäisi mukaan”. Liitteessä 6 on nähtävissä kaikki vastaukset.

Mielikuvat museosta

Ei-kävijöiltä kysyttiin mitä mielikuvia museo ja sen rakennukset herättävät. Mielikuvat ovat jaettavissa negatiivisiin, positiivisiin ja historiaan ja miljööseen liittyviin. Osalla ei-kävijöistä ei ole mitään mielikuvia museosta tai sen rakennuksista. Suurin osa museoon

liittyvistä mielikuvista koskevat paikkakunnan historiaa ja museo koetaan tärkeäksi osaksi Kokkolaa. Historiallisuus ja hieno miljö heräsivät usean henkilön ensimmäisiksi mielikuviksi. Positiivisia mielikuvia ovat mm. ”kaksikielisyys ja sivistyksen havina” sekä ”voisi olla mielenkiintoinen paikallismuseo”. Ei-kävijöistä osa on selvästi kiinnostuneita museosta ja sen tarjonnasta, mutta syystä tai toisesta eivät ole siellä vierailleet. Museolla koetaan olevan myös potentiaalia tavoittaa erilaisia kohderyhmiä, esimerkiksi tapahtumien välityksellä tai viikoittaisiin teemoihin keskittymällä. Negatiivisia mielikuvia nousi myös jonkin verran esille, kuten ”pakkokohde” tai ”ei uudistuva ja paikoilleen jämähtänyt” kuvaavat. Muutama henkilö myös pohti, käykö museossa nykypäivänä ihmisiä.

Museon rakennuksista kysyttäessä mielipiteet jakaantuvat neutraaleihin, positiivisiin ja epätietoisisiin. Eniten rakennukset herättävät positiivisia ajatuksia ja niitä kuvaillaan adjektiiveilla *kauniita, hienoja, isoja, tyylikkäitä ja mielenkiintoisia*. Yksi haastateltava muotoili mielikuvansa hienosti ”koko kaupungin kaunistus” lauseeseen. Neutraaleja mielikuvia kuvaa hyvin mm. ”ne ovat aina olleet täällä” tai ”vanhoja”. Loput avovastauksista olivat epätietoisuutta kuvaavia kuten ”en tiedä missä on mitään” tai ”mitkä rakennukset kuuluvat museolle”. Liitteissä 7—14 on nähtävissä lisää lomakehaastatteluiden tuloksia. Seuraavassa luvussa lukijalle esitetään temahaastatteluiden tulokset.

6.2 Museoelämyksen rakentuminen

Seuraavaksi käydään läpi museon kävijöille suoritettujen temahaastatteluiden anti. Aineisto on analysoitu teoriapohjaisesti, perustuen tämän tutkielman elämyksellisyyden teoriarunkoon. Tässä alaluvussa vastataan tutkimuksen toiseen empiiriseen alatavoitteeseen, eli *mistä elämyksellinen ja asiakasarvoa tuottava museovierailu koostuu?* Haastattelut suoritettiin K.H. Renlundin museon tiloissa heti museokäynnin lopuksi, joten haastateltavien muistikuvat olivat tuoreita. Osa haastateltavista puhui kokemuksistaan ja elämyksen synnystä tietyllä käyntikerralla ja osa taas kertoi asioista yleisemmällä tasolla. Museokokemuksen elämyksellisyys nousi keskusteluissa esille useaan otteeseen ja haastateltavat käyttivät ”elämys” sanaa eri merkityksissä. Teoriakirjallisuuden avulla oli tunnistettavissa museoiden jatkuva kehittyminen kohti elämystaloutta, erityisesti ulkomailta elämyksellisiä museoita on jo olemassa.

Museot herättävät tunteita ja sitouttavat

Haastattelujen aikana kävi ilmi, että museot ovat yhtä lailla elämyksellisiä paikkoja kuin mitkä tahansa muut kulttuuri- tai turistikohdeet. Kävijät ovat kokeneet sekä ilon että surun hetkiä museoissa, ja tämänkaltaiset tunnereaktiot ovat yksi elämyksen tunnusmerkeistä. Shaw ym. (2010:3) mielestä 50 prosenttia elämyksestä koostuu asiakkaan tunteista. Useimmiten museokävijät ovat kokeneet ilon tunteita museoissa, kuten eräs haastateltava hyvin kuvaili ” *Oltiin kerran yhdessä Ars-näyttelyssä Helsingissä ja me naurettiin aivan kippurassa siellä. Erittäin hauska tapaus. Että se (elämys) voi olla myös sellainen.* ” (Haastattelu 2) Elämykset eivät kuitenkaan aina ole hauskoja tai viihteellisiä. Museot voivat myös olla ahdistavia tai surumielisiä paikkoja kävijöille, riippuen paljolti museon aihepiiristä. Eräs mies kuvaili tunteitaan näin ” *Ja minä itkin kun olin siinä holokausti museossa, kun oli niitä kuvauksia leireistä.* ” (Haastattelu 6)

Elämys eroaa tavallisesta palvelukokemuksesta siten, että se jää asiakkaan mieliin pitkäksi aikaa ja saa hänet palaamaan. Haastatteluista kävi ilmi, että museovierailut säilyvät kirkkaina kävijöiden mielissä jopa usean vuosikymmenen ajan. Elämyksiä kokeneet kävijät myös palaavat museoihin mielellään. Eräs haastateltava kertoi vierailustaan Ars-näyttelyssä seuraavasti ” *Esim. nämä Ars-näyttelyt Helsingissä, joita on ollut ensimmäiset varmaan 23 vuotta sitten. Niissä on ollut sellaisia juttuja jotka muistaa vieläkin.* ” (Haastattelu 2) Tämä vahvistaa Pinen ja Gilmoren (1999:46,5) havaintoja siitä, että elämys kestää aikaa ja sitouttaa kävijän.

Elämyksen ulottuvuudet

Teemahaastatteluissa kävi ilmi, että museoelämyksissä on tunnistettavissa useita Pinen ja Gilmoren (1999:39) määrittelemiä elämyksen ulottuvuuksia. Esteettisyys ja oppimiskokemus ovat monelle museokävijälle tärkeitä asioita ja ne saivat useita mainintoja haastatteluissa. Esteettisellä elämyksellä tarkoitetaan tässä tapauksessa jonkin kauniin asian näkemistä, jonka kautta elämys syntyy kävijän mielessä. Esteettisyydellä voidaan myös tarkoittaa aistikokemusta, mutta moniaistisuutta museoissa käsitellään vasta myöhemmissä kappaleissa. Yksi haastateltavista kuvaili esteettistä elämystä seuraavasti:

”[...]Tai sitten voihan se olla joku tämmöinen kauniin asian näkeminen niin siitä vaan tulee sellainen elämys, pelkästään siitä. Ja ihan vaikuttavaa siis joku vaikka vanha kirkko, joku rakennus saattaa olla ehkä vaan visuaalisesti kaunis. Tai muuten vaan mielenkiintoinen.” (Haastattelu 2)

Esteettisyys on henkilön passiivista seuraamista ilman osallistumista itse tapahtumaan. Tämä sai vahvistusta myös haastatteluissa, sillä moni museokävijä mainitsi nauttivansa kauniiden taulujen katsomisesta. Pinen ja Gilmoren (1999:35—36) mukaan vieras kokee muutuneensa elämyksen myötä ja hänelle on tärkeintä vain ”olla” paikalla. Eräs haastateltava sanoi että, *”Kyllä ne ovat niitä elämyksiä nuo sellaiset vanhat taulut, siinä melkein henkeä pidätellen katselee niitä. Tuossakin on tuolla yläkerrassa se merimaisema taulu.” (Haastattelu 3)*

Esteettisyys liittyy myös läheisesti Packerin (2008) esittelemään objekteihin kohdistuvaan elämykseen. Packerin mukaan objekteihin kohdistuva elämys aiheuttaa emotionaalisen reaktion kauneudellaan tai arvokkuudellaan. *”Sellainen taulu minkä edessä itkee niin, oliko se Sotaan lähtö tai joku sellainen?” (Haastattelu 3)* Objekteihin liittyvä elämys koskee myös lehdissä tai kirjoissa nähtyjä tauluja mitä kävijä pääsee katsomaan paikan päälle. Haastatteluissa kävi ilmi useita tämänkaltaisia elämyksellisiä vierailuja.

”No se että minä olen nähnyt niitä tauluja ja minulla on kotona näitä. Moneet ’n valo ja sitten sain nähdä ne samat ruusut siellä ja edelleen ne kukkivat ja edelleen se sama silta on siinä joka on monissa hänen töissään kuvattu. Ja sitten se keltainen keittiö ja ne huoneet siellä missä hän on asu. On ollut kiva katsoa telkkarin dokumenteista ja muistaa että on nähnyt tuon ja tuon jutun itse. Se on elämys.” (Haastattelu 6)

”Ehkä se oli kokonaisuus ja sitten jotkut tällaiset maailmankuulut teokset esim. joku Milon Venus tai Mona Lisa joka ei siihen aikaan ollut vielä niin tungeksittu paikka tai Uffizi joku Botticellin taulut tai jotain. Se oli jotenkin kun siitä oli lukenut jo lapsena ja koulussa kuullut ja sitten kun pääsi itse katsomaan se tuntui jotenkin hienolta.” (Haastattelu 2)

Myös Kotler ja Kotler (1998:35) ovat tutkineet esteettistä elämystä ja heidän teoriansa saavat vahvistusta myös tämän tutkimuksen aineistosta. Esteettinen kävijä vertailee usein saman taiteilijan eri teoksia ja haluaa katsoa niitä niiden kauneuden vuoksi, eikä esimerkiksi käytännöllisyyden. Useilla museovierailla onkin tiettyjä lempitaiteilijoita, joiden näyttelyjä

käydään katsomassa vuodesta toiseen. Haastateltavat mainitsivat nimeltä taiteilijoita tai teoksia, jotka ovat kauneudellaan tai yksityiskohtaisuudellaan vaikuttaneet heihin suuresti. *"[...] Siellä oli lainassa Ateneumista lähtien Järnefeltin töitä ja ne olivat tosi vaikuttavia. Ja sitten samoin Ateneumissa Edelfeltin monetkin maalaukset on semmoisia jotka ovat jääneet mieleen."* (Haastattelu 5)

Museokävijät odottavat oppivansa jotain uutta ja haastateltavat pitivät modernia teknologiaa sitä edesauttavana tekijänä. Osa kävijöistä haluaa lukea lyhyitä tekstejä taulun vieressä ja osa taas valitsee mieluummin korvakuulokkeet tai opettavaisen videon. Oli opetuksen muoto mikä tahansa, se on tärkeä osa museoelämystä. Opetuksellisuudessa tarvitaan kävijän aktiivista osallistumista mutta hän ei uppoudu elämykseen (Pine & Gilmore 1999:32). Kävijät olivat samoilla linjoilla sen suhteen, että itsenäisesti uuden oppiminen on miellyttävämpää kuin oppaan kuunteleminen. Opastuksen taso museoissa koettiin vaihtelevaksi, joskin välillä niitä on mukava kuunnella. Eräs nainen kuvaili tuntemuksiaan näin: *"Joskus ne (opastukset) häiritsevät ja välillä ne on niin hyviä et mekin siihen hakeudutaan."* (Haastattelu 7)

Packerin (2008) mukaan opetukselliset elämykset ovat kävijöille yhtä tärkeitä kuin objekteihin liittyvät. Opetukselliset elementit voivat liittyä joko näyttelyn järjestykseen tai jonkin uuden jännittävän tiedon saamiseen. *"Nämä oli hyvät kun joka huoneessa oli selostus siitä huoneesta ja mitä muuta, kivasti laitettu."* (Haastattelu 2) Tämä sopii myös Kotlerin ja Kotlerin (1998:35) kehittämiin kokemuksen tyyppeihin, mistä kolmas on oppiminen. Haastateltavat pitivät tärkeänä asiana, että museossa on kerrottu historiallista ajankuvaa ja mikä merkitys eri ihmisillä on ollut museon perustamisessa. Tuntemattomista taiteilijoista ja tauluista luetaan mielellään, kuten eräs haastateltava kertoi:

"Se on ihan hyvä että on tämä pysyvä näyttely. Se on aineistoa ajankuvasta, ja mikä merkitys näillä ihmisillä on tässä. Se on niin kun yllättävää. Minä olen Helsingissä joutunut kävelemään sen Renlundin kaupan ohi monta kertaa, että se nyt kuuluu tähän samaan jatku-moon." (Haastattelu 7)

Varsinkin maakuntamatkailua harrastavat museokävijät odottavat saavansa uutta tietoa paikkakunnan historiasta. Maakuntamuseoissa käydään monesti juuri sen vuoksi, että siten oppii jotain uutta uudesta kaupungista. Yksi haastateltava muotoili asian seuraavasti *"Me*

halutaan tutustua paikalliseen historiaan myös, sen takia käydään aina matkoilla museoissa” (Haastattelu 1) On kuitenkin tärkeää muistaa, että kävijät arvostavat viihteellisempää opetusta. Skramstadin (2004:127) mielestä vaikuttavimmat elämykset muistuttavat enemmän teatteriesitystä kuin oppituntia.

Lähes jokaisessa haastattelussa viihteellisyys museoissa koettiin hyväksi asiaksi. Haastateltavat kokivat erityisesti videot ja ns. kineettiset taideteokset viihteellisinä. Viihteellisyys on tärkeä osa elämystä, mutta se ei saa jäädä ainoaksi. Viihteellisyys ilmenee esimerkiksi kävijän hauskuuttamisella eikä se vaadi kävijän aktiivista osallistumista (Pine & Gilmore 1999:31).

”[...] Aika monissa paikoissa on videoita, missä on niin kun haastatteluja tai taiteilijan haastatteluja jos on sellainen, että on voitu tehdä. Tai sitten jotain historiikkikuvaa tai muuta. Ne on itse asiassa aika kivoja sellaisia lyhyitä. Nekään ei voi olla kauhean pitkiä, ei sitä jaksa esim. puolta tuntia, se on aivan liian pitkä homma. Joku viiden minuutin homma.” (Haastattelu 2)

”Tietenkin hyvä musiikki voisi olla, joku tällainen taide-esitys. Esim. Hesassa Kaisaniemen puistossa siinä Havis Amandan vieressä on se ulkoilmakonserttilava. Joku tanssiesitys musiikin kera niin sehän voi olla hyvin hieno noin siis hyvin tehty.” (Haastattelu 7)

Liika viihteellisyys voi kuitenkin tuntua museokävijöistä oudolta, koska museo miellettiin rauhalliseksi ja hiljaiseksi paikaksi. Museo koettiin samankaltaiseksi paikaksi kuin kirkko, kirjasto tai puisto.

”No jos haluaa rauhaa niin museo on hyvä paikka. Kyllä se on sellainen paikka jossa ei hilluta, ja sellainen että kävijä on kiinnostunut jostakin, ihminen joka ei ole kiinnostunut taiteesta niin tuskin se tulee tänne katsomaan [...] Toinen paikka jonne on myös ihan kiva vetäytyä on kirkot. Sinne mennään sitten toisessa mielentilassa elikkä miettimään asioita.”

Eräs haastateltava kuvaili tuntemuksiaan museon viihteellisyydestä näin: *”Museon mieltää, museon täytyy olla tietynlainen. Ei täällä tarvitse olla mitään viihdytyspalveluja tai ravintoloita tai kahviloita kauheasti taas.” (Haastattelu 3)*

Haastavaa onkin saada viihteellisiä elementtejä museoon säilyttäen samalla sen seesteinen ilmapiiri. Museoilla on kuitenkin ainutlaatuinen mahdollisuus toteuttaa samalla opetuksellisia että viihteellisiä elementtejä perustuen aitoihin esineisiin ja tauluihin. Kävijät haluavat oppia mieluummin omaehtoisesti ja viihteellisten elementtien tulisi sopia museon aihepiiriin.

Todellisuuspakoinen elämys on viimeinen kohta Pinen ja Gilmoren (1999:30) nelikentässä. Siinä kävijä on aktiivisesti osallisena ja uppoutuu elämykseen. Haastatteluaineiston perusteella voidaan sanoa, että museoissa tämänkaltaiset elämykset eivät ole niin yleisiä kuin esimerkiksi esteettiset. Todellisuuspakoinen elämys vaatii palveluntarjoajaltakin suurempia ponnisteluja ja huolellista suunnittelua kävijän aktivoimiseksi. Esimerkkejä todellisuuspakoisesta elämyksestä ovat mm. roolipelit ja teemapuistot. Museoillakin olisi mahdollisuus resurssien salliessa luoda esimerkiksi teema, jonka avulla kävijä uppoutuisi ja pääsisi osallistumaan elämyksen luomiseen. Aineiston perusteella lähimmäksi tämän kaltaista elämystä pääsee tiedekeskus Heureka, jonka Human Body näyttely oli lumonnut muutaman haastateltavan.

