

**Turkuun mahdollisesti toteutettavan museon
liiketaloudellisia vaikutuksia ja liiketoimintasuunnitelman luonnos**

Ville Tuomi (vastaava kirjoittaja) & Taina Hautamäki

Sisällysluettelo

Tiivistelmä.....	2
1. Taustaa.....	4
2. Arvioinnin tavoite ja tavoiteltava tulos:.....	4
3. Tutkimuksen toteutus.....	4
4. Arvioinnin keskeiset käsitteet ja aiemmat tutkimukset.....	5
4.1. Liiketaloudellinen vaikuttavuus.....	5
4.2. Museotoiminnan kannattavuus.....	9
4.3. Luonnokset liiketoimintakonseptista, liiketoimintasuunnitelmasta ja tuotteistamisesta – mitä ne ovat?.....	10
5. Tutkimusaineisto ja sen analysointi.....	11
6. Aiempia tutkimuksia ja arvioita museoiden taloudellisista vaikutuksista.....	12
7. Haastattelujen tulokset.....	14
8. Vertailuorganisaatiot – muutamia ajatuksia Turkuun.....	20
9. Luonnos liiketoimintasuunnitelmasta.....	21
9.1. Luonnos liiketoimintakonseptista.....	25
9.2. Luonnos tuotteistuksesta.....	27
10. Tutkimuksen tulokset.....	31
Lähteet.....	33
Liite 1. Arvioinnin käsitteitä: liiketoimintasuunnitelma, tuotteistaminen, liiketoimintakonsepti.....	36
Liite 2. Tutkimuksen menetelmistä.....	40
Liite 3. Kirjallisuuskatsaus turismin vaikutuksista talouteen.....	41
Liite 4. Millainen on tutkimusten mukaan laadukas palvelu?.....	43
Liite 5. Museoiden talous osana kuntien taloutta.....	44
Liite 6. Eri museoiden liiketoimintakonsepteja.....	47
Historiska museet, Tukholma / (SHMM Statens Historiska Museer).....	47
Luontokeskus Haltia.....	49
Helsingin kaupunginmuseo.....	51
Tiedekeskus Heureka.....	53
Viron merimuseo.....	55
Liite 7. Museoiden menojen ja kulujen kehittyminen ja tulevan museon menojen hahmottelu.....	59
Liite 8. Museolaki ja sen mukaiset museon tehtävät ja rahoitus.....	62

Tiivistelmä

Tämän arvioinnin **tavoitteena** oli tuottaa arviointitietoa Turkuun mahdollisesti toteutettavan uuden historian museon liiketaloudellisista vaikutuksista ja laatia liiketoimintasuunnitelman luonnos suunnittelutyön ja poliittisen päätöksenteon tueksi. Liiketoimintasuunnitelma sisältää luonnokset liiketoimintakonseptista ja tuotteistuksesta. Arviointi tehtiin tapaustutkimuksena ja tutkimusaineistona oli haastatteluja (14 kpl), aiempia tutkimuksia ja arviointeja, Turun kaupungin museopalveluiden toimittamaa aineistoa, sekä museotilastoja. Kyselyn tekoon ei mm. aikataulullisista syistä menty ja arviointi rajattiin koskemaan vain museotoiminnan pyörittämistä eikä esim. kiinteistöinvestointia, koska siitä ei ole tehty vielä päätöstä.

Liiketaloudellisilla vaikutuksilla tarkoitetaan museon alueellisia vaikutuksia, mutta tässä arvioinnissa tarkasteltiin myös museon kannattavuutta. Tämä on järkevää, koska ilman jonkinasteista kannattavuutta museo ei voi pitkään toimia ja alueellista vaikuttavuutta ei tule. Kannattavuuden kehittäminen on muutenkin ajankohtaista.

Edellä mainitun liiketaloudellisen vaikuttavuuden lisäksi arvioinnissa tehtiin luonnos liiketoimintasuunnitelmasta, johon sisällytettiin luonnokset liiketoimintakonseptista ja tuotteistamisesta. Nämä kaikki ovat tärkeitä teemoja, kun kehitetään museon toimintaa ja varsinkin toiminnan kannattavuutta.

Tutkimuksen tulosten perusteella museon toiminta on ja ei ole kannattavaa. Alueellisesti ja Turun alueen kannalta museo on kannattava investointi eikä museoihin ole sijoitettu niin paljon verovaroja etteivät sen taloudelliset myönteiset vaikutukset olisi sijoitettua rahamäärää suuremmat. Museolla on vaikutusta elinkeinoihin, kuten matkailu- ja ravitsemusalan yritysten asiakasmääriin. Niinpä museon perustamista voi pitää myös elinkeinopoliittisena investointina.

Museoilla on myös monia alueen eri tahoille tärkeitä merkityksiä ja mahdollisuuksia. Koulut ja oppilaitokset voivat käyttää museoita oppimisympäristöinä, yritykset voisivat vuokrata kokoustiloja tulevasta museosta, museo voisi toimia monien Turun kaupungin palveluiden esittelypaikkana ja osana Turun kaupungin markkinointia ja Turku-brändin kirkastamista.

Museon kannattavuus taloudellisesti on haasteellisempaa kuin alueellinen vaikuttavuus. Syynä tähän ovat kiinteistökustannukset, joihin on vaikea vaikuttaa ja henkilöstökustannukset, joiden pienentäminen työvoimaintensiivisissä palveluissa on haasteellista. Molempiin asioihin voi joka tapauksessa vaikuttaa jonkin verran. Kiinteistökuja voi vähentää energiansäästämisellä jonkin verran. Henkilöstökuja voi vähentää henkilöstön yhteiskäytöllä muiden museoiden kanssa, sekä automatisoinnilla. Nämä eivät kuitenkaan ole oleellisia asioita kannattavuuden kehittämisessä, vaan tuottojen lisääminen.

Tuottojen kehitys on sellaista, että valtionosuudet voivat pysyä suunnilleen nykyisellä tasolla tulevaisuudessakin, mutta kuntien avustusten varaan ei voi laskea. Museolla on paljon mahdollisuuksia panostaa palveluiden myynnistä saatavien tuottojen lisäämiseen. Pääsylippujen hinnoittelua voi kohottaa, mikäli palvelusta kehitetään selvästi laadukasta. Museon kauppatoimintaa, ravintola-kahvilan toimintaa ja tilavuokrausta voi kehittää. Museon perinteiseen osaamiseen liittyviä palveluita voisi myös tuotteistaa. Museo voisi myös panostaa sekä sponsoreiden hankintaan että laajempaan yhteistyöhön ja kumppanuuksien kehittämiseen. On myös mahdollista, että museo voisi saada rahoitusta erilaisista

rahastoista ja säätiöiltä, mikäli niitä kartoitetaan järjestelmällisesti. Muissa museoissa on saatu myös nostettua kävijämäärää selvästi tekemällä aktiivista ja järjestelmällistä markkinointityötä.

Tässä arvioinnissa tehtyä luonnosta liiketoimintasuunnitelmasta ei tehty kaikkien talouslukujen osalta valmiiksi, koska palveluiden konkreettisia sisältöjä ei ole vielä kuvattu niin tarkasti, että palveluiden kuluja voisi realistisesti laskea. Tähän vaikuttaa se, että museon tavoitteelliseen avaamisvuoteen 2020 on vielä kolme vuotta ja aikaa siis on. Hahmotelmasta selviää kuitenkin miten liiketoimintasuunnitelma tehdään ja sitä voi käyttää myös suunnitelman pohjana. Suunnitelmaan sisällytettiin myös luonnokset tuotteistuksesta ja liiketoimintakonseptista.

Loppuyhteenvetona voi todeta, että vaikka museo ei juuri nyt vaikuta kannattavalta, on sen kannattavuuden kehittäminen hyvin mahdollista mm. liiketoimintasuunnitelmaan kuuluvien asioiden kehittämisellä ja tuotteistusta tekemällä. Jos niitä asioita tehdään, on museon perustaminen suositeltavaa ottaen huomioon myös sen positiiviset vaikutukset Turun alueen talouteen ja houkuttelevuuteen. Museo voi olla hyvä investointi.

Lisätietoja tutkimuksesta antaa Ville Tuomi Vaasan yliopiston Levón-instituutista, puh, 029 449 8197, ville.tuomi@uva.fi

1. Taustaa

Tämä arviointi tehtiin Turun kaupungin museopalveluiden tilauksesta tarkoituksenaan toimia päätöksenteon apuna, kun päätetään tuleeko Turkuun uusi historian museo. Tätä varten Vaasan yliopiston Levón-instituutti tekee Turusta tilatun arvioinnin ”mahdollisesti perustettavan museon liiketaloudellisista liikevaikutuksista”. Miten sanat liiketaloudellinen ja taloudellinen eroavat toisistaan, on vaikea määritellä muuten kuin ajattelemalla, että liiketaloudellinen näkökulma on kauppatieteelle ominainen tarkastelutapa. Tähän kuuluu se, mikä Turusta tulleessa tilauksessakin mainittiin eli taloudellisten vaikutusten arvioinnin pitäisi sisältää myös luonnokset tulevan museon liiketoimintasuunnitelmasta, -konseptista ja tuotteistamisesta.

2. Arvioinnin tavoite ja tavoiteltava tulos:

Tämän arvioinnin **tavoitteena** on tuottaa arviointitietoa Turkuun mahdollisesti toteutettavan uuden historian museon liiketaloudellisista vaikutuksista suunnittelutyön ja poliittisen päätöksenteon tueksi.

Arvioinnin tavoitteita ja toteuttamista täsmentävässä tapaamisessa Turussa 4.11.2016 todettiin, että tässä ei tehdä kyselyä, vaan arviointi tehdään tutkimusten ja haastattelujen ja niitä tukevan muun aineiston perusteella.

Tavoiteltava tulos on arvio Turkuun mahdollisesti toteutettavan uuden historian museon liiketaloudellisista vaikutuksista suunnittelutyön ja poliittisen päätöksenteon tueksi sisältäen luonnoksen liiketoimintasuunnitelmasta. Liiketoimintasuunnitelma puolestaan pitää sisällään luonnokset liiketoimintakonseptista ja tuotteistamisesta.

Tässä arvioinnissa ei puututa tiloihin eikä niihin liittyviin investointeihin, koska arvioinnin tilaajan kanssa on sovittu että arvioinnissa keskitytään vain toiminnan pyörittämiseen liittyviin kuluihin. Käytännön järjestelyjä ei toistaiseksi kannata pohtia tässä, koska museon perustamisesta ei ole vielä päätöstä. Myöskään investointilaskelmaa toimitiloista ei tehdä ja rahoituslaskelmista tehdään vain rahoituskeinojen analysointia.

3. Tutkimuksen toteutus

Tutkimus toteutetaan edeten taulukon 1 mukaisessa järjestyksessä niin, että tummennetulla merkityissä kohdissa kunkin tehtävän tekeminen painottuu. Aikataulun tiukkuudesta johtuen kaikkea tekemistä on tehtävä osittain päällekkäin.

Taulukko 1. Etenemisaikataulun arvio ja työnjakoa Vaasassa.

Aikataulu:	Vuosi											Tekijät**	
	Marraskuu 2016					Joulukuu 2016				2017	2020-21		2024
	4.11.	7.-20.	14.-20.	21.-27.	28.-4.	5.-11.	12.-15.	16.-					
Tehtävät/tuotokset:													
Sopiminen	x											vt	
Haastattelut - Caset (5) - Asiantuntijat (12-)		x	x	x	x	x						vt & th vt	
Taloustiedon keruu		x	x	x	x	x						vt	
Kirjallisuuskatsaus		x										vt	
Turussa käynnit*	x			x								vt	
Vertailukohteet - Ruotsi - Tallinnan merimuseo - Helsingin kaup.museo - Heureka - tiedekeskus - Halti - tiedekeskus			x	x	x							th vt vt vt vt	
Aineiston analysointi		x	x	x	x	x	x					vt, th	
Alustava raportti (tulokset)							15.12.	loppurap				vt	
Museo avautuu vaiheittain										x			
Ensimmäinen iso näyttely											x		

* tilanteen mukaan ** = vt = Ville Tuomi (päätekijä); th = Taina Hautamäki (case Tukholmasta, haastattelu, muuta tiedonkeruuta ja aineiston analysointia)

4. Arvioinnin keskeiset käsitteet ja aiemmat tutkimukset

4.1. Liiketaloudellinen vaikuttavuus

Museon liiketaloudellinen vaikuttavuus koostuu toiminnan kannattavuudesta ja toiminnan alueellisesta vaikuttavuudesta. Edellinen on riippuvainen siitä millaista museon (liike)toiminta on. Tämän vuoksi tässä arvioinnissa tehdään myös luonnokset liiketoimintasuunnitelmasta ja liiketoimintakonseptista, sekä kannattavuuteen vaikuttavasta tuotteistuksesta. Liiketaloudellinen vaikuttavuus on kuitenkin keskeistä silloin kun arvioidaan, kannattaako museota perustaa vai ei. Tämä on tärkeää, koska pelkkään museon kannattavuuteen keskittyminen voisi ohjata museon toimintaa sellaiseksi, että museo on kyllä kannattava yksikkö, mutta ei kannattava Turun kaupungille. Näin voi käydä, jos museo tekee esim. palveluita ulkopuolella kaupungin, jolloin toiminta on kannattavaa museolle, mutta ei kotikaupungille. Jos taas painotetaan pelkästään aluetaloudellista kannattavuutta, museon toiminta ei ole välttämättä itse museolle taloudellisesti kannattavaa, mutta Turulle ja siellä toimiville palveluyrityksille on. Museoidenhan on arvioitu saavan n. 4 % siellä vierailevien asiakkaiden käyttämästä rahasta.

Museoiden aluetaloudelliset vaikutukset koostuvat ensinnäkin museoiden aikaansaamasta kulutuksesta, joita ovat henkilökunnan palkat, rakennusten huolto, tiedotus ja muut museotoiminnan ylläpitoon liittyvät toiminnot, joita museoiden pelkkä olemassaolokin saa aikaan. Toiseksi aluetaloudelliset vaikutukset koostuvat museoiden tuotoista, ja kolmanneksi museotoiminnan aiheuttamasta taloudellisen toiminnan lisääntymisestä, joka aiheutuu museokävijöiden kulutuspäätöksistä. Kulutuspäätöksiä tehdään esim.

ravintola- ja majoituspalveluiden käytöstä, kaupoissa ja kioskeissa tehtävistä ostoksista, matkalippujen ja polttonesteiden hankinnasta ja muista matkailijoille tyypillisistä kulutus päätöksistä. Lisäksi museoilla on pitkän aikavälin taloudellisia vaikutuksia, joiden rahallisen arvon laskeminen ei ole mahdollista. Suurin paikallistaloudellinen vaikutus on sellaisilla museoilla, joilla on suuri kävijämäärä (Piekkola 2013).

Taloudelliset vaikutukset voi jaotella myös suoriin ja epäsuoriin taloudellisiin vaikutuksiin. Yksittäisen museon suoria taloudellisia vaikutuksia ovat organisaatiot ja niiden yksiköt, työllistäminen, museoiden tuotot, sekä taloudellinen tuotos. Tällainen data on kerättävissä kansallisista tilastolähteistä, mutta sitä on syytä täydentää paikallisista epäsuorista vaikutuksista kerätyllä datalla, joka koostuu mm. matkailusta, oppimisesta ja hyvinvoinnin lisääntymisestä, mutta todellinen taloudellinen vaikutus museoilla kohdistui matkailuun. Museot voivat vaikuttaa epäsuoriin taloudellisiin vaikutuksiin mm. suosimalla hankinnoissa paikallisia yrityksiä ja tekemällä yritys yhteistyötä mm. tilojen käytössä (TBR's Creative & Cultural Team 2015, 5).

Jacobsen (2016) on kehittänyt mallin museon vaikuttavuuden ja tuloksellisuuden arviointiin. Sen tarkoituksena on olla viitekehyksenä, jonka avulla voi nähdä mitä museo todella tekee ja arvioida tavoitteiden ja tulosten suhdetta, ja joka auttaa/ohjaa museon tulevaisuutta koskevassa päätöksenteossa, sekä tarjoaa arvioijille ja tutkijoille työkalun museon vaikuttavuuden ja tuloksellisuuden arviointiin. Kerätyn arviointitiedon ja indikaattorien perusteella päätellään, millaisia vaikutuksia museon toiminnalla on ollut, siis mikä on museon arvo eri näkökulmista: julkisesta, yksityisestä, yksityishenkilön tai institutionaalista näkökulmasta. Tuloksellisuusindikaattorit ilmaisevat toimintojen tehokkuutta ja vaikuttavuutta. Tuloksellisuusindikaattorit ovat johdolle tärkeitä. Koettu arvo saadaan museon palveluiden loppukäyttäjiltä. Loppukäyttäjät ovat museokävijöitä tai tukijoita, kuten hallinnollisia yksiköitä, avustusten myöntäjiä ja yritys sponsoreita. Tämä data on määrällistä ja laadullista ja sitä saa kyselyillä, talouden seurannalla ym. tavoilla. Museoiden vaikutuksia liiketoimintaan ja talouteen voi arvioida seuraavanlaisilla indikaattoreilla:

- **Vaikutus talouteen:** indikaattorit osoittavat museon vaikutuksia alue- ja paikallistalouksiin innostamalla matkailuun, lisäämällä veroja, suoraa kulutusta, lähiympäristön kehitystä, tarjoamalla työtä ja kehittämällä henkilöstöä ja elämänlaatua. Yleisesti ottaen museoiden taloudellinen vaikutus tukee liiketoimintoja ja lisää välillisiä veroja. Näitä indikaattoreita ovat ostettujen paikallisten palveluiden arvo, alueen ulkopuolelta tulleet kävijät, kokoaikaiset työpaikat ja museon käytöstä seuraava hyvinvointi.
- **Yritysten vapaaehtoistyö:** indikaattorit kuvaavat museopalveluiden roolia yritysten vapaaehtoistyössä ja sponsorointikohteena, sekä mahdollisuutta tarjota henkilöstötunaa pääsyä museoon. Tätä kuvaavia indikaattoreita ovat: suuret näyttelyt, joista monet yritykset voivat hyötyä, yritysten määrä museossa vuoden aikana, mahdollisuuksien lähde paikallisille yrityksille promotoida omia tuotteita ja palveluita yhteistyössä muiden organisaatioiden välillä.

Piekkolan ym. (2013, 47-49) tutkimuksen mukaan noin 3-4 % museokäynnin yhteydessä tapahtuvasta kulutuksesta kohdistuu itse museoon ja suuri osa kulutuksesta liittyy paikalle saapumiseen, minkä vuoksi lisäkulutus kohdistuu osittain alueen ulkopuolelle. Lisäksi museomatkoilla on monia rinnakkaisia tavoitteita, esimerkiksi halu viettää lomaa museon lähiseudulla, sukulaisten tai ystävien tapaaminen tai käynti jossakin toisessa kohteessa. Näin ollen museo ei aikaansaa koko museokäyntiin liittyvää kulutusta.

Museon tarjonnan sisältö ja laatu voivat kuitenkin vaikuttaa kulutukseen paljon ¹. Museoiden vaikutusta matkustamispäätöksiin ei silti pidä aliarvioida, sillä 40 % matkailijoista käy matkoillaan museoissa.

Museoiden liiketaloudellisia vaikutuksia on arvioitu myös Guggenheim Helsinki (2016) arvioinnissa.

Museoiden suurimpien menoerien kehittyminen vuosina 2007-2015 näkyy taulukosta 2.

Kiinteistömenojen osuus kokonaismenoista on kasvanut ja henkilöstömenojen osuus pienentynyt.

Museotilastoista näkyvä menojen ja tulojen kehittyminen

Taulukko 2. Palkka ja kiinteistömenot ovat suurimmat (Lähde: Museotilasto.fi).

	2007-2009		2010-2012		2013-2015	
	f	%	f	%	f	%
Palkkausmenot yhteensä	554815	48	652213	48	712362	45
Kiinteistömenot sekä korot ja poistot yhteensä	338810	30	411268	30	530122	34
Muut menot yhteensä	250701	22	286442	21	314364	20
Menot yhteensä	1144963	100	1356298		1580894	

Museon toiminnan kulut muodostuvat palkoista ja kiinteistömenoista ja muista kuluista, joiden osuus kokonaiskustannuksista on hieman laskemassa taulukon perusteella. Taulukkoa voi verrata kuntien henkilöstömenoihin yleensä. Yli puolet kuntien menoista aiheutuu työvoimakustannuksista. Kunnissa halutaan säästää ja muuttaa palvelu- ja organisaatorakenteita ja uudistusten taustalla on odotuksia paremmista palveluista, tuottavuudesta sekä taloudellisesti vahvemmista yksiköistä (Viitala & Lehto 2014, 134). Tehtävänä on siis säästää ja parantaa palveluja ja olla taloudellisesti vahva. Museon palkkausmenot ovat jo alle kuntien keskiarvon, joten niissä säästäminen voi olla haastavaa. Museot myös joutuvat perustelemaan aiempaa tarkemmin rekrytointiprosesseissa, mikäli joku aiotaan palkata ja työtä on alettu kohdentaa asiakaspalveluun enemmän kuin aikaisemmin.

Miten museo voi vaikuttaa kuluihinsa?

- Sponsorointi-/yhteistyökumppanuudet
 - o tilojen rakentamisessa voidaan hakea sponsoreita ja yrittää saada osarahoitusta heiltä, kuten Luontokeskus Haltian kohdalla on tehty
 - o palvelupaketteja voi tehdä luontevien yhteistyökumppanien kanssa (matkailu- ja ravitsemusala, digitalisaatioon liittyvä liiketoiminta)
 - o median kanssa voisi suunnitella yhteistyötä
- Henkilöstökulut
 - o henkilöstön työpanos voidaan kohdistaa vain oleellisimpiin asioihin ja samalla säästää kuluissa (lean-ajattelu)
 - o automatisointia voi hyödyntää, kuten esim. omatoimikirjastoissa
- Kiinteistökulut
 - o uusiutuvan itse tuotetun energian avulla, esim. Haltia on 75 % omavarainen energian osalta ja takaisinmaksuaika mahdollista n. 7 vuodessa
 - o nykyaikaisen valaistuksen avulla voi pienentää energiankulutusta

¹ Tutkimuksessa käytetty regressiomalli selittää vain runsaan neljänneksen rahankäytön vaihteluista, mikä johtuu osittain siitä, ettei museon tarjonnan sisältöä tai laatua ole otettu tarkastelussa huomioon (Piekkola ym. 2013, 47-49).

Taulukko 3. Tulot ovat selvästi kasvaneet (Lähde: Museotilasto.fi)..

	2007-2009		2010-2012		2013-2015		
	f	%	f	%	f	%	
Valtionosuus (Museolaki 729/1992)	173290,0	36,7	271451,0	45,5	268975,0	33,2	vähenee
Valtionavustukset	74138,0	15,7	82992,0	13,9	229576,0	28,3	kasvanut
Kunnan avustukset (ei koske kunnallisia museoita)	106935,0	22,6	130796,0	21,9	131946,0	16,3	kasvanut
Muut toiminta-avustukset	32312,0	6,8	39545,0	6,6	108868,0	13,4	kasvanut
EU-tuet ja -avustukset	20770,0	4,4	18529,0	3,1	12810,0	1,6	vähenee
Sponsorituki	22232,0	4,7	19330,0	3,2	16282,0	2,0	vähenee
Muut hankeavustukset	0,0	0,0	0,0	0,0	22242,0	2,7	?
Myyntitulot	52534,0	11,1	63173,0	10,6	-		kasvaa?
Palvelu- ja muut tulot	44885,0	9,5	56870,0	9,5	-		kasvaa?
Palvelu- ja myyntitulot	0,0	0,0	0,0	0,0	88194,0	10,9	kasvaa?
Muut tulot	0,0	0,0	0,0	0,0	57526,0	7,1	?
Pääsymaksutulot	69924,0	14,8	78146,0	13,1	98470,0	12,1	kasvaa
Omat tulot yhteensä	169345,0		193018,0		231415,0		kasvaa
Tulot yhteensä	472436,0		597003,0		810681,0		kasvaa

Valtionosuudet vähenevät ennakkotietojen mukaan vuonna 2017 tasolle, jolla se oli viimeksi ennen vuotta 2010 (OKM 26.10.2016). Taulukon 3 lukujen perusteellakin niiden voi olettaa vähenevän. Valtionosuus on kuitenkin edelleen suurin yksittäinen rahoituslähde. Valtionavustukset ja kuntien avustukset ovat seuraavaksi suurimmat rahoituslähteet. Edellisistä valtionavustuksien osuus kasvaa ja kuntien rahoitus vähenee. Muissa toiminta-avustuksissa on selvää nousua. EU-tukien ja avustusten merkitys on ollut pieni ja pienenevässä, kuten sponsorituenkin.

Miten museo voisi itse vaikuttaa tuloihin?

- Avustusten hakemista museon toimintaan voi ja ammattimaistaa seuraamalla rahoituslähteitä, valitsemalla omalle organisaatiolle parhaita lähteitä ja hakemalla rahoitusta. Rahoituksesta on kilpailua, joten sen saamisen edellyttää paljon työtä, koska hakemuksista vain osa tuo rahoitusta.
- Pohtimalla ja optimoimalla palvelu- ja myyntituloja ja hinnoittelua kokonaisuutena, niin että tuloja tulee eniten.
- Muodostamalla kumppanuuksia muiden organisaatioiden kanssa:
 - yritysten kanssa, sillä ne voivat olla yritysten kannalta mielekkäämpiä kuin perinteinen sponsorointi (ks. esim. Lewandowska 2015)
 - muiden museoiden kanssa
 - oppilaitosten kanssa²
 - matkailu- ja ravitsemusalan yritysten kanssa

² Tässä voidaan tehdä yhteistyötä opetuksessa, koska museota voi pitää oppimisympäristönä, sekä tutkimuksessa, sillä ainakin korkeakouluilla on eri alojen tutkimusta, jota voi linkittää museoihin. Suoraan talouteen liittyvänä asiana on rahoitusten haku, jota voi tehdä etsimällä rahoituslähteitä tietokannoista (esim. Aurora). Esimerkkeinä museoita rahoittaneista säätiöistä ovat Erkon säätiö ja kulttuurirahasto.

4.2. Museotoiminnan kannattavuus

Verorahoitteisessa julkishallinnossa markkinoiden kannattavuuden sijasta tavoitellaan hyvää vastiketta veroille eli tuloksellisuutta, jota tulee noudattamalla taloudellisuuden, tuottavuuden/tehokkuuden ja vaikuttavuuden periaatteita. Taloudellisuuden periaate tarkoittaa sitä, että varat, joita toimitelien käyttää toimintojensa toteuttamiseksi, ovat käytettävissä oikeaan aikaan ja että ne ovat määrältään riittävät, laadultaan asianmukaiset sekä kustannuksiltaan mahdollisimman edulliset. Tehokkuuden periaatteen mukaan käytetyillä varoilla saavutetaan parhaat mahdolliset tulokset. Vaikuttavuuden periaate tarkoittaa sitä, että saavutetaan toiminnalle asetetut tavoitteet ja siltä odotetut tulokset (Meklin 2009).

