



**LAUREA**  
AMMATTIKORKEAKOULU  
*Yhdessä enemmän*

# Suomalainen Joulukylä -konseptin kehittäminen palvelumuotoilun keinoin: Case: Leipzigin joulumarkkinat

Räsänen, Suvi

2015 Leppävaara

Laurea-ammattikorkeakoulu  
Leppävaara

Suomalainen Joulukylä -konseptin kehittäminen palvelumuotoiluin keinoin: Case: Leipzigin joulumarkkinat

Suvi Räsänen  
Palvelujen tuottamisen ja  
johtamisen koulutusohjelma  
Opinnäytetyö  
Toukokuu, 2015

Räsänen, Suvi

**Suomalainen Joulukylä -konseptin kehittäminen palvelumuotoilun keinoin: Case: Leipzigin joulumarkkinat**

Vuosi 2015 Sivumäärä 90

---

Tämän opinnäytetyön aiheena oli kehittää Saksassa toimivan suomalaisen yrityksen Kalevala Spirit Oy:n Suomalainen Joulukylä -konseptia palvelumuotoilun keinoin. Konsepti toimii tällä hetkellä Leipzigin, Stuttgartissa ja Hannoverissa osana perinteisiä saksalaisia joulumarkkinoita. Toiminta keskittyy joka vuoden marras-joulukuulle noin neljän viikon ajanjaksolle. Kehitettäväksi kohteeksi rajattiin Leipzigin joulumarkkinoilla toimiva Suomalainen Joulukylä, joka on suurin ja kävijämäärältään suosituin kaikista Suomalaisista Joulukyläistä.

Opinnäytetyön tarkoituksena oli kehittää asiakaslähtöisten kokemusten pohjalta toimeksiantajan liiketoimintaa ja edistää toiminnan kasvumahdollisuuksia sekä nykyisessä kohdemaassa Saksassa että uusilla markkina-alueilla Euroopassa. Tavoitteena oli luoda konkreettisia kehittämissuhteita Leipzigin Suomalaiselle Joulukylälle. Leipzigin onnistuneesti testatut kehittämissuhteet voidaan liittää osaksi muiden Joulukyläiden toimintaa.

Teoreettinen viitekehys muodostui käsitteistä konseptisuunnittelu palveluliiketoiminnassa, palvelukonsepti ja palvelumuotoilu. Lisäksi opinnäytetyön tietoperustassa käsiteltiin kulttuuria vientituotteena, saksalaisen kulttuurin standardeja ja tapahtuman tuottamista, jotka liittyvät olennaisesti kehitettävän konseptin luonteeseen. Opinnäytetyön tutkimuksen runko perustui Moritzin (2005) palvelumuotoiluprosessin kolmeen vaiheeseen: ”ymmärrä”, ”kehitä” ja ”toteuta”. Kehittämissuhteelle olennainen asiakasnäkökulma tuotiin opinnäytetyössä selkeämmin esille vuorovaikutteisten palvelumuotoilumenetelmien avulla.

Ymmärrä-vaiheessa luotiin kuva toimeksiantajan liiketoiminnan lähtökohdista yrityksen kahden vakituisen työntekijän kanssa suoritettujen teemahaastattelujen kautta. Kehitä-vaiheessa suoritettiin asiakaskysely ja järjestettiin idearinki-työpaja, joiden avulla kerättiin ja kehitettiin ideoita Leipzigin Suomalaisen Joulukylän kehittämiseksi. Toteuta-vaiheessa tutkimuksen tulosten pohjalta luotiin lopulliset kehittämissuhteet. Lisäksi hahmoteltiin palvelublueprint kuvaamaan asiakkaan palvelupolkuun vaikuttavia tekijöitä ja tukemaan kehittämissuhteiden mahdollista myöhempää implementointia Leipzigin Suomalaisessa Joulukylässä.

Tutkimuksen aineistosta selvisi, että asiakkaat kokivat erityisesti perinteisen suomalaisen ruoka- ja juomatarjonnan sekä kulttuuritarjonnan kaipaavan kehittämistä Suomalaisessa Joulukylässä. Tulosten pohjalta luodut kehittämissuhteet jaettiin kolmeen eri kategoriaan: viestintä, tuotevalikoima ja ohjelmatarjonta. Näiden kategorioiden pohjalta Leipzigin Suomalaisessa Joulukylässä ehdotettiin kehitettäväksi tapahtuman aikaista viestintää asiakkaiden kanssa, ruoka- ja juomatarjonnan jatkuvaa innovointia sekä ohjelmatarjonnan lisäämistä tekemällä yhteistyötä muun muassa suomalaisten kulttuuritoimijoiden kanssa.

Asiasanat: konseptisuunnittelu, kulttuurivienti, palvelukonsepti, palvelumuotoilu, saksalainen kulttuuri, tapahtuman tuottaminen

Räsänen, Suvi

**Improving the Finnish Christmas Village Concept by Using Service Design Methods: Case: Leipzig Christmas Market**

Year	2015	Pages	90
------	------	-------	----

---

The objective of this thesis was to improve the Finnish Christmas Village Concept by using service design methods. A Finnish company, Kalevala Spirit Oy, has developed the concept that operates in Germany. Currently the concept takes place every year in a four week period from late November until Christmas holidays in the city of Leipzig, Stuttgart and Hannover as a part of the traditional German Christmas markets. The target of the improvement plan was restricted to the Finnish Christmas Village in Leipzig, which is the biggest and most visited of all the Finnish Christmas Villages.

The purpose of this thesis was to improve the commissioner's business based on customer-oriented experience and to contribute the growth of the business both in Germany and in new market areas in Europe. The objective of the research was to form concrete development ideas for the Finnish Christmas Village in Leipzig. Successfully piloted ideas in Leipzig can be subsumed into the operations of the other Finnish Christmas Villages.

