

26.5.2010 Turku



*LIIKETOIMINTASUUNNITELMA*

*TOIMINNALLINEN KUVAUS*

**LUOVIEN ALOJEN KESKUS LOGOMO**

## Sisällysluettelo

|   |    |
|---|----|
| 1. Tiivistelmä.....                       | 3  |
| 2. Toiminta-ajatus.....                   | 4  |
| 3. Liikeidea.....                         | 4  |
| 3.1. LOGOMOn palvelut.....                | 5  |
| 3.1.1. Pitkäaikaisesti vuokrattavat tilat | 5  |
| 3.1.2. Lyhytaikaisesti vuokrattavat tilat | 7  |
| 3.1.3. Tukipalvelut                       | 8  |
| 4. Markkinointisuunnitelma.....           | 9  |
| 4.1. Markkinat ja asiakkaat               | 10 |
| 4.2. Markkina-alue                        | 13 |
| 4.3. Kilpailijat ja toimintaympäristö     | 14 |
| 4.4. Markkinointi ja myynti               | 15 |
| 5. LOGOMOn organisaatio.....              | 16 |
| 6. Rahoitus.....                          | 17 |
| 7. Riskit.....                            | 18 |
| 8. Lopuksi.....                           | 19 |

## 1. Tiivistelmä

Turun luovien alojen tapahtumakeskus LOGOMO hallinnoi ja vuokraa yritystoimintansa puitteissa tulosvastuullisesti entisen Konepajan kiinteistön tiloja sekä pitkäaikaiseen toimitilakäyttöön, taiteilijoiden työtiloiksi että lyhytaikaisille tapahtumille.

Liiketoimintakonseptin lähtökohtana oleva, LOGOMOn omistajien Hartela Oy:n ja Turun kaupungin public-private –yhteistyö mahdollistaa Turun kaupungin strategian tavoitteiden mukaisesti luovien alojen keskuksen ja vahvan kulttuuritoiminnan jatkumon synnyttämisen Turkuun, vahvistaa Turun seudun kilpailukykyä kokous- ja kongressi- ja kulttuurimatkailussa sekä tarjoaa kaupungista puuttuneita kohtuuhintaisia työtiloja taiteilijoille sekä uusia esiintymistiloja kulttuuritoimijoiden käyttöön.

Vuonna 2014 kokonaisuutena valmistuva LOGOMO tavoittelee Turun kaupungin ja lähiseudun ohella asemaa valtakunnallisesti merkittävänä konsertti-, kokous- ja konferenssitoimijana sekä runsasta kulttuuri- ja tapahtumamatkailuyleisöä houkuttavana kohteena.

LOGOMOn huomattavana kilpailuetuna on rakentaa ja varustella Konepajasalin tapahtumatilojen (1200-3500 h) ja siihen liittyvien auditoriotilojen kokonaisuus siten, että eri tiloilla on useita, joustavia käyttömahdollisuuksia. Tilojen yhdistelyllä ja niihin liittyvällä, kumppanuuksiin perustuvalla palveluntuotantomallilla saadaan aikaan ainutlaatuinen palvelukokonaisuus. LOGOMO ei esimerkiksi investoi raskaaseen esitystekniikkaan itse, vaan hyödyntää valikoituja kumppaniryhtiänsä asiakkaan tarpeiden mukaisesti. Asiakaspalvelun tarjoilun hoitaa joko LOGOMOn ravintola tai catering-kumppanit. Talon kaikki toimijat hyötävät LOGOMOon rakentuvasta, sen asiakkaille tarjottavasta markkinointi- ja sisältöpalveluverkostosta.

LOGOMOn tapahtumatarjonta suurelle yleisölle ja muille asiakasryhmille rakentuu pääsääntöisesti tilaa vuokraavien, talon ulkopuolisten toimijoiden tuotantoina. Ohjelmaprofiilia täydennetään LOGOMOn omilla tapahtumilla.

LOGOMOn operatiivisen toiminnan organisaatio on kevyt ja ammattitaitoinen toimitusjohtajan vetämä myynti- ja markkinointitiimi. Tavoitteena on, että suuri osa keskuksen käynnistysvuoden 2014 kapasiteetista on myyty etukäteen. Kävijämäärätavoite ensimmäisenä normaalitoiminnan vuotena on 180 000.

LOGOMOn talous perustuu sen liiketoiminnan tuottoihin ja sen tapahtumien kautta syntyvä ohjelmaprofiili on pääsääntöisesti kaupallisesti orientoitunut. Pysyvien toimitilojen vuokrat ovat kokonaiskiinteistömassaa ajatellen talon tukijalka ja kaupallisesti kestävällä tasolla. Normaalina, täytenä toimintavuotena keskuksen lyhytaikaisen vuokrauksen bruttomyyntitulo on tavoitteen mukaisena 1 300 000 euroa (em. bruttomyyntitulo perustuu laskelmaan, joka on yhtiön liikesalaisuus).

## 2. Toiminta-ajatus

Konepaja (LOGOMO) on valtakunnallisesti merkittävä ja vetovoimainen Turun seudun luovien alojen keskus, joka palvelee asiakkaitaan monipuolisella ja aktiivisella tapahtumatoiminnallaan ja korkealaatuisilla tilanvuokrauspalveluillaan. LOGOMO tukee luovien alojen kasvua ja luo kulttuurista hyvinvointia toteuttamalla Hartela Oy:n ja Turun kaupungin public-private –kumppanuutta tulostavasti liiketaloudelliset tavoitteensa saavuttaen.

## 3. Liikeidea

Luovien alojen tapahtumakeskus LOGOMOn liikeidea on hallinnoida ja vuokrata Turussa Köydenpunojankatu 14 sijaitsevan entisen Konepajan kiinteistön tiloja sekä pitkäaikaiseen toimitilakäyttöön että lyhytaikaisille tapahtumille. LOGOMO tarjoaa luovien alojen toimijoille ja tapahtumajärjestäjille tilaratkaisuiltaan nykyaikaiset, monimuotoiset ja eri tapahtumasisältöihin ainutlaatuisen joustavat puitteet sekä palvelujen tuotantokumppanuuksiin perustuvat monipuoliset tukipalvelut.

LOGOMOn tapahtumatarjonta suurelle yleisölle ja muille asiakasryhmille rakentuu pääsääntöisesti tilaa vuokraavien, talon ulkopuolisten toimijoiden tuotantoina. LOGOMO täydentää talon tapahtumasisältöjä itse järjestämillään tapahtumilla. Näillä tapahtumilla yhtiö ohjaa talon ohjelmaprofiilia sekä tasoittaa kysynnän vaihtelua eri vuodenaikoina ja viikonpäivinä.

Liikeidean johtoajatuksena ja LOGOMOn kilpailuetuna on rakentaa ja varustella LOGOMOn ulkopäin näkyvän aktiivisen toiminnan ydin eli tapahtumatilojen tilakokonaisuus siten, että eri tiloilla on useita käyttömahdollisuuksia. Lisäksi eri tilojen yhdistelyllä ja niihin liittyvällä palveluntuotantomallilla saadaan aikaan ainutlaatuinen palvelukokonaisuus joka soveltuu hyvin monenlaisten tapahtumien järjestämiseen.

