

INNOVAATIOPROSESSIN JOHTAMINEN

Asiakaspalvelutoimintojen kehittäminen
innovaatiojohtamisen keinoja käyttäen
TTT-Teatteripalveluilla

Maiju Harjunpää

Opinnäytetyö
Toukokuu 2011
Hotelli- ja ravintola-alan koulutusohjelma
Tampereen ammattikorkeakoulu

TAMPEREEN AMMATTIKORKEAKOULU
Tampere University of Applied Sciences

TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Hotelli- ja ravintola-alan koulutusohjelma

HARJUNPÄÄ, MAIJU:

Innovaatioprosessin johtaminen – Asiakaspalvelutoimintojen kehittäminen TTT-Teatteripalveluilla

Opinnäytetyö 32 s., liitteet 6 s.
Toukokuu 2011

TTT-Teatteripalvelut tuottaa lämpiöravintolapalveluita Tampereen Työväen Teatterin Suurelle Näyttämölle ja Vanhalle päänäyttämölle. Asiakasmäärät vaihtelevat esityksestä riippuen muutamasta kymmenestä jopa 800 henkeen. Tämä edellyttää joustavuutta niin työntekijöiltä kuin työskentelyolosuhteilta. Tutkimuksen tarkoituksena oli parantaa asiakaspalvelutoimintoja sekä asiakkaiden että työntekijöiden näkökulmasta. Tehtävänä oli löytää uusia ratkaisuja ja kehittää vanhoja toimintatapoja vastaamaan asiakkaiden ja olosuhteiden vaatimuksiin.

Tutkimusmenetelmänä käytettiin innovaatioprosessin johtamisen keinoja. Henkilökunta osallistui innovaatioprosesseihin päästen näin vaikuttamaan palvelutoimintojen kehittämiseen jo varhaisessa vaiheessa. Prosesseissa hyödynnettiin myös poikkifunktionaalista osaamista eri osastojen näkökulmien huomioinnissa.

Tuloksena innovaatiojohtamisen hyödyntämisestä kehitettiin uusittu pöytävarausjärjestelmä, useita pieniä parannuksia käytännön työmetodeihin sekä kehitettiin näkemystä kokonaisvaltaisesta asiakaspalvelusta.

Innovaatiojohtamisen metodit toimivat hyvin. Onnistunut innovaatioprosessien johtaminen tuottaa toimivia uudistuksia työyhteisön toimintamalleihin ja motivoi henkilökuntaa. Nyt valjastettua motivaatiota ja luovaa kapasiteettia kannattaa hyödyntää myös tulevilla kehityshankkeissa.

Avainsanat: Innovaatioprosessit, innovaatiojohtaminen, innovaatio, strategia

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Degree Programme in Hotel and Restaurant Management

HARJUNPÄÄ, MAIJU:

Managing Innovative Processes – Development of Customer Services at TTT-Teatteripalvelut

Bachelor's thesis, 32 pages, appendices 6 pages
May 2011

TTT-Teatteripalvelut produces catering and cafeteria services for TTT-Theatre in Tampere. The count of customers can vary from a few dozens up to 800 people. This requires flexibility both from the employees and from the methods of work. The purpose of the thesis was to improve the functions of customer service so that it would be beneficial to customers and also to employees.

The means of innovative management were used as method in the thesis. The staff participated in innovative processes thus having the opportunity to influence in the development of customer services in early stages. Cross-functional knowledge was also used in considering the perspectives of separate departments.

As results of using innovative management a new reservation system was created, several small improvements to daily work were established and a wider perspective to customer relations was developed.

The methods of innovative management worked well. Success in managing innovations leads to functional modernizations in the means of work and motivates the personnel. When harnessed the motivation and creative capacity are well worth using also in future development projects.

Key words: Innovative processes, innovation management, innovation, strategy

SISÄLTÖ

<u>1</u>	<u>JOHDANTO.....</u>	<u>4</u>
<u>2</u>	<u>INNOVAATIOTEORIAT.....</u>	<u>6</u>
<u>2.1</u>	<u>Innovaatiosta kilpailuetua.....</u>	<u>8</u>
<u>2.2</u>	<u>Inspiroiva johtaja.....</u>	<u>9</u>
<u>3</u>	<u>INNOVAATIOPROSESSIN JOHTAMINEN.....</u>	<u>10</u>
<u>3.1</u>	<u>Innovaatioprosessin vaiheet.....</u>	<u>11</u>
<u>3.2</u>	<u>Strategia.....</u>	<u>12</u>
<u>4</u>	<u>ASIAKASPALVELUPROSESSI TTT-TEATTERIPALVELUILLA.....</u>	<u>15</u>
<u>5</u>	<u>KEVÄÄN 2009 ASIAKASTYYTYVÄISYYSKYSELYN TULOKSET.....</u>	<u>18</u>
<u>6</u>	<u>TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN.....</u>	<u>19</u>
<u>6.1</u>	<u>Pöytävarausjärjestelmä.....</u>	<u>19</u>
<u>6.2</u>	<u>Asiakaspalvelutoimintojen kehittäminen.....</u>	<u>20</u>
<u>7</u>	<u>TUTKIMUSTULOKSET.....</u>	<u>22</u>
<u>8</u>	<u>JOHTOPÄÄTÖKSET, PÄÄTÄNTÄ.....</u>	<u>23</u>
	<u>LÄHTEET.....</u>	<u>25</u>

1 JOHDANTO

TTT-Teatteripalvelut Oy (myöhemmin Teatteripalvelut) tuottaa yleisölämpiön ravintolapalveluita ja tilausruokailuja Tampereen Työväen Teatterin Suurelle näyttämölle ja Vanhalle päänäyttämölle. Lisäksi toimintaan kuuluu teatterin henkilöstöravintolatoiminnan ylläpito. Tässä työssä keskitytään asiakaspalvelutoimintojen kehittämiseen yleisöravintoloiden tiloissa.

Kiinnostus aiheeseen virisi Teatteripalveluilla työskennellessäni. 3,5 vuoden aikana työskentelin ravintolatyöntekijänä, vuoropäällikkönä ja sittemmin ravintolapäällikön sijaisena 1,5 vuoden ajan.

Teatterin työrytmistä johtuen ravintolapalveluiden toiminta poikkeaa muista kahviloista ja anniskeluravintoloista. Ravintola ei ole avoinna yhtäjaksoisesti, vaan palvelee teatteriyleisöä esitysten yhteydessä ennen esitystä sekä väliajalla. Asiakasmäärä vaihtelee esityksestä ja näyttämöstä riippuen muutamista kymmenistä enimmillään lähes kahdeksaansataan ihmiseen.

Tampereen Työväen Teatteri järjesti koko palvelusektorin henkilökunnalla asiakaspalvelukoulutuksen keväällä 2009. Koulutuksessa käsiteltiin asiakaspalveluprosessin lisäksi työntekijöiden omia näkemyksiä työstään ja työnteossa havaittuja ongelmakohtia. Esiin nousivat muiden muassa jonotukseen käytetty aika sekä pöytävarausten käsittelyn hankaluus ja hitaus. Erityisesti seuraavien seikkojen huomattiin hidastavan palvelua ja muuta työtä: Pöytävarauspiste ruuhkautuu runsaasti, kun esityksen alkuun on aikaa puoli tuntia tai vähemmän; Samassa jonossa odottavat ihmiset, jotka haluavat tehdä varauksen, sekä ihmiset, jotka ovat tulossa lunastamaan jo ennakkoon tekemäänsä varaus; Asiakkaat joutuvat jonottamaan useaan pisteeseen, jos haluavat sekä kahvia että alkoholijuomia; Jonot muodostuvat sekaviksi, jos niitä ei ohjata.

Asiakkaan näkökulman lisäksi kehitettävää osoittautui olevan myös henkilökunnan työtavoissa. Väliaikatarjoilun pöytävaraukset kirjataan käsityönä tilauksen vastaanottamisesta sen lunastukseen asti. Tämä on hidasta ja aiheuttaa epäselvyytensä vuoksi ajoittain väärinkäsityksiä. Käsini kirjoitetut pöytäkartat ovat yksittäiskappaleita, joten varauksen etsiminen muiden joukosta on aikaa vievää.

