

Anne-Mari Ruotsi

Lari-Pekka Ruotsi

TARINANKERRONTA
MATKAILUYRITYKSEN
STRATEGIATYÖSSÄ
Case Villa Ruotsi

Opinnäytetyö
Palveluliiketoiminnan koulutusohjelma


Toukokuu 2016




MAMK

University of Applied Sciences

KUVAILULEHTI

	Opinnäytetyön päivämäärä 16.5.2016
Tekijä(t) Anne-Mari Ruotsi Lari-Pekka Ruotsi	Koulutusohjelma ja suuntautuminen Palveluliiketoiminta
Nimeke Tarinankerronta matkailuyrityksen strategiatyössä – Case Villa Ruotsi	
Tiivistelmä Vasta viime aikoina innovatiivisissa yrityksissä on alettu tiedostaa tarinankerronnan tuoma lisäarvo liiketoiminnalle. Sisältömarkkinointi on mullistanut markkinointiviestinnän ja palvelumuotoilu on esillä kaikkialla. Tarinallistamiselle on ilmassa tilaus. Tämän työn tekijät ovat perustamassa eläkepäiviään varten pienimuotoisen matkailualan yrityksen Espanjaan. Yrityksessään he aikovat hyödyntää tarinan käytön mahdollisuuksia ja tämän työn tarkoituksena onkin perehdyttää heidät tarinan käyttöön strategisena työkaluna ja niihin mahdollisuuksiin ja uhkiin joita tarinankerronta tuo matkailualan yritykselle ja erityisesti tämän työn case-yritykselle. Tutkimusmenetelminä käytettiin kyselytutkimusta ja teemahaastattelua. Kohdeyrityksistä haluttiin selvittää, kuinka yritykset olivat käyttäneet tarinankerrontaa ja millaista hyötyä ja lisäarvoa siitä oli saatu ja miten lisäarvoa oli arvioitu tai mitattu. Teemahaastattelu tehtiin tarinallistamisen asiantuntijalle, ja haastattelu purettiin samojen teemojen kautta kuin kyselytutkimuskin. Keskeisimpinä tuloksina työstä saatiin kokonaisvaltainen kuva tarinallistamisen toimivuudesta matkailuyrityksen strategisena työkaluna sekä tietoa tarinan käyttöön liittyvistä riskeistä. Lisäksi saatiin erilaisia tarinankerronnan keinoja. Näistä Villa Ruotsin -strategiatyöhön työkaluiksi valikoituivat storyboard ja stooripuu, synty- ydin- ja yritystarinat sekä sosiaalinen tarinankerronta. Tutkimuksen mukaan tarinankerrontaa oli hyödynnetty eniten palvelumuotoilussa. Tulevaisuudessa sosiaalinen tarinankerronta ja siihen liittyvä osaaminen erilaisine esitysalustoineen sekä digitaalisuuden myötä tulevien mahdollisuuksien hyödyntäminen tuo tarinallistamiselle edelleen uusia ulottuvuuksia.	
Asiasanat (avainsanat) Tarinallistaminen, tarinankerronta, tarina, storytelling, strategia, strategiatyö, palvelumuotoilu, sisältömarkkinointi, pienyrittäjyys, matkailuyritys.	
Sivumäärä 86 sivua	Kieli Suomi
Huomautus (huomautukset liitteistä)	
Ohjaavan opettajan nimi Riitta Tuikkanen	Opinnäytetyön toimeksiantaja Villa Ruotsi

DESCRIPTION

	<p>Date of the master's thesis 18.4.2016</p>
<p>Author(s) Anne-Mari Ruotsi Lari-Pekka Ruotsi</p>	<p>Degree programme and option Service Business</p>
<p>Name of the master's thesis Combining Storytelling and Strategy work in Tourism Business</p>	
<p>Abstract</p> <p>The experience based society has arrived. In the last few years, innovative companies have come to realize the potential in content marketing, design management and its marketing value in business. Social media has evolved content marketing into new levels, and customized services can be found everywhere. There is a request for design management.</p> <p>The writers of this thesis have plans to start a micro scale travelling and leisure time business in Spain, once they will retire. When it comes to planning the marketing of the business, design management is going to be used with its full potential and possibilities. This thesis will take a closer look of all the pros and cons of content marketing, and what possibilities and risks it provides. This will be reviewed especially in the case part of the thesis.</p> <p>Surveys and Interviews were used as the main research methods. The aim of these surveys were to get better knowledge of how the companies have used design management, what advantages did it provide, how was this measured and lastly, what possible risks and threats possibly came up. The interviews were held to management professional of tourism business, with the same questions as in the survey part. The overall result was a full scale picture of how storytelling works as a strategic tool in marketing, and the possible risks of using this method. In addition, different kinds of methods and styles of storytelling in marketing were acquired.</p> <p>Design management proved to be especially effective in customized services and it's one of the methods which were chosen to Villa Ruotsi's toolbox, as well as the core story, story tree, storyboard and social storytelling. Making the strategy work on management level seemed to work well, but it requires good level of overall strategic knowledge and courage from the company management. The management must also know how to use this method to their advantage. Design management can have disastrous results on the company's image and brand, in case there is lack of funding, courage or commitment. In the future, social design management will have even more opportunities, thanks to fast evolving digitalization.</p>	
<p>Subject headings, (keywords) Story, storytelling, strategy, tourism business, design management, content marketing</p>	
<p>Pages 86 pages</p>	<p>Language Finnish</p>
<p>Remarks, notes on appendices</p>	
<p>Tutor Riitta Tuikkanen</p>	<p>Master's thesis assigned by Villa Ruotsi</p>

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	1
2 TYÖN TAVOITE JA TARKOITUS	3
3 OPINNÄYTEYÖN TOTEUTUS	4
4 TARINAT JA TARINANKERRONTA KÄSITTEINÄ	6
4.1 Mikä on tarina, mitä on tarinankerronta?.....	6
4.2 Tarinat ja yritystoiminta.....	8
4.3 Tarinan kerronnan taito ja tarinallistaminen.....	13
5 TARINANKERRONTA STRATEGIATYÖSSÄ	17
5.1 Tarinat auttavat ymmärtämään	19
5.2 Tarinat brändityökaluna.....	21
5.3 Tarina palvelumuotoilun työkaluna	26
5.4 Tarinankäytön käänöpuoli	27
6 KYSELYTUTKIMUS	29
6.1 Kyselytutkimuksen toteutus.....	29
6.2 Kyselytutkimuksen purku	33
6.2.1 Miten tarinankerrontaa oli käytetty	34
6.2.2 Mitä lisäarvoa ja hyötyä tarinankerronta toi, miten sitä mitattiin	36
6.2.3 Mitä riskejä tarinankerrontaan liittyy	38
7 HAASTATTELUTUTKIMUS	40
7.1 Teemahaastattelu tutkimusmenetelmänä	40
7.2 Tarinallistaminen strategisena työkaluna.....	43
7.3 Tarinallistamisprosessi.....	45
7.4 Tarinallistamisen todentaminen ja vaikutusten mittaaminen.....	47
7.5 Miksi tarinallistaminen ei ole vielä trendi Suomessa?.....	50
8 TUTKIMUSTULOKSET JA NIIDEN YHDISTÄMINEN	52
9 VILLA RUOTSI JA SEN STRATEGIA	55
9.1 Villa Ruotsin strategian suunnittelu.....	56
9.2 Tarinankerronta sitouttaa strategiaan.....	58
9.3 Villa Ruotsin strategiatyökalut	59

9.3.1 Taloudellisen näkökulman työkalut.....	60
9.3.2 Tarinatyökalut Villa Ruotsin asiakaslähtöisessä näkökulmassa.....	64
9.3.3. Tarinatyökalut sisäisten prosessien näkökulmasta	66
9.3.4 Tarinatyökalut oppimisen ja kasvun näkökulmasta.....	67
9.4 Villa Ruotsin työkalupakki	70
10 LOPPUYHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET.....	73
11 POHDINTAA	75
LIITE	
Kyselytutkimuslomake	

1 JOHDANTO

Tämä opinnäytetyö on läpileikkaus tarinankerronnan hyödyntämisestä matkailuyrityksen strategiatyössä. Lisäksi työhön sisältyy case-osuus, joka liittyy tekijöiden matkailuyrityshankkeeseen nimeltä Villa Ruotsi.

Aloittaessamme yhteisen työuramme yrittäjinä Teijon Kartanossa yli 30 vuotta sitten, ei kukaan puhunut tai kirjoittanut tarinoiden käyttämisestä johtamistyössä. Vasta 2000-luvun taitteessa, kun Joseph Pine ja James H. Gilmore julkaisivat Experience Economy -nimisen teoksensa, ja heti kohta sen jälkeen, kun tanskalaisen tulevaisuudentutkijan Rolf Jensenin (2001) *The Dream Society* julkaistiin, nousi tarinankerronta maailman liike-elämän foorumeilla merkittäväksi puheenaiheeksi.

Ensimmäistä kertaa Suomessa tutustuimme tarinan ja liiketoiminnan yhdistämiseen Lapin elämysteollisuuden osaamiskeskuksen koulutuskäyttöön tarkoitettujen dokumenttien yhteydessä 2000-luvun alussa. Saman tuottajan *Articles on Experiences* sarjaan kuluviissa julkaisuissa, mm. Mika Kylänen ja Anna Häkkinen kuvasivat elämystuotantoa sen eri näkökulmista.

Tarinan ja liiketoiminnan yhdistämisajatus omaksuttiin aluksi Pohjois-Suomessa, lähinnä lappilaisissa matkailun ohjelmapalveluyrityksissä, joissa hyödynnettiin joulutarustoa sekä muuta Lapin kansantarustoa. Olimme itsekin mukana luomassa Villi Pohjolan Joulumaata Etelä-Karjalan ammattikorkeakoulun opiskelijoiden kanssa Metsähallituksen koordinoimissa projekteissa vuosina 2003, 2004 ja 2005. Nämä projektit oli kohdennettu brittiläisille jouluturisteille.

Lapista tarinan ja liiketoiminnan yhdistäminen on jalkautunut yllättävän hitaasti muuhun Suomeen. Viriävästä mielenkiinnosta on kuitenkin esimerkkinä uudet julkaisut aiheesta; Anne Kalliomäen teos, *Tarinallistaminen palvelukokemuksen punainen lanka*, ja samana vuonna 2014 julkaistu Rauhala – Vikströmin *Storytelling* työkaluna. Molemmat teokset edustavat laajaa näkemystä tarinoiden hyödyntämisestä monipuolisena strategisena työkaluna, eikä pelkästään matkailupalvelun muotoiluna kuten aikaisemmin.

Mielenkiintoiseksi tänä päivänä tarinan ja liiketoiminnan yhdistämisen Suomessa tekeekin sen ajankohtaisuus. Vasta nyt ollaan innovatiivisissa yrityksissä tiedostamassa sitä lisäarvoa, mitä yritys voi tarinoiden avulla saada.

Ajankohtaista omassa elämässämme on eläkepäivien pienimuotoisen matkailuyritystoiminnan käynnistäminen ja tarinankerronnan hyödyntäminen yritystoiminnassamme. Case-yrityksemme sijoittuu fyysisesti Espanjaan, pieneen Nerjan kaupunkiin ja siellä tarkemmin Maron kalastajakylään (kuva 1B). Nerja sijaitsee 50 kilometriä Malagasta itään, ja on aivan Costa del Solin itäkärjessä (kuva 1A). Alue on meille tuttu, olemme viettäneet siellä talvet vuosina 2012-2014 vuorotteluvapaan merkeissä, lisäksi kesälomamatkamme ovat usein suuntautuneet kyseiselle alueelle.



KUVA 1. A ja B Nerjan ja Maron sijainnit, (Google Maps 2016)

Voisi ajatella, että Espanjassa vietetty vuorotteluvapaa-aika 2012—2015 on ollut opinnäytetyömme case-osan näkökulmasta taustan kartoitustutkimusta. Tässä työssä olemme selvittäneet tarinankerronnan tuomia mahdollisuuksia matkailualan yritykselle. Haluamme hyödyntää keräämämme tiedon ja alueen tuntemuksen tämän työn case-yrityksessä, Villa Ruotsissa.

Villa Ruotsi on tarkoitettu saman henkisille ja samoista asioista kiinnostuneille ihmisille kuin itse olemme, ja tarjoamme heidän käyttöönsä kaiken alueesta

hankkimamme kokemuksen, tiedon ja osaamisen, ja hyödyntäen työssämme tarinankerrontaa.

2 TYÖN TAVOITE JA TARKOITUS

Tämän työn tarkoitus on perehdyttää meidät tarinan käyttöön strategisena työkaluna ja niihin mahdollisuuksiin joita se tuo matkailualan yritykselle ja erityisesti case yrityksellemme Villa Ruotsille. Opinnäytetyöhöme liittyvien haastattelu- ja kyselytutkimuksien avulla pyrimme selvittämään:

1. Kuinka yritykset ovat hyödyntäneet tarinankerrontaa?
2. Millaista hyötyä ja lisäarvoa ne ovat tarinankerronnasta saaneet?
3. Millaisia lisäarvon arviointitapoja on käytetty?
4. Mitä riskejä tarinan käyttämiseen yritystoiminnassa liittyy?

Tavoitteena on saada kysely- ja haastatteluaineiston sekä työn myötä karttuneen teoretiedon avulla kerättyä niitä työkaluja, joita voimme käyttää Villa Ruotsin palvelumuotoilussa sekä muussa strategiatyössä. Tarinoiden avulla pyrimme luomaan lisäarvoa niin yrityksellemme kuin asiakkaillemmekin erottuaksemme vielä paremmin kilpailijoista. Haluamme luoda Villa Ruotsille omannäköisemme strategian, koska yritys tulee voimakkaasti personoitumaan meihin.

Kuten Åbo Akademin professori Alf Rehn toteaa: ”*Moni varmaan ajattelee, että tarinallistamisen päällimmäinen hyöty on se, että se tarjoaa kuluttajalle vähän ekstraa, ja että tarinallistaminen on elämyksen rakentamista. Minusta tämä on hyvin rajallinen ja tylsä tapa ajatella. Minä näen sen niin, että tarinallistaminen ennen kaikkea luo yritykselle eräänlaisen kerronnallisen selkärangan, merkityksellisen viestin, joka yhdistää organisaation toiminnot ja jonka ympärille työntekijät voi kerääntyä. Organisaatioiden tulisi olla merkityskeskittyymiä, jonkin idean ja/ tai ideaalin ympärille luotuja toiminnallisuuden järjestelmiä: voimakas tarina on sitten se 'pakkeli', joka sitoo kaiken yhteen. Toisin sanoen tarinallistaminen on oikeastaan keskeisin strateginen toiminto, se tapa, jolla organisaation syvin olemus tehdään sisäisesti tunnetuksi ja ymmärretyksi, jotta yritys voisi olla ulkoisesti loistelias.*” (Kalliomäki 2014, 9).

Villa Ruotsin tarina tullaan myöhemmin visualisoimaan ja sitä tullaan hyödyntämään Villa Ruotsin lanseerauksessa sekä sosiaalisessa mediassa. Haluamme sen tempaavan mukaansa ja alkavan elämään omaa tarinaansa johon ystävämme ja vieraamme voivat osallistua. Koevedos englanninkielisestä versiosta tästä visualisoinnista on katsottavissa verkossa osoitteessa: <https://www.youtube.com/watch?v=E1Cs3ArV6fE>

3 OPINNÄYTEYÖN TOTEUTUS

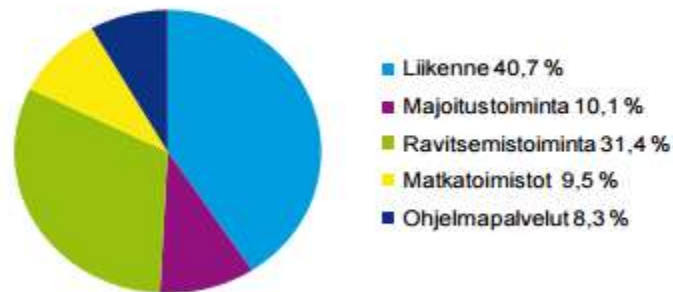
Tämän opinnäytetyön teoriaosuus luvuissa 4 ja 5 käsittelee tarinoiden ja tarinankerronnan tuomia mahdollisuuksia yritystoiminnassa, ja varsinkin strategia-työssä. Pyrimme tarkastelemaan asiaa matkailuyrityksen ja etenkin case-yritysemme kannalta. Lisäksi työhön liittyy keskeisesti tarinankerrontaan liittyvä kyselytutkimus ja teemahaastattelu. Saadun aineiston pohjalta on laadittu Villa Ruotsille alustava tarinankerrontaan pohjaava strategiasuunnitelma ja työkalut tulevaisuutta varten.

Opinnäytetyömme on siis tapaustutkimus, joka kuuluu kvalitatiivisten eli laadullisten tutkimusten joukkoon. Tämäkin laadullinen tutkimus tutkii arkielämän tilanteissa tehtyjä havaintoja analysoimalla niitä (Alasu 2011.) Aineiston keruutapoina olemme käyttäneet monimenetelmäisyyttä, joka näkyy tässä opinnäytetyössä kyselytutkimuksena ja haastatteluna sekä näiden tulosten vertailuna. Eri tapoja hyödyntämällä pyrimme saamaan monipuolisia näkemyksiä etenkin case-yritystämme varten.

Kyselytutkimus toteutettiin 7.3.–12.3.2016 välisenä ajankohtana. Kyselytutkimuksessa käytettiin harkinnanvaraista eliittiotantaa¹ perusjoukosta, joka oli kaikki Suomen matkailuyritykset. Otanta suhteutettiin jakautumaltaan saman

¹ Eliittiotanta on harkinnanvarainen otantamenetelmä, jonka perusteella tutkimukseen valitaan sellaiset henkilöt, joilta uskotaan saatavan parhaiten tietoa tutkittavasta ilmiöstä. (Sarajärvi, Tuomi 2002, 88).

suhteiseksi, kuin mitä Tilastokeskuksen 2013 matkailun toimialatilaston toimialakohtaiset prosenttiosuudet olivat (kuva 2). Otantamenetelmässä pyrittiin valitsemaan sellaiset yritykset, jotka edustaisivat mahdollisimman hyvin perusjoukkoa ja yritimme löytää lisäksi sellaisia yrityksiä, jotka olivat mahdollisesti käyttäneet tarinallistamista. Tuloksia varten puolistrukturoidut kyselylomakkeet lajiteltiin tilastollisin menetelmin. Webropolin avulla aineisto luokiteltiin, sen jakauma ja keskiarvot määriteltiin. Luokitteluasteikkoa käyttäen määriteltiin kysymyskohtaisesti tapausten frekvenssit. Frekvenssien lisäksi jakaumat määriteltiin myös prosentteina. Tämän jälkeen avoimet kysymykset analysoitiin kvalitatiivisin menetelmin.



KUVA 2. Matkailun toimialat ryhmittäin liikevaihdon perusteella (Tilastokeskus 2013)

Tarinallistamisen asiantuntijan Anne Kalliomäen haastattelu Tampereella keuhkotalvella 2016 oli teemahaastattelu, haastattelu purettiin ja analysoitiin esille nousseiden teemojen pohjalta.

Tuloksia vertailemalla saimme yleiskäsityksen siitä, miten tarinallistamista käytetään ja mitataan matkailualan yrityksissä, ja missä se koetaan toimivaksi. Tältä pohjalta saimme tietoja ja työkaluja case-yrityksemme strategiatyöhön.

4 TARINAT JA TARINANKERRONTA KÄSITTEINÄ

Tarinankerrontaa on tapahtunut aina. Se on ilmiönä lähes yhtä vanha kuin ihminen itse (kuva 3). Me olemme tarinankertojia. Me pidämme tarinan kertojista, joilla on tarve jakaa kokemuksia meille muille tarinan muodossa. Meillä ihmisillä on luontainen tarve viihtymiseen, nauruun ja tunnistamisen kokemukseen eli kohtaamiseen, joita tarinoiden kertominen saa aikaan. Tarinoista pitäminen on meille synnynnäistä, tarinassa olevat aiheet menevät syvemmälle ja elävät ja vaikuttavat pidempään psyyksessämme kuin useimmat muut kommunikaatio-muodot (Forman 2013.)



KUVA 3. Tarinoita on kerrottu aina (mukailtu Kalliomäki 2014)

Torkki (2014, 7) avaa asiaa sanoen, että ”ihminen on olemukseltaan Homo narrans, kertova ihminen, ja tarina on hänen alkuperäisin tapansa viestiä.” ja meihin vaikuttaa edelleen samat asiat kuin vanhaan hyvään aikaan, tarinat.

4.1 Mikä on tarina, mitä on tarinankerronta?

Tarinan määrittely itsessään on ollut kautta aikojen hankalaa (Auvinen 2013, 54.) Tarinan määrittelyssä kohtaa saman ongelman kuin strategian määrittelyssäkin, yksiselitteistä ja kaikkia tyydyttävää tulkintaa on vaikea löytää. Tarinaa voidaan lähestyä monesta kulmasta ja terminologia vaihtelee. Kertomus, narratiivi, tarina ja kertomuksen juoni kietoutuvat erilaisissa määritelmässä toisiinsa. Se mikä on toiselle tarina, on toiselle kertomus.

Business Storytelling for Dummies -teoksen mukaan tarina tarjoaa tietoa ja informaatiota aisteja puhuttelevasti niin, että kuuntelija voi helposti ja nopeasti sisäistää informaatiota, ymmärtää sen ja luoda sille merkityksiä. Tekijät tarkaste-

levat asiaa lisäksi enemmän business tarinankerronnan tekijän kannalta. He toteavat tarinan olevan keino muokata informaatiota niin, että syntyy asiayhteys, tiedosta tulee mielenkiintoinen, muistiin jäävä ja merkityksellinen (Diez & Silverman 2014.)

Anne Kalliomäki (2014, 22–23) puolestaan määrittelee kirjassaan *Tarinallistaminen palvelukokemuksen punainen lanka* tarinan peruselementtejä mm. seuraavasti: Tarinassa on yleensä selkeä rakenne ja kaari: alku, keskikohta ja loppu. Tarinassa on kronologisuutta, se on tapahtumien sarja, jossa on juonellisuutta ja syy-seuraussuhteita sekä selkeitä hahmoja tai toimijoita. Tarinassa voi olla faktaa ja fiktiota ja se vetoaa tunteisiin ja aisteihin. Kun taas Denning (2011) määrittelee saman asian yksinkertaisemmin; tarina on tosi tai kuvitteellinen kertomus tapahtumasta tai tapahtumasarjasta.

Entinen maailmanpankin aluejohtaja ja yrityskouluttaja, lakimies Stephen Denning toteaa vuoden 2011 blogikirjoituksessaan, että business tarinankerronnan ympäristö ja asenne tarinankerrontaa kohtaan yritysmaailmassa on vuosikymmenessä täysin muuttunut. Uuden teknologian myötä sosiaalisen median nopea kehittyminen on tuonut myös tarinan kerrontaan uusia ulottuvuuksia. Ihmisillä on yhä vähemmän aikaa ja koko ajan kasvava määrä vaihtoehtoja vastaanottaa informaatiotulva. Nykyään tiedostetaan, että on oltava erilaisia tarinoita eri tarpeisiin. On pyrittävä selvittämään, millainen tarina toimii missäkin kontekstissa ja millä foorumilla parhaiten. Tarinankerronnasta on tullut vuorovaikutteista kommunikointia.

Tarinankerrontaa tämän päivän ilmiönä kuvaa myös Shane Snow (2014), Pohjois-Amerikan tunnetuin ja eniten business storytellingiä käsitteleviä artikkeleita julkaissut toimittaja, toteamalla blogikirjoituksessaan tarinankerronnan olevan maailmalla sen luokan muoti-ilmiö, että aiheeseen liittyvien konferenssien paneelikeskusteluissa on vähemmän tyhjiä paikkoja kuin Justin Bieberin konserteissa.

4.2 Tarinat ja yritystoiminta

Kun tarina valjastetaan tietoisesti yrityksen työkaluksi organisoimattoman tarinan kerronnan sijaan, voidaan mielestämme puhua bisnestarinankerronnasta. (storytelling in business, business storytelling). Tällainen tarinankerronta on usein myös interaktiivista, siihen osallistuvat niin yritys kuin asiakkaatkin.

Yrityksen tarinankerrontaa ovat ne tarinat, joita yritys kertoo sidosryhmilleen erilaisia viestintäkanavia pitkin. Useinkaan ei mielletä, että yrityksissä pitäisi jollain tavalla johtaa tai koordinoida tätä toimintaa. Yrityksiä koskevat tarinat tulevat joka tapauksessa tavalla tai toisella kerrotuiksi. Maailmalla, käytäväparlamenteissa ja kahvipöydissä liikkuvien epämääräisten ja ristiriitaisten juttujen sijaan strategiaa tukeva linjakas tarina olisi varmaan toivottavampi vaihtoehto. Johtamaton tarinankerronta on hallitsematonta, satunnaista ja mikä oleellisinta, muiden käsissä (Vikström 2015).

Vuonna 2003 Aaltonen ja Heikkilä toteavat, että tietoisesti viestittäessä jollekin valitulle kohderyhmälle tulee itse tarinan sisällön lisäksi huomioida myös se, millä tavalla viesti saadaan toimitettua perille. Tähän vaikuttaa etenkin tarinan esitystapa; kuvina, kerrottuna, kirjoitettuna vai esimerkiksi multimediatekstinä. Tärkeänä tekijänä nousee vielä esiin tarinaan ja kohderyhmään sopivan viestintäkanavan valinta. Tuon julkaisun jälkeen on sisältömarkkinointi lähes mullistanut yritysten viestinnän, varsinkin matkailualalla, jossa sosiaalisen median myötä on useita erilaisia foorumeita niin yritysten, kuin asiakkaidenkin tarinoille. Näistä tärkeimpinä mainittakoon mm. TripAdvisor ja Facebook. Uusimpien amerikkalaisten tutkimusten mukaan kaksi kolmasosaa yrityksistä uskoo, että brändiä tukeva sisältömarkkinointi on tehokkaampaa kuin perinteiset markkinoinnin keinot. Yrityksistä tulee tämän myötä sisällön tuottajia ja ”julkaisijoita”. Näissä julkaisuissa hyvä ja mukaansa tempaava tarina on yksi menestystekijä (Snow 2014.)

Sosiaalisen median avulla yrityksen ympärillä on parhaassa tapauksessa maailmanlaajuinen aktiivinen yhteisö, joka kertoo yrityksen tarinaa eteenpäin jakamalla ja tuottamalla sisältöä, suullista viestintääkään unohtamatta. Kuten jo

edellä todettiin, sisältö voi olla tuotettu yrityksen tai asiakkaiden toimesta. Sisällönä voi olla esimerkiksi kertomuksia siitä, miten yritys on ratkaissut asiakkaiden ongelmia, millaista yrityksessä on olla töissä tai asiakkaiden kokemuksia yrityksen tuotteesta tai palvelusta. Yritysjohdon kouluttaja Daniel Craig (2014) käyttää tällaisesta tarinankerronnasta nimeä sosiaalinen tarinankerronta. Tällä tavalla tuotettu sisältö on todennäköisesti erityisen arvokasta tai vastaavasti vaarallista koska se on yleensä uskottavaa, autenttista ja saavuttaa nopeasti suuren yleisön. Tällainen sisältö ei yleensä ole perinteisessä tarinaformaattissa, mutta sen pitäisi tukea yrityksen ydintarinaa, lisäksi asiakkaiden ja yrityksen kertomien tarinoiden tukisi tukea toisiaan. Ristiriitainen, johtamaton ja muiden käsissä olevana tarinankerronta saattaa muuttua yrityksen kannalta haitalliseksi.

Sosiaalinen tarinankerronta mahdollistaa yrityksille myös sellaisen tiedon saannin, jota oli aikaisemmin hankalaa tai jopa mahdotonta saada. Big datan ja viestien sisään rakennetun datan seuraaminen ja analysointi sekä hyödyntäminen omassa yritystoiminnassa vaativat kuitenkin ajan tasalla olevia tietoteknisiä valmiuksia. Sosiaalisen tarinankerronnan foorumeista esimerkiksi Facebook ja TripAdvisor ovat kuitenkin jo sellaisenaan arvokkaita tiedon lähteitä. Matkailualalla varsinkin TripAdvisorissa kerrottuja tarinoita kannattaa seurata ja niihin kannattaa myös reagoida, sillä ne vaikuttavat suoraan asiakkaiden ostopäätöksiin.

Hyvät tarinat ovat tehokkaita, siksi niitä on kautta aikojen hyödynnetty myynnissä ja markkinoinnissa. Tarinat saavat meidät yllättymään ja ajattelemaan. Ne takertuvat mieleemme ja auttavat muistamaan ihan eri tavalla kuin numerot ja tekstit diaesityksessä (Snow 2014). Tarina onkin käyttökelpoinen väline varsinkin monimutkaisten ja moniulotteisten ideoiden esittämiseen ja informoimiseen. Hyvin suunniteltu ja kerrottu tarina voi välittää tietoa ja tunnetta, tarkkaa tai äänetöntä, asioiden syy- ja seuraussuhteita sekä esitettävän asian ytimen ja sen asiayhteyden. Lisäksi hyvä tarina auttaa samaistumaan ja vaikuttaa asenteisiimme (Sole & Wilson, 2002.) Yhteenvetona voidaan todeta, että tarina on erinomainen vaikuttamisen väline ja monipuolinen työelämän taito ja työkalu.