Kannattavuudella on museoiden yhteydessä tarkoitettu maksullisen toiminnan tuottavuutta (Suni 2009, 8), kuten myös tulosohjauksen käsikirjassa (2005, 117), jossa se on määritelty näin:

”Maksullisen toiminnan kannattavuutta mitataan suoritteista saatujen myyntituottojen ja tuotannon tekijöiden käytöstä aiheutuneiden kustannusten erotuksena (kustannusvastaavuus) ja suhteena (kustannusvastaavuusprosentti).”

Uudessa mahdollisesti perustettavassa historiallisessa museossa kannattavuus laskettaisiin siis seuraavista tekijöistä (liitteessä 7 on tarkempia arvioita):

a) Myyntituotot

- pääsylipuista saatava tuotto
 - o keskihinta pääsylipusta voisi olla 5,9 € ja tulot olisivat vajaa 600 000 €, mutta hintaa voi myös kohottaa
 - o tuotto riippuu myytyjen lippujen määrästä, hinnasta ja siitä, kuinka suurelta osalta asiakkaista otetaan maksu⁴
- kahvila-ravintolasta saatavissa oleva tuotto
 - o Finveran toimiala online, tilinpäätöstilastot (päivitykset 3 kertaa/v) sisältää kahvila-ravintoloiden keskimääräisen liikevaihdon, 220 000 kaikissa kahvila-ravintoloissa
 - o Vuokra voisi olla yrittäjältä museolle esim. 10 % liikevaihdosta eli 22 000 €
- museokaupan tuotto
 - o Tuotto jää joka tapauksessa alle 100 000, jos ajatellaan nykyistä kaupankäyntiä
- tilavuokraus
- tapahtumien järjestämisestä saatavat tuotot
- sponsorointi- ja kumppanuusyhteistyöstä saatavat tuotot
- asiantuntijapalvelut

b) Oma rahoituksen haku eri rahoituslähteistä

³ Museotilaston mukaan (museotilasto.fi) kymmenen kävijämäärältään suurimman museon maksettujen lippujen hinta oli keskimäärin 5,9 € ja kävijöitä uuteen museoon on arvioitu tulevan ensimmäisinä vuosina 180 000.

⁴ Liitteessä 7 olevasta pääsylippujen tuottoa kuvaavasta taulukosta selviää, kuinka paljon esim. 5 % muutos maksullisten asiakkaiden määrässä voi vaikuttaa museon tuottoihin yli 50 000 € ja 10 sentin muutos lipun hinnassa vaikuttaa n. 7 000 – 10 000 €

4.3. Luonnokset liiketoimintakonseptista, liiketoimintasuunnitelmasta ja tuotteistamisesta – mitä ne ovat?

Tuotteistaminen voidaan tehdä monella tavalla ja sen voi määritellä monin tavoin. Koska tässä arvioinnissa on tarkoitus tehdä luonnos tuotteistamisesta, sovelletaan tässä pohjana museoiden tuotteistamisopasta, jolloin tuotteistaminen tarkoittaa seuraavaa:

- 1) tavoitteiden selkiyttämistä ja tuotteistuksessa käytettyjen termien selkiytystä museossa,
- 2) palvelun kuvausta eli asiakassegmentointia, kokonaistarjoamaa, palvelurakennetta ja uusien palveluiden prosessikuvauksia, sekä
- 3) palveluiden toimeenpanon alustava suunnitelmaa, jossa hahmotellaan museon palvelulupauksia ja markkinointia, arvioidaan resursseja, henkilöstön kouluttamista ja sitouttamista, palveluiden hinnoittelua, sekä palveluiden hallintaa ja mittareita.

Liiketoimintakonsepti on monessa merkityksessä käytetty termi. Liiketoimintakonsepti tarkoittaa tässä seuraavista osatekijöistä koostuvaa kuvausta tulevan mahdollisesti perustettavan museon toiminnasta:

- 1) tarjoama ja asiakasrajapinta eli se, mitä palveluita tarjotaan, mikä asiakassuhteiden hoitamisessa, asiakaspalvelussa ja palveluiden ominaisuuksissa (laadussa) on keskeistä ja miten vuorovaikutus toisten asiakkaiden kanssa sujuu ja asiakkaan oma osallistuminen palveluun,
- 2) erilaistaminen eli se, miten museon palvelut erottumaan muiden museoiden palveluista ja korvaavista palveluista,
- 3) mukautuminen uusiin toimintatapoihin,
- 4) innovointi ja palveluiden kehittäminen eli mitä uusia toimintamahdollisuuksia museolle voi löytyä,
- 5) osaamisen kehittäminen eli mitä osaamista museoissa tarvitaan tulevaisuudessa, mitä pitäisi oppia ja millaista osaamista kehittää, jotta museo kykenisi muuttamaan toimintatapojaan, sekä
- 6) organisaation järjestelyt/hallintomalli.

Vuorovaikutus ja asiakkaan osallistuminen otetaan erikseen esille tässä, koska niitä pidetään nykyisin tärkeinä asioita palvelun laadussa (Amorim ym. 2014), museopalveluissa on painotettu asiakkaiden osallistamista ja Turun museopalveluissa on työssä Suomessa harvinainen vuorovaikutussuunnittelija. Erilaistaminen on tärkeää, jotta museon markkinointi voi onnistua. Mukautumista ja palveluiden ja osaamisen kehittämistä tarvitaan, jotta palvelut koetaan hyviksi pitkälläkin tähtäimellä ja organisaatio-kysymys on tärkeä, koska se voi sekä rajata että mahdollistaa palveluiden suunnittelua ja toteutusta.

Liiketoimintasuunnitelman laadinta on tärkeää toiminnan onnistumisen kannalta. Suunnitelma toimii tiekarttana toiminnan alkuvaiheessa, ja kun toiminta on kehittynyt, suunnitelmaa arvioidaan ja päivitetään vuosittain, jotta huomataan ollaanko oikealla tiellä. Tyypillisesti liiketoimintasuunnitelma koskee seuraavia 3-5 vuotta ja se sisältää vuosittaisia tavoitteita. Ehkä tärkein syy kirjoittaa liiketoimintasuunnitelma on se, että siihen kuuluu asioiden kunnollinen läpikäynti (Cavico ym. 2014) ja se auttaa organisaation taloudellisen vakauden ja menestyksen saavuttamisessa (Becherer ym. 2009).

Liiketoimintasuunnitelman luonnos tässä arvioinnissa tarkoittaa seuraavanlaista hahmotelmaa:

- 1) Liikeidea: Mitä myydään, kenelle ja millä tavalla?
- 2) Tulevan museon vahvuudet: osaaminen, kokemus, toimialatuntemus ja verkostot.
- 3) Tuotteet ja palvelut: Tarjottavien tuotteiden kilpailuympäristö, imago, tavoiteltu kilpailuetu, hintataso, katerakenne ym.

- 4) Asiakkaat ja markkinat: Asiakassegmentit, näiden ostokäyttäytyminen, sijainti, määrä ja tavoittamisen keinot. Markkinatilanne toimialalla ja toiminta-alueella, kysynnän ja tarjonnan suhde, kilpailijoiden vahvuudet, heikkoudet ja strategiat, erottautumistekijät kilpailijoihin nähden.
- 5) Käytännön järjestelyt: Tarvittavat välineet, työntekijät, mainonta ja markkinointi, Internet-sivut.
- 6) Rahoituslaskelmat: rahoituskeinot.
- 7) Kannattavuuslaskelmat: Tarve myyntikatteelle, jolla kiinteät kulut ja lainojen lyhennykset tai muut rahoituskulut katetaan; hinnoitteluperiaatteet, joilla tarvittavat myyntivoitot voidaan saada minimitulostavoitteeseen pääsemiseksi.

Tässä arvioinnissa ei puututa tiloihin eikä niihin liittyviin investointeihin, koska arvioinnin tilaajan kanssa on sovittu että arvioinnissa keskitytään vain toiminnan pyörittämiseen liittyviin kuluihin. Käytännön järjestelyjä ei toistaiseksi kannata pohtia tässä, koska museon perustamisesta ei ole vielä päätöstä. Myöskään investointilaskelmaa toimitiloista ei tehdä ja rahoituslaskelmista tehdään vain rahoituskeinojen analysointia.

5. Tutkimusaineisto ja sen analysointi

Tutkimusaineisto koostuu haastatteluista, Internetissä olevista vertailtavien organisaatioiden aineistoista, tilastoaineistoista, sekä aiemmista tutkimuksista. Aineisto analysoidaan taulukon 4 mukaisella tavalla.

Taulukko 4. Aineisto ja aineiston analysointi.

Aineisto	Analysointi	Tarkennus
Haastattelut	sisällön analyysi	aineisto ryhmitellään haastattelurungon perusteella ⁵
Vertailuorganisaatioiden tiedot Internetissä	sisällön analyysi	tarkastelun kohteena ovat erityisesti liiketoimintakonseptia ja taloutta koskevat tiedot, jotka löytyvät organisaatioiden kotisivuilta ja muista mahdollisista lähteistä (esim. Asiakastieto)
Tilastoaineisto	talouden kehitys vaihtoehtojen ennakointi	Aiempien tutkimusten perusteella päätellään kävijämäärien kehitystä ja rahoituksen kehitystä. Tilastoja ovat museobarometri, Museoviraston museotilastot ja NEMO ⁶ :n sivuilta löytyvät tilastot
Aiemmat tutkimukset	sisällön analysointi	Etsitään seuraavista lähteistä: google scholar, Nelli-portaalin tietokannoista AbiInformProquest, Taylor&Francis, ja ScienceDirect
Muut Internet-sivustot		

Tutkimuksessa tulevan mahdollisesti perustettavan museon vertailukohteina käytetään Suomalaisia tiedekeskuksia Heurekaa ja Haltia, sekä Helsingin kaupungin museota, Tallinnan merimiesmuseota ja Tukholman historiallista museota (Historiska Museet). Haastateltavina olivat liitteessä 1 mainitut tahot, jotka edustivat museoiden liiketoiminnan asiantuntemusta eri näkökulmista (suluissa haastatteluiden määrä):

- vertailuorganisaatiot (5), liiketoiminta(konseptit) käytännön liiketoiminnassa
- taloudellinen vaikuttavuus taloustieteen (1), museoiden edunvalvontaorganisaation (1), museoalan yleensä (1), turkulaisten/asiakkaiden (2), Turun kaupungin (4), digitaalisten välineiden (1), sekä liiketoiminnan kehittämisen näkökulmista (2)

⁵ Haastattelurunko perustuu aiempiin tutkimuksiin, jotka esitellään tämän arvioinnin aiempia tutkimuksia käsittelevässä luvussa. Ryhmittely ja aineiston luokittelu perustuvat siten tutkimustietoon.

⁶ NEMO eli Network of European Museum Organization. Näitä tilastoja käytettiin vain taustatietona.

Arvioinnin toteutus perustuu menetelmällisesti laadullisten tapaustutkimusten perinteeseen, jossa museo on arvioitava tapaus ja jonka arviointi tehdään yhteistyössä arvioinnin tilaajan kanssa hyödyntäen monenlaisia tutkimusaineistoja haastatteluaineistoista tilastoihin ym.⁷ Kaikilta haastateltavilta kysytään samoja asioita, mutta eri tavoilla, koska haastateltavien asiantuntemus ja tausta suuntaavat heidän tietämystään tiettyihin suuntiin.⁸ Taloustieteen professorilta kysytään haastattelukysymykset eri tavalla kuin käytännön liiketoiminnan johtajalta vertailuorganisaatiossa.

6. Aiempia tutkimuksia ja arvioita museoiden taloudellisista vaikutuksista

Eri maiden museoiden kävijämäärien vaikutuksista työllisyyteen on saatu monia samansuuntaisia tuloksia. Arviot ovat koskeneet sitä, kuinka monta ihmistä 1000 museokävijää työllistää ja tulokset ovat olleet Walesissa 1.3, Guggenheim Bilbaossa 1.25 ja Alhambra 2.9 (TBR's Creative & Cultural Team 2015, 5).

Turismiin investoimisen on todettu vähentävän työttömyyttä (Banerjee ym. 2016; Fang ym. 2016) ja edistävän talouskasvua (Banerjee ym. 2016; Tang & Tan 2015), sekä aiheuttavan paljon taloudellista toimeliaisuutta, mutta toiminnan pitäisi olla riittävän suurta, jotta hyödytkin suurenisivat (Pratt 2005). Matkailussa on suositeltu myös huomion kiinnittämistä rationaaliseen energiankäyttöön eli energiatehokkuuteen ja veden säästämiseen (Michailidou 2016), mikä tarkoittaa yksittäisen museon kohdalla säästäväisyyttä kiinteistömenoissa ja on myös imagoon vaikuttava asia. Tarkempi selostus näistä tutkimuksista on liitteessä 3.

Suomessa noin 40 % matkailijoista käy matkoillaan museoissa, joilla on jonkinlainen rooli myös ulkomaisten matkailijoiden matkustuspäätöksissä, vaikka kaikista ulkomaille matkustavista vain 5–8 % pitää kulttuurikohteita keskeisimpänä matkapäätökseen vaikuttavana tekijänä. Karkean arvion mukaan ulkomaalaisten matkailijoiden pelkkiin museokäynteihin liittyvä tai niistä seuraava taloudellinen vaikutus on noin 70–90 miljoonaa euroa vuosittain (Piekkolan ym. 2013, 47-49).

Aluetalouden näkökulmasta museo on hyvä sijoitus jo pelkästään rahallisessa mielessä. Kuntien osuus museoiden kokonaisrahoituksesta on ollut noin 75 miljoonaa euroa ja museokävijöiden kokonaisvaikutus aluetalouteen on kerrannaisvaikutuksineen noin 340–500 miljoonaa euroa, joten museot tuottavat sijaintialueilleen lähes pelkkinä verotuloina takaisin kuntien niihin sijoittaman summan. Lisäksi ne parantavat alueen työllisyyttä ja tulotasoa sekä tuovat tämän kautta hyvinvointia monella eri tavalla. Tämä hyöty on sekä henkistä että taloudellista ja siihen liittyy myös alueen imagoon ja tunnettuuteen liittyviä vaikutuksia (Piekkolan ym. 2013, 47-49).

⁷ Tässä on kyse yhden tapauksen tutkimuksesta, jota voi analysoida monenlaista tietoa keräämällä ja analysoimalla niin, että tavoitteena on arvioinnin tilaajan toiminnan kehittämisen yhteistyössä arvioijien kanssa (Eisenhardt 1989; Lukka 2003). Tästä tutkimuksesta vastaava Ville Tuomi on tehnyt tämänkaltaisia tutkimuksia mm. väitöskirjassaan (Tuomi 2012). Haastattelu- ym. aineiston keruu lopetetaan, kun mitään uutta ei enää tule esiin tai sovittu aika 15.12. lähestyy.

⁸ Haastattelut ovat puolistrukturoituja/teemahaastatteluja ja haastateltavien taustat ja erilainen tietämys asioista huomioidaan.

Myös aiemmissa tutkimuksissa on todettu, että museot tuottavat alueelle enemmän rahaa, kuin julkinen sektori sijoittaa siihen verorahaa (Levä 2008). Yksittäisen museon perustamisen kannattavuutta on arvioitu mm. Museo- ja tiedekeskus Luupin hankesuunnitelmassa (20.2.2014), jossa on arvioitu enimmäkseen kiinteistöinvestointeja, sotahistoriakeskus Mikkelin esiselvityraportissa (2014, 16-22), jossa kannattavuuden arvioinnissa keskityttiin aluetaloudelliseen vaikuttavuuteen ja tuottoihin eli myyntiin ja rahoitukseen. Guggenheim Helsinki (2016) museon perustamisen talousvaikutuksia arvioitiin seitsemällä tekijällä.

Guggenheim-museon talousvaikutusten arviointi:

- 1) Museoiden kävijämäärät ja maksavien asiakkaiden osuus. Oleellista on kävijämäärä avaamista seuraavina vuosikymmeninä. Kävijätavoite eli taso, jolle kävijämäärä asettuu oletettavasti pysyvästi on 550 000 kuudentena vuonna avaamisesta. Niistä 190 000 tulee Helsingin seudulta, 110 000 muualta Suomesta, 250 000 ulkomailta. Arvioinnissa laskettiin myös perusvaihtoehdot (350 000 ja 650 000). Ensimmäisenä vuonna kävijämäärä on todennäköisesti isompi. Pääsylipun hinnaksi on arvioitu 15 €, alennetut liput 13 ja 3 € 40 % vieraista tulee täyshintaisella lipulla, 40 % 13 € ja 20 % 3 € lipulla Erikoisnäyttelyissä on korotettu hinnoittelu.
- 2) Museoiden toimintatuotot, jotka koostuvat seuraavista eristä: pääsyliput 6,5 milj € yrityssponsorointi 1,9 milj € museokauppa 0,8 milj € ja muut tulolähteet (tilavuokrat, asiantuntijapalvelut, näyttelymaksut) 0,7 milj €
- 3) Museon toimintakustannukset eli näyttelykustannukset (3,2 milj. €), henkilökustannukset (3,9 milj. €), ohjelmisto- ja hallintomaksu Guggenheim-säätiölle (1,0 milj. €), hallinto-, markkinointi- ja muut kustannukset (1,8 milj. €), vuokra kiinteistöyhtiölle (1,7 milj. €) ja toimintakustannukset (11,6 milj. €).
- 4) Museon vuotuinen rahoitusvaje, joka on perusvaihtoehdossa 1,7 milj € josta 1,3 milj € on valtion tuella katettavaa. Edelliset eivät sisällä vuosittaisia tilakustannuksia eikä 20 milj USD lisenssimaksua 20 v. ajalta, joka katetaan yksityisellä rahoituksella.
- 5) Matkailijamäärät ja matkailijoiden kulutus. Ulkomaalaisilla matkailijoilla on suuri vaikutus, mutta sitä on vaikea selvittää. Yksi matkailija kulutti vuonna 2015 keskimäärin 328 € pääkaupunkiseudulla (ks. TAK Oy:n Rajatutkimus 2015)
- 6) Helsingin matkailun kehitys. Helsingin matkailu työllistää 21 000 henkilöä ja sen yhteenlaskettu liikevaihto oli 3,4 mrd € vuonna 2014. Kehitys ollut hitaampaa kuin muissa pohjoismaisissa pääkaupungeissa ja tavoitteena houkutella läpikulkumatalla olijoita käymään museossa.
- 7) Vaikutukset tuotantoon, työhön ja verotuloihin. *Museon toiminnan* vuosittainen vaikutus tuotantoon (arvonlisäykseen) on n. 9,8 milj € Vaikutus työllisyyteen Suomessa 142 henkilötyövuotta ja verotuloihin 2 milj € Luvut sisältävät suorat ja välilliset vaikutukset. *Matkailijoiden kulutuksen* kautta syntyvä vuosittainen vaikutus tuotantoon on n. 13,7 milj € Vaikutus työllisyyteen 258 htv, verotuloihin 5 milj € sis. suorat ja välilliset vaikutukset. (Guggenheim Helsinki 2016)

Kokonaisuutena voi todeta, että museolla on aikaisempien tutkimusten ja arvioiden perusteella myönteinen vaikutus alueen talouteen eli vaikkapa Turkuun ja sen lähialueelle kannattaisi perustaa museo aluetaloudellisin perustein.

7. Haastattelujen tulokset

Haastatteluja tehtiin asiantuntijoille, joilta etsittiin tietoa tutkimuksen teemoista, etenkin museoiden liiketaloudellisesta vaikuttavuudesta ja liiketoimintakonseptista. Haastattelut tehtiin marras-joulukuussa 2016 asiantuntijoille yksilö- tai ryhmähaastatteluina sekä puhelimitse että kasvokkain. Haastattelujen kuluessa liiketaloudellisen vaikuttavuuden lisäksi alettiin kaivata arvioita museon toiminnan kannattavuuden arvioinnista, mikä liittyykin perinteisesti tässä arvioinnissa hahmoteltavaan liiketoimintasuunnitelmaan. Haastatteluissa saatiin seuraavaksi kuvattavia tuloksia.

Millaisia palveluita uudessa museossa kannattaisi tarjota (tarjooma ja palveluominaisuudet)?

Ydinpalvelu on näyttelytoiminta, jota myydään pääsylippuja myymällä tai museokortin avulla. Ydinpalvelua tukevia palveluita ovat opastuspalvelut, kahvila-ravintolapalvelut, museokauppa, työpajat, sekä tilavuokraus. Palveluissa korostetaan asiakaspalvelun laatua, johon kuuluu mm. palvelun saavutettavuus ja vuorovaikutuksellisuus.

Ketkä ovat uuden museon potentiaalisimpia asiakkaita?

Asiakkaita ilmoitettiin haastatteluissa seuraavat ryhmät: Turun kaupungin asukkaat, varhaiskasvatus ja oppilaitokset, lapsiperheet, sosiaalipalvelut (mm. vanhukset), yritykset, sekä suomalaiset ja ulkomaalaiset turistit, jotka ovat sekä kulttuurimatkailijoita että matkailijoita, jotka eivät miellä itseään kulttuurin harrastajiksi. Eri asiakasryhmiin keskittymisestä seuraa yleensä aina se, minkä hintaisia palveluita tuotetaan ja kuinka paljon tuottoja palvelusta voi saada.

Miten palveluja pitäisi/kannattaisi markkinoida?

Vastaajien mielestä markkinoinnissa on oleellista pitkäjänteisyys ja monikanavaisuus (sosiaalinen media ja perinteinen media) ja suunnitelmallisuutta kannattaa lisätä. Vastaukset olivat seuraavanlaisia:

Markkinoinnin on oltava osa Turun kaupungin ja Turun matkailun markkinointia ja sitä pitää tehdä riittävän pitkäjänteisesti. Pitkäaikaisiin kumppanuuksiin tähtäävää suhdemarkkinointia/yhteistyön kehittämistä voi käyttää markkinoinnin apuna ja tehdä yhteistyötä kaupunkien kanssa (Tukholma, Gdansk, Riika,...?) tai yritysten kanssa (laivayhtiöt, hotellit, ravintolat, media-alan yritykset, kuten Visit Turku). Oleellista museoiden markkinoinnissa on miettiä sitä, miten asiakas saadaan käymään museossa monta kertaa.

Historian museoilla ei ole käytössä taiteilijabrändejä (esim. Picasso) houkuttelemassa kävijöitä, mutta ne voisivat käyttää kansallisesti tai kansainvälisesti tunnettuja henkilö- tai asiabrändejä.

Sosiaalisen median ja Internetin hyödyntäminen on välttämätöntä (sähköinen markkinointi). Myös perinteistä mediaa kannattaa hyödyntää säännöllisesti (radio) ja kampanjakohtaisesti tai tilanteen mukaan (lehdet, esim. HS:n Turku-liite), sekä messuilla käyntiä.

Kuinka tulevan museon asiakassuhteet pitäisi hoitaa?

Oleellista on kehittää palvelun laatua ja toiminnan laatua. Tähän kuuluu mm. se, että näyttelyistä pitäisi tehdä elämyksellisiä, palveluita pitäisi kuvata ja muotoilla⁹, palveluiden sähköisestä ja muunlaisesta saavutettavuudesta pitää huolehtia, palvelussa on oltava jonkinasteista räätälöintiä, palvelun on oltava riittävän nopeaa. Lisäksi jos asiakkaalle on hyvitettävä nopeasti, mikäli jokin asia menee asiakkaan kanssa pieleen. Asiakasta pitäisi myös ymmärtää mm. palautteen keräämisen avulla ja palveluja pitäisi profiloida, jotta jossain voi olla oikeasti hyvä. Tätä voi verrata liitteen 4 listauksiin.

Lisäksi todettiin, että perinteistä museon ystävät – toimintaa kannattanee jatkaa. Epäperinteisesti todettiin, että kannattaa miettiä asiakkaiden käyttäjäidentiteettiä ja käyttömotivaatiota enemmän kuin demograafisia tekijöitä (sukupuoli, ikä, koulutustausta ja vuosittaiset ansiotulot).

Miten palvelun voisi parhaiten tehdä muista museoista ja korvaavista palveluista erottuvaksi?

Erottumista ei useimmiten pidetty ongelmana. Haastateltavat totesivat, että erottua voi mm. sillä, että ei tehdä hallinnollisen Suomen historiaa vaan keskitytään tarinoiden kerrontaan (tavallisemmista ihmisistä). Toisena tapana erottautua mainittiin, että palveluiden toteutuksen on oltava hyvälaatuinen ja kiinnostava, koska ”kaikilla on kaikkea, mutta aina voi toteuttaa asian paremmin”. Lisäksi todettiin, että voi tuoda esiin suomalaisuuden tarinan, jossa tulevat selvästi esille Turussa syntyneet innovaatiot ja osaaminen, mutta toisaalta voi tuoda esiin Suomen (ja Turun) tarinan osana Ruotsia ja Venäjän yhteydessä ja lopulta itsenäisenä.

Mistä museolle voi löytyä uusia (liike)toimintamahdollisuuksia?

Liiketoimintamahdollisuuksien löytämistä koskevat vastaukset voi luokitella seuraaviin ryhmiin:

Uuden museon toimintaa kannattaa ajatella kaupallisesta kasvusta lähtien ja siitä, että sinne saadaan oheistuotteita ja oheispalveluita ja että näyttelyt ovat niin laadukkaita ja vetovoimaisia, että kävijä haluaa kokea museon, jossa hyödynnetään digitaalitekniikkaa, videotekniikkaa, vuorovaikutteisuuutta ym. ja joka tarjoaa ihmisille elämyksen/seikkailun.

Verkostoitumalla ja olemalla hyvä yhteistyökumppani kansainvälisesti ja Suomessa oman ja muiden alojen organisaatioiden kanssa, jotta oppii ja kehittyy. Tähän liittyen museota ei pidä nähdä erillisenä itsekseen toimivana yksikkönä vaan yhteiskunnan ja kaupungin yleisen toiminnan osana. Tällöin voi helpommin selvittää ansaintamahdollisuudet erityyppisessä museokaupallisessa toiminnassa: pääsylipputulot, museokaupan mahdollisuudet, ja muu kaupallinen toiminta museon ympärillä. Se mitä muuta voi kehittää riippuu aika paljon siitä, minkä tyyppiset tilat museolla tulee olemaan ja missä määrin niitä voi käyttää myös muuhun toimintaan.

Tuotteistamista ja ideointia voi kehittää edelliseen liittyen mm. niin, että projektin ideointivaiheessa voi käyttää erilaisia työkaluja ideoiden arvioimiseksi. Kannattaisi miettiä jatkuvasti, mitä uutta voi tehdä ja mitä voi tehdä toisin ja kannattaako vaikkapa jotain ulkoistaa vai tehdä itse. Tarvitaan jatkuvaa kehittämistä ja uudistamista ja näyttelyiden uudistamista kokonaan tai osittain joka vuosi.

⁹ Nämä ovat päällekkäisiä asioita melko pitkälti ja kyse on palveluiden tekemisestä helppokäyttöiseksi, ymmärrettäväksi ja havainnollistaa palveluita. Loppujen lopuksi tämä on perinteistä palvelujen ja toiminnan laadun kehittämistä.