Tavoite tälle työlle on pohtia uusia toimivia malleja asiakaspalvelutoimintojen kehittämiseksi ja tuoda ne osaksi työyhteisön toimintaa etenkin Suurella Näyttämöllä. Tuloksilla halutaan saavuttaa sujuvuutta henkilökunnan työskentelyyn ja helpottaa heidän tehtäviään sekä löytää tekijöitä, joilla voi parantaa asiakkaan saamaa palvelukokemusta. Modernisoimalla käytettyjä työskentelymetodeita Teatteripalvelut saa samalla nostetta imagoonsa.

Tutkimukseen kuuluu asiakaspalvelutoimintojen kehittäminen ja käyttöönotto innovaatiojohtamisen periaatteita noudattaen sekä saavutettujen tulosten seuranta ja analysointi.

2 INNOVAATIOTEORIAM

Toisin kuin 50- ja 60-luvuilla Suomessa on viime vuosikymmenenä totuttu elämään hyvinvointiyhteiskunnassa, jossa ei ole tarvetta tehdä riskialttiita päätöksiä talouden rakentamisessa. Toimintaympäristö kuitenkin muuttuu, ja yhteiskunnan pitäisi pystyä vastaamaan muutoksiin. Kyvyttömyys reagoida uusiin kilpailijoihin ja toimintamalleihin voi johtaa talouden dynaamisuuden katoamiseen. (Himanen 2004, 8; Kilpinen 2008, 5354.) Suomeen kaivataan sekä hallitukseen että yksityiselle sektorille rohkeita ja uudistuvia johtajia, jotka uskaltavat viedä yritysjohtamisen uudelle tasolle.

Filosofian tohtori Pekka Himasen (2004) visiona on ”välittävä, kannustava ja luova Suomi”. Malli edellyttää siirtymistä reaktiivisesta eli jälkeinpäin reagoivasta politiikasta rohkeasti proaktiiviseen politiikkaan. Saman ajatusmaailman voi laajentaa koskemaan yritysorganisaatiokulttuuria. Menestyäkseen muuttuvassa toimintaympäristössä yrityksen tulee olla jatkuvasti muuntautumiskykyinen ja kehittyvä.

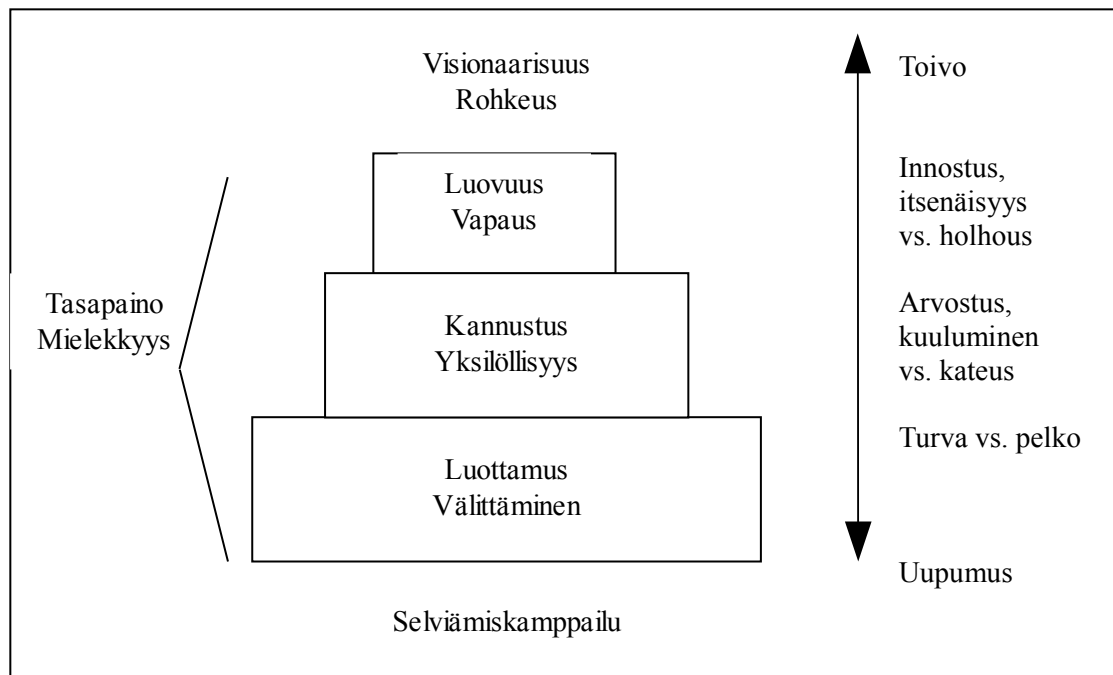
Innovaatioteoriat ovat kehittyneet vastaukseksi jatkuvalle yritystoiminnan kehitystarpeelle. Kehittyvät maat ovat ottamassa itselleen sijaa globaaleilla markkinoilla edullisten materiaali- ja työvoimakustannustensa avulla. (Apilo, Taskinen & Salkari 2007, 31.) Markkinoilla ei pärjää enää yhdellä hyvällä keksinnöllä, sillä hetken kuluttua joku muu saattaa toteuttaa sen edullisemmin tai paremmin. Keksintöjä tulee tehdä lisää ja niitä täytyy kehittää jatkuvasti.

Perinteisesti keskustelu innovaatioista on keskittynyt tuoteinnovaatioon. Markkina- ja prosessi-innovaatiot sen sijaan yhdistävät uudella tavalla tuotteita ja palveluja tai niiden toimitusta vastaamaan tehokkaammin asiakkaiden tarpeisiin. Liiketoimintainnovaatioissa tai johtamisinnovaatioissa on puolestaan kyse siitä, miten innovaatioita tuotetaan liukuhihnalta. (Ala-Mutka 2008, 8384, 89.)

Innovaatiojohtaminen on johtamisen osa-alue, jolla edistetään ideoiden syntymistä sekä niiden muovaamista kilpailuetua luoviksi innovaatioiksi (Apilo ym. 2007, 55, 228). Tärkeänä ominaisuutena innovaatiojohtamisessa on innovatiivisuuden ulottaminen koko organisaatioon, sillä organisaatio oppii yksilöiden kautta. Teoria suhtautuu työntekijöihin kehittymishaluisina yksilöinä, jotka haluavat panostaa omaan työhönsä ja

mahdollisuuksiin kehittyä siinä (Seeck 2008, 243). Tietoa tulkitaan ja sovelletaan yhteisten keskustelujen, arvioinnin ja ideoinnin kautta (Apilo ym. 2007, 117).

Raportissaan ”Globaali tietoyhteiskunta” Pekka Himanen kuvaa työyhteisön arvojen merkitystä seuraavalla kaaviolla:



KUVIO 1. Arvopyramidi psykologisesta näkökulmasta (Himanen 2004, 10)

Arvopyramidi (KUVIO 1) on johdettu Maslow'n tarvehierarkiasta, joka on paljon käytetty motivaatioteoria. Teorian pääideana on ihmisen tarpeiden rakentuminen toistensa pohjalle: perustarpeiden ollessa tyydyttyinä ihmisen on helpompi lähteä tavoittelemaan tyydytystä myös korkeampiin tavoitteisiin. Hierarkian huipulla on luovaan toimintaan ja itsensä toteuttamiseen liittyvät tarpeet. (Vilkko-Riihelä 1999, 470471, 740.)

Himasen kaaviossa näkyy vaikutus, kun pyritään luottamusta rakentamalla pois holhoavasta ja vahtivasta johtamistyylistä kohti valmentavaa ja avointa johtamisen mallia. Tarvehierarkiaa mukaellen työntekijä on valmis tavoittelemaan korkeampia tarpeita ja kehittämään itseään, kun hän kokee olevansa työssään arvostettu. Kun työntekijä pääsee seuraamaan ja suunnittelemaan palvelun kehityskaarta suunnittelupöydältä tuotantoon, hänen oman sekä muiden työpanoksen merkityksen ymmärrys kasvaa (Rissanen

2005, 145). Se tukee työntekijöiden pyrkimystä päästä toteuttamaan itseään ammattitaitonsa täydellä voimalla ja luomaan uutta.

