



Palvelumuotoilu Aleksanterin teatterissa

Kulttuurituotannon koulutusohjelma
Kulttuurituottaja (ylempi AMK)
Opinnäytetyö
6.4.2010

Saija Nisula

Koulutusohjelma Kulttuurituotannon koulutusohjelma/ YAMK		Suuntautumisvaihtoehto
Tekijä Saija Nisula		
Työn nimi Palvelumuotoilu Aleksanterin teatterissa		
Työn ohjaaja/ohjaajat Laura-Maija Hero		
Työn laji Opinnäytetyö	Aika 6.4.2010	Numeroidut sivut + liitteiden sivut 68+2
<p>Tämä opinnäytetyö on tutkimuksellinen kehittämishanke, jonka tekeminen on lähtenyt Aleksanterin teatterin johtajan, tuottajan ja myyntipäällikön keskusteluista teatterin palveluiden parantamisesta. Teatterin tarjoamia esityksiä pidetään teatterin tärkeimpänä sisältönä ja ydinpalveluna. Teatterin oheispalveluita ovat lipunmyynti, aulapalvelut, ravintola-, näyttely- ja muut mahdolliset palvelut. Työssä pyritään löytämään uusia ideoita oheispalveluiden parantamiseksi ja tutkitaan, miten näitä oheispalveluita voidaan kehittää palvelumuotoilun avulla. Teoriaosaa varten olen lukenut elämystaloutteen sekä palveluihin ja palvelumuotoiluun liittyviä tutkimuksia. Tutkimusaineistoa varten olen tehnyt kyselytutkimuksen teatterin kanta-asiakkaille 1.3.2010. Aineistoa varten olen tehnyt myös joitain avoimia haastatteluja.</p> <p>Palvelumuotoilussa on keskeistä, että asiakas on mukana tuottamassa palvelua. Palvelumuotoilussa suunnitellaan palveluelämyksiä. Koska henkilökohtaisia elämyksiä on kuitenkin vaikea suunnitella, palvelumuotoilussa keskitytään palveluympäristöihin ja vuorovaikutustilanteisiin. Palvelukokemusta suunnitellaan käyttäjälähtöisesti siten, että palvelu vastaa sekä käyttäjien tarpeita että palvelun tarjoajan liiketoiminnallisia tavoitteita.</p> <p>Tutkimuksen tuloksista voidaan päätellä, että lipunmyynnissä, aulapalvelussa ja väliajan kahvilapalvelussa vuorovaikutus on koettu pääasiassa positiivisena ja avuliaisena. Tästä huolimatta kaikissa näissä palvelutuokioissa on kehitettävää. Saatujen tutkimustulosten perusteella kehitettävää on etenkin aulapalveluun kuuluvan vaatesäilytyksen jonotuksen vähentämisessä sekä väliajan kahvilapalvelun jonotuksen nopeuttamisessa. Lisäksi koettuja palvelupolkuja tulisi ulottaa jatkumaan yhteistyökumppaneihin kuten Sinebrychoffin taidemuseoon. Tutkimuksen loppupäätelmänä voidaan todeta, että palvelumuotoilu sopii teattereihin menetelmäksi kehittää teatterin oheispalveluita.</p>		
Teos/Esitys/Produktio Kirjallinen työ		
Säilytyspaikka Taideteollisen korkeakoulun kirjasto, Aralis-kirjastokeskus		
Avainsanat Kulttuurituotanto, Aleksanterin teatteri, palvelumuotoilu, palvelu, elämys, kehittäminen		

Degree Programme in Cultural Management, Master of Culture and Arts		Specialisation
Author Saija Nisula		
Title Service Design at Alexander Theatre		
Tutor(s) Laura-Maija Hero		
Type of Work Master's Thesis	Date 6 th of April, 2010	Number of pages + appendices 68+2
<p>This Master's Thesis emerged from conversations concerning the development of the services of Alexander Theatre. One-on-one conversations were held between the author and the managing director of Alexander Theatre and the Sales Manager. The performances shown at the theatre are considered the most important content of the theatre and the main service. Supplementary services at the theatre are ticket sales, lobby services, cafeteria services & exhibition and other possible services. The aim of this project is to understand the development work of the supplementary services, to find new ideas in developing the services and to study how these services could be developed with Service Design. For the theory section I have studied different studies concerning Experience economy, Services Management and Service Design. I have done a research study which was sent to regular customers on the 1st of March 2010. I have also conducted several open interviews.</p> <p>In Service Design it is crucial that the customer participates in the development process of the services. In Service Design the aim is to develop service experiences. Since it is difficult to design individual experiences, the main focus is on service environments and interaction. The service experience is designed in a way that it corresponds with both the needs of a customer and the business goals of the service provider.</p> <p>It is possible to draw a conclusion from the research that interaction experience in ticket sales, lobby services and intermission services has mostly been very positive. Despite of this all these Service Interfaces need to be further developed and designed. According to the results from the Customer Survey especially the queues at the cloakroom and at the cafeteria during the intermission need to be shortened. Also the customer journeys should be extended to reach partners such as Sinebrychoff Art Museum. As a conclusion it can be stated that Service Design fits well in the theatres as a method to develop and design supplementary services.</p>		
Work / Performance / Project Master's Thesis		
Place of Storage University of Art and Design Library, Aralis Library and Information Centre, Helsinki		
Keywords Service Design, Alexander Theatre, Supplementary Services, Experience, Cultural Management		

SISÄLLYS

1. JOHDANTO	2
2. KOHTI PALVELEVAA TEATTERIA.....	5
2.1 Mitä sanoo kansantalous – ovatko palvelut elämyksiä?	6
2.2 Palveluista ja palveluiden asiakaslähtöisyydestä	9
2.3 Palveluista ja niiden kehittämisestä	13
2.4 Mitä on palvelumuotoilu?	15
2.5 Reunahuomautuksia suomalaisista teattereista ja niiden palveluista	21
3. ALEKSANTERIN TEATTERIN PALVELUTUOKIOIDEN KEHITTÄMINEN	24
3.1 Aleksanterin teatterin taustaa	24
3.2 Aleksanterin teatterin palvelutuokioita	26
3.3 Aleksanterin teatterin palvelu- eli kontaktipisteitä	28
4. TUTKIMUSMENETELMÄT	29
5. PALVELUMUOTOILU ASIAKKAIDEN NÄKÖKULMASTA	32
5.1 Lipunmyyntipisteet	36
5.2 Aulapalvelu	40
5.3 Väliaikatarjoilu	43
5.4 Minne Aleksanterin teatterin palvelupolut voisivat jatkua?	47
5.5 Näkemyksiä palveluiden kehittämisestä	49
6. KEHITYSEHDOTUKSET	53
LÄHTEET	63
LIITTEET	

1. JOHDANTO

Kilpailu ja sen merkitys, oman erikoistumisalueen löytäminen ja kilpailuedun rakentaminen ovat käsitteitä, jotka yleensä liitetään teollisuus- ja muihin kaupallisiin yrityksiin, mutta harvemmin kulttuurialalla toimiviin organisaatioihin. Niistä puhuminen kulttuurialan toimijoiden yhteydessä herättää edelleen helposti intohimoja ja ideologisia keskusteluja kulttuurin funktiosta ja arvosta, taiteesta ja sen merkityksestä. Taide-laitokset eivät kuitenkaan toimi yhteiskunnasta ja taloudesta irrallaan eivätkä ole immuuneja kilpailulle. Monet taidelaitokset eivät kuitenkaan tunnista kilpailua eivätkä reagoi siihen (Sorjonen 2004, 121-122). Myös asiakkaista puhuminen on hieman kiusallista kaupallisen vivahteen takia. Puhutaan mieluummin yleisöstä ja katsojista. Asiakkaan tarpeet pitäisi huomioida, yleisöä voi kasvattaa.

Valtion ja kuntien kiristynyt taloustilanne sekä viimeaikainen keskustelu julkisuudessa teattereiden saamista avustuksista ja niiden jakoperusteista viittaavat siihen, että teattereiden – olivat ne miten tahansa rahoitettuja – on entistä tarkemmin mietittävä talouttansa ja keinoja pärjätä kiristyneessä kilpailussa (Teatterikeskuksen keskustelutilaisuus 16.4.2005, HS 14.8.2009). Ja vaikka varsinkaan valtion tai kunnan rahoittama projekti hakee harvemmin puhdasta kaupallista menestystä kulttuuripoliittisten tekijöiden vuoksi, odotetaan tuottajatahojen toimivan yhtä hyvin ja tehokkaasti kuin viihdeteollisuuden tai puhtaasti liiketaloudellisin perustein toimivien yritysten (Moisio & Holma 2000, 16).

Muualla Euroopassa, Yhdysvalloissa sekä Australiassa on jo jonkin aikaa näkynyt trendi, jossa perinteiset teatteritalot muuttuvat tuottajavetoisiksi vierailuteattereiksi. Henkilökunnasta vain hallinto ja markkinointi ovat teatterissa vakituisesti ja näyttelijät ja ainakin osa tekniikan henkilökunnasta vierailevat. Suomessakin on jo muutama näin toimiva teatteri ja laitosteattereissakin esiintyjä on valittu produktiokohtaisesti etenkin musikaaleihin jo jonkin aikaa (Paavolainen & Kukkonen 2005, 209). Jotkut teatterit tarjoavat kokonaiselämystä, joka muodostuu tilan kokemuksesta, esityksestä, väliaikatarjoilusta sekä tilassa olevasta muusta kulttuuriannista, kuten taidenäyttelystä. Palveluiden ja palvelumuotoilun merkitys kasvaa. Puhutaan palvelu- tai elämystaloudesta (Schulze 1992, 13, Pine & Gilmore 1998, 97). Suomalaiset teatterit, jotka jo sisältönsä vuoksi tuottavat elämyksiä, eivät vältty elämystalouden vaikutuksilta ja vaatimuksilta.

Kilpailukeinoja on monia. Suomessa muun muassa Ryhmäteatteri on tutkinut identiteettiään, imagoaan, mainettaan ja brändiään kilpailukeinona (Kärkkäinen, Salminen 2009). Yksi keino vastata kilpailuun on kohottaa olemassa olevien palveluiden laatua tai kehittää näistä palveluista liiketoimintaa tukevia palvelupolkuja tai jopa palveluverkostoja. Teatteriin sopivasti istuvien palveluiden kehittämisellä yhdessä katsojien kanssa kehitetään ja standardoidaan asiakaspintaan liittyviä toimintoja ja tämä puolestaan voi saada teatterissakävijän kokemaan saamansa palvelut ja koko vierailunsa laadukkaampana ja merkityksellisempänä. Teatteriesitys sinänsä on jo elämys, miksei siis koko teatterissa käymiseen liittyvä palveluiden ketju?

Teattereita, teattereiden ohjelmistoja ja teattereiden ja kulttuurin vaikutusta muun muassa terveyteen tai kuntatalouteen on tutkittu, mutta teattereiden palveluita ei juuri lainkaan¹. Organisaatiot tarvitsevat jatkuvaa kehittämistyötä henkilöstön motivoimiseksi, asiakkaiden mieltymysten muutosten ymmärtämiseksi tai toimintansa tehostamiseksi ja prosessiensa kehittämiseksi (Ojasalo, Moilanen, Ritalahti 2009, 12). Näin on myös Aleksanterin teatterissa (myöhemmin Aleksanterin teatteri, Aleksanteri tai AT), joka vierailuteatterina tuottaa ennen kaikkea palveluita. Tämä opinnäytetyö on tutkimuksellinen kehittämishanke, jonka tekeminen on lähtenyt Aleksanterin teatterin johtajan, tuottajan ja myyntipäällikön keskusteluista teatterin palveluiden parantamisesta. Tässä opinnäytetyössä teatterin tarjoamaa esitystä (puheteatteria, musiikkia, tanssia yms.) pidetään teatterin tärkeimpänä sisältönä ja ydinpalveluna. Teatterin oheispalveluita ovat lipunmyynti, aulapalvelut, ravintola-, näyttely- ja muut mahdolliset palvelut. Tässä työssä pyritään ymmärtämään oheispalveluiden kehittämistä, löytämään uusia ideoita oheispalveluiden parantamiseksi ja tutkitaan miten näitä oheispalveluita voidaan kehittää palvelumuotoilun avulla. Palvelumuotoilun määritelmiä on kirjoitettu lukuun 2.4. Lisäksi tämä työ on ensimmäinen talossa tehty tutkimus yleisöstä sekä osa intensiivisempää vuoropuhelua yleisön kanssa.

Teoriaosaa varten olen kerännyt elämystalouteen sekä palveluihin ja palvelumuotoiluun liittyviä tutkimuksia, joista kerron luvussa kaksi. Palveluteorioista on Suomessa eniten kirjoittanut palveluiden markkinoinnin pitkäaikainen tutkija, Svenska Handelshögskolanin palvelu- ja asiakassuhdemarkkinoinnin professori Christian

¹ Mm. Lahden kaupunginteatterin teatteriesityksen markkinointia koskeneessa tutkimuksessa sivuttiin myös lisäpalveluita: Tutkimus on tehty opinnäytetyönä Lahden AMK:n Matkailun koulutusohjelmassa.

Grönroos. Muotoilualan piirissä kehitelty palvelumuotoilu (Service Design) on nuori tieteenala toisin kuin teollisuustuotteiden ja palveluiden markkinoinnista lähtevä Service management/marketing. Muotoilulla ja markkinoinnin yhteistyöllä on kuitenkin pitkä historia (Hämäläinen, Nyman, Björk, Lammi 2009, 2). Palveluita ja palvelumuotoilua tutkitaan myös uudessa Aalto-yliopistossa, jossa tutkimusta tehdään poikkitieteellisesti. Palvelumuotoilun käsitteet ovat kuitenkin pääsääntöisesti Köln International School of Designissa tehdyistä tutkimuksista. Tutkimusaineistoa varten olen tehnyt kyselytutkimuksen teatterin kanta-asiakkaille 1.3.2010. Aineistoa varten olen tehnyt myös joitain avoimia haastatteluja sekä omaa havainnointia ajalla 29.1. - 27.2.2010.

Työllä pyritään osoittamaan, että Aleksanterin teatterin palvelumuotoilun kehittämisellä, jossa korostuu palvelutuokioissa tapahtuva vuorovaikutus asiakkaan ja asiakaspalvelijan kanssa, on merkitystä ja että palvelumuotoilun ja palveluiden kehittämisen teorioiden perusteella palvelumuotoilulla voidaan olettaa saatavan kilpailuetua. Vaikka tutkimus nojaa palvelumuotoiluun, on tutkimuksellisesta osuudesta rajattu lähes kokonaan pois palvelumuotoiluun kuuluva tilan kokemus ja tilan kehittäminen. Teatterissakävijöitä on otettu mukaan kehittämään tulevaisuuden teatteria, jossa teatterielämys voi alkaa jo ennen esitystä lippua ostettaessa ja jatkua vielä pitkään esityksen jälkeen. Oheispalvelut rakentavat sitä kokonaisuutta, josta teatterissakäynnin elämys muodostuu. Tarkasteltava palveluiden kehitysmalli sopii nähdäkseni niin verorahoin tuettuihin kuin kaupallisiin teattereihin.

2. KOHTI PALVELEVAA TEATTERIA

”Havainnot ilman käsitteitä ovat sokeita, käsitteet ilman havaintoja ovat tyhjiä.” – Immanuel Kant

Tämän kehittämistyön lähestymistapana on tapaustutkimus, joka soveltuu hyvin silloin, kun tehtävänä on tuottaa kehitysehdotuksia ja –ideoita. Työssä on myös toimintatutkimuksen piirteitä, koska Aleksanterin teatterin työntekijöitä on otettu mukaan aktiivisiksi osallisiksi tutkimukseen ja kehittämiseen. Kehittämiskohteena ovat Aleksanterin teatterin aula-, lipunmyynti- ja kahvilapalvelut palvelumuotoilun avulla. Tutkimuksellisesti Aleksanterin teatteria käsitellään kuin yritystä, vaikka sen pääasiallisena palveluna on mahdollistaa esitystaiteen tuottaminen ja se toimii teattereille tyypillisesti taloudellista voittoa tavoittelematta. Tutkimusaineisto on pääasiassa kerätty kyselylomakkeella, joka on lähetetty Aleksanterin teatterin kanta-asiakkaista otetulle otokselle. Tutkimus on lähinnä laadullinen, mutta se sisältää myös määrällisiä piirteitä. Laadullista on se, että tekstiaineistoa on analysoitu teorian pohjalta aineistolähtöisesti. Taulukkolaskentaohjelman käyttö mahdollistaa sen, että laadulliseen tekstianalyysiin on voitu yhdistää kvantifioivia osia. Näin on voitu tehdä määrällistä sisällön analyysia, jolloin aineistosta on laskettu muun muassa erilaisia esiintymistiheyksiä. Samoin syyseuraus-suhteen todentamiseen tarvitaan aina tietoa ilmiöiden korrelaatiosta, ja sitä taas ei voi tehdä ilman määrällistä tutkimusta. (Töttö 2000, 18-24.)

Koska palvelumuotoilu on poikkitieteellinen ala, olen käyttänyt tutkimuksen pohjana kansantalouteen, liiketalouteen, kulttuuriin, teatteriin ja muotoiluun liittyviä tutkimuksia, julkaisuja ja tilastoja. Liiketaloustieteen osalta olen lukenut erityisesti palveluiden markkinointiin liittyvää kirjallisuutta. Kulttuurin ja elämystalouden lukuja ja termistöä on valottanut Tilastokeskuksen yliaktuaarin Aku Alasen tutkimukset ja artikkelit sekä hänen kanssa käyty kirjeenvaihto. Teatterinjohtaja Reima Jokisen kanssa käydyt keskustelut ovat olleet ensiarvoisen tärkeitä koko teatterikentän ja etenkin Aleksanterin teatterin toimintatavan hahmottamisessa. Laurea AMK:n lehtori Janne-Valtteri Nisula on antanut arvokasta näkemystä palveluliiketoiminnasta ja sen erosta palvelumuotoiluun. Palvelumuotoilusta olen saanut joitain neuvoja etenkin professori Birgit Magerilta Köln International School of Designista, jossa palvelumuotoilua on tutkittu ehkä eniten. Kaikissa näkemissäni palvelumuotoilua koskevissa opinnäyte- tai

pro gradu –töissä on lähteenä mainittu Stefan Moritzin² ensimmäinen seitsemän eurooppalaisen taideteollisen korkeakoulun yhteisen palvelumuotoilun koulutusohjelman maisteritutkinto – niin tässäkin työssä. Morizin työ on havainnollisin englanninkielinen lähde. Palvelumuotoilusta on toistaiseksi kirjoitettu lähinnä saksaksi ja italiaksi. Lisäksi Tekesin ja Hankenin Desire-projektin loppuraportti sekä eräät palvelumuotoiluyhteisön kansainväliset verkkosivut ovat olleet keskeisiä lähteitäni. Sekä liiketalouteen kuuluvassa kirjallisuudessa palveluiden kehittämisestä kuin muotoilualan kirjallisuudessa palvelumuotoilusta korostuu sama lähtökohta: kaikille organisaatioille on hyväksi kehittää yhdessä asiakkaidensa ja asiakastyössä olevien työntekijöidensä kanssa palveluita erityisesti vuorovaikutuksen ja elämyksellisyyden näkökulmasta.

Oma työni tuottajana Aleksanterin teatterissa sisältää paljon markkinointiin, viestintään ja palveluiden suunnitteluun liittyviä tehtäviä. Aleksanterin teatteri on pieni organisaatio, jossa ”kaikki tekevät kaikkea”. Teatteri ei kuulu teatterilain piiriin, joten teatterin resurssit ovat hyvin toisenlaiset kuin verovaroin rahoitetuilla teattereilla. Aleksanterin teatterin koko henkilökunnan on panostettava palveluun ja mietittävä talon pärjäämistä ja kilpailuasemaa enemmän kuin teattereissa keskimäärin.

2.1 Mitä sanoo kansantalous – ovatko palvelut elämyksiä?

”Nälän tyydyttäminen ei ole enää tärkeintä vaan syömiseen liittyvät elämykset.”
– Gerhard Schulze³

Kansantalouden tuotantorakenteiden mukaan yhteiskuntamme on kehittynyt maatalous-, teollisuus- ja tietoyhteiskunnasta palveluyhteiskunnaksi (Bell 1973, 121-126). Palvelut ovat ainakin osaksi aineettomia prosesseja ja toimintasarjoja, joita kulutetaan samanaikaisesti niiden tuottamisen kanssa (Grönroos 1990). Määritelmä on palvelu- ja asiakassuhdemarkkinoinnin professorin Christian Grönroos kirjasta *Myt kilpaillaan palveluilla*, jonka hän kirjoitti jo 20 vuotta sitten. Kahdessakymmenessä vuodessa kuluttajat ovat tulleet vaativammiksi. Siksi palveluista ollaan siirtymässä, tai jo siirrytty, elämyksiin.

Economists have typically lumped experiences in with services, but experiences are a distinct economic offering, as different from services as services are from goods. Today we can identify and describe this fourth economic offering because consumers unquestionably desire experiences, and more and more businesses are responding by explicitly designing and promoting them. (Pine & Gilmore 1998, 97.)

²Business Week on kirjoittanut Moritzista: ”Notable Alumni from the top Innovation & Design Schools globally”.

³ Saksalainen yhteiskuntatutkija

Elämystalouden tulemisesta kertovat muun muassa monet käynnissä olevat hankkeet⁴. Etenkin matkailualalla elämysten kehitystyö on merkittävää.

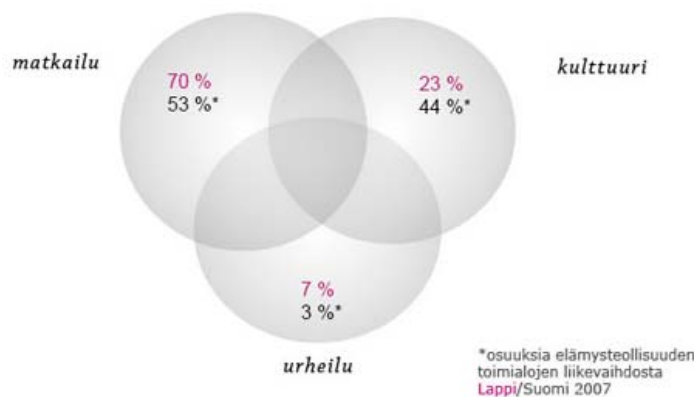
Elämystalous on käsitteenä esiintynyt jo yli 50 vuotta sitten, mutta vasta Pariisin Disneyland-teemapuiston perustaminen vuonna 1995 innoitti tutkijat paneutumaan aiheeseen syvällisemmin. Elämystaloudella pyritään usein kuvaamaan kulutusyhteiskunnan, palvelualojen ja aineettoman pääoman roolin kasvua. Käsite on kuitenkin hyvin sosiaaliluokkasidonnainen. (Alanen 2007, 56.) Palvelun tuotteistaminen ei enää riitä. Tuotteen tai palvelun elämyksellistämällä yritys hakee kilpailuetua. (Tarssanen & Kylänen 2007a, 1-2.) Elämysten kehittäminen on ajankohtaista kaikkialla. "We have a new challenge: we have to meet a new emphasis on improving experiences instead of objects, and we need to improve the flow of interactions between customers and service providers." (Pink 2010, 2.)⁵

Vaikka elämystalous on kovassa nousussa, ei elämystalouteen nivoutuvasta kulttuurista katsota olevan talouden pelastajaksi. Kulttuurin tärkeimpänä taloudellisena merkityksenä pidetään toistaiseksi sen välillisiä vaikutuksia. Toisaalta kulttuuria ei pitäisi koskaan arvioida pelkkien suorien lukujen kautta. (Alanen 2008, 11.) Elämysteollisuudesta puhuminen helposti kaupallistaa kulttuurin sisällöntuotannon. Joensuun yliopiston Mediakulttuurin keskuksen keväällä 2002 järjestämän Elämysteollisuuden kulttuuriset tulkinnat -luentosarjan aikana puhujat eri yliopistoista pohtivat elämysteollisuutta ja kulttuurista sisältötuotantoa monipuolisesti eri tieteenalojen näkökulmista (Kupiainen & Laitinen 2004). Keskustelu koski kuitenkin vain sisältöjä. Suhde palveluihin on erilainen. Ne saavatkin olla kaupallisia eikä niiden elämyksellistäminen ole yhtä ongelmallista.

⁴ Satunnaisena esimerkkinä Pirkanmaan elämystalous –hanke, joka selvittää alueellisen elämysteollisuuden klusteria ja sen kehittämistarpeita sekä –mahdollisuuksia. (www.luovatampere.fi)

⁵ Yrityskirjailija Dan Pinkin kotisivu: <http://www.danpink.com/>

Kuva 1: Elämysteollisuuden toimialat: matkailu, kulttuuri- ja viihdeteollisuus sekä liikunta ja urheilu (Lapin elämysteollisuuden osaamiskeskus⁶).



Pohjoismainen elämystalouden suuntaus painottaa elämyskokemuksen puitteiden luomista ja elämysten tuottamista. Suuntaus yhdistää sekä taloudellisen että yksilön näkökulman. (Tarsanen 2007a, 7-8.) Tarsasen ja Kyläsen mukaan elämystä luonnehtii moniaistisuus, subjektiivisuus ja se, että elämys on huomattavasti enemmän kuin mukava ja miellyttävä kokemus tai hyvä palvelu. Palvelussa on keskeistä se mitä asiakas saa, elämyksessä se millainen kokemus vieraalle luodaan. Yhtenäisellä tarinalla luodaan kokonaisuus, jolloin kokemuksesta tulee tiivis ja mukaansatempaava.

