



**TARINA
ORGANISAATIOKULTTUURISSA
JA ASIAKASKOKEMUKSESSA**

Lounaskahvila Signen tarinakäsikirja

Iida Salminen

Opinnäytetyö
Toukokuu 2015
Liiketalous
Proakatemia

TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma
Yrittäjyyden suuntautumisvaihtoehto, Proakatemia

IIDA SALMINEN:

Tarina organisaatiokulttuurissa ja asiakaskokemuksessa
Lounaskahvila Signen tarinakäsikirja

Opinnäytetyö 71 sivua, joista liitteitä 33 sivua
Toukokuu 2015

Tämä opinnäytetyö käsittelee organisaation kokonaisvaltaista tarinallistamista. Tarinallistaminen on tarinalähtöistä toiminnan kehittämistä. Tarinalla voidaan vahvistaa organisaatiokulttuuria ja luoda asiakkaille kokemuksia. Organisaation tarinallistamista kehitettäessä käytetään tarinakäsikirjan mallia.

Tarina on narratiivisia muotoja hyödyntävä viestinnän väline. Tarinankerronnalla välitetään tunnetta ja tietoa. Tarinat kuvastavat arvojamme ja niillä selitämme ympäröivää maailmaa. Ihminen on pohjimmiltaan *Homo narrans* eli kertova ihminen. Luomme asiakokonaisuuksista tarinoita ja kerromme niitä eteenpäin.

Opinnäytetyön näkökulmia olivat organisaation strateginen kehittäminen ja asiakaslähtöisyys. Nykymarkkinoilla yritysten tulee säilyttää strateginen ketteryys. Ketteryys saavutetaan organisaatioissa, jossa tarina ohjaa tekemistä rakenteiden sijaan. Yritysten ensisijaisena pyrkimyksenä tulee olla onnistuneiden asiakaskokemusten luominen. Asiakaslähtöisessä yrityksessä halutaan vilpittömästi kuunnella asiakasta ja ymmärtää hänen tarinoitaan. Yrityksen toiminta luo asiakkaalle kokemuksia

Työn tuloksena kuvailin organisaatioiden tarinatyölle ratkaisuksi tarinakäsikirjan mallin. Tarinakäsikirjassa kuvataan organisaation omat tarinaelementit ja tarinoiden näkyminen toiminnassa. Organisaatiosta tulee löytää oma tarina, joka kuvaa arvoja. Tarina muotoillaan historiasta, ihmisistä, asiakkaista ja toiminnasta. Tarinaelementit ovatkin vertauskuvia yrityksen ydinolemuksesta.

Työn tarkoituksena on osoittaa tarinan hyödyllisyys organisaatioille. Tässä työssä organisaatioista puhuttaessa voidaan tarkoittaa esimerkiksi yritystä, järjestöä tai koulutusorganisaatiota. Tarinat elävöittävät, yhtenäistävät ja herättävät mielikuvituksen. Tarinat toimivat organisaation tunteen kuvaamisessa. Tarinan avulla abstraktista asiasta kuten tunne saadaan näkyvä. Tarinalla mahdollistetaan elinvoimainen, ajatteleva ja oppiva organisaatio.

Teoriaa on sovellettu Lounaskahvila Signen tarinallistamisessa. Yritykselle on laadittu työn mallin mukaan oma tarinakäsikirja. Yrityksen tarinakäsikirja on luottamuksellinen ja aineisto on poistettu julkisesta raportista.

Asiasanat: tarinat, tarinallistaminen, tarinakäsikirja, asiakaskokemus

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Degree Programme in Business Administration
Proacademy

IIDA SALMINEN:

Storytelling in the Organisational Culture and Customer Experience
Storytelling Manual of Café Signe

Bachelor's thesis 71 pages, appendices 33 pages
May 2015

The objective of this study was to gather information about organization's overall storification. A Story helps to strengthen organization culture and to provide experiences for customers. Storytelling model is used to develop organization's storification.

A Story is a method of communication, which exploits narrative aspects. Storytelling is used to express feelings and knowledge. Stories reflect our values and we use them to explain the surrounding world. We create stories and tell them forward.

The theoretical section explores organization's strategic development and customer oriented approach. In today's market companies need to remain strategically flexible. Storytelling organizations are more able to reach flexibility than businesses with bureaucratic structures. The main goal of every company should be creating successful customer experiences. A customer-oriented company truly listens to its customers and understands their stories.

The empirical part consists of a model of storytelling manual for organizations to help their storification process. Organizations own storyelements are described in the storytelling manual. A story which reflects values should be found from every organization. Story is formed from history, people and from the organizations own actions. Storyelements therefore reflect organization's core essence.

The point of this thesis was to prove how useful tool a story is for an organization. Stories feed imagination and make organizations more alive. A story makes learning and thinking organizations possible.

Key words: storytelling, business storytelling, customer experience

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
1.1	Lounaskahvila Signen tarina.....	5
1.2	Opinnäytetyön tavoitteet.....	6
2	STRATEGIA.....	8
2.1	Strateginen ajattelu ja johtaminen.....	8
2.2	Johtavat ajatukset.....	9
2.3	Strateginen ketteryys.....	9
3	ASIAKASKOKEMUS.....	11
3.1	Kilpailukeinot nykymarkkinoilla.....	11
3.2	Asiakaslähtöisyys ja asiakasymmärrys.....	12
3.3	Asiakaskokemus.....	13
3.4	Palveluprosessi.....	15
3.4.1	Asiakaskokemusprosessi.....	15
3.4.2	Palvelun kontaktipisteet.....	17
4	TARINALLISTAMINEN.....	18
4.1	Tarinoiden valta ja merkitys.....	18
4.2	Yrityksen tarinapääoma.....	19
4.2.1	Narratiivinen johtajuus.....	21
4.2.2	Tarinankerronnan ulottuvuudet.....	23
4.3	Tarinan rakentaminen kehitystyönä.....	24
5	TARINAKÄSIKIRJA.....	28
5.1	Tarinakäsikirja.....	28
5.1.1	Tarinakäsikirjoitus.....	29
5.1.2	Tarinankerronnan kanavat ja keinot.....	31
5.1.3	Tarinapolku.....	32
6	POHDINTA.....	34
	LÄHTEET.....	36
	LIITTEET.....	38

1 JOHDANTO

1.1 Lounaskahvila Signen tarina

Sastamalan Mouhijärvellä, Uotsolan kylässä, kylänraitin varrella seisoo vaaleanvihreä hirsitalo. Hirsitalo on ollut keskellä kylää 1900-luvun alusta saakka. Hirsien suojassa on toiminut Villankehruutehtaan Konttori ja Kansallis-Osake-Pankki. Talo on ollut kotina ja vaiherikkaiden vuosien aikana hirsiseinät ovat todistaneet iloja ja suruja. Kylä on muuttunut vuosien varrella paljon, mutta talo seisoo edelleen arvokkaana kylänraitilla. Viimeisien säilyneiden vanhojen kiinteistöjen joukossa Viljamaan tilaksi eli Signen taloksikin kutsuttu hirsitalo on nähnyt Uotsolantien vilinää jo sadan vuoden ajan.

Talon ensimmäinen emäntä oli rouva Signe Salovaara. Signen aviomies Kosti Salovaara oli Villankehruutehtaan tehtailija. Rouvan ja Villankehruutehtaan aikojen jälkeen talolla oli useampia ylläpitäjiä ja koko kiinteistö rapistui verkalleen. Talo jäi lopulta autioksi ja etupihan puutarhakin villiintyi hiljalleen pajumetsiköksi.

Talolle kehiteltiin uutta merkitystä keskelle kyläyhteisöä. Kahvittelu on jo kauan yhdistänyt ihmisiä ja kylällä toimi muinoin useampiakin kahviloita. Nyt kylältä oli puuttunut paikka jonne voi mennä hengähtämään hetkeksi. Taloon tehtiinkin mittava remontti ennen uuden kahvilan aukaisemista. Surumielistä taloa hoivattiin huolella. Seiniltä purettiin turhat, vuosien saatossa kasautuneet lastulevy- ja pinkopahvikerrokset. Lattiat saivat uutta maalia ja sisälle tuotiin takaisin taloon kuuluvat antiikkihuonekalut.

Talo heräsi uudelleen henkiin juhannusviikolla 2010 kun Lounaskahvila Signe avasi ovensa koko kylälle.

Olipa siis kerran Lounaskahvila. Olen Lounaskahvila Signen perustaja ja yrittäjä. Lounaskahvila Signe tarjoaa monipuolisia lounas- ja kahvilapalveluita, sekä tuottaa juhla- ja kokouspalveluita. Yrittäjän lisäksi yritys työllistää yhden vakinaisen työntekijän. Tilausten ja sesonkien mukaan toiminta työllistää osa-aikaisia työntekijöitä ja keittiöllä käy oppimassa paljon ravintola-alan työharjoittelijoita.

Yrityksen kehittäminen edellyttää nykyisten toimintatapojen kehittämistä ja uusien palvelumallien löytämistä. Suurin kehityshaaste on toiminnan kokonaisvaltainen yhtenäistämisen. Yritykselle olisi tärkeää yhtenäistää asiakaspalveluprosessit ja vakiinnuttaa yhteiset toimintatavat. Johtajuuden haasteena on yhteisen vision löytäminen ja konkretisointi.

Yrityksellä on vahva kanta-asiakaskunta ja sesonkivaihtelu on tunnettuuden kasvaessa tasoittunut. Toimintaa on mahdollista laajentaa edelleen, erityisesti hiljaisina sesonkeina ja ryhmä-, juhla- ja kokouspalveluiden puolella. Yrityksen tulevaisuuden kannalta olisi tärkeintä saada mahdollisimman paljon, mahdollisimman tyytyväisiä kanta-asiakkaita ja ympärille toimivia verkostoja. Yrityksen tavoitteena on vakiinnuttaa tärkeä asema keskellä kyläyhteisön arkea ja lisäksi lisätä tunnettuutta Pirkanmaalla.

1.2 Opinnäytetyön tavoitteet

Opinnäytetyön tavoitteena on tarkastella tarinan vaikutusta ja tarinan käytön mahdollisuuksia organisaatiossa. Tarinalähtöisessä palvelumuotoilussa tulee ymmärtää kehitettävää organisaatiota ja strategista ajattelua. Opinnäytetyössä tehdyn tutkimuksen kautta pyritään ymmärtämään organisaation tarinoita. Työssä tarkastellaan tarinoita välineenä oppimisessa, vaikuttamisessa ja viestinnässä.

Opinnäytetyö muodostuu kahdesta osasta. Teoreettinen viitekehys esittelee asiakaskokemuksen luomista tarinan avulla. Lisäksi tarinaa tarkastellaan organisaatiokulttuurin luomisessa ja tukemisessa. Nämä kaksi suurempaa teemaa muodostavat merkittävän kokonaisuuden yrityksen kehittämisessä. Tutkimuksen tarkoituksena on kerätä lisätietoa ja laajentaa ymmärrystä tarinoista ja tarinankerronnasta.