Tarinankerronta ei siis ole pelkästään asiakaskokemusten rakentamiseen tai ulkoiseen viestintään sopiva työkalu, vaan tärkeä johdon, henkilöstöhallinnon sekä

esimiesten työväline. Esimerkiksi strategian jalkauttamiseen tarkoitettussa tarinassa voi olla helposti samaistuttava päähenkilö, joka toimii strategian mukaisesti. Tämä on varmasti PowerPoint-esitystä tehokkaampi tapa kertoa, mitä strategia käytännössä tarkoittaa. Esimiehet ja johto voivat myös edistää strategiaa kertomalla ja kuuntelemalla henkilöstön tarinoita. Kun henkilöstölle annetaan mahdollisuus osallistua tarinankerrontaan, se sitouttaa ja motivoi. Näin saadaan myös arvokas hiljainen tieto talteen. Hiljainen tieto on nimensä mukaisesti hiljaa, mutta tarinankerronnalla se saadaan kuuluvaksi. (Sole & Wilson 2002; Vikström 2015).

Yritystarina - yrityksen ydintarina - antaa merkityksen tekemiselle, se konkretisoi ja inhimillistää yrityksen arvot ja kertoo miksi yritys on olemassa. Se kertoo, miksi yritys haluaa auttaa asiakkaitaan ja miksi se haluaa tehdä mitä se tekee. Se on yrityksen identiteetti. Optimaalisessa tilanteessa yrityksen ydintarina on mukana kaikessa tekemisessä, vuorovaikutuksessa ja viestinnässä, joka tukee ydintarinaa ja on sen kanssa linjassa. Ydintarinan pitäisi näkyä yrityksen missiossa, visiossa ja arvoissa. Parhaimmillaan yritystarina toimii siltana yrityksen identiteetin ja ulkoisen brändin välillä (Rauhala & Vikström; 2014, 187-188.) Yritystarinan on oltava uskottava. Uskottavuus syntyy monesta eri tekijästä mm. yrityksen historiasta, visioista, sen kyvystä erottua kilpailijoista, ydinosaamisesta ja keskeisistä toiminnoista (Aaltonen & Heikkilä 2003, 77; Craig 2015).

Lapin yliopiston professorin Satu Miettisen mukaan ydintarina on yrityksen tarinakehys joka ohjaa kaikkea tekemistä. Tämä helpottaa yrittäjää näkemään tarinan monet mahdollisuudet. Kun ydintarina on kunnossa, sen avulla pystytään kertomaan samaa tarinaa eri kohderyhmille erilaisia kanavia hyödyntäen (Kalliomäki 2014, 49).

Aaltonen & Heikkilä (2003, 76-78) tarkastelevat teoksessaan Tarinoiden voima yrityksen tarinaa strategisen viestinnän kannalta. He käyttävät synonyyminä termiä kehystarina, joka kuvaa yrityksen olemassaolon olennaiset elementit. Kehystarinan rakennuspalikoita ovat yrityksen visio, liikeidea, missio ja strategia. Samassa teoksessa todetaan myös yritystarinan uskottavuuden ja mukaansatempaavuuden koostuvan monista eri tekijöistä; yrityksen historiasta, visioista, sen

kyvystä erottua muiden vastaavien yritysten visioista, ydinosaamisesta ja keskeisistä toiminnoista. Olennaista on, että yrityksen toiminta ja valinnat tehdään jatkuvasti niin että ne tukevat tarinaa ja sopivat yhteen eri sidosryhmien intressien kanssa.

Janis Forman (2013) *Storytelling in Business* kirjan kirjoittaja ei varsinaisesti määrittele tarinallistamista tai tarinan kerrontaa, mutta kuitenkin edellytyksiä sille. Hänen mukaansa yritystoiminnassa menestyksellisen tarinoiden ja tarinan-kerronnan hyödyntämisen perusta on organisaation oma tarina ja sen tapa kertoa tarinaa. Organisaation tarinan kerronta on oltava aitoa, uskottavaa ja realistista. Toteutuksen on oltava sujuvaa, älyyn ja tunteisiin vetoavaa.

Hollantilaisen Reputation Instituten johtaja Gees Van Rielin mukaan uskottava tarina parantaa yrityksen mainetta ja auttaa parempaa taloudellista tulosta kohti. Hänen mukaansa optimaalinen yrityksen tarina on realistinen, relevantti ja jonka luomiseen ovat osallistuneet myös yrityksen sidosryhmät (Aaltonen & Heikkilä 2003, 76).

Yritystarina ja brändi ovat myös termeinä lähellä toisiaan, mutta yritystarina ei ole brändin synonyymi. Brändille on olemassa useita erilaisia määritelmiä, joissa useimmissa korostetaan brändin symboleja ja erottuvuutta kilpailijoista. Yksinkertaistettuna brändi on symboli, nimi, tunnus tai näiden yhdistelmä, jonka avulla on tunnistettavissa kyseiseen brändiin liittyvät tuotteet tai palvelut (Vuokko, 2003, 119-120). Tuorempi kokonaisvaltainen käsitys brändistä on jo lähempänä yritystarinaa. Esimerkiksi Malmelin ja Hakala (2011, 18-19) määrittelevät radikaalin brändin organisaatiota ohjaavaksi ajattelutavaksi ja toimintaa sekä viestintää yhdistäväksi visioksi. Rauhala ja Vikström (2014, 186-187) määrittelevät puolestaan aihetta seuraavasti; brändi on se mielikuva, joka yrityksestä syntyy tiedon, kokemusten ja kohtaamisten seurauksena. Storbacka ym. (2001) käsittelevät termiä laajennettu brändi jolla viitataan brändin ja yrityksen vision yhdistymiseen. Laajennettu brändi muodostuu asiakkuustarinoista ja yrityksestä itsestään. Tarinat tuovat laajennetulle brändille merkityksen etenkin silloin, kun siitä tahdotaan tehdä näkyvä.

Kalliomäki (2013, 40) määrittelee termin tarinaidentiteetti, joka sivuaa hyvin läheltä termejä ydintarina tai yritystarina. Tarinaidentiteetti tiivistää yrityksen ydinolemuksen tarinaksi. Tarinan ja siinä olevien vertauskuvien avulla tuodaan esille yrityksen ydin; miksi se on olemassa, sen persoonallisuus, ainutlaatuisuus ja inhimillisyys. Tarina kertoo sen, miksi tämä yritys on erilainen kuin muut vastaavat yritykset. Tarinaidentiteetti tehdään näkyväksi erilaisten kerronnan ja erityisesti visuaalisten keinojen avulla. Tarinaidentiteetti on tarinalähtöisen palvelusuunnittelun ja koko tarinallistamisen perusta.

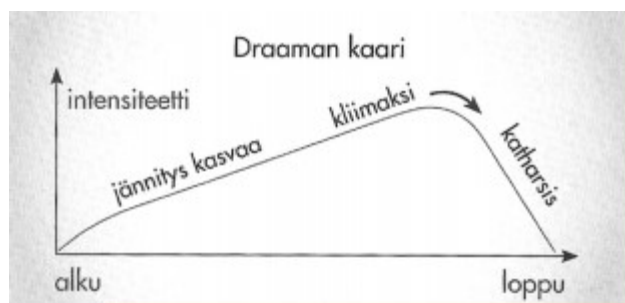
Mutta onko yrityksen tarinasta tullut ns. stiiknafuulia tai eli ”koreileva ja tärkeän oloinen mutta sisällöllisesti tyhjä asia” kuten sanakirja asian määrittelee? (Torkki 2014, 25). Tai ns. Weasel Word, näätäsana, tyhjä munankuori, jolla ei ole sisältöä ja joka on keksitty konsulttien toimesta palveluiden myynnin vauhdittamiseksi (Rauhala & Vikström, 2014, 187). ”Tarina-sana on kärsinyt jonkinlaisen inflaation, sitä käytetään markkinoinnissa ilman sen kummempaa kehystä, ilman että kerrotaan mikä se tarina on. Hyvin halvasti ja kevyesti tarina sanalla ja termillä yritetään myydä melkein mitä vain. Esimerkiksi tämä on juustoa, jolla on tarina, tai näillä farkuilla on tarina ” (Kalliomäki 2016).

Suomen markkinointiviestinnän voimahahmon Timo Everin mukaan tarina on yrityksen sielu, historia, todellinen olemus tai vain syy olla olemassa. Rivien välistä on kuitenkin luettavissa, että tarina on hänenkin mielestään kärsinyt jonkinasteisen inflaation. ”Tarinamarkkinat” ovat avautuneet ja konsultit keksivät kilvan tuotteille ja yrityksille tarinoita joita ne haluavat kuulla, ja koska kaikilla on oltava tarina. Everin mukaan tarinan rakentamisen perusta on rehellisyys; mihin yrityksen tarina oikeasti pohjautuu, mikä on yrityksen merkitys ja sielu. On pyrittävä löytämään alkuperäinen ja todellinen tarina siitä, miten kaikki sai alkunsa. Epäaito tarina ei ole pitkäikäinen, eivätkä ihmiset loppujen lopuksi ole valmiita uskomaan tällaiseen tarinaan. (Aaltonen & Heikkilä 2003, 84 ; Kalliomäki 2014).

4.3 Tarinan kerronnan taito ja tarinallistaminen

Kalliomäki (2014, 7) määrittelee termin tarinallistaminen (engl. Story Design/Story based Design, storification) synonyymiksi tarinalähtöiselle palvelumuotoilulle. Tarinallistamisella hän tarkoittaa yleisesti olemassa olevan asian, palvelun tai konseptin muokkaamista tarinaksi. Kalliomäen käyttämän termin tarinallistamisen voi tulkita olevan tarinankerrontaa kokonaisvaltaisempaa, tarinallista palvelumuotoilua.

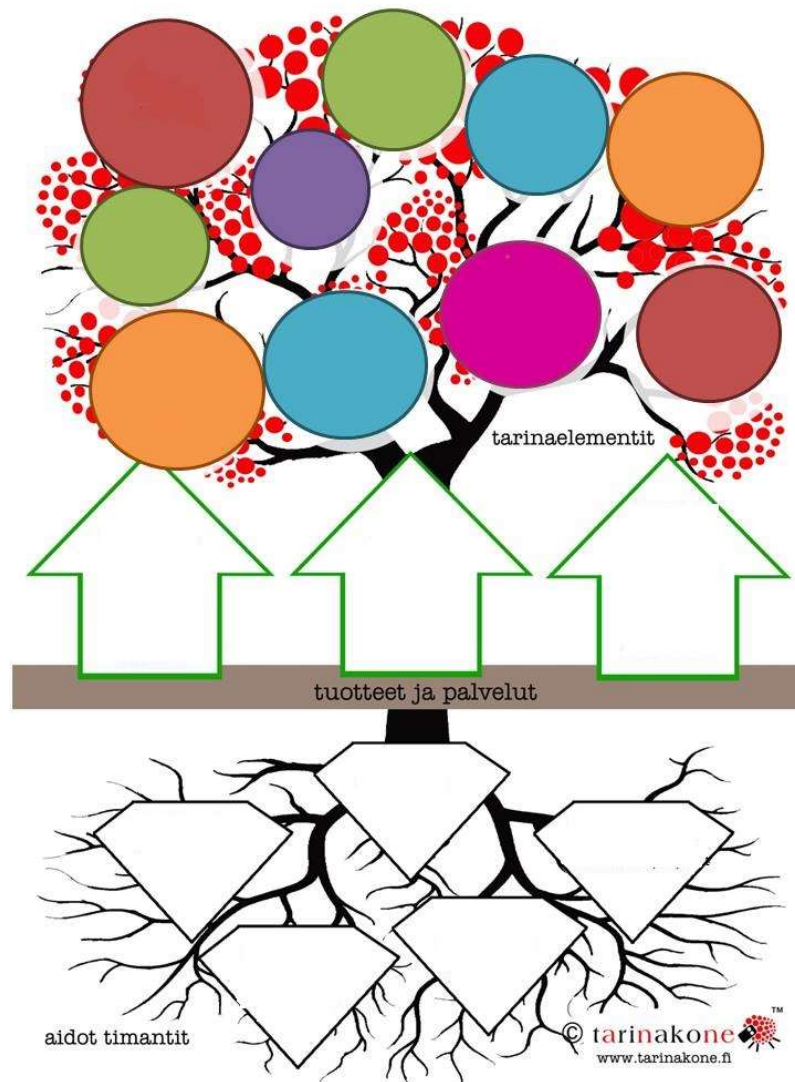
Palveluiden tarinallistaminen eli tarinalähtöinen palvelumuotoilu tarkoittaa puolestaan asiakkaan palvelukokemuksen suunnittelua tarinan muotoon eli tarinalähtöistä suunnittelua palveluliiketoiminnassa tavoitteena elämyksellisempi palvelukokemus. Elämyksellisyyttä voidaan vielä lisätä fiktion ja draaman avulla. Valtaosa esimerkiksi TV:ssä tai elokuvissa nähtävistä draamoista rakentaa mukaansatempaavuuden, jännityksen ja mieleenpainuvuuden jo antiikin ajoilta tunnetun yksinkertaisen ja tehokkaan työkalun, draaman kaaren avulla (kuva 4). Tällä tavalla suunnitellussa palvelutuotteessa on selkeä juoni, joka tukee elämyksellisyyttä, mieleenpainuvuutta ja erottumista markkinoilta (Kalliomäki 2016).



KUVA 4. Draaman kaari. (Leino 2003, 12)

Tarinallistamisen ensimmäisenä lähtökohtana on aina asiakas, asiakkaan tarpeet ja toiveet. Tämän lisäksi tarinan luomista määrittää yrityksen brändi. Tarinallistaminen on strategisen muotoilun keino tehdä brändistä konkreettisempi ja helpommin omaksuttava. Brändissä taas näkyy yrityksen arvot, asenteet ja se viestii miksi yritys on olemassa, mikä on se tunne, mitä halutaan välittää asiakkaalle. Miksi yritys on niin hyvä siinä mitä se tekee (Kalliomäki 2016).

Kalliomäki käyttää tarinallistamisprosesseissa työkaluna kehittelemäänsä Stooripuuta (kuva 5) joka jossain määrin muistuttaa Mika Kamenskyn (kuva 30) ydinosaamispuuta. Kamenskyn malli keskittyy yrityksen osaamisalueiden tunnistamiseen ja kartoittamiseen, kun taas Stooripuu on menetelmä yrityksen tarinaintiteetin tunnistamiseen.



KUVA 5. Stooripuu (Kalliomäki 2011)

Stooripuu –menetelmässä (kuva 5) lähdetään liikkeelle puun juurista, joihin kirjataan yrityksen ”timantit” eli esimerkiksi vastauksia kysymyksiin:

- Miksi yritys on olemassa?
- Mikä on yrityksen toiminnan merkitys asiakkaan elämään?
- Mitä tunnetta välitetään?

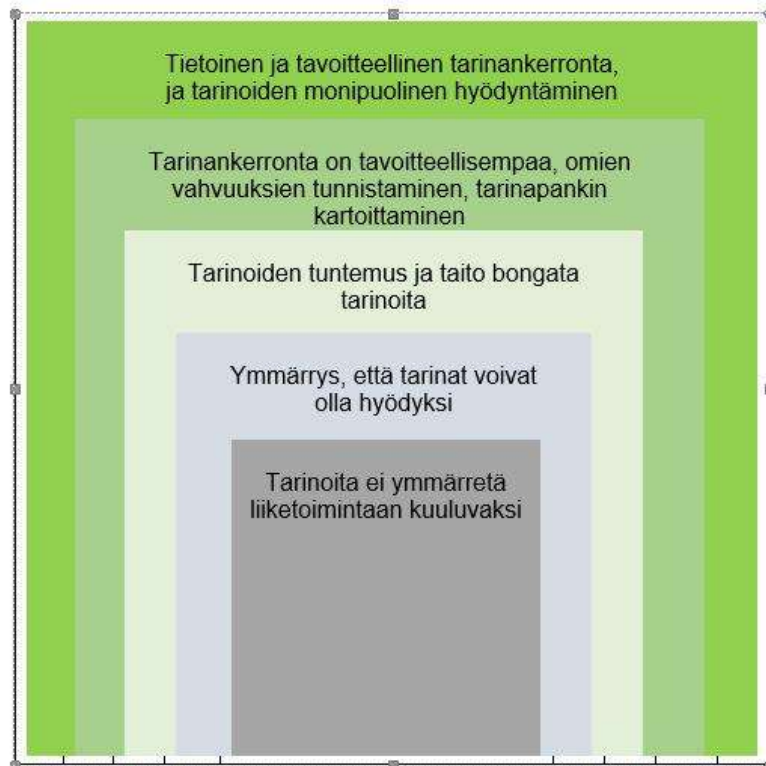
- Mitä arvoja yrityksen toimintaan liittyy?
- Millä tyylillä yritys toimii?
- Mitä erityistä on yrityksen persoonassa?

Mm. näillä kysymyksillä etsitään yrityksen aidointa sisintä aitoa tarinaa varten (Kalliomäki 2013, 46-48).

Juurien jälkeen siirrytään puun runkoon, johon kirjataan yrityksen palvelut ryhmiteltyinä sekä pääasiakaskohderyhmät, sekä yleensä kuvaus yrityksen tyypillisestä asiakkaasta. Kun runko on valmis, oksistoon lähdetään luomaan mielleyhtymäkarttaa yrityksen erilaisista tarinaelementeistä. Tätä varten haetaan vastauksia erilaisiin kysymyksiin liittyen tarinallisiin teemoihin yrityksen toiminnassa, kuten onko yrityksen nimellä tarinaa, syntykö yrityksen historiasta tai toimintaympäristöstä tarinaelementtejä, millaisia hahmoja yrityksessä on, liittyykö toimintaan jotain vertauskuvia tai symboleja jne. Stooripuun rakentamisen jälkeen alkaa varsinainen yrityksen tarinaintiteetin työstäminen (Kalliomäki 2013, 48-49).

Aidon autenttisen tarinaintiteetin pohjalta voidaan rakentaa draaman keinoin myös fiktiivisiä tarinoita, mikä on matkailualalla varsin yleistä. Kuvitteellisuuden käyttäminen aiheuttaa jossain määrin ennakkoluuloja, mutta autenttisuus ja fiktio eivät ole ristiriidassa keskenään. Fiktio ja dramatisoinnin avulla voidaan korostaa ja nostaa esille haluttuja aitoja elementtejä. Mikäli käytetään kuvitteellisia tarinoita, se on tehtävä kuitenkin niin, että asiakkaat tiedostavat selvästi tarinan olevan kuvitteellinen ja epätosi. (Rauhala & Vikström, 2013,101; Kalliomäki 2016).

Rauhala ja Vikström (2013, 44-45) kuvaavat tarinan kerronnan taitojen kehittymistä vaiheittain. He käsittelevät taitoa lähinnä yksilön näkökulmasta, mutta samaa kuvausta voidaan hyvin mielestämme hyödyntää myös yritystasolla (kuva 6).



KUVA 6. Tarinan kerronnan tasot (mukailtu Rauhala & Vikström 2014)

- Ensimmäisessä vaiheessa tarinoiden arvoa ei tunnisteta niin hyvässä kuin pahassakaan. Tarinankerrontaa ei seurata ja se on muiden käsissä.
- Toisessa vaiheessa syntyy ymmärrys, että tarinat voivat olla hyödyksi. Tämä vaihe on prosessissa hankalin, tarve tunnistetaan, mutta työkaluja ei vielä ole.
- Seuraavassa vaiheessa osataan jo tunnistaa tarinoita, mutta niiden systemaattinen hyödyntäminen ja esimerkiksi tarinaidentiteetin tarpeellisuuden ja sen rakentaminen on vielä puutteellista.
- Toiseksi korkeimmalla tasolla tarinankerronta on tavoitteellisempaa ja esimerkiksi tarinapankin kartoittaminen on saatettu aloittaa. Käytetään tarinoita yksipuolisesti jollakin osa-alueella.
- Tietoinen ja tavoitteellinen tarinankerronta ja tarinoiden monipuoleinen hyödyntäminen yritystoiminnan eri osa-alueilla (mukailtu Rauhala & Vikström 2014).

5 TARINANKERRONTA STRATEGIATYÖSSÄ

Viimeaikaiset tutkimukset sekä sähköpostikeskustelumme strategiakouluttaja, tietokirjailija Mika Kamenskyn kanssa antavat melko masentavan kuvan siitä, kuinka organisaatioissa ymmärretään tai sisäistetään yrityksen strategia. ”Tämä kuva ei itse asiassa ole niin yllättävä, sillä ihmiset ymmärtävät todellisuudessa vain sen, mitä he ovat kokeneet” (Kamensky 2016). Tätä tukee Vaasan yliopistoon väitöstyötään tekevän Maarika Mayryn Savon Sanomissa 13.4.2016 julkaistu artikkeli, jonka mukaan vain 13 prosenttia johtoryhmäläisistä pystyy kertomaan yrityksensä suunnan. Saman tutkimuksen mukaan 26 prosenttia johtoryhmän jäsenistä ei pystynyt nimeämään yrityksensä strategisia painopisteitä, ja 71 prosentilla heistä oli yrityksensä strategisista painopisteistä surkea tai ihan väärä käsitys. Syyksi tähän Mayry mainitsee mm. sen että tämän päivän suomalaiset strategiat ovat liian vaikeatajuisia, kapulakielisiä sekä monimutkaisia (Pietiläinen 2016).

Yksi mahdollinen syy strategioiden huonoon tuntemukseen on todennäköisesti myös strategioiden puuttuminen. Tätä tukee vuorineuvos Lasse Kurkilahden kirjoitus Talouselämä-lehdessä 14.10.2014. Eri yrityksiä vuosikertomuksia tutkinut Kurkilahti (2014) toteaa, että alle kolmasosalla yrityksistä oli jonkinlainen strategiamääritelmä ja hyvin määritelty strategia löytyi vain 23 prosentilta yrityksistä. Selkeä erottautumistekijä, strategian ydin, löytyi vain 17 prosentilta tutkituista yrityksistä.

Maarika Mayry toteaa, että strategiaongelmissa ei ole löydettävissä juurikaan eroja alakohtaisesti, joten voimme hyvällä syyllä olettaa, että myös matkailualan yritykset lukeutuvat tähän samaan joukkoon. Myöskään yrityksen koko tai se, onko kyseessä julkinen tai yksityinen yritys ei tämän tutkimuksen mukaan tuonut esiin merkittäviä eroja, Strategia on keskeinen johtamistoimi yrityksessä, sen koosta ja omistuspohjasta riippumatta. Mikäli esimies tai yrittäjä itse ei tunne strategiaa, hän ei pysty viemään yritystään sen operatiivisella arkitasolla eteenpäin. Mikäli yrityksen työntekijät eivät tunne ja sisäistä strategiaa riittävän hyvin, sen edistämiseksi ei tapahdu toimenpiteitä (Pietiläinen 2016). Voimme siis näiden tutkimusten perusteella olettaa, että suuressa osassa matkailuyrityksiä ei

ole kunnollisia strategioita, tai ne ovat liian vaikeaselkoisia, jotta niistä olisi liiketoiminnalle toivottua hyötyä.

Tätä opinnäytetyötä tehdessämme, tutustuimme monien alueellisten ja kunnallisten matkailuorganisaatioiden verkossa julkaistuihin strategioihin. Voimme vain yhtyä vuorineuvos Kurkilahden (2014) kirjoituksessa siteerattuun professori Rumeltin näkemykseen, että korkealentoisia tavoitteita ja iskulauseita kutsutaan strategioiksi. Hyvä strategia on harvinaisuus. Liian usein strategiana pidetään yleiskuvaa, suuria suuntaviivoja ja toiveajattelua ilman toimenpiteitä ja konkretiaa. Kurkilahden kirjoituksen perusteella suurin virhe on tavoitteiden ja strategian sekoittaminen toisiinsa.

Kuten aikaisemmin jo Sole ja Wilson (2002) totesivat, tarina on käyttökelpoinen väline monimutkaisten asioiden käsittelyyn ja informoimiseen. Olisiko yksinkertaisempien strategioiden ja parempien tarinoiden aika? (Tolvanen 2014.)

Amerikkalainen liikemies, sähköisen kaupankäynnin ja viestinnän guru, suursijoittaja sekä bloggari Ben Horowitz tiivistää tarinan merkityksen strategiatyössä hyvin voimakkaasti toteamalla, että yritys jolla ei ole tarinaa, on yritys ilman strategiaa. (Lamarque 2015, kuva 7). Mika Kamensky on hieman varovaisempi, hän näkee tarinankerronnan hyvänä täydentävänä keinona strategiatyössä, mutta ei päämenetelmänä tehdä strategiatyötä. Strategiatyö on haastavaa, ammattitaitoa vaativaa johtamistyötä, jossa tarinankerrontaa ei pidä nähdä oikopolkuna, vaan täydentävänä keinona ammattimaiseen strategiatyöhön (Kamensky 2016).



KUVA 7. Yritys ilman tarinaa on yritys ilman strategiaa (Lamarque 2015)

Kuten Denning (2015) jo sivulla 7 totesi, on asenne tarinankerrontaa kohtaan yritysmaailmassa yhdessä vuosikymmenessä jo täysin muuttunut. Johtamisessa ja organisaatioiden kehittämisessä tarinankerronnasta on apua esimerkiksi ihmisten motivoinnissa, innostamisessa, muutosjohtamisessa, organisaatiokulttuurin rakentamisessa ja vaalimisessa, tulevaisuusskenaarioiden laatimisessa, strategian luomisessa, hiljaisen tiedon keräämisessä ja siirtämisessä (Denning, 2015).

5.1 Tarinat auttavat ymmärtämään

Tarina tekee hiljaisen tiedon kuuluvaksi. Miksi sitten tarinan käyttö toimii edellä mainituilla osa-alueilla? Tarina saa aikaan tunneoivalluksia jotka motivoivat ja saavat aikaan ymmärrystä muutosta kohtaan. Kun ihmiset saavat itse olla osana muutostarinaa, siihen on helpompi sitoutua. Jaetut yhteiset tarinat ovat yhteisön sosiaalista pääomaa ja yhdistävät tarinaan osallistujia. Lisäksi tarina on hyvä työväline uusien toimintojen kehittämiseen ja uuden oppimiseen (Rauhala & Vikström 2014, 30-31).

Yritysjohtoa ja sen työskentelyä 2000-luvun taitteessa tutkinut Roger Martinin kirjoittaa Harvard Business Review:ssä, että erityisesti yritysten strategia nähdään usein liian loogisena rakennelmana. Strategioitaan rakentaessa, yritysjohtajat koittavat saada kaikki strategioiden osaset sopimaan toisiinsa täydellisesti.

Mikäli tällaisesta täydellisyyttä hipovan loogisen eheyden osoittamisesta tulee strategiatyön keskeisin tavoite, se voi tuottaa vain hyvin vaatimattomia strategisia tuloksia. Näin laaditut strategiat eivät haasta organisaatiota tai tuo uutta ole-massa olevan linjaukseen. Martinin mukaan, kun tarinankerronta otetaan mu-kaan strategiatyöskentelyyn, tulee tarinoiden irtonaisuudesta ja uusista luovista ulottuvaisuuksista strategiatyöskentelyn uudet kantavat voimat. Näin työsken-nelleet strategioiden rakentajat ovat kommentoineet työn olevan nyt aivan eri-laista. Strategiatyö koetaan vapauttavana ja innovatiivisena, kun työistetään tari-noita toivottavista asiainiloista (Martin 2010).

TAULUKKO 1. Kuinka tarina tehoaa 1 (mukailtu Rauhala, Vikström 2013)

Johtaminen	Tavoitteet	Kuinka tarina tehoaa
	Strategian luomi-nen	Kun ihmiset ovat itse osa strategista muutostarinaa, he sitoutuvat ja mukautuvat siihen paremmin. Tari-noiden avulla voidaan lisätä ymmärrystä, etenkin abstrakteissa asioissa siitä mihin muutoksella pyri-tään. Vahva brändi edellyttää tunnesidettä ja tarina pu-huttelee tunnetta.
	Ihmisten innosta-minen	Tarina auttaa oivaltamaan ja saa aikaan tunneoival-luksia.
	Organisaatiokult-tuurin rakentami-nen	Tarina lisää ymmärrystä muutoksessa ja muutoksen johtamisessa edellyttäen, että kaikki otetaan mu-kaan muutostarinan rakentamiseen ja se myös si-touttaa, innostaa ja vähentää muutosvastarintaa.
	Tulevaisuuden ra-kentaminen	Yhteiset visiot, tarinat ja rakennetut merkitykset ovat sosiaalista liimaa. Tarinat toimivat kuin pak-keli, jolla visiot ja operatiivinen toiminta yhdiste-tään.
	Hiljaisen tiedon kerääminen	Tarinat tekevät hiljaisen tiedon kuuluvaksi ja niiden avulla hiljainen tieto saadaan paremmin esille.
	Kokousten suun-nittelu ja johtami-nen. Kouluttami-nen ja opetus	Tarinat ovat oivallisia fasilitointityökaluja kehittä-miseen ja uuden oppimiseen.

	Strategian jalkauttaminen	Tarinan avulla arvot ja muut vaikeammat arvot ja abstraktit asiat muuttuvat konkreettisemmiksi
		Asiaan syvemmin perehtymättömälle joukolle ei kannata kertoa lukuja tai esittää laskelmia – heille pitää kertoa tarinoita ja näyttää kuvia
	Dialogi korvaa perinteisen strategian ja sen jalkauttamisen	Perinteinen strateginen suunnittelu ja organisaatiossa tapahtuva ylhäältä alas suuntautuva jalkauttaminen ohitetaan, ja tilalle tulee yhdistetty suunnittelu- ja toteutusdialogi, joka käydään johdon ja työntekijöiden kesken. Tarinoita käytetään perinteisen powerpoint -esityksen tilalla konkretisoimaan vaikeina pidettyjä asioita.