Vastakkaisiakin näkemyksiä on jo. Liikkeenjohdon konsultti Heli Arantola ja Nokian asiakkuuksia kehittävä johtaja Oskar Korkman ovat tänä vuonna kirjoittaneet kirjan arkisista keinoista kohdata asiakas. Kirjassa *Arki – Eväitä uuteen asiakaslähtöisyyteen* kirjoittajat toteavat, että koko elämä ei ole elämysten etsimistä. Kirjoittajat eivät usko, että yksilöllisyyttä korostavalla liiketoiminnalla saavutetaan pitkäaikaisia asiakassuhteita. Sen sijaan olisi saatava ote kuluttajan arjesta ja päästävä osalliseksi kuluttajan rutiineista (Talouselämä 30.3.2010). Teatterissakäyntiä on kuitenkin vaikea mieltää rutiiniksi.

Keskusteluun elämystaloudesta nivoutuu myös keskustelu luovista aloista⁷ ja luovasta taloudesta. Luovan talouden sisällöntuotannon tulevaisuus riippuu siitä haluavatko kuluttajat ensisijaisesti ”aitoja” kokemuksia vai virtuaalisia elämyksiä (Inkinen 2004, 181). Tämä puolestaan vaikuttaa siihen millaisia palveluita sisältöjen ympärille kehitetään. Richard Floridan mukaan epälineaarisen ideoinnin⁸ ja brändien⁹ roolit ovat

⁶ Lapin elämysteollisuuden osaamiskeskus LEO on Suomen johtava elämystalouden kehittäjäorganisaatio.

⁷ Luovilla aloilla tarkoitetaan toimintaa, joka kumpuaa yksilöiden luovuudesta, tietämyksestä ja kyvyistä ja jossa henkistä omaisuutta tuottamalla ja hyödyntämällä luodaan hyvinvointia ja työllisyyttä. (<http://www.norden.org/fi/ylhteistyoealueet/luova-talous>)

⁸ Luova työ ei sovi kiireeseen eikä virka-aikaan eikä innovaatioprosessi voi olla suoraviivaista eli lineaarista.

keskeisiä luovassa taloudessa menestymiselle. Yrityksessä kaikki liittyy kaikkeen. Perinteisen brändinhallinnan ja design management –ajattelun¹⁰ lisäksi on hallittava entistä yksityiskohtaisemmin yrityksen maineeseen kytkeytyvät mielikuvat ja tarinat (Mossberg 2006).

Alla selvennetään ensin asiakaslähtöisyyden merkitystä, joka on palvelumuotoilussa oleellista ja sen jälkeen liiketalouden näkökulmaa palveluiden kehittämiseen. Luvussa 2.5 päästään palvelumuotoiluun ja sen käsitteistöön.

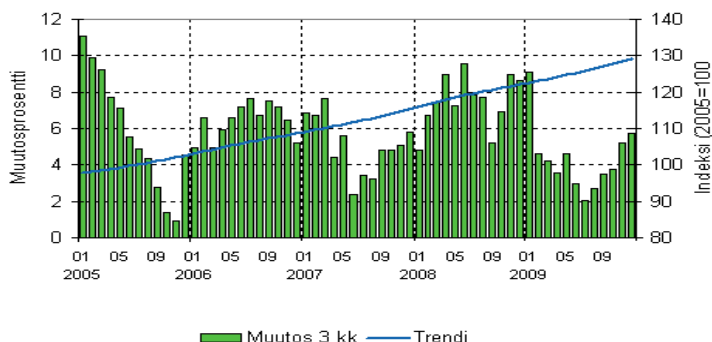
2.2 Palveluista ja palveluiden asiakaslähtöisyydestä

Kiinnostus palveluita ja palveluiden kehittämistä kohtaan lähtee palvelualojen merkityksestä kansantaloudessa. Palvelualan osuus bkt:sta on kaikissa Euroopan maissa noin 60 % ja sen ennustetaan saavuttavan noin 75 %:n osuuden lähi vuosina (Mager 2004, 7). USA:ssa vastaava prosenttiluku on jo 80 (Bitner, Ostrom, Morgan 2008, 66). Taiteen, viihteen ja virkistykseen toimialojen kasvuun ovat oletettavasti vaikuttaneet alan koulutuksen lisääntyminen sekä yleinen että rahoittajien kiinnostus kulttuurialan toimijoiden toimintaedellytysten parantamista kohtaan. ”Palvelualojen suhdannetilanne heikkeni edelleen vuoden 2009 heinä-syyskuussa. Kaikkiaan palvelualojen liikevaihto supistui keskimäärin 9 prosenttia vuodentakaiseen verrattuna. Kasvussa olivat edelleen taiteen-, viihteen ja virkistykseen toimialat.” (Palvelujen toimialakatsaus iii/2009.)

Kuva 2: Taiteiden, viihteen ja virkistykseen vuosimuutos ja trendi (TOL 2008, www.stat.fi).

9 Kts. brändeistä ja palvelumuotoilusta <http://tenayagroup.com/blog/2009/09/02/service-design-a-robust-way-to-build-brands/>

10 Design management tarkoittaa sitä, että yrityksessä on ohjelma, jonka mukaisesti muotoiluosaamista hyödynnetään kokonaisvaltaisesti, eikä vain tapauskohtaisesti. Laaja design management voi yhdistää esim. arkkitehtuurin (kiinteistöt, toimistotilat, sisustaminen) teollisen muotoilun (tuotesuunnittelu) ja graafisen suunnittelun (visuaalinen identiteetti) palvelemaan yhtiön brändin ja tunnettuuden kehittämistä (<http://www.designforbusiness.fi/dfbsanasto>).



Maailmalta löytyy monenlaisia määrittämiä palvelulle. Philip Kotler¹¹ määritteli vuonna 1988 palvelun olevan ”mikä tahansa olennaisilta osiltaan aineeton teko tai hyöty, jonka osapuoli voi tarjota toiselle ja joka ei johda minkään omistukseen. Sen tuotanto voi olla sidoksissa fyysiseen tuotteeseen.” (Kotler 1988, 477.)

Christian Grönroos (2000, 79-81) määrittelee palvelut niiden prosessiluonteen, tuottamisen ja kuluttamisen samanaikaisuuden ja asiakkaan tuotantoprosessiin osallistumisen kautta. Grönroosin mukaan palvelut ovat asiakkaan kanssa suorassa vuorovaikutussuhteessa olevia toimintoja tai toimintojen sarjoja. Näitä toimintoja tai toimintojen sarjoja ovat myös teatteriesitykset tai konsertit, väliaikatarjoilut tai yleisökeskustelu. Grönroos jakaa palvelut ydinpalveluun, lisäpalveluun ja tukipalveluun (Grönroos 1990, 109-111). Ydinpalvelu on sitä, mitä asiakas ensisijaisesti ostaa. Lisäpalvelu täydentää ydinpalvelua ja on myös usein ydinpalvelun välttämätön osa. Tukipalvelu ei aina ole välttämätön, mutta sillä voi hyvin erottautua kilpailijoista varsinkin silloin, kun kilpailijoiden ydinpalvelut ovat hyvin samankaltaisia. Puhutaan myös ydinpalvelusta ja oheispalvelusta – kuten tässä työssä johdannossa todettiin.

Organisaation ja asiakkaan välistä suhdetta voidaan hoitaa suhdemarkkinoinnilla. Hankenin tutkijat Maria Sääksjärvi, Katarina Hellén, Johanna Gummerus ja professori Christian Grönroos kirjoittavat suhdemarkkinoinnista ja kuinka yrityksen olisi tunnistettava asiakkaan suhde palveluun ja palveluntuottajaan :

Relationship marketing has increased in importance during the past decades. We suggest that different types of relationships exist, and propose a relationship continuum, in which the customer advances from having a relationship with a product to having one with the firm, leading to commitment towards the firm. By targeting the right type of customers, relationship strategies become enhanced, and firms can recognize the motivations customers have for engaging in a relationship with them.

¹¹ Financial Times -lehti on arvioinut Kotlerin neljänneksi merkittävimmäksi liikkeenjohdon asiantuntijoista. Edellä ovat Jack Welch, Bill Gates ja Peter Drucker. (http://fi.wikipedia.org/wiki/Philip_Kotler)

Maybe it is just love at first sight with a product, or a lifetime commitment towards a firm. (Journal of Relationship Marketing 2007, 45-61.)

Kilpailukeinona Philip Kotlerin klassinen markkinoinnin 4P -malli (price, promotion, product, place) on suhdemarkkinoinnin ja erityisesti palveluiden markkinoinnin osalta laajentunut 7P-malliin¹², jossa ovat lisäksi ihmiset (people), prosessit (process) ja fyysinen ympäristö (physical evidence). Tukholman Stadsteaternin entinen johtaja Peter Wahlqvist on puolestaan kehittänyt teatterin 4K-mallin – Konst, Känsla, Kommunikation, Kund (Guillet de Monthoux 1998, 187). Wahlqvistin malli on mielenkiintoinen. Malli ei ole kuitenkaan levinnyt laajemmalti. Brändi-guru Martin Lindstrom taas puhuu 5D-mallista, joka keskittyy viiteen aistiin. Tälläkin mallilla haetaan kilpailuetua (Lindstrom 2009). Aistien merkityksestä puhutaan myös palvelumuotoilussa.

Asiakkaita on opittu ajattelemaan ja asiakaslähtöisyydestä on Suomessa puhuttu jo 1980-luvulta lähtien. Asiakaspalveluhenkilöstölle on annettu valtaa ja vastuuta ja asiakastyytyväisyyttä on mitattu. 1990-luvulla todettiin, ettei kaikkien asiakkaiden tarpeita voida tyydyttää kannattavasti ja asiakkaita alettiin segmentoida. Palvelun laadun ja hinnan kautta asetetun arvon sijaan on alettu pohtia asiakkaan kokemaa arvoa¹³ ja sen syntymekanismeja. (Arantola & Simonen, 2009, 2.) 2000-luvulla alettiin puhua jo asiakkaiden osallistumisesta. Asiakkaiden osallistuminen näkyy myös palvelumuotoilussa. ”Osallistuminen on tärkeä teema. Puhutaan kustomoinnista, räätälöinnistä ja personoinnista. Ihmisten oma vaikutusvalta tuotteisiin, palveluihin ja elämyksiin on lisääntymässä.” (Koskinen 2006, 257-270.)

Teatterin näkökulmasta asiakkaita ovat yleisö eli katsojat ja tuottajateatterissa myös vierailevat tuotannot. Kuten kappaleessa 2.5 todetaan, useissa teattereissa on kanta-asiakasohjelma, johon liittymällä katsoja saa ennakkotietoja teatterin ohjelmasta ja muita etuja. Katsojanäkökulmasta asiakaspalveluhenkilöstöä ovat lipunmyyjät, vahtimestarit, vaatesäilytyksen työntekijät sekä kahvilatyöntekijät. Näyttelijät ovat sisällöntuottajia eikä tekninen henkilökunta yleensä palvele yleisöä suoraan, vaikka vaikuttaakin omalta osaltaan koettuun elämykseen ja palveluun. Palvelujen aineettomuudesta johtuen katsojat pyrkivät arvioimaan teattereiden palvelun laatua ja ominaisuuksia konkreettisten vihjeiden perusteella. Tällaisia vihjeitä ovat esimerkiksi

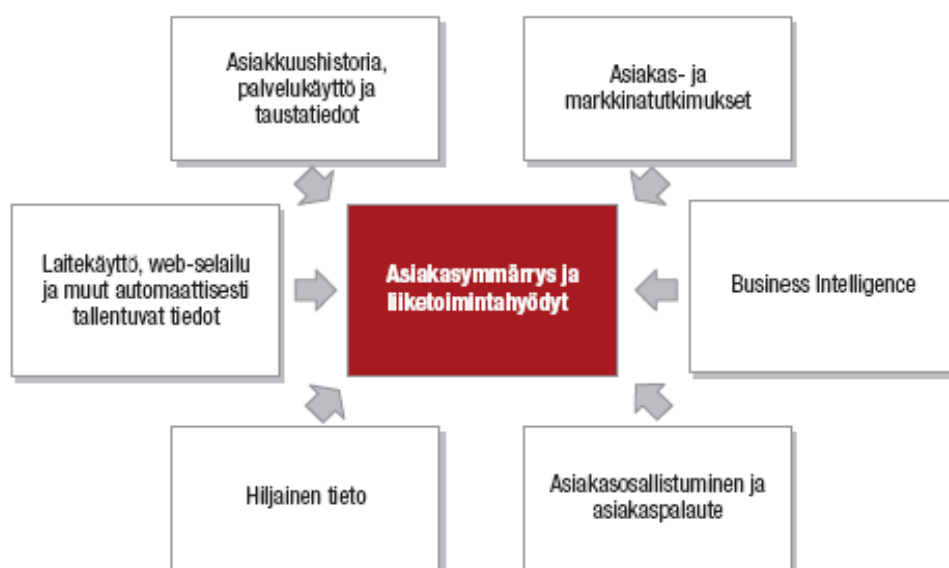
¹² http://marketingteacher.com/Lessons/lesson_marketing_mix.htm

¹³ Kts. Towards Service Logic: The Unique Contribution of Value Co-Creation/C. Grönroos. <http://hdl.handle.net/10227/466>

henkilökunnan käytös ja ulkoinen olemus, teatterin sisustus ja siisteys, väliaikatarjoilujen esillepano tai lipunmyynnin toimivuus.

Palvelun ostaminen ja käyttäminen voi olla asiakkaalle ainutlaatuinen kokemus tai se voi olla täysin rutiininomainen, tai jopa täysin huomaamaton tapahtuma arjen keskellä. Asiakkaalle eivät ole oleellisia palveluntuottajan prosessit tai toimenpiteet, vaan hän keskittyy omiin tavoitteisiinsa. Asiakkaalle tärkeää on palvelun helppous, sujuvuus ja miellyttävyys. Mitä pienemmällä vaivalla asiakas palvelunsa saa, sen suurempi siitä saatu hyöty. (Kinnunen 2003, 7.) Teatterin asiakkaalle pienimmän vaivan merkitys korostuu tiedonsaantiin, lipun hankinnan sekä väliaikatarjoilun kohdalla. Organisoidessa näitä palveluita, on tärkeää tiedostaa pienimmän vaivan merkitys.

Kuva 3: Asiakastiedon lähteitä ja ymmärryskeinoja (Arantola & Simonen, 2009, 21).



Ainakin osassa teattereita tehdään asiakas- ja markkinatutkimusta, mutta ne ovat usein ohjelmistolähtöisiä (Jokinen, haastattelu 27.1.2010). Business intelligence¹⁴ eli liiketoimintatiedon hallinta tulisi olla systemaattista liike-elämän tietojen hankintaa ja analysointia. Missä määrin teatterit tätä tekevät ei ole tiedossa. Teatterit keräävät asiakaspalautetta ja teatteriyleisöstä kertyy tietoja lipunmyyntijärjestelmiin. Asiakkuushistoriaa voidaan hyödyntää niin teatterin ohjelmiston kuin palveluiden markkinoinnissa. Asiakkaan osallistuminen palvelun tuotantoon ja jokaisen

¹⁴ Termin määritelmä vaihtelee lähteestä riippuen. Euroopassa termillä tarkoitetaan organisaation ulkopuoliseen tietoon kohdistuvaa toimintaa, esim. kilpailijaseurantaa. (http://fi.wikipedia.org/wiki/Business_intelligence)

kohtaamisen erilaisuus korostavat vuorovaikutuksen roolia. Koska palveluidea ja palvelutuote ovat kohtalaisen helposti kopioitavissa, vuorovaikutus on palveluyritykselle merkittävä keino erottua kilpailijoista. Jos palveluita kehitetään yhdessä asiakkaan ja asiakaspalvelijan kanssa, voidaan vuorovaikutuksesta kehittää kilpailukeino, jota on vaikea kopioida. (Wilson ym 2008, 189.) Tämä edellyttää merkittävää panostusta henkilökunnan – erityisesti asiakaspinnassa toimivan henkilökunnan koulutukseen.

2.3 Palveluista ja niiden kehittämisestä

Kansallinen innovaatiostrategia¹⁵ julistaa miten tärkeää suomalaisille yrityksille on tehostaa ja kehittää innovointiaan ja palveluitaan. Uusien palveluiden kehittäminen on noussut merkittäväksi keinoksi luoda tulevaisuuden kilpailukykyä (Hämäläinen 2009, 2, 8). Palveluita kehitettäessä pitää huomioida asiakkaan kokema palveluiden laatu (Grönroos 1990). Palveluiden kehittäminen voi tähdätä eritasoihin uudistuksiin ja kehitystyön kohteena voivat olla:

- Nykyisen palvelun tyylin tai ilmeen muutos
- Nykyisen palvelun parannus
- Nykyisen palvelutarjooman laajennus yrityksen nykyisille kohdemarkkinoille
- Uudenlainen palvelu olemassa olevaan tarpeeseen
- Täysin uusi ratkaisu uuteen tarpeeseen. (Jaakkola, Orava & Varjonen 2009, 3.)

Lisäpalveluiden (ja oheispalveluiden) merkitys kilpailukeinona korostuu jatkuvasti. Lisäpalveluita kehittämällä on helpompi erottua kilpailijoista, kuin ydinpalvelua kehittämällä. Lisäpalveluiden ei ole välttämätöntä tuottaa katetta, jos niiden avulla kasvatetaan asiakasvirtaa. (Jaakkola 2009, 12.) Business Week 2007¹⁶ listaa 25 innovatiivisinta yritystä, joiden joukkoon mahtuu monta palvelualan yritystä, mutta silti palveluiden kehittäjien määrä on pieni suhteessa alan kokoon (Bitner 2008, 66). Palveluille ja niiden kehittämiselle ei useimmilla toimialoilla juurikaan aseteta tavoitteita tai laadita strategioita (Kinnunen 2004, 30). Poikkeuksiakin toki on, mutta esimerkiksi Saksassa palvelualoilla käytetään tuotekehitystoimintaan keskimäärin

¹⁵ <http://www.tem.fi/index.phtml?s=2411>

¹⁶ Business Week 4.5.2007

67€/työntekijä/vuosi, kun taas tuotannollisissa yrityksissä summa on keskimäärin yli 3000 €/työntekijä/vuosi. Osan erosta selittää pääoma- ja työintensiivisyys, mutta palvelualojen tuotekehitykseen on ali-investoitu suhteessa tuotannolliseen toimintaan. (Sperryn 2010.)

Palveluita voidaan uudistaa ja kehittää tuotteistuksella. Tuotteistamisella pyritään selkeyttämään aineeton palvelu kokonaisuudeksi, joka asiakkaan on helpompi hahmottaa. Tuotteistuksella laadun ja tuottavuuden vahvistumisen kautta asiakkaan saama hyöty maksimoituu ja yrityksen kannattavuus paranee (Jaakkola 2009, 3-6). Tuotteistamisen ja palvelumuotoilun erona on mielestäni se, että tuotteistettu palvelu on helppo kopioida, kun taas palvelumuotoilua ei. Palvelumuotoilu korostaa yksilöllistä vuorovaikutusta, siinä ei suoraan tavoitella esimerkiksi hinnoitteluun ja liiketoiminnan tehostamiseen tähtääviä toimenpiteitä, toisin kuin palvelun tuotteistamisessa. Siksi tässä opinnäytetyössä palveluita kehitetään palvelumuotoilun avulla.

Palveluiden kehittämistyössä hyödyllisiä menetelmiä on muitakin. Palveluprosessien analysointia varten on kehitetty lähestymistapa nimeltään blueprinting, jota palvelumuotoilussa käytetään yhtenä metodina selittää palveluita. Blueprinting on prosessikaavio, jossa kuvataan yksityiskohtaisesti palveluprosessin etenemistä ja eri osallistujien rooleja. Blueprintingillä tavoitellaan kaikkien osapuolien samanlaista ymmärrystä palvelun kokonaisuudesta. Blueprintingissä

1. valitaan kehitettävät palveluprosessit
2. valitaan palvelun asiakassegmentti
3. selvitetään prosessi asiakkaan näkökulmasta
4. sevitetään asiakaskontaktissa olevien työntekijöiden toimet, asiakkaalle näkyvät ja näkymättömät toimet sekä mahdolliset tekniikan välityksellä tehtävät toimet
5. yhdistetään asiakaskontaktien toimet tarvittaviin tukitoimiin
6. lisätään fyysiset osat jokaiseen asiakkaan toimintoon. (Bitner 2008, 66-94.)

Blueprinting-menetelmää tullaan soveltamaan omana menetelmänä tai osana palvelumuotoilua teatterilla tehtävissä jatkokehityshankkeissa.

2.4 Mitä on palvelumuotoilu?

Palvelumuotoilun kehittymiseen ovat vaikuttaneet elämystalouden tuleminen, teknologiset innovaatiot ja uudet kommunikointiväylät, yhteiskunnalliset haasteet sekä asiakas- eli käyttäjäkeskeisen ajatusmallin leviäminen (Vaajakallio ym. 2009, 5-6). Palvelumuotoilusta alettiin puhua Taideteollisissa korkeakouluissa kymmenisen vuotta sitten. Aluksi palvelumuotoilua kehitettiin muotoilijoiden parissa teollisuusyritysten palveluiden tarpeisiin, mutta se on levinnyt myös muille aloille. Koska palvelumuotoilu on lähtöisin muotoilun kentältä, käsittelen lyhyesti myös muotoilua, josta on lukemattomia käsitteitä. Antti Hassi on esittänyt IDBM Pro 5 –koulutusohjelman avajaisissa tammikuussa 2008:

1. Muotoileminen on datan jalostamista ymmärrettäväksi informaatioksi eli ymmärtämistä häiritsevän hajeen siivoamista pois.
2. Muotoilu on tekemistä, ei esine. Se on toimintaa, jolla vastataan tyydyttämättömiin tarpeisiin ja toteutetaan kokemuksiin liittyviä haaveita. Muotoilun konkreettinen tulos on vain muotoiluprosessin huipentuma. (Sperry 2010).

Kirjassa "Desing: Intelligence made visible"¹⁷ muotoilun moniosaaja Terrence Conran toteaa, että hyvä muotoilu on kestävien ja innovatiivisten ratkaisujen etsintää, jonka tuloksena ihmisten elämänlaatu paranee – toimivien, kohtuuhintaisten ja kauniiden tuotteiden ja palveluiden kautta. Muotoilun yliopettaja Mirja Kälviäinen puolestaan toteaa, että muotoilun visuaaliset keinot auttavat yhteisessä ideoiden etsimisessä, ja että muotoilijat koulutetaan tuottamaan abstrakteista, monimutkaisista ongelmista konkreettisia lopputuloksia, joka on tärkeää palvelukonseptien suunnittelussa (Kälviäinen 2009, 1-17).

Palvelumuotoilu on juuri nyt "valtavassa nousukiidossa". Muun muassa arvostettu The Guardian –lehti julkaisi kymmensivuisen palvelumuotoilu-liitteen 15. maaliskuuta 2010. Suomessa Aalto yliopistoon on perustettu kauppatieteitä, insinööritietettä ja muotoilua yhdistävä palveluiden tutkimuksen ja opetuksen keskus Service Factory¹⁸. Palvelumuotoilulle onkin tyypillistä yhdistää monitieteellisesti eri alojen osaamista ja se on leviämässä myös kulttuurin kentälle. Kulttuuritaloista esimerkiksi BALTIC Centre for

¹⁷ s. 30

¹⁸ <http://servicefactory.aalto.fi>

Contemporary Arts Isossa-Britanniassa on kehittänyt omaa palvelumuotoiluaan (<http://www.livework.co.uk/our-work/Baltic>).

Palvelumuotoilussa on keskeistä, että asiakas on mukana tuottamassa palvelua. Palvelumuotoilussa suunnitellaan palveluelämyksiä. Koska henkilökohtaisia elämyksiä on kuitenkin vaikea suunnitella, palvelumuotoilussa keskitytään palveluympäristöihin ja vuorovaikutustilanteisiin. Palvelukokemusta suunnitellaan käyttäjälähtöisesti siten, että palvelu vastaa sekä käyttäjien tarpeita että palvelun tarjoajan liiketoiminnallisia tavoitteita. (Move On!, 2/2008, 4.¹⁹) Palvelumuotoilu on alana vielä nuori ja siksi määritelmiä löytyy toistaiseksi useita.

Palvelumuotoilua tarjoavien yritysten Palvelumuotoilu.fi –sivusto:

*Palvelumuotoilu on ajassa ja paikassa tapahtuvien **kokemusten muotoilua**, jotka tavoittavat ihmiset erilaisten kosketuspisteiden kautta. Palvelujen prosessimainen luonne pitää sisällään ajallisen perspektiivin eli palvelu koetaan ajassa palvelupolkuna useiden eri palvelutuokioiden ja kontaktipisteiden kautta. Asiakkaan palvelupolkuun vaikuttaa suunniteltu palvelun tuotantoprosessi sekä asiakkaan omat valinnat.* (<http://www.servicedesign.fi>.)

Bill Hollinsin määritelmä menee astetta laajemmalle²⁰:

*Service design can be both tangible and intangible. It can involve artefacts²¹ and other things including communication, environment and behaviours. Whichever form it takes it **must be consistent, easy to use and be strategically applied**.* (<http://design-council.org>.)

Stefan Moritz²² yhdistää osittain kaksi edellistä²³:

*Service Design **helps to innovate** (create new) **or improve** (existing) **services** to make them more useful, usable, desirable for clients and efficient as well as effective for organisations. It is a new holistic, multidisciplinary, integrative field.* (Moritz 2005, 6.)