The theoretical section consists of theory on concept design in the service sector, service concept and service design. Furthermore, culture export, German culture and event management, which are closely connected to the study of the thesis, were reviewed in the theoretical framework. The research structure was founded on the three phases of Moritz's (2005) service design process; Understanding, Generating and Realising. Valuable information on the customer perspective was examined in the research by using the interactive methods of service design.

In the Understanding phase, interviews were conducted with the two permanent employees of the commissioner. The information that was received from the interviews defined the starting point of the research. In the Generating phase, a customer questionnaire and a brainstorming workshop were conducted in order to gather and develop ideas for the improvement of the Finnish Christmas Village in Leipzig. In the Realising phase, the final development ideas were established based on the research results. A blueprint of a customer journey in the Christmas Village was created to support the possible implementation of the development ideas.

As a result the study revealed that from the customers' perspective, especially the range of traditional Finnish food and drinks and the cultural offerings needed the most improvement in the Finnish Christmas Village in Leipzig. The development ideas based on the research results were divided into three categories; communication, product portfolio and event offerings. Within the framework of these categories marketing and communication with customers during the event were proposed to be enhanced. Furthermore, an on-going innovation process of the food and drink selection and the development of event offerings at the Finnish Christmas Village in Leipzig for example by co-operating with various operators representing Finnish culture were proposed to be improved.

Keywords: concept design, culture export, event management, German culture, service concept, service design

## Sisällys

1	Johdanto .....	7
2	Suomalainen Joulukylä - myyntitapahtuma kulttuurinviejänä Saksassa .....	9
2.1	Kulttuuri - yhä merkittävämpi suomalainen vientituote .....	9
2.2	Saksalaisen kulttuurin standardeja .....	10
2.3	Tapahtuman tuottamisen ABC .....	12
2.4	Suomalainen Joulukylä .....	14
2.4.1	Kalevala Spirit Oy .....	16
2.4.2	Leipzigin joulumarkkinat.....	17
3	Konseptisuunnittelu palveluliiketoiminnassa.....	18
3.1	Liiketoimintakonsepti palvelukonseptin perustana .....	18
3.2	Markkina- ja asiakasymmärrys konseptisuunnittelun keskipisteessä .....	20
3.3	Brändi-identiteetin luominen.....	21
3.4	Palvelukonseptin peruselementit .....	22
3.5	Tarinnallisuus palvelukonseptin suunnittelussa.....	25
3.6	Palvelukonseptin kansainvälistäminen muotoiluajattelun avulla .....	26
4	Palvelumuotoilu palveluiden kehittämisen apuna .....	28
4.1	Palvelu - vuorovaikutteinen, ainutlaatuinen ja arvoa tuottava prosessi.....	29
4.2	Palvelumuotoilu .....	31
4.2.1	Palvelumuotoilun hyödyt liiketoiminnalle.....	32
4.2.2	Palvelumuotoiluprosesseja .....	34
5	Suomalainen Joulukylä -konseptin kehittämishanke .....	36
5.1	Ymmärrä-vaihe.....	37
5.1.1	Teemahaastattelu tutkimusmenetelmänä .....	37
5.1.2	Teemahaastattelujen tulokset ja sisällönanalyysi .....	39
5.2	Kehitä-vaihe .....	47
5.2.1	Kyselytutkimus tutkimusmenetelmänä .....	47
5.2.2	Asiakaskyselyn tulokset .....	48
5.2.3	Ideakerros tutkimusmenetelmänä .....	56
5.2.4	Ideakerros-työpajan tulokset .....	58
5.3	Toteuta-vaihe .....	62
5.3.1	Palvelublueprint tutkimusmenetelmänä.....	63
5.3.2	Palvelublueprint: Leipzigin Suomalainen Joulukylä .....	64
5.3.3	Yhteenvedo tutkimustuloksista.....	67
5.3.4	Kehittämissuositukset .....	71
6	Johtopäätökset .....	74
	Lähteet .....	77
	Kuvat .....	80
	Kuviot .....	81

Taulukot .....	82
Liitteet.....	83

## 1 Johdanto

Markkinoiden globalisoitumisen myötä yritysten mahdollisuudet kansainvälistyä ovat parantuneet. Vierailta markkinoilla toimimisessa on omat haasteensa ja riskinsä, mutta kansainvälistyminen on useille yrityksille todellinen mahdollisuus menestyä. Internet ja sosiaalisen median aikakausi on tehnyt organisaatioiden kansainvälistymisaikeista entistä helpompaa. Kansainvälistymisen merkitys ja mahdollisuudet on huomattu myös kulttuurialoilla Suomessa. Kulttuuriviennin valmisteluryhmän (2011, 5) mukaan kulttuurialojen viennille on todellinen tarve, sillä ”a) Suomessa tuotetaan runsaasti korkeatasoista ja omaleimaista kulttuuria, b) kotimainen kulttuurin kulutus tuskin voi enää merkittävästi kasvaa ja c) kansainväliset kulttuurin markkinat ovat kasvaneet nopeasti”.

Kulttuuriviennillä elävöitetään Suomen tällä hetkellä yksipuolista vientialaa ja vahvistetaan samalla Suomi-brändiä maailmalla. Suomea ja suomalaisia ei tunneta maailmalla kovin hyvin sen välittömän vaikutuspiirin ulkopuolella. Tähän pyrkii vaikuttamaan vuonna 2008 perustettu maabrändivaltuuskunta, jonka tehtävänä on brändityön kautta edistää Suomen taloutta, matkailua ja kansainvälistä asemaa, josta hyötyvät myös Suomen kansa ja kotimaiset yritykset. (Maabrändivaltuuskunta 2010, 23.) Suomi-brändin kehittämisen ja maan vientialan murroksessa opinnäytetyön aihe osoittautui sekä ajankohtaiseksi että mielenkiintoiseksi.