Omarahoituksen kehittämissuunnitelmalla ja viemällä taloudellista ajattelua läpi koko organisaatio voi edesauttaa sen ymmärtämistä, että mitä työ maksaa ja mikä on työn hyöty, mitkä ovat keskeisiä asioita tuotteistuksessa ja markkinoinnissa.

Mitä osaamista museoissa tarvitaan tulevaisuudessa?

Ydintehtävien osaamista eli museoalan perinteistä osaamista tarvitaan edelleen. Tätä ovat lakisääteisten tehtävien osaaminen (lausuntojen anto ym.), kokoelmatyö ja tutkimustyö. Jatkossa on osattava tehdä perinteistä työtä yhteistyössä esim. tekniikan eri toteuttajatahojen kanssa. Museoalan ammatilliseen osaamiseen kuuluu ”moderni museologinen koulutus yhdistettynä arkeologian, kansantieteitten ja historian tietämiseen” ja historia painottuu tässä ehkä enemmän.

Digitalisaatioon liittyvää osaamista tarvitaan, koska digitalisaatio on muuttanut monta asiaa ja tulee muuttamaan jatkossa ehkä vielä kiihtyvällä nopeudella. Museon strategiaan ja tavoitteisiin pitäisi osata sovittaa jatkuvasti lisääntyviä digitaalisia mahdollisuuksia (tekniikka on väline). Modernin teknologian laajaan käyttöönottoon liittyvän osaamisen tason täytyy olla korkea ja ennakkoluuloton. Siinä kansainvälisten esimerkkien ja oppien ottaminen on ehdottoman välttämätöntä. On osattava mm. sosiaaliseen median käyttöä ja näyttelytekniikkaa (mm. suunnittelua, toteutusta, ja digitaalisten ratkaisujen osaamista).

Liiketoimintaosaamista tarvitaan monipuolisesti: kaupan alan osaamista, myyntiosaamista, viestinnän, markkinoinnin osaamista, uusien toimintamallien kehittämisosaamista, tuotteistusosaamista, omarahoituksen hankinnan osaamista. Markkinointiosaaminen on osattava ottaa välittömästi osaksi museotoimintaa.

Asiakaspalvelu- ja vuorovaikutusosaamista sekä pedagogista osaamista tarvitaan. Jälkimmäistä siksi, koska museo on oppimisympäristö. Asiakaspalveluosaamiseen lueteltiin kuuluvaksi mm. opastus, kielitaito, asiakkaan kohtaaminen, kommunikaatio, hyvä asenne ja museon brändin toteuttaminen eli sen esiintuominen, että museo on helposti lähestyttävä, elämyksellinen ja tunteita herättävä paikka. Asiakaspalvelussa pitää osata olla läsnä myös digitaalisesti (esim. snapchatissa tai nettisivujen kautta) ja keskustella asiakkaiden kanssa myös siellä.

Lisäksi todettiin, että ”kirjo mitä osaamista tarvitaan riippuu olennaisesti siitä minkälainen museo on kyseessä ja vähän yksikön koostakin ja siitä, onko sitä osaamista itsellä vai ostetaanko se jostain. Ulkoistaminen varmaan lisääntyy.” Myös koulutuksen suunnitelmallisuutta painotettiin.

Miten museoiden toimintatapoja pitäisi muuttaa?

Pitäisi *lisätä liiketoimintaa ja toiminnan tuottoja*, kun rahoitus koko ajan vähenee. Tuotteistusta ja taloudellista ajattelua pitää kehittää, sekä lisätä vuorovaikutustoimintaa sekä yksittäisiin asiakkaisiin että yrityksiin päin. On verkostoiduttava uudella tavalla.

Näyttelyiden uusimiseen kannattaa varautua etukäteen ja miettiä miten usein ne vaihtuvat (käytännön suunnittelun, markkinoinnin ja talouden kannalta), esim. vaihtuva näyttely kerran vuodessa kokonaan uusiksi ja päänäyttelyn osioiden uusimista 1-2 vuoden välein. Toimintaa pitää uudistaa koko ajan tyyliin ”joka vuosi jotain uutta” .

Tehdään *digitalisaatiostrategia* ja digitalisoidaan palveluja laajasti, esim. pohditaan voiko museoon kehittää nettikauppaa, miten kotisivuja kannattaisi uudistaa, miten hyödynnetään sosiaalista mediaa

(blogi, facebook-sivut, Instagram, Twitter, Pinterest, LinkedIn, Google-syötteet, TripAdvisor Reviews – sivusto ja YouTube,...) ja kuinka näyttelyissä voi hyödyntää digitaalisia välineitä. Museon konsepti on perusteiltaan tosi vanha ja ei sen perusteiltaan tarvitse muuttua, mutta tänä päivänä ihminen kaipaa niitä tarinoita ja osallisuutta ja on pidettävä huolta palvelun saavutettavuudesta ja siitä, että pystytään palvelemaan myös verkossa mahdollisimman monipuolisesti. Jos joku asia näyttää hyvältä verkossa, niin kävijät haluavat nähdä sen oikeasti.

Miten museo voisi tehokkaimmin lisätä tuottojaan ja vähentää kulujaan?

Tuottojen lisäämisen tapoja

Vastaajat keskittyivät vastauksissaan selkeästi enemmän tuottojen lisäämiseen kuin kulujen vähentämiseen. Seuraavassa on luokiteltu vastaajien tuottojen lisäämiseksi suosittelemat tavat.

Kauppa ja ravintola-kahvilapalveluiden kehittäminen on erinomainen mahdollisuus jos puhtaalta pöydältä pääsee huolellisesti suunnittelemaan. Ravintolan tuottoa voi saada niin, että ravintolaa pitävä ulkopuolinen yrittäjä maksaa 10 % liikevaihdostaan vuokrana. Palveluiden järjestämisessä voi tehdä yhteistyötä myös isompien toimijoiden kanssa, esim. SOK:n kanssa. Kahvila-ravintola voi myös houkuttaa kävijöitä museoon. Jos perustetaan uusi museo, on vaikea sanoa sen tuottoa, koska se voidaan tehdä ulkopuolisena tai omana toimintana. Museokaupan myyntitoiminta on julkaisumyyntiä ym. ja sen menestys riippuu paljon kävijämäärästä. Alle 100 000 kaupan myynti jää joka tapauksessa (esim. Turun linnassa) vuositasolla. Museokaupassa pitäisi olla kaupan alan osaamista. Internet-kaupassa kannattaa myydä enemmän tavaraa, mikä liikkuu verkon välityksellä, kuvia yms. ja myyntiä voi tehdä ennen tai jälkeen museokäynnin. Koska Turku on suomalaisen populaari- ja klassisen musiikin keskeisiä paikkoja historiallisesti, on mahdollista, että esim. erilaista äänitetuotantoa voisi verkkomarkkinoinnin kautta laajentaa pois konkreettisesta myymälätilasta. Tällä on valtavia mahdollisuuksia erilaisten tuotteiden kehittämiseen.

Tilavuokrauspalveluja tuotteistamalla voi saada vuokratuottoja.

Kumppanuudet ja sponsorointi voivat myös aikaansaada tulovirtoja. Kumppaneiden saamisessa auttaa, jos museo tekee palvelunsa hyvin. Museoissa ei ole ollut merkittäviä taloudellisia kumppaneita niistä sektoreista, jotka hyötyvät eniten museokävijöistä (matkailu ja ravintola-ala). Investointirahaa saa pankista, jos on uskottava toimintasuunnitelma ja liikeidea. Jos museolla olisi aidosti kumppaneina (SOK, Finnair ym.) ja ne sitoutuisivat museon ylläpitoon esim. 10 vuodeksi 100 000 per vuosi, olisi kumppanuus oikeasti hyvä, mutta se on vaikea toteuttaa (tai siihen ei ole totuttu). Kumppaniehdokasta pitää lähestyä oikealla tavalla eli esim. mennä idean kanssa SOK:lle ja sanoa, että ”meillä on tulossa tällainen näyttely, joka todennäköisesti lisää teidän ravintoloidenne käyttöä tämän verran ja teidän hotellienne käyttöaste lisääntyy tämän verran, joten oletteko te kiinnostuneet tästä. Jos he sanovat, että ei olla kiinnostuneita, niin ei tehdä näyttelyä ja SOK jää rahatta”. Yleensä näin ei tehdä teattereissa eikä museoissa eikä sponsoriyhteistyö toimi. Jos Turussa olisi uusi ”mediaseksikäs museo, jonne tulee blockbuster-näyttelyjä ja panostetaan siihen oikeasti”, voi saada sponsoreitakin.

Tuotteistusta kannattaa tehdä ja työstä pitää laskuttaa. Pääsylipputulojen lisääminen edellyttää mielenkiintoista näyttelytuotantoa, mutta jos tuleva museo on laadukas ja hintansa väärsti, niin kyllä siinä voi laskuttaakin. Palveluita pitää tuotteistaa ja lopettaa ilmaiseksi tekeminen. Tämä pitää tehdä myös sosiaalisektorille ja kouluille eikä tehdä ilmaistyötä enää. Pääsylippujen hinnat ovat museoissa

vaihtelevia, keskihinta on n. 2,60-3 €ja on paljon ilmaiskäyttöä. Jos hotelliyritysten kanssa tuotteistetaan palvelupaketteja, pitää varoa liian halpaa myyntiä.

Rahoituksen ja rahan hankinnan osaamista kannattaa kehittää. Jos kuitenkin tavoitteena on toimia yritysmaisesti ja myydä mahdollisimman paljon palveluja, ei kannata olla osana julkista sektoria, sillä kunnan ja valtion rakenteet eivät toimi palvelutuotannossa, jolla aletaan tehdä rahaa. Jos se ei ole tärkein asia tai jos on vakaata toimintaa, niin kannattaa viedä museo osaksi julkista sektoria. Kaupungin organisaatiossakin on kuitenkin mahdollista kehittää rahoituksen hakemista.

Digitalisaatio voi tuoda sponsoreita ja tuo uusia mahdollisuuksia. Digitalisaatio voi tuoda uusia kiinnostuneita sponsoreita, jos tekee joitain heitä kiinnostavia asioita. Uusia mahdollisuuksiakin syntyy: tulevaisuudessa kun ihminen käy museossa ja rakastuu johonkin 1600-luvun juomakannuun, hän voi mennä museokauppaan ja siellä on 3d-skannausmahdollisuus juomakannusta ja kävijä voi ostaa 3d-printin ja sen juomakannun itselleen. Digitalisaatio mahdollistaa myös erilaista toiminnan rationalisointia ja markkinoinnin ja viestinnän tehostamista.

Laatu on tärkeää museon palveluiden suunnittelussa ja toteutuksessa. Laadukas suunnittelu lisää tulovirtaa. Tulevan museon pitää ylittää huomiokynnys ja olla riittävän näkyvä. Jos se alittaa sen, niin kaikki on hukkaan heitettyä rahaa ja syntyy kuluera. Jos se (museo ja sen lanseeraaminen) tehdään riittävän isosti, riittävän näyttävästi ja laadukkaasti, museosta muodostuu tulonlähde.

Kulujen vähentämisen tavat:

Kiinteistöön liittyvien kulujen vähentäminen on vaikeaa, mutta energiakuluja voi vähentää hieman valaistuksessa ja (pitkällä tähtäimellä) käyttämällä uusiutuvaa energiaa. Lisäksi voi yrittää välttää liian kalliita kiinteistöjä ja liian suuria tiloja.

Henkilöstökulujen vähentäminen on vaikeaa ilman, että laatu heikkenee, mutta jotain voi tehdä. *Asiakaspalveluhenkilökunnan yhteiskäyttö* museoiden kesken on tehokas ja yksi syy pitää museo osana kaupunkiorganisaatiota. Kun joku on sairaana, sitä voidaan auttaa toisessa paikassa ja kohdentaa henkilövoimavaroja niin. Jokaisella työntekijällä on oma kotitoimipaikka, mutta vielä parempi voisi olla, jos koko henkilökunta on osoitettavissa mihin tahansa toimipisteeseen. Hyvällä suunnittelulla voi todella vähentää kuluja. *Henkilökunnan määrän ja näyttelyvalvontatyypin työn voi uudella tekniikalla puristaa minimiin.* Koko henkilökunta voisi olla suoraan asiakaspalvelukontaktissa ja tehdä opastusta tai myyntityötä. Voi olla monitoroituja valvomoita, kameravalvontaa jne., mutta se (säästö) on marginaalista.

Muina asioina kulujen vähentämisessä mainittiin se, että toimintaa voi suunnitella mahdollisimman virtaviivaiseksi, kuten museokauppa ja lipunmyynti ym., omaa toimintaa pitää arvioida, kilpailuttaa sopimuksia muutaman vuoden välein, lisätä kustannustietoisuutta ja viedä näyttelyjä museorakennuksen ulkopuolelle, niin niistä voi saada taloudellisesti kannattavan, mutta se on museon taloudelle hyvä, mutta paikkakunnan ja alueen kokonaistaloudelle huono.

Museo on aluetaloudellisesti kannattava ja kävijöitä ja kannattavuutta tarvitaan

Museon voi nähdä tulonlähteenä, työpaikkoja luovana ja uutta vetovoimaa ja elinvoimaa synnyttävänä. Kannattaa lähteä liikkeelle siitä, että museo on tulonlähde ja työllistäjä. Silloin aletaan miettiä, miten voidaan maksimoida taloudellinen hyöty ja sitä kautta voi palkata väkeä ja kehittää toimintaa. Museo vaikuttaa turistien tulemiseen ja jos tulee turisteja, se lisää ravintoloiden, hotellien ja muiden palveluiden

kysyntää ja alueen elinvoimaisuutta. Museon perustaminen pitää nähdä elinkeinopoliittisena toimenä, millä kaupungin houkuttelevuutta lisätään eikä kulueränä. Edellinen on linjassa tutkimusten kanssa, joissa museoilla on todettu olevan *myönteisiä aluetaloudellisia vaikutuksia* ja museon perustaminen aluetaloudellisesti kannattavaa.

Turun kaupungin museopalveluihin kohdistuvia vaikutuksia voi uuden museon perustamisesta pitää *myönteisinä*, jos museosta saadaan kannattava. Parhaimmillaan uusi mahdollisesti perustettava museo voi kulttuuritarjontaa lisätessään lisätä yleensäkin matkailijoiden määrää ja asiakkaita myös muissa museoissa. Tämä kuitenkin riippuu mm. tulevan museon sijainnista.

Kannattavuutta voisi ajatella museoiden kohdalla lähinnä verorahoitusosuuden pienentämisenä. Museon perinteistä omaa toimintaa ei saa kannattavaksi, mutta jos siihen tuo liiketoimintaa, jolla voi rahoittaa varsinaisen museotyön osuutta tai näyttelyitä ja kustannuksia alentaa, niin se on järkevää. Museon pitäisi keskittyä oman ydintoiminnan kehittämiseen.

Kävijämäärä on oleellinen kysymys museoille ja niiden kannattavuudelle ja museokortti ja sen tuoton jako tuottavat haasteita siihen. Tulokertymä voi olla samoilla kävijämäärillä pienempi museokortin takia. Siksi museoilla on oltava oheispalveluiden myyntiä (kauppa, tilamyynti, konferenssit ja kokoukset ym.). Tilavuokraustoiminnan kehittäminen edellyttää tilakysynnän tuntemusta. Tilat vaikuttavat paljon siihen, mitä muuta saadaan tulevan museon palveluihin yhdistettyä.

Joidenkin toimialojen yritysten olisi mahdollista tehdä tulevassa museossa tuotekehitystyötä eli esim. testata omia palveluitaan/tuotteitaan museon asiakkailla. Jos digitaalisia palveluita on museossa paljon, alan yritykset ja mm. peliteollisuus voisi olla yhteistyössä museon kanssa.

Miten museoiden talousasiat muuttuvat seuraavien 5-10 vuoden kuluessa?

Haastatteluissa ennustettiin, että museokäyntien määrä nousee koko Suomessa ja myös Turussa, jolloin myös käynneistä johtuvat tuotot nousevat. Käyntien määrä on keskeisin asia, kun pyritään kasvattamaan museon tuottoja pääsylippituloista ja oheispalveluista (museokauppa, kahvila-ravintolatoiminta, tilavuokraus, asiantuntijapalvelut,...). Valtionosuudet eivät välttämättä vähene, mutta kuntien rahoitusosuus saattaa vähentyä.

Kuntien taloustilanne on arvoitus, koska isoja uudistuksia tehdään ja se saattaa olla kunnille haastavaa, mutta toisaalta kuntiin jää kehittämisosaamista, joka voidaan lähivuosina suunnata sosiaali- ja terveysalan kehittämisen sijaan mm. kulttuurin edistämiseen, kuten museoihin. Tämä tuo paljon mahdollisuuksia.

Mitä muita kuin taloudellisia vaikutuksia museolla voisi olla?

Sosiaaliset vaikutukset ja vaikutukset terveyteen ja hyvinvointiin mainittiin useassa haastattelussa ja viitattiin erilaisiin asioita käsitelleisiin tutkimuksiin. Museoilla on vaikutusta oppimiseen, sillä niitä käytetään koulujen oppimisympäristöinä ja museoiden ja oppilaitosten yhteistyötä voi kehittää paljon (ainakin peruskoulusta toiselle asteelle, sekä Turussa yliopiston kanssa tietyissä oppiaineissa). Museoita voi käyttää vanhuspalveluiden apuna/osana (virkistystä ym. vanhuksille ja muistisairaille) eli museotoiminta palvelee myös kaupungin sosiaalipalveluja.

Uuden museon hallintomalli ja sijainti

Haastateltavilta kysyttiin millä hallintomallilla uuden museon kannattaa toimia (a) osa kaupunkiorganisaatiota, b) yhtiö, c) säätiö vai d) edellisten kombinaatio). Yhdistelmä-malli voisi paras, siinä mielessä, että osa museon tehtävistä on lakisääteisiä ja niistä ei voi saada liiketaloudellisesti kannattavia, mutta osa on mahdollista tehdä viranomaistehtäviä selvästi kannattavammiksi. Poliitikot päättävät asian eikä siihen ole yksiselitteistä vastausta. Toisaalta oletettiin, että mitä enemmän liiketoiminnan kaltaista uuden museon toiminta on, sen vähemmän kannattaa olla osa kaupunkiorganisaatiota. Osa museon toiminnasta ei voi kuitenkaan olla liiketaloudellisesti kannattavaa

Sijainti on tärkeä museon tulovirtojen kannalta, mutta on tärkeää ajatella mikä on kaupunkikehityksen kannalta oleellista esimerkiksi keskustan elävöittämiseksi. Turussa vaihtoehtoina voivat olla mm. kauppatori ja satama.

8. Vertailuorganisaatiot – muutamia ajatuksia Turkuun

Vertailuorganisaatioita kartoitettiin siinä tarkoituksessa, että löydettäisiin hyvin toimivia käytäntöjä, joista uudelle mahdollisesti perustettavalle historian museolle voitaisiin ottaa vaikutteita. Kaikkia organisaatioita voi pitää menestyksikkäinä. Vertailuorganisaationa olivat Haltia (Espoo), Heureka (Vantaa), Helsingin kaupunginmuseo (Helsinki), Merimuseo (Tallinna, Viro) ja Historiska Museet (Tukholma, Ruotsi).

Vertailuorganisaatioita on kuvattu liitteessä 6. Niistä voisi ottaa Turkuun mahdollisesti perustettavan museon toimintaan seuraavanlaisia hyviä käytäntöjä pohdittavaksi:

- *Museon fyysisen tilan perustaminen:* Museon käyttökustannukset riippuvat paljon tilasta ja Haltiassa onnistuttiin tekemään sponsorisopimuksia yritysten kanssa ja saamaan siten markkinahintaa edullisemmin käyttöön uusiutuvaa energiantuotantoa ja pääsemään 75 %:sti energiaomavaraiseksi, mistä alkaa näkyä säästöä n. 7 vuoden kuluessa.
- *Rahoituksen hakeminen:* Helsingin kaupunginmuseo on erikseen panostanut omarahoituksen lisäämiseen tekemällä omarahoitussuunnitelman. Rahoituksen hakemista museon toimintaan on näin systematisoitu ja tehty ammattimaisemmaksi.
- *Tuotteistaminen:* Heurekassa henkilöstöä koulutetaan tuotteistamisessa ja samoin Helsingin kaupunginmuseossa kehitetään aktiivisesti tuotteistamista ja siellä on otettu tuotteistamisessa syntyvien ideoiden arviointia varten käyttöön työkalu, jossa arvioidaan viedäänkö ideaa eteenpäin vai ei¹⁰. Tuotteistamisen hyötyjä on mm. se, että tiedetään, paljonko palvelu ja työnteke maksavat ja palvelun myyminen, ostaminen ja käyttö helpottuvat.
- *Museon markkinointi:* Tallinnan merimuseossa on käytössä suunnitelmallinen ja aktiivinen markkinointi. Museossa on työssä vajaa 100 henkilöä, joista 4 tekee pääasiassa markkinointityötä. Museossa tehdään vuosittain markkinointisuunnitelma ja jokaisesta isosta projektista ja näyttelystä tehdään oma suunnitelmansa ja markkinointibudjettinsa. Aktiivisen markkinointikampanjan jälkeen kävijöiden määrää onnistuttiin parhaimmillaan nostamaan 40 %.

¹⁰ Menetelmä on sovellus Business Model Canvas –työkalusta, jossa itse asiassa kuvataan liiketoimintamallia eli tapaa, jossa organisaatio, kuten museo toimii ja ”tekee rahaa” ja tuottaa tuotteita tai palveluita. Liiketoimintamalli on erittäin lähellä liiketoimintakonseptin –käsitettä ja niitä on joskus pidetty myös synonyymeinä.

- *Digitalisaatio*: Kaikissa esimerkkiorganisaatioissa oli paljon digitaalisten välineiden hyödyntämistä ja kehittämistä. Haltiassa ”kaikki” oli myös digitaalisesti saatavilla, Heureka internet-sivuilta on helppo ostaa palveluita, Helsingin kaupunginmuseossa on suuret digitaaliset kuvakokoelmat, Merimuseossa on kehitetty ja kehitetään edelleen pääsylippuja, joissa on mikrosiru ja erilaista tietoa ja Tukholman historiallisessa museossa digitalisaation kehittäminen on aloitettu laatimalla oma digitalisaatiota koskeva strategia. Jokainen paikka teki markkinointia sosiaalisen median avulla.
- *Henkilöstön osaamisen laajentaminen*: Henkilöstön osaamisessa tuotiin esille monessa paikassa se, että museoissa ja sen kaltaisissa palveluissa ei perinteinen osaaminen (esim. museoalan perinteiseen koulutukseen perustuva) ole riittävää, vaan tarvitaan mm. kaupan ja kahvila-ravintolan pyörittämiseen tarvittavaa osaamista ja markkinointi- ja myyntiosaamista. Koska osaamista ei välttämättä ole itsellä sen ostamista ulkopuolelta pidettiin joissain tapauksissa järkevänä ja asiaa pohdittiin.

9. Luonnos liiketoimintasuunnitelmasta

Seuraavassa on edelliseen tässä arvioinnissa kerättyyn aineistoon perustuva hahmotelma Turkuun mahdollisesti perustettavan uuden historian museon liiketoimintasuunnitelmasta. Tekstin joukossa on avoimia kysymyksiä (*kursivoituina*), joista museossa kannattaa arvioinnin tekijän mukaan vielä keskustella. Suunnitelma perustuu Turun museopalveluiden konseptiluonnokseen ja tässä arvioinnissa kerättyyn aineistoon.

Liikeidea: Mitä myydään, kenelle ja millä tavalla?

- Museo myy elämyksiä, vuorovaikutuksellisuutta ja historian sisältöjä näyttelyiden ja digitaalisten palveluiden avulla, sekä näitä palveluita tukevia museokaupan tuotteita, kahvila-ravintolan palveluita ja tiloja vuokrattavaksi. Lisäksi museo myy tapahtumia.
- Museon pääasiallisia asiakkaita ovat lapsiperheet, matkailijat, koulut ja oppilaitokset, yritykset ja muut organisaatiot, ja laajemmin kaikki suomalaiset.
- Museon palveluiden myynnissä käytetään seuraavia markkinoinnin keinoja¹¹:
 - o asiakkaiden ja museon (talouden) kannalta tarkoituksenmukainen hinnoittelu
 - o sosiaalisen median kautta tapahtuva viestintä
 - o palveluiden tuotteistus helposti ostattaviksi ja myytäviksi
 - o yhteismarkkinointi eri tahojen kanssa: Visit Turku, Turun kaupungin eri tahot, matkailu- ja ravintola-alan yritykset jne.
 - o museon tilojen tekeminen riittävän näyttäväksi
 - o suunnittelemalla palveluprosesseja asiakkaita houkutteleviksi
 - o panostamalla henkilöstön viestintä- ja markkinointiosaamiseen

¹¹ Listassa on tavallisimpia markkinoinnin keinoja, joita arvioinnin kuluessa on tullut esiin, mutta lista ei ole kattava.

Tuotteet ja palvelut: Tarjottavien tuotteiden kilpailuympäristö, imago, tavoiteltu kilpailuetu, hintataso, katerakenne ym.

Turun kaupungista puuttuu historiallinen Turun ja Suomen historiasta kertova museo, joten kilpailua kävijöistä muiden museoiden kanssa on vähän. Toisaalta museo kilpailee asiakkaidensa ajasta muiden vapaa-ajanviettomahdollisuuksien kanssa turistien kohdalla.

Millainen imago museolle pitäisi rakentaa¹²? Museopalvelut toteutetaan nykyaikaisia digitaalisia välineitä hyödyntäen ja museon yleisilme korostaa vuorovaikutuksellisuutta ja hyvää palvelun ja toiminnan laatua (laadun kolmesta näkökulmasta on listaus liitteessä 4).

Hintataso tulee olemaan keskimäärin halvempaa kuin elokuva liput, mutta isoimmassa näyttelyssä selkeästi kalliimpaa. Jos tavoitellaan mielikuvaa laadukkaasta palvelusta, on mahdollista periä ainakin osasta palveluita ehkä ajateltua korkeampi hinta. Kukin palveluryhmä olisi hyvä hinnoitella erikseen. Museon pitäisi päättää, millaisia periaatteita hinnoittelussa noudatetaan: onko vähän vai paljon hintaluokkia, millä perusteella hinnat määräytyvät eli peritäänkö hinta esimerkiksi käynnin jälkeen museossa vietetyn ajan mukaan vain perinteisesti, kun museoon tullaan¹³.