Työn teoriaa sovelletaan Lounaskahvila Signen kehitystyössä. Yritykselle luodaan tarinakäsikirja, jossa yrityksen tarina kuvataan tarinakäsikirjoituksen avulla. Tarinakäsikirjoitus toimii yrityksen identiteetin pohjana ja se ohjaa kaikkea toimintaa. Tarinakäsikirjassa eri tarinatyökaluja käyttämällä kuvataan yrityksen asiakaskokemusprosessit ja suunnitellaan liiketoiminnan kehittämistä.

Tarinat mielletään helposti pinnallisiksi ja keinotekoiseksi. Tarinat eivät ole sama asia kuin sadut. Tarinankertojat ovat narratiivisen kerronnan osaajia. Tarinankertojat pystyvät luomaan ihmisille maailmoja, joihin halutaan uskoa. Mestarillisia tarinankertojia ovat esimerkiksi Walt Disney, Steve Jobs, J.K. Rowling ja Peter Jackson. Tarinoilla hahmotamme koko ympäröivää maailmaamme ja luomme maailmankuvaamme tarinoiden kautta. Haluan omalla panoksellani mahdollistaa tarinoiden arvostuksen kasvua yrityksissä. Opinnäytetyö on rakennettu mahdollisimman selkeäksi ja hyödylliseksi kokonaisuudeksi kaikille, jotka haluavat kehittää yritystään tai organisaatiotaan tarinoiden kautta. Opinnäytetyö tutustuttaa tarinan maailmaan, saa kiinnostumaan siitä ja auttaa pääsemään alkuun.

2 STRATEGIA

2.1 Strateginen ajattelu ja johtaminen

Strateginen ajattelu on liiketoiminnan teoriaa, jossa kuvataan päätösten ja toimenpiteiden joukko, joilla pyritään saavuttamaan yritykselle tai organisaatiolle menestystä tulevaisuudessa (Vuorinen 2013, 15). Kreikankielinen sana ”strategos” tarkoittaa sodan johtamisen taitoa, ja sotateoriassa strategia voi olla sodan voittamista tai parhaimmillaan kykyä välttää sota. Strateginen johtaminen yrityksissä on järjestelmällistä ja tavoitteellista suunnan löytämistä ja valitsemista (Kamensky 2014, 16.)

Santalainen (2014, 17) esittelee Henry Mintzbergin yksinkertaisen, mutta erittäin kuvaavan määritelmän strategiselle ajattelulle. Mintzbergin mukaan strateginen ajattelu tarkoittaa eteenpäin näkemistä. Jatkona Santalainen (2014) lainaa Kierkegaardia: ”elämä eletään eteenpäin mutta ymmärretään taaksepäin.” Tulevaisuutta ei voi ennustaa, mutta strategiatyöllä pyritään antamaan ajattelulle ajatteluun apuvälineitä. Strateginen ajattelu on turhaa, mikäli tietoa ei osata tulkita ja muuttaa yrityksessä toiminnaksi. (Santalainen 2014, 17, 20, 26.)

Strategista ajattelua ei voi olla ilman reflektointia. Santalaisen (2014) mukaan reflektointi lähtee omasta tietoisuudesta, jossa on ymmärrettävä sisäistetyin hiljaisen tiedon ja uusien ilmiöiden yhdistämisen merkitys. Reflektio on tarkoituksenmukaista tiedon hakemista, kyseenalaistamista, analysoimista ja jatkuvaa herkkyyttä signaaleille. Kollektiivinen reflektointi luo monipuolisempia näkökulmia. (Santalainen 2014, 20-22.) Yrityksen olisi siksi erityisen tärkeää löytää kumppanuuksia, joiden kanssa liiketoimintaa voidaan kehittää yhdessä. Kumppanuus voi muodostua asiakkaista, yhteistyökumppaneista ja oman organisaation sisältä. Stähle ja Laento (2010) arvioivat erilaisia kumppanuuden asteita kolmen tason kautta: operatiivinen, taktinen ja strateginen kumppanuus. Strategisten kumppanuuksien luominen edellyttää eniten luottamusta, mutta mahdollistaa tietopääoman jakamisen ja innovaatioiden synnyttämisen. (Stähle & Laento 2010, 103.)

2.2 Johtavat ajatukset

Yrityksen johtavat ajatukset kuvataan mission, vision ja arvojen kautta jäsennellysti, lyhyesti ja selkeästi. Missio on yrityksen elämäntehtävä (Ilmoniemä 2009, 28). Missiota voidaan myös luonnehtia aatteen ja bisneksen synergiaksi (Santalainen 2014, 38). Visio on yrityksen tulevaisuudessa siintävä tavoitteiden ja päämäärien toteutumisen tulos. Arvot puolestaan määrittelevät ne periaatteet ja raamit joiden mukaan yritys toimii. (Ilmoniemä 2009, 28.)

Jos yrityksen johtavat ajatukset kuvataan purjehdukseksi, niin missio on laiturä, syy siihen miksi yritys on lähtenyt liikkeelle. Arvot antavat miehistölle suuntimet ja pitävät veneen oikeassa kurssissa. Koko matkalla visio siintää kirkkaana taivaanrannassa. (Toivanen 2013, 40).

Kouzesin ja Posnerin (2003) johtamisfilosofia kuvaa tuloksellisen johtamisen toimet viiden kohdan kautta poluksi. Ensimmäiseksi johtajan tulee osata mallintaa tie, näyttää mallia ja asettaa yhteiset tavoitteet. Jotta muut voivat yhtyä jaettuun visioon, johtajan tulee osata kuvata tulevaisuus ja inspiroida muita. Johtajan kuuluu olla se joka myös haastaa prosessia, kyseenalaistaa ja tekee rohkeitakin päätöksiä. Tiimin toimiminen ja yksilöiden itsensä ylittäminen vaatii johtajan osallistamista. Hyvä johtaja antaa tilaa toiminnalle ja luo luottamuksen ilmapiiriä. Onnistumisten mahdollistaminen vaatii yhteisöltä kovaa työtä ja motivaatiota. Johtajan tehtävänä on rohkaista sydäntä ja palkita onnistumiset. (Kouzes & Posner 2003.)

2.3 Strateginen ketteryys

Strateginen ketteryys on yrityksen kykyä havainnoida ja reagoida ympäristön muutostarpeisiin. Ketteryyden onnistuminen vaatii toteutuakseen riittävää resurssien liikkuvuutta eli liiketoimintamallien muokattavuutta ja mahdollisuutta kohdentaa resursseja uudelleen. Kasvavilla yrityksillä on luontainen taipumus vakiinnuttaa liiketoimintansa toimintajärjestelmät. Kapea-alainen ydinliiketoimintaan keskittyminen, rutiinien suorittaminen ja tehokkuuden tavoittelu vähentää strategista joustavuutta. (Doz & Kosonen 2008, 27, 32.)

Professori Sull (1999) erittelee keskeisimmät syyt siihen miksi menestyvät organisaatiot kuitenkin epäonnistuvat. Olosuhteiden muuttuessa on tuhoisaa, jos aikaisemmin tehdyt strategiset valinnat muuttuvat johtajien silmälapuiksi. Ennen toimineet prosessit kovettuvat rutiineiksi ja henkilösuhteet, sekä verkostot painavat kahleina. Arvoista murenee merkitys ja samalla yhteiset uskomukset ja kulttuuri katoavat. (Sull 1999, 3-12.)

Strateginen suunnittelu on korvattava strategisella ennakoinnilla. Doz ja Kosonen (2008) esittävät, että strategisesti ketterässä yrityksessä kaukokatseisuus on korvattava oivaltamisella ja on pystyttävä olemaan yhtä aikaa sekä nopea että integroitu. (Doz & Kosonen 2008, 36, 43.)

3 ASIAKASKOKEMUS

3.1 Kilpailukeinot nykymarkkinoilla

Tarkasteltaessa kilpailukeinoja nykymarkkinoilla on ensin ymmärrettävä kilpailun muodostuminen markkinoilla. Löytänä ja Korkiakoski (2014, 10) esittelevät kehittyvien markkinoiden muutoksen ja kilpailukeinojen kehittymisen 1900-luvulta nykymarkkinoille.

1900-1960 –luvuilla markkinoilla hallitsi valmistusteollisuuden aikakausi. Teollisuuden kasvu, massatuotanto ja tehokkuuden tavoittelu kasvattivat markkinoita ja loivat pohjaa kasvaville kansantalouksille. Globaalit yhteydet ja kuljetusjärjestelmät mahdollistivat 1960-1990 –luvuilla jakelun aikakauden. Globalisaation myötä alettiin hakemaan tietoisemmin kustannustehokkuutta toimivan logistiikan kautta. Myös asiakkaat valveutuivat ja tulivat tietoisemmiksi saatavuuden ja toimitusaikojen mahdollisuuksista. Informaation aikakausi alkoi 1990-luvulla. 1990-luvulta 2000-luvun alkuun markkinoita määrittä laajeneva informaatioteknologia ja tietoverkko. Uusi ympäristö loi mahdollisuudet täysin uusien toimialojen syntymiselle ja perinteisempien toimialojen tehostumiselle. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 10.)

Perinteiset kilpailukeinot ovat nykymarkkinoilla murtuneet. Elämme asiakkaan aikakautta, jolloin asiakkaalle luotava arvo on ainoa merkitsevä kilpailuetu. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 7.) Uutta ympäristöä luonnehditaan usein myös tarinayhteiskunnaksi ja elämystalouden aikakaudeksi (Storbacka, Korkman, Mattinen & Westerlund 2001, 22). Asiakaskokemuksen oivaltaminen on avain menestykseen tulevaisuudessa. Yrityksellä tulisi aina olla ensisijaisena pyrkimyksenä ylittää asiakkaan odotukset ja johtamisella keskittyä vilpittömästi asiakaskokemuksen luomiseen. Onnistuneen asiakaskokemuksen muodostuminen vaatii yritykseltä asiakasprosessin ymmärtämistä ja johtamista. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 7, 10.)

3.2 Asiakaslähtöisyys ja asiakasymmärrys

Kaikessa kaupankäynnissä vastaosapuolina ovat aina ihmiset. Yritys on palveluntuottaja ja asiakas on yritykselle palvelun käyttäjä. Palvelukokemus muodostuu asiakkaan ja asiakaspalvelijan vuorovaikutuksesta. (Tuulaniemi 2011, 71.) Yrityksen asiakasstrategiaa rakennettaessa puhutaan aina koko organisaatiosta, ja täten kaikkien tulee olla sitoutuneita muutokseen. Työntekijä ensin ja asiakas sitten –ajattelumalli kiteyttää hyvin yrityskulttuurin merkityksen onnistuneen palvelukokemuksen rakentumisessa. Koko organisaation on ymmärrettävä mistä asiakaslähtöisyydessä on kysymys ja mitä se tarkoittaa omassa organisaatiossa. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 97.)

Perusedellytyksenä on, että työntekijät ovat innostuneita työstään. Työympäristössä tulee vallita luottamuksen ilmapiiri ja työntekijöiden tulee haluta osallistua päätöksentekoon. Hyvä ilmapiiri näkyy myös asiakkaille ja motivoituneet työntekijät panostavat asiakkaisiin. Tällaiset työntekijät vetävät asiakkaat mukaansa yrityksen tunnelmaan, ja näin asiakkaat ostavat enemmän, sitoutuvat ja haluavat kehittää yritystä. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 108.)