Opinnäytetyön tavoitteena oli tutkimuksen tuloksien perusteella luoda kehittämisohjeita Kalevala Spirit Oy:n Suomalaiselle Joulukylälle Leipzigissa. Tutkimus suoritettiin palvelumuotoilukeinoin keinoin Moritzin (2005) palvelumuotoiluprosessin vaiheita ”ymmärrä”, ”kehitä” ja ”toteuta” mukailten. Tutkimuksessa selvitettiin muun muassa mikä Suomessa ja suomalaisuudessa herättää mielenkiintoa, kuinka asiakkaat kokivat Suomalaisen Joulukylän nykytilan ja minkälaista tarjontaa Joulukylään kaivattaisiin lisää. Joulukylä-konseptin kehittämisen tarkoituksena oli asiakaslähtöisten kokemusten pohjalta kehittää toimeksiantajan liiketoimintaa ja edistää toiminnan kasvumahdollisuuksia sekä nykyisessä kohdemaassa Saksassa että muualla Euroopassa. Konseptin kehittämisen kautta pyrittiin lisäksi parantamaan asiakkaiden palvelukokemusta, hoitamaan nykyisiä asiakkuuksia ja luomaan uusia asiakassuhteita.

Pääosin Saksassa liiketoimintaa harjoittava suomalainen yritys Kalevala Spirit Oy toimii Leipzigin lisäksi osana Hannoverin ja Stuttgartin perinteisiä saksalaisia joulumarkkinoita. Vuosittain marraskuun lopusta joulukuun loppuun yritys pystyttää Suomalaisen Joulukylän markkinapaikoilleen kyseisissä kaupungeissa. Toiminta perustuu Suomeen ja suomalaisuuteen ja sitä tehdään kansalliseepoksen Kalevalan hengessä. Suomalaisissa Joulukylissä myydään muun muassa suomalaisia ruokia, juomia ja designtuotteita.

Opinnäytetyön ”case”-kaupungiksi rajattiin Leipzig, jossa työn tekijä suoritti samanaikaisesti opinnäytetyöprojektin aikaan työharjoitteluaan. Toimeksiantajan kanssa käytyjen keskustelujen perusteella työn aihe rajautui Suomalaisen Joulukylä -konseptin kehittämiseen sen tuote- ja palvelukokonaisuuden kautta. Yrityksessä mielenkiintoa herätti muun muassa se, miten Suomalaisen Joulukylän kulttuuritarjontaa voisi parantaa. Palvelumuotoilumenetelmien hyödyntäminen konseptin kehittämisessä ajateltiin tuovan lisäarvoa ja uudenlaisen näkökulman kehittämishankkeelle.

Tietoperustan keskeisimmät teemat käsittävät konseptisuunnittelun palveluliiketoiminnassa ja palvelumuotoilun. Lisäksi käsiteltiin kulttuurivientiä, saksalaisen kulttuurin standardeja ja tapahtuman tuottamista, jotka aihepiireiltään liittyvät olennaisesti toimeksiantajan liiketoimintaan. Palvelumuotoiluprosessin ymmärrä-vaiheessa tutkimusmenetelminä käytettiin teemahaastattelua ja kehittä-vaiheessa asiakaskyselyä ja ideakerros-työpajaa. Toteuta-vaiheessa kuvattiin palvelubluuprintin avulla asiakkaan mahdollinen palvelupolku Leipzigin Suomalaisessa Joulukylässä, joka mahdollisti palvelun visualisoinnin, jonka kautta muun muassa palvelun kriittisiä hetkiä pystytään arvioimaan. Lopuksi suoritettiin tulosten yhteenveto ja tiivistettiin kehittämisehdotukset erilliseen taulukkoon.

Opinnäytetyön toinen luku käsittelee työn toimintaympäristöä, johon sisältyy suomalainen Joulukylä -konsepti, sen takana toimiva yritys Kalevala Spirit Oy ja Leipzigin joulumarkkinat, joilla konsepti käytännössä toimii. Lisäksi käsitellään tapahtuman tuottamista ja kulttuurivientiä. Kolmas luku kuvaa konseptisuunnittelua ja siihen liittyvien aihealueiden merkitystä palveluliiketoiminnassa. Neljännessä luvussa pohditaan mitä palvelu on ja esitellään palvelumuotoilu ja sen hyödyt liiketoiminnalle. Viidennessä luvussa kuvataan opinnäytetyön kehittämishankeprosessi vaiheittain ja esitellään tulosten pohjalta luodut kehittämisehdotukset. Kuudenteen lukuun on tiivistetty työn tulokset ja johtopäätökset.



## 2 Suomalainen Joulukylä - myyntitapahtuma kulttuurinviejänä Saksassa

Suomalainen Joulukylä on Kalevala Spirit Oy:n kehittämä vientikonsepti, joka myy tapahtuman keinoin Suomeen ja suomalaisuuteen perustuvaa tuote- ja palvelukokonaisuutta kansainvälisillä markkinoilla. Tällä hetkellä toiminta on keskittynyt Saksaan, jossa konsepti toimii vuosittain joulukuun ajan osana saksalaisia joulumarkkinoita. Liiketoiminnan lähtökohtana on suomalainen kulttuuri, kuten kansanperinteet ja mytologia, ja suomalaiset tuotteet. Konseptin toiminta perustuu myyntiin, mutta myyntitoiminnan ohella Kalevala Spirit vie suomalaista kulttuuria maailmalle ja nostaa Suomi-brändin kansainvälistä tunnettavuutta. Globalisoituvassa maailmassa kulttuurista on tullut yhä merkittävämpi vientituote länsimaisille valtioille, joissa merkittävä osa liiketoiminnasta tapahtuu palvelutoimialoilla.

