

MATKAILUTEOS

Kulttuurimatkailutuotteen luomisen tuska



Tekijä: Raakaldea OY
Tilaaja: Kulttuurimatkailun
katto-ohjelma
Culture Finland

Sisällysluettelo

Esipuhe	3
1. Johdanto	4
2. Määritelmä ja käsitteet	4
3. Tuotteen tarkastuslista	10
4. Hinnoittelu	10
5. Myynti	17
6. Markkinointi ja viestintä	19
7. Tuotteistamismalli	20
8. Tekijöiden jälkipuhe	40
Liite 1: Checklist	41
Liite 2: Tuotteistamismallilomake	44
Liite 3: Haaga-Perhon Tuotekorttipohja	47
Liite 4: Haaga-Perhon tuotekortti oheisohjelmille	49



Esipuhe

Kulttuurisisältöjen merkitys matkailutuotteiden kehittämisessä on noussut viime vuosina selvästi. Luontoaktiiviteettien rinnalle kaivataan muutakin tekemistä, kokemista ja myös uuden oppimista.

Kulttuurimatkailun ja kulttuurimatkailutuotteiden kehittäminen matkailussa on toimijoille erittäin haasteellista johtuen kulttuuri- ja matkailutoimialojen hyvinkin erilaisesta luonteesta. Tämä oli yksi ongelmista, joka nousi esille Matkailun edistämiskeskuksen ja opetus- ja kulttuuriministeriön kulttuurimatkailua koskevissa selvityksissä.

Kulttuurimatkailun katto-ohjelma, Culture Finland, käynnistettiin MEK:ssä vuonna 2011 opetus- ja kulttuuriministeriön tuella. Ohjelmaa hallinnoi Finland Festivals ry. Sen yhtenä tavoitteena on lisätä kulttuurimatkailutuotteiden ja kulttuuristen sisältöjen osuutta niin luonto-, kiertomatka- kuin kokousmatkailussakin. Tätä varten on todettu tarpeelliseksi kehittää työkaluja kulttuurimatkailutuotteiden ja palveluiden tuotteistukseen.

Tämän oppaan nimi ”Matkailuteos” viittaa nimenomaan taidesisältöisen matkailutuotteen tekemiseen. ”Perinteisesti” kulttuurimatkailutuotteella on ymmärretty ohjelmapakettia, jossa esim. festivaali-, teatteri- tai taidenäyttelylippu yhdistetään majoitukseen, aterioihin tai vastaaviin.

Matkailuteos voi olla myös osallistava. Silloin asiakas ei ole pelkästään katselija tai kuuntelija. Kuvataiteilija voi pitää asiakkaille tietyn mittaisen työpajan, jossa asiakas voi itse olla työstämässä omaa taideteostaan, tai tanssitaiteilija antaa kipinän asiakkaalle uudenlaiseen harrastukseen kokeilemisen kautta. Myös paikallishistoriaan tai tiettyyn kohteeseen tehtäviin draamalisiin esityksiin ja opastuksiin on kulttuuriin ammatillisilla tietotaito, jota vielä turhan vähän hyödynnetään matkailutuotteiden rakentamisessa.

Tämän oppaan tavoitteena on selventää yhteisten tuotteiden tekijöille kummankin toimijakentän ajatusmaailmaa ja työtapoja sekä luoda yhteisiä säveliä kulttuurimatkailutuotteiden tekemiseen. Opas avaa taidesisältöisen matkailutuotteen tekemisen monipuolista kenttää ja auttaa toimijoita niin matkailu- kuin kulttuurisektorilla syventämään tietämystään kulttuurimatkailutuotteen luomisen prosessista. Jos tätä kautta syntyy uusia matkailuteoksia ja kulttuurisia sisältöjä lisää Suomen matkailutarjontaan, on opas täyttänyt tehtävänsä.

Liisa Hentinen
kehityspäällikkö,
Matkailun edistämiskeskus

Soila Palviainen
projektipäällikkö,
Culture Finland – kulttuurimatkailun katto-
ohjelma

1. Johdanto

”Matkailuteos - kulttuurimatkailutuotteen luomisen tuska” on ohje ja työkalu (toimintamalli) kulttuurimatkailutuotteen suunnitteluun, kehittämiseen ja toteutukseen. Kokonaisuus on suunnattu seuraaville toimijoille: matkailuyrittäjät, kulttuurituottajat ja taiteilijat/kulttuurisektorilla työskentelevät. Tavoitteena on esitellä yleisimmät kulttuurimatkailutuotteen tekemiseen

liittyvät työvaiheet, käytännöt ja ongelmat sekä vaihtoehtoja niiden ratkaisemiseen. Toimintamallissa perustellaan myös, miten ja miksi näiden toimijoiden tulisi tehdä yhteistyötä sekä millaisessa tuotantorakenteessa se voisi parhaiten onnistua. Ohjeen rinnalla kulkee kuvaus mallin mukaan toteutetusta esimerkkituotteesta.

2. Määritelmä ja käsitteet

Määritelmässä avataan kulttuurimatkailun käsite tämän mallin sisällä, ja perustellaan tehdyt valinnat sekä esitetään mallin käytön tavoitteet. Eri toteuttajaryhmät kuvataan myös erikseen.

Tässä ohjeessa käsitettä kulttuurimatkailu tarkastellaan seuraavasti:

- 1) Kulttuuri tarkennetaan tässä mallissa taiteeseen ja sen eri tekniikoihin ja toteutukseen sekä kulttuurihistoriaan ja sen eri ilmenemismuotoihin, kuten folkloristiikka ja kulttuuriantropologia.
- 2) Kulttuurisisällön suunnittelee ja toteuttaa kulttuurin ammattilainen kuten kuvataiteilija, valokuvaaja, näyttelijä, käsityöläinen, historioitsija, muusikko, jne.
- 3) Kulttuurimatkailutuotteen sisällöt tuotetaan taide/kulttuurilähtöisesti eli ei puhtaasti matkailun ehdoilla, kuitenkin matkailun reunaehdot huomioiden.
- 4) Laadukkaasti tuotettu kulttuurimatkailutuote on matkailun ja kulttuurin harkittu ja hyvin toteutettu yhdistelmä, ei pelkkä kompromissi.

- 5) Mallissa ei käsitellä perinteisiä matkailullisia kulttuurisisältöjä, kuten valmiita teatteri- tai festivaalipaketteja tai muita vastaavia tuotteita.

Ohjeen käytön tavoitteet ovat seuraavat:

- 1) Opastaa ja neuvoa kulttuurimatkailun tuotteistamisessa, hinnoittelussa, markkinoinnissa, myynnissä ja tiedottamisessa (tarkennettuna tiedotuksen sisältöihin ja keinoihin).
- 2) Havainnollistaa, millaisista osista ja tekijöistä kulttuurimatkailutuote koostuu.
- 3) Huomioida matkailupalveluntuottajan, taiteilijan/kulttuuritoimijan ja kulttuurituottajan työn vaiheet ja esittää ne selkeässä järjestyksessä.
- 4) Perustella, miksi näiden toimijoiden kannattaa tehdä yhteistyötä.
- 5) Helpottaa toimijoiden välistä yhteistyötä.

Lopputuloksena saadaan aikaan laadukas ja toimiva kulttuurimatkailutuote, joka kestää vertailun niin matkailun kuin kulttuurin aloilla.

2.1 Käsitteet

Taide-/kulttuurisisältö: tarkoittaa jotain taiteeseen tai kulttuuriin liittyvää asiaa, joka on tuotteen osana. Taide tai kulttuuri voi olla mitä tahansa historiasta kansanperinteeseen, valokuvaukseen, kuvanveistoon, teatteriin, yhteisötaiteeseen ja kirjallisuuteen. Käsite on todella laaja ja sen nimikkeitä tulee tarkentaa aina tapauskohtaisesti.

Taide-/kulttuurisisältöinen matkailutuote: tarkoittaa taide-/kulttuurisisällön pohjalta tai pohjalle rakennettua tuotetta, joka tuotteistetaan matkailun tarpeisiin ja puitteisiin. Esimerkkinä tästä voi olla museokartanoon tuotettu draamakierros, jossa on vahva teatteri- tai kansantarinalähtöinen toteutus.

Matkailuteos: ero kulttuurimatkailussa ja taidesisältöisessä matkailussa on seuraava: kulttuurimatkailu voi olla paikkaan tai historialliseen ajankohtaan sidottua matkailua, kun taas taidesisältöinen matkailu sisältää aina jonkin teoksen, joka on jollain taidetekniikalla toteutettu ja suunniteltu osaksi matkailutuotetta.

Tuotteistaminen: tuotteistaminen on idean tai jo valmiin tuotteen kehittämistä parhaaksi mahdolliseksi tuotteeksi. Onnistuneen tuotteistuksen tavoitteena on usein liiketoiminnallisten edellytysten parantaminen ja idean/tuotteen laadun parantaminen.

Tuotantosuunnitelma: tuotantosuunnitelma kirjataan tuotannon päävaiheet ja niiden oleellimmat sisällöt toimenpiteineen sekä näiden tavoitteet. Suunnitelmaan tulisi kirjata myös toimenpiteiden toteuttajat sekä työaikataulut.

Pilotointi: tuotteen esitestausta ennen varsinaiselle asiakkaalle myyntiä. Pilotointi voidaan toteuttaa useilla erilaisilla menetelmillä. Tavoitteena on testata, toimiiko tuote vai tarvitseeko sitä muuttaa.

Pilotointi kannattaa tehdä mikäli se vain on mahdollista.

Tuotteen tarkastuslista: esitietolomake, jossa selvitetään tuotteen/kohteen perustaso ja siihen liittyvät ongelmat. Tarkastuslistan täyttäminen osoittaa, mitä toimenpiteitä tuotteelle kannattaa tehdä.

Tarina/sisältö: kulttuurimatkailutuotteen/kohteen lähtökohta, jonka ympärille tuote rakentuu. Määrittää tuotteen.

Tuotekortti: sisältää myynnin kannalta tuotteen tärkeimmät tiedot. Täytyy olla ulkopuolisen myyjätahon ymmärrettävissä.

Manageri: melkein sama kuin kulttuurituottaja, mutta keskittyy edistämään ja välittämään asiakkaitensa työsuorituksia. Yleinen toimija kulttuurisektorilla.



Kuvaaja: Saattu Määttänen

2.2 Työkalut

Ohje sisältää useita erilaisia työkaluja tuotteistamisen eri vaiheisiin. Ne eivät tarjoa vastauksia kaikkiin tätä sektoria/alaa koskeviin kysymyksiin tai ongelmiin, vaan niiden on tarkoitus ohjeistaa toiminta oikeaan suuntaan tuoden esille huomiota vaativat asiat. Työkalujen sisältö ohjaa kulttuurimatkalutuotteen tuotteistamisprosessin läpi ja esittää vaihtoehtoja käytännön toteutukseen. Työkalujen käyttö kannattaa toteuttaa alla olevassa järjestyksessä, koska vaiheet ja niistä saatavat tulokset ovat riippuvaisia toisistaan.



Kuvaaja: Santtu Määttänen

Työjärjestys on seuraava:

1. *Tuotteen tarkastuslista*
2. *Tuotteistamismalli*
3. *Ohje tuotekortin laatimiseen (tekninen/myynti)*

Työkaluja voidaan käyttää myös erikseen, mutta kehotuksena on, että ensimmäisessä tuotteistuksessa käydään vaihe vaiheelta kokonaisuus läpi. Kun niiden ominaisuudet ja toiminnot opitaan, niin sen erilliset osat ovat käyttökelpoisia itsessään.

2.3 Toimijat

Toimijat ovat ratkaisevassa asemassa laadukkaan kulttuurimatkalutuotteen suunnittelussa, tuottamisessa ja toteutuksessa. Tässä kappaleessa perustellaan, miksi seuraavaan toimijajakoon tulisi turvautua.

Matkailutoimija/-yrittäjä: voi toimia tuotteen ideoijana, suunnittelijana ja toteuttajana ottaen huomioon omat resurssit ja asiantuntemus aiheeseen. Mikäli kulttuurimatkalutuotteessa tai sen suunnittelu-/kehitysvaiheessa on sisältöjä, joita matkailutoimija ei tunne tai tuntee vain osittain, tulee hänen ottaa mukaan kulttuurialan asiantuntijoita. Ideointi- ja suunnittelu- vaiheessa tulisi matkailutoimijan itse vastata tuotteen matkailullisesta laadusta ja

toimivuudesta. Hänen tulisi myös rinnastaa oma osaamisensa kulttuurin ammattilaisen toimintaan sekä heidän tuottamiin sisältöihin. Tällainen vuorovaikutteinen toiminta vähentää matkailutoimijan työtaakkaa ja varmistaa, että kulttuurisisältöjen toteutus tapahtuu ammattimaisesti ja ajankäytön kannalta tehokkaasti. Jos valmis tuote sisältää esimerkiksi draamallista esiintymistä tai musiikkia, näiden toteutus kannattaa antaa alan ammattilaiselle.

Taiteilija/kulttuuritoimija: koska kulttuuri on laaja ala, ovat tämän sektorin toimijoita niin taiteilijat kuin muutkin kulttuurin ammattilaiset. Jokaisella on omat erikoistumisalueensa (esim. tanssi,

käsikirjoittaminen, historian tuntemus, näytteleminen, kuvanveisto, jne), jotka hän tuntee hyvin ja osaa soveltaa niistä sisältöjä matkailuun. Taiteilija tuntee eri taidetekniikoita ja osaa niitä hyödyntäen tuottaa sisältöjä (teoksia). Kulttuuritoimija, kuten tutkija tai folkloristi, tuntee taas oman alansa ja voi tuottaa siitä sisältöjä matkailuun. Nämä toimijat ovat sisällön-tuottajia/toteuttajia. He tarvitsevat toimivan työympäristön ja tietyt raamit, jotta he voivat kohdentaa työnsä kunnolla. Täytyy varmistaa, että matkailutoimijan asettama toimeksianto on tehty oikein ja kulttuuritoimijan kannalta ymmärrettävästi. Kun toimijat ymmärtävät toistensa tavoitteet, tarpeet ja toimintamenetelmät, niin yhteistyö helpottuu ja toivottuihin päämääriin päästää paljon suuremmalla todennäköisyydellä.

Kulttuurituottaja: kulttuurituottajan rooli on matkailun ja kulttuurin rajapinnassa, jossa hän toimii tulkkina, välittäjänä ja tuottajana. Tuottajan rooli on ymmärtää kummankin alan perusvaatimukset ja soveltaa niitä käytäntöön. Esimerkiksi suora vuoropuhelu matkailutoimijan ja taiteilijan välillä voi olla ongelmallinen, koska kumpikaan ei ymmärrä toistensa työnkuvaa saati toimintakenttää. Kulttuurituottajan tarkoitus on muokata matkailun ja kulttuurin sisällöistä ymmärrettävät kokonaisuudet, joita kumpikin sektori voi sitten omalta osaltaan työstää eteenpäin. Kulttuuri- ja matkailualoilla on erilaiset käytännöt, sopimukset ja vaatimukset,

joten tuottaja varmistaa myös, että teosten omistusoikeuksista ja vastaavista ei jää epäselvyyksiä. Joissain tapauksissa tuottaja voi tuotteistaa joko kulttuuri- tai matkailutoimijan kanssa valmiita tuotteita, jotka voidaan sellaisinaan lähettää eteenpäin. Tällaisia ovat esimerkiksi taidesisällöiset tuotteet, joita matkailupalvelun tuottajat voivat ostaa/välittää sellaisinaan omille asiakkailleen. Toiminta on osittain samankaltaista kuin manageripalveluissa, mutta suurin ero on siinä, että kulttuurituottaja osallistuu taiteilijan kanssa työhön ja tuotteistaa hänen osaamisensa matkailun käyttöön.

Suurin ongelma on ja on ollut se, että tällä toimintasektorilla (kulttuurimatkailutuotanto) ei ole vakiintuneita käytäntöjä saati sitten tuottajia. Matkailu- ja kulttuurisektori tekee yhteistyötä, mutta suurin potentiaali on jätetty käyttämättä. Ei ole nähty kannattavaksi rakentaa toimintaympäristöä niin pitkälle, että toimijat todella ymmärtäisivät mitä toinen tekee, miksi hän sen tekee ja miten hän sen tekee. Yhteistyön alkuasetelma voi olla hankala, mutta onnistuessaan lopputulos on varmasti vaivan arvoinen.

Yllä esitetty toimijarakenne on varteenotettava vaihtoehto kulttuurimatkailun kehittämiseen kaupallisena ja tuottavana sekä ennenkaikkea toimijoille kiinnostavana toimialana. Toimijoiden ammattitaitojen yhteensovittaminen antaa hyvän pohjan kulttuurimatkailutuotteiden tuotantoon.

2.4 Tuotantorakenne

Kulttuurimatkailutuotteen tuotantorakenne on yksi tärkeimmistä asioista tämän mallin toteutumisen kannalta. Yksi suurimmista ongelmista on, että matkailu- ja kulttuuritoimijat eivät tee tarpeeksi yhteistyötä uusien tai jo olemassa olevien tuotteiden kehittämiseksi. Ongelma syntyy, koska monet kulttuuritoimijat eivät koe tärkeäksi tai haluttavaksi suunnitella/toteuttaa työtään matkailutuotteeksi. Tämä johtaa tilanteeseen, jossa

aloite kulttuurimatkailutuotteen tekemiseen täytyy tulla matkailutoimijalta. Joissain tapauksissa aloite voi tulla muilta tahoilta, mutta tämä on tällä hetkellä valitseva tilanne. Kun aloite tulee matkailupalvelun tuottajalta, silloin hän on tilaaja ja kulttuuritoimija on tuottaja (sisällöntuottaja). Tällainen malli on suositeltava, sillä silloin tuote määritellään matkailun

reunaehdoilla ja sitä myydään matkailun myyntikanavissa.