Tutkija Jari Koskinen²⁴ kirjoittaa blogissaan²⁵ paljon palveluista ja palvelumuotoilusta. Koskisen mukaan palvelumuotoilu on palveluiden kehittämiseen liittyvää analyysiä ja strategiatyötä, palveluiden ideointia ja konseptointia, palveluprosessien ja -

19 Move On! on Fintran sidosryhmälehti, johon on haastateltu palvelumuotoilija Mikko Koivistoa

20 Palvelumuotoilun brittiläinen edelläkävijä ja Design Councilin perustaja

21 Artefakti tulee latinan sanoista arte + factum '(taidolla tehty)'. Se tarkoittaa keinotekoisia luomusta, luonnonmukaisen vastakohtaa

22 Moritz on opiskellut myös Suomessa

23 Business Week: "Moritz is a Notable Alumni from the top Innovation & Design Schools globally."

24 Koskinen on tulevaisuuden tutkija, luennoitsija ja tiedekirjailija

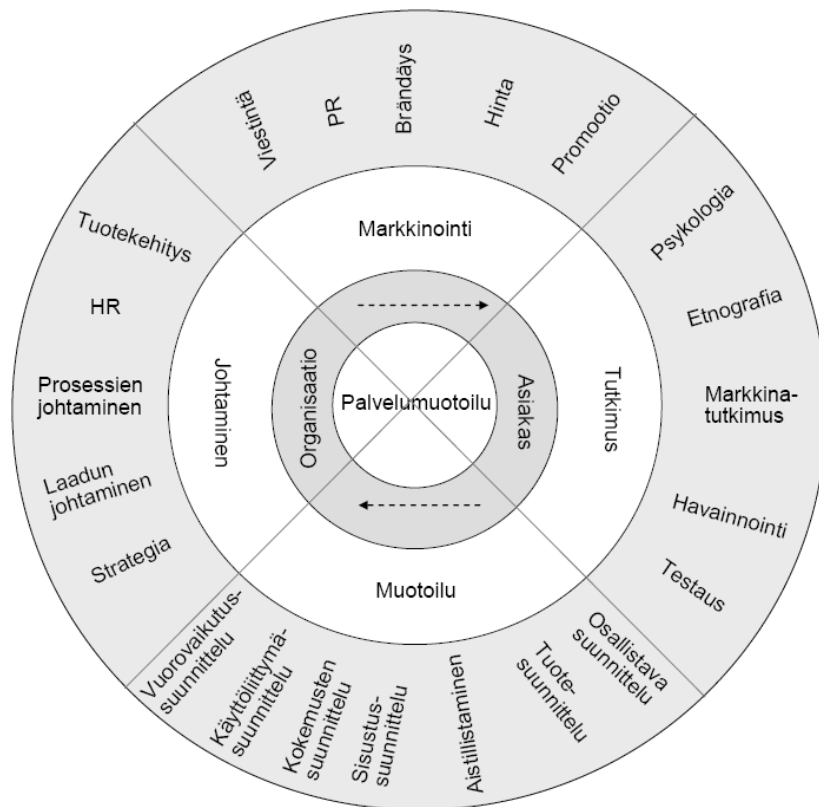
25 <http://muuntuvaailme.wordpress.com/category/palvelumuotoilu/>

ympäristöjen suunnittelua, ohjeistusta sekä valmennusta. Palveluiden kehittäminen liittyy läheisesti organisaation muihin kehittämishaasteisiin, kuten osaamisten kehittämiseen ja brändin rakentamiseen.

Teatteri on palvelumuotoilussa usein käytetty metafora. Professori Birgit Mager vertaa palvelualan työntekijöitä näyttelijöihin, joiden on toistettava sama huippusuoritus ilta toisensa jälkeen. Palvelutilannetta ei voi kuitenkaan hoitaa aina saman käsikirjoituksen ja valmiiden repliikkien mukaan, vaan palvelualan työntekijän on osattava myös improvisoida. (Mager 2004, 49-50.)

Moritz kuvaa palvelumuotoiluun liittyvää osaamista ympyrällä, joka on jaettu neljään osioon. Osiot koostuvat markkinoinnin, tuotteistuksen, muotoilun ja johtamisen sektoreista. Osa sektoreiden toimenpiteistä kohdistuu asiakkaisiin, osa työntekijöihin. Sektoreihin liittyy paljon erityyppistä osaamista, joka organisaatiossa pitäisi hallita.

Kuva 4: Palvelumuotoiluun liittyvä osaaminen (Moritz 2005, 49).



Taideteollisen korkeakoulun opettaja ja Ego Beta Oy:n palvelumuotoilija Mikko Koivisto luettelee seitsemän tekijää, jotka erottavat palvelumuotoilun olemassa olevista palveluiden kehittämisen käytännöistä. Näitä ovat:

- käyttäjäkeskeisyys, kontekstuaalisuus²⁶, kokonaisvaltaisuus, proaktiivisuus²⁷, konkreettisuus, monialaisuus, brändin rakentaminen ja innovatiivisuus²⁸

Käyttäjäkeskeisessä organisaatiossa asiakkaat pääsevät mukaan uudistamaan niin palveluita kuin koko organisaatiota. Helposti etenkin organisaatioon itseensä kohdistuva kehittäminen tehdään ”sisäpiirissä”, ilman asiakkaita. Aleksanterin teaterissa ulkopuolisia näkemyksiä esittävät vierailevat tuotannot, mutta asiakkailta näkemyksiä ei ole juuri kysytty. Entisiä oopperan solisteja on kutsuttu ideoimaan mahdollista pro Aleksanteri –yhteisöä. Jatkuvan uudistumisen tarve tulee kasvamaan ja yhteistyöverkostojen luomisesta tulee tärkeämpää. Tämä tulee vaikuttamaan myös omaan työkenttääni. Teatterinjohtajan työssä tulee mahdollisesti näkymään uusien liiketoimintakonseptien luominen samaan aikaan kun Aleksanterin teatterin brändiä pitäisi vahvistaa. En täysin yhdy Koiviston näkemykseen palvelumuotoilun ja muiden palveluiden kehittämisen käytäntöjen eroista. Etenkin blueprintingissä ja palvelumuotoilussa on enemmän yhtäläisyyksiä, kuin Koivisto antaa ymmärtää.

Palvelumuotoilu, jossa asiakkaan palvelukokemus on mietitty ja suunniteltu, koostuu palvelun palvelutuokiosta, kontaktipisteistä ja palvelupolusta. Kun muotoilussa perinteisesti on keskitytty ihmisten ja esineiden väliseen suhteeseen, keskitytään palvelumuotoilussa niihin kontaktipisteisiin, joissa palvelu koetaan ja aistitaan. Palvelumuotoilussa asiakkaan palvelukokemus tulee olla suunniteltua. (Koivisto, 2007, 66.)

Yksittäistä hetkeä, jossa asiakas ja palveluhenkilö ovat läsnä, kutsutaan palvelutuokioksi. Palvelutuokiot muodostavat asiakkaalle arvoa tuottavan palvelukokonaisuuden. Jokainen palvelutuokio muodostuu useista eri kontaktipisteistä. Teatteriin lippua lunastamaan tulevan asiakkaan palvelutuokioon liittyvät kontaktipisteet voivat olla: lipunmyyntiaula ympäristönä, lipunmyyjä ja muut tilassa olevat ihmiset, se miten lipunostaja kokee lipunmyyntiympäristön, miten lipunmyyjä reagoi lipunostajaan tai mitä hän sanoo jne. Kontaktipisteiden avulla jokainen

²⁶ Ihmiset ajattelevat ja toimivat aina jossakin historiallisessa kontekstissa, joka on ihmisen muovaama ja ihmiseen vaikuttava

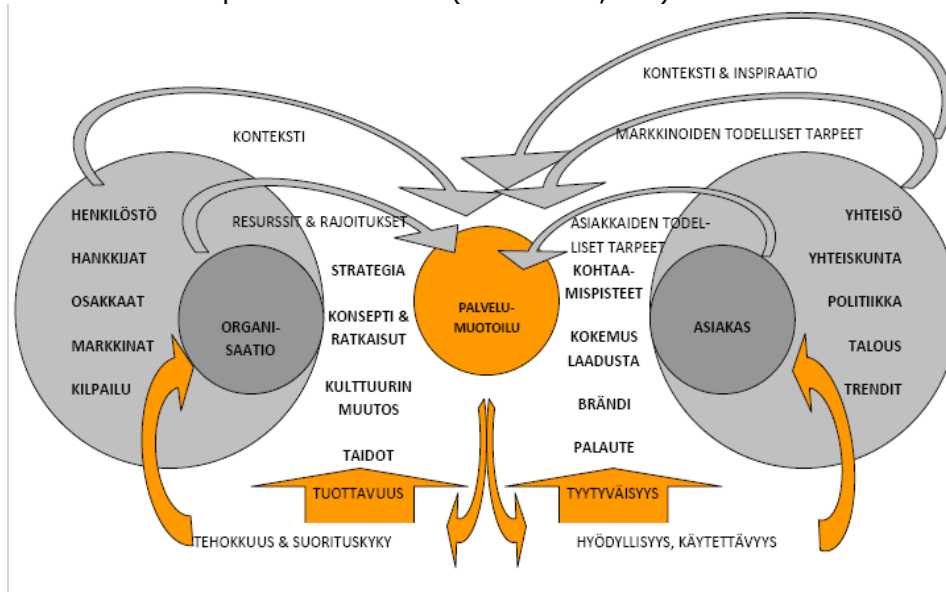
²⁷ Organisaatio on aloitteellinen suhteessa asiakkaaseen siinä, mitä toimenpiteitä kulloinkin on paras tehdä

²⁸ http://dfsuomi.stakes.fi/NR/rdonlyres/F930EC0C-0209-487B-97D9-D75577BE2485/0/DfA_yritykset_MikkoKoivisto.pdf

palvelutuokio muotoillaan asiakkaan tarpeita ja odotuksia vastaavaksi. Kontaktipisteet voivat olla tiloja, prosesseja, esineitä ja ihmisiä. (Koivisto 2007, 66–67.)

Palvelupolku on ajassa, useiden eri palvelutuokioiden ja kontaktipisteiden kautta koettu palvelu. Palvelupolut ovat yksilöllisiä, koska niihin vaikuttavat asiakkaan subjektiiviset kokemukset ja valinnat. Palvelumuotoilun tarkoituksena on kartoittaa yleisimmät palvelupolut. (Koivisto 2007, 67.)

Kuva 5: Yleiskuva palvelumuotoilusta (Moritz 2005, 153).



Palvelumuotoilussa ihmiset jaotellaan asiakkaisiin ja asiakaspalvelijoihin. Palvelu muodostuu näiden kahden ryhmän välisestä vuorovaikutuksesta. Palvelumuotoilun avulla vuorovaikutukseen pyritään vaikuttamaan siten, että mahdollisimman moneen vuorovaikutustilanteeseen on asiakaspalvelijoille mietitty valmiit roolit. Rooleja luo muun muassa vaatetus. (Evenson 2010, 179-180.)

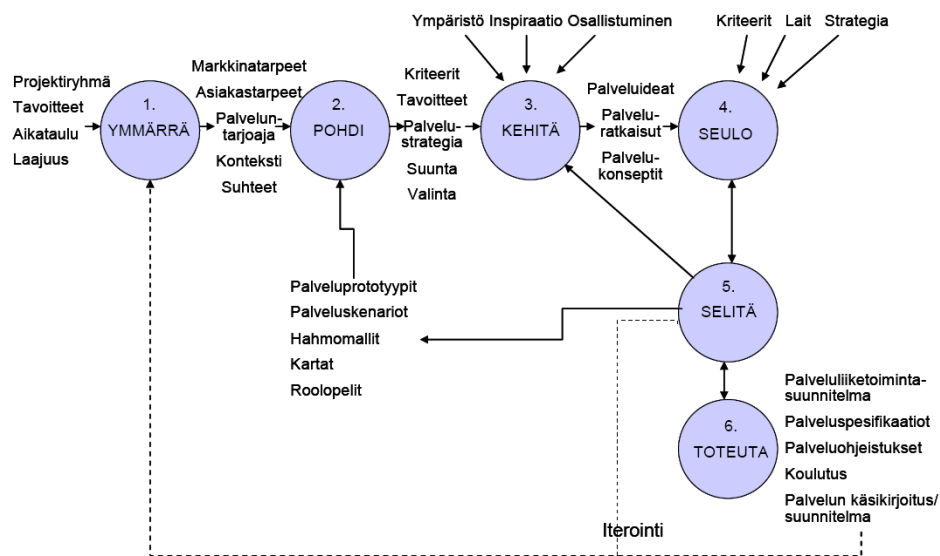
Palvelumuotoilun prosessissa organisaatio käy läpi eri vuorovaikutustilanteita, asettaa tavoitteita ja pohtii erilaisia tarpeita. Ymmärryksen ja pohdinnan kautta päästään

kehittämään ja innovoimaan palvelukonsepteja. Strategia ohjaa ideoiden seulontaa ja erilaisten ryhmätyömenetelmien avulla uudet palvelusuunnitelmat voidaan avata henkilöstölle. Ennen toteutusvaihetta henkilökuntaa on kuitenkin koulutettava. Moritzin palvelumuotoiluprosessiin on helppo sijoittaa teatterin oheispalvelut ja niiden kehittäminen. Tämän opinnäytetyön avulla Aleksanterin teatteri on päässyt jo vaiheeseen 3. Tilanne vaikuttaa varsin ainutlaatuiselta, sillä Design Management Instituten John Tobin toteaa 24.3.2010 lähettämässään sähköpostissa: "Unfortunately, we do not have any articles specifically about service design in a theater context. Good luck with your research and sorry I couldn't have been of more help!"

Metropolia AMK:n opettaja Anna Sperryn kirjoittaa palvelumuotoilua käsittelevässä luentomonisteessaan, että

palvelumuotoilun keinot muistuttavat paljon tulevaisuuden tutkimuksessa käytettyä ns. backcasting-menetelmää, jossa tulevaisuus ja matka sinne kuvitellaan lopputilanteesta käsin: kuvataan lopputilanne ja siihen vaadittavat tapahtumat yksityiskohtien kirjon kautta.

Kuva 6: Moritzin palvelumuotoiluprosessi (Moritz 2005, 158, suomennos Anna Sperryn).



Palvelumuotoilussa käytetään erilaisia menetelmiä palvelupolkujen, palvelutuokioiden ja kontaktipisteiden hahmottamiseen. Hyvin yleisesti käytetään seinälle laitettavia post-it-lappuja, erilaisia pelilautoja tai muita visualisoivia menetelmiä (kuva 7).

Kuva 7: Network of stakeholders as active design partners (Mattelmäki 2009).



On hyvä tiedostaa, että palvelumuotoilun lisäksi poikkitieteellisissä julkaisuissa näkyy myös sellaisia termejä kuin Interaction design, Ambience design, Business design, Experience design, jne. Näillä kaikilla on merkitystä kehitettäessä parempia tuotteita ja palveluita.

2.5 Reunahuomautuksia suomalaisista teattereista ja niiden palveluista

Yleisesti teattereita pidetään yksityisen ja julkisen sektorin välimaastoon sijoittuvina voittoa tavoittelemattomina, yleishyödyllisinä non-profit -organisaatioina, joiden tavoitteena on tuottaa ensisijaisesti haluttuja palveluita (Nieminen 1999, 1). Tämä tarkoittaa teattereiden kohdalla sitä, että niiden olisi saatava vähintään tulot ylittäviä kuluja vastaava määrä tukea valtiolta, kunnilta tai muista lähteistä voidakseen jatkaa palveluiden tuottamista myös tulevaisuudessa (Anthony & Young 2003, 48–50), ja että ne keskittyvät ennen kaikkea sisältötuotantoon eli ydinpalveluunsa. Keskeisiä menestystekijöitä teatterialalla ovat suunnitelmallinen taloudenhoito, teatterin organisaatorakenne, koko, sijainti, ohjelmisto, teatterin ja yleisön välinen suhde, tekijöiden tunnettuus, onnistunut markkinointi sekä kriitikoiden arviot teatteriesityksistä (Itänen 2007, 30).

Suomalaiset teatterit ovat omistussuhteiltaan, kooltaan ja toiminnoiltaan hyvin erilaisia. Toimintaan vaikuttavat myös alueelliset erot. Hallinnollisesti teatterit ovat enimmäkseen yhdistys-, säätiö- tai osakeyhtiöpohjaisia. Näin ollen niiden neuvotteluasema esimerkiksi kunnan rahoituksesta keskusteltaessa on erilainen. Cuporen selvityksessä *Suomalaisen teatterin tulevaisuus teatterintekijöiden ja kuntien silmin* todetaan, että

täyskunnallisista teattereista lähes puolet (45 %) arvioi, että rahoittajien asettamien velvoitteiden määrä / merkitys kasvaa tulevaisuudessa. Hieman yli puolet (55 %) kaikista teattereista arvioi talouden vaatimusten merkityksen ohjelmistosuunnittelussa kasvavan. Täyskunnallisista 82 % ja yksityisistä 54 % arvioi paineiden kustannusten leikkauksiin kasvavan tulevaisuudessa. (Kanerva & Ruusuvirta 2006, 18.)

Saman selvityksen mukaan teatterit haluavat panostaa markkinointiin tulevaisuudessa.. 78 % kaikista teattereista (kaikki täyskunnalliset teatterit) arvioivat, että markkinointiyhteistyön määrä ja merkitys kasvaa. Lähes 2/3 kaikista teattereista (55 % täyskunnallisista, 75 % yksityisistä ja 100 % tanssiteattereista) arvioi myös markkinointibudjettiensa kasvavan. (Kanerva & Ruusuvirta 2006, 18-21.) Selvitys ei kuitenkaan kerro panostuksesta palveluihin tai verkostoihin, mutta se kertoo suhteesta markkinointiin ja sitä kautta reagoimiseen kilpailussa yleisön huomiosta. Selvityksen mukaan teatterit näkevät mahdollisuuksia esimerkiksi uusien toimintamallien ja –muotojen kehittämisessä sekä yhteistyön lisäämisessä. Suhde yleisöön on kuitenkin enemmän tiedottava, kuin asiakkaat palveluiden kehittämiseen mukaan ottava. Markkinointiviestinnän lisäksi teatterit kommunikoivat yleisön kanssa keräämällä tältä palautetta.

Kaikilla teattereilla on ”sisältöliiketoimintaa”²⁹ ja oheispalveluita. Palvelut vaihtelevat teattereittain, mutta ne kattavat pääsääntöisesti lipunmyynnin, aula- ja kahvilapalvelut. Monilla teattereilla on myös muita palveluita. Rovaniemen teatteri kertoo verkkosivuillaan³⁰ Sparrasvalo-palvelusta, joka on palvelu, jossa ”hyödynnetään teatterin ainutlaatuista erityisosaamista; esiintymistaitoa, tilaisuuksien järjestelykykyä ja tietysti sitä aitoa teatterin taikaa.” Teatterin myymään palveluun kuuluvat eriaiheet koulutukset sekä räätälöidyt teatteri-illat. Palvelu tarjoaa valmiuksia työelämään ja sen kerrotaan tuovan uutta sisältöä asiakassuhteiden hoitamiseen (www.rovaniementeatteri.com/Suomeksi.iw3).

29 Kts. tarkemmin käsitteestä Ilmari Leppihalmeen artikkeli ”Käsite koetukselle?” Sisältöliiketoiminta-alan käsitteiden kriittistä reflektointia.

30 www.rovaniementeatteri.com/Suomeksi.iw3

Varkauden teatterissa yksi keskeinen oheispalvelu on pukuvuokraus. Riihimäen teatteri puolestaan kertoo olevansa yhdessä NEXT Hotel Linnean kanssa elämysten talo. ”Hotelli ja teatteri sijaitsevat ainutlaatuisesti ja aidosti saman katon alla, ainoana teatterihotellina Suomessa³¹.”

Etenkin S-ketju tekee yhteistyötä monen teatterin kanssa ja myy teatteripaketteja, joissa myydään teatteriliput ja majoitus. Hämeenlinnan Kaupungin Teatterin verkkosivuilla kerrotaan, että teatteri tarjoaa yleisölleen ”täydenpalvelun teatteri-iltoja”.

Ohjelmisto on jyvää kotimaista draama, viehkoja klassikoita, kiinnostavia kansainvälisiä uutuusia, jännitysnäytelmiä, komedioita, satuja ja tarinoita. Asiakkaamme voivat rakentaa oman iltansa neuvottelemalla kanssamme yksityistilaisuuksien mahdollisuuksista, tuttujen tapaamisesta Teatteriravintolassa ennen esitystä, tai näytännön jälkeen järjestettävien jatkojen muodossa. Teatteri avaa ovensa tunnin ennen näytäntöjä ja on avoinna tarvittaessa pikkutunneille.

Helsingin kaupunginteatteri listaa omilla verkkosivuillaan runsaasti palveluita, mutta ne liittyvät pitkälti tiedonsaantiin teatterista sekä mm. sivujen käytettävyyteen. Tampereen yliopiston ammattiteattereiden yleisötyön³² kehittämishankkeessa mietitään mitä muuta kuin esityksiä teatterit voisivat tarjota. Yleisötyö on yksi yleinen teattereiden palvelumuoto, samoin teatterikierrokset. Teatterit ovat havainneet, että varsinaisen sisällön eli esityksen lisäksi tarvitaan ”muuta” ja tätä ”muuta” on vielä suunniteltava, hiottava ja kehitettävä.

Teattereilla on yhteistyötä keskenään, mutta vain vähän verkostoitumista alansa ulkopuolelle. Tyypillisesti teatteri on verkostoitunut hotellin tai ravintolayrityksen kanssa, mutta toiminta muistuttaa enemmän markkinointiyhteistyötä (Jokinen, haastattelu 27.1.2010).

³¹ <http://www.riihimaenteatteri.fi/pages/palvelut.php>

³² www.yleisotyo.fi/

3. ALEKSANTERIN TEATTERIN PALVELUTUOKIOIDEN KEHITTÄMINEN

“Liikkeen avaaminen on helppoa, liikkeen aukipitäminen on taitoa” – Konfutsse

Tarve kehittää Aleksanterin teatterin palvelutuokioita on lähtenyt kiinnostuksesta yleisöä kohtaan sekä ajatuksesta, ettei mikään asia pysy itsestään toimivana. Ajoittain on hyvä tarkistaa pitäisikö joku asia tehdä toisin tai voisiko jotain tehdä vieläkin paremmin. Aleksanterissa ei ole aikaisemmin tutkittu yleisöä. Tällä opinnäytetyöllä on teatterissa käynnistetty systemaattinen tiedon kerääminen teatterin palveluista, tiedon analysointi ja vuoropuhelu yleisön kanssa.

Kehityshankkeessa tarkastellaan sitä miten Aleksanterin teatterin yleisöön liittyvät keskeiset palvelutuokiot – lipunmyynti, aulapalvelu ja väliajan kahvilapalvelu - toimivat ja mitä tarpeita yleisöllä on niiden kehittämiseksi. Palvelumuotoilu voidaan ulottaa kattamaan myös Aleksanterin teatterin yhteistyökumppanit ja työn alla olevat verkostot. Vaikka palvelumuotoilussa keskitytään kaikkiin palveluympäristöihin ja vuorovaikutustilanteisiin on tätä opinnäytetyötä varten tarkasteltu vain katsojiin liittyviä palvelutuokioita ja niissä tapahtuvaa vuorovaikutusta oheispalveluiden osalta. Tässä työssä fyysisiin palveluympäristöihin paneudutain vain vähän eikä niihin liittyvää tilan kokemusta ole tutkittu.

Työllä pyritään osoittamaan, että vuorovaikutuksella, väliaikatarjoilun laadulla ja muilla oheispalveluilla on merkitystä ja ne vaikuttavat teatterin imagoon ja kilpailukykyyn. Työllä pyritään selvittämään miten palvelumuotoilulla voidaan kehittää teatterin oheispalveluita ja kappaleessa 6 ehdotetaan niitä toimenpiteitä, jotka voisivat edesauttavaa onnistuneen palvelumuotoilun aikaansaamista. Ohjelmiston merkitys on tärkein, mutta hyvin suunniteltu oheispalveluiden palvelumuotoilu on nähdäkseni hyvä keino tukea vierailevia tuotantoja sekä erottua kilpailijoista.

3.1 Aleksanterin teatterin taustaa

Historiallisen Aleksanterin teatterin³³ elinehto teatterilain piiriin kuulumattomana on aktiivinen toiminta- ja palveluprosessien kehittäminen. Teatteri toimi vuodesta 1880

³³ Teatteri on nimetty Venäjän keisari Aleksanteri II:n mukaan.

vuoteen 1918 venäläisten omistamana, kansainvälisenä vierailuteatterina. Olosuhteiden muututtua, teatteri annettiin Suomalaisen oopperan, sittemmin Suomen Kansallisooppera, käyttöön. SKO toimi Aleksanterissa vuoteen 1993 asti, jonka jälkeen Bulevardilla toimi jälleen vierailuteatteri. Aluksi toiminnasta vastasi Helsingin kaupungin Kulttuuriasiainkeskus, mutta vuonna 2005 teatteri siirtyi Bulevardin teatteriyhdistys r.y.:n hallintaan ja operoitavaksi. Kiinteistön omistaa valtion Senaatti-kiinteistöt Oy.

