

Arttu Kantola

Annantalon tuotantoprosessin kehittäminen sisäisen palvelun näkökulmasta

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Kulttuurituotanto AMK

Kulttuurituotanto

Opinnäytetyö

9.4.2018

Tekijä(t) Otsikko Sivumäärä Aika	Arttu Kantola Annantalon tuotantoprosessin kehittäminen sisäisen palvelun näkökulmasta 38 sivua + 4 liitettä 9.4.2018
Tutkinto	Kulttuurituotanto AMK
Koulutusohjelma	Kulttuurituotanto
Ohjaaja(t)	Metropolian lehtori, Laura-Maija Hero
<p>Tämä opinnäytetyö on tapaustutkimus Annantalon tuotantoprosessista. Sen tavoitteena oli tarkastella nykyistä tuotantoprosessia, selvittää sisäisen palvelun näkökulmasta tuotantoprosessin kehityskohteita ja luoda näihin kehityskohteisiin ratkaisuita. Tarkoitus oli myös kuulla työntekijöiden omia näkemyksiä tuotantoprosessin nykytilasta ja sen riski-, ongelma- ja kehityskohteista, sekä toimia esiselvityksenä tulevalle kehitystyölle.</p> <p>Tapaustutkimus pohjautui palvelun laadun teoriaan. Aineistoa kerättiin tapahtumatuo- tantoprosessista vastuussa olevilta henkilöiltä tekemällä tuotantoprosessin blueprint-mallinnus. Tuotantoprosessia tehdessä kuultiin myös henkilökunnan kehitysideoita ja ongelmakohtia. Tuotantoprosessin kehityskohdat jakautuivat kolmeen eri luokkaan niiden tyypillisten piirtei- den, vaikutusalueen ja ongelmien lähteiden perusteella. Palvelun kuiluanalyysi pohjautui näihin kolmeen eri luokkaan.</p> <p>Selvityksessä saatiin selville selkeitä kehityskohteita tuotantoprosessista. Tuotantoproses- sin kuiluanalyysilla syntyi viisi kehitysehdotusta. Kuiluanalyysin avulla ongelmakohtaksi eriytyi vahvasti tuotantoprosessin tukipalvelut. Kolme kehitysaluetta olivat tukiprosessit, työn resursointi ja arvopohjat sekä puuttuvat tietojärjestelmät ja palvelut. Kehitysehdotuksissa painottui uusien järjestelmien kehittäminen ja käyttöönotto, tuotannon tiedonkulku ja tiedon saavutettavuus. Osana kehitysehdotuksia tehtiin Annantalolle sähköinen tilaisuustietolo- make, joka voi auttaa ratkaisemaan tuotannon tiedonkulun, resursoinnin ja suunnittelun on- gelmia.</p> <p>Kehitysehdotuksista muodostuu Annantalolle uusi palveluprosessin malli, joka voi keventää työtaakkaa ja parantaa sekä sisäisen että ulkoisen palvelun laatua. Opinnäytetyö sisältää mallin vastaavanlaisen kehitystyön tekoon muissa kulttuurikeskuksissa. Kulttuurituotannon kentälle työ tarjoaa tietoa muun muassa tapahtumatuo- tantoprosessin kehittämisestä sisäi- sen palvelun perspektiivistä, sisäisen palvelun laadun monitoroinnin välineistä, kuiluanalyys- in käytöstä tapahtumatuo- tantoprosessissa sekä tukijärjestelmien tuomien ratkaisujen mer- kityksestä kulttuuripalvelun kehitystyössä.</p>	
Avainsanat	tuotantoprosessi, sisäinen palvelu, kuiluanalyysi, kulttuurikes- kus, palvelutuotantoprosessi

Author(s) Title Number of Pages Date	Arttu Kantola Development of Annantalo Art Centre's Event Production Process from Internal Service Perspective 38 pages + 4 appendices 9 April 2018
Degree	Bachelor of Culture and Arts (Cultural Management)
Degree Programme	Cultural Management
Specialisation option	
Instructor(s)	Laura-Maija Hero, Senior Lecturer
<p>This Bachelor's thesis is a case study of Annantalo Arts Centre's event production process. The aim was to examine the current production process and analyze the development targets from the internal service's perspective. Another goal was to hear the personnel about the development targets and thus make them a part of the process.</p> <p>This case study was based on the theoretical framework of internal service and gap model of service quality. The data for this study were gathered from the personnel responsible for event production in Annantalo by making a blueprint model of the current service process. The views of the personnel on the topic of problems and development of the process were also taken into account. The development points were then divided in three categories based on their nature, effect and source of the problem.</p> <p>The service gap model analysis resulted in five apparent targets of development. Problems in the service process were divided into three categories: support processes, resourcing of work and the lack of supportive information systems. Support processes stood out as a target for development in this case study. The Suggested targets for the development were the development and usage of new service supporting systems, communication and the accessibility of information.</p> <p>The aim is to form a new service process model by putting into effect the development suggestions. The new service process will likely reduce the workload and improve internal and external service quality. This Bachelor's thesis includes a model that can inform and benefit similar development projects in other art centers. For the field of cultural management, this thesis offers information on developing the event production process from the internal service perspective and the thesis offers tools for service gap model analysis as a base for event production process development and suggests support systems to improve the service process.</p>	
Keywords	internal service, service process development, service gap model analysis,

Sisälllys

1	Johdanto	1
2	Sisäisen tuotantopalvelun laatu ja kehittämisen välineet	2
2.1	Palveluprosessin kehittäminen ja palvelun laadun monitorointi	2
2.2	Palvelu	4
2.3	Sisäinen palvelu	4
2.4	Palvelun laatu	6
2.5	Palvelun kuiluanalyysi	9
3	Annantalo	11
4	Tutkimuskysymykset	12
5	Menetelmät	13
5.1	Tapaustutkimus	14
5.2	Prosessianalyysi eli blueprinting	18
6	Tulokset: miten Annantalon tuotantoprosessia voisi kehittää sisäisen palvelun näkökulmasta?	20
6.1	Annantalon tuotantoprosessin blueprinting	20
6.2	Tukiprosessit	23
6.3	Tukiprosessien kuiluanalyysi	24
6.4	Työn resursointi ja arvopohja	25
6.5	Työn resursoinnin ja arvopohjan kuiluanalyysi	25
6.6	Puuttuvat tietojärjestelmät ja palvelut	26
6.7	Puuttuvien tietojärjestelmien ja palveluiden kuiluanalyysi	27
7	Kehitysehdotukset	28
7.1	Kehitysehdotus 1: Sähköinen tilaisuustietolomake	29
7.2	Kehitysehdotus 2: Rinnakkainen tuotannonseurausjärjestelmä	29
7.3	Kehitysehdotus 3: Asiakaspalautejärjestelmä	30
7.4	Kehitysehdotus 4: Sopimus pohjien päivittäminen	31
7.5	Kehitysehdotus 5: Uusittu palveluprosessi	32
8	Pohdinta	34
9	Lähteet	39

Liitteet

Liite 1: Helsingin kaupungin hallinnollinen organisaatio 1.6.2017

Liite 2: Annantalon tiimit ja tehtävät

Liite 3: Annantalon tuotantoprosessityöpajan tuotantoprosessin blueprint

Liite 4: Tilaisuustietolomake

1 Johdanto

Annantalo on yli kolmikymmenisen historiansa aikana vakauttanut paikkansa yhtenä Suomen merkittävimmistä lasten ja nuorten taidekeskuksista. Annantalo on monella tapaa ainutlaatuinen paikka: se tarjoaa taideopetusta, näyttelyitä sekä tapahtumia lapsille ja nuorille aivan Helsingin keskustassa, upeassa ja tunnelmallisessa 1800-luvun koulurakennuksessa. Annantalon ammattitaitoinen henkilökunta on tarjonnut helsinkiläisille lapsille, nuorille ja perheille portin taiteiden maailmaan jo neljän eri vuosikymmenen aikana, unohtamatta uudistua ja edistää taiteen ja kulttuurin toimikenttää.

Annantalon taidekeskus on koko historiansa ajan tarjonnut estradin erilaisille taiteilijoille ja ryhmille esiintyä. Viime vuosina tapahtumatarjonta on korostunut, sillä 30-vuotisjuhlan kunniaksi Annantalon takapihalle rakennettiin uusi esiintymispaikka A•Lava. Taidekeskuksen ohjelmisto tarjoaa monipuolista ohjelmistoa lapsille ja nuorille ympäri vuoden, ja esiintyjinä on laaja skaala kotimaisia ja ulkomaisia alan toimijoita.

Tapahtumien määrä aiheuttaa kuitenkin suuret paineet tapahtuman toteutuksesta vastaaville työntekijöille. Ohjelmatuotannossa on tällä hetkellä vastaavan tuottajan lisäksi yksi päätoiminen kulttuurituottaja, ja teknisestä tuotannosta vastaa tällä hetkellä pääasiassa näyttämöestari. Toisin sanoen tekniikan resurssit ovat vahvasti sidottuna yhteen henkilöön. Tämän opinnäytetyön on tarkoitus selvittää, miten kehittää Annantalon tuotantoprosessia siten, että olemassa olevilla resursseilla voitaisiin taata laadukas tapahtumatuotantokokemus sekä asiakkaille että henkilökunnalle.

Minulle on kertynyt satunnaista työkokemusta Annantalolta viimeisen kymmenen vuoden aikana erilaisissa tuotantoassistentin tehtävissä. Tätä opinnäytetyötä tehdessäni olin Annantalon taidekeskuksessa kulttuurituottajan määräaikaisessa virassa. Työkokemukseni kautta tunnen talon tavat ja toimintakulttuurin.

Tehdessäni taustatutkimusta tätä työtä varten vastaani ei tullut toista opinnäytetyötä, jossa kulttuurikeskuksen jatkuvasti käynnissä olevaa tuotantoprosessia tutkittaisiin pal-

velun, ja ennen kaikkea sisäisen palvelun perspektiivistä, ja etsittäisiin siihen kehitysnäkökuilma. Lisäksi tärkeää oli kuulla työntekijöiden ääni ja ideat. Oletin, että tähän olisi jo olemassa jokin yleisesti käytössä oleva malli tai rakenne, ja että tästä aiheesta olisi viime vuosinakin tehty opinnäytetöitä. Yllätyin, kun löysin vain eri työkaluja tällaisen tutkimuksen toteuttamiseen, mutta en toista vastaavaa opinnäytetyötä, saati valmista mallia tällaiseen kehitystyöhön. Päätin siis muodostaa näistä työkaluista suoraviivaisen paketin. Näen, että tämän työn merkittävyyttä lisää se, ettei vastaavia opinnäytetöitä ole viime vuosilta löydettävissä, joten tulevaisuudessa tämä opinnäytetyö voi antaa näkökulman saman kaltaisen kehitystyön tekemiseen.

Tuotantoprosessia tarkastellaan tässä opinnäytetyössä sisäisen palvelun laadun perspektiivistä. Annantalo tarjoaa tapahtumatuotantopalveluita ulkopuolisille tahoille sekä oman talon tuottajille ja esiintymistahoille, kuten Annantalon omille teatteriryhmille. Opinnäytetyön tavoite on kehittää tuotantoprosessia. Opinnäytetyö perustuu kehittämisprosessiin, jonka tueksi kerättiin aineistoa henkilökunnalta tekemällä palveluprosessin blueprint-mallinnus. Tätä aineistoa analysointiin kuiluanalyysimenetelmällä. Tässä opinnäytetyössä kuiluanalyysiä testataan sisäisen palvelun laadun yhteiskehittämisen välineenä, ja pyritään rakentamaan siitä sopiva väline kulttuurilaitosten sisäisen palvelun laadun monitorointiin laajemminkin. Lopuksi esitän kehitysehdotuksia, joita voidaan käyttää apuna vastaavissa kulttuuriorganisaatioissa, kun halutaan kehittää sisäisen palvelun laatua, ja tätä kautta palvelun kokonaislaatua.

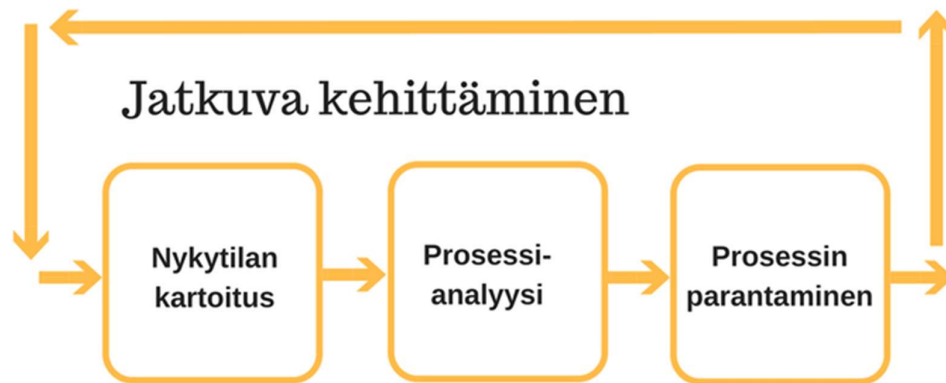
2 Sisäisen tuotantopalvelun laatu ja kehittämisen välineet

Tässä luvussa käsittelen palvelua ja sen laatua, sisäistä palvelua, palvelun kuiluanalyysia sekä palveluprosessin kehittämistä. Tämän teoreettisen viitekehyksen avulla pyrin näkemään opinnäytetyöni tapauksen palvelun näkökulmasta. Tämä luku luo myös pohjaa palvelun kehitystyölle.

2.1 Palveluprosessin kehittäminen ja palvelun laadun monitorointi

Lähtökohta palveluorganisaatiolle on vuorovaikutus. Tämä tarkoittaa muun muassa sitä, että asiakkaiden tarpeet ja toiveet tulee huomioida koko prosessin aikana. (Lämsä &

Uusitalo 2005, 126.) Palveluyrityksen kehityksen keskiössä ovat ne prosessit, joiden tuloksena palvelut syntyvät. Tavoitteita prosessin kehitykselle voi olla monia, kuten kustannusten vähentäminen, tuottavuuden parantaminen, joustavuuden lisääminen, läpimenoaikojen lyhentäminen ja laadun ja palvelun parantaminen. (Lecklin 2002, 142, 149.)



Kuvio 1. Prosessien kehittäminen. (mukaillen Lecklin 2002, 150).

Kuviossa 1 on visualisoitu jatkuvan kehittämisen prosessi. Se koostuu kolmesta vaiheesta. Nämä kolme vaihetta toistuvat kehämäisesti, muodostaen jatkumon.

Nykytilan kartoitus on lähtökohta kaikelle kehitystyölle. Olemassa oleva prosessi pitää kartoittaa, jotta sitä voidaan kehittää, ja jotta voidaan luoda laatujärjestelmä. Tämä osio luo pohjatiedon, josta kehitys kumpuaa. . (Lecklin 2002, 149-150.)

Prosessianalyysi on prosessin tutkimista: sen kehitys- ja ongelmakohtien, heikkouksien sekä vahvuuksien löytämistä ja tunnistamista. Tältä pohjalta voidaan määritellä erilaisia kehitysvaihtoehtoja sekä -työkaluja, sekä päätyä lopulliseen kehittämistapaan. (Lecklin 2002, 149-150.)

Kun prosessianalyysivaihe on suoritettu, on vaiheessa **prosessin parantaminen**, eli analyysivaiheen kautta päätettyjen toimenpiteiden suorittaminen ja käyttöönotto. Jatkuva kehitys on osa prosessia. Tämä tarkoittaa sitä, että paranneltu prosessi alkaa alusta, ja

sen toimivuutta seurataan säännöllisesti, mahdollistaen näin prosessin jatkuvan kehityksen. Tähän toimivia keinoja ovat muun muassa laaduntarkkailu ja asiakaspalaute. (Lecklin 2002, 149-150.)