LOGOMOn operatiivisen toiminnan organisaatio on kevyt, kustannustehokas ja ammattitaitoinen, alansa huippuosaajista koottu myynti- ja markkinointitiimi. Logomo hankkii valtaosan palvelujensa toteutuksesta talossa vakituisesti toimivilta eri alojen kumppaniyrityksiltä asiakkaidensa tarpeiden mukaan. LOGOMOn toimintatapana on myös kaikkien logomolaisten luovien alojen osaajien tarjontaan perustuva integroitu sisällöntuotanto- ja markkinointiyhteistyö.

Liiketoimintakonseptin lähtökohtana oleva, LOGOMOn public-private –yhteistyö Hartela Oy:n ja Turun kaupungin välillä mahdollistaa Turun kaupungin strategian tavoitteiden mukaisesti luovien alojen keskuksen ja vahvan kulttuuritoiminnan jatkumon synnyttämisen Turkuun. LOGOMO vahvistaa Turun seudun kilpailukykyä kokous-, kongressi- ja kulttuurimatkoissa ja täydentää kaupungin

riittämättömiä, kohtuuhintaisia työtilamahdollisuuksia taiteilijoille sekä tuo uusia esiintymistiloja tapahtuma- ja kulttuuritoimijoiden käyttöön. Turun kaupunki tukee LOGOMOn toimintaa osakkuussopimuksella, jonka avulla keskuksen toiminta saadaan paikallisen ja valtakunnallisen kilpailukyvyyn suhteen varmistettua.

LOGOMOn strategian peruselementit ovat:

- LOGOMO on luova alan yhteisö: toimitilat houkuttavat luovan alan yrityksiä, jotka saavat hyötyjä LOGOMOn sisäisestä verkostosta ja yhteistyömahdollisuuksista
- LOGOMO on tapahtumatuotannon ammattilainen: tapahtumatuotannon asiakas saa ammattimaista osaamista, nykyaikaiset varusteet ja hyvän palvelun tapahtumatuotannon yleisölle
- LOGOMO on houkutteleva kulttuurielämysten tuottaja: suurelle yleisölle suunnattujen tilaisuuksien asiakas saa LOGOMOsta vaihtuvaa ja sisällöllisesti laaja-alaista tarjontaa vapaa-aikaansa. Tarjonta on helposti saavutettavissa ja asiakaspalvelu laadukasta.
- LOGOMOn aktiivinen viestintä: LOGOMOn tapahtumatarjontaa on helppo seurata

### **3.1. LOGOMOn palvelut**

LOGOMO on kokonaisuus, jonka tärkein palvelu on tilanvuokraus sekä niihin liittyvien oheispalvelujen tuotanto. Ydinpalvelulla eli tilojen pitkä- ja lyhytaikaisella vuokraustoiminnalla ohjataan koko LOGOMOn profiloitumista luovien alojen aktiiviseksi ja houkuttelevaksi keskuksiksi. Tavoite on, että osuva toimijoiden valinta johtaa monimuotoiseen, eri ikäryhmiä ja asiakaskuntia huomioivaan palvelu- ja tapahtumatarjontaan sekä LOGOMOn aktiiviseen elämiseen eri vuoden- ja vuorokauden aikoina. Lyhytaikaisesti vuokrattavien tilojen joustavuus eri toimintoihin mahdollistaa niiden tehokkaan käyttöösteen. LOGOMOn oheispalvelut tarjoavat talon eri toimijoille yhteistyökumppanuuksia niiden tuottamisessa.

#### **3.1.1. Pitkäaikaisesti vuokrattavat tilat**

**Toimitilat luovien alojen yrityksille** n.10000 m<sup>2</sup>: LOGOMO vuokraa pysyviä, nykyaikaisesti ja tasokkaasti varusteltuja toimitiloja luovan alan yrityksille ja näiden alojen koulutusta ja harrastusmahdollisuuksia tarjoaville organisaatioille (ks. kohta asiakkuudet 4.1.). Vuokralaiset valikoidaan siten, että niiden keskinäisen synergian voidaan olettaa tukevan Turun seudun luovien alojen kasvua, lisäävän LOGOMOn tapahtumallisuutta tai tuottavan tapahtumatuotantojen toteuttamisessa välttämättömiä tukipalveluja LOGOMOLle sen kumppaniyrityksinä. Pysyvien

asiakasvirtojen kannalta kiinnostavia vuokralaisia ovat eri ikäisille harrastusmahdollisuuksia tarjoavat toimijat kuten elokuvakerhot tai tanssistudio. Luovien alojen mikrokluusterin muodostumista tukevat ammattikorkeakoulujen tai yliopistojen yksiköt/yritykset/hautomot sopisivat LOGOMOn erinomaisesti.

Osana pitkäaikaisen vuokralaisten palvelua on taiteellisia sisältöjä tuottaville vuokralaisille (esimerkiksi esiintyjäryhmät ja luovien alojen palveluja tuottavat freelancerit) vuokrasopimuksen ohella tarjottava **integroitua markkinointi – ja sisällöntuotantoyhteistyö**, jonka puitteissa LOGOMO voi tarjota 1) säännöllisiä esiintymistilaisuuksia ohjelmistossaan ja/tai 2) osallistumista palvelutuottajana lyhytaikaisen tapahtumatilavuokrauksen asiakkaiden tapahtumien toteutukseen (esimerkiksi graafiset työt, av-tuotannot ja esiintymismahdollisuudet). LOGOMOn ja sen toimijoiden yhteinen etu on myös konseptoida valmiita, tuotteistettuja ja toistettavia palvelukokonaisuuksia tilan vuokraajien saataville.

**Taiteilijoiden työtilat** n.1700 m<sup>2</sup>: LOGOMO tarjoaa edulliseen kustannustasoon remontoituja ja asianmukaisesti varusteltuja työtiloja Turun seudun taiteilijoille. Tilojen koot räätälöidään kysyntää vastaavaksi. Taiteilijoiden töiden tarjonnan varaan voidaan LOGOMOn myymäläalueelle perustaa taiteilijoiden yhteinen taidelainaamo ja galleriatila sekä tarjota näyttelytiloja lyhytaikaisen vuokrauksen puitteissa, jos toiminnoille löytyy niitä organisoivia tahoja.

**Studiotila** noin 650 m<sup>2</sup>: soveltuu (mainos)valokuvaajille sekä elokuva- ja videotuotannon tarpeisiin. Tilan päävuokralainen on itsenäinen yritys, tilan toimintaa koordinoiva pitkäaikainen tilanvuokraaja.

**Esitystekniikkavuokraamo**: LOGOMOn tapahtumatuotannon kumppaniyritysten esitystekniikkapalvelun ja laitevuokraamon sijoittuminen LOGOMOn on olennainen osa palveluketjun toimivuutta tapahtumien toteutuksessa. LOGOMO neuvottelee sopimuksen alan yrityksen kanssa pysyvästä palveluntuotantokumppanuudesta.