Yhdistyksen toiminta on voittoa tavoittelematonta, kuten yhdistyslain mukaan kuuluukin olla, mutta se joutuu toimimaan liiketaloudelliset reunaehdot huomioiden. Myös kilpailutilanne on EU-lainsäädännön näkökulmasta mielenkiintoinen, koska kilpailijat saavat valtion tai kunnan avustusta. Toimintansa varmistamiseksi teatterin on pyrittävä olemaan niin vieraileville tuotannoille kuin teatteriyleisölle yksi parhaista ellei paras teatterissakäyntielämyksen tuottaja. (Jokinen haastattelu, 01.12.2009)

Kuva 8: Aleksanterin teatterin ylälämpiö, jossa väliajalla toimii kahvila Sis.Bulevardi.



Aleksanterin teatterin asiakkaita ovat suoraan tai epäsuorasti:

- a) vierailevat tuotannot, jotka valmistavat esitykset AT:n näyttämölle
- b) teatteriyleisö eli katsojat
- c) teatterin tiloja toimistoikseen vuokraavat yritykset ja yhteisöt
- d) eri yhdistysten ja yritysten tanssi- ja muilla tunneilla käyvät oppilaat
- e) teatterin parkkipaikan käyttäjät

Tällä hetkellä yhteistyökumppaneita ovat Bulevardilla sijaitsevat Tony's Deli, Sinebrychoffin taidemuseo ja Metropolia AMK sekä Albertinkadulla viereisessä korttelissa sijaitseva Sokos hotelli Aleksanteri. Samassa kaupunginosassa sijaitsemisen lisäksi yhteistä löytyy historiasta. Tämä avaa mielenkiintoisia näkymiä elämysten rakentamisessa ja palvelupolun pidentämisessä. Palvelumuotoilu tarjoaa teatterille uudenlaisen ajattelu- ja lähestymistavan haluttavien palvelukokemusten suunnitteluun. Yhteistyökumppaneita ovat myös esimerkiksi Linnateatteri ja Teatteri Rio, joista ensin mainittu sijaitsee Turussa ja jälkimmäinen Oulussa.

Tässä työssä tarkasteltavat teatterin palvelutuokiot aulapalvelu, lipunmyynti ja väliaikatarjoilu eroavat toisistaan siten, että aulapalvelua hoitaa teatterin tuntipalkkaiset työntekijät, lipunmyyntiä on sekä teatterin omana palveluna teatterilla että muiden palveluntuottajien palveluna ja väliaikatarjoilua hoitaa kahden sisaruksen omistaman Sis.deli + Café:n työntekijät. Sis.deli + Café:lla on kahvilamyymälöitä Helsingin keskustassa Korkeavuorenkadulla ja Kalevankadulla. Aleksanterin teatterin väliaikatarjoilusta vastaamisen yritys aloitti elokuussa 2009.

3.2 Aleksanterin teatterin palvelutuokioita

Jokainen palvelu rakentuu jaksojen tai episodien sarjasta tai joukosta osapalveluja, jotka yhdessä muodostavat asiakkaalle arvoa tuottavan palvelun kokonaisuuden. Yksittäistä episodia kutsutaan palvelutuokioksi (Hämäläinen, Nyman, Björk, Lammi 2009, 8).

Aleksanterin teatterin oheispalveluita on pyritty tarkastelemaan dynaamisina prosesseina, joihin liittyy monia toimijoita. Kaikki asiakkaan kokemat palvelut muodostuvat jaksojen tai episodien sarjasta tai joukosta osapalveluja. Nämä yhdessä muodostavat sen kokonaisuuden, joka asiakkaalle tuottaa arvoa. Yksittäistä episodia kutsutaan palvelutuokioksi. (Saffer 2007, 190-192.)

Koiviston esittämiä palvelutukioita mukaillen Aleksanterin teatterin teatterissakävijä X:n palvelutukiot voisivat muodostua seuraavasti:

- X etsii teatteritarjonnasta itselleen sopivan teatterin ja esityksen
- X tutustuu teatterin markkinointimateriaaliin
- X varaa lipun puhelimitse/verkossa/käymällä lippukaupassa tai teatterilla

- X astuu sisään teatteriin
- X lunastaa lipun
- X näyttää lippunsa vahtimestarille
- X antaa takkinsa vaatesäilytykseen
- X päättää varata väliajalle pöydän ja arvioi tuotevalikoimaa
- X valitsee väliaikatarjoilutuotteet
- X maksaa
- X kysyy opastusta naistenhuoneeseen
- X siirtyy naistenhuoneen kautta teatterisaliin nauttimaan esityksestä
- X siirtyy väliajalla lämpioon ja nauttii varaamansa tarjoilun
- X palaa kellojen soidessa takaisin saliin ja esityksen päätyttyä noutaa takkinsa ja poistuu teatterista.

Näistä palvelutuokioista rakentuu myös teatterissakävijän palvelupolku, joka voi olla eri ihmisillä erilainen.

Kuva 9: Pääaulassa vahtimestari (kuvassa etualalla) on valmis tarkastamaan liput ja ohjaamaan asiakkaan eteenpäin. Kuvassa oikealla pääaulan lipunmyynti.



3.3 Aleksanterin teatterin palvelu- eli kontaktipisteitä

Jokainen palvelutuokio muodostuu useista eri kontaktipisteistä. Yksittäiset kontaktipisteet ovat niitä muotoiltavissa olevia yksityiskohtia, joiden kautta asiakkaat kokevat palvelun (Hämäläinen 2009, 8).

Aleksanterin teatterin palvelun kontaktipisteitä eli palvelupisteitä ovat muun muassa julisteet ja mainokset kadulla, radiossa tai lehdissä, nettisivut, soitto lipunmyyntiin, lipunmyynti, teatterilippu, se mitä henkilökunta sanoo, teatterin kahvilapalvelut ja teatterin sisustus (Holmlid 2005, 65). Palvelun kontaktipisteet voidaan jakaa neljään ryhmään: tilat, esineet, prosessit ja ihmiset (Evenson 2010, 190-193). Kaikkiin ihmisen aistein havaittavissa oleviin kontaktipisteisiin tulee kiinnittää huomiota (Koivisto 2007, 66). Kehittämishankkeen tavoitteena on aluksi hahmottaa ja kehittää teatterissakävijän palvelutuokioita eikä kontaktipisteisiin juurikaan mennä hankkeen tässä vaiheessa. Hanke jatkuu tämän opinnäytetyön jälkeen Laurea AMK:n opiskelijaprojekteina.

Kuva 10: Vaatesäilytyksessä palvelutuokiossa kontaktipistettä ovat mm. tilan muoto ja valaistus, narikkalappu, henkilökunnan vuorovaikutus ja muut ympärillä olevat asiakkaat.



4. TUTKIMUSMENETELMÄT

Tutkimusmenetelmiä valittaessa puhuttiin paljon eri menetelmien käyttämisestä, joista tällä aikataululla ja asetetuilla tavoitteilla parhaina pidin avoimia haastatteluja, havainnointia sekä kysely- eli survey-tutkimusta. Avoimissa haastatteluissa haastateltiin teatterinjohtaja Reima Jokista, myyntipäällikkö Paula Hovia, Teatterin tiedotuskeskuksen projektipäällikkö Helena Melonia, Sis.Delin toimitusjohtaja Kaisa Leikolaa sekä Sinbrychoffin taidemuseon johtaja Ulla Huhtamäkeä teatterin palvelutuokioista ja niiden kehittämisestä. Palvelutuokioissa keskityttiin aulapalveluun, lipunmyyntiin sekä väliajan kahvilapalveluun. Etenkin Huhtamäen kanssa keskusteltiin mahdollisuudesta ulottaa palvelupolku Sinbrychoffin taidemuseoon.

Havainnointia toteutettiin niin, että tämän kehittämistehtävän tekijä tuottaja Saija Nisula kävi asiakkaan ominaisuudessa teatterissa tarkoitukseen räätälöity taulukko mukanaan ja kirjasi siihen omia havaintojaan lipunmyynnistä, aulapalvelun toiminnasta sekä väliajalla toimivasta kahvilapalvelusta. Eriyisenä havainnoinnin kohteena oli palvelutuokioissa tapahtuva vuorovaikutus teatterin työntekijöiden ja asiakkaiden kesken. Lipunmyynnistä tehdyssä havainnoinnissa keskityttiin dialogin ohella palvelun nopeuteen. Illan viisi ensimmäistä dialogia lipunmyynnissä kirjattiin ylös mahdollisimman tarkkaan. Loppujen osalta merkittiin kirjainkoodeilla vuorovaikutuksen laatuun, asiakkaan kysymystyyppeihin sekä lipunmyyjän vastauksiin liittyviä asioita. Aulapalvelusta tehdyssä havainnoinnissa käytettiin taulukkoa, johon merkittiin plussilla ja miinuksilla merkintä 1) tervehtimisestä, 2) pyynnöstä näyttää liput ja 3) ohjaamisesta vaatesäilytykseen ja/tai kahvioon. Lisäksi kirjattiin ylös, jos vuorovaikutus oli erityisen aktiivista ja palveluultista. Havainnoinnin tavoitteena oli luoda käsitystä palvelutuokioiden toimivuudesta ja niihin liittyvistä kehittämistarpeista tämän tutkimuksen asiakaskyselyn laatimista varten. Lisäksi haluttiin saada näyttöä siitä, minkä tyyppiset tilanteet ovat ongelmallisia ja kerätä aineistoa myöhemmin tuotettavaa aulapalveluhenkilökunnan käsikirjaa varten. Osana havainnointia olivat keskustelut aulapalvelun ja väliajalla toimivan kahvilan työntekijöiden kanssa. Havainnoinnilla haluttiin myös saada parempi ymmärrys asiakkaiden kohtaamista tilanteista teatterilla. Havainnointia tehtiin ajalla 29.1. - 27.2.2010.

Kanta-asiakasotokselle tehdyn kyselytutkimuksen tarkoituksena oli kerätä palautetta tutkimuksen kohteeksi valituista palvelutuokioista. Perusjoukkona oli Aleksanterin

teatterin kanta-asiakkaat ja otoksena 560 sähköpostiosoitteen alkukirjaimen mukaan valkioitua kanta-asiakasrekisterin nimeä. Koska tutkimuksessa käytettiin e-kyselylomaketta, kyselyyn liittyvien muuttujien määrää ja sisältöä pohdittiin jonkin verran, mutta ajallisesti eniten resursseja söi ohjelman teknisen toteutuksen opettelu. Kysymyksiä myös testattiin pienellä joukolla teatterissakävijöitä. Tavoitteena oli, että kysymyksiin on helppo vastata yksiselitteisesti ja empimättä. Kyselyssä esitettiin sekä väittämiä että avoimia kysymyksiä Aleksanterin teatterin palvelutuokioista. Väittämiä esitettiin niin nykyisistä palvelutuokioista kuin sellaisista, joita ei ole vielä olemassa. Tekstikenttiin oli mahdollista kirjoittaa kehitysehdotuksia aulapalveluun, lipunmyyntiin, väliaikapalveluihin, muuhun teatterissa tapahtuvaan kulttuuritarjontaan ja tiedotukseen liittyen. Kyselyllä saatiin sekä Aleksanterin teatteriin liittyvää tietoa, että tietoa, joka on yleistettävissä muihinkin teattereihin.

Kyselyn heikkoutena voidaan pitää sitä, että saatu tieto liittyy osittain palvelutukioihin ja osittain palvelun kontaktipisteisiin. Palvelutukioita tutkittaessa osa kontaktipisteistä nousee esiin, osa ei, eikä kaikkia kontaktipisteitä voida tämän kokoisessa työssä tarkastella. Sähköisessä kyselyssä ei voida myöskään yksiselitteisesti arvioida vastaajien suhtautumista tutkimukseen. Vakiotulkinnan mukaan määrällisillä menetelmillä saadaan pinnallista, mutta luotettavaa tietoa ja laadullisilla menetelmillä syvällistä, mutta huonosti yleistettävää tietoa. Tosin jako määrälliseen ja laadulliseen tutkimukseen ei tutkimusmetodeista kirjoittavan tutkija Pertti Alasuutarin (1994, 14) mielestä ole kovin mielekäs. Kehityshanke tulee etenemään kevään 2010 aikana, kun Laurea AMK:n palveluliiketoiminnan opiskelijat täydentävät hanketta omilla analyyseillaan ja tutkimuksillaan.

Kyselylomakkeessa ei käytetty sanoja palvelumuotoilu, palvelupolku, palvelutuokio tai palvelupiste. Näitä pidettiin liian teoreettisina ja mahdollisesti tuntemattomina vastaajille. Kyselylomakkeen jokaisen yksittäisen kysymyksen kohdalla kuitenkin katsottiin, että kysymyksellä saatava tieto edesauttaa Aleksanterin teatterin palvelutukioiden ja palvelupolun arviointia ja määrittelyä ja vastauksista saadaan asiakkailta tulevia ehdotuksia palvelutukioiden kehittämiseksi. Kyselylomakkeissa pyrittiin huomioimaan erityisesti Aleksanterin teatterin toimintaedellytyksiin ja toimintaympäristöön liittyviä ajankohtaisia haasteita. Osa väittämistä oli tulevaisuussuuntautuneita ja niihin sisältyi sekä suljettuja (valmiit vastausvaihtoehdot)

että avoimia kysymyksiä. Avoimilla kysymyksillä pyrittiin saamaan yllättäviä ja käyttökelpoisia mielipiteitä.

5. PALVELUMUOTOILU ASIAKKAIDEN NÄKÖKULMASTA

*Kiitos tästä kyselystä!*³⁴

Tutkimuslomakkeen kysymyksillä ja väittämillä kerättiin lähes pelkästään laadullista aineistoa, mutta aineistosta on saatu myös numeerisia tuloksia. Kysymykset kattoivat kehittämiskohteena olleet Aleksanterin teatterin palvelutuokiot – aulapalvelun, lipunmyynnin ja väliajan kahvilapalvelut. Kysymyksiä esitettiin myös alustavista kehitysideoista ja yhteistyökumppaneista, ja siten jo olemassa olevista ja mahdollisesti tulevista palvelupoluista. Lisäksi on saatu avoimia vastauksia, joista on ollut varsin helppo nähdä teatterin palvelumuotoilun tarpeita ja kehityskohteita. Vastauksissa on myös saatu konkreettisia parannusehdotuksia, kuten oli tavoitteena.

Timo Cantell on taiteen keskustoimikunnan pyynnöstä tutkinut erilaisten kulttuuritapahtumien yleisöjä. Perusmuuttujina on ollut sukupuoli, ikä, koulutus ja sosioekonominen asema sekä asuinpaikka. Cantell toteaa, että vaikka sisällöllisesti monipuolisten tapahtumien yleisöjä ei voi kategorisoida, voidaan tiettyjä yleistyksiä tehdä. Mitä korkeakulttuurisempi tapahtuma, sitä naisvaltaisempi ja keski-ikäisempi yleisö (Cantell 1998, 11). Koska nyt tutkittiin Aleksanterin teatterin palvelutuokioita eikä yleisöä, kerättiin yleisöstä ainoastaan ikään, sukupuoleen ja asuinpaikkaan liittyvät tiedot. Palvelutuokioita kehitettäessä pitää yleisö kuitenkin tuntea. Aleksanterin teatteri on sisällöllisesti monipuolinen ja sen yleisöön pätee Cantellin toteamus yleisön kategorisoinnin ongelmasta – erilaiset tilaisuudet kiinnostavat erilaista yleisöä. Ero populaari- ja korkeakulttuuritilaisuuksien välillä on selvä: alle 30-vuotiaat muodostavat pääosan kevyen musiikin tilaisuuksien kävijöistä, kun taas teatteri- ja tanssiesitysten yleisöstä valtaosa on 30-59-vuotiaita. Aleksanterissa noin 70% esityksistä on luokiteltavissa korkeakulttuurin piiriin.

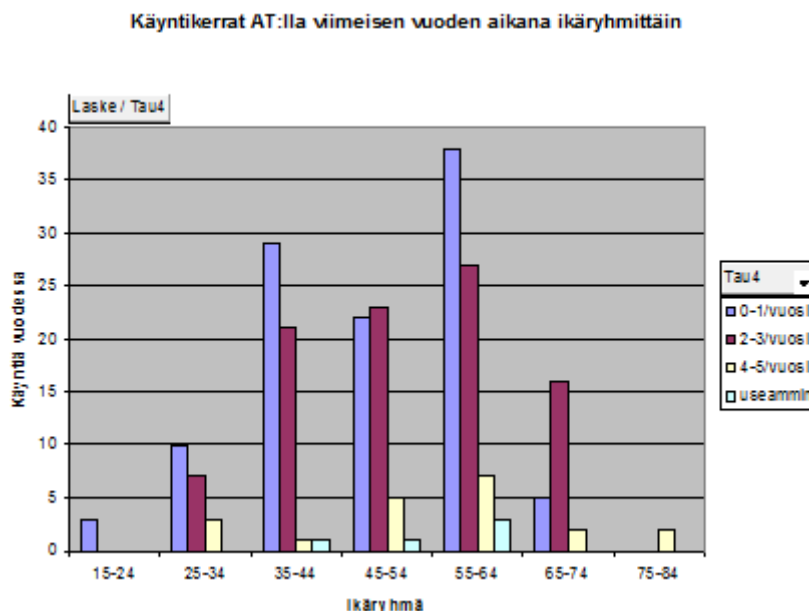
Annettuun määräaikaan mennessä vastauksia kyselyyn tuli 226 kappaletta, joten vastausprosentiksi tuli 40,35. Koska otos oli puolet Aleksanterin teatterin kanta-asiakasrekisterissä olevista osoitteista, voidaan vastausten määrää pitää riittävänä ja tutkimusta luotettavana. Vastaajista naisia oli 195 ja miehiä 31 kappaletta. Isoin joukko eli kolmannes vastaajista oli ikäryhmässä 55-64 –vuotiaat. Sukupuolta ja ikää kuvaavat taustatiedot ovat hyvin samansuuntaisia yleisesti tiedetyn kuvan kanssa tyypillisestä teatterissakävijästä (Cantell 1998, 11-14).

³⁴ Tässä kappaleessa sekä kappaleessa 6 olevat sisennetyt lainaukset ovat poimintoja anonyymeista asiakaskyselyn vastauksista.

Ikäryhmä	vastauksia kpl	osuus %
15-24	3	1,3
25-34	20	8,8
35-44	52	23,0
45-54	51	22,6
55-64	75	33,1
65-75	23	10,1
75-84	2	0,8

Taulukko 1: Vastaajien ikäjakauma

Vuoden 2008 Teatteritilaston mukaan koko maassa myytiin 47 lippua sataa asukasta kohti eli lähes joka toinen asukas näki yhden ammattiteatteriesityksen vuoden aikana. Aleksanterin teatterin kanta-asiakkaita voidaankin pitää ahkerina teatterissakävijöinä. Heistä 37 % (83 kpl) oli käynyt jossain teatterissa useammin kuin 4-5 kertaa vuodessa, mutta Aleksanterin teatterissa useammin kuin 4-5 kertaa vuoden aikana oli käynyt vain 2,2 % (5 kpl) vastaajista. 47,3 % (107 kpl) vastaajista oli käynyt Aleksanterin teatterissa 0-1 kertaa viimeisen vuoden aikana, mutta 2-3 kertaa vuoden aikana käyneitäkin oli paljon, 41,6 %. Voidaan todeta, että vastaajien on mahdollista verrata Aleksanterin teatteria ja sen palveluita muihin teattereihin.

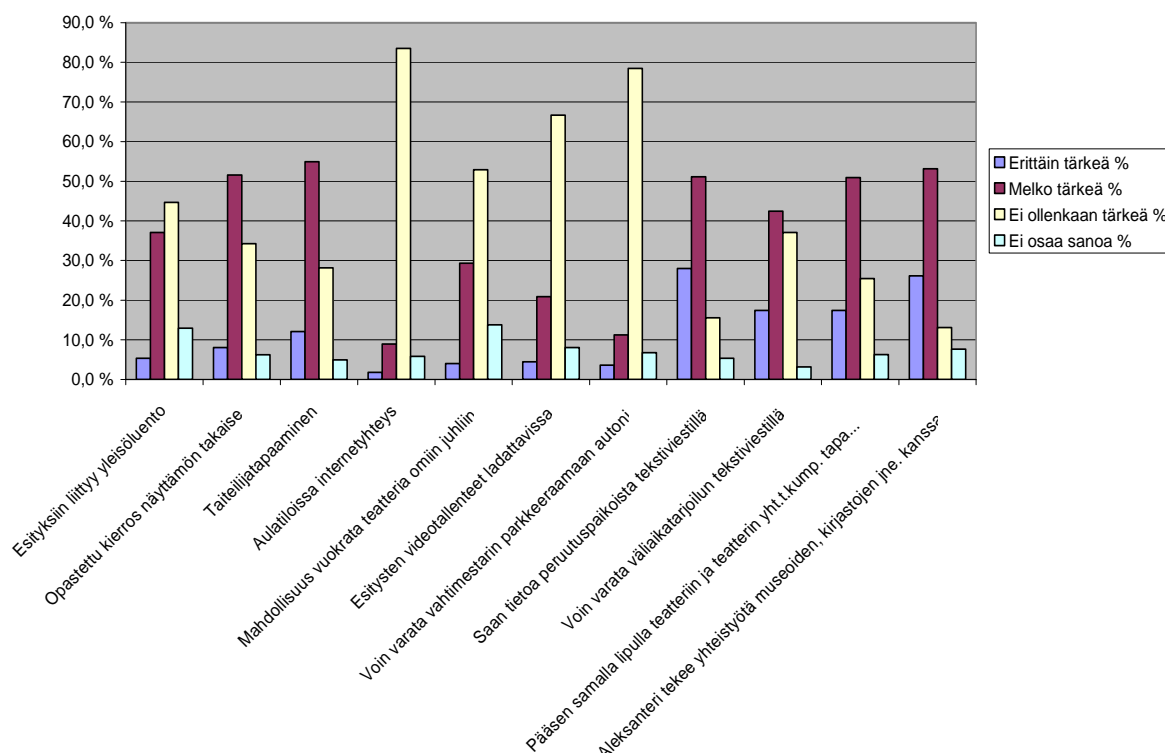


Taulukko 2: Käyntejä Aleksanterin teatterissa viimeisen vuoden aikana/ikäryhmä.

Vastauksissa nousi esille muutama selkeä viesti, joka on huomioitava teatterin oheispalveluiden kehitystyössä. Ensinnäkin voidaan todeta, että merkittävä enemmistö vastaajista oli hyvin tyytyväinen tähänmennessä saamaansa palveluun ja piti palveluita

laadukkaina. Väittämään *AT:ssa käynti on aina elämys*, 123 (54,4 %) kanta-asiakasta vastasi täysin samaa mieltä ja 89 (39,4 %) samaa mieltä. Vain yksi vastaaja oli täysin eri mieltä. Vastauksissa nousi kuitenkin esiin kehityskohteita tai palvelutarpeita. E-lomakkeen kysymykset oli otsikoitu palvelutuokioiden mukaan.

Ensimmäinen oheispalveluita koskeva kysymyssarja koski Aleksanterin teatterin jo olemassa olevien että joidenkin teatterissa vasta idea-asteella olevien palveluiden tärkeyttä vastaajille. Vastaajat pitivät tärkeimpänä tiedon saamista peruutuspaikoista tekstiviestillä. Seuraavaksi tärkeimpänä pidettiin Aleksanterin teatterin yhteistyötä museoiden, kirjastojen jne. kanssa. Yhteistyötä vasta viritellään eikä siihen liittyviä palveluita ole vielä saatavissa. Kolmanneksi esiin nousi mahdollisuus päästä samalla lipulla teatteriin ja teatterin yhteistyökumppanin tapahtumaan ja lähes yhtä tärkeänä pidettiin taiteilijataapaamisia. Tärkeinä pidettiin myös opastettuja kierroksia teatterin näyttämön takaiseen maailmaan. Sen sijaan vähiten tärkeänä pidettiin aulatiloissa yleisön käytössä olevaa Internet-yhteyttä. Yli 65 % vastaajista ei pitänyt tärkeänä mahdollisuutta varata vahtimestaria parkkeeraamaan autoa tai mahdollisuutta ladata esitysten videotallenteita verkossa maksua vastaan. 52 % vastaajista ei pitänyt tärkeänä mahdollisuutta vuokrata teatteria omiin tilaisuuksiinsa. Avoimissa vastauksissa muutama vastaaja tällaista mahdollisuutta kuitenkin myös tiedusteli ja piti tärkeänä. Yli 50 % vastaajista vastasi *ei ollenkaan tärkeää* –vastauksella niihin väittämiin, joita on vain ideoitu eikä kyseisiä palveluita ole saatavilla. Näitä olivat tekstiviestitiedottamiseen, auton parkkeeraamiseen, internetyhteyteen, samalla lipulla useamapaan tapahtumaan pääsemiseen sekä yhteistyöhön museoiden jne. kanssa liittyneet väittämät. Toisaalta on todettava, että tekstiviestitiedottamiseen liittyvä kysymyksenasettelu olisi voinut olla toisenlainen. Yksittäisillä sanoilla on suuri merkitys vastaajan tulkinnassa kysymyksen tavoitteesta.