Taulukkoon numero 1 on tiivistetty toimintoja, joissa tarinankerrontaa voidaan käyttää ja kuinka tarina näissä tehoaa.

Viestin tehokkaassa välittämisessä tarina auttaa muistamaan ja ymmärtämään. Se helpottaa monimutkaisten asioiden esittämistä puhuttelevasti ja ymmärrettävästi. Yrityksen sisäisessä viestinnässä, esimerkiksi strategian jalkauttamisessa tai muutoksesta tiedottamisessa tarina selkeyttää asioita ja mm. arvot ja muut abstraktit asiat muuttuvat konkreettisemmiksi (Rauhala & Vikström, 2014, 30-31). Kirjassa Toisinajattelua strategisesta johtamisesta, kyseenalaistetaan perinteinen strategiatyö, jossa johdon strategiaryhmä suunnittelee strategian, joka sitten jalkautetaan organisaatiossa alaspäin. Parempana vaihtoehtona teoksessa pohditaan mallia, jossa johdon ja työntekijöiden välinen dialogi olisi lähestymistapana. Näin voitaisiin välttää perinteisen lähestymistavan ongelmat, kun strategiasuunnittelua ja toteutusta ei enää erotettaisi toisistaan (Mantere 2011). Tarinankerronta on hyvä keino dialogin aikaansaamiseksi.

5.2 Tarinat brändityökaluna

Brändikeskeiset tarinatyökalut jaetaan yleensä matkailualalla kahteen ryhmään. Ensimmäiseen ryhmään kuuluvat paikkaan ja sijaintiin liittyvät tarinat, joissa viestitään miltä yrityksessä näyttää, mitä siellä juuri nyt ja tulevaisuudessa tulee tapahtumaan. Tämän voi ilmentää jopa ilman ainuttakaan sanaa, matkailuyritys voi lähettää vain tunnetta synnyttävän viestin, esim. kuvan tai videon. Riittää

kun asennetaan on-line webcam esittelemään yritystä juuri nyt. Laskettelukeskukset sekä golfkentät käyttävät hyvin menestyksellisesti webcam-palvelua sosiaalisessa mediassa (Lear 2015; Craig 2015).

TAULUKKO 2. Kuinka tarina tehoaa 2 (mukailtu Rauhala & Vikström 2013)

Brändin rakentaminen.	Brändin rakentaminen ja johtaminen	Tarina antaa brändille elämän, tekee siitä konkreettisemmän
	Asiakkaan arvostuksen ja kokemusten ymmärtäminen	Tarinat ovat hyvä keino hankkia syvällistä asiakkaan ymmärtämistä
	Monimutkaisten asioiden esittäminen, ja viestin tehokas lähettäminen	Tarinan avulla arvot ja muut abstraktit asiat muuttuvat konkreettisemmiksi, tarina helpottaa ymmärtämään, saa kiinnostumaan ja auttaa muistamaan

Toiseen ryhmään kuuluvat tuotetarinat. Niiden avulla viestitään yleisimmin tapahtumia, itse tuotteeseen liittyviä ominaisuuksia ja käyttäjien omiin kokemuksiin liittyviä kertomuksia. Usein tuotetarinat ovat myös sisältömarkkinointia. Tullevaisuuteen kohdentuvat tarinat ovat tarjouksia, joita asiakkaat käsittelevät ja kommentoivat ja sitten jakavat ne eteenpäin sosiaalisessa mediassa. Yleensä näihin liitetään toiminto joka kehottaa toimimaan: TripAdvisorissa on varaa-painike, Facebookissa jaa-painike jne. (Craig 2015).

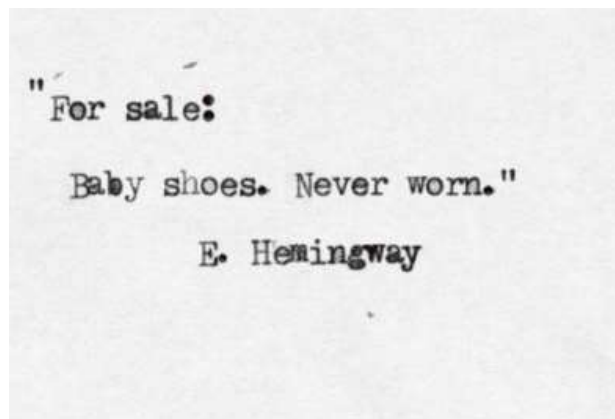
Tarinankerronnan brändityökalut kuuluvat yleensäkin lähes kaikki sosiaalisen tarinankerronnan piiriin, jossa toisin kuin perinteisessä tarinankerronnassa, tarinat pyritään pitämään lyhyinä ja ne pohjautuvat pääsääntöisesti visuaalisuuteen. Visuaalisuudessa kannattaa painottaa autenttisuutta ja realismia. Kuvien joilla tarinaa viestitään, tulisi olla aitoja ja muokkaamattomia. Sosiaalisessa tarinankerronnassa tarinat kannattaa pitää lyhyinä ja ytimekkäinä. Hyviä esimerkkejä tari-

nankerronnan paikkaan ja kohteeseen liittyvissä sosiaalisen median bränditarihoiden alustoista ovat; mm. Google, Facebook ja TripAdvisor (Craig 2015; Lear 2015).



KUVA 8. Lyhyet kuvalliset paikkaan liittyvät tarinat

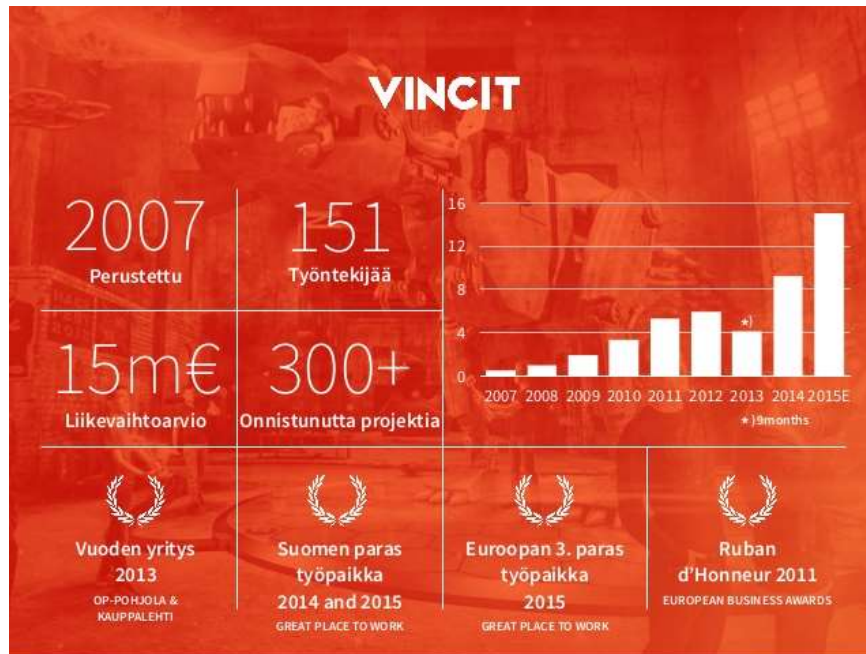
Lyhyt tarina jää helposti mieleen kuten kuvista 8 ja 9 on havaittavissa. Tämän lisäksi lyhyttä tarinaa toistetaan helpommin juuri niin, kuin viestin lähettäjä on sen tarkoittanut (Craig 2015). Lyhyestä mutta silti tunteisiin vetoavasta tarinasta on hyvä esimerkki, kun Hemingway sai aikoinaan tehtäväkseen todistaa, että mieleen painuvan ja koskettavan tarinan voi kirjoittaa vain kuudella englanninkielisellä sanalla. Hän kirjoitti näin:



KUVA 9. Kuuden sanan tarina (Quote Investigator 2013)

Kolmatta kertaa Suomen parhaaksi työnantajaksi valittu ohjelmakehityksen asiantuntija yritys Vincit Oy on hyödyntänyt tarinankerrontaa kokonaisvaltaisesti. Vincit Oy:ssä brändistrategiatyöhön osallistuu koko henkilöstö, ei pelkästään

johto – itseasiassa Vincitissä ei ole johtajia, vaan kaikki 151 työntekijää ovat vincitiläisiä (ePressi 2016).



KUVA 10. Vincit Oy (ePressi 2016)

Vincitin brändityössä koko henkilöstö jaettiin pieniin ryhmiin, joissa heidän tehtävänä oli visioda, rakentaa tarina siitä, millaisen he haluaisivat yrityksen brändin olevan vuonna 2015. Nämä ryhmäkohtaiset tarinat nivottiin yhteen ja niistä muodostettiin koko henkilöstön tarinavisio siitä, mitä Vincit olisi vuonna 2015. Tällä samalla menetelmällä on tarkoitus visioda Villa Ruotsin tulevaisuutta ja brändäystä. Kuten aikaisemmin olemme tässä työssä maininneet, tutkimukset ovat osoittaneet, ettei toimialalla tai yrityskoolla ole ratkaisevaa merkitystä toimivaa strategiaa rakennettaessa. Vincitin kaltaista esimerkkiä matkailualalta emme löytäneet, mutta ei ole mitään syytä olettaa, etteikö sellaista olisi, ja etteikö tämä tapa toimisi myös matkailualalla (ePressi 2016).

Brändäyksessä on kyse erottumisesta ja erilaistamisesta eli differoinnista, jolloin yritys toimii eri tavalla kuin suurin osa kilpailijoista. Myös sinisen meren strategiassa kilpailijoista erottuminen on tärkeä tekijä. (Kim & Mauborgne, 2015, 63).

Tarinankerronta on työkalu erottautua kilpailijoista (taulukko 3). Etenkin pienillä tai aloittavilla yrityksillä perinteiset erottautumiskeinot ovat hyvin samankaltaisia, mm. ketteryys, joustavuus ja laatu. Lopputuloksena on, että kaikki näyttävät samoilta.

TAULUKKO 3. Kuinka tarina tehoaa 3 (mukailtu Rauhala, Vikström 2013)

Aihealue	Tavoitteet	Kuinka tarina tehoaa
Erilaistaminen	Kiinnostuksen ja luottamuksen herättäminen	Tarinan avulla erotetaan kilpailijoista ja tarina parantaa mieleen jäämistä.
		Tarinat ovat hyvä keino hankkia syvällisempää asiakasymmärrystä esim. mm. sosiaalisen tarinankerronnan avulla. Lisäksi asiakastarinat ovat hyvin uskottavia.

Sinisellä merellä yrityksen tavoitteena on luoda uusi markkinatila, jossa kilpailijat menettävät merkityksen. On vedottava uudenlaiseen alalle epätyypilliseen asiakasryhmään. Sirkusryhmä Cirque du Soleil raivasi tiensä menestykseen ajatuksella: 'me keksimme sirkuksen uudestaan'. He hyödynsivät sosiaalista tarinankerrontaa ennenäkemättömän tehokkaasti yritysasiakkaisiin ja aikuisiin, jotka olivat valmiita maksamaan elämyksestä kolme kertaa enemmän kuin perinteisestä traditionaalisesta sirkuksesta. Cirque du Soleil keksi tarjota sirkuksen sekä teatterin parhaat palat sekä supistaa joistakin perinteisemmistä numeroista kuten eläimistä. Liput ovat huomattavasti kalliimpia kuin tavallisessa sirkuksessa, mutta teatterilippujen hintoihin tottuneet ihmiset eivät pidä niitä kalliina (Kim & Mauborgne 2006, 37).

5.3 Tarina palvelumuotoilun työkaluna

Olemme tällä hetkellä ns. elämystalouden aikakauden porteilla. Elämystalouteen siirtyminen ja ottamalla tavoitteeksi elämyksien tuottamisen asiakkaille on yrityksen strateginen valinta. Samoin palvelukokemusten suunnittelu tarinalähtöisesti on strateginen valinta. Tarinalähtöinen palvelumuotoilu on toimiva keino tuottaa elämyksellisiä palveluja (Kalliomäki 2014, 53-54).

Tarinalähtöistä palvelumuotoilua voidaan konkreettisesti tehdä esimerkiksi elokuvakäsikirjoituksista tutumman story board kuvakäsikirjoitusmenetelmän eli sarjakuvatekniikan avulla. Kyseistä menetelmää voidaan käyttää usealla eri tavalla esimerkiksi organisaatio-, tuote- ja palvelumuotoiluprosesseissa. Kuvakäsikirjoitusta voidaan hyödyntää kehittämisprosessin monissa eri vaiheissa. (Kalliomäki 2013).

Palvelumuotoilu:

"...käyttäjälähtöinen suunnittelu siten, että palvelu vastaa sekä käyttäjien tarpeita että palvelun tarjoajan liiketoiminnallisia tavoitteita."

KUVA 11. Mitä palvelumuotoilulla tarkoitetaan? (Zeeland 2011)

Palvelumuotoilussa (kuva 11) strateginen suunnittelu kulkee eri kontaktipisteiden kautta. Kontaktipisteitä ovat: tilat, esineet, prosessit ja ihmiset. Tarinan avulla nämä kontaktipisteet on helppo yhdistää asiakaskohtaisiksi palvelupoluksi. Palvelupolkuja on helppo räätälöidä muokkaamalla prosessivaiheen tarinaa, vaikka päivittäin sitä muuttaen (Koivisto 2007). Taulukossa 7 on käsitelty tarinan käyttöä palvelumuotoilun työkaluna.

TAULUKKO 4. Kuinka tarina tehoaa 4 (mukailtu Rauhala, Vikström 2013)

Aihealue	Tavoitteet	Kuinka tarina tehoaa
Palvelumuotoilu	Sisältömarkkinointiin sisällytetään aina tarina. Tavoitteena on elämyksellinen palvelu.	Asiakkaiden kertomat tarinat sisältävät sellaista segmentti-kohtaista dataa, mitä olisi muuten lähes mahdoton saada. Elämys jättää aina pysyvän muistimielikuvan – ja siksi se on tehokas.
Innovointi	Ideoiden viestiminen ja pitchaaminen ²	Tarinan avulla voidaan aineeton asia esittää ymmärrettävästi, tarina tarjoaa tavan visualisoida asia omassa mielessä.
	Yhteisen konsensuksen aikaan saaminen kehitys- tai vaikka some-tiimissä	Tarinan avulla voidaan simuloida monimutkaista todellisuutta

Matkailun kontekstissa esimerkiksi lentoyhtiöt, hotelliketjut ja elämyspalveluyritykset käyttävät tarinankerrontaa palvelumuotoilussa. Eri asiakassegmenttien läpi kulkemat palvelupolut tutkitaan tarkkaan kontaktipisteeltä toiselle, ja huomio kiinnitetään mm. niin henkilökunnan toimintaan, univormuihin kuin tilan valaistukseen, tuoksuun kuin värisävyihin.

5.4 Tarinankäytön käänköpuoli

Usein tarina mielletään kerrotuksi saduksi, jolloin sillä on jopa negatiivinen kaiku. Se mielletään siis seipetyksi ja liioitelluksi todellisuudeksi, jota ei kannata ottaa vakavasti.

² (Pitchaaminen, pitching tarkoittaa nopeaa esitystä tuotteen tai palvelun tai liikeidean pääkohdista. Sen tarkoitus on herättää kiinnostus esiteltävää asiaa kohtaan ja vakuuttaa kuulijat asian vahvuuksista. Hyvä pitchaus ottaa huomioon kuulijansa ja osoittaa markkinatuntemusta, mutta kertoo myös tekijänsä innosta, näkemyksestä ja osaamisesta. (Kopioisto 2016)

Ennakkoluuloja kohdataan melko usein, kun tarinallistamisesta tai tarinankerro-
nasta aletaan puhua varteenotettavana strategisena työkaluna ja kun yrityksen
tarinallistamisen tie on vasta alussa (Kalliomäki 2016).

Arvostettu luennoitsija, maailman pankin entinen aluejohtaja Steve Denning
(2015) toteaa Risks of Storytelling blogissaan yleisimpinä riskeinä tarinanker-
ronnassa olevan juuri tahallisen tai tahattoman harhaanjohtamisen sekä sen, että
lupaavasti alkanut tarinankäyttö jääkin jostakin yrityksestä johtuvasta syystä
kesken. Myös Daniel E. Craig (2015) muistuttaa tarinan käytön riskeistä, joista
suurimpana hän pitää sitä, että asiakkaat kertovat eri tarinaa, kuin mitä yritys
kertoo, ts. tällöin yritys ei enää johda eikä hallitse aloittamaansa tarinaa. Näin
tapahtuessa yrityksestä hallitsemattomasti esim. sosiaalisessa mediassa leviävä
tarina ei ole enää yrityksen hallinnassa, ja koko brändi voi vaarantua.

Tarinankerrontaa hyödynnettäessä on Mika Kamenskyn (2016) mukaan muis-
tettava, että strategiatyö on kuitenkin pääasiassa johtamista, ja tarinankerronta
on hyvä keino strategiatyöhön, mutta tarinallistaminen ei saa muuttua itseisar-
voksi, eikä se ole oikotie menestykseen.

Tarinankerronnan hyödyntämistä yritystoiminnassa heikentää myös mahdolini-
sesti se, että tarinoiden aikaan saamia tunnereaktiota on hyvin vaikea mitata –
ainakin kenttäolosuhteissa. Tunteiden mittaaminen on vaikeaa, sillä ne ovat ly-
hytaikaisia, niitä tulee ja menee, eivätkä ne kaikki ole välttämättä merkitykselli-
siä eivätkö kaikki näytä tai kerro tunteistaan (Olsson 2016).

Fysiologisia tunnereaktioiden mittaamismenetelmiä, jotka mittaavat tunteiden
biologista ulottuvuutta ovat mm. aivosignaalien tunnistaminen sekä ihon säh-
könjohtokyvyn mittaaminen esim. sormesta. Lisäksi voidaan suorittaa optista
mittausta kasvojen ilmeistä ja pupillien muutoksista. Teknologia mahdollistaa jo
useita muunlaisiakin menetelmiä tunteiden mittaamiseen mm. Emotional
Tracker ja PrEmo. Emotional Tracker on suunniteltu enemmänkin yksilön tar-
peista lähtöisin, omien tunteiden tunnistamiseen. PrEmo on puhtaasti yrityksille
suunnattu tunteiden mittaamisjärjestelmä, jossa asiakas merkkää syntyneen tun-
nereaktion erilaisten animaatioiden avulla (Delft institute 2016). Aiheeseen pe-
rehtyneen Tampereen teknillisen yliopiston dosentin Thomas Olssonin (2016)

mukaan fysiologiset menetelmät ovat kuitenkin monesti kyselymenetelmiä objektiivisempia sen suhteen, mitä ihminen oikeasti tuntee. On eri asia, miten ihminen itse tulkitsee tunteen ja miten siitä kertoo, kuin miten hän sen varsinaisesti fyysisesti ja psyykkisesti kokee ja sen jälkeen prosessoi. Käytännössä kuitenkin harvalla matkailualan yrityksellä on resursseja lähteä tämän tyyppisiin mittauksiin

6 KYSELYTUTKIMUS

Laadullisessa tutkimuksessa pyritään ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä – tässä tapauksessa tarinankerrontaa ja tarinallistamista. Teoriassa tällä tarkoitetaan ilmiöiden merkitysten selvittämistä sekä kokonaisvaltaisen ja syvemmän käsityksen saamista siitä. Laadullisessa tutkimuksessa teoria on mukana eri tavoin. Teoria voi olla mukana keinona, jonka on tarkoitus auttaa tutkijaa tutkimusta tehdessä, tai teoria voi olla tutkimuksen päämääränä, jolloin tutkimuksen yksittäisten havaintojen avulla pyritään luomaan uutta tietoa (Hirsjärvi ym. 2007, 163).

Kyselytutkimus suoritettiin verkkokyselynä, ja se toteutettiin 7.3–12.3. 2016 välisenä ajankohtana harkinnanvaraisella eliittiotannalla valitulle kohderyhmälle. Vastausaika typistettiin vajaaseen viikkoon, koska esim. kyselytutkimusyritys SurveyMonkey.com verkkosivuilla painotetaan lyhyen vastausajan etuja. Lyhyt vastausaika nostaa vastausprosenttia, koska silloin kyselyä ei laitetaan niin helposti heti syrjään (SurveyMonkey 2016).

6.1 Kyselytutkimuksen toteutus

Kyselytutkimus aloitettiin selvittämällä kyselyn tutkimusongelma. Kuten opinnäytetyömme nimikin jo kertoo, keskitymme työssämme tarinankerronnan hyödyntämiseen matkailuyrityksen strategiatyössä. Halusimme selvittää kuinka yritykset ovat käyttäneet tarinankerrontaa strategisena työkaluna. Opinnäytetyömme toinen keskinen ongelma on selvittää kuinka yritykset ovat tarinankerronnasta hyötynneet, ja kuinka sen tuomaa lisäarvoa on mitattu. Lisäksi tah-

doimme selvittää, mitä riskitekijöitä vastaajien mielestä tarinankerrontaan liittyy, koska opinnäytetyömme tarkoitus on tuottaa tietoa ja työkaluja, case-yrittämissämme Villa Ruotsia varten.

Kysely laadittiin Webropol työkalulla, joka on meille entuudestaan tuttu perustoiminnoiltaan. Tämä kyselytutkimusten laadintaan tarkoitettu sovellutus on pohjoismaiden käytetyin kyselytyökalu, ja se mahdollistaa myös kyselyjen laadinnan lisäksi niiden analysoinnin ja jatkokäsittelyn.

Tarinallistaminen ja tarinankerronta ovat termeinä hieman epäselviä, joten päädyimme esittämään pääasiassa strukturoituja kysymyksiä kyselyn luotettavuuden parantamiseksi. Myös nopeat ja helposti vastattavat strukturoidut kysymykset alentavat kyselyyn osallistuminen kynnystä. (Sarajärvi & Tuomi, 2002). Muutamaan kohtaan lisäsimme strukturoidun kysymyksen perään avoimen kysymyksen, jonka avulla vastaaja pystyi tarkentamaan vielä vastaustaan.

Ennen varsinaista kyselytutkimusta lähetimme testikyselyn viidelle henkilölle, joilla on vahvaa kokemusta ja näkemystä kyselytutkimusten tekemisestä. Päätimme suorittamamme koekyselyn jälkeen koehenkilöiden kommenttien perusteella lisätä kyselylomakkeeseen kohdan ”en osaa sanoa” jotta myös niille mielipiteille joita ei ole, löytyisi vaihtoehto, joka mahdollistaisi Webropol-lomakkeella normaalin etenemisen. Strukturoiduissa kysymyksissämme oli sekä toisensa poissulkevia vastausmahdollisuuksia, että likert -asteikkomaisia vaihtoehtoja. Kysymykset löytyvät tämän opinnäytetyön liitteinä (liite 1).

Lomakkeen kysymysten määrä mitoitettiin niin, ettei kyselyn vastaamiseen menisi enempää kuin 10—15 minuuttia, jota esim. Hirsjärvi yms. (2007) pitävät kyselytutkimuksen optimaalisena kestoajana. Tästä huolimatta monet vastaajista ilmoittivat, ettei tuo arvioimamme 10—15 minuuttia täysin heille riittänyt.

Sarajärvi & Tuomi, (2002) suositusten mukaan laitoimme haastattelukyselymme alkuun lyhyen saateosuuden, mistä selvisivät:

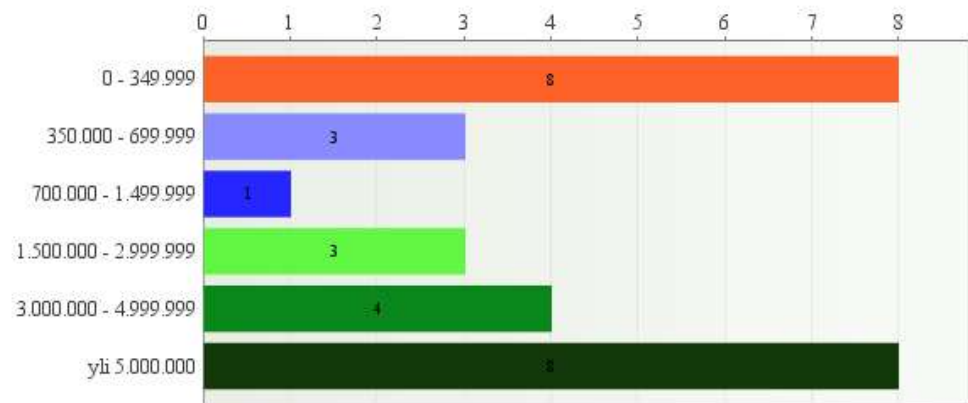
1. Kyselyn tarkoitus ja tärkeys
2. Kyselyn merkitys/hyöty vastaajalle: Lupaus tutkimuksen tulosten lähettamisestä vastaajalle niiden valmistuttua
3. Vastaamiseen rohkaiseminen
4. Mihin mennessä lomake on palautettava
5. Kyselyn toteuttajan yhteystiedot

Laadullisessa tutkimuksessa tutkimusaineiston rajauksen on tapahduttava teoreettisen edustavuuden ehdoilla, jolloin tutkitut tapaukset voidaan nähdä esimerkkinä yleisestä (Eskola & Suoranta 1998, 65.) Aineiston valinta ja rajaus on perusteltava. Miksi tämän kysymyksen tutkimiseen valittiin juuri nämä ihmiset? Laadullisen tutkimuksen tarkoituksena on yleensä kuvata pyrkiä ymmärtämään tiettyä ilmiötä. On siis merkittävää, että tutkittavat tuntevat ja tietävät tutkittavan ilmiön tai heillä on siitä kokemusta. Tutkittavien valinnan tulee olla tarkoitukseen sopivaa harkittua, ei satunnaista. (Sarajärvi & Tuomi, 2002, 88-89).

Halusimme kohdentaa kyselyn yrityksille, joiden tiesimme käyttäneen tarinankerrontaa. Vastaajiksi kohdeyrityksistä haluttiin ylimmän liikkeenjohdon edustajat, koska he tekevät yrityksissä strategista johtamista ja näin ollen voimme olettaa, että he ovat parhaita vastaamaan kyselyyn, jossa käsitellään strategiatyökaluja. Kohderyhmän valinnassa päädyimme harkinnanvaraiseen eliittiotantaan. Eliittiotanta on harkinnanvarainen otantamenetelmä, jonka perusteella tutkimukseen valitaan sellaiset henkilöt, joilta uskotaan saatavan parhaiten tietoa tutkittavasta ilmiöstä. (Sarajärvi & Tuomi, 2002, 88.)

Kyselytutkimukseen halutut yritykset seulottiin lisäksi liikevaihdon perusteella vastaamaan kohtuullisesti matkailuyritysten valtakunnallista jakautumaa, jotta saisimme mahdollisimman monipuolisen kuvan tarinankerronnan käyttämisestä yrityksissä. Yrityksistä n. 30 %, edusti suuryrityksiä, n. 30 % pieniä yrittäjäveitoisia yrityksiä ja n. 40 % edusti pientä ja keskisuurta yrityskokoa (kuva 12).

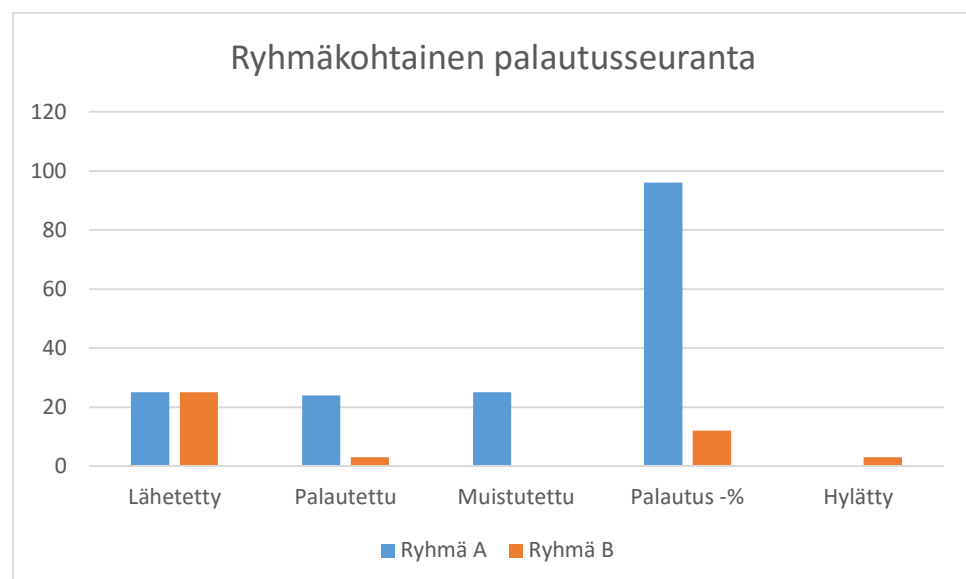
Vastaajien määrä: 27



KUVA 12. Kyselytutkimuksen vastaajien jakautuminen liikevaihdon perusteella.

Koska olemme toimineet matkailualalla yli 30 vuotta, on henkilöverkostomme hyvin laaja. Hyödynsimme tätä ja kohdensimme osan kyselyistä sellaisille edellä mainitut kriteerit täyttävälle yritysjohtajille, joiden kanssa olimme olleet tekemisissä aikaisemmin.

Jaoinme vastaajat kahteen eri ryhmään, kumpaankin ryhmään kuului 25 henkilöä. A-ryhmän johtajat tunsimme entuudestaan ja pystyimme lähettämään heille kyselyn henkilökohtaisesti sosiaalisen median kautta. B-ryhmään kuuluivat yritysjohtajat, joita emme ennestään tunteneet, ja heille kyselylomake lähetettiin Webropolin kautta työsähköpostiin.