”Mies: Olihan siellä Heurekassa huikea juttu.

Nainen: Joo HUHHU, se oli huikea juttu, se Human Body.

Mies: Siinä oli paloiteltu ihmisruumis eri tavoilla ja siinä saattoi nähdä ihan luuston rakennetta ja sitten pehmeiden elimien rakenteita.

Nainen: Siis tekniikkana se oli ihan niin kun ihme, että miten joku on pystynyt ja voinut.” (Haastattelu 7)

”Se on erilaista kuin arkipäivä”

Elämyskolmio on Tarssasen (2009) luoma teoreettinen malli ja sitä on käytetty paljon matkailualalla elämyksen analysoimiseen. Malli sopii myös hyvin museoelämyksen tutkimiseen, koska usein museovierailu on osa matkaa tai vapaa-ajanviettoa. Elämyskolmion koostuu yksilöllisyydestä, aitoudesta, tarinallisuudesta, moniaistisuudesta, kontrastista ja vuorovaikutuksesta. Kävijä kokee elämyksen elementtejä viidellä tasolla; motivaation, aistimisen, oppimisen, elämyksen ja muutoksen.

Museota vastaavaa paikkaa on hankala nimetä, mutta haastatteluissa siitä kysyttäessä muutamia samankaltaisia kohteita mainittiin. Aluksi haastateltavat sanoivat, että museo on ai-

nutlaatuinen kohde mutta tarkemmin asiaa mietittyään mm. kirkot, puistot, metsät ja vanhat kaupunginosat muistuttavat tietyiltä osilta museoita. Elämyskolmion ensimmäinen elementti on *yksilöllisyys*, eli vastaavaa kokemusta ei löydy muualta (Tarssanen 2009). Eräs haastateltava totesi, että *”Museota vastaavaa paikkaa ei ole, ehkä kirjasto rauhallisuutensa vuoksi ja siellä voi lukea kirjoja taiteesta.”* (Haastattelu 1)

Tietynlainen harmonisuus ja seesteisyys yhdistettynä vanhoihin aikoihin koettiin samankaltaiseksi museoiden kanssa. Esimerkiksi Kokkolan vanhakaupunki ja vanhat rakennukset mainittiin haastatteluissa. *”No nyt ollaan menossa kävelemään sitten se mikä se vanhakaupunginosa tai se kierros, niin varmaan olisi sitten suoraan sinne suunnistettu mutta nyt mennään tämän jälkeen sinne.”* (Haastattelu 5) Museoissa on tietenkin ainutlaatuisia teoksia, joten täysin vastaavaa paikkaa on mahdotonta löytää. Kävijät kuitenkin pohtivat mistä paikoista saisi samanlaisen tunteen kuin museoissa saa. *”Minä olen menossa tuonne Brinkin Wanhaan Pappilaan, siellä on sellainen köyhä taiteilija jolla on sellainen pieni putiikki siellä majoituspaikan yhteydessä.”* (Haastattelu 6)

Haastatteluissa kävi ilmi myös, että ITE-taidetta pidetään yksilöllisenä, koska teokset heijastavat vahvasti tekijöidensä näkemyksiä. Eräs pariskunta oli vierailut Eva Ryytäsen Ateljeessa Lieksassa kaksikin kertaa ja heidän mieliinsä oli painunut taiteilijan puunveistotaidot ja kohteen suuruus. *”[...] se Ryytäsen kädenjälki ja se puunveisto on ihan ainutlaatuista ja hän on ollut siitä tunnettu. Kuoli muutama vuosi sitten. Me käytiin parikymmentä vuotta aikaisemmin siellä ja silloin hän oli vielä elossa ja työssä, oli juuri veistämässä siellä kun kävimme ja rakensi sitä kappelia.”* (Haastattelu 7) ITE-taiteesta tekee yksilöllisen myös se, että suurin osa taiteilijoista on elossa olevia, toisin kuin ns. perinteisen taiteen kohdalla usein on. K.H. Renlundin museolle ITE-taiteen yksilöllisyys on hieno mahdollisuus erottua muista maakuntamuseoista ja sitä valttikorttia ei kannata pitää itsestäänselvyytenä.

Museokävijöitä kiinnostavat erityisesti aidot esineet ja taulut. *Aitous* onkin elämyspyramidin elementeistä helpoiten toteuttavissa, koska useimmiten museon teokset ovat pala historiaa. Aitous tarkoittaa uskottavaa tuotetta, joka perustuu todelliseen elämäntapaan ja kulttuuriin (Tarssanen 2009). Eräs haastateltava kuvaili aitoutta seuraavasti *”Ei nyt oikeastaan ollut muuta kun ainahan se on ollut pieni mielenkiinto museota kohtaan, että varsinkin vanhanajan esineitä ja tommoisia on mukava katella.”* (Haastattelu 4) Toinen haastateltava

kuvaili kaipuutaan nähdä vanhoja aikoja ja aitoja esineitä näin ”*No se just tämä vanha aika miten ihmiset ovat eläneet ennen...se kiinnostaa...*” (Haastattelu 5)

Aitous ja tarina kulkevat käsi kädessä elämyksen luomisessa. Tarina sitoo kokonaisuuden elementit yhteen ja johdattaa vierailijan läpi elämyksen. Tarina kertoo mitä tehdään ja missä järjestyksessä ja hyvään tarinaan sisältyy sekä faktaa että fiktiota. (Tarssanen 2009). Museoelämyksissä oli havaittavissa ennemminkin tarinan puutetta, mutta muutamia siihen viittaavia kokemuksia kerrottiin. Tarinan puute näkyi lähinnä vieraan epävarmuutena kulkea museon tiloissa, kuten eräs haastateltava kuvaili ”*No ei oikeastaan mitään muuta kun että me yritettiin karata täältä ilman että oltiin edes käyty siellä ylhäällä.*” (Haastattelu 2) Pinen ja Gilmoren (1999:49—52) teema-ajattelussa on havaittavissa yhtäläisyyksiä tarinallisuuden kanssa, koska teema yhdistää ajan, paikan ja materian. Museokävijät mainitsivat muutamia vierailuja, joiden aikana tarina yhdisti eri elementtejä palvelukokemuksessa. ”*Se flyygeli oli räikeän värinen ja aluksi vaikutti ettei se sopinut museoon, mutta toisaalta se kuitenkin sopi yhteen niihin kattopaneeleihin.*” (Haastattelu 1)

Tarinallisuus voi syntyä myös museovieraan omien näkemysten ja kuvitelmien kautta. Vieras saattaa pohtia esineen historiaa ja näin ollen luoda oman henkilökohtaisen tarinan sen ympärille. ”*Mutta kyllä se elämys on vähän erilainen kuitenkin ja tiedemuseoissa saattaa ihmetellä miten joku asia on ylipäätään pystytty tekemään, sanotaan vaikkapa kellon tai kompassin keksiminen tai kehittäminen. Sehän on sitten turvallisen merenkulun edellytys.*” (Haastattelu 7)

Kontrasti tarkoittaa elämyskolmiossa sitä, että palvelu eroaa asiakkaan arjesta jollain tavalla. Vierailijan tulee kokea museossa jotain uutta ja erilaista, jopa eksoottista, vapautuakseen arjen kahleista. (Tarssanen 2009.) Arkielämä nähdään kiireisenä ja meluisa, kun taas haastateltavien mielestä museo on rauhoittava paikka. Kontrasti viehättää museovieraita myös näyttelyissä ja muistettavimpia elämyksiä ovat olleet juuri ne, jotka sisältävät jotain yllättävää.

”*No siinä on joku sellainen näkökulma tai aspekti mitä ei ole tullut ajatelleeksi. Siis esimerkiksi jossain semmoisia kyljelleen pamahtavia kuusia, jotka sitten nousee pystyyn tai Jeff Koonsin näyttely Tukholmassa viimeksi, jossa oli sellaisia aivan järjettömiä muoviolioita. Ne vaan on niin yllättäviä.*” (Haastattelu 2)

Museot mielletään myös epäkaupallisiksi paikoiksi, joten ero arkielämän kaupallisuuteen on myös kontrasti vierailijoille. Museon vastakohtiksi nimettiin useaan otteeseen yökerhot, rock konsertit ja kauppakeskukset. Kauppakeskukset mielletään modernia tunnelmaa henkiviksi kohteiksi, kun taas museoissa on mahdollista tutustua menneisiin aikoihin. Osa haastateltavista kyllä tiedosti, että museoita on monenlaisia eikä kaikissa ole esillä historiallisia teoksia.

”Aika useasti rauhallinen. Siisti. Pystyy kyllä keskittymään aika hyvin jos haluaa. Ja Suomessa museot ovat, niin kun tämä nyt ainakin, todella hiljaisia. Mutta sitten on ihan eri asia mennä jonnekin Louvreen tai Museo del Pradoon missä on hyvä jos eteenpäin pääsee. Että museoita on monenlaisia. Eivätkä ne välttämättä ole vanhanaikaisia. Esimerkiksi Kiasmassa, jossa kävin viimeksi, niin se ei mitenkään ole vanhanaikainen.” (Haastattelu 2)

Elämyksellisyyden vuorovaikutus ja moniaistisuus ovat tärkeitä kehittämisen kohteita lähes jokaiselle palveluntarjoalle, joten niitä käsitellään seuraavaksi omissa luvuissaan. Kaikilla aisteilla koettu elämys on paljon voimakkaampi kuin esimerkiksi pelkästään näköaistin varainen. Vuorovaikutukseen kuuluu myös vieraan osallistuminen palvelutapahtumaan, joten senkin merkitys on suuri onnistuneen elämyksen luomisessa.

Moniaistisuus elämyksessä

Ihmisen viisi aistia ovat ainoa keino vastaanottaa informaatiota, ja elämystä suunniteltaessa ne tulee ottaa huomioon (Shaw ym. 2010:3). Viisi perusaistia on: näkö, kuulo, tunto, maku ja haju. Näköaisti on museoissa luonnollisesti merkittävin tapa vastaanottaa tietoa, ja myös K.H. Renlundin museon vierailijat muistivat useita näköhavaintoja näyttelyistä, kuten taiteilijan siveltimenvedot tai taulujen värimaailman. Kuuloaistia aktivoidaan myös jonkin verran museoissa, mm. musiikin tai äänimaailman avulla, K.H. Renlundin museossa on yläkerrassa käytössä äänimaailma joka kiinnitti vierailijoiden huomion. Haju-, maku- ja tuntoaisti ovat jääneet selvästi vähemmälle aktivoinnille, ainakin suomalaisissa museoissa. Pine ja Gilmore (1998) painottavat, että aistiärsykkeet ovat tärkeä osa myös teema-ajattelua ja niiden pitäisi tukea ja korostaa sitä.

Näköaisti on ihmisen hallitsevin keino saada tietoa ulkomaailmasta ja se mahdollistaa ympäristö näkemisen kokonaisuutena. Näkeminen antaa mahdollisuuden erotella objekteja

tekstuuri, värin, koon, muodon ja järjestelyn perusteella. Näkemisen merkitys korostuu erityisesti länsimaalaisessa kulttuurissa. (Rodaway 1995:115—117.) Haastatteluissa korostui museovieraiden näköhavainnot tärkeänä osana elämystä ja museoiden vetovoima perustuu luonnollisesti visuaalisuuteen. Yksi haastateltavista kertoi kokemuksestaan, että *”Tässäkin museossa tuolla yläkerrassa kun on noita kultakauden juttuja voi sitä ihan pelkästään sel-laista ihaila, että joku osaa tehdä niin pikkutarkkaa työtä.”* (Haastattelu 2) Samankaltaisia vastauksia kuuli lähes jokaisen haastateltavan suusta puhuttaessa museon aistikokemuksista.

Kuulohavainnot ovat toiseksi yleisin muistikuva museovierailuista, ja erityisesti musiikin eri muodoissa oli jäänyt ihmisten mieliin. Museoissa onkin ymmärretty kuinka musiikki sopii ympäristöön hyvin ja saa aikaan voimakkaampia kokemuksia. Yksi haastateltavista kertoi upeasta flyygelistä ja sitä soittaneesta henkilöstä Italiassa, ja kokemuksessa korostui myös elämyksen yllättävyys. K.H. Renlundin museon äänimaailma sai haastateltavilta kehuja, *”Esimerkiksi tässä museossa minusta oli ihan hauskaa kun tuolla oli musiikkia jossain ylhäällä huoneessa.”* (Haastattelu 2) ja yksi mies kertoi, että *”[...] ja sitten kuuluihan siellä hevosen kopsetta tuolla yläkerrassa ja joku soitti pianoa ja sitten kun mentiin katsomaan, niin eihän siellä kukaan soittanutkaan sitä pianoa että meitä huijattiin! Se oli kummitus.”* (Haastattelu 4) Äänimaailman tulisi sopia museon rauhalliseen luonteeseen, sillä osa äänistä voi myös vaikeuttaa elämyksen syntymistä. Liian häiritsevät tai kovat äänet koetaan ”hälyksi” museoissa, joten suunnittelussa on oltava tarkkana. Tarssanen (2009) mainitsee, että aistiärsykykeitä ei saa olla liikaa eivätkä ne saa olla liian häiritseviä,

Kaksi aiemmin käsiteltyä aistia on yleisesti ottaen melko hyvin huomioitu museokokemuksen suunnittelussa, mutta äänihavainnoissa on vielä käyttämätöntä potentiaalia. Ne ovat kuitenkin edullinen ja helppo tapa lisätä museovieraan aistikokemukseen elementtejä. Kuitenkaan kaksi viidestä aistista ei ole vielä riittävästi kokonaisvaltaisen kokemuksen aikaansaamisessa. Tuntoaistin aktivoiminen herätti keskustelua erään haastateltavan kanssa:

”Joo minä riitelin Saksassa yhden museovahdin kanssa. Meinasi tulla tappelu. Minä toivon, että jos olisi veistoksia, niin saisi koskea sitä pintaa. Nehän ei halua että sitä kosketaan, onhan noita hanskoja herranen aika ja sitten siellä oli mielenkiintoinen veistos ja minä halusin koskea sitä ja samalla nicht nicht kuului saksaksi. Sitten suutuin ja minun veli veti minut kauas että tule pois sieltä. EIKÖ TÄTÄ NYT SAANUT KOSKEA? Hänellä oli saksalainen mentaliteetti. Ja joskus on lapsille pie-

ni huone, että lapset on saanut mennä koskemaan veistoksia ja ne ovat olleet siellä ja yhtä kiva juttu kun joku liukumäki. Yleensä lapsille sanotaan että ei saa koskea mutta nyt sai koskea.” (Haastattelu 6)

Esineisiin koskeminen saa kannatusta kävijöiden puolelta, mutta museoväelle se voi aiheuttaa päänvaivaa. Osa teoksista on kuitenkin mittaamattoman arvokkaita ja saattavat mennä pilalle kosketuksesta. Museovieraiden elämystä voisi kuitenkin kasvattaa tekemällä muutamista esineistä aidon näköisiä kopioita, joita saisi koskea. Museovieraat saattavat usein miettiä miltä esineen pinta tuntuu tai kuinka paljon se painaa, joten vastaavuus aitoon esineeseen olisi siis tärkeä seikka.

Makuaisti on mielenkiintoinen osa elämystä ja se voi olla toteutettavissa usealla eri tavalla museomaailmassa. Yleisin tapa on museokahvila- tai ravintola. Museokävijät pitivät erittäin tärkeänä hyvää ruokaa ja juomaa, ja ne koetaan levähdyshetkeksi kierroksen aikana. Puhuttaessa elämyksistä kävijöiden kanssa keskustelu eteni aina jossain vaiheessa ruokaan ja museoita suositeltiin niiden kahviloiden perusteella. Eräs mies tiivistä asian hyvin:

”No ehkä voisin sanoa, että joku semmoinen viihtyisyystekijä olisi se nähtävä museon aihe ja ne tavarat että siinä olisi sellaisia paikkoja jotta siinä voisi hetkeksi levätä ja istua ja sitten taas jatkaa kierrosta. Silloin tällöin on museon kanssa yhteydessä joku sellainen kiva pihapiiri, että on tällainen museokahvio että nälkä ja janokin menisivät” (Haastattelu 7)

K.H. Renlundin museon tuleva ruoka-näyttely on erinomainen mahdollisuus ottaa makuaisti mukaan kokemukseen, ja tämän tutkimuksen perusteella myös tärkeä ja mieleen jäävä ominaisuus museoissa.