2.2 Palvelu

Grönroos (1998) määrittää palvelun aineettomaksi teoksi tai tekojen sarjaksi, jossa asiakkaan ongelma ratkaistaan asiakkaan, palveluhenkilökunnan ja/tai fyysisten resurssien, tavaroiden ja/tai palvelun tarjoajan järjestelmien välisellä vuorovaikutuksella (Grönroos 1998, 52). Grönroosin mukaan tämäkään määritelmä ei ole kaiken kattava, mutta se pitää sisällään suurimman osan niistä toiminnoista, jotka koetaan palveluksi. Palveluiden skaala on kuitenkin niin laaja, että termin ”palvelu” lokeroiminen ei ole mielekästä, mutta sille voidaan löytää neljä peruspiirrettä:

1. Palvelut ovat enemmän tai vähemmän aineettomia.
2. Palvelut ovat tekoja tai tekojen sarjoja eivätkä asioita.
3. Palvelut tuotetaan ja kulutetaan ainakin jossain määrin samanaikaisesti
4. Asiakas osallistuu tuotantoprosessiin ainakin jossain määrin

(Grönroos 1998, 53.)

Eräsalo lisää tähän määritelmään vielä palvelun omistusoikeuden häilyvyyden sekä palvelukokemuksen henkilökohtaisuuden (Eräsalo 2011, 12). Tämä määritelmien vyyhti avaa hyvin sitä vuorovaikutuksen piiriä, jota myös Annantalon tapahtumien ja tuotannon toteutus vaatii. Esimerkiksi tekninen toteutus on pääasiassa palvelua, sillä tekniikan työtehtävien tavoitteena on toteuttaa tapahtuman tekniikka vastaamaan mahdollisimman paljon asiakkaan vaatimuksia – tekniikan toteutukseen tarvitaan siis palvelusta vastaava työntekijä.

2.3 Sisäinen palvelu

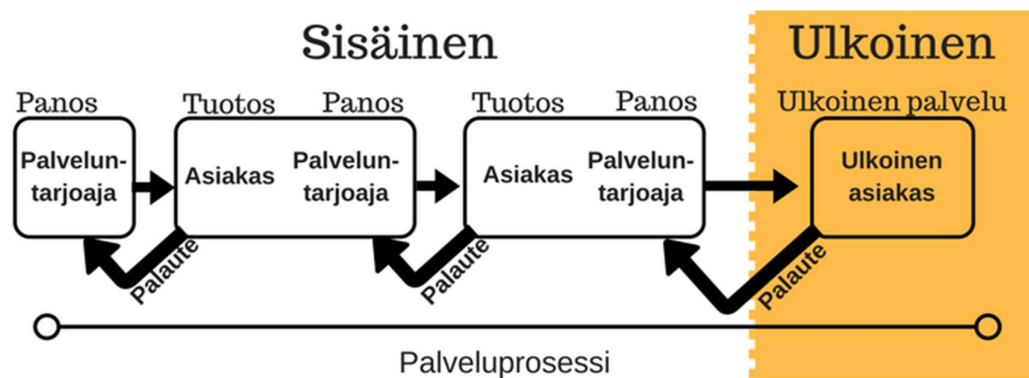
Asiakas on perinteisestä näkökulmasta jokin yrityksen tai muun palvelutarjoajan ulkopuolinen taho. Palvelun tarkoitus on perinteisesti ollut täyttää näitä ulkoisten tahojen tarpeita. Palvelu ei kuitenkaan rajoitu vain tähän perinteiseen kahtiajakoon, vaan palvelua

tapahtuu myös organisaatioiden ja yritysten sisällä. Asiakkaiden kanssa suoraan kontaktissa olevat tarvitsevat usein asiakaspalvelun toteuttamiseen sisäistä palvelua, eli tukea toisilta organisaation työntekijöiltä ja toiminnoilta. (Grönroos 2009, 413.)

Sisäiset palvelutoiminnot ovat olennainen osa palveluorganisaatiota. Nämä toiminnot palvelevat toinen toisiaan sekä ulkoisten asiakkaiden kanssa vuorovaikutuksessa olevia asiakaspalvelijoita ja toimintoja. Useimmiten näitä sisäisiä palvelutoimintoja on enemmän kuin ulkoisia asiakkaita palvelevia toimintoja. (ibid.)

Jaakkola, Orava ja Varjonen (2009) käyttävät termiä palvelun välttämättömät tukipalvelut. Tämä sanapari kuvastaa myös hyvin sisäisen palvelun luonnetta. Nämä tukipalvelut ovat useimmiten asiakkaille näkymättömiä. Lisäksi niiden tunnistaminen on oleellista, sillä niistä on saattanut muodostua niin oleellinen osa tuotantoprosessia, että niitä ei erikseen välttämättä edes tunnisteta. (Jaakkola, Orava & Varjonen 2009, 10)

Ulkoinen, asiakkaan kokema palvelu kärsii, mikäli sisäinen palvelu on heikkoa. Oman työpanoksen merkitystä voi kuitenkin olla vaikea hahmottaa sisäisen palvelutoiminnon työntekijänä. Ongelmaksi muodostuu helposti se, että sisäisen palvelun työntekijät kokevat vain täyttävän työtovereidensa tarpeita, eivätkä he näen palvelunsa vaikutusta asiakkaalle päätyvään lopputuotteeseen, eli tässä tapauksessa palveluun. (Grönroos 2009, 413-414.)



Kuvio 2. Palveluprosessi (mukaan Grönroos 2009, 414).

Kuviossa 2 esitetään palveluprosessia sisäisen ja ulkoisen asiakkuuden näkökulmasta. Jotta sisäisen työntekijän merkitys lopullisen asiakkaan kokemaan palvelun laatuun olisi

selkeämpää, on mielekästä käyttää sisäisen asiakkaan käsitettä. Tuomalla tämän käsitteen organisaation sisälle ja osaksi palveluprosessia on helpompi käsittää näiden välisiä suhteita ja vaikutusketjua. Sisäisiä palvelutoiminnoilla on sisäisiä asiakkaita, joille nämä ovat palveluntarjoajia. Palveluprosessin lopputuloksena on lopullisen asiakkaan saama ja kokema palvelu. (Grönroos 2009, 414.)

Koska vastuu hyvän palvelun laadun tuottamisesta on koko organisaatiolla, on sisäisiä asiakkaita palveltava yhtä hyvin kuin lopullisia, ulkoisia asiakkaita. Sisäisen palvelun on tärkeää tiedostaa, että tyytyväinen asiakas ei rajoitu vain ulkoisiin asiakassuhteisiin, vaan myös sisäiseen palveluun ja toimintaan. Vaikka asiakkaalle näyttäytyy vain lopullinen palvelu, on koko sen taustalla oleva palveluprosessi vastuussa asiakkaan kokemasta palvelun laadusta. (ibid.)

Palvelun laadun kannalta on tärkeää, että asiakas kokee palvelun useat rinnakkaiset prosessit yhdeksi koordinoituksi palveluprosessiksi. Laadukas palvelu vaatii, että asiakas kokee jonkun olevan suoraan hänelle vastuussa palvelusta. Jos näin ei käy, kärsii koettu laatu, sillä asiakas ei koe organisaation ottavan vastuuta palvelusta, vaan hänen tulee itse ottaa siitä vastuuta. Tämä on selvä merkki huonosta laadusta. (Grönroos 2009, 415.)

Esimerkiksi esityspaikka, joka vuokraa tilansa teatterin käyttöön on riippuvainen myös siitä, että tilojen tekniikka vastaa asiakkaan vaatimuksia. Tästä taas on vastuussa useimmiten joku muu kuin tilanvarauksesta vastuullinen tapahtumatuottaja, yleensä tekninen esimies. Näin ollen tekniikan esimies tulee osaksi palveluprosessiketjua, sillä hän palvelee sisäisesti tilan vuokralle tarjonnutta tuottajaa täyttämällä teatterin tekniset vaatimukset asiakkaan tarpeiden mukaan. Tämä sisäisen palvelun laatu vaikuttaa vahvasti asiakkaan tyytyväisyyteen, sillä se vaikuttaa suoraan asiakkaan ostaman palvelun laatuun. Heikoin laadun merkki on esimerkiksi se, että tekninen toteutus on vajaa, koska tekninen henkilökunta ei ole saanut tapahtuman teknisistä vaatimuksista ajoissa tietoa tuottajalta, jolle tämä tieto on välitetty. Tämä tarkoittaa lisätyötä sekä asiakkaalle, että tekniikalle, heikentäen koettua laatua.

2.4 Palvelun laatu

Laatu on käsite, jonka määrittely on haasteellista, ja jonka toteuttaminen vielä haasteellisempää. Eräsalo (2011) mukaan palvelun laadun mittarina toimii aina toinen ihminen, eli asiakas (Eräsalo 2011, 17). Palvelun laadun takaamiseksi organisaatiot ja yritykset usein määrittelevät joitain laatumäärittelyjä ja ohjeistuksia, jotka tarkentavat palvelun laadun vähimmäistason. Ongelmana on, että tästä vähimmäistasosta muodostuu usein lopulta enimmäistaso, eli näitä laatuvaatimuksia ei pyritä ylittämään, vaan niiden täyttyminen koetaan riittävänä palvelun laaduna. (Eräsalo 2011, 17.)

Palvelun laatu on jaettavissa kahteen osaan:

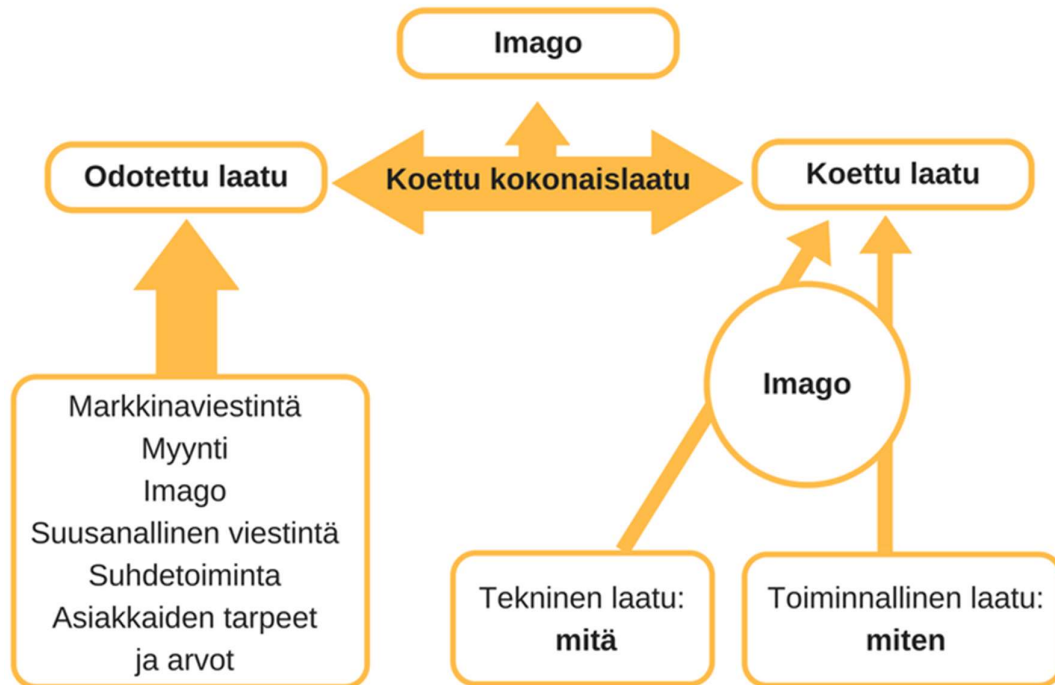
1. **Tekninen laatu:** Osoittaa lopputuloksen laadun
2. **Toiminnallinen laatu:** Miten asiakas on saanut palvelua ja miten sen kokee (Eräsalo 2011, 17-18)

Palvelun laatu on siis yhdistelmä teknistä laatua ja toiminnallista laatua. Tuote, eli palvelun lopputulos asiakkaalle voi olla teknisesti hyvä, mutta kanssakäyminen asiakaspalvelijan kanssa ja palvelutilanne saatetaan kokea epätydyttäväksi, jolloin palvelun kokonaislaatu kärsii. Osa toiminnallista laatua on myös palvelun sujuvuus ja tehokkuus, jotka ovat osa laatukokemusta. Esimerkiksi ravintolan työkeä ja hidas palvelu saattaa pilata ravintolakokemuksen, vaikka ruoka olisikin erinomaista. (Eräsalo 2011, 17-18)

Palvelun laatumielikuvaa voi myös parantaa tarjoamalla lisäpalveluita. Palveluita kannattaa tarjota, vaikka niiden käyttöaste olisi pieni. Lisäpalvelut tarjoavat keinon erottua kilpailijoista. Esimerkiksi monikieliset palvelut voivat lisätä asiakkaan mielikuvaa tarjotusta palvelusta. (Jaakkola, Orava & Varjonen 2009, 12.)

Mielikuva, eli imago, on teknisen ja toiminnallisen laadun lisäksi tekijä, joka vaikuttaa asiakkaan laatukokemukseen. Jos asiakkaalla on myönteinen mielikuva palvelua tarjoavasta tahosta, kompensoi tämä mahdollisia puutteita teknisessä tai toiminnallisessa laadussa. Asiakkaan voidaan nähdä kokevan yrityksen laadun sen imagon tuottamien läpi, ja jokainen asiakaspalvelija ja muu palveluympäristö ovat osatekijä tämän mielikuvan tuottamiseen. (Eräsalo 2011, 20.)

Muita ratkaisevia tekijöitä laadun takaamiseen on palvelun henkilökohtaisuus. Tämä syntyy muun muassa ottamalla huomioon asiakkaan mieltymykset ja selvittämällä aktiivisesti hänen mielipiteensä palvelusta ja tuotteista. Mikäli asiakas on tyytymätön palveluun ja tuotteeseen, tulisi tämä saada tietää välittömästi. (Eräsalo 2011, 20-21.)



Kuvio 3. Palvelun koettu laatu (mukaillen Grönroos 2009, 105).

Grönroosin (2009) näkemys laatukokemusten johtamisesta koettuun palvelun laatuun (Kuvio 3) kattaa laajasti ne ulottuvuudet, jotka määrittävät asiakkaan kokeman palvelun laadun. Grönroos tiivistää palvelun teknisen laadun napakasti kysymykseen *mitä* ja toiminnallisen laadun kysymykseen, *miten*. Asiakkaalle on siis tärkeää, mitä he saavat palvelun tuloksena, sekä miten tämä palvelu käytännössä toteutuu. Lisäksi asiakkaan kokemukseen vaikuttaa *odotettu laatu*, eli jo ennen palvelutapahtumaa syntyneet ennakkoodotukset palvelun laadusta. Nämä odotukset syntyvät ennen palvelutuotetta eri elementtien osista ja summasta: markkinaviestintä, myynnistä, imagosta, suusanallisesta viestinnästä, suhdetoiminnasta sekä asiakkaan tarpeista ja arvoista. (Grönroos 2009, 100-103.)