Toinen haaste on, että toimijat eivät tunne toistensa toimialoja riittävästi, jotta pitkäjänteinen toiminta kaupallisessa ympäristössä olisi mahdollinen. Tämä johtaa siihen, että kulttuurimatkaluotteita (matkailuteoksia) tehdään ja myydään vähän verrattuna muihin matkailutuotteisiin. Onnistuneita yhteistyöhankkeita on ollut ja on edelleen, mutta sen edellytyksenä on toimiva tuotantorakenne. Yksi toimiva ratkaisu on ottaa mukaan kulttuurituottaja, joka ymmärtää molempia aloja ja toimii välittäjänä ja tuotteistajana/tuottajana. Kulttuurituottajan toimenkuva voi olla myös hallinnollinen. Toimenkuva kannattaa määrittellä matkailutahon osaamisen ja käytettävissä olevien resurssien mukaan sekä suhteuttaa se tavoiteltuun kulttuurisisältöön. Tässä tapauksessa matkailutoimija on tilaaja, kulttuurituottaja on tuottaja ja kulttuuritoimija on sisällöntuottaja.

Yhteistyön aloittaminen vaatii työtä, mutta kun verkosto on kasattu ja tuotantorakenne saadaan käyntiin, toiminta ja tuotavuus tehostuvat huomattavasti. Toimiva tuotantorakenne edellyttää, että eri alojen toimijat ovat yhdessä laatineet säännöt ja rajoitukset, joiden mukaan työskennellään ja he ovat selvillä toistensa työajoista ja -tavoista sekä hinnoitteluperusteista. Tämä helpottaa yhteistoimintaa huomattavasti ja säästää aikaa sekä resursseja.

Toimiva tuotantorakenne vaatii organisaation, joka on tekijöidensä näköinen. Turha hallinnollisuus tai raskas rakenne ei palvele kaikkia, joten on tärkeää muokata organisaatio vastaamaan haluttua tavoitetta. Organisaatio voidaan rakentaa tiukaksi ja hyvin säädellyksi tai sitten vapaaksi yhteisömäiseksi kokonaisuudeksi. Toimivan organisaation tavoite on palvelu osallisia eikä tuottaa heille ylimääräistä vaivaa tai turhaa byrokratiaa. Sopiva vapaus toimii varmasti, mutta rajat täytyy aina olla. Huonosti muodostettu organisaatio ei lopulta palvele ketään.



Kuvaaja: Santtu Määttä

Esimerkkejä erilaisista tuotantorakenteista:

Matkailupalvelun tuottajaorganisaatio (tilaaja-tuottaja -malli): tässä mallissa matkailupalvelun tuottaja (yrittäjä/toimija) toimii verkoston kärkenä eli tilaajana. Se määrittelee tarpeen ja raamit, joihin se sitten ostaa sisällöt ulkopuolisilta palvelun tarjoajilta tai palkkaa vaadittavan työvoiman (kulttuuritoimijat). Tämä mahdollistaa sen, että matkailupalvelun tuottajaorganisaatio tuottaa/välittää palvelun omille asiakkailleen ja täten toimii myös asiakasvastuun kantajana sekä brändinä myydyille tuotteille. Tuottajaorganisaation asiakkaina voivat olla esim. hotellit, matkailutoimistot, matkailuyritykset ja matkailijat (yksittäiset tai ryhmät).

Yhtenäinen organisaatio: tässä mallissa toimijat (tuottajat, taiteilijat, matkailutoimijat) ovat samassa organisaatiossa, kuten yhdistys (voittoa tavoitteleva), osuuskunta tai osakeyhtiö. Toimijat voivat olla eri sektoreilta. He tuottavat yhdessä uusia tuotteita, jotka sitten organisaatio myy/markkinoi/hallinnoi. Organisaatiomallin

etuna on tiivis yhteistyö ja hallinnoijataho, joka linjaa mitä tuotetaan ja mihin tarpeeseen. Tässä mallissa toimijat ovat organisaation palkkalisloilla ja tekevät töitä sille. Kaikkien toimijoiden ei kuitenkaan tarvitse olla organisaation palkkalisloilla, vaan he voivat toimia myös ulkopuolisina palveluntuottajina. Organisaatio voi ostaa muilta palveluita mitä se ei itse tuota kuten kirjanpito, markkinointi, myynti jne.



Kuvaaja: Santtu Määttänen

Tuottajaorganisaatio: tässä organisaatiossa yksi tai useampi tuottajataho (kulttuuri, matkailu) toimii omassa yhteisössään, joka tarjoaa tuottajapalveluita yksittäisille toimijoille (matkailuyritykset, kulttuuritoimijat, kulttuuriyritykset, yhdistykset). Esimerkkinä matkailupalveluyritys, kulttuurituottajayritys ja taidepalveluyritys muodostavat yhteistyössä oman organisaation, jonka alla he harjoittava liiketoimintaa. Palveluita voivat olla myynti, markkinointi, tuoteistus, tuottaminen, kehitys, hallinnointi, palvelun testaus, jne. Tuottajaorganisaatio myy omia palveluitaan sekä myy/välittää muiden tuotteita (valmiit kulttuurimatkailutuotteet). Pääasiassa tuottaja välittää valmiit kulttuurimatkailutuotteet isommille myyntiorganisaatioille (hotellit, matkatoimistot, erilaiset myyntiorganisaatiot). Organisaatio ostaa muilta palveluita, joita se ei itse tuota. Organisaatio voi tehdä tarvittavia yhteistyösopimuksia muiden toimijoiden kanssa, jotta työ olisi mahdollisimman vaivatonta. Myytyjen tuotteiden katteet jäävät organisaatiolle, mutta se maksaa muille palvelun tuottajille sovitun summan (provisioperiaate). Tällä mallilla yksittäiset sisällöntuottajat (matkailu, kulttuuri) myyvät palvelunsa tuottajaorganisaatiolle, joka sitten myy lopullisen palvelun asiakkaalle.

Edellä on kolme hiukan erilaista mallia tuottantorakenteelle. Ne eivät ole ainoita vaihtoehtoja, vaan niitä voidaan soveltaa aina tarpeen mukaan. On tärkeää

huomioida, mikä näitä malleja yhdistää, jotta voidaan löytää paras mahdollinen toimintarakente.

Tärkeimmät yhdistävät asiat:

- *Kulttuurimatkailupalvelu koostuu matkailullisesta ja kulttuurisesta sisällöstä, joten organisaation täytyy sisältää tai hankkia kummankin alan osaamista.*
- *Työtehtävien realistinen arviointi on tärkeää, jotta jokainen toimija voi toteuttaa oman ammattitaitonsa mukaisia tehtäviä.*
- *Sektorirajat ylittävälle toiminnalle täytyy laatia yhteiset säännöt, jotta matkailussa ymmärretään, mitä kulttuurisektorilla tehdään ja päinvastoin. Ei saa syntyä kuvaa, että toinen sektori tekee jotain tarpeetonta ja epämääräistä.*
- *Työn jaksottaminen ja ymmärtäminen on toimivan yhteistyön perusta. Työaikataulut ja menetelmät ovat sektoreiden kesken hyvin erilaiset, joten ne täytyy asettaa oikein.*
- *Kaikki työ on yhtä arvokasta.*

Toimivaa tuottantorakennetta tarvitaan, jotta uusia matkailun tarpeeseen kehitettyjä kulttuurimatkailutuotteita voidaan alkaa säännöllisesti tuottamaan. Monet

matkailutoimijat ostavat/välittävät kulttuuria, kuten teatteria, musiikkia, historiaa ja ruokaperinnettä jne. Kulttuurisektori taas tuottaa omia palveluitaan esim. kuvataidetta, äänitteitä ja kirjallisuutta ja myy niitä haluaville. Yhteistä pitkäjänteistä tuotantoa ei ole paljoa, joten sitä täytyy kehittää. Jotta taide- ja kulttuuritoimijat saadaan tuottamaan aktiivisesti ja pitkäjänteisesti yhteisiä sisältöjä matkailuun, täytyy varmistaa työn kiinnostavuus ja haastavuus. Matkailussa tarvitaan uskallusta ja luottamusta kulttuuritoimijoihin, jotta nähdään heidän potentiaalinsa sisällöntuottajina ja matkailupalvelun

osatoteuttajina. Sama pätee myös kulttuuritoimijoiden ja matkailutoimijoiden välisen luottamuksen suhteen. Kulttuuritoimijoiden täytyy pystyä luottamaan siihen, että heidän tuottamansa sisällöt pääsevät täysiin oikeuksiinsa matkailun puitteissa.

Toimiva tuotantorakenne voidaan koota hyödyntämällä tämän mallin tarjoamaa ohjetta ja toimintamallia. Käymällä kokonaisuus läpi ja pohtimalla sen tarjoamia työkaluja voidaan aloittaa tuotannon kehittäminen yli toimialarajojen. Keinoja on varmasti muitakin ja päätökset kannattaa tehdä tilanteen sekä osaamisen mukaan.

3. Tuotteen tarkastuslista

Kulttuurimatkailutuotteen tarkastuslistan avulla voi varmistaa oman tuotteensa toimivuuden. Se sisältää listan peruskysymyksiä joihin vastaamalla saa selville ovatko tuotteen perusasiat kunnossa. Mikäli

puutteita ilmenee, pitäisi ne pyrkiä ratkaisemaan. Tuotteistamismallissa on ohjeet ja keinot ongelmien ratkaisemiseen. Tarkastuslista on tämän ohjeen lopussa omalla liitteellä.

4. Hinnoittelu

Kulttuurimatkailutuotteen oikea hinnoittelu on haastava, mutta äärimmäisen tärkeä asia. Perinteisten matkailutuotteiden hinnoitteluun on laadittu hyviä ohjeita. Kulttuurisisältöjen ja varsinkin palveluiksi/tuotteiksi muokattujen sisältöjen hinnoittelun käytäntö on vielä vakiintumatta.

Kulttuurisisällöt hinnoitellaan hyvin usein seuraavien mallien mukaan:

1. Tekijän mukaan: hinta muodostuu tekijän/tekijöiden arvostuksen ja ammatillisen statuksen mukaan. Hinnoitteluun vaikuttaa myös kysyntä, joka saattaa muokata hintaa huomattavasti. Hinnat voivat vaihdella todella paljon ja selkeää vakiintunutta hinnoittelupohjaa ei välttämättä ole.

2. Teoksen/työn mukaan: teoksen

valmistaminen maksaa tietyn verran (palkka, materiaalit, logistiikka, muut kulut) ja tähän lisätään tekijän kate (tavoiteltu voitto). Tämä muodostaa jonkin tietyn kokonaissumman, joka maksetaan tekijälle yhdessä tai useammassa erässä.

3. Yleisten suosituksien mukaan: hinta rakentuu yleisten ohjeiden mukaan esimerkiksi näyttelijöiden tai tanssijoiden palkkiot (ammattiliittojen ohjeet). Tämä malli hinnoittelee sisällön yleisten kulttuurialan ohjeiden/säädösten mukaan.

4. Vaihteleva: hinnoittelu tehdään taupauskohtaisesti ja hinta saattaa muuttua hyvinkin paljon. Voi olla että saman sisällön tekeminen maksaa myöhemmin enemmän kuin ensimmäisellä kerralla (esim. taiteilija ei tee samaa teosta uudelleen tai vaatii siitä enemmän rahaa, koska teoksen

sisältö tai toteutustapa ovat muuttuneet). Perusteluna voi olla esim. kehitystyöhön käytetty aika, uusien toimijoiden mukaan tulo, taiteilijan kiinnostus työn tekemiseen, jne.

5. Ostajan mukaan: ostaja määrittää hinnan. Tämä ei hyvä vaihtoehto, koska tekijä ei itse voi määrittää oikeaa hintaa. Hyvin useasti ostaja ei osaa arvioida kulttuurisisällön hintaa oikein ja odottaa saavansa sen halvemmalla. Näissä tapauksissa taiteilija saattaa suostua ostajan hintaan, vaikka se ei kattaisi edes syntyneitä kustannuksia.

Yhteenvedon voidaan todeta, että kulttuurisektorin hinnoittelumallit ovat todella vaihtelevat suhteessa moneen muuhun kaupalliseen sektoriin. Tämä pohjaa lähinnä siihen, että monet kulttuurisektorin toimijat eivät toimi ammattimaisesti (palkkatyökseen/yrittäjinä), vaan toimivat harrastelijapohjalla tai tekevät työtään jonkin muun työn ohella. Kulttuuritoimijat, jotka työskentelevät ammattimaisesti, tekevät pääasiassa perinteisempää kulttuurityötä, kuten näyttöleminen, konsertointi, kirjailijan työ, valokuvaaminen, kuvataiteen tekeminen jne. Näillä toiminoilla on valmiit hinnoittelumallit, jotka on kuitenkin laadittu kulttuurisektorille eikä matkailuun.

Haasteena on, että kulttuurityön/teoksen hinnoittelu ei ole suoraan siirrettävissä matkailuun tai päinvastoin. Esim. matkailupalvelun oheen tuotetusta tanssiesityksestä perittävä hinta saattaa olla kulttuurialalla sopiva, mutta matkailun alalla liian kallis/halpa. Tässä tapauksessa hinnoittelun perustelut ovat täysin oikeat, mutta vain omalla toimialallaan. Kulttuurityön eri työvaiheiden ajankäyttö vaihtelee myös hyvin paljon taidelajikohtaisesti, joten sen arvioinnin täytyy perustua realismiin. Joissakin tapauksissa suurin osa työstä tehdään etukäteen ja välillä tilanne voi olla päinvastoin. Kuluja saattaa muodostua siis huomattava määrä etukäteen,



Kuvaaja: Santtu Määttänen

johon täytyy tarvittaessa varautua.

Yhtenä yleisimmistä ongelmista on kulttuurityön toistettavuus ja jatkuvuus. Kulttuurisektorilla ei olla totuttu tekemään pitkäikäisiä tuotteita, varsinkaan jos ne sisältävät jatkuvaa asiakastyötä (poikkeuksia ovat esim. teatteriesitykset, konsertit, jne). Matkailussa tuotteita voidaan toistaa useasti ja niitä voidaan jatkaa useita vuosia, kun kulttuurisektorilla tuotantoja tehdään yhdestä kerrasta muutamiin kymmeneen (harvat teokset kestävät pidempään). Tämä vaikuttaa pakostakin hintaan. Poikkeuksia totta kai löytyy, mutta niitä on aivan liian vähän, ja tämä näkyy kulttuuri-matkailutuotteiden määrän vähäisyytenä Suomen markkinoilla.

Kulttuurimatkailutuotteen hinnoittelun tulee rakentua niin, että kaikki tulo saadaan maksavilta asiakkailta. Tuotteita voidaan joskus tehdä avustuksilla tai tuilla, mutta lopulta tuotteiden tulee olla kannattavia puhtaasti asiakasmyyntillä. Tuotteen hinnan tulee olla matkailijalle sopiva, ja sen tulee olla vertailukelpoinen muihin alueella tarjottuihin vastaaviin matkailutuotteisiin. Hinnoissa saa olla eroja, mutta suuriin hintavaihteluihin vastaavien tuotteiden kesken ei kannata mennä, ellei sille ole hyviä perusteita.

Tällä hetkellä matkailutuotteet ja kulttuurimatkailutuotteet kilpailevat pääasiassa samoista asiakkaista. Puhtaasti

kulttuurimatkailutuotteita kuluttavia asiakkaita on hyvin vähän (muutama prosentti kaikista matkailijoista) ja vain heille suunnatut tuotteet eivät riitä kattamaan tarvittavaa myynnin määrää. Poikkeuksia voi totta kai olla, mutta näkökulmana on nyt koko Suomen matkailukenttä. Tavoitteena on tuottaa ja hinnoitella kulttuurisisällöt niin, että ne ovat vertailukelpoisia matkailukentässä ja niitä voidaan myydä samoja kanavia pitkin. Tällöin kulttuurimatkailutuotteilla on mahdollisuus samaan myynnilliseen volyymiin kuin matkailutuotteilakin. Oikean hinnoittelun tärkeimpänä tavoitteena on saada tuotteita myydyksi niin paljon, että se mahdollistaa toimijoille riittävän elinkeinon pitkäjänteisen työtekemiseksi.



Kuvaaja: Santtu Määttänen

Hinnoittelun päälinjat:

1. Kustannusperusteinen: tuotteen hinta muodostuu sen kuluista ja lasketusta katteesta.

2. Vertailuperusteinen: tuotteita

verrataan muihin matkailutuotteisiin ja hinnoitellaan niiden mukaan. Tappiolla ei voida myydä, mutta pyritään löytämään mahdollisimman yhtenäinen taso.

3. Arvoperusteinen: mikä on tuotteen arvo asiakkaalle.

Nämä ovat yleisimmät hinnoittelumallit, mutta mikäli ne eivät sovi tuotteelle, niin muita vaihtoehtoja kannattaa harkita. Hinnoittelusta löytyy paljon tietoa ja sopivalla soveltamisella sitä voidaan muokata kulttuurimatkailuun sopivaksi.

4.1 Kustannusperusteinen hinnoittelu

Kustannusperusteinen hinnoittelu on yleisin vaihtoehto. Tämä pohjaa tuotteen valmistuksen, toteutuksen ja kehityksen aiheuttamiin kuluihin. Näitä voivat olla suunnittelu, toteutus, materiaalit, kehitys, jne. Tällä mallilla saadaan tarkka ja vertailukelpoinen hinta, mutta sitä määriteltäessä täytyy ottaa seuraavat asiat huomioon.

- *Tuotteen kesto eli minkä aikaa tuotetta aiotaan myydä (montako kertaa)*
- *Oikeat kustannukset suhteutettuna keston (työtunnit, materiaalit, markkinointi, myynti, jne) eli kustannustehokkuus*
- *Oikea kate, jonka turvin toiminta on kannattavaa ja kehittyvää*
- *Vertailua muihin tuotteisiin kannattaa myös tehdä, jotta nähdään millaisilla markkinoilla tuote kilpailee*

Kustannusperusteisessa hinnoittelussa on tärkeää suhteuttaa arvioitu myyntien määrä hintaan. Esim. tuotteen valmistelu voi viedä huomattavasti aikaa (suunnittelu, harjoitukset, testaus), joka nostaa työtuntien määrää ja täten tuotteen hintaa. Tällöin hinta täytyy suhteuttaa arvioitujen myyntien määrään, jotta hinta ei nouse liian korkeaksi. Yhdenkerran -tuotteet sisältävät suuremman riskin epäonnistua ja tuottaa tappiota, kuin useasti toistettavat tuotteet. Tuote voi olla tappiollinen

ensimmäiset kymmenen myyntiä, mutta alkaa tuottaa voittoa näiden jälkeen. Tällainen hinnoittelu tähtää siihen, että kulttuurimatkaluototteita voidaan toistaa useamman kerran ja niitä voidaan suunnitella ja myydä pitkäjänteisemmin. Tämä tarjoaa mahdollisuuden suurempaan myyntivolyymiin. Vastaava toiminta helpottaa eri toimijoiden välistä yhteistyötä ja osoittaa sen, että suunniteltu ja aloitettu toiminta tulee kestäväksi.