KUVA 13. Ryhmäkohtainen palautusseuranta

Yhteensä sähköpostiviestejä ja niistä muistuttavia SMS-viestejä lähti 25 ja henkilökohtaisempia sosiaalisen median kautta lähetettyjä viestejä oli myös 25. Halusimme jo etukäteen minimoida kyselyn katoa, joka yleensä muodostuu tämän tyyppisissä sähköpostikyselyissä suureksi, vaikka vastaajille lähetettiin kehoitus- sekä muistutussähköpostit. (Helsingin yliopisto 2011.)

6.2 Kyselytutkimuksen purku

Pääraportin tulostaminen Webropol-sovelluksen avulla oli helppoa. Koska avoimien kysymysten määrä oli hyvin minimaalinen, emme ajaneet niistä erillistä tilastollista tekstianalyysia, vaan analysoimme avoimet kysymykset laadullisin menetelmin, teemoittamalla ne. Strukturoidut kysymykset analysoimme tilastollisin menetelmin Webropolin avulla. Webropolin kautta lähetettiin kyselyn raportti myös kaikille vastanneille (Hirsjärvi ym., 2007; Valli, 2001).

Sosiaalisen median kautta lähetetyt kyselylomakkeet toivat vastauksen yhtä luokun ottamatta kaikissa tapauksissa, kun taas sähköpostitse ja SMS-viestillä muistutetuista palautuksista tuli vain 3. Tässä tapauksessa Facebook, Twitter ja Messenger toimivat merkittävästi paremmin kuin perinteinen sähköposti. Liian usein tämän tyyppinen sähköpostitse lähetetty kysely joutuu vastaanottajan roskakoriin, vaikka se olisikin lomakkeen suunnittelussa ja koodaamisessa huomioitu. (Webropol, 2016). Näytteemme koko oli 50 vastaajaa, joista määräaikaan mennessä kyselyyn vastasi 27 henkilöä. Määrää voidaan pitää varsin kattavana tämän kokoisesta vastaajajoukosta. Taulukosta 5 ilmenee vastausjakauma kyselyn toimitustavan perusteella.

TAULUKKO 5. Kyselylomakkeen toimitustapa

Kyselyn toimitustapa	Lähetetty	Vastauksia	Vastauspros.
Email	25	3	12
Vahv.SMS	22	0	0
Facebook	25	24	96

Ennakkoselvityksistä huolimatta neljä (4) vastanneista yrityksistä (27) ilmoitti, ettei ollut käyttänyt tarinallistamista missään muodossa ja heidät suljettiin tämän

jälkeen tämän kyselyn ulkopuolelle, koska tämän kyselyn kautta tutkittiin vain sellaisia yrityksiä, jotka olivat käyttäneet tarinallistamista.

Tässä vaiheessa on huomioitava, että 3 näistä yrityksistä jotka eivät olleet käyttäneet tarinallistamista tulivat siitä ryhmästä (B), joita emme entuudestaan tunteet.

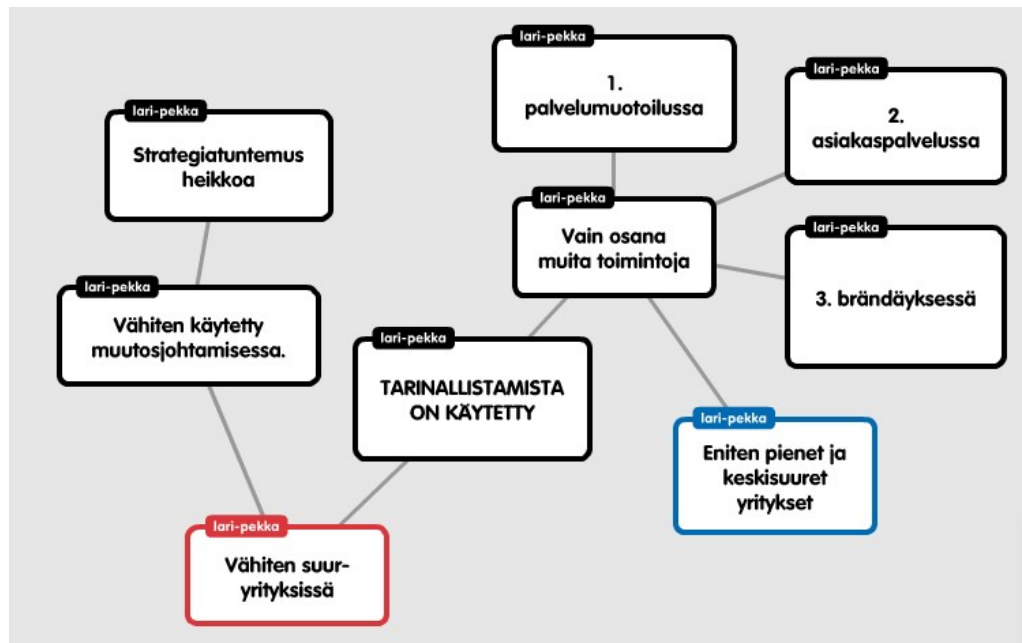
Kahdessakymmenessä yrityksessä kahdestakymmenestäseitsemästä (20/27) oli tarinankerrontaa tai tarinallistamista käytetty tavalla tai toisella. Kolmessa yrityksessä oli harkittu tarinallistamista. Pääasiassa niitä oli käytetty pienissä ja keskisuurissa yrityksissä.

Tarkastelimme kyselytutkimuksen tuloksia teemoittain tutkimusongelmiemme kautta:

- miten tarinallistamista tai tarinankerrontaa on kohdeyrityksissä käytetty
- onko se tuottanut lisäarvoa, ja miten lisäarvoa oli todennettu
- mitä haittoja tai uhkia tarinan käyttöön liittyi

6.2.1 Miten tarinankerrontaa oli käytetty

On ymmärrettävää, että tarinankerronta konsernistrategiassa eri laajuisena toimintona, kuin pienemmässä yrittäjävetoisessa yrityksessä. Yleisesti ottaen tarinaa ei oltu rakennettu yrityksissä kokonaisvaltaisesti sisältäpäin kattamaan kaikkia toimintoja, vaan se oli tehty jossakin rajatussa toiminnossa. Kuvassa 14 on kuvattu mihin tarinankerrontaa oli kohdeyrityksissä käytetty.

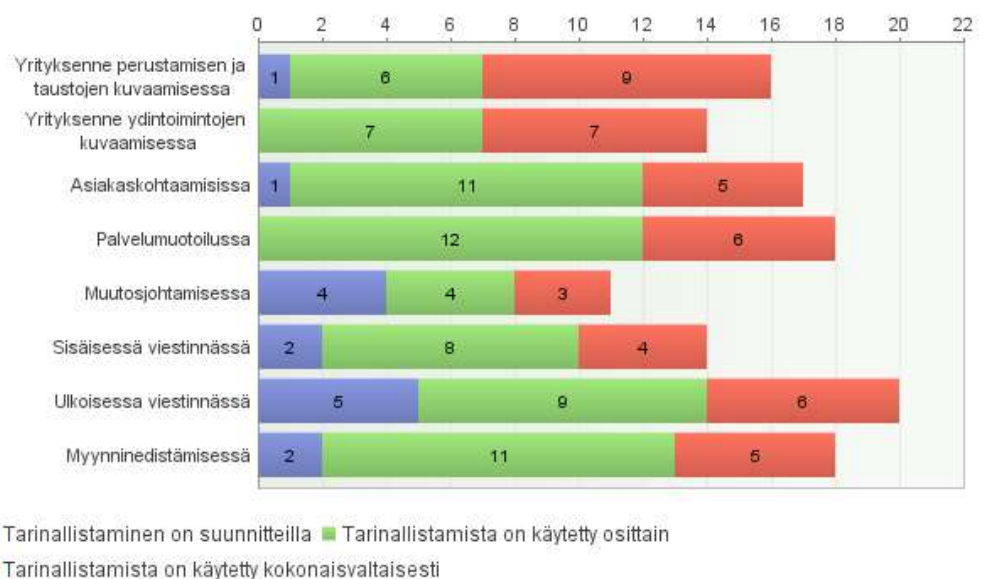


KUVA 14. Kuinka tarinallistamista on käytetty?

Tutkimuksen mukaan eniten tarinankerrontaa käytettiin kohdeyrityksissä osana palvelumuotoilua, seuraavaksi eniten asiakaspalvelussa ja kolmanneksi eniten ydintoimintojen ja taustojen kuvauksessa sekä brändäyksessä. Muutosjohtamisessa tarinankerrontaa käytettiin vähiten.

Vastaajien määrä: 27

Keskiarvo: 3,47



KUVA 15. Kuinka tarinallistamista oli käytetty (Webropol 2016)

Tätä vahvistaa näkemykset, että tarinalähtöinen palvelumuotoilu on erittäin toimiva keino tuottaa elämyksellisiä palveluja. Lisäksi yksittäisenä tarinatoimenpiteenä ja tarinan hyödyntämisen osa-alueena palvelumuotoilu on todennäköisesti helpoin ”testata” tarinan käyttöä. Lisäksi palvelumuotoilun suosiota selittää lisääntynyt visuaalinen tarinankerronta (Kalliomäki 2014; Craig 2014).

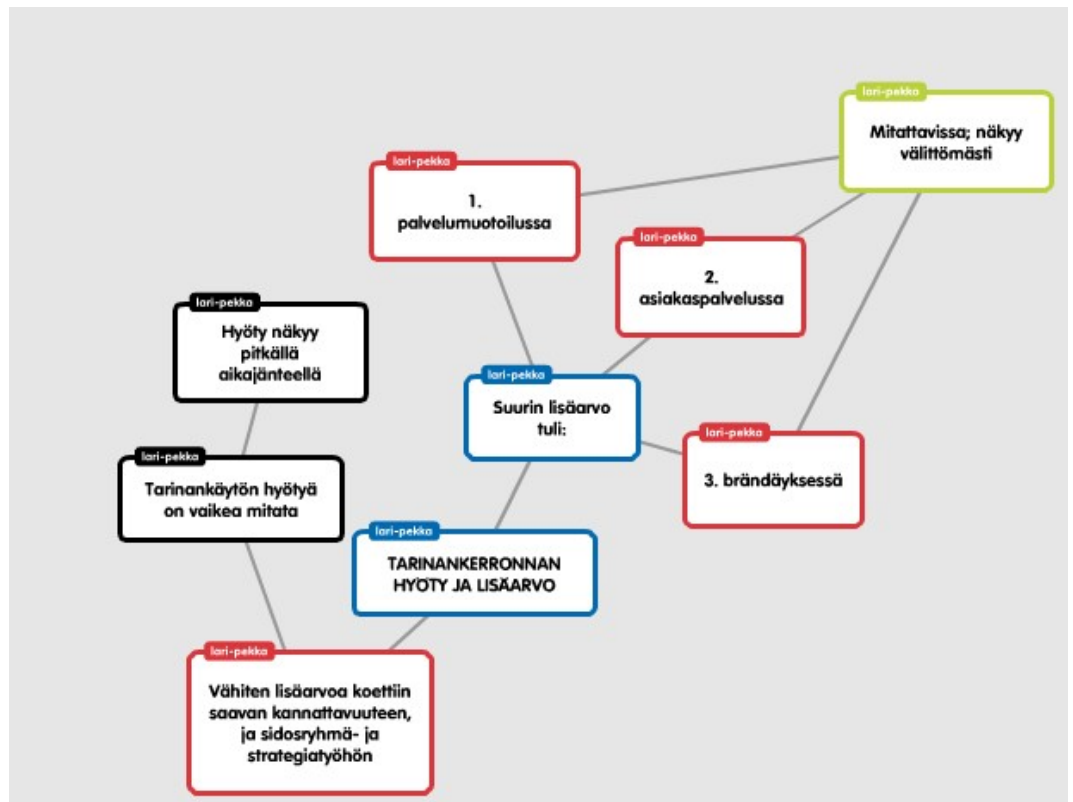
Vaikka mm. Rauhala-Vikström toteavatkin, että tarinan käyttö on tehokas työkalu muutoksen johtamisessa ja strategian jalkauttamisessa sitä ei kuitenkaan käytännössä tapahtunut. Tämä selittyy sillä, että Lasse Kurkilahden mukaan vain 23%:lla yrityksistä on kunnon strategia, jota voisi jalkauttaa. Lisäksi Mayryn tutkimuksen mukaan strategiat tunnetaan surkeasti, tai niistä on väärä käsitys. (Kurkilahti 2014; Pietilä 2016). Tarinan avulla saadaan avattua monimutkaisia asioita mielenkiintoisesti ja ymmärrettävästi, joten tarinallistamisen käyttämiseen ihmisten strategisen osaamisen kehittämiseen on tilausta.

Ydintoimintojen ja yrityksen taustojen kuvaamisessa tarinankerrontaa käytettiin joko kokonaisvaltaisesti tai sitten ei laisinkaan.

6.2.2 Mitä lisäarvoa ja hyötyä tarinankerronta toi, miten sitä mitattiin

Suurin hyöty ja lisäarvo tarinankerronnasta saatiin kyselytutkimuksen mukaan saatavan niistä toiminnoista, joita myös kohdeyrityksissä käytettiin eniten: palvelumuotoilusta, brändäyksestä sekä asiakaspalvelusta. Tämä vahvistaa sitä mitä Kim ja Mauborgne (2015) toteavat, että tarinankerronnan avulla voidaan erottautua kilpailijoista, parantaa asiakaskokemusta ja tuoda asiakkaalle lisäarvoa. Lisäksi asiakkaan saama elämyksellinen lisäarvo on helposti ja nopeasti todennettavissa suorissa asiakaspalautteissa.

Tarinankerronnan tuomien hyötyjen todentaminen ja mittaaminen on kannattavuuden ja strategian osa-alueilla hyvin vaikeaa, koska innostus ja motivaatio näkyvät epäsuorasti ja niille ei ole olemassa hyvää mittaustapaa. Tämä johtaa puolestaan siihen, ettei tarinankerronnasta koeta olevan noilla osa-alueilla hyötyä.



KUVA 16. Tarinankerronnan hyöty ja lisäarvo

Kuvassa 16 selvitetään, miten tarinankerronnan hyöty ja sen tuoma lisäarvo oli yrityksissä huomioitu. Kyselytutkimuksessa kysyttiin erikseen avoimella kysymyksellä, oliko jossakin yrityksessä käytetty muita mittaamistapoja, kuin mitä kyselyssä oli mainittu (kuva 17).

Mikäli valitsitte vaihtoehdon "jokin muu" edellisessä kohdassa, kuvatkaa asia tai toiminto

Vastaajien määrä: 6

▶ Näytä kaikki

- Suorilla palauteilla
- -
- ABC- ketjulla on oma, sisäinen järjestelmä, jonne päivitetään viikottain tarinan jalkauttamisen etenemistä ja kokemuksia.
- Suoralla henkilökohtaisella palauteella Viidakkorumpuja kuuntelemalla
- Omassa toiminnassamme tarinallastaminen on oleellinen osa, koska toimimme hyvin pitkälti esimerkin osoittamisella ja sen voimalla niin sisäisessä kuin ulkoisessakin markkinoinnissa ja viestinnässä ja vuorovaikutussuhteissa.

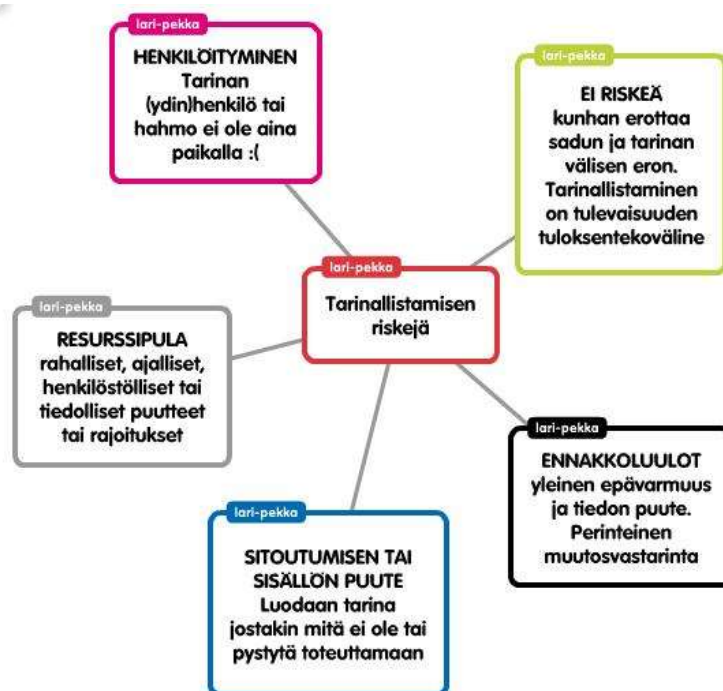
KUVA 17. Millaisia omia mittaustapoja oli yrityksissä käytetty

Vastauksia saatiin kuusi kappaletta, joista yksi oli tyhjä ja kolme voitiin tulkita kuuluvaksi ryhmään asiakaspalaute ja yhdessä yrityksessä oli oma seurantajärjestelmä. Yhdessä vastauksessa mainittiin työtyytyväisyyskyselyt. Viidakkorumpujen kuuntelu voidaan tulkita sosiaalisen tarinankerronnan seuraamiseksi, jota Craig (2014) pitää ensiarvoisen tärkeänä.

6.2.3 Mitä riskejä tarinankerrontaan liittyy

Suomalaiset ovat perusrehellistä kansaa, ja etenkin yritystoiminnassa rehellisyyttä pidetään perushyveenä. Tarinankerronnan koetaan monesti olevan hieman harmaalla alueella, ja siihen sisältyy mahdollisesti jotakin sellaista, mikä ei ole aivan totta. Tulee selvästi ilmi, että monet vastaajat pelkäsivät tarinankerronnan heikentävän yritysimagea, ja sen aikaan saavan mahdollisesti yrityksen asiakaskunnassa ennako-odotuksia, johon ei pystytäkään vastaamaan. Tästä riskistä puhuu myös Denning (2011), kun hän varoittaa tietoisesti tai tahattomasti tarinoilla harhaanjohtamisesta. Craig (2015) puolestaan tähdentää sitä, että yrityksen ja asiakkaiden tarinoiden tulee tukea toisiaan. Mikäli asiakkaiden tarinat lähtevät hallitsemattomasti omille teilleen, on se selvä riski yrityksen imagealle. Kuvassa 18 on tiivistettynä vastaajien näkemykset tarinankerrontaan liittyvistä riskeistä.

Muutama vastaaja epäili, että mikäli tarinankerronta ei perustu faktoihin, saattaa henkilökunta asennoitua siihen negatiivisesti ja koko tarina kääntyykin yritystä vastaan. Tämä tukee näkemystä siitä, että henkilökunta pitää ottaa tarinankerrontaan mukaan alusta alkaen, jolloin se sitouttaa ja auttaa sisäistämään tarinan (Kalliomäki 2014).



KUVA 18. Mitä riskejä tarinankerrontaan liittyy

Useimmat vastaajista pitivät tärkeänä sitä, että tarinankerronta pohjautuu vain faktoihin. Fiktio kytkeä tarinan osaksi kannattivat monet tarinankerronnan asiantuntijat (Tarssanen & Kylänen 2007) Lapin elämysteollisuuskeskus sekä Kalliomäki (2014), joiden näkemyksen mukaan tarinallistamisessa tai tarinankerronnassa fiktio ei missään nimessä tarkoita asiakkaan huijaamista tai valehtelemistä. Fiktio ja draaman avulla tarinaan lisätään elämyksellisyyttä, josta asiakas itse on tietoinen ja johon hän halutessaan menee itse mukaan.

Itse olimme aikaisempien kokemusten perusteella myös sillä kannalla, että tarinoiden sekä tarinallistamisen tulee perustua faktoihin ja niitä voi korkeintaan hieman ”värittää”. Tämän opinnäytetyöprosessin jälkeen ymmärrämme ja hyväksymme täysin myös tämän toisen näkemyksen – sillä tarinoita ja tarinallistamista voi käyttää niin monin eri tavoin ja monissa eri tarkoituksissa.

Henkilöityminen tuli meille esiin uutena riskinä, emme törmänneet siihen missään vaiheessa teoriaosuutta tehdessämme. Asiaan oli kaksi eri lähestymistapaa. Toisessa yrittäjä oli niin tunnettu ja keskeinen henkilö yrityksen tarinan kannalta, että kaikki asiakkaat halusivat tavata hänet, ja olettivat hänen olevan paikalla juuri silloin kun asiakas saapuu. Yrittäjällä on kuitenkin monenlaisia työvelvoitteita, joten hän ei voi olla asiakkaiden käytettävissä ympäri vuorokauden ja viikon jokaisena päivänä. Tämä puolestaan aiheuttaa usein asiakkaille pettymyksen. Toisessa tapauksessa ei ollut toivottavaa, että tarina personoituisi yrittäjään, koska hänen persoonansa (siviili-minä) on hyvin ristiriitainen itse tarinan kanssa ja saattoi sitä kautta herättää ristiriitaisia tunteita asiakkaissa ja heikentää sitä kautta tarinan uskottavuutta (kuva 19). Tätä joudumme pohtimaan myös omassa case yrityksessämme – haluammeko olla aina paikalla ja tavattavissa kun on asiakkaita.

Millaisia riskejä tarinallistamiseen mahdollisesti liittyy, oman yrityksenne kannalta katsoen?

Vastaajien määrä: 18

[Näytä kaikki](#)

- Tämä on uusi asia, tätä pelätään joissakin piireissä.
- Vaatii huolellista suunnitelmaa, miten tarinallistaminen hoidetaan ja esitetään
- Tarinamme perustuvat todellisuuteen ja yrittäjän (minun) persoona niissä jakaa välillä mielipiteitä.
- -
- Väliillä tämä henkilöityy liikaa esim. yrityksen omistajiin, jolloin asiakkaat odottavat että he ovat aina töissä on sitten yö/päivä tai jokin muu vuorokaudenaika.

KUVA 19. Mitä mahdollisia riskejä tarinankerrontaan sisältyy

Tämän kyselytutkimuksen vastaajista n. 75 % koki tarinankerronnan sisältävän toiminnallisia riskejä, ja vain n. 25 % näkevät tarinankerronnan mielellään varsin riskittömänä uutena mahdollisuutena – kunhan muistetaan puhua totta. Tämä tarkoittaa mielestämme sitä, että tarinankerronta ja tarinallistamisen niin kuin se kyselytutkimuksemme alussa määriteltiin, ei ole täysin vastaajille avautunut. Käsitteellisesti tarinankerronta on vaikea asia. Siinä on useita eri tasoja ja useita eri näkökulmia, esimerkiksi verkossa tapahtuvan sosiaalisen tarinankerronnan pitäisi olla autenttista ja totta (Craig 2014). Joulumaanhan mennessään asiakas puolestaan on tietoinen asiakaskohtaamisessa ja palvelumuotoilussa käytetystä fiktiosta ja menee itse siihen mukaan. Tässä tapauksessa fiktio tuottaa lisäarvon ja elämyksellisyyden.

7 HAASTATTELUTUTKIMUS

Haastattelu on etukäteen suunniteltu vuorovaikutustilanne, jossa haastattelija on perehtynyt tutkittavaan aiheeseen ennalta. Tavoitteena on tuoda esiin mahdollisimman luotettavaa tietoa tutkittavasta aiheesta. Haastattelijan tehtävä on välittää kuvaa haastateltavan ajatuksista, näkemyksistä, kokemuksista ja tunteista. Haastattelun etuna muihin tutkimusmenetelmiin verrattuna on se, että sanallisten vastausten lisäksi esiin saadaan vastausten takana olevia motiiveja sekä pystytään tulkitsemaan myös ei-kielellisiä viestejä. Ongelmiksi haastattelututkimuksessa voivat nousta mm. keskustelun kontrolloiminen ja eteenpäin vieminen (Hirsjärvi & Hurme 2011, 10-45).

7.1 Teemahaastattelu tutkimusmenetelmänä

Teemahaastattelu ei etene tarkkojen valmiiksi muotoiltujen kysymysten kautta, vaan ennemminkin kohdentuen tiettyihin ennalta sovittuihin teemoihin. Vastauksia ei ole sidottu valmiisiin vastausvaihtoehtoihin, vaan haastateltavat voivat vastata kysymyksiin omin sanoin. Ennalta päätettyjen teemojen lisäksi myös ihmisten vapaalle puheelle annetaan tilaa (Eskola & Suoranta 2000, 86-87, Hirsjärvi & Hurme 2011, 42-48). Teemahaastattelun suosio selittyykin osin sillä, että

vastaamisen vapaus antaa oikeuttaa haastateltavien puheelle (Saaranen-Kauppi-
nen & Puusniekka 2006).

Teemahaastattelu edellyttää huolellista aihealueeseen ja haastateltavien taustoi-
hin perehtymistä, jotta haastattelu saadaan kohdennettua juuri haluttuihin tee-
moihin. Haastateltaviksi ei tulisi valita ketä tahansa, vaan sellaisia ihmisiä joilla
voidaan olettaa olevan valmiuksia vastata ja joilta oletetaan parhaiten saatavan
aineistoa kiinnostuksen kohteena olevista asioista (Saaranen-Kauppi-
nen & Puusniekka 2006).

Työhömmme liittyvän kyselytutkimuksen vastapainoksi halusimme asiantuntijan
haastattelun saadaksemme hieman erilaista tarkastelukulmaa aiheeseen. Pää-
dyimme teemahaastatteluun, koska halusimme haastateltavan mielipiteet ja nä-
kemykset mahdollisimman laajasti esille. Kiinnostavan tutkimusaineiston saa
tutkiessaan samaa ilmiötä ja samalla selvittämällä käsityksiä monelta eri ammat-
tiryhmältä (Aarnos 2007, 182).

Kun aloimme kartoittaa opinnäytetyömme lähdemateriaalia, yhdeksi tärkeim-
mistä nousivat Anne Kalliomäen v. 2014 julkaisema teos *Tarinallistaminen, pal-
velukokonaisuuden punainen lanka*, sekä hänen pro gradu -tutkielmansa *Elä-
myspalveluiden tarinallistaminen* v. 2013. Seuratessamme aiheesta kirjoitettuja
julkaisuja, totesimme, että hän on ollut jo 8 vuoden ajan aiheen pioneeri Suo-
messä. Hän on yrityksensä *Tarinakone Oy:n* kautta päätyökseen tarinallistami-
sen kanssa työskentelevä ammattilainen. Tältä pohjalta arvelimme, että hän olisi
paras henkilö antamaan meille uusia näkökulmia aiheeseen ja vielä sellaista li-
sätietoa, jota ei ole kirjoitettu ja jota on tullut ilmi hänen kirjansa julkaisemisen
jälkeen. Lähestyimme Anne Kalliomäkeä sähköpostitse, ja suostui ystävällisesti
haastatteluun. Haastattelu toteutettiin Tampereella 1.3.2016.

Haastattelua varten emme laatineet varsinaista haastattelulomaketta, koska haas-
tateltavia oli vain yksi. Listasimme kuitenkin tutkimusongelmaamme valaisevia
teemoja ja kysymyksiä, joiden ympärille halusimme haastattelun keskittyvän.
Jälkeenpäin totesimme, että vaikka haastateltavia oli vain yksi henkilö, osin
strukturoitu teemahaastattelulomake olisi toiminut hyvänä tukena haastattelussa,
kun kyseessä oli varsin kokemattomat haastattelijat. Valmiilla kysymyspohjalla

olisi voinut vielä paremmin pyrkiä varmistamaan suunnittelemiemme aiheiden käsittelyn loogisesti. Nyt haastattelu rönsyili melkoisesti, ja välillä varsinainen kysymys meinasi unohtua. Valmiin lomakkeen avulla voidaan myös saada haastattelu etenemään luontevasti ja välttää vaivautunut hiljaisuus, jos haastattelutilanne ei vapaudu ja keskustelu käynnisty (Hirsjärvi & Hurme, 2011, 58-60.) Tässä haastattelussa ei kuitenkaan esiintynyt edellä mainittua ongelmaa.

Käytimme apuna haastattelussa sanelukonetta, jonne tallensimme koko haastattelun. Vastausten kirjoittaminen olisi hidastanut huomattavasti ja tilanteen joustava eteneminen olisi kärsinyt. Tämän jälkeen litteroimme eli kirjoitimme puhtaaksi koko haastattelun. Sanasta sanaan kirjoittaminen on aikaa vievää ja työlästä. Haastattelujen litterointia pidetäänkin yleisesti eniten aikaa ja vaivaa vaativana vaiheena. Nykyään litterointi annetaan usein siihen erikoistuneiden yritysten tehtäväksi. (Eskola & Vastamäki 2007, 41; Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Sanasta sanaan litterointi osoittautui myös omassa työssämme yllättävän työlääksi, siitä huolimatta, että työssämme meillä oli vain yksi haastateltava. Valmista litteroitua tekstiä kertyi kymmenen A4-sivua, ja sen kirjoittamiseen kului yli 10 tuntia.

Kun aineisto oli purettu, se oli luettava kokonaisuutena useaan kertaan. Tämän jälkeen järjestimme aineiston etukäteen esiin nostamiemme ja spontaanisti haastattelussa nousseiden tutkimusongelmamme kannalta oleellisten teemojen mukaan (Eskola & Suoranta 1999, 175-176). Keskeisimmiksi teemoiksi nousivat tarinallistaminen strategisena työkaluna, käytännön tarinallistamisprosessi, tarinallistamisen todentaminen ja mittaaminen. Myöskin se seikka, miksi tarinallistaminen ei ole strategisena muotoiluna vielä trendi Suomessa mietitytti yleisellä tasolla.