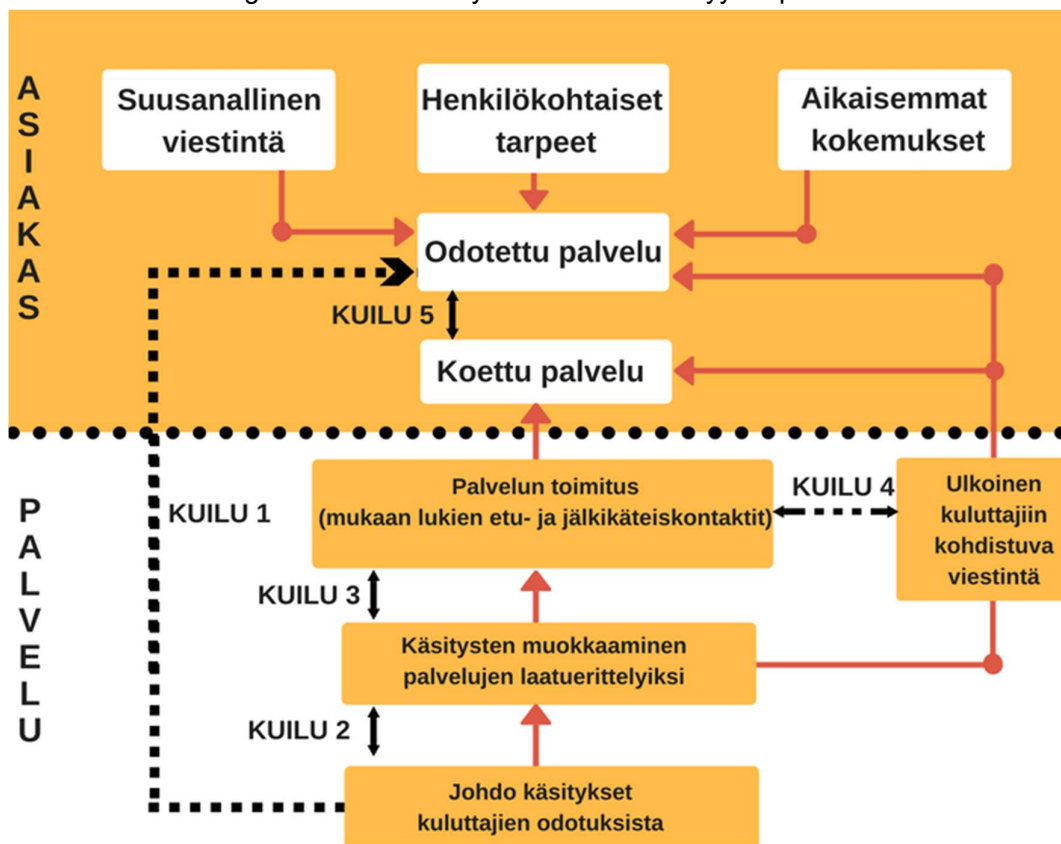
Totuuden hetket ovat ilmaisia niille laatukokemusten kannalta ratkaiseville tilanteille, jossa asiakas on vuorovaikutuksessa palveluntarjoajien resurssien ja toimintatapojen kanssa. Toiminnallinen laatu koostuu näistä hetkistä, ja palvelun teknisen laadun siirtyminen asiakkaalle tapahtuu myös näissä tilanteissa. Käytännössä on kyse palvelutarjoajan tilaisuudesta osoittaa palvelunsa laatu asiakkaalle tiettyssä ratkaisevassa hetkessä.

Totuuden hetkien määrä vaihtelee palvelun mukaan, mutta palveluprosessi tulisi suunnitella siten, ettei huonolaatuisia totuuden hetkiä synny. Esimerkiksi ravintolassa asioidessa on useita eri totuuden hetkiä: pöytävaraus ennen ravintolaan siirtymistä, tarjoilijan palvelu, ruoan laatu, tilojen siisteys ynnä muut elementit, jotka vaikuttavat kokonaiskokemukseen ravintolasta. (Grönroos 2009, 111.)

2.5 Palvelun kuiluanalyysi

Palvelun laatuongelmien lähteiden analysointiin ja laadun parantamiskeinojen löytämiseen on kehitetty kuiluanalyysimalli Leonard Berryn, Valerie Zeithamlin ja Amos Parasuraman (1985) yhteistyönä. Kuiluanalyysi pyrkii osoittamaan, miten palvelu muodostuu. Se kokoaa yhteen asiakkaaseen ja palvelun toimittajaan liittyviä ilmiöitä. Kuiluanalyysimalli sisältää samoja elementtejä kuin kuvio 3:n koetun laadun malli, mutta jäljittää näiden vaikutuksia vielä laajemmin.

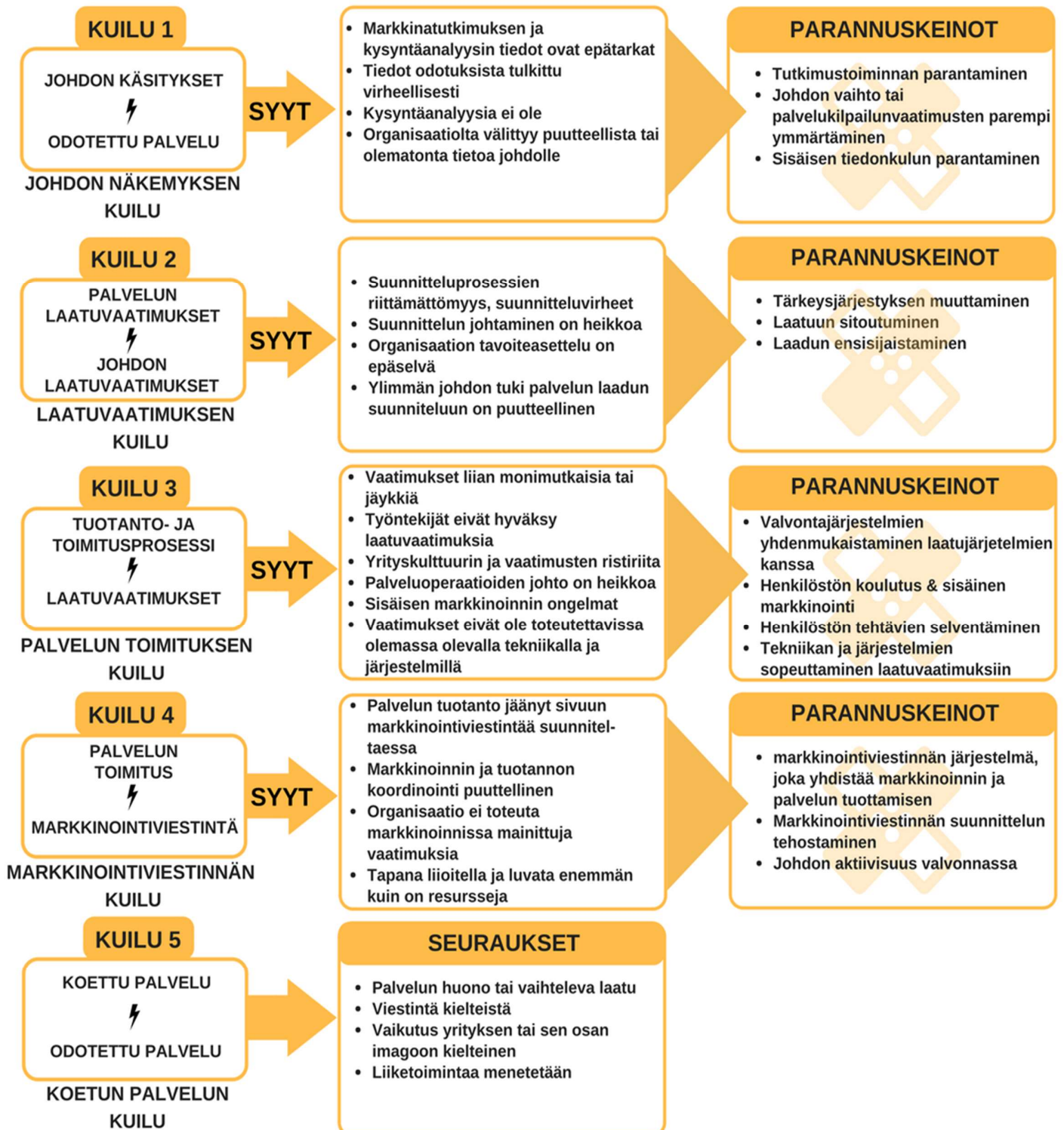
Kuiluanalyysin perusrakenne (Kuvio 4) auttaa ymmärtämään, mitä toimenpiteitä tulee ottaa huomioon analysoidessa ja suunniteltaessa palvelun laatua. Tämä taas edesauttaa mahdollisten ongelmakohteiden löytämistä. Kuiluanalyysin perusrakenteesta tulee



Kuvio 4 Palvelun laadun kuiluanalyysi (Mukaillen Parasuraman ym. 1985: Grönroos 2009, 144).

ilmi eri toimenpiteiden väliset laatuviilut. Näitä on viisi kappaletta, ja ne ovat seurausta epäjohtonmukaisuuksista laadunjohtamisprosessissa. Malli auttaa työntekijöitä ymmärtämään sitä toimenpiteiden ulottuvuutta, joka vaikuttaa asiakkaan kokemaan palveluun, ja mitä laatuviilun korjaamiseksi tai parantamiseksi voi tehdä. (Grönroos 2009, 143 -144.)

PALVELUN LAADUN KUILUT, SYYT JA PARANNUSKEINOT



Kuvio 5. Palvelun laadun viilut, syyt ja parannuskeinot (mukaillen Grönroos 2009, 144-147.)

Kuviossa 5 nähdään Grönroosin (2009) mukaiset laadun kuilut. Kuviossa näkyy, minkälaisia seuraamuksia syntyy kahden eri osapuolen välisestä kuilusta. Koetun palvelun kuilu on näistä poikkeava, sillä näiden syy on ilmeinen, eli ristiriita koetussa ja odotetussa palvelussa. Tämä kuilu voi myös olla myönteinen, jolloin seuraukset ovat positiivisia. Kuviossa kerrotaan myös mahdollisia parannuskeinoja kullekin kuilulle. Sisäinen markkinointi ja koulutus ovat ratkaisu useampaan eri ongelmakohtaan, mutta yleensä parannuskeinot ovat hyvin tapauskohtaisia.

Kuiluanalyysimallin käyttötarkoitus on auttaa johtoa löytämään laatuongelmien syyt. Syiden löydyttyä se tarjoaa parannuskeinoja tähän kuiluun. Kuten mallista näkee, on sen rakenne varsin suoraviivainen. Se soveltuu siis erinomaisesti toimittajan ja asiakkaan välisten käsitysten epä johdonmukaisuuksien löytämiseen. Asiakkaan kokemukset ja odotukset ovat ensisijaisia laatu kokemuksen kannalta, ja kuilut muodostavat kaavan löytää näiden aiheuttamat ongelmat ja ratkaisut. (Grönroos 2009, 149)

3 Annantalo

Annantalon taidekeskus on lapsille, nuorille ja perheille suunnattu kulttuurikeskus Helsingin Kampin kaupunginosassa. Annantalon toiminnan ytimeen kuuluu taideopetus, näyttelyt, esitykset, tapahtuma, työpajat ja monipuoliset yleisötapahtumat ja konsertit. Taidekeskus tarjoaa myös vuokratiloja seminaareille ja koulutuksille. Annantalo on osa Helsingin kaupungin kulttuurin ja vapaa-ajan toimialaa ja toimii yleisten kulttuuripalveluiden palvelukokonaisuuden alaisuudessa (ks. liite 1). (www.annantalo.fi)

Taideopetus on ollut Annantalon keskeisintä tarjontaa sen perustamisesta vuonna 1987 lähtien. Tarkoituksena on kehittää ja lasten ja nuorten taiteellista ilmaisukieltä ja tekniikoita, ja pitää myös ympäröivä kulttuuri osana opetuksen piiriä. Opettajakunta koostuu ammattitaitelijoista ja/tai taidepedagoogeista. Vuositasolla Annantalon opetuksen piiriin osallistuu n. 10 000 helsinkiläistä lasta ja nuorta. (www.annantalo.fi)

Erytispiirre Annantalon opetustarjonnassa on kouluaikana järjestettävä 5x2-taideopetus alakoululaisille. Yläkouluille ja lukioon suunnatut kulttuurikurssit ja päiväkotiryhmille

suunnattu ohjelma tapahtuu näiden omissa tiloissa. Myöskin esityksiä, näyttelyopastuksia ja työpajoja tarjotaan koululuokille ja päiväkotiryhmille. Iltaisin, viikonloppuisin ja loma-aikana Annantalolla on lapsille ja nuorille suunnattuja kursseja ja harrastajaryhmiä sekä muuta ohjelmaa. (www.annantalo.fi)

Annantalon galleriatiloissa ja käytävillä järjestetään myös useita eri näyttelyitä vuosittain. Näillä näyttelyillä on taidekasvatuksellinen päämäärä, ja niillä on kiintymäkohtia lasten ja/tai nuorten maailmaan. Annantalon taideryhmien omat teokset ovat myös vaihdellen esillä eri tiloissa. (www.annantalo.fi)

Ohjelmatarjonta on monipuolista, eri-ikäisille lapsille ja nuorille suunnattua vakioohjelmaa, yksittäisiä tapahtumia ja Helsingin kaupungin tapahtumiin liittyvää ohjelmaa. Annantalon omien teatteri- ja tanssiryhmien esityksiä nähdään vuosittaisella kevätfestarilla. Kesäisin Annantalon etupiha avautuu koko kaupungin käyttöön, ja takapihan A•lava herää eloon tarjoten monipuolisesti erilaisia esityksiä, kursseja, työpajoja ja tapahtumia. (www.annantalo.fi)

4 Tutkimuskysymykset

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, miten Annantalon tuotantoprosessia voisi kehittää sisäisen palvelun näkökulmasta. Tarkoituksena on tutkia Annantalon tuotantoprosessia ja kehittää sitä suuntaan, joka edesauttaa palvelun laadun paranemista. Tutkimuskysymys on osoittautunut oleelliseksi kehittämiskohteeksi oman kokemukseni kautta kulttuurituottajana Annantalolla. Tällä hetkellä tuotantoprosessin rakenne on vaihteleva, eikä se noudata mitään selkeää rakennetta, josta johtuen myös laatu vaihtelee. Tämän takia on mielekästä tehdä kehitystyötä ensin talon sisäisesti. Opinnäytetyön tarkoitus on löytää keinoja parantaa tuotantoprosessia, ja tämä tavoite palvelee sekä ohjelmatuotantotiimiä, eli sisäisiä asiakkaita, että lopulta ulkoisia asiakkaita. Tilaajan saama hyöty tästä voi näyttäytyä sekä sisäisen että ulkoisen palvelun laadun kohentumisena.

Annantalon on saavuttanut kypsän ajan jo ajat sitten. Tuotantoprosessin mallintamisesta ei kuitenkaan löydy Annantalon arkistoista merkkejä. Pelkästään nykyisen tuotantoprosessin mallintaminen toi taidekeskukselle tärkeää tietoa. Ohjelmatiimin työmäärä on

suuri, mutta myös tarpeettoman raskas. Tuotantoprosessin mallintaminen auttaa ymmärtämään sen eri vaiheet ja ongelmat, ja mahdollistaa sen kehittämisen kevyempään ja tehokkaampaan suuntaan.

Tämän lisäksi tutkimusta on tarkoitus edesauttaa apukysymyksillä. Minua kiinnostaa erityisesti se, miten teknologiaa ja tietojärjestelmiä voidaan käyttää hyödyksi siten, että tapahtumatuotannon prosessia voidaan edistää. Uskon, että Annantalon toiminnassa on vaihteita, joita voidaan tehostaa erilaisilla tietoteknisillä ratkaisuilla. Tämän lisäksi tarkoituksena on saada tietoa tuotantoprosessista ja edesauttaa sen kehittämistä suuntaan, joka helpottaa jokaisen osapuolen työtä.

Laajemmasta kulttuurituotannon näkökulmasta tutkimukseni edesauttaa kehittämään palvelutuotantoprosesseja sisäisen palvelun näkökulmasta käyttäen hyödyksi kuiluanalyysejä. Kuiluanalyysiä testataan tässä opinnäytetyössä palvelun sisäisen laadun yhteiskehittämisen välineenä. Pyrkimyksenä on siis myös rakentaa kuiluanalyysistä sopiva väline kulttuurilaitosten sisäisen palvelun laadun monitorointiin, jota voidaan käyttää myös laajemmin kulttuurilaitoksissa.

Sisäinen palvelu on oiva näkökulma kulttuurikeskuksen tapahtumatuotantoon. Esimerkiksi tekniikan työtehtävät ovat selvästi olennainen osa tapahtumatuotantoa, ja ne ovat myös osa tuotannon sisäistä palvelua. Tämän lisäksi sisäisen palvelun näkökulman antaa mielenkiintoisen perspektiivin tarkastella teknistä tuotantoa, josta löytyy vain rajallinen määrä tieteellistä kirjallisuutta Suomessa.