**Ravintola** Päivittäistoimintaa pyörittävä ravintola on LOGOMOn ydin aamusta iltaan. Ravintolatoiminnan joustavuus, kyky ja halu palvella kaikkia talon potentiaalisia käyttäjiä on onnistumisen elinehto. Kaapelitehdas on osoittanut että ns. suurten ketjujen ravintolat ovat auttamatta liian jäykkiä organisaatioita mukaantumaan eri tapahtumajärjestäjien ja asiakasryhmien hyvinkin erilaisiin tarpeisiin. LOGOMOn ravintola on ketjuista riippumaton, laadukas, kohtuuhintainen ja kykenee laajenemaan tilaisuuksien koon mukaan auditorioiden ja Konepajasalin tarpeita ajatellen. Logomon henkilökunta on osaavaa ja kykenee palvelemaan ministeriötason sekä rock-konserttien asiakkaita asiaan kuuluvalla tavalla.

**PUB/Klubi**: Pienimuotoista elävää musiikkia, dj-keikkoja, stand-up –iltoja ja muita esiintymistilaisuuksia. Klubi rakentaa yleisösuhdetta nuoreen käyttäjäkuntaan ja talon tuleviin

käyttäjiin. Iltatoiminnan kustannustehokkuuden edellytys, sama ravintoloitsija. Vrt. Suisto-klubi Verkatehtaalla.

**Myymälät** Osa Konepajasalin/aulan yhteydessä toimivista myymälöistä voi tarjota talon sisällöstä ja osaamisesta syntyneitä tuotteita talon kävijöille esimerkiksi taidelainaamona tai galleriana. Menestyvä yritystoiminta LOGOMOn pienmyymälöissä voi rakentua myös Turun seudulla ainutlaatuisen erikoistuotetarjonnan, vahvan nettikaupan tukemien tuotteiden tai LOGOMOn vuokralaisten tarvitsemien päivittäispalvelujen (esimerkiksi paperikauppa) tarpeiden varaan. Osa myymälätilasta voi toimia myös lyhytaikaisen tapahtumavuokrauksen tapaan pop-up –store –hengessä. Tämä mahdollistaa esimerkiksi sesonkiluoteisten erikoistuotteiden tarjonnan tai nuorten muotoilijoiden, taiteilijoiden ja käsityöläisten tuotteiden myyntitapahtumat myös pienimuotoisesti. Esimerkki tällaisesta toiminnasta on ArtShortCut:in Cable Fair 2010 goes Skanssin kauppakeskus toukokuussa 2010 Turussa.

Ravintolayhtiön operoimat, välipaloja, juomia ja kioskitavaroita tarjoavat automaattit vastaavat talon käyttäjien tarpeisiin myös ravintolan aukioloaikojen ulkopuolella.

### 3.1.2. Lyhytaikaisesti vuokrattavat tilat

**Konepajasali** Suurten konserttien, teatteriesitysten, yhteisö- ja yritystapahtumien käyttöön tarkoitettu Konepajasali on LOGOMOn ehdoton myyntivaltti. Suomen paras, eri tilanteisiin mukautuva, kapasiteetiltaan joustava ja teknisesti ylivoimainen sali liikkuvine katsomoineen tarjoaa perusvalmiudessaan 1200 henkilön salin ja laajat aula/näyttelytilat. Laajimmillaan tila toimii 3500 hengen konserttisalina. Konepajasalin hinnoittelun joustomahdollisuus katsomokapasiteetin mukaan on ainutlaatuinen kilpailuetu Suomessa. Salin hinnoittelu perustuu kunkin tapahtumajärjestäjän haluamaan kapasiteettiin (3 katsomopositiota). Salin hinnoittelu porrastuu näin kolmeen hintaluokkaan 1-3 päivän vuokrauksen osalta. Pidemmistä vuokrajaksoista tehdään erilliset tarjoukset. Konepajasalilla, kuten myös muilla lyhytaikaisesti vuokrattavilla tiloilla, on erikseen ns. kulttuurihinnoittelu. Tämä mahdollistaa useiden pienempienkin tilaisuuksien toteutuksen pääsalissa.

**Auditoriot** Auditoriot toimivat itsenäisinä kokous- ja seminaarituloina ja tukevat suurten konferenssien pienempiä tilatarpeita. LOGOMOssa auditoriot varustellaan siten, että niillä on selkeät funktiot joko esitystilana tai ravintolan laajennustilana sekä kysyntää yritysten ja yhteisöjen normaalikäytön ulkopuolella iltaisin ja viikonloppuisin.

Köydenpunojankadun puolella sijaitsevat *teatteriauditoriot* varustellaan pienimuotoisten teatteriesitysten ja elokuvaesitysten esittämistä silmällä pitäen. Teatteri- ja muu kulttuuriesityskäyttö painottuu ilta- ja viikonloppu-aikaan ja nostaa tilojen käyttöastetta merkittävästi.

Talon ravintolan läheisyydessä sijaitsevat *ravintola-auditoriot* liitetään ravintolan laajennusalueeksi tarvittaessa. Auditorioiden tasalattiat mahdollistavat tilan käytön yksityistilaisuuksiin, juhliin ja pienempimuotoisiin konsertteihin. Tila voi myös toimia ravintolan apukeittinä laajennustilana suurten konferenssien ja kokousten ruokatarjoilun yhteydessä.

**Kokoustilat** Pienemmät kerroksissa sijaitsevat kokoustilat tarjoavat paljon kokoushuoneita konferenssien yhteydessä, lähiseudun yrityksille ja talon vuokralaisten käyttöön.

**Näyttelytilat** Konepajan suuren pääsalin katsomo on valtaosan käyttöajastaan etupositiossa (1200 paikkaa). Tämä vapauttaa yli puolet konepajasalin tilasta aula- ja näyttelykäyttöön. Näyttelytilan vuokraus on pääsääntöisesti lyhytaikaista (1-7 pv), sesongin ulkopuolella voidaan toteuttaa pidempiaikaisia näyttelyitä ja messutapahtumia (esimerkiksi joulumyyjäiset ja muut sesonkitapahtumat, väliaikaiset outlet-myyntitapahtumat, vintage-torit).

### 3.1.3. Tukipalvelut

LOGOMOn tukipalvelut sen eri toiminnoille toteutetaan kumppanuuksina eri yritysten kanssa. Asiakastarpeet monipuolisesti huomioiva toimintatapa mahdollistaa joustavuuden, kilpailukyvyn ja laadukkuuden eri tilanteissa. Tiloja tapahtumilleen vuokraaville tahoille LOGOMO on hyvin koordinoitu, täyden palvelun tarjoava kohde, josta löytyy monipuolista osaamista. Kumppaniverkostonsa kanssa LOGOMO räätälöi palvelun tilaisuuksien mukaan ja näin ollen tilaisuuksien järjestäjä voi esimerkiksi halutessaan valikoida catering-palvelun, jota haluaa käyttää.