Yrityksessä tulisi olla vahva yhteinen ajattelutapa. Yhteinen ajattelutapa pystytään kiteyttämään johtaviin ajatuksiin helposti muistettavaksi ja innostavaksi sanomaksi. Jotta ajattelutavasta saadaan konkreettinen, se tulisi purkaa kolmelle tasolle. Ylin taso on yritystason tavat, jotka ohjaavat kaikkia. Eri työtehtäviin kuvataan työtehtäväkohtaiset tavat, jotka mahdollistavat asiakaslupauksen toteutumisen. Johdon toiminta mahdollistaa asiakaskokemuksen rakentamisen esimiestyössä. Jokaiselle tasolle voidaan kuvata kirjallisesti, millaisia toimia odotetaan. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 108-109.)

Asiakasymmärrys vaatii yritykseltä kykyä ymmärtää todellisuus, jossa heidän asiakkaansa toimivat. Ollakseen asiakaslähtöinen yrityksen on tutkittava kohderyhmänsä odotuksia, tarpeita ja tavoitteita. Tutkimuksen tavoitteena on havaita ja tunnistaa asiakkaan tarpeet sekä motiivit. Asiakastietoa voidaan kerätä olemassa olevista asiakkaista ja heidän ominaisuuksistaan. On myös tärkeää osallistaa mahdollinen kohderyhmä suunnitteluun ja panostaa asiakkaan kuuntelemiselle ja tiedon reflektoinnille jatkossa. Asiakasymmärryksen laajentamisessa tärkeintä yritykselle on olla empaattinen eli aidosti kiinnostunut asiakkaistaan. (Tuulaniemi 2011, 71, 142, 146.)

Asiakastiedon keräämiseen on paljon erilaisia työkaluja. Stickdorn ja Schneider (2010) esittelevät monia keinoja asiakasymmärryksen laajentamiseen. Asiakashaastatteluilla ja asiakkaille järjestettävillä työpajoilla saadaan asiakkaista paljon tietoa käytettäväksi. Haastatteluissa on oleellista, että tilanteesta saadaan haastateltavalle mahdollisimman luonteva. Haastatteluista voidaan jalostaa työpajoja, joissa asiakas voi saada vastineeksi hyödyllistä ajankohtaista tietoa, laajentaa osaamistaan tai kokee elämyksiä. Haastatteluilla saadaan myös tietoa asiakkaan arvoista ja arjesta. (Stickdorn & Schneider 2010, 162-163.)

Käyttäjäkokemuksen havainnointi on palveluliiketoiminnassa erityisen tärkeää. Hyvä ja yksinkertainen harjoitus koko organisaatiolle ja kaikille työntekijöille on katsoa palvelua asiakkaan näkökulmasta. Harjoituksessa käydään läpi asiakkaan kulkemaa palvelupolkua. Tarkoitus on testata minkälaisia tunteita toiminnot herättävät ja mitä heikkouksia niistä löytyy. Harjoituksen perspektiiviä voidaan muuttaa palvelua käyttävien asiakkaiden havainnoinniksi eli varjostukseksi. Varjostuksessa seurataan esimerkiksi mitä toistuvia ongelmia asiakkaat kohtaavat tai mitkä toimet heiltä tulevat palveluympäristössä luonnostaan. (Tuulaniemi 2011, 146-150.)

Asiakassegmentoinnissa erilaiset asiakkaat luokitellaan ja asiakastyypit voidaan mallintaa. Asiakkaista voidaan rakentaa kuvitteellisia prototyyppisiä eli asiakaspersoonia. Stickdorn ja Schneider (2010) esittelevät asiakaspersoonan rakentamista. Persoonaa koostaa yhden asiakassegmentin yksittäisen asiakkaan kuvitteelliseksi hahmoksi. Persoonan tiedot kootaan asiakastutkimuksella. Asiakashahmo auttaa ymmärtämään asiakkaan tarpeita, näkemään yksityiskohtia ja konkretisoimaan asiakassegmentin yksilöitä. (Stickdorn & Schneider 2010, 178-179.)

3.3 Asiakaskokemus

Asiakaskokemus (*customer experience*) muodostuu asiakkaan tulkinnasta. Asiakas muodostaa kokemuksensa yrityksestä kohtaamisista ja mielikuvista, joita tunteet värittävät. Asiakas kokee siis arvoa yksittäisistä kohtaamisista. Kuluttajan arvot ovat puolestaan yleisluontoisempia ja rakentavat kuluttajan maailmankuvaa. Kummatkin arvot ohjaavat päätöksentekoa ja käyttäytymistä. Asiakas siis muodostaa itse asiakaskokemuksensa ja kokemansa arvon. Yrityksen tehtävänä on luoda edellytykset arvon muodostuk-

selle kokemuksissa. (Kuusela & Rintamäki 2002, 16; Löytänä & Korteso 2011, 11; Löytänä & Korhikoski 2014, 11.)

Ymmärtääkseen asiakkaan arvonmuodostus, on ymmärrettävä mistä elementeistä arvo muotoutuu (Tuulaniemi 2011, 71). Asiakkaalle luotavat arvot voidaan tyypitellä neljään luokkaan: 1) taloudellinen arvo, 2) toiminnallinen arvo, 3) symbolinen arvo ja 4) emotionaalinen arvo. Taloudellinen arvo korostaa hintakeskeisyyttä, kustannusjohtajuutta ja asiakas toimii edullisimman hinnan ohjaamana. Taloudellinen arvo on harvoin enää riittävä etu kilpailussa. Toiminnallinen arvo on toimintavarmuuden, tehokkuuden ja nopeuden tavoittelua. Toiminnallinen arvo on siis laatua ja sitä voi olla vaikea ylläpitää ainoana kilpailutekijänä. Symbolinen arvo korostaa mielikuvia ja tarinoita. Symbolinen arvo kilpailutekijänä vetoaa brändiin ja asiakas kokee hyötyä mahdollisuudesta ilmaista omaa persoonaansa valinnoillaan. Tarinat linkittävät arvon suurempaan kokonaisuuteen ja asiakkaan maailmankuvaan. Emotionaaliset arvot ovat asiakaskokemuksessa koettuja tunteita. Koska tunteet ovat uniikkeja, emotionaaliset arvot mahdollistavat erottumisen kilpailijoista. (Löytänä & Korhikoski 2014, 11-12.)

Asiakaskokemus on asiakkaalle aina sekä utilitaristinen eli järkipäriäinen että hedonistinen eli mielihyvänhakuinen (Kuusela & Rintamäki 2002, 14). Asiakkaan toimintaa ohjaa arvon ja hyödyn tavoittelu. Asiakaskokemuksen tulee ylittää asiakkaan odotukset. Hyvä palvelu ja odotusten mukainen toiminta ei luo asiakkaalle tunteita, eikä kokemuksia. Kilpailuetu vaatii odotusten ylittämistä sellaisilla arvoilla mitä kilpailijat eivät pysty antamaan tai jota asiakkaan ei ole mahdollista saada mistään muualta. (Löytänä & Korhikoski 2014, 69.)

Elämystalouden 5E:tä (Pine & Gilmore 1999) erittelee asiakaskokemuksen elämyksen lajit. Laadut ovat viihde-elämys (*entertainment*), oppimiselämys (*education*), eskapistinen elämys (*escapism*) ja esteettinen elämys (*aesthetics*). Henki, tunne ja kulttuuri (*spirit*) näkyy kaikissa muissa elämyksen lajeissa. Eri elämyksen tasoissa kuluttajan osallistuminen voi vaihdella passiivisesta osallistumisesta aktiiviseen. Esteettinen ja eskapistinen elämys vaativat eniten syventymistä ja uppoutumista. Viihde ja oppimiselämys toteutuvat vaikutteita imemällä. (Pine & Gilmore 1999, 30.)

Korhikosken (2014) mukaan asiakaskokemuksen kehittäminen voidaan jäsentää kolmeen tärkeimpään elementtiin. Tunne, tieto ja toiminta muodostavat toimivan perustan

kokonaisvaltaiselle muutokselle kohti asiakaskeskeisyyttä. Inspiroituneessa työyhteisössä jokainen tietää oman roolinsa ja yrityksen arvot tukevat yksilöiden henkilökohtaista arvopohjaa. Tunteen lisäksi johdon tulisi välittää tietoa. Pelkkä innostunut tunnelma ei riitä, jos koko henkilöstö ei tiedä työnsä merkitystä, eikä ymmärrä asiakasta. Tiedon jakaminen generoi uutta tietoa yrityksen sisäisenä vuoropuheluna ja mahdollistaa jatkuvan kehityksen. Toiminta antaa valmiit välineet jokaiselle toteuttaa asiakaslupaus. Riittävät resurssit ja yhteiset laatustandardit, sekä valmiit toimintamallit muodostavat asiakaskokemukset. (Korkiakoski 2014.)

3.4 Palveluprosessi

Lecklin (2006) esittelee prosessikäsitteen lähtökohdaksi kemialliset prosessit, joissa sarja reaktioita synnyttää tietyn lopputuloksen. Prosessiajattelussa koko yrityksen liiketoiminta nähdään prosesseina. Liiketoimintaprosessi on toimintoketju, jonka tehtävät yhdessä tuottavat liiketoiminnan kannalta hyödyllisen tuloksen. (Lecklin 2006, 123). Lecklin (2009, 40) tuo myös esille Edwards Demingin oivaltavan määritelmän prosessiajattelusta: ”jos et osaa kuvata tekemistäsi prosesseina, et tiedä mitä olet tekemässä.”

Prosessit voidaan jakaa eri prosessilajeiksi ydin- ja tukiprosesseihin. Ydinprosessit ovat yrityksen toiminnan ja erityisesti asiakkaan kannalta merkittävimpiä ja näkyvimpiä prosesseja. Ydinprosessit on tärkeää tietysti tunnistaa, mutta myös nimetä. Yrityksessä tukiprosessit mahdollistavat ydinprosessien toteutumisen. Tukiprosessit ovat sisäisiä prosesseja kuten taloushallinto. (Lecklin 2006, 130.) On tärkeää määritellä ne prosessit, jotka tuovat eniten arvoa asiakkaille. (Tuulaniemi 2011, 211.)

3.4.1 Asiakaskokemusprosessi

Prosessiajattelun mukaan asiakaskokemuksen muodostuminen voidaan nähdä prosessina, jossa on vaiheet. Palvelupolun on tarkoitus kuvata asiakkaan kulkema ja kokemamatka. Palvelupolku voidaan jakaa osiin aika-akselin mukaan: 1) palveluun tutustuminen tai tutustuttaminen eli enakkopalvelu, 2) varsinainen palvelu eli palvelutapahtuma, ja 3) jälkipalvelu. (Tuulaniemi 2011, 76-81.)

On ensisijaisen tärkeää huomata, että asiakaskokemukseen vaikuttavat kaikki yrityksen prosessit. Kaikki yrityksen toiminnot ja niiden toimivuus vaikuttavat siihen millaisen kokemuksen asiakas palvelusta luo. Jos asiakas on yrityksen tärkein prioriteetti, kaikissa toiminnoissa tulee olla tavoitteiden mukaan selvää mikä on asiakasnäkökulma. On paljon yrityksestä riippuvaista miten organisaatio jakautuu eri toiminnoiksi. (Löytänä & Kortesus 2011, 26, 75.)