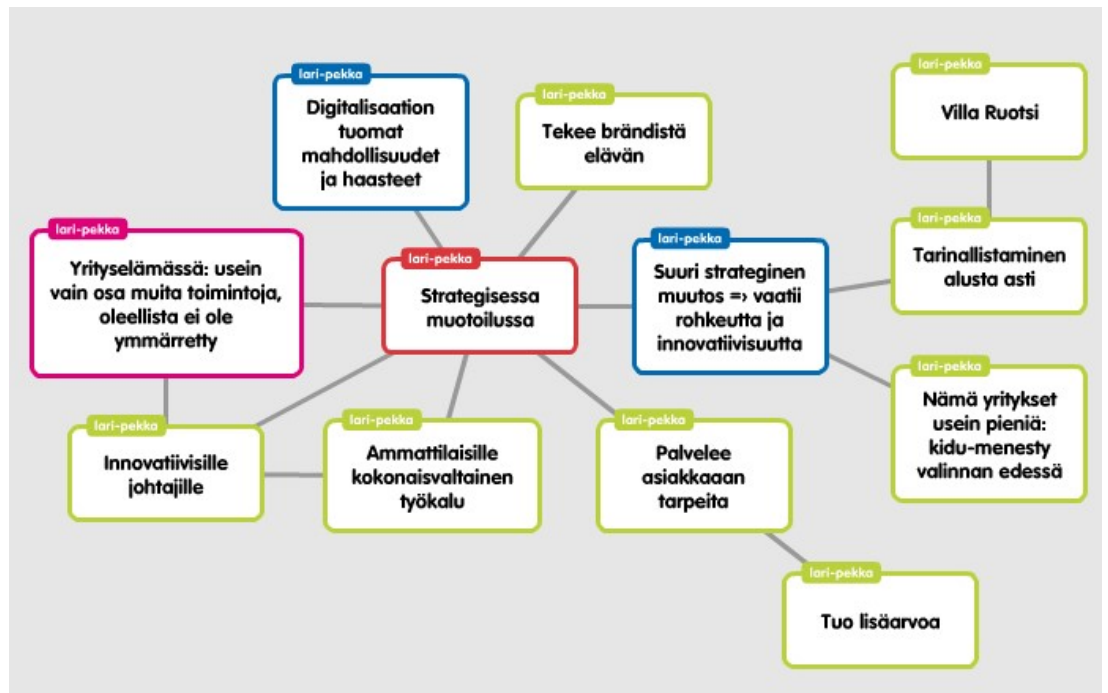
Kuinka tutuksi aineisto on tullut, vaikuttaa oleellisesti siihen kuinka hyvin pystymme analysoimaan sitä. Analyysissä eritellään ja luokitellaan aineistoa ja sen avulla pyritään saamaan kokonaiskuva sekä näkemystä tutkittavasta ilmiöstä uudessa perspektiivissä (Hirsjärvi & Hurme, 2011, 143-145). Laadullisen aineiston analyysin tarkoitus on luoda aineistoon selkeyttä ja siten tuottaa uutta tietoa tutkittavasta asiasta (Taanila 2007). Aineiston järjestelyn ja analysoinnin lisäksi vertasimme haastattelun sisältöä kyselytutkimuksen tuloksiin.

7.2 Tarinallistaminen strategisena työkaluna

Ensimmäinen haastattelun teema käsitteli tarinallistamisen käyttöä strategisena työkaluna palvelumuotoilussa, sen mukanaan tuomia etuja ja mahdollisuuksia. Alla olevassa kuviossa on tiivistetty teeman ympärille nousseet asiat.

Haastateltavan mielestä tarinallistaminen on suuri strateginen muutos. Tarinallistaminen on kokonaisvaltainen strateginen työkalu ja valinta, jolloin kaiken toiminnan pitäisi olla yrityksen ydintarinasta lähtöisin. Tämä vaatii rohkeutta ja innovatiivisuutta yrityksen johdolta. Tarinallistaminen on keino tehdä palvelumuotoilun avulla brändistä elävä ja mielenkiintoinen, saada yritys erottumaan kilpailijoista.

Palvelumuotoilun kannalta asiaa tarkasteltaessa haastateltavan näkemys on, että tarinallistamisen on palveltava asiakkaan tarpeita. Tästä lähtökohdasta luotu tarinallistaminen tuo asiakkaalle lisäarvoa elämyksellisyyden muodossa. Lisäksi hän toteaa, että palvelumuotoilun työkaluiksi luotujen tarinoiden on lähdettävä yrityksen ydintarinasta, oltava sen kanssa sopusoinnussa, ollakseen uskottavia. Haastateltava toi myös esille digitalisaation tuomat mahdollisuudet tarinallistamisessa. Älyteknologia avaa myös tarinankerronnalle uusia ulottuvuuksia. Kuvassa 20 on tiivistetty teeman tarinallistaminen strategisena työkaluna pohjalta esiin tulleet asiat.



KUVA 20. Tarinallistaminen strategisena työkaluna. Haastattelun teema 1

Ammatukseen tarinallistamisen ja yritysten strategiatyön kanssa työskentelevät ihmiset ja myös aiheeseen liittyvät julkaisut käsittelevät tarinallistamista osin kokonaisvaltaisena strategisena työkaluna ja valintana ja osin hieman varovaisemmin yhtenä lisätyökaluna tai keinona yrityksen strategiatyössä (Kalliomäki 2016 ; Kamensky, 2016). Yleistäen tarinan kerrontaa ja tarinallistamista pidetään voimallisena ja hyvin toimivana keinona ja etenkin strategiaosaajien käyttämänä keinona.

Kyselytutkimuksessammekin tuli selvästi ilmi, että etenkin pienet ja keskisuuret, yrittäjävetoiset yritysten edustajat pitivät tarinallistamista potentiaalisena mahdollisuutena, mutta käyttivät sitä varovaisesti, irrallisena ja yhtenä osana yrityksen muita strategisia toimintoja. Tämä johtunee osin siitä, että strategiaosaaminen on yleisellä tasolla yrityksissä heikkoa, jolloin myöskään tarinankerrontaa ja sen tuomia mahdollisuuksia ei tunnisteta eikä osata käyttää kokonaisvaltaisesti hyödyksi. (Pietiläinen 2016.) Koska tarinankerronta ja tarinallistaminen eivät ole vielä kukaan lyöneet itseään läpi yritysmaailmassa, niihin heittäytyminen vaatii yritysjohtolta/yrittäjältä myös ennakkoluulottomuutta.

Muutamia havaintoja oli myös yrityksistä, jotka ovat ottaneet tarinallistamisen kokonaisvaltaisesti, lähteneet rakentamaan toisenlaista yrityskulttuuria. Tästä

hyvänä esimerkkinä on jo aikaisemmin mainittu Vincit Oy. Havaintojemme perusteella tällaiset yritykset ovat usein pienehköjä ja malliesimerkkejä teoriaosuudessaamme mainitsemastamme kuole – kidu – menesty – rikastu – strategiamallista (Ruotsi 1994.) Usein nämä yritykset ovat strategisen valinnan kidu - menesty vaiheessa, jolloin strateginen muutos on tarpeen, kuten edelläkin mainitsimme. On erottava kilpailijoista, jotta menestyään. Tässä tarinallistamisen ja tarinankerronta strategisena valintana voi toimia ponnahduslautana menestymiseen, kuten Vincit osoittaa.

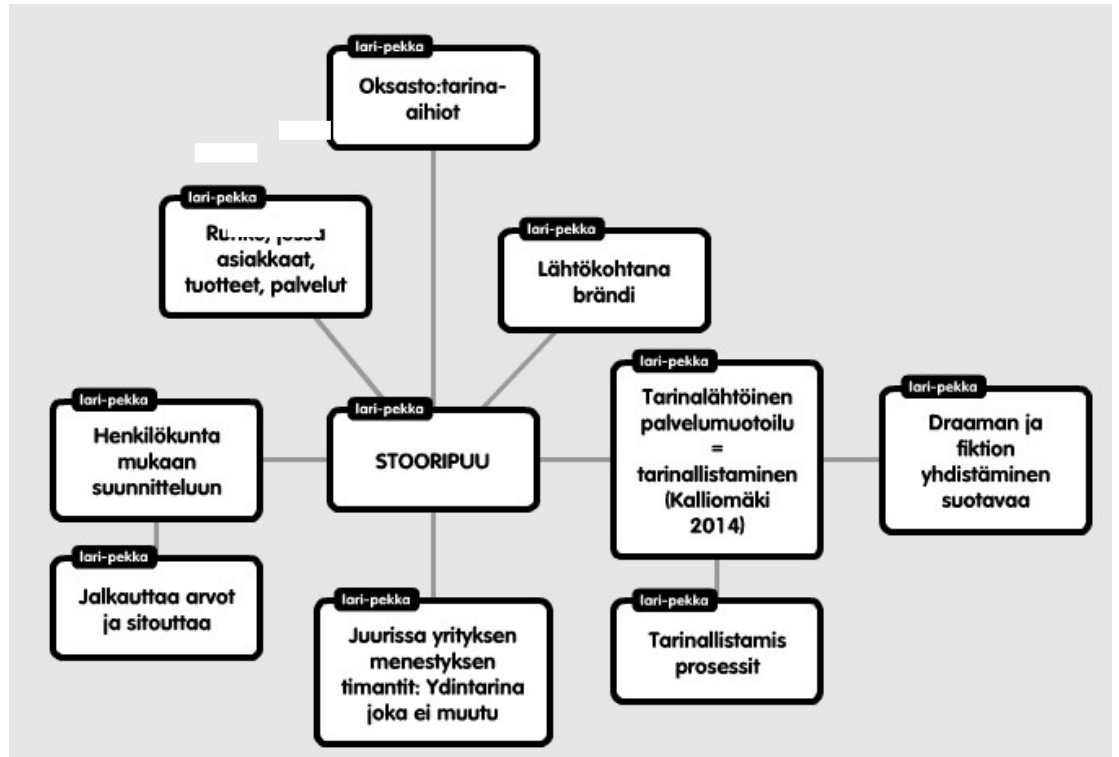
Case yrityksemme Villa Ruotsi antaa meille vielä yhden lähestymiskulman tarinankerronnan ja tarinallistamisen käyttämiseen – uuden yrityksen tarinallistamisen alusta asti. Tämä on luultavasti hiukan helpompi tie, kuin jo olemassa olevan yrityksen strategian muuttaminen. Digitalisoituminen tuo tarinankerrontaan uusia mahdollisuuksia meillekin mm. älypuhelimien ja tabletin monipuolisten hyödyntämismahdollisuuksien myötä.

7.3 Tarinallistamisprosessi

Toiseksi teemaksi halusimme nostaa tarinallistamisprosessin, koska tiesimme että, kyselytutkimuksessamme emme saisi tästä aiheesta tietoa ja halusimme hyödyntää tarinallistamisen ammattilaisen osaamista. Alla olevaan kuvioon on tiivistetty tästä aiheesta nousseet asiat.

Haastateltava käsittelee tarinan kerrontaa tarinalähtöisen palvelumuotoilun näkökulmasta josta hän käyttää termiä tarinallistaminen. Tarinallistamisen voi tässä tapauksessa mieltää terminä tarinan kerrontaan verrattuna kokonaisvaltaisempaan. Tarinallistamisessa ydintarina ja tarinaidentiteetti ovat pohjana kokonaisvaltaisen ja merkityksellisen asiakaskokemuksen kehittämisessä. Tältä pohjalta rakennetaan palvelupolkuja tarinan muotoon erilaisille kohderyhmille ja tarinan välittämiseen rakennetaan tarvittaessa digitaaliset ja fyysiset tarinanäyttämöt. Hän on kehittänytkin Stooripuu ja tarinapolku -menetelmän yrityksen kokonaisvaltaisen tarinallistamisen työkaluksi, joka vaikuttaa toimivalta ja havainnolliselta. Stooripuun avulla yrityksen avainhenkilöt kiteyttävät yrityksen ole-

massaolon kannalta tärkeät asiat. Erityisesti huomioita kiinnitetään asiakkaaseen, hänen tarpeisiinsa ja toiveisiinsa, jopa elämäntyylillä pyritään määrittelemään.



KUVA 21. Tarinallistamisprosessi. Haastattelun teema 2

Henkilöstö voidaan ottaa mukaan jo tarinaelementtien ideointiin ja tarinan luomiseen. Tämä omalta osaltaan auttaa tarinallistamisen merkityksen ymmärtämisestä sekä innostaa ja sitouttaa työntekijät mukaan rakentamaan tarinaa eläväksi asiakkaille. Mikäli henkilöstö otetaan tähän vaiheeseen mukaan, se jalkauttaa yrityksen arvot ja asenteet ja samalla innostaa ja sitouttaa.

Haastateltava puoltaa selkeästi tosiaineuksen lisäksi draaman ja fiktion käyttämisen tuoman lisäarvon. Ne lisäävät elämyksellisyyttä ja niiden avulla voidaan korostaa tai nostaa haluttuja autenttisia asioita esiin. Rauhala ja Vikström (2014,64) eivät ota tähän asiaan yhtä selvästi kantaa, mutta käsittelevätkin asiaa laseamalta tarinankerronnan tasolta. Kaikki ovat kuitenkin samaa mieltä siitä, että fiktion käyttö tehtävä niin, että asiakkaat tiedostavat selvästi tarinan olevan kuvitteellinen ja epätosi.

Fiktioin käyttö on tarinankerronnan elementti, joka kyselytutkimuksemme mukaan selvästi jakaa mielipiteistä yritysmaailmassa. Fiktioin käyttöön suhtauduttiin epäluuloisesti ja arveltiin sen johtavan asiakkaita harhaan ja siten luovan väärienlaisia ennako-odotuksia joita ei pystytä täyttämään.

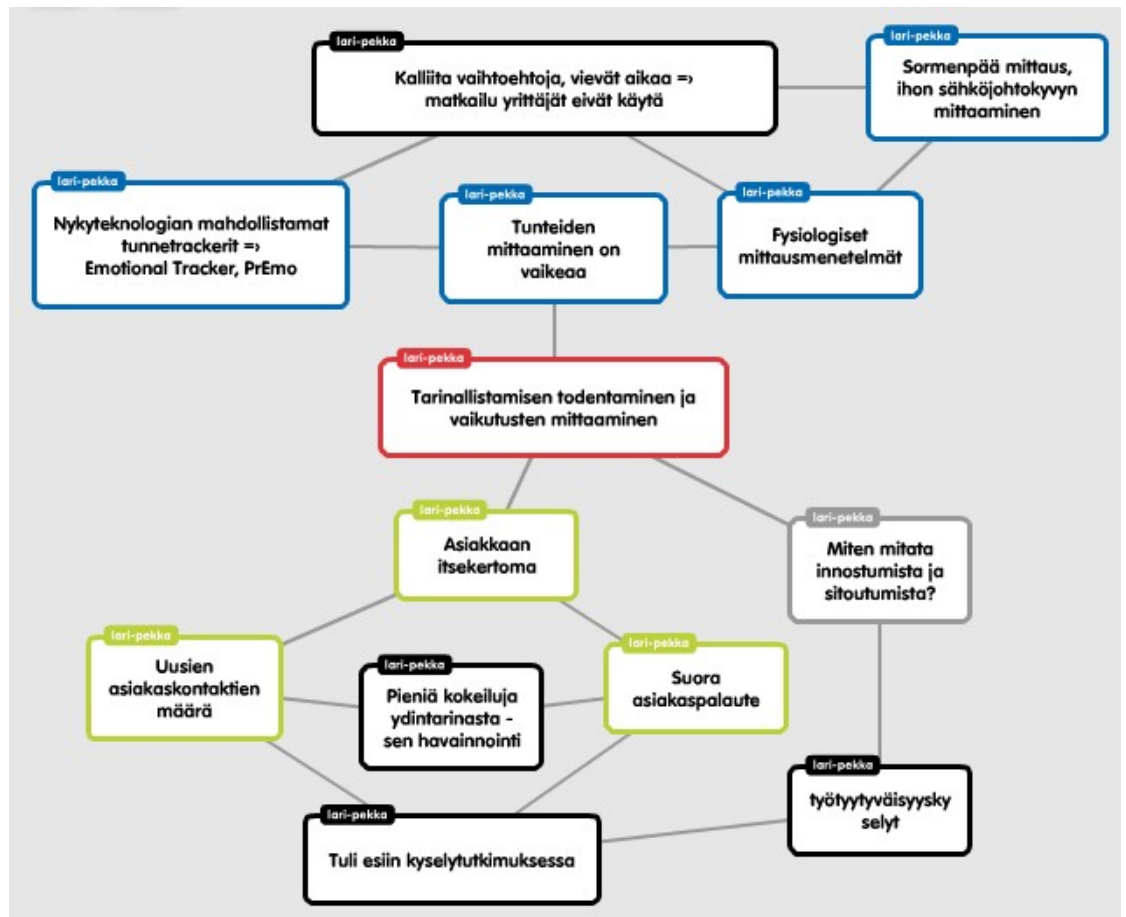
Haastateltava näkemyksen mukaan tarinallistettu palvelu tuo merkittävää ja kokonaisvaltaista lisäarvoa asiaan tai tapahtumaan. Rauhala ja Vikström (204, 64) toteavat tarinankerronnan osalta seuraavasti; jos tarina tehoaa yleisöön tavoitteiden mukaisesti, se on onnistunut ja toimiva. Tämä on myös tarinankerronnan kannalta haaste – business tarinankerrontaa on niin monitasoista ja monenlaista, että sitä on vaikea kategorisoida ja verrata.

Haastateltavan näkemyksiä tukevat myös Aaltonen ja Heikkilä (2003), jotka puolestaan toteavat, että olipa tarinan luonne ja laatu millainen tahansa, olennaista on, että yrityksen toiminta ja valinnat tehdään jatkuvasti niin, että ne tukevat tarinaa ja sopivat yhteen eri sidosryhmien intressien kanssa. Tässä tulee esille myös arvovalinnat. Yritys tuo tarinansa kautta tehtyjen arvovalintojen myötä myös asiakkaalle lisäarvoa. Sama korostuu myös tässä haastattelussa, ydintarina kehystää kaikkea tekemistä. Myös Villa Ruotsissa arvovalinnat tulevat näkymään tarinoissamme; kestävä kehitys, ympäristöstä, eläimistä ja toisista välittäminen.

Itse suhtauduimme myös fiktion käyttämiseen Villa Ruotsin tarinallistamisessa hieman ennakkoluuloisesti. Haastateltava sai kuitenkin meidätkin vakuuttuneeksi fiktion eduista, sen avulla voidaan korostaa aitoja asioita, tuoda ne vielä mielenkiintoisemmin esille. Aiommekin ottaa käyttöön fiktion palvelumuotoilussa, ainakin elämys- ja geokätköilyyn liittyvissä palveluissa.

7.4 Tarinallistamisen todentaminen ja vaikutusten mittaaminen

Seuraavaksi halusimme haastateltavan näkemyksiä tarinallistamisen ja tarinankerronnan vaikutusten mittaamisesta, jota kysyimme myös kyselytutkimuksemme. Tästä temasta nousseet asiat on tiivistetty alla olevaan kuvaan (kuva 22).



KUVA 22. Tarinallistamisen todentaminen ja vaikutusten mittaaminen.
Haastattelun teema 3.

Kiinnostuksen kohteena oli myös se, kuinka tarinalla vaikutetaan tunteisiin, ja saadaanko tarinalla aikaan haluttu tunnereaktio? Miten se vaikuttaa asiakkaan toimintaan ja ostopäätöksiin, onko toivottu lopputulos saavutettu? Voidaanko tunnereaktiota mitata? Haastateltavalla ei ollut valitettavasti antaa meille näihin kysymyksiin vastauksia sen enempää kuin entuudestaan tiesimme. Hän kehotti meitä ottamaan yhteyttä Tampereen yliopiston dosentti Thomas Olssoniin, joka on ollut tunteiden mittaamisasioiden kanssa tekemisissä. Haastateltava kertoi itse saaneensa asiakkailtaan suoraa palautetta siitä, että tarinallistaminen on tuonut lisää asiakkaita. Erityisesti hän painotti sitä, että olisi hyvä aloittaa liikevaihdon ja asiakasmäärän muutoksen seuranta heti kun tarinallistaminen on aloitettu.

Mielenkiintoista hänen mielestään olisi, jos saisimme todennettua ja jollain tavalla mitattua tarinan myötä syntyneen tunnereaktion, mihin se johtaa ja minkä kanssa korreloi. Pienten ja keskisuurten yritysten resurssit ovat kuitenkin rajal-

lisiä, seuraamalla ja esimerkiksi päiväkirjamenetelmällä kirjaamiseen ei varmaan ole aikaa. Vaikka teknologia mahdollistaa jo useita muunlaisiakin menetelmiä tunteiden mittaamiseen mm. Emotional Tracker ja PrEmo (Product emotion measurement instrument), eivät ainakaan hänen tietojensa mukaan yritykset ole toistaiseksi lähteneet käyttämään, osin samoista syistä näitäkään. Lisäksi Emotional Tracker on suunniteltu enemmänkin yksilön tarpeista lähtöisin, omien tunteiden tunnistamiseen. PrEmo on puhtaasti yrityksille suunnattu tunteiden mittaamisjärjestelmä, jossa asiakas merkkää syntyneen tunnereaktion erilaisten animaatioiden avulla (Delft Institute of Positive Design 2016).

Fysiologisia tunnereaktioiden mittaamismenetelmiä, jotka mittaavat tunteiden biologista ulottuvuutta ovat mm. aivosignaalien tunnistaminen sekä ihon sähkönjohtokyvyn mittaaminen esim. sormesta. Lisäksi voidaan suorittaa optista mittausta kasvojen ilmeistä ja pupillien muutoksista. Aiheeseen perehtyneen Tampereen teknillisen yliopiston dosentin Thomas Olssonin (2016) mukaan fysiologiset menetelmät ovat kuitenkin monesti kyselymenetelmiä objektiivisempia sen suhteen, mitä ihminen oikeasti tuntee. On eri asia, miten ihminen itse tulkitsee tunteen ja miten siitä kertoo, kuin miten hän sen varsinaisesti fyysisesti ja psyykkisesti kokee ja sen jälkeen prosessoi.

Vastaajien määrä: 27



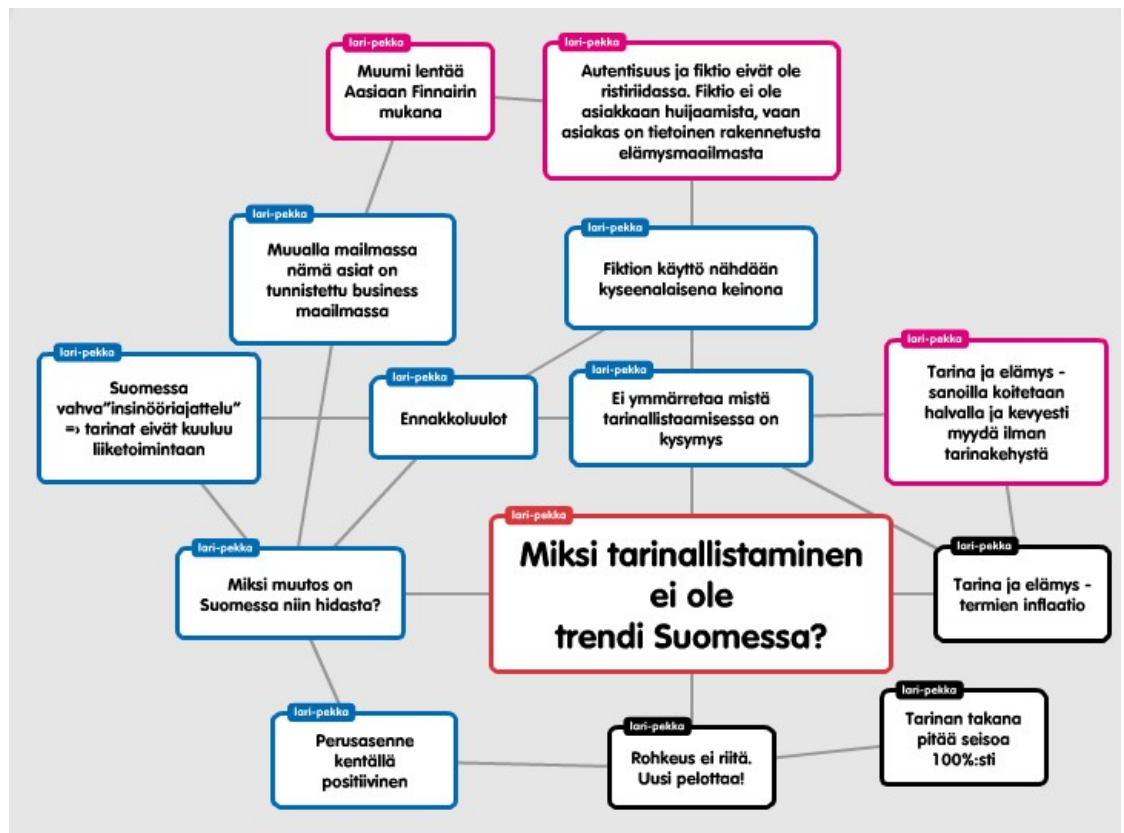
KUVA 23. Tarinankerronnan hyödyn mittaamistapoja (Webropol 2016).

Kyselytutkimuksessammekin tuli ilmi, että eniten käytetyt mittaustavat ovat suora asiakaspalaute ja uusien asiakaskontaktien määrä (kuva 23). Työtyytyväisyyskyselyt tulivat myös esille, niillä saadaan mitattua henkilöstön innostumista.

Suoran asiakaspalautteen lisäksi on mahdollisuuksien mukaan seurattava epäsuoraa palautetta esim. sosiaalisen median kautta – millaisia tarinoita yrityksestä kerrotaan.

7.5 Miksi tarinallistaminen ei ole vielä trendi Suomessa?

Halusimme selvittää, miksi tarinallistamista ei käytetä yrityksissä näkyvämmiin, vaikka sen voima on kiistaton. Piilekö tässä jokin sudenkuoppa jota emme olleet tiedostaneet? Samalla halusimme saada esille mahdollisia tarinan käyttöön liittyviä uhkia, jotka tulisi huomioida omassa suunnittelutyössämme. Aiheesta esille noussut keskustelu on tiivistetty alla (kuva 24).



KUVA 24. Miksi tarinallistaminen ei ole trendi Suomessa. Haastattelun teema 4.

Vaikka haastateltavan mukaan asenne tarinoiden käyttöä kohtaan onkin yritysmaailmassa positiivinen, silti törmätään ennakkoluuloihin ja ehkä mielikuvaan satuilusta jota ei kannata ottaa vakavasti ja joka ei kuulu liiketoimintaan. Vaikka elämysten merkityksestä matkailualalla on puhuttu Suomessa jo kohta 30 vuotta, tarinallistaminen ei siitä huolimatta ole saanut sellaista asemaa strategisena työkaluna kuin voisi toivoa ja olettaa.

Haastateltavan harmiksi tarinan käyttö on myös saannut omaa oksaansa. Sitä on käytetty liian heppoisesti, helppona pikavoittona ja markkinatempuna ilman kehystä, halvasti ja kevyesti. Torkki (2014). Kalliomäen kirjassa (2014) Everi pohtii myös sitä, että onko koko yrityksen tarinasta tullut tyhjänpäiväinen, konsulttien kehittänyt myyntikikka yrityksille, koska kaikilla pitää nykyään olla tarina. Haastateltavan mukaan aidon tarinan on kuitenkin lähde yrityksestä itsestään ja erityisesti asiakaslähtöisesti.

Kyselytutkimuksessamme tiedustelimme avoimessa kysymyksessä yrityksiltä, millaisia uhkia ne näkivät tarinallistamisen käytössä, ja mikä on näin ollen tulkittavissa tarinallistamisen esteeksi. Samat asiat kuin kyselyssä, nousivat esille myös tässä haastattelun yhteydessä. Varsinkin ennakkoluulot tarinallistamista kohtaan tulivat selkeästi esille. Tämän päättelimme johtuvan pitkälti siitä, ettei kokonaisvaltaisen tarinallistamisen ideaa ole ymmärretty oikein. Samoin selkeästi ja oletettavasti samasta syystä nousi esille myös tässä haastattelussa aiemmin pohdittu asia; fiktion käyttäminen epäilyttää. Tämä tukee myös Denningin (2011) näkemystä siitä, että tarina voi johtaa tahattomastikin asiakkaita harhaan, ja luoda palveluodotuksia, joilla ei ole katetta.

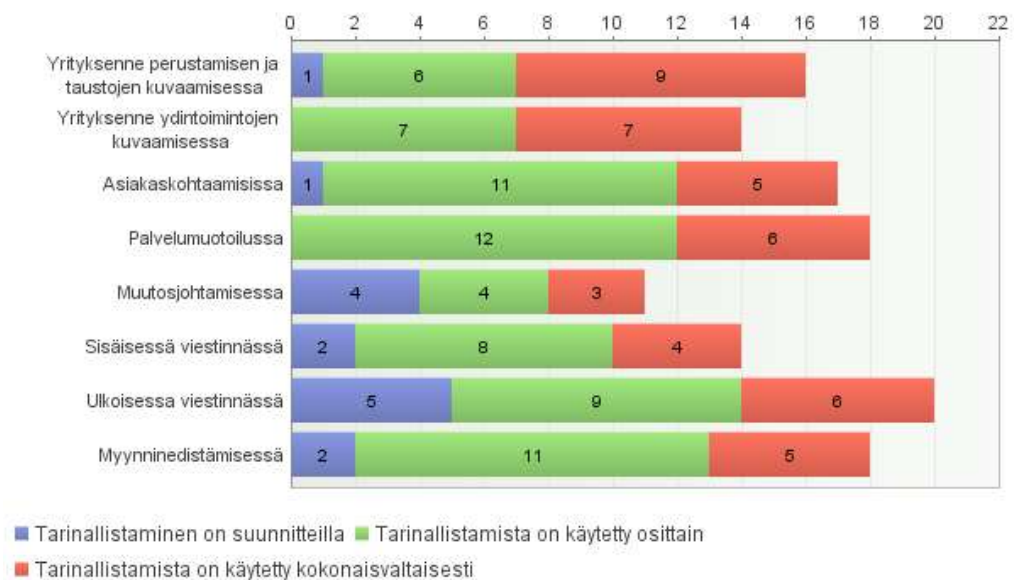
Haastatellun toteamus kentällä vallitsevasta positiivisesta suhtautumisesta tarinallistamista kohtaan oli tulkittavissa myös kyselytutkimuksestamme. Vaikka suuri osa kyselyyn osallistuneista yrityksistä kertoi käyttäneensä tarinallistamista tai suunnitteli käyttävänsä sitä. Kuitenkaan tarinallistaminen ei kuitenkaan kokemustamme perusteella juuri näy yritysten arjessa. Olisiko niin että yritykset haluavat kertoa tarinallistavansa koska se koetaan positiivisena ja ehkä trendikkäänäkin asiana, mutta kuitenkin itse tarinateot jäävät esim. rohkeuden puutteesta melko pieniksi ja näkymättömiksi?