5 Menetelmät

Tämä opinnäytetyö on luonteeltaan tapaustutkimus, jossa pyritään kehittämään yksittäisen kulttuuriorganisaation palveluprosessia sekä sisäisen palvelun laadun välineitä. Kartoitus perustuu kolmivaiheiselle prosessille, jossa toteutettiin sisäisen palvelun blueprinting eli palvelun mallinnos, ja tästä mallinnoksesta tehtiin palvelun kuiluanalyysi, jonka avulla haettiin kehitysehdotuksia tuotantoprosessin kehittämiseen. Aineistot kerättiin Annantalon sisällä, sillä tämä opinnäytetyö on ensimmäinen esiselvitys laajemmasta kehi-

tystyöstä ja toimijoille haluttiin antaa ensin ääni kuuluville. Tämä lähtökohta on merkittävä, sillä keskittymällä mallintamaan nykyistä palveluprosessia saadaan Annantalolle hyvin arvokasta tietoa, sillä vastaavaa työtä ei ole ennen tehty. Annantalolla on siis opittavaa itseltään, ja tämä tutkimus herätti työntekijöitä myös itse refleктоimaan nykyisiä työtapoja ja –prosesseja.

Koska Annantalon omassa tuotantoprosessissa, ja etenkin sen sisäisessä palvelussa oli runsaasti selvästi havaittavia ongelmakohtia, ei ollut mielekästä laajentaa tutkimusta muiden taidekeskusten tuotantoprosesseihin vertaamiseen. Vasta kun sisäisen palvelun ongelmat on ratkaistu tuomalla tuotantoprosessiin ne elementit, jotka todennäköisesti löytyvät toisten tahojen tuotantoprosesseista (esimerkiksi nykyaikaisten tietojärjestelmä-ratkaisuiden kautta), saadaan arvokkaampaa tietoa. Vertailulla saatu tieto on silloin arvokkaampaa, sillä se tuo esiin Annantalon tuotantoprosessin erityispiirteet, eikä vain entisestään korosta jo tässä esiselvityksessä tulleita ilmeisiä ongelmia. Myöskään ulkoisilta asiakkailta tiedon keruuta ei koettu vielä oleelliseksi, sillä sisäisen palvelun ongelmakohdat olivat ilmeiset, ja vaikuttavat suoraan asiakkaan kokemaan palveluun. Asiakkailta saatu tieto on siis myös arvokkaampaa sitten kun sisäisen palvelun ongelmakohdat on jo korjattu, sillä se antaa tällöin uutta tietoa. Näiden asioiden johdosta tämä tutkimus toimii esiselvityksenä, josta Annantalon on hyvä ponnistaa kohti laajempaa kehitystyötä.

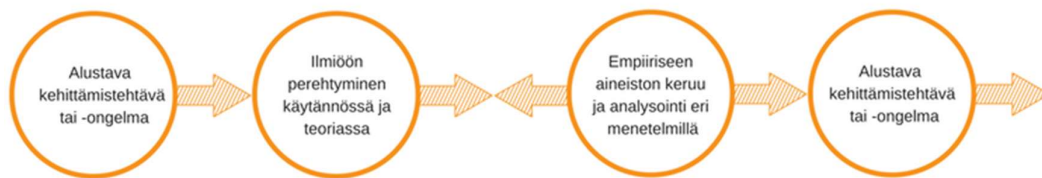
5.1 Tapaustutkimus

Tämä opinnäytetyö on tapaustutkimus. Tapaustutkimus on tälle tutkimukselle hyvin soveltuva kehittämistyön lähestymistapa, sillä tämän opinnäytetyön on tarkoitus tuottaa kehittämisehdotuksia ja -ideoita. Tapaustutkimuksen ominaispiirteisiin kuuluu pyrkimys ymmärtää kehittämisen kohdetta kokonaisvaltaisesti hyvinkin realistisessa toimintaympäristössä. Tavoitteena ei ole tilastolliset yleistämiset tai otokset isommasta joukosta, vaan huomion kohteena on paikalliset, ajalliset ja sosiaaliset tilanteet ja yhteydet. Kehittämistyön ydinasemassa on siis uuden, kehittämistä tukevan tiedon luominen. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 52-52.)

Tapaustutkimus siis auttaa ymmärtämään kehittämisen kohteita ja tuo uusia kehittämisehdotuksia. Se on omiaan tuottamaan ymmärrystä työntekijöiden välisestä suhteesta ja toiminnasta. Tyypillisesti tapaustutkimuksen kohteita on vähän, ja usein vain yksi.

Useimmiten tapaustutkimuksen kohteina ovat yksilö, ihmisryhmä, organisaatio, tapahtuma, toiminto, prosessi tai maantieteellinen alue. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 53.)

Näin määritettynä tapaustutkimus sopii erinomaisesti Annantalon tapaukseen, sillä Annantalon sisäinen toiminta perustuu väkevästi työntekijöiden välisiin suhteisiin ja toimintaan. Lisäksi tämän tutkimuksen kohde kattaa vähintään osittain monia tapaustutkimuksen tyypillisiä kohteita kuten prosessia, yksilöä ja organisaatiota. Tapaustutkimus on luonteva tapa tarkastella palveluorganisaatiota ja sen prosesseja.



Kuvio 6. Tapaustutkimuksen vaiheet (mukaillen Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 54).

Tavanomaisesti tapaustutkimus etenee Kuvion 6 mukaisesti. Kuviosta ilmenee, miten tapaustutkimus rakentuu ongelmanratkaisuun, ilmiöön perehtymiseen, tästä aineiston keruuseen ja näistä saaduista tiedoista muodostettuun kehittämistoimintaan. Näille periaatteille rakentuu myös tämän tutkimuksen menetelmät.



Kuvio 7. Tutkimuksen menetelmät.

Tässä selvityksessä tehdään kuvio 7:n mukainen prosessi. Prosessi on kolmivaiheinen. Tämä prosessimalli on sovellettavissa myös muihin palvelutuotantoprosesseihin kuin Annantalon. Prosessimalli nojaa Lecklinin (2002) prosessin kehittämisen malliin (kuvio 1) soveltaen tähän tapaustutkimukseen soveltuvia menetelmiä.

Ensimmäisessä vaiheessa tehdään tapahtumatuotantohenkilökunnan kanssa blueprinting-mallinnus (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 158) tuotantoprosessista. Annatalon informanteina ovat tässä tapauksessa ohjelmatuotantotiimi: vastaava kulttuurituottaja, näyttämömestari, näyttelysuunnittelija sekä muut ohjelmatiimin määräaikaiset työntekijät. Blueprinting tehtiin työpajassa, johon oli valmistettu raamit tuotantoprosessin mallintamiseen. Työpajaan osallistui kuusi henkilöä. Tässä esiselvitysvaiheessa päätettiin tehdä toimijälähtöinen analyysi, sillä palvelunäkemyks oli toimijoille epäselvä. Yhteisen näkemyksen selkeyttäminen ennen asiakkaiden osallistamista vaikutti sitä vaativan. Tämän vaiheen tarkoituksena on tehdä prosessikaavio tapahtumatuotannosta, josta ilme-

nee henkilökunnan nykyisen näkemyksen mukainen asiakkaan palveluprosessi, asiakkaalle näkyvät ja näkymättömät toimenpiteet sekä niihin tarvittavat tukitoimet henkilökunnan näkökulmasta. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 158– 159.)

Annantalon tapauksessa blueprintin pohjana toimi valmistamani pohjakaavio, johon sisältyy back office (palvelutuotanto) ja front office (järjestelmät, palveluntuottaja ja asiakkaan palvelukokemukset), joihin työntekijät lisäävät näkemyksensä mukaiset tuotannon toimet. Toimet voivat tapahtua erillään, rinnakkain tai samaan aikaan. Työpajassa mallinnettiin prosessi alusta loppuun sijoittamalla prosessin eri vaiheita aikajanelle, tuoden ilmi vuorovaikutussuhteet ja muut eri osa-alueiden kosketuspinnat, rajat ja kuilut.

Prosessikaavioon merkattiin myös henkilökunnan kokemat riski-, ongelma- ja kehityskohdat ja muut mahdolliset palvelun kuilut. Tämä myös auttaa talon henkilökuntaa selvittämään näkemystään tuotantoprosessista, ja näkemään sen Grönroosin (2009, 414) palveluprosessin kaavion (Kuvio 2) näkökulmasta, jossa sisäiset palvelut muodostavat ulkoiselle asiakkaalle päätyvän palvelutuotteen. Sen avulla näkyy myös vuorovaikutussuhteet, jotka sisäisen palvelun prosessin tulisi sisältää muodostaakseen eheän kokonaisuuden, edesauttaen näin laadukkaan palvelun syntymistä.

Toinen vaihe oli kuiluanalyysin teko ensimmäisessä vaiheessa tehtyyn palveluprosessin mallinnukseen. Blueprintistä käy ilmi prosessin ongelmakohdat, ja kuiluanalyysin avulla voidaan tunnistaa näiden syitä ja seurauksia. Kuiluanalyysimalli (kuvio 5) tarjoaa parannuskeinoja näiden kuilujen tyypillisille ongelmille.

Kuiluanalyysin jälkeen siirryttiin viimeiseen vaiheeseen, jossa etsitään parannuskeinoja palveluprosessin ongelma-, riski- ja kehityskohteille. Kuiluanalyysimalli tarjosi tähän ratkaisuja, jotka olivat sovellettavissa tapauskohtaisesti. Tuloksena näistä tutkimusvaiheista voitiin kehittää palveluprosessia ja luoda paranneltu palvelupolku. Tämän palvelupolun on tarkoitus parantaa sekä asiakkaan että työntekijöiden palvelukokemusta. Reitteinä tähän parempaan palvelupolkuun toimii ongelma-, riski- ja kehityskohtien ongelmiin kehitetyt uudet menetelmät, ratkaisut ja järjestelmät.

5.2 Prosessianalyysi eli blueprinting

Annantalon teknisen tuotannon prosessin kartoittamiseen käytin prosessianalyysia. Prosessianalyysi valottaa eri osapuolten roolia prosessissa auttaen näin sen tutkimuksessa ja kehittämisessä. Menetelmä valittiin, sillä se auttaa toimijoita havaitsemaan prosessien kriittiset vaiheet sekä ongelmakohdat. Näillä tiedoilla pyritään löytämään ratkaisuja havaittuihin ongelmiin. Menetelmässä on keskiössä prosessikaavion teko, joka visualisoi koko prosessin sekä sen vaiheet ja näiden ongelmat, sekä joissain tapauksissa tarjoaa myös ratkaisuja havaittuihin ongelmiin. (Ojasalo, Moilainen & Ritalahti 2009, 158)

Blueprintingin on palveluprosessien analysointiin kehitetty lähestymistapa. Käytännössä palvelun blueprinting on prosessikaavio, joka kuvaa palveluprosessin etenemistä ja eri tekijöiden, sekä asiakkaiden, roolia tässä. Blueprintingillä pyritään objektiivisuuteen niin, että se antaa tärkeää tietoa, josta hyötyvät niin työntekijät, johtajat kuin asiakkaatkin. (Ojasalo, Moilainen & Ritalahti 2009, 158-160.) Blueprinting havainnollistaa tuotannon kokonaisprosessin, asiakaskontaktit, työntekijöiden ja asiakkaiden roolit. Siitä tulee ilmi myös asiakkaalle näkyvissä olevat ja näkymättömät tekijät. Käytännössä blueprinting on visualisoitu versio palveluprosessista, josta tulee ilmi prosessin eri vaiheet ja vuorovaikutukset. (Ojasalo, Moilainen & Ritalahti 2009, 158-160.)

Blueprintingissä jaotellaan palveluprosessin toiminnot asiakkaille näkyviin toimintoihin, eli "front officeen", sekä yrityksen sisäisiin toimintoihin, eli "back officeen" (Jaakkola, Orava & Varjonen 2009, 16).

Palvelun blueprintingin vaiheet

1. Kehitettävän palveluprosessin valinta
2. Palvelun asiakasryhmien valinta
3. Palveluprosessin tarkastelu asiakkaan näkökulmasta
4. Selvitys asiakaskontaktissa olevista osapuolista, asiakkaalle näkymättömistä ja näkyvistä toimista sekä tekniikan osuudeksi laskettavista toimista
5. Asiakaskontaktien toimintojen yhdistäminen tarvittaviin tukitoimiin
6. Palveluprosessin fyysisten osien lisääminen asiakkaan toimintoihin
(Ojasalo, Moilainen & Ritalahti 2009, 160-162)

Palvelun kehittämisen kannalta nämä vaiheet muodostavat kokonaisuuden, jonka on rakenteeltaan erityisen hyvä sekä sisäisen että ulkoisen asiakkaan näkökulmasta. Siitä muodostuu myös kokonaiskuva työntekijöille: minkälainen kokonaisuus heidän palveluprosessinsa on, ja miten heidän työtehtävänsä siihen sijoittuvat. Tästä kokonaisuudesta on hyvä tarkastella palveluprosessin kriittisiä kohtia, heikkouksia sekä muita kehittämis-kohteita. Blueprinting siis havainnollistaa palveluprosessia, ja auttaa ymmärtämään muun muassa miten asiakas kokee palveluprosessin, miten tämä siihen osallistuu, kuka on asiakkaan kanssa vuorovaikutuksessa, mitkä ovat tälle merkittävät fyysiset osat, mitkä kohdat ovat asiakkaan tukitoimille merkittäviä, missä ovat virhekohdat ja pullonkaulat ja miten tätä kaikkea voisi kehittää. (Ojasalo, Moilainen & Ritalahti 2009, 162-163)

Toteutin prosessianalyysin järjestämällä tuotantoprosessin mallintamiseen työpajan. Työpajassa kuusihenkinen ohjelmatuotantotiimi mallinsi itse tyypillistä tuotantoprosessia. Toimin itse työpajassa fasilitoijana, ja olen määrääkainen työntekijä ohjelmatuotantotiimissä. Annantalon ohjelmatuotantotiimille suunnattu työpaja oli aineiston kannalta hedelmällisin vaihtoehto, sillä monet ongelmakohdat ovat nousseet esille tiimin palaverissa. Tämän lisäksi ohjelmatuotantoon kuuluu sekä vanhoja että uusia työntekijöitä, joka tarjoaa laajan perspektiivin nykyiseen tuotantoprosessin tilaan. Annantalo on myös tapahtumapaikkana erityislaatuinen muun muassa ohjelmatuotantotiimin rakenteen, esitystilojen ja kohderyhmien vuoksi, joten toista suoraa alalla toimivaa vertailukohdetta on haastavaa löytää. Tuotantoprosessin blueprintin tekemiseen osallistui vastaava tuottaja Pirjetta Mulari, kulttuurituottaja Katariina Metsälampi, näyttämöestari Nicolas Salo, näyttelysuunnittelija Mauri Tahvonen sekä tuotantoassistentti Elina Aholainen. Kehotin

ohjelmatiimiä luomaan tyypillisen mallin Annantalon tuotannosta, listata sen tuotantoprosessin eri vaiheet, sekä tunnistaa mahdollisia riski-, ongelma- ja kehityskohteita. Tuotantoprosessin malliin runkoon käytin Ojasalon, Moilasan ja Ritalahden mukautettua mallia (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 159.)

Käytännössä malli tehtiin luomalla aikajana (ks. liite 3), johon sijoitettiin eri toimijoiden ja prosessin vaiheet. Työpajan merkittävä tuotos on lopputuote, eli palveluprosessimalli. Tässä tapauksessa ei siis tutkita työpajassa käytyä keskustelua, vaan keskitytään tähän työpajan lopputulokseen. Kategorisoin tämän tuotantoprosessimallin eri työvaiheet niiden laadun ja ominaispiirteiden perusteella. Tästä bluepringtin-mallista ja sen kuiluanalyysistä johdetaan vastaus tutkimuskysymykseen.