Hajuaistista keskusteltiin vähemmän kuin muista aisteista, osittain myös sen vuoksi ettei siihen ole kiinnitetty huomiota monessakaan museossa. Hajuärsykkeiden käyttäminen museoissa riippuu varmasti myös museon aihepiiristä, esimerkiksi luonnontieteellisessä museossa eri tuoksut voivat sopia hyvin osaksi kokonaisuutta. Ruoka-aiheisiin näyttelyihin eri tuoksut sopivat myös hyvin ja vahvistavat kokonaiselämystä. Haastatteluissa mainittiin myös hajuärsykkeiden negatiivinen puoli, kuten voimakkaiden hajuvesien käyttö museon tiloissa. Sen koettiin pilaavan muuten hyvä kokemus. Haastateltavat myös ottivat itse haju-

aistin osaksi muita havaintoja, eräs haastateltava kuvaili että ”*Oli sellainen kuusimetsä jossa melkein nenässään tunsi kuusen tuoksun. Se oli aivan ihmeellinen.*” (Haastattelu 3)

Elämyksiä yksin ja yhdessä

Museovierailuun liittyy aina jokin sosiaalinen ympäristö ja sillä on suuri vaikutus kokonaisu-elämykseen. Museossa vierailaan usein ystävän kanssa, mutta myös museon henkilökunnalla ja muilla kävijöillä on merkitystä. Useat tutkijat ovat kirjoittaneet vuorovaikutuksen ja sosiaalisen kontekstin merkityksestä museoelämyksessä. Tarssasen (2009) elämypyramidissa vuorovaikutus tarkoittaa onnistunutta viestintää palveluntarjoajan ja vieraan välillä, mutta myös muiden osallistujien kanssa. Tarssasen (2009) mukaan kokemus vahvistuu muiden hyväksynnän myötä. Tästä saatiin todistusaineistoa myös tässä tutkimuksessa:

”Mies: Joo se parantaa kokemusta kun kuulee ja näkee toiset, elämykset niin kuin tarttuu alitajuisesti jos joku toinen ihailee jotakin, ja jos voi mahdollisesti keskustella. Vaikka harvemmin niin käy.

Nainen: Niin ihmiset ovat siellä kimpassa ja keskustelevat oman porukan kanssa.” (Haastattelu 7)

Sosiaalinen elämys voi syntyä vuorovaikutuksessa henkilökunnan tai perheen kanssa. Haastateltavat olivat vierailleet museoissa myös lastenlapsiensa kanssa tai muistivat juttuhetken museon työntekijän kanssa. Packer (2008) mainitsee, että sosiaaliset elämykset vaihtelevat eri museotyyppien välillä, ja myös kävijän iällä, sukupuolella ja käyntihistorialla todettiin olevan vaikutusta elämykseen. Eräs haastateltava totesi, että ”*[..] Ja meillähän oli lapsenlapsia mukana. Ne ei ollenkaan kauhistelleet sitä kun siinä oli niitä avattuja tai osiin purettuja vainajia, niin ei ne kauhistelleet sitä että tässä on paloiteltu tai preparoitu kuollut ihminen. Niitä lapsia kiinnosti se todellisuus, niin kuin se on.*” (Haastattelu 7)

Falk ja Dierking (1992:3) ovat luoneet interaktiivisen kokemuksen mallin, josta yksi osa on sosiaalinen konteksti. Heidän mukaansa kokemus on täysin erilainen riippuen siitä kenen kanssa museossa vierailaan ja onko museossa samaan aikaan muita ihmisiä. Ruuhkainen museo voi tuntua ahdistavalta ja täysin autio taas aavemaiselta. Yksi haastateltava kertoi käyvänsä sekä yksin että ystäviensä kanssa museoissa ”*Minulla on yks ystävä jonka kanssa usein käyn, vanha koulukaveri, niin sitä yhdessä ehkä saa sellaisia aika paljon hausempia elämyksiä.*” (Haastattelu 2)

Sosiaaliseen kontekstiin ja vuorovaikutukseen liittyy myös kävijän osallistuminen elämyksen luomiseen. Skramstadin (2004:127) mukaan museo voi menestyä jos se antaa kävijälle mahdollisuuden osallistua tapahtuman luomiseen, mutta tästä ei ikävä kyllä näkynyt viitteitä tämän tutkimuksen haastatteluissa. Haastateltavat kertoivat käyvänsä museossa omien tuttaviensa kanssa, mutta eivät maininneet mahdollisuuksista osallistua kokemuksen luomiseen. Tässä olisi museoilla hyvä kehityskohde tulevaisuuden menestystä ajatellen.

Elämyksen toinen puoli

Edellä on käsitelty elämyksen tunnepitoista puolta, ja tutkijat ovat sanoneet sen kattavan noin puolet kokonaiselämyksestä. Tutkimuksissa on kuitenkin todettu, että fyysinen ympäristö vaikuttaa kävijän kokemukseen ja siinä olevat epäkohdat voivat heikentää kävijän kokemusta. Fyysisen ympäristön on kuitenkin ensin oltava kunnossa ja sen jälkeen muut elämyksen osa-alueet. Tarssanen (2009) toteaa, että kokee palvelun aistiensa kautta ja toteaa sen ”teknisen laadun” ja vasta sen jälkeen siirtyään elämyksen ylemmille tasoille. Bedno ja Bedno (1999) puolestaan huomauttavat, että moderni museokävijä olettaa palvelun fyysisen ulottuvuuden olevan kunnossa miellyttävän vierailun takaamiseksi.

Packer (2008) on tutkinut museovieraan elämystä ja havaitsi, että 61 prosenttia kävijöistä piti tärkeänä museon miljööseen liittyviä ominaisuuksia. Nämä ominaisuudet on jaettu kolmeen alakategoriaan; ympäristön olosuhteet (tila, valaistus, meteli, lämpötila), tilan suunnittelu ja toimivuus sekä museon opasteet ja kyltit.

Museoympäristön olosuhteet ovat Packerin (2008) mukaan tärkeä elementti elämyksessä. Tässä tutkimuksessa oli myös havaittavissa siihen viittaavia piirteitä. Ympäristön olosuhteet liittyvät mm. museon valaistukseen ja yleiseen tunnelmaan. Tätä havainnoi yksi haastateltava kommentillaan ”*Kyllä se on se atmosfääri tärkeä. Että on rauhallinen ja kaikin tavoin miellyttävä ympäristö. Vanhan taiteen näyttely pitää olla vanhassa talossa.*” (Haastattelu 3) Museon yleinen atmosfääri sai useita mainintoja haastatteluissa, ja haastateltavien mielestä on tärkeää että museorakennus vastaa esillä olevia teoksia. Museokokemuksen voi pilata myös liian voimakas hajusteiden käyttö tai meteli, mutta niitä pystyy harvemmin kontrolloimaan. Kokeneemmat museokävijät huomasivat mm. valaistukseen liittyviä seikkoja, kuten eräs pariskunta kertoi ”*Mutta tässä tuo valo osu ainakin jotenkin sillä tavalla, että piti aina vaihtaa paikkaa että näkee sen jotenkin.*” (Haastattelu 3)

Tilan suunnitteluun ja toimivuuteen liittyy mm. istuinryhmät ja selkeät kulkuohjeet näytteilyissä. Erityisesti vanhemmat kävijät toivoivat istumiseen tarkoitettuja tuoleja ja muita mahdollisuuksia levähtää kesken kierroksen. Eräs vanhempi mies toivoi museoon istuinpaikkoja ”*Esimerkiksi se kun tässä ollaan näin vanhoja ihmisiä, niin tuolla ei ollut mitään missä voisi istua. Kaikki oli vaan niitä museotuoleja.* (Haastattelu 2) Falk ja Dierking (1992:3—4) ovat havainneet myös, että penkkien ja mattojen lisääminen voi vähentää kävijän uupumusta.

Museon opasteet ja kyltit näyttelevät myös pientä osaa elämyksessä. Sujuva kulkeminen ja näyttelyn harmoninen eteneminen merkitsevät kävijälle stressitöntä vierailua. Tämän tutkimuksen osallistujat kehuivat myös Roosin talon ”kivasti laitettuja” huoneita ja vihkosia. Yksi pariskunta kertoi museon huonosta löydettävyydestä:

Nainen: Oliko tuolla keskustassa mitään kylttiä, että missä tämä sijaitsee?

Mies: Eiii ole.

Nainen: Että jotain semmoista voisi olla.

Mies: Kyllähän tämä tunnettuus on aika heikkoa. Jos minäkin tuolla kun tuota juttua kirjoitin niin oli paljon ihmisiä, jotka olivat Kokkolassa käyneet ja jopa Kokkolassa asuneet niin eivät he edes tienneet.

Tässä luvussa on käsitelty museoelämysten tärkeyttä kilpailussa menestymisen kannalta, ja mistä osista elämys koostuu. Puolet elämyksestä on tunteita, ja niitä voi herättää mm. moniaistisuuden avulla. Myös museon fyysisen ympäristön tulee olla miellyttävä ja tarkkaan mietitty, sillä kävijän kokemus voi mennä pilalle esimerkiksi huonon valaistuksen tai opastekylttien vuoksi. Ne saattavat kuulostaa pieniltä asioilta, mutta usein niihin ei tule kiinnitettyä niin paljon huomiota ja ne saattavat unohtua muun suunnittelun vuoksi. Seuraavaksi analysoidaan K.H. Renlundin museon yhteistoiminnallisuuden nykytilaa, eli vastataan tutkimuksen kolmanteen empiiriseen alatavoitteeseen.

6.3 Museon yhteistoiminnallisuuden nykytila

Tässä luvussa vastataan tutkimuksen kolmanteen empiiriseen alatavoitteeseen, eli *mikä on K.H. Renlundin museon yhteistoiminnallisuuden nykytila ja miten sitä voitaisiin kehittää*

palvelemaan elämyksellisyttä? Tämän luvun aineisto on kerätty kahden teemahaastattelun avulla. Teemat olivat melko väljiä ja keskustelu pysyi yhteistoiminnallisuudessa ja sen mahdollisissa kehityskohteissa. Ensimmäinen haastattelu suoritettiin 10.8.2015 ja se oli kestoaltaan 41 minuuttia. Haastateltava henkilö oli museopedagogi Lauri Skantsi. Toinen haastattelu käsitteli yleisemmällä tasolla museon yhteistoiminnallisuutta. Se suoritettiin 28.8.2015 ja se oli kestoaltaan 20 minuuttia. Haastateltava henkilö oli museotoimenjohtaja Kristina Ahmas. Molemmat haastattelut suoritettiin K.H. Renlundin museon toimistolla ja ne nauhoitettiin sekä litteroitiin. Ensin käydään läpi museon yhteistoiminnalliset projektit yleisellä tasolla, jonka jälkeen aihetta käsitellään keskittyen museopedagogiikkaan.

Kynnysten höyläämistä ja sillojen purkamista

Museotoimenjohtajaa Kristina Ahmasta haastatellessa muodostui kattava kuva missä tilassa yhteistoiminnallisuus on tällä hetkellä ja mikä on sen suurin hyöty. Käsitteenä yhteistoiminnallisuus ei ollut haastateltaville ennestään tuttu, mutta puhuttaessa asioista syvällisemmin paljastui, että museolla on mm. public-private-partnership Maaseudun sivistysliiton kanssa jo vuodesta 2010 alkaen ja muutamia tärkeitä kumppanuuksia. Yhteistoiminnallisuutta on siis harjoitettu jo vuosia, mutta se on ollut projektiluontoista ja keskittynyt tapahtumatuotantoon. Esimerkiksi museopedagogiikan ja koulujen yhteistoiminta takkuili aluksi, koska toinen osapuoli ei ymmärtänyt mahdollisia hyötyjä. Suurimpana haasteena onkin Ahmaksen mukaan ns. siiloutuminen eri palveluosastojen välillä ja se etteivät muut näe yhteistoiminnallisuuden tarjoamia uudenlaisia mahdollisuuksia. *”Me vedetään tätä hanketta ja meillä on se näkemys että me voitaisiin yhdessä yrittää, mutta niillä sitä vastaavaa näkemystä ainakaan mentynä ihan sinne ruohonjuuritasolle ei ole.”*

Edellä mainittu public-private-partnership Maaseudun sivistysliiton kanssa on yksi merkittävää ”kumppanuus”. Se on formaali ja perustuu yhteiseen kirjalliseen sopimukseen partnereiden välillä. Maaseudun sivistysliiton ja K.H. Renlundin museon yhteistoiminnallisuus perustuu ITE-taiteen ylläpitämiseen ja toiminnan kehittämiseen. Molemmat osapuolet laittavat omia resursseja toimintaan ja kulkevat kohti yhteistä päämäärää. Nämä kriteerit vastaavat hyvin Brysonin, Crosbyn ja Stonen (2006) määrittelemiä nonprofit-toimialan yhteistoiminnallisuuden piirteitä.

Yksi ensimmäisiä yhteistoiminnallisia hankkeita on ollut kuitenkin Halkokarin kahakka niminen koko kaupungin projekti, joka alkoi vuonna 2004. Sinä vuonna oli kulunut 150 vuotta kuuluisasta Halkokarin kahakasta, jonka vuoksi museo yhdessä lukuisien muiden kaupungin toimijoiden kanssa järjesti 1,5 vuoden projektin. Projektin tarkoituksena oli tuoda teemaa esille ja toimia ikään kuin ”identiteetinrakentamisprojektina” kaupunkilaisille. Projektiin kuului mm. harrastajanäyttelijöiden tekemiä esityksiä, paraati ja tanssiaiset raati-huoneella. Halkokarin kahakka-projekti ei olisi onnistunut ilman keskeisiä toimijoita, ja yhteistoiminnallisuus mahdollisti koko tapahtuman synnyn.

Kokkolan Keskiaikapäivät on toinen malliesimerkki yhteistoiminnallisuuden mahdollistamasta laajasta projektista. Keskiaikapäivien keskeisimmät toimijat ovat museo ja Kokkolan seurakunta. Ahmas näkee Keskiaikapäivät mahdollisuutena tuoda museo ihmisten pariin ja karistaa museon pölyinen imago lopullisesti.

”Kun ajatellaan, että me ollaan seurakunta ja museo ne keskeiset partnerit jotka sen aloittivat vuonna 2011 ja silloinhan kumpikin sen hahmotti että tämä on meille tärkeää tämä evankeliumistyön levittäminen. Se on se juttu minkä takia tämä keskiaikapäiviä palvelee molempia. Sitten siihen on tullut mukaan Kankurit, jotka levittää sitten sitä käsityön ilosanomaa”

Miksi museo sitten on lähtenyt mukaan yhteistoiminnallisiin projekteihin? Ahmas näkee asiassa kaksikin hyötyä. Ensimmäinen niistä on tuttu varmasti monelle muullekin non-profit-organisaatiolle, nimittäin taloudellisten resurssien puute. Toinen näkökulma sitä, että museo mielletään norsunluutorniksi. Tienin (2006) mukaan motiivina yhteistoiminnallisuudelle on usein uusien ideoiden ja resurssien etsintä, mutta myös tunnettuuden kasvattaminen.

”Museo avautuu, tämä on samalla sitä kynnyksen höyläämistä että museosta tulee ihmisille, kaupunkilaisille, asiakkaille mahdollisimman lähestyttävä paikka, jossa ne sisällöt ei ole hirveen vakavia välttämättä, ne voi olla kiinnostavia ja syväluotaavia ja ne voi olla hauskoja ja helposti vastaanotettavia. Museossa voi olla kivaa!”

Ahmas ei osaa sanoa minkälainen tilanne on viiden vuoden päästä, mutta varmasti museon elämystuotannossa yhteistoiminnallisuudella on silloinkin iso osa. Yhteistoiminnallisuus osana museon yleisötyötä tai elämystuotantoa on kaikista luonnollisin toteuttaa ja siihen saa

helpommin mukaan kumppaneita. Yksi haaste onkin sopivan partnerin löytäminen, koska Ahmaksen mukaan museo ei ole kovin mediaseksikäs kumppani.