8 TUTKIMUSTULOKSET JA NIIDEN YHDISTÄMINEN

Kyselytutkimuksen ja haastattelun tulokset tukivat pääsääntöisesti toisiaan, mutta myös eroavaisuuksiakin löytyi. Kyselytutkimuksessa kävi ilmi, että tarinankerrontaa on käytetty vastaajien yrityksissä pääsääntöisesti pieninä erillisinä toimintoina (kuva 25). Muutama yritys ilmoitti käyttäneensä tarinankerrontaa kokonaisvaltaisesti jollakin tarinankerronnan osa-alueella, mutta ei kokonaisvaltaisesti kaikissa toiminnoissaan. Haastattelemamme asiantuntija taas oli kokonaisvaltaisemman tarinankerronnan kannalla.

Vastaajien määrä: 27

Keskiarvo: 3,47



KUVA 25. Kuinka tarinallistamista oli käytetty? (Webropol 2016)

Suurin osa kyselyyn vastanneista katsoi tarinankerronnan sopivan parhaiten palvelumuotoiluun sekä asiakaskohtaisiin, tätä tukivat myös asiantuntijan haastattelun tulokset. Näiltä alueilta koettiin saatavan myös suurin hyöty tarinoiden käytöstä. Hyödyn mittaaminen oli ongelmallista, mittareita tai seurantajärjestelmiä ei ole. Ainoastaan yhdellä vastaajalla oli luotu seurantajärjestelmä hyötyjen kartoittamiseksi.

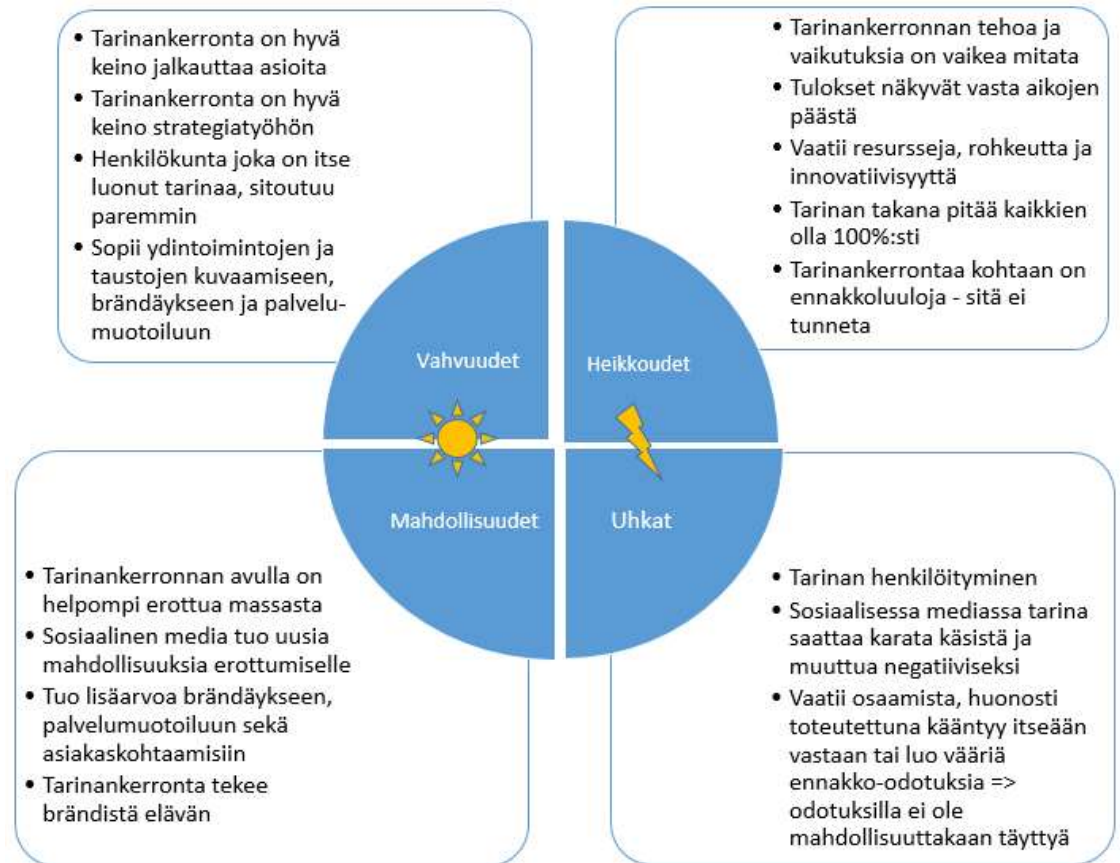
Suurimman eroavaisuudet kysely- ja haastattelututkimusten tuloksissa olivat fiktion käyttämisessä tarinankerronnassa. Kyselytutkimukseen osallistuneet olivat pääsääntöisesti todenperäisen tarinankerronnan kannalla, kun taas asiantuntijamme kertoi haastattelussa, että tarinaan kannattaisi sisällyttää fiktiota, koska se korostaa autenttisia asioita ja lisää elämyksellisyyttä.

Ristiriitaista tuloksissa oli se, että haastattelussa tarinankerronnan riskit eivät korostuneet mutta kyselytutkimuksessa ne saivat merkittävän roolin. Huomattavaa on myös se, että yritykset ilmoittivat suhtautuvansa tarinankerrontaan positiivisesti ja ilmoittivat kokeneensa tarinoiden tuoneen lisäarvoa yritystoiminnalleen. Samassa kyselyssä kuitenkin 75 % vastaajista arvioi tarinankerrontaan sisältyvän merkittäviä riskejä ja ainoastaan kaksi vastaajista ei ilmoittanut näkevänsä mitään riskejä. Riskit näkyvät tulosten yhteenvetotaulukossa seuraavalla sivulla olevasta kuvasta 26.

Tutkittava asia	Haastatteluvastaukset	Kyselyvastaukset
•1. Mihin tarinankerrontaa on käytetty?	•Tarinankerronta toimii kokonaisvaltaisesti kaikessa yritystoiminnassa, koska tarinan avulla on helpompi konkretisoida vaikeitakin asioita.	•Tarinankerrontaa oli käytetty lähes kaikissa tutkimukseen osallistuneissa yrityksissä, muttei kokonaisvaltaisesti. •Lähinnä tarinankerrontaa oli kokeiltu palvelumuotoilussa ja asiakaspalvelussa.
•2. Mitä lisäarvoa tarinankerronta on tuonut?	•Tarinankerronta jalkauttaa asiat konkreettisemmin ja tekee brandistä elävän. •Tarina tuo elämyksellisyyttä joka jättää pysyvän muistimielikuvan ja erottaa yrityksen muista.	•Tarinankerronta oli tuonut lisäarvoa asiakkaille etenkin palvelumuotoilussa ja asiakaskohtaamisissa.
•3. Miten hyötyä on mitattu?	•Tarinallistamisen ja tarinankerronnan hyöty (elämys) on vaikeasti mitattavissa. •Taloudelliset tulokset näkyvät pitkällä viivellä. Suora asiakaspalaute on nopein mittari	•Lisäarvoa oli mitattu suorilla asiakaskyselyillä ja asiakaspalautteella
•4 Mitä riskejä tarinankerrontaan liittyy?	•Tarina voi kärsiä inflaation, jos sitä käytetään liian pintapuolisesti.	•Suurimpina nousivat esille väärin odotuksien luominen, imagon kärsiminen sekä resurssipula. •Tarinan henkilöityminen nähtiin pienissä yrityksissä ongelmana.

KUVA 26. Kysely- ja haastattelututkimuksen tulokset

Kysely- ja haastattelututkimusten yhdistetyt tulokset olemme sijoittaneet seuraavaan SWOT-mallin mukaiseen nelikenttään jaottelemalla ne sisäisiin vahvuuksiin ja heikkouksiin sekä ulkoisiin mahdollisuuksiin ja uhkiin.



KUVA 27. Tutkimustulosten SWOT-analyysi

Villa Ruotsin lanseerauksen jälkeen on tarkoitus tutkia tuotteiden ja palvelujen lopullista asemoitumista markkinoille (BCG-nelikentällä). Koska molemmissa tutkimusosioissa tuli selvästi ilmi tarinankäytön hyötyjen mittaamis- ja seurantaongelma, tarkoituksena on kehittää seurantajärjestelmä sille, kuinka tarinankerronta tuo palveluillemme lisäarvoa.

9 VILLA RUOTSI JA SEN STRATEGIA

Villa Ruotsi tulee olemaan yrittäjiensä koti ja samalla osavuotinen matkailuyritys, jossa toimii boutique-hotelli sekä savutuotteisiin erikostunut taverna (Taberna). Yksi Villa Ruotsin tärkeimmistä palveluista on kuitenkin segmenttikohdainen aluetuntemus ja paikallisinfo. Pyöräilijät, geokätköilijät, hevosihmiset³ voivat päivittää Andalusian alueelta harrastukseensa liittyvät tietonsa helposti Villa Ruotsissa, sillä isäntäpariskunta ovat kyseisten lajien aktiivisia harrastajia ja toimivat luotettavina tietolähteinä asiakkailleen.

Aivan Villa Ruotsin vieressä sijaitsevat vetovoimaiset attraktiokohteet ovat:

- Cueva de Nerja (tippukiviluolat),
- Nerjan Balcon de Europa sekä Nerjan kaupunki
- Nerjan yhdistää Maroon suosittu merenranta kävely-/pyöräilyreitti.
- Lähellä ovat myös helposti autoille saavutettavat Malagan kaupunki ja lentokenttä (40 min) sekä
- Sierra Nevadan vaellus- ja laskettelureitit (50 min) sekä
- Alhambra (50 min).

Villa Ruotsin strategia on yksinkertainen pk-yritykselle sopiva strategia, joka seurailee Erkki Ruotsin 1994 julkaisemaa pk-yrittäjän neljä mahdollisuutta nimistä strategia mallia. (Ruotsi 1994). Strategian kuvaamisessa on käytetty myös Mika Kamenskyn (2014) ydinsaamispuuta sekä Anne Kalliomäen (2014) stooripuuta. Villa Ruotsin strategia pidetään kevyenä ja yksinkertaisena. Siinä keskitytään kertomaan, minne yrityksemme on menossa ja miten sinne pääsemme. Sen on tarkoitus saada asiakkaamme innostumaan, sitoutumaan ja tulemaan uudelleen. Palvelumuotoilun avulla muokkaamme yhdessä henkilökuntamme kanssa strategiaamme jatkuvasti siihen suuntaan, mikä antaa meille vastauksen kysymykseen: Mikä asiakasta motivoi ja miksi hän ostaa juuri meiltä? (Sipilä 2016.)

³ Engl. a horse person. Ei tarkoita samaa kuin hevosharrastajat, vaan vielä enemmän lajiin sitoutunut – sydämensä sille antanut henkilö.

9.1 Villa Ruotsin strategian suunnittelu

Olemme valinneet strategiamme lähtökohdaksi Erkki Ruotsin pk-yrittäjän ”menestymisen strategian” (kuva 29). Eläkkeelle päästyämme tahdomme noudattaa omaa arvomaailmaamme siinä, että elämässä on muutakin kuin sen nopeuttaminen. Emme tahdo ryhtyä sesonkien ulkopuolella maksimoimaan yrityksemme nettotuottoja vaan meille riittää, kun optimoimme toimintamme niin, että saamme toiminnallamme katettua Villa Ruotsin vuosittaiset kokonaiskustannukset. Kriittisen myynnin lisäksi pyrimme saamaan etenkin sesonkikuukausien aikana työllemme kohtuullisen yrittäjäkorvauksen sekä takaamaan sesonkityöntekijöille ja opiskelijoille haasteellisen, mielenkiintoisen sekä innovatiivisuutta kehittävän työrupeaman (kuva 28). Edellä mainitusta johtuen strateginen visiomme ylittää vain ”rakenna lisää voimaa” vaiheeseen asti Erkki Ruotsin yrittäjän strategiat mallissa (1994), ts. emme tietoisesti pyri enää laajentamaan toimintaamme, vaan keskitymme keräämään toiminta- ja kehittämispääomaa. Strategiamalli kuvattu kuvassa 29.

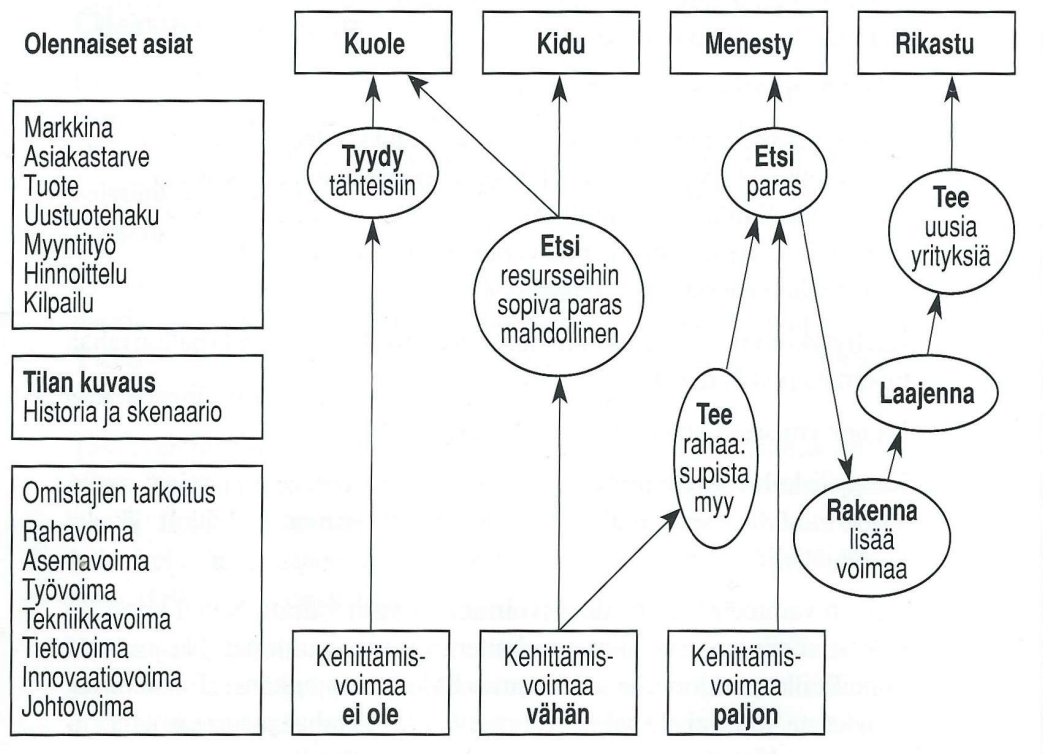
TAM MI	HEL MI	MAAL IS	HUH TI	TOUK O	KES Ä	HEI NÄ	EL O	SYYS	LOK A	MARR AS	JOUL U
VILLA ON KIINNI		MATALASESONKI			VÄLISESONKI			KORKEASESONKI			

KUVA 28. Villa Ruotsin vieraskuormituksen jakautuminen

Villa Ruotsin voimareservi on hyvin vahva. Tieto-, innovaatio-, raha- ja asema-voiman lisäksi yrittäjillä on kokemus saman tyyppisestä toiminnasta Suomessa sekä vankka ammattitaito sekä laaja ja monialainen henkilösuhdeverkosto. Yrittäjien omat vahvuusalueet tukevat toisiaan ja ydinkompetenssit menevät limittein toisiaan laajentaen ja syventäen. Tarinankerrontaan yhdistäen, ja laajaa yhteistyöverkostoamme hyödyntäen, pyrimme sosiaalisen median avulla löytämään meille parhaat, tai paremminkin sopivimmat asiakkaat.

© E.Ruotsi

Yrittäjän strategiat



KUVA 29. Yrittäjän strategiat (Ruotsi 1994, 82)

Strategiamme suunnittelu lähtee liikkeelle näiden valittujen asiakassegmenttien arvoajureista; syistä miksi hän ostaa juuri meitä, ja mikä häntä motivoi? Selektiivisen asiakashaun, tarinankerronnan sekä B2B⁴ sisältömarkkinointikeinoin pyrimme rakentamaan Villa Ruotsille lisää asema- ja innovaatiovoimaa. Tämän voimareservin sekä asiakaslähtöisen toimintatavan avulla uskomme pystyvämme siirtämään menestyvän yrityksen jälkipolville sitten joskus. Valitsemamme yhtiömuoto S.N.S.L tukee tätä ajatusta. S.L.N.E on uusi ”EU-malli” pienenosakeyrityksestä eli S.L:stä. S.L.N.E -yhtiömuodossa yrityksen nimi on rajoitettu. Yrityksen nimeen täytyy sisältyä vähintään yhden perustajan nimi – siksi Villa Ruotsi (Hobbs 2005, 113).

Pääoma on jakautunut osallistumisyksiköihin, joista ei voi käydä julkista kauppaa ja jokaisen osakkaan vastuu rajoittuu pääomapanokseen. Minimipääoma on 3012 € ja maksimipääoma on 120.202 €. S.L.N.E:n tärkein etu on sen nopea ja

⁴ Engl. business-to-business marketing, b-to-b-markkinointi, B2B-markkinointi tarkoittaa ammattikäyttöön tarkoitettujen tuotteiden tai palveluiden markkinointia yritysten ostopäätäjille.

edullinen aloitus sekä se, että siinä sukupolvenvaihdos on helppo tehdä. (Hobbs 2004, 142).

Olemme tehneet alustavan visuaalinen yritystarinan. Se on katsottavissa osoitteessa: <https://youtu.be/E1Cs3ArV6fE>

9.2 Tarinankerronta sitouttaa strategiaan

Mikkelin ammattikorkeakoulun elämys- ja palveluliiketoiminnan strategisen johtaminen luennolla 19.3.2015 majuri Markku Illi kertoi, että strategian rakentamisessa tärkeintä ei ole se, mikä strategia valitaan, miten strategia rakennetaan vaan tärkeintä on se, että koko organisaatio saadaan seisomaan valitun strategian takana (Illi 2015).

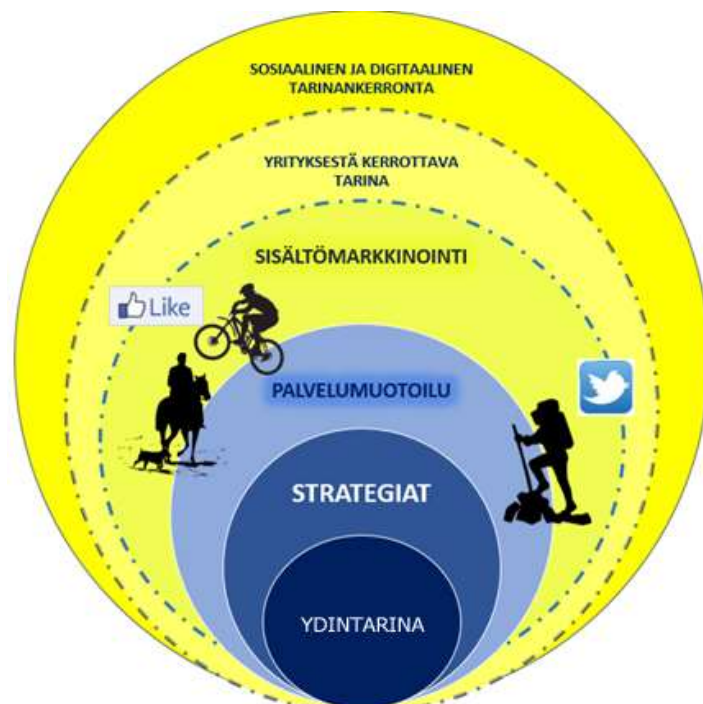
Tämä Illin luento ja sen ydinviesti oli yksi niistä asioista, joka sai meidät miettimään Villa Ruotsin strategian rakentamista ja jalkauttamista nimenomaan tarinallistamisen keinoin.

Villa Ruotsin on varsin pieni- ja pääosin yrittäjien omaan toimintaan perustuva yritys, jonka brändi ja nimi henkilöityvät ja konkretisoituvat erityisesti meihin itseemme. Meidän ei ole vaikea seisoa itse laatimamme strategian takana, mutta me joudumme viestimään strategiaamme vierasta toimintakulttuuria edustaville yhteistyökumppaneillemme sekä säännöllisesti vaihtuville opiskelijaharjoittelijoillemme ja heidän oppilaitoksilleen. Tässä visuaaliseen muotoon tehty yritystarinamme auttaa strategiaamme jalkauttamisessa. Se välittää yrityksemme arvot, asenteet ja toimintatavan yksiselitteisesti ja myös tunnetasolla. Yritystarinamme tekee brändistämme elävän. Uskomme itse, että strategia jonka jalkauttamisen keinona on käytetty tarinankerrontaa, on helpommin viestittävässä niin, että kuulija ymmärtää sen ydinsanoman.

Omakohaasiin kokemuksiimme perustuen, voimme todeta, että useissa organisaatioissa numeraalisen johtamisen keinoin laadittu perinteinen ”powerpointilla” viestitty strategia avautuu kokonaisuudessa ainoastaan niille muutamille, jotka ovat sen laatineet.

9.3 Villa Ruotsin strategiatyökalut

Tarinankerronnallisessa näkökulmassa Villa Ruotsin strategiaa ja liiketoimintaa lähestytään kuvan 30 mukaisesti. Kaiken alku ja sydän on Villa Ruotsin ydintarina. Ydintarina kertoo miksi yritys on olemassa, mitä yritys tahtoo tehdä sekä miksi se tahtoo auttaa asiakkaitaan. Tämä tarinankerronnan avulla rakennettu ydintarina toimii Villa Ruotsissa siltana yrityksen identiteetin ja ulkoisen brändin välillä. Sen kautta kulkevat kaikki viestit, joita yrityksen ulkopuolelle lähetetään, olivatpa ne kirjallisia, sähköisiä, visuaalisia tai sanallisia. Näytä viestejä voidaan tarinankerronnan avulla modifioida aina kulttuuri-, kieli- ja segmentti-kohtaisesti (Rauhala & Vikström 2014).



KUVA 30. Villa Ruotsin strategia ja tarinankerronnallisia keinoja

Sisäisesti Villa Ruotsin strategiaa voi tarkastella neljästä eri tarkastelukulmasta:

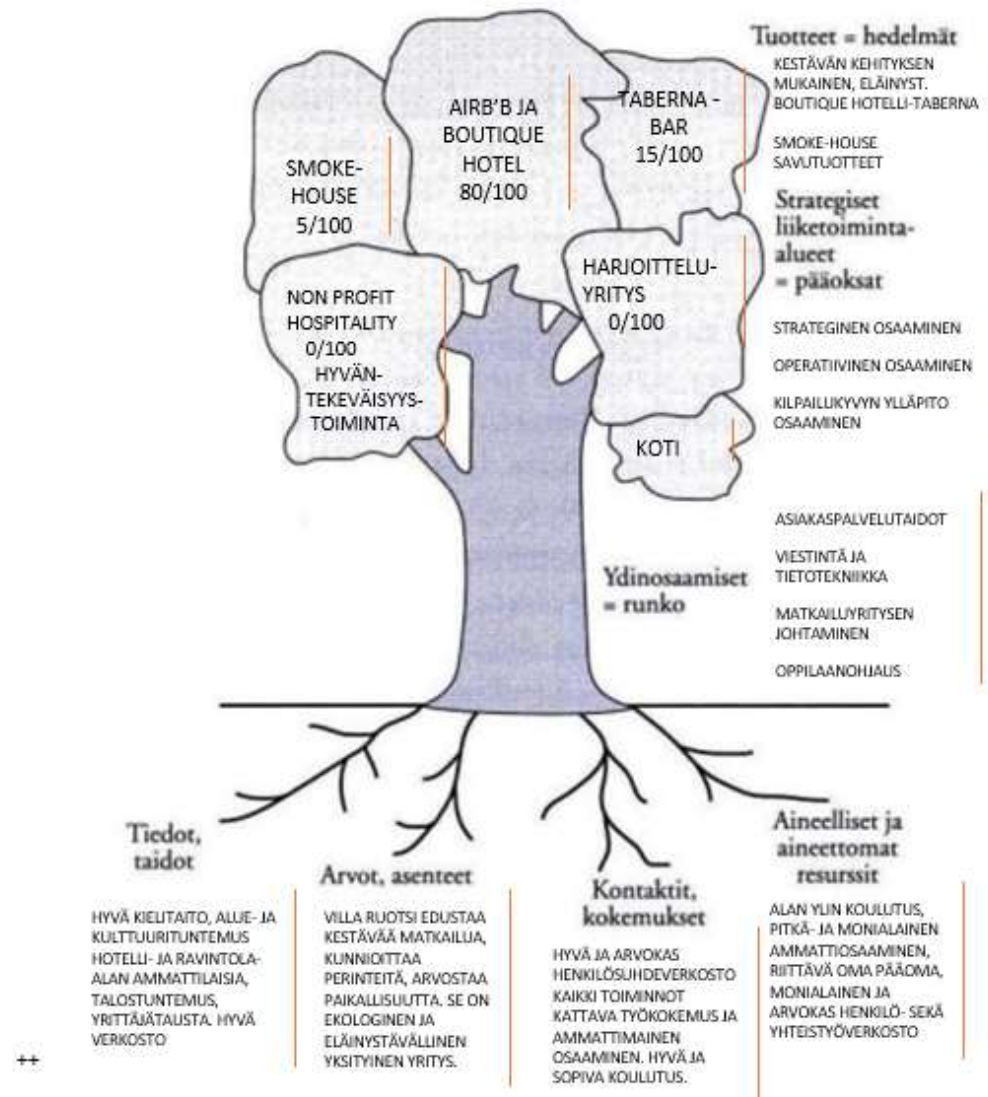
- Talouden tarkastelukulmasta
- Asiakaslähtöisestä tarkastelukulmasta
- Sisäisten prosessien tarkastelukulmasta sekä
- Oppimisen ja kehittymisen näkökulmasta.

Kaikkiin neljään tarkastelukulmaan liittyy ydintarinasta johdettu, henkilökunnan kanssa yhteistyössä laadittu konkretisoiva tarina, joka elää ja kehittyy organisaation mukana. Kehitys on kuitenkin nopeaa, ja on oletettavaa, että kolmas tarkastelukulma hiipuu lähitulevaisuudessa ja vastaavasti toinen, asiakaslähtöinen tarkastelukulma saa strategiatyössä pääroolin.

9.3.1 Taloudellisen näkökulman työkalut

Villa Ruotsin strategian taloudellinen näkökulma jakautuu kasvu- ja tuottavuusstrategian kesken. Molempien päätavoite on sijoitetun pääoman tuotto, joka pyritään turvaamaan kasvattamalla liiketoimintaa, parantamalla asiakasarvoa, tehostamalla omien resurssien käyttöä sekä vaikuttamalla positiivisesti kustannusrakenteeseen. Työkalu ja keino tähän on sosiaalinen tarinankerronta ja siihen kiinteästi liittyvä sisältömarkkinointi. Sosiaalinen media toimii Villa Ruotsin uutena puhelimenä, jonka kautta jo vuorovaikutuksessa olleille segmenteille lähetetään aktivoivaa ja ostohalukkuutta kohdentavaa ja kiihdyttävää viestiä; valokuvia, videoita, tapahtumakalentereita ja blogikirjoituksia johon he voivat itse osallistua ja jakaa edelleen saman kaltaisille ystävilleen (Tekes 2016).

Liiketoimintastrategian jalkauttamisvaiheessa Villa Ruotsin strategiassa tullaan käyttämään tarinallistamisen tarjoamia keinoja. Kamensky mukaan tarinallistaminen on strategiaa täydentävä keino, ei menetelmä, jota käyttämällä voisi tehdä koko strategiatyön. Olipa sitten kyseessä ympäristölähtöinen, kilpailulähtöinen, resurssilähtöinen, osaamislähtöinen tai vaikkapa hyperkilpailulähtöinen lähestyminen strategista johtamista kohtaan, niin tarinankerronta sopii hyvin konkretisoimaan strategiaa Kamensky (2016). Lisäksi Kamensky kuvaa strategiaprosessia johtamisnäkökulmasta omassa ydinosaamispuussaan. Alla on kuvattu Villa Ruotsin ydinosaamispuu mukailten Kamenskyn mallia (kuva 31).