#### **Markkinointi- ja sisällöntuotantoyhteistyö:**

LOGOMOn luovien alojen osaajien palvelut integroidaan osaksi LOGOMOn palvelutarjontaa esimerkiksi tapahtumatuotantojen tilaajien käyttöön (ks. 3.1.1. Pitkäaikaisesti vuokrattavat tilat). LOGOMO myös tuotteistaa talon kulttuurisisältöjä yhteistyössä talon eri toimijoiden kanssa lyhytaikaisen tilanvuokrauksen asiakkaille lisäarvoa tuottaviksi oheispalveluiksi.

#### **Kokous ja kongressipalvelut ja infopiste:**

LOGOMO hoitaa infopisteen neuvontapalvelut ja tiloissaan tapahtuvan lipunmyynnin perustoiminnan oman henkilöstönsä avulla. Kokouksien, kongressien ja muiden tapahtumien vaatima lisähenkilöstö sekä kokous- ja kongressipalvelujen tuotanto toteutetaan tilaisuuskohtaisesti palvelukumppaniverkostossa asiakkaiden toiveiden mukaisesti.



## **Vahtimestaripalvelut:**

LOGOMO kilpailuttaa asiakkaidensa puolesta tarvittavat naulakko- ja järjestyksenvalvontapalvelut verkostonsa palvelukumppaneilla.

## **Tekniset palvelut**

LOGOMO toteuttaa pysyvän toimitilavuokrauksen kiinteistönhuollon asiakaspalvelutarpeet ja tapahtumatuotantojen tekniset tarpeet (henkilöstö, varusteet) toiminnallisen kumppanuusverkostonsa avulla. Tavoite on, että tapahtumatekniikan tarjoava vakituinen yrityskumppani toimii LOGOMOn tiloissa laitevarastoineen, jotta nopea palvelu varmistetaan ja turhat kuljetuskustannukset poistuvat eikä LOGOMOn itse tarvitse investoida omaan tekniikkaan tai tekniseen henkilöstöön.

## **Catering-palvelut suurtilaisuuksissa ja vierailukeittiön vuokraus**

Suurten tilaisuuksien cateringpalvelun kapasiteetin varmistus ja toisaalta vaativien asiakkaiden mieltymykset voidaan toteuttaa tilaisuuskohtaisesti LOGOMOn palveluyritysverkostossa toimiville yrityksille tai tapahtuman järjestäjän omalle palveluntuottajalle vuokrattavassa vierailu/jakelukeittiössä. Anniskeluluvat haetaan näihin tilaisuuksiin tapauskohtaisesti.

## **4. Markkinointisuunnitelma**

LOGOMOn markkinointi on asiakaslähtöisyyteen perustuvaa, ammattitaitoisen myynti- ja markkinointihenkilöstön suunnittelemaa ja toteuttamaa toimintaa. LOGOMO markkinoi tuotteitaan ja palveluitaan (tilat ja niiden oheispalvelut) keskitetysti luovien alojen keskuksena omille asiakkailleen.

LOGOMOn yleisöt saavat helposti tietoa sen tapahtumista. Eri tapahtumanjärjestäjien talossa tuottamien, suurelle yleisölle kohdennettujen tapahtumien pääasiallinen markkinointivastuu on niillä itsellään, mutta LOGOMO tukee säännöllisten kumppanitoimijoiden markkinointia myös sen omalla, markkinointiyhteistyöpaketilla. LOGOMO huomioi kaikki yksittäiset tapahtumat omassa ohjelmakalenterissaan. LOGOMO huolehtii omasta imagostaan ja luo ohjeistuksen sen omasta tavasta näkyä kaikkien lyhytaikaisten tilanvuokraajien käyttöön soveltuvana kevyenä (graafisena) ohjeistuksena. LOGOMOn hyvää mainetta rakentavana asenteena on se, että konserttikävijä on aina myös LOGOMOn oma asiakas, vaikka tapahtuman järjestäjä olisikin ulkopuolinen taho.

LOGOMOn tunnettuuden lisäämisen kannalta vuosi 2010 ja Kulttuuripääkaupunkivuosi 2011 ovat tehokkaasti hyödynnettävää aika. Jo nyt markkinointiviestintä LOGOMOn olemassaolosta ja tilanvuokrausmahdollisuudesta on käynnistetty. Ks. [www.logomo.fi](http://www.logomo.fi)

Eri asiakasryhmien tarpeet huomioidaan ja asiakkaiden saamisen varmistavan kontaktipinnan ja asiakkuuksien hoitamisen kannalta keskeiset asiakkuuksien hallintajärjestelmät myyntitoimintoihin hankitaan ja otetaan käyttöön viimeistään vuoden 2011 aikana. Tavoitteena on, että keskuksen käynnistysvuoden 2014 suunnitellusta kapasiteetista on myyty tapahtumatilojen osalta 80% etukäteen syksyyn 2013 mennessä ja kaikki toimitilat on vuokrattu etukäteen. Markkinointisuunnitelma rakentuu budjetin pohjalta.