*”Vaikka museo on halpa paikka tai jopa maksuton, se on vaan näin, että museon mielikuva ihmisten mielissä on aika kankea, mutta kyllä minä luulen että se on elämys-
tuotanto ja näyttelytuotanto. Täytyy vaan löytyä se ihan oikea partneri että se on vähän sellaista yhteensovittamista ja pitää katsoa sitä molempien kantilta. Joskus aina tuntuu, että museoihmisille on vähän vaikeata hyväksyä tätä ajattelua.”*

Oikean kumppanin valinta on strategisesti tärkeä päätös yhteistoiminnallisuuden alussa. Potentiaalista kumppania ei ole aina helppo löytää vaikka partnerilla olisi tiedossa toiminnan tuomat hyödyt (Tien 2006). Mukaan on mahtunut yksi huonokin kokemus matkan varrelta. Kumppanin hankevetäjä näki erään projektin enemmän omien ansioiden keräämispaikkana kuin yhteen hiileen puhaltamisena. Yhteisen edun hahmottaminen onkin oleellista ryhdyttäessä toimimaan kumppanin kanssa, ja luottamusta vaaditaan puolin ja toisin.

Yhteistoiminnallisuus museopedagogiikassa

Museopedagogiikka tai museo-opetus tarkoittaa tarkoituksenmukaista viestintää, joka tähtää opetukselliseen päämäärään. Pedagoginen näkökulma otetaan huomioon niin näyttelyiden suunnittelussa ja toteutuksessa kuin tapahtumien järjestämisessä. Pääpainopisteenä museopedagogisessa toiminnassa ovat lapset ja nuoret, ja museo pyrkii tarjoamaan monipuolista ohjelmaa kouluille ja päivähoidolle yhdessä yhteistyökumppaneidensa kanssa. Museopedagogiikka tähtää elämyksellisiin oppimiskokemuksiin, jotka sopivat opetussuunnitelmiin. (Opettava museo 2015.)

K.H. Renlundin museon museopedagogi Lauri Skantsi osasi kertoa kuinka yhteistoiminnan avulla on mahdollista toteuttaa mielenkiintoisia ja opetussuunnitelmaan soveltua sisältöjä. Yhteistoiminnallisia projekteja on ollut vuosien varrella monenlaisia, mutta merkittävistä niistä on museon, yliopistokeskuksen ja koulutoimen välinen yhteistoiminta. Museo ja koulutoimi aloittivat yhteistoiminnan jo vuonna 2008, ja muutamaa vuotta myöhemmin alkoi yliopistokeskuksen houkuttelu mukaan projektiin.

”Oikeastaan se oli se toinen vuosi kun tuli sellainen ajatus, että yliopistokeskus pitäisi saada mukaan tähän, oli kuitenkin tehty ja oli niitä kontakteja sinne sekä museolta

että koulupuolelta. Ne oli aluksi vähän sellaisia vastahakoisia että miten ihmeessä voisi niin kun luokanopettajaopintojen syventävän harjoittelun suorittaa museolla, että kyllä se pitäisi luokassa tapahtua. Me käytiin siellä pari kertaa perustelemassa sitä että kuinka hyvin se sopii luokanopettajaopiskelijoiden opetussuunnitelmaan. Kyllä ne sitten päätti, että lähdetään tähän kokeilemaan sitä.”

Projekti toteutetaan joka syksy ja sen ideana on tehdä aikamatka johonkin tiettyyn aikakautteen. Aikamatkassa yhdistyy historiankasvatus mutta siihen yhdistetään myös muita ilmiöitä, ja ilmiölähtöisyys onkin tärkeässä roolissa koko projektissa. Opetussuunnitelmaan sopivat aiheet auttavat perustelevaan mukaantuloa myös luokanopettajille, ja projekti onkin saanut suuren suosion opettajien keskuudessa. Yliopistokeskuksen puolelta saadaan mukaan luokanopettajaopiskelijoita 3-6 henkeä tekemään syventävää harjoitteluaan. Aikamatka on kohdistettu 5-6 luokkalaisille ja sitä markkinoidaan lähettämällä opettajille markkinoitikirje aiheesta. Paikat varataan ilmoittautumisjärjestyksessä.

Skantsin mukaan suurilta ongelmilta on vältytty, mutta usean hengen osallistuminen projektiin tuo aina omat haasteensa. Yhteistoiminnan osapuolet kuitenkin tuntevat toisensa jo hyvin, joka auttaa onnistuneen projektin toteutuksessa. Muutoksia voi tulla päivän mittaan ja kaikkeen pitää olla varautunut, varsinkin kun on kyse lapsista. Projektin huipentuma on syksyllä, mutta suunnittelua tehdään usein jo kevästä alkaen. Lähempänä loppua yhteistoiminta tiivistyy ja tapaamisia on useammin. Mitään virallisia sääntöjä ei ole ollut tapana laatia, mutta aikataulu tehdään kuitenkin joka vuosi. Aikataulun laatiminen onkin todella tärkeää, koska aikamatka-päivä sisältää erilaista toimintaa ja tehtävärasteja.

Suurimpia hyötyjä on kuitenkin muiden osaaminen ja henkilöresurssit. Projekti ei olisi siis toteutettavissa ilman yhteistoimintaa.

”Tästä saa justinsa tällaista osaamista tavallaan, että siinä tulee nämä luokanopettajaopiskelijat on melkein valmiita opiskelijoita, plus sitten tämä opettaja joka tulee kaupungin puolesta projektityöntekijänä, että hän on tällainen mediakasvattaja. Siihen tulee mediapuoli vahvasti mukaan mitä taas minulla ei ole osaamista, se on näissä yhteistoiminnallisissa jutuissa justinsa se etu että ei tarvitse itse osata kaikkea ja tehdä kaikkea vaan voit hyödyntää niin kun muiden osaamista ja muiden työpanosta.”

Museon toiminnan avaaminen korostuu myös pedagogian puolella. Kouluyhteistyön kautta tieto museosta valuu myös lasten perheille, ja tätä edesauttaa mahdollisimman avoin rakenne projekteissa. Äidit ja isät ovat tervetulleita seuramaan lapsensa aikamatkustusta, yhtä lailla kuin toimittajatkin. Projektin rakenne on pyritty pitämään väljänä, mutta oppiminen draamallisuuden ja elämysten avulla on yhteinen nimittäjä joka syksy.

Tulevaisuudessa Skantsi haluaisi tehdä historian opetuksesta mielenkiintoista ja hän kokee, että museolla voisi olla merkittävä rooli sen tavoitteen saavuttamisessa. Luokissa käytettävien oppimateriaalien kehittäminen on tulevaisuuden tavoitteena, jotta museon sisältöjen saavutettavuus paranisi. Tällä hetkellä kaikkien maakunnan koulujen ei ole mahdollista tulla Kokkolaan osallistumaan aikamatkaprojektiin. Kouluikäisten projektit vievät paljon aikaa Skantsin työpäivistä, mutta myös senioreille ja päiväkodeille olisi halua tarjota enemmän ohjelmaa. *”Se varjopuoli tässä työssä on, että se arkipäivän toiminta vie hirveästi aikaa kun tuotat oppimateriaalia ja teet niiden ryhmien kanssa. Toivoisin että olisi enemmän kehittämistyöhön aikaa.”*

Edellä on käsitelty museon yhteistoiminnallisia projekteja ja tulevaisuuden kehittämishaaveita. Yhteistoiminnallisuuden hyödyt on selkeästi ymmärretty museossa, jossa resurssit ovat niukalla. Museon toiminnan avaaminen yleisölle ja elämystoiminta kaipaavat kekseliäitä kumppanuuksia, ja ehkäpä tulevaisuudessa nähdään enemmän seuraavaksi esiteltävän projektin kaltaisia sisältöjä. Kuviossa 9 on esitelty kävijähaastatteluiden tulokset ja niiden tulkinta pilottiprojektin toteutuksen kannalta. Kuviosta on nähtävissä teemahaastatteluiden tärkeimmät tulokset ja mitkä osat niistä näkyvät yhteistoiminnallisesti toteutetussa pilotissa. Elämyksellisyys koostuu monesta asiasta eikä kaikkia kohtia ole mahdollista toteuttaa yhdellä kerralla, mutta esimerkiksi aistiärsyksiä lisäämällä ja museon fyysisen ympäristön viihtyvyydellä on helppo aloittaa. Seuraavassa luvussa käydään läpi pilottiprojektin toteutus.

1. Moniaistisuus	Näköaistin merkitys museolämyksessä on suuri, mutta teoriakirjallisuuden perusteella myös neljää muuta aistia pitäisi aktivoida. Haastateltavat muistivat erityisen kauniita tai erikoisia teoksia ja niiden näkeminen herättää tunteita. Kuuloaistia aktivoidaan museoissa toiseksi eniten, esim. musiikin tai äänimaailman avulla. Kävijöiden mieliin oli jäänyt musiikki museoissa ja museokokemusta verrattiin jopa konserttiin. Esineisiin koskemisen mahdollisuutta toivottiin enemmän museoihin, kuten myös makuaistiärsykeitä. Myös hajuaiisti on jäänyt vähemmälle huomiolle museoissa.
2. Opetuksellisuus	Kävijät pitävät opetuksellisuutta tärkeänä osana museokokemusta. Oppiminen halutaan tehdä omassa tahdissa ja niiden teosten kohdalla mitkä kiinnostavat. Parhaita välineitä oppimiseen olisi haastatteluiden perusteella luettavat esitteet, videot tai korvakuulokkeet. Osa kaipaa taulujen vieraan lyhyitä tekstejä ja osa taas pitää vihkosia hyvinä. Historiallinen ajankuva ja museon historia olisivat aiheina kiinnostavia, myös kaupungin historiasta oltiin kiinnostuneita. Viihteellinen opetus nähtiin parhaimpana vaihtoehtona
3. Viihteellisyys	Viihteellisyys koettiin myös tärkeänä osana museokokemusta. Museossa tulee olla myös hauskaa ja viihteellisyden avulla on mahdollista saada kävijä nauttimaan. Erityisesti videot ja kineettiset teokset koettiin hauskoina. Videot voivat olla joko taiteellisia tai opetuksellisia. Liika viihteellisyys ei kuitenkaan sovi museon tunnelmaan, mutta teemaan sopiva ja hillitysti toteutettu viihteellisyys ei pilaa kokonaiskokemusta
4. Vuorovaikutus	Vuorovaikutus on osa elämyksen sosiaalista puolta. Kävijät mainitsivat elämysten olevan erilaisia riippuen siitä kenen kanssa museossa käydään. Yleisesti oma ystävä tai perheenjäsen oli tärkeimpiä kumppaneita museossa. Ruuhkainen museo ahdistaa kävijöitä mutta sopiva määrä muita ihmisiä olisi 3-5 henk. samassa tilassa. Kävijöitä ei ole osallistettu elämyksen luomiseen museoissa, eli siihen pitäisi kiinnittää huomiota.
5. Fyysinen ympäristö	Fyysisen ympäristön miellyttävyys ja käynnin sujuvuus nousivat tärkeiksi seikoiksi. Yleinen tunnelma ja valaistus, sekä opasteet tekevät käynnistä sujuvan. Tuoleja ja levähdysalueita toivottiin lisää. Harmoninen tilan suunnittelu edesauttaa elämyksen syntymisessä.
6. Aitous ja tarina	Aitous ja tarinallisuus liittyvät vahvasti toisiinsa. Kävijät arvostavat museoissa aitoja ja historiasta kertovia esineitä ja tauluja. Tarinallisuudessa olisi vielä kehitettävää, koska tarina kertoo mitä tehdään ja missä järjestyksessä. Tarinan puute voi aiheuttaa sekaannuksia ja elämys voi heikentyä. Teema-ajattelu on läheisesti yhteydessä tarinallisuuteen, sillä molempien tarkoitus on johdattaa kävijä läpi elämyksen ja tehdä siitä unohtumaton kokemus.
7. Yksilöllisyys	Yksilöllisyys toteutuu useimmissa museoissa hyvin, koska teokset ovat aina ainutlaatuisia. Kävijät eivät osanneet nimetä täysin vastaavia paikkoja, mutta mm. puistot ja kirjastot mainittiin. ITE-taide on myös yksilöllistä, koska teokset heijastavat tekijöidensä näkemyksiä maailmasta
8. Kontrasti	Tutkimuksessa kävi ilmi, että museot ovat erilaisia kuin tavallinen arki. Ne ovat rauhallisia paikkoja ilman kaupallisuutta. Elämyksiä ovat odottamattomat asiat, ja museoissa on monesti sellaisia. Museot tuovat vastapainoa elämän kiireellisyydelle ja nopealle rytmille, ja ovat ikään kuin pakopaikka kävijöille. Kontrasti näyttelyn sisällä herättää kävijä n kiinnostuksen ja edesauttaa elämyksen syntymisessä.
Tulkinta	Kuten on havaittavissa, elämyksellisyys on moniulotteinen rakennelma. Kaikkien elementtien toteuttaminen kerralla vaatii paljon suunnittelua ja työtä, mutta osa asioista on museoissa jo valmiiksi kunnossa. Pilottiprojektissa on pyritty huomioimaan kohdat 1, 2, 3 ja 4. Moniaistisuuden kohdalla videot aktivoivat kävijän näkö- ja kuuloaistia. Myös älypuhelimien pitäminen käsissä saa tuntoaistin mukaan elämykseen. Videot tuovat opetuksellisia elementtejä kertomalla taustatarinan avulla tietoa teoksen tauseista tai taiteilijan elämästä. Viihteellisyys toteutuu luonnollisesti pilottiprojektin avulla, koska videoita on mukava katsoa. Kävijä myös osallistetaan museokokemukseen koska hän avaa itse videon QR-koodin avulla.

Kuvio 9. Kävijähaastatteluiden tulokset ja tulkinta.

6.4 Pilottiprojektin toteutus

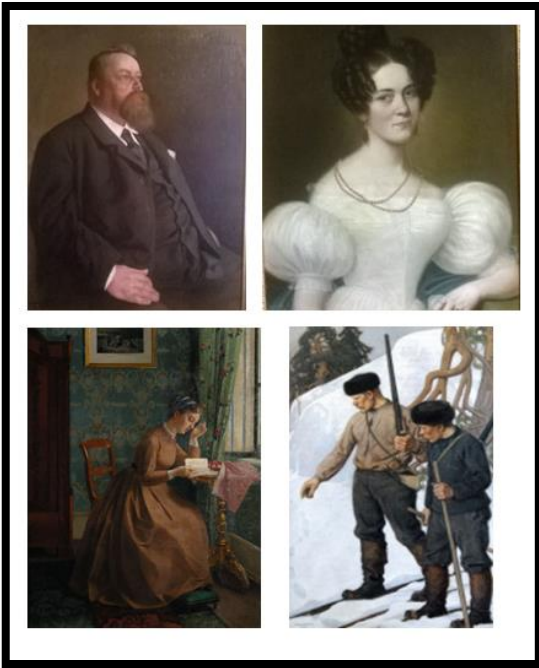
Tässä luvussa vastataan tutkimuksen empiiriseen tavoitteeseen, joka oli konstruoida pilotti elämyksellisestä palvelukokemuksesta. Pilottiprojekti toteutettiin yhteistoiminnassa Mediakeskus LIMEn kanssa (jatkossa LIME). LIME tarjoaa modernin oppimisympäristön audiovisuaalisen viestinnän opiskeluun ja tuotantoon. K.H. Renlundin museo ja LIME ovat tehneet myös aikaisemmin yhteistyötä. Tämän tutkimuksen vahva teoreettinen viitekehys ja empiiristen tavoitteiden saavuttaminen ovat auttaneet tämän elämyksellisen pilotin rakentamisessa. Elämyksellisyyden teoriakirjallisuus antoi tukevan tietopohjan tämän pilotin toteuttamiselle ja empiria vahvisti tuota tietopohjaa. Museoelämyksen empiirinen tutkiminen toi uutta tietoa kävijöiden kokemuksista ja toiveista, ja haastatteluiden tuoma jäsennelty tieto auttoi pilotin ideointivaiheessa huomattavasti. Pilottiprojekti sai lisävahvistusta museon avainhenkilöitä haastatteleamalla, koska samanlaista projektia ei ole aiemmin tehty museossa, vaan yhteistoiminnalliset hankkeet ovat olleet suurempia tapahtumia. Seuraavaksi käydään läpi projektin eri vaiheet ideoinnista lähtien.