2.1 Innovaatiosta kilpailuetua

Työvoimakustannusten ollessa Suomessa korkealla meidän tulisi keskittyä palveluidemme kehittämiseen. Palveluammatit ovat taloudessa merkittävä tekijä, minkä vuoksi meidän on panostettava luovuuteen palveluprosessien vuorovaikutuksessa (Himanen 2004, 12). Näin saavutamme kilpailuetua verrattuna maihin, joiden vahvuutena palvelualalla on edullinen työvoima.

Vaativien asiakkaiden ja kovan hintakilpailun keskellä asiakaskeskeisyyttä voi käyttää erottautumiskeinona ja kilpailuvalttina (Aarnikoivu 2005, 2728). Asiakaspalvelijat ovat suorassa yhteydessä palveluiden kuluttajiin ja joutuvat usein työssään soveltamaan tietojaan yrityksen palveluista ja mahdollisuuksista. Asiakaspalvelutyössä korostuvat erityisesti joustavuus asiakkaan tarpeen mukaan sekä kyky mukauttaa yrityksen toimintaa näihin tarpeisiin (Aarnikoivu 2005, 2830). Onkin luontevaa etsiä uusia toimintamalleja juurikin palvelua tuottavilta henkilöiltä, jotka ymmärtävät asiakkaiden odotukset ja vaatimukset, mutta myös palveluympäristön asettamat rajoitukset.

Työntekijöiden lisäksi innovaatioita voidaan etsiä yhteistyöverkostosta. Tuotekehitysprosessiin otetaan nykyään mukaan myös kumppaneita, alihankkijoita ja asiakkaita, jotta koko prosessi saataisiin palvelemaan tehokkaasti kaikkia osapuolia (Rissanen 2005, 112; Seeck 2008, 244; Kilpinen 2008, 180181). Verkoston rooli korostuu erityisesti palveluintensiivissä innovaatioissa (Apilo ym. 2007, 21).

2.2 Inspiroiva johtaja

Innovaatioiden aika edellyttää uudenlaista johtajuutta niin yrityksen ylimmältä johdolta kuin keskiasteen esimiehiltä. Muutoksen tulee lähteä johtoportaasta ja johtamisjärjestelmät tulisi sopeuttaa tukemaan uutta strategiaa läpi koko yritysrakenteen (Aarnikoivu 2005, 3031, 57; Hamel 2007, 258; Salminen 2008, 113114). Johtamisen ja muutoksen asiantuntija, monia kansainvälisiä muutosprosesseja suunnitellut VIA Groupin toimitusjohtaja ja Leadership Academyn rehtori Tero J. Kauppinen kuvaa johtamisprosessin haasteita näin:

”Uusi strategia saattaa vaatia prosessien, vastuiden, roolien ja organisaatorakenteiden muuttamista. Nämä haastavat menneisyyden; opitut toimintatavat, uskomukset ja menneisyydestä tulevat rutiinit.”

Muuttuvassa toimintaympäristössä yritysjohdon koko työnkuva muuttuu. Perinteisesti johdon tehtävinä on pidetty lähinnä suunnittelu-, koordinointi- ja käskynantotyötä. Innovaatioiden aikana tärkeäksi tehtäväksi on noussut valmentaa organisaatiosta toimiva ja luova kokonaisuus kehittämällä organisaation resursseja ja muutosvalmiutta (Salminen 2008, 104). Tavoitteena on luotsata työyhteisöä kohti luovaa ja motivoitunutta työntekoa.

Johtajan käytös on merkittävässä asemassa lanseerattaessa uutta toimintatapaa. Johtajan tulee olla innostunut ja selkeä, kannustava ja ajoittain vaativakin. Yksi tärkeimmistä tehtävistä on pitää työntekijöiden mielessä uusi, yhteinen päämäärä. Osatavoitteitakin tulee kuitenkin olla, ettei prosessin päämäärät tunnu mahdottomilta tavoittaa.

”Ihmisille on luotava jatkuvasti turvallisia mahdollisuuksia siirtyä epämukavuusalueelle – vain yrittämisen, epäonnistumisen ja oppimisen tiellä voi kehittyä.”

- Petteri Kilpinen, 2008

Epämukavuusalueella Kilpinen viittaa oman toiminnan laajentamista henkilökohtaisten vahvuuksien ja jo opittujen asioiden ulkopuolelle. Yksinkertaistettuna ravintola-alan käytäntöön kyseessä voi olla esimerkiksi pöytiin tarjoilu pubeissa, joissa asiakkaita on totuttu palvelemaan vain tiskin takaa. Tämä epämukavuusalueelle siirtyminen vaatii

asiakaspalvelijalta uudenlaista lähestymistapaa asiakkaaseen, minkä ansiosta palvelutavat kehittyvät ja mukavuusalue laajenee.

Avainsanoja innovaatiojohtamisessa ovat muutos, joustavuus ja luovuus sekä kyky ajatella asioita uudesta näkökulmasta (Seeck 2008, 244). Työmenetelminä käytetään muun muassa aivoriisiä, roolipelejä sekä vierailuja uusiin ympäristöihin (Kilpinen 2008, 142). Työmenetelmillä pyritään tuomaan esiin uusia ideoita, joita ei lähtökohtaisesti edes mielletäisi kuuluvan kyseiselle alalle. Vaikka Kilpisen (2008) mukaan innovaatiostrategiat ovat lähtökohtaisesti käytössä tietointensiivisissä organisaatioissa, niitä voi ja kannattaa hyödyntää myös tuotanto- ja palvelusektoreilla.

3 INNOVAATIOPROSESSIN JOHTAMINEN

Innovaatioprosessi on keino saattaa strategiset ajatukset ja ideat toimintamallien kautta innovaatioiksi. Apilo ym. (2007) määrittelevät innovaatioprosessin yhdeksi yrityksen pääprosesseista. Muita pääprosesseja ovat tilaus-toimitus-, asiakkuuksien hallinta, johtamis- ja tukiprosessit. Innovaatioprosessin tuotoksia ovat uudet tuotteet, palvelut, liiketoimintamallit ja tehokkaat työskentelyprosessit. Innovaatioprosessilla viitataan koko aikaväliin ideoiden etsimisestä innovaation syntyyn. (Apilo ym. 2007, 36, 131.) Käytännössä innovaatioprosessit etenevät iteratiivisesti eli toistuvasti ja itseoppivasti. Tämä pitää erityisesti paikkansa puhuttaessa palveluinnovaatioista. (Apilo ym. 2007, 179; Ala-Mutka 2008, 9798.) Yksinkertaistettuna innovaatioprosessin vaihteita voi kuitenkin tarkastella lineaarisina.

3.1 Innovaatioprosessin vaiheet

Apilon ym. (2007) mukaan innovaatioprosessi jakautuu kolmeen eri vaiheeseen. Prosessin alkupää, front-end, on tilannekartoituksen ja luovien ratkaisujen aikaa. Prosessi käynnistyy muutosmahdollisuuksista kertovien signaalien havainnoinnilla: asiakkaiden tarpeet, toimintaympäristön ja teknologian kehitys, työyhteisön sekä yritysjohdon toiveet ja edellytykset huomioidaan, ja niistä valikoidaan prosessoitavat kehityskohteet. Kehitettäessä uusia innovaatioita havaittujen signaalien perusteella prosessin alkupään aikana korostuvat vapaa innovointi, luovuus ja kriittisyyden puute. Tavoitteena on saada aikaiseksi runsaasti uusia ideoita, joista voidaan prosessin edetessä valita parhaimmat. Johtaminen on tässä vaiheessa mahdollisuuksien luomista sekä ihmisten ja heidän ideoidensa tukemista. (Apilo ym. 2007, 38, 114, 132134.)

Osaamisvaiheen eli konseptoinnin tavoitteena on konkretisoida ja kehittää teknisiä ratkaisuja prosessin alkupäässä luoduista ideoista. Konseptointi voi olla visioivaa, kehittävää, määrittelevää tai ratkaisevaa. Kullakin tavalla on omat haasteensa, yhtenä suurimmista haasteista on uusien vaihtoehtojen kehittäminen niin, ettei sorruta vanhoihin toimintamalleihin liian aikaisin. Johtajan tulee saattaa yhteen eri osastojen osaajia ja kannustaa osallisia ajattelemaan uusia mahdollisuuksia. (Apilo ym. 2007, 114, 151157.)