Katteet muodostuvat tuottojen ja kustannusten erotuksesta niin, että tuottoja saadaan valtionosuuksista ja –avustuksista, kuntien rahoituksesta, projektirahoituksesta, sekä myyntitoiminnasta (pääsyliput ja oheispalvelut). Tuottoja pitää yrittää lisätä ja kuluja voi yrittää vähentää. Kulujen vähentämiseen voi vaikuttaa helpommin nyt kuin olemassa olevassa museossa suunnittelemalla henkilöstön yhteiskäyttöä, toimenkuvia, työn automatisointia ja palveluiden sujuvuutta. Kiinteistökuluihin vaikuttaminen on rajallista, mutta sähkönkulutusta voi rajoittaa mm. valaistusta suunnittelemalla tai moderneilla energiaratkaisuilla. Tuottoja voi pyrkiä lisäämään ainakin seuraavilla tavoilla:

- panostamalla markkinointiin suunnitelmallisesti ja pyrkimällä lisäämään myyntiä (*voisiko tulevassa museossa olla myynnin ja markkinoinnin ammattilaisia töissä?*)
- tuotteistamalla palveluita
- tekemällä suunnitelman rahoituksen hankinnasta

¹² Arvioijana ehdotan palvelun laadun ottamista esiin, koska museon tai minkä tahansa palvelun olemassaolo riippuu etenkin palvelun toteutustavasta (minkä laatuista palvelu on kokonaisuutena asiakkaan näkökulmasta) eikä niinkään siitä, että käytössä on esim. jokin tekninen ratkaisu, koska niitä voi olla muillakin. Palvelua voisi verrata auton valmistukseen: samalta tehtaalta voi tulla monenlaisia ja hintaisia autoja käytännössä samoista komponenteista, mutta ne kootaan ja markkinoidaan eri tavoilla. Sen takia toisesta tulee asiakkaan mielestä parempi ja siitä maksetaan enemmän. Museopalveluissakin kaikilla voi olla digitaalisia laitteita, mutta niitä voi käyttää eri tavoin, esimerkiksi tekniikkaa korostaen tai asiakkaan tarpeita miettien.

¹³ Frey ja Steiner (2012) ovat tutkineet museoiden hinnoittelutapoja.

Asiakkaat ja markkinat: *Voisiko museossa analysoida seuraavat taulukon 5 asiat¹⁴?*

Taulukko 5. Asiakassegmentit, näiden ostokäyttäytyminen, sijainti, määrä ja tavoittamisen keinot.

	Tarpeet	Ostokäyttäytyminen (kuka maksaa, miten ostaa...)	Sijainti	Määrä	Tavoittamisen keinot
Lapsiperheet	viihtyminen				
Matkailijat			Suomesta, Ruotsista, Venäjältä,...		
Muut suomalaiset					
Oppilaitokset/koulut	oppiminen				
Yritykset ja muut organisaatiot	kokouksen pito,...				

Markkinatilanne toimialalla ja toiminta-alueella, kysynnän ja tarjonnan suhde, kilpailijoiden vahvuudet, heikkoudet ja strategiat, erottautumistekijät kilpailijoihin nähden voidaan kuvata taulukon 6 kaltaisella analyysillä. Kustakin keskeisestä kilpailijasta voi tehdä vastaavan taulukon.

Taulukko 6. Uusi museo verrattuna kilpailijoihin.

Palvelu	Kilpailijat	Kilpailijan vahvuudet & heikkoudet	Erottuminen kilpailijoista	Kysyntä vs. tarjonta (kumpaa enemmän, kuinka paljon)
Päänäyttely museossa				
Suurnäyttely museossa				
Suurnäyttely muualla				
Kansalaistori kokonaisuutena				
Frami				
Manu				
Digitaaliset palvelut				
Tapahtumat				

Käytännön järjestelyt:

- Tarvittavat välineet katsotaan myöhemmin
- Työntekijöiden rekrytointi: millaista osaamista tarvitaan ja kuinka monta henkilöä
- Mainonnan ja markkinoinnin käytännön toteutuksen voi suunnitella aiempien analyysien pohjalta
- Internet-sivut kannattaa suunnitella laadukkaiksi liitteen 4 kriteerit muistaen

Rahoituslaskelmat: rahoituskeinot.

Rahoituslaskelmista investointilaskelmat eivät kuuluneet tähän arviointiin, mutta rahoituskeinoja toiminnan suunnitteluun ja tulevaisuudessa myös pyörittämiseen kannattaisi miettiä koko ajan. Ainakin seuraavat asiat on hyvä tehdä ajoissa: rahoituslähteiden kartoittaminen ja niiden seurannan järjestäminen,

¹⁴ Kaikkea ei välttämättä voi vielä analysoida, koska vuoteen 2020 on niin paljon aikaa, että toimintaympäristö saattaa muuttua niin poliittisesti, taloudellisesti ja teknologian puolesta digitalisaation edistyessä.

säännöllinen rahoituksen haku ja rahoitushaun osaamisen hankinta. Museoiden toimintaa voivat rahoittaa tutkimusta rahoittavat tahot, kuten yliopistojakin eli esim. Kulttuurirahastot ja säätiöt (esim. Erkon säätiö). Linkkejä rahoituslähteisiin löytyy mm. tästä: <http://www.aurora-tietokanta.fi/grant/expiring>.

Kannattavuuslaskelmat: Mitä kannattavuus tarkoittaa ja miten pitäisi hinnoitella?

Mitä museon kannattavuudella oikeastaan tarkoitetaan Turun uudessa museossa? Kannattavuus voi tarkoittaa a) tuottojen ja kulujen suhdetta (yrityksen kannattavuus), b) hyvää vastiketta veroille eli tuloksellisuutta, jota tulee noudattamalla taloudellisuuden, tuottavuuden/tehokkuuden ja vaikuttavuuden periaatteita¹⁵ (kunnallisen palvelun kannattavuus) tai c) verorahoitusosuuden pienentämisenä (tämän tutkimuksen haastattelussa esiin noussut määritelmä). Alueellista kannattavuutta ja monenlaisia hyviä vaikutuksia alueelle museoilla on tutkitusti paljon, mutta itse museon kannattavuutta voi arvioida, laskemalla/arvioimalla, miten museoiden tuotot ja kulut kehittyvät ja miten niiden pitäisi kehittyä ja miten suuria tuottojen pitäisi olla, jotta museon toimintaa voisi pitää kannattavana.

Miten museon hinnoittelu kannattaisi hoitaa, sillä se vaikuttaa samaan aikaan asiakkaiden ostohaluun, mielikuvaan museosta ja mielikuvaan museon palveluiden laadusta? Keskimääräiset pääsylipputulot maksetuista käynneissä oli kymmenessä suurimmassa museossa vuonna 2015 noin 6 euroa. Turun museopalvelut kuuluvat tähän suurimpien joukkoon (museotilastot.fi). Tulevan museon lipun hinnan pitäisi olla alle elokuvalipun hinnan ja ehkäpä alle Heurekan lipun hinnan ainakin aluksi. Taulukossa 7 on muutamia esimerkkejä hinnoista museoissa ja museoihin verrattavissa olevissa palveluissa, tiedepuistossa ja elokuvateatterissa. Vertailussa ovat mukana vain aikuisten liput.

Taulukko 7. Lippujen hintoja museoissa ja siihen verrattavissa olevissa palveluissa.

Tulevan museon liput	Tiedekeskus Heureka	Helsingin kaupungin-museo	Turun linna	Elokuvateatteri FinnKino, Turku*	Turun kaupungin-teatteri**
päätetään myöhemmin	- Aikuisten (yli 15-v.), 22 €/päivä	- Kaikille vapaa pääsy	- 10,00 €	- Ma-to, pe ennen klo 17 & yö- näytökset 11,3 € (halvimmillaan 9,50) - Pe alk klo 17, la-su + arkipyhät 13,3, € (kalleimmillaan 15 €)	- 33 €

* = Lippujen hinnan on laskettu eri ajankohtien kuuden lipunhinnan keskiarvona suosittumpana/huonompana (ma-to...) ja parempana ajankohtana (pe...)

** = Teatterilipun hinta on keskiarvo 23 esityksen hinnasta

Jokaisessa taulukon paikassa on myös erilaisia alennuksia eri kävijäryhmille ja museoissa ja Heurekassa on myös runsaasti ilmaiskävijöitä. Tämä tekee vertailusta melko vaikean varsinkin alennuksia saavien ryhmien kohdalla (lapset, opiskelijat, eläkeläiset, varusmiehet, siviilipalveluksen suorittajat). Alennusten lisäksi Turun linnassa on korotettuja maksuja suurtahtumissa ja elokuvateatterissa erikoishinnoitelluissa elokuvissa lisämaksu.

¹⁵ Vaikuttavuuden periaate tarkoittaa pyrkimistä siihen, että saavutetaan tavoitteet ja odotetut tulokset (Meklin 2009).

Tulevan museon vahvuudet: osaaminen, kokemus, toimialatuntemus ja verkostot.

- Museon tulee perustamaan Turun kaupungin museopalvelut, joissa on Suomen pisimpiä kokemuksia museotoiminnasta¹⁶
- Turun kaupungin museopalveluissa on Suomen ainoa museopalveluiden vuorovaikutussuunnittelija ja museossa tullaan painottamaan vuorovaikutuksellisuutta. Museossa tiedostetaan hyvin tulevaa museota koskevat osaamistarpeet ja seuraavien osaamisten hankintaan kouluttamalla nykyistä henkilökuntaa tai rekrytoimalla uutta henkilöstöä ehtii hyvin varautua ennen museon perustamista:
 - o liiketoimintaosaaminen: tarvitaan markkinointi- ja myyntiosaamista ja niihin liittyvää tuotteistusosaamista
 - o digitalisaation ja digitaalisten palveluiden osaaminen
 - o vuorovaikutuksellisuusosaaminen: osaamisen hankinta on jo aloitettu vuorovaikutussuunnittelijan palkkaamisella
 - o museoalan ”perinteinen osaaminen”, jota on välttämätöntä ylläpitää
- Turussa tunnetaan toimialaa, sillä museossa on tutkimustoimintaa ja siinä yhteistyötä yliopistojen kanssa ja tutkimuksen kohteina ovat olleet museopalveluiden tulevat palvelut (yhteistyössä TuY, tulevaisuuden tutkimuslaitos), museotoiminnan liiketaloudellisen vaikutukset (yhteistyössä VY). Lisäksi museo toimii alan verkostoissa ja museon johto on tutustunut eri maiden hyviin käytäntöihin mm. Tanskassa ja Virossa, sekä nyttemmin tämän arvioinnin kautta Ruotsin käytäntöihin.
- Edellisen perusteella voi sanoa, että museo on verkostoitunut. Verkostoitumisessa on kuitenkin vielä kehitettävää ajatellen vuonna 2024 käynnistyviä isoja blockbuster-näyttelyjä.

9.1. Luonnos liiketoimintakonseptista

Tarjoama ja asiakasrajapinta

1. Mitä palveluita tarjotaan

Pääasialliset palvelut:

- elämykselliset näyttelyt päänäyttelytilassa ja suurnäyttelytilassa

Oheispalvelut:

- kansalaistorin palvelut Turku-vierailukeskuksessa, monitoimitila Framissa ja tekijätila Manussa
- museokauppa ja ravintola-kahvila
- tilapalvelut
- digitaaliset palvelut
- asiantuntijapalvelut museon ulkopuolisille museon ydintehtäviin liittyen, kuten tilaustutkimukset¹⁷
- opastukset
- kurssi- ja pajatoiminta

¹⁶ Museo on perustettu vuonna 1881.

¹⁷ Voisiko museo tehdä esim. historiikkeja tai arvioida esitteitä maksua vastaan.

2. Mikä asiakassuhteiden hoitamisessa, asiakaspalvelussa ja palveluiden ominaisuuksissa (laadussa) on keskeistä

- Asiakassuhteiden hoitamisessa on tärkeää pitkäjänteisyys ja asiakassuhteiden (jopa molemminpuolinen) kannattavuus taloudellisesti ja muuten (asiakassuhteesta voi myös oppia, sillä voi olla mainosarvoa jne.)
- Asiakaspalvelussa ja palvelun laadussa on tärkeää niiden korkea taso ja jatkuva parantaminen
- Miten asiakkaiden vuorovaikutus henkilöstön ja toisten asiakkaiden kanssa sujuu ja miten asiakas osallistuu palveluun? Näitä kysymyksiä kannattaa pohtia, kun arvioidaan palvelun ja toiminnan laatua.

Erottautuminen eli se, miten museon palvelut saadaan erottuviksi muiden museoiden palveluista ja korvaavista palveluista

Museo on ainoa Turun historiasta kertova museo, jossa pyritään tavallista paremman toiminnan ja palvelun laadun avulla syntyviin elämyksellisiin palveluihin. Museo on samalla kuitenkin myös Suomen historian museo. Turun kaupungilla on ainutlaatuinen historia. Turussa ei ole kulttuurihistoriallista museota, jossa olisi tilaa myös isoille vaihtuville näyttelyille.

Uusi museo hyödyntää laaja-alaisesti monia erilaisia kokoelmia: kulttuurihistoriallisia ja taidekokoelmia, luonnontieteellistä kokoelmaa, valokuva-arkistoa ja nykyajan dokumentoinnin materiaaleja. Suomessa ei ole museota, joka yhdistää tiedekeskuksen esittämistavat museokokoelmien esillepanoon. Monialainen yhteistyö museoalan ulkopuolelle takaa laajan näkemyksen yhteiskunnallisen kehityksen trendeistä. Museo tehdään yhdessä asukkaiden kanssa – osallisuus on kaiken toiminnan läpileikkaava teema.

Mukautuminen uusiin toimintatapoihin

Asiakkaiden tarpeet ja Suomen ja sen kuntien taloudellinen tilanne muuttuvat jatkuvasti, digitalisaation myötä tulee uusia mahdollisuuksia ja museoiden taloudessa on haasteita, mutta toisaalta kysynnän kasvukin on hyvin mahdollista. Museon on edellisistä syistä kehitettävä jatkuvasti osaamista, jotta palvelu voisi olla hyvää ja kannattavaa. Uutta tai päivitettävää osaamista tarvitaan digitalisaatioon, asiakaspalveluun, rahoituksen hakemiseen ja liiketoimintaosaamiseen.

Innovointi ja palveluiden kehittäminen eli mitä uusia toimintamahdollisuuksia museolle voi löytyä?

Innovoinnissa on pitkälti kyse palveluiden kehittämisestä ja tuotteistamisesta. Tuotteistamisen alkuvaiheeseen kuuluu ideoiden etsintä ja edelleen kehittäminen, johon kannattaa panostaa (ks. Luonnos tuotteistamisesta).

Osaamisen kehittäminen

Mitä osaamista museoissa tarvitaan tulevaisuudessa, mitä pitäisi oppia ja millaista osaamista kehittää, jotta museo kykenisi muuttamaan toimintatapojaan?

Museossa tarvitaan digitalisaatioon, asiakaspalveluun, rahoituksen hakemiseen ja liiketoimintaosaamiseen, sekä museopalveluiden perinteisen osaamisen ylläpitoon liittyvää osaamista. Osaamista voi hankkia omaa henkilöstöä kehittämällä tai rekrytoinnin avulla.

Organisaation järjestelyt/hallintomalli.

Haastatteluissa korostettiin, että yhtä oikeaa vastausta siihen, mikä on paras hallintomalli museolle ei ole olemassa vaan ratkaisun järkevyys riippuu siitä, mihin museo palveluillaan pyrkii ja mitkä ovat sen tärkeimmät tavoitteet:

- jos pyritään maksimoimaan myynnillä tehtäviä tuotteita ja toimimaan yritysmäisesti, museon hallintomalliksi sopisi ehkä parhaiten osakeyhtiö ja todennäköisesti huonoiten toiminta kaupungin organisaation osana perinteisesti.
- toiminta kaupungin organisaation osana perinteisesti voi kuitenkin tuoda mahdollisuuksia käyttäen yhteistä henkilöstöä ja siten toimia ehkä vähemmällä henkilöstöllä kuin esim. osakeyhtiönä
- jonkinlainen kombinaatio edellisistä voisi olla hyvä, jos sellainen pystytään muodostamaan, sillä osa museon tehtävistä ja asiakasryhmistä lienee sellaisia, että heidän avullaan ei voi tehdä museon kannalta taloudellisesti kannattavia palveluita ja osa palveluista taas voi olla kannattavaa.

9.2. Luonnos tuotteistuksesta

Tavoitteiden selkiyttämistä ja tuotteistuksessa käytettyjen termien selkiytystä museossa

Tuotteistaminen tarkoittaa palvelun kuvaamista asiakkaalle ja tai museon sisäisesti niin, että palvelusta tulee selkeämpi ja ihmiset voivat ymmärtää palvelua samalla tavalla. Silloin myös palvelun kustannukset on helpompi tietää ja palvelua on helppo esitellä ja myydä ja toisaalta ostaa ja käyttää. Tuotteistaminen voi olla suoraviivaisesti etenevää, toisinaan hyvinkin nopeaa tai vaihteittain etenevää.

Palvelun kuvausta

1. Asiakassegmentointi (esimerkki)

Taulukossa 8 näkyy museon asiakassegmenttien eli asiakasryhmien analysoinnin taulukko. Kustakin asiakasryhmästä on hyvä miettiä, mitkä ovat niiden tarpeet, mitä ovat ongelmat, joiden ratkaisemiseen asiakas tarvitsee museon palveluita, sekä mitä arvoa asiakas saa museon palveluiden käytöstä eli mitä hyötyä palveluista on asiakkaalle.

Taulukko 8. Asiakassegmenttien analysointi.

	Tarpeet	Asiakkaan ongelma(t)	Palvelumme arvo asiakkaalle
Lapsiperheet			
Matkailijat			
Muut suomalaiset			
Oppilaitokset/koulut			
Yritykset ja muut organisaatiot	kokouksen pitäminen yrityksen kehittämistä varten	henkilökunta pitäisi saada mukaan kehittämään	museo tarjoaa yrityksille kokoustilan, joka on inspiroiva ja jossa on toisaalta työrauha

2. Kokonaistarjooma

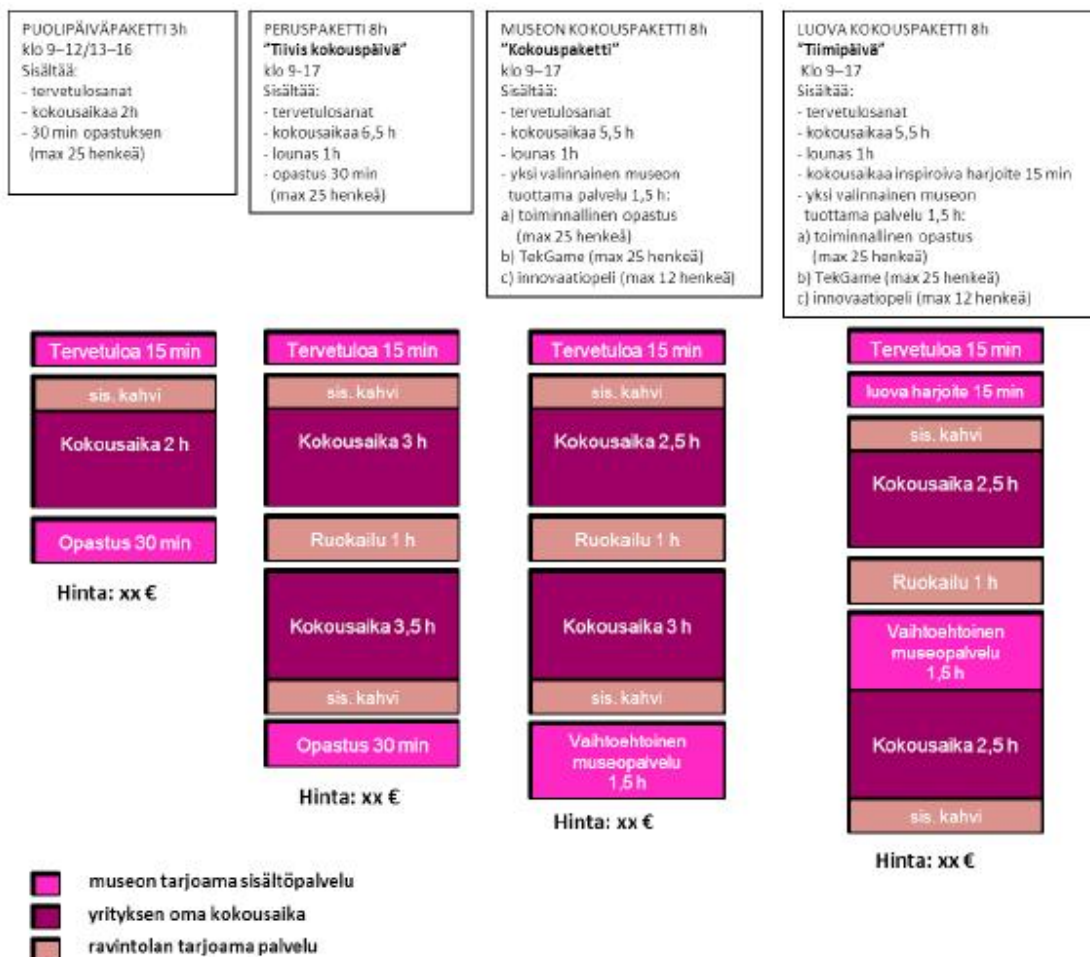
Ydinpalvelut: pysyvät ja vaihtuvat näyttelyt

Tuki-/lisäpalvelut: museokahvila, kauppa, asiantuntijapalvelut, tilavuokraus, tapahtumat ym.

3. Palvelurakenne

Palvelurakenne voi olla edellisen kaltainen ydinpalveluihin ja tuki-/lisäpalveluihin jaoteltu kokonaisuus tai moduulirakenteinen, kuten esimerkkikuviossa 1. Kuvaaminen helpottaa palveluiden kehittämistä ja parhaimmillaan erilaisia palveluiden kuvauksia voi näyttää myös asiakkaille ja niiden avulla voi selkiyttää palveluita ja tehdä niistä helppokäyttöisiä. Hyvin onnistuneen kuvauksen perusteella sekä asiakas että palvelun tuottajat tietävät ja muistavat, mitä palveluun kuuluu.

Kuvio 3: Tekniikan museon moduulipohjaisia palvelupaketteja

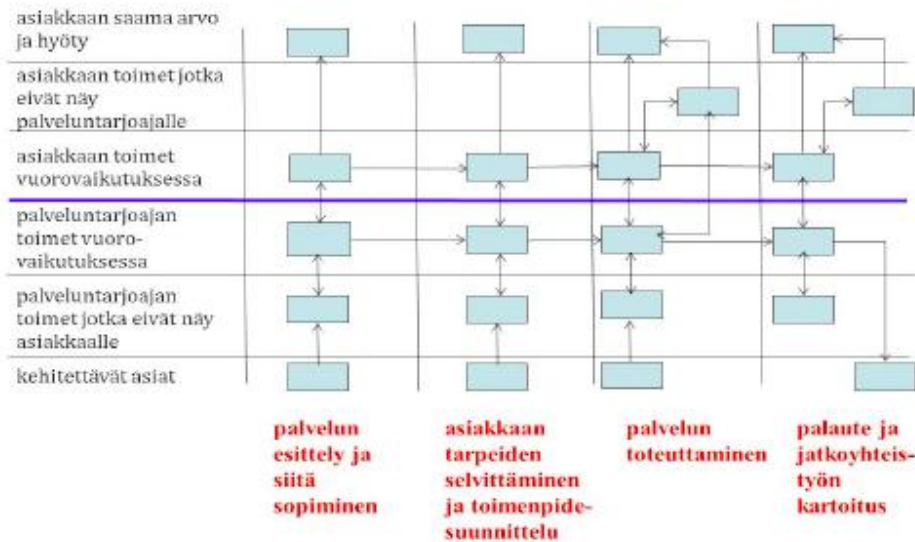


Kuvio 1. Palveluiden kuvaus moduulipohjaisesti esimerkkinä tekniikan museo (Opas museopalveluiden asiakaslähtöiseen tuotteistamiseen, 11).

4. Uusien palveluiden prosessikuvauksia

Koska museo on vuorovaikutteinen ja palveluissa arvoa (hyötyä) asiakkaille tuotetaan useimmiten vuorovaikutuksessa asiakkaiden kanssa, on hyödyllistä kuvata sekä museohenkilökunnan että asiakkaiden tekemistä samaan aikaan, kuten kuviossa 2.

Kuvio 5: Blueprint -prosessikuvan perusmuoto



Kuvioa 2. Esimerkki palveluprosessin kuvauksesta (Opas museopalveluiden asiakaslähtöiseen tuotteistamiseen, 11).

Palvelun ideointivaiheessa voi jo katsoa palvelun kannattavuutta ja toimivuutta kokonaisuutena arvioimalla, miten alla olevassa kuviossa olevat asiat toteutuvat tulevassa uudessa suunnittelussa/ideoidussa palvelussa¹⁸. Tätä tapaa on käytetty museoissa ja monilla eri toimialoilla:

¹⁸ Kuvio pohjautuu Business Model Canvas –malliin, jota käytetään tuotekehityksessä ja liiketoimintamallien tutkimuksessa. Sen avulla voi mm. arvioida onko jokin palvelu toteutuskelpoinen.

1. Avainkump-paneita arvo-ketjussa (onko palvelun toteuttamista varten saatavissa yhteistyötahoja?)	2. Avain-toiminnot (onko selvää, mitä teette tässä palvelussa?)	4. Palveluiden hyödyt esiin ja palvelut asiakkaille helppokäyttöisiksi (osaatkeko määritellä?)	5. Asiakassuhteet (miten asiakassuhteet hoidetaan kannattavasti?)	7. Asiakas-ryhmät määritelty (kenelle palvelu tehdään?)
	3. Avain-resurssit: osaaminen ym. (onko resursseja riittävästi?)		6. Markkinoinnin suunnittelu ja toteutus (onnistuu?)	
8. Kustannusrakenne (eihän kustannuksia ole liikaa?)		9. Tulovirrat riippuvat mynnistä, tuista yms. (saako palvelusta riittävästi tuottoja?)		

Kuvio 3. Uuden palvelun/idean toimivuuden arviointi.

Palveluiden toimeenpanon alustavaa suunnitelmaa (hahmottelua)

1. Museon palvelulupaukset (poimintoja museokonseptista)

Asiakas saa elämyksen ja laadukkaita museopalveluita käymällä museon näyttelyissä. Jokaisesta näyttelystä laaditaan palvelun etenemisen kuvaus (blueprinting). Asiakas voi räätälöidä palveluaan oman halunsa mukaan käyttämällä digitaalisia palveluita, joissa on mm. monenlaista lisätietoa näyttelykohteista. Näyttely on hinnoiteltu niin, että eri näyttelyillä ja asiakasryhmillä voi olla eri hintoja. Näyttelyt ovat museon ydinpalveluja.

2. Markkinointi

Jokaisesta (isosta) näyttelystä tehdään markkinointisuunnitelma, jossa markkinointiin osoitetaan resurssit, aikataulu ja toteutustavat. Markkinoinnin keinoja (sosiaalinen media, mainonta ym.) käytetään tilanteen (kävijät, näyttelyn luonne ja koko) mukaan.

3. Resurssit

Kaikkien palvelun tekemiseen osallistuvien työnjaosta sovitaan ja palvelun toteutukseen varataan riittävästi resursseja (aikaa, rahaa, henkilöstöä).

4. Henkilöstön kouluttaminen ja sitouttaminen

Henkilöstö koulutetaan ja sitoutetaan järjestelmällisesti.

5. Palveluiden hinnoittelu

Hinnoittelu on näyttelykohtaista ja tapahtuu siten, että toiminta on riittävän kannattavaa. *Tavoiteltavan kannattavuuden taso (kate) pitäisi määritellä.*

6. Palveluiden hallinta ja mittarit.

Jokaisen palvelun onnistumista arvioidaan talouden ja palvelun ja toiminnan laadun arvioinnin menetelmin. Palveluita kehitetään jatkuvasti ja järjestelmällisesti arviointien perusteella.