6 Tulokset: miten Annantalon tuotantoprosessia voisi kehittää sisäisen palvelun näkökulmasta?

Tässä kappaleessa raportoin kehittämisen prosessin tulokset ja esittelen työpajassa tehtyä Annantalon tuotantoprosessin mallia. Tuotantoprosessimallia analysoidaan teoriaosudessa esitellyllä kuiluanalyysimallilla. Tuloksiin ja niiden tulkitsemiseen käytän myös oman työkokemukseni kautta karttunutta hiljaista tietoa ja kokemusta Annantalon työ- kulttuurista ja -tavoista. Erittelen tuotantoprosessin mallin yleisesti, ja teen siitä havain- toja. Sen jälkeen keskityn mallissa esiintyviin riski-, ongelma- ja kehityskohtiin. Etsin näihin syitä sekä ratkaisumahdollisuuksia kuiluanalyysillä.

6.1 Annantalon tuotantoprosessin blueprinting

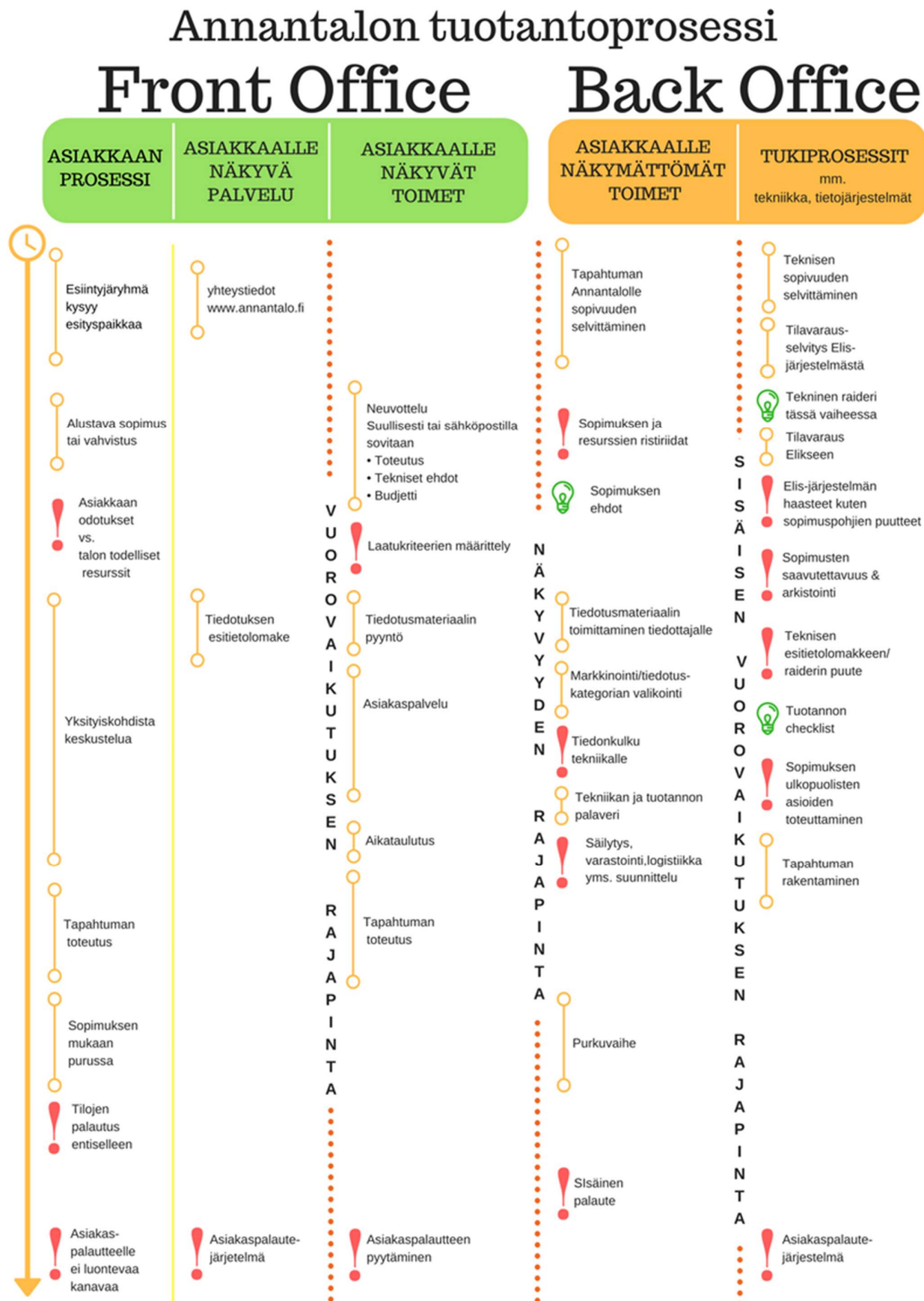
Työpajassa ilmeni, miten tuotantoprosessi jakaantuu asiakkaalle näkyvään toimintaan (front office) sekä asiakkaalle näkymättömään toimintaan (back office). Kuvio 8 mallintaa Annantalon tapahtumatuotantoprosessia. Se perustuu työpajassa ohjelmatiimin kanssa yhteistyönä tehtyyn malliesimerkkiin tyypillisestä tuotannon vaiheista Annantalolla (ks. liite 3). Työmetodi on kuvailtu menetelmät-kappaleessa, ja tässä kappaleessa käydään läpi työn tulokset ja niiden analysointi.

Kuvio kulkee kronologisesti ylhäältä alaspäin. Rinnakkaiset vaiheet tapahtuvat saman aikaisesti. Front officen ja back officen alaotsikot ja muut väliotsikot ovat samat kuin itse

työpajassa. Malli ei esitä mittakaavassa eri tilanteiden suhteellisia kestoja, mutta on suuntaa antava. Malli myös keskittyy sisäiseen ja ulkoiseen palveluun, eli se ei sisällytä kaikkia tuotannollisia tehtäviä ja järjestelyitä, sillä nämä vaihtelevat hyvin tapauskohtaisesti, tapahtuman sisällöstä riippuen. Näihin ulkopuolelle jääviin työvaiheisiin lukeutuvat muun muassa työnjako ja työtehtävät tapahtuman aikana, erilaiset yleisötyötehtävät, backstage-palvelut ja lukuisat muut tapahtuman luonteesta riippuvaiset työtehtävät, joita ei ollut mielekästä liittää osaksi yleismallia.

Eri vaiheet on merkattu keltaisella janalla. Malli sisältää henkilökunnan havaitsemia riski-, ongelma- ja kehityskohteita, jotka on merkitty punaisella huutomerkillä. Kuviossa on myös työpajassa kummunneita kehitysehdotuksia tuotantoprosessin eri vaiheisiin, jotka on merkattu vihreällä hehkulampulla.

Vuorovaikutuksen, näkyvyyden ja sisäisen vuorovaikutuksen rajapinnat kuvastavat kanssakäymisen verkostoa palveluprosessissa. Näitä voidaan käyttää hyväksi tutkiessa ongelma- ja kehityskohteita, ja ne myös selventävät milloin on kyse sisäisestä ja milloin ulkoisesta palvelusta. Back office voidaan tässä kuviossa myös tulkita sisäiseksi palveluksi ja front office ulkoiseksi, asiakkaalle näkyväksi palveluksi.



Kuvio 8 Annantalon tuotantoprosessi. (Annantalon tuotantoprosessi -työpaja 8.3.2018)

Tuotantoprosessimallia tarkastellessa erityistä huomiota herättää ongelma- riski ja kehityskohteiden painottuminen tukiprosesseihin. Tukiprosesseihin lukeutuvat tässä tapauksessa tekniikka ja tietojärjestelmät, joita tarvitaan tapahtuman toteuttamiseen tai jotka voivat sujuvoittaa sen toteuttamista. Tästä painotuksesta voi vetää sen johtopäätöksen, että tuotannon näkökulmasta yhteistyötä tuottajan ja tekniikan välillä pitäisi vahvistaa. Tämän lisäksi havaittavissa on, että nykyiset tekniset tukijärjestelmät eivät helpota työtä, vain päinvastoin lisäävät sen haasteita. Lisäksi on selvästi kysyntää uusille teknisille tukipalveluille, jotka voisivat ratkaista olemassa olevia ongelmia.

Totuuden hetkiä nykyisessä palveluprosessin on pääasiassa tuottajan ja asiakkaan välillä. Tapahtuman toteutusvaiheessa on kuitenkin myös totuuden hetkiä tekniikan ja asiakkaan välillä, jotka ovat osa palvelun kokonaislaadun kokemusta. Palvelunpolun riski- ja kehityskohteet painottuvat sisäiseen palveluun, mutta tämän alueen ongelmat välittyvät myös asiakkaalle, mikäli niitä ei ratkaista sujuvasti, kuten käy ilmi Grönroosin sisäisen palvelun mallista (Grönroos 2009, 414.)

Kuviossa 8 esitellyn tuotantoprosessin ongelmakohdat voidaan jaotella karkeasti kolmeen eri luokkaan näiden laadun ja ominaispiirteiden perusteella, jolloin ne sijoittuvat myös kuiluanalyysin mukaisesti palvelun kuiluihin. Nämä kolme luokkaa ovat *tukiprosessit, työn resursointi ja arvopohja sekä puuttuvat tietojärjestelmät ja palvelut*.

Seuraavissa kappaleissa tutkin näitä kolmea luokkaa syvemmin. Erittelen luokan sisällön ja lajittelen tuotantoprosessimallissa olevat, huutomerkillä merkatut ongelmakohdat näihin eri luokkiin. Lisäksi huomioin mahdolliset henkilökunnan parannusehdotukset, jotka liittyvät kyseiseen luokkaan. Tämän jälkeen etsin kuiluanalyysimallin pohjalta niihin syitä ja ratkaisumalleja.

6.2 Tukiprosessit

Tuotantoprosessissa käy selkeästi ilmi, että tietojärjestelmät eivät tue riittävästi työnte-koä, eivätkä ne ole työn vaatimusten mukaiset. Esimerkiksi käytössä oleva Elis-järjestelmä ei ole ajan tasalla ja tekee työstä haastavampaa. Tämä aiheuttaa myös ongelmia tiedon saavutettavuuden kanssa. Tuotantoprosessin seuraamiseen Elis-järjestelmä osoittautuu siis riittämättömäksi järjestelmäksi.

Lisäksi tekniikan, asiakkaan ja tuotannon välillä ei ole olemassa olevia tukijärjestelmiä, jotka edesauttaisivat tiedonkulkua ja työn sujuvuutta. Nykytyöelämässä erilaiset sähköiset järjestelmät ovat luonteva osa asiakkaan ja palvelutuotannon välistä kommunikatiota ja yhteistyötä.

Tuotantoprosessimallissa olevat tukiprosesseihin lukeutuvat ongelmakohdat ovat:

- **Elis-järjestelmän haasteet kuten sopimus pohjien puutteet**
- **Sopimusten saavutettavuus ja arkistointi**
- **Asiakaspalvelujärjestelmän puute**
- **Teknisen esitietolomakkeen/raiderin puute**

(Kuvio 8: Annantalon tuotantoprosessi)

Parannusehdotuksena tähän kohtaan henkilökunta koki tarpeen tuotannon ”checklistille”, eli tarkistuslistan tuotannon toteutuneista vaiheista. Tällainen järjestelmä tukisi tuotantoprosessin sujuvuutta, auttaisi ennakoinnissa ja helpottaisi tiedonvälityksen ongelmia.

6.3 Tukiprosessien kuiluanalyysi

Tukiprosessien ongelmassa on kyse palvelun toimituksen kuilussa, eli Grönroosin (2009) palvelukuilumallin (kuvio 5) mukainen kuilu 3. Kyseessä on tuotanto- ja toimitusprosessin ja laatuvaatimusten välinen ristiriita. Syynä tähän ei ole niinkään kuvion mukainen vaatimusten monimutkaisuus tai työntekijöiden laatuvaatimuksista kieltäytyminen, vaan näiden haasteiden ennakointi. Kyseessä on ennen kaikkea tälle kuidulle tyypillinen syy, eli vaatimukset eivät ole toteuttavissa olemassa olevalla tekniikalla. Lisäksi osasyynä on sisäisen markkinoinnin ongelmat, sillä tiedonkulku tekniikan ja tuottajan välillä ei ole aina sujuvaa, joten toinen osapuoli ei aina ole ajan tasalla toisen resursseista.

Parannuskeinoina tähän toimii valvontajärjestelmän yhdenmukaistaminen laatu järjestelmien kanssa sekä tekniikan ja järjestelmien sopeuttaminen laatuvaatimuksiin. Tässä tapauksessa olisi mielekkäintä kehittää tekniikkaa ja järjestelmiä sen sijaan, että laskisi laatuvaatimuksia olemassa olevien järjestelmien tasolle.

6.4 Työn resursointi ja arvopohja

Henkilökunnan tunnistamista ongelmakohtista nousi selvästi esiin ristiriidat sovitun ja toteutetun työn välillä. Tämä on tuotantoprosessimallin mukaan ongelma sekä asiakkaan ja palvelun välillä, että sisäisessä palvelussa. Erityisesti tekniikka nousee tässä esille, sillä riskikohdaksi on muodostunut muun muassa työn suunnittelun kannalta oleellinen osa, eli tiedonkulku tulevasta tapahtumasta. Tämä on merkki siitä, että arvopohjassa on ristiriitoja; kumpi on tärkeämpää, asiakkaan vain työntekijöiden tyytyväisyys?

Lisäksi tähän kategoriaan liittyy selvästi sopimuksien sisältöjen puutteet. Suuri riskitekijä tässä kategoriassa on myös tapahtuman kannalta oleelliset työvaiheet, jotka eivät toteudu ajallaan tai ollenkaan, kuten tiedonkulku tekniikalle ja logistiset ratkaisut.

Työn resursointiin ja arvopohjaan lukeutuvat ongelmat ovat:

- **Laatukriteerien määrittely**
- **Asiakkaan odotukset vs. talon todelliset resurssit**
- **Sopimuksen ja resurssien ristiriidat**
- **Tiedonkulku tekniikalle**
- **Säilytys, varastointi, logistiikka yms. suunnittelu**
- **Tilojen palautus entiselleen**

(Kuvio 8: Annantalon tuotantoprosessi)

Henkilökunta tunnisti tähän kategoriaan sopivan kehitysidean, joka oli sopimuksien ehtojen kehittäminen. Sopimus pohjien päivitys on suositeltava teko, sillä siten voidaan sopia asiakkaan kanssa laatutasosta, sekä välttää mahdollisia ristiriitatilanteita. Sopimus pohjat ovat kuitenkin Elis-järjestelmässä, josta johtuen niiden päivittäminen on vaativampi toimenpide. Jotta tämä kehitysidea parantaisi myös työn arvopohjaa, tulisi uudet sopimus pohjat tehdä yhteistyössä, jolloin eri osapuolet pääsisivät vaikuttamaan tulevien töiden laatutasoon.

6.5 Työn resursoinnin ja arvopohjan kuiluanalyysi

Tämä kategoria sisältää elementtejä Grönroosin (2009) palvelukuilumallin (kuvio 5) markkinointiviestinnän kuilusta (kuilu 2) ja laatuvaatimuksen kuilusta (Kuilu 4). Se myös luonnostaan johtaa asiakkaan ja palvelun väliseen koetun palvelun kuiluun (kuilu 5). Tämän kategorian ongelmista käy ilmi, että palvelun laatuvaatimukset eivät ole ajan tasalla, eli palvelun ja johdon laatuvaatimukset eivät kohtaa. Syitä tähän on muun muassa suunnitteluprosessin riittämättömyys, joka käy ilmi muun muassa säilytys, varastointi, logistiikka ym. suunnittelun puutteessa sekä tiedonkulun haasteissa ja tilojen palauttamisessa entiselleen. Lisäksi ongelmia on palvelun toimituksessa ja markkinointiviestinnässä, sillä sopimuksien ja resurssien väliset ristiriidat ovat selkeä riskikohta.