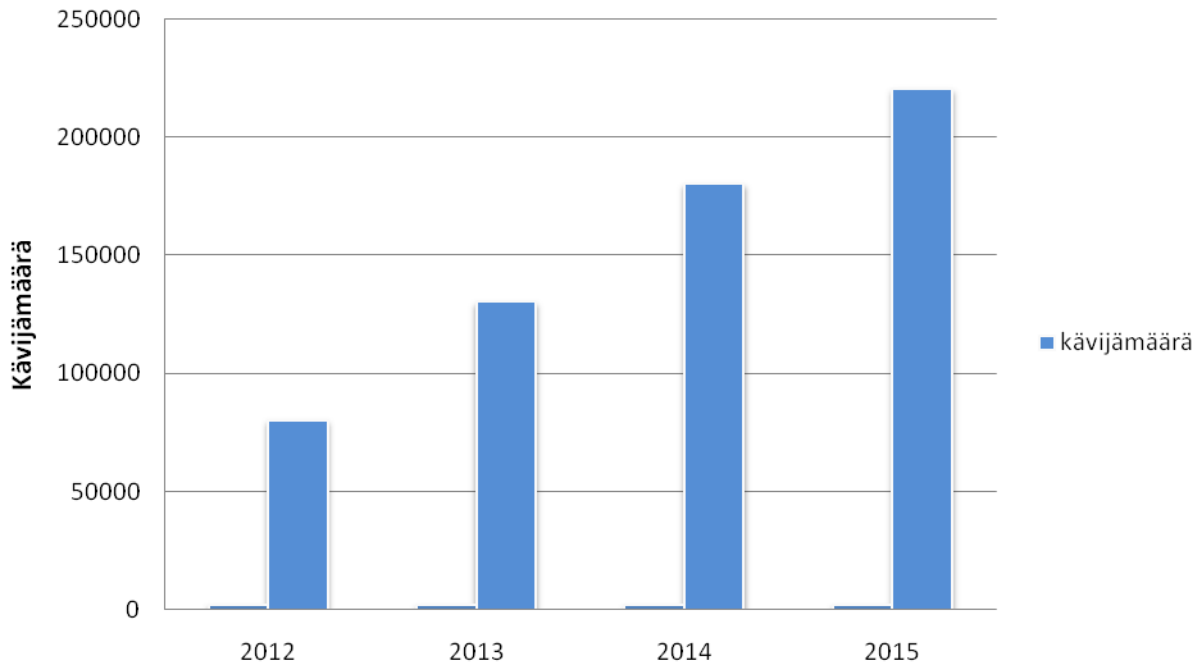
#### **4.1. Markkinat ja asiakkaat**

LOGOMON asiakaskunta jakautuu neljän ydintoiminnon asiakkaisiin: Konepajasalin ja sen lähitilojen ohjelmatoiminnan asiakkuuksiin, pitkäaikaisen tilanvuokrauksen luovien toimitilojen asiakkuuksiin, taiteilijatilojen asiakkaisiin sekä ravintola- ja catering –toiminnan asiakkaisiin. Nämä toiminnot tuottavat LOGOMOLle suuren joukon B-to-B-asiakkuuksia, mutta myös lukumääräisesti ison määrän suurta yleisöä B-to-C -asiakkaita erilaisissa tapahtumissa, näyttelyissä, kokous- ja kongressitoiminnoissa ja ravintola-asiakkaina.

Tiloissa liikkuvat myös tilaa päivittäin käyttävät henkilöt sekä ravintola- ja näyttelykävijät sekä mahdollisten ilmaistapahtumien yleisöt. Logomon liiketoiminta saa vahvistusta tiloissa risteävien asiakasvirtojen ja erilaisten toimintojen keskinäisestä synergiasta, joka houkuttaa hyödyntämään sen palveluntarjontaa monipuolisesti.

Vuotuinen kävijämäärätavoite on lyhytaikaisen tilanvuokrauksen salien käyttöasteen ja asiakasmäärän arvioihin perustuen osittaisen käynnistysvaiheen 2012 80 000:sta 180 000:een henkeä vuonna 2014 ja 220 000:een vuonna 2015. LOGOMO seuraa kävijämääriä laskureilla.

## LOGOMON KÄVIJÄTAVOITTEET 2012-2015



Kulttuurikeskusten ja konserttitilojen kävijämäärien koko luokkia vertailutiedoksi:

- Verkatehdas 490 000 (yritystapahtuma- ja kulttuuritapahtumayleisöjä sekä kokonaisuuden pysyvien toimijoiden (teatterit, museo, elokuva) yleisöjä ja asiakkaita)
- Kaapelitehdas 500 000 (messu- yritystapahtuma- ja kulttuuriyleisöjä sekä talon pysyvien harrastus- ja muiden palvelujen käyttäjiä)
- Kulttuuritehdas Korjaamo 112 000 (kulttuuri- ja yritystapahtumayleisöjä)
- Turun messut 300 000 (massatapahtumia)

**Pitkäaikaisen tilanvuokrauksen toimitilojen asiakkaita** ovat kohderyhmäksi valitut luovien alojen yritykset, joille tiloja ensisijaisesti tarjotaan: teolliset muotoilijat, mainos- ja viestintätoimistot, graafiset suunnittelijat, elokuva- ja av-tuotantoalan toimijat, sisustus-, design- ja arkkitehtuurialan toimijat sekä näihin aloihin liittyvä koulutus. Näille yrityksille keskinäinen verkostoituminen ja muu synergia sekä ”teollista rentoutta” henkivä persoonallinen ympäristö laadukkaine oheispalveluineen ovat suuri houkutteluvuustekijä. Tämän tyyppisten toimitilojen tarve Turun seudulla on todettu Luovan talouden keskus - taiteilijoiden työtilatyöryhmän raportti 12.12.2008 (Turun kaupunki). Raportin mukaan toimiala on Turun seudullakin kasvava ja toimialan kehitystä halutaan vahvistaa

luovien alojen keskuksella. Alan tämänhetkinen henkilömäärä Turun seudulla on tällä hetkellä yli 8500 henkilöä. LOGOMO pystyy tarjoamaan työtilat 250-300 henkilölle.

Pitkäaikaisen tilanvuokrauksen asiakkaita ovat myös tiloja omalle toiminnalleen säännöllisesti vuokraavat yhdistykset ja yhteisöt, jotka omalla toiminnallaan tuottavat LOGOMOn uusia asiakasryhmiä, esimerkiksi elokuvakerhot, nukke- ja lastenteatterit ja muut vastaavat.

**Taiteilijoiden työtilojen** (noin 1700 m<sup>2</sup>) suhteen LOGOMOn tilat ovat vastaus Turussa laajasti esillä olleeseen tarpeeseen. Tiloja pystytään tarjoamaan sopivalla varustelutasolla kustannustehokkaasti toteutettuna ja edulliseen hintaan taiteilijakohtaista tarvetta vastaavina kokonaisuuksina. Taiteilijoiden työtilojen kysynnälle löytyvät perusteet Luovien alojen keskus - taiteilijoiden työtilatyöryhmän raportista 12.12.2008. Suurta yleisöä ja myös taiteen ostavaa yleisöä houkuttava näyttelytoiminta on talon omille ja muille Turun seudun taiteilijoille mahdollista lyhytaikaisen tilanvuokrauksen ja myymälätoiminnan puitteissa. Tilojen markkinointi taiteilijoille tapahtuu viestintäyhteistyössä taiteilijaseurojen ja kaupungin kulttuuritoimen kanssa.

**Ravintolan (n. 200 asiakaspaikkaa) perusasiakaskunta** muodostuu talon päivittäiskäyttäjistä sekä catering-toiminnan kongressi-, kokous- ja yleisötapahtumien asiakkaista. Lounastarjoilun ja talon toimijoiden tavanomaisten kokous- ja palaveritarjoilujen mahdollisia säännöllisiä käyttäjiä talossa ovat noin 500 talossa työskentelevää henkilöä vieraineen. Suurin asiakaspotentiaali ravintolatoiminnalle on tapahtuma-, sekä kokous- ja kongressikäyttö, jonka vuotuinen arvioitu asiakasmäärä on jo toiminnan käynnistymisvaiheessa vuodesta 2012 eteenpäin kasvavasti 80-150 000 henkilöä. Rento klubitila palvelee pysyvää henkilöstöä ja muita klubiasiakkaita erityisesti iltojen aikana.

**Myymälätilojen vuokraajat** ovat kohdassa 3.1. LOGOMOn palvelut kuvattuja pienyrityksiä tai liiketoimintaa harjoittavia yhteisöjä. LOGOMOn markkinointihenkilöstö etsii sopivat yrittäjät suorilla yhteydenotoilla ja kontakteilla paikallisiin yrittäjäjärjestöihin ja yhteisöihin.