Löytänä ja Korkiakoski (2014) tarkastelevat yritysten kykyä luoda systemaattisia asiakaskokemuksia. Kohtaamisissa tulisi toistua samat elementit. Asiakaskokemusprosessi luo systemaattista odotusten ylittämistä. Systemaattisen toiminnan taustalla on aina tavoitteet ja tavoitteiden selkeä jalkautuminen osaksi toimintaa. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 70-72.)

Palvelussa poikkeustilanteilla tarkoitetaan kohtaamisia, joissa asiakkaan odotukset alitetaan. Asiakas voi kertoa poikkeustilanteesta yritykselle eli reklamoida. Suuressa osassa poikkeustilanteista, asiakas ei kuitenkaan lähesty yritystä kertoakseen asiakaskokemuksestaan. On tärkeää, että yritykset keskittyvät asiakaslupauksen poikkeavuuksien havainnointiin ja löytämiseen. Henkilöstön tulisi suhtautua mahdollisiin poikkeustilanteisiin mahdollisuuksina, eikä pelätä niitä virheinä ja epäonnistumisina. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 61.)

Kaikessa yrityksen ja asiakkaan välisessä vuoropuhelussa ihmiset puhuvat keskenään. Yrityksen tulisi välttää automaattista, geneeristä ja kasvotonta puhetta. Poikkeustilanteessa reagoivalle asiakkaalle tilanne on todellinen ja yritys voi vaikuttaa tähän kokemukseen ainoastaan vastaamalla todellisella ja henkilökohtaisella reagoinnilla. Nelivaiheinen CARP-malli toimii hyvänä pohjana tilanteen korjaamiseksi. Vaiheita ovat hallinta (*control*), hyväksyminen (*acknowledge*), fokusointi (*refocus*) ja ongelman ratkaisu (*problem solving*). Asiakkaalle ei tarvitse selitellä yrityksen sisäisiä prosesseja ja syitä epäonnistumiseen. Tärkeämpää on keskittyä asiakkaan kuuntelemiseen ja pettymyksen korjaamiseen. Poikkeustilanteessa jokaisen asiakkaan pettymyksen on oltava yritykselle yhtä tärkeä. Yrityksen on reagoitava nopeasti ja hyvityksessään tulee kuunnella asiakasta. Aitous ja läpinäkyvyys ovat lopulta ne tekijät, jotka ratkaisevat kääntyykö asiakkaan kokemus takaisin positiiviseksi. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 62.)

3.4.2 Palvelun kontaktipisteet

Kontakti- tai kosketuspisteillä tarkoitetaan kaikkia niitä tilanteita, joissa palveluntuottaja ja asiakas kohtaavat palvelupolulla. Hetkiä kutsutaan myös totuudenhetkiksi, koska niissä testataan yrityksen kykyä tuottaa asiakkaalle kokemus. Palvelukokemus muodostuu kontaktipisteiden ja palvelukokonaisuuksien eli palvelutuokioiden kokonaisuudesta. Kokonaisuuteen vaikuttaa se mitä asiakas tekee ja tuntee tässä välillä. Kosketuspisteet voivat olla luonteeltaan aktiivisia tai passiivisia. (Löytänä & Korhikoski 2014, 56.)

4 TARINALLISTAMINEN

4.1 Tarinoiden valta ja merkitys

Ihminen on pohjimmiltaan *Homo narrans* eli kertova ihminen. Narratiivisuus tarttuu ihmisen merkityksellisen elämän kaipuuseen. Tarinoiden tarkoitus on välittää tietoa, mutta myös kuvata arvojamme, ajankuvaamme ja rakentaa identiteettimme. Identiteettiä rakentavien tarinoiden kokonaisuus voidaan mieltää kerrostukseksi, joka muovautuu jatkuvasti. (Torkki 2014, 7, 10.)

Tarinaa määriteltäessä on ymmärrettävä laaja-alaisesti erilaisia ulottuvuuksia. Ensin on huomattava, että tarina ei aina ole yhtä kuin historia tai kertomus. Historia on aikajanelä etenevä vaiheiden kokooma. Kertomuksessa puolestaan on tyypillisesti alku, keski-kohta, loppu ja juoni, mutta se ei vielä yksinomaan ole tarinaa. Tarina on jotain mikä tuntuu merkitykselliseltä ja eteenpäin kertomisen arvoiselta. Tarina on merkityksiä ja tunnetta. Tarinankertoja siis välittää näitä merkityksiä ihmiseltä toiselle. ”X:n tarina on syy, jonka vuoksi X:stä puhutaan ja X:n luo palataan.” (Torkki 2014, 17-18, 21, 23-24.)

Seth Godin (2008) esittelee tarinankerronnan valehteluna. Sepitämme tarinoita, joilla ymmärrämme ympäröivää maailmaa. Tarinat ovat valheita joita luomme. Siksi onnistuneessa tarinankerronnassa tarjotaan tarinoita, joihin halutaan uskoa. Tarinat täydentävät maailmankuvaamme ja levittävät tietoa. (Godin 2008, 2, 15.)

Kaikki viestintämme on konvergenssin eli yhdenmukaistumisen murroksessa. Kuka tahansa voi olla tarinankertoja ja vaikuttaa ihmisiin. Yksityishenkilöiden blogit, yritysten inhimillistyminen ja politiikan paine populismiin ovat kaikki esimerkkejä valtasuhteiden muutoksesta. Kuka tahansa voi kertoa tarinoita, joita kuunnellaan. Torkki (2014) viittaa demokraattisen yhteiskunnan tarinakulttuuriin, jossa tarinoita kertovat yritykset ja poliitikot. Tarinoilla pyritään vaikuttamaan kuluttaja- ja äänestäjämassoihin. Globalisoituminen ja tekniikan jatkuva kehittyminen luovat isompia ja nopeammin saavutettavia tarinankerronnan areenoita. Kehittyvä tiede saa meidät ymmärtämään maailmaamme järkipäisesti ja unohtamaan sadun ja fiktion. (Torkki 2014, 8.)

Tarinat ja tarinankerronta ovat aina olleet tärkeä osa kaikkea kommunikointia. Tarinoilla välitetään tietoa. Aivoilla on kyky tunnistaa toistuvia malleja ja hahmottaa nopeasti mahdollisia seuraavia skenaarioita. Siksi varhaisista leirinuotioista saakka ihmiset ovat käyttäneet hienovaraisia kerronnallisia rakenteita viestinnässään. Narratiiviset rakenteet auttavat oppimaan, muistamaan ja muuttamaan. Tarinat aktivoivat aivokuorta laajalaisesti. Eri osa-alueet rakentavat yhdessä värillisen, tunteikkaan ja kolmeulotteisen mielikuvan tarinasta. Tarina pitää meidät otteessaan herättelemällä aisteja. (Nabben 2013.)

Globalisoituvassa maailmassa perusarvot ovat ihmisille entistä tärkeämpiä. Ihmiset kaipaavat juuriaan, kulttuuriperimäänsä ja syvempiä merkityksiä. Palveluyhteiskunnassamme on siirrytty palvelumuotoilusta, elämyssuunnitteluun ja edelleen tarinalähtöiseen palvelumuotoiluun. (Kalliomäki 2014, 12, 16.) Tarinoiden kautta ihmiset löytävät merkityksiä ja haluavat osallistua. Yritykset hyödyntävät tarinoiden voimaa. Kalliomäki (2014) kutsuu yrityksen tarinalähtöistä palvelumuotoilua tarinallistamiseksi. Englannin kielinen termi tarinallistamiselle on *story based service design* tai *storification*. (Kalliomäki 2014, 35.)

4.2 Yrityksen tarinapääoma

Yrityksen tarinaidentiteetti tiivistää yrityksen olemassaolon tarkoituksen, inhimillisyyden ja persoonan. Tarinaidentiteetti toimii pysyvänä pohjana kun tarinaa viedään käytäntöön eri toimien ja jatkuvien valintojen kautta. (Kalliomäki 2014, 19.) Tarinoita liiketoiminnassa hyödyntääkseen tulee ensin ymmärtää niiden merkitys ja sitten löytää oman organisaation tarinapääoma, jota voidaan jalostaa ja käyttää. Tarinapääoma on aineetonta pääomaa. Tarina ei ole fiktiivisiä rakenteita yrityksen kulissiksi vaan rakentuu todellisista ominaisuuksista kuten historiasta, henkilöstöstä ja arvoista. Tarinapääoma pitää realisoida yrityksen käyttöön. (Rauhala & Vikström 2014, 36, 189.)

Yrityksen ydinliiketoimintaa kehitettäessä unohdetaan helposti aineettomien pääomien hyödyntäminen. Kilpailukentän nopeassa muutoksessa on tärkeää ennakoida ja löytää omat mahdollisuudet menestykseen. Yrityksen on keskeistä panostaa aineettomaan pääomaansa ja osaamiseensa, koska niistä asioista on vielä mahdollista saavuttaa taloudellista kasvua. Kilpailun kiristyessä, myös kuluttajien tarpeet ovat muuttuneet radikaalisti.

Erottuminen, yksilöllisyys ja tunteen luominen asiakkaalle ovat kilpailukyvyn edellytyksiä. (Kalliomäki 2014, 15-16.)

Mikä tahansa tuotettu sisältö ei ole tarinaa. Ei tule myöskään ajatella, että yrityksen tarinaa on ainoastaan verkkosivuilla ”yrityksen tarina” -välilehdelle koottu syntytarina. Kalliomäki (2014) listaa tarinasta löytyviä elementtejä. Tarinalla on selkeä rakenne ja kronologinen aikajärjestys. Tarina voidaan mieltää prosessiksi eli yhtenäiseksi tapahtumien sarjaksi. Mielenkiintoinen juoni värittää tarinaa. Yritykselle tarina on toiminnan punainen lanka. Tarinasta tulisi löytää toimija tai hahmo joka voi olla abstrakti tai todellisempi. Hyvässä tarinassa on juonen lisäksi tosiasioihin perustuvaa pohjaa, sekä sopivasti kiinnostavaa fiktiota. Ihminen tarttuu tarinaan, kun se herättää tunteita ja vetoaa erilaisiin aistielämyksiin. (Kalliomäki 2014, 17.)

Godinin (2008) mukaan hyvä tarina muodostuu tietyistä elementeistä. Hyvän tarinan on oltava totta. Tarinankerronnassa on tärkeää osata yhdistää faktaa ja fiktiota johdonmukaiseksi kokonaisuudeksi. Kuulijat ovat älykkäitä, itsenäisiä ja ajattelevia yksilöitä. Hyvä tarina on hienovarainen ja antaa tilaa kuulijan omalle tulkinnalle. Yleisö odottaa aina tarinalta myös lupausa. Tarinassa arvolupaus kiteytyy ydintarinaan ja antaa yleisölle lupauksen, jonka yritys tulee täyttämään. Yrityksen tarinankerronnassa aidot ja henkilökohtaiset tarinat herättävät luottamusta. Tarinan täydentää kuulijan omaa maailmankuvaa. (Godin 2008, 8-11.)