Toteutusvaiheessa hyödynnetään aikaisemmin hyväksi havaittuja käytäntöjä ja tuodaan uudet menetelmät tehokkaasti käyttöön. Aikaisempien vaiheiden vapaan suunnittelun sijaan toteutusvaiheessa korostuu kontrollointi. Johtajan tulee huolehtia resurssien riittävydestä, yhteistyölinkkien tehokkaasta hyödyntämisestä sekä vaiheen ajankäytöstä. Muutokset toteutusvaiheessa onnistuvat parhaiten palveluiden kehityksessä, sillä toisin kuin tuoteinnovaatioissa markkinoille tuodaan usein vasta kehitteillä oleva pilottimalli tulevasta palvelusta. Asiakkaan rooli korostuu siis palvelun jatkokehityksessä. (Apilo ym. 2007, 114, 170172.)

3.2 Strategia

Perinteisesti strategian on määritelty luovan reunaehdot ja keinot yrityksen vision toteuttamiselle. Visiota ei voi kuitenkaan enää pitää muuttumattomana tulevaisuuden tavoitteena. Liiketoimintaympäristön ja asiakastarpeiden muuttuessa yritysten visioiden ja strategioiden täytyy seurata muutoksia (Ala-Mutka 2008, 97). Etenkin palvelujen innovaatioprosessin aikana yrityksen toimintastrategiaa täytyy tarkastella ja mahdollisesti määrittellä uudelleen (Apilo ym. 2007, 170).

Innovaatiostrategia on osa yritysstrategiaa ja määrittelee, miten yritys pyrkii uudistumaan matkalla kohti visiotaan (Apilo ym. 2007, 228). Emergentti eli kehittyvä strategia kehittyy käytännön kautta välillä erehtyenkin ja sen painopiste on strategian toteutettavuudessa (Ala-Mutka 2008, 64, 119). Se on ikään kuin tunnusteleva toimintamalli, joka on koko ajan valmis ottamaan uuden suunnan yrityksen vision kehityksen mukaisesti. Näin toimivat liiketoimintamallit syntyvät siis yrityksen, erehdyksen ja kehityksen kautta. Emergentissä strategiassa kehittäminen ja tekeminen toteutuvat yhtäaikaisesti ja ovat innovaatioteorioiden oppien mukaisesti usein hajautettuja koko organisaatiolle (Ala-Mutka 2008, 67).

Ketterä strateginen johtamismalli perustuu emergentin strategian mukaisiin lyhytaikaisiin prosesseihin, jotka vievät koko ajan strategiaa eteenpäin (Ala-Mutka 2008, 120). Malli on rakentunut perinteisen lineaarisen strategiaprosessin vastakohtaksi, ja on huomattavasti kevyempi toteuttaa. Linearisessa strategiassa

prosessit voivat olla hyvinkin laajoja, ja niiden suunnittelu on hyvin laaja-alaista ja tarkkaa. Ketterän johtamismallin avulla strategiatoiminta on mahdollista pitää hyvin nopeatempoisena ja elävänä, sillä se nojautuu jatkuvaan pieneen kehitykseen. Ideat jätetään aluksi karkealle tasolle ja vain yritystoiminnan kannalta parhaimmat hiotaan loppuun. (Ala-Mutka 2008, 97.) Ketterä johtamismalli onkin oiva työväline innovaatioprosessien johtamisessa.

	<i>Perinteinen lineaarinen strategiaprosessi</i>	<i>Ketterä strategian johtamismalli</i>
<i>Prosessin kesto</i>	Vuosikello (12 kk)	Viikkoja tai kuukausia kestävä ”pyrähdyks”
<i>Prosessimalli</i>	Vesiputous vaihe vaiheelta, tiedon siirtyminen organisaatiossa ylhäältä alas	Pyrähdyks, jonka aikana valittu kehys toteutetaan ja liitetään strategiamalliin koko organisaation voimin
<i>Suunnittelun tarkkuus</i>	Laajat analyysit ja tarkka toteutussuunnitelma	Kevyt yleishahmotelma ja vain pyrähdyksen tarkka suunnittelu
<i>Jalkautus</i>	Suunnitelmasta toteutussuunnitelman mukaiseen toimintaan	Iteratiivinen kokeilu ja oppiminen tekemisen kautta
<i>Osallistuminen</i>	Suljettu ja valittu ryhmä johdosta sekä avainhenkilöistä	Laaja osallistuminen koko yrityksessä
<i>Toteutus</i>	Operatiivisen toiminnan ulkopuolella, tehdään ulkoisilla resursseilla	Toteutus yhdistettynä operatiiviseen toimintaan, työn ohessa
<i>Päätöksenteon pohja</i>	Kerätty tieto (tietokannat, selvitykset)	Liiketoimintaosaaminen, ymmärrys, ihmisten välinen vuorovaikutus
<i>Tavoite</i>	Pysyy paikoillaan	Tavoitetta muutetaan/tarkennetaan rullaavasti

Taulukko 1. Perinteisen ja ketterän johtamismallin eroja. (Ala-Mutka 2008, 98)

Taulukon (Taulukko 1) perusteella strategiamalleissa on havaittavissa merkittäviä eroja jo päätöksenteon lähtökohdissa. Koska lineaarisessa mallissa päätöksenteko pohjautuu myyntihistoriasta kerättyyn tietoon ja raportteihin, tulevaisuuden tavoitteet joudutaan rakentamaan pelkästään menneisyyden perusteella. Ketterässä mallissa operatiivisessa työssä toimivien on helppoa seurata asiakaskunnan muuttuvia tarpeita. Strategiaa koskevassa päätöksenteossa hyödynnetäänkin asiakasrajapinnassa työskentelevien liiketoimintatuntemusta. Siinä missä lineaarista strategiaa toteuttaa vain pieni ja

valikoitu joukko, ketterän johtamisen mallissa kaikki strategian toiminnot on jaettu koko organisaatiolle. Interaktiivinen kokeilu kasvattaa työntekijöiden yritystuntemusta ja liiketoimintaosaamista entisestään. (Ala-Mutka 2008, 99.) Samalla organisaatio kokonaisuutena oppii.

Toimeenpano sujuu ketterässä mallissa lähes huomaamatta, sillä koko siihen astinen prosessi on toteutettu henkilökunnan keskuudessa. Varsinaista jalkautusta ei siis tarvitse suorittaa. Linearisessa strategiassa sen sijaan on erikseen toteutussuunnitelma jalkautusta varten. (Ala-Mutka 2008, 98.) Tässä on jälleen esimerkki lineaarisen strategian raskaudesta.

Ketterässä strategian johtamismallissa tieto organisaation toiminnasta syvenee ajan myötä. Liian laaja-alainen toiminnan tarkastelu saattaa kuitenkin rajoittaa uusien näkökulmien havaitsemista. (Ala-Mutka 2008, 103.) Ala-Mutka (2008) ehdottaa vaihtoehdoksi yhdistelmää lineaarisen ja ketterän mallin strategioista, kaksisuuntaista strategiaprosessia. Siinä yhdistyy yrityksen johdosta annettavat suuntaviivat, mutta organisaation alatasoilla annetaan tilaa monimuotoiselle toiminnalle. (Ala-Mutka 2008, 104, 119.)

4 ASIAKASPALVELUPROSESSI TTT-TEATTERIPALVELUILLA

Asiakaspalvelutapahtuman kulku vaihtelee toimipaikoittain tarjotun palvelun laadusta riippuen. Asiakaspalvelutapahtumat voidaan kuitenkin jakaa vaiheisiin, jotka ovat pääpiirteissään yhteneväiset alasta riippumatta. Alla on kuvaus asiakaspalveluprosessista TTT-Teatteripalveluilla mukaellen Lahtisen & Isoviidan (2001, 60) määrittelyä asiakaspalvelun vaiheista.

Yleisölämpio ja ravintola avataan tuntia ennen esityksen alkua. Tunnin aikana otetaan vastaan uusia ja lunastetaan jo tehtyjä pöytävarauksia sekä myydään kahvio- ja alkoholituotteita. Tehdyt tilaukset katetaan pöytiin esityksen ensimmäisen osan aikana. Väliajalla myyntipisteet ovat avoinna 20 minuuttia, jonka jälkeen myyntitoiminta päättyy ja ravintola suljetaan.