**Lyhytaikaisen tilanvuokrauksen asiakaskunta** muodostuu:

- tilan vuokraajista ohjelmatoimintaan, kokous- ja kongressikäyttöön sekä yksityistilaisuuksiin
  - kaupalliset tapahtumatuotanto- ja konserttijärjestäjäyritykset
  - yritykset, yhteisöt tapahtumatuotantoasiakkaina
  - perhejuhliin tiloja tarvitsevista yksityishenkilöt
  - Turun kaupunki
  - yliopistot ja korkeakoulut ja muut julkiset toimijat esim. konferenssiasiakkaina
  - turkulaiset kulttuuritoimijat (esitys-, näyttely- ja tapahtumatilojen tarve)
- suuresta yleisöstä tapahtuma-, näyttely- ja ravintolayleisönä

Lyhytaikaisen tilanvuokrauksen B-to-B asiakkaat ovat osaavia ammattioistajia, jotka arvostavat hyvää asiantuntevaa myyntityötä sekä joustavuutta tapahtumatuotantojen ratkaisujen tuottamisessa. Suuri yleisö arvostaa itse tapahtumasisällön ohella tilaisuuteen nähden sujuvia oheispalveluita (vahtimestarit, ravintolapalvelut jne).

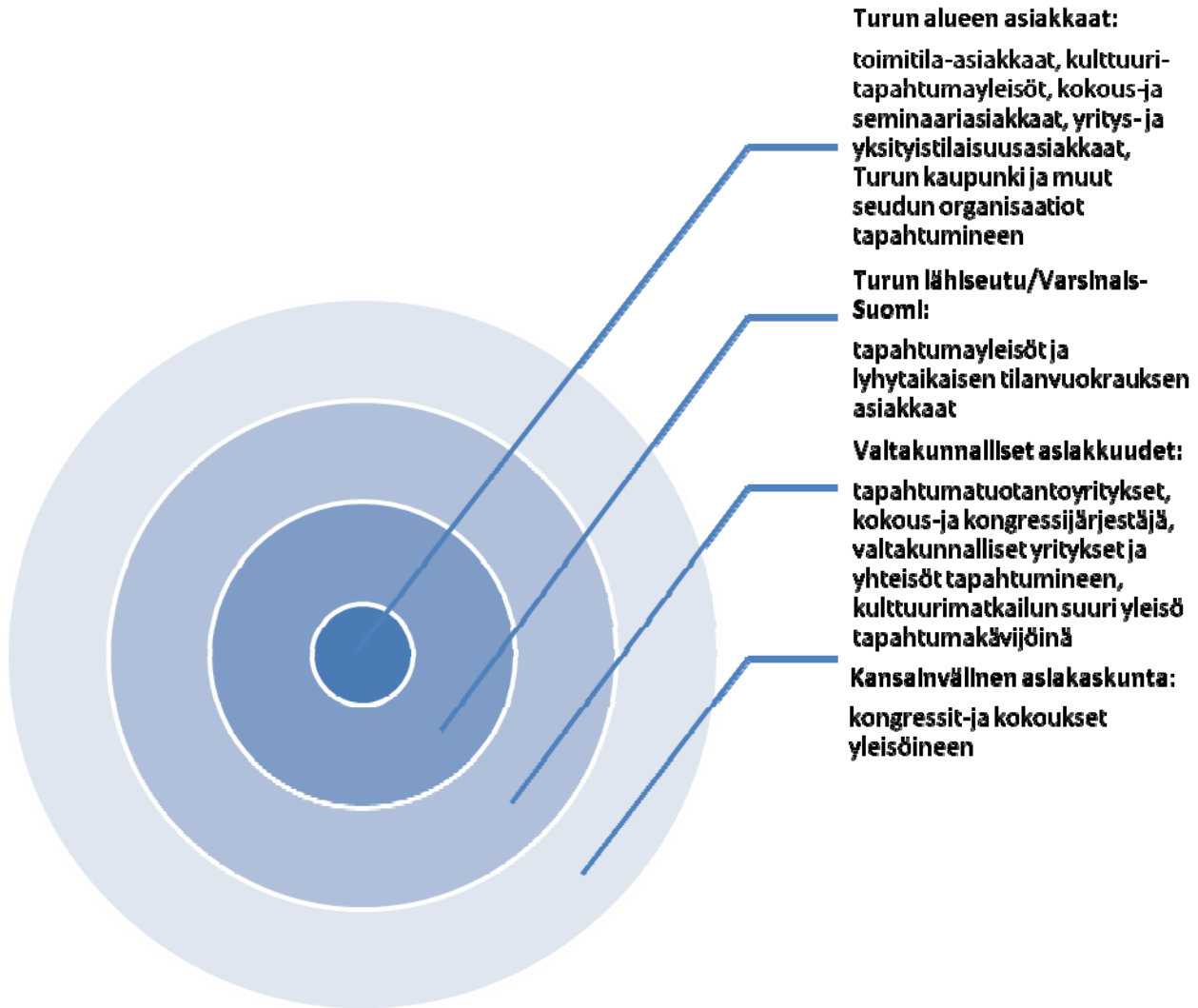
Kongressi- ja kokoustilojen tarve ja liiketoimintapotentiaali Turussa on todettu muun muassa Turun kaupungin Musiikki- ja kongressitaloselvityksessä 15.4.2008.

#### **4.2. Markkina-alue**

LOGOMOn lähimarkkina-alueella Turussa on 176 000 asukasta ja Varsinais-Suomessa 462 000 vuonna 2009. Viereisessä maakunnissa Satakunnassa 230 000 ja Uudellamaalla 1 400 000. Liikenneyhteyksien parantuminen pääkaupunkiseudulle moottoritien valmistumisen ja nopeampien junayhteyksien myötä on tuonut Turun lähemmäksi pääkaupunkiseutua ja lisää sen asiakaspotentiaalia suurissa tapahtumissa.

LOGOMO tavoittelee Turun kaupungin ja lähiseudun ohella ohjelmatoiminnassaan asemaa valtakunnallisena konsertti- kokous- ja konferenssitoimijana ja valtakunnallista kulttuuri- ja tapahtumamatkailuyleisöä houkuttavana kohteena. LOGOMO mahdollistaa myös kansainvälisten konferenssien järjestämisen Turussa entistä paremmin. Suurin osa kansainvälisistä konferensseista on tieteellisiä (80%) konferensseja, jotka sopivat yliopistokaupungin profilliin hyvin.

## LOGOMON MARKKINA-ALUEET



### 4.3. Kilpailijat ja toimintaympäristö

LOGOMOn paikallinen ja valtakunnallinen **kilpailuetu tapahtumapaikkana** on sen Konepajasalin ja sen liitännäistilojen ainutlaatuinen, joustava räätälöintimahdollisuus eri kokoluokkiin ja eri käyttötarkoituksiin.