Taulukossa 2 on kuvattu tarinoiden käyttö organisaatiossa (Denning 1999; Rauhala & Vikström 2014). Käyttötarkoitukset voidaan jakaa kahteen suurempaan kokonaisuuteen. Tarinoita voidaan käyttää johtamiseen, sekä organisaatiokulttuurin luomiseen ja ylläpitämiseksi. Tarinat auttavat asiakaskokemusten muodostamisessa ja asiakasprosesseista erityisesti markkinoinnissa ja myynnissä tulisi hyödyntää tarinoita. Tarinoilla on myös tärkeä merkitys kaikessa viestinnässä. (Denning 1999, 1-3; Rauhala & Vikström 2014 30-31.)

TAULUKKO 1. Tarinoiden käyttö organisaatiossa (Denning 1999, 1-3; Rauhala & Vikström 2014, 30-31, mukailtu.)

Alue	Tarinan tavoitteet
Organisaatiokulttuuri ja johtajuus	<ul style="list-style-type: none"> - Yhteiset arvot - Yhteinen visio ja tulevaisuusskenaariot - Yhteneväiset toimintatavat - Hiljaisen tiedon kerääminen ja siirtäminen - Yhteisen kulttuurin luominen ja tukeminen - Sitoutuminen
Kouluttaminen ja kehittyminen	<ul style="list-style-type: none"> - Muutoksen aikaansaaminen - Tiedon välittäminen - Helpottaa ymmärrystä, välittää tunnetta ja luo pysyvän muistijäljen - Tuote- ja palvelukehitys - Jatkuva kehittyminen
Asiakaskokemuksen muodostaminen	<ul style="list-style-type: none"> - Tarinaelementtien luoma kokemuspolku - Johdonmukaisuus - Tunnejäljen luominen - Vaikuttavien kohtaamisten mahdollistaminen
Markkinointi	<ul style="list-style-type: none"> - Brändin rakentaminen - Huomion herättäminen ja ohjaaminen - Tunnesiteen muodostaminen - Vaikeiden asioiden yksinkertaistaminen
Myynti	<ul style="list-style-type: none"> - Luottamuksen luominen - Epävarmuuden poistaminen
Viestintä	<ul style="list-style-type: none"> - Vuorovaikutus yrityksen sidosryhmien kanssa - Huhujen ja juorujen hallitseminen - Muutoksien esittely - Viestien selkiyttäminen - Puhuminen yrityksen omalla äänellä tarinoiden kautta

4.2.1 Narratiivinen johtajuus

Auvinen (2013, 12) esittelee tutkielmien kautta narratiivista johtajuutta. Narratiivisessa johtajuudessa korostuu vuorovaikutus ja jaettu johtajuus. Narratiivisuudessa ihminen nähdään olemukseltaan ensisijaisesti kertovana eli narratiivisena. Johtajuutta käsitellessä tarkastellaan johtajuuden piirteitä, eikä johtajan ominaisuuksia ja ominaisia luon-

teenpiirteitä, joka erottavat johtajan ei-johtajista. Auvinen (2013, 67) vertaa narratiivisen ja perinteisen johtajuuden rakentumista seuraavan taulukon mukaan (taulukko 1).

TAULUKKO 2. Perinteinen ja narratiivinen johtajuus (Auvinen 2013, muokattu).

Perinteinen	Narratiivinen
'' <i>Homo economicus</i> ''	'' <i>Homo narrans</i> ''
Johdonmukaisuus, pysyvyys, ennustettavuus	Dynaamisuus, innovatiivisuus
Johtaja voi johtaa kertomalla tarinoita vai kuttaakseen	Johtajuus rakentuu narratiivisesti vuorovaikutussuhteissa
Hierarkisuus, arvovalta ⇒ Huomio johtajassa	Yhteisöllisyys, kumppanuus, kaverijohtaminen ⇒ Huomio johtajuudessa
Johtaja johtaa, alaiset seuraavat	Tarina johtaa, alaiset tulkitsevat
Johtaja päättää strategian ⇒ Strategialla johdettu organisaatio.	Strategia syntyy yhdessä tekemällä ⇒ Oppiva, uudistuva ja elinvoimaisesti ajatteleva organisaatio

Denning (1999) tyypittelee tarinat niiden käyttötarkoituksen mukaan. Johtaja voi käyttää tarinoita halutessaan saada aikaan muutosta ja toimintaa. Tarinoilla voi kertoa kuka olet tai millainen yrityksesi tai brändisi on. Voit käyttää tarinoita, jos haluat kertoa ja jakaa arvojasi tai kun haluat saada aikaan yhteistyötä. Tarinoita voidaan käyttää myös hallitsemaan perättömiä huhuja ja juoruja. Tarinat hallitseva johtaja osaa myös käyttää tarinoita jakaessaan tietoa tai johdattaessaan ihmiset tulevaisuuteen. (Denning 1999, 1-3.)

Johtajan tärkeimpänä tehtävänä voidaan pitää johtavien ajatusten välittämistä koko yritykseen. Denning (1999) tarkastelee arvojen juurruttamista organisaatioon kerronnallisin keinoin. Arvot eivät välity johtajan kehotuksella toimia yrityksen etiikan mukaan, eivätkä arvoluetteloista. Tosiasiassa arvojen siirtäminen on yksi johtamisen vaikeimmista tehtävistä. Työn toteuttamisen voi määrätä, mutta käytökseen voi ainoastaan vaikuttaa. Tarinankerronnassa työntekijöiden tulee antaa tilaa omalle päättelylle ja tulkinnalle. Onnistunut tarinankerronta antaa johtajan omakohtaisen pohjustuksen arvoon ja jokainen kuulija tulkitsee sen omaan arvomaailmaansa sopivimmalla tavalla. Yleinen kerron-

ta ei myöskään ole tehokkain tapa, vaan kerronnassa on oltava todellista kosketuspintaa ihmisten toimintaan ja elämään. (Denning 1999, 121, 136-138.)

Ponnauduslautatarina on Denningin (1999) määrittelemä tarinatyyppejä, jota voidaan hyödyntää kun halutaan saada aikaan muutosta ja toimintaa. Ponnauduslautatarinalle tärkeintä on seuraavat eriteltyt tarinankerronnan keinot. Aluksi tarinalla tulee olla kirjastettu tavoite. Miksi pitää muuttua? Miten pitää muuttua? Inspiroivalla tarinalla pitää olla todellinen pohja, esimerkki missä ja milloin muutos on näkynyt. Ponnauduslautatarinan tulee olla tositarina. Tarinan henkilöhahmon tulee olla yksi yksittäinen henkilö johon kuulija voi samaistua. Yksinkertaistettu tarina monistuu yleisössä helpommin eteenpäin ja sanoma tulee kirkkaasti selville kaikille. Positiivinen sanoma tarttuu paremmin ja siksi, vaikka tilanne olisi kuinka epätoivoinen tahansa, tarinalla tulee olla onnellinen lopetus. (Denning 1999, 50-76.)

4.2.2 Tarinankerronnan ulottuvuudet

Rauhala ja Vikström (2014) mukaan tarinankerronnan ulottuvuudet voidaan jakaa kolmelle tasolle. Tasoja ovat asiakkaan omat tarinat, yrityksen kertomat tarinat ja tarinat joita asiakkaat kertovat eteenpäin. Yrityksen tulee hallita kaikki tarinankerronnan ulottuvuudet. (Rauhala & Vikström 2014, 222.)

Yrityksen asiakastuntemus määrittelee kuinka hyvin yritys tuntee asiakkaansa omat tarinat. Yrityksen tulee ymmärtää asiakkaan sisäistä dialogia ja tietää miten yrityksen tarjoama tuote tai palvelu sopivat asiakkaalle. Kohderyhmän tuntemus auttaa ymmärtämään asiakkaan tavoitteita ja toimintaa ohjaavia tekijöitä. Yrityksen tulee olla kiinnostunut asiakkaan tarinoista. (Rauhala & Vikström 2014, 222, 224.)

Tarinallistamisessa keskitytään helposti ainoastaan yrityksen itsensä kertomiin tarinoihin. Yrityksen kertomia tarinoita ovat myös kaikki tylsät, huonot tai liian pitkät tarinat, tai sellaiset tarinat jotka eivät jää mieleen. Yritykset kertovat itsestään jatkuvasti tarinoita, eikä se aina tarkoita että tarinat ovat tehokkaita. Jos yrityksen tarinankerrontaa käytetään ainoastaan tällä ulottuvuudella niin tarina jää helposti myös yleisöltä huomaamatta. (Rauhala & Vikström 2014, 152.)

Yritykselle vaikeinta on luoda tarinoita, joita asiakkaat kertovat eteenpäin. Tarina on kiinnostava jos asiakkaalla on mahdollisuus päästä osaksi siihen. Godin (2008) muotoilee tarinoiden vaikutuksen yhteenkuuluvuuden elementtinä. Tarina täydentää asiakkaan maailmankuvaa ja elämäntyyliä. Yritykset kohdentavat viestinsä saman maailmankuvan omaaville ryhmille. Ryhmä, jonka jäsenillä on yhteinen maailmankuva ja jotka viestivät keskenään, muodostaa yhteisön. Levitäkseen tarinan tulee olla kiinnostava ja helposti levitettävä sekä sille on oltava olemassa yhtenäinen yhteisö, heimo. (Godin 2008, 58-59.)

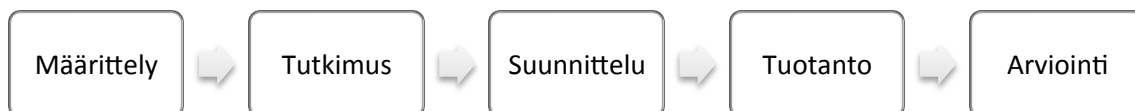
Toisiltamme kuulemamme tarinat herättävät luottamusta. Edelleen kerrotut kokemustarinat syntyvät erinomaisista ja yllättävistä asiakaskokemuksista, joissa asiakkaan odotukset täytetään tai ylitetään. Tarinan täytyy koskettaa juuri kuulijaa. Vanha toteama, että jos tarjoaa kaikkea kaikille, ei tarjoa mitään kellekään, pitää paikkansa. Sanoma jolla halutaan miellyttää kaikkia, jää kaikessa viestinnässä valjuksi. (Rauhala & Vikström 2014, 226-227, 234-236.)

Koska tarinoita on kaikkialla, niitä myös tyypitellään. Tarinat voidaan luokitella tarinatyyppin tai tarinoiden käyttökohteen mukaan. (Rauhala & Vikström 2014, 138.) Tarinoiden luokittelun lisäksi tarinoista voidaan erotella erilaisia hahmoja ja tarinoilla voi olla monia rakenteita. Yrityksen tarinankerronnassa oleellista on, että yritykselle löydetään oma tarina, ymmärretään mihin kaikkeen tarinallistamista voidaan käyttää ja miten tarinaa käytetään.

Simmons (2007) mukaan kaikki erilaiset tarinat voidaan jakaa kuuteen eri tyyppiin. Kuka olen, miksi olen täällä, visio, arvojen näkyminen toiminnassa, opetus ja tiedän mitä ajattelet –tarina. Kaikki nämä tarinat ovat sovellettavissa yrityksen tarinankerrontaan ja kuulijasta riippuen näkökulmaa on helppo muuttaa. (Simmons 2007, 23-26.)