Idea

Idea uudenlaisen palvelukonseptin toteuttamiseen lähti alun perin Museon yleisötyö ja markkinointi-hankesuunnitelmasta. Yhtenä tavoitteena oli innovaation tuottaminen, jossa rakennetaan palvelukonsepti yhdessä asiakkaiden kanssa soveltaen luovaa ajattelua ja kii-vittelua. Videoiden käyttäminen ja teosten taustojen selventäminen taas puolestaan kuului kävijöiden puheissa, osa toivoi taidevideoita ja osa taas halusi kuulla enemmän museon historiasta ja taiteilijoiden elämästä. Kävijöitä haastateltaessa kävi myös ilmi, että ihmiset haluavat oppia ja kokea museon omassa tahdissa ja rauhassa. Itse avattavat videot olivat siis luonteva vaihtoehto elämyksellisten elementtien tuomiseen museon tiloihin.

Videoiden avulla saatiin mukaan opetuksellisia, viihteellisiä, esteettisiä ja osallistavia tekijöitä osaksi näyttelyä. Nuo neljä elämyksen osaa pidettiin mielessä suunnitelmaa tehdessä ja toiveena on, että interaktiivisuus auttaa elämysten synnyssä. Idea taiteilijoiden ja teosten taustojen avaamisesta tuli myös kävijöiltä, sillä tällä hetkellä taulujen vieressä ei ole informaatiota teoksesta/taiteilijasta. QR-koodien avulla oli mahdollista saada pieneen tilaan au-keamaan elämyksellinen video, joka samalla antaa lisätietoja kävijälle teoksesta. Museon elämystiimin ja LIMEn kanssa ideaa jatkojalostettiin ja tuloksena syntyi neljästä teoksesta

(kts. kuvio 10) tehdyt videot, joissa taustalla kuuluu kertomus ja kuvituksena teos ”herää henkiin”. Videoihin haluttiin tuoda myös yllätyksellisiä piirteitä, kuten Renlundin sylissä oleva mäyräkoira.



Kuvio 10. Taulut.

Tavoitteet

Yhteistoiminnallisen projektin tavoitteena oli:

1. tuoda elämyksellisiä elementtejä museoon
2. saada myös ei-kävijät kiinnostumaan museon tarjonnasta
3. yhteistoiminnallisuuden vakiinnuttaminen osana palvelutuotantoa
4. museon imagon parantaminen.

Pilotin tavoitteena oli tuoda kävijöille lisää tietoa, viihdettä, aistiärsykeitä ja osallistavia kokemuksia. Näiden kokemusten myötä myös museon elämyksellisyys toivottavasti paranee. Tavoitteena oli siis kuvata laadukkaita videoita, joista ihmiset nauttivat ja kokevat jotain uutta. Kävijöiden toiveet otettiin huomioon ja oleellista on saada kävijät myös avaamaan QR-koodit omalla älypuhelimellaan/tabletillaan. Yhtenä tavoitteena oli saada onnistunut lopputulos yhteistoiminnallisuuden näkökulmasta, ja myös että jatkossa museo voisi suunnitella ja toteuttaa vastaavia projekteja esimerkiksi LIMEn kanssa.

Projektin kulku ja työvälineet

Projekti alkoi alkusyksyllä 2015. Projekti alkoi ideointivaiheesta, jonka jälkeen seurasi sopivan partnerin etsintä. Tärkeintä oli, että partneri hyötyisi projektista yhtä paljon kuin museo, eli ns. win-win tilanne saavutettaisiin. Partneria etsittiin Kokkolan alueelta ja yhtenä ominaisuutena tuli olla AV-viestinnän osaaminen. Pian löytyikin LIME, jossa Janne Erkkilä toimii tutkintovastaavana. Syyskuussa Janne Erkkilälle lähetettiin sähköpostiviesti, jossa kyseltiin halukkuutta tulla mukaan yhteistoiminnalliseen projektiin. Erkkilä piti ajatusta hyvänä ja seuraavaksi sovittiin tapaaminen LIMEn tiloihin. Ensimmäisessä tapaamisessa mietittiin alustavasti kuinka videot toteutettaisiin ja mitä tavoitteita molemmilla osapuolilla oli. Seuraava vaihe oli päättää mitkä teokset valittaisiin ja mistä näkökulmasta toteutus tapahtuu. Museon elämystiimi ja Janne Erkkilä tapasivat Roosin talolla viikolla 35 ja tuolloin mietittiin vielä yhdessä miten projekti lähtee etenemään. Seuraava tapaaminen oli viikolla 37 Roosin talolla. Tuossa tapaamisessa museon elämystiimin jäsenet päättivät mitkä teokset valitaan ja kuinka tarina etenee videolla. Tapaamisessa sovittiin tehtävänjako tarkemmin ja tapaamisesta kirjoitettiin muistio. Muistio lähetettiin LIMELLE ja Jannelta saatiin hyväksyntä ideoille. Seuraavaksi Erkkilä ryhtyi miettimään sopivia tekijöitä videoille ja palasi asiaan syyslomaviikon jälkeen. Projektinjohtaja tapasi Erkkilän seuraavan kerran lokakuussa, jolloin sovittiin hieman aikataulusta ja AV-toteutuksesta. Jatko-opiskelijat Maija Joensuu ja Mariella Paganus innostuivat projektista ja alkoivat toteuttaa yhteistä visiota. Videot kuvattiin marraskuun aikana ja leikattiin joulukuun puolessavälissä. Tämän jälkeen QR-koodit sijoitettiin museon tiloihin teosten viereen.

Yhteistoiminnallisuus

Projektissa toteutui useampi yhteistoiminnallisuuden kriteeri:

“Kahden tai useamman eri toimialan organisaation tiedon, resurssien, toimien ja kyvyksien jakaminen yhteisen tavoitteen vuoksi, jota yhden toimialan yksittäinen organisaatio ei voisi muuten saavuttaa ” (Bryson, Crosby & Stone 2006).

Tämä projekti ei olisi ollut mahdollista toteuttaa ilman LIMEä, ja taas toisaalta LIMEn opiskelijat saivat arvokasta käytännön kokemusta. Molemmat osapuolet tekivät siis yhdessä töitä yhteisen tavoitteen vuoksi. Museon puolelta tulivat tarinat ja faktat teoksista ja LIMEn puolelta taas AV-viestinnän osaaminen. Tässä projektissa oli kyseessä epävirallinen yhteistoiminnallisuus, koska toiminta ei ollut jatkuvaa eikä päätösvaltaa jaettu virallisesti.

Tärkeimpiä asioita yhteistoiminnallisuudessa on sopivan kumppanin löytäminen ja luottamuksen rakentaminen osapuolien välille. Vallan ja johtajuuden päätökset ovat myös määrittäviä tekijöitä kun puhutaan toiminnan onnistumisesta. Museoille on erityisesti hyötyä yhteistoiminnallisuudesta resurssien puutteen vuoksi ja koska kekseliäät kumppanuudet voivat laajentaa toimintamahdollisuuksia. Esimerkiksi elämystuotannossa kumppanuudet nousevat tärkeään asemaan. LIME on varmasti hyvä kumppani museolle myös tulevaisuudessa, koska opiskelijat motivoituvat ”oikeista” toimeksiannoista ja museot siirtyvät yhä enemmän ns. edutainment maailmaan. Edutainment tarkoittaa opetuksellisen ja viihteellisen maailman sekoittumista. Seuraavaksi on luvassa tutkimuksen viimeinen pääluku, eli tuloksien perusteella tehdyt johtopäätökset.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen teoreettisen ja empiirisen osuuden perusteella tehdyt johtopäätökset. Luku sisältää vastaukset tutkimuskysymyksiin ja suositukset liikkeenjohdolle. Luvun lopuksi esitetään ehdotuksia jatkotutkimuksia varten.

7.1 Keskeiset tulokset ja teoreettiset implikaatiot

Tutkimuksen *tavoitteena* oli kartoittaa ja analysoida, miten nonprofit-organisaatiossa voidaan yhteistoiminnallisuuden avulla tuottaa elämyksellinen kävijäkokemus. Tutkimuksessa oli yhteensä kolme teoreettista alatavoitetta ja niihin vastaamiseksi muodostettiin kolme empiiristä alatavoitetta. Näiden avulla oli tarkoituksena ratkaista tutkimusongelma, eli *miten museoelämys voidaan toteuttaa yhteistoiminnallisuuden kautta ja mitä lisäarvoa tällä luodaan museovieraalle?*

Tutkimuksen ensimmäinen teoreettinen alatavoite oli kartoittaa, minkälaisia haasteita museoala on kohdannut ja miten ne ovat luoneet paineita museoiden toiminnan kehittämiseksi. Teoreettisen tavoitteen tarkoituksena oli perehtyä museoiden toimintakentällä tapahtuviin muutoksiin 2000-luvulla. Erityisesti asiakaslähtöinen ajattelumalli ja modernit johtamistyyli nousivat esille tärkeinä kehityskohteina, sekä tietenkin myös trendien ottaminen huomioon toiminnan suunnittelussa. Julkisen rahoituksen pieneneminen ja uusien kohderyhmien huomioiminen ovat selkeitä haasteita museoille, mutta myös digitalisaatio ja sosiaalisen ympäristön muutokset tuovat sekä mahdollisuuksia että haasteita museoille.

Tutkimuksen toinen teoreettinen alatavoite oli analysoida mistä elämyksellinen ja asiakasarvoa tuottava palvelukokemus museokontekstissa koostuu. Asiakasarvoa pohdittiin moniulotteisten mallien kautta, koska museoelämyksen monisäikeisyys vaatii hieman laajempaa näkökulmaa kuin vain hyötyjen ja uhrausten välinen erotus. Luvussa perehdyttiin myös siihen kuinka palvelun laatu ja asiakastyytyväisyys vaikuttavat arvoon, koska Hume (2011) huomasi niillä olevan merkitystä myös museokontekstissa. Asiakasarvon eri koulukunnat käytiin läpi, mm. Vargon ja Luschin (2008) palvelulähtöinen logiikka ja Grönroosin (2008) asiakaslähtöinen logiikka. Näistä eri koulukunnista tämän tutkimuksen tarpeisiin

vastasi parhaiten Grönroosin (2008) asiakaslähtöinen liiketoimintalogiikka, koska museo-kävijä on keskiössä omassa arvонуonnissaan. Museokävijän kokemukseen vaikuttaa sosiaalisen, affektiivisen, taloudellisen, kognitiivisen, fyysisen ja psykologisen ulottuvuudet. Asiakkaan kokonaisvaltainen ymmärtäminen on tärkeässä roolissa. Elämyksellisyyden teorioista mm. Pinen ja Gilmoren (1999) ja Tarssasen (2009) ovat sovellettavissa museoihin. Teoriakatsauksessa käytiin läpi kuinka teemoittelulla on saatu aikaan hyviä tuloksia, ja kuinka elämyksen ulottuvuuksien avulla voidaan analysoida palvelun elämyksellisyyttä. Tarssasen (2009) elämyskolmio toimii hyvänä apuvälineenä elämyksen suunnittelussa. Falkin ja Dierkingin (1992) teorit museoelämyksistä ja interaktiivinen kokemuksen malli toimivat yhä tänä päivänä.

Tutkimuksen kolmantena teoreettisena alatavoitteena oli selvittää mikä on yhteistoiminnallisuuden merkitys nonprofit-organisaatiossa. Yhteistoiminnallisuus on lähtenyt liikkeelle 1980-luvulla globalisaation ja kilpailutilanteen muuttuessa markkinoita. Yhteistoiminnallisuus on noussut myös nonprofit-organisaatioissa tärkeäksi osaksi strategiaa resurssien ollessa rajoitetut. Museot ovat havainneet myös yhteistoiminnasta saatavat edut, ja kansainvälisesti sitä harjoitetaan jo useilla eri tavoilla. Museon käyttäjien vaatimustasot ovat kasvaneet ja tunnekokemusten herättämiseksi vaaditaan arvokkaita lisäresursseja toisilta organisaatioilta.

Laajan kirjallisuuskatsauksen ja valittujen teorioiden avulla pystyttiin luomaan teoreettisen tavoitteen mukainen viitekehysmalli, jotta empiiriset tavoitteet täytyisivät ja tutkimustyö sujuisi ongelmitta. Empiirinen tavoite, eli elämyksellisen kävijäkokemuksen mahdollistava pilotti, jakaantui kolmeen alatavoitteeseen. Tutkimuksen ensimmäisenä empiirisenä alatavoitteena oli kartoittaa millaisia ominaispiirteitä K.H. Renlundin museokävijöillä ja ei-kävijöillä on. Tämän tavoitteen avulla saataisiin selvennystä museomaailmaa kohtaaviin muutoksiin, koska asiakkaiden käyttäytymismallien muutokset ovat suuri syy uudenlaiseen toimintaan. Esiymmärrystä kävijöiden ominaispiirteistä haettiin lomakehaastatteluiden kautta ja niiden tulokset vastasivat hyvin yleistä tutkimustietoa aiheesta. Kävijät odottavat kokevansa elämyksiä museoissa, eivätkä pelkät kauniit teokset aina riittää. Kävijämäärät ovat Suomessa pysyneet ennallaan jo vuosia, vaikka kävijät ovat tyytyväisiä palveluihin. Elämystuotanto voisi olla se tekijä, joka houkuttelee vanhoja ja uusia käyttäjäryhmiä museon ovista sisään. Ei-kävijöiden tulokset vastasivat oletettua, paikkakuntalaiset kyllä tietävät

museon mutta eivät ole kiinnostuneita tutustumaan siihen. Mielenkiintoiset teemat ja sisällöt ja museon avaaminen yleisölle saivat ei-kävijöiden ajatukset muuttumaan.

Tutkimuksen toisena empiirisenä alatavoitteena pohdittiin mistä elämyksellinen ja asiakasarvoa tuottava museovierailu koostuu. Aineistoa kerättiin haastattelemalla K.H. Renlundin museon kävijöitä tiettyjen teemojen mukaisesti. Nuo teemat perustuivat elämyksellisyyden teoriakirjallisuuteen. Tuloksien perusteella voidaan todeta, että elämys on tunnepitoinen ja ikimuistoinen tapahtuma, mutta kaikki museot eivät ole vielä saavuttaneet odotettua tasoa. Moniaistisuus, oppimiskokemukset ja sosiaalisuus ovat tärkeimpiä elämykseen vaikuttavia elementtejä haastatteluiden perusteella. Aistihavainnoista näkö dominoi museoissa, mutta myös äännet ja maut jäivät kävijöiden mieliin. Museon fyysisen ympäristön miellyttävyydellä on yllättävän suuri vaikutus kokonaiselämykseen. Se on myös teoriakirjallisuudessa usein esiintynyt tekijä, joka saattaa jäädä vähemmälle huomiolle museomaailmassa.

Tutkimuksen kolmantena empiirisenä alatavoitteena oli selvittää, mikä on K.H. Renlundin museon yhteistoiminnallisuuden nykytila ja miten sitä voitaisiin kehittää palvelemaan elämyksellisyyttä. Aineisto kerättiin haastattelemalla museotoimenjohtajaa ja museopedagogia. Haastattelujen perusteella voidaan sanoa, että museon harjoittama yhteistoiminnallisuus on hyvällä mallilla. Erityisesti museopedagogiikan puolella joka syksy järjestettävä aikamatkapäivä koululaisille on kerännyt suosiota ja sujunut hyvin kolmen organisaation yhteisellä panostuksella. Tähän asti yhteistoiminnalliset projektit ovat suuntautuneet suurien tapahtumien järjestämiseen, esimerkkinä Kokkolan Keskiäikapäivät. Museolla on vetovastuu Keskiäikapäivistä, mutta ilman Kokkolan seurakunnan mukanaoloa tapahtuma ei onnistuisi. Yhteistoiminnallisuutta voitaisiin kehittää tämän pilottiprojektin tyyliin koskemaan museon jokapäiväistä toimintaa eikä vain yleisötapahtumia. Näyttelyissä ja oheistoiminnassa voisi olla paikkoja kehittää elämyksellisyyttä, ja alueen organisaatioista voisi löytää sopivan partnerin. Täten teoreettisen viitekehyksen ja empiirisen tutkimuksen avulla pystyttiin toteuttamaan empiirisen tavoitteen viimeinen kohta, eli konstruoimaan pilotti elämyksellisestä palvelukokemuksesta.