Taulukko 3: Aleksanterin teatterin oheispalvelut: Kuinka tärkeinä pidät seuraavien palveluiden saantia Aleksanterin teatterissa

Avoimeen kysymykseen *Mitä muita palveluita Aleksanterin teatterista pitäisi saada tai miten palveluita pitäisi kehittää?* tuli vastauksia 55 kappaletta. Kommentit olivat lähinnä tiloihin, vaatesäilytykseen, lipun lunastukseen, tiedotukseen ja ohjelmistoon liittyviä.

ainoa mitä ei varmaan pysty järjestämään on lisää naistenvessoja..... aina on kauhee jono ja saa miettiä väliajalla menenkö vessajonoon vai kuohuviinille yläkertaan.. molempiin EI EHDİ ja ps. lisää so whattia ohjelmistoon.. missä pojat ovat?? odotin kevään esityksiä mutta ei ollut :/

Ihan pelkkiä tutustumiskäyntejä lavastamoon, puvustoon, maskiin ja koko laitokseen. Ystäväni on viettänyt lapsuutensa teatterissanne ja kertoo vieläkin hurjia seikkailuja "verhojen takaisesta elämästä". Ohjaajien ja roolihenkilöiden tapaamiset olisivat kivaa taustaa, miksi mikin projekti on toiminut niin ja näin. Esim. "Mielipuolen päiväkirjaan" lähtisin heti kuuntelemaan Paukkusta ja Suosaloa. Sain sen vihellystaustan selvitettyä netistä.

Minusta Aleksanterin palvelut pelaa tällä hetkellä ihan tarpeeksi hyvin, en keksi mitään kehitettävää. Ehkä joskus voisi olla jotkut "avoimet ovet" jolloin pääsisi tutustumaan näyttämön takaosaan ja joihinkin taiteilijoihin.

Ihan OK, toivoisin että pääsisin useammin nauttimaan monipuolisista palveluistanne. Ehkä kun työelämä hieman hellittää! :)

Etenkin aulapalveluista vaatesäilytys ja väliajan kahvilapalvelut saivat eniten kommentteja kehittämistarpeesta, vaikka kehittämistyötä pidettiin tilojen

rajoituksista johtuen vaikeana. Vain muutama vastaaja totesi, että esitys on heille tärkeintä eikä muilla palveluilla ole heille merkitystä. Vaikka vastaajat olivat yleisesti ottaen erittäin tyytyväisiä saamaansa palveluun, oli palveluissa myös parantamisen varaa. Joissain vastauksissa myös innostuttiin ideoimaan erilaisia tapahtumia ja kulttuuritalotoimintaa eri maissa nähtyjen ja koettujen mallien mukaisesti.

Miksei teatterin lipulla pääsisi vaikka teatterimuseoon? Jos teatterin yhteydessä toimisi kahvila, siellä voisi toki olla taidenäyttelyitäkin, ja toisinaan vaikkapa akustista musiikkia. Akustiset illat. Tätä taitaa harjoittaa ainakin Ryhmis. Mutta heilläpä ei ole kunnon kahvilamiljöötä! Amsterdamissa on erittäin hieno paikka vanhassa samantyyppisessä rakennuksessa kuin missä Aleksanterinteatterin on, Cafe Vertigo joka on Filmmuseumin yhteydessä. Film museum näyttää siis filmejä, se on elokuvateatteri enemmänkin kuin museo, mutta heillä on valtava klassikkokokoelma nykyleffojen rinnalla. Joka tapauksessa, museon kahvila on todella suosittu ja sinne kokoontuu heti aamusta suuri joukko ihmisiä aamiaiselle, sunnuntain viettoon perhepotreiteittain, taustalla soi letkeä jazz-groove, ja seinillä killuu lukuisa määrä mustavalkoisia kuvia elokuvatähdistä. Aivan upea paikka. Ja sisään mennään pienen esiripun takaa. Aluksi tulee fiilis että on menossa yksityistilaisuuteen, mutta sen takaa aukeaakin mitä rennoin "sunnuntain olohuone."

5.1 Lipunmyyntipisteet

Teatterissäkävijälle ensimmäinen näkyvä prosessi on lipunmyynti ja sen jälkeen lipun lunastus. Aleksanterin teatterissa ei toistaiseksi ole dokumentoitu ja määritelty tarkasti kuinka asiakasta tulee lipunmyynnissä tervehtiä, mutta ohjeita on annettu niistä tiedoista, jotka asiakkaalle on kerrottava. Vuorovaikutustilanteet ovat yksilöllisiä eikä niitä voi eikä pidä liikaa standardoida. Persoonan merkitys korostuu tässäkin tilanteessa.

Aleksanterin teatterin lippuja myydään 1) teatterilla, 2) teatterin omilla verkkosivuilla Lippupisteiden ohjelman kautta, 3) Lippupisteiden toimipisteissä sekä 4) Lippupisteiden verkkosivuilla ³⁵. Aleksanterin teatterilla lipunmyyntipisteitä on kaksi. Niin sanottu päivälipunmyynti sijaitsee henkilökunnan sisääntuloaulassa ja päälippukassa teatterin pääaulassa. Henkilökunnan sisääntuloaulan lipunmyynnistä hoidetaan myös talon vahtimestari- ja infopalvelu. Päivälipunmyynti on avoinna arkisin kello 9-18 ja iltalipunmyynti teatterin pääaulassa tuntia ennen esityksen alkua. Esitykset alkavat pääsääntöisesti kello 19, joten aukioloaika on silloin kello 18-19. Lippuja voi kuitenkin ostaa niin kauan kuin iltavahtimestari on paikalla.

³⁵ www.lippu.fi

Kuva11: Teatterin henkilökunnan sisäänkäynnissä sijaitseva infopisteen päivälipunmyynti.

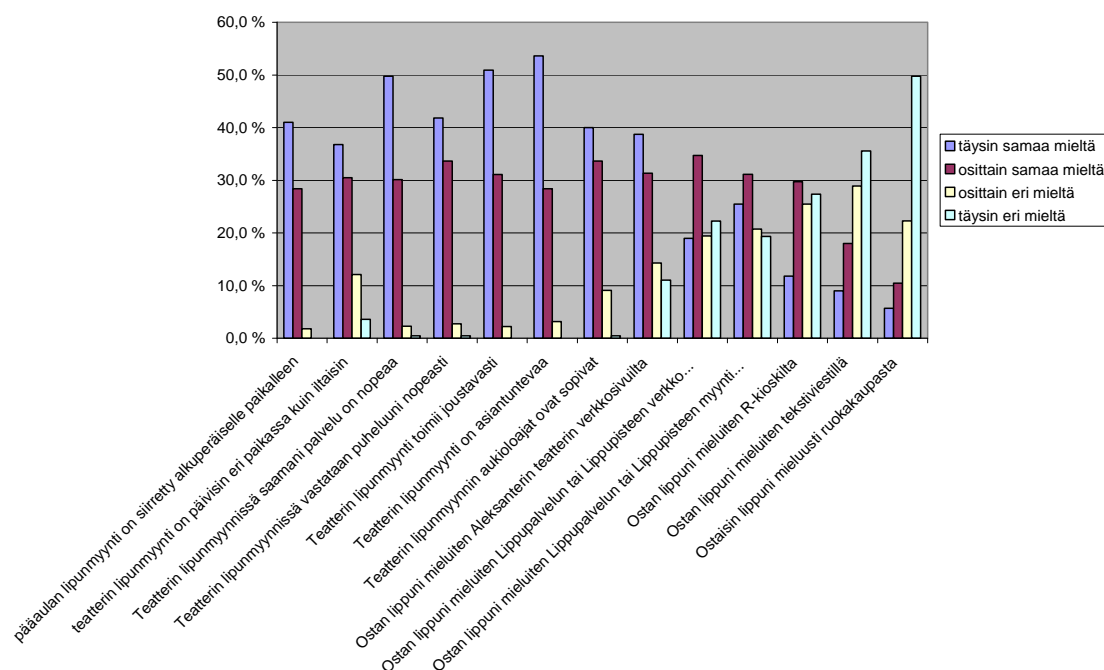


Elokuussa 2009 pääaulan lippukassa siirrettiin takaisin sen alkuperäiselle paikalleen, tuulikaappien väliseen tilaan, pienten luukkujen taakse. Asiakaskyselyssä 40 % vastaajista on täysin samaa mieltä väittämän *On hienoa, että pääaulan lipunmyynti on siirretty alkuperäiselle paikalleen* kanssa. Mitä useammin vastaaja on Aleksanterin teatterissa käynyt, sen enemmän hän on täysin samaa mieltä väittämän kanssa.

Lipunmyynnissä asiantuntevuus ja joustavuus nousevat esiin. Vaikka puheluihin vastaamisen nopeus, aukioloajat ja lipunmyynnin sijainti saikin kohtuullisen hyvät tulokset, on taulukon 4 keltaisista ja vihreistä pylväistä nähtävissä, että niitä kannattaa kehittää. Keväällä 2010 teatterille asennetaan uusi puhelinvaihte, joka mahdollistaa

puheluiden ohjautumisen tehokkaammiin keskuksesta alanumeroihin. Alanumeroissa toimistossa työskentelevät voivat myös poimia puheluita ja tehdä lippuvarauksia. Tehdyssä kyselyssä palautetta tuli lipunmyynnin sijainnista ja opastuskylteistä. Voidaan siis todeta, että lipunmyynnin sijainnin osalta opastusta ja kyltitystä pitää parantaa. Koska teatterin infopisteessä istuva iltavahtimestari työskentelee talossa kello 21 asti, olisi lipunmyynnin aukioloa mahdollista pidentää.

Väittämä-kysymyksissä ei esitetty väittämää *Ostaisin lippuni mieluiten AT:n lipunmyynnistä*. Väittämissä on muut lipunostomahdollisuudet annettuna ja niistä sekä avoimista vastauksista voidaan päätellä, että mieluiten liput ostetaan suoraan Alekanterin teatterista tai teatterin verkkosivuilta, jolloin voidaan välttää erilliset lunastusmaksut ja saada asiantuntevaa palvelua. Fyysisistä lipunmyyntikaupoista ostaminen oli suositumpaa kuin verkosta ostaminen. Vastausten perusteella henkilökohtaisen palvelun merkitystä voidaan pitää tärkeänä.



Taulukko 4: Lipunmyyntiin liittyviä väittämiä.

Kaikissa neljässä käyntikertojen määrän mukaan jaetussa ryhmässä vastaajista vähintään 50 % piti melko tärkeänä tiedon saantia peruutuspaikoista tekstiviestillä (taulukko 5). On todettava, että useammin kuin 4-5 kertaa käyneitä vastaajia oli vain 5.

Käyntikertoja AT:lla/vuosi		ei vast.	erittäin tärkeä	melko tärkeä	ei tärkeä	eos	Kaikki yhteensä
0-1		1 1 %	26 24 %	54 50 %	19 18 %	7 7 %	107 100 %
2-3		0 %	30 32 %	47 50 %	13 14 %	4 4 %	94 100 %
4-5		0 %	5 25 %	11 55 %	3 15 %	1 5 %	20 100 %
useammin		0 %	2 40 %	3 60 %	0 %	0 %	5 100 %
		1	63	115	35	12	226
		0 %	28 %	51 %	15 %	5 %	100 %

Taulukko 5: Käyntikertojen määrän korrelaatio tiedonsaantiin peruutuspaikoista tekstiviestillä.

Kysymykseen *Miten kehittäisit Aleksanterin teatterin lipunmyyntiä?* annettiin 40 vastausta. Osassa vastauksista todettiin, ettei muutostarpeita ole. Joissain vastauksissa kerrottiin, että liput halutaan ostaa Aleksanterin teatterista, jotta vältetään lunastusmaksuilta tai että varaus halutaan tehdä Aleksanterin teatterin puhelinpalvelussa, jossa puheluun ei tule palvelumaksuja ja saatu palvelu on asiantuntevaa ja yksilöllistä.

Lipunmyynnin aukioloajat teatterilla voisivat olla pidemmät, seitsemään edes...

Lipunmyynti on tällä hetkellä erittäin palvelevaa ja onnistunutta. On tärkeää, että voi välttää lippujobbareiden välityspalkkiot. Siksi Aleksanterin teatterin oma lipunmyynti on loistava.

R-kioski olisi loistava ostospaikka ja vaivaton, helppo!!!!!!!!!! siellä tulee asioitua muutenkin!!!!

olis vain hyvä viitoitus A- teatterin lipunmyyntiin päivisin

Haluan ostaa lippuni niin, että soitan asiantuntevaan, "ilmaiseen" puhelinpalveluun, jossa varaan ryhmälleni (tai vain itselleni) liput ja voin keskustella hlön kanssa.

Käytän melkein aina Lippupalvelua tai Lippupistettä, en osaa ottaa kantaa tuohon enempää.

Haen liput paikanpäältä, koska en halua maksaa palvelumaksuja.

Lipunmyynnin palvelutuokioissa voidaan vaikuttaa lähinnä Aleksanterin teatterin omaan lipunmyyntiin. Aleksanterin kanta-asiakas- tai muihin tarjouksiin liittyviä lippuja ei myydä ollenkaan Lippupisteen, Lippupalvelun tai R-kioskin kautta, koska tarkka ohjeistaminen on varsin vaikea.

5.2 Aulapalvelu

Teatteriintulijan saavuttua teatteriin ja lunastettua lippunsa, hän kohtaa vahtimestarit eli aulapalveluhenkilökunnan. Vahtimestarit tervehtivät, tarkastavat liput ja ohjaavat eteenpäin vaatesäilytykseen ja teatterin kahvilaan. Vuorovaikutuksesta on annettu ohjeita, samoin siitä missä vahtimestarin tulisi liput tarkastaa, mutta tilanteisiin ei kuitenkaan aktiivisesti puututa, vaikka aulapalveluhenkilökunta ei toimisi annettujen ohjeiden mukaisesti.

Teatterin pääaulaa on remontoitu vuosien varrella ja sen alkuperäistä ulkoasua muutettu. Kaikkiin ihmisen aistein havaittavissa oleviin kontaktipisteisiin tulee kiinnittää huomiota (Moritz, 2005, 39). Siksi tuoksut, äänet, valot, maut ja pintamateriaalit vaikuttavat teatterissakävijän palvelukokemukseen. Teatterin palveluun kuuluvat esineet sijaitsevat teatterin fyysisessä tilassa tai sen välittömässä läheisyydessä. Erilaiset esineet, kuten kalusteet ja opasteet, vaikuttavat vuorovaikutussuhteeseen. Palvelumuotoilussa pienetkin esineet, kuten henkilökunnan käyttämät kynät tai opastekyltit pitäisi huolella miettiä, koska ne ovat asiakkaille näkyviä ja siten palvelukokemukseen vaikuttavia (Evenson, 2010, 190-193). Näihin kokemuksiin ei tässä tutkimuksessa tauluja lukuunottamatta paneuduttu, mutta niistä saatiin muutama kommentti.

Pääaulan sisustuselementeistä enemmistö on viety Suomen Kansallisoopperaan, hävitetty tai ne ovat hävinneet muuten hallintamuutosten yhteydessä. Joitain kalusteita on lahjoitettu Heinolan kaupunginmuseoon. Aulassa on kuitenkin säilynyt joitain vanhoja huonekaluja ja lamppuja, jotka luovat historiallista ja arvokasta tunnelmaa. Aulassa on uudempien huonekalujen tuomaa ajallista kerroksellisuutta, joka saattaa antaa myös sekavan vaikutelman (Kokki, haastattelu, 23.4.2009.). Koska alkuperäiset taulut on viety, on tilalle saatu taidemaalari Jorma Heleniuksen töitä. Näistä töistä muodostuu pieni taidenäyttely. Töiden valinta ei kuitenkaan ole palvelumuotoilun tulosta.

226:sta vastaajasta 106 (46,9 %) on täysin ja 99 (43,8 %) osittain samaa mieltä, että teatterilla olevat taulut sopivat sinne. Vastaajista 91 on täysin ja 79 osittain samaa mieltä, että olisi hienoa, jos samalla lipulla pääsisi sekä teatteriin että jonnekin

taidenäyttelyyn. Kuitenkin vain 57 (25 %) vastaajaa on täysin samaa mieltä ja 108 (47 %) osittain samaa mieltä, että AT:lla pitäisi olla vaihtuvia taidenäyttelyitä. Teatteriin sijoittuvista muista taide-elämyksistä oli muutama kysymys, joiden tarkoituksena ei ollut niinkään kartoittaa aistein havaittavia kontaktipisteitä, kuin kartoittaa tarvetta johtaa teatterin palvelupolkuja ulottumaan sen yhteistyökumppaneihin asti. Yksi mahdollisuus olisikin johtaa palvelupolku Siniseen Huvilaan, jossa taidemaalari Jorma Helenius asuu ja maalaa.

Aulapalvelun tuntityöntekijöille järjestetään aina elokuussa, teatterikauden käynnistyessä tapaaminen, jossa käydään läpi ja kerrataan aulapalveluhenkilökunnan keskeisiä tehtäviä ja niihin liittyviä haasteita ja mahdollisuuksia. Elokussa 2009 järjestettiin kaksi ohjaaja-koreografi ja viestintäkouluttaja Marco Bjurströmin koulutusta, jossa hiottiin muun muassa vuorovaikutustaitoja. Jatkuvan koulutuksen tarve on ilmeinen, koska havainnoinnissa vuorovaikutustaidoissa todettiin puutteita ja kyselyssä vain 46 % vastaajista oli täysin eri mieltä väittämän ”Tarvitsisin enemmän opastusta kun tulen teatteriin” kanssa. Kuten Moritz toteaa, palvelumuotoilun avulla henkilökunta voi oivaltaa oman työnsä tärkeyden.

Aulapalvelua koskevat kysymykset liittyivät palvelumuotoilun kannalta keskeiseen elementtiin eli vuorovaikutukseen – tervehtimiseen, opastamiseen sekä vaatesäilytyksen toimivuuteen. Avoimissa vastauksissa esille nousivat erityisesti jonot vaatesäilytyksessä sekä vaatesäilytysmaksun liittäminen lipun hintaan. Avoimiin kenttiin vastauksia tuli 44 kappaletta ja niistä 10:ssä (22,7 %) todettiin asioiden olevan hyvin nykyisellään. 14:ssä vastauksessa (31,8 %) kommentoitiin pääaulan tai vaatesäilytyksen ahtautta, mutta useimmat myös totesivat ettei vanhassa rakennuksessa ole asialle mitään tehtävissä. Viisi vastaajaa (11,3 %) halusi sisällyttää vaatesäilytyksen maksun lipun hintaan.

Ehkä kyltit selvemmin, tietysti tilaratkaisut ovat melko ahtaat, sekin vaikeuttaa aulapalveluita. Tilaa enemmän, mutta taitaa olla mahdotonta. Pientä ruuhkaa vaatesäilytyksessä ei voi välttää vaikka henkilökuntaa olisikin tarpeeksi...

Hyvä asiakaspalvelu on kaiken a ja o.

Levähdyspenkkejä enemmän - varsinkin talvella kengän vaihdot ym. tarvitsevat lisätuoleja ym.

Naulakko järjestelyihin olisi suotava keksiä jokin juoheva jonotus järjestelmä.

Vaatemaksun pitäisi sisältyä teatterilippuun.

Enpä usko sen poikkeavan muiden suomalaisten teatterien vastaavista palveluista.

Toimii hyvin näinkin

Vuorovaikutuksen osalta ei esitetty kysymyksiä vaatesäilytyksen henkilökunnasta, jotka ovat osa aulapalveluhenkilökuntaa vahtimestareiden lisäksi. Vain yhdessä avoimessa vastauksessa kommentoitiin vaatesäilytyksen henkilökunnan vuorovaikutustaitoja. Alla olevassa taulukossa on ikäjakaumaa verrattu siihen, onko vastaaja kokenut tulleeensa tervehdityksi. Ikäjakauman molemmissa ääripäissä on niin vähän vastaajia, ettei niiden osalta voida tehdä pitkälle meneviä johtopäätöksiä. Yleisesti ottaen voidaan todeta, ettei ikä juurikaan vaikuta kokemukseen.

Ikäjakauma	ei vast.	täysin samaa mieltä	osittain samaa mieltä	osittain eri mieltä	täysin eri mieltä	Kaikki yhteensä
15-24	1 33 %	1 33 %	1 33 %	0 %	0 %	3 100 %
25-34	0 %	11 55 %	5 25 %	4 20 %	0 %	20 100 %
35-44	0 %	26 50 %	21 40 %	2 4 %	3 6 %	52 100 %
45-54	1 2 %	27 53 %	18 35 %	4 8 %	1 2 %	51 100 %
55-64	1 1 %	47 63 %	21 28 %	5 7 %	1 1 %	75 100 %
65-74	1 4 %	14 61 %	6 26 %	2 9 %	0 %	23 100 %
75-84	0 %	1 50 %	1 50 %	0 %	0 %	2 100 %
Yhteensä kpl	4	127	73	17	5	226
Yhteensä %	2 %	56 %	32 %	8 %	2 %	100 %

Minua tervehditään aina kun tulen teatteriin

Taulukko 6: Iän korrelaatio tervehtimisen kokemukseen

Aulapalvelun tehtävissä ohjaus ja opastaminen korostuvat. Vaikka yleisö koostuu pääsääntöisesti aikuisista ihmisistä, joutuu aulapalvelu joskus opastamaan käytökseen liittyvissä asioissa, kuten alla olevasta asiakaskyselyn vastauksesta voi päätellä:

tila on vaan niin ahdas vaatesäilytyksessä ohjelman loputtua, siihen voisi kehittää jonkun järjestelmän ettei ihmiset tuppaaunu ja töni toisiaan lähdön jälkeen..... se on vaan niin tylsää. kaikilla on kauhea kiire ja paniikki. tähän olisi ratkaisu esim. se

että yläkertaan saisi mennä show jälkeen kahville /syömään, joten kun hakisi takkinsa sen jälkeen, jono olisi jo paljon pienempi....

5.3 Väliaikatarjoilu

Syödään & juodaan –osiossa kysymykset liittyivät vielä avonaisiin suunnitelmiin teatterin yleisökahvilan aukiolosta esityksen jälkeen sekä laajentamisesta kesäksi koko päivän aukiolevaksi terassikahvilaksi. Osiossa kysyttiin myös ruokailusta ennen tai jälkeen esityksen. Erityisesti kysyttiin käyntejä Albertinkadun Fransmannissa, Bulevardin Tony's delissä sekä Albertinkadun Trentasta, koska satunnaisesti on ollut myynnissä teatteripaketteja, joihin liittyy ruokailu näissä ravintoloissa. Osiossa kysyttiin myös kiinnostusta erilaisiin teatteriliput ja tarjoilun yhdistäviin paketteihin.

Kysymykseen *Olen poikennut ennen tai jälkeen teatterin syömässä muualla. Missä?* tuli 80 vastausta, joissa mainittiin yli 60 Helsingin keskustassa sijaitsevaa ravintolaa tai kahvilaa. Muutama vastasi syöneensä kotona tai ystävän luona. *Miten kehittäisit teatterissakäyntiin liittyviä kahvila- ja ravintolapalveluita?* –kysymykseen tuli 62 vastausta. Osa vastauksista oli yllättäviä ja ne muistuttavat siitä, että verkkosivuilla oleva tieto tai satunnainen tiedotus ei tee asioista itsestään selviä.

Kuva 12: Sis.Bulevardi palvelee.



Väliajalla ehkä enemmän valikoimaa. Mahdollisuus varata valmiiksi esim juomat tai pientä purtavaa ja pöydän vaikka seurueelle, ettei tarvitse odottaa sitten väliajalla. Tietysti maksun voi suorittaa jo tilatessa.

Toivoisin ripeää ja joustavaa palvelua. Yläkerran aulassa ahdasta. Etukäteistilausmahdollisuus netissä olisi mukavaa.

Minusta on upeata että nykyinen SIS.Deli joka mielestäni vastaa paikan tarjoiluista teatterin yhteydessä, tarjoaa juuri hyvälaatuisia ruokaa. Ehkä SIS.Deli- konseptia voisi muokata tässä yhteydessä "teatraaliseksi" :) ja laajentaa tarjoilua, tehdä paikasta hienoissa puitteissa lepäävä kohtaamispaikka.

- tärkein on kahvilan aukiolo esityksen jälkeen - yleisötilan/teatteriravintolan vähäiset istumapaikat on ongelma

Avoimissa vastauksissa eniten harmiteltiin jonoja ja toiseksi eniten ehdotettiin enemmän allergikot ja keliaakikot huomioivaa valikoimaa. Muutamassa vastauksessa toivottiin myös edullisempia vaihtoehtoja.

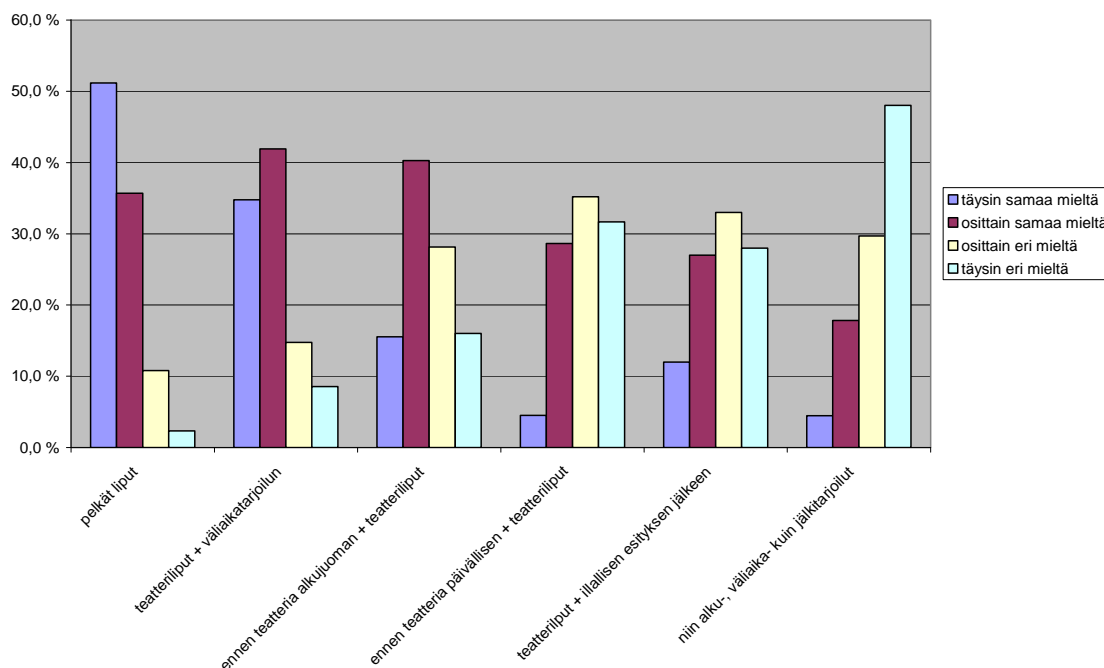
Olemme ottaneet kerran väliaikatarjoilun ja minusta se oli oikein onnistunut. Oli suolaista ja makeaa, viiniä jne. Ei mitään valittamista. Todella laajoja paketteja emme lapsiperheenä kaipaa.