1. Palveluun saapumisvaihe

Asiakaspalveluprosessi alkaa jo joidenkin asiakkaiden kohdalla jo ennen asiakkaan saapumista teatterille. Asiakkaiden on mahdollista tutustua palveluun ja tilata ravintolapalveluiden tuotteita ennakkoon Työväen Teatterin nettisivuilla. Palvelukokemukseen voidaan siis vaikuttaa panostamalla nettisivujen selkeyteen ja etukäteistilauksen vaivattomuuteen.

Suuri osa asiakkaista saa ensikokemuksensa Työväen Teatterin palveluista vasta saapuessaan paikalle. Tuolloin on tärkeää luoda positiivinen ja lämmin ilmapiiri: siisti olemus, tervehtiminen ja hymyily toivottavat asiakkaan tervetulleeksi. Useat teatterin asiakkaat saapuvat toiselta paikkakunnalta tai saattavat muista syistä olla ensimmäistä kertaa teatterin tiloissa. Selkeä opastus suuressa rakennuksessa ja sekä helposti lähestyttävät asiakaspalvelijat helpottavat asiakkaan toimintaa vieraassa ympäristössä ja tekevät palvelukokemuksesta mielekkäämmän. Teatterilämpioön täytyessä ennen esitystä uusien asiakkaiden huomiointi muuttuu haasteelliseksi. Suurten ihmisvirtojen takaa ei tavoita kuin tiskillä sillä hetkellä asioivat asiakkaat.

2. Odotusvaihe

Toimintaympäristön luoma rajoitettu myyntiaika asettaa omat haasteensa ravintolan toiminnalle. Asiakasmäärä kasvaa esityksen alun lähestyessä, sillä suurin osa asiakkaista saapuu teatterille 10-30 minuuttia ennen esityksen alkua. Asiakasvirran kasvaessa nopeasti asiakaspalvelupisteet ruuhkautuvat ja asiakkaat joutuvat jonottamaan, mikä heikentää asiakaspalvelukokemusta. Odotusvaihe onkin hyvin kriittinen asiakkaan palvelukokemuksen kannalta, sillä usein odotukseen liittyy kiire alkavaan esitykseen.

Odotusvaihe saattaa yhden teatteriasioinnin aikana toistua useasti. Suurella Näyttämöllä myyntipisteet on sijoitettu kahteen eri kerrokseen, eikä missään tuotemyyntipisteessä ole tarjolla täyttä valikoimaa, vaan pisteet on jaoteltu kahvio- ja alkoholimyyntipisteiksi. Yksi asiakas saattaa ensin jonottaa vuoroaan kahvipisteessä ja siirtyä sen jälkeen jonottamaan erikseen alkoholituotteita. Puutteellinen tai virheellinen opastus vaikeuttaa odotustilannetta ja aiheuttaa hämmennystä asiakkaissa. Opastuksen ajanmukaisuudesta ja selkeydestä tuleekin huolehtia, jotta asiakkaalta ei kulu turhaa aikaa haluamansa palvelun paikantamiseen. Tilanteen niin salliessa asiakaspalvelija pyrkii joustamaan asiakkaan toiveiden mukaan ja esimerkiksi noutamaan alkoholijuoman toisesta myyntipisteestä samalla ostokerralla lunastettavaksi, jotta asiakas välttyisi toiselta jonotukselta.

3. Tarvetäsmennys, myyntikeskustelu ja palvelun päätösvaihe

Myyntipisteiden jaottelun johdosta tarvetäsmennys on Teatteripalveluilla tehokasta. Jo myyntipisteeseen saavuttaessa asiakkaan toiveiden ja tarpeiden suuntaviivat ovat selvillä. Myyjän ja asiakkaan välisessä keskustelussa tarkennetaan tarpeita liittyen esimerkiksi erikoisruokavalioihin ja tuotevalikoimaan yleensä. Nopean myyntitoiminnan edistämiseksi tuotteet ryhmitellään ja nimikoidaan valmiiksi mahdollisimman informatiivisesti. Näin pyritään ohjaamaan asiakkaan huomio nopeasti hänen toiveidensa mukaiseen tuoteryhmään.

Pöytävarausmyynnissä myyntikeskustelu ja asiakkaan tarpeiden täyttäminen on monimuotoisinta, sillä tällöin asiakkaan käytettävissä on koko Teatteripalveluiden tuotevalikoima. Pöytävarausta tehdessä myös lisämyynti on helpompaa ja suosittelulla on suuri vaikutus. Tämä toteutuu hyvin myös Vanhan Päänäyttämön lämpiömyynnissä, jossa on myyntitilojen pohjaratkaisu antaa mahdollisuuden ylläpitää kattavampia palvelupisteitä.

Internetin kautta tehtävissä varauksissa kaikkien tuotteiden tilaaminen on samoin mahdollista, joskin sähköisesti käytävässä myyntikeskustelussa asiakkaan tarpeiden lukeminen voi olla vaikeaa.

Palveltaessa satoja asiakkaita vain 20 minuutissa myyntitapahtuma on pidettävä tehokkaana, jotta kaikki halukkaat saavat toivomansa tuotteet ja palvelun. Palvelun päätös-vaihe onkin usein nopea kohteliaisuutta unohtamatta.

4. Poistumisvaihe ja asiakassuhteen jälkihoito

Ravintolatyöntekijöiden lisäksi Työväen Teatterilla työskentelee aulavahtimestareita asiakaspalvelutehtävissä. He vastaavat omalta osaltaan asiakaspalvelun tasosta ja asiakkaiden turvallisuudesta. Pääsääntöisesti ravintolan työntekijät on laadittu niin, että ravintolahenkilökunta on jo työnsä tehnyt esityksen päättyessä ja asiakkaiden poistuessa. Poistumisvaihe onkin sellainen, johon ravintolahenkilökunta ei voi suuresti vaikuttaa paitsi poikkeustilanteissa. Aulavahtimestarit huolehtivat asiakkaiden poistumisesta teatterin tiloista. Asiakassuhteiden jälkihoito puolestaan on lähinnä ravintolapäällikön vastuulla, sillä hän vastaanottaa palautteet ja on paremmin tietoinen toistuvista asiakkuuksista.

5 KEVÄÄN 2009 ASIAKASTYYTYVÄISYYSKYSELYN TULOKSET

Osana Teatteripalveluiden työntekijän, Liisa Rajamäen (2009), opintoja toteutimme yhteistyönä asiakastyytyväisyyskyselyn TTT:n ravintolassa Reviisori-esityksen yhteydessä keväällä 2009.

Yhteensä 58 vastanneesta 21 % oli miehiä ja 79 % naisia. Suurin osa, 65% vastaajista sijoittui ikäluokkaan 50-69 vuotta, 27 % oli 30-49 –vuotiaita. 85 % vastaajista oli vierailut Tampereen Työväen Teatterissa yli viisi kertaa.

Kokonaisarvosanaksi teatterin ravintolapalveluille 44 % vastaajista antoi arvosanan erinomainen, 43 % vastaajista antoi arvosanan hyvä. Kaiken kaikkiaan asiakkaat ovat tyytyväisiä teatterin ravintolapalveluihin. Kyselyssä tiedusteltiin arvioita ravintolahenkilökunnan käytöksestä ja ammattitaidosta, asiakkaiden huomioinnista, palvelun tasosta sekä ravintolan ja sen henkilökunnan ulkoasusta ja siisteydestä. Kaikista kohdista Teatteripalvelut saivat kiitettävän arvosanan. Tuotevalikoiman suppeudesta ja korkeista hinnoista tuli hieman negatiivista palautetta, mutta kokonaisarviot olivat kuitenkin hyviä.

Rajamäen toteuttaman kyselyn jälkeen asiakastyytyväisyyskyselyä jatkettiin vielä muutamana viikon ajan eri esitysten asiakkailla. Tuona aikana jo saadut tulokset vahvistuivat, minkä lisäksi oli havaittavissa nuoremman asiakaskunnan toiveet ja odotukset kehittyvän teknologian hyödyntämiseen palveluiden tehostamisessa. Erityisesti nousi esiin toive saada maksaa pöytävaraukset etukäteen. Ruuhkaisissa näytöksissä korostuivat jonotusaikojen pituudet.