Edellä esiteltyjen tavoitteiden avulla pystyttiin saamaan syvälinen ymmärrys tutkituista aiheista ja ne mahdollistivat tutkimuksen pääongelmaan vastaamisen *miten museoelämys voidaan toteuttaa yhteistoiminnallisuuden kautta ja mitä lisäarvoa tällä luodaan museovie-*

raalle? Tutkimuksessa kävi ilmi, että yhteistoiminnallisuus on museoille elintärkeä osa elämystuotantoa. Tälläkin hetkellä K.H. Renlundin museossa erilaiset yleisötyön ja elämystuotannon projektit ovat olleet mahdollisia vain jakamalla arvokkaita resursseja puolin ja toisin. Museoilla ei monestikaan ole niin paljon rahaa eikä työntekijöitä että elämyksellisyyttä saisi yksin kehitettyä. Elämyksellisyys vaatii kuitenkin moniaististen tunteikkaiden kokemusten herättämistä kävijöissä, ja kävijöiden vaatimustasot ovat myös kasvaneet vuosi vuodelta. Kävijät osaavat odottaa tunnekokemuksia ja parempia kokemuksia, ja museot tarvitsevat apua täyttääkseen nuo vaatimukset. Kävijöitä haastatellessa kävi ilmi, että he vertaavat museoelämyksiä moniin muihin vapaa-ajanviettokehteisiin, kuten konsertteihin tai balettiin. Elämys toki syntyy kävijän henkilökohtaisen tuntemisen tuloksena, mutta niin kuin teoriaosuudessa mainittiin, sitä on mahdollista kehittää ottamalla huomioon elämyksen elementit suunnittelussa. Museovieraalle tuottaa lisäarvoa entistä moniulotteisempi aistirikas kokemus, missä on otettu huomioon myös viihteellisyys, vuorovaikutus ja opetuksellisuus.

Tämän tutkimuksen pilotti osoitti, että oikea partneri voi auttaa luomaan jotain uudenlaista museovieraiden koettavaksi. LIME toi oman osaamisensa AV-viestinnästä ja opiskelijoiden ideat mukaan, ja K.H. Renlundin museon henkilökunta puolestaan faktasisällön ja tarinat teosten taakse. Ehtona projektissa oli, että molemmat osapuolet kokevat voittavansa jotain projektin tekemisen myötä. Kustannusten tuli pysyä minimissä ja videoiden tekemisen tuli sopia kaikkien osapuolien aikatauluihin. Museoväki halusi tietenkin pitää sisällön mahdollisimman todenperäisenä ja kertoa tauluista jotain ennenkuulumatonta.

7.2 Suosituksia liikkeenjohdolle

Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että K.H. Renlundin museon elämyksellisyys ei ole vielä sillä tasolla mitä museovieraat kaipaavat. Oleellista olisi tuottaa elämyksiä eikä vain tuotteita tai palveluita, koska elämyksistä jää pysyvä muistijälki. Museovieraat kaipaavat elämyksiä ja mainitsivat haastatteluissa odottavansa niitä tullessaan museoon. Museoissa on alettu ymmärtämään elämyksien merkitys, mutta uudenlainen ajattelumalli on vaikea hyväksyä läpi organisaation. Elämystuotannon ajatellaan vievän aikaa omasta työstä tai että elämykset vaativat todella isoja ponnistuksia yhdellä kerralla. Nämä ajatukset tulisi kääntää

positiivisiksi museojohdon toimesta ja muutosjohtamisen taidot tuleekin ottaa käyttöön henkilökunnan ajatuksien muuttamisessa. Yhteistoiminnallisuus tulisikin nähdä mahdollisuutena kokeilla jotain uudenlaista ja erityisesti digitaalisten elementtien tuominen museoon virkistäisi yleisön mielikuvia museosta.

1) Näköaisti on edelleen dominoivin ihmisen viidestä aistista puhuttaessa museokokemuksesta. Elämyksellisyys vaatii kaikkien aistien huomioonottamista, koska tunnekokemukset syntyvät eri aistiärsykkeiden myötä. Museokokemukseen voisi lisätä myös muita aisteja aktivoivia elementtejä siinä määrin kuin ne sopivat museon tyyliin. Roosin talon yläkerrassa on otettu äänimaailma käyttöön, ja se on saanut vierailta positiivista palautetta. Tästä esimerkistä huomaa, että pienilläkin asioilla voi olla suuri merkitys kävijän kokemuksen vahvistamisessa. Äänimaailmaa voisi käyttää vielä laajemmin K.H. Renlundin eri kohteissa ja pohtia, voisiko esimerkiksi tuntoaistia aktivoida antamalla mahdollisuus koskettaa aidonnäköisiä kopioita veistoksista. Tietynlaisiin näyttelyihin sopisi hienosti myös makuais-tikokemukset, ja on jossain museoissa otettu hajuaistikin osaksi näyttelyä.

2) Esteettisen kokemuksen vahvistamisen lisäksi K.H. Renlundin museon tulisi antaa museovieraille mahdollisuus osallistua toiminnalliseen tekemiseen museovierailun aikana. Haastatteluiden perusteella voidaan sanoa, että tekemisen pitäisi olla omassa tahdissa tehtävää ja vapaaehtoista, koska kaikki eivät halua osallistua. Yksi helppo tapa on mahdollistaa vaikka pukeutuminen tietyn aikakauden vaatteisiin ja antaa mahdollisuus jakaa kokemus vaikkapa sosiaalisessa mediassa. Teknologiset laitteet ovat myös yleistymässä museovieraan osallistamisessa, ja mm. pelillisyyttä käytetään avuksi todellisuuspakoisen elämyksen aikaansaamisessa. Opetuksellisia elementtejä museoissa on jo kiitettävästi mm. paperisten esitteiden ja vihkosten muodossa. Ne sopivat osalle ihmisistä mainiosti, mutta museoissa voisi laajemmin ottaa huomioon erilaisten kohderyhmien tarpeet tuomalla samaa informaatiota digitaaliseen muotoon. Nykypäivänä senioritkin ovat alkaneet käyttää älypuhelimia ja tablettitietokoneita, joten digitaalisuus ei ole pelkästään nuorten juttu. Aidot esineet ovat museon vahvuus nykyajan kaupallisessa maailmassa, ja tutkimuksen perusteella museon rauhallisuus on sen ehdoton etu kilpaillessa muita elämyksiä vastaan. Siitä kannattaa pitää kiinni ja pyrkiä markkinoinnissa tuomaan museon valttikortteja esille rohkeasti. Aitoutta vahvistaisi entisestään tarinallisten elementtien tuominen museoon. Tarina sitoisi esineet yhdeksi kokonaisuudeksi ja johdattaisi vieraan läpi unohtumattoman aistirikkaan elämyksen. Tarinallisuus ja esteettisyys liittyvät osaksi teema-ajattelua, jonka puolesta mm. Pine ja

Gilmore puhuvat. Positiivisten vihjeiden lisääminen ja negatiivisten vihjeiden poistaminen museosta edesauttaisi teema-ajattelua alkuun. Esimerkiksi kotiseutumuseon ihastuttava vanha pihapiiri kokee kolauksen jos pihalla on moderni esine tai henkilökunta on pukeutunut nykyaikaisiin vaatteisiin, tai jos keittiöstä pilkottaa astianpesukone.

3) Museo on fyysinen tapahtumapaikka, jonne museovieraat tulevat usein vapaaehtoisesti. Fyysiseen kokonaisuuteen kuuluu arkkitehtuuri ja tunnelma rakennuksessa, ja ne vaikuttavat huomattavasti museovieraan kokemukseen. Tätä puolta ei saisi unohtaa vaan päinvastoin yrittää löytää keinoja tehdä museovierailusta mahdollisimman miellyttävä. Esimerkiksi penkkien lisääminen voi lisätä vieraan jaksamista ja tätä kautta mahdollisuutta keskittyä näyttelyn tutkimiseen. Tämän tutkimuksen perusteella fyysisellä kontekstilla on merkitystä, ja haastateltavat toivoivat mahdollisuutta ”sisäistää” museota vaikkapa istumalla kahvin äärellä.

4) Viimeinen kehittämisen kohta K.H. Renlundin museolla liittyy Tarssasen (2009) elämyskolmiiossakin mainittuun motivaation tasoon. Yleisön mielenkiinto pitää herättää markkinointiviestinnän avulla ja tuoda elämyksen elementit jo tuossa vaiheessa esille. Tällä hetkellä museon tunnettuus kaupunkilaisten keskuudessa kaipaisi kehittämistä, saati sitten esimerkiksi pääkaupunkiseudulta saapuvien vieraiden kohdalla. Markkinoinnin keinoilla museovieraalle kerrotaan tarinallisuudesta, aitoudesta, kontrastista ja elämys ikään kuin alkaa jo siinä vaiheessa. Vaikka museon sisällä kaikki osa-alueet saataisiin palvelemaan upean elämyksen syntyä, siitä ei ole apua mikäli yleisöä ei saa houkuteltua museoon sisälle.

7.3 Tutkimuksen rajoitteet ja ehdotuksia jatkotutkimukselle

Tässä tutkimuksessa keskeisessä roolissa oli museon elämyksellisyys ja yhteistoiminnallisuus välineenä sen kehittämisessä. Museovieraan arvonluonnista olisi saanut tehtyä kokonaan oman tutkimuksensa ja se olisikin mielenkiintoinen jatkotutkimusaihe. Osa tuloksista on siis tulkinnanvaraisia, ja on myös otettava huomioon mahdollisuus aineiston suppeuteen suhteessa museon kokonaiskävijämääriin. Mahdollisena rajoitteena ovat haastattelututkimuksen tekeminen ja tutkijan valinnat haastateltavaksi sopivista henkilöistä. Haastateltavaksi henkilöiksi saattoi valikoitua keskenään samankaltaisia museovieraita, mutta laadullis-

sessä tutkimuksessa päätarkoituksena onkin syvällisen ymmärryksen kerääminen pienemmältä joukolta ihmisiä. Yksi rajoittava tekijä tutkimuksessa oli lomakehaastatteluun osallistujien lukumäärä ja se, että tutkija päätti kerätä aineistoa henkilökohtaisesti. Museon kävijämäärät vaihtelevat jonkin verran eikä kahden viikon aikana ollut mahdollista tavoittaa satoja ihmisiä haastatteluun. Aineistoa päätettiin kuitenkin käyttää tausta-aineistona sen mahdollisista puutteista huolimatta. Mielenkiintoista olisi tutkia laajasti kvantitatiivisella tutkimuksella tämän tutkimuksen löydöksiä, vaikkapa internetissä olevalla kyselylomakkeella. Toinen jatkotutkimusehdotus koskee pilottiprojektin jälkeistä aikaa, eli museovieraiden haastattelemista uudelleen heidän nähtyään QR-koodeilla aukeavat videot. Alun perin tässä tutkimuksessa oli tarkoituksena haastatella museovieraita koskien elämyksellisyyttä myös pilotin jälkeen, mutta talviaikaan sopivien henkilöiden löytäminen osoittautua hankalaksi. Kolmas ehdotus jatkotutkimukseksi koskee maakuntamuseoiden elämyksellisyyden vertailua, eli tutkija keräisi aineistoa eri museoiden kävijöiltä ja näin ollen saataisiin kattavampi kuva suomalaisista museokävijöistä elämyksen kokijoina.

LÄHDELUETTELO

- AAM (2015). Trendswatch2015. [PDF] [siteerattu 10.6.2015].
Tilattavissa World Wide Webistä:
URL< <http://www.aam-us.org/resources/center-for-the-future-of-museums/projects-and-reports/trendswatch/trendswatch2015>>.
- Anderson, G. (2004). *Reinventing the Museum*. Lanham: Rowman & Littlefield Publishers.
- Bedno, J. & E. Bedno (1999). *Museum Exhibitions: Past Imperfect, Future Tense*. [PDF] [siteerattu 26.5.2015]. Saatavana World Wide Webistä:
URL:<<http://mps.uchicago.edu/docs/articles/Past%20Imperfect,%20Future%20Tense.pdf>>.
- Bolton, R.N. & J.H. Drew (1991). A Multistage Model of Customers' Assessments of Service Quality and Value. *Journal of Consumer Research*, 17:4, 375—384.
- Bryson, J.M., B.C. Crosby & M.M. Stone (2006). The Design and Implementation of Cross-Sector Collaborations: Propositions from the Literature. *Public Administration Review* 66:1, 44—55.
- Cova, B., S. Pace & P. Skålen (2015). Brand volunteering: Value co-creation with unpaid consumers. *Marketing Theory* 1—21.
- Grönroos, C. (2006). On Defining Marketing: Finding a New Roadmap for Marketing. *Marketing Theory* 6:4, 395—417.
- Grönroos, C. (2008). Service logic revisited: who creates value? And who co-creates? *European Business Review* 20:4, 298—314.
- Guo, C. & M. Acar (2005). Understanding Collaboration among Nonprofit Organizations: Combining Resource Dependency, Institutional, and Network Perspectives. *Non profit and Voluntary Sector Quarterly* 34:3, 340—361.
- Eriksson, P. & A. Kovalainen (2008). *Qualitative methods in business research*. London: Sage Publications Ltd.
- Falk, J.H. (2009). *Identity and the Museum Visitor Experience*. California: Left Coast Press inc.
- Falk, J.H. & L.D. Dierking (1992). *The Museum Experience*. Washington, D.C: Whal-desback Books.
- Hankesuunnitelma (2014). ITE-taiteen keskuksen ja KHRM museon yleisötyö ja markkinointi. Julkaisematon.

- Heikkinen, H. (2001). Toimintatutkimus- Toiminnan ja ajattelun taitoa. Teoksessa Ikkunoita tutkimusmetodeihin. Koonnut: Aaltola, J. & R. Valli. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Heikkinen, H., E. Rovio & L. Syrjälä (2008). Toiminnasta tietoon- Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Helsinki: Hansaprint Direct Oy.
- Heinonen, K., T. Strandvik, K-J. Mickelsson, B. Edvardsson, E. Sundström & P. Andersson (2010). A customer-dominant logic of service. *Journal of Service Management* 21:4, 531—548.
- Hennig-Thurau, T. & A. Klee (1997). The Impact of Customer Satisfaction and Relationship Quality on Customer Retention: A Critical Reassessment and Model Development. *Psychology & Marketing* 14:8, 737—764.
- Hirsjärvi, S., P. Remes & P. Sajavaara (2004). *Tutki ja kirjoita*. Kymmenes painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Holbrook, M.B. (1999). *Consumer value: a framework for analysis and research*. London: Routledge.
- Hood, M. (1983). *Staying Away: Why People Choose Not to Visit Museums*. Teoksessa Reinventing the Museum (2004). Koonnut: Gail Anderson. Lanham: Rowman & Littlefield Publishers, Inc.
- Hord, S. (1986). A Synthesis of Research on Organizational Collaboration. *Educational Leadership* February 1986, 22—26.
- Hume, M. (2011). How Do We Keep Them Coming?: Examining Museum Experiences Using a Services Marketing Paradigm. *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing* 23:1, 71—94.
- Huber, F., A. Herrmann & R.E. Morgan (2001). Gaining competitive advantage through customer value oriented management. *Journal of Consumer Marketing*, 18:1, 41—53.
- Huxham, C. (1996). *Creating collaborative advantage*. Lontoo: SAGE Publications ltd.
- ICOM Statutes (2015). Kansainvälisen museoneuvoston sivusto. [online] [siteerattu 21.4.2015]. Saatavana World Wide Webistä: <URL:<http://icom.museum/the-organisation/icom-statutes/3-definition-of-terms/>>.
- ITE-museo (2015). [online] [siteerattu 2.3.2015]. Saatavana World Wide Webistä: <URL:http://www.kokkola.fi/palvelut/kulttuuripalvelut/museot_ja_perinneyot/kh_renlundin_museo/ite/fi_FI/ite_museo/>.
- Kananen, J. (2013). *Case-tutkimus opinnäytetyönä*. Jyväskylä: Suomen yliopistopaino Oy.
- Karhio, P. (2003). Miten lähestyä käyttämättömiä? Tutkimusraportti. [PDF] [siteerattu 5.8.2015]. Saatavana World Wide Webistä: URL:<<http://www.suomenkansallisgalleria.fi/wpcontent/uploads/2014/04/>

15781_rAportti1.pdf>.