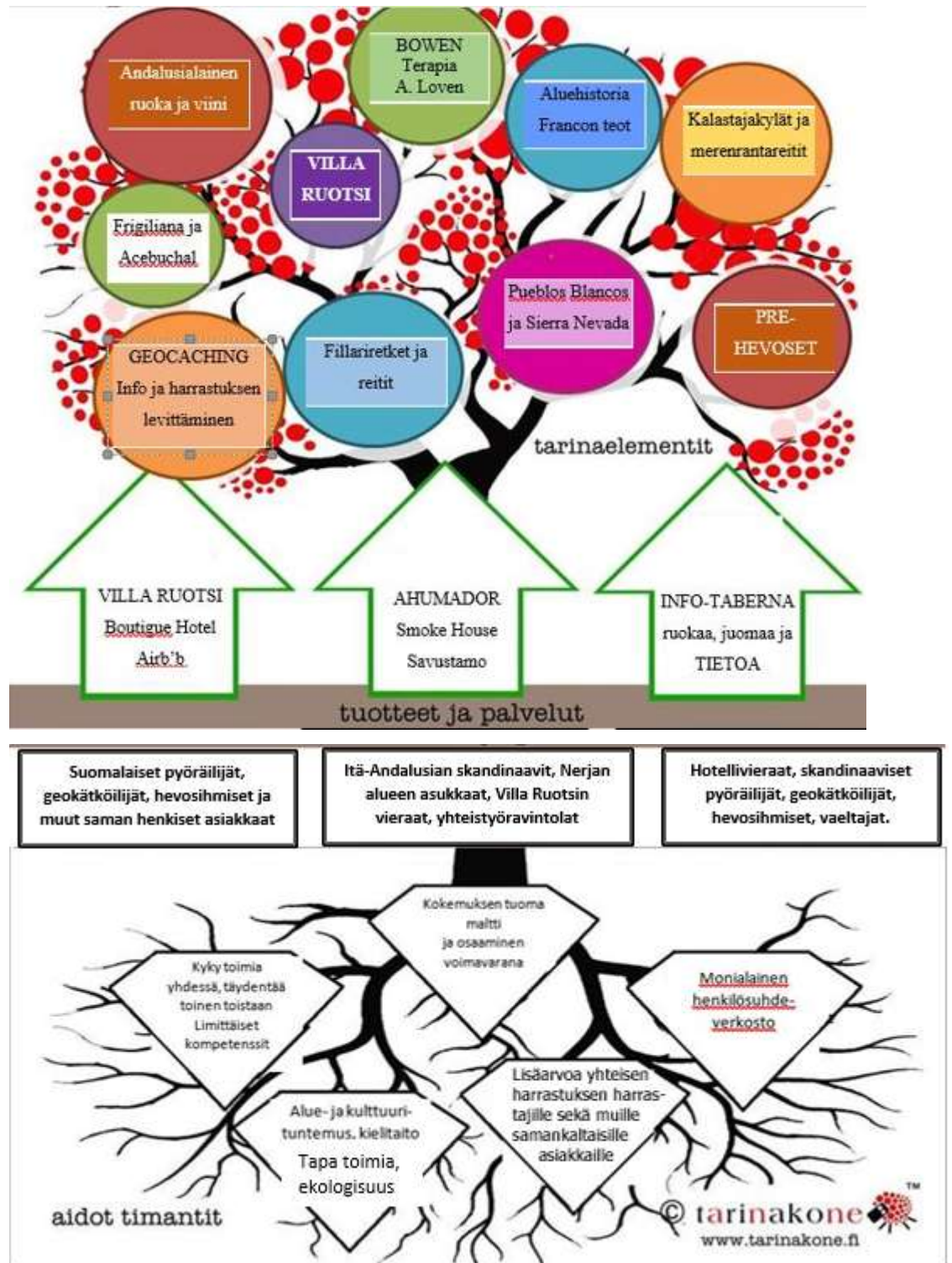


KUVA 31. Villa Ruotsin ydinosaamispuu (mukailtu Kamensky 2014, 205)

Kamenskyn ydinosaamispuu konkretisoi hyvin liiketoiminnan suunnittelun ja johtamisessa tarvittavat menetelmät. Ydinosaamispuussa mainittuihin komponentteihin uskomme mekin ja panostamme erityisesti niihin ja näin tulemme saamaan toiminnallemme jo alkumetreiltä lähtien sellaista lisäarvoa, joka auttaa meitä olemaan loisteliaas, kuten professori Alf Rehn⁵ sattuvasti asian Kalliomäen (2014) kirjassa ilmaisi.

⁵ Kts. sivu 3.

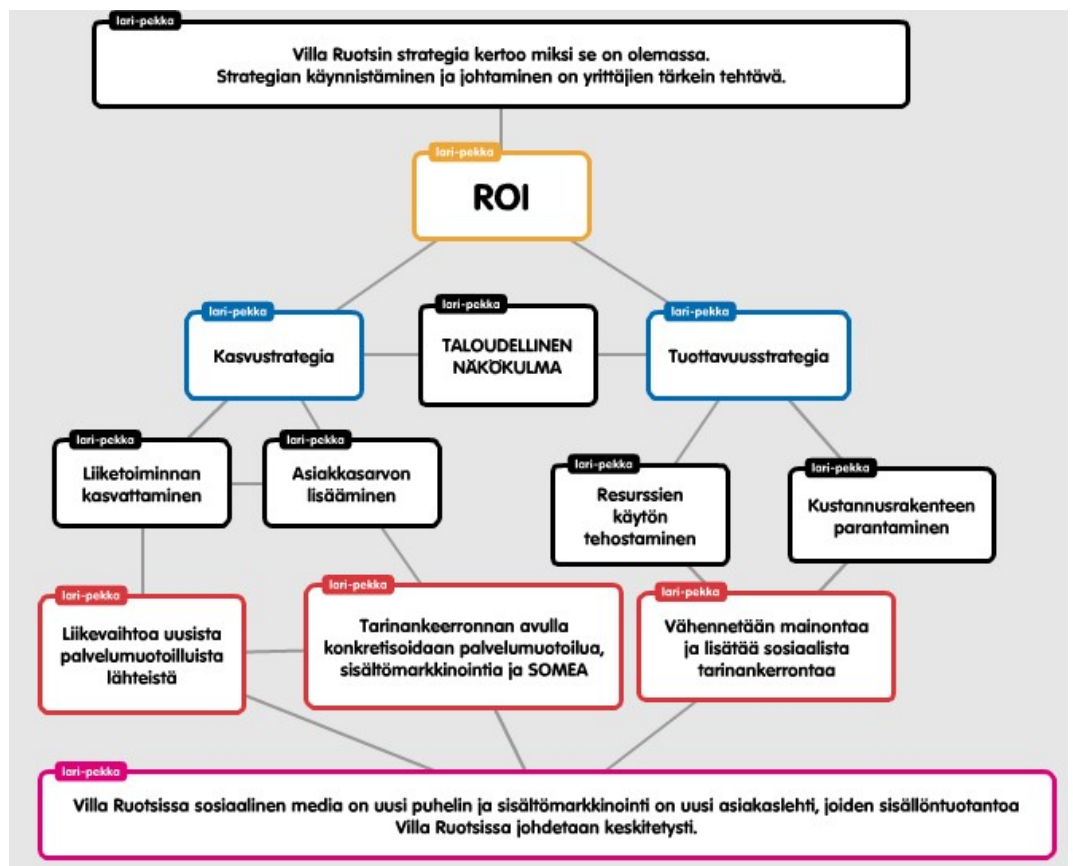
Kalliomäki kuvaa Stooripuussa strategiaa taas lähinnä asiakasnäkökulmasta. Kalliomäen (2014) luoman Stooripuu avulla (kuva 32) uskomme pystyvämme jalkauttamaan strategiaamme helpommin melkein missä ympäristössä tahansa.



KUVA 32. Villa Ruotsin liiketoimintastrategian Stooripuu (Kalliomäki 2013)

Villa Ruotsissa ei harrasteta ”kermankuorintahinnoittelua”. Kassavirta perustuu kohtuulliseen tuottojohdettuun hinnoitteluun, jossa päivähinta on aina reaaliaikaisesti yrityksen varaussivulla nähtävissä. Villa Ruotsin toiminta ei perustu myöskään alennuksiin, bonuksiin tai kanta-asiakaspisteisiin, vaan tässä hetkessä elävään asiakaslähtöiseen ja tilannekohtaiseen reiluun hintaan. (Tontti 2008).

Alla olevaan kuvaan on tiivistetty Villa Ruotsin strategia tarkasteltuna talouden näkökulmasta (kuva 33).



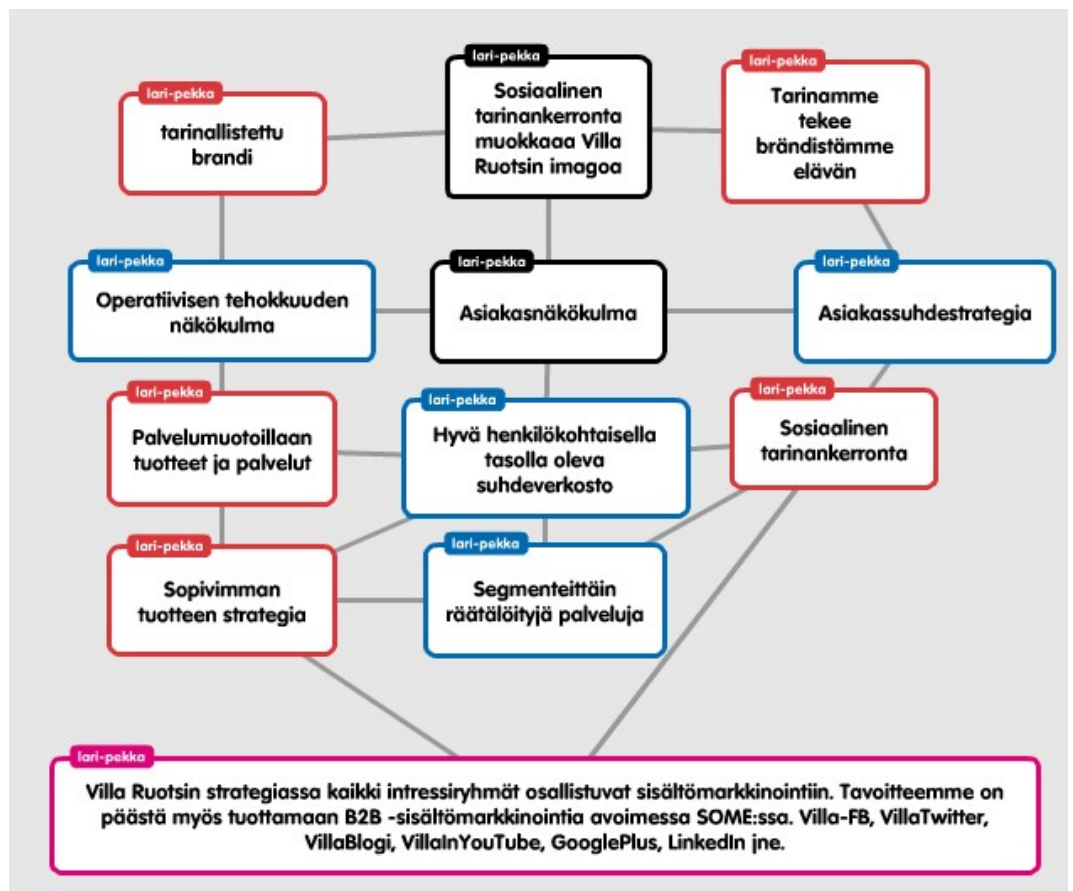
KUVA 33. Strategia talouden näkökulmasta (Mukaeltu Kaplan & Norton 2000, 168)

9.3.2 Tarinatyökalut Villa Ruotsin asiakaslähtöisessä näkökulmassa

Asiakasnäkökulmakin jakaantuu kahteen eri osaan; 1 operatiiviseen palvelumuotoiluun ja 2 asiakassuhdestrategiaan. Palvelumuotoilussa Villa Ruotsi käyttää kokonaisvaltaisempaa tarinallistamista. Palvelupolut räätälöidään asiakassegmenteittäin, vuorovaikutteisessa sosiaalisessa mediassa. Myös Villa Ruotsin henkilökunta ja opiskelijat osallistuvat palvelumuotoiluun yhtä lailla asiakkaiden kanssa.

Ydintarinasta kumpuavien tarinoiden lisäksi tullaan palvelumuotoilussa tarinallistamista käyttämään niin tuotteisiin, palveluihin kuin palvelupaketteihin ja -polkuihin integroituvilla tarinoilla. Samalla palvelulla tai tuotteella saattaa olla palvelupolusta riippuen useampiakin tarinoita.

Tarinankerrontaa tullaan käyttämään päivittäin tapahtuvassa sosiaalisessa tarinankerronnassa, jonka avulla ylläpidetään ja päivitetään Villa Ruotsin brändiä.



KUVA 34. Strategia asiakasnäkökulmasta. (Mukaeltu Kaplan, Norton 2000, 168)

Kuvassa 34 on tiivistetty Villa Ruotsi strategiaa asiakasnäkökulmasta tarkastellen. Sisältömarkkinointi on Villa Ruotsin keskeisin markkinointikanava, ja siinä tarinankerrontaa käytetään aktivoimaan ja välittämään Villa Ruotsin sanomaa potentiaalisten asiakassegmenttien keskuudessa. Pyrimme keskittymään oleelliseen ja karsimaan toiminnastamme kaiken turhan (Kim & Mauborgne 2015). Tähän pyritään jakamalla ainoastaan sosiaalisessa ja digitaalisessa mediassa sekä vain ydinasiakasryhmiä kiinnostavaa informaatiota, verkkokilpailuja, reaaliaikaista videokuvaa lähialueen tapahtumista kuten esimerkiksi pyöräily- ja ratsastustapahtumista, geomiiteistä, uusista haasteellisista mysteerikätköistä. Markkinoinnissa on tarkoitus siirtyä kokonaan pois nk. perinteisestä ilmoitus- ja jälleenmyyjämarkkinoinnista. Uuden median käsitteistä digitaalisen ja sosiaalisen median välillä suurimpana erona pidämme sitä, että digitaalisessa mediassa vastaanottajalla ei välttämättä aina tarvitse olla viestiin vastaamismahdollisuutta.

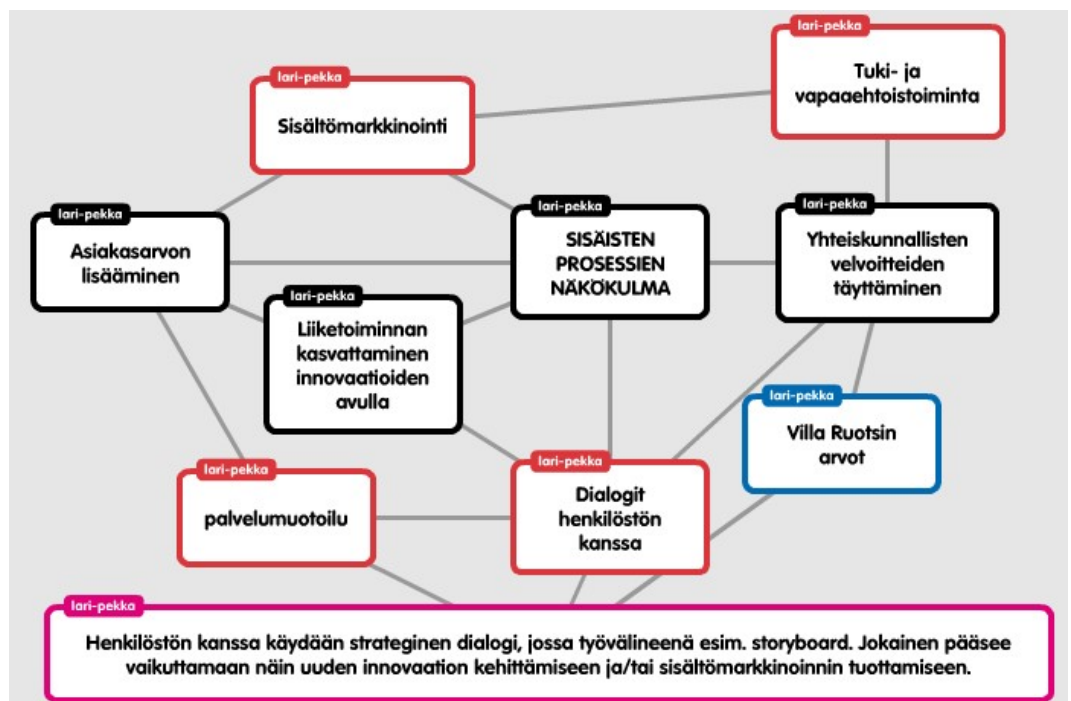
B2B⁶ sisältömarkkinointi tähtää myös liiketoiminnan kasvattamiseen kilpailija- ja yhteistyökumppani-innovaatioiden avulla. Vahva business-verkottuminen on yksi Villa Ruotsin kantavista kulmakivistä, jota sosiaalinen media ja voimakas sisältömarkkinointi vain tukevat. Toinen toiminnan tukipilari on kustannusrakenteen parantaminen, joka pyritään aikaansaamaan karsimalla turhia markkinointi- ja mainoskuluja keskittymällä oleelliseen – itse tuotettuun ja koordinoituun sisältömarkkinointiin, koska perheen sisäistä ja vahvaa osaamista on omasta takaa.

Sisältömarkkinointi tulee olemaan Villa Ruotsin ”asiakaslehti”, jonka avulla ylläpidetään tärkeiden sidos- ja asiakasryhminen mielenkiintoa ja intoa sallimalla kaikille mahdollisuus osallistua ja vaikuttaa sisällöntuottamiseen. Sisältömarkkinoinnin hallintaan pyrimme kehittämään seuranta- ja valvontajärjestelmän, jonka avulla voisimme paremmin varmistaa, että verkossa tapahtuva keskustelu ja tarinankerronta kestävät niillä urilla, joissa tahdomme niiden etenevän. Tässä olisi oivallinen jatkohanke tälle opinnäytetyölle.

⁶ Business-to-business marketing, yritykseltä-yritykselle-markkinointi

9.3.3. Tarinatyökalut sisäisten prosessien näkökulmasta

Sisäisten prosessien painoarvo Villa Ruotsin strategissa on perinteiseen numerojohdettuun strategiaan verrattuna huomattavasti kevyempi, koska Villa Ruotsista puuttuu kokonaan perinteinen operatiivinen työnjohto. Kaikki organisaatiot tarvitsevat kuitenkin johtajia, ilman johtajaa joukon tuloksellisuus kärsii (Ruotsi 1994). Villa Ruotsin ollessa pieni ja joustava organisaatio, hoidetaan johtaminen ilman hierarkiaa projektimaisesti eli se tiimi tai henkilö, joka ottaa asiakkaan vastaan huolehtii hänen kokonaisuhyvinvoinnistaan olemalla ko. asiakkaan vastuukontaktihenkilö tai /-tiimi.



KUVA 35. Strategia sisäisten prosessien näkökulmasta. (Mukaeltu Kaplan & Norton 2000, 168)

Sisältömarkkinointi muuttaa tämän sisäisten projektien tarkastelukulman painoarvoa strategiatyössä merkittävästi. Painopiste tulee siirtymään enemmän asiakaskeskeisyyteen, sisäisten prosessien merkityksen vähentyessä (Sipilä 2016).

Oleellisina työkaluina strategisten sisäisten prosessien hallinnassa nousivat esiin vahvasti Vincit Oy:n käyttämä jatkuva dialogi henkilöstön kanssa (kuva 35), jossa käsitellään muutoksien mukanaan tuomia haasteita ja haetaan niihin yh-

dessä luova ratkaisu. (Kalliomäki 2014). Myös Craig (2015) toi esiin videoluen-
nollaan esiin tarinankerronnan hyödyllisyyden yhtenä henkilökunnan motivoi-
nin ja sitomisen merkittävänä tekijänä.

Villa Ruotsin strategia tullaan kirjoittamaan story boardille, joka on keskeisellä
paikalla Tabernassa, tilassa jossa nautitaan aamiaiset ja joka toimii koko Villa
Ruotsin toimintojen sydämenä. Mikäli tarvetta ilmenee, kirjoitettua strategiaa
korjataan ja päivitetään aina tarvittaessa.

Villa Ruotsin vierashuoneet on nimetty jonkin inhimillisen hyvän ominaisuuden
mukaan ja tarina jatkuu itse huoneessa. Näillä nimillä ja tarinoilla pyritään asi-
akkaille viestimään Villa Ruotsin arvomaailmaa ja tapaa, jolla sisäiset prosessit
hoidetaan.



KUVA 36. Villa Ruotsin avintaulu ja siinä nimetyt huoneet
(<https://fi.pinterest.com/source/coverjunction.com>)

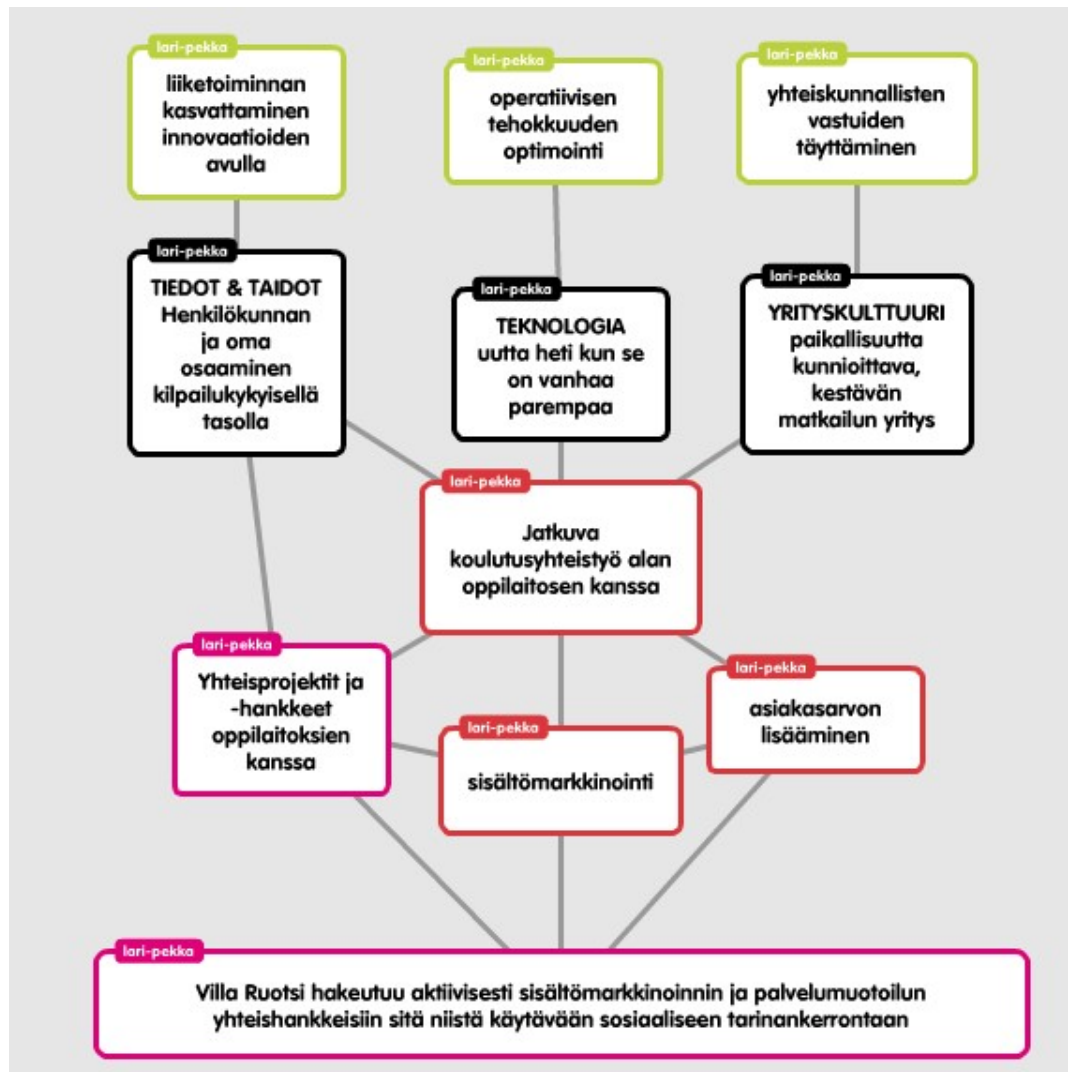
9.3.4 Tarinatyökalut oppimisen ja kasvun näkökulmasta

Yhteiskunnallisten velvoitteiden täyttäminen on ainakin Villa Ruotsissa yritys-
toiminnan peruspilareita – arvoja, jotka sisältyvät yrityksen ydintarinaaan. Ne py-
ritään täyttämään esimerkillisesti niin Suomeen kuin Espanjaankin. Sosiaalisesta
mediasta löytyvän Villa Ruotsin yritystarinan ”arvovideon” avulla vieraiksi tu-
levat asiakkaamme sekä harjoittelemaan tai kesätöihin tulevat opiskelijat voivat
perehtyä Villa Ruotsin ydintarinaaan sekä arvoihin jo kotimaassa ennen lähtöä.
Arvojen kanssa emme jousta — Villa Ruotsin ydintarina on vahva.

Me ”villalaiset” uskomme, että vain kuuntelemalla meille tulevia asiakkaitamme ja ajattelemaan globaalisesti mutta arvottamalla paikallisuutta ja toimimalla paikallisesti voimme panostaa oikeisiin asioihin ja kasvattamaan liiketoimintamme toivomissamme rajoissa. ”Villalaiset” uskovat ja panostavat elinikäiseen oppimiseen, tahdomme myös toimia yhteistyössä alan oppilaitoksien kanssa mm. tarjoamalla harjoittelupaikkoja ja asuntoja eri tutkintotasoilta saapuville suomalaisille opiskelijoille.

Villa Ruotsi tukee toiminnallaan eläinten hyvinvointia lahjoittamalla osan tulostaan paikallisen löytöeläintarhan toimintaan. Myös uuden kodin saaneiden ”kummieläinten” eläinten elämää seurataan Villa Ruotsin verkkosivujen kautta. Villa Ruotsin arvot ovat ekologisia ja strategiamme lähempänä ympäristölähtöistä strategiaa kuin hyperkilpailulähtöistä strategiaa.

Lämmin vesi jolla lämmitetään myös sisätilat, tulee saamaan energiansa aurin-gosta ja tuulesta, joita alueella on riittävästi saatavilla ympäri vuoden. Kierrätämme, käytämme kierrätysmateriaaleja ja minimoimme ympäristöä kuormittavia toimia. Villa Ruotsissa uskotaan ja panostetaan elinikäiseen oppimiseen ja siihen, että ihminen omilla teoillaan ja valinnoillaan viitoittaa tulevaisuuttaan, hyvinvointiaan sekä elämänlaatuaan (kuva 37).



KUVA 37. Strategia oppimisen ja kasvun näkökulmasta. (Mukaeltu Kaplan, Norton 2000, 168)

Villa Ruotsissa ei voittoa pyritä koko ajan maksimoimaan, vaan ystävällisyys, vieraanvaraisuus sekä huomaavaisuus kulkevat käsikädessä kannattavan yritystoiminnan kanssa. Se on Villa Ruotsin yksi menestystekijä, ja tämän menettelytavan opimme jo aikaisemmassa yrityksessämme, Teijon Kartanossa; se on meille ominainen ja hyvin sopiva yritystoimintatapa – se muistuttaa perinteistä RM⁷, mutta meille sovellettuna. Tärkein strateginen mittari on tietenkin edelleen ROI, mutta näin pienimuotoisessa ja osin harrastusmaisessa yritystoiminnassa sen optimointiin ei käytetä liikaa aikaa eikä vaivaa.

⁷ Revenue Management - Tuottojohtaminen

9.4 Villa Ruotsin työkalupakki

Villa Ruotsin tarinatyökalupakki täyttyi tämän opinnäytetyön tuloksena. Perinteisen asiakaslähtöisen ja asiakaskeskeisen toimintatapamme lisäksi tulemme jatkossa käyttämään tarinankerrontaa niin strategisena keinona kuin operatiivisten toimintojen elävöittämiseen. Tulemme myös kiinnittämään entistä enemmän huomiota yrityskuvan kehittämiseen sekä brändityöhön, sillä mitä hallitumpi, selkeämpi ja yksilöllisempi on yrityksen julkikuva, sitä paremmin yritys erottuu myönteisesti kilpailijoistaan. (Suomen Virtuaali AMK, 2016). Taulukossa 6 on kuvattu Villa Ruotsin työkalupakkiin, tämän opinnäytetyön myötä saamiamme tarinatyökaluja.