6 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

6.1 Pöytävarausjärjestelmä

Henkilökunnan keskuudessa oli virinnyt toiveita pöytävarausjärjestelmän selkeyttämisestä. Teatteripalveluiden suuren henkilöstömäärän vuoksi illoittain töissä olevien työntekijöiden vaihtelu oli suurta. Monelle tuotti hankaluuksia käsin tehtyjen merkintöjen tulkinta tai pöytäkarttojen sotkeutuminen, etenkin jos teki työvuoroja harvoin. Ongelmat vaikuttivat sekä ravintolahenkilökunnan että aulavahtimestarien työntekoon.

Järjestin asian tiimoilta aivoriihen aulavahtimestareiden esimiehen sekä ravintolan vuoropäällikön kanssa. Molemmat olivat omalta osaltaan ja minä tarkentaen keränneet työntekijöiltä kehitysideoita ja palautetta ongelmakohdista. Keskustelimme yhdessä tavoista ja mahdollisuuksista parantaa työtapoja. Otin myös yhteyttä kassajärjestelmämme yhteyshenkilöön, ja kartoitimme yhdessä teknisiä mahdollisuuksia kehittää vaihtoehtoja silloiselle menetelmälle.

Ideaali ratkaisu olisi ollut saada käyttöön suoraan kassajärjestelmään linkitetty varausohjelma. Tällainen ei kuitenkaan ollut käytössä olleella teknologialla mahdollista, joten laadin käsin tehtäville pöytäkartoille rinnakkaisen järjestelmän hyödyntäen kassajärjestelmän pöytämyyntiominaisuutta. Näin pääsimme heti kokeilemaan vaihtoehtoisia ratkaisuja aikaisemmalle systeemille.

Laadittuani ensimmäisen version järjestelmästä kokeilimme sen toimivuutta yhdessä ravintolan vuoropäällikön kanssa. Testasin ideoitani hänellä ja sain niistä palautetta. Vuoropäällikkö pääsi myös osallistumaan järjestelmän jatkokehitykseen ja ongelmien ratkaisuun. Yhdessä laaditun parantamissuunnitelman perusteella kehitin järjestelmän käyttöön tulleeseen muotoonsa. Järjestin lämpimän ravintolahenkilökunnalle koulutustilaisuuden, jonka aikana minä ja järjestelmään jo perehtynyt vuoropäällikkö esittelimme uuden työmallin muille työntekijöille. Henkilökohtaisen perehdyttämisen lisäksi laadin järjestelmästä kirjalliset käyttöohjeet (Liite 2). Ohjeet on laadittu niin, että kassalla ollessaan työntekijän on helppoa löytää ohjeista etsimänsä tieto.

Uutta järjestelmää käytettiin rinnakkain käsin tehtyjen karttojen kanssa työntekijästä riippuen yleensä viikosta kahteen. Osa työntekijöistä luopui vanhasta menetelmästä heti ja siirtyi ilman ongelmia uuteen malliin. Järjestelmän tultua käyttöön kehotin koko henkilökuntaa keräämään kokemuksia ja antamaan rohkeasti palautetta sen toiminnallisuudesta. Olin itse vahvasti mukana järjestelmän käyttöönotossa ja pyrin kartoittamaan mallin toimivuutta käytännön työssä.

Kaikkien saatua käyttökokemusta uudesta järjestelmästä keräsin työntekijöiltä kirjallisen palautteen sen toimivuudesta ja käyttöönoton sujuvuudesta (Liite 3). Kokosin vastaukset yhteen ja analysoin saadun palautteen. Palautteen perusteella paneuduimme vielä myöhemmin henkilökunnan kanssa koettuihin ongelmakohtiin ja keskustelimme järjestelmän jatkokehityksestä. Kehitysehdotusten perusteella kehitin järjestelmää, jotta ongelmilta välttyttäisiin.

6.2 Asiakaspalvelutoimintojen kehittäminen

Keväällä 2010 järjestin lämpiöhenkilökunnalle koulutuspalaverin koskien asiakaspalvelutoimintojen kehitystä. Kokoukseen osallistui 15 lämpiöissä työskentelevää henkilöä.

Aloitin koulutuksen kertomalla illan aiheista ja tavoitteista. Palautimme samalla mieleen aikaisemmissa asiakaspalvelukoulutuksissa käsitellyjä asioita. Alkusanojen jälkeen pyysin työntekijöitä jakautumaan 2-3 hengen ryhmiin ja tekemään vierailun teatteriasiakkaan ympäristöön. Ryhmät aloittivat kierroksensa Suuren Näyttämön ala-aulasta ja seurasivat asiakkaiden jälkiä yläkertaan ravintolatiloihin. Ryhmät saivat kiertää omaan tahtiinsa ja asettua asiakkaan asemaan omalla tyylillään. Pyysin heitä kiinnittämään huomiota siihen, mitä näkymiä, ilmiöitä, ihmisiä ja tilanteita asiakkaalle saattaa tulla vastaan. Syynä tähän oli se, että kaikki seikat, joita asiakas käyntinsä aikana havaitsee, vaikuttavat hänen saamaansa palvelukokemukseen. Ne ovat siis sellaisia seikkoja, joihin myös asiakaspalvelijan tulee osata kiinnittää huomiota.

Kierroksen jälkeen keskustelimme ohjatusti tehdyistä havainnoista. Keskustelun aikana kirjasin ylös havaintoja, jotka jaottelin positiivisiin ja negatiivisiin havaintoihin. Jat-

koimme keskustelua valitsemalla kummaltakin puolelta viisi asiakaspalvelutoiminnoille oleellisinta seikkaa.

Seuraavaksi annoin henkilökunnalle yksilötehtävän. Aikaisemman keskustelun pohjalta jokaisen tuli seuraavan viiden minuutin aikana kirjata itselleen ylös 20 uutta ideaa asiakaspalvelutoimintojen kehittämiseksi. Ideat saivat olla mitä vaan, ja kehotin kaikkia unohtamaan itsekritiikin ideoinnissa. Tärkeää oli tuottaa kerralla paljon uusia ideoita ja heittäytyä täysillä uusien mahdollisuuksien pariin.

Ideoinnin jälkeen henkilökunta jaettiin 3-4 hengen ryhmiin. Ryhmät saivat keskustella hetken keskenään tuottamistaan ideoista ja valitsivat sitten ryhmän ideoista viisi mielestään parasta esitettäväksi muille ryhmille. Kunkin ryhmän ideat kirjattiin ylös, ja niistä valittiin koko henkilökunnan kesken jälleen kymmenen parasta ja toteuttamiskelpoisinta. Nämä kymmenen kehitysehdotusta kerättiin omaksi huoneentauluksi, jonka kaikki hyväksyivät yhteisiksi tavoitteiksi työpaikalla. Illan päätteeksi pyysin henkilöstöltä suullista palautetta illan kulusta.

7 TUTKIMUSTULOKSET

Uutta pöytävarausjärjestelmää muokattiin saadun palautteen perusteella. Järjestelmä otettiin onnistuneesti pysyvään käyttöön, ja se korvasi edeltäneen käytännön.

Vuoropäällikkö ja aulavahtimestareiden esimies sitoutuivat hyvin pöytävarausjärjestelmän käyttöönottoon oltuaan mukana prosessin kehitysvaiheissa. Heidän sitoutumisensa helpotti järjestelmän käyttöönottoa huomattavasti, sillä heidän positiivinen asennoitumisensa ja pyrkimys yhteisten työmenetelmien parantamiseen vaikuttivat myös muun henkilökunnan motivaatioon ja kiinnostuksen tasoon.

Lämpöön työntekijöiden suhtautuminen parani prosessin edetessä. Alussa oli havaittavissa kankeutta ja jopa vastarintaa järjestelmää kohtaan, sillä se edellytti vanhojen menetelmien hylkäämistä ja siirtymistä tietotekniikan varaan. Henkilökunnan keskuudessa eroja suhtautumiseen aiheutti yleinen tottuneisuus tietokoneiden ja -ohjelmistojen käyttöön. Samoin ruokaravintoloissa työskennelleille järjestelmän käyttöönotto oli helpompaa pöytämyyntiominaisuuden tuttuuden vuoksi. Järjestelmän käyttöön oppimiseen täytyikin varata erilaisista lähtökohdista oleville työntekijöille aikaa heidän osaamistasonsa perusteella.

Aulavahtimestareilta tuli runsaasti positiivista palautetta. Pöytävarausjärjestelmästä saatavat tulosteet olivat selkeitä ja nopeuttivat heidän työtään.