Joissain vastauksissa ehdotettiin myös taiteilijoiden pistäytymistä yleisökahvilassa esityksen jälkeen. Tämä tietenkin edellyttäisi, että kahvila olisi auki myös esityksen jälkeen. Teatterin oman ohjelmatarjonnan lisäksi esille tulleet ohjelmaehdotukset edellyttäisivät myös kahvilan aukipitämistä muinakin aikoina, kuin vain teatterin normaalin ohjelmiston yhteydessä.

Olin viime kesänä Liverpoolissa ja Lontoossa. Siellä oli hyvinkin tavanomaista erilaisten museoiden yms. järjestämät sunnuntain iltapäiväjazzit. Ne olivat myös hyvin suosittuja. Tätä oli myös pubeissa jotka olivat täynnä ihmisiä. Lippuja ei tarvinnut ostaa etukäteen, joten kaikki tapahtui sen hetkisten mielihalujen mukaan. Jos tuntui siltä että mennään kuuntelemaan jazzia museoon, niin sitten menttiin. Mielestäni täälläkin voisi olla vastaavia, mikä jottei teatterin tiloissa, vaikka siinä yläkerran lämpiössä jossa on hieno tila. Ohessa voisi olla pientä suolaistakin tarjolla. Miksei ko. tila voisi toimia aina kahvilana? Sepä olisikin oivaa, teatterikahvila, kahvilateatteri...en tiedä sopiiko konseptiin. Tosin maailmalla yhdistellään jo pankkeja ja kukkakauppojakin. Ja onhan meillä Tukholman cafe Operan!

Teatterilippujen paketoimista yhteen kahvila- tai ravintolapalveluiden kanssa ennen esitystä tai esityksen jälkeen ei pidetty erityisen tärkeänä. Paketoimista kannattaa harkita kuitenkin väliaikatarjoiluun. Vastaajista 86,9 % piti erittäin tärkeänä tai tärkeänä pelkät liput –vaihtoehtoa, mutta erittäin tärkeänä tai melko tärkeänä liput+väliaikatarjoilu –yhdistelmää piti 76,7 % vastaajista. Kuten taulukosta 7 voi

nähdä, *erittäin tärkeä* –pylväs laskee lähes lineaarisesti ja vastaavasti *ei ollenkaan tärkeä* sekä *en osaa sanoa* –pylväät nousevat lähes lineaarisesti. Mitä enemmän syömiseen liittyviä asioita on paketoitu lippuihin, sen vähemmän ne kiinnostavat vastaajia. 47 vastaajaa kertoi käyneensä Tony's Delissä. Sinne teatteripaketteja on ollut eniten tarjolla.

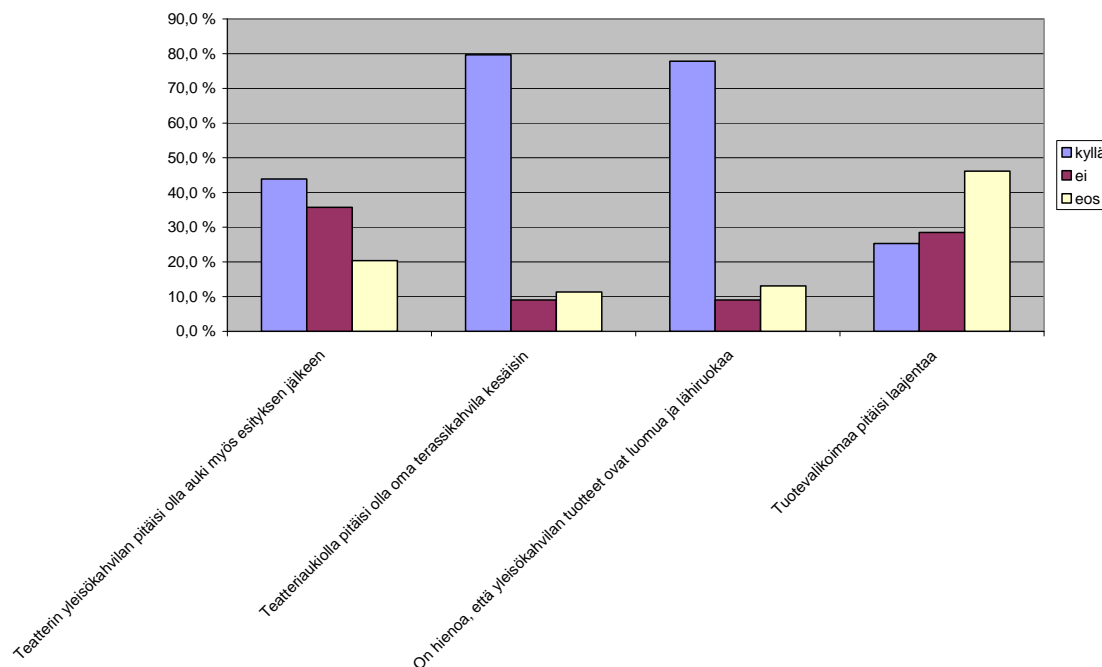


Taulukko 7: Syödään & juodaan: Väittämiä teatteripaketeista.

Väittämä *Teatteriaukiolla pitäisi olla oma terassikahvila kesäisin* keräsi *täysin samaa mieltä* –vastauksia 176 kappaletta (77,9 %), kun eri mieltä oli vain 20 (8,8 %) vastaajaa. Yleisökahvilan aukioloa esityksen jälkeen esitettiin joissain vastauksissa ratkaisuksi helpottamaan jonotusta vaatesäilytykseen esityksen jälkeen. Avoimissa vastauksissa kysyttiin myös mahdollisuutta voida ostaa väliajalla ”jotain pientä” vaatesäilytyksestä.

38 % vastaajista oli käynyt esitysten jälkeen jossain kolmesta yhteistyöravintolasta (Fransmanni, Tony's Deli, Trenta). Lisäksi 26 % vastaajista mainitsi yhden tai useamman muun ravintolan, jossa oli käynyt esitysten jälkeen. Yli puolet vastaajista käy yleensä esityksen jälkeen jossain syömässä. Voidaan todeta, että niiden vastaajien perusteella, jotka vastasivat käyneensä jossain syömässä, useampi oli käynyt nimenomaan teatterin yhteistyöravintolassa. Voidaan siis olettaa, että vaikka kyselyyn

vastanneet eivät pitäneet teatteriliput ja ruokailun yhdistäviä teatteripaketteja tärkeänä, heistä yli kolmannes todennäköisesti niitä käytti. Väliaikatarjoilun valikoimiin oltiin yleisesti ottaen tyytyväisiä, samoin siihen, että tuotteet ovat luomua ja lähiruokaa.



Taulukko 8: Syödään & juodaan: Väittämiä yleisökahvilaan liittyen.

Teatterissa on jo jonkin aikaa keskusteltu mahdollisuudesta tiedottaa erilaisista palveluista tekstivistillä. Yleisesti voitaisiin olettaa, että iällä olisi vaikutusta kiinnostukseen saada informaatiota kyseistä kanavaa pitkin. Näin ei kuitenkaan ole. Vastaajien iällä ei juurikaan ole merkitystä. Taulukosta 9 nähdään, että kaikissa ikäryhmissä enemmistö vastaajista on täysin eri mieltä väittämän *Tahtoisin tarjouksia tekstiviesteinä kanssa*. Hajontaa on jonkin verran, mutta merkittäviä eroja ei ole.

Ikäryhmä	ei vast.	täysin osittain osittain täysin				
		ei samaa mieltä	samaa mieltä	eri mieltä	eri mieltä	
15-24	33 % 1	0 %	33 % 1	33 % 1	0 %	100 % 3
25-34	0 %	10 % 2	30 % 6	15 % 3	45 % 9	100 % 20
35-44	0 %	15 % 8	10 % 5	27 % 14	48 % 25	100 % 52
45-54	2 % 1	20 % 10	14 % 7	27 % 14	37 % 19	100 % 51
55-64	1 % 1	21 % 16	15 % 11	21 % 16	41 % 31	100 % 75
65-74	4 %	4 %	4 %	22 %	65 %	100 %

	1	1	1	5	15	23
75-84	0 %	0 %	0 %	0 %	100 %	100 %
					2	2
yhteensä	2 %	16 %	14 %	23 %	45 %	100 %
	4	37	31	53	101	226

Taulukko 9: Iän korrelaatio halukkuuteen saada tietoja tekstiviestillä

Vastauksissa on kuitenkin selkeä ero, kun kysytään halukkuutta varata väliaikatarjoilu tekstiviestillä. Kun 101 (44,7 %) vastaajaa on täysin eri mieltä väittämän *Tahtoisin tarjouksia tekstiviesteinä* kanssa, vain 69 (30,5 %) vastaajaa on täysin eri mieltä väittämän *Tahtoisin varata väliaikatarjoilun tekstiviestillä* kanssa. Tässä kohtaa on todettava, että sanalla tarjous on todennäköisesti suuri merkitys vastaajien mielikuvalle tarjotusta palvelusta. On myös muistettava, että vastaajat nimenomaan pitivät tärkeimpänä tiedon saamista peruutuspaikoista tekstiviestillä, kuten sivulla 33 todettiin.

5.4 Minne Aleksanterin teatterin palvelupolut voisivat jatkua?

Palvelupolku on ajassa, useiden eri palvelutuokioiden ja kontaktipisteiden kautta koettu palvelu. Koska teatterin historia on "aarreaitta, josta on mahdollista ammentaa elämyksiä ja tarinoita", on tarinat ulotettavissa etenkin Sinebrychoffin taidemuseoon. Aleksanterin teatterin palvelupolut voisivat tulevaisuudessa selkeämmin jatkua myös teatterin tulevaan verkostoon. Kyselyssä selvitettiin toisaalta Aleksanterin teatterin yhteistyökumppaneina olevien ravintoloiden käyttöastetta vastaajien keskuudessa ja toisaalta kiinnostusta jatkaa palvelupolkua esimerkiksi taidenäyttelyyn muualla. Vastaajilta kysyttiin myös kiinnostusta Aleksanterilta lähtevään draamakävelyyn. Vastaajat toivat esiin eri taidemuotoja, joiden esityspaikaksi ehdotettiin Aleksanterin teatteria. Ehdotuksissa oli muun muassa pieniä konsertteja tai taidenäyttelyitä väliajalla. Avoimeen kysymykseen *Miten kehittäisit teatterissakäyntiin liittyviä muita taide-elämyksiä?* saatiin vastauksia 41 kappaletta. Vastaajista 40 % oli sitä mieltä, että olisi hienoa, jos samalla lipulla pääsisi sekä teatteriin että jonnekin taidenäyttelyyn. Muutamassa avoimessa vastauksessa esitettiin, että näyttely-yhteistyötä tulisi tehdä Sinebrychoffin taidemuseon kanssa.

	täysin samaa mieltä	osittain samaa mieltä	osittain eri mieltä	täysin eri mieltä	Kaikki yhteensä (kpl)
ei vastausta	2 (0,8 %)	91 (40,2 %)	79 (34,9 %)	19 (8,4 %)	35 (15,4 %)
					226

Taulukko 11: Olisi hienoa, jos samalla lipulla pääsisi sekä teatteriin että jonnekin taidenäyttelyyn

Avointen vastausten ääripäitä kuvaavat seuraavat vastaukset:

Keep it simple! Turha sotkea muita elämyksiä teatteriin! Keskittykää olemaan hyvä tai mieluummin paras omalla alalla.

Ylipäätään; mitä enemmän asioita yhdistää sitä enemmän asioita saa ja se mahdollisesti houkuttaa. Tehokkuusajattelua sinänsä vaikka sitä yleensä kartan... Mutta jos täältä Espoon perukoilta lähtee liikkeelle, haluaa saada mahdollisimman paljon. Jos joutuu usein lähtemään aina eri asioiden takia, nousee lähtemisen kynnys liian korkeaksi ja lähteminen saattaa jopa jäädä.

Vastauksissa myös innostuttiin ideoimaan tulevia palvelupolkuja ja -tuokioita:

Tosi hyviä ideoita yllä mainittu. Teatteri henkii muutenkin loistokkuutta, vanhaa aikaa jne, joten en ehkä siellä haluaisi seinillä nähdä nykymodernitaidetta tms. Jos samalla teatterilipulla pääsisi jonnekin näyttelyyn, museoon tms., olisi hyvä, että voimassaoloaika on esim. kuukausi tms, että ei vain saman vkon aikana voimassaoleva kuin mitä näyttelmä oli.

Miksei teatterin lipulla pääsisi vaikka teatterimuseoon?

aivoriihi vastaus: kaikille aisteille: taidenäyttelyt, videoesitykset (historiikkia, luontokuvia) väliaika musiikkiesitykset (elävää musiikkia) taiteilija vieraita taiteilija, näyttelijä, tanssija- ja kirjailijatapaamisia tarinoita, muistoja taustahenkilökunta esiin Lapsille ja nuorille erityisesti myös!

Vastauksissa esiin tulivat myös Alminsali sekä Juhlaviikot. Pääsääntöisesti muita taidemuotoja esitetään olevaksi Aleksanterin teatterissa. Alminsalin, Juhlaviikkojen tai museoiden kanssa ei kuitenkaan ole selkeästi verkostoiduttu. Yhteistyökumppanien kanssa selkeämmin verkostoitumalla voitaisiin pidentää Aleksanterin teatterin yleisön palvelupolkua.

Kuva 13: Teatteria viistosti vastapäätä sijaitsee Sinebrychoffin taidemuseo (keltainen rakennus kuvan vasemmassa laidassa).



5.5 Näkemyksiä palveluiden kehittämisestä

Tehdyt avoimet haastattelut toivat esiin hyvin samansuuntaisia ajatuksia teatterin palveluista ja niiden kehittämisestä kuin kanta-asiakkailta saadut vastaukset. Omia käyttökokemuksia haastatelluilla on jonkin verran, mutta käsitykset palveluista perustuvat kaikilla teatterissa työskentelevillä enemmänkin omaan kokemukseen ja havainnointiin. Arvioidakseen Aleksanterin teatterin palveluita ja niiden kehitystarpeita haastateltavat olisivat tarvinneet palvelumuotoilussa yleisesti käytettyjä visuaalisia palvelukuvauksia. Jotta haastateltavat voisivat irrottautua paremmin kehittämään palveluita, pitäisi palvelupolku selvemmin mallintaa. Kuvassa 6 esitetty Moritzin palvelumuotoiluprosessi on hyvä pohja keskustelun käynnistämiseen.

Keskustelussa Teatterin tiedotuskeskuksen projektipäällikkö Helena Melonin kanssa esiin nousi teema *tuleeko kehitetyistä palveluista liian steriilejä* tai lähinnä tällaisen tunteen esiinnousun vaara. Myös palvelupisteiden sijoittelusta keskusteltiin. Meloni totesi, että myös teatterin pitäisi ottaa käyttöön mittareita, joilla se palveluitaan mittaa. Benchmarking-kohteena esiin nousi Ryhmäteatteri. Melonille on tärkeää teatterin venäläinen tausta. Jos Suomessa asuvia venäläisiä tai venäläisiä turisteja houkutellaan teatteriin säännöllisesti, korostuu kielen merkitys vuorovaikutustilanteissa.

Aleksanterin teatterin myyntipäällikkö Paula Hovi piti aulapalvelun suurimpana kehitystarpeena työn ohjausta ja koulutusta. Työn laatu heikkenee, kun ohjausta

tekevät taloon vasta tulleet kollegat eikä talossa pitkään työskennellyt päävahtimestari. Aulapalveluhenkilökunnalle on saatava pian käsikirja. Väliaikatarjoiluissa esiin nousi persoonallisuus, laatu ja henkilökunnan mukavuus. Elämyksellisyyttä on luotu aulapalvelun ja Sis.Bulevardin henkilökunnan asuihin kuuluvalla rekvisiitalla, jolla on ollut jokin yhtymäkohta illan esitykseen. On Sis.Bulevardin ansiota, että asuja on kehitetty ja toivottavasti kehitetään yhdessä edelleen. Sis.Bulevardi on avannut pääaulaan Sampanjabaarin, mutta se ei ole säännöllisesti auki. Koska teatterihenkilökunta ei tiedä milloin sampanjabaaria pidetään auki ja milloin ei, ei asiakkaille voida palvelua mainostaa. Palvelumuotoilun mukaisesti viestintää onkin tehostettava ja sitä kautta parannettava laatua. Asiakkaat saavat enemmän ja parempaa palvelua, kun lipunmyynti tietää tarkalleen, mitä kahvilapalveluissa tapahtuu. Etenkin muutoksista on osattava kertoa. Potentiaalia on paljon, mutta teatterin toiveet ja tarpeet eivät täysin toteudu. Pitkäjänteinen kehittäminen puuttuu.

Sinebrychoffin taidemuseon johtaja Ulla Huhtamäen puhelinhaastattelussa keskityttiin yhteisen lipun kehittämiseen ja mahdollisen draamakävelyn toteuttamiseen. Huhtamäen kanssa on jo aikaisemmin sovittu, että mahdollisuutta luoda valtakunnalliseen lipunmyyntijärjestelmään yhteinen lippu tutkitaan ja asiassa edetään. Huhtamäki piti ideaa "Fanny ja Paul Sinebrychoffin" draamakävelystä hyvänä ja kehityskelpoisena. Elämyksellisyyttä voidaan vahvistaa sillä, että palvelumuotoilu ulotetaan kattamaan myös yhteistyökumppaneita ja verkoston jäseniä. Tähän ajatukseen saatiin vahvistus myös kyselyn tuloksissa.

Sis.deli + Cafèn toimitusjohtaja Kaisa Leikola (haastattelu 18.3.2010) on siskonsa Anu Syrmän kanssa halunnut olla teatterilla antamassa kasvot väliaikatarjoilutoiminnalle. Tästä huolimatta tavoitteena on vähentää operatiivista läsnäoloa tulevien kuukausien aikana. Leikola totesi, että he miettivät kehittämisasioita koko ajan. Kun perusrutiinit on saatu pyörimään, nähdään paremmin mitä pitäisi tehdä toisin. Valikoima on kuitenkin selkeästi erilainen kuin muissa teattereissa. Tehdyssä kyselyssä väliaikatarjoilua pidettiin onnistuneena ja luomu- ja lähiruokaa hienona asiana.

Leikola totesi, että kehittämistyössä iso haaste on viranomaissäädökset. Teatterin kahvilatoimintojen aukipitämistä esitysajan jälkeen ei voida ajatella ennen kuin on käyty läpi pitkä prosessi lupaviranomaisten kanssa. Ennen kaikkea luvat liittyvät alkoholin tarjoamiseen. Viranomaisten kanssa toimittaessa ongelmana on koko ajan

kaikki uudenlainen tekeminen, josta ei ole ennakkotapausta. Aktiivinen kehittäminen vaatii aktiivista kanssakäymistä ja suhdetyötä viranomaissuuntaan.

Ohjelmien jatkuva suuri vaihtuvuus on haaste. Henkilökunta on tiukilla eikä ole kovin kustannustehokasta vaihtaa esimerkiksi rekvisiittaa joka ilta. Elämystasoa voitaisiin kuitenkin nostaa juuri sillä, että väliaikatarjoiluun olisi mietitty asusteita ja esineitä myöten sama teema kuin illan esityksessä.

Palvelumuotoilussa laatuun ja muun muassa tiloihin liittyvät asiat ovat tärkeitä kehityskohteita. Vaikka tarkoitus ei ollut nostaa etenkin tilakysymyksiä esille, saatiin kysymykseen *Mitä parantaisit Aleksanterin teatterissa?* vastauksia 37 kappaletta, joista useat käsitelivät nimenomaan tiloja tai laatua.

Eteistilat ovat vähän ahtaat ennen esityksen alkua. Ihmisten ohjaamista eri kerroksiin voisi parantaa.

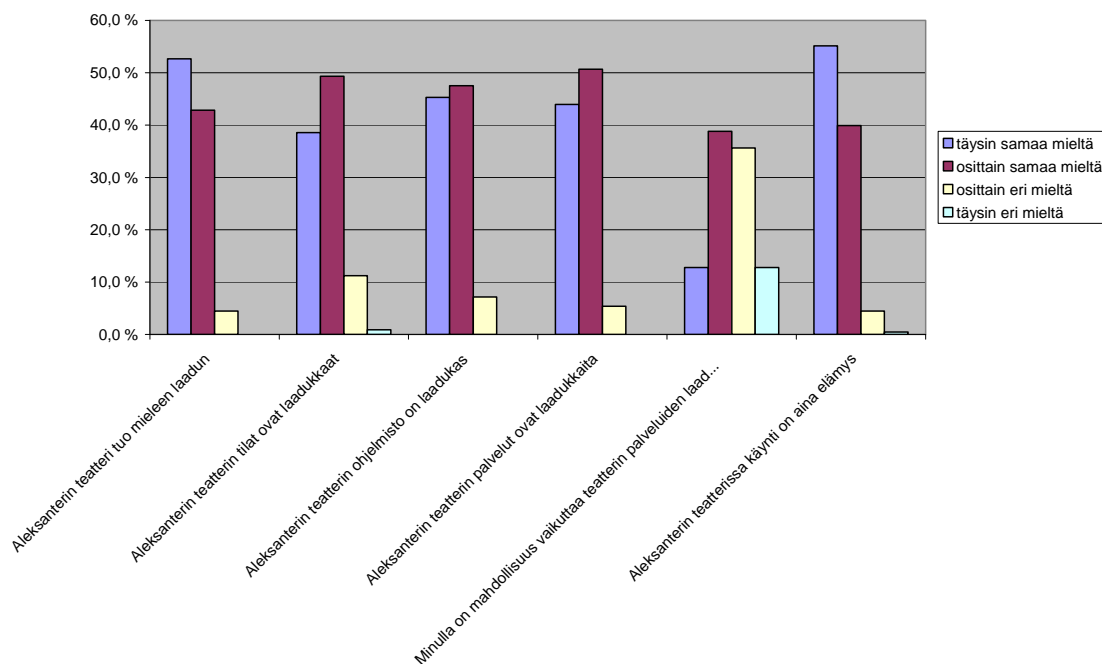
En ainakaan missään tapauksessa kävisi modernisoimaan tiloja, vaan pröystäilisin vanhalla.

- se, mitä pitäisi parantaa, ei ole parannettavissa, sillä rakennus/tilat ovat kunnioitettavan vanhat. 'Minkäs mahlottomalle mitään teet, sanoo hauholainen

Laadun kehittäminen tasalaatuisemmaksi. Nyt kovasti vaihtelua. Vaikea sanoa, mitä parantaisi, koska Aleksanterin teatteri on yksi suosikkiteattereistani. Talo on todella kaunis ja vanha, joten toivottavasti teillä on resursseja pitää arvokas talo kunnossa!

Vähän faceliftausta kaikilla sektoreilla, niin teatterinne olisi paras ikinä!

Laadussa merkityksellistä on myös palvelutilanteen laatu, joskin sitä on hankala mitata. Kokonais kuvaa voi yrittää saada asiakaspalvelukyselyillä, mutta se on melko vaikeaa. Palvelun laatu pitää kuitenkin määritellä ja sitä pitää kehittää asiakaslähtöisesti. Alla olevassa taulukossa on laatuun liittyviä väittämiä. Väittämän *Aleksanterin teatterissa käynti on aina elämys* kanssa yli 50 % vastaajista on ollut täysin samaa mieltä.



Taulukko 12: Väittämiä Aleksanterin teatterin palveluiden laadusta

Autovalmistaja Henry Ford totesi aikanaan, että jos hän olisi kysynyt asiakkailta mitä nämä haluavat, vastaus olisi ollut: nopeampia hevosia. Tämä kertoo siitä, että asiakkaat ovat aina sidoksissa olemassa oleviin tuotteisiin ja palveluihin ja niiden ominaisuuksiin. Tulevia tarpeita on vaikea tunnistaa ja niihin liittyviä palveluita kehittää.

6. KEHITYSEHDOTUKSET

Taideorganisaatiot eivät toimi yksinomaan liiketaloudellisin perustein. Niillä on muitakin arvoja. Palvelumuotoilussa mahdollinen parempi taloudellinen tulos on sivutuote, ei itsetarkoitus. Pääasiana on palvelukokemuksen suunnittelu, mallintaminen ja visualisointi niin, että palveluita kehittävät saavat työkaluja kehitystyöhönsä. Heli Arantolaa³⁶ ja Kimmo Simosta mukaillen totean, että asiakaslähtöisyyden pitää olla myös teatterille ensiarvoisen tärkeää. Palvelumuotoilu tarjoaa teatterille uudenlaisen ajattelu- ja lähestymistavan haluttavien palvelukokemusten suunnitteluun.