Tässä luvussa tarkastellaan kulttuuria vientituotteena Suomen talouden näkökulmasta. Lisäksi esitellään saksalaisen kulttuurin standardeja ja tapahtuman tuottamisen perusteet, joiden ymmärtäminen ja huomioon ottaminen liittyvät olennaisesti Suomalaisen Joulukylän menestymiseen. Lopuksi esitellään Suomalainen Joulukylä -konsepti, Kalevala Spirit Oy ja Leipzigin joulumarkkinat, jotka yhdessä muodostivat opinnäytetyön toimintaympäristön.

### 2.1 Kulttuuri - yhä merkittävämpi suomalainen vientituote

Kulttuuri on monikäsitteinen termi, jolle löytyy lukuisia eri määritelmiä. Ihmisryhmittymät ovat läpi historian luoneet omien käsitystensä pohjalta erilaisia tapoja määritellä ja orientoida ryhmälle ominaisia piirteitä ja käyttäytymistä. Eri kulttuurit ovat syntyneet näiden prosessien pohjalta. (Schroll-Machl 2013, 25.) Sammallahten (2009, 176) mukaan ”kulttuuri on sosiaalinen muisti, jossa rakennuspalikkoina ovat elämässä henkisesti ja aistillisesti koetut niin yksilönä kuin yhteisönä ja osaksi jopa geeniperintönä annetut tekijät”. Kulttuuri välittää merkityksiä, joiden kautta esineet, asiat ja tapahtumat saavat (käyttö)tarkoituksensa ja löytävät luonnollisen paikkansa ympäristössä. Näin niistä tulee todellisia yksilöille, ryhmille, organisaatioille ja kansoille. (Schroll-Machl 2013, 25.)

Globalisoitumisen myötä yhä useammat suomalaiset yritykset toimivat kansainvälisillä markkinoilla. Tämä on johtanut siihen, että myös kulttuurista on voitu tehdä kilpailuvaltti tai se voi toimia liiketoiminnan lähtökohtana. Kulttuurista ja sen edistämisestä vientialana on viime vuosina tullut yhä tärkeämpi kulmakivi Suomen taloudelle. Tähän onkin reagoitu hallitustasolla vuonna 2007 lanseeratulla Onko kulttuurilla vientiä? ON! -kehittämishjelmalla, jonka tavoitteena on ”nostaa luovat ja kulttuurin toimialat tasavertaisiksi ja tunnustetuiksi vientialoiksi muiden vientialojen rinnalle” (Kulttuuriviennin kehittämistyöryhmä 2007).

”Niin Suomessa kuin useissa muissakin maissa käynnissä olevat luovien toimialojen kehittämistoimet ovat osa valmistautumista talouden ja tuotannon rakenteissa meneillään olevaan syvälliseen muutokseen. Taloudellisesti kehittyneissä maissa palvelutoimialat ja immateriaalinen tuotanto, kulttuurin toimialat mukaan lukien, muodostavat jatkuvasti kasvavan osan bruttokansantuotteesta (BKT), arvonlisäyksestä ja työvoimasta. EU:n jäsenvaltioissa palvelut muodostavat keskimäärin jo lähes neljä viidesosaa niin maiden BKT:stä kuin niiden välisen kaupan arvosta.” (Kulttuuriviennin kehittämistyöryhmä 2007, 8.)

”Muutoksen haasteisiin vastaaminen ja mahdollisuuksien hyödyntäminen edellyttää kulttuuri, elinkeino- ja vientipoliittisia toimia sekä näiden politiikkatoimien uudelleenarviointia kilpailukyyn turvaamiseksi. Luovien toimialojen globaali kasvu on tosiasia, ja Suomen edellytykset päästä osalliseksi tästä kasvusta ovat hyvät. Kasvupotentiaalin hyödyntäminen edellyttää kuitenkin määrätietoisia toimia ja toimialojen nostamista strategiseksi kehittämiskohteeksi. Vastattaessa globaalin talouden haasteisiin ja mahdollisuuksiin politiikanäkösäntä tulee olla tulevaisuudessa, ei menneisyydessä. Haasteelliseksi kehittämistoimenpiteiden ja niiden tuottamien tulosten seurannan tekee se, että kulttuurialojen vientitoiminnasta on tällä hetkellä saatavilla niukasti tietoa, jos lainkaan.” (Kulttuuriviennin kehittämistyöryhmä 2007, 8-9.)

Yksinkertaisuudessaan kulttuuriviennin voidaan ajatella tarkoittavan kulttuurituotannon kaupallista vientiä muihin maihin. Koivunen (2004, 27) kuvaa kulttuurivientiä vuorovaikutus- ja yhteistyöprosessien kautta syntyväksi merkityksien vaihdannaksi. Globalisoituvassa maailmassa tapahtuvan vuorovaikutuksen mahdollisuuksien ja tarpeiden muuttumisen myötä kulttuuriviennin käsitettäkin on päivitetty. Ennen puhtaaseen vientiajatukseseen perustuva määritelmä on muuttunut ajatuksiksi kulttuurikumppanuudesta, jossa ”vastavuoroisesti tuodaan myös Suomeen muiden kulttuurien tuotteita ja tuotantoja.” (Koivunen 2004, 29.) Kulttuuriviennillä on kasvava merkitys Suomen taloudelle ja elinkeinorakenteen uudistumiselle, jolla on positiivinen vaikutus työllisyyskehitykseen. Kulttuurialojen kansainvälistymistä tukemalla Suomen kilpailukykyä ylläpidetään ja parannetaan.