4.2 Vertailuperusteinen hinnoittelu

Vertailuperusteisessa hinnoittelussa tuote suunnitellaan niin, että se on samalla hintatasolla, kuin muut alueella tarjottavat vastaavat matkailutuotteet. Tällaisella mallilla tehdyt tuotteet suunnitellaan tiettyyn paikkaan ja tietyille asiakasryhmille, jotta voidaan määrittää oikeat vertailukohteet. Tuotetta suunniteltaessa sen hinnoittelu täytyy suhteuttaa oikein esim. samassa hotelliympäristössä tarjottaviin saman profiilin tuotteisiin. Jokaisen tuotteen kohdalla tulee harkita millaiseen markkinasegmenttiin sen suhteuttaa, eli mitä kyseiset asiakkaat ovat valmiita maksamaan suhteessa samankaltaisiin tuotteisiin. Skaala voi olla viiden minuutin ja viiden euron kokemuksesta uniikkiin kolmelle hengelle tuotettuun 10 000 euroa maksavaan seikkailumatkaan, jossa ympäristö, lavastus ja esitykset viedään huippuunsa. Hinnan arviointi täytyy kuitenkin tehdä kysyntä ja tarjonta ymmärtäen. Vertailuperusteisessa hinnoittelussa nousee tuotteen hinta-laatu -suhde erittäin voimakkaasti esiin.



Kuvaaja: Santtu Määttä

4.3 Arvoperusteinen hinnoittelu

Arvoperusteinen hinnoittelu rakentuu tietyn jo muodostuneen arvon ympärille. Esimerkiksi matkailija voi maksaa samasta esityksestä huomattavasti enemmän, jos sen toteuttaa maailmankuulu artisti verrattuna harrastelijaan. Sama pätee myös

paikkoihin ja asioihin. Kokemus jossain historiallisesti merkittävässä paikassa, jota ei voi muuten saada, voi olla tietyille asiakkaille korvaamaton ja toisille taas ei. Arvoperusteinen hinnoittelu määrittyy aina asiakkaan mukaan, joten kohderyhmän



Kuvaaja: Santtu Määtänen

tuntemus on tärkeää. Mikäli asia ei ole asiakkaalle arvokas, hän maksaa siitä vähemmän, jos ollenkaan. Hinnoittelu täytyy tehdä kohtuuden rajoissa, mutta hintaskaala voi olla hyvin vaihteleva.

Hinnoittelun tärkeimpiä huomioita:

Eri sektoreiden (matkailu ja kulttuuri) tuottamat sisällöt ja työpanos täytyy arvioida oikein. Kumpikin sektori toimii omalla tavallaan, joten hinnoittelun laskenta-kaavat eivät ole samanlaisia. Laskelmien täytyy perustua realismiin eikä niitä saa tehdä puhtaasti matkailun tai kulttuurin perspektiivistä esim. matkailuyrityksen ja kulttuuriyrityksen yhdessä tekemän tuotteen hinta ja katteet täytyy sovittaa toisiinsa. Toisen työ ei voi olla huomattavasti kalliimpaa kuin toisen esim. saman alan toimijat.

Kulttuurimatkailutuotteen hinta rakentuu pääasiassa samoista kokonaisuuksista kuin matkailu- ja kulttuurituotteiden, jotka ovat työaika, materiaalikustannukset,

hallinnointi, myynti, markkinointi ja kate. Erot syntyvät pääasiassa käytettävän työajan määrässä ja materiaalikustannuksissa. Kulttuurityön työajat vaihtelevat esim. suunnittelutyö voi kestää tietyissä tuotteissa paljon kauemmin kuin toisissa. Tähän vaikuttaa esim. taustatiedon saataavuus, käsikirjoitetun materiaalin laajuus, lavastuksen kattavuus, tekniikan asentaminen jne. Materiaalien osalta hintaerot syntyvät laadusta, työprosessista ja hankinta-ajasta. Esimerkiksi sopivien lavasteiden tai matkailukohteeseen suunnitellun ympäristötaideteoksen rakentaminen voi kestää ajallisesti pitkään, koska materiaalien ostaminen sekä muokkaaminen vievät huomattavan pitkän ajan. Vaihtaminen halvempaan/helpompaan materiaaliin ei ole välttämättä edes vaihtoehto, sillä silloin koko työn laatu ja idea voi muuttua. Toimialojen välisten tuotteiden kannalta on tärkeää, että eri työvaiheet ja käytettävät resurssit perustellaan tarkkaan ja varmistetaan, että perustelut ymmärretään.

Kun matkailutuote hinnoitellaan ja sitä aiotaan myydä useammin kuin muutama kerran, niin kaikille toimijoille täytyy selkeyttää tuotannon rakenne, vastuut ja mahdolliset muutokset sekä niihin reagoiminen. Kaikkien toimijoiden täytyy ymmärtää, että mihin he sitoutuvat ja millaisella työpanoksella. Mikäli tuotetta on tavoite myydä viisi kertaa viikossa seuraavan vuoden ajan ja myynti sijoittuu kesä- ja talvikuukausille, täytyy hinnoittelun kattaa tavoiteltu hinta sopivan ajan jälkeen. Tämä pohjaa siihen, että kaikkia kustannuksia ei heti saada takaisin, vaan ne palautuvat tietyn myyntimäärän jälkeen. Tällainen malli tekee tuotteesta kilpailukyysisemmän sekä sitoo toimijat tiiviimmin yhteistyöhön. Pitkäjänteinen yhteistyö helpottaa toimintaa ja selkeyttää hinnoittelun rakennetta jatkossa.

4.4 Hinnoitteluesimerkki

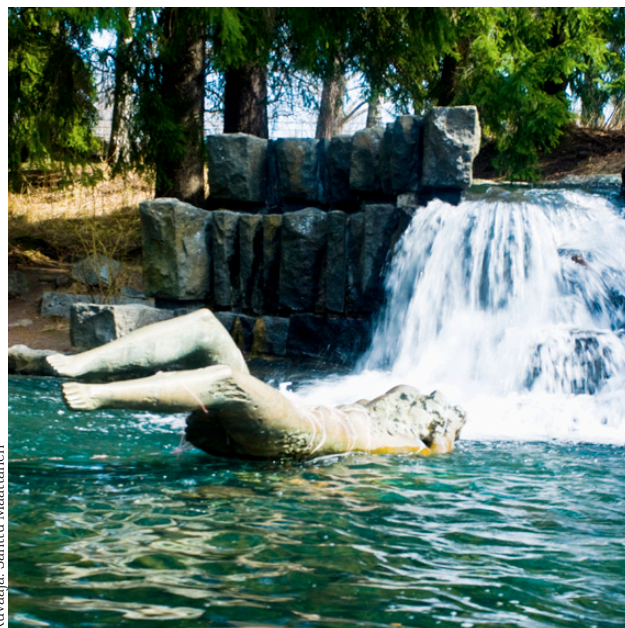
Esimerkeissä mainitut hinnat ja kateprosentit ovat viitteellisiä, joten tarkat luvut kannattaa laskea aina itse. Sisällöt ovat

myös viitteellisiä eivätkä pohjaudu jo markkinoilla oleviin tuotteisiin.

1. **Kuluperusteinen:** esimerkkinä taidesisältöinen luontomatkailutuote. Tavoitteena on saada tuote markkinoille kesä- ja syyssesongiksi sekä pitää se myynnissä vähintään kolme vuotta. Tuotetta voidaan myydä 5-10 kertaa/viikko. Tuotteen suunnittelee ja toteuttaa matkailutoimija (yritys), kulttuurituottaja (yritys) ja muusikko (yritys). Suunnitteluvaiheen työnjako on seuraava. Matkailuyritys suunnittelee matkailulliset sisällöt ja käytännön toteutuksen niiden sisällä (paikka, logistiikka, ruoka, siivous, asiakaspalvelu, myynti). Kulttuurituottaja etsii ja valitsee sopivan muusikon sekä tuotteistaa hänen osaamisensa matkailuteokseksi (taiteilijan rekrytointi, taidesisällön tuotteistaminen). Muusikko suunnittelee ja säveltää toimeksiannon mukaisen musiikkiteoksen (suunnittelu ja sävellys). Suunnitteluvaiheen aikana tehdään yhteistyössä seuraavat asiat. Kulttuurituottaja sovittaa yhteistyössä taiteilijan työpanoksen matkailupalvelun sisälle. Suunnitellaan yhdessä tuotteen toteutusvaihe, aikataulut ja työsuunnitelmat. Matkailutoimija ja kulttuurituottaja suunnittelevat myynnin ja markkinoinnin yhdessä. Toteutusvaiheen aikana työnjako on seuraava; matkailutoimija toteuttaa yllä kuvattuja työtehtäviään, kulttuurituottaja ei osallistu toteutusvaiheeseen paitsi tarvittaessa esim. ongelmien ratkaisuun ja tuotteen jatkokehitykseen, taiteilijan työpanoksema on esittää omaa teostaan toteutuksen aikana.

Suunnittelu	Työtunnit	Hinta/Tunti*
Matkailuyrit.	16	50
Kulttuurituot.	10	50
Taiteilija	16	50
Toteutus**	Työtunnit	Hinta/Tunti
Matkailuyrit.	3	40
Kulttuurituot.	0	0
Taiteilija	1	50

* Hinta/tunti on yrityksen laskutushinta



Kuvaaja: Sanittu Määttä

(sisältää alv 23%)

** Toteutuksena aikana työtä tehdään taulukossa olevien työtuntien verran. Määrittää yhden tuotteen läpiviennin työmäärän.

Tuotteen suunnittelu maksaa yhteensä 2100 euroa ja toteutus/kerta maksaa yhteensä 170 euroa. Tämän päälle lasketaan siivouskulut (40 euroa), kuljetus paikalle (200 euroa) ja ruoka (25 euroa/asiakas). Suunnittelukustannukset jaetaan 30 myynnille (70 euroa/myynti) jolloin yhden tuotteen hinta on yhteensä 480 euroa + ruokakulut. Tuote on ryhmämatka, jota myydään vähintään 20 asiakkaan ryhmälle, jolloin hinta/asiakas on 24 euroa + ruoka 25 euroa. Tällä logiikalla 30 ensimmäistä myyntiä ovat tappiollisia, mutta sen jälkeen ne alkavat tuottaa voittoa (70 euroa/kerta). Katteen tulisi olla noin 10-30 prosenttia tuotteen myyntihinnasta.

2. **Vertailuperusteinen:** esimerkkinä virkistävä värityöpaja (väriterapiasta sisältöjä ammentava), joka toteutetaan kylpylähotelliympäristössä. Tavoitteena on, että tuote on myynnissä ympäri vuoden ja sitä voidaan myydä 2-5 kertaa/viikko. Tuotteen suunnittelee ja toteuttaa taiteilija (työsuhteessa kulttuurituottajalla) yhteistyössä kulttuurituottajan (yritys) ja matkailupalveluyrityksen (kylpylähotelli) kanssa. Suunnitteluvaiheen työnjako; taiteilija suunnittelee tuotteen ja tuotteistaa

sen yhteistyössä kulttuurituottajan kanssa ja kulttuurituottaja välittää tuotteen matkailupalvelulle myyntiin. Toteutusvaihe; matkailupalveluyritys myy tuotetta, taiteilija toteuttaa tuotteen, kulttuurituottaja täyttää työnantajan velvoitteet taiteilijan suhteen sekä hoitaa laskutuksen ja palkan maksun.

Suunnittelu	Työtunnit	Hinta/Tunti*
Matkailuyrit.	0	0
Kulttuurituot.	4	50
Taiteilija	24	50
Toteutus**	Työtunnit	Hinta/Tunti
Matkailuyrit.	0	0
Kulttuurituot.	0	0
Taiteilija	2	50

* Hinta/tunti on yrityksen laskutushinta (sisältää alv 23%)

** Toteutuksena aikana työtä tehdään taulukossa olevien työtuntien verran. Määrittää yhden tuotteen läpiviennin työmäärän.

Tuotteen suunnittelu maksaa yhteensä 2400 euroa ja yhden kerran toteutus maksaa 100 euroa + kulttuurituottajan kate (20% hintaan) + matkailuyrityksen provisio (10 euroa/myynti), joka on yhteensä 130 euroa. Suunnittelukustannukset jaetaan 60 myynnille (40 euroa/myynti). Koska kustannukset jaetaan näin pitkälle ajalle, tulisi tuotteelle laskea heti alkuun sopiva kate (noin 20% tuotteen kulujen päälle). Yksi työpaja kestä kaksi tuntia ja siihen voidaan ottaa viisi asiakasta, jolloin hinta/asiakas on 40,80 euroa.

3. **Arvoperusteinen:** esimerkiksi kirjan (romaanin) tapahtumiin ja paikkaan perustuva matkailutuote, joka sijoittuu kirjan tapahtumapaikalle. Tavoitteena on myydä tuotetta viisi kertaa yhden viikon

aikana. Tuotteen suunnittelee ja toteuttaa kulttuurituottaja yhteistyössä kirjailijan kanssa. Matkailutoimija otetaan mukaan vastaamaan tuotteen matkailullisista palveluista (logistiikka, ruokapalvelut, asiakaspalvelu, kohteen valmistelu). Tuotteen myynti välitetään matkailutuotteita myyvään myyntiorganisaatioon. Toteutusvaiheen työnjako; kirjailija toimii ”oppaana” romaanin maailmaan. Kulttuurituottajalla ei ole työtehtäviä toteutusvaiheessa. Matkailutoimija toteuttaa sovitut matkailupalvelut.

Suunnittelu	Työtunnit	Hinta/Tunti*
Matkailuyrit.	0	0
Kulttuurituot.	12	50
Taiteilija	12	0
Toteutus**	Työtunnit	Hinta/Tunti
Matkailuyrit.	2	50
Kulttuurituot.	0	0
Taiteilija	2	1000

* Hinta/tunti on yrityksen laskutushinta (sisältää alv 23%)

** Toteutuksena aikana työtä tehdään taulukossa olevien työtuntien verran. Määrittää yhden tuotteen läpiviennin työmäärän.

Suunnittelu maksaa 600 euroa, jonka taiteilija maksaa suoraan tuottajalle. Yksi tuotteen veto maksaa 2200 euroa + kuljetus paikalle (200 euroa) + ruoka (25 euroa/asiakas). Tuotetta myydään 50 asiakkaan ryhmille, jolloin hinta on 73 euroa/asiakas.

5. Myynti

Kulttuurimatkailutuotteen myynti on yksi tämän hetken haasteista. Myyjä/välittäjätahot, jotka eivät ole tuotteen suunnittelijoita/toteuttajia ovat tottuneet myymään matkailutuotteita ja osaavat usein myynnillisesti perustella ne. Kulttuurisisällön/kokemuksen myynnillinen perustelu taas tuottaa ongelmia, koska useilla myyjä/välittäjä-tahoilla ei ole tarpeeksi asiantuntemusta kulttuurisektorista. Tämä ongelma johtaa siihen, että kulttuurimatkailutuotteen erikoisuus ja ainutlaatuisuus sekä sen tärkeimmät myyntiargumentit voivat jäädä sivuun, jos tuotteen myyntiä ei ole ohjeistettu oikein. Haaste on muodostunut siitä, että kulttuuri- ja matkailutoimijat kommunikoivat eri termein ja erilaisin oletuksin. Sektorit ovat liian erilaiset, jotta toimijoiden välinen yhteistyö sujuisi mutkattomasti sellaisenaan. Toimijat eivät osaa välttämättä kertoa tai kysyä oikeita asioita, joka saattaa myyntitilanteessa johtaa väärään viestiin ja se taas antaa asiakkaalle väärään kuvaan tuotteesta.

Myynnin kannalta on tärkeää, että sektoreille muodostetaan yhteiset säännöt, jotta ymmärretään että mitä myydään ja millainen viesti tulee välittää asiakkaalle. Ensin täytyy määrittää oikeat kysymykset, jotta tiedetään myynnin kannalta tärkeimmät asiat kummakin toimialan puitteissa. Kysymykset määrittävät sen millä arvoilla ja sisällöllä tuotetta myydään ja miten se välittyy asiakkaalle. Kulttuurituotteita leimaa se, että tunnelmalla ja tarinalla välitetään asiakkaalle kokemus. Jos tämä kerrotaan väärin myyntitilanteessa, niin se voi johtaa väärin odotuksiin ja sitä kautta pettymiseen. Myyjällä on suuri vastuu, ja sitä voidaan helpottaa kirjoittamalla yhteistyössä oikeat asiat esille eli tuotekorttiin.