Innovaatioteorioiden työmenetelmien käyttö koulutuspalaverissa tuotti runsaasti tulosta. Ideoita ja kehitysehdotuksia tuli jopa enemmän, kuin oli pyydetty, ja ne olivat laadultaan hyviä. Saadun palautteen perusteella henkilökunnan käsitys kokonaisvaltaisesta asiakaspalvelusta parantui. He kokivat ideoinnin yllättävän helpoksi ja hyvin palkitsevaksi. Positiivista palautetta tuli myös mahdollisuudesta osallistua työnsä laadun kehittämiseen. Henkilökunnan keskuudesta esitettiin toiveita järjestää vastaavia tilaisuuksia useammin.

8 JOHTOPÄÄTÖKSET, PÄÄTÄNTÄ

Innovaatiostrategian rohkeus piilee siinä, että työnantaja antaa työntekijöilleen aikaa ja mahdollisuuden käyttää luovuuttaan. Kummallista kyllä, lukuisat yritykset ovat valmiita maksamaan huomattavia summia yrityksen ulkopuolisille konsulteille kehitysehdo- tuksista yrityksen tuotteisiin ja toimintaan. Antamalla samat resurssit oman henkilökun- nan käyttöön yritys todennäköisesti saa runsaasti huomionarvoisia ja käytännöllisiä ideoita loppujen lopuksi edullisemmin. Samalla yritys ojentaa työntekijöilleen motivaat- tion avaimet jaksaa omassa työssään.

Empiirinen tutkimus Työväen Teatterin yleisölämpiössä keväällä 2010 osoitti selkeitä parannuksia asiakaspalvelussa. Asiakasvirrat jakautuvat tasaisemmin pöytävarausten palvelupisteiden määrän lisääntyttyä. Alkoholimyyntipisteissä käyttöön on otettu köy- det rajaamaan jonotusaluetta. Näin asiakkaat ohjautuvat selkeästi yhteen jonoon aikai- semman suuren ryhmittäytymisen sijaan. Tuotevalikoimaa on kasvatettu asiakaspalaut- teiden mukaisesti, ja hinnastot sijoitettu jonon alkupäähän valinnan nopeuttamiseksi. Alkoholijuomia on otettu rajatusti myyntiin myös kahvimyynnin yhteyteen paremman asiakaspalvelun saavuttamiseksi. Pöytävarauspalvelua on ryhdytty markkinoimaan enemmän, jonka ansiosta paikan päällä varaavien määrää saadaan vähennettyä. Tämän ansiosta palvelutapahtumat nopeutuvat, sillä palvelutapahtuman kestoa pidentävä osto- päätöksen teko on jo tehty, ja asiakas ainoastaan lunastaa varaamansa tarjoilut. Pöytäva- rauspisteiden yleisilme on siistiytynyt lukuisten irtopapereiden jäätyä pois käytöstä.

Jonotusaikojen lyhentämiseksi entisestään on suunniteltu otettavaksi myöhemmin käyt- töön verkkomaksumahdollisuus. Sen kautta asiakkaat voivat maksaa väliaikatilauksen- sa ennakkoon, eikä heidän ei tarvitse käyttää paikan päällä aikaa jonotukseen ja tilauk- sen lunastukseen. Tämä tuottaa lisätyötä valmisteleviin töihin, mutta samalla keventää ruuhkaa ennen esitystä, lyhentää pöytävarausasiakkaiden jonotusaikoja ja parantaa näin asiakaspalvelun tasoa.

Henkilökuntapalavereiden määrää on kasvatettu. Lisäksi niiden sisältöä on muokattu ai- kaisemmasta informoinnista innovatiivisempaan suuntaan. Työväen Teatterin yhtei- seen asiakaspalveluhankkeeseen, johon ravintolan henkilökunta osallistuu, on myös suunniteltu jatkoa. Hankkeen aikana käsitellään yhdessä muiden osastojen kanssa koko

teatterin asiakaspalvelua sekä toimenpiteitä hyvän palvelutason ylläpitämiseksi ja kehittämiseksi.

Innovaatiojohtamisen käytännöt otettiin Teatteripalveluiden henkilökunnan keskuudessa hyvin vastaan. Työntekijät suhtautuivat erittäin positiivisesti mahdollisuuteen keskustella työstään ja siinä käytettävistä menetelmistä. He esittivät mielellään ideoitaan ja kehitysehdotuksiaan päivittäiseen työhön sekä olivat selkeästi innostuneita mahdollisuudesta päästä mukaan suunnitteluprosessiin.

Tutkimuksen arvo käy ilmi jokapäiväisen työn helpottumisena, virheiden vähentymisenä ja palvelun parantumisena. Kehitysprosessin tuloksia seurataan ja niiden perusteella ryhdytään mahdollisiin jatkotoimenpiteisiin. Tutkimuksen tuottama uusi tieto jää lähinnä Teatteripalveluiden henkilöstön hyödynnettäväksi, sillä palvelua parantavat tekijät suunniteltiin juuri kyseiseen työympäristöön. Haasteena on saavutettujen tulosten ylläpitäminen. Työyhteisö koostuu noin 15 ravintolatyöntekijästä ja lukuisista aulavahtimestareista, jotka eivät työskentele säännöllisesti yhdessä. Vanhoihin työtapoihin on helppo lipsua, jos uusia metodeja ei pidetä kaikkien kesken aktiivisina.

Kuten innovaatiostrategiat ohjaavat, kehityksen ei tule antaa pysähtyä. Nyt valjastettua motivaatiota ja luovaa kapasiteettia kannattaa hyödyntää myös tulevilla kehityshankkeissa. Syksyksi 2010 käyttöön saatavaksi suunniteltu pöytävarausjärjestelmä sekä yleisölämpiön toiminnallisuuden kehittäminen hyötyvät varmasti niitä käyttävän henkilökunnan mielipiteistä.

LÄHTEET

- Aarnikoivu, H. 2005. Onnistu asiakaspalvelussa. 1. painos. Helsinki: Werner Söderström Osakeyhtiö.
- Ala-Mutka, J. 2008. Strategiamalli. 1. painos. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Apilo, T., Taskinen, T. & Salkari, I. 2007. Johda innovaatioita. 1. painos. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Hamel, G. & Breen, B. 2007. Johtamisen tulevaisuus. 1. painos. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Himanen, P., (toim.), Castells, M., Saxenian, A., Wong Poh Kam, Kalliokoski M. TEKES. Globaali tietoyhteiskunta – Kehityssuuntia Piilaaksosta Singaporeen 155/2004. [pdf-dokumentti]. Lisätty 4.5.2004. Luettu 10.9.2009. https://www.tekes.fi/fi/communitiy/Julkaisut%20ja%20uutiskirjeet/333/Julkaisut/1367/globaali_tietoyhteiskunta.pdf
- Kauppinen, T. 2007. Toim. Isokääntä, P-M. Uusi Insinööri –lehti. Miten muutosjohtaminen eroaa päivittäisestä johtamisesta – Meissä kaikissa asuu pieni liideri. [internet-artikkeli]. Luotu 29.11.2007. Luettu 10.9.2009. <http://www.viagroup.fi/fi/Leader%C2%B4s+Blog/Miten+muutosjohtaminen+eroaa+p%C3%A4ivitt%C3%A4isest%C3%A4+johtamisesta/>
- Kilpinen, P. 2008. Liekeissä!. 2. painos. Jyväskylä: Gummerus Kustannus Oy 2008.
- Lahtinen, J. & Isoviita, A. 2001. Asiakaspalvelun ja markkinoinnin perusteet. 1. painos. Tampere: Avaintulos Oy.
- Rajamäki, L. 2009. Asiakastyytyväisyyskysely. Turun ammattikorkeakoulu – Palvelujen tuottamisen ja johtamisen koulutusohjelma.
- Rissanen, T. 2005. Yrittäjän käsikirja 2005 – Hyvällä palvelulla kannattavuutta ja kilpailukykyä. 1. painos. Vaasa: Kustannusosakeyhtiö Pohjantähti Polestar Ltd 2005.
- Salminen, J. 2008. 7 askelta strategiasta tuloksiin. 1. painos. Helsinki: Talentum Media Oy 2008.
- Seeck, H. 2008. Johtamisopit Suomessa – taylorismista innovaatioteorioihin. 1. painos. Tampere: Gaudeamus Helsinki University Press 2008.
- Vilkko-Riihelä, A. 1999. Psyhyke – Psykologian käsikirja. 1. – 3. painos. Porvoo: WS Bookwell 2003.