Villa Ruotsin yrityskuvan tavoitteet, johon tarinankerronnan avulla pyritään:

- On olla uskottava
- Saada aikaan luotettavuutta
- Saada aikaan julkisuutta
- Vahvistaa asiakassuhteita
- Toimia vahvana kilpailijoista erottavana kilpailukeinona



KUVA 38. Villa Ruotsin työkalupakki

TAULUKKO 6. Villa Ruotsin työkaluja

Villa Ruotsin tarinankerronnan työkalujen käyttötapoja	
Kaikki lähtee liikkeelle sekä juontaa juurensa Villa Ruotsin ydintarinasta joka ei muutu. Sitä täydennetään aina tarvittaessa sopivalla työkalupakin työkalulla (kuva 38).	
Ydintarina	<p>Täällä Villa Ruotsissa on hyvä olla. Meillä harrastetaan pyöräilyä, ratsastusta, vaeltamista ja geokätköilyä. Tunnemme alueen tarjoamat mahdollisuudet hyvin, ja jaamme tämän tiedon vieraidemme kanssa. Arvostamme eettisyyttä ja ekologisuutta. Villa Ruotsin intohimoissa yhdistyvät hyvä ruoka, viini sekä paikalliset tuotteet. Vieraanamme sinulla on aina paikka illallispöydässämme, josta on sitten hyvä vetäytyä yöksi vierashuoneisiimme, joilla jokaisella on oma mielenkiintoinen tarinansa.</p> <p>Villa-vahti Ruusa-Rusina toivottaa tervetulleiksi myös isäntiensä mukana matkustavat lemmikkivieraat.</p>
Ydinosamispuu	Ydinosamispuussa kuvataan Villa Ruotsin menestystekijät. Sieltä löytyy yrityksen voimat; johtaminen, talous, tavoitteet, visiot sekä operatiiviset työkalut ja keinot. Se on yksinkertainen ja havainnollistava työkalu, jonka avulla yrityksen strategia jalkautetaan organisaatioon sekä yhteistyökumppaneille sekä myös muille asiakasryhmille.
Stooripuu Storyboard	<p>Stooripuu on tarinankerronnan kehittämiseen sekä konkretisointiin tarkoitettu havainnollistamisväline, jota tullaan käyttämään sisältömarkkinoinnissa, B2B-markkinoinnissa sekä henkilöstön ja opiskelijoiden perehdyttämisessä yhdistettynä työkaluna yhdessä storyboardin kanssa.</p> <p>Stooripuu löytyy niin Villa Ruotsin sosiaalisesta mediasta kuin Tabernan liitutaulultakin jossa tarinoihin tai tarina-aihioihin pääsee jokainen tutustumaan.</p>
Tarina-aihiot Digitaalinen media	<p>Osa tarinoista on ikivihreitä, osa pudottaa lehtensä aina kauden päätteeksi.</p> <p>Tarina-aihiot ja niistä aina tapauskohtaisesti johdetut tarinapolut löytyvät sosiaalisesta mediasta, jossa tulevat asiakkaat voivat niihin etukäteen tutustua ja missä jo tarinapolun kulkeneet voivat elämyksiään jakaa ja kokea uudelleen.</p>

	<p>Kaikki tarina-aihiot ovat digitaalisesti ohjattuja, ja niitä voi kulkea ja kokea niin virtuaalisessa todellisuudessa, kuin konkreettisesti paikan päällä. Virtuaaliset kasettiaihiot ovat tutkittavissa ja virtuaalisesti koettavissa osoitteessa: http://www.webwigo.net/</p>
<p>Verkko- ja paikannustyökalut</p>	<p>Paikannus- ja karttaohjelmina tullaan hyödyntämään edellä mainittua http://webwigo.net/ sekä http://xiit.dy.fi/gc/ sekä www.wikiloc.com Edellä mainitut sovellukset ovat erityisen merkityksellisiä geokätköilijöille, vaeltajille, pyöräilijöille sekä ratsastajille.</p> <p>Villa Ruotsista löytyy verkkotyökaluja tukevaa paikallis- ja tietoteknistä tuntemusta, joka auttaa vieraita hyödyntämään heti ensimmäisestä tunnista alkaen verkkoteknologiaa. Meiltä löytyvät yleisimmät kortit, sovellukset ja applikaatiot GPS-paikantamiin ja älypuhelimiin.</p>
<p>Sisältömarkkinointi</p>	<p>Sisältömarkkinoinnissaan Villa Ruotsi pyrkii tuottamaan tai välittämään harrastussegmentteihin kuuluville heitä kulloinkin ajankohtaisesti ja tulevaa sesonkia kiinnostavaa sisältöä, kuten vinkkejä, neuvontaa, tuotteeseen ja sen mahdollistamaan elämäntyyliin liittyviä mediajuttuja, videopätkiä, verkkosivustoja, blogeja, e-kirjoja, podcastejä⁸, markkinointikilpailuja, testejä, kyselyjä yms.</p> <p>Sisältö pyritään saamaan yllättävämmäksi, viihdyttävämmäksi tai hyödyllisemmäksi kuin mitä alalla perinteisesti on totuttu. Toivomme että kohderyhmän edustajat levittävät ja suosittelevat sitä keskinäisessä kanssakäymisessään.</p>
<p>Palvelumuotoilu</p>	<p>Villa Ruotsissa palvelumuotoilu on keskittynyt yksittäisen fyysisen tuotteen ja sen käyttäjän tai käyttäjäryhmän väliseen suhteeseen. Geokätköilijöille, pyöräilijöille sekä vaeltajille luodaan tarinallistettuja digitaalisesti ohjattuja reittejä, joita voi pelata myös virtuaalisesti. http://webwigo.net/</p> <p>Pyrimme sosiaalista mediaa ja siinä tapahtuvaa tarinankerrontaa hyödyntäen vaikuttamaan niihin kontaktipisteisiin, joiden kautta palvelu koetaan, aistitaan ja nähdään.</p> <p>Kontaktipisteet voidaan jakaa neljään luokkaan:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tilat; hotellihuoneet, asiakaspalvelutilat

⁸ Podcasting on tilauspohjaista äänitiedostojen julkaisua verkossa

	<ul style="list-style-type: none"> • Esineet; sisustus, harratus- ja vuokravälineistö • Prosessit; asiakaspalvelu, nettitoiminnot, tuotanto • Ihmiset; yrittäjät, opiskelijat, henkilöstö (Saffer 2007).
Sosiaalinen media	Villa Ruotsin blogia sekä sosiaalista viestintää varten luodaan oma sovellutus, joka on näin paremmin näin palveluntuottajan hallinnassa. Sovellutus on yhdistettävissä muihin sosiaalisen median alustoihin, kuten Facebookiin, Twitteriin sekä LinkedIn.

10 LOPPUYHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Nykypäivän ihmiset haluavat kuulla ja seurata edelleen tarinoita, tarinoiden luonne ja esitystapa vain muuttuvat ajan myötä. Elämystalouden ja sisältömarkkinoinnin myötä tarinan käsite saa edelleen uusia ulottuvuuksia. Asiakkaat vaativat elämyksiä ja haluavat jakaa niitä sosiaalisessa mediassa. Markkinointi on keskittynyt yhä enemmän sisältömarkkinointiin ja sosiaaliseen tarinankerrontaan. Mikäli yritys aikoo olla kilpailussa mukana, tämä taito on hallittava.

Kyselytutkimuksen tulokset sekä teemahaastattelu tukivat hyvin toisiaan. Ne antoivat hyvin samansuuntaista tietoa ja pääosin vahvistivat sitä tietoa, johon olimme aikaisemmin teoriataustaa laatiessamme perehtyneet. Yleisesti ottaen kyselytutkimuksen osalta selvisi, että tarinankäytön kokonaisvaltaisia käyttömahdollisuuksia tunnetaan ja hyödynnetään hyvin vähän, ja yritykset ovat hyvin erilaisissa vaiheissa tarinankerronnan hyödyntämisessä ja tarinoiden arvon tunnistamisessa.

Yksi pienistä yllätyksistä meille oli tarinallistamisen käytön vähäinen osuus varsinaisen strategiatyön yhteydessä. Kuitenkin poikkeuksetta kaikki asiantuntijalähteemme ja lähdekirjallisuutemme tekijät pitävät tarinankerrontaa ehdottoman toimivana tapana jalkauttaa strategia, koska tarinat avaavat ja auttavat konkretisoimaan hankalia asioita, lisäksi ne sitouttavat ihan toisella tavalla kuin perinteiset diaesitykset. Mielenkiintoista oli, että samaan aikaan työtä tehdessämme

nousi julkisuuteen useampi yleisesti strategiatyötä käsittelevä tutkimus, joissa todettiin strategisen osaamisen olevan yrityksissä hämmästyttävän heikolla tasolla. Tämä osaltaan selittäneekin tarinan käytön vähäisyyttä strategiatyössä.

Kun tarinoiden on kerran todettu toimivan hyvin strategioiden jalkauttamisessa ja yleisesti strategiatyössä, niin tästä johtopäätöksenä tarinallistamiselle ja sen osaamiselle olisi selvästi tilausta yritysten strategisen osaamisen kehittämisessä. Tässä olisi myös mahdollinen seuraava tutkimuskohde; koulutushalukkuus tarinoiden hyödyntämiseen matkailu-, majoitus- ja ravitsemisalalan yrityksissä ja sen tarvekartoitus alueittain.

Toinen syy tarinoiden käytön vähyydelle strategiatyössä on selvästi ennakkoluulot. Tämä tuli selvästi ilmi sekä haastattelussa että kyselytutkimuksessa. Tarinat mielletään edelleen usein satujen kertomisena, ei varteenotettavana strategisena työkaluna. Lisäksi fiktion käyttöön suhtauduttiin erittäin varauksella, kun taas asiantuntijat jopa suosittelivat fiktion käyttöä.

Kalliomäki (2016) totesi haastattelussa tarinallistamisen juurtuvan Suomeen jostain syystä hyvin hitaasti muuhun maailmaan verrattuna. Vaikka sekä haastattelun, että kyselytutkimuksen mukaan asenne yritysmaailmassa on tarinallistamista kohtaan positiivinen, tutkimuksemme mukaan 75 % yrityksistä näki tarinallistamiseen liittyvän jonkinlaisia uhkatekijöitä, kuten liian suuret palvelulu-paukset, brändin heikkeneminen, uskottavuuden kärsiminen. Tämä selittynee osin edelleen osaamisen puutteella tarinoiden hyödyntämisessä, mutta toisaalta tässä on myös totuuden siemen. Tarinallistamisessa on oltava mukana satapro-senttisesti. Tämä tarkoittaa sitä, että tarinallistaminen kannattaa tehdä joko kunnolla tai ei ollenkaan. Siihen on sitouduttava, toteutus tehtävä kunnolla ja asiakkaiden palautetta kuunneltava. Myös sosiaalisessa mediassa jälkikäteen kerrottuja tarinoita on kuunneltava herkällä korvalla, asiakkaiden ja yrityksen kertomien tarinoiden on tuettava toisiaan.

Yhdeksi uhkatekijäksi kyselytutkimuksessa nousi yllätykseksemme tarinan tai yrityksen persoonallistuminen tiettyyn henkilöön. Olimme ajatelleet persoonallistamista pelkästään positiiviselta kannalta ja vahvuutena Villa Ruotsin tarinallistamista ajatellen. Nyt tuli esiin, että se on myös mahdollinen heikkous. Itse

joudumme myös pohtimaan tätä, haluammeko olla aina tavoitettavissa. Yhtenä ratkaisukeinona tässä on edelleen tarinallistamisen kautta dialogien avulla sisään rakentaa yritykselle pieni tiimi, johon persoonallistuminen kohdistetaan.

Eniten lisäarvoa tarinallistamisesta saatiin kyselyn mukaan asiakaskohtaamisissa ja palvelumuotoilussa. Tämä ei ollut yllätys, sillä ne tuntuvat olevan helpoimpia kohteita aloittaa tarinoiden hyödyntäminen. Myös Kalliomäen (2016) mukaan voidaan aloittaa hyvinkin pienillä tarinateoilla ja kokeilla kuinka ne toimivat käytännössä, kunhan toteutus tehdään huolella. Teoriaosuuden myötä avautui myös sosiaalisen median ja sosiaalisen tarinankerronnan ulottuvuus ja mahdollisuudet. Tältä pohjalta lähdetään rakentamaan myös Villa Ruotsin palveluja ja markkinointia. Esimerkiksi geokätköily- ja pyöräilyreittejä tullaan suunnittelemaan tarinallistamisen kautta, ja varsinkin geokätköilyn osalta hyödynnetään myös fiktiivisiä elementtejä.

Tulevaisuudessa digitalisaation ja älytekniikan myötä tarinallistamiselle avautuu edelleen huikeita mahdollisuuksia. Jo nyt saimme paljon uusia ideoita ja ajatuksia, ja aiomme seurata jatkossa hyvin läheisesti alan kehitystä. Tämä työ oli alkusysäys tarinankerronnan maailmaan josta emme halua palata. Tämän työn tarina päättyy, mutta Villa Ruotsin tarina alkaa.

11 POHDINTAA

Tämä työ osoittautui haastavammaksi kuin alun perin osasimme arvioida. Aihe on ajankohtainen ja mielenkiintoinen, mutta laaja ja vaikeasti rajattava. Lisäksi tarinallistaminen on käsitteenä moniulotteinen, ja upposimmekin tarinamaailman syövereihin niin, että punainen lanka uhkasi hävitä tuon tuosta. Työn rajaaminen alun perin käsittelemään vain case-yrityksen kategoriaa, pieniä ja keskisuuria yrityksiä olisi kenties ollut viisas ratkaisu.

Teoriataustan työstäminen osoittautui myös samasta syystä ongelmalliseksi. Aiheesta löytyy kotimaista lähdekirjallisuutta vain muutama, mutta sitäkin uudem-

pia ja parempia. Ongelmana oli, että näihin teoksiin oli jo tiivistetty erittäin hyvin lähes kaikki ajankohtainen ja käyttökelpoinen ulkomainen kirjallisuus aiheesta. Hyviä verkkolähteitä löytyi kuitenkin lisälähdeaineistoksi kohtuullisella metsästämisellä. Lisäksi käännyimme rohkeasti alan johtavien asiantuntijoiden, tarinallistaja Anne Kalliomäen, strategiakouluttaja Mika Kamenskyn ja fysiologiseen tunnereaktioiden mittaukseen perehtyneen Thomas Olssonin puoleen saadaksemme lisävahvistusta teoriataustaamme.

Hienoinen pettymys oli, ettei aiheesta ole myöskään saatavissa tieteellisiä tutkimustuloksia, koska toistaiseksi tunnetta ja sen vaikutuksia ei ole pystytty luotettavasti mittaamaan. Laboratorio-olosuhteissa on tehty fysiologisia mittauksia tunnereaktioiden voimakkuudesta, mutta ne eivät olleet hyödyntämiskelpoisia tässä tapauksessa.

Mielestämme olemme onnistuneemme tavoitteessamme tämän työn. Saimme muutamia hyviä käytännön työkaluja ja paljon pohdittavaa case-yritystämme ajatellen. Yleisellä tasolla saimme itsellemme kattavan tietopankin siitä, miten ja mihin tarinoita ja tarinallistamista voi ja kannattaa hyödyntää yrityksen strategiatyössä, ja mitä kannattaa varoa. Majoitus-, matkailu- ja ravintola-alan opettajina saimme myös bonuksena loistavaa materiaalia omaan opetukseemme laajentuneena näkökulmana strategiatyöhön ja varsinkin sisältömarkkinointiin.

LÄHTEET

Alasuutari, Pertti 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. Tampere: Vastapaino.

Auvinen, Tommi 2013. Narratiivinen johtajuus: tutkielmia johtajuuden tarinankerronnan tutkimuksesta ja käytännöstä. Jyväskylän yliopisto. Kauppatieteiden laitos. Pro gradu -tutkielma. PDF-tiedosto. <https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/40665/978-951-39-5030-9.pdf?sequence=1> Päivitetty 28.1.2014. Luettu 10.1.2016.

Craig, Daniel Edvard, 2014. Buy-On-Line Florence 2014. Web Cast luento 25.3.2014. <https://youtu.be/fPYgyIjJ754>. Päivitetty 27.1.2015. Katsottu 21.2.2016.

Delft institute of positive design <http://studiolab.ide.tudelft.nl/diopd/library/tools/premo-product-emotion-measurement-instrument/>. Luettu 23.4.2016

Denning Steve. 2005. The Leader's Guide to Storytelling. New York: Jossey-Bass

Denning, Steve. Leadership Storytelling. Videoluento. <https://youtu.be/RipHYzhKCuI>. Päivitetty 9.12.2011

Denning Steve 2015. Blogi ja kotisivu. www.stevedenning.com. Päivitetty 2015. Luettu 2.3.2016.

Diez Karen, Silverman, Lori 2014. Business Storytelling for Dummies. www.dummies.com.

ePressi. 2016. Vincyty teki hattutempun. Verkkajulkaisu. <http://www.epressi.com/tiedotteet/talous/vincit-teki-hattutempun-valittiin-kolmatta-ja-viimeista-kertaa-suomen-parhaaksi-tyopaikaksi.html>. Päivitetty 12.2.2016. Luettu 12.2.2016.

Eskola, Jari, Suoranta, Juha 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.

Forman, Janis, 2013 Storytelling in Business. Stanford Business Books.

Google Maps 2016. Nettikartta. <https://www.google.fi/maps>. Päivitetty 2016. Luettu 12.4.2016.

Hakala, Jukka, Malmelin, Nando 2011. Radikaali brändi. Hämeenlinna: Talentum

Helsingin yliopisto, 2011. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. <http://www.helsinki.fi/~kvehkala/mmm/moniste.pdf>. Kustannusosakeyhtiö Tammi: Helsinki

Hirsjärvi, Sirkka, Hurme, Helena 2011. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus.

Hirsjärvi, Sirkka, Remes, Pirkko, Sajavaara, Paula. 2007. Tutki ja kirjoita. Helsinki. Tammi

Hobbs, Guy 2004. Starting a Business in Spain. Connecticut: Vacation Work.

Hobbs, Guy 2005. Live & Work in Spain. Oxford: Vacation work.

Illi, Markku. 2015. Elämysten strateginen johtaminen. Luento. MAMK 19.3.2015

Jensen, Rolf 1999. The Dream Society. The dream society: How the coming shift from information to imagination will transform your business. New York: McGraw-Hill

Kalliomäki, Anne 2011. Tarinakone. Blogi. <http://www.tarinakone.fi/blogi/2-mita-hyotya-tarinallistamisesta-on/>. Päivitetty 16.11.2011. Luettu 17.2.2016.

Kalliomäki, Anne 2013. Elämyspalveluiden tarinallistaminen. Jyväskylän yliopisto. Taiteiden ja kulttuurin tutkimuksen laitos. Pro gradu, -PDF-dokumentti. <https://jyx.jyu.fi/dspace/handle/123456789/42884>. Päivitetty 28.1.2014. Luettu 14.1.2016.

Kalliomäki, Anne 2014. Tarinallistaminen palvelukokemuksen punainen lanka. Helsinki: Talentum.

Kalliomäki, Anne. 2016. Haastattelu 01.03.2016. Toimitusjohtaja. Tarinakone Oy

Kamensky, Mika 2014. Strateginen johtaminen. Menestyksen timantti. Helsinki: Talentum.

Kamensky, Mika. 2016. Sähköpostikeskustelu 10.4.2016, 14.4.2016.

Kaplan Robert, Norton David P. 2000. Having trouble with your strategy? Then Map It. Harvard Business Review Sep/Oct, 167-176. Suomennos: Ongelmia strategian kanssa? Kartoitus auttaa. Yritystalous 6/2000.

Kaplan, Robert, Norton, David 2002. Strategialähtöinen organisaatio tehokkaan strategiaprosessin toteuttaminen. Jyväskylä: Gummerus.

Kim, W Chan, Mauborgne, Renée 2015. Sinisen meren strategia. Löydä markkina-kilpailun ulkopuolelta. Helsinki: Talentum.

Kurkilahti, Lasse 2014. Monilla yrityksillä strategia on hukassa. Talouselämä. www-julkaisu. <http://www.talouselama.fi/tebatti/monella-yrityksella-strategia-hukassa-3464466>. Päivitetty 27.8.2015. Luettu 24.2.2016.

Lamarque Carolinen 2015. Conversion Day. Amplifying Storytelling with Influencer Marketing. Internet Framework. Päivitetty 1.6.2015. Luettu 11.4.2016.

Lear, Laura 2015. Using Storytelling to Strengthen Your Brand. NCM Fathom. <http://www.i-scoop.eu/using-storytelling-strengthen-brand/>. Päivitetty 11.11.2015. Luettu 14.4.2016.

Leino, Tomi 2003. Sanoista eläviä kuvia. Käsikirjoittajan opas. Otava: Keuruu

Mantere, Saku, Suominen Kimmo, Vaara, Esko (toim.) 2011. Toisinajattelua strategiasta johtamisesta. WSOY Pro.

Martin Rene, 2010. Moving from Strategic Planning to Storytelling. Harvard Busin Review. Verkkojulkaisu. <https://hbr.org/2010/06/strategies-as-happy-stories.html>. I vitetty 1.6.2010. Luettu 24.3.2016.

Pietiläinen, Matti. Selvitys: Suurin osa ylimmästä johdostakaan ei muista oman yrityksen strategiaa. Lehtiartikkeli Savon Sanomat 13.4.2016. <http://www.savonsanomat.fi/talous/Selvitys-Suurin-osa-ylimm%C3%A4st%C3%A4-johdostakaan-ei-muista-oman-yrityksens%C3%A4-stragiaa/756446?pwbi=2f7e676ad76dcd4b2e6cc0dc8f979a1>. Päivitetty 13.4.2016. Luettu 13.4.2016.

Pinterest.com. The Keys To God. <https://fi.pinterest.com/source/coverjunction.com>

Olsson, Thomas 2016. Sähköpostikeskustelu 29.3.2016, 30.3.2016. Dosentti. Tampereen teknillinen yliopisto.

Quote Investigator. 2013 Blogi. <http://quoteinvestigator.com/2013/01/28/baby-shoes/>. Päivitetty 28.1.2013. Luettu 13.4.2016

Rauhala, Mervi, Vikström, Tarja 2014. Storytelling työkaluna. Vaikuta tarinoilla busineksessä. Helsinki: Talentum.

Ruotsi Anne-Mari, Ruotsi Lari-Pekka 2016. Opinnäytetyön Webropol raportti. PDF-tiedosto <https://report.webropol-surveys.com/reports/Dashboard.do?key=54ee4b41-cda7-4012-8385-68abebbc785a>. Muutettu 5.4.2016. Luettu 5.4.2016.

Ruotsi, Erkki, Salmenkari, Marjatta 1994. Yrittäjästä voittajaksi. Menestyjän työkalukaappi. Jyväskylä: Gummerus

Saaranen-Kauppinen Anita, Puusniekka Anna 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto Tampere. Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>.

Saffer, Dan 2007. Designing for Interaction. Creating Innovative Applications and Devices. New York: New Readers Press.

Sarajärvi, Anneli, Tuomi, Jouni 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Sipilä, Lauri 2016. Uusi strategia-ajattelu tuo asiakkaan keskipisteeseen ihan käytännössä. MARK Suomen Markkinointiliitto ry. <http://www.mark.fi/artikkeli/laurin-teksti/>. Verkkojulkaisu. 27.3.2016. Luettu 3.4.2016.

Snow, Shane 2014. Verkkoblogi: <https://shanesnow.contently.com/blog/hubspot.com/.../why-storytelling-will-be-the-bigg>. Päivitetty 2014. Luettu 14.2.2016.

Sole, Deborah, Wilson, Daniel 2002. Storytelling in Organizations. Harvard Business Books.

Storbacka, Kaj, Korkman, Oskar, Mattinen Hannu, Westerlund, Markus 2001. RED. Helsinki: WSOY

SurveyMonkey. Verkkosivusto. www.surveymonkey.com. Päivitetty 2016. Luettu 23.3.2016.

Suomen Virtuaaliammattikorkeakoulu 2016. Muotoilun perusteet. PDF verkkojulkaisu: http://www2.amk.fi/mater/kulttuuri/muotoilun_perusteet4/. Päivitetty 2016. Luettu 2016.

Taanila, Anja 2007. Oulun Yliopisto. Laadullisen aineiston analyysi.

Tarssanen, Sanna, Kylänen, Mika 2007. Entä jos elämyksiä tuotetaan? Seikkailen elämyksiä: seikkailukasvatuksen teoriaa ja sovelluksia. Rovaniemi: Lapin yliopistokustannus.

Tekes 2016. Menestys liiketoiminnassa vaatii tunnetta. Videoluento. http://cloud.magneetto.com/tekes/2016_0408_seminar/angular. Päivitetty 8.4.2016. Katsottu 8.4.2016.

Tilastokeskus. 2013. Matkailutilastot. <http://www.stat.fi/til/smat/>. Luettu 27.2.2016.

Tolvanen, Ville 2014. Ei strategiaa ilman tarinaa. Blogi. <http://www.villetolvanen.com/2013/02/12/ei-strategiaa-ilman-tarinaa/>. Päivitetty 31.1.2014. Luettu 14.1.2016.

Tontti, Minna 2008. Tuottojohtaminen, hotellin huonemyynnin tuottojen maksimointi hinnoittelun ja kapasiteetin hallinnalla. Tutkielma. Tampereen yliopisto, Taloustieteiden laitos. <https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/79234/gradu02931.pdf?sequence=1>. Päivitetty huhtikuu 2008. Luettu 25.3.2016.

Torkki, Juhana 2014. Tarinan valta. Keuruu: Otava

Valli, Raine. Kyselylomaketutkimus 2001. Jyväskylä: PS-Kustannus.

Vikström, Tarja 2016. Verkkosivusto, blogi. <http://storytelling.fi/author/tarja/>. Päivitetty 2016. Luettu 19.4.2016.

Vuokko, Pirjo 2003. Markkinointiviestintä, merkitys, vaikutus ja keinot. Helsinki: WSOY

Webropol. Verkkotyökaluohje. <http://webropol.fi/>. Päivitetty 2016. Luettu 12.2.2016.

Zeeland Group. 2011. Palvelumuotoilu. Verkkojulkaisu. <http://www.slideshare.net/zeelandfi/palvelumuotoilu-9019117/8> Päivitetty 26.8.2011. Luettu 23.2.2016.

LIITE

Kyselytutkimuslomake

Tarinallistaminen strategisena työkaluna matkailualalla

HYVÄ VASTAANOTTAJA

Opiskelemme YAMK-tutkintoa Mikkelin ammattikorkeakoulussa, palvelujen tuottamisen ja johtamisen koulutusohjelmassa. Teemme opinnäytetyötämme tarinallistamisesta palveluyrityksen strategisena työkaluna. Tutkimuksemme tavoite on kartoittaa, mihin yritykset ovat tarinallistamista käyttäneet. Samalla selvitämme, millaista lisäarvoa tarinallistaminen strategisena työkaluna on yrityksille tuottanut. Kolmantena tavoitteenamme on selvittää, kuinka yritykset ovat seuranneet tai arvioineet tarinallistamisesta aikaansaatuja hyötyä.

Opinnäytetyö toteutetaan kyselytutkimuksena, johon toivomme teidän osallistuvan, täyttämällä oheisen sähköisen kyselylomakkeen. Arvioimme sen vievän n. 3-5 min.
Palautusaikaa tälle sähköiselle lomakkeelle on 12.3.2016 asti.

Antamanne vastaukset käsitellään nimettöminä ja luottamuksellisesti.

Opinnäytetyömme ohjaajana toimii yliopettaja Riitta Tuikkanen Mikkelin ammattikorkeakoulusta, Riitta.Tuikkanen@mamk.fi
Opinnäytetyö tullaan julkaisemaan Internetissä osoitteessa www.theseus.fi.

Tulemme lähettämään teille tutkimuksemme loppuraportin, mikäli liitätte sähköpostiosoitteenne tähän kyselyyn, sille erikseen varattuun kohtaan.

Tämä kysely on suunnattu ainoastaan palveluyrityksien johdossa työskenteleville henkilöille.

Yhteistyöstänne kiittäen,

Anne-Mari ja Lari-Pekka Ruotsi

1. Täytättekö aluksi sähköpostiosoitteen, johon voimme postittaa kyselyn loppuraportin sekä yrityksenne postinumeron asemointia varten.

Sähköpostiosoitteenne

Postinumeronne

2. Yrityksenne viimeinen vahvistettu liikevaihto oli? *

- 0 - 349.999
 350.000 - 699.999
 700.000 - 1.499.999
 1.500.000 - 2.999.999
 3.000.000 - 4.999.999
 yli 5.000.000

3. Onko tarinallistaminen teille tuttu terminä? *

Tässä tutkimuksessa tarinallistaminen käsitetään niin, kuin Anne Kalliomäki on sen määritellyt kirjassaan *Tarinallistaminen - Palvelukokemuksen punainen lanka*: "Tarinallistaminen, tarinalähtöinen palvelumuotoilu (engl. *Story Design/Story based Service Design, storification*). *Tarinan merkitys varsinkin elämyksellisten palveluiden tuottamisessa on tunnistettu. Tarinan avulla yrityksen ydinolemus (merkitys, arvot, brändi, persoona) sidotaan osaksi asiakkaan palvelukokemusta. Tarinallistaminen on palvelutuokioiden yhteen sitomista tarinan avulla. Tarinan avulla tehdään palveluun juoni, luodaan syy-seuraus-suhteita. Kun käsikirjoitamme palveluun tarinan, saamme eläistyneitä ja elämyksellisiä palveluita, joissa on juonellinen rakenne.*"

- Kyllä on
 Ei ole

4. Onko yrityksessänne käytetty tarinallistamista? *

- Kyllä on
 Emme ole käyttäneet vielä, mutta olemme harkinneet tarinallistamista
 Ei ole

10. Kuinka yrityksessänne seurataan tarinallistamisen vaikutuksia? *

- En osaa sanoa
- Emme seuraa lainkaan
- Seuraamme satunnaisesti tai tapauskohtaisesti
- Seuraamme säännöllisesti

11. Millä menetelmillä tarinallistamisen tuoma lisäarvoa tai hyötyä arvioidaan yrityksessänne? *

- En osaa sanoa
- Asiakaspalautteella
- Uusien kontaktien määrällä
- Asiakastapahtumien määrällä
- Katselurannalla
- Kustannuseurannalla
- Työtyytyväisyyskyselyillä
- Imagomittauksilla
- Jollakin muulla tavalla, selventäkää seuraavassa syöttökentässä.

12. Mikäli valitsitte vaihtoehdon "jokin muu" edellisessä kohdassa, kuvatkaa asia tai toiminto (1 kpl) tässä:

13. Millaisia riskejä tarinallistamiseen mahdollisesti liittyy, oman yrityksenne kannalta katsoen?

Paljon kiitoksia arvokkaasta avustanne :) ;)