Kuvaaja: Santtu Määttä

Oikeiden myynnillisten perusteluiden löytämiseksi täytyy huomioida seuraavat seikat:

1. *Mikä on tuotteen tarina (ydin)?*
2. *Mitä kulttuurisisältöjä tuotteessa on ja miten ne näkyvät?*
3. *Millaisella tunnelmalla tuotetta myydään?*
4. *Miten tuotteen hinta rakentuu?*
5. *Mikä on tuotteen asema kulttuurikentässä?*

5.1 Tuotekortti

Tuotekortti on lyhyt esite/dokumentti, jossa on kirjoitettu/kuvattu tuotteen tärkeimmät tiedot kohdennetulle asiakasryhmälle (asiakkaat, myyjät). Erilaisia tuotekorttimalleja on olemassa useita. Monet jo valmiit tuotekorttimallit ovat kelvollisia kulttuurimatkailutuotteen pohjaksi. Tuotekortin tarkoitus on kerätä yhdelle kohderyhmälle kaikki tuotteeseen liittyvä oleellinen tieto yhteen paikkaan. Eri kohderyhmille suunnatut kortit sisältävät erilaisia asioita. Yleisimpiä kohderyhmiä ovat asiakkaat ja tuotteen myyjät

Asiakkaille suunnattujen korttien sisältöinä on yleensä seuraavia asioita:

- *Tuotteen kuvaus*
- *Markkinointipuhe*
- *Hinta*
- *Kesto ja alkamisajat*
- *Tapahtumapaikka*
- *Ryhmäkoko*
- *Tuotteen erikoispiirteet*

Myyjille suunnattujen korttien sisältöinä on yleensä seuraavia asioita:

- *Tuotteen tapahtumien kuvaus*
- *Hinta*
- *Kesto*
- *Asiakasryhmäkoko*
- *Tapahtumapaikka*
- *Mahdolliset lisäkustannukset esim. ruokailu, kuljetus, varustevuokrat.*

Tuotekortit voivat sisältää muutakin tietoa ja on tärkeää arvioida mitä tietoa sen käyttäjä tarvitsee. Niiden sisällöistä



Kuvaaja: Santtu Määttä

kannattaa neuvotella mahdollisen käyttäjän kanssa, jos se vain on mahdollista. Tuotekorttien tulee olla lyhyitä (normaalisti 1-2 sivua) ja ilmaista vain se määrä tietoa, kuin on tarpeellista. Tuotekortin sisältö pitää suunnitella huolella ja pohdita, että miten tieto höydyttää asiakasta tai myyjää. Jos tuotekortteja on useita erilaisia, niin niiden tekijän pitää huomioida, että ne kaikki kuvaavat tuotetta samalla tavalla eivätkä muodosta ristiriitaista kuvaa. Tuotekortit täytyy pitää ajan tasalla ja niihin pitää päivittää mahdolliset muutokset. Täytyy myös varmistaa, että vanhat kortit otetaan pois käytöstä.

Liitteenä lopussa (Liitteet 3. ja 4.) Haaga-Perhon tekemät tuotekorttipohjat.

6. Markkinointi ja viestintä

Tässä osiossa käsitellään tuotteen markkinointia ja ulkoista viestintää. Aihetta käsitellään rajatusti, koska markkinointiin ja viestintään löytyy paljon tietoa muualta. Markkinointi ja viestintä on totuttu tekemään alakohtaisesti eri tavoilla. Kulttuuritapahtumat markkinoivat itseään melko aktiivisesti ja hyödyntävät useita eri kanavia. Matkailusektorilla on myös omat käytännöt markkinoinnissa ja siihen liittyvässä viestinnässä. Yhdistetty markkinointi taas luo ongelman eli miten ja millä arvoilla tuotetta markkinoidaan. Koska suurin osa kulttuurimatkaluotteista myydään matkailun kanavia pitkin, tulee huomioida matkailun ehdot ja tavoitteet.

Kulttuuri on kuitenkin tuotteiden pääasiallinen sisältö, joten sen kannattaa olla markkinoinnin kärki. Kun kulttuuria käytetään kärkisisältönä, tulee huomioida millä arvoilla ja millä tarinalla sitä välittää. Mikäli halutaan tehdä jostakin historiallisesta tapahtumasta tai henkilöstä markkinoinnin pääsisältö, niin kannattaa varmistaa että välitetty viesti on kontekstissaan oikea. Väärällä viestillä tai valheellisella kuvauksella voi hankaloittaa omaa myyntiään ja samalla muokata väärän kuvan tuotteesta. Oikean kuvan, tarinan ja tunnelman välittäminen markkinoinnissa ja viestinnässä on tärkeää.

Kulttuurin käyttäminen kärkisisältönä avaa uusia mahdollisuuksia tuotteen markkinoinnissa. Korkeatasoisten kulttuurisisältöjen nostaminen esille esim. viestittäessä medialle avaa mahdollisuuksia parempaan näkyvyyteen kuin ”perinteisillä” tuotteilla. Kulttuurisisältöihin usein liittyy ammattimaisia kulttuurin tekijöitä, joilla itsellään on mediassa selkeä näkyvyysarvo, jota voi hyödyntää tuotteen markkinoinnissa ja eritoten viestinnässä. Parhaiten tämä näkyy tuotteen alueellisena näkyvyytenä, missä alueen määrittää tekijöiden tunnettuus tai tuotannon koko ja mittakaava.



Kuvaaja: Santtu Määttänen

Kulttuurimatkaluotteen markkinoinnissa kannattaa nostaa esiin seuraavat pääkohdat:

- *Kulttuurisisällön pohjalta rakennettu markkinointimateriaali eli markkinoinnin kärkisisältö*
- *Hyödynnetään matkailuteoksen omaa materiaalia (paikka, käsikirjoitus, henkilöhahmot, musiikki, tekijät jne)*
- *Pohditaan millaisen kuvan/tunnelman markkinointi välittää valitulle asiakasryhmälle*
- *Varmistetaan että markkinoinnin viesti on aito ja oikea, omassa kontekstissaan*

7. Tuotteistamismalli

Kulttuurimatkailutuotteen tuotteistamismalli on ohje ja työkalu, jota käyttämällä voidaan kehittää toimiva tuote. Tämä malli ei tarjoa vastauksia kaikkiin kysymyksiin ja yksityiskohtiin, vaan sen on tarkoitus ohjata työtä oikeaan suuntaan. Mallin rakenne on pyritty tekemään ymmärrettäväksi ja yksinkertaiseksi eli tarkempaa selvitystä vaativiin asioihin kannattaa etsiä tietoa myös muualta. Kaikilla tuotteistusmallin alla olevilla kohdilla on suora vaikutus hinnoitteluun, myyntiin, markkinointiin ja tiedotukseen. Jokainen kohta vaikuttaa suorasti tai epäsuorasti tuotteen laatuun ja myynnillisten arvojen kehitykseen, joten tehtyjen päätöksiä ja valintojen vaikutus kannattaa pohtia huolella.

Mallin käyttö pitää aloittaa kohdasta 7.1 ja jatkaa aina kohtaan 7.13 asti. Tässä järjestyksessä malli tuottaa selkeän tuotteistuskaaren ja siksi kappaleiden väliinjättäminen ei ole suositeltavaa. Mallin tueksi on laadittu tuotteistusmalli-lomake (liite 2), joka tiivistää yhteen tuotteistamismallin tärkeimmät kysymykset. Malli toimii niin, että jokaiseen kysymykseen tulee vastata. Mikäli kysymyksen alla on selventävä kappale, kannattaa se huomioida ennen vastaamista.

Perustekstin rinnalla kulkee havainnollistavana esimerkkinä kuvaus yhdestä mallin mukaan tuotteistetusta toistettavissa olevasta kulttuurimatkailutuotteesta. Tuotteen nimi on Hiljan Piha ja se on suunniteltu, valmisteltu ja testattu yhteistyössä matkailutoimijoiden, kulttuurituottajien ja taiteilijoiden kesken. Tavoitteena on ilmentää kulttuurimatkailutuotteen prosessi alusta loppuun ja samalla selventää perustekstin esittämää kuvausta. Esimerkkiä seuratessa kannattaa kuitenkin huomioida, että se on vain yksi tuote eikä pidä sisällään kaikkia tarpeellisia asioita tai huomioita. Hiljan Pihan kuvaus on kirjoitettu kursivilla ja se on aina oranssilla pohjalla.

Tarve kyseiselle tuotteelle tuli matkailuyrittäjän kautta. Tarve ilmeni seuraavin kriteerein: tuotteen tulisi soveltua suomalaiselle loskajaksole, sen tulisi korostaa suomalaista kulttuuria, sen tulisi soveltua tiettyyn paikkaan (Karjalainen Kotitalo, Imatra), tulisi olla toteutettavissa enintään viisi kertaa viikossa kyseenomaisena ajanjaksona (syys-marraskuu ja huhti-toukokuu), tuotteen tulisi olla markkinoilla useita vuosia ja asiakasryhmänä olisivat kotimaiset asiakkaat.

Koska tuotteessa olisi myös kulttuurisisältöjä, suunnittelu ja tuotteistus välitettiin kulttuurituottajille. Valinta perustui siihen, että matkailuyrittäjällä ei ollut vaadittavaa ammattitaitoa suunnitella ja tuotteistaa tämän tuotteen sisältöjä. Kulttuurituottajan mukaan ottamisella haluttiin varmistaa, että toimialarajat ylittävä työ ja tuotteen kasaaminen tehdään oikein. Toimijat määrittelivät tuotteen reunaehdot sekä toimintamallin yhdessä, jonka pohjalta kulttuurituottaja aloitti kulttuuriosion alustavan suunnittelun. Tuottaja pohti mahdolliset rajoitukset ja mahdollisuudet sekä ideoi erilaisia sisältövaihtoehtoja. Tältä pohjalta hän otti yhteyttä sopiviin kulttuuritoimijoihin. Heille esiteltiin tuotteen raamit ja tavoitteet, joiden pohjalta pyydettiin ideoita sisältöihin ja niiden toteutukseen. Syntyneet ehdotukset esiteltiin matkailuyrittäjälle, joka valitsi sopivimmat. Tältä pohjalta tuotteen valmistus alkoi.

7.1 Perustiedot

Perustiedoissa tuote määritellään. Tuotteella tulee olla nimi, joka perustuu jollain tasolla tuotteen sisältöihin. Myös tarkoitus, johon tuote on laadittu tulisi ilmaista, mikäli sillä on merkitystä tuotteen sisältöjen kannalta. Perusidean kirjaaminen helpottaa tuotteen hahmottamista läpi prosessin. Toimijoiden välisen työnjaon tulee hahmottua niin, että se, joka tuntee taustan/tarinan kaikkein parhaiten, määrittelee tuotteen perusidean. Käytännössä tämä tarkoittaa, että tuotteen ideoija määrittelee perustan, jolta tuotetta aletaan kehittää. Perustan tulee määritellä tuote loppuun asti ja toimia selkeyttävänä tekijänä. Erehtymisen riski kasvaa aina, kun toimijoiden määrä suurenee, joten selkeä perusta määrittää tuotteen koko tuotteistusprosessin ajan.

Tuotteelle annettiin nimi, Hiljan Piha. Sen tuotekehityksen lähtötilanteena oli suunnitella tuote sesonkien ulkopuolelle, räntä ja sohjokelien aikaan (syysmarraskuu). Vastasimme kaikkiin tuotteistamismallin kysymyksiin käyttäen tätä tuotetta esimerkkinä. Taustana tuotteesta voidaan sanoa, että ajatuksena oli hyödyntää Karjalaisen Kotitalon historiaa, siihen vahvasti liittyvää talkooperinnettä ja kotiseutuhistoriaharrastusta. Eritoten haluttiin nostaa esiin Hilja Valtosen persoonaa voimakkaana toimijana alueella, ja ajanjaksona käsiteltiin 60-lukua (Karjalainen Kotitalo on perustettu 1959).

7.2 Toteuttajat

Toteuttajat valitaan tarpeen mukaan. Tuotteen alustavassa suunnittelussa kannattaa huomioida tavoitellut sisällöt ja niiden haastavuus, ja näiden pohjalta arvioida työvoiman tarve. Mikäli tuotteessa on kulttuurisisältöjä, sisällön suunnittelijan/toteuttajan ammattitaito täytyy yrittää arvioida oikein. Esimerkiksi yleisötapahtuman katsojajoukkoon sijoitetussa performanssissa kannattaa harkita onko sen oikea suunnittelija/toteuttaja näyttelijä, käsikirjoittaja vai tanssija. Matkailutuottajan näkökulmasta kulttuurisen sisällön toteutuksella ei välttämättä ole suurta eroa, mutta kulttuurisektorilla taas erot voivat olla merkittävät. Tällaisessa tapauksessa on suotavaa jättää sopivan ammattilaisen valinta kulttuurituottajalle tai kulttuuritoimijalle. Toteuttajien oikea valinta helpottaa matkailuteoksen valmistumista. Väärät valinnat tai kuvitelma siitä, että itse voidaan tehdä kaikki, saattaa huonoimassa tapauksessa rikkoa koko tuotteen

ja aiheuttaa huonoa mainosta asiakkaille ja muille toimijoille.

Onko tuotteen suunnittelijoilla / toteuttajilla riittävä ammattitaito vaadittaviin tehtäviin?

Tarvittavan ammattitaidon määrittely kannattaa tehdä suunnitteluvaiheessa. Kriteerien tulee koostua seuraavista asioista:

- *Tunteeko toimija alan, jonka töitä hän joutuu tekemään?*
- *Osaako hän tehdä vaadittuja työtehtäviä?*
- *Osataanko työn laatu määrittää oikein? (Esim. millainen on laadukas maa-laus/valokuva tai millainen on laadukas markkinointisuunnitelma/asiakaspalvelu.)*
- *Kykeneekö toimija työskentelemään kustannustehokkaasti? (Tämä ei tarkoita työtunnin hintaa, vaan kokonaisuutta. Taidesektorin tunteva henkilö voi tehdä*

töitä ja päätöksiä heti, kun taas alaa tuntematon toimija joutuu opiskelemaan ja tutkimaan sitä eikä senkään jälkeen ole taetta, että hän tuntee vaaditun osa-alueen kaikki tarvittavat asiat.)

- *Sitoutuuko toimija työskentelemään tarpeeksi pitkäksi aikaa? (Mikäli tuotteella ei ole jatkuvuutta, kannattaa sen toteutusta harkita.)*

Mikäli tuotteen ideojat eivät osaa/kykene tuottamaan vaadittua työpanosta, kannattaa palkata toimija, joka sen hallitsee. On myös yhtä tärkeää, että valittu toimija ymmärtää mihin hänet on palkattu.

Hiljan Pihassa tuotteen työryhmään kuului matkailuyrittäjä, kaksi kulttuurituottajaa ja kolme taiteilijaa (yksi muusikko ja kaksi näyttelijää). Työryhmällä on ollut kokemusta vastaavien tuotteiden suunnittelusta ja historiallisten sisältöjen tuotteistamisesta, joten ammattitaitokysymys ei noussut esille. Mikäli ammattitaitoa ei olisi ollut tiimin jäsenillä, osaaminen olisi hankittu alojensa ammattilaisilta. Folkloristin palkkaamista harkittiin, mutta ei katsottu tarpeelliseksi johtuen tuottajien aikaisemmasta kokemuksesta vastaavien tuotekokonaisuuksien suunnittelussa.



Kuvaaja: Santtu Määttä

Miten toteuttajien työtehtävät erotellaan ja miten työsuunnitelmat yhdistetään toisiinsa?

Työtehtävien jako tulee tehdä harkiten. Mikäli tuotteen kehityksessä on mukana matkailutoimija, kulttuurituottaja ja kulttuuritoimija, kannattaa yhdessä käydä työsuunnitelmat läpi ja varmistaa, että kaikki tietävät mitä tuotteelta tavoitellaan ja miten sen tulee ilmetä käytännössä. Tältä pohjalta voidaan arvioida työn sisällöt ja eri vaiheet, jonka jälkeen työtehtävät tulee jakaa.

Hiljan Pihan suunnittelupalaverissa kaikki toimijat kokoontuivat yhteen ja kulttuurituottajat jakoivat työtehtävät osaamisalueiden mukaan. Samassa palaverissa laadittiin työsuunnitelma, joka ohjasi työskentelyä läpi prosessin. Kulttuurituottajat kantavat vastuun työn seurannasta ja tuloksien kasaamisesta. Mahdollisten ongelmatilanteiden sattuessa tuottaja piti huolta siitä, että tehtävät tuli suoritettua. Valvonta hoidettiin säännöllisellä tuottajien järjestämällä yhteydenpidolla ja työtuloksien seurannalla. Tavoitteena oli saada kaikki mahdolliset ongelmat ratkaistua heti ja näin varmistaa työsuunnitelman ongelmaton toteutuminen.

Työtehtävät ja vastualueet?

Nämä asiat eivät ole yksinkertaisia. Työryhmän kokoonpano ja työtehtävät, niin suunnittelun kuin toteutuksenkin aikana, voivat vaihdella suuresti. Mikäli työryhmä on suppeampi ja rahoitus/kannattavuus ei salli eri tahojen mukaan ottamista, työtehtävät väkisinkin jakaantuvat mukana olleille. On suositeltavaa, että eri sisällöistä mieluummin karsitaan, kuin tehdään ne huonosti vain sen takia, ettei ehditä/osata. Tavoitteellista on, että tuotteistamiseen ja toteutukseen löydetään sopiva työryhmä, jotta työtehtävät voidaan jakaa ammattitaidon mukaan. Seuraavana listata yleisestä tehtäväjaottelusta, jos mukana on matkailutoimija, kulttuurituottaja ja kulttuuritoimija.

Matkailutoimija:

- *Ideointi*
- *Suunnittelu (matkailusisältö: myynti, hinnoittelu, markkinointi)*
- *Toteutus (matkailusisältö: asiakaspalvelu, tuotteen toteutus)*
- *Valvonta (asiakaspalaute, toteutus)*
- *Hankinta (logistiikka, ruoka, ohjelma, paikka,jne)*

Kulttuurituottaja:

- *Ideointi (matkailutoimijan kanssa)*
- *Suunnittelu (kulttuurisisältö: hinnoittelu, markkinointi, viestintä, hallinnointi, toteuttajat, tuotteistus)*
- *Toteutus (kulttuurisisältö: toteuttajien rekrytointi, sopimusten tekeminen, hallinnointi, tuotteistaminen)*
- *Valvonta (kulttuurisisällön suunnittelu ja toteutus)*

Kulttuuritoimija:

- *Ideointi (kulttuurisisältö toimeksianton pohjalta)*
- *Suunnittelu (kulttuurisisältö: sisältö, toteutus, materiaalit)*
- *Toteutus (kulttuurisisällön valmistaminen/ toteutus)*

Hiljan Pihassa kulttuurituottajat selvittivät kulttuuritoimijoiden ja matkailutoimijan käyttämät työmenetelmät niiden keston sekä vaadittujen resursien ja sisällön osalta. Matkailutoimijan työtehtäviksi määrittyi Karjalaisen kotitalon saattaminen tuotteen vaatimaan kuntoon sekä ruokapalveluiden ideointi ja toteutuksen suunnittelu. Kulttuurituottajien tehtäviksi määriteltiin tuotannon valvonta, tuotteistaminen, sisäisen viestinnän ylläpito ja valvonta, tarinallisen käsikirjoituksen laadinta yhteistyössä muiden toimijoiden kanssa, hinnoittelu, markkinoinnin suunnittelu, myyntiorganisaatioiden kanssa sopimusten tekeminen sekä tuotteen testaaminen. Kulttuuritoimijoiden tehtäviksi määriteltiin taidesisältöjen suunnittelu ja toteutus. Musiikon tehtäväksi tuli suunnitella yksi esitys ja yksi osallistava musiikillinen työpaja. Näyttelijät saivat tehtävikseen tarinan draamallisen käsikirjoituksen (tehtiin tarinallisen käsikirjoituksen pohjalta) ja suunnitelman laatimisen esitystä varten.