- K.H. Renlundin museo (2015). [online] [siteerattu 2.3.2015].
 Saatavana World Wide Webistä:
 <URL:https://fi.wikipedia.org/wiki/K._H._Renlundin_museo_%E2%80%93_Keski-Pohjanmaan_maakuntamuseo>.
- Kotler, N. & P. Kotler (1998). *Museum Strategy and Marketing*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Kuula, A. (2006). *Tutkimusetiikka. Aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys*. Jyväskylä: Gummerus.
- KvantiMOTV (2003). *Otos ja otantamenetelmät*. [online] [siteerattu 15.6.2015]. Saatavana World Wide Webistä:
 <URL:<http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/otos/otantamenetelmat.html>>.
- Lanning, M. (1998). *Delivering Profitable Value: A Revolutionary Framework to Accelerate Growth, Generate Wealth, and Rediscover the Heart of Business*. New York: Basic books.
- Linden R. M. (2002). *Working across boundaries- Making collaboration work in government and nonprofit organizations*. San Fransisco: Jossey-Bass.
- Lontoon museoyhdistys. (s.a). *Collaborative Project* [PDF] [siteerattu 4.5.2015]. Saatavana World Wide Webistä:
 <ULR: <http://www.londonmuseumsgroup.org/wp-content/uploads/2013/06/How-to-Plan-a-Successful-Collaborative-Project-FInal.pdf>>.
- Lukka, K. (2000). The Key Issues of Applying the Constructive Approach to Field Research. In Reponen, T. (ed.) *Management Expertise for the New Millenium*. Publications of the Turku School of Economics and Business Administration, A-1:2000, sivut 113—128.
- Lukka, K. (2001). Konstruktiiivinen tutkimusote. [online] [siteerattu 15.6.2015]. Saatavana World Wide Webistä:
 <URL:http://www.metodix.com/fi/sisallys/01_menetelmat/02_metodiartikkelit/lukka_const_research_app/kooste>.
- Manners, P. (2015). Collaboration- What´s Stopping Us? Lontoon museoyhdistyksen blogi. [online] [siteerattu 4.5.2015]. Saatavana World Wide Webistä:
 <URL:<http://www.londonmuseumsgroup.org/2015/04/21/collaboration/>>.
- Monroe, K. B. (1990). *Pricing: Making profitable decisions*. USA: McGraw Hill Inc.
- Museum2020 (2012). Iso-Britannian Museoyhdistyksen julkaisu. [PDF] [siteerattu 1.6.2015]. Saatavana World Wide Webistä:
 <URL:<http://www.museumsassociation.org/download?id=806530>>.
- Mäkinen, O. (2006). *Tutkimusetiikan ABC*. Helsinki: Tammi.

- Opettava museo (2015). K.H. Renlundin museon museopedagogiikka. [online] [siteerattu 29.2.2016]. Saatavana World Wide Webistä: <URL:http://www.kokkola.fi/palvelut/kulttuuripalvelut/museot_ja_perinnetyot/kh_renlundin_museo/museokavijalle/opettava_museo/fi_FI/ohjelmaakouluillepaiva_kodeille/>
- Packer, J. (2008). Beyond Learning: Exploring Visitors' Perceptions of the Value and Benefits of Museum Experiences. *Curator* 51:1, 33—54.
- Parasurman, A., W. Zeithaml & L. Berry (1985). A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. *Journal of Marketing*. 49 Fall, 41—50.
- Pfeffer, J., & G.R. Salancik (2003). *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*. California: Stanford University Press.
- Piironen, J. (2014). Hys! Nyt olla museossa- Museotunnelmasta elämyksiin. Maisterin tutkielma, Helsingin yliopisto. [PDF] [siteerattu 21.4.2015]. Saatavana World Wide Webistä: <URL:<http://www.helsinki.fi/taloustiede/Abs/Selv80.pdf>>.
- Pine, J & J. Gilmore (1999). *The experience economy: work is theatre & every business a stage: goods & services are no longer enough*. Boston: Harvard Business School Press.
- Pine, J & J. Gilmore (2011). *The experience economy: updated edition*. Boston: Harvard Business School Press.
- Ravald, A. & C. Grönroos. (1996). The Value concept and relationship marketing. *European Journal of Marketing* 30:2, 19—30.
- Rodaway, P. (1995). *Sensuous Geographies –Body, Sense and Place*. London and New York: Routledge.
- Sánchez-Fernández, R. & M.Á. Iniesta-Bonillo (2007). The concept of perceived value: a systematic review of the research. *Marketing Theory* 7:4, 427—451.
- Shaw, C., Q. Dibeehi & S. Walden (2010). *Customer experience: future trends and insights*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Sheng, C-W. & M-C. Chen (2012). A study of experience expectations of museum visitors. *Tourist Management* 33, 53—60.
- Simon, N. (2010). *The Participatory Museum*. California: Museum 2.0.
- Skramstad, H. (1999). *An Agenda for Museums in the Twenty-first Century*. Teoksessa Reinventing the Museum (2004). Koonnut: Gail Anderson. Lanham: Rowman & Littlefield Publishers, Inc.
- Soren, B. J. (2009). Museum experiences that change visitors. *Museum Management and Curatorship* 24:3, 233—251.
- Storbacka, K & J. R. Lehtinen (2002). *Asiakkuuden ehdoilla vai asiakkaiden armoilla*.

Jyväskylä: WSOY.

- Suomen museoliitto (2015a). *Mitä museot tekevät?* [online] [siteerattu 3.6.2015]. Saatavana World Wide Webistä: URL:<<http://www.museot.fi/mita-museot-tekevät>>.
- Suomen museoliitto (2015b). Museoiden toimintaympäristö 2015—2020 PESTLE-analyysin valossa. [PDF] [siteerattu 3.6.2015]. Saatavana World Wide Webistä: <URL:http://www.museoliitto.fi/doc/strategia/pestle_analyysi_2015.pdf>.
- Suppula, M. (2012). Mene nuori museoon. Opinnäytetyö. [online]. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Yritystoiminnan kehittämisen koulutusohjelma. [siteerattu 2.3.2015]. Saatavana World Wide Webistä: URL:<https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/52797/Suppula_Mari.pdf?sequence=3>.
- Taivassalo, E-V. & K. Levä (2012). Museokävijä 2011. [PDF] [siteerattu 13.5.2015]. Saatavana World Wide Webistä: URL:<http://www.museoliitto.fi/doc/projektit_ja_hankkeet/museokavija_2011.pdf>
- Tarssanen, S. (2009). Elämystuottajan käsikirja. [PDF] [siteerattu 15.5.2015]. Saatavana World Wide Webistä: URL:<[http://87.108.50.97/relis/REL_LIB.NSF/0/04BF71151EF96086C225763300257188/\\$FILE/elamystuottajan-kasikirja.pdf](http://87.108.50.97/relis/REL_LIB.NSF/0/04BF71151EF96086C225763300257188/$FILE/elamystuottajan-kasikirja.pdf)>.
- Teräs, U. & E. Teräsvirta (2013). Altistutaan asiakkaille! Museoiden johtamis- ja toimintamallit muutoksessa. Keskustelunavaus, Museovirasto. [PDF] [Siteerattu 21.4.2015]. Saatavana World Wide Webistä: <URL:<http://www.nba.fi/fi/File/1887/altistutaan-asiakkaille-web.pdf>>.
- Tien, C-C. (2006). Collaboration in museums: The evolution of cross-sector collaboration. [PDF] [siteerattu 1.6.2015]. Saatavana World Wide Webistä: URL:<http://www.intercom.museum/documents/5-6Tien_000.pdf>.
- Tröndle, M., S. Wintzerith, R. Wäspe & W. Tschacher (2012). A Museum for the twenty-first century: the influence of sociality on art reception in museum space. *Museum Management and Curatorship* 27:5, 461—486.
- Vargo, S.L. & R.F. Lusch (2006). *The Service-dominant Logic of Marketing*. New York: M.E. Sharpe, Inc.
- Vargo, S.L. & R.F. Lusch (2008). Service-dominant logic: continuing the evolution. *Journal of the Academy of Marketing Science* 36:1, 1—10.
- Vargo, S.L. (2009). Toward a transcending conceptualization of relationship: a service-dominant logic perspective. *Journal of Business & Industrial Marketing* 24:5/6, 373—379.
- Vilkkä, H. (2005). *Tutki ja kehitä*. Helsinki: Tammi.

- Voima, P., K. Heinonen & T. Strandvik (2010). Exploring Customer Value Formation: A Customer Dominant Logic Perspective. *Hanken School of Economics Working Papers*.
- Vuokko, P. (2004) *Nonprofit-organisaatioiden markkinointi*. Helsinki: WSOY.
- Waibel, G. & R. Erway. (2009). Think Global, Act Local – Library, Archive and Museum Collaboration. *Museum Management and Curatorship* 24:4, 323—325.
- Woodruff, R.B. (1997). Customer Value: The Next Source of Competitive Advantage. *Journal of the Academy of Marketing Science* 25:2, 139—153.
- Wymer, W.W. & S. Samu. Dimensions of Business and Nonprofit Collaborative Relationships. *Journal of Nonprofit and Public Sector Marketing* 11:1, 3—22.
- Ylikoski, T. & R. Järvinen (2011). *Asiakkaan kokema arvo kilpailutekijänä finanssialalla*. Jyväskylä: Bookwell Oy.
- Zeithaml, V. (1988). Consumer Perceptions on Price, Quality and Value: A Means-end Model and Synthesis of Evidence. *Journal of Marketing* 52:3, 2—22.

LIITTEET

Liite 1. Haastattelulomake kyllä-kävijä

K.H. RENLUNDIN MUSEON KÄVIJÄTUTKIMUS 2015

Vastaa kysymyksiin rastittamalla sopivin vaihtoehto.

*Taustatiedot***1. Vastaajan sukupuoli:** Nainen Mies**2. Asuinkunta:**

3. Ikä:

- Alle 24 vuotta
 25—34 vuotta
 35—44 vuotta
 45—54 vuotta
 55—64 vuotta
 Yli 65 vuotta

4. Koulutus:

- Perusaste
 Keskiaste
 Alempi korkeakoulutus
 Ylempi korkeakouluaste
 Muu, mikä? _____

5. Siviilisäätty:

- Naimaton
 Avioliitossa
 Avoliitossa
 Asumuserossa
 Eronnut
 Leski
 Muu, mikä? _____

6. Ammatti:

- Ylempi toimihenkilö
 Alempi toimihenkilö
 Työntekijä
 Yrittäjä
 Opiskelija
 Eläkeläinen
 Kotiäiti tai koti-isä
 Työtön
 Muu, mikä? _____

7. Vapaa-ajallani mieluiten: Tapaan ystäviäni

- Olen yksin
- Urheilen
- Katson televisiota
- Luen
- Kulutan kulttuuria
- Muuta, mitä? _____

Museokäynti

8. Kuinka monta krt. olet vierailut KHRM:ssa 12 kk aikana?

- Tämä on ensimmäinen kertani
- 1—2 krt
 - 3—5 krt
 - Enemmän kuin 5 krt

9. Missä museon kohteissa olet vierailut?

- Roosin talo
- Leo Torpan kamerakokoelma
- Pedagogio
- Lassanderin talo
- Draken koti
- Englantilainen vene
- Kaarlelan kotiseutumuseo
- Kirjapainomuseo
- Tankkarin hylkeenpyyntimuseo
- Lohtajan kotiseutumuseo
- Öjan kalastusmuseo
- ITE-museo

10. Vierailletko tänään museossa:

- Yksin
- Puolison
- Ystävän
- Perheen
- Muu, mikä? _____

11. Miksi tulit museoon? Valitse yksi.

- Aihepiiri ja näyttelyt
- Viihtyminen
- Lasten vuoksi
- Sattuma
- Uudet kokemukset
- Oppiminen
- ITE-taide

12. Kuvaile museota kahdella adjektiivilla?

*Tiedonhaku ja odotukset***13. Kuinka "löysit" museoon?**

- Ystävä suositteli
- Esite/juliste
- Uutisartikkeli
- Internet
- Facebook
- Kokkolan kaupungin sivusto
- Koulu
- Mainos
- Muualta, mistä? _____

14. Mistä hait tietoa museosta?**(aukioloajat, sijainti yms.)**

- Ystävältä
- Lehdessä
- Internetistä
- Sosiaalisesta mediasta
- Muualta, mistä?

15. Mitä odotit museokäynniltä?

16. Vastasiko käynti odotuksiasi?

- Kyllä Ei

→ Miksi/ miksi ei?

17. Kiinnostaisiko sinua osallistua museon kehittämistoimintaan? Jos kyllä, niin millä tavalla?

18. Suositteletko K.H. Renlundin museota tuttavillesi? → Kyllä En

Perustelut:

Avoin palaute museolle:

Liite 2. Haastattelulomake ei-kävijä

K.H. RENLUNDIN MUSEON KÄVIJÄTUTKIMUS 2015

EI-KÄVIJÄ

Taustatiedot

1. Vastaajan sukupuoli:

Nainen Mies

2. Asuinkunta:

3. Ikä:

Alle 24 vuotta
 25—34 vuotta
 35—44 vuotta
 45—54 vuotta
 55—64 vuotta
 Yli 65 vuotta

4. Koulutus:

Perusaste
 Keskiaste
 Alempi korkeakoulutus
 Ylempi korkeakouluaste
 Muu, mikä? _____

5. Siviilisäätö:

Naimaton
 Avioliitossa
 Avoliitossa
 Asumuserossa
 Eronnut
 Leski
 Muu, mikä? _____

6. Ammatti:

Ylempi toimihenkilö
 Alempi toimihenkilö
 Työntekijä
 Yrittäjä
 Opiskelija
 Eläkeläinen
 Kotiäiti tai koti-isä
 Työtön
 Muu, mikä? _____

7. Vapaa-ajallani mieluiten:

Tapaan ystäviäni
 Olen yksin
 Urheilen

- Katson televisiota
- Luen
- Kulutan kulttuuria
- Muuta, mitä? _____

8. Kuinka paljon käytät vapaa-aikaasi seuraaviin kulttuurimuotoihin?

Arvio jokaista asteikolla 1—5.

	En ollenkaan			Erittäin paljon	
Teatteri	1	2	3	4	5
Elokuvat	1	2	3	4	5
Klassinen musiikki	1	2	3	4	5
Viihdemusiikki	1	2	3	4	5
Tanssi	1	2	3	4	5
Museot	1	2	3	4	5
Taidenäyttelyt	1	2	3	4	5
Muu,	1	2	3	4	5

mikä: _____

9. Kuinka kuvailisit tietämystäsi K.H. Renlundin museosta?

- Erittäin tuttu
- Jonkin verran tuttu, olen joskus käynyt
- Olen kuullut museosta
- En ole kuullut museosta

10. Miksi et ole käynyt museossa?

- Kiinnostuksen puute
- Ajanpuute
- Seuranpuute
- Epätietoisuus museon palvelutarjonnasta

Muu syy, mikä? _____

11. Mikä saisi sinut menemään museoon?

12. Mitä mielikuvia K.H. Renlundin museo sinussa herättää?

13. Mitä mielikuvia K.H. Renlundin museon rakennukset sinussa herättävät?

14. Mitä kautta toivoisit saavasi tietoa museon palveluista?

- Internet-sivut
- Sosiaalinen media
- Sanoma- ja ilmaisjakelulehdet
- TV, radio
- Muu _____

15. Terveisesi museolle:

Liite 3. Teemahaastattelurunko

MUSEOKÄYNTI JA MOTIIVIT

Miksi tulit tänään museoon?

Kuinka pitkään olit museossa?

Käytkö usein museoissa? Miksi?

Mikä museoissa viehättää?

Mitä haet museokäynniltä?

Minne olisit mennyt jos museo olisi ollut kiinni, jotta saisit samanlaisen kokemuksen?

Millainen paikka museo on mielestäsi?

Millainen luonne museoilla on?

Mikä on mielestäsi vastakohta museossa käymiselle?

MUSEOKOKEMUS

Kuvaile muistettavimpia ja parhaimpia museokokemuksiasi?

Mitkä asiat pilaavat museokokemuksen?

Mitä museoiden tulisi tehdä, jotta kokemus olisi parempi?

Miten museoita pitäisi kehittää yleisesti ottaen?

Entä miten kehittäisit K.H. Renlundin museota?

ELÄMYS

Kuinka kuvailisit käsitettä ”elämys”?

Millaisia elämyksiä haet museokäynniltä?

Mistä hyvä elämys koostuu mielestäsi?

Koitko tämän museokäynnin elämykselliseksi?

Mitkä aistihavainnot jäivät eniten mieleesi museokäynnistä?

Kuvaile unelmiesi kesäpäivää.

Kenen kanssa käyt useimmiten museoissa?