Näihin ongelmiin tepsii laadun ensisijaistaminen. Tuotantojen määrää tulisi määritellä siten, että niiden laatuun voitaisiin sitoutua tuotannon jokaisessa vaiheessa. Näin vältetään tilanteet, jossa jokin tuotannon vaihe erehdyksessä laiminlyödään.

6.6 Puuttuvat tietojärjestelmät ja palvelut

Puuttuvista tukipalveluista ja tietojärjestelmistä muodostuu oma kategoriansa. Näistä selkein on työn loppuun viemiseen ja tulevaisuuden tuotantoprosessien kehittämiseen olennainen palautevaihe. Tällä hetkellä Annantalolla ei ole jatkuvassa käytössä olevaa, toiminnalle luontevaa palautejärjestelmää. Myöskään henkilökunnalle ei ole järjestelmää antaa sisäistä palautetta toteutuneista tuotannoista. Palautejärjestelmän puute on tähän selkeä syy, ja se edesauttaisi palveluprosessin kehitystä. Tämä kategoria on Grönroosin palvelukuilumallin (Kuvio 5) palvelun toimituksen (kuilu 3) mukainen kuilu.

Tähän luokkaan voi lukea myös ensimmäiseen luokkaan sopiva teknisen esitietolomakkeen/raiderin puutteen. Tämä on tekniikan työn suunnittelun kannalta oleellinen tukipalvelu, ja sen tiedon välityksen automatisoiminen sähköisellä järjestelmällä mahdollistaa suoran tiedonkulun asiakkaalta tekniikalle. Tietojärjestelmäratkaisulla voidaan myös rakentaa suora silta asiakkaalta tekniikalle niissä asioissa, joissa tuottajaa ei välttämättä tarvita välikädenä.

Tähän kategoriaan voidaan myös soveltaa tietoa tukiprosessit-kappaleesta. Nykyinen Elis-järjestelmä ei tue tuotantoprosessia, vaan hankaloittaa sitä. Tästä voi päätellä, että

tuottajilla olisi tarvetta rinnakkaiseen järjestelmään, joka edesauttaa tuotannon seuraamista ja tiedon saavutettavuutta ja kulkua. Tähän samaan palveluun olisi myös luontevaa yhdistää tuottajan muistilista.

Tähän kategoriaan lukeutuvat kohdat ovat:

- **Asiakaspalautteelle ei luontevaa kanavaa**
- **Asiakaspalautejärjestelmä**
- **Asiakaspalautteen pyytäminen**
- **Sisäinen palaute**
- **Teknisen esitietolomakkeen/raiderin puute**

(Kuvio 8: Annantalon tuotantoprosessi)

Henkilökunnalta tuli myös selkeä kehitysidea, eli teknisen raiderin tuominen mukaan tuotantoon mahdollisimman varhaisessa vaiheessa. Lisäksi tuottajan checklist voi myös olla tietojärjestelmällä ratkaistavissa.

6.7 Puuttuvien tietojärjestelmien ja palveluiden kuiluanalyysi

Kolmannen kategoria sisältö painottuu tuotanto- ja toimitusprosessien ja laatuvaatimusten väliseen kuiluun. Sopivien järjestelmien puute luo palvelutoimituksen kuilun. Tällä hetkellä olemassa olevat sähköiset järjestelmät eivät edesauta nykyisen tuotantovolyymin toteutusta. Syynä on joko järjestelmien riittämättömyys, tai se, että niiden käyttötarkoitus on alun perin ollut toinen tai tarkoitettu pienemmälle tuotantomäärälle.

Parannuskeinona tähän toimii tekniikan ja järjestelmien tason nostaminen palvelun laatuvaatimuksiin. Tietojärjestelmät ja muut tukijärjestelmät pitää nostaa tasolle, jolla ne edesauttavat nykyisen esitysmäärän tuotantoa. Tämä vaatii myös henkilöstön koulutusta, eli mahdollisten uusien järjestelmien käyttöönoton koulutusta ja näiden systeemien sisäistä markkinointia. Koulutuksen tarkoitus on varmistaa, uusien järjestelmien tuomat edut ymmärretään, ja tätä myötä ne otetaan käyttöön osana tuotantoprosessia.

7 Kehitysehdotukset

Tässä kappaleessa esitän ratkaisuehdotuksia tuotantoprosessissa nousseisiin ongelmiin. Selkein ratkaisu tähän olisi palveluprosessin uusiminen, uusien tietojärjestelmien käyttöönotto ja arvopohjakeskustelu. Palveluprosessia voidaan uudistaa kuitenkin myös kohtuullisen pienillä resursseilla. Esimerkiksi uusia, toimivia tietojärjestelmiä on helppo kehittää hyvin pienillä resursseilla tämän hetken ongelmakohtiin.

Suurimmat ongelmat ovat korjattavissa ottamalla käyttöön uusia tietojärjestelmiä, jolloin yhteistyö sisäisen palvelun välillä paranee. Tämän lisäksi tietojärjestelmät vähentävät työtaakkaa, jonka vapauttama aika voidaan käyttää tuotantoprosessin jatkuvaan kehittämiseen. Tämä laadun parantuminen välittyy myös asiakkaan kokemaan palveluun, sillä monet ongelmakohtien seurauksista kohdistuu myös asiakkaan kokemaan palveluun.

Esitän tässä kappaleessa myös itse kehittämiäni tietojärjestelmäratkaisuita, joiden pitäisi parantaa nykyisiä palvelun kuiluja. Nämä järjestelmät on luotu olemassa olevilla resursseilla, käyttäen ilmaista ohjelmistoa. Sisältö näihin on tuotettu oman kokemukseni pohjalta, sillä olen työssäni sekä tuottajana että tekniikan työntekijänä tietoinen siitä, minkälaista sisältöä näiden tulisi sisältää.

Tärkeintä näissä ratkaisuissa on niiden käyttöönotto. Tämä pitäisi kuitenkin olla helposti tehtävissä pienellä määrällä sisäistä koulutusta. Lähtökohtaisesti asianomaisten pitää opetella uusien tietojärjestelmien käyttö, ja ottaa ne osaksi tuotantoprosessia. Käytännössä riittää, että tietojärjestelmistä tulee luonteva osa tuotantoprosessia niihin kohtiin, johon niiden on suunniteltu sopivan.

Arvopohjakeskustelu on luonteva osa kehitystyötä. Työntekijöiden välillä pitäisi vallita yhteisymmärrys siitä, mikä on koko toiminnan arvojärjestys. Työyhteisön tulisi yhdessä päättää, meneekö työhyvinvointi vai asiakkaan palvelukokemus kaiken edelle. Integroin tämän arvokeskustelun kokonaisvaltaiseksi osaksi koko kehitysprosessia, josta johtuen en määrittele sille omaa kappaletta. Koska tämä työ toimii esiselvityksenä laajemmalle kehitystyölle, on luontevampaa, että arvopohjakeskustelut käydään näiden kehitysehdotusten käyttöönottamisen jälkeen.

7.1 Kehitysehdotus 1: Sähköinen tilaisuustietolomake

Selvityksen tuloksista käy ilmi, että ilmeinen ongelmakohta tuotantoprosessissa on tiedonvälitys tekniikan, asiakkaan ja tuottajan välillä. Tämä ongelma on kuitenkin näkemykseni mukaan helposti ratkaistavissa. Kokosin tekniikan kannalta oleelliset kysymykset kyselylomakemuotoon. Käytin tähän Google Forms -ilmaispalvelua. Tämän palvelun vahvuus on sen helppo käyttöliittymä ja muokattavuus. Tärkein ominaisuus kuitenkin on, että se voidaan toimittaa suoraan sähköisesti asiakkaalle jo varausvaiheessa, ja vastaus saadaan suoraan tekniikan omaan sähköpostiin. Lisäksi tämä antaa mahdollisuuden tiedottaa asiakkaalle suoraan tilojen teknisestä varustelusta. Tein lomakkeesta myös printattavan version (liite 4).

Tämä tekninen ratkaisu tarjoaa parannusehdotuksen tukiprosessien ja työn resursoinnin ja arvopohjien ongelmiin. Se neutralisoi nykyisten tietojärjestelmien puutteita ja tuo uuden sähköisen palvelun käytettäväksi. Kun asiakkaalle on helposti lähestyttävä tilaisuustietolomake, joka päättyy automaattisesti tekniikalle, vähentää se tekniikan ja tuotannon välisten tiedonvälitysongelmien tuottamia riskejä ja tätä kautta asiakkaan laatukokemus kasvaa. Myöskin sisäinen palvelu kohentuu lomakkeen avulla, sillä tuottajan ja tekniikan välinen tiedonkulun riski katoaa. Myös työn suunnittelu on mahdollista paljon aikaisemmassa vaiheessa.

Ehdotan ohjelmatiimille tämän tilaisuustietolomakkeen käyttöönottoa osaksi tuotantoprosessia. Tarkoituksena on, että tämä tilaisuustietolomake täytetään heti varausvahvistuksen yhteydessä. Silloin tekniikalle välittyy tieto tuotannon alkuvaiheissa, ja se mahdollistaa teknisiin vaatimuksiin reagoinnin heti tuotannon alussa. Kuten tuotantoprosessikaaviossa käy ilmi, tämä kehitysehdotus tuli ilmi myös henkilökunnalta.

7.2 Kehitysehdotus 2: Rinnakkainen tuotannonseurausjärjestelmä

Kuiluanalyysistä käy ilmi, että tuotantoprosessissa on ongelmia tuotannon eri vaiheiden toteutuksessa ja seuraamisessa. Tilaisuustietolomake tuo tähän ratkaisun tekniikan osalta, mutta myös tuottajan työtä voidaan tukea uudella järjestelmällä.

Palveluprosessimallissa käy ilmi, että tuotantoprosessin seuraaminen on haaste, ja että olemassa olevat järjestelmät eivät tue tätä. Seurantajärjestelmän tulee olla helppokäyttöinen, ja sen on tarkoitus myös edesauttaa tiedon saavutettavuutta. Siihen tulee olla pääsy koko ohjelmatuotantotiimillä, ja sen avulla pitäisi olla helppo seurata, mitkä vaiheet tuotannossa ovat toteutuneet, ja mitkä ovat toteuttamatta. Tämä toimii siis myös henkilökunnalta kummunneesta kehitysideasta tuotannon muistilistasta, eli checklistista.

Tässä on tarkoituksenmukaista käyttää mahdollisimman helposti lähestyttävää ja työntekijöille tuttua ohjelmistoa. Ehdotan tätä varten tuotantojen seurantajärjestelmäksi Microsoft Excelillä tehtyä selkeää tuotantokaaviota. Tämä ohjelmisto on koko henkilökunnan käytössä. Lisäksi tämä tiedosto voidaan laittaa jokaisen saataville yhteiselle verkkoasemalle. Oleellista on, että tämä järjestelmä on tarkoitettu vain tuotantoprosessin seuraamiseen, suunnitteluun ja arkistointiin. Sen ei kuulu sisältää mitään arkaluonteista tietoa, vaan tietoa suoritetuista työvaiheista, sekä tiedon siitä, mistä työn kannalta relevantit tiedot löytyvät.

Suurin haaste tämän parannusehdotuksen suhteen on sen käyttöönotto. Tällainen järjestelmä on hyödytön, ellei sitä oteta osaksi tuotantoprosessia ja pidetä sitä ajan tasalla. Tuotannonseurausjärjestelmän on kuitenkin tarkoitus vähentää tiedonvälityksen ongelmia sisäisessä palvelussa, sekä myös auttaa monitoroimaan tuotantoprosessia.

7.3 Kehitysehdotus 3: Asiakaspalautejärjestelmä

Tuotantoprosessimallista käy ilmi, että prosessista puuttuu sille olennainen vaihe, eli tuotannon toteutumisen jälkeiset vaiheet. Tulevaisuuden tuotantoprosessien kehittämiseen olisi arvokasta saada palautetta siitä, mikä tuotannossa onnistui ja mikä epäonnistui. Myös Tuulaniemi (2011) nostaa esille jälkipalvelun osana laadukasta, nykyaikaista palvelukokemusta. Hän mainitsee erityisesti asiakaspalautteen osana tätä. (Tuulaniemi 2011, 79). Asiakkaiden laatu- ja palvelukokemuksien kautta voidaan myös löytää sellaisia kehityskohteita, jotka voivat olla muuten henkilökunnalle piilossa.

Asiakaspalautejärjestelmän on mielekästä olla helppo ja yksinkertainen. Se voidaan ottaa luontevaksi osaksi palveluprosessia. Jos kehitysehdotus 2:n mukainen tuotannonseurantajärjestelmä on otettu käyttöön, on tämä sille looginen viimeinen vaihe. Näin ollen sähköisestä palautelomakkeesta tulee luonteva osa tuotantoprosessia.

Sisäinen palaute on myös tärkeätä toiminnan kehittämiseen. Tätä varten luonnollinen foorumi on tekniikan ja tuotannon palaveri. Kun tuotannonseurantajärjestelmä ja tilaisuustietolomake on otettu käyttöön, on oletettavaa, että tässä kokouksessa valtaosasta ajasta ei mene Elis-järjestelmän varauksien läpikäymiseen. Tuotantojen tilanne on helppo hahmottaa tuotannonseurantajärjestelmästä, josta käy myös ilmi, onko tilaisuustietolomake täytetty ja onko tapahtumien tekniset vaatimukset muuten tiedotettu. Näin säästetty aika voidaan käyttää toteutuneiden tapahtumien läpikäymiseen ja näistä palautteen antamiseen tuotannon ja tekniikan välillä, joka edesauttaa tuotantoprosessin jatkuvaa kehittämistä.

Tällainen palautelomake on helposti laadittavissa olemassa olevilla ilmaisilla ohjelmilla. Ehdotan järjestelmää toteutettavaksi Google Formsilla, jolla myös tilaisuustietolomake on toteutettu. Lomake antaa mahdollisuuden myös anonyymiuteen, joka edesauttaa rehellisen palautteen saamista.

7.4 Kehitysehdotus 4: Sopimuspohjien päivittäminen

Sopimuspohjien ristiriidat tuotannon toteutuksen kanssa on Annantalon nykyisessä tuotantoprosessissa esiin noussut riskikohta. Nykyiset sopimuspohjat ja niiden hallintajärjestelmä ovat jäykkiä, ja niiden muokkaaminen tuotantoon sopiviksi on hankalaa. Sopimuspohjat luodaan pääasiassa Elis-järjestelmän kautta, ja tämän järjestelmän hallinnointi on ohjelmistokehittäjän hallussa. Sopimukset ovat selkeä kehityskohde, ja ne tulisi uudistaa yhteistyössä koko ohjelmatiimin kanssa.

Sopimuksen ehdot tulisi aina kohdentaa kuhunkin tuotantoon sopivaksi. Sopimusjärjestelmän pitäisi siis mahdollistaa sopimusten helppo muokaus. Tässä opinnäytetyössä esitettävien kehitysehdotusten kautta on tarkoitus helpottaa työpanosta siinä määrin, että sopimuksen laatimistilanteessa sekä tuottajalla että tekniikalla on näkemys siitä, mitä sopimuksen tulisi sisältää heidän näkökulmastaan.

Sopimus pohjien uusimisen takana on työn resursointi. Kun Annantalo sitoutuu toteuttamaan tuotannon, on sopimusvaiheessa tärkeää tietää, että tuotanto on toteutettavissa sen hetkisin resursseilla. Olisi myös oleellista, että ohjelmatiimin kaikki jäsenet tietävät, mitä nämä sopimukset sisältävät. Sopimusten tulisi siis olla helposti saavutettavissa. Tässä kohtaa rinnakkainen tuotannonseurausjärjestelmä tukee tätä kehitysehdotusta, sillä sopimukset tai niiden sijaintitiedot voidaan sisällyttää siihen.