Vuorovaikutus ja asiakkaan osallistuminen otetaan erikseen esille tässä, koska niitä pidetään nykyisin tärkeinä asioina palvelun laadussa (Amorim ym. 2014), museopalveluissa on painotettu asiakkaiden osallistamista ja Turun museopalveluissa on työssä Suomessa harvinainen vuorovaikutussuunnittelija ja tulevan museon konseptiluonnoksessa on päänäyttelyn oltava ”vuorovaikutteinen”.

10. Tutkimuksen tulokset

Tämän arvioinnin tavoitteena oli tuottaa arviointitietoa Turkuun mahdollisesti toteutettavan uuden historian museon liiketaloudellisista vaikutuksista ja laatia liiketoimintasuunnitelman luonnos suunnittelutyön ja poliittisen päätöksenteon tueksi. Liiketoimintasuunnitelma sisälsi luonnokset liiketoimintakonseptista ja tuotteistuksesta. Arviointi tehtiin tapaustutkimuksena ja tutkimusaineistona oli haastatteluja (14 kpl), aiempia tutkimuksia ja arviointeja, Turun kaupungin museopalveluiden toimittamaa aineistoa, sekä museotilastoja. Kyselyn tekoon ei mm. aikataulullisista syistä menty ja arviointi rajattiin koskemaan vain museotoiminnan pyörittämistä eikä esim. kiinteistöinvestointia, koska siitä ei ole tehty vielä päätöstä.

Tutkimuksen tulosten perusteella museon toiminta on ja ei ole kannattavaa. Alueellisesti ja Turun alueen kannalta museo on kannattava investointi eikä museoihin ole sijoitettu niin paljon verovarvoja etteivätkö sen taloudelliset myönteiset vaikutukset olisi sijoitettua rahamäärää suuremmat. Museolla on vaikutusta elinkeinoihin, kuten matkailu- ja ravitsemusalan yritysten asiakasmääriin. Niinpä museon perustamista voi pitää myös elinkeinopoliittisena investointina. Museo itse saa vain pienen osan siitä rahamäärästä, jonka kulttuurimatkailijat tuovat kaupunkiin ja alueelle, mutta houkuttelee osaltaan matkailijoita tulemaan.

Museoilla on myös monia alueen eri tahoille tärkeitä merkityksiä ja mahdollisuuksia. Koulut ja oppilaitokset voivat käyttää museoita oppimisympäristöinä, sosiaalitoimi vanhusten virkistystoimintaan, yritykset voisivat esimerkiksi vuokrata kokoustiloja tulevasta museosta, museo voisi toimia monien Turun kaupungin palveluiden esittelypaikkana ja osana Turun kaupungin markkinointia ja Turku-brändin kirkastamista. Museota käyttävät oppilaitokset voivat olla vaikkapa peruskoulun ja toisen asteen oppilaitoksia. Yrityksistä esimerkiksi pelialan yritykset voisivat käyttää museon palveluita myös tuotekehityksessään, paikkana, jossa uusia tuotteita kokeillaan.

Museon kannattavuus taloudellisesti on haasteellisempaa kuin alueellinen vaikuttavuus. Syynä tähän ovat kiinteistökustannukset, joihin on vaikea vaikuttaa ja henkilöstökustannukset, joiden pienentäminen työvoimaintensiivisissä palveluissa on haasteellista. Molempiin asioihin voi joka tapauksessa vaikuttaa

jonkin verran. Kiinteistökuluja voi vähentää energiansäästämisellä jonkin verran. Henkilöstökuluja voi vähentää henkilöstön yhteiskäytöllä muiden museoiden kanssa, sekä automatisoinnilla. Koska kyseessä on uusi museo, palveluprosessit on mahdollista suunnitella heti alusta lähtien sujuviksi niin, että työ suunnataan enimmäkseen asiakaspalveluun ja toiminta suunnitellaan alusta lähtien huolellisesti. Tähän voi soveltaa monia johtamisen ja palvelun suunnittelun periaatteita ja tekniikoita¹⁹. Nämä eivät kuitenkaan ole oleellisia asioita kannattavuuden kehittämisessä, vaan tärkeintä lienee tuottojen lisääminen.

Tuottojen kehitys on sellaista, että valtionosuudet voivat pysyä suunnilleen nykyisellä tasolla tulevaisuudessakin, mutta kuntien avustusten varaan ei voi laskea. Museolla on paljon mahdollisuuksia panostaa palveluiden myynnistä saatavien tuottojen lisäämiseen. Pääsylippujen hinnoittelua voi kohottaa, mikäli palvelusta kehitetään selvästi laadukasta. Museon kauppatoimintaa, ravintola-kahvilan toimintaa ja tilavuokrausta voi kehittää. Museon perinteiseen osaamiseen liittyviä palveluita taas voisi myös tuotteistaa. Museo voisi myös panostaa sekä sponsoreiden hankintaan että laajempaan yhteistyöhön ja kumppanuuksien kehittämiseen. On myös mahdollista, että museo voisi saada rahoitusta erilaisista rahastoista ja säätiöiltä, mikäli niitä kartoitetaan järjestelmällisesti. Muissa museoissa on saatu myös nostettua kävijämäärää selvästi tekemällä aktiivista ja järjestelmällistä markkinointityötä.

Tässä arvioinnissa tehtyä luonnosta liiketoimintasuunnitelmasta ei tehty kaikkien talouslukujen osalta valmiiksi, koska palveluiden konkreettisia sisältöjä ei ole vielä kuvattu niin tarkasti, että palveluiden kuluja voisi realistisesti laskea. Tähän vaikuttaa se, että museon avaamisvuoteen 2020 on vielä yli kolme vuotta ja aikaa siis on. Hahmotelmasta selviää kuitenkin miten liiketoimintasuunnitelma tehdään ja sitä voi käyttää myös suunnitelman pohjana. Suunnitelmaan sisällytettiin myös luonnokset tuotteistuksesta ja liiketoimintakonseptista.

Loppuyhteenvetona voi todeta, että vaikka museo ei juuri nyt vaikuta kannattavalta, on sen kannattavuuden kehittäminen hyvin mahdollista mm. liiketoimintasuunnitelmaan kuuluvien asioiden kehittämisellä, tuotteistusta tekemällä sekä yleensäkin suunnitteleamalla museon toimintaa ja sen palveluita huolellisesti etukäteen. Kaikessa kehittämisessä on kuitenkin muistettava museoiden toimintaa säätelevän lainsäädännön asettamat rajat koskien museon tehtäviä ja valtion rahoituksen saamisen ehtoja (liite 8). Jos niin tehdään, on museon perustaminen suositeltavaa ottaen huomioon myös sen positiiviset vaikutukset Turun alueen talouteen ja houkuttelevuuteen. Museo voi olla hyvä investointi.

Tätä raporttia hyödynnetään osana vuoden 2017 alussa mahdollisesti perustettavan uuden historian museon päätöksentekoprosessissa.

¹⁹ Toimintaa voi suunnitella esim. Lean-johtamisen avulla, jolloin ajatellaan, että organisaatiossa tehdään vain sitä, mikä asiakkaille on hyödyllistä (esimerkiksi asiakaspalvelutyö) tai hyödyllisen tekemisen kannalta välttämätöntä (tekninen tuki asiakaspalvelussa, kun esim. käytetään digitaalisia välineitä museon näyttelyssä). Ajatteluun kuuluu, että ”perinteisistä toimintatavoista” voi aina säästää 20 % henkilöstöstä, tiloista ja budjetista. Toisia tapoja suunnitella palveluita etukäteen ovat esimerkiksi palvelun muotoilu (service design, mikä oikeastaan tarkoittaa palvelun suunnittelua) tai kaikkien palveluiden tuotteistaminen. Joskus on puhuttu myös laatusuunnittelusta eli sen suunnittelusta etukäteen miten palvelusta saadaan hyvää ja sen laatu varmistettua. Tässä museossa pitäisi varmistaa palvelun perinteinen laatu, digitalisaatioon liittyvä palvelun laatu, kuten Internet-sivujen toimivuus, sekä toiminnan laadunhallinta. Jokaiseen edellä mainittuun asiaan löytyy melko runsaasti työkaluja ja niitä voi hyvin käyttää museopalveluidenkin suunnittelussa ja kehittämisessä.

Lähteet

- Alvesson, M. (1998). The business concept as a symbol. *International Studies of Management & Organization*, 28(3), 86-108.
- Amorim, M., Rosa, M. J., & Santos, S. (2014). Managing customer participation and customer interactions in service delivery: The case of museums and educational services. *Organizacija*, 47(3), 166-175.
- Banerjee, O., Cicowicz, M. & Cotta, J. (2016). Economics of tourism investment in data scarce countries. *Annals of Tourism Research*, Vol. 60, s. 115-138.
- Becherer, R. C., & Helms, M. M. (2009). The value of business plans for new ventures: company and entrepreneur outcomes. *Journal of Small Business Strategy*, 20(2), 80-96.
- Blut, M., Chowdhry, N., Mittal, V., & Brock, C. (2015). E-service quality: A meta-analytic review. *Journal of Retailing*, 91(4), 679-700.
- Botha, M., & Robertson, C. L. (2014). Potential entrepreneurs' assessment of opportunities through the rendering of a business plan. *South African Journal of Economic and Management Sciences*, 17(3), 249-265.
- Cavico, F. J., Orta, M., Muffler, S. C., & Mujtaba, B. G. (2014). Business plans as legally protected trade secrets under the uniform trade secrets act. *Journal of Business Studies Quarterly*, 6(2), 42-66.
- Datta, A., Reed, R., & Jessup, L. (2013). Commercialization of innovations: An overarching framework and research agenda. *American Journal of Business*, 28(2), 147-191.
- Eisenhardt, K.M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review* 14:4, 532-550.
- Fang, B., Ye, Q. & Law, R. (2016). Effect of sharing economy on tourism industry employment. *Annals of Tourism Research*, Vol. 57, s. 264-267.
- Finvera. Toimiala online. Www: <http://www2.toimialaonline.fi/>
- Frey, B.S. & Steiner, L. (2012). Pay as you go: a new proposal for museum pricing. *Museum Management and Curatorship*, Vol. 27, Iss.2, 223-235.
- Grönroos, C. (2001). Palveluiden johtaminen ja markkinointi. EKONOMIA-sarja. WSOY. Helsinki
- Guggenheim Helsinki (2016). Arvio hankkeen taloudellisista vaikutuksista. Helsingin kaupunki. Helsinki. Www: http://www.hel.fi/static/helsinki/press/Guggenheim-raportti_2016.pdf
- Jacobsen, J.W. (2016). Measuring Museum Impact and Performance: Theory and Practice. Www: http://www.whiteoakassoc.com/pdf/Measuring-Museum-Impact-and-Performance-Theory-and-Practice_v3.pdf. Otettu internetistä 9.11.2016, klo 14.55.
- Jung, M., Lee, Y., & Lee, H. (2015). Classifying and prioritizing the success and failure factors of technology commercialization of public R&D in South Korea: Using classification tree analysis. *Journal of Technology Transfer*, 40(5), 877-898.
- KT Kuntatyönantajat (7.12.2016) Työvoimakustannukset. Www: <http://www.kuntatyönantajat.fi/fi/ajankohtaista/tilastot/työvoimakustannukset/Sivut/default.aspx>
- Kunnat.net, a. Laskelma kuntien ja kuntayhtymien menoista v. 2015. Www: http://www.kunnat.net/fi/tietopankit/tilastot/kuntatalous/kuviot/kuntatalouden-tilastot/Documents/menot_ja_tulot_marraskuu2016.pdf
- Kunnat.net, b Kustannusrakenne kaupungeissa. Www: <http://www.kunnat.net/fi/tietopankit/tilastot/kustannusrakenne/Sivut/default.aspx#city=853>.
- Kuntaliitto (16.9.2016). Kuntatalouden kehitys vuoteen 2020, koulutusmateriaalissa Kuntatalousohjelma 15.9.2016 sekä Kuntaliiton laskelmat. *Kehitysarviossa on huomioitu kiky-sopimus, mutta ei*

maakuntauudistusta. Otettu internetistä 7.12.2016:

http://www.kunnat.net/fi/tietopankit/tilastot/kuntatalous/kuviot/kuntatalouden-kehitys/Documents/Kuntatalous2015-20%201509_2016.pdf

- Larsen, S. & Wolff, K. (2016). Exploring assumptions about cruise tourists' visits to ports. *Tourism Management Perspectives*, Vol. 17, s. 44-49.
- Lewandowska, Kamila (2015). From Sponsorship to Partnership in Arts and Business Relations. *The Journal of Arts Management, Law, and Society*, 45: 33-50.
- Levä, K. (2008). Profitability of Museum Organisations. A profitability analysis of specialist museums in Finland. MBA Thesis. University of Wales.
- Lindman, M. T. (2007). Remarks on the quality of the construction of business concepts. *European Business Review*, 19(3), 196-215.
- Lukka, K. (2003). The constructive research approach. In *A Book Case Study Research in Logistics*, pp. 83–101. Eds L. Ojala & O-P. Hilmola. Publications of the Turku School of Economics and Business Administration, Series B 1/2003, Turku.
- Meklin, P. (2009) Tarkastus verorahoitteisessa ja markkinarahoitteisessa toiminnassa : erojen ja yhtäläisyyksien teoreettisia perusteluja, s.56 69, teoksessa Näkökulmia laskentatoimeen ja tilintarkastukseen, toim. Johanna Heiskanen, Lili-Anne Kihn ja Salme Näsi. Tampere University Press . Tampere. Otettu internetistä 3.12.2016:
https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/95456/tarkastus_verorahoitteisessa_ja_markkinarahoitteisessa_2009.pdf?sequence=1
- Michailidou, A.V., Vlachokostas, C. & Moussiopoulos, N. (2016). Interactions between climate change and the tourism sector: Multiple-criteria decision analysis to assess mitigation and adaptation options in tourism areas. *Tourism Management*, Vol. 55, s. 1-12.
- Morris, M., Schindehutte, M., Richardson, J., & Allen, J. (2006). Is the business model a useful strategic concept? Conceptual, theoretical, and empirical insights. *Journal of Small Business Strategy*, 17(1), 27-50
- Mullins, J. W., & Komisar, R. (2010). A business plan? or a journey to plan B? *MIT Sloan Management Review*, 51(3), 1-5.
- Museo- ja tiedekeskus Luupin hankesuunnitelma (20.2.2014). Oulun kaupunki. Oulu.
Museolaki 3.8.1992/729. Www: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1992/19920729>
- Museotilasto.fi. Museoviraston kokoaman tilastotiedon ammatillisesti hoidettujen museoiden taloudesta, henkilöstöstä ja toiminnasta vuodesta 2007. Www: <https://www.museotilasto.fi/>
- Natsheh, A. A., Gbadegeshin, S. A., Rimpiläinen, A., Imamovic-Tokalic, I., & Zambrano, A. (2015). Identifying the challenges in commercializing high technology: A case study of quantum key distribution technology. *Technology Innovation Management Review*, 5(1), 26-36
- Nunn, L., & McGuire, B. (2010). The importance of A good business plan. *Journal of Business & Economics Research*, 8(2), 95-105.
- OKM (26.10.2016). Museoiden yksikköhinnat ja henkilötöyvuodet vuonna 2017. Kirje valtionosuuden piirissä olevien museoiden ylläpitäjille.
- Opas museopalveluiden asiakaslähtöiseen tuotteistamiseen. Avara museo – kehittyvä oppimisympäristö aikuisille –hanke.
http://www.museoliitto.fi/doc/avara_museo/Opas_museopalveluiden_asiakaslaht_tuotteistamiseen.pdf
- Piekkola, H., Suojanen, O. & Vainio, A. (2013). Museoiden taloudellinen vaikuttavuus. Vaasan yliopisto. Levón-instituutin julkaisuja 139. Vaasa.
- Piirainen, K., Kortelainen, S., Elfvengren, K., & Tuominen, M. (2010). A scenario approach for assessing new business concepts. *Management Research Review*, 33(6), 635-655.

- Pratt, S. (2015). The economic impact of tourism in SIDS. *Annals of Tourism Research*, Vol. 52, s. 148-160.
- Sotahistoriakeskus Mikkeli. Esiselvitysraportti (2014). Www: http://sotahistoriakeskus.fi/wp-content/uploads/2016/04/SotahistoriakeskusMikkeli_WEB_2.pdf
- Suni, M. (6.10.2009). Julkisyhteisön laskentatoimen osa-alueet ja tehtävät. Suomen Museoliitto. Koulutus- ja kehittämiskeskus Palmenia. Helsingin yliopisto. Otettu internetistä 3.12.2016: http://www.museoliitto.fi/doc/julkisyhteison_laskentatoimen_osaalueet_ja_tehtavat.pdf
- Tang, C.F. & Tan, E.C. (2015). Does tourism effectively stimulate Malaysia's economic growth? *Tourism Management*, Vol. 46, s. 158-163.
- TBR's Creative & Cultural Team, Pomegranate LLP & Scott Dickinson & Partners Ltd (25 February 2015). The Economic Impact of Museums in England.
- Toro-Jarrín, M.A., Ponce-Jaramillo, I.E. & Güemes-Castorena, D. (2016). Methodology for the of building process integration of Business Model Canvas and Technological Roadmap. *Technological Forecasting & Social Change*, Vol. 110, s. 213-225.
- Tulosohjuksen käsikirja (2015), toimi. Matti Salminen. Julkaisuja 2/2005. Valtiovarainministeriö. Helsinki. Otettu internetistä 3.12.2016: <http://vm.fi/documents/10623/307545/Tulosohjauksen+k%C3%A4sikirja.pdf/b7f9a7f9-2b46-4dbb-bb66-85bf1074b88a>
- Tuomi, V. (2012). Quality Management in Public Sector. What Kind of Quality Management There Is and How It Is Implemented – Some Cases from Universities Academic Libraries and Health Care Services Between the Years 2000 – 2010. Acta Wasaensia No 266. Industrial Management 26. Universitas Wasaensis. Academic Dissertation. Vaasa. Www: http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-411-7.pdf
- Viitala, R. & Lehto, K. (2014). Kovat ajat kuntien henkilöstöjohtamisessa, ss. 134-150, teoksessa Henkilöstöjohtaminen uuden edessä. Henkilöstöbarometrin nostamat kehityshaasteet, toim. Riitta Viitala & Maria Järnlström. Vaasan yliopiston julkaisuja. Tutkimuksia 302. Liiketaloustiede 107. Johtaminen ja organisaatiot. Vaasan yliopisto. Vaasa. Otettu internetistä 22.11.2016 klo 23.04: http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-537-4.pdf
- YritysSuomi –porttaali: <http://www.yrityssuomi.fi/fi/liiketoimintasuunnitelma>

Liite 1. Arvioinnin käsitteitä: liiketoimintasuunnitelma, tuotteistaminen, liiketoimintakonsepti

Liiketoimintasuunnitelma

Liiketoimintasuunnitelma on dokumentti, joka sisältää syvällisen analyysin tekijöistä, jotka vaikuttavat yrityksen menestymiseen tai epäonnistumiseen. Se on yrityksen ”pelikirja”. Vaikka ei olekaan olemassa yhtä oikeaa tapaa tehdä liiketoimintasuunnitelmaa, siihen kuuluvat ainakin seuraavat osat: yhteenveto, markkinointisuunnitelma, toimintasuunnitelma, rahoitussuunnitelma ja liitteet. Yhteenveto sisältää yrityksen mission eli toiminta-ajatuksen, yrityksen perustiedot, kasvuun liittyvät keskeiset asiat, tuotteet/palvelut, taloustietoa. Markkinointisuunnitelmaan kuuluvat toimialan kuvaus, kohdemarkkinoiden kuvaus, hinnoittelu ja katetavoitteet, kilpailija-analyysi, rajoitukset sääntelystä. Toimintasuunnitelmaan kuuluu sijaintia koskevat seikat, varastoa, tuotantoa ja jakelua koskevat asiat, sekä organisaatiota koskevat asiat. Rahoitussuunnitelmaan kuuluvat suunnitelmat mm. tuloista, varoista ja kassavirrasta. Lisäksi suunnitelmassa on liitteitä (Cavico ym. 2014).

Joskus liiketoimintasuunnitelmia on pidetty yksityiskohtaisempinakin, jolloin niihin on voitu ottaa myös seuraavia asioita: yhteenveto (3 sivua), liiketoiminnan kuvaus, tuotteet ja palvelut (tarjooma, hinnat, jakelu ym.), toimiala-analyysi, tuotanto- ja toimintasuunnitelma, johtoryhmä, johto ja organisaatiokaavio, markkinatutkimus ja analyysi, markkinointitutkimus ja brändistrategia, toiminnan talous (muuttuvat ja kiinteät kustannukset, break-even -analyysi), rahoitussuunnitelma (mm. kolmen vuoden ennusteet kassavirrasta, taseesta ja tuloista), suunnittelu ja kehittäminen (mm. suunnittelun toimintatavat ja riskit), kasvusuunnitelma (5 vuoden suunnitelma ja uudet tuotteet/palvelut), toimintasuunnitelma (yksityiskohtainen 12 kk suunnitelma) ja keskeiset riskit, ongelmat ja olettamukset (Botha & Robertson 2014). Edellisten lisäksi on liiketoimintasuunnitelmiin sisällytetty otsikkotasolla myös myynti ja rahoituksen hakeminen omina otsikoinaan. (Nunn & McGuire 2010)

Kansanomainen listaus liiketoimintasuunnitelman sisällöstä löytyy Yritys-Suomi –internetsivuilta. Siellä suunnitelman sanotaan koostuvan näistä tekijöistä:

- Liikeidea: Mitä myyt? Kenelle myyt? Miten myyt?
- Yrittäjän vahvuudet: Yrityksen perustajan osaaminen, kokemus, vahvuudet, toimialatuntemus ja verkostot.
- Tuotteet ja palvelut: Tarjottavien tuotteiden kilpailuympäristö, imago, tavoiteltu kilpailuetu, hintataso, kate rakenne ja niin edelleen.
- Asiakkaat ja markkinat: Asiakasryhmät tai kohderyhmät, näiden ostokäyttäytyminen, sijainti, määrä ja tavoittamisen keinot. Markkinatilanne toimialalla ja toiminta-alueella, kysynnän ja tarjonnan suhde, kilpailijoiden vahvuudet, heikkoudet ja strategiat, erottautumistekijät kilpailijoihin nähden.
- Käytännön järjestelyt: Toimitilat, sijainti, tarvittavat välineet, työntekijät ja alkurahoitus, mainonta ja markkinointi, Internet-sivut, vakuutukset, kirjanpito ynnä muut.
- Rahoituslaskelmat: Investoinnit toimitiloihin ja välineisiin, pääoman tarve perustamiskuluihin ja ensimmäiseksi toimintakuukausiksi, rahoituskeinot.

- Kannattavuuslaskelmat: Tarve myyntikatteelle, jolla kiinteät kulut ja lainojen lyhennykset tai muut rahoituskulut katetaan; hinnoitteluperiaatteet, joilla tarvittavat myyntivoitot voidaan saada minimitulostavoitteeseen pääsemiseksi.

Liiketoimintasuunnitelmien käyttö toiminnan alkuvaiheessa on selkeästi yhteydessä yrityksen menestymiseen ja talouden vakauteen (Becherer ym. 2009). Tutkimusten perusteella liiketoimintasuunnitelmia kannattaa olla kuitenkin valmis muuttamaan, mikäli tilanne sitä vaatii, kuten moni menestynyt yritys on tehnyt (Mullins & Komisar 2010). Edellisistä listauksista päätellen ei ole yhtä oikeaa tapaa tehdä liiketoimintasuunnitelmaa.

Tuotteistus

Innovaatioiden tuotteistamisessa on kolme osaa: markkinoiden etsiminen innovaatiolle, kehittäminen tuotteistetuksi tuotteeksi ja tuotteen jakelu/myynti (Datta ym. 2013). Teknologian tuotteistamisen voi jakaa kolmeen vaiheeseen: 1) teknologian hankintaan (technology acquisition), 2) prototyypin testaamiseen ja 3) tuotteen valmistukseen. Nämä vaiheet ovat osittain muunneltu Cooperin (1986) mallista (Jung ym. 2015) Tuotteistusta on myös sanottu tietotaidon vaihtamiseksi rahaksi. Se voidaan määritellä myös seuraavilla tavoilla:

- sarja toimintoja, joilla keksintö muutetaan tuotteeksi tai palveluksi
- prosessi, jolla tutkimus ja kehitystoiminta otetaan viedään tuotantoon
- liiketoimintamahdollisuuksien identifiointi tieteellisille tai teknisille keksinnöille ja siitä seuraavat kehitysaskleet, joissa suunnitellaan, kehitetään ja valmistetaan/muokataan keksintöä käyttökelpoiseksi
- asiakkaan käyttöön ottama uusi teknologia tai palvelu
- mikä tahansa järjestelmä, joka mahdollistaa teknologian kehittämistiimille taloudellisten hyötyjen saamisen heidän kehitystyöstään sisältäen patentoinnin, lisenssit, tutkimusapurahat, tutkimus- ja kehitysyhteistyön (Natsheh ym. 2015)

Oppaassa museopalveluiden asiakaslähtöisestä tuotteistamisesta (2013, 4) tuotteistamisprosessi määriteltiin koostuvaksi seuraavista vaiheista:

- 1) Tavoitteiden selkiyttäminen: yhteinen ymmärrys, asiakaslähtöisyys ja tehokkuus
Palvelukuvaus:
- 2) Asiakassegmentointi
- 3) Kokonaistarjoama
- 4) Palvelurakenne: ydin-, tuki- ja lisäpalvelut sekä modularisoinnin mahdollisuudet
- 5) Valittujen palveluiden prosessikuvaukset (blueprinting) ja niihin liittyvä toiminnan vakiointiasteen määrittely
Palvelun toimeenpano:
- 6) Palvelulupausten muotoilu ja tuotteistettujen palvelujen markkinointi (nettisivut, esitteet ym.)
- 7) Resurssien (uudelleen) arviointi
- 8) Henkilöstön kouluttaminen ja sitouttaminen (työnkuvat ym.)
- 9) Palvelujen hinnoittelu ja mittarien kehittäminen seurantaan varten
- 10) Seuranta ja palvelujen hallinta: uudistetut ja uudet palvelut

Liiketoimintakonsepti

Mitä liiketoimintakonsepti tarkoittaa? Asiakasrajapinta²⁰, tarjoama²¹ ja erilaistuminen muodostavat liiketoimintakonseptin alustan, joiden kautta tuotetaan arvoa. Nuo kaikki kolme osatekijää ovat toisistaan riippuvaisia ja löytääkseen toimintaansa tasapainon, yrityksen on ajateltava kokonaisvaltaisesti ja oltava valmiina mukautumaan uusiin toimintatapoihin esim. kilpailun kiristyessä. uusien menestyksekkäiden liiketoimintakonseptien muodostaminen edellyttää erityisesti innovaatioita ja osaamisen kehittämistä. Erilaistaminen koskee palveluiden ja tuotteiden ominaisuuksia ja tarjoamaa, sekä organisaation järjestelyjä, imagoa ja asiakkaan toimintaympäristöä – näiden tekemistä erilaiseksi verrattuna kilpailijoihin (Lindman 2007). Yksinkertaisimmillaan liiketoimintakonseptissa on kyse markkinoiden, tuotteen ja organisaation välisestä tasapainosta (Alvesson 1998).