Liite 4. Kävijöiden odotukset

Elämyksiä/kokemuksia

Uusia elämyksiä

Taide-elämystä

Kauneutta ja rauhoittavaa

Mielihyvää

Mielenkiintoisia elämyksiä

Oppia uutta

Kulttuuritapahtuman fiilistä

Rauhaa ja sisäistä tunnetta

To learn and see pictures

Inspiraatiota elämään

Uutta tietoa

Oppia uutta

Kauniita maalauksia

Osaisi katsoa uusilla silmillä

Elämystä

Kaunista katseltavaa

Kokemusta

Vaihtelua arkeen

Näyttelyä tai teemaa

Annie Krokforsin tuotantoa

Annie Krokforsia

Krokforsin taidetta

Korkeat odotukset ja Krokforsia

To see what finnish art is like

Annie Krokfors

Interiöörit ja vanhat teokset, uusia juttuja

Näkeväni uutta

Että alakerrassa taidenäyttely

Vanhoja isoja öljyvärimaalauksia

Värimaailma ja sommittelu (Krokfors)

Kiinnostavaa näyttelyä

Muuta

Avoimin mielin

Ei odotuksia

Vakiomuseota

En ihmeempiä

Ei odotuksia

Pienempää museota

Ei odotuksia

Paljon ihmisiä

Enemmän Vionojaa

Korkeat odotukset

Roosin taloa

Mielenkiinnolla odotin

Historiaa ja muistelua

Mielenkiintoista vanhaa historiaa

Taidetta ja vanhaa

Vanhoja esineitä

Vanhoja teoksia ja esineitä

Vanhanaikaista elämistä

Liite 5. Museota kuvaavat adjektiivit

Näyttelyt ja teema

Kiinnostava, muuttuva/vaihtuva

Ihana, kauniit värit

Kaunista taidetta

Tyylikäs, mielenkiintoinen

Kiinnostava

Mielenkiintoinen

Mielenkiintoinen, näyttävä

Kiinnostava

Mielenkiintoinen, hyvä valikoima

Mielenkiintoinen, hämmästyttävä (omat kouluvuodet)

Värikäs (Krokbors)

Hyvä

Hyvin järjestetty

Kiinnostava

Kiinnostava, yllättävä

Mahtava kokemus

Mielenkiintoinen

Mielenkiintoinen kaiken ikäisille

Valmisteltu huolella

Mielenkiintoinen

Mielenkiintoinen

Kiinnostava, värikäs, hyvät värit

Monipuolinen, palvelu

Kiinnostava

Hyvin tehty

Kiinnostava, mukava

Mielenkiintoinen

Miellyttävä, yhtenäinen

Kattava, monipuolinen

Ehjiä kokonaisuuksia

Mielenkiintoinen, hienoja tauluja

Mielenkiintoinen ja antoisa

Mukava, helppo löytää asioita

Mielenkiintoinen, opettavainen

Fyysinen ympäristö

Tilava, hyvät puitteet

Komea talo, arkkitehtuuri tärkeä

Vauras, historiallinen

Arvokas, tasokas

Hyvin hoidettu ympäristö

Sopivan kokoinen

Sopivan kokoinen

Kylmä, johdonmukainen

Pieni ja kiva

Pieni, kompakti

Viihtyisä

Piilossa kaupungin keskellä

Avara, kaunis

Tyylikäs, harmoninen

Tyylikäs ja viihtyisä

Hienosti laitettu

Paikallishistoria

Edustaa aikaansa

Muumio, vanha

Vanhanaikainen

Perinteinen

Paikallinen

Suomalainen

Kotiseutu

Kiinnostava, historiallinen

Mielenkiintoinen, historiallinen x 2

Liite 6. Mikä saisi sinut menemään museoon?

Tieto mitä on meneillään

Vaihtuvat näyttelyt, ei muutu koskaan

Mielenkiintoinen näyttely

Kaveri pyytäisi mukaan

Kiinnostava aihepiiri

Kaverit joilla samat intressit

Museo olisi lähellä ja siitä olisi tietoinen

Oikeanlainen näyttely ja kuulisi siitä

Tietämys

Mainos, missä museo on

Tapahtuma tavallisille ihmisille

Ystävä pyytäisi

Kiinnostava tema/aihe

Kiinnostava sisältö

Ilmoitus mitä on menossa ja seura

Tietoisuus palvelutarjonnasta

Kerrottaisiin jotain uutta, vaihtuvia näyttelyitä

Kaveri pyytäisi mukaan

Kiinnostava aihe

Mainostettaisiin enemmän

Jos olisi aikaa

Kuuluisa taiteilija, Järnefelt

Ilmainen sisäänkäynti

Enemmän aikaa ja jos lähellä olisi museo

Enemmän aikaa

Enemmän lapsille ohjelmaa, lasten kierros museossa, tietyinä päivinä mehutarjoilua yms.

Kaveri pyytäisi mukaan

Ei ole museosta kiinni, saisi itsestä irti sen verran

Ystävän kanssa

Historia, esineet ja tarina

Jos kävisi museoissa voisi mennä, muut asiat tärkeämpiä

Kiinnostava näyttely, esim. matkailu-teema

Kaveri pyytäisi mukaan

Ystävä pyytäisi

Tietoisuus palvelutarjonnasta

Kiinnostava aihe

Kiinnostava aihe, taiteilija tai teema, esim. Henrik Harju

Paikallinen taiteilija/tuttu teema

Kiinnostava teema/aihe

Kiinnostava teema

Mielenkiintoinen näyttely/taiteilija

Liite 7. Mitä mielikuvia K.H. Renlundin museo sinussa herättää?

Ei-kävijä:

Hieno ja hyvä miljö, "museolookki"

Hyvä asia että on museo

Ei negatiivisia eikä positiivisia

Vanha ja hieno paikka

Historiallinen, paikallishistoriaa

Vanha eikä kovin puoleensavetävä, ei mainosta itseään

Kulttuuria ja taidetta

Ei tule mieleen

Ei mitään.

Vanhoja esineitä

Ei ihmeempiä.

6. luokan luokkaretki museoon

Tasokas ja viihtyisä

Olisi mielenkiintoista käydä

Neutraaleja

Historiallista

Aina ollut, osa Kokkolaa

Voisi olla mielenkiintoinen paikallismuseo

Potentiaalia jos keksittäisiin tapahtumaa/teemaa/vko/pvä keskittyminen

Ei uudistuva, paikoilleen jämähtänyt

Historiallista

Positiivisia, ei liian suuri, kiva kiertää

Vanhoja asioita

Kokkolan historiaa

En tiedä käykö siellä ihmisiä

Epätietoisuus

Ruotsalaisuus, kaksikielisyys, sivistyksen havina

Kokkolan/paikkakunnan historiaa

Se on olemassa

Hieno museo

Vanhanaikaisia, "pakkokohde"

Sekavia, mikä kuuluu museoon

Liite 8. Mitä mielikuvia K.H. Renlundin museon rakennukset sinussa herättävät?

Ei-kävijä:

Näyttelyt olivat kuvataidekoulu aikana siellä

Vanhoja, tiedän suurin piirtein

Hieno miljöö

Ne on olemassa

Koulumuseo ja Lassanderin pihapiiri

Ei tietoa mikä rakennus on missäkin

Isoja ja vanhoja, hienoja

Epätietoisuus missä on mitäkin.

Menneisyyttä

Ne on ollu aina tässä, ikkunat ei houkuttele sisälle

Ihania sisältä ja ulkoa, epävarmuus missä mikäkin rakennus

Epätietoisuus missä on mitäkin.

Kauniita ja sopii Kokkolan ympäristöön

Koko kaupungin kaunistus, tyylikkäitä

En tiedä missä mitäkin

Vanhoja rakennuksia

Hienoja rakennuksia

Roosin talo kiva kun laitettu kuntoon

Mielenkiintoisia

Sekavat, mikä rakennus kuuluu museolle

Vanhoja ja nättejä

Kauniita rakennuksia

Hienoja rakennuksia

Ulospäin viehättäviä

Liite 9. Terveisesi museolle

Ei-kävijä:

VIESTINTÄ

Lisää mainontaa

Ilmoituksia kävelykadulle näyttelyistä

Kouluihin tietoa, tapahtumissa esittelyä, lähemmäs ihmisiä!

Mainoksia ja tietoa

Vinkkejä postiin mitä kohteita on

Enemmän näkyvyyttä somessa

Enemmän some-markkinointia

Enemmän esillä

Kertokaa asioista

POSITIIVISET

Museossa ei ole mitään vikaa ja lasten kanssa voisi mennä

Ruusuja, hyvä olla museoita olemassa

Kivoja näyttelyitä, avoimia päiviä. Tuo itseään ilmi ja tulevat lähelle, aktiivinen kuva museosta

Hyvä meininki, pihalla toimintaa, värikäs mielikuva

Kiitos museolle

NEUVOT

Hommatkaa kuuluisien taiteilijoiden näyttelyitä

Lähestykää nuorisoa enemmän, nykyajan näkökulmaa eikä paikalleen jumittunutta

Tunnetummaksi nuorille-kampanja, ilmapäivä, mainostusta somessa

Museolle oma kahvila

Lapsille ja koko perheelle ohjelmaa, kesällä varsinkin

Lasten kanssa tapahtumaa museossa

NEGATIIVISET

Nykyajan ihmisiä kiinnostavalle tasolle. Vaihtelevat näyttelyt ja tietoiskut yms.

Liite 10. Avoin palaute ja osallistuminen kehittämistoimintaan

Avoin palaute museolle

Avoin palaute oli todella positiivista ja kannustavaa mutta myös muutamia kehitysehdotuksia esitettiin. Museon fyysiseen ympäristöön liittyvät avoimet palautteet olivat mm. ”kiva järjestys yläkerrassa”, ”paljon rakennuksia katsottavana”, ”Krokfors hyvin esillä”. Näytelysten järjestystä keuhuttiin ja myös museokauppa sai kehuja. Kehitysehdotuksia tuli koskien museon markkinointia ja tiedotustoimintaa, ja kävijät toivovat museolta ahkerampaa esillä oloa mediassa. Muutama kävijä mainitsi, että lapsille suunnattua puuhailua Roosin yläkerrassa tulisi korostaa enemmän markkinoinnissa. Englanninkielistä materiaalia toivottiin koskien itse rakennuksen historiaa ja näyttelyjä.

Osallistuminen kehittämistoimintaan

Kävijöiden mielenkiintoa osallistua museopalveluiden kehittämistoimintaan tiedusteltiin myös avoimella kysymyksellä. Kävijät saivat ensin kertoa olisiko heillä mielenkiintoa osallistua, ja jos on niin millä tavalla. Suurinta osaa kävijöistä ei kiinnosta osallistua kehittämistoimintaan (80 prosenttia). Halukkaat osallistujat toivoivat osallistumisen tapahtuvan nuorisovaltuuston, Internet-kyselyn, tiedotustilaisuuksien tai kaupungin kulttuuritoimijoiden välityksellä. Kieltäytymisen syy oli useimmiten se, että kävijät kokevat arkensa liian kiireiseksi tällä hetkellä tai eivät asu Kokkolassa.

Liite 11. Kävijöiden perustietoja

Korkeakoulututkinnon suorittaneita on 60 prosenttia kävijöistä ja keskiasteen suorittaneita on toiseksi eniten, eli liki kolmannes. Siviilisäädyltään valtaosa kävijöistä on avioliitossa (59 prosenttia), ja seuraavaksi yleisin siviilisäätö on naimaton (18 prosenttia). Liki neljäsosa kävijöistä on eläkeläisiä (24 prosenttia) ja työntekijöitä on vain kaksi prosenttiyksikköä vähemmän. Vapaa-ajanvietosta kysyttäessä kävijät valitsivat mieluiten avoimen vastausvaihtoehdon (33 prosenttia). Avoimista vastauksista nousi esille käsillä tekeminen ja musiikki, mutta myös puutarhan ja lemmikkien hoitaminen koettiin mieluisimmiksi vapaa-ajanvietto tavoiksi. Kävijöistä 18 prosenttia mainitsi lukemisen ja kulttuurin kuluttamisen mieluisimmiksi vapaa-ajanvietto aktiviteeteiksi. Ystävien tapaaminen ylsi kolmanneksi keräten 16 prosenttia kävijöiden vastauksista.

Liite 12. Ei-kävijöiden perustietoja

Koulutustaso:

Koulutustasoltaan ei-kävijät ovat suurimmaksi osaksi joko alemman korkeakoulun käyneitä (40 prosenttia) tai keskiasteen suorittaneita (38 prosenttia). Ylemmän korkeakoulututkinnon on suorittanut 13 prosenttia ei-kävijöistä. Siviilisäädystä naimattomiin kuuluu 43 prosenttia ei-kävijöistä ja toiseksi eniten on puolestaan avioliitossa (40 prosenttia). Ei-kävijöistä 41 prosenttia on ammatiltaan työntekijöitä. Opiskelijoita on 23 prosenttia ja kolmanneksi yleisin ammatti on alempi toimihenkilö (15 prosenttia). Lähes puolet (45 prosenttia) ei-kävijöistä käyttää vapaa-aikaansa ystävien tapaamiseen. Toiseksi mieluisen aktiviteetti on urheilu (28 prosenttia) ja kolmanneksi mieluisin lukeminen (10 prosenttia).

Vapaa-ajankäyttö eri kulttuurimuotoihin:

Ei-kävijöiden kohdalla haluttiin tietää kuinka paljon he käyttävät vapaa-aikaansa museon lisäksi myös muihin kulttuurimuotoihin. Taulukossa on seitsemän kulttuurimuotoa, joita tuli arvioida asteikolla 1—5 (en ollenkaan/erittäin paljon). Ensimmäinen kulttuurimuoto on teatteri, jonka kohdalla puolet haastatelluista valitsi vaihtoehdon 1, eli ”en ollenkaan”. Vastaajista 28 prosenttia valitsi vaihtoehdon 2, eli he käyvät harvoin teatterissa. Vastaajat ovat hieman ahkerampia kuitenkin käymään elokuvissa, ja kolmasosa valitsi vaihtoehdon 4. Neljäsosa sijoitti vastauksensa asteikon puoleenväliin eli numeroon 3. Klassisen musiikin kohdalla 60 prosenttia valitsi vaihtoehdon 1 ja 30 prosenttia vaihtoehdon 2. Viihdemusiikkia kuunnellaan enemmän kuin klassista, ja vastaajista 40 prosenttia arvioi ajankäyttönsä sijoittuvan kohtaan 4. Kohdat 2 ja 5 saivat molemmat 20 prosenttia vastauksista. Vastaajista 65 prosenttia ei käytä ollenkaan vapaa-aikaansa tanssimiseen ja 13 prosenttia tanssii harvoin. Museovierailuihin käytetty aika sijoittuu myös asteikon alkupäähän ja 88 prosenttia ei-kävijöistä valitsi joko kohdan 1 tai 2. Taidenäyttelyihin käytetty aika on vieläkin vähäisempää, koska 90 prosenttia valitsi vaihtoehdon 1 tai 2.

Liite 13. Tiedonhaku ja avoin palaute museolle

Tiedonhaku ja avoin palaute museolle

Ei-kävijöiltä kysyttiin haastattelun loppupuolella mitä kanavaa pitkin he toivoisivat saavansa tietoa museon palveluista. Haastateltavista 43 prosenttia toivoo saavansa tietoa Internetistä, ja erityisesti museon omat kotisivut, tapahtumasivustot ja bannerimainonta saivat mainintoja keskusteluissa. Sosiaalinen media sai kolmasosan kannatuksen, ja yhteisöpalveluista Facebook ja Instagram ovat suosituimmat ei-kävijöiden keskuudessa. Sanoma- ja ilmaisjakelulehdet ovat kolmanneksi toivotuin tiedonsaantikanava (18 prosenttia), ja Kokkola-lehti koetaan näistä parhaimmaksi vaihtoehdoksi. Muista kanavista kauppojen ilmoitustaulut ja kadulla ilmoitusten jakaminen saivat mainintoja haastatteluissa.

Ei-kävijöiden antamassa avoimessa palautteessa toistuivat osittain samat teemat kuin kylläkävijöiden palautteessa. Markkinointiin liittyviä neuvoja ja toiveita esitettiin kaikista eniten, ja näistä esimerkkeinä ”lisää some-markkinointia” ja ”kertokaa asioista” kuvaavat tyyppillisiä avovastauksia. Muutama ei-kävijä toivoi vinkkejä postin kautta kotiin, kuten esimerkiksi mitä kannattaisi mennä katsomaan ja mitä näyttelyjä museoon on tulossa lähiaikoina. Positiivisia kommentteja museo sai koskien museoiden tärkeää tehtävää yhteiskunnassa ja ”hyvästä meiningistä”. Ei-kävijät antoivat myös vinkkejä museolle, kuten toivomuksia koko perheelle suunnatusta ohjelmasta ja museon tuomista tutuksi nuorille. Kaiken kaikkiaan toivomukset museon tuomisesta ”tähän aikaan” ja henkisesti sekä fyysisesti asiakkaita ”lähelle” olivat yleisiä.

Liite 14. Museovierailun motiivit