7.5 Kehitysehdotus 5: Uusittu palveluprosessi

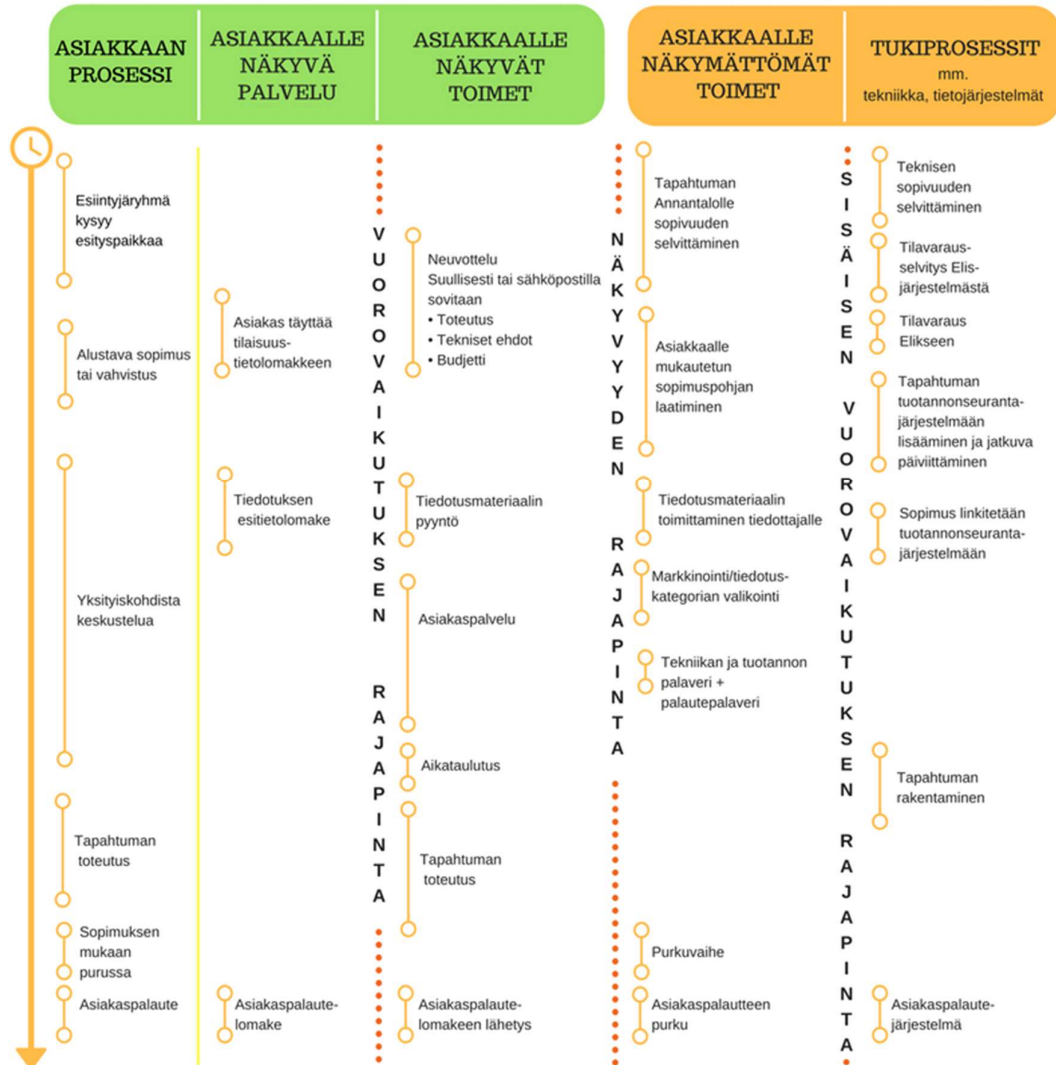
Kun edeltävät ratkaisuehdotukset otetaan käyttöön, voidaan näiden avulla luoda uusi, virtaviivaistettu palveluprosessi. Nämä ratkaisuehdotukset yksinkertaistavat palveluprosessia, tekevät sen seuraamisesta helpompaa, ja vähentävät tiedonvälitykseen liittyviä ongelmia.

Paranneltu tuotantoprosessi näkyy kuviossa 9. Tässä mallissa on otettu huomioon uudet tietojärjestelmät ja muut kehitysehdotukset. Prosessista on nyt karsiutunut pois välivaiheita uudistusten myötä, ja tuotantoprosessin seuraaminen on tehty helpommaksi seurantajärjestelmän avulla.

Annantalon tuotantoprosessi

Front Office

Back Office



Kuvio 9 Annantalon paranneltu tuotantoprosessi

Tämän mallin ei ole tarkoitus olla tarkkaan seurattava kaava. Sen tarkoitus on pikimmin osoittaa, millaisia muutoksia nämä kehitysehdotukset toisivat nykyiseen tuotantoprosessiin (kuvi 8). Kuten voi huomata, tämä tuotantoprosessi on keveämpi, ja sen on tarkoitus mahdollistaa tuotantojen tehokkaampi ja laadukkaampi toteutus.

8 Pohdinta

Tämän opinnäytetyön aineistojen perusteella selvisi, että Annantalon tuotantoprosessia voidaan parantaa kehittämällä tukiprosesseja, korjaamalla tietojärjestelmien puutteita, kehittämällä sopimuksia sekä selkeyttämällä tiedonkulkua tuotannon ja tekniikan välillä. Myös muita ongelmakohtia löytyi, mutta edellä mainittujen kohteiden kehittämisestä muodostui selkein, pienimmillä resursseilla korjattavissa oleva kokonaisuus. Kehittämissuositukset perustuvat näiden ongelmakohtien yhteistoiminnalliseen ratkaisemiseen palvelun blueprinting- ja kuiluanalysimenetelmillä.

Uudistettu palveluprosessi perustuu neljään ehdotukseen, jotka kumpuavat palvelun blueprintistä ja kuiluanalysistä. Nämä neljä kehitysehdotusta, sähköinen tilaisuustietolomake, rinnakkainen tuotannonseurantajärjestelmä, asiakaspalautejärjestelmä ja sopimusperusteiden päivittäminen johtavat uusittuun palveluprosessiin (Kuvio 10). Kehitysehdotukset tukevat toinen toisiaan ja parantavat sekä sisäisen että ulkoisen palvelun laatua.



Kuvio 10 Uusittu palveluprosessi.

Nämä vaiheet eivät kuitenkaan vaadi toisiaan toimiakseen, vaan minkä tahansa kehitysehdotuksen käyttöönotto parantaa nykyistä palveluprosessia.

Tämä tutkimus vastasi myös tutkimukseni apukysymykseen teknologian ja tietojärjestelmien tukevasta roolista tuotantoprosessin kehittämisessä. Tarjotut kehitysehdotukset tarjosivat yksinkertaisia sähköisiä ratkaisuita, jotka kehittävät tuotantoprosessia. Koen siis onnistuneesti vastanneeni myös näihin apukysymyksiin. Nämä ratkaisut ovat helposti toteutettavia ja luonteva osa nykyaikaista tuotantoa.

Tuotantoprosessin mallintaminen ja kuiluanalyysi nostivat esiin Annantalon tapauksessa selkeän kehityskohteen: tukiprosessit, tietojärjestelmät ja tiedonkulku. Nämä muodostivat selkeän kehittämisenäkökulman. Mielestäni tämä myös osoitti tutkimuksen menetelmien toimivuuden; ongelmakohdat nousivat esiin luontevasti, ja niihin oli löydettävissä selkeät kehitysehdotukset. Näiden kolmen kategorian ulkopuolelle jää Grönroosin palvelukuilumallin (Kuvio 5) johdon näkemyksen kuilu (kuilu 1). Tämä on positiivista, sillä se viestittää siitä, että palvelun johdolla ei ole ristiriitaisia näkemyksiä sen suhteen, minkälaista laatua palvelulta voi odottaa. Tämä on voimavara, joka auttaa varmasti myös muiden kuilujen parantamisessa, sillä se on merkki hyvistä suhteista ja kommunikaatiosta palvelun johdon ja muiden toimijoiden välillä.

Yhteenvedona voidaan toteaa, että nämä kehitysehdotukset ovat helposti toteutettavia. Ne vaativat perusymmärrystä tietotekniikasta, tietojärjestelmistä ja Annantalon nykyisestä tuotantoprosessista. Tuotantoprosessien, kuten kaiken palvelun, tulisi kehittyä ajan vaatimusten mukana. Teknologia on kehittynyt helppokäyttöisyydessään, käyttöasteessaan ja hyödyllisyydessään siihen pisteeseen, että sen tuottamat ratkaisut eivät vaadi paljon resursseja - tietotekniikan perusteiden hallinta riittää. Nämä perusteet pitäisi olla jokaista tietokoneella työtä tekevällä hallussa nykypäivänä. Helppokäyttöisillä sähköisillä järjestelmillä saavutetut edut säästävät huomattavasti resursseja, ennen kaikkea työaikaa. Tämän lisäksi uudistukset vaativat uudistumismieltä henkilökunnalta – rohkeutta oppia uutta, muuttaa toimintatapojaan ja käytäntöjään, sekä kehittää olemassa olevia prosesseja.

Tekemästäni kehitystyöstä syntyi paketti, jonka taustatyötä tehdessäni toivoin löytäväni; Helposti sisäistettävä malli kulttuurikeskuksille tyypillisen tuotantoprosessin kehittämiseen, jonka kehitysnäkökulma on sisäinen palvelu. Sisäinen palvelu on oiva lähtökohta ensiaskeleeksi tapahtumatuotantoprosessin kehitystyöhön, sillä se sisältää tapahtuman

toteutuksen kannalta oleelliset tahot. Malli on helposti seurattava ja toistettavissa toisissa kulttuurikeskuksissa, ja se toivottavasti toimii hyvänä pohjana sekä opinnäytetyötä tekeville, että alan ammattilaisille, jotka haluavat kehittää tuotantoprosessiaan.

Esittelen kehitysehdotukseni Annantalon henkilökunnalle, ja auta tarvittaessa uusien käytäntöjen ja tietojärjestelmien käyttöönotossa. Mielestäni Annantalon tulisi käyttää tämä esiselvitys hyödykseen, ja toteuttaa tämän opinnäytetyön kehitysehdotukset mahdollisimman pian. Näiden uusien järjestelmien toimivuudesta tulisi saada palautetta heti käyttöönoton jälkeen asiakkailta. Sähköisten järjestelmien testaaminen on kannattavaa aluksi pienemmällä asiakasryhmällä, jotta uudistusten toimivuus voidaan varmistaa. Lisäksi on tärkeää saada myös sisäistä palautetta uusista järjestelmistä; onko niiden käyttöönotto helppoa vai haastavaa?

Kehitystyötä kannattaa siis jatkaa toteuttamalla kehitysehdotukset, ja tämän jälkeen seurata sen vaikutuksia kuulemalla ulkoisia asiakkaita. Tämä tutkimus selvitti tilannetta sisäisessä palvelussa, joten seuraava kehityskohde kumpuaa loogisesti ulkoisilta asiakkailta saadusta palautteesta. Ensin on kuitenkin parasta ottaa tämän tutkimuksen kehitysehdotukset käyttöön, ja katsoa niiden vaikutus tuotantoprosessiin. Kehitysehdotukset sisältävät myös palautejärjestelmän, jonka kautta kehityskohteita todennäköisesti ilmenee. Lisäksi seuraavaksi voidaan ottaa mallia myös muista kulttuurilaitoksissa. Esimerkiksi jo vertailemalla Helsingin kaupungin toisiin kulttuurikeskuksiin voidaan saada hyödyllistä tietoa ja kehitysideoita Annantalon oman tuotantoprosessin kehittämiseen.

Olen tyytyväinen menetelmieni ja aineistojeni rajaukseen. Sisäinen palvelu oli hyödyllinen näkökulma kulttuurilaitoksen toimijoiden välisen toiminnan ja vuorovaikutuksen tutkimiseen, ja toivon, että tätä näkökulmaa käytetään tässä kontekstissa myös jatkossa. Alun perin ajatukseni oli tarkastella tuotantoprosessin kehittämistä tukipalveluiden, eli tässä tapauksessa pääasiassa tekniikan näkökulmasta. Huomasin kuitenkin sisäisen palvelun olevan vielä yleishyödyllisempi näkökulma. Mielestäni aineiston rajaus näin oli järkevää. Sisäistä palvelua olisi voinut vielä entisestään levittää koskemaan koko kulttuurilaitoksen henkilökuntaa viestinnästä vahtimestaripalveluihin. Työmäärä olisi kuitenkin tällöin huomattavasti suurempi, mutta ydintulokset todennäköisesti samat. Hedelmällisin lähde aineistolle oli tässä tapauksessa tuotantoprosessin kanssa vahvimmin tekeemisissä oleva ohjelmatuotantotiimi.

Palvelun blueprinting on mielestäni oleellista tehdä ja päivittää kaikissa palvelua tarjoavissa laitoksissa säännöllisesti. Annantalolla sitä ei oltu tietääkseni koskaan tehty, joten jo pelkästään blueprintin tekeminen tuotti hyvin arvokasta tietoa koko kulttuurilaitokselle. Oli myös hienoa huomata, miten jo blueprint-työpajassa tuotantoprosessissa ilmeni selkeitä kehityskohteita. Kuten jo mainitsin, kuiluanalyysi toimi erinomaisesti yhdessä blueprintin kanssa. Se tunnistaa tapahtumatuotantoprosessin tyypilliset vaiheet ja mahdolliset kuilut, ja tarjoaa näihin myös parannuskeinoja. Se toimii myös hyvänä työkaluna sisäistä palvelua tarkastellessa. Yllättävää oli, miten osuvia parannusehdotukset olivat myös tässä tapaustutkimuksessa. Kuiluanalyysi osoittautui erinomaiseksi prosessianalyysityökaluksi ja se on johdonmukainen jatke blueprintin tulosten analysoimiseen.

Koska kyseessä on tapaustutkimus, ei ole tietenkään itsestään selvää, että muualla samoilla menetelmillä kehityskohteet nousevat yhtä selkeästi esille. Esiin nousevat asiat kehityskohteet toisissa kulttuurilaitoksissa sijoittuisivat kuitenkin todennäköisesti palvelun kuiluanalyysin alueelle, sillä se kattaa laajasti kaiken palveluprosessiin liittyvän toiminnan.

Jos tekisin tämän tutkimuksen uudestaan, kiinnittäisin huomiota työpajan prosessimallin kohdentamiseen kulttuurilaitokselle sopivaksi. Käytin mallipohjana Ojasalon, Moilasen ja Ritalahden mallin mukaamaa (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 159). Totesin kuitenkin työpajan tehtyäni, että termistön olisi voinut muuttaa suoraan Annantalolle sopiviksi, jotta tuotantoprosessimallin ymmärtävät suoraan myös Annantalon muut, ohjelmatuotantotiimin ulkopuoliset työntekijät. Myös työpajoja voisi olla useampia, ja aineistoa voisi kerätä myös toisista kulttuurilaitoksista, mutta näkemykseni mukaan tämä on osa itse kehitystyötä, eikä tätä esiselvitystä, sillä aineistoa kehitystyöhön syntyi riittävästi.