SUUNNITELMA SÄHKÖISESTÄ PÖYTÄVARAUSOHJELMASTA

Teatteripalveluilla on käytössä Catherine-kassajärjestelmä ja siihen liittyvät Casimir-kassat. Tampereen Kassajärjestelmät on mukana laatimassa ohjelmistolle sähköistä pöytävarausjärjestelmää, joka vapauttaa asiakasyrityksen paperiversioiden käytöstä. Ohjelman saa toimimaan samalle päätelaitteelle kassajärjestelmän kanssa, jolloin niitä on mahdollista käyttää päällekkäin.

Järjestelmän ollessa käyttövalmis ravintolaan tehtävät varaukset on mahdollista siirtää varauskirjasta suoraan lämpiömyynnin pääkoneelle. Pääkone jakaa tiedon kaikkien työpisteen koneiden kanssa, jolloin välistä jää pois kaksi työvaihetta: tilauksien kopiointi varauskirjasta pöytäkarttoihin ja karttojen kopiointi kolmeen pisteeseen. Varaukset on kenties mahdollista jopa kirjata suoraan pöytiin varauksenottovaiheessa, mikä tietysti jättää pois pöytäkarttojen teon. Näiden kehitysaskelien seuranta jää kuitenkin tulevaisuuteen, sillä ohjelmiston on arvioitu valmistuvan syksyksi 2011.

Seuraavalla sivulla on esitelty kaksi malli-ikkunaa suunnitteilla olevasta ohjelmistosta.

(jatkuu)

Pöytämyynti

Kirjautuminen järjestelmään

Kahvin kassolle kirjaudutaan sen mukaan, mille puolelle pöytää myydään. Näin vasemman ja oikean puolen sekä yläkerran myynnit saadaan eroteltua.

Salasanat: **1 = VASEN** **(pöydät 1-16, 110, 111)**
 2 = OIKEA **(pöydät 17-32, 120, 121, 122)**
 3 = 3. KRS **(pöydät 33-45, 130)**
 4 = VASEN ILTA
 5 = OIKEA ILTA
 6 = 3. KRS ILTA **4-6 käytössä lauantai-iltais**

-kirjautu aina oikealla salasanalla

→ kone rekisteröi tarjoilijamyynnit, joiden avulla voi kerätä leivokset

-kahden esityksen päiviä varten on olemassa ”iltakoodit” 4-6, joiden avulla erotellaan illan myynti päivän myynnistä

Varauksen tekeminen koneelle

-nimikarttaan merkitään tieto asiakkaan nimestä ja seurueen koosta, pöydän koodi sekä tieto mahdollisista pöytien yhdistämisestä + muu lisä tieto
 -avaa pöytä koodilla (esim. 1.1 tai 1.2) + Pöydät-näppäin
 -avatun pöydän numero näkyy harmaassa yläpalkissa
 -tee tarkka varaus käyttäen tuotekohtaisia näppäimiä
 -kun varaus on valmis, sulje pöytä Pöydät-näppäimellä

-pöytänumerot ovat muuten samat kuin aiemmin muutamaa poikkeusta

lukuun ottamatta:

○**vasen pyöreä: 110**

○**vasen seisova: 111**

○**oikea pyöreä: 120**

○**oikea seisova: 121**

○**Elna ja Eero: 122**

○**3. krs seisova: 130**

○**aitio: 140**

○**lisäksi koneella on pöydät 141-150 (varapöytiä)**

-kaikki pöydät ovat haettavissa Pöydät-valikosta (numeronäppäimistön vieressä)

(jatkuu)

Varauksen vastaanottaminen

- etsi asiakkaan varaus nimikartasta, avaa koodin avulla tilaus koneelle
→ koodi + Pöydät-näppäin
- jos tilaus näkyy näytöllä sinisellä pohjalla ja sitä täytyy muuttaa, klikkaa kaikki/uudet-näppäintä tilauskentän oikeasta alakulmasta
- nyt voit käsitellä tilausta normaalisti
- rahasta normaalisti, ympyröi asiakkaan kuittiin pöydän numero
- rahastuksen jälkeen valitse ”Lisätoimet” + ”Jälkikuitti”
- laita jälkikuitti piikkiin, muista merkitä mahdolliset lisätiedot!
- merkitse nimikarttaan tieto myytyjen pöytien henkilömäärästä ja koodista

Kattaminen

- esityksen alettua kakkonen tulostaa myyjäkohtaiset tuotemyynnit:
→ **Raportit + Raportit-välilehti + Myyjämyynti, Myyjät**
- raportti tulostetaan kahteen kertaan, yksi vahtimestareille ja yksi alkoille (jaetaan osiin)
- piikkiin laitetuista jälkikuiteista poimitaan kahvit/teet ja alkoholit
- jälkikuitit nidotaan yhteen pöytäjärjestyksessä
- kattaminen tehdään jälkikuitteja ja nimikarttoja hyväksi käyttäen
- kakkonen tarkistaa, ettei koneelle jää avoimia pöytiä
→ Raportit + Avoimet pöydät

(jatkuu)

Laskun erittely

Laskun voi jakaa pöydän ollessa auki seuraavasti:

- paina Erittely-näppäintä, jolloin ruutuun avautuu kahden laskun näkymä
- uusi kuitti ei ole vielä aktiivisena, etkä pääse siirtämään myyntejä ennen uuden pöytäkoodin luomista
- uusi pöytäkoodi luodaan yläpalkissa olevien Pöytä- tai Tuoli-näppäimien avulla

Tapa 1:

- paina Tuoli-näppäintä ("Tuoli" tarkoittaa meillä seurueen numeroa, esim. 1.1 tai 3.2)
- näkyviin tulee numeronäppäimistö, jolla annetaan seurueelle numero
 - o Esim. Pöydässä 1 on neljä henkeä, ja kaikki on koneella samalla koodilla: 1
 - koodilla 1.2 ei ole avattuna pöytää, joten voit käyttää sitä
 - o Esim. Pöydässä 3 on kaksi erillistä seuruetta koodeilla 3.1 ja 3.2
 - Avaa uusi koodi, joka ei ole käytössä, esim. 3.3 tai 3.4

Tapa 2:

- paina Pöydät-näppäintä
- näkyviin tulee pöytäkartasto, jonka avulla voit valita saman pöydän tai uuden pöydän, jolle erittely siirretään (yleensä sama pöytä)
- pöydän valinnan jälkeen anna seurueen numero Valitse tuoli -ikkunassa (kuten edellä)
- oikeanpuoleinen kuitti on nyt aktiivisena, alareunassa näkyy antamasi koodi
- keskellä näyttöä olevilla nuolinäppäimillä voit siirtää yhden tai useampia tuotteita laskulta toiselle
- kun olet siirtänyt oikeat tuotteet uudelle pöytäkoodille, voit päättää uuden pöydän tai palata käsittelemään alkuperäistä pöytää
- alaoikealla näkyvät näppäimet (Välilasku, Slippi ja Summa) käsittelevät uutta pöytäkoodia
 - voit tulostaa heti välilaskun kattamista varten, näkymä pysyy ennalallaan
- uusi lasku voidaan maksaa heti käteisellä, mutta korttimaksu ei onnistu
- OK-näppäimellä pääset aina takaisin ensimmäisen tilauksen käsittelyyn

PALAUTELOMAKE UUDESTA PÖYTÄVARAUSJÄRJESTELMÄSTÄ LIITE 3

1. Onko uuden pöytävarausjärjestelmän käyttöönotto sujunut mielestäsi hyvin? Miksi?
Miksi ei?
2. Oliko saamasi perehdytys ja käytön opastus mielestäsi riittävää?
3. Kaipaako lisäperehdytystä? Millaista?
4. Tutustuitko järjestelmän kirjalliseen ohjeeseen?
5. Tukiko ohje perehdytystä hyvin? Perustele hieman...
6. Mitä muuttaisit pöytävarausjärjestelmässä?
7. Millaisia vaikutuksia järjestelmän käyttöönotolla on ollut käytännön työhösi?