Kuvaaja: Santtu Määttänen



Työntekijöiden koulutus uuden tuotteen tuomiin haasteisiin?

Koulutuksen tarve kannattaa määrittää ja suhteuttaa tuotteen haastavuuteen sekä uutuusarvoon. Mikäli toimijoilla ei ole kokemusta vastaavan tuotteen toteutuksesta, on tärkeää kouluttaa heitä. Koulutuksen sisällöt voidaan jakaa kahteen pääkategoriaan eli kulttuuriin ja matkailuun. Sisältöjen koulutus kannattaa rakentaa niin, että eri sektoreiden toimijat osallistuvat, ainakin osittain, toistensa koulutussisältöihin. Tämä edistää työntekijöiden välistä yhteistyötä ja auttaa heitä näkemään, mitkä asiat nostetaan esille

heidän omilta aloiltaan. Esimerkiksi matkailutoimijoiden toimintaympäristöä (ruokapalvelut, logistiikka, asiakaspalvelu) toteuttavien ja siihen sisältöä rakentavien tanssitaiteilijoiden vieminen samaan koulutustilanteeseen voi auttaa heitä ymmärtämään mitä toinen tekee ja miksi. Tämä helpottaa eri toimintojen jaksottamista ja tekemistä, kun ymmärretään niiden tavoitteet ja toteutustavat.

Tuotteessa ei esiintynyt lisäkoulutustarvetta, tuotteen testaamisen yhteydessä havainnoitiin toimijoiden ammattitaitoa eikä tarvetta nousut esille.

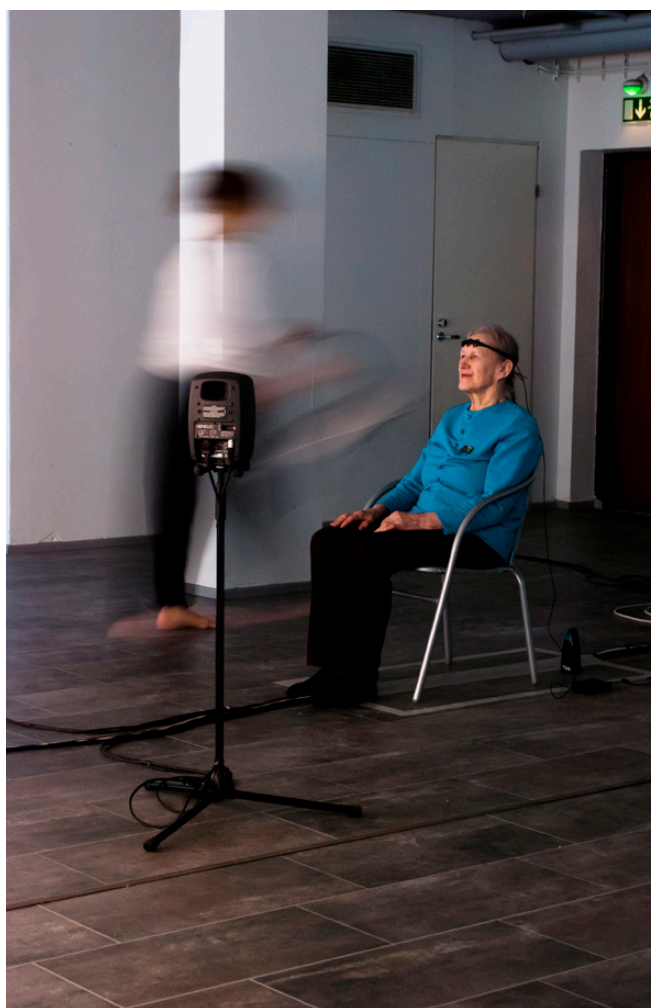
7.3 Ajankäyttö ja aikataulun laatiminen

Millainen on suunnitteluvaiheen ajankäyttö ja aikataulu?

Suunnitteluvaiheen ajankäyttö ja aikataulutus kannattaa suhteuttaa oikein. Määriteltäviä tekijöitä ovat seuraavat:

- *Onko suunnittelulla maksajaa (työtunnit, muut kustannukset), pohjataanko se tulevaan myyntiin vai johonkin muuhun?*
- *Kuinka laajoja ja haastavia suunnittelun sisällöt ovat? (jokaisen toimialan sisällöt kannattaa määritellä erikseen)*
- *Tavoiteltu tulos*

Aloituspalaveri 2h, matkailutoimijalle varattiin suunnitteluvaiheen tehtäviin aikaa 2h, tuottajille 4h/henkilö ja kulttuuritoimijat tekivät 2h/henkilö. Suunnitelman pohjalta lähdettiin tekemään tuotteen toteutuksen aikatauluja.



Kuvaaja: Santtu Määttänen

Mitkä ovat toimijoiden aikataulut ja työtunnit suunnittelun toteutuksessa?

Toimijoiden aikataulut kannattaa määrittellä huolella ja niiden valvonnasta/poikkeamisista pitää sopia. Tuotantoaikataulu kannattaa laatia ja toimittaa kaikille mukana oleville tekijöille.

Matkailutoimijalla oli tehtävänä järjestää tuotteen pitopaikka tuotteen pitämiseen soveltuvaan kuntoon. Tämä kesti noin vuoden tuotteen aloituspalaverista (remontti ja paikan kehittäminen) olivat jo aiemmin tiedossa olleita tarpeita myös muiden tuotteiden ja paikan toiminnan kannalta, joten näitä ei laskettu tämän tuotteen kustannuksiin kokonaisuudessaan). Lisäksi matkailutoimija piti huolta ruokapalveluiden toteutumisesta teemaan soveltuvasti.

Kulttuurituottajat pitivät huolta tuotteen markkinointimateriaalin luomisesta (8h), myyntineuvotteluiden järjestämisestä ja pitämisestä matkailun myyntiorganisaatioiden kanssa (4h), tuotteen viimeistelystä taiteilijoiden kanssa (8h), viestinnästä tuotteen kehitysprosessin aikana (2h), käsikirjoituksen laadinnasta (12h), yhteistyötahojen etsimisestä ja sopimusten tekemisestä (6h) sekä tuotteen testaamisen järjestämisestä (12h). Kulttuurituottajien tehtävät jakaantuivat tuon remontin vaatiman ajan sisään siten, että kun paikka oli tuotteen testaamiseen valmis, oli tuote jo testattavassa kunnossa.

Kulttuuritoimijat tekivät taiteelliset sisällöt kulttuurituottajien toimittaman käsikirjoituksen ja yhdessä laaditun yleissuunnitelman pohjalta (16h/henkilö yhteensä 48h). Lisäksi testaamisesta syntyi tunteja (12h/henkilö yhteensä 36h) joiden jälkeen viimeistelyyn oli kulttuuritoimijoille varattu yksi työpäivä jokaiselle (8h/henkilö yhteensä 24h)

Mitkä ovat toimijoiden työtunnit/aikataulut toteutuksessa?

Matkailutoimijalle muodostui toteutuksesta puolikas työpäivä (4h), joka piti sisällään paikan valmistelun tuotetta varten, järjestelyt ruokapalveluiden kanssa ja asiakkaiden vastaanoton paikkaan.

Kulttuurituottajille muodostui toteutuksesta hyvin vähän (2h) työtä. Se piti sisällään puhelut kaikille mukana oleville toimijoille tilauksen jälkeen ja tuotteen järjestämispäivänä sekä pienen määrän varoaikaa ongelmien varalta.

Kulttuuritoimijoille muodostui toteutuksesta reilu työpäivä jokaiselle (10h/henkilö, 30h yhteensä), joka piti sisällään valmistautumisen, asusteiden järjestämisen, lyhyen harjoitusjakson paikalla juuri ennen asiakkaiden saapumista ja itse tuotteen läpiviennin.



Kuvaaja: Santtu Määttä

7.4 Tuotanto

Tuotanto määrittelee tuotteen onnistumisen ja tämä on kokonaisuuden kannalta yksi ratkaisevimmista tekijöistä. Hyvä tuotantosuunnitelma kulkee koko prosessin läpi ja sen noudattaminen takaa halutun lopputuloksen.

Tuotantosuunnitelma:

- *Tavoite (tuotanto)*
- *Työsuunnitelma/työnjako (toteuttajat)*
- *Aikataulu*
- *Budjetti (tuotanto)*

Muut tuotannolliset asiat:

- *Sopimukset (niissä sovitut asiat)*
- *Hinnoittelu*
- *Myyntisuunnitelma*
- *Asiakassegmentointi*
- *Markkinointi ja tiedottaminen*
- *Tuotteen kehittäminen jatkossa*

Tuotantosuunnitelma?

Suunnitelmaan kirjataan tavoite, että päämäärä olisi selkeä ja siitä ei poikettaisi. Työnjako tulee tehdä tarkkaan ja sovitut asiat huomioiden. Tavoitteena on pitää kiinni sovitusta tehtävistä, jotta toisten töihin ei tarvitse puuttua. Hyvin laadittu aikataulu tuo sopivan määräjajan, niin että työsuoritukset saadaan valmiiksi ajallaan. Etukäteen ja yhdessä laskettu budjetti takaa sen, että hankintojen suhteen muutoksia ei pitäisi tulla, tuote valmistuu paremmalla todennäköisyydellä ja on voittoa tuottava. Sopimusten pääsisällöt on hyvä liittää tuotantosuunnitelmaan, jotta jokainen voi tarkistaa mitä on sovittu. Tämä toimii hyvin varsinkin pitkän aikavälin hankkeissa. Hinnoittelun perusta

ja tavoitteet kannattaa laskea huolella ja kirjata ne ylös (lisätietoa kappaleessa 4. Hinnoittelu).

Hiljan Pihassa kulttuurituottajat laativat yksityiskohtaisen tuotantosuunnitelman. Se piti sisällään seuraavat asiat: toimijoiden työtehtävien määrittäminen, vastualueiden erittely, kaikki tuotantoon liittyvät aikataulut, asiakassegmentointi ja markkinointisuunnitelma, toteutuksen aikataulutus aina jokaista palvelupistettä myöten sekä keskeiset sopimusten sisällöt. Tuotantosuunnitelman tulee aina olla kohtuullisen tarkka ja yksityiskohtainen, jotta tarvittaessa sitä voidaan käyttää koko tuotannon läpi ohjekirjana siitä mitä on sovittu ja suunniteltu.

Asiakassegmentointi?

Tarkoittaa pääasiassa tuotteen asiakaskohderyhmien arviointia. Tuotteen myyntiä ja markkinointia helpottaa, kun tavoitellut asiakassegmentit on määritelty. Tämä takaa sen, että myyntipuhe ja markkinointiviesti voidaan kohdentaa oikein. Esimerkiksi segmenttinä voi olla kulttuurimatkailija, keskituloinen venäläinen talvimatkailija tai japanilaiset. Segmenttien selvittäminen voi olla haastavaa, mutta asiasta on julkaistu ja tehty monia tutkimuksia ja selvityksiä. Tutkimuksia ja selvityksiä kannattaa etsiä, koska niiden tekeminen vie aikaa sekä on suhteellisen kallista.

Asiakaskohderyhmänä olivat suomalaiset kokousryhmät ja pienryhmät.

Myyntisuunnitelma?

Myyntisuunnitelmassa määritellään yleisesti seuraavat asiat:

- *Kuka/ketkä tuotetta myy?*
- *Kenelle tuotetta myydään?*
- *Mitkä ovat tuotteen myyntiargumentit?*
- *Mikä on tuotteen hinta ja mistä se koostuu?*
- *Mitkä ovat tuotteen myyntitavoitteet?*

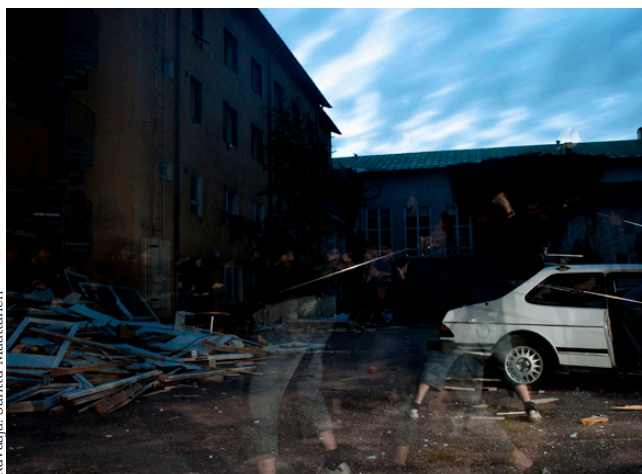
Tuote asetetaan myyntiin esim. matkailun myyntiorganisaatioiden ja tuotteessa mukana olevan matkailupalvelutuottajan kautta. Myyntisuunnitelma pohjautuu näiden toimijoiden mukana pitämiseen ja varsinainen myynti tapahtuu toimijoiden myyntistrategioiden kautta.

Tuote asetetaan myyntiin esim. matkailun myyntiorganisaatioiden ja tuotteessa mukana olevan matkailupalvelutuottajan kautta. Myyntisuunnitelma pohjautuu näiden toimijoiden mukana pitämiseen ja varsinainen myynti tapahtuu näiden toimijoiden myyntistrategioiden kautta.

Tuotannolliset tavoitteet?

Tuotannolliset tavoitteet määrittelevät tuotteen seurannan ja kehityksen. Tavoitteet kannattaa määritellä aina tapauskohtaisesti ja ne pitää välittää kaikille toimijoille. Erilaisia tavoitteita voi olla esimerkiksi kulttuurisisällön vaaliminen/edistäminen, jonkin kohteen elävöittäminen, myyntien määrä, laajentaminen jne.

Tuotteen tuotannollisena tavoitteena oli säännöllisen myynnin saavuttaminen tuotteen suunniteltuun ajankohtaan, joka oli sesonkien ulkopuolella. Toisena tavoitteena oli vastaavan tyyppisten tuotteiden markkinoille viennin helpottaminen ja hyvien kokemusten saaminen tämän tyyppisestä yhteistyössä toteutetusta tuotteesta.



Kuvaaja: Santtu Määttä

7.5 Sisältö ja tarinat

Sisältö ja tarina ovat kulttuurimatkailutuotteen kannalta määrittävimmit tekijät. Ne ovat tuotteen lähtökohta, jonka pohjalta tuote tehdään. Sisältöjä voi olla useita erilaisia. Tarinalliset sisällöt ovat kirjoitettuja tai kerrottuja tarinoita, joiden pohjalta tuotteen sisältö kehitetään. Konkreettisia sisältöjä ovat esimerkiksi tanssiteos, kalliomaalaus, perinnekartano, sävellys, käsikirjoitettu draama, jne. Vaikka sisältö ja tarinat ovat kaksi eri käsitettä, ne ovat kulttuurimatkailutuotteessa perusarvoltaan samoja asioita. Ne ovat kummatkin tuotteen lähtökohtia. Kun lähtökohta

on määritelty, voidaan käsitteitä käyttää erillisinä ja rakentaa niille omat sisällöt ja tavoitteet.

Mikä on tuotteen sisältö / tarina(t)?

Sisällöt/tarinat kannattaa aina harkita ja selvittää kunnolla ennen niiden hyödyntämistä. Jos faktat ovat julkisessa tiedossa, ne kannattaa tarkastaa ellei tarinaa/sisältöä ole muutettu tarkoituksella. Tässä yhteydessä voidaan käyttää termiä aitous. Julkisesti tunnetun asian täytyy olla valitussa kontekstissa aito tai sen

muuttaminen kannattaa tehdä perustelusti. Jos tuotteen on tarkoitus provosoida asiakasta tai kertoa eriversio tarinasta, muutettu tarina/sisältö on perusteltu. Hyvin harkittu sisältö/tarina kestää suuremman asiakasmäärän tarkastelun eikä rikoudu niin helpolla, kuin harkitsematon.

Tuote pohjasi vahvasti 60-luvun yhdessä tekemisen henkeen (Hilja Valtosen persoonaan osana imatralaista kansallistuntoa nostavaa ja omia juuria kunnioittavaa liikehdintää sekä tämän liikkeen edelleen paikallaan seisovaa testamenttia, Karjalasta Kotitaloa). Yhdessä tekeminen ja talkoohenki oli tuotteen keskeinen sisältö. Historiallinen tausta sille oli tarina, josta tuote ammensi ideansa.

Miten tarina/sisältö vaikuttaa tuotteen suunnitteluun, kehitykseen, myyntiin ja markkinointiin?

Tarinan/sisällön tulisi olla tuotteen kantava perusta. Tuotteen suunnittelun ja kehityksen tulisi ensisijaisesti rakentua tarinan/sisällön ympärille ja vasta toissijaisesti tuotannollisten arvojen (markkinointi, myynti tai asiakaspalvelu). Ilman tarinan vaikutusta ja huomiointia tuote jää pakostakin ontoksi ja yksipuoliseksi. Täytyy kuitenkin huomioida, että ilman tuotannollisia arvoja ja laadukasta toteutusta tarinasta ei saa hyvää tuotetta.