## 2.2 Saksalaisen kulttuurin standardeja

Kulttuuristandardit ovat sosiaalisesti jaettuina ja hyväksytyinä normeja ja arvoja, joiden pohjalta samalla kulttuurialueella elävät ihmiset arvioivat toistensa käyttäytymistä. Näiden standardien avulla asetetaan normeja, rajoja ja luodaan kulttuuriin sisäiset moraalikäsitteet ja käyttäytymissäännöt. Standardit luovat mitta-asteikon, joilla kulttuurin jäsenet määrittelevät mikä on normaalia, tyypillistä ja hyväksyttävää käytöstä ja mikä ei. Kulttuuristandardit sisäis-

tetään lapsuudessa sosialisoitumisen aikana. Kulttuurin jäsenten käyttäytyminen on aina yksilöllistä, mutta pohjautuvat usein sen kulttuurin normi- ja arvopohjaan, jossa yksilö on kasvanut. (Schroll-Machl 2013, 25.)

Schroll-Machl (2013, 34) esittää teoksessaan kuusi liiketoimintaan läheisesti sidoksissa olevaa saksalaisen kulttuurin standardia. Nämä standardit ovat objektiivisuus, sääntöjen ja struktuurin arvostus, sääntöorientoitunut ja sisäinen kontrollointi, aikasuunnittelu, elin- ja toimintaympäristöjen erottelu ja kontekstiriippumattomuus: saksalainen viestintä- ja kommunikointitapa. Edellä mainitut standardit ovat sellaisia, joita ulkomaalaiset pitävät yleisimmin ”tyypillisenä saksalaisuutena”. (Schroll-Machl 2013, 34.)

Saksalainen työskentelytapa on usein objektiivinen ja päämäärätietoinen. Työpaikalla toimitaan tehokkaasti ja kommunikoidaan asiatasolla. On tärkeää tehdä tulosta eli saavuttaa asetetut tavoitteet huolellisesti ja ajallaan. Kokouksissa käydään suoraan asiaan ja pysytään asiassa. Saksalaisten ensimmäinen prioriteetti ei ole tutustua työtovereihin tai liiketoimintakumppaneihin henkilökohtaisesti, vaan työelämässä arvostetaan objektiivista, ammattimaista otetta työasioihin. Saksalaisten voidaan sanoa ”rakastavan” sääntöjä, säännöksiä, lakeja ja muodollisuuksia. Ne luovat jokaiselle selkeän ymmärryksen siitä, mitä ihmisten väliseltä kanssakäymiseltä ja tekemisiltä eri tilanteissa odotetaan. Näiden struktuurien avulla saksalainen pystyy kontrolloimaan tilanteita ja minimoimaan niihin sisältyvien riskien, ongelmien tai virheiden esiintymisen. Sosiaalisissa tilanteissa on selkeät säännöt muodolliselle ja epämuodolliselle käyttäytymiselle, jotta saksalainen ideaali tasavertaisuudesta toteutuu myös ihmisten välisissä vuorovaikutustilanteissa. Työelämässä ajatellaan päästävän ihanteellisimpaan lopputulokseen noudattamalla struktuureja ja etukäteen yksityiskohtiin asti suunniteltua järjestystä työprosesseissa. (Schroll-Machl 2013, 47-48, 71-72; Hall & Hall 1990, 64-65.)

Sääntöorientoituneella, sisäisellä kontrolloinnilla Schroll-Machl (2013, 97) kuvaa saksalaisten tarvetta pitäytyä omassa ”roolissaan” ja omilla vastualueilla henkilökohtaisen pätevyyden puitteissa. Tärkeää on myös toteuttaa tehdyt lupaukset, järjestelyt ja sopimukset. Säännöksiä ja ohjeita tulee noudattaa tarkalleen ja omista tekemisistä tulee ottaa vastuu. Lisäksi luotettavuus ja täsmällisyys ovat merkittäviä arvoja saksalaisessa kulttuurissa niin työ- kuin vapaa-aikanakin. Ajankäytön saksalaiset suunnittelevat mielellään tarkasti jopa vapaa-ajallaan. Kaikki työhön liittyvät tapaamiset sovitaan ja suunnitellaan yksityiskohtaisesti etukäteen hyvissä ajoissa ja suunnitelmista pidetään kiinni. Tehtävät hoidetaan mieluusti yksi kerrallaan niille tarkoitettulla ajalla. Spontaaneja keskusteluita ei juuri arvosteta, vaan työtehtäviin liittyville asioille on hyvä sopia tapaamisaika työtoverin tai esimiehen kanssa. Vapaa-ajalleenkin saksalaiset järjestävät mielellään paljon tekemistä etukäteen. Viikonloppuna tehdään esimerkiksi päiväretki lähiympäristöön, urheillaan, siivotaan, hoidetaan puutarhaa ja kahvitellaan sukulaisten kanssa. (Schroll-Machl 2013, 94-97, 123; Hall & Hall 1990, 35, 38, 43.)

Saksalaiselle kulttuurille on tyypillistä erottaa työ- ja siviilielämä toisistaan jopa niin jyrkästi, että saksalainen saattaa vaikuttaa töissä ja vapaa-ajalla täysin eri ihmiseltä. Töissä pitäydytään objektiivisessa ja rationaalisessa käytöksessä kun taas vapaa-aika on rentoutumista ja henkilökohtaisia kiinnostuksenkohteita varten. Vaikka työtoverien kanssa saatetaankin viettää aikaa vapaa-ajalla, niin usein työpaikalla käytävät keskustelut ovat tiukasti työsidonnaisia. Saksalainen viestintäkulttuuri on hyvin kontekstiriippumatonta. Saksalaisittain normaalina pidetty viestintä tarkoittaa tilanteesta riippumatonta suoraa, selkeää ja rehellistä keskustelua. Saksalaiset sanovat mitä ajattelevat ja tarkoittavat mitä sanovat. Vuorovaikutustilanteissa ei nähdä tarvetta viestin kaunistelemiselle vaan kaikki tarpeellinen sanotaan ääneen täsmälleen niin kuin asia on. Saksalaisille tyypillinen yksityisyyden ja tietyn etäisyyden säilyttämisen halu näkyy siinä, että usein pitäydytään pitkään muodollisissa puhuttelumuodoissa, vaikka keskustelukumppanin saattaisi tuntea jo pidemmän ajan takaa. (Schroll-Machl 2013, 140-148, 170-173; Hall & Hall 1990, 39, 49-50.)