LOGOMOn kilpailijat Turun kaupungin, lähiseudun ja Suomen alueella on analysoitu kattavasti **lyhytaikaisen tilanvuokraukset** osalta Hannele Wolf-Mannilan selvityksessä Turku: Kongressikeskukset ja konserttitalit (2005) ja Luovan talouden keskus –selvityksessä vuodelta 2008. LOGOMOn tärkeimmät kilpailijat ovat suurissa kokous-, konferenssi- ja konserttitapahtumissa vastaavat muiden kaupunkien keskukset. Wolf-Mannilan selvityksen valmistumisen jälkeen on valmistunut joitain uusia, valtakunnallisesti huomionarvoisia vastaavia kohteita kuten Hämeenlinnan Verkatehdas, joka on nopeasti lunastanut paikkansa eteläisen Hämeen seudun tapahtumakeskuksena. Siitä saadut kokemukset pikemminkin rohkaisevat uuden kulttuuri- ja tapahtumakeskuksen rakentamisen mahdollisuuksiin alueen tapahtumallisuuden aktivoijana ja kulttuuripalvelujen kysynnän kasvun lisääjänä. LOGOMO tuo Turkuun uuden kokoluokan kongressisalin (yli 700 h) ja valtakunnallisesti kiinnostavan kokoisen konserttitilan (3500 h), jotka nostavat Turkun kulttuurimatkailu-, kokous- ja kongressimatkailupotentiaalia täysin uudelle tasolle. Uusimmat Turun kaupungin teettämät arviot tukivat LOGOMOn kilpailukyvyyn ylivertaisuutta luovan talouden keskuksena kaupungin omalla alueella.

Turun **toimitilamarkkinat** ovat kilpaillut, mutta LOGOMOn kaltaista, luovien alojen synergiaetuja, palvelujen tuottamisen mikroklusterimahdollisuutta ja korkealaatuisia oheispalveluja tarjoavaa kohdetta erityisesti luovien alojen yritysille ei ole.

LOGOMOn lähin toimintaympäristö on Turun kaupunkikeskusta, jossa se sijaitsee alle 700 m torilta. Rakennus itsessään on kaupunkikuvallisessa ja rakennushistorillisessa merkityksessään kiinnostava käyntikohde kotimaisille ja kansainvälisille matkailijoille. Toimintaympäristön suurin haaste on kevyen liikenteen sillan puuttuminen ratapihan yli. Junayhteys ja aseman läheisyys tulevat kuitenkin lisäämään LOGOMOn kiinnostavuutta tapahtumakohteena muualta tuleville asiakkaille. Turun keskustan majoituspalvelut ovat käytännössä kävelyetäisyydellä.

Tärkeä toimintaympäristöön vaikuttava tekijä on Turku 2011 Kulttuuripääkaupunkivuosi, jonka voi olettaa tuovan muutoksia turkulaisten ja lähialueiden asukkaiden pysyvään kulttuurikäyttämiseen, osallistumisaktiiviteettiin sekä odotusarvoihin Turun kaupungin kulttuuritarjonnan pysyvistä kasvusta.

### **4.3. Markkinointi ja myynti**

LOGOMO on jo käynnistänyt oma markkinointiviestintänsä. Tapahtuma- ja tilamyynnin käynnistäminen ennen kokonaisuuden valmistumista varmistaa näkyvän toiminnan ja tulot alusta lähtien. Rakennusvaiheen kuluessa konkretisoidaan palvelukumppanuusyritysten verkosto sopimustasolle sekä tehdään ensimmäiset yhteismarkkinointikampanjat soveltuville asiakastahoille.

LOGOMOn markkinointi- ja myyntitiimi rakentaa samalla kumppanuuksia alueen esimerkiksi kulttuurimatkailu- ja kokous- ja kongressimatkailun markkinointiin (Turku Touringin kongressiyksikkö, alueen hotelliketjut) ja muihin hyödyllisiin toimijoihin sekä rakentaa muuta omaa markkinointiaan tukevan verkoston ja asiakassuhteet. LOGOMO kasvattaa vaikuttavuuttaan ja kontaktipintaansa yrityksiin monipuolisilla, markkinointia tukevilla yritysysteistyösuhteilla sekä sitouttaa asiakkaitaan myyntiä lisäävillä kanta-asiakkuusohjelmilla.

Markkinointi- ja myyntiorganisaatio valmistelee myös markkinointiviestinnän tueksi omat välineensä jo avatun [www.logomo.fi](http://www.logomo.fi) –sivuston ohella.

### **Palvelujen hinnoittelu**

- LOGOMOn taiteilijoiden työskentelytilat hinnoitellaan edulliseksi ja saavutettaviksi.
- Toimitilojen hinnoittelu noudattaa Turun seudulla kilpailukykyistä tasoa.
- Konepajasalin ja sen liitännäistilojen hinnoittelu tapahtumatilana on arvioitu kilpailukykyiselle tasolle. Kilpailukykyä tuetaan Turun kaupungin kanssa tehdyllä osakkuussopimuksella, joka takaa aktiivisen toiminnan käynnistymisen LOGOMOssa ja mahdollisuuden ”kulttuurihintoihin” ei-kaupallisille toimijoille. Kustannustehokkuuden varmistaa kumppaniyritysten palvelut osana tehokasta tuotantotapaa.

## **5. LOGOMOn toimintaorganisaatio**

LOGOMOn omistajuusmalli luo selkeän taustan sen hallinnolliselle organisoinnille. LOGOMOn omistaa Hartela Oy:n ja Turun kaupungin yhdessä omistama holdingyhtiö Logomo Oy ja sen toiminnan organisoii Logomo Oy:n omistama yhtiö (työnimi Operaattori Oy).

Operaattori Oy:n henkilöstö vastaa päivittäisistä toiminnoista: kiinteistön hoidosta, pitkä- ja lyhytaikaisen tilanvuokrauksen markkinoinnista ja myynnistä sekä lyhytaikaisen tilanvuokrauksen tukipalvelujen organisoinnista alihankintaverkostonsa ja kumppaniyritystensä kanssa. LOGOMO ei itse investoi esitystekniikkaan eikä sitä käyttävään henkilöstöön, vaan asiakas ostaa vain tarvitsemansa palvelut tilaisuuskohtaisesti.

LOGOMOa johdetaan suunnitelmallisesti (liiketoiminta, henkilöstö, viestintä ja talous) ja ammattimaisesti. Toimintakokonaisuudesta vastaa toimitusjohtaja, joka on myös LOGOMOn ”kasvot” yhteyksissä ulospäin.



LOGOMOn markkinointi- ja myyntipainotteinen, talon palvelukykyä varmistava organisaatio tulee alkuvaiheessa olemaan 3-5 henkeä. Rakennusvaiheessa palkataan toimitusjohtaja ja myynti- ja markkinointihenkilöstö. Myöhemmässä vaiheessa organisaatioon lisätään asteittain tapahtumakoordinaattori, tiedottaja ja infopisteen hoitaja/toimistoapulainen.

Rekrytointivaiheen ja kumppaniverkoston rakentamisen etu LOGOMOLle on Turun seudun tapahtumatuotannon ammattilaisten eli osaavan henkilöstön määrän kasvu. Turku 2011 Kulttuuripääkaupunkivuosi kouluii osajia, jotka toivon mukaan jäävät Turun seudulle jatkossakin.