Tarinaa voidaan hyödyntää markkinointimateriaalin kehityksessä ja suunnittelussa. Tähän materiaaliin valitut sisällöt kannattaa valita huolella ja varmistaa, että ne antavat halutun viestin tarinasta ja sitä kautta tuotteesta. Myynnin kannalta tarina vaikuttaa myyntiargumentteihin. Myyjän täytyy pystyä perustelemaan tuote asiakkaalle sen tärkeimmillä sisällöillä ja vielä perustelemaan kyseiset sisällöt asiakkaan niin vaatiessa.

Tarina oli ollut oleellinen osa koko prosessin ajan aina suunnittelun perusideoista tuotteen kehityssuuntiin, kohdeasiakassegmenttiin ja markkinointiviestintään. Myyntiin tarina vaikuttaa kohdeasiakassegmentin ja materiaalin kautta.

Mihin osaan tarina asettuu tuotteessa?

Tarina on tuotteen runko, johon kaikki muut osa-alueet pohjataan. Markkinointimateriaalin suunnittelua, eri työsuorituksia, alihankkijoiden ohjeistusta, jne tulee verrata tarinan luomaan asetelmaan. Tarinan voi havainnollistaa esimerkiksi tekstinä, kuvana, kaaviona, 3D-mallina tai janaan. Oikeanlainen havainnollistaminen on tärkeää, jotta tarina voidaan konkretisoida työväliseksi ja osaksi suunnittelua ja kehitystä. Vaikka asiakaspalvelua tai markkinointimateriaalia verrataan sisältöön ja tarinaan, täytyy niitä viimeistelyvaiheessa verrata myös yleisiin liiketalouden ja palvelujen käytäntöihin. Huonoa asiakaspalvelua ei voi selittää sillä, että kaikki resurssit menivät tarinan kehittämiseen tuotteeksi.

Tarinan asetelma luo myös tarinankaaren, jota seuraamalla saavutetaan mahdollisimman yhtenäinen ja eheä tuote. Mikäli tuotteelle ja tarinalle on olennaista, että siinä toimii useita eri toimijoita, täytyy varmistaa, että kaikki tietävät mitä he tekevät.

Esimerkki: Linnaan tehtyyn draamakierokseen sisältyy tarinallisia elementtejä kaikissa tuotteen osissa. Tuotteen aikana asiakas on kontaktissa bussinkuljettajan, näyttelijäseurueen ja catering henkilökunnan kanssa. Tuotteen kannalta on olennaista, että tarinallisesti tavoiteltu tunnelma säilyy koko ajan aina hotellilta hausta hotellille paluuseen asti. Tämä voidaan varmistaa sillä, että koko henkilökunnalle kerrotaan tarinalliset tavoitteet sekä miten ne näkyvät ja vaikuttavat heidän työssään. Tässä tapauksessa suoritukset näkyvät seuraavasti: Bussinkuljettaja tuo asiakkaat paikalle, jossa näyttelijäseurue ottaa

heidät vastaan. Näyttelijäseurue aloittaa draamakierroksen heti, kun asiakkaat ovat valmiit lähtemään liikkeelle. Catering -henkilökunta tarjoilee ruuan ohjelman lomassa ja myös heidät on perehdytetty siihen millaisessa tunnellassa tarina siinä kohtaa menee ja millaisella tavalla heidän antamansa palvelun tulisi rinnastua tarinaan. Näyttelijät saattavat asiakkaat ulos ja päättävät kierroksen, jonka jälkeen bussinkuljettaja ottaa heidät vastaan.



Kuvaaja: Santtu Määttänen

Tarina oli se asia jonka päälle koko tuote rakentui. Se ei ollut erillinen osa, vaan keskeinen syy lähes kaikelle toiminnalle tuotteessa. Kaikki mukana olevat toimijat ovat sovittivat oman työsuorituksensa ja asiakaspalveluasteensa tarinan mukaisiksi.

Millaisia sisältöjä tarinassa on?

Ensisijaisesti sisällöt ovat tarinan elementtejä, joista tuote rakentuu. Sisällöt voidaan määrittää ja erotella usealla eri tavalla. Tapoja voi olla esimerkiksi matkailusisällöt vs. kulttuurisisällöt, eri taidetekniikat, eri kohtaukset/tilanteet, eri toimenkuvat työntekijöillä, jne. Niiden tarkoitusta tuotteen kehityksessä ja toteutuksessa voidaan vertailla myös eri tavoilla, esimerkiksi miten taidetekniikka (tanssi, teatteri) vaikuttaa asiakaspalveluun tietyssä kohtauksessa tai miten eri henkilöt (bussinkuljettaja, tarjoilija, näyttelijä, kuvataiteilija) suhtautuvat asiakkaaseen tarinan eri vaiheissa.

Tarina piti sisällään sekä historiallisia osia että laadultaan korkeatasoista kirjoitettua materiaalia. Tätä materiaalia käytettiin niin markkinoinnissa kuin tuotteen sisälläkin henkilökunnan perehdyttämiseen. Tärkeimpänä sisältönä on yhdessä tekemisen tematiikka, joka esiintyy kaikessa toteutuspaikassa olevassa, aina esineistön keräämisestä, rakennusten siirtämiseen, remontointiin ja niihin menneisiin tapahtumiin joita samassa pihapiirissä on järjestetty.

Millaisin keinoin tarinaa kerrotaan?

Tarinaa voidaan kertoa useilla eri keinoilla. Sellaisia voivat olla puhe, laulu, esineet, eleet jne. Oleellista on, että kerronta sovitetaan yhteen tarinan ja tavoitteiden kanssa.

Tarina välittyi asiakkaille henkilökunnan kertomien taustojen, heidän toimintansa, paikalla olevien valokuvien sekä esineistön kautta. Tarinaa nostettiin esiin kaikessa toiminnassa aina seuraleikeistä ruokailuun ja pihapiirissä liikkumisesta saunomiseen. Tärkeimpänä seikkana oli asiakkaiden osallistuminen osana tarinan jatkumoa ja toiminta yhdessä. Näin heille välitettiin tunne osallistumisesta samaan kulttuuriseen ketjuun, joka on muodostanut paikan hengen.

7.6 Kohde / Paikka

Onko kohde toimijoille tuttu?

Mikäli kohde on toimijoille tuntematon, kannattaa varmistaa, että jokainen toimija voi tutustua siihen tarpeen mukaan. Tämä tarve tulee määritellä toimijakohtaisesti. Ei voida olettaa, että tietyt toimijat haluavat tuntea vain osan kohteesta, vaan jokaiselta kannattaa varmistaa hänen toimiansa laajuus ja vaikutus suhteessa kohteeseen.

Kohde oli tuttu, kaikki toimijat olivat aiemmin toimineet samassa paikassa useita kertoja. Kaikki kävivät kuitenkin paikalla yhteisessä suunnittelutapaamisessa.

Onko kohteessa sääntöjä ja rajoituksia?

Kannattaa varmistaa mitä sääntöjä tai rajoituksia kohteessa on ja suhteuttaa niiden vaikutus eri toimijoihin ja toimintoihin. Hyvänä käytäntönä on verrata tuotteistamismallin eri kohtia ja pohtia niiden vaikutusta sääntöihin ja rajoituksiin.

Kohteessa toimimista rajoitti lähinnä paloriski, joka edellytti erityistä huolellisuutta tulen kanssa toimittaessa (lyhdyistä ja kynttilöistä alkaen).

Onko kohteesta laadittu turvallisuussuunnitelma?

Asia kannattaa varmistaa kohteen omistajalta tai huolitsijalta. Kannattaa myös tarkistaa, että suunnitelma on virkamiehen hyväksymä.

Matkailutoimijalla, joka hallinnoi tilaajan päävuokralaisena oli kohteen turvallisuussuunnitelma. Hän esitteli pääkohdat muille.

Kuinka kohteen ulkopuolinen henkilökunta huomioidaan?

Ulkopuolisen henkilökunnan osalta kannattaa varmistaa, että he ovat tilanteen tasalla ja osaavat suhtautua tapahtuviin asioihin ja tarinan kulkuun halutulla tavalla. Ulkopuolisten ohjeistamisen haastavuus kannattaa minimoida, koska tähän ei luultavasti ole paljoa aikaa. On suositeltavaa kirjoittaa tai muuten kuvata tarpeellinen ohjeistus ja varmistaa, että kyseiset henkilöt ovat tehtäviensä tasalla.

Ulkopuolista henkilökuntaa ei ollut sillä kaikki toimijat olivat osallisena tuotteessa eikä ulkopuolisia tarvittu.

Onko kaikki kohteeseen liittyvät luvat kunnossa?

Jokaisessa kohteessa on omat lupansa ja rajoituksensa koskien mm. anniskelua, hygieniää, melutasoa, huvilupaa jne. Koska erilaisia käytäntöjä on niin paljon, kannattaa jokaisen kohteen luvat tarkastaa tapauskohtaisesti. Apua tähän saa paikallisilta viranomaisilta.

Kaikki tarvittavat luvat olivat kyseensomaisia toimintoja harjoittavilla yrityksillä (esim. ruokapalveluiden toimittajalla oli tarvittavat luvat tarjoilujen järjestämistä varten).

7.7 Pilotti

Yleisesti ottaen kaikki tuotteet, palvelut ja teokset tulee pilotoida tuotekehitysprosessin lopulla. Pilotoinnilla tarkoitetaan tuotteen läpikäymistä, testaamista ja kehitysideoiden sekä ongelmien nostamista pintaan. Tuotteen pilotointiin on olemassa monia menetelmiä, joista muutamia on esitelty yleisimpien käyttökohteiden kanssa. Pilotointia voidaan tehdä myös lukuisilla muilla tavoilla. Yleisellä tasolla voidaan sanoa, että toimijan kannattaa testata tuotteensa huolella ennen mahdollista myyntiä. Mikäli toimija haluaa päästä hyvään kustannustehokkuuteen ajankäytön suhteen, on järkevää käyttää ulkopuolisia tuotteiden testaamiseen erikoistuneiden yritysten palveluita. Palvelutestaus ja arviointi on keskeinen osa tuotekehitysprosessia ja jokainen pilotoinnilla löydetty ongelma tuotteesta on parhaassa tapauksessa yksi epäonnistunut myynti vähemmän.

Pilotointi voi olla yksinkertaisuudessaan tuotteen kokeilua ja testausta käytännössä. Kokeilun muotoja voivat olla esim. asiakaspalvelutilanteen lavastaminen ja testaaminen tai tuotteen kokeilu valikoidulla koeasiakasryhmällä (henkilökunta, tuttavat, jne.). Yksinkertaiset pilotointimenetelmät ovat hyvä tapa aloittaa ja tämän kautta voidaan siirtyä vaativampiin. Pilotoinnissa on tärkeää huomioida, että testaus itsessään ei ole tärkeintä, vaan saatujen tuloksien kerääminen ja niistä oppiminen. Pilotointimenetelmät ja niiden arviointi ovat vaativa kokonaisuus ja mikäli se halutaan tehdä itse, niin on suositeltavaa että tietoa etsitään lisää tämän ohjeen ulkopuolelta. Seuraavaksi neljä esimerkkiä yleisistä pilotointimenetelmistä. Niiden tarkoitus on antaa viitteitä siihen miten ja mitä voidaan tehdä. Seuraavia esimerkkejä lukiessa pitää huomioida se, että ne eivät ole itsessään valmiita testaustyökaluja, vaan niitä pitää kehittää käyttäjän tarpeisiin sopiviksi.



Kuvaaja: Irina Raski

7.7.1 Simulointi tuotepolkua käyttäen

Ensimmäisenä ja kevyimpänä pilotointimenetelmänä on tuotteen simuloiminen. Simuloinnilla tarkoitetaan yleisesti jonkin asian matkimista tai jäljentämistä mahdollisimman aidosti. Yhtenä esimerkkinä simuloitusta testausmenetelmästä voidaan käyttää tuotteen simulointia roolillisia menetelmiä käyttäen. Tällä tarkoitetaan tuotteen testaamista sopivan kokoisella ryhmällä roolillisten menetelmien kautta.

Roolillisilla menetelmillä tarkoitetaan tilanteen/kohtauksen suorittamista esimerkiksi asiakkaan tai henkilökunnan roolit ottaen. Simulointikeinoja on lukuisia, mutta tuotteen pilotoinnissa yleistä niille on asiakasprofiilien kirjaaminen ja niiden käyttö roolillisten menetelmien kautta. Profiilien pohjalta kirjoitetaan testauksessa käytettävät roolit. Lisäksi tuotteesta tulee olla hyvä kuvaus ja/tai kaavio, jossa

nähdään asiakkaiden ja henkilökunnan kohtaamispisteet, asiakkaiden ja paikan/ paikkojen kohtaamispisteet ja kaikki tuotteeseen liittyvät tapahtumat. Myös tekniset seikat on hyvä olla huomioituina, jotta voidaan arvioida esim. teknisen henkilökunnan suhtautumista yllättäviin asiakaspalvelutilanteisiin tai catering palveluiden toimivuutta. Simuloivaa menetelmää käytettäessä on oleellista että tuotteeseen liittyvä henkilökunta on joko itse osallistumassa testaukseen, tai heistä on kirjoitettu vastaavat profiilit kuin asiakkaistakin. Mikäli henkilökunnasta kirjoitetaan roolit, tulee se tehdä vähintään yhtä tarkasti,

kuin asiakasroolien kirjoittaminen.

Simuloinnilla voidaan avata tuote hyvin yksityiskohtaisesti ja löytää mahdolliset ongelmat tarinassa, ajoituksissa, henkilökunnan suhtautumisesta erilaisiin asiakaskaisiin ja tuotteen joustavuudesta saadaan hyviä viitteitä testaamalla tuotteen rajoja. Tämän tekniikan parhaita ominaisuuksia on joustavuus. Sillä voidaan testata hyvin vilttejä esimerkkejä, joita ei kovin usein satu todellisissa myynneissä kohdalle eikä näin ollen näitä tapauksia voida todellisissa tilanteissa harjoitella.

7.7.2 Tuotteen stressitestaaminen roolillisin menetelmin

Toisena esimerkkinä pilotoinnista on tuotteen stressitestaaminen roolillisin menetelmin. Tällä tarkoitetaan tuotteen testaamista oikean henkilökunnan kanssa oikeassa ympäristössä, mutta teatterilähtöisiä ja muita soveltavan taiteen menetelmiä käyttäen. Tarkoituksena on käyttää roolihahmoja asiakkaina, siten että testataan tarkoituksella sellaisia asiakassegmenttejä, jotka ovat todennäköisiä ongelmatapauksia tuotteen toiminnan näkökulmasta. Yleisesti ottaen tuotetta ja mahdollisia ongelmakohtia kannattaa arvioida mahdollisimman pitkälle ennen tähän testausmenetelmään lähtemistä, silloin yleisimmät ongelmat saadaan vältettyä jo ennalta ja pystytään löytämään tärkeimmät testattavat asiat.

Oleellista on kehittää ennalta asiakasprofiilien pohjalta, mahdollisimman tarkat roolihahmot osallistujille/ näyttelijöille, jotta he osaavat ottaa testaushetkellä huomioon roolihahmojen

heidän luonteenpiirteet, erityisominaisuudet ja käyttäytymismallit. Asiakasprofiilien määrittelyssä voidaan käyttää etnografisia menetelmiä mikäli halutaan erityisesti painottaa esim venäläistä asiakasta tai muuta asiakasryhmää. Rajaus on tehty hyvin kun se on jokaisen asiakasprofiilin suhteen mahdollisimman tarkka ja vastaa parhaalla mahdollisella tavalla tuotteen oletettua ja markkinoinnin kohteena olevaa asiakasryhmää.

Tämän testauksen aikana viedään näyttelijäryhmä, jotka ovat jo valmiiksi sisäistäneet roolinsa ja toimintamallinsa, osallistumaan tuotteeseen. Heitä kohdellaan roolihahmoinaan koko tuotteen ajan. Tavoitteena on tarkastella henkilökunnan suhtautumista ja joustavuutta vaikeissa-kin tilanteissa sekä tilojen ja toimintojen toimivuutta. Hyvin suunniteltu ja tehty stressitestausta on yksi tehokkaimpia testauksen muotoja.

7.7.3 Koeasiakasryhmä -testaus

Perinteisesti tuotteiden testauksen loppuvaiheilla on kutsuvieraista koostuva ryhmä muodostanut ensimmäisen asiakasryhmän ja tämän pilotin on katsottu kuvaavan tuotteen toimintaa myös jatkossa. Etuja tämänkaltaisella testauksella

on nopeus, hinta (varsinkin jos kutsuvieraat maksavat edes osan tuotteen hinnasta) ja helppous tuottajalle. Ongelma muodostuu asiakaspalautteen suppeudesta. Kovinkaan yksityiskohtaista asiakaspalautetta on vaikea kerätä ja toisaalta sen

luotettavuus, varsinkin jos tuloksia verrataan koko tuotteen asiakassegmenttiin, yleisestäettynä koko tuotteen asiakassegmenttiin voi olla heikko. Tämän lisäksi ihmisillä on tapana vääristellä totuutta lomakkeissa ja kyselyissä, joten aitoa kritiikkiä voi olla haasteellista saada.

Tämä ei tarkoita ettei tämän tyyppisiä pilotteja kannattaisi järjestää, lähinnä kannattaa etukäteen miettiä mitä pilotilta haetaan ja täyttääkö se sille asetetut tehtävät. Koeasiakasryhmä -testaus on loistava tapa saada esim markkinointiviestintään materiaalia ja kommentteja/kuvia tuotteesta. Lisäksi tätä testausmenetelmää voidaan käyttää markkinoinnissa kutsumalla esim myyntiorganisaatioiden edustajat osallistumaan. Tai jos halutaan myydä tuotetta



Kuvaaja: Santtu Määttänen

suoraan yritysryhmille, voi olla järkevää testauttaa tuote kyseenomaisten yritysten toimitusjohtajilla, henkilöstöpäälliköillä ja muilla tilauksesta vastaavilla henkilöillä. Näin saadaan hyvä kuva tuotteesta ja sen soveltuvuudesta, lisäksi yrityksen ostoista vastaavalle henkilölle muodostetaan positiivinen mielikuva tuotteesta.