Kaksi eri kulttuurin edustajaa eivät automaattisesti ymmärrä toistensa reaktioita ja näkemyksiä asioihin, sillä kumpikin on kasvanut erilaisessa kulttuuriympäristössä. Jos kummallakaan ei ole minkäänlaista tai hyvin vähäinen käsitys toisen kulttuurista, muodostuu yhdessä työskentelystä usein hankalien, stressaavien ja konfliktialttiiden tilanteiden summa täynnä väärinkäsityksiä sekä epävarmuuden ja ärsyyntyneisyyden tunteita. Näin ollen jokaisen organisaation ja sen työllistämän henkilön etu sekä menestyksekkään liiketoiminnan edellytys on tutustua ja ymmärtää eri kulttuureita. (Schroll-Machl 2013, 23-25.) Kulttuuriymmärrys on tärkeää erityisesti kansainvälisillä markkinoilla toimiville yrityksille, mutta liiketoiminnan kansainvälistymisen myötä eivät kotimaassa toimivat yrityksetkään voi välttyä kontakteilta eri kulttuurien edustajien kanssa. Asiakkaan ymmärtäminen on kaiken palveluliiketoiminnan ydin. Kun liiketoimintaa lähdetään suunnittelemaan kansainvälisille markkinoille, riippuu toiminnan menestyminen olennaisesti siitä, miten kohdemaan kulttuurin vaikutuspiirissä kasvaneiden asiakkaiden toimitavat ja ajatusmaailma eli kohdekulttuurin standardit tunnetaan yrityksessä.

### 2.3 Tapahtuman tuottamisen ABC

Tapahtumalla on monia määritelmiä, mutta useimpiin määritelmiin sisältyvät termit ajallinen tilapäisyys, sosiaalisuus, sisällöllinen moninaisuus ja julkisuus (Pasanen & Hakola 2009, 10). Capell (2013, 7) määrittelee tapahtuman joksikin tietyksi hetkeksi, jolloin ryhmä ihmisiä kerääntyy yhteen. Shonen ja Parryn (2010, 4) mukaan tapahtumat ovat rutiinittomista tilanteista ja hetkistä syntyviä ilmiöitä, joilla on arkielämän toiminnasta poikkeavia viihteellisiä, kulttuurisia, henkilökohtaisia ja organisatorisia tavoitteita ja joiden tarkoituksena on ilahduttaa, juhlistaa, viihdyttää tai haastaa tilanteeseen osallistuvia ihmisiä ja heidän kokemustaan.

Tapahtumat voidaan jakaa sisällön mukaan asiatapahtumiin, viihdetapahtumiin tai niiden yhdistelmiin. Tapahtumalajit voidaan määrittellä myös toteuttamistavan mukaan joko itse suunniteltuihin ja toteutettuihin tapahtumiin tai kattotapahtumiin, jotka ovat valmiita tapahtumia, joihin yritys osallistuu omalla toiminnallaan. Kattotapahtumissa tapahtuman teema ostetaan ikään kuin valmiina, mutta kattotapahtumaankin osallistuessa on tärkeää muistaa oman tapahtumapaketin perinpohjainen suunnittelu. Itse rakennetun tapahtuman voi suunnitella ja toteuttaa alusta asti oman henkilöstön voimin tai työn voi teettää ammattitaitoisilla tapahtumatuottajilla. (Vallo & Häyrinen 2012, 59, 61-62.)

Tapahtumaprosessi voidaan jakaa kolmeen vaiheeseen: suunnittelu-, toteutus- ja jälkimarkkinointivaihe. Suunnitteluvaiheessa ideoidaan, tutkitaan vaihtoehtoja, tehdään päätökset ja varmistukset ja hoidetaan käytännön organisointiasiat, kuten tapahtumatilán varaaminen. Suunnitteluvaiheessa on tärkeää määrittellä tapahtuman resurssit, tavoitteet, kohderyhmät ja budjetti. Lisäksi hoidetaan sisäinen markkinointi eli sitoutetaan henkilöstö ja yhteistyökumppanit. Tätä varten voidaan luoda niin kutsuttu tapahtumabrief, joka sisältää tiedot siitä miksi tapahtuma järjestetään eli mikä sen tavoite on, mitä sillä halutaan viestiä, kenelle tapahtuma on suunnattu, miten se toteutetaan, millainen sen sisältö eli ohjelmarunko on, ketkä tapahtumaa isännöi, millaista tunnelmaa tavoitellaan ja mikä tapahtuman budjetti on. (Muhonen & Heikkinen 2003, 114, 122; Vallo & Häyrinen 2012, 157-161.)