4.3 Tarinan rakentaminen kehitystyönä

Tarinan muotoiluprosessille luodaan kehitystyölle sopiva tuotantosuunnitelma. Suunnitelma mahdollistaa prosessin hahmottamisen kokonaisuudessaan heti suunnitteluvaiheessa. Tuulaniemi (2011) esittelee palvelumuotoiluprosessissa käytettävän toimintarungon, joka on sovellettavissa kaikkeen kehitystyöhön (Kuvio 2).



KUVIO 1. Palvelumuotoiluprosessi (Tuulaniemi 2011, 127.)

Määrittelyvaiheessa päätetään kehitystyön tarve ja tavoite. Määrittely vaikuttaa myös yrityksen strategiseen suuntaan, joten organisaation nykytilaa täytyy ymmärtää riittävän laajasti. Kehitystyön onnistuminen vaatii realistista aikataulutua, riittävän budjetin asettamista ja muiden resurssien määrittelemistä. (Tuulaniemi 2011, 130-131.) Kehittämisen määrittelyvaiheessa tehtävää suunnitelmaa voidaan verrata elokuvatuotannon tuotantosuunnitelmaan. Tarinallistamisessa tavoite voi olla palveluprosessin kehittäminen, brändin rakentaminen tai organisaation arvojen juurruttaminen. Tarinalla tavoiteltava vaikutus voi koskea myös kaikkia näitä.

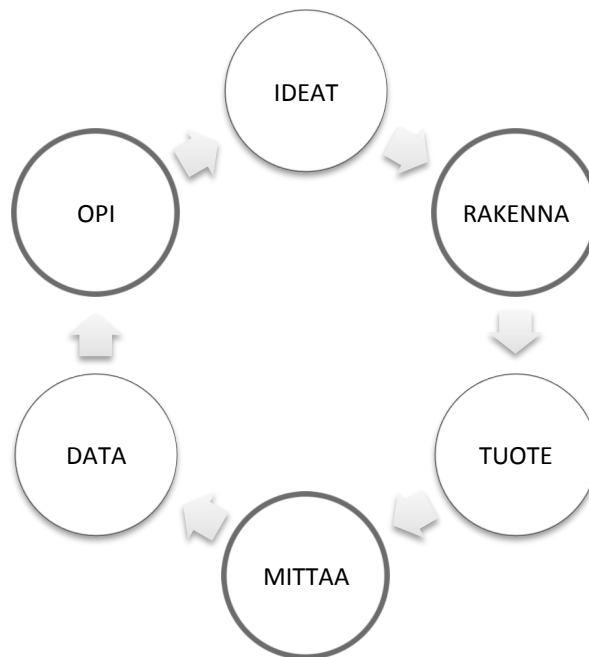
Asiakastuntemus on tärkeä osa pohjatutkimusta (Tuulaniemi 2011, 130-131). Asiakasymmärryksen laajentamisesta enemmän tämän työn kappaleessa 3.2. Tutkimukseen kuuluu myös yrityksen olemassa olevien tarinaelementtien havainnointi. Yritykselle on voinut jo muodostua tarinaelementtejä kuten historiaa, henkilöhahmoja ja toimintatapoja, jotka voidaan muuntaa osaksi tarinaidentiteetin kokonaisuutta.

Suunnitteluvaiheessa ideoidaan mahdollisia ratkaisuja käsillä olevaan haasteeseen (Tuulaniemi 2011, 128). Yrityksen tarina jääkin helposti yksiselitteiseksi ja latteaksi, jos ideointivaihe ohitetaan liian nopeasti. Ideointivaiheelle on luonteenomaista, että uusia ideoita pyritään luomaan mahdollisimman paljon ja kriitikittömästi. Ideoiden tuottaminen voi olla laajenevaa tai supistavaa. Laajeneva eli divergenssin vaihe tuottaa suuren määrän ideoita. Tässä vaiheessa ei vielä tarkastella ideoiden laatua vaan kuvataan kaikki ideat, vaikka niitä pidettäisiinkin aluksi itsestään selvinä tai huonoina. Kiteyttävässä eli konvergenssin tasossa voidaan analysoida, yhdistellä, kiteyttää, koota tai ryhmitellä aikaisemmin generoituja ideoita. Vaiheita voidaan toistaa kunnes löydetään ideoita, joita halutaan pilotoida käytännössä. (Tuulaniemi 2011, 180, 184-185.)

Tuotantoon kuuluu potentiaalisimpien ideoiden toteuttaminen käytännössä markkinoilla. Suunnitellut palvelut määritellään, kuvataan ja sisäistetään yrityksen sisällä. Tuotan-

toivaiheessa tulee huomioida budjetti ja aikataulu. Arviointia varten tulee myös kiteyttää muutoksella saavutettavat liiketoiminnalliset hyödyt ja uudet ansaintamallit. (Tuulaniemi 2011, 130-131.) Tarinatyössä voidaan käyttää apuna tarinatyökaluja. Asiakkaan kokemasta palvelupolusta voidaan kuvata narratiivinen palvelukertomus. Tarina tehdään näkyväksi kaikissa palveluympäristöissä. Lisäksi palvelukokonaisuuksia voidaan hahmottaa palvelumallinnuksilla, joissa näkyvät vierekkäin asiakkaan ja yrityksen toimet sekä tarinaelementtien toteutus.

Kehitystyössä tulee taata nopea, jatkuva kehitys, jotta yritys ei tukeudu vanhoihin rakenteisiinsa ja menetä menestyksen kannalta oleellista kilpailukykyään. Lean startup filosofian (Ries 2011, 75) ja kokeilukulttuurin ydin on palautteen keräämisen malli ja jatkuva kehittyminen (Kuvio 1). Innovaatioiden synnyttäminen vaatii rohkeutta testata ideaa nopeasti käytännössä ja lähteä kehittämään tuotetta testauksesta saadun palautteen avulla.



KUVIO 2. Lean Startup palautteen keräämisen malli (Ries 2011, 75.)

Ries (2011) esittää mallissaan koko innovaatioprosessin etenemistä. Ideat tulisi saada mahdollisimman pian käyttäjien testattavaksi. Kun kuluttaja testaa tuotetta, saadaan palautetta ja dataa, jota voidaan käyttää idean kehittämiseen. Kolmevaiheinen malli tuli-

si kiertää mahdollisimman nopeasti läpi, jotta voidaan toistaa vaiheet uudelleen ja kehittää tuotetta nopeasti. (Ries 2011, 75.)

Kalliomäki (2014) muistuttaa, että koska tarinallistamisessa on kyse aineettoman sisällön hyödyntämisestä, niin tulosten mittaaminen on vaikeaa. Kuitenkin tarina realisoituu asiakaskohtaamisissa. (Kalliomäki 2014, 23.) Tarinan vaikutusta asiakaskokemukseen voidaan mitata samanlaisilla mittareilla kuin asiakaskokemustakin. Asiakaskokemuksen mittaamiselle on olemassa erilaisia lähestymistapoja passiivisesta aktiiviseen. Passiivista mittaamista on asiakkaiden palautteen odottaminen esimerkiksi palautelomakkeilla tai vaikka asiakkaan spontaani reklamointi. Aktiivista mittaamista puolestaan on esimerkiksi asiakkaan varjostaminen, *mystery shopping* –havainnointi ja palautekyselyt. (Löytänä & Korteso 2011, 188, 207.)

Tarinallistamisen vaikutuksia voidaan arvioida tuottojen lisääntymisestä. Investointien ja tuottojen suhdetta eli ROI:ta (*return on investment*) on mahdollista arvioida. Muotoiluinvestointien vaikutukset voidaan jakaa suoriin ja epäsuoriin. Suorat vaikutukset ovat esimerkiksi lisääntynyt kassavirta ja säästöt kustannuksiin. Epäsuoria vaikutuksia ovat aineettoman pääoman kasvattaminen. Täysin sovellettavissa olevia mittareita muotoiluinvestointien vaikutuksille on vaikea löytää. Vaikutukset voivat jakautua erittäin pitkälle aikajänteelle ja siksi niiden havainnointi on vaikeaa. Tarinan vaikutuksia kannattaa arvioida havainnoimalla asiakkaiden reaktioita ja palautetta. (Kalliomäki 2014, 24.) Tarinan vaikutus organisaatiossa näkyy tehostuneina työtapoina, yhtenäisinä käytäntöinä ja hyvänä henkenä. Ihmisten työmotivaatiota, innostuneisuutta ja organisaation sisäistä dynamiikkaa on helppo tarkkailla. Tarina muovautuu organisaatiossa jatkuvasti.

5 TARINAKÄSIKIRJA

5.1 Tarinakäsikirja

Tarinakäsikirjassa eritellään yrityksen liiketoiminta ja asiakaspalveluprosessit tarinan kautta. Käsikirjassa kuvataan yrityksen ydintarina ja eritellään tarinan käyttö läpi koko liiketoiminnan. Kuvattu tarina ja tarinankäytön työkalut kuvaavat kirkkaan läpileikkauksen yrityksen arvoihin ja sen näkymiseen käytännössä. Käsikirja auttaa suunnittelemaan yrityksen tarinankerronnan keinot, löytämään oman tarinan ja viemään tarinan yrityksen arkeen. Tarinallistamisen keinoin kuvataan yrityksen oma ajatusmaailma ja esitellään ”meidän tapamme toimia”.

Tarinakäsikirja on johtamisen työväline. Tarinan tehdään näkyväksi koko liiketoimintaan ja kaikille yrityksen työntekijöille. On erityisen tärkeää, että jokainen yrityksessä tietää oman roolinsa tarinassa ja osaa toimia omassa työkuvassaan yhteisen ajatusmaailman mukaan. Käsikirjaa rakennetaan yhdessä henkilöstön kanssa. Käytännönläheinen ohjeistus toimii erinomaisena tukena myös esimerkiksi perehdyttäessä uusia työntekijöitä organisaatiokulttuuriin ja yrityksen työtapoihin. Tarinakäsikirja välittää uusille työntekijöille yrityksen sisäisen tunteen.

Kalliomäen (2014) laatima tarinaidentiteetin käsikirjan malli toimii työkaluna tarinalähtöisen liiketoiminnan kiteyttämiseksi. Käsikirjoituksessa eritellään yrityksen tarinan ydinviesti, syntytarina, hahmot, teemat, ajankuva sekä miten tarina lopulta jalkautuu osaksi palvelukokonaisuutta. (Kalliomäki 2014, 69.) Tarinakäsikirjaa voidaan verrata brändikäsikirjaan. Käsikirjassa kuvataan yrityksen koko konsepti tarinan kautta.

Kalliomäki (2014) vertaa tarinallistamista monella tavalla elokuvatuotantoon. Tarinaidentiteetin käsikirjan voidaan mieltää elokuvatuotannon myyntikansioon eli portfolioon, joka tiivistää esimerkiksi rahoittajille elokuvan tarinan ytimekkäästi ja havainnollistaen. Materiaalin avulla voidaan havainnollistaa juoni, henkilöhahmot ja tarinan visuaalisuus. (Kalliomäki 2014, 69.)