7.7.4 Whitebox-Blackbox Testaus

Blackbox testaus on ohjelmoinnista tuttu testaustermi, jolla tarkoitetaan toiminnan testaamista toiminnallisuuden näkökulmasta. Ohjelmoinnissa tällä testataan ohjelman toiminnallisuutta syöttämällä siihen ulkoa dataa ja katsomalla täyttääkö se tehtävänsä sitä käsitellessään. Palvelutesauksessa tarkoitamme tällä tuotteen arviointia suljetussa ympäristössä, ilman tuotteen sisäisten osien tarkkaa tuntemusta esim asiakaskäyttäytyminen suhteessa henkilökunnan käyttöön, ympäristön vaikutus asiakkaaseen, eri toimintojen vaikutus asiakkaaseen jne. Tuote käsitellään tällöin asiantuntijoiden toimesta, arvioidaan ja läpikäydään ilman että tuotteen / palvelun henkilökunta on tietoisia testaamisen päämääristä tai että he osallistuisivat itse arviointiin tai muuhun työhön (poislukien heidän tuotteen aikana suorittamansa työsuoritukset kuten tavallisessa myyntitapaauksessa). Tämä testausmetodi voidaan yhdistää simuloivaan

testaamiseen viemällä kyseenomainen tuote arvioitavaksi simuloituun ympäristöön. Oleellista on tuotteen testaaminen asiantuntijavoimin jokaisesta tutkimuskysymyksestä lähtien. Voidaan esim ottaa mukaan etnografi tarkastelemaan tutkittavan asiakassegmentin suhtautumista tuotteen sisältöihin, ilman että kyseenomaisen asiakassegmentin edustajaa tai hänen proxyään (roolitettua näyttelijää) on paikalla. Täten voidaan tarkastella tuotetta merkittävästi analyttisemmin ja tarkemmin kuin muilla testausmenetelmillä.

Whitebox -testauksella taas tarkoitetaan vastaavaa prosessia, mutta siten että tuotteen sisäinen toiminta on tarkasti henkilökunnan tiedossa ja he osallistuvat testaukseen aktiivisesti. Merkittävänä erona on se että blackbox testauksella saadaan analyttisiä arvioita tuotteen toiminnasta sellaisena kuin se on. Whitebox testaus avaa mahdollisuutta henkilökunnan

kouluttamiselle ja tuotteen kehittymiselle prosessin aikana, mutta samalla menetetään osa analytytisydestä ja syntyvän raportin tarkkuudesta yksityiskohdissa.

Mikä pilotointi menetelmä valitaan tehdyn tuotteen testaamiseen?

Tuote testattiin simulaatiivisella pilotoinnilla, koska tärkeimmät tuotteessa testattavat asiat olivat käsikirjoitus ja sen vuorovaikutus kulttuuritoimijoiden sisältöjen kanssa.

Nouseeko pilotoinnissa esiin toimenpiteisiin johtavia avoimia kysymyksiä?

Pilotointi johti käsikirjoituksen viilaamiseen ja kevyisiin taidesisältöjen muutoksiin.

Onko oleellista toistaa pilottia muutosten jälkeen?

Pilotointi nosti esiin tarpeen järjestää koeasiakasryhmättestaus jossa kohdeyryhmänä ovat myyntiorganisaatioiden edustajat ja muutama valittu kohdeasiakassegmentin edustaja. Näin saadaan myyntiargumentit viilattua kohdalleen ja mahdollisesti täsmennettyä tuotteen osallistavia osia.

7.8 Tuotteen toteutus

Tuotteen/palvelun toteutus kannattaa jakaa sopiviin osiin ja selkeyttää vaiheiden sisällöt. Esimerkki vaihejaosta:

- *Palvelun alku: mistä hetkestä tai tilanteesta palvelu alkaa. Alkaako palvelu vasta saavuttaessa paikalle vai jo tapahtumapaikalle lähtevän kyydin aikana.*
- *Palvelun tärkeimmät vaiheet (esim. aloitustilaisuus, matka seuraavaan kohteeseen, ruokailu, musiikkiesitys, matka seuraavaan kohteeseen, kahvitus, lopetustilaisuus)*
- *Palvelun päätös: mihin tilanteeseen tai tavoiteltuun tunnelmaan palvelu päättyy.*

Palvelu kannattaa jakaa selkeisiin vaiheisiin ja kirjata/havainnollistaa sen tärkeimmät sisällöt. Sisällön voi avata kirjoittamalla, jakamalla se piirretyiksi kuviksi, valokuvilla, muokkaamalla siitä 3D-mallin, jne. Havainnollistaminen kannattaa tehdä harkinnalla eikä se saa olla liian monimutkainen tai vaikea.

Mistä palvelu alkaa?

Palvelun alku kannattaa määritellä tarpeen mukaan. On pohdittava, mistä hetkestä lähtien halutaan ottaa vastuu asiakkaista ja aloittaa palvelu. On tärkeää huomioida, että palvelun alkaminen antaa vastuun laadukkaasta kokemuksesta palvelun tuottajalle. Palvelun aloittaminen mahdollisuuksien mukaan tarkoittaa, että aloitus voidaan tehdä vasta tietyssä kohtaa. Tähän voi vaikuttaa esimerkiksi asiakkaiden saapuminen paikalle erillisillä kulkuvälineillä, palvelun aloituksen ajankohta, henkilökunnan työtehtävät, jne. Tärkeintä kuitenkin on, että palvelun alkaminen tehdään asiakkaalle selväksi. Väärinkäsityksien mahdollisuus on suuri, varsinkin jos asiakkaat tulevat eri kulttuureista.

Palvelu alkoi asiakkaiden noutamisesta heidän majoituspaikastaan / kokouspaikasta.

Millaisista osista palvelu koostuu?

Palvelu koostuu useista erillisistä osista, joista jokainen tulisi suunnitella tarkkaan. Lista yleisimmistä palvelun osista:

- *Asiakaspalvelu*
- *Sisältö/ohjelma (tarina, kulttuuri, taide, kohde, jne)*
- *Paikka*
- *Tarjoilut*
- *Työntekijät (omat ja muiden)*
- *Logistiikka (mikäli palvelun aikana tulee siirtymisiä)*

Jokaisesta osasta tulisi kirjata sen tärkeimmät vaiheet, sisällöt ja toteutustavat. Näiden avaaminen ja kertominen henkilökunnalle yhtenäistää palvelun rakennetta ja tuottaa eheämmän kokemuksen asiakkaalle.

Palvelu koostui kuljetuspalvelusta, ruokapalveluista, taidesisällöistä (sekä näyttelyistä että osallistavista).

Miten mahdollisiin ongelmiin reagoidaan ja mitä ne ovat?

Mahdolliset ongelmat tulee kyetä ratkaisemaan nopeasti ja suunnitellusti.

Käytännön suunnittelun ja pilotoinnista saatujen tuloksien perusteella tulee jokaisesta vaiheesta kerätä lista mahdollisista ongelmista ja siitä, miten ne pyritään ratkaisemaan. Osa ongelmista voidaan ratkaista jo ennen tuotteen myyntiä, mutta osa on riippuvainen tilanteesta ja ihmisistä. Näihin tilanteisiin voidaan vain pyrkiä varautumaan mahdollisimman hyvin. Tuotteen toteutuksen aikana voi ilmetä mm. seuraavia ongelmia; kieliongelmat, vaikeat asiakkaat, jokin laite rikkoutuu, myöhästymisiä tapahtuu, sisältö ei vastaa asiakkaan mielikuvaa, jne. Näihin voidaan valmistautua käymällä niiden eri variaatioita läpi ja harjoittelemalla eri reagoititapoja.

Mahdolliset ongelmat ratkaistiin toimijoiden välisellä kommunikaatiolla sekä laadittiin toimintaohjeet eri ongelmatilanteisiin.

Miten ja mihin palvelu päättyy?

Palvelun päättyminen kannattaa tehdä selväksi niin henkilökunnalle kuin asiakkaallekin. Päätymisen tulee olla selkeä ja se tulee tehdä tuotteen ehdoilla. Esimerkiksi tunteita nostattavan elämyksellisen tuotteen loppuhuipennusta ei kannata katkaista seinään, vaan se pitää harkita huolella ja pohtia millaiseen tunnetilaan asiakas halutaan jättää. Asiakasta ei kannata jättää epätietoisuuteen palvelun päättymisestä, vaan se kannattaa ilmaista selkeästi.

Palvelu päättyi asiakkaiden kuljettamiseen heidän majoituspaikkaansa.

7.9 Tuloksien arviointi ja kehitys

Saatujen palautteiden ja tuloksien arviointi sekä tuotteen jatkokehitys ovat oleellisia asioita jatkuvuuden kannalta. Jokainen suoritettu tuote antaa tuloksia toimivuudesta, mahdollisista ongelmista ja kehitysmahdollisuuksista. Tuloksien keräämistä ja arviointia varten kannattaa laatia

sopivat työmenetelmät kuten asiakaspalvelulomake, palautteen kerääminen suullisesti, palvelutilanteen seuranta, jne. Sopivien seurantatyökalujen valinta ja käyttö kannattaa harkita huolella. Liiallinen keskittyminen seurantaan, tuloksiin ja ongelmiin voi viedä liikaa resursseja ja

aiheuttaa turhaa spekulointia. Suuret ongelmat kuten huono asiakaspalvelu, toimimaton työympäristö tai ristiriitaiset sisällöt kannattaa korjata välittömästi. Pienemmät ongelmat kuten satunnainen asiakastytymättömyys, epäonnistuminen työtilanteessa, jne kannattaa kirjata ylös ja korjata jos ne alkavat toistua usein. Seuranta ja seurantatyökalut ovat tärkeitä, mutta kuitenkin vain apuvälineitä.

Tuotteen jatkokehittäminen on suuri kokonaisuus ja siihen ei tässä ohjeessa puututa. Tuotetta voidaan kehittää hyödyntämällä tämä ohjeen tarjoamia työkaluja, mutta tietoa ja asiantuntemusta



Kuvaaja: Santtu Määttä

suurempiin jatkotoimenpiteisiin kannattaa etsiä myös muualta.

Kerätäänkö tuotteesta asiakaspalautetta ja jos niin miten/miksi?

Tuotteesta kerättiin asiakaspalautetta myyntiorganisaatioiden palautejärjestelmän kautta. Se oli nopea ja tehokas tapa saada tietoa tuotteesta, jota hyvin harvoin ostetaan pelkästään itsenäisenä kokemuksena.

Miten mahdollista palautetta käsitellään?

Palautteella haetaan tietoa keston soveltuvuudesta kohdeyleisölle (kokouspaketit) ja sen alkamisajan soveltuvuudesta päiväohjelmaan. Lisäksi kustannustason soveltuvuutta kohdeyleisölle seurataan tarkkaan paitsi myyntimäärän, myös palautteen valossa.

7.10 Sopimukset

Sopimusten tavoitteena on selkeyttää ja helpottaa työn aloittamista ja sen tekemistä. Sopimusten laatiminen kulttuurimatkalusektorilla eroaa perinteisistä matkailun tai kulttuurin sopimuskäytännöistä. Tästä syystä on tärkeää, että sopimussisällöt ja niiden tulkinta tehdään yhdessä eri toimijoiden kesken tai sellaisen tahon toimesta, joka tuntee kummankin alan sopimuskäytännöt. Seuraavaksi lista yleisimmistä tätä sektoria koskevista sopimuskohteista ja niiden sisällöistä (luettelossa ei ole huomioitu sopimuslainsäädännön perusasioita, vaan ainoastaan kulttuurimatkailua erityisesti koskevia asioita):

- **Työsopimus:** Määritellään mitä työ pitää sisällään ja miten se tehdään? Kuka työn tekee? Jos työ esimerkiksi tilataan

taiteilijaryhmältä, voivatko kaikki ryhmän jäsenet osallistua työhön vai onko siihen nimetty vain osa henkilöistä? Millä tekniikoilla työ tehdään ja millaisia resursseja se vaatii? Jos työ voidaan toteuttaa usealla erilaisella taidetekniikalla, halutaanko tekniikkaa tarkentaa vai jätetäänkö se tekijän päätettäväksi? Millaisia materiaaleja työssä voidaan käyttää ja voidaanko hankkia kalliimpia, jos se parantaa työn laatua? Kenelle jää oikeudet mahdollisesti syntyvistä tuotteista tai tuotoksista? (esimerkiksi taideteokset ja niiden oikeudet)?

- **Tilaussopimus:** Mitä tilataan? Millä tekniikalla/tavalla toteutettuna? Missä aikataulussa? Mihin tarkoitukseen tuotos menee? Siirtyvätkö teoksen/tuotoksen kaikki oikeudet ostajalle (huomioitava, että taiteellisen tuotoksen isyysoikeus jää

aina tekijälle eli hänen nimensä täytyy vähintään mainita teoksen yhteydessä)?

- **Myyntisopimus:** Samoja sisältöjä kuin edellisissäkin.
- **Yhteistyösopimus:** Millaista yhteistyötä tehdään? Mitkä ovat toimijoiden vastualueet? Miten mahdolliset tuotot jaetaan?

Sopimusten teon aikana voidaan käyttää useampia näistä sopimusmalleista samaan aikaan. Usein laaditaan työsopimus ja tilaussopimus, jos työtä tehdään pidemmän aikaan kuin yhden tuotteen ajan (esim. kymmenen tuotteen läpivientiä kuukauden aikana). Sopimusten määrä ja laajuus kannattaa suhteuttaa tarpeen mukaan. Sisällöt on hyvä kirjata selkeästi ja ymmärrettävästi, jotta siihen ei jää turhaa tulkinnan varaa. Monimutkaisemat sisällöt kannattaa tarkastuttaa alan ammattilaisella.

Onko tuotteeseen liittyvien tekijänoikeuksien alaisen materiaalien käytöstä ja hallinnasta tehty sopimukset?

Syntyvän tuotteen, joka on taiteellinen tuotos, tekijänoikeudet jäävät aina taiteilijalle ellei niistä sovita erikseen. Kaikkia oikeuksia teokseen ei voida luovuttaa, sillä taiteilijalla on isyysoikeus teokseen. Teoksen käytöstä ja omistuksesta voidaan kuitenkin sopia ja näin kannattaakin tehdä.

Tässä tuotteessa kaiken tekijänoikeuksien alaisen materiaalin hallinta jäi niiden tekijöille. Käsikirjoituksen omistus oli kulttuurituottajilla, musiikin oikeudet oli muusikolla eikä muita immateriaalioikeuksia syntynyt tuotteesta itseltään. Kulttuurituottajat vastasivat myös markkinointimateriaalin tekemisestä eli sen oikeudet jäivät kulttuurituottajille. Näin ei erillistä sopimustarvetta muodostunut. Mikäli tuotteesta muodostuu video tai äänimainos, tulee ajankohtaiseksi sopia muusikon säveltämän musiikin tekijänoikeuksista.

Ovatko kaikkien työntekijöiden (myös taiteilijoiden ja alihankkijoiden) työsopimukset / ostosopimukset ajan tasalla?

Kaikki toimijat ovat yrittäjiä ja ostosopimukset on laadittu tuotesuunnittelu- vaiheessa. Mikäli sopimusten tarkastamiselle tulee tarvetta, pitää se tehdä välittömästi. Koska palkkauksia ei ole, on sopimusten hallinnointi helppoa yksinkertaisilla myynti- ja ostosopimuksilla, ja ostoaiessosopimuksilla tulevaisuudessa muodostuvien myyntien suhteen.

Ovatko mahdolliset vuokrasopimukset ja niiden mahdollisten ehtojen rajoitukset otettu huomioon tuotteessa?

Mikäli tuotetta varten joudutaan vuokraamaan jokin tila/paikka, tulee sopimuksia tehdessä tarkastaa mahdolliset rajoitukset ja säännöt. Säännöt voivat rajoittaa esim. aukioloa, väliaikaisten rakenteiden tekemistä, ruuan valmistusta, paloturvallisuutta, vuokranantajan velvoitteita jne.

Matkailuyrittäjä hallinnoi tilaa päävuokralaisena eikä tuotteen osalta ole tarvetta erillisiin vuokrasopimuksiin. Matkailuyrittäjän voimassa olevan vuokrasopimuksen ehdot vaikuttaisivat tuotteeseen mikäli rajoituksia tai ehtoja olisi.

7.11 Hinnoittelu

Tähän kappaleeseen liittyvät asiat on käsitelty jo aiemmin (kappale 4.). Seuraavassa on listattu aiheeseen liittyvät tarpeelliset kysymykset.

Millä perusteella tuote hinnoitellaan?

Hinnoittelun suhteen tuote eroteltiin seuraaviin kategorioihin: työaika, vuokra, materiaalit, ostopalvelut ja kate. Työaika pohjattiin tuotantosuunnitelmaan ja sen mukaiseen työaikatauluun. Vuokraksi määriteltiin riittäväksi sovittu korvaus Karjalaisen kotitalon käytöstä, joka jäi matkailupalvelun tuottajalle. Materiaalit laskettiin aina tapauskohtaisesti ja niitä ei tarvinnut erikseen varata. Ostopalveluina käytettiin pitopalvelua ja bussiyrittäjää, joiden kanssa tehtiin kiinteä sopimus kahdestakymmenestä työkeikasta, jotka sovittiin suoritettavaksi tietyllä varoajalla ja aikavälillä. Kate laskettiin kaikkien muiden kustannuksien päälle ja katsottiin, että se korvaa 15 myyntikerran jälkeen suunnitteluun ja tuotteistukseen käytetyn työajan.

Mihin päälinjaan hinnoittelu perustuu?

Hinnoittelussa päädyttiin kuluperusteiseen malliin, koska vastaavia tuotteita ei alueen markkinoilla ole ja tuotteen rakenne sekä muokattavuus tekevät siitä moneen eri myyntikanavaan sopivan. Tavoitteena oli muodostaa kohtuuhintainen tuote, joka jatkossa edesauttaa vastaavien kokonaisuuksien myyntiä. Koska tuote tulisi ensimmäistä kertaa pikkujoulusesongin alkuun, niin sen hintoja verrattiin muihin alueella tarjottaviin pikkujoulutuotteisiin ja niiden tarjomiin sisältöihin. Tällöin havaittiin, että tuote on suhteessa niihin hiukan kallis, mutta se on ainutlaatuinen ja vastaavia tuotteita ei ole alueella (maakunnassa) tarjolla.