Toteutusvaiheeseen sisältyy tapahtuman rakennusvaihe, itse tapahtuma ja lopuksi purkuvaihe. Rakennusvaiheessa tapahtuman raamit eli sitä varten tarvittavat lavasteet ja rekvisiittalaitetaan kuntoon. Purkuvaihe on usein nopeammin suoritettu kuin rakennusvaihe, ja se aloitetaan, kun viimeinen vieras on poistunut tapahtuma-alueelta. Tapahtuma-aikana on tärkeää, että järjestäjillä on selkeät roolit ja vastualueet. Tapahtumalla tulee aina olla vastuuhenkilö, mieluiten tapahtuman projektipäällikkö tai vastaava tapahtumatuottaja, jolla on kyky tehdä päätöksiä tapahtuman aikana nopeastikin kehittyvissä tilanteissa. Tapahtuman tuottamisessa tulee huomioida oikeanlaisen äänimaailman luominen esimerkiksi taustamusiikin avulla, tekniikan toimiminen, materiaalin ja ohjelmien saatavuus, opasteiden näkyvyys ja tapahtuman turvallisuus. Ennen tapahtumapäivää voidaan tarvittaessa pitää kenraaliharjoitukset tapahtuman luonteesta riippuen. (Muhonen & Heikkinen 2003, 124-125; Vallo & Häyrinen 2012, 163-180.)

Tapahtuman jälkimarkkinointi voi perustua yksinkertaisuudessaan kiitoskorttiin tai osallistujille jaettavaan tai jälkikäteen toimitettavaan giveaway-lahjaan. Osallistujien lisäksi tulee muistaa kiittää tapahtuman tekijöitä, joihin tapahtumasta riippuen lukeutuvat oma henkilöstö, tapahtumatuottaja, esiintyjät, isännät ja muut yhteistyökumppanit. (Muhonen & Heikkinen 2003, 125.) Palautteen kerääminen on olennainen osa jälkimarkkinointia. Ilman palautetta ei tiedetä päästiinkö tavoitteisiin tai miten säännöllisesti järjestettävää tapahtumaa voi-

daan kehittää. Palautetta kerätään osallistujilta ja kaikilta tapahtumajärjestäjiin kuuluvilta tahoilta. Palautekysely voidaan suorittaa kirjallisesti paikan päällä, postitse, sähköpostitse, puhelimitse tai internetissä. Palautteen keräämisen jälkeen tapahtumajärjestäjän on hyvä järjestää yhteenvetopalaveri, jossa saatuja palautteita ja tapahtumaan liittyviä yleisiä tunteita, onnistumisia ja epäonnistumisia käydään yhdessä läpi. Kaikki jälkimarkkinointivaiheeseen liittyvä toiminta tulee hoitaa tapahtuman jälkeisten kahden viikon aikana. Onnistunut jälkimarkkinointi pidentää tapahtumassa synnytettyä muistijälkeä useilla viikoilla osallistujien mielessä. (Vallo & Häyrinen 2012, 184-190.)

Markkinointi on elintärkeä osa tapahtuman järjestämistä. Tapahtuman tuotantoprosessin yksi merkittävimmistä alueista on tapahtuman ennakkomarkkinointi, johon panostetaan usein paljon niin budjetin kuin toteuttamisen puolesta. Yhtä tärkeä, mutta usein vähemmän panostettu kohde markkinointisuunnitelmassa on tapahtuman aikainen markkinointi. Tapahtuman aikaisen markkinoinnin avulla saatetaan luoda ensimmäinen henkilökohtainen ja joskus ainoa kontakti tapahtuman järjestäjän ja asiakkaan välillä. Tapahtuman aikaisen markkinoinnin keinoin tavoitetaan ihmisten välittömiä mielipiteitä tapahtumasta jo tapahtuman aikana. (Capell 2013, 270.) Tapahtuman markkinointisuunnitelman voi rakentaa suunnitteluvaiheessa luodun tapahtumabriefin pohjalta. Markkinointisuunnitelman tulisi sisältää tapahtumabriefiin listattujen kohtien lisäksi se, miten tapahtumaa markkinoidaan eli markkinointistrategia. (Capell 2013, 143; Vallo & Häyrinen 2012, 159-161.)

Perinteinen media on yhä hyvä keino tapahtuman markkinoimiseen, mutta internetin aikakaudella yhä useampaa tapahtumaa markkinoidaan sähköisesti, useimmiten sosiaalisen median kautta (Vallo & Häyrinen 2012, 84). Capell (2013, 145) luokittelee median kolmeen eri markkinointikanavatyyppiin. Nämä ovat omistettu media, ansaittu media ja maksettu media. Omistettu media kattaa kaikki markkinointikanavat, jotka tapahtumajärjestäjä itse luo ja joita hän kontrolloi. Näitä ovat esimerkiksi järjestäjän kotisivut, Facebook-sivut, Twitter-tili ja suoramarkkinointikeinot, kuten sähköposti. Ansaittu media on muun muassa suusta suuhun leviävä tieto (Word-of-Mouth), jonka tavoitteena on saada ihmiset välittämään viestiä puolestasi. Tapahtumasta kertomalla tai sosiaalisessa mediassa julkaistua linkkiä klikkaamalla ihmiset tekevät ilmaista PR-työtä tapahtumajärjestäjän puolesta. Maksettu media kattaa perinteisemmät markkinointikanavat, kuten television, radion, sanomalehden ja julisteet sekä maksullisen online-mainonnan, kuten web-bannerit. (Capell 2013, 145-146.)

#### 2.4 Suomalainen Joulukylä

Suomalainen Joulukylä on Kalevala Spirit Oy:n alaisena toimiva vientikonsepti, jonka tuote- ja palvelutarjooma on rakennettu suomalaisen kansallisidentiteetin ja kalevalaisen mytologian pohjalta. Elämyksellisen tapahtuman järjestämisen keinoin toteutettu konsepti toimii osana

perinteisiä saksalaisia joulumarkkinoita Leipzigissa, Stuttgartissa ja Hannoverissa. Vuosittain Suomalaiset Joulukylät pystytetään kaupunkien joulumarkkinoiden yhteyteen marraskuun lopulla, jossa ne toimivat joka päivä noin kuukauden ajan ennen joulupyhien alkamista.