## 6. Rahoitus

LOGOMOn toiminnan käynnistymisen varmistavat ja rahoittavat sen omistajat Hartela Oy ja Turun kaupunki. LOGOMOn talous perustuu sen liiketoiminnan tuottoihin ja sen tapahtumien kautta syntyvä ohjelmaprofiili on pääsääntöisesti kaupallisesti orientoitunut. Pysyvien toimitilojen vuokrat ovat kokonaiskiinteistömässää ajatellen talon tukijalka ja kaupallisesti kestäväällä tasolla. Normaalina, täytenä toimintavuotena keskuksen lyhytaikaisen vuokrauksen bruttomyyntitulo on tavoitteen mukaisena 1 300 000 euroa (laskelma liikesalaisuus).

LOGOMOn taloudesta osa rakentuu lähtökohdiltaan samoin perustein kuin useiden valtakunnallisesti merkittävää toimintaa harjoittavien luovien alojen kulttuurikeskusten toiminta: kaupunki mahdollistaa täyden toiminnan käynnistyessä vuonna 2014 ja myös jatkossa kaupallisesti kannattamattoman toiminnan intressiensä mukaisesti (taiteilijoiden työtilat, saavutettavaksi hinnoitellut Konepajasalin tapahtumatilat) tarvittaessa osakkuussopimuksella ja tukee näin samalla valtakunnallisesti merkittävän toimijan saamista Turun seudulle.

Malli on tyyppillinen tapa toteuttaa public-private -yhteistoimintaa, kun kulttuurikeskuskokonaisuus ei ole suoraan kaupungin kulttuuritoimen alainen.

- Kaapelitehdas on Helsingin kaupungin omistama osakeyhtiö, jonka vuokrauksessa on eri hintakategoriat ei-kaupallisille kulttuuritoimijoille kuin liiketaloudellisin perustein toimiville yritysille. Näin varmistetaan tilojen saavutettavuus myös kulttuuritoimijoille, jotta luova aktiviteetti toteutuu.
- Hämeenlinnan Verkatehtaan (kaupungin omistama oy) budjetista kaupungin tuen osuus on noin 20%. Tämä mahdollistaa sen ei-kaupallisen julkisen palvelun tehtävän saavutettavien kulttuuripalvelujen tarjoajana kaupunkilaisille.

- Kansainvälisenä vertailutietona aktiivisten kulttuurikeskusten suhteen voidaan mainita vuonna 2007 Raoul Grünsteinin ja Eric Beckerin tekemä Typology of Cultural Centers <sup>1</sup>-vertailu itsenäisten kulttuurikeskusten verkoston Trans Europe Halles (TEH) jäsenten toimintakonsepteista ja julkisen tuen roolista niiden ylläpidossa. Tällä hetkellä verkostoon kuuluu 47 varsinaista jäsentä eri puolilla Eurooppaa. Yleinen päätelmä oli, että tarkastelluissa keskuksissa ei-kaupallisten taidesisältöjen, kaupallisen konserttitoiminnan ja tilanvuokrauksen suhde määrittelee julkisen tuen osuutta. Vahvasti ei-kaupallisilla sisällöillä rakennettua ohjelmaprofiilia ylläpitävistä keskuksista julkisen tuen osuus nousi parhaimmillaan 55%:een tuloista (Mejeriet, Lund), vaikka niiden tapahtumien tuottajat ovatkin talon ulkopuolisia tahoja. Kaupallinen konsertti- ja klubitoiminta baarit- ja ravintolatuottoineen saattoi pärjätä lähes ilman julkista tukea. Esimerkkinä tästä oli Moritzbastei , Leipzig (tuki 0,13%) , jossa käy 260-300 000 asiakasta vuosittain.

## 7. Riskit

LOGOMOn tärkeimmän tavoitteen: toimivan luovien alojen keskuksen muodostumisen onnistuminen on riippuvainen oikeaan osuvista vuokralaisvalinnoista. Jos LOGOMOssa toimivat yritykset ja yhteisöt eivät tuota kiinnostavaa toimintaa, verkostoidu keskenään klusterin omaisesti tarjolla olevia synergiaetuja hyödyntäen tai elävöitä tapahtumaohjelmaa omilla kyvyillään, LOGOMO on tavanomainen toimistorakennus. Tilanne voidaan välttää strategisella pohdinnalla vuokralaisten kokoonpanosta. Klusterin muodostumista voidaan tehostaa yhteistyöllä kaupungin elinkeinoelämän kehittäjien kanssa.

LOGOMOn **yleisösuhteen kannalta** suurin riski on se, ettei kevyen liikenteen yhteyttä ratapihan yli keskustaan saada kohtuullisen ajan kuluessa. Helppo yhteys on asiakasvirtojen tae LOGOMOn tapahtumille.

Asiakkaan kannalta riski on myös LOGOMOn verkostomaisen palvelukyvyyn ”alkukankeus” tapahtumatuotannoissa. Tästä välttyään parhaiten valitsemalla kumppaneiksi omien alojensa kokeneita ammattilaisia ja ”harjoittelemalla” keskuksen rakentumisvaiheessa, jolloin tavoiteltu laatu toimintaprosesseihin saadaan rakennettua.

Ohjelmatuotantojen riskiä kantavat ulkopuoliset tapahtumanjärjestäjät, joiden arviointikyvyyn varaan rakentuu esim. konserttiohjelmiston vetovoima. Luultavaa on, että vetovoimaisen

---

<sup>1</sup> Trans Europe Halles (TEH)-seminaarin powerpoint Typology of Cultural centres 27.10.2007 Korjaamo 27.10.2007 (Raoul Grünstein, Eric Becker)

tapahtumatarjonnan hahmottaminen vie aikansa. Myös LOGOMOn oman tapahtumaorganisoinnin riskinä on turkulaisen kysynnän ennakoiminen. Kulttuuripääkaupunkivuoden 2011 tapahtumien tarkka seuranta antaa LOGOMOLle viitteitä siitä, mitkä sisällöt kiinnostavat turkulaisyleisöjä ja mitkä eivät.

Markkinoinnin ja myynnin riskinä on valtakunnallisen asiakaskunnan tapahtuma- ja kokous- ja kongressiasiakkaiden tavoittaminen, joka vaatii huomattavaa osaamista ja verkostojen tuntemusta. Myös LOGOMOn yleisen tunnettuuden rakentuminen on erityisesti Turun seudun ulkopuolella resursseja ja aikaa vaativa tehtävä.

Pienin riski on toimitilavuokrauksessa ja kiinteistöpalvelujen tuottamisessa, jotka ovat Hartela Oy:n osaamisen ydinaluetta.

Osuva johtajavalinta on paras tae LOGOMOn toiminnallisten tavoitteiden ja näkyvyyden saavuttamiseksi.

## **8. Lopuksi**

LOGOMO on luovien alojen keskuksena Turun seudulle ainutlaatuinen mahdollisuus monipuolistaa kulttuurisisältöjen merkitystä osana kaupungin elinkeinoelämän kehitystä sekä lisätä entisestään Turun arvoa kulttuurimatkailukohteena sekä kokous- ja kongressikaupunkina. LOGOMO on toimintakonseptinsa mukaisesti avoin yhteisiä tavoitteita tukevalle edelläkävijyyttä osoittavalle yhteistyölle niin elinkeinoelämän kuin kulttuurin toimijoiden ja sisällöntuottajien suuntaan.