Miten kustannukset arvioidaan oikein?

Kaikki kustannukset voitiin laskea etukäteen ja tämän mahdollisti se, että kaikki kulut oli tuotantosuunnitelmassa käyty läpi ja arvioitu sopiviksi. Palkat oli laskettu pohjaten arvioituun myyntien määrään, jolloin palkkataso saatiin sopivaksi ja toimijat kokivat työn kannattavaksi. Koska tuotteesta saatu kate jakautuu tasaisesti kaikille toimijoille, niin se edesauttaa laskelmien paikkansapitävyyttä ja toimijoiden motivaatiota tehdä kaikki saadut myynnit.

Miten palkka/palkkiot määriteltiin?

Matkailutoimijan, muusikon ja kulttuurituottajien suhteen ongelmaa ei ollut, koska jokainen taho oli yritys ja palkat määriteltiin jokaisen tuntihinnan mukaan. Neuvotteluissa avattiin työn vaativuus, joka suhteutettiin palkkatasoon ja arvioitiin tuotteen kannalta, jotta kustannukset eivät muodostuisi liian korkeiksi. Kahden näyttelijän osalta, jotka toimivat yhdistyksessä, päädyttiin siihen, että yhdistys toimi laskuttajana ja maksoi sitten palkan näyttelijöille. Jokainen toimija arvioi vaaditun palkkataso suhteessa arvioituun/tavoiteltuun myyntien määrään, joka muodosti tuotteesta lopulta kannattavan toteutusta.

7.12 Myynti

Tähän kappaleeseen liittyvät asiat on käsitelty jo aiemmin (kappale 5.). Seuraavassa on listattu aiheeseen liittyvät tarpeelliset kysymykset.

Kuka tuotetta myy?

Tuotteen myynnin teki matkailuyrittäjä, joka välitti sen viidelle hotellille ja kahdelle matkailupalveluita myyvälle yritykselle. Yrittäjä teki myös asiakasmyyntiä omasta toimipisteestään. Myynnin osalta arvioitiin, että omasta toimipisteestä tehty myynti ei tässä kohtaa riitä, vaan on oltava myös muita kanavia. Hotellit välittivät tuotetta ilmaiseksi, mutta myyntiorganisaatiot ottivat provision. Yhtenäisen hinnoittelun kannalta hinta ei muuttunut, mutta myyntiorganisaatioiden kautta saadusta mynnistä kate oli vain pienempi.

Miten ja millä arvoilla tuotetta myydään?

Koska tuote oli kulttuuripainotteinen, tuotekorttiin kirjattiin sen perustietojen lisäksi kulttuurisisältöiset myyntiargumentit, joilla myyjä esitteli sitä asiakkaalle. Kulttuurisesti tunnetun sisällön vuoksi katsottiin, että argumenttien täytyy olla suhteessa historiaan aitoja ja paikkansapitäviä, koska voitiin olettaa että usealla asiakkaalla olisi siitä parempaa tietoa. Kirjoitetuilla myyntiargumenteilla varmistettiin se, että ulkopuolinen myyjä välittää tuotetta oikealla viestillä ja sisällöllä.

7.13 Markkinointi / Viestintä

Tähän kappaleeseen liittyvät asiat on käsitelty jo aiemmin (kappale 6.). Seuraavassa on listattu aiheeseen liittyvät tarpeelliset kysymykset.

Millainen markkinointiviesti tuotteesta laaditaan ja mihin se pohjaa?

Tuotteen markkinointi tehtiin painottaen kulttuurisisältöä. Esittely kirjoitettiin kulttuurisisältöön pohjaten ja tavoiteltu mielikuva pyrittiin rakentamaan aitoa sisältöä mukailien. Tavoitteena oli korostaa kyseisen kohteen/sisällön omaleimaisuutta ja ainutlaatuisuutta sekä samalla erottumista muista vastaavista matkailutuotteista. Markkinointimateriaali taitettiin tulostettavaksi asiakirjaksi (koko A4), jota oli helppo levittää myyjille ja välittäjille.

Kuka suunnittelee markkinoinnin ja miksi?

Markkinoinnin suunnittelu aloitettiin yhdessä kulttuurituottajan ja matkailuyrittäjän kesken. Suunnitelmasa määriteltiin asiakassegmentit ja sitä kautta markkinointikanavat, joiden pohjalle markkinoinnin viesti rakennettiin. Koska tarkkaa tietoa kaikista asiakassegmenteistä ei ollut, jouduttiin osa tiedosta arvioimaan. Tältä pohjalta kulttuurituottajat rakensivat graafisen ilmeen ja kirjoittivat markkinointitekstit valmiiksi.

8. Tekijöiden jälkipuhe

”Matkailuteos kulttuurimatkailutuotteen luomisen tuska” oli aiheena ja asiana meille hyvin mielenkiintoinen ja haastava. Matkailuteos terminä oli meille uusi, mutta sisällöltään ja merkitykseltään tuttuakin tutumpi. Oma historiamme kulttuurin ja taiteen soveltajina sekä tuottajina antoi merkittävän edun aiheen käsittelyyn. Matkailu on myös ollut aktiivinen osa yrityksen toimintaa, joten näiden kahden yhdistäminen tuntui täysin luontevalta vaihtoehdolta. Vaikka aihe oli meille hyvin tuttu, suurin haaste syntyi sen avaamisesta muille selkeässä ja johdonmukaisessa muodossa. Selkeys ja ymmärrettävyys olikin yksi työskentelymme tärkeimpiä lähtökohtia.

Ohjeen sisällön avaaminen tehtiin myös harkiten, jotta lukijat ymmärtäisivät miten aihe rajataan ja miten se näkyy käytännössä. Kun aloimme suunnitella ja pohtia matkailuteoksen syvintä olemusta, muodostui käsitys kulttuurin ja sitä kautta taiteen monimuotoisuudesta tärkeimmäksi tekijäksi. Kulttuurimatkailu on kokonaisuudessaan jotain mitä ei voi täysin käsittää ennekuin sen kokee itse. Taiteen keinoin voidaan ilmaista miltei mitä vain. Kun taiteellinen ilmaisu yhdistetään matkailuun ja se muokataan tuotteeksi, muodostuu jotain erilaista ja ainutkertaista, jota ei saa mistään muualta. Tämä oli lopulta se lähtökohta, josta aloimme rakentamaan tätä opasta.

Vaikka kulttuurisisältö oli tärkeässä asemassa, haluttiin matkailu ottaa tasavertaiseksi kumppaniksi. ”Matkailuteos” kuten nimestäkin voi päätellä, on kulttuurin ja matkailun tasavertainen tuotos, jossa kummankin arvot ja vaatimukset otetaan huomioon. Tällä ajatuksella ja mallilla alkoivat sisällöt hiljalleen asettua nykyiseen muotoonsa. Kulttuuri- ja matkailusektorin välinen yhteistyö oli myös yksi motivaatiotekijä. Halusimme edistää näiden alojen välistä vuoropuhelua ja kehittää sitä vastaamaan vaatimuksia, joihin kummatkin voisivat olla tyytyväisiä. Nykyisellään tämä vuoropuhelu on satunnaista ja jopa ristiriitaista, ja ei edistä yhteistyön kehittymistä. Tästä syystä halusimme rakentaa perustaa yhteisille pelisäännöille ja toimintatavoille. Toivomme että tämän oppaan kautta voidaan kehittää alojen välistä yhteistyötä ja viedä se sille tasolle millä sen kuuluisikin olla.

Oma tavoitteemme on edistää ohjeen ja sen tarjoamien työkalujen käyttöönottoa omaksumalla itse sen toimintatavat. Haluamme osoittaa sen toimivuuden ja kehittää sitä eteenpäin luomalla uusia esimerkkejä ja sitä kautta uusia kokemuksia. Toivomme että mahdollisimman monet tahot omaksuvat ohjeen toimintatavat ja muokkaavat niistä itselleen sopivan. Lopulta kuitenkin kaikkein tärkeintä on kehittää kulttuuri- ja matkailualan välistä toimivaa yhteistyötä ja tätä kautta edistää toimialan tulevaisuutta.

Avartavia lukuhetkiä toivottaa,

RaakaIdea Oy

Juha-Pekka Natunen

Santtu Määttänen



Liite 1: Checklist

1. Perustiedot

1. Onko tuotteella nimi?
2. Onko tuotteella jokin tarkoitus?
3. Onko tuoteella jokin tavoite?

2. Toteuttajat

1. Onko tuotteella ammattitaitoinen/ammattitaitoiset suunnittelijat?
2. Onko tuotteella ammattitaitoinen/ammattitaitoiset toteuttajat?
3. Ovatko suunnittelijat/toteuttajat tietoisia tuotteen tarkoituksesta ja tavoitteesta?
4. Ovatko suunnittelijat/toteuttajat tietoisia tuotteen tarinasta/taidesisällöstä?
5. Onko kaikki työtehtävät jaettu?
6. Onko toimijoilla selvillä työtehtäviensä kaikki sisällöt?
7. Onko toimijoille kerrottu mitä heiltä odotetaan ?
8. Onko tuotteen suunnittelu ohjeistettu?
9. Onko toimijoille laadittu riittävä toimeksianto?

3. Aikataulu

1. Onko suunnitelulle laadittu aikataulu?
2. Onko toimijoilla omat aikataulut?
3. Onko toimijoiden työmenetelmät ja niiden rajoitukset huomioitu aikataulussa?
4. Onko aikataulu realistinen kaikille toimijoille?
5. Onko suunnittelussa työaikaseurantaa?
6. Onko suunnittelussa välitapaamisia?

4. Tuotanto

1. Onko tuotantosuunnitelma laadittu?
2. Onko suunnitelman toteutumiselle määritelty valvoja?
3. Arvioidaanko työsuorituksia jotenkin?
4. Annetaanko työsuorituksista palautetta?
5. Onko tuotteen asiakassegmentit määritelty?
6. Onko tuotteella markkinointisuunnitelma?
7. Onko tuotteella myyntisuunnitelma?
8. Onko tuotteelle asetettu tuotannollisia tavoitteita?

5. Sisältö/tarina

1. Onko tuotteella jokin tarina/tarinoita?
2. Miten tarina näkyy tuotteessa?
3. Onko tuotteessa taidesisältöjä?
4. Ovatko taidesisällöt laadukkaasti toteutettuja?
5. Ovatko taidesisällöt vertailukelpoisia taidekentässä?

6. Kohde/Paikka

1. Onko kohde toimijoille tuttu?
2. Onko kohteessa turvallisuussuunnitelma?
3. Onko kohteessa vaadittava infra kuten vesi, sähkö, jätehuolto jne?
4. Onko kohteessa tuotteeseen liittyvät luvat kunnossa (hygienia, anniskelu, huviupa jne)?
5. Onko kohteessa mahdollisesti oleva ulkopuolinen henkilökunta ohjeistettu riittävän hyvin?

7. Pilotti

1. Onko tuote pilotoitu?
2. Oliko pilotti onnistunut?
3. Olivatko valitut pilotointimenetelmät hyviä?

4.Saatiinko pilotista haluttuja tuloksia?

8. Toteutus

1.Onko tuotteen alku määritelty?

2.Onko toimijoita informoitu kaikesta tuotteesta tapahtuvasta?

3.Onko tuotteen palvelupolku määritetty?

4.Onko palvelun päättymisen määritelty?

9. Tuloksien arviointi ja kehitys

1.Kerätäänkö tuotteesta asiakaspalautetta?

2.Onko palautteen keräämisen menetelmät valittu?

3.Käsitelläänkö palaute?

4.Antavatko työntekijät palautetta?

10. Sopimukset

1.Onko kaikkien toimijoiden sopimukset ajantasalla?

2.Onko mahdolliset tilaan liittyvät sopimukset ajantasalla?

11. Hinnoittelu

1.Onko tuotteen hinta oikea ja mahdollistaa kannattavan liiketoiminnan?

2.Miten tuote asettuu hintansa puolesta markkinoille?

12. Myynti, markkinointi ja viestintä

1.Onko myyntisuunnitelma laadittu?

2.Onko tuotteen myyntikanavat tiedossa?

3.Tiedetäänkö millä arvoilla/asioilla tuotetta myydään?

4.Tiedetäänkö oikeat asiakaryhmät?

5.Onko markkinointisuunnitelma laadittu?

6.Onko oikeat markkinointikanavat kartoitettu?

Liite 2: Tuotteistamismallilomake

Perustiedot

Tuotteen nimi ja lähtötilanne tuotteistukselle (idea / tarve / jne)?

Toteuttajat

Ketkä ovat tuotteen toteuttajat?

Onko heillä riittävä ammattitaito?

Miten toteuttajien työtehtävät erotellaan ja miten suunnitelmat yhdistetään toisiinsa?

Työtehtävät ja vastualueet?

Työntekijöiden koulutus uuden tuotteen tuomiin haasteisiin?

Ajankäyttö ja aikataulun laatiminen

Millainen on suunnitteluvaiheen ajankäyttö ja aikataulu?

Mitkä ovat toimijoiden aikataulut ja työtunnit suunnittelun toteutuksessa?

Mitkä ovat toimijoiden työtunnit / aikataulut toteutuksessa?

Tuotanto

Tuotantosuunnitelma?

Asiakassegmentointi?

Myyntisuunnitelma?

Tuotannolliset tavoitteet?



Sisältö ja tarinat

Mitkä on tuotteen sisältö / tarina(t)?

Miten tarina vaikuttaa tuotteen suunnitteluun, kehitykseen, myyntiin ja markkinointiin?

Mihin osaan tarina asettuu tuotteessa?

Millaisia sisältöjä tarinassa on?

Millaisin keinoin tarinaa kerrotaan?

Kohde / Paikka

Onko kohde toimijoille tuttu?

Onko kohteessa sääntöjä tai rajoituksia?

Onko kohteesta laadittu turvallisuussuunnitelma?

Kuinka kohteen ulkopuolinen henkilökunta huomioidaan?

Onko kaikki kohteeseen liittyvät luvat kunnossa?

Pilotti

Mikä pilotointimenetelmä valitaan tehdyn tuotteen testaamiseen?

Nouseeko pilotoinnista esiin toimenpiteisiin johtavia avoimia kysymyksiä?

Onko oleellista toistaa pilottia muutosten jälkeen?

Tuotteen toteutus

Mistä palvelu alkaa?

Minkälaisista osista palvelu koostuu?

Miten mahdollisiin ongelmiin reagoidaan ja mitä ne ovat?

Miten ja mihin palvelu päättyy?

Tuloksien arviointi ja kehitys

Kerätäänkö tuotteesta asiakaspalautetta ja jos niin miten/miksi?

Miten mahdollista palautetta käsitellään?

Sopimukset

Onko tuotteeseen liittyvien tekijänoikeuksien alaisten materiaalien käytöstä ja hallinnasta tehty sopimukset?

Ovatko kaikkien työntekijöiden (myös taiteilijoiden ja alihankkijoiden) työsopimukset / ostosopimukset ajan tasalla?

Ovatko mahdolliset vuokrasopimukset ja niiden mahdollisten ehtojen rajoitukset otettu huomioon tuotteessa?

Hinnoittelu

Millä perusteella tuote hinnoitellaan?

Mihin päälinjaan hinnoittelu perustuu?

Miten kustannukset arvioidaan oikein?

Miten palkka / palkkiot määriteltiin?

Myynti

Kuka tuotetta myy?

Miten ja millä arvoilla tuotetta myydään?

Markkinointi / Viestintä

Millainen markkinointiviesti tuotteesta laaditaan ja mihin se pohjaa?

Kuka suunnittelee markkinoinnin ja miksi?

Liite 3: Haaga-Perhon Tuotekorttipohja

Tuotekortti	
Tuotteen nimi	
Kohderyhmä (mahdollisimman tarkasti)	
Kohderyhmän kiinnostuksen kohteet, tarpeet	
Mitä ovat tuotepaketin sisällölliset elementit: katsottavaa, kuunneltavaa, muuten aistittavaa, tehtävää, koettavaa, opittavaa, viihdyttävää?	
Miksi asiakas valitsee juuri tämän tuotteen? (myyntiargumentit)	
Millainen mielikuva on tarkoitus herättää ja ylläpitää?	
Paketin sisältö (prosessikuvaus)	
Toimijat ja näiden roolit	
Kesto	
Tuotteen saatavuus (toimitusajankohta + tilauksen aikavaraus)	
Tapahtumapaikka	
Kriittiset pisteet (ja varautuminen näihin)	

Sisäinen hinnoittelu	
Hinta asiakkaalle ja mitä se sisältää	
Tarvittavat varusteet asiakkaan puolelta	
Mahdolliset lisäpalvelut	
Min. / Max. asiakasmäärä	
Alihankkijoiden välinen laskutuskäytäntö	
Keli- / sääräjoitteet	
Vaativuus	
Vakuutukset	
Peruutusehdot	
Testaus	
Markkinointi- ja myyntitoimenpiteet	
Henkilöstön koulutus	
Myyntitavoitteet	
Laadun mittari ja tavoite	
Miten mitataan?	
Tuote ja hinnat ovat voimassa	

Tarvittavat toimenpiteet tuotepaketin toteuttamiseksi	Aikataulu	Vastuuhenkilö



Liite 4: Haaga-Perhon tuotekortti oheisohjelmille

Tuottaja (yritys tai organisaatio)		
Kohderyhmä, kenelle		
Miksi asiakas kannattaa ohjata kohteeseen? (myyntiargumentit)		
Mitä on tarjolla ?		
Kesto / paljonko varataan aikaa käyntiin	Asiakasmäärä (min. / max.)	Kohteen katuosoite ja puhelinnumero
Aukioloajat	Erityisesti huomioitavat ajankohdat (esim.poikkeukset aukioloihin, opastukset ym.)	
Hinta asiakkaalle ja mitä se sisältää		
Lisätiedot: tarvittavat varusteet / rajoitteet jne...		