Olen tyytyväinen opinnäytetyöni lopputulokseen. Työ antaa konkreettisia kehitysehdotuksia tapaustutkimuksen kohteelle. Se on käytännönläheinen, joka edesauttaa myös kehitysehdotusten toteuttamista Annantalolla. Opinnäytetyötä tehdessäni korostui se, että tämä on esiselvitys tulevaa kehitystyötä varten. Työtä olisi voinut laajentaa moneen eri suuntaan, mutta pidin sen tarkoituksella riittävän tiiviinä, että se toimisi selkeänä ja konkreettisena lähtölaukauksena tälle kehitystyölle. Opin tästä opinnäytetyön prosessista paljon. Koen omaavani nyt erinomaisen näkökulman tuotantoprosessien kehittämiseen sisäisen tuotannon näkökulmasta. Lisäksi koen, että osaan nyt vakuuttavasti perustella niitä muutoksia, jotka kokisin Annantalolle höydylliseksi. Tutkimusosaamiseni on nyt uudella tasolla, ja opin myös uutta aineistonkeruumenetelmistä. Uskon käyttäväni

näitä taitoja työelämässä. Koen, että tässä prosessissa oppimani taidot vahvistavat ammattitaitoani ja antavat minulle valmiuksia ja kypsyyttä toimi kulttuurituotannon alalla. Lisäksi toivon, että kehitysehdotuksieni käyttöönotto keventää työtaakkaa, ja vapauttaa aikaa keskittyä oleelliseen, eli laadukkaiden kulttuurikokemusten tuottamiseen Annantalon kävijöille.

9 Lähteet

Eräsalo, Ulla 2011. Palvelu ammattina. Vantaa: Restmark Oy

Grönroos, Christian 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. Juva: WSOY Pro

Jaakkola, Elina. Orava, Markus, Varjonen, Virpi 2009. Palvelujen tuottamisesta kilpailuetua. Helsinki: Tekes. < https://www.tekes.fi/globalassets/julkaisut/palvelujen_tuotteistamisesta_kilpailuetua.pdf >

Lecklin, Olli 2002. Laatu yrityksen menestystekijänä. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Lämsä, Anna-Maija & Uusitalo, Outi 2002. Palvelujen markkinointi esimiestyön haasteena. Helsinki: Edita Prima Oy.

Ojasalo, Katri. Moilanen, Teemu. Ritalahti, Jarmo 2009. Kehittämistyön menetelmät - uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: WSOYpro.

Parasuraman, A., Zeithaml, V. and Berry, L. 1985. A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. Journal of Marketing, [online] 49(4), p.41. Saatavilla: <http://www.jstor.org/stable/1251430?origin=JSTOR-pdf> [Luettu 26.3.2018].

Talon esittely. Annantalo. < <http://www.annantalo.fi/fi/talonesittely> > (luettu 8.1.2018).

Tuulaniemi, Juha 2011. Palvelumuotoilu. Hämeenlinna: Talentum Media Oy

Työpajat

Annantalon tuotantoprosessi -työpaja 8.3.2018. Annantalo. Helsinki.

Osallistujat

Aholainen, Elina

Kantola, Arttu

Metsälampi, Katariina

Mulari, Pirjetta

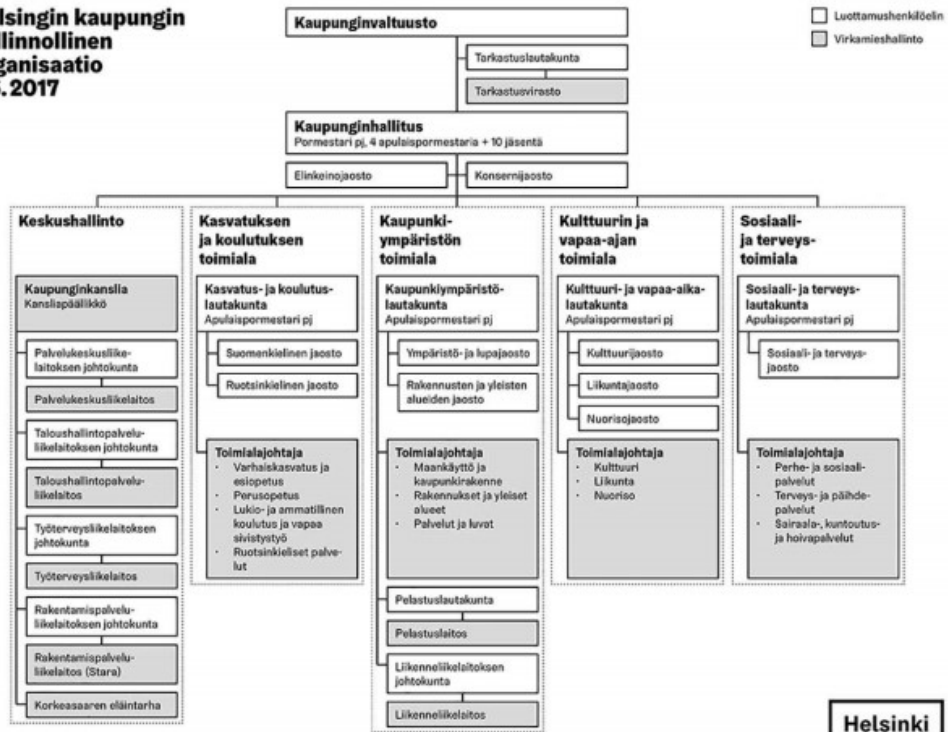
Salo, Nicolas

Tahvonen, Mauri

Liitteet

Liite 1: Helsingin kaupungin hallinnollinen organisaatio 1.6.2017

Helsingin kaupungin hallinnollinen organisaatio 1.6.2017



Liite 2: Annantalon tiimit ja tehtävät

Annantalo
Tiimit ja tehtävät

KOHDENNETTUJEN
KULTTUURIPALVELUIDEN JA
ANNANTALON JOHTO

KENT

OPETUS

5 X 2 -opetus

VAPAA-AJAN KURSSIT

MUUT KOULUILLE JA
VARHAISKASVATUKSEEN SUUNNATUT
KURSSIT

TAIDENEUVOLA

OHJELMISTO

TAPAHTUMAT

NÄYTTELYT

ESITYKSET
ja FESTIVAALIT

TYÖPAJAT

A.LAVA

KIRJAKAHVILA

SIDOSRYHMÄT JA PROJEKTIT

KULTTUURIKURSSIT

KOULUJEN KULTTUURIKASVATUS

KULTUS.FI

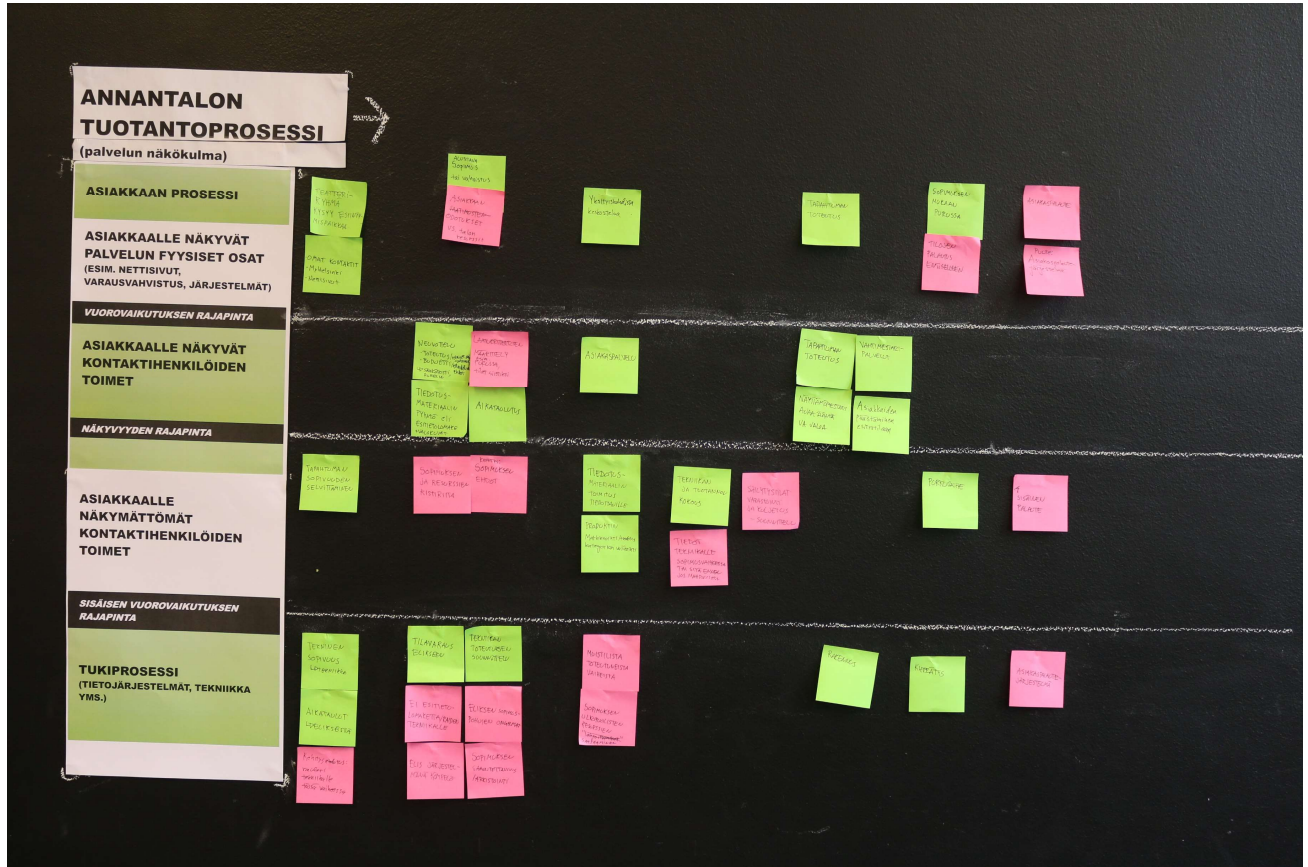
TAIDETESTAAJAT

KERHOTOIMINTA

MUUT HANKKEET

SIDOSRYHMÄTYÖ:
LASTENKULTTUURIKESKUSTEN LIITTO,
OKM, RUUTI JNE.

Liite 3: Annantalon tuotantoprosessityöpajan tuotantoprosessin blueprint



Liite 4: Tilaisuustietolomake

Sähköisenä osoitteessa:

[https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSeHuniT-](https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSeHuniT-wnp1GMLfp8ut11NJghl9luddc0HKGuX6w3EK54qo8w/viewform?usp=sf_link)

[wnp1GMLfp8ut11NJghl9luddc0HKGuX6w3EK54qo8w/viewform?usp=sf_link](https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSeHuniT-wnp1GMLfp8ut11NJghl9luddc0HKGuX6w3EK54qo8w/viewform?usp=sf_link)

Tulostettava versio:

TILAIUUSTIETOLOMAKE

Annantalon taidekeskus

PALAUTETTAVA VIIMEISTÄÄN 6 VIIKKOA ENNEN TILAIUUTTA ANNANTALON TUOTTAJALLE JA/TAI NÄYTTÄMÖMESTARILLE OSOITTEeseen NICOLAS.SALO@HEL.FI OTSIKONA ”TILAIUUSTIETOLOMAKE TAPAHTUMAN NIMI + PÄIVÄMÄÄRÄ” TAI POSTITSE

PERUSTIEDOT

Varattu tila:

Juhlasali Auditorio Studio Anna A•Lava

Järjestäjä	Kirjoita tekstiä napsauttamalla tai napauttamalla tätä.
Yhteyshenkilö	Kirjoita tekstiä napsauttamalla tai napauttamalla tätä.
Puh.	Kirjoita tekstiä napsauttamalla tai napauttamalla tätä.
Sähköposti	Kirjoita tekstiä napsauttamalla tai napauttamalla tätä.
Tilaisuuden nimi	Kirjoita tekstiä napsauttamalla tai napauttamalla tätä.
Tilaisuuden pvm(t)	Kirjoita tekstiä napsauttamalla tai napauttamalla tätä.

Vapaa kuvaus tilaisuudesta (Onko kyse teatteri-, tanssi-, musiikki- vai esim. sirkusesityksestä? Kuinka monta esiintyjää? Ohjelmanumeron kesto? Musiikkiesityksen soittajien määrä ja soittimet?)	Kirjoita tekstiä napsauttamalla tai napauttamalla tätä.
---	---

AIKATAULU

Varausaika	Kirjoita tekstiä napsauttamalla tai napauttamalla tätä.
Harjoitukset	Kirjoita tekstiä napsauttamalla tai napauttamalla tätä.
Tilaisuus alkaa	Kirjoita tekstiä napsauttamalla tai napauttamalla tätä.

Väiloka/tauko	Kirjoita tekstiä napsauttamalla tai napauttamalla tätä.
Tilaisuus päättyy	Kirjoita tekstiä napsauttamalla tai napauttamalla tätä.

RAKENTAMINEN JA PURKAMINEN TULEE TAPAHTUA VARAUSAJAN SISÄLLÄ. MIKÄLI JUHLASALIN KATSOMO PITÄÄ PURKAA, SALIIN PÄÄSEE VASTA 30 MIN VARAUSAJAN ALUSTA. HARJOITUSTEN PITÄÄ LOPPUA VIIMEISTÄÄN 15 MIN ENNEN ESITYKSEN ALKUA. SALIN OVET AVATAAN N. 5 MIN ENNEN ESITYKSEN ALKUA. TILAT TULEE JÄTTÄÄ SIIHEN KUNTOON, MISSÄ SE OLI ENNEN TILAISUUTTA.

HENKILÖKUNTATARPEET

Asiakas tarvitsee Annantalolta valo/äänisuunnittelijan

Esityksen "sisäänheittäjästä" on sovittu Annantalon tuottajan kanssa

Asiakkaan on mahdollista saada tapahtumaan Annantalon oma näyttämömestari, joka sopimuksen mukaan auttaa, konsultoi ja/tai ajaa ääntä ja valoa.

Huomioithan, että mikäli tapahtuma vaatii muuta kuin ns. "perusvalaistusta" ja ääntä, tulee tästä ilmoittaa tekniikan henkilökunnalle ja ottaa huomioon suunnittelu- ja harjoitusajoissa.

VALOTEKNISEET TARPEET

Asiakas tuo omaa valokalustoa mukanaan

Sähkön tarve _____

Lähtökohtaisesti tapahtumaan tarjotaan valaistus olemassa olevalla valaistuksella. Jos sinulla on erityistoiveita valaistuksen suhteen, kerro niistä erillisessä dokumentissa.

Oletuksena on, että käytetään Annantalon omaa valopöytää (Jester) ja valokalustoa.

Tietyissä tapauksissa on järkevintä, että asiakas tuo jotain kalustoa mukanaan.

Kerro, mitä olet tuomassa mukana – Annantalolta voi löytyä vastaava ratkaisu jo valmiiksi.

Salin perusvalaistuksen ripustuksia ei muuteta, vaan asiakkaan tulee pystyä ripustamaan laitteistonsa ilman että talon laitteistoa siirretään. Katso liitteenä oleva lavakartta, mikäli asennat omaa laitteistoa.

ÄÄNITEKNISEET TARPEET

Asiakas tuo omaa äänikalustoa

Oletuksena on, että käytetään Annantalon omaa äänipöytää (12-kanavaa), PA-järjestelmää ja mikrofoniokalustoa.

Mikäli asiakas käyttää omaa äänipöytää, on syytä varata mukaan myös kaapelointi.

Huom! Annantalo ei omista mitään backline-kalustoa. Asiakkaan on tuotava itse kaikki tarvitsemansa instrumentit, vahvistimet ja kaapelit mukanaan.

Toimitathan mahdollisen lavakartan, jossa ilmoitettu soittajien lukumäärä, soittimet ja mi-
kitykset liitteenä

NÄYTTÄMÖTEKNISET TARPEET

Katsomon istumapaikat (80 yleisöpaikkaa)

- Käytössä
- Ei käytössä (+30 min purku/rakennus)

Flyygeli

Taittopöytiä (40cm X 120 cm) ___ kpl

MUUT TEKNISET TARPEET

Projisointi tietokoneelta

*Ilmoitathan toistoformaatin ja -lähteen (Youtube, Google Drive yms.) yhteensopi-
vuuden varmistamiseksi (Käytössä Macbook Pro)*

Projisointi DVD:ltä

Projisointimateriaalissa kuvan lisäksi ääni

CD-soitin

Muita toiveita