Liiketoimintakonsepti on häilyvä käsite. Liiketoimintakonseptia on sanana käytetty sitä tarkasti määrittelemättä. Sitä on käytetty synonyyminä liikeidealle, jota puolestaan on käytetty synonyyminä liiketoimintamallille (Lindman 2007; Morris ym. 2006). Liiketoimintakonseptit eivät synny johdon suunnittelun tuloksena ja strategian teon sivutuotteena, vaan ne ovat osa innovointia ja uusien mahdollisuuksien etsintää. Liiketoimintakonseptien kehittäminen eli uusien toimintatapojen etsintä voidaan nähdä siltana nykyisyyden ja tulevaisuuden välillä. Se vaatii kykyä ymmärtää muutosta eli vaikutuksia, joita muutoksilla on nykyiseen toimintaan, joka liittyy asiakkaisiin, tarjoamaan ja organisaatioon (Lindman 2007). Liiketoimintakonseptien kehittäminen on suoraan yhdistettävissä tuotekehitykseen. Ideointi ja niiden arviointi ennen varsinaista tuotekehitystä voidaan jakaa kahteen osaan: 1) tuoteideoiden, markkinatiedon ja teknologiatiedon hankintaan syötteeksi prosessiin ja 2) niiden muuttamiseen liiketoimintakonsepteiksi. Liiketoiminta tarkoittaa tässä uusia liiketoimintamalleja, liikeideoita ja tuotteiden ja palveluiden kokonaisuutta (Piirainen ym. 2010).

Kyky hyödyntää mahdollisuuksia on tärkeää liiketoimintakonseptien rakentamisessa. Organisaatiolla pitäisi olla kyky suunnata toimintaansa uudelleen ja samalla kehittää markkinointiaan. Riippumatta toimialasta, organisaatiossa tarvitaan kykyä ja osaamista muutoksen käynnistämiseen, minkä vuoksi oppiminen ja osaamisen kehittäminen eri muodoissaan ovat tärkeitä liiketoimintakonseptien rakentamisessa (Lindman 2007).

²⁰ Asiakasrajapinta tarkoittaa missä tahansa paikassa tapahtuvaa asiakaspalvelua, jossa organisaatio hoitaa asiakassuhteitaan ihmisten, teknologian tai niiden yhdistelmän avulla (Kottler 2009, 404).

²¹ Tarjoama tarkoittaa tuotteiden, palveluiden, informaation ja kokemusten yhdistelmää (Kottler 2009, 53).

Miten liiketoimintasuunnitelman, -konseptin ja tuotteistuksen luonnoksen suhteutuvat toisiinsa?

	Tuotteistaminen	Liiketoimintakonsepti	Liiketoimintasuunnitelma	Haastattelukysymykset
Asiakkaat, markkinat ja tarjooma	<ul style="list-style-type: none"> - palvelun kuvaus (segmentointi, kokonaistarjooma, palvelurakenne prosessikuvauksia) - palveluiden toimeenpanosuunnitelma/ palvelulupauksia ja markkinointia, palveluiden hallintaa ja mittareita 	<ul style="list-style-type: none"> - tarjooma ja asiakasrajapinta: palveluiden tarjonta, mikä asiakassuhteiden hoidossa, asiakaspalvelussa ja palveluiden laadussa on keskeistä, vuorovaikutus toisten asiakkaiden kanssa ja asiakkaan osallistuminen - erilaistaminen eli museon palveluiden poikkeaminen muista 	<ul style="list-style-type: none"> - Liikeidea: Mitä myydään, kenelle ja millä tavalla? - Tuotteet ja palvelut: kilpailuympäristö, imago, tavoiteltu kilpailuetu, - Asiakkaat ja markkinat: segmentit, ostokäyttäytyminen, sijainti, määrä ja tavoittamisen keinot - Markkinatilanne toimialalla ja toiminta-alueella, kysyntä ja tarjonta, kilpailijat, erottuminen 	<p>Millaisia palveluita uudessa museossa kannattaisi tarjota (tarjooma ja palveluominaisuudet)? Ketkä ovat potentiaalisimpia asiakkaita? Miten palveluja pitäisi/kannattaisi markkinoida? Kuinka tulevan museon asiakassuhteet pitäisi hoitaa? Miten palvelun voisi parhaiten tehdä muista museoista ja korvaavista palveluista erottuvaksi?</p>
Osaaminen ja kehittäminen	<ul style="list-style-type: none"> - toimeenpanosuunnitelmaa/ henkilöstön kouluttamista ja sitouttamista 	<ul style="list-style-type: none"> - mukautuminen uusiin toimintatapoihin ja osaamisen kehittäminen eli mitä osaamista tarvitaan tulevaisuudessa, jotta museo kykenisi muuttamaan toimintatapojaan - innovointi ja palveluiden kehitys 	<ul style="list-style-type: none"> - Tulevan museon vahvuudet: osaaminen, kokemus, toimialatuntemus ja verkostot. 	<p>Mistä museolle voi löytyä uusia (liike)toimintamahdollisuuksia? Mitä osaamista museoissa tarvitaan tulevaisuudessa? Miten museoiden toimintatapoja pitäisi muuttaa?</p>
Talous	<ul style="list-style-type: none"> - toimeenpanosuunnitelmaa/ palveluiden hinnoittelua 		<ul style="list-style-type: none"> - Rahoituslaskelmat: rahoituskeinot. - Kannattavuuslaskelmat - Palveluiden hintataso ja katerakenne ym. 	<p>Miten museo voisi tehokkaimmin a) lisätä tulovirtojaan ja vähentää kulujaan? Millaisia taloudellisia vaikutuksia museolla on? Miten museoiden talousasiat muuttuvat seuraavien 5-10 vuoden kuluessa? Mitä muita kuin taloudellisia vaikutuksia museolla voisi olla? Mikä on sijainnin merkitys taloudellisille vaikutuksille?</p>
Muut	<ul style="list-style-type: none"> - tavoitteiden ja termien selkiytystä - toimeenpanosuunnitelmaa/ resurssien arviointi 	<ul style="list-style-type: none"> - organisaation järjestelyt/hallintomalli. 	<ul style="list-style-type: none"> - Käytännön järjestelyt: välineet, työntekijät, mainonta ja markkinointi, internetsivut. 	<p>Millaisella hallintomallilla museon kannattaa toimia? a) osa kaupunkiorganisaatiota, b) yhtiö, c) säätiö, d) edellisten kombinaatio</p>

Liite 2. Tutkimuksen menetelmistä

Tämä tutkimus on tapaustutkimus, jossa on käytetty monenlaisia tutkimusaineistoja, kuten tilastoja, aiempia tutkimuksia, Turun museopalveluiden toimittamaa aineistoa ja haastatteluaineistoja. Haastattelut tehtiin puolistrukturoituina teemahaastatteluina ja haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin, sekä sen jälkeen analysoitiin sisällönanalyysillä. Tutkimuksessa noudatettiin toisaalta case-tutkimuksen menettelyä ja toisaalta konstruktivistista tutkimustapaa, jossa on tärkeää, että pyritään toimimaan yhteistyössä tutkimuskohteen kanssa ja ikään kuin tuottamaan tietoa, jota he voivat käytännössä hyödyntää. Niinpä tutkimuksen aikana esim. täsmennettiin sitä, mitä liiketaloudellisella vaikuttavuudella tarkoitetaan ja siihen sisällytettiin myös museon kannattavuuden arviointia. Tutkimuksen pääasiallinen tekijä oli Ville Tuomi ja toisena tekijänä oli Taina Hautamäki vastaten erityisesti ruotsalaisesta vertailuorganisaatiosta.

Haastattelut (14 kpl) tehtiin pääosin puhelimitse ja ne kestivät keskimäärin 30-60 min, lyhin hieman alle 30 minuuttia ja pisin n. 75 minuuttia. Yhtä lukuun ottamatta kaikki puhelut äänitettiin ja litteroitiin. Aineisto analysoitiin sisällön analyysinä hyödyntäen alla olevaa haastattelulomaketta, jota myös vertailuorganisaatioissa sovellettiin.

Haastattelulomake:

Tämän arvioinnin **tavoitteena** on tuottaa arviointitietoa Turkuun mahdollisesti toteutettavan uuden historian museon liiketaloudellisista vaikutuksista suunnittelutyön ja poliittisen päätöksenteon tueksi Millaisilla liiketoimintakonsepteilla erityyppiset historian museot toimivat?

Teema		Museoasiantuntijoille ym.
Tarjoama	1	Millaisia palveluita uudessa museossa kannattaisi tarjota (tarjoama ja palveluominaisuudet)?
	2	Ketkä ovat potentiaalisimpia asiakkaita? - paikalliset, muut suomalaiset, ulkomaalaiset - koulutetut/varakkaat, perheet,....
	3	Miten palveluja pitäisi/kannattaisi markkinoida?
Asiakasrajapinta	4	Kuinka tulevan museon asiakassuhteet pitäisi hoitaa?
Erilaistuminen	5	Miten palvelun voisi parhaiten tehdä muista museoista ja korvaavista palveluista erottuvaksi?
Innovointi/ palveluiden ja osaamisen kehittäminen:	6	Mistä museolle voi löytyä uusia (liike)toimintamahdollisuuksia?
	7	Mitä osaamista museoissa tarvitaan tulevaisuudessa?
	8	Miten museoiden toimintatapoja pitäisi muuttaa?
Talous	9	Miten museo voisi tehokkaimmin a) lisätä tulovirtojaan ja vähentää kulujaan?
Arvio taloudellisista vaikutuksista	10	Millaisia taloudellisia vaikutuksia museolla on? a) Turun kaupungin talouteen, b) alueen talouteen, c) yritysten talouteen Turussa ja lähialueella, d) matkailuelinkeinoon, e) maan talouteen
	11	Miten seuraavat talousasiat muuttuvat seuraavien 5-10 vuoden kuluessa? a) museoiden aikaansaama kulutus (henkilökunnan palkat, rakennusten huolto, tiedotus ja muut museotoiminnan ylläpitoon liittyvät toiminnot), b) museoiden tuotot, c) museotoiminnan aiheuttama taloudellisen toiminnan lisääntyminen eli museokäynneistä johtuva ravitsemuspalveluiden, majoituspalveluiden, liikennepalveluiden ja muiden palveluiden käyttö, d) pitkän aikavälin taloudelliset vaikutukset, joiden rahallisen arvon laskeminen ei ole mahdollista
Organisaatio	12	Millaisella hallintomallilla museon kannattaa toimia? a) osa kaupunkiorganisaatiota, b) yhtiöittäminen, c) säätiöittäminen (kuten esim. Forum Marinum), d) edellisten kombinaatio
Lisäkysymyksiä:	13	Mitä muita kuin taloudellisia vaikutuksia museolla voisi olla?
	14	Mikä on sijainnin merkitys taloudellisille vaikutuksille?

Liite 3. Kirjallisuuskatsaus turismin vaikutuksista talouteen.

Seuraavassa tuoreita tutkimuksia turismista ja taloudesta, koska museoita voi pitää osana kulttuuriturismia ja museoiden asiakkaista iso osa on turisteja. Kirjallisuuskatsaus tehtiin ScienceDirect-tietokantaan hakusanoilla taloudellinen vaikuttavuus ja turismi 29.11.2016²² ja tulokseksi saatiin 99 tutkimusta, joista vain harvaa pystyi edes jotenkin soveltamaan Suomeen ja Turkuun.

Museoilla on ollut seuraavia vaikutuksia:

Lähde	Tutkimuksen tavoite ja taustaa (tutkimusmenetelmä, aineisto...)	Tulokset
Banerjee ym. 2016	Ex-ante economic impact analyses are required to demonstrate the development impact and viability of multilateral loans. These assessments are often performed under tight timelines, in data scarce environments and with limited opportunity for primary data collection. <u>This paper develops a framework for assessing tourism interventions under these challenging conditions and evaluates a US\$15 million tourism investment in Belize.</u> This paper contributes to the literature by: (i) developing a generalizable approach to building economy-wide models in data scarce environments; (ii) generating realistic expectations of agent responses with quasi-contingent valuation and auto-regressive integrated moving average methods.	Applying the first economy-wide model for Belize, results show that the investment would stimulate GDP by 3% and reduce unemployment from 12% to 10% by 2040.
Larsen & Wolff 2016	<u>This paper examines assumptions that cruise tourists spend more if opportunities arise, and are likely to return later and make positive recommendations about a destination.</u> Using data collected in 2012 and 2013 from cruise passengers landing at Bergen, Norway "which data includes patterns of visitation, past and present, and expenditure estimates, a comparison is made between cruise and land based tourists..	It was found that cruise tourists did not spend more when more opportunities arose, that cruise tourists had lower inclination to revisit a destination when compared to land based tourists, while no significant difference as to willingness to recommend the trip to others was observed
Pratt 2015	Small Island Developing States (SIDS) are faced with many challenges to economic development. Tourism is seen as a viable, and sometimes, only means of economic growth. <u>This research compares the economic impact of tourism to seven SIDS.</u> The research employs input output analysis, linkage analysis and a CGE model to assess the macroeconomic and sectoral impacts of increased tourism in these islands.	The findings show that the transportation sector remains a key sector. The tourism income multipliers show that tourism generates a large amount of economic activity but the income that remains in the destinations is often very small. The results show that taking advantage of economies of scale maybe a way to maximize the benefits from tourism.
Tang & Tan 2015	<u>This study attempts to further verify the validity of the tourism-led growth hypothesis in Malaysia</u> using a multivariate model derived from the Solow growth theory. It employs annual data from 1975 to 2011.	We find that economic growth, tourism and other determinants are cointegrated. Specifically, tourism has a positive impact on Malaysia's economic growth both in the short-run and in the long-run. The Granger causality test indicates that tourism Granger-causes economic growth. All this provides the empirical support for the tourism-led growth hypothesis in Malaysia. In light of this, any policy initiative that promotes tourism could contribute to Malaysia's economic growth.

²² Search results: 99 results TITLE (tourism) and TITLE-ABSTR-KEY(economic impact) AND LIMIT-TO (yeamav, "2017,2016,2015").

Fang ym. 2016	<p><u>The present study aims to evaluate the effect of the entry of sharing economy on employment in the local tourism industry.</u> To explore this issue, we first gathered data from the Airbnb website, particularly on listing data for Idaho, USA. This study has some limitations: limited data was based on 220 observations only; we must include additional control variables in the model to minimize the influence of unobserved effects, although our selection of the fixed-effect model already partially addresses this issue; and we only investigated the effect of sharing economy in Idaho, which is a tourism industry-oriented state.</p>	<p>The results suggest that the entry of sharing economy benefits the entire tourism industry by generating new job positions as more tourists would come due to the lower accommodation cost. However, since low-end hotels are being shocked and replaced by Airbnb, the marginal effect decreases as the size of sharing economy increases. Employees in low-end hotels would lose their jobs, while Airbnb houses do not need to hire any workers. Therefore, the marginal effect of Airbnb decreases along with the replacement of low-end hotels. If the government loses control over sharing economy, then its drawbacks will emerge and negatively affect the society.</p>
Michailidou ym. 2016	<p>Tourism is one of the most climate-sensitive economic sectors, but also a contributor to climate change. With the effects of climate change becoming an increasing concern, the tourism sector must urgently and realistically respond by mitigating its emissions and adapting tourism businesses and destinations to the changing climate conditions. <u>This work presents a generic methodological framework to plan, manage and implement climate change mitigation and adaptation measures in the tourism context.</u> The methodological scheme is based on Multi-Criteria Decision Analysis for prioritizing available options applicable to a defined tourism area.</p>	<p>The proposed framework is implemented for Greece, one of the world's most popular tourism destinations, and optimally ranks 18 mitigation and 16 adaptation measures under 4 criteria i.e. environmental benefit, applicability, cost and social acceptance. The analysis indicates that rational energy use, improvement of energy efficiency and water management/saving measures should be primarily put forward for the Greek case.</p>

Liite 4. Millainen on tutkimusten mukaan laadukas palvelu?

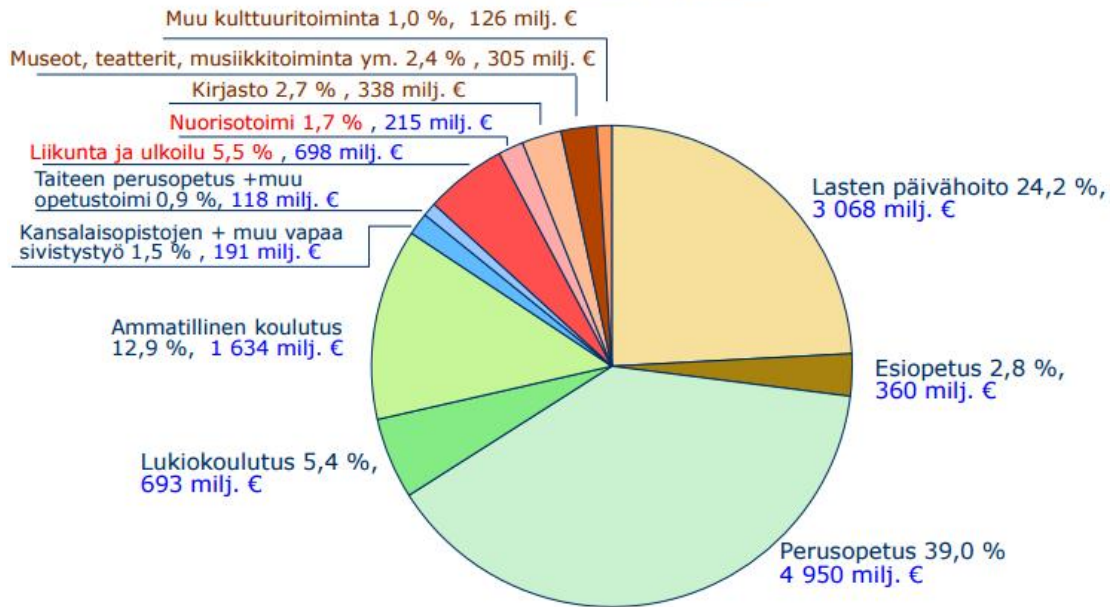
Jos digitaalisilla palveluilla tarkoitetaan palveluita, joissa hyödynnetään tieto- ja viestintätekniikkaa, voi siihen soveltaa viimeisintä sähköisiä palveluita (Internet-sivut ym.) koskevaa tutkimusta, jossa ollaan yksimielisiä siitä, että jos sähköiset palvelut toimivat hyvin, siitä seuraa asiakkaiden tyytyväisyyttä ja aikomuksia käyttää palvelua uudestaan/tehdä uusintaostoksia. Johdon esim. museossa kannattaa panostaa kokonaislaadun parantamiseen, ei välttämättä yksittäiseen laadun osatekijään. Kokonaislaatuun vaikuttavat mm. seuraavat osatekijät:

Digitaalisten palveluiden laatu (palvelu netissä ja mobiililaitteissa)	Perinteinen palvelun laatu (palvelu ennen digiaikaa)	Toiminnan laatu (organisaation laadunhallinta²³)
1. Internet-sivujen suunnittelu: informaation laatu, sivun organisointi, ostoprosessi, sivuston mukavuus, tuotevalikoima, ostomahdollisuudet, hinnasto ym. 2. asiakaspalvelu: oikea-aikaisuus, täsmällisyys, toimitusehdot 3. turvallisuus: turvallisuus, yksityisyys 4. tyytyväisyys: palvelutaso, palautuspolitiikka (Blut ym. 2015)	1. Konkreettinen ympäristö: - tilojen, laitteiden ja materiaalien miellyttävyys ja - asiakaspalvelijoiden ulkoinen olemus 2. Luotettavuus: - palvelu on tehty oikein heti ensimmäisellä kerralla, - virheettömyys ja - aikataulussa pysyminen. 3. Reagointialttius: - halu auttaa asiakkaita, - vastata pyyntöihin, - kertoa milloin palvelu annetaan ja - palvelu viipymättä. 4. Vakuuttavuus: - työntekijöiden käytös saa asiakkaat luottamaan ja tuntemaan olonsa turvalliseksi - työntekijöiden kohteliaisuus ja kyky vastata asiakkaiden kysymyksiin. 5. Empatia: - asiakkaiden ongelmien ymmärtäminen ja heidän etujensa mukaan toimiminen, - yksilöllinen kohtelu ja - aukioloaikojen sopivuus. (Grönroos 2001, 117)	Hyvän toiminnan mahdollistajat ovat kunnossa - johtaminen - henkilöstö - tavoitteet - kumppanuudet - resurssit - prosessit Tulokset saavutetaan - asiakkaisiin, henkilöstöön ja yhteiskuntaan liittyvät tulokset - talouteen ja tavoitteiden saavuttamiseen liittyvät tulokset Oppimista ja kehittymistä mitataan/arvioidaan ja parannetaan jatkuvasti.

²³ Laadunhallinta (tai laatujohtaminen) tarkoittaa asiakastyytyväisyyden tavoittelua pitkällä tähtäimellä niin, että kustannukset toiminnassa olisivat mahdollisimman pienet ja toimintaa kehitetään jatkuvasti. Tavallisia malleja tämän toteuttamiseen ovat mm. EFQM ja CAF itsearviointimallit ja ISO 9001 –laadunhallintastandardi (Tuomi 2012, 2-3, 12-13, 144).

Liite 5. Museoiden talous osana kuntien taloutta

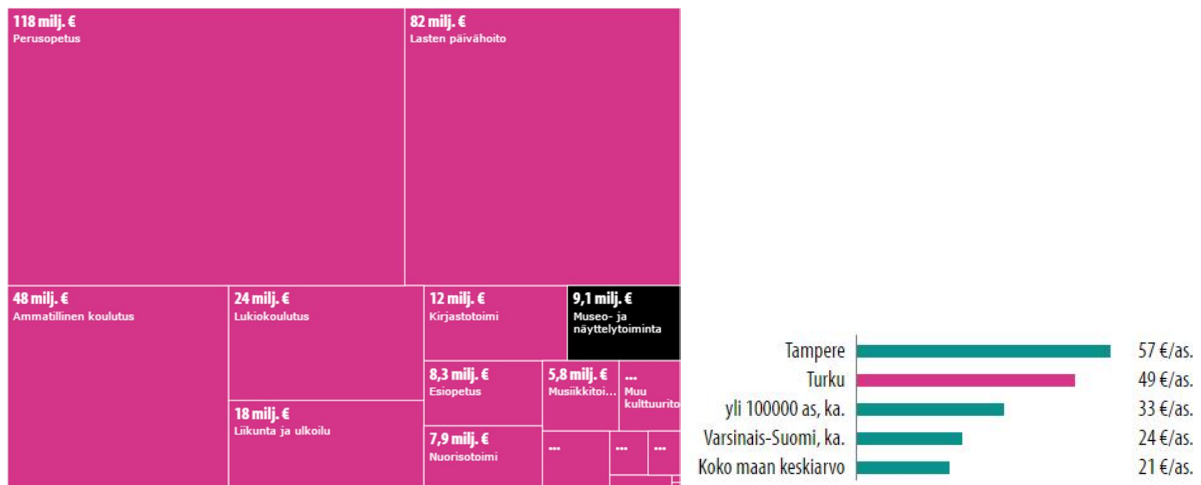
Opetus- ja kulttuuritoimen käyttökustannukset v. 2015 Kunnat ja kuntayhtymät



Opetus- ja kulttuuritoimen käyttökustannukset yhteensä 12,70 mrd. €
(=toimintamenot + poistot ja arvonalentumiset+ vyörytyserät)

(Kunnat.net, a. http://www.kunnat.net/fi/tietopankit/tilastot/kuntatalous/kuviot/kuntatalouden-tilastot/Documents/menot_ja_tulot_marraskuu2016.pdf)

Turussa museopalvelut ovat osa opetus- ja kulttuuripalveluita ja suomalaisittain niihin käytetään paljon rahaa, mutta ei esim. yhtä paljon kuin Tampereella, jossa museo- ja näyttelytoimintaan käytetään enemmän varoja (Kunnat.net, b <http://www.kunnat.net/fi/tietopankit/tilastot/kustannusrakenne/Sivut/default.aspx#city=853>).



Työvoimakustannukset

Kuntien ja kuntayhtymien menoista n. puolet on henkilöstömenoja. Vuonna 2016 ne ovat arviolta 21 mrd € josta palkkakustannuksia on 16,2 mrd € ja 4,9 mrd € työnantajan maksamia työeläke- ja muita sosiaalivakuutusmaksuja. Rahapalkan osuus alan työvoimakustannuksista oli n. 76 %, eläke- ja muiden lakisääteisten sosiaaliturvamaksujen osuus 23 % ja muiden kustannusten 1 %.

Työvoimakustannusten rakenne kunta-alalla vuosina 2000–2012 (%)

	2000	2004	2008	2012
Välitön ansio	57,6	57,4	57,1	58,3
Kertaluonteiset erät	3,7	4,1	4,3	4,9
Vapaapäivien palkat	12,2	11,9	11,6	10,6
Luontoisedut	0,4	0,3	0,3	0,0
Varsinaisen sosiaaliturvan kustannukset	23,3	23,0	23,6	22,6
Tapauskohtraisen sosiaaliturvan kustannukset	2,1	2,3	2,4	2,7
Työpaikkakoulutus	0,7	0,7	0,5	0,6
Muut työvoimakustannukset	0,1	0,3	0,3	0,2
TVK ennen työnantajatukia	100,0	100,0	100,0	100,0
Rahapalkka	75,2	75,5	75,1	76,2
Työnantajatuet	-1,3	-0,7	-0,5	-0,7

22.6.2016

(Lähde: KT Kuntatyönantajat 7.12.2016)

Kuntien ja kuntayhtymien tuloslaskelma vuosina 2015-2020, mrd. €

Tuloslaskelman erä	2015*	2016**	2017**	2018**	2019**	2020**
Toimintatulot	10,61	10,7	10,48	10,7	10,95	11,24
Toimintamenot	-38,17	-38,58	-37,49	-38,11	-38,84	-40,3
Toimintakate	-27,56	-27,88	-27,01	-27,41	-27,89	-29,06
Verotulot	21,77	21,96	21,81	22,33	22,98	23,81
Valtionosuudet	8,23	8,8	8,37	8,23	8,05	8,26
Rahoituserät, netto	0,25	0,3	0,3	0,29	0,28	0,26
Vuosikate	2,7	3,18	3,46	3,44	3,43	3,27
Poistot ja arvonalent.	-2,66	-2,76	-2,86	-2,96	-3,06	-3,16
Satunnaiserät, netto	0,33	0,27	0,27	0,27	0,27	0,27
Tilikauden tulos	0,37	0,68	0,86	0,74	0,63	0,37
muutos-%:						
Toimintatulot	-10	0,8	-2,1	2,1	2,3	2,6
Toimintamenot	-0,8	1,1	-2,8	1,6	1,9	3,8
Verotulot	2,8	0,9	-0,7	2,4	2,9	3,6
Valtionosuudet	0,4	6,9	-4,9	-1,7	-2,1	2,6

Vuonna 2015 tuloslaskelman eriin vaikuttaa kunnallisten liikelaitosten sekä ammattikorkeakoulujen yhtiöittäminen. Vuonna 2017 toimintatuloja ja –menoja sekä valtionosuuksia pienentää perustoimeentulotuen laskutuksen ja maksatuksen siirto Kelalle sekä kiky-sopimus (Kuntaliitto 16.9.2016).