5.1.1 Tarinakäsikirjoitus

Tarinan käsikirjoittaminen on yrityksen tarinaelementtien löytämistä ja rakentamista. Kuten missä tahansa käsikirjoitusprosessissa, myös tarinan käsikirjoittajalla tulee olla tiettyjä perusvalmiuksia. Suunnittelijalta vaaditaan yleissivistys, kyky hahmottaa suuria kokonaisuuksia ja nähdä yksityiskohtia. (Aaltonen 2002, 12.) Torkki (2014) listaa tarinankertojalta vaaditut ominaisuudet hyvin samankaltaisiksi kuin käsikirjoittajan. Tarinankertojalla tulee olla elämäkokemuksenkin kartuttamaa yleissivistystä ja herkkyyttä havainnoida ympäröivää. Lisäksi kekseliäisyyttä ja vapautunutta luovuutta, jolla sisäinen tunne voidaan realisoida tarinaksi. (Torkki 2014, 51-52.)

Yrityksen tarinaa ei voi luoda, vaan se on kuunneltava. On opittava kuuntelemaan yrityksen henkilöstöä, tapoja, arvoja ja kaikkea mistä yritys muodostuu. Kuuntelemalla hienovaraisesti ja rauhassa yrityksen tarina löytyy yrityksen ainutlaatuisuudesta. Yrityksen tarinaa ei voi kehittää ilman, että asiakkaat asetetaan keskiöön ja työntekijät saadaan oivaltamaan, mistä he ovat yrityksessään ylpeitä. (Torkki 2014, 27.)

Vertauskuvallinen tarinakehys kiteyttää yrityksen arvopohjan. Tarinaelementit ovat vertauskuvia yrityksen ydinolemuksesta. Ydinviesti tai pääväittäjä tutustuttaa asiakkaan yrityksen tarjoamaan elämykseen. (Kalliomäki 2014, 57, 65, 74.) Ydinviestiä voidaan verrata elokuvan päälauseeseen, joka tiivistää yhteen lauseeseen keskeisimmän sisällön ja asettaa odotuksen (Aaltonen 2002, 37). Ydintarina kertoo yrityksen olemassa olon ytimen tarinan muodossa. Ydintarina voidaan jäsentää alkusysäykseen, esittelyyn ja syventämisen jälkeiseen ratkaisuun. (Kalliomäki 2014, 75-76.)

Tarinakäsikirjassa tulisi kuvata tarinaelementtien lisäksi palveluympäristöjen tarinalähtöinen palvelumuotoilu. Tarinalähtöisessä palvelumuotoilussa on tyypillistä käyttää teatterimetaforaa. Palvelussa on aina näytelmä eli asiakaspalvelutuokio. Näyttämö kuvaa palvelun tapahtumaympäristön. Rekvisiitilla tarkoitetaan kaikkea mitä palvelun tuottamiseksi tarvitaan. (Tuulaniemi 2011, 233-236.)

Palvelunäytelmästä voidaan erottaa eri elementtejä, jotka voidaan suunnitella, määritellä ja kuvata. Käsikirjoitus kuvaa palvelun toimintamallin ja tavoitteet. Roolit kuvataan ja jokaiselle toimijalle osoitetaan vastuut. Näytelmässä, kuten asiakaspalvelussakin, toimenkuvaan eritellään osaamisvaatimukset. Ohjaus määrittää dramaturgian ja tavoitellun

tunnelman. Dialogi toteuttaa näytelmän juonta ja vie asiakaspalvelutilannetta eteenpäin. Ennen palvelun toteutusta käsikirjoituksessa voidaan eritellä rooleille määreet dialogista. Mikä on meidän tapamme osoittaa kohteliaisuutta? Mikä on käyttämämme palvelutyyli? Millaisia eleitä ja äänensävyä erilaisissa palvelutilanteissa voidaan käyttää? Kohtaamisilla tarkoitetaan esimerkiksi tyypillisimpiä vuorovaikutustilanteita ja miten asiakas saadaan osallistettua palveluun. Ajankäyttö osoittaa toimintojen järjestyksen ja keston. (Tuulaniemi 2011, 234.)

Hahmot toteuttavat tarinaa. Yrityksen tarinassa voi olla todellisia ja fiktiivisiä hahmoja. Markkinoinnissa hahmot voivat olla yritystä ilmentäviä toimijoita ns. maskotteja tai mainoshahmoja. Tarinallistettaessa hahmon tulisi kuitenkin näkyä myös osana palvelua. Hahmon ei tarvitse olla ilmiselvä, eikä sen tarvitse konkretisoitua näkyväksi. Hyvä hahmo on enemminkin yrityksen hengen tiivistymä. Yrityksen henkilöstö toimii tarinassa omalla roolillaan ja tuo tarinaa todeksi. Hyvä hahmo on aina kiehtova. Kiehtova hahmo on uskottava, sillä on tunnistettava olemus ja se sopii loogisesti osaksi tarinaa. Käsikirjoitusprosessissa myös hahmolle suunnitellaan olemus, vahvuudet, heikkoudet, historia ja päämäärä. (Kalliomäki 2014, 79-81.)

Tarinan rakenteessa voidaan käyttää Aristoteleen draaman kaarta. Aristoteles keskittyy onnistuneen draaman tuottamaan tunnejälkeen. Onnistuneessa draamassa on todistetusti hyvä ja jalo, sekä helposti samaistuttava päähenkilö jota kohtaan tunnemme sympatiaa. Päähenkilön tulee kohdata vaikeuksia ja haastavia tilanteita ennen onnellista loppua. (Torkki 2014, 53-58.)

Rauhala ja Vikström (2014) mukaan tarina muodostuu juonesta, jossa päähenkilön kautta kerrotaan tarinan tavoite. Tarinaan tulee määritellä teema ja ajankuva, vastaus missä ja milloin tarina tapahtuu. Käsikirjoituksessa suunnitellaan millainen on yrityksen päähenkilö ja mikä on hänen tavoitteensa. Tarinassa hyvä aloitus on tärkeä, koska lyhyessä ajassa tulee tehdä vaikutus kuulijaan. Taustoittaminen kuvailee ympäristöä jossa tarinassa liikutaan. Päähenkilö on juonen sankari. Asiakas pystyy samaistumaan sankariin ja haluaa myötäelää päähenkilöä mukana tarinan vaiheissa. Vastoinkäymiset ovat samalla asiakkaankin ongelmia. Vastoinkäymiset tai konfliktit kiinnostavat yleisöä ja luovat tarinaan tarvittavia käännekohtia. Tarinassa sankari voittaa vastoinkäymiset ja saavuttaa ratkaisun eli tavoitteensa. Yrityksen tarinankerronnassa lopetuksen tulisi antaa

kuulijalle jotain. Ratkaisu voi antaa syitä ajatella tai sisältää kehotuksen kohti toimintaa. (Rauhala & Vikström 2014, 150-163.)

5.1.2 Tarinankerronnan kanavat ja keinot

Yrityksen palveluympäristöt ovat tarinanäyttämöitä. Tarina konkretisoituu asiakkaille paikoissa joissa asiakas ja yritys kohtaavat. (Kalliomäki 2014, 94.) Palveluympäristöt voivat olla fyysisiä tiloja tai alustoja verkossa. Fyysisiä palveluympäristöjä ovat esimerkiksi vaatekaupan myymälätilat, hammaslääkärin vastaanottohuone, arkkitehdin työhuone tai taksikuskin auto. Verkossa palveluympäristöiksi voidaan mieltää esimerkiksi verkkokauppa, varaus- tai asiointipalvelu ja sosiaalinen media.

Näyttämöllä palvelu konkretisoituu. Palveluympäristöön voi kuulua tilat, saapuminen, kalusteet ja puvustus. Tunnelmaa ja tunnistettavuutta luodaan visuaalisuudella, värimaa-ilmalla, opasteilla ja rekvisiitilla. Kokonaiskokemusta täydentävät valaistus, äänet, maut ja tuoksut. Kampaamon palveluympäristön tunnistaa asiakaspaikoista peileineen, hiusten pesupaikoista ja hiusvärin tuoksusta. (Tuulaniemi 2011, 235.)

Rekvisiitta täydentää palvelunäyttämöä. Rekvisiittaa voivat olla erilaiset fyysiset ja digitaaliset työkalut. Kampaamon fyysisiä työkaluja voivat olla kampaajan työkalut, kassakone, seinien julisteet, värikartat, somisteet sekä käytettävät ja esillä olevat tuotteet. Kampaamon digitaalisia työkaluja voivat olla varausjärjestelmä tai asiakastietojärjestelmä. Rekvisiitta muuttuu täysin eri alojen ja yritysten välillä. On tärkeää käyttää paikkaan ja asiakkaille sopivaa rekvisiittaa, joka tukee asiakaskokemuksen muodostumista. (Tuulaniemi 2011, 236.) Tarina täytyy tuoda näkyväksi rekvisiittaan.

Monikanavainen tarinankerronta verkossa voidaan jakaa neljälle eri alustalle. Omistettuihin kanaviin kuuluvat yrityksen verkkosivut ja esimerkiksi luodut sovellukset. Maksetut kanavat ovat erilaisia ostettuja mainoksia ja sponsorointeja. Ansaittuun mediaan kuuluvat esimerkiksi tuotetut uutiset ja haastattelut, sekä suosittelut. Sosiaaliset alustat kattavat foorumit, keskustelualueet ja sosiaalisen median alustat, kuten Facebook ja Instagram. (Cartwright 2013.)

Visuaalinen tarinankerronta ovat tärkeässä asemassa kaikissa tarinaympäristöissä. Molnar (2011) esittelee kuvien narratiivisuuden keinoja ja syitä. Kuvat välittävät tarinoita semiotiikan avulla. Semiotiikka on merkkien käyttämistä ja merkityksellistämistä ilmaisussa. Molnar (2011) esittelee filosofi C. S. Peircen (1965) kolmijaon, jonka mukaan kaikki merkit voidaan jakaa ikoneiksi, indekseiksi ja symboleiksi. Ikoni muistuttaa kuvaamaansa kohdetta. Symboli ei kuvaa esittämäänsä asiaa, vaan sen merkitys on sovittu. Indeksiksi on vihje merkin yhteydestä viittauskohteeseen. Kaikkia näitä kolmea merkki-tyyppiä käytetään visuaalisessa viestinnässä. Kuva välittää tunnetta parhaiten, kun se herättää meidät luomaan tarinan itse eli jättää tilaa tulkinnalle. (Molnar 2011, 1-66.)

Visuaalinen tarinankerronta korostuu tulevaisuudessa kaikessa yrityksen ja asiakkaan välisessä dialogissa. Hiila (2013) kuvaa sisällöntuotannon murrosta kohti visuaalisuutta. Kuvasisällöstä tulee entistä tärkeämpää, tekstin arvo vähenee ja ketterä reagointi korvaa suuret mediatuotannot. Yksittäisillä kuvilla ja esimerkiksi muutaman sekunnin videoilla voi kertoa tarinoita nopeasti ja osissa. Tarinankerronta jalkautuu moneen kanavaan ja luo aitoa dialogia yrityksen ja asiakkaan välillä. (Hiila 2013.)