Palveluihin, palveluiden markkinointiin ja palvelumuotoiluun liittyvien teorioiden tuntemus on välttämätöntä, jotta teatterissa kyetään ammattimaisesti vastaamaan palveluihin liittyviin haasteisiin. Toisaalta tässä kohtaa pitää osata tehdä myös valintoja, koska asiaa voi lähestyä eri näkökulmista. Taidelaitosta ajatellen palvelumuotoilussa lähestymiskulma on ehkä tutumpi. Liiketaloudelliset arvot ovat läsnä, mutta eivät päällimmäisenä. Palvelumuotoilua itsessään verrataan teatteriin ja lähestytään teatterin keinoin. Kun ymmärretään, että muotoilu on toimintaa, jolla vastataan tyydyttämättömiin tarpeisiin ja toteutetaan kokemukseen liittyviä haaveita, päästään palvelumuotoilussa "kotikonsteinkin" pitkälle. Palvelumuotoilun kustannusten ei tarvitse ylittää tavanomaisia kehitystyön kustannuksia.

Teorialähtöisesti voitaisiin ajatella, että palvelumuotoilua on vaikea ellei mahdotonta tehdä ellei ole muotoilijan koulutusta - palvelumuotoilu on palveluiden innovointia, kehittämistä ja suunnittelua muotoilun keinoin. Toisaalta mitä tunnetummaksi palvelumuotoilu maailmalla tulee, sitä helpompi siihen on muidenkin kuin muotoilijoiden tarttua. Palvelumuotoilu nojaa paljossa muihin palveluiden kehittämisen konsepteihin, jotka ovat laajasti tunnettuja. Stefan Moritz toteaa tutkimuksessaan, että moni palveluiden tuottaja tekee jo palveluiden muotoilua tietämättään.

Kun kehityshankkeen tavoitteina on ollut 1) palvelumuotoiluteorian näkyminen tehdyssä kyselytutkimuksessa, 2) tutkimuksen vaikutus teatterin käytäntöihin sekä 3), terveen ja positiivisen energian luominen organisaatioiden ja ihmisten välille³⁷, voidaan

³⁶ Kauppatieteen tohtori Heli Arantola on kuluttaja-asiakkuuksien johtamisen asiantuntija

³⁷ Professori Birgit Magerin toteamus palvelumuotoilun tavoitteesta Kauppalehti Optiossa 27.9.2007,s. 37

tavoite todeta saavutetuksi. Asiakaskyselyn palautteena ei tullut vain kehitysehdotuksia, vaan kiitoksia kyselyn tekemisestä.

Palveluihin ja palveluiden markkinointiin liittyvässä kirjallisuudessa on jo vuosia näkyneet sellaiset adjektiivit kuin ystävällisyys, palvelualttius, ammattitaito, joustavuus ja nopeus. Nämä ovat ikäänkuin itsestäänselvyksiä. Palvelumuotoilu tuo tähän listaan uusia ulottuvuuksia. Mielestäni palvelumuotoilu on kokonaisvaltainen tapa lähestyä, ei vain palveluiden kehittämistä, vaan kaikkea vuorovaikutusta asiakkaan kanssa.

Tehdyn tutkimuksen tuloksista voidaan päätellä, että lipunmyynnissä, aulapalvelussa ja väliajan kahvilapalvelussa vuorovaikutus on koettu pääasiassa positiivisena ja avuliaana. Tästä huolimatta kaikissa näissä palvelutuokioissa on kehitettävää. Saatujen tutkimustulosten perusteella kehitettävää on etenkin aulapalveluun kuuluvan vaatesäilytyksen jonotuksen vähentämisessä sekä väliajan kahvilapalvelun jonotuksen nopeuttamisessa. Lisäksi koettuja palvelupolkuja tulisi ulottaa jatkumaan yhteistyökumppaneihin kuten Sinebrychoffin taidemuseoon. Tutkimuksen loppupäätelmänä voidaan todeta, että palvelumuotoilu sopii hyvin menetelmäksi kehittää teatterin oheispalveluita.

Aineistolähtöisesti voidaan päätellä, että tehdyllä tutkimuksella on päästy erinomaiseen vauhtiin palveluiden kehittämisessä, mutta palvelumuotoilun näkökulmasta tutkimusta pitää jatkaa muun muassa tilan kokemuksen osalta. Palvelumuotoilussa kehittämiskohteita on valtavasti esineistä ihmisiin ja prosesseista tiloihin. Työ vaatii näin ollen merkittävästi pidemmän ajan, kuin tähän opinnäytetyöhön käytetty aika. Myös kysymysten asetteluun pitää koko organisaation panostaa aikaa ja strategiatyötä. Tämän tutkimuksen tulosten avulla voidaan valita ne kontaktipisteet, jotka kipeimmin vaativat syvällisempää kehittämistä. Niitä ovat aulapalvelussa vaatesäilytyksen toimivuus sekä ennen että jälkeen esityksen ja väliajalla kahvilapalveluiden nopeus. Kehitys ei kuitenkaan pysy yllä, jos kehitystyötä ei oteta osaksi säännöllisiä strategiatyöhön kytkettyjä käytäntöjä.

Nyt saadut tutkimustulokset ovat vaikeasti verrattavissa muihin vastaaviin tutkimustuloksiin teattereista lähinnä siksi, ettei teattereiden oheispalveluita ole juurikaan tutkittu. Palvelumuotoilulla on kuitenkin kehitetty ainakin pankki- ja vakuutuspalveluita, posti- ja logistiikkapalveluita sekä siivouspalveluita. Vaikka alat ovat

hyvin erilaiset kulttuurialaan verrattuna, voidaan tutkimustuloksissa nähdä samankaltaisuutta. Kaikissa tähdätään palvelun sisällön, toteutustavan ja vuorovaikutuksen terävöittämiseen yhdessä asiakkaan kanssa. Kaikilla taustalla on tasalaatuisuuden, tehokkuuden ja kannattavuuden parantaminen. Säännöllinen vuoropuhelu asiakkaiden kanssa korostuu ja tämä näkyy esimerkiksi asiakaspalautejärjestelmien kehittämisenä. Samoin tuloksissa näkyvät koulutukselliset tarpeet, jotka liittyvät kielitaitoon, sosiaalisiin taitoihin, ongelmanratkaisukykyyn ja asenteisiin.

Tutkimuksella haluttiin osoittaa, että eri palvelutuokioissa koetussa kohtaamisessa teatterin henkilökunnan ja teatterissakävijän kesken luodaan kokonaiselämystä. Palvelumuotoilulla voidaan kehittää oheispalveluita vastaamaan paremmin teatterissakävijöiden odotuksia. Palvelumuotoilulla on merkitystä ja uskon, että se vaikuttaa teatterin imagoon ja kilpailukykyyn. Vaikkei imagoa ja kilpailukykyä suoraan mitattukaan, voidaan vastauksista vetää jonkinlaisia johtopäätöksiä myös näihin teemoihin liittyen.

Havaintojen tekeminen ei välttämättä ole helppoa. Kun kuljin talossa ja yritin asettua osaksi yleisöä, en kuitenkaan voinut kulkea anonyymisti. On erittäin todennäköistä, että vuorovaikutus olisi toisenlaista, jos olisi mahdollista tehdä niin sanottua "mystery shoppingia" ja liikkua tuntemattomana. Siksi Laurea AMK:n opiskelijoiden työn alla oleva, tämän opinnäytetyön jatkohanke on tärkeä. Heidän kokemansa vuorovaikutus on todennäköisesti lähempänä tutkimuksessa mukana olleiden asiakkaiden kokemaa vuorovaikutusta.

Aulapalvelun kehittäminen

"Ystävällisiä ja avuliaita henkilöitä on aina osunut paikalle, joten en tiedä mitä pitäisi "vaatia" lisää?"

Tehdyn tutkimuksen perusteella aulapalvelun tärkein kehittämiskohde on vaatesäilytykseen liittyvien jonojen pienentäminen. Tutkimuksen tuloksista voidaan päätellä, että aulapalvelussa vuorovaikutus on koettu pääasiassa positiivisena ja avuliaana. Aulapalveluun on hakeutunut töihin lähinnä opiskelijaikäisiä ihmisiä. Sis.del + Cafén toimitusjohtaja Kaisa Leikola totesi haastattelussa, ettei nuorilta ihmisiltä voi vaatia samaa ammattimaisuutta, kuin vanhemmilta, mutta toisaalta nuoruutta voidaan

pitää myös teatterin tunnelmaan vaikuttavana tekijänä, joka hälventää virallisuutta ja luo kodikkuutta. Aulapalvelun palvelutason laatua pidettiin avoimissa haastatteluissa kirjavana. Tähän voidaan vaikuttaa koulutuksella sekä ammattimaisemmalla rekrytointiotteella. Pidän itse tärkeänä työnohjausta, joka pitää selvemmin vastuuttaa päävahtimestarille. Vaikka palvelumuotoilu korostaa joustavuutta ja yksilöllistä vuorovaikutusta, olisi aulapalvelussa toimiville tarpeen laatia käsikirja, jossa käydään läpi erilaisia tilanteita ja niissä toimimisen malleja. Palvelupolkujen mallinnukset pitää liittää mukaan kirjaan ymmärryksen lisäämiseksi aulapalvelutyön merkityksestä. Käsikirjan riskinä on, että työntekijät toimivat "by the book" eikä yksilöllisiä ja joustavia ratkaisuja kyetä tekemään. Siksi on oltava myös koulutusta, jossa on korostettava jouston, yksilöllisyyden ja oman ajattelun merkitystä.

Palveluiden kehittämisessä palvelumuotoilun avulla pitää prosessien, ihmisten ja tilojen lisäksi kiinnittää huomiota esineisiin. Tehdyssä tutkimuksessa ei tehty esineisiin liittyviä kysymyksiä, mutta avoimissa haastatteluissa ja havainnoinnissa osa esineistä oli keskustelun ja kehitystyön kohteena. Aleksanterin teatterin aulapalveluhenkilökunnan työasuna on musta paita ja suorat housut tai hame. Paita on jokaisella yksilöllinen. Puuhkia, viittoja, hanskoja tai muita asusteita lisäämällä saadaan luotua erilaisia tunnelmia. Näin on tehty esimerkiksi Jarkko Valteen ja Osku Heiskasen Showhat – shown yhteydessä. Osa aula- ja ravintolapalvelun henkilökunnasta käytti kyseisissä illoissa vaaleanpunaista höyhenpuuhkaa. Havainnoinnissa huomattiin, samoin haastatteluissa todettiin, että tämä vaikutti selkeästi aulapalveluhenkilökunnan työstä saatavaan iloon positiivisesti ja sitä kautta palvelun laatuun. Kehittämiskohteena tuleekin olemaan asusteilla tunnelman kohottaminen ja aulapalveluhenkilökunnan selkeämpi sitominen osaksi illan esitystä.

Siinä vaiheessa, kun palvelumuotoilulla kehitetään teatterin tiloja, on hyvä muistaa Museoviraston asettamat rajoitukset. Vanhan ja historiallisen tilan asettamat rajoitukset ovat haaste, mutta myös mahdollisuus rakentaa elämyksiä ja tarinoita. Myös palo- ja muu turvallisuus asettavat haasteita ja aivan oma lukunsa on kehittää verkostoon kuuluvien organisaatioiden tiloja.

Lipunmyynnin kehittäminen

Se seikka, että tärkeimpänä pidettiin mahdollisuutta saada tietoa peruutuspaikoista tekstiviestillä, kertoo mielestäni viestinnän epäonnistumisesta sen osalta, että teatterin täyttöasteen kuvitellaan jatkuvasti olevan 100 eli, että teatterin kaikki esitykset olisivat loppuunmyytyjä. Asiakakat olettavat, että on peruutuspaikkoja, vaikka tarjolla olisi ihan vapaita paikkoja. Vaikka markkinoinnillisesti halutaankin antaa viitteitä esityksen suosiosta, niin on tärkeää muistuttaa yleisöä siitä, että lippuja kannattaa kysellä aina.

Asiakaskyselyn vastauksissa esille tullut halu käyttää Aleksanterin teatterin omaa lipunmyyntiä kannustaa miettimään lipunmyynnin paikkaa, aukioloa ja mahdollisuutta hyödyntää verkostoa jakelukanavana. Pääaulan alkuperäisessä lipunmyyntipisteessä kuuluvuus on lievästi ongelma. Paikka on sympaattinen ja uusi logistiikka tekee lippujen tarkastamisesta helpompaa, mutta saatujen vastausten perusteella ratkaisu ei ole niin ylivoimaisen onnistunut, kuin on ajateltu. Tehdyn tutkimuksen perusteella lipunmyynnissä tapahtuvaan vuorovaikutukseen voidaan olla tyytyväisiä ja eikä lipunmyynti selvästikään tarvitse pikaisia kehitystoimenpiteitä.

Väliaikatarjoilun kehittäminen

Ensimmäinen ja asiakaskyselyn vastauksissakin selkeimmin esilletullut toimenpiteitä vaativa kohde on jonojen pienentäminen. Tämä on kehityskohteista kenties kiireellisin. Vaikka tilat ohjaavat yleisön kahteen vastakkaisista suunnista tulevaan jonoon, on aina niitä, jotka ”kiilaavat” myyntitiskin keskelle ja tämä jo aiheuttaa henkilökunnassa hidastumista, koska linjamaiseen työskentelyyn tulee särö. Keskittyminen herpaantuu, mietitään ketä pitäisi palvella ensin. Kapeaan tilaan voisi kokeilla pientä köysitystä tiskin eteen estämään jonojen leviämisen. Tämä pitää Laurea AMK:n kanssa tehtävässä kehitystyössä selkeästi visualisoida.

Kaisa Leikola totesi haastattelussa, että Sis.Bulevardin vahvuus on ekologisuus, jonka merkitystä kilpailutekijänä on toistaiseksi vaikea arvioida. Edelleen teatteriin tullaan teatterin sisällön vuoksi, mutta ekologisen toiminnan näkyvyyttä asiakkaalle voidaan pitää yhtenä laadun osatekijöistä myös tehdyn tutkimuksen perusteella. Haastatteluissa tuli esille, että teatterin näkökulmasta siirtymisellä ison, väliajan kahvilapalveluita tarjoavan Sodexhon palveluista pienen Sis.deli + Cafén palveuihin on ollut imagollinen

merkitys, mutta odotukset esimerkiksi jouston suhteen ovat olleet isommat, kuin mihin pieni, yrittäjävetoinen organisaatio kykenee. Sis.Bulevardin haasteena onkin se, miten yrittäjät kykenevät kehittämään toimintaansa pienelläkin katteella, pitkällä aikavälillä. Tutkimuksen mukaan sekä Leikolan haastattelun perusteella näyttäisi siltä, että tällä hetkellä tarvittaisiin lisää investointeja esimerkiksi maksupäätteisiin ja sähköisen varausjärjestelmän kehittämiseen. Työn alla olevissa Laurea AMK:n opiskelijaprojekteissa investointien kannattavuutta voisi selvittää edelleen.

Niin havainnoinnissa kuin Kaisa Leikolan haastattelussa tuli esille, että merkittävä jonoja hidastava tekijä on pankkikorttien käyttö. Maksaminen pankkikortilla vie myyntihenkilökunnan arvion mukaan noin kolme kertaa niin kauan kuin käteisellä maksaminen. Kahdenkymmenen minuutin pituisessa väliajassa tällä on iso merkitys. Tähän voi vaikuttaa sillä, että asiakkaita opastetaan ja kannustetaan maksamaan käteisellä. Toinen selkeä seikka on se, että työ tehostuu ja rutinoituu ajan kanssa. Näin ollen jonotuskin nopeutuu, kun henkilökunta saa riittävästi kokemusta. Töitä on tehty vasta seitsemän kuukautta ja eri iltoina vuorossa on eri työntekijöitä. Myös aulapalveluhenkilökunnan käyttöä apuna erilaisissa valmistelutehtävissä esityksen aikanan, ennen väliaikaa pitää tehostaa.

Väliaikatarjoiluihin liittyvät vastaukset antoivat viitteitä siitä, että muulloinkin kuin teatteriesityksen yhteydessä auki oleva kahvila olisi tervetullut lisä Helsingin kahvilatarjontaan. Aukioloajan muutos ei tällä hetkellä ole kehityskohteena, mutta toive vähintäänkin esityksen jälkeiselle aukiololle on ilmeinen.

Palvelupolun kehittämiskohteita

Tutkimuksen perusteella näyttäisi siltä, että teatterilla on mahdollisuus kehittää palvelupolkunsa ulottumaan tuleviin verkostoihinsa. Edelleen kannattaa tutkia Sis.Bulevardin aukiolon laajentamista sekä aluksi ainakin Sinebrychoffin taidemuseon kanssa yhdessä toteutettavia palveluita. Itse pidän hieman yllättävänä muiden taidelaitosten kanssa tehtävän yhteistyön tärkeyttä yleisölle. Saatu tulos on selkeä signaali sille, että yhteistyötä ja verkostoitumista alueen muiden taidelaitosten ja toimijoiden kanssa on tehostettava ja Sinebrychoffin taidemuseon kanssa aloitetut keskustelut ja suunnitelmat ovat olleet hyvä idea. Yhteistyötä pitää rakentaa niin, että

muodostuu verkosto, josta löytyy draamakävelyn toteuttajia. Tällainen taho voisi löytyä esimerkiksi Metropolia AMK:sta.

Verkostoja kehitettäessä pitää muistaa, että verkostosuhteen voi pilata jo alussa, jos ei ole pohtinut tavoitteita ja strategiaa selviksi. Verkostoitumisen perusedellytyksenä on, että tiedetään mitä kumppanuudelta tahdotaan. Verkostolle on vaikea asettaa selkeää päämäärää, jos tavoitteet ovat erilaiset. Puhutaanko tunnettuuden lisäämisestä, yleisömäärien lisäämisestä, kustannussäästöistä, yhteisten produktioiden tekemisestä tai jostain muusta? Myös yleisöstä pitää puhua eikä vain puhua, vaan palvelumuotoilun mukaisesti ottaa mukaan keskusteluihin. Palvellaanko sitä yleisöä, joka on jo löytänyt museon sekä teatterin vai tavoitellaanko uutta yleisöä? Yleisöjä voisi myös tutkia ja selvittää eroavatko ne jotenkin toisistaan. Kuten jo aikaisemmin todettiin, Aleksanterin teatterin ohjelmiston monipuolisuudesta johtuen yleisö ei ole aivan heterogeeninen. Ikärakenne Emma Salokosken konsertissa tai Fame-musikaalissa on erilainen kuin Faustisen illan konsertissa tai Risto Rytin oopperassa.

Lopuksi

Elämystalouden puolesta puhuvien mukaan elämykset ja tarinat tulevat yhä enenevässä määrin vaikuttamaan palveluiden suunnitteluun. Uskon, että tämä tulee näkymään teatterin omissa palvelutoiminnoissa tai sen verkoston palveluissa.

Palvelumuotoilussa tärkeää ovat tilat, esineet, ihmiset ja prosessit. Asiakaskyselyssä vastauksia saatiin myös tiloista, vaikka niiden kehittäminen olikin rajattu pois tästä opinnäytetyöstä. Tilojen kehittäminen palvelumuotoilun avulla on kuitenkin otettu jo yhdeksi seuraavista kehityskohteista Laurea AMK:n opiskelijoiden tutkimuksissa, jotka valmistuvat toukokuussa 2010. Suunnittelua jatketaan myös sinä aikana, kun Svenska Teatern on Aleksanterin teatterin suurin vuokralainen eikä Aleksanterin teatterin henkilökunnan resurssit ole kiinni alati vaihtuvien tuotantojen organisoinnissa. Tiloista voidaan todeta muutama seikka, jotka vaikuttavat jo nyt teatterissakävijän kokonaiselämykseen ja joiden tulee vaikuttaa tilan palvelumuotoiluun:

- tilan yleisilme ja siten tilan kokemus on aulapalvelun henkilökunnan ja siivoojan varassa - aulapalvelua on koulutettava ymmärtämään tilan kokemuksen merkitys

- säilytettävä historiallinen tunnelma
- ajallinen kerroksellisuus ei kuitenkaan ole ”mörkö”, vaan se voi näkyä
- tilan suunnittelun voisi antaa suunnitteluprojektiksi alan opiskelijoille
- valot, äänet, tuoksut, värit, pinnat ovat keskeisiä kehittämiskohteita

Samantyyppisiä asioita totesivat kyselyyn vastanneet kanta-asiakkaatkin:

”säilyttäkää tunnelma vanha ja arvokas miljöö on aina elämys sinänsä”

”Kultturelli miljöö on elämys. Uudistuksiakin tarvitaan ainakin katsomoon ja ehkä ns. useamman lipun settejä - edullisempaan hintaan. Esim. 6 kk käyttöaikaa ja varaus mahdollisuus ex tempore.”

Kappaleessa 2.5 Jari Koskisen esittämää palvelumuotoilun yleismääritelmää mukaillen voidaan todeta, että tehdäkseen palvelumuotoilua Aleksanterin teatterin pitäisi vahvistaa resurssejaan ja osaamistaan palveluiden kehittämistyön analyysointia ja strategiatyötä varten, kyetä aktiivisemmin ideoimaan ja konseptoimaan palveluitaan, suunnitella määrätietoisemmin palveluprosessejaan ja –ympäristöjään sekä ohjeistaa ja valmentaa työntekijöitään. Tämä työ liittyy myös teatterin muihin kehittämishaasteisiin. Mielestäni tähän työhön pitää kytkeä teatterin ulkopuolisia tahoja ja siksi näin on jo tehtykin. Metropolia Ammattikorkeakoulussa aloitettu kehitystehtävä on jo saanut jatkoa, kun Laurea Ammattikorkeakoulun palveluliiketoiminnan opiskelijat perehtyvät Aleksanterin teatteriin, sen tarjontaan ja liiketoimintaan sekä palvelukonsepteihin. Opiskelijat tekevät kartoitusta ja benchmarkingia Suomen muista teatterikonsepteista, teatterin asiakasrajapinnasta sekä palvelukartoitusta (Blueprint, Customer Journey jne.) maaliskoukokuun 2010 aikana. Työhön liittyy myös suunnittelupalavereja ja workshoppeja. Jatkossa etnografisia menetelmiä³⁸ pitää käyttää määrätietoisemmin. Kirjallisessa tutkimuksessa vastaaja joutuu tekemään enemmän tulkintoja. Suullisessa haastattelussa on mahdollista tarkentaa ja selventää asioita.

Palvelumuotoilun vahvuus on se, että se sai teatterin arvioimaan kohtaamista teatterissakävijöiden kanssa uudella tavalla. Jotta asiakaskohtaamista voidaan yksityiskohtaisesti edelleenkehittää, palvelupolut mallinnetaan Laurea AMK:n palveluliiketoiminnan opiskelijoiden töissä, joita tämän opinnäytetyön tekijä ohjaa. Jo

38 Tutkimusmenetelmä, jota käytetään yhteisöjen kulttuuristen järjestelmien tutkimiseen. Etnografinen tutkimus koostuu yleensä aidossa ympäristössä tehtävästä kenttätyöstä, joka sisältää osallistuvaa havainnointia, haastatteluja ja muita tiedonkeruutapoja. (<http://www.cs.uta.fi/usabsem/luvut/5-Vuorinen.pdf>)

olemassa olevan palvelupolun mallintaminen on tärkeää, koska se toimii palveluketjun eri osa-alueista vastaavien tahojen yhteisenä keskustelualustana. Erityisesti visuaaliset palvelukuvaukset ovat tärkeitä, koska kuvat antavat paremmat edellytykset keskustella lipunmyynnin, aulapalvelun ja väliaikatarjoilun muodostamasta kokonaisuudesta. Nyt aloitettu palveluiden kehittäminen palvelumuotoilun avulla auttoi näkemään kenen vastuulle pienessä organisaatiossa palveluiden kehittäminen kuuluu. Se kuuluu koko organisaatiolle, ei vain teatterinjohtajalle tai markkinoinnin henkilökunnalle. Teatteri voisi myös harkita yhteistyökumppaneiden hakemista palvelumuotoiluyrityksistä. Lisäksi yhteistyötä alan koulujen kanssa pitää jatkaa.

Yleinen kansantalouden havainto on, että kun kumulatiivinen tuotannon määrä kaksinkertaistuu, niin tehokkuus kasvaa 20 %. Tämä tarkoittaa sitä, että mitä useammin samaa asiaa toistetaan, sen paremmin se osataan. Uskon, että näin on myös Aleksanterin teatterin oheispalveluiden kohdalla. Kun teatterin palveluita kehitetään määrätietoisesti palvelumuotoilun avulla yhdessä teatterissakävijöiden kanssa, vakituinen henkilökunta toistaa hyväksi havaittuja toimintatapoja ja hioutuu vuorovaikutustaidoissaan ja muussa palveluosaamisessaan ja näin saavutetaan jotain sellaista, josta teatterissa voidaan olla todella ylpeitä ja josta teatterin kaikki sidosryhmät saavat pitkään kantavia elämyksiä.