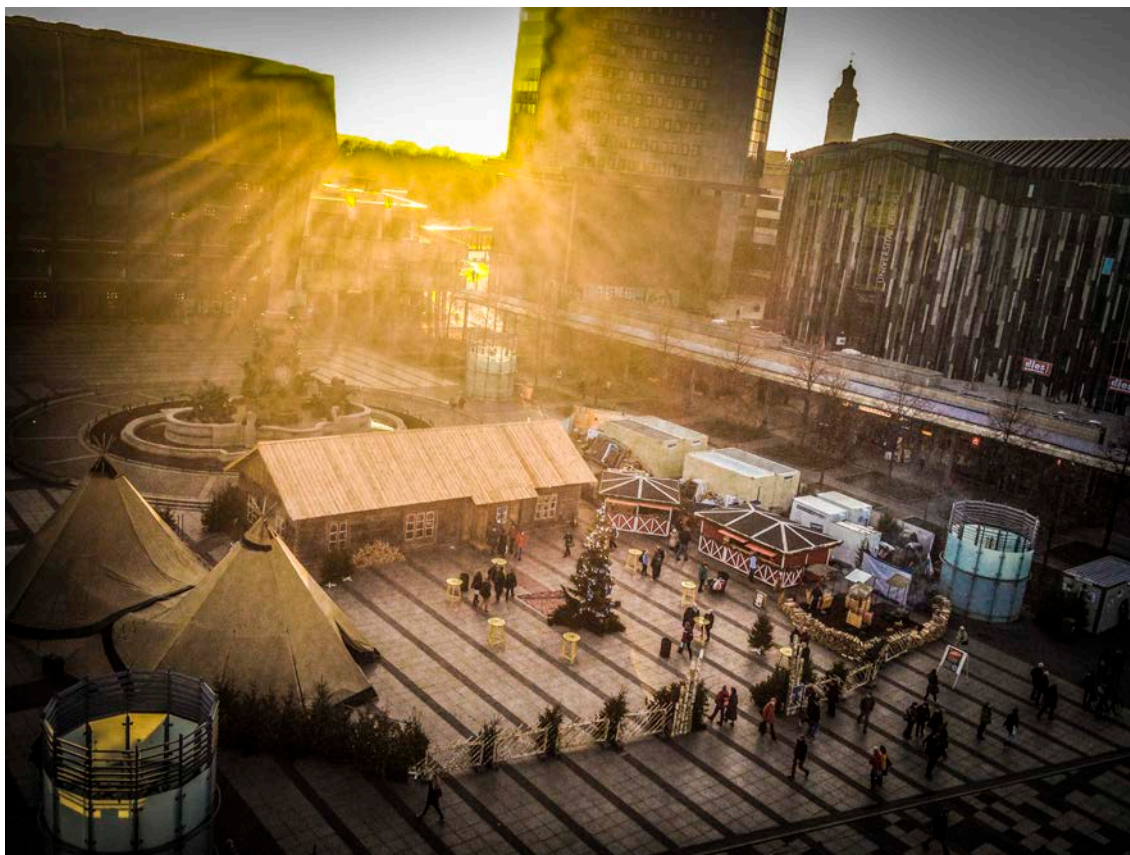
Suomalaisen Joulukylän tarjooma voidaan jakaa kolmeen osa-alueeseen: design, gourmet ja elämys. Design-tarjontaan sisältyy aidoista suomalaisista luonnonraaka-aineista valmistetut suomalaiset tuotteet, kuten vaatteet, asusteet ja muut kodintekstiilit. Gourmet-tarjonta käsittää sekä paikan päällä nautittavat tuoreruokatuotteet, kuten loimulohi, poro ja glögi, ja kotiin tai lahjaksi vietävät pakatut elintarvikkeet, kuten hillot, liköörit ja purkitetut liha- ja kalatuotteet. Elämystarjonta sisältää muun muassa elämysmatkapaketit Suomeen. Tuore paikan päällä loimutettu lohi ja Kalevala Spiritin oman reseptin mukaan valmistettu suomalainen glögi ovat menekiltään Suomalaisten Joulukyliä suosituimmat tuotteet. Glögiä kuljetetaan Joulukyliin 70 000 litraa vuodessa ja loimulohta myydään 30 tonnia vuodessa. Vuonna 2014 Suomalaisissa Joulukylissä Saksassa vieraili yhteensä 1,2 miljoonaa kävijää. (Kalevala Spirit 2015d.)



Kuva 1: Hirsimökin tarjonta (Kalevala Spirit 2015c)

Elämyksellisyys kuuluu myös vahvasti osaksi asiakkaan Joulukylä-vierailua. Leipzigin Suomalainen Joulukylä on kaikista Saksan Joulukylistä suurin, ja sen toiminta on kasvanut ja kehittynyt vuosi vuodelta. Joulukuksi 2014 Leipzigiin kuljetettiin vanha suomalainen hirsimökki, joka toimi muun muassa design-tarjonnan myyntipisteenä (kuva 1). Lisäksi talossa järjestettiin yksityistilaisuuksia, kuten yritystapahtumia. Hirsimökin vuokraamista yritystapahtumien, kuten

henkilöstön pikkujoulujen, tapahtumatilaksi pyritään lisäämään vuoden 2015 Suomalaisen Joulukylän toiminnassa Leipzigissa. (Kalevala Spirit 2015d.)



Kuva 2: Leipzigin Suomalainen Joulukylä: ulkoteltoa (vas.), hirsimökki, glögikoju, ruokakoju ja loimutuspiste (Kalevala Spirit 2015c)

Hirsimökin lisäksi Leipzigin Suomalaisessa Joulukylässä sijaitsevat ruoka- ja juomamyyntikoju, loimutuspiste ja ulkotelto