5.1.3 Tarinapolku

Service Blueprint eli palvelumalli mahdollistaa kaikkien palvelun tuottamisen osalueiden visualisoinnin. Mallinnuksessa kuvataan palvelun käyttäjän ja tuottajan toimet palveluprosessissa. Palvelumalli näyttää palvelun kulun kronologisesti toiminnan eri tasoilla. Osiot voidaan jakaa kahteen, näkyvään ja näkymättömään, sen mukaan onko asiakas kontaktissa tuottajan kanssa vai tehdäänkö työ taustalla. Asiakkaalle näkyvää tasoa voidaan nimittää myös palvelunäyttämöksi ja näkymätöntä palvelutuotannoksi. Malliin voidaan myös kuvata fyysiset palvelutodisteet. (Stickdorn & Schneider 2010, 204-205.) Kun palvelumalliin liitetään tarinaelementit, siitä saadaan kattava kuvaus tarinan toimimisesta käytännössä.

Palvelusta voidaan tehdä myös palvelukertomus. Palvelukertomus kuvaa yhden asiakkaan palvelukokemuksen dramaturgian keinoin. Kun tarinan käsikirjoitus on luotu, voidaan palvelupolku kuvata tarinaksi. Tarina kertoo mahdollisimman tarkasti asiakkaan kokemuksen. Hyvään kerrontaan kuuluu eläväinen kuvailu, henkilön oma sisäinen dialogi ja keskustelut muiden kanssa palvelun edetessä. (Tuulaniemi 2011, 207.)

Tarinan näkymisessä palvelupolulla on otettava huomioon, että asiakas on aina aktiivinen toimija. Asiakas ei seuraa tarinaa passiivisena, eikä asiakkaan huomiota voi suunnata yksiselitteisesti. Tarinakokemus muodostuu ihmisen omasta tulkinnasta ja muokkautuu asiakkaan valintojen mukaan. Kuluttaja voidaan nähdä tarinassa kokijana ja tekijänä. Asiakaskeskeisessä toiminnassa asiakas on kuitenkin aina pääroolissa. (Kalliomäki 2014, 117.)

6 POHDINTA

Tarinan on organisaation yhteinen tunne. Tarina kiteyttää organisaation arvot ja luo yhteistä identiteettiä. Tarina edistää johtajuuden toteutumista. Narratiivinen johtajuus luo jaettavaa johtajuutta. Jokainen yksilö tulkitsee yhteistä tarinaa ja toimii sen mukaan. Tarina mahdollistaa dynaamisuuden ja nopean reagoinnin muutoksiin. Strateginen ajattelu korvaa esimieslähtöisen strategiayön.

Asiakaskokemus muodostuu merkityksellisistä kohtaamisista. Tarina luo merkityksiä ja herättää asiakkaan mielikuvituksen. Tarinalla viestit linkittyvät suurempiin ja merkityksellisempiin kokonaisuuksiin. Tarinalla voidaan muodostaa yhtenäinen asiakasprosessin ja mahdollistaa onnistuneet asiakaskokemukset.

Tarinallistaminen tukee organisaation elinvoimaisuutta ja mahdollistaa jatkuvan uudistumisen. Tarinalla on tehokas kyky välittää tunnetta ja tarina toimiikin erinomaisesti organisaatioiden kehitystyössä. Tarinoiden voimaa voidaan hyödyntää missä tahansa organisaatiossa. Yritykselle, yhdistykselle, seuralle tai vaikka poliittiselle puolueelle voidaan rakentaa tarina. Tarinoita hyödynnetään jo monessa, mutta tarinoiden kehittämisessä on vielä paljon hyödyntämätöntä potentiaalia. Tarinoiden käyttäminen vaatii rohkeutta. On paljon turvallisempaa turvautua viestinnässä meille ominaiseen faktapohjaiseen malliin kuin heittäytyä narratiiviseen maailmaan. Haluan omalta osaltani mahdollistaa tarinoiden voima esimerkiksi viestinnässä, muutosjohtamisessa, kouluttamisessa ja markkinoinnissa.

Tutkimusta voidaan jatkaa esimerkiksi tarkastelemalla tarkemmin narratiivisen johtajuuden vaikutusta organisaatioon, verrattuna perinteiseen johtajuuskäsitykseen. Tutkimusta voidaan myös jatkaa soveltamalla tarinaa erilaisiin kehityshaasteisiin organisaatioissa. Tarinan kautta voidaan myös selvittää muotoiluinvestointien vaikutusten mittaamisen mahdollisuuksia.

Opinnäytetyö on mielestäni onnistunut kokonaisuus. Opinnäytetyö rajautui luonnollisesti viitekehyksen ympärille. Painopisteiksi nousi organisaatiokulttuurin ja asiakaskokemuksen tarinalähtöinen kehittäminen. Opinnäytetyön lähteinä käytettiin kirjallisuuden teoksia, artikkeleita, tutkimuksia ja verkkolähteitä. Opinnäytetyöhön on koottu erilaisia

tapoja käyttää tarinaa organisaatiossa. Tutkimuksessa on analysoitu käytännönläheisestä lähtökohdasta tarinan sovellutuksia.

Opinnäytetyön aikataulu oli huomattavasti alkuperäisestä suunnitelmasta myöhässä. Käsiteltävä teoria ja yrityksen tarinalähtöinen kehittäminen kuitenkin ovat olleet niin kiinnostavia, että tiukka aikataulutusta oli vaikeaa. Teorian tutkiminen ja yrityksen havainnointi tarinan näkökulmasta ovat olleet opettavaisia. Syy-yhteyksien ymmärtäminen, kokonaisuuden hahmottaminen ja mahdollisuus tutkia yksityiskohtia on ollut mielenkiintoista. Myös opinnäytetyön aihe muovautui prosessin aikana. Alkuperäinen suunnitelma painottui laadunhallintaan ja laatujärjestelmän rakentamiseen. Työ suuntautui kuitenkin tarinalähtöisyyden kautta enemmän laadukasta palvelua, laadukkaalla toiminnalla tuottavan järjestelmän rakentamiseen. Toimiva tarina rakentaa laatua.

Opinnäytetyön teoriaosan lisäksi Lounaskahvila Signelle on laadittu tarinakäsikirja. Käsikirja ohjaa Lounaskahvila Signen tarinan kehittämistä. Käsikirjaan on suunniteltu tarinan käsikirjoitus ja tarinakanavat. Yrityksen tarinatyötä jatketaan tehdyn ohjeistuksen avulla.

LÄHTEET

- Aaltonen, J. 2002. Käsikirjoittajan työkalut. Helsinki: Suomalaisen kirjallisuuden seura
- Auvinen, T. 2013. Narratiivinen johtajuus – Tutkielmia johtajuuden tarinankerronnan tutkimuksesta ja käytännöstä. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto
- Cartwright, J. 2013. Transmedia storytelling. Business to community. Luettu: 23.3.2015
<http://www.business2community.com/marketing/transmedia-storytelling-new-way-fuel-b2c-inbound-marketing-0662954>
- Denning, S. 1999. Leader's guide to storytelling – mastering the art and discipline of business narrative. San Francisco: Jossey-Bass
- Doz, Y. & Kosonen, M. 2008. Nopea strategia. Suom. Laukkanen, M. Helsinki: Talentum
- Fischer, M. & Vainio, S. 2014. Potkua palvelubisnekseen – Asiakaskokemus luodaan yhdessä. Helsinki: Talentum
- Godin, S. 2008. Kaikki markkinoijat ovat valehtelijoita. Helsinki: Read me
- Hiila, I. 18.12.2013. Visuaalinen tarinankerronta muuttuu. Markkinointi & Mainonta. Luettu: 5.4.2015.
<http://www.marmai.fi/blogit/kuningassisalto/visuaalinen+tarinankerronta+muuttuu/a2222062>
- Ilmoniemi, M., Järvensivu, P., Kyläkallio, K., Parantainen, J. & Siikavuo, J. 2009. Uuden yrittäjän käsikirja. Helsinki: Talentum
- Kalliomäki, A. 2014. Tarinallistaminen – Palvelukokemuksen punainen lanka. Helsinki: Talentum
- Kamensky, M. 2014. Strateginen johtaminen. Helsinki: Talentum
- Korkiakoski, K. 2014. Asiakaskokemus – tunnetta, tietoa ja toimintaa. Luettu 21.3.2015
<https://karikko.wordpress.com/2014/12/18/asiakaskokemus-tunnetta-tietoa-ja-toimintaa/>
- Kouzes, J. & Posner, B. The five practices of exemplary leadership model. Luettu: 20.2.2015
<http://www.leadershipchallenge.com/about-section-our-approach.aspx>
- Kuusela, H. & Rintamäki, T. 2002. Arvoa tuottava asiointikokemus. Tampere: Tampere University Press
- Lecklin, O. 2006. Laatu yrityksen menestystekijänä. 5. Painos. Helsinki: Talentum
- Lecklin, O. & Laine, R. 2009. Laadunkehittäjän työkalupakki: innovatiivisen johtamisjärjestelmän rakentaminen. Helsinki: Talentum

- Löytänä, J. & Korkiakoski, K. 2014. Asiakkaan aikakausi – Rohkeus + rakkaus = raha. Helsinki: Talentum
- Löytänä, J. & Korteso, K. 2011. Asiakaskokemus – palvelubisneksestä kokemusbisnekseen. Helsinki: Talentum
- Molnar, D. 2011. Narrative Image. The how and why of visual storytelling. Luettu: 5.4.2015
<http://www.slideshare.net/DanielaMolnar/narrative-image-the-how-and-why-of-visual-storytelling>
- Nabben, J. 2013. The science behind storytelling. Melcrum – Smarter Internal Communication. Luettu: 7.4.2015
<https://www.melcrum.com/research/strategy-planning-tactics/science-behind-storytelling>
- Pine, B & Gilmore, J. 1999. The experience economy. Boston: Harvard Business School Press
- Rauhala, M. & Vikström, T. 2014. Storytelling työkaluna – vaikuta tarinoilla bisneksessä. Helsinki: Talentum
- Ries, E. 2011. The Lean Startup - How today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses. New York: Crown
- Santalainen, T. 2014. Strateginen ajattelu. Helsinki: Talentum
- Simmons, A. 2007. Whoever tells the best story wins. New York: Amacom
- Stickdorn, M. & Schneider, J. 2010. This is service design thinking. Amsterdam: BIS Publishers
- Storbacka, K., Korkman, O., Mattinen, H. & Westerlund, M. 2001. Red – tee asiakkuudesta kokemus! Helsinki: WSOY
- Stähle, P. & Laento, K. Strateginen kumppanuus – Avain uudistumiskykyyn ja ylivoimaan. Helsinki: WSOY
- Sull, D. 1999. Why good companies go bad? The Harvard Business Review. Numero: heinä-elokuu
- Toivanen, H. 2013. Kaverijohtamisen visuaalinen innostuskirja. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu
- Torkki, J. 2014. Tarinan valta – kertomus luolamiehen paluusta. Helsinki: Otava
- Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. Helsinki: Talentum
- Vuorinen, T. 2013. Strategiakirja – 20 työkalua. Helsinki: Talentum

LIITTEET

Liite 1. Lounaskahvila Signen tarinakäsikirja