Liite 6. Eri museoiden liiketoimintakonsepteja

Historiska museet, Tukholma / (SHMM Statens Historiska Museer)

Asiakasrajapinta

Tavoitteena on, että historia merkitsee yhä enemmän yhä useammalle ja että se on **kaikkien** saatavilla. Liikkumista helpotetaan niin, että kaikilla kävijöillä on pääsy näyttelyihin, kokoelmiin ja muihin toimintoihin.

- Vuodesta 2016 lähtien museoon ei ole pääsymaksua.
- Lasten kanssa liikkuvat, liikuntarajoitteiset, näkö- ja kuulovammaiset sekä allergioista kärsivät on huomioitu erityisesti.
- Kahvilassa järjestetään kielikahvilatoimintaa kaikille, jotka haluavat opetella ruotsia tai parantaa ruotsin kielitaitoaan viihtyisässä ympäristössä tavaten uusia ihmisiä. Ennakoilmoittautumisia ei tarvita, ja paikalla on ruotsinkielinen kielenopiskelun ohjaaja.

SHMM käyttää Visitor 360-työkalua järjestelmälliseen asiakastutkimukseen. Sillä saadaan tyytyväisyyttä ja kävijäkäyttötymistä syvempää tietoa asiakkaiden vaikuttamista niin, että kävijät saadaan tulemaan uudelleen ja tavoitetaan uusia kävijöitä.

Tarjoama, palvelut ja niiden ominaisuudet

Kärkitoiminta jakautuu kolmeen pääprosessiin: arkeologiseen toimintaan, kokoelmien kehittämiseen sekä viestintään. Tutkimus ja kehitys kytkeytyvät näihin prosesseihin.

- Näyttelytoiminta: pysyvät päänäyttelyt ja vaihtuvat näyttelyt sekä kaksi kiertävää näyttelyä, jotka siirtyvät maasta toiseen.
- Aktiviteetit. Esim. esitelmiä, teemaviikonloppuja, askartelua, pelejä, vuodenaikatapahtumia yms.
- Teemaopastukset asiakkaan toiveiden mukaan.
- Kouluille osoitetut palvelut. Opastukset, ryhmätyöskentely ja luova toiminta yhdessä pedagogien, historioitsijoiden ja arkeologien kanssa. Palvelut on jaoteltu ja muokattu eri ikäryhmille sopiviksi.
- Vuokrattavat juhlatilat pieniin ja isoihin tilaisuuksiin. Tarjolla on valmiiksi suunniteltuja ruokalistoja, ravintoloitsija myös räätälöi tarjoiluja. Tilaisuuksiin löytyy ohjelmapalveluja.
- Ravintola- ja kahvilatoiminnasta vastaa yksityinen ravintoloitsija. Tarjoilut perustuvat valikoituihin, lähellä tuotettuihin ja ekologisiin raaka-aineisiin. Päivittäiset annokset löytyvät nettisivuilta.
- Museokauppa. Kaupan tuotteista on kuvia museon nettisivuilla.

Erileistuminen

Guldrummet-näyttely on yksi Euroopan rikkaimmista kulta- ja hopeaesineiden kokoelmista. Viikinkinäyttely on maailman suurin. Viestintästrategian uusimisen myötä museo on haluttu nostaa esiin Ruotsin parhaana tarinankertojana: "Emme näytä tuhatta esinettä. Kerromme tuhat jännittävää tarinaa".

Mukautuminen uusiin toimintatapoihin

- SHMM on tehnyt digitalisointistrategian sekä sopimuksen Googlen kanssa Google Art Institute – alustan käyttämisestä julkaisu-toiminnassa. Museon Internet-sivusto on ehdokkaana vuoden 2016 Svenska designpriset -kilpailussa, digitaalisen informaation sarjassa.
- Nettisivuston kehittäminen on ollut tärkeä osa digitalisointia. Sivulla on tietopankki, jossa mm. esitellään museoesineitä vaihtaen teemoja kuukausittain. Sivulla hyödynnetään myös videoita ja äänitteitä. Artikkeleihin voi tutustua myös helppolukuvalinnalla. Sivulla on erillinen Birka-portaali, jossa on digitaalista materiaalia, kuten arkistossa olevia aineistoja, valokuvia ja tutkimuskirjallisuutta, sekä paikkatietojärjestelmä ja hakutoiminto tietokannoista. Sivusto on mukautettu erilaisiin mobiililaitteisiin ja tietokonealustoihin. Sivuille on tehty hakukoneoptimointi.
- Museolla on neljä henkilöstöön kuuluvien asiantuntijoiden toimittamaa blogia. Museolla on Facebook-sivut, se käyttää Instagramia, Twitteriä, Pinterestiä, LinkedIniä sekä Google-syötteitä ja sille voi antaa arvosteluita TripAdvisor Reviews -sivustolla, joka on maailman suurin matkailusivusto. Arkeologit kehittävät strategisesti läsnäoloaan internetissä. Arkeologeilla on lisäksi oma YouTube-kanava.
- Kuninkaallisella rahakokoelmalla on digitaalinen uutiskirje, joka toimitetaan tilaajille kerran kuukaudessa. Tilajia ovat esim. museon ystävähdistyksen jäsenet, kirje lähtee myös kouluille.
- Kiinteän museokaupan lisäksi kehitteillä on museon nettikauppa.

SHMM käyttää Digital Asset Management (DAM) -työkalua joka mahdollistaa koko organisaatiossa pääsyn grafiikkaan, videoihin, ääni- ja kuvamateriaaleihin sekä niiden jakamisen, tallentamisen ja hakemisen vaivatta. Systeemi on integroitu uuteen web-sivustoon ja järkeistää Internetin käyttöä. Jotkut näyttelyt ovat digitaalisia. Niihin tutustutaan mm. kosketusnäyttöjen kautta tai mobiilisovelluksena omalla puhelimella.

Innovointi ja palveluiden kehittäminen

Yhteistyö ja vuorovaikutus muiden viranomaisten, laitosten ja organisaatioiden, tutkijoiden sekä yleisön ja yhteiskunnan kanssa on erittäin merkittävä osa toiminnan kehittämistä.

SHMM on ottanut käyttöönsä strategisen muutossuunnittelun. Suunnitelmaan on kirjattu, miten toimintaa halutaan kehittää sekä keinot, joilla tavoitteet saavutetaan.

Museo tekee yhteistyötä matkailuelinkeinon toimijoiden kanssa esimerkiksi seuraavilla tavoilla:

- toimittaa museota koskevaa tietoa sekä hotelli-asiakkaille osoitettuja tarjouksia Tukholman alueen hotelleihin. Tarjouksia on annettu myös Priceless Stockholmin ja Mastercardin asiakkaille.
- tekee yhteistyötä Tallink Siljan ja Viking Linen asiakasklubien sekä Hop on hop off-bussien kanssa
- päivittää säännöllisesti matkailuesitteitään eri kieliversioina. Jakelua on tehty Stockholm Visitors Board Ab:n, Viking Linen terminaalien sekä Svenskt Kulturarvin kautta.
- on ostanut banneripaikan visitstockholm.com -sivustolta

Osaamisen kehittäminen

Vuodesta 2015 lähtien museolla on raati (Insynsråd), jossa on neljä jäsentä ja jonka tehtävänä on vahvistaa henkilöstön osaamista, pätevyyttä ja monipuolisuutta, antaa johdolle neuvoja sekä varmistaa demokratian toteutuminen ja kansalaisten vaikuttamisen mahdollisuus. Museon henkilökunnan pätevyyttä ylläpidetään suunnitelmallisesti erilaisilla koulutuksilla.

Tutkijoiden tehtävänä on syventää tietojaan eri aiheista, pyrkiä ymmärtämään miten asiat liittyvät toisiinsa ja löytää vastauksia kysymyksiin. Kehittäjien tehtävänä on systemaattisesti ja suunnitelmallisesti käyttää tutkimustietoa ja hyödyntää tutkimustuloksia sekä ideoida niiden pohjalta yhä parempia tuotteita, järjestelmiä, prosesseja ja metodeja.

Organisaation järjestelyt, hallintomalli

Historiska museet kuuluu valtion "Statens historiska museer" -kokonaisuuteen (SHMM) yhdessä kuninkaallisen rahakokoelman, Tumban ruukkimuseon sekä vuodesta 2015 lähtien arkeologian toimialan kanssa. Hallinnossa työskentelee 14 henkilöä, tietoliikenteessä ja viestinnässä 25 henkilöä, kokoelmatyössä 27 henkilöä ja johtotehtävissä 7 henkilöä. SHMM:ta johtaa yli-intendentti, joka toimii samalla Historiska Museet'in johtajana. Yli-intendentin asettaa tehtävänsä hallitus, kuudeksi vuodeksi kerrallaan. Kuninkaallisella rahakokoelmalla on oma johtaja.

Kuninkaallinen rahakokoelma siirretään samaan kortteliin Historiska Museet'in kanssa vuodenvaihteessa 2018/19. Nykyisin kokoelman budjetista n. puolet menee kiinteistökuluihin. Siirron tavoitteena on kustannussäästö, jolloin rahaa jää enemmän toiminnan kehittämiseen. Keskittäminen tuo myös uusia mahdollisuuksia yhteistyöhön. Lisäksi vahvistetaan SHMM:n yhteistyötä Kuninkaallisen varuskamarin sekä Skoklosterin linnan ja Hallwylskan museosäätiön kanssa. Näin muodostetaan entistä suurempi viranomaisen, jolla on laajempi tehtäväkenttä. Arkeologian toimialan liittäminen osaksi kokonaisuutta on jo täydentänyt tehtäväkenttää siten, että vastuu ulottuu nyt koko prosessiin kaivausten suunnittelusta aina siihen saakka, kun löydöt sijoitetaan museoon kaikkien nähtäviksi.

Valtion budjettiesityksessä esitettiin SHMM:lle neljän miljoonan kruunun lisäbudjettia vuosittain vuosille 2017-2020. Esityksessä katsottiin, että sisäänpääsymaksun poistaminen on tehnyt museolämykset mahdollisiksi kaikille ihmisille, ja että yhteisillä rahoilla kustannetun instituution tehtävät on varmistettava. Budjettilisäys nähdään investointina kestävään demokraatiakehitykseen. Museoilla on tärkeä asiantuntijarooli paitsi historiassa, myös siinä miten historiaa on kautta aikojen käytetty erilaisiin poliittisiin tarkoituksiin. Muutosstrategiaan on kirjattu mm. seuraavaa: "Työskentelemme aktiivisesti sen hyväksi, ettei historiaa ja kulttuuriperintöä käytettäisi yhdenkään ihmisen syrjimiseen".

Luontokeskus Haltia

Asiakasrajapinta

Palvelun laatu, asiakastyytyväisyys ja asiakassuhteiden pituus/uusintakäynnit:

"On keskeistä pitää asiakaspalvelun taso korkealla ja tyytyväisten asiakkaiden kautta tämän keskuksen pyörittäminen. Jos 3-4 vuotta pystyy ylläpitämään asiakasmäärät ja asiakastyytyväisyyden korkealla, niin se (hyvä kierre) alkaa ruokkia itseään eli tyytyväistä asiakaskuntaa on riittävästi ja sitten pystytään näyttelyissä kuitenkin uusiutumaan jatkuvasti ja syntyy koko ajan uusia syitä käydä Haltiassa uudestaan."

Tarjoama: Millaisia palveluita pitäisi tehdä (palveluiden ominaisuudet)?

- Näyttelytoiminta eli päänäyttely ja vaihtuva näyttely ovat ydinpalveluita

- Luontokoulu: Haltian rahoittajakunnat eli pääkaupunkiseudun kunnat saavat samassa suhteessa luontokoulupäiviä kuin maksavat operatiivisia kuluja
- Kokoustoiminta: 200-paikkainen auditorio ja 3 pienempää kokoustilaa, joita vuokrataan asiakkaille eli järjestöille, yrityksille, kunnan ja valtion organisaatioille
- Ravintola, joka toimii Haltian brändin alla. Sitä pyörittää ulkopuolinen ravintoloitsija ja Haltia saa vuokraa 10 % liikevaihdosta.

Palvelussa keskeisiä ominaisuuksia ovat asiakaspalvelun taso yleensäkin, mm. palvelun ammattitaitoisuus (substanssiosaaminen ym.), kielitaito ja digitaalisuus.

Eri-laistuminen: Miten poiketa muista museoista ja korvaavien palveluiden käyttäjistä?

- Ainoa paikka Suomessa, jossa koko Suomen luonnon kirjo tuodaan esille eteläisimmästä kärjestä pohjoisimpaan Lappiin saakka, ne luontotyypit
- Kaikki on toteutettu digitaalisesti eli Haltia on myös näyttelytekniikaltaan aika erikoinen ja edelläkävijä. Me luodaan tällainen digitaalinen illuusio Suomen luonnosta.
- On nykytaiteen kautta tuotu paljon luontosuhdetta esiin ja taiteen keinoin pyritään lähestymään luontoa. Se on se kokonaisuus, joka lähtee mytologiasta, siitä että me ollaan sotkan muotoinen rakennus, jossa on Sotkan muna keskellä, josta maailmankaikkeus on suomalaisen mytologian mukaan syntynyt.
- Haltiassa on ekoteknologiaa: monenlaisia energiaratkaisuja, niiden yhdistelmä (75 % energiaomavarainen). Haltia valittiin vuoden Eurooppalainen museo 2015 ekologisuuden ansiosta.

Mukautuminen uusiin toimintatapoihin

Museoiden kuluista isoimmat erät ovat henkilöstö ja kiinteistö, tuotoista yhä tärkeämpiä ovat itse hankitut tuotot (myynti, vuokraustulot ym.: muu kuin valtionosuudet ja kunnallinen rahoitus)

- kaikki toiminta on myös digitalisoitu
- energiaomavaraisuus 75 % sponsoriyhteistyön ansiosta
- jatkuvaa uudistumista ja mm. sen pohdintaa, mitä kannattaa tehdä, kun oma osaaminen ei ole rajatonta

Innovointi/ palveluiden kehittäminen: Mistä uusia mahdollisuuksia voi löytyä?

- Museoiden täytyy uudistua. Ja se, että eivät katso pelkästään vain vaihtuvia näyttelyitä vaan kyllä päänäyttelynkin sisällä pitää koko ajan uusiutua. Haltiaan on syntynyt sellainen dynamiikka, että erikoisnäyttely vaihtuu useammin ja siihen kannattaa satsata, koska sen avulla saa aina uusia mielenkiintoisia sisältöjä asiakkaille. Päänäyttelyn pitää myös olla dynaaminen sillä tavalla, että se on tavallaan jatkuvassa uusiutumisen kierteessä.

Osaamisen kehittäminen: Mitä osaamista museoissa tarvitaan tulevaisuudessa? Mitä pitäisi oppia ja millaista osaamista kehittää, jotta museo kykenisi muuttamaan toimintatapojaan?

- Museolla on kolmenlaista ydinosaamista. Yksi on tietenkin asiakaspalveluosaaminen, joka pitää sisällään Suomen luonnon ja kansallispuistojen tuntemuksen normaalin asiakaspalvelun lisäksi. Se sisältää myös opastuksen, että osataan opastaa ja tehdä opastettuja kierroksia Haltiassa. Toinen osaamisalue on se luontokoulu. Haltiassa on kaksi päätoimista luontokasvattajaa. Kolmas keskeinen osaamisalue on näyttelytekniikka. Museossa on kaksi teknikkoo ja näyttelypäällikkö,

jotka yhdessä muun tiimin kanssa mm. suunnittelevat ja toteuttavat näyttelyitä ja myös osaavat koodata projisointeja etukäteen.

- Edelliset ovat pysyviä osaamistarpeita.

Organisaation järjestelyt/hallintomalli

- Haltia on kuntien omistama ja osa sen palveluista on ulkoistettu (esim. ravintola)

Helsingin kaupunginmuseo

Asiakasrajapinta

Museossa on määritelty asiakassegmenttejä ja määrittely on ollut apuna palveluiden kehittämisessä. Museon tärkeimmät asiakasryhmät ovat Helsinki-rakastajat seuralaisineen, leikki-ikäiset seuralaisineen, urbaanit aktiivit ennakkoluulottomat aikuiset, monenlaiset oppimis- ja hyvinvointiasiakkaat (kouluja, päiväkotia ja vanhusten palvelukeskuksia jne.), satunnaiset matkailijat, viranomaiset eli ammattiasiakkaat, sekä ylipäättään kansalaiset.

Museossa on yritetty viimeisten vuosien aikana lisätä omaa asiakasyymmärrystä ja lähestytty kohderyhmiä ja kysytty heidän näkemyksiään. Lisäksi on yritetty haastatella erilaisissa tilanteissa myös ei-asiakkaita museon toiminnasta. Käytössä on monikanavaisia palautteita ja palvelukokemusten jälkeen kysytään esim. tilavuokraajilta, oppimisen asiakkailta ja vanhuspalveluasiakkailta että oliko onnistunut käynti tai opetustilanne jne. Museossa pyritään reagoimaan tosi nopeasti, jos tulee negatiivista palautetta eli jos vaikka museo on ollut epätavalliseen aikaan suljettuna ja asiakkaat ovat tulleet turhaan, niin yritetään eri tavoin hyvittää se esim. tarjoamalla julkaisuja tai mahdollisuus johonkin palveluun. Asiakkaiden tyytyväisyys on kuitenkin aika korkealla tasolla. Kanta-asiakkaille on tarjolla museon-ystävät –toimintaa ja tietysti tietyt kohderyhmät on meidän kutsulistoilla jne. Olemme miettineet näitä sisältöjä kohderyhmiemme mukaan.

Tarjoama: Millaisia palveluita pitäisi tehdä (palveluiden ominaisuudet)?

Palveluihin kuuluvat

- näyttelyt ja monenlainen ohjelma
- kokoelmapalveluja: ylläpidetään ja hoidetaan, kartoitetaan sitä yhteistä kulttuuriperintöomaisuutta
- asiantuntija ja viranomaispalvelut
- maakuntamuseotyössä maakuntamuseolle kuuluvia viranomaistehtäviä alueen muille museoille
- elämyksellisiä tilapalveluita, tilavuokrausta.
- oppimis- ja hyvinvointipalvelut

Erihaustuminen: Miten poiketa muista museoista ja korvaavien palveluiden käyttäjistä?

Museon teema eli Helsinki on tietysti yksi erottava tekijä. Tilana museo on aika erottuva eli vielä ei toistaiseksi kovin paljon tämän näköisiä museoita ole. Kun pääpaikan lisäksi museoon kuuluu 4 muutakin museota, niin niille kaikille pyritään luomaan omanlaisensa profiili. Yksi erottava tekijä on kokonaan vapaa pääsy. Se on ollut kilpailuvaltti, mutta museokortin myötä sen vaikutus on vähän heikentynyt. Omassa markkinoinnissa ja mainonnassa tai viestinnässä on korostettu museon monenlaista käyttämistä ja sitä, että museo on helposti saavutettavissa ja sinne on todella vapaa pääsy ja museota voi käyttää moniin

tarkoituksiin, vaikka vaan kohtaamiseen ja oleskeluun ja työn tekemiseen. Museo sijaitsee aika ainutlaatuisessa paikassa Helsingin senaatintorin kulmalla, jossa on kaupungin vanhimpia kortteleita. Lisäksi museolla on valtava valokuvakokoelma, jota on markkinoitu ja se leviää aika hyvin sosiaalisessa mediassa vapaasti. Tiedon avaaminen on ollut meille tärkeä erottumistekijä.

Innovointi/ palveluiden kehittäminen: Mistä uusia mahdollisuuksia voi löytyä?

Museossa on kehitelty projektinhallintatyökaluun alkuvaihe, jossa on ideoiden arviointityökalu. Jos joku esittää museolle idean, niin museossa tehdään siitä Business Modell Canvas²⁴ –tyyppisellä työkalulla arviointi, jonka avulla katsotaan, onko ideassa tietyt asiat mukana, jotta ideaa voi viedä eteenpäin. Palveluiden sisällön kehittäminen tapahtuu paitsi sisäisenä kehittämisenä ja ideointityönä, niin myös ulkopuolelta tulevien kontaktien kautta. Museolle on tulossa esim. tuotteistuksesta koko henkilökunnalle koulutusta. Omarahoituksen kehittämissuunnitelma on tehty viime vuonna ja nyt pitää panna toimeen niitä mietittyjä toimenpiteitä. Yksi kehittämisen alue on kumppanuudet. Museo on ollut heikko sponsorointiasioden suhteen, mutta sitä parhaillaan mietitään. Museossa yritetään levittää ajattelua, että jos halutaan jotain tehdä tai käynnistetään jotain, niin esim. näyttelyiden tuottajat alkaa miettiä, että mistä rahoitusta voi saada. Aikaa yritetään seurata ja katsoa miten toimintaympäristö muuttuu ja mitä sieltä avautuu, uusia näkymiä missä museon pitäisi olla mukana.

Osaamisen kehittäminen: Mitä osaamista museoissa tarvitaan tulevaisuudessa? Mitä pitäisi oppia ja millaista osaamista kehittää, jotta museo kykenisi muuttamaan toimintatapojaan?

Tarvitaan seuraavanlaista osaamista ydintehtävissä, omarahoituksen hankinnassa ja tuotteistuksessa. Museossa on oltava huolellisia ja arvioitava, että mitä osaamista tarvitaan ja rekrytoidaan sen mukaan. Kaupungissa on käynnissä iso johtamisjärjestelmän uudistus ja siinä on jouduttu aika paljon selvittämään, että esim. museon asiakaspalvelussa olevat ihmiset eivät oikeasti ole vahtimestareita vaan heidän tehtävänsä ovat paljon monialaisemmat ja moninaisemmat. He hoitavat myös opastuksia, heillä pitää olla kielitaitoa ja pitää pystyä asiakkaan kohtaamiseen ja kommunikaatioon mahdollisimman hyvin ja hyvällä asenteella. Tavallaan he toteuttavat asiakkaita kohdatessaan museon brändiä, että me ollaan helposti lähestyttävä, elämyksellinen ja tunteita herättävä paikka. Se on semmoista jatkuvaa kehittämistä. Museossa on joka toinen viikko perjantaiamuaisin asiakasaamut, joissa käydään läpi palautteita ja kehittämistarpeita. Ne on tarkoitettu koko henkilökunnalle. Uusia foorumeita kehittämiselle on yritetty myös luoda.

Organisaation järjestelyt/hallintomalli

Museo on osa Helsingin kaupungin organisaatiota ja palvelut ovat kävijöille maksuttomia.

²⁴ Business model tarkoittaa liiketoimintamallia, mikä kuvaa sitä, millä tavalla yritys, museo tai muu organisaatio toimii. Sitä on pidetty joskus synonyymina liiketoimintakonseptille (Lindman 2007). Business model canvas on havainnollinen tapa kuvata organisaation toiminnan yhdeksää osatekijää: avaintoimintoja, avainkumppaneita, resursseja, asiakasryhmiä, asiakassuhteita, markkinakanavia, arvon tuotantoa (hyötyä asiakkaille), tulovirtoja ja kustannuksia, (Toro-Jarrin ym. 2016, 214-216).

Tiedekeskus Heureka

Tiedekeskus Heurekassa tutustutaan tieteeseen ja teknologiaan hausalla tavalla itse tehden ja kokeillen. Heurekassa voi kokea oivaltamisen iloa elämyksellisissä vuorovaikutteisissa näyttelyissä, planetaariossa, oppimishjelmissä ja tapahtumissa. Vantaan Tikkurilassa sijaitseva Heureka on yksi Suomen suosituimmista vapaa-ajankeskuksista, jossa käy keskimäärin yli 280 000 vierailijaa vuosittain.

Missio: Oivaltamisen iloa! Heureka inspiroi oivaltamaan ja osallistumaan. Meillä kaikki innostuvat oppimisesta. Toimintamme ytimessä on tutkimus ja tiede. Sisältömme ja teemamme tunnetaan vaikuttavuudestaan.

Visio: Hauskin tapa innostua tieteestä, oppia ja viettää aikaa yhdessä.

Asiakasrajapinta

Asiakkaiden kohtaamisessa ja asiakassuhteiden hoidossa Heurekalla on käytössään ”hyviä käytäntöjä”. Siihen kuuluu mm. eri asioiden kokeilemista. Näyttelyistä tehdään elämyksiä ja siinä on oleellista, että ei ajatella kävijöitä vain demograafisten ryhmien kautta vaan ajatellaan kävijöiden käyttäjäidentiteettiä ja käyttömotivaatiota. Se ennustaa paremmin, mitä he saavat irti käynnistään, kuin se, että me tiedämme sukupuolen, iän, koulutustaustan ja vuosiansiot.

Heurekan internetsivuilta voi käytännössä ostaa palveluita Heurekasta. Esimerkiksi koululaisryhmä voi internetin kautta sopia kätevästi vierailustaan. Samankaltaisia mahdollisuuksia on muillakin asiakasryhmillä.

Tarjoama: Millaisia palveluita pitäisi tehdä (palveluiden ominaisuudet)?

Heurekan palveluissa on oleellista vuorovaikutteisuus ja se, että se on jollain tavalla tieteen ja tutkimuksen kanssa tekemisissä. Vuorovaikutteisudessa on mukana yhdessä tekemistä, kun lähes kaikki kävijät tulevat Heurekaan jossain ryhmässä.

Asiakkaista perheet on tärkein ja suurin asiakasryhmä (yli 50 %) ja seuraavaksi suurin ryhmä ovat oppilaitoskävijät eli kouluta ja lapset (reilu 20 %). Ulkomaalaisturisteja on kolmanneksi eniten (16-17 %) ja he saattavat olla perhekävijöitä, mutta heidät mielellään ulkomaalaisuuden valossa siksi, että se merkitsee on palvelussa kielen, opastuksen ym. takia otettava huomioon. Yrityksiä asiakkaita on 10 %. Uutena asiakasryhmänä ovat tulleet nuoret aikuiset ilman lapsia. He lähtevät liikkeelle, jos tarjolla on esim. heille sopiva näyttely, elokuva.

Palveluihin kuuluvat

- Näyttelyt
- Koululaisohjelmat ja tehtävät , sekä leiritoiminta
- Yleisötapahtumat
- PopUp-Heureka
- Oheispalvelut: kahvila ja kauppa.

Eri-laistuminen: Miten poiketa muista museoista ja korvaavien palveluiden käyttäjistä?

Heureka on ensimmäisiä ja suurin tienraivaaja tieteen popularisoinnin kentällä Suomessa omalla tavallaan. Vuosien saatossa muut ovat kopioineet joitakin Heurekan palveluja. Perheille on tarjottu laboratoriossa vietettävää synttärilä-pakettia. Synttärilä-paketteja tarjoavat monet mutkin, mutta ei ehkä tiedepohjaisena. Se eroaa edelleen kaikista kilpailijoista sillä, että Heurekan paketissa on vuorovaikutteinen tiedesisältö.