Kokemuksen tuoman tehostumisen ja paremman ymmärryksen lisäksi tarvitaan koulutusta. EK:n Palvelut 2020 –hankkeessa³⁹ on lueteltu seitsemän eri toimialan tulevaisuuden osaamistarpeita. Samoja tarpeita on mielestäni myös kulttuurialalla. Näitä ovat liiketoimintaosaaminen (strategiaosaaminen, palvelujen konseptointi- ja tuotteistaminen, palveluiden alihankintaosaaminen, markkinatuntemus, myyntitaidot jne.), palveluosaaminen (asiakkaan tarpeiden tunnistaminen ja ennakointi, asiakasosaaminen, asiakaspalveluosaaminen, asiakasprosessin kokonaisuuden hallinta ja palveluketjun kokonaisuuden hallinta), verkostoituneen liiketoiminnan osaaminen ja kansainvälisyysosaaminen. On myös pidettävä huoli siitä, ettei tyydytä vain pieniin parannuksiin. Tärkeää on ettei eteenpäin viedä vain itsestään selviä ideoita, vaan totuttua pitää kyseenalaistaa voimakkaasti. Erityisesti pitää innovoida työn tekemiseen ja organisoitumiseen liittyviä asioita. Näitä prosesseja voidaan kehittää juuri palvelumuotoilun avulla. Uskon, että eri palvelutuokioissa koetussa kohtaamisessa

³⁹ http://www.ek.fi/ek_suomeksi/osaaminen/tulevaisuuden_osaamistarpeet/palvelut2020/tutkimuskohde.php

teatterin henkilökunnan ja teatterissakävijän kesken luodaan kokonaiselämystä, joka vahvistaa tai heikentää asiakasuskollisuutta.

Palvelumuotoilusta paljon kirjoittava konsultti Nick Marsh on pukenut sanoiksi sen, mikä mielestäni sopii erinomaisesti ratkaisuksi palvelumuotoilun sisäänajoon niin Aleksanterin teatterissa kuin muuallakin:

"to an extent, everyone working in a service organisation can be said to be ... partly responsible for the design of the organisation's services — even though most of them would not ever think of themselves as designers. ... described these people as silent designers. Through my work... I have found that these silent designers frequently find it difficult to act on their ideas. It can be hard to connect their ideas to parts of the service beyond their everyday roles and responsibilities.... For managers, this means encouraging everyone in the service organisation to think like designers, and to blend this with their specific experience and skills to make them more confident in exploring, expressing and exploiting ideas. In other words, design thinking can help silent designers find their voices, as a voice coach might."
– Nick Marsh, *The Guardian* 15.3.2010 ⁴⁰

⁴⁰ Nick Marsh on EMC Consultingissa vanhempi konsultti, joka kirjoittaa henkilökohtaista blogia - choosenick.com – ja organisoi ilmaisia verkostoitumislaisuuksia sekä puhuu palvelumuotoilusta.

LÄHTEET

Alam, Ian & Perry, Chad. 2002. A customer-oriented new service development process. *Journal of Services Marketing*. Vol. 16/6. s. 515 – 534.

Alanen, Aku. 11/2007. Elämystalous yhtä suuri Suomessa ja Ruotsissa. *Tieto&trendit: Tilastokeskus*.

Alanen, Aku 2/2008. Kulttuurin satelliittilaskenta – suurennuslasi kansantalouden ja kulttuurin suhteisiin? *Arsis*.

Alasuutari, Pertti. 1994. Laadullinen tutkimus. Tampere: Vastapaino

Anthony, Robert N. & Young, David W. 2003. *Management Control in Nonprofit Organizations*. New York: McGraw-Hill Irwin.

Arantola, Heli & Simonen, Kimmo, 2009. *Palvelemisestä palveluliiketoimintaan - Asiakasymmärrys palveluliiketoiminnan perustana*. Helsinki: Tekes.

Bell, Daniel. 1973. *The Coming of Post-Industrial Society*. New York: Basic Books.

Bitner, Mary Jo, Ostrom, Amy L., Morgan Felicia N. *Service Blueprinting: A Practical Technique for Service Innovation*. *California Management Review*. Vol. 50, No 3. Spring 2008.

Byckling, Liisa. 2009. *Keisarinajan kulisissa – Helsingin venäläinen valtionteatteri 1868-1918*. Helsinki: SKS.

Cantell, Timo. 1998. Yleisfestivaalien yleisöt. Helsingin juhlat viikot Joensuun Laulujuhlat. Taiteen keskustoimikunta. *Tilastotietoa taiteesta* nro 19. Helsinki: Nykypaino Oy.

Conran, Terrence & Bayley, Stephen. 2007. *Desing: Intelligence made visible*. Richmond Hill: Firefly Book.

Florida, Richard. 2002. *The Rise of Creative Class*. New York: Basic Books.

Grönroos, Christian. 1990. *Nyt kilpaillaan palveluilla*. Helsinki: Weilin+Göös.

Grönroos, Christian. 2000. *Palveluiden johtaminen ja markkinointi*. Englanninkielinen alkuteos: *Service management and Marketing. A Customer Relationship Management Approach*. Suomentaja Maarit Tillman. Helsinki: WSOY.

Guillet de Monthoux, Pierre. 1998. *Konstföretaget : mellan spektakelkultur och kulturspektakel*. Göteborg: Bokförlaget Korpen

Helsingin Sanomat | 14.8.2009

Hämäläinen, Kai & Nyman, Jens & Björk, Peter & Lammi, Miia. 2009. *Desire-projektin loppuraportti 2009*. *Markkinalähtöinen palvelumuotoilu innovaatiotoiminnassa*. Tekes, Hanken, Muova. Helsinki: Taideteollinen korkeakoulu.

Inkinen, Sam 2004: Elämisyhteiskunnan Zeitgeist: havaintoja mediasta, ”sisällöistä” ja 2000-luvun aikalaiskulttuurista. Teoksessa *Kulttuurinen sisältötuotanto*. Jari Kupiainen ja Katja Laitinen. Edita: Helsinki: 27–43.

Itänen, Mika. 2007. Teattereiden kannattavuuteen vaikuttavat menestystekijät ja kannattavuus vuosina 2001-2004. Vaasa: Vaasan yliopisto.

Jaakkola, Elina & Orava, Markus & Varjonen, Virpi. 2009. Palvelujen tuotteistamisesta kilpailuetua. Opas yrityksille. Helsinki: Tekes.

Kanerva, Anna & Ruusuvirta, Minna. 2006. Suomalaisen teatterin tulevaisuus teatterintekijöiden ja kuntien silmin. Yhteenveto teatteriselvityksestä. Cuporen julkaisuja 14.

Kinnunen, Ritva. 2003. Palvelujen suunnittelu. Helsinki: WSOY.

Koivisto, Mikko. 2007. Mitä on palvelumuotoilu? — Muotoilun hyödyntäminen palvelujen suunnittelussa. Taiteen maisterin lopputyö. Helsinki: Taideteollinen korkeakoulu.

Kokkonen, Loppi, Karjalainen, s.18

Koskinen, Jari. 2006. Ambience Design. Teoksessa Minne matka, luova talous? Toimittaneett Sam Inkinen, Sanna Karkulehto, Marjo Mäenpää, Eija Timonen. Jyväskylä: Rajalla. 2006, 257-270.

Kotler, Philip. 1988. Marketing management. Engelwood Cliffs: Prentice Hall.

Kupiainen Jari & Laitinen Katja. 2004. Kulttuurinen sisältötuotanto. Helsinki: Edita.

Kälviäinen, Mirja. D□ART Muotoilun palvelukeskus, Kuvataiteen ja muotoilun koulutusohjelma, Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulu. Uuden tuotekehityksen elämyksellinen ja luova kulttuuriosaaminen.
<http://ojs.seamk.fi/index.php/kever/article/view/151/250>

Kärkkäinen, Jukka, Salminen, Tanja. 2009. Identiteetti, imago ja asema markkinoilla Case Ryhmäteatteri. Opinnäytetyö. Helsinki: Haaga-Helia AMK

Lindstrom, Martin, 2005. BRAND sense. New York: Simon & Schuster.

Lovelock, Christopher & Wirtz, Jochen. 2007. Services Marketing. Prentice Hall.

Mager, Birgit, 2004. Service Design: a Review. Köln: Köln International School Of Design.

Mattelmäki, Tuuli. 2009. Kalvosarja: Service design for and with people. Service factory. TAIK. 21.4.2009.

Meteli, 1/07. Teatteri- ja mediatyöntekijät ry. Helsinki.

Moritz, Stefan. 2005. Service Design –Practical access to an evolving field. Köln: Köln International School of Design.

Moisio, Heidi & Holma, Lotta. 2000. Kulttuuritapahtumien tuottajan rooli ja verkostot Case LABRA. Helsinki: Yritysprojektit. Helsingin Kauppakorkeakoulu.

Move On! 2/2008. Muotoilua palveluihin. Kansainvälisen kaupan koulutuskeskus – Fintra. Helsinki: Libris.

Mossberg, Lena. 2006: Storytelling, marknadsföring i upplevelseindustrin. Lund: Studentlitteratur AB.

Nielsén, Tobias. 2008. Svenska företag om design 2008. SVID, Stiftelsen Svensk Industridesign, Svensk Teknik och Design.
http://www.svid.se/upload/For_foretag/Undersokningar/Svenska_foretag_om_design_2008.pdf

Nieminen, Nina. VUOSI! Teatterin Paikallistaloudelliset vaikutukset, Tutkimus teattereiden vaikutuksesta toimintaympäristöönsä Tampereella. ANTEREM

Ojasalo, Katri & Moilanen, Teemu & Ritalahti, Jarmo. 2009. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Porvoo: WSHOYpro Oy.

Parasuraman, A. & Zeithaml, V. & Berry, L. 1990. Delivering quality service: Balancing customer perception and expectations. New York: The Free Press.

Pine II, B. Joseph & Gilmore, James H. Welcome to the Experience Economy. Harvard Business Review. July-August 1998.

Pink, Dan. 2010. Q&A Business thinking in the knowledge economy. The Guardian. Monday 15 March 2010. Service Design Supplement.

Raittila, Pentti. 2006 Pelastaako luova talous viestinnän ylikoulutetut? Teoksessa Minne matka, luova talous? Toimittaneet Sam Inkinen, Sanna Karkulehto, Marjo Mäenpää, Eija Timonen. Jyväskylä: Rajalla. 179-184.

Saffer, Dan. 2007. Designing for Interaction. Creating Smart Applications and Clever Devices. Berkeley: New Riders.

Sennett, Richard. The Craftsman. Allen Lane (Penguin Books). 326 s.

Schulze, Gerhard. 1992. Die Erlebnisgesellschaft. Kultursoziologie der Gegenwart. Frankfurt am Main: Campus Verlag.

Sorjonen, Hilppa. 2004. Taideorganisaation markkinaorientaatio. Markkinaorientaation edellytykset ja ilmeneminen esitystaideorganisaation ohjelmistosuunnittelussa. Helsinki: Helsingin kauppakorkeakoulu.

Sperry, Anna. Palvelumuotoilu. IDBM Pro projektityö 2008. Ohjelmistoliiketoiminta. Opintojakso 6. Palveluiden markkinointi. Luentomoniste. Metropolia AMK.

Sääksjärvi, Maria, Hellen, Katarina, Gummerus, Johanna, Grönroos, Christian. 2007. Love at First Sight or a Long-Term Affair? Different Relationship levels as Predictors of Customer Commitment. Journal of Relationship Marketing, Vol. 6, No. 1, s. 45-61

Tarssanen Sanna, Kylänen Mika. 2007. Entä jos elämyksiä tuotetaan? Teoksessa *Elämys ja seikkailu*. Toimittaneet Karppien Seppo, Latomaa Timo. Rovaniemi: Lapin yliopistokustannus.

Teatteritilastot 2008. Teatterin tiedotuskeskus ry. Helsinki: Multiprint.

Töttö, Pertti: Pirullisen positivismiin paluu: Laadullisen ja määrällisen tarkastelua. Tampere: Vastapaino.

Vaajakallio Kirsikka & Mattelmäki, Tuuli & Lehtinen, Vilma & Kantola, Vesa & Kuikkaniemi, Kai. 2009. Kartoitus palvelumuotoilun nykytilanteeseen 7.4.2009. Extreme Design –projekti. Taideteollinen Korkeakoulu, Teknillinen Korkeakoulu.

Valtanen, Anu. 2008. Onnistunut matkailuelämys. Markkinoinnin pro-gradu –tutkielma. Turku: Turun kauppakorkeakoulu.

Wilson, A., Zeithaml, V.A., Bitner, J. & Gremler D. 2008. Services Marketing: Integrating customer focus across the firm. New York: McGraw-Hill Higher Education.

Verkkosivut:

BALTIC Centre for Contemporary Arts. <http://www.livework.co.uk/our-work/Baltic> [Luettu 12.12.2009]

Bill Hollinsin palvelumuotoilun määritelmä. <http://design-council.org> [Luettu 12.12.2009]

Brand Sense by Martin Lindstrom. www.brandsense.com [Luettu 3.3.2010]

Elämysteollisuuden toimialat: matkailu, kulttuuri ja viihde. Lapin elämysteollisuuden osaamiskeskus. www.leofinland.fi [Luettu 5.12.2009]

EK:n Palvelut 2020 –hanke.
http://www.ek.fi/ek_suomeksi/osaaminen/tulevaisuuden_osaamistarpeet/palvelut2020/tutkimuskohde.php [Luettu 31.3.2010]

Helsingin kaupunginteatteri. <http://www.hkt.fi> [Luettu 3.2.2010]
Hämeenlinnan kaupunginteatteri www.hmlteatteri.fi/ [Luettu 3.2.2010]
www.yleisotyo.fi/ [Luettu 3.2.2010]

Jari Koskisen blogi. <http://muuntuvailme.wordpress.com/category/palvelumuotoilu/> [Luettu 18.2.2010]

Network of stakeholders as active design partners.
www.bestserv.fi/files/6th.../BestServ_ISBD_2009_Tuuli_Mattelmaki.pdf [Luettu 28.2.2010]

Palvelujen toimialakatsaus iii/2009. www.stat.fi [Luettu 5.12.2009]

Palvelumuotoilua tarjoavien yritysten Palvelumuotoilu.fi –sivusto.
<http://www.servicedesign.fi> [Luettu 12.12.2009]

Rovaniemen teatteri. www.rovaniementeatteri.com/Suomeksi.iw3 [Luettu 3.2.2010]

Riihimäen teatteri. <http://www.riihimaenteatteri.fi/pages/palvelut.php> [Luettu 3.2.2010]

Seitsemän tekijää, jotka erottavat palvelumuotoilun olemassa olevista palveluiden kehittämisen käytännöistä. http://dfasuomi.stakes.fi/NR/rdonlyres/F930EC0C-0209-487B-97D9-D75577BE2485/0/DfA_yritykset_MikkoKoivisto.pdf [Luettu 15.1.2010]

Service Factory. <http://servicefactory.aalto.fi> [Luettu 7.3.2010]

Taiteiden, viihteen ja virkistystyksen vuosimuutos ja trendi. TOL 2008. www.stat.fi [Luettu 5.12.2009]

HAASTATTELUT:

Jokinen, Reima 2009, 2010. Teatterinjohtaja. Aleksanterin teatteri. Haastattelu: 1.12.2009 ja 27.1.2010
 Hovi, Paula 2010. Myyntipäällikkö. Aleksanterin teatteri. Haastattelu: 17.3.2010
 Huhtamäki, Ulla 2010. Museonjohtaja. Sinebrychoffin taidemuseo. Haastattelu: 19.2.2010, 26.3.2010
 Kokki, Kari-Paavo 2009. Museonjohtaja. Heinolan kaupunginmuseo. Haastattelu: 23.04.2009
 Leikola, Kaisa 2010. Toimitusjohtaja. Sis. deli + Café. Haastattelu: 18.3.2010
 Meloni, Helena 2010. Projektipäällikkö. Teatterin tiedotuskeskus. Haastattelu: 20.1.2010
 Nisula, Janne-Valtteri. Lehtori. Laurea AMK 2010. Haastattelu: 2.2.2010.

KUVAT:

- 1: Elämysteollisuuden toimialat: matkailu, kulttuuri- ja viihdeteollisuus sekä liikunta ja urheilu. Kuva Lapin elämysteollisuuden osaamiskeskus.
- 2: Taiteiden, viihteen ja virkistystyksen vuosimuutos ja trendi. Kuva Tilastokeskus.
- 3: Asiakastiedon lähteitä ja ymmärryskeinoja. Kuva Heli Arantola & Kimmo Simonen.
- 4: Palvelumuotoiluun liittyvä osaaminen. Kuva Stefan Moritz.
- 5: Yleiskuva palvelumuotoilusta. Kuva Stefan Moritz
- 6: Moritzin palvelumuotoiluprosessi. Kuva Stefan Moritz
- 7: Network of stakeholders as active design partners. Kuva Tuuli Mattelmäki.
- 8: Aleksanterin teatterin ylälämpiö, jossa väliajalla toimii kahvila Sis.Bulevardi. Kuva Heli Lounatvuori.
- 9: Pääaulassa vahtimestari (kuvassa etualalla) on valmis tarkastamaan liput ja ohjaamaan asiakkaan eteenpäin. Kuvassa näkyy myös pääaulan lipunmyynti. Kuva Nils Krogell
- 10: Vaatesäilytyksessä palvelutuokiossa kontaktipistettä ovat mm. tilan muoto ja valaistus, narikkalappu, henkilökunnan vuorovaikutus ja muut ympärillä olevat asukkaat. Kuva Nils Krogell

- 11: Teatterin henkilökunnan sisäänkäynnissä sijaitseva infopisteen päivälipunmyynti. Kuva Elina Saunamäki.
- 12: Sis.Bulevardi palvelee. Kuva Nils Krogell
- 13: Teatteria viistosti vastapäätä sijaitsee Sinebrychoffin taidemuseo (keltainen rakennus kuvan vasemmassa laidassa). Kuva Nils Krogell.

TAULUKOT:

- 1: Vastaajien ikäjakauma
- 2: Käyntejä teatterissa viimeisen vuoden aikana/ikäryhmä
- 3: Aleksanterin teatterin oheispalvelut: Kuinka tärkeinä pidät seuraavien palveluiden saantia Aleksanterin teatterissa
- 4: Lipunmyyntiin liittyviä väittämiä
- 5: Käyntikertojen määrän korrelaatio tiedonsaantiin peruutuspaikoista tekstiviestillä
- 6: Iän korrelaatio tervehtimisen kokemukseen
- 7: Syödään & juodaan: Väittämiä teatteripaketeista.
- 8: Syödään & juodaan: Väittämiä yleisökahvilaan liittyen.
- 9: Iän korrelaatio halukkuuteen saada tietoja tekstiviestillä
- 10: Kiinnostus tekstiviestitiedottamista kohtaan riippuu palvelusta
- 11: Olisi hienoa, jos samalla lipulla pääsisi sekä teatteriin että jonnekin taidenäyttelyyn
- 12: Väittämiä Aleksanterin teatterin palveluiden laadusta

LIITE 1: Asiakaskysely

- Tau 1 Valitse alasvetovalikosta ikäryhmä, johon kuulut
- Tau 2 Valitse alasvetovalikosta sukupuolesi
- Tau 3 Käyn teatterissa x kertaa vuodessa (valitse alasvetovalikosta sopivin)
Olen käynyt Aleksanterin teatterissa viimeisen vuoden aikana (valitse
Tau 4 alasvetovalikosta sopivin)
- OP 1 Kuinka tärkeinä...: Esityksiin liittyy yleisöluento
- OP 2 Kuinka tärkeinä...: Opastettu kierros teatterin näyttämön takaiseen maailmaan 134
- OP 3 Kuinka tärkeinä...: Taiteilijatapaaminen 150
- OP 4 Kuinka tärkeinä...: Aulatiloiissa yleisön käytettävissä oleva internetyhteys
- OP 5 Kuinka tärkeinä...: Mahdollisuus vuokrata teatteria omiin juhliin
- OP 6 Kuinka tärkeinä...: Esitysten videotallenteet ladattavissa verkossa maksua vastaan
- OP 7 Kuinka tärkeinä...: Voin varata vahtimestarin parkkeeraamaan autoni
Kuinka tärkeinä pidät seuraavien palveluiden saantia Aleksanterin teatterissa: Saan
OP 8 tietoa peruutuspaikoista tekstiviestillä 178
- OP 9 Kuinka tärkeinä... Voin varata väliaikatarjoilun tekstiviestillä
Kuinka tärkeinä...: Pääsen samalla lipulla teatteriin ja teatterin yht.t.kump.
OP 10 tapahtumaan 153
Kuinka tärkeinä...: Aleksanteri tekee yhteistyötä museoiden, kirjastojen jne. kanssa
- OP 11 176
Mitä muita palveluita Aleksanterin teatterista pitäisi saada tai miten palveluita pitäisi kehittää?
- SJ 1 Teatterin yleisökahvilan pitäisi olla auki myös esityksen jälkeen
- SJ 2 Teatteriaukiolla pitäisi olla oma terassikahvila kesäisin
- SJ 3 On hienoa, että yleisökahvilan tuotteet ovat luomua ja lähiruokaa
- SJ 4 Tuotevalikoimaa pitäisi laajentaa
Olen poikennut ennen tai jälkeen teatterin syömässä hotelli Aleksanterin
- SJ 5 Fransmannissa
- SJ 6 Olen poikennut ennen tai jälkeen teatterin syömässä Tony's Delissä
- SJ 7 Olen poikennut ennen tai jälkeen teatterin syömässä hotelli Albertin Trentassa
- SJ 8 Olen poikennut ennen tai jälkeen teatterin syömässä muualla. Missä?
- SJ 9 Minulle paras "teatteripaketti" sisältää pelkät liput
- SJ 10 Minulle paras "teatteripaketti" sisältää teatteriliput + väliaikatarjoilun
- SJ 11 Minulle paras "teatteripaketti" sisältää ennen teatteria alkuruoan + teatteriliput
- SJ 12 Minulle paras "teatteripaketti" sisältää ennen teatteria päivällisen + teatteriliput
- SJ 13 Minulle paras "teatteripaketti" sisältää teatteriliput + illallisen esityksen jälkeen
- SJ 14 Minulle paras "teatteripaketti" sisältää niin alku-, väliaika- kuin jälkitarjoilut
- Y 1 Aleksanterin teatteri on kiinnostunut yleisöstään
Miten kehittäisit teatterissakäyntiin liittyviä kahvila- ja ravintolapalveluita?
- DK 1 Osallistavia draamakävelyitä pitäisi olla enemmän
- DK 2 "Fanny ja Paul Sinebrychoff" voisivat saapua terassikahvilaan kertomaan elämästään
- TAI 1 Teatterin seinillä olevat taulut sopivat teatteriin
- TAI 2 Olisi hienoa, jos samalla lipulla pääsisi sekä teatteriin että jonnekin taidenäyttelyyn
- TAI 3 Aleksanterin teatterissa pitäisi olla vaihtuvia taidenäyttelyitä
Miten kehittäisit teatterissakäyntiin liittyviä muita taide-elämyksiä?
- AP 1 Minua tervehditään aina kun tulen teatteriin
- AP 2 Minua opastetaan aina kun tulen teatteriin
- AP 3 Tarvitsisin enemmän opastusta kun tulen teatteriin
- AP 4 Aulapalveluhenkilökunta on tehtäviensä tasalla
- AP 5 Vaatesäilytys toimii moitteettomasti
Miten kehittäisit Aleksanterin teatterin aulapalveluita?
- LM 1 On hienoa, että pääaulan lipunmyynti on siirretty alkuperäiselle paikalleen
- LM 2 Ei haittaa, että teatterin lipunmyynti on päivisin eri paikassa kuin iltaisin

- LM 3 Teatterin lipunmyynnissä saamani palvelu on nopeaa
 LM 4 Teatterin lipunmyynnissä vastataan puheluuni nopeasti
 LM 5 Teatterin lipunmyynti toimii joustavasti
 LM 6 Teatterin lipunmyynti on asiantuntevaa
 LM 7 Teatterin lipunmyynnin aukioloajat ovat sopivat
 LM 8 Ostan lippuni mieluiten Aleksanterin teatterin verkkosivuilta
 LM 9 Ostan lippuni mieluiten Lippupalvelun tai Lippupisteen verkkosivuilta
 LM 10 Ostan lippuni mieluiten Lippupalvelun tai Lippupisteen myyntipisteestä
 LM 11 Ostan lippuni mieluiten R-kioskilta
 LM 12 Ostan lippuni mieluiten tekstiviestillä
 LM 13 Ostaisin lippuni mielusti ruokakaupasta
 Miten kehittäisit Aleksanterin teatterin lipunmyyntiä?
- TIE 1 Saan riittävästi tietoa Aleksanterin teatterista
 TIE 2 Minulle tulee Aitiopaikka-lehti
 TIE 3 Löydän teatterin omilta verkkosivuilta tarvitsemani tiedon
 TIE 4 Tahtoisin tarjouksia tekstiviesteinä
 TIE 5 Tahtoisin varata väliaikatarjoilun tekstiviestillä
 TIE 6 Aleksanterin teatterin ohjelmistolehti on laadukas
 TIE 7 Teatterin mainokset erottuvat edukseen
 TIE 8 Tahtoisin enemmän tietoa Aleksanterin teatterin yhteistyökumppaneista
 Miten kehittäisit Aleksanterin teatterin tiedotusta?
- LA 1 Aleksanterin teatteri tuo mieleen laadun
 LA 2 : Aleksanterin teatterin tilat ovat laadukkaita
 LA 3 : Aleksanterin teatterin ohjelmisto on laadukas
 LA 4 Aleksanterin teatterin palvelut ovat laadukkaita
 LA 5 : Minulla on mahdollisuus vaikuttaa teatterin palveluiden laadukkuuteen
 LA 6 Aleksanterin teatterissa käynti on aina elämys