Myös Heurekan nimi, tunnus ja rakennus ovat auttaneet erottumisessa. Kun noin 2/3 suomalaisista on käynyt Heurekassa tunnettuuden takia paikka erottuu myös muista tiedepuistoista .

Innovointi/ palveluiden kehittäminen: Mistä uusia mahdollisuuksia voi löytyä?

Heureka on verkostoitunut kansainvälisesti oman alansa järjestöissä ja on sitä kautta oppinut paljon ja jaetaan hyviä käytäntöjä. Lisäksi seurataan muitakin aloja kuin omaa alaa. Yhteistyötä ollaan valmiita tekemään monenlaisten yhteisöjen ja tahojen kanssa, mikäli yhteistyö vain sisällöltään sopii Heurekaan.

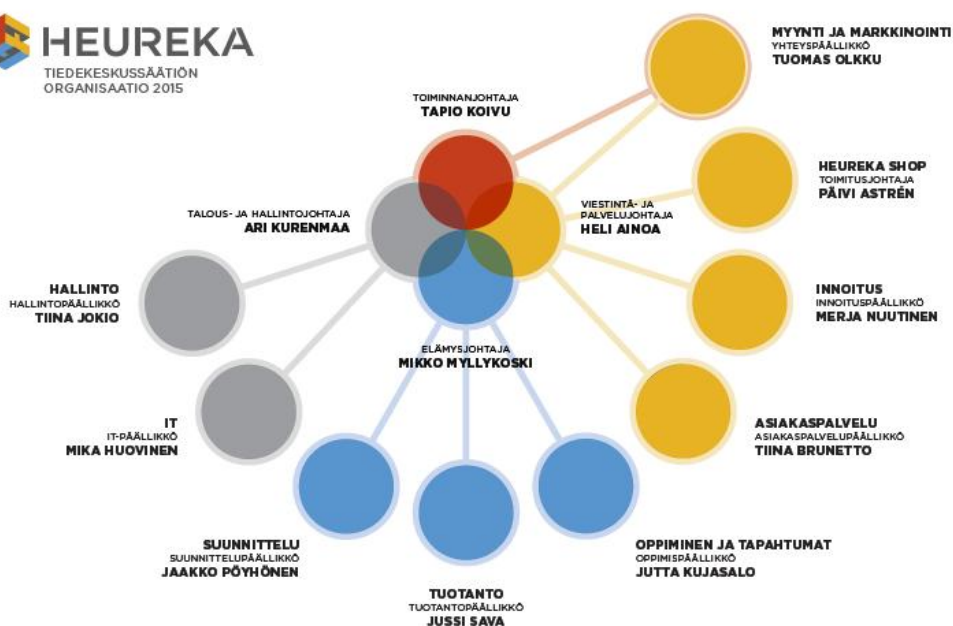
Osaamisen kehittäminen: Mitä osaamista museoissa tarvitaan tulevaisuudessa? Mitä pitäisi oppia ja millaista osaamista kehittää, jotta museo kykenisi muuttamaan toimintatapojaan?

Aina on tarvittu tietyllä tavalla uusiutuvaa osaamista. Nyt digitalisaatio on muuttanut monta asiaa ja tulee muuttamaan jatkossa ehkä vielä kiihtyvällä nopeudella. Maailma, käyttävät teknologiat ja toimintatavat muuttuvat ja siihen sopeudutaan. Heurekaan liittyy fyysisenä paikkana jonkinlainen yhteisöllisyyteen ja kasvokkaisuuteen liittyvä arvo, jota digitalisaatio ei vie pois. Perinteistäkin vuorovaikutusosaamista tarvitaan.

Heurekassa on nyt sängen erikoinen näyttely eli Dialogi ajassa, vanhenemisen taito, tai voikohan sitä sanoa edes näyttelyksi, mutta se on näyttelyhallissa. Siihen pestattiin 30 ihmistä, joilla on yli 70 vuotta elämäkokemusta kullakin. Vanhin taitaa olla 83-vuotias. Mistään aiheesta ei ole saatu niin paljon julkisuutta ja päästy mm. TV-uutisten kakkosaiheeksi. Näyttelyssä tarjotaan dialogia vanhenemisen taidosta. Se on hyvä esimerkki siitä, että se merkityksellisyys kasvaa siitä, että nähdään kykyä ja... semmoisesta suunnasta, mistä sitä ei tavanomaisesti nähdä.

Organisaation järjestelyt/hallintomalli

Heureka on yleishyödyllinen säätiö, joka ei tavoittele yrityksen tapaan voittoa. Heurekassa tehtiin vuonna 2015 yhteensä 75 henkilötyövuotta, mikä tarkoitti 63 vakituista, 9 määräaikaista ja 19 osa-aikaista työntekijää. Vuonna 2015 vähennettiin 13 työntekijää, luovuttiin osastoista, yksikköjen määrää pienennettiin, tytäryhtiöiden toimintaa organisoitiin tiiviimmin osaksi kokonaisuutta sekä uusittiin johtamisjärjestelmä. Heureka koulutti henkilöstöään tuotekehityksessä ja myynnissä.



Palveluiden hinnat

Aikuisten (yli 15-vuotiaat) Heureka-lippu **22 €/päivä**.

Lasten (6-15-vuotiaat) Heureka-lippu **15 €/päivä**.

Alle 6-vuotias huoltajan kanssa maksutta.

Opiskelijoiden, työttömien, eläkeläisten ja varusmiesten Heureka-lippu **15 €/päivä**.

Viron merimuseo

Viron merimuseo (The Estonian Maritime Museum) on Viron merikulttuuriin ja historian keräämiseen, säilyttämiseen, tutkimiseen ja esittämiseen keskittynyt instituutio. Museon tehtävänä on edistää tietoa, kunnioitusta ja rakkautta merta kohtaan. Museo on perustettu vuonna 1935 ja se on sijainnut historiansa aikana monissa eri paikoissa, mutta vuodesta 1981 alkaen päänäyttely on ollut 500 vuotta vanhassa tornissa (Fat Margaret) Tallinnan vanhassa kaupungissa. Vuoden 2012 toukokuussa perustettiin uusi näyttelypaikka, Seaplane Harbour. Merimuseo on Viron kolmanneksi tai neljänneksi suurin, mutta siellä on eniten kävijöitä: viime vuonna museon vanhassa tornissa kävi 65 000 kävijää ja uudessa 2012 perustetussa paikassa 200 000.

Palvelutarjoama ja palvelun ominaisuudet

Ydinpalveluja ovat pysyvä ja vaihtuva näyttely. Museoiden toiminta riippuu siitä, mitä ne tarjoavat pääasiallisena ja vaihtuvana näyttelynä. Muut palvelut ovat niitä tukevia ja niihin nähden toissijaisia. Muita palveluita on kummankin päänäyttelytilan yhteydessä.

Museon palvelut jakautuvat kahteen tilaan. **Seaplane Hangars** sijaitse Seaplane Harbour –satamassa, jossa on katsottavina laivoja, veneitä sukellusvene ja erilaisia esineitä. Lisäksi sieltä löytyy ravintola

MARU, museokauppa, elokuvahuoneita, simulaattoreita, lasten alue ym. Pysyvän näyttelyn lisäksi museossa on tarjolla vaihtuva mereen ja meren historiaan liittyvä näyttely.

Tornimuseossa (Fat Margaret) esitellään Viron merenkulun ja kalastuksen historiaa esihistoriasta nykyaikaan. Näyttely jakautuu neljään kerrokseen ja vieraat voivat käydä myös kattoterassilla, josta on hieno näkymä matkustajasatamaan, kaupungin keskustaan ja vanhan kaupungin katoille. Näyttelyyn kuuluu yli 100 mallia erilaisista laivoista.

Yritykset ja muut kiinnostuneet voivat myös vuokrata kokoushuoneen museolta ja järjestää seminaareja museon tiloissa. Ne tilat eivät ole suuria, mutta niitä on pyritty kehittämään käytännöllisiksi.

Asiakkaat turisteja ja paikallisia

Tornimuseon keskeisin asiakasryhmä ovat ulkomaalaiset turistit, joiden osuus asiakkaista on vaihdellut 55-70 % välillä. Seaplane Hangars'issa noin puolet asiakkaista on turisteja ja puolet paikallisia asiakkaita.

Koska moni virolainen on jo nähnyt museon, suuri kysymys kuuluu, kuinka saada asiakkaat käymään museossa toisen, kolmannen ja useammankin kerran. Siihen on olemassa monia mahdollisuuksia, mutta yksi pääasiallisista mahdollisuuksista saada paikalliset ihmiset takaisin museoon on tehdä suuria vaihtuvia näyttelyitä.

Markkinointi – keino saada asiakkaita käymään uudelleen

Vuosi 2016 on ollut Viron meri-kulttuurin vuosi, mikä on helpottanut museon markkinointia. Merimuseo on ollut teemavuoden pääorganisoijia. Tähän on kuulunut paljon ponnisteluja, tapahtumia ja näyttelyitä, sekä markkinointia myös turisteille.

Markkinoinnissa käytetään seuraavia keinoja:

- Sosiaalista mediaa eri muodoissaan
- Mainostoimistoja käytetään erityisesti näyttelyiden markkinointikampanjoissa.
- Museolla on sopimus siitä, että se käyttää vapaita tienvarsimainontaan tehtyjä paikkoja kaikkialla Virossa. Se toimii hyvin, koska sen avulla museo näkyy koko maassa, kun museossa on isoja näyttelyitä.
- Vuosi sitten, juuri ennen viime vuoden loppua museo laittoi aika paljon rahaa radio- ja televisiomainontaan ja se auttoi. Se lisäsi museon kävijämäärää noin 40 % aika lyhyessä ajassa. Se oli hyvin massiivista ja hyvin näkyvää mainontaa. Joka ilta oli mahdollista kuulla samasta asiasta televisiosta tai radiosta.
- Museolla on aika hyvä sopimus yhden Postimees-nimisen media-yrityksen kanssa, mikä helpottaa laajaa mainontaa.
- Jokaisessa isossa vaihtuvassa näyttelyssä ja jokaisessa isossa projektissa museossa tehdään erillisen markkinointisuunnitelma ja jokaisessa isossa näyttelyssä käytetään rahaa markkinointiin. Yhden vuoden aikana sijoitamme markkinointiin noin 200 000 €. Sitä tehdään systemaattisesti ja museolla on erityinen markkinointiosasto, jossa on tällä hetkellä 4 ihmistä (koko henkilöstöä 96-100). Heillä on myös joitain muita työtehtäviä, mutta pääasiassa markkinointia.

Jatkuva uudistaminen

Museossa on kokeiltu monenlaisia toimintatapoja. Alussa museolla oli näyttely Seaplane Harbour'ssa ja siellä ei ollut asiakkailta tavallista pääsylippua, vaan pankkikortin kaltainen muovilippu. Kortissa oli mikrosiru, koska museon näyttelyissä oli aika paljon informaatiota ja jos kävijä halusi jotain kirjallista aineistoa oppiakseen näyttelystä myöhemmin lisää, hän pystyi käyttämään lippua, koska siinä oli mikrosiru, josta tekstiä pystyi lataamaan tietokoneelle. Kulkiessasi näyttelyssä pystyi myös lataamaan tietoa. Jälkeenpäin huomattiin, että se ei sittenkään toiminut kovin hyvin siinä mielessä, että ihmiset ovat hieman laiskoja eivätkä halua ladata tietoa. Nyt museolla onkin suunnitelma, joka ei ole vielä valmis, mutta yritämme uudistaa tätä järjestelmää. Vielä ei voi kertoa tarkemmin, mitä muutoksia tehdään, mutta ensi vuonna muuttuu aika paljon.

Isoja muutoksia tammikuun puolivälin ja helmikuun lopun välisenä aikana, koska silloin remontoidaan tiloja ja tehdään näyttelyynkin muutoksia, koska museo on ollut avoinna toukokuusta 2012 lähtien ilman isoja muutoksia. Tähän mennessä olemme saaneet yli 1,5 miljoonaa kävijää ja on aika tärkeää tehdä uudistuksia. Sen jälkeen avataan uusi vaihtuva näyttely ja uudistetaan liput. Toimintaa pyritään uudistamaan koko ajan. Ydinajatuksena on tehdä ”joka vuosi jotain uutta”.

Erottautuminen on helppoa

Merimuseon on helppo erottautua muista museoista Virossa koska se on maan isoin merimuseo ja merihistoria on museon teemana erilaista kuin taidemuseoiden ja historian museoiden teemat.

Museolla on kaksi kertaa kuukaudessa tiistaisin ilmainen sisäänpääsy. Joskus ilmaisuus on sidoksissa vaihtuvien näyttelyiden teemoihin. Ilmaisuutta mainostetaan vain museon kotisivuilla ja sosiaalisessa mediassa. Virossa ja Tallinnassa on paljon venäjänkielisiä myös ja joskus tehdään mainontaa vain venäjäksi ja, koska venäjänkieliset ovat aika kiinnostuneita merihistoriasta.

Osaaminen

Tarvitsemme paljon osaamista, koska luulen, että jos meillä on kahvila ja teemme markkinointia, tarvitsemme niihin tehtäviin erikoisosaajia. En usko, että museon työntekijät ovat osaajia noilla aloilla. Jos halutaan tehdä nuo asiat ammattimaisesti, tarvitsemme ammattilaisia. Yritämme myös olla riittävän korkealla palkkatasolla, jotta voimme kilpailla muiden yritysten kanssa. Se on vaikeaa mutta mahdollista. Mutta pääasia on, että on palkkattava erikoisosaajia ja on myös oltava jonkinlainen koulutus suunnitelma koko vuodeksi. On oltava erillinen lisäkoulutus markkinoinnista, museopedagogiikasta ym. ja koulutusta varten on myös oltava erillinen budjetti jokaisella osastolla.

Museot muutoksessa

Noin 5-6 vuotta sitten alkoi virallinen kulttuuripolitiikka, jossa aloitettiin museoiden toiminnan muuttaminen yksityisiksi säätiöiksi, mutta kokoelmat omistaa silti valtio. Merimuseosta tulee säätiöpohjainen 1.1.2017 alkaen ja merimuseon säätiö aloittaa ensi vuoden maaliskuun alussa. Periaatteessa työntekijöiden työtehtävissä ei tapahdu isoja muutoksia, mutta museoiden johtaminen muuttuu. Tulee esim. olemaan sopimus museon johtajan ja ministeriön välillä. On myös mahdollista hakea jonkin verran lainaa pankista ensi vuoden alusta, jos museolla on jokin erityinen projekti.

Talous ja tuotot ja kulut

Museo voi käyttää palveluistaan tulevia tuottoja kattamaan kustannuksistaan 55-60 %, sekä luoda niiden avulla työpaikkoja, mikä on yksi museon hyvistä vaikutuksista alueelleen.

Ensi vuonna yritetään saada aikaan uusia palveluja entistä tehokkaammin, koska museolla on satama ja sitä aiotaan kehittää eteenpäin. Se on hyvin pitkäkestoinen projekti, mutta se antaa meillä myös uuden näkökulman, koska myöhemmin on yhä helpompi tulla Merimuseoon omalla veneellä tai vesitasolla.

Vanhan kaupungin museomme tornissa (Fat Margaret) on aika vaikea olla samalla kävijämäärän tasolla kuin missä on tähän asti oltu. Koska pääasia jokaisessa museossa on kävijä ja kun kävijöitä on ollut n. 200 000 toisessa museossa ja tornissa 65 000, on joka vuosi tehtävä jotain uutta ja olemme huomanneet, että tarvitsemme jotain todella uutta vanhan kaupungin kehittämisessä. Sitä helpottaa hyvä sijainti.

Remontoimme tornia (Fat Margaret) huhtikuuhun 2019 mennessä ja tavoitteena on, että vuoden 2019 jälkeen siellä on kävijöitä vähintään 100 000. Se on siksi tärkeää, että Seaplane Harbour'issa voi kävijämäärä mennä hieman alaspäin vaikka teemmekin kaikkemme, että se ei tipu. Jos saa torniin 100 000 kävijää, voimme museota pyörittää niin, että laitetaan esim. joka vuosi 500 000 euroa kehittämiseen ja museolla on taustaa, jotta se voi tehdä uusia asioita, näyttelyitä ja olla rahoituksen näkökulmasta vakaa.

Liite 7. Museoiden menojen ja kulujen kehittyminen ja tulevan museon menojen hahmottelu

Museokäyntien kehitys kolmen vuoden keskiarvoilla mitattuna vuosina 2007-2015 (Museotilastot.fi):

	2007-09	2010-12	2013-15
Alvar Aalto -museo	27855	27592	31387
Helsingin kaupunginmuseo	140476	175104	178502
Keski-Suomen museo	21737	30532	50535
Kymenlaakson museo	57067	83852	103013
Pohjois-Pohjanmaan museo	44715	52568	55917
Porvoon museo	28071	21507	21896
Tampereen kaupungin historialliset museot	127469	130427	164449
Turun museokeskus	191897	195205	249756

Edelliset museot ovat jonkin verran toistensa kaltaisia ja siinä mielessä vertailukelpoisia. Niissä kaikissa on kävijämäärä noussut Porvoota lukuun ottamatta. Suuntaus näyttää olevan siis todennäköisemmin kävijämäärän lisääntyminen kuin samassa pysyminen tai laskeminen. Suomessa kävijöitä ei vielä ole yhtä paljon kuin muissa Pohjoismaissa, joten senkin takia kävijämäärän voi olettaa mahdollisesti kasvavan.

Tulevan museon kuluja arvioituna vuoteen 2020 asti

	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Projekti-henkilökunta		89250	144375	134625				
Suurnäyttely								
Näyttelyn toteutus (päänäyttely)		72000	390000	549000				
Kansalaistorin toiminnot								
Yhteistyötoimijoiden tilat								
Digitaaliset palvelut*			25000	50000	75000	75000	75000	75000
Valmisteluvaiheen kuluja	23200							
Markkinointi ja viestintä		85000	100000	155000				
Yhteensä	23200	246250	659375	888625	75000	75000	75000	75000

* = Arvio on otettu 20-30 prosenttina Turun museopalveluiden taloustiedoissa olleista IT-kuluista

(Lähde: Historian museo Turkuun. Valmisteluvaiheen ja sisältötuotannon aikataulus ja budjetti)

Tulevan museon tuottoja ja niihin liittyviä taustaolettamuksia:

	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Valtionosuus (Museolaki 729/1992)**				300000	300000	300000	300000	300000
Valtionavustukset								
Kunnan avustukset (ei koske kunnallisia museoitu)	882125							
EU-rahoitus	150000	150000	100000	100000				
SITRA	150000	150000	100000	100000				
Varsinais-Suomen liitto	100000	100000	100000	100000				
6AICA	100000	100000	100000	100000				
Taiteen ja kulttuurin edistämiskeskus	100000	100000	100000	100000				
Svenska kulturfondet	100000	100000	100000	100000				
Muut säätiöt	150000	150000	100000	100000				
Sponsorituki	0							
Palvelu- ja myyntitulot	0			102000	102000	102000	102000	102000
Muut tulot ***	0	5000	10000	50000	50000	50000	50000	50000
Pääsymaksutulot	0			584100	584100	584100	486750	486750
Omat tulot yhteensä*	0							
Tulot yhteensä	1732125	855000	710000	1736100	1036100	1036100	938750	938750

Puuttuu sis.tuotantokuluista: 32125 909250 1054250 328750 1028750 1028750 1076000 1076000

Sisältötuotantokulut, yht. (€) 1764250

Turun kaupungin oma rahoitus (€) 882125

Ulkopuolinen rahoitus (€) 882125

*** = Asiantuntijapalveluiden myynti ja tilavuokraus

** = OKM

- Tuottoja on arvioitu vasta vuoteen 2020 asti. Taulukosta näkyy, että haettavien projektien oletetaan ulottuvan 4 vuodelle ja olevan suuruudeltaan 400000-500000 € Projekteja on haettava todella paljon.
- Asiantuntijapalveluiden myynti voi liittyä mihin vain museon perinteiseen osaamiseen liittyvään asiaan, kuten tilaustutkimuksen tekoon tai vaikkapa vanhojen esineiden arvon arviointipalveluun. Tuottojen kohdalla oletuksena on, että asiantuntijapalveluiden tuotteistus ja myynti vie hieman aikaa ja käynnistyy hitaasti, kuten tilojen vuokrauskin.
- Palvelu- ja myyntitulot muodostuvat kahvila- ja ravintolapalveluiden vuosituotosta, mikä on laskettu Finveran toimiala online –tietokannasta, sekä museokaupan tuoton arvioinnista perustuen Turun linnan myyntiin.
- Pääsylipputulot on laskettu 5,9 €keskihintaisella lipulla, jonka maksaa 55 % kävijöistä, joita on yhteensä vuosina 2020-2022 arviolta 180000 ja myöhemmin 150000.
- Tuottoja koskeva lista ei ole tyhjentävä, vaan tuottoja on mahdollista löytää myös lisää.

PALVELU JA MYYNTITUOTOT

Pääsylipputulosten muodostuminen

	Lipun hinta	Tuotto- ja	Kävijöitä	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Keskihinta, 45% maksaneita	5,90			477900	477900	477900	398250	398250	398250
Keskihinta, 45% maksaneita	6,00			486000	486000	486000	405000	405000	405000
Keskihinta, 55% maksaneita	5,90			584100	584100	584100	486750	486750	486750
Keskihinta, 55% maksaneita	6,00			594000	594000	594000	495000	495000	495000
Keskihinta, 60% maksaneita	5,90			637200	637200	637200	531000	531000	531000
Keskihinta, 60% maksaneita	6,00			648000	648000	648000	540000	540000	540000
Kävijämäärä 2020-2022			180000						
Kävijämäärä myöh.			150000						
Kahvila-r. vuokratuotto*		22000							
Museokauppa**		80000							

* 10 % keskimääräisestä alan liikevaihdosta

** = oletus on, että tuotto jää joka tapauksessa alle 100 000 €

Palvelu- ja myyntituottoihin vaikuttavat lippujen hinnat, kävijämäärä ja maksettujen lippujen osuus, sekä kaupan ja kahvila-ravintolan tuotot.

Tuotot Turun museopalveluissa 2014-2015 ovat kokonaisuutena nousseet (Museotilasto.fi).

	Tulot		2014		2015	
	€	%	€	%	€	%
Tulot yhteensä:	2017367,38		2035626,77			
Tulot tarkemmin						
Pääsymaksut	789088,66	39,11	918050,80	45,10		
Muut myyntituotot	456189,00	22,61	496045,18	24,37		
Muut vuokratuotot	231992,00	11,50	282000,00	13,85		
Muut palvelumaksut	198506,94	9,84	186474,85	9,16		
Muut tuote ja avustukset, muilta	105779,97	5,24	19500,00	0,96		
Muut toimintatuotot	92170,20	4,57	69181,33	3,40		
Muu tuet ja avustukset (OKM)	62000,00	3,07	17071,14	0,84		
Tuet ja avustukset kunnalta/kuntayht.	0,00	0,00	23723,94	34,29		
Yhteensä	1935726,77	95,95	2012047,24	98,84		
3 isointa tuottoerää/kaikki tuotot (%)		73,23		83,32		

Liite 8. Museolaki ja sen mukaiset museon tehtävät ja rahoitus

- Museotoiminnan tavoitteena on ylläpitää ja vahvistaa väestön ymmärrystä kulttuuristaan, historiastaan ja ympäristöstään (1 §).
 - Museoiden tulee edistää kulttuuri- ja luonnonperintöä koskevan tiedon saatavuutta tallentamalla ja säilyttämällä aineellista ja visuaalista kulttuuriperintöä tuleville sukupolville, harjoittamalla siihen liittyvää tutkimusta, opetusta ja tiedonvälitystä sekä näyttely- ja julkaisutoimintaa (1 §).
 - Museotoimintaa varten myönnetään valtionosuutta käyttökustannuksiin siten kuin opetus- ja kulttuuritoimen rahoituksesta annetussa laissa (635/1998) ja tässä laissa säädetään (1 §).
 - Valtionosuuden saamisen edellytykset (2 §):
 - 1) museon omistaa kunta tai kuntayhtymä taikka yksityinen yhteisö tai säätiö, jonka sääntömääräisiin tehtäviin kuuluu museotoiminnan harjoittaminen tai museon ylläpitäminen;
 - 2) museon toiminnalle on taloudelliset edellytykset, mutta että museota ei kuitenkaan ylläpidetä taloudellisen voiton tavoittelemiseksi;
 - 3) museolla on sen toimintaa ohjaavat säännöt, joissa museon toimiala on määritelty sen mukaan kuin valtioneuvoston asetuksella säädetään;
 - 4) museon kokoelmien säilyminen museokokoelmina on turvattu myös museon lopettaessa toimintansa;
 - 5) museolla on toiminnasta vastaava päätoiminen museonjohtaja ja riittävä määrä museoalan koulutuksen saanutta henkilöstöä;
 - 6) museon näyttely-, työ- ja yleisötilat sekä kokoelmien hoitoon ja säilytykseen tarkoitettut tilat ovat tarkoituksenmukaisia;
 - 7) museon toiminta on ympärivuotista ja sen kokoelmat ovat museon käyttäjien tavoitettavissa;
 - 8) museolla on toiminta- ja taloussuunnitelma sekä muut toimintaa ohjaavat suunnitelmat siten kuin valtioneuvoston asetuksella säädetään.
 - OKM hyväksyy valtion talousarvion rajoissa museon valtionosuuteen oikeutetuksi.
 - Valtionosuus suoritetaan opetusministeriön nimeämälle valtakunnalliselle erikoismuseolle, maakuntamuseolle ja aluetaidemuseolle valtakunnallisten tai alueellisten tehtävien vuoksi 10 prosenttiyksikköä korkeampana kuin opetus- ja kulttuuritoimen rahoituksesta annetussa laissa säädetään (3 §). Valtakunnalliseksi erikoismuseoksi OKM voi hakemuksesta nimetä museon:
 - joka edustaa valtakunnallisesti merkittävää toimialaa ja on toimialan kannalta tarpeellinen;
 - jolla on omalla toimialallaan valtakunnallisesti merkittävä kokoelma ja edellytykset suoriutua valtakunnalliselle erikoismuseolle tämän lain nojalla säädettyistä tehtävistä.
 - OKM voi museon ylläpitäjää kuultuaan peruuttaa valtakunnallisen erikoismuseon aseman, jos museo ei enää täytä säädettyjä edellytyksiä tai suorita tämän lain nojalla säädettyjä tehtäviä.
 - OKM päättää museon valtionosuuden laskennallisena perusteena käytettävästä henkilötyövuosien määrästä (4 §).
 - Opetusministeriö voi valtion talousarvion rajoissa myöntää valtionavustusta erikoismuseoiden erityistehtävien hoitamista varten (4 a §).
 - Tässä laissa tarkoitettuihin valtionosuuksiin ja -avustuksiin voidaan käyttää arpajaislain (1047/2001) 17 §:ssä tarkoitettua rahapeliyhtiön tuottoa (6 §).
 - Tarkemmat säännökset valtakunnallisen erikoismuseon, maakuntamuseon ja aluetaidemuseon tehtävistä annetaan asetuksella (7 §).
- (Museolaki 3.8.1992/729, Wwww: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1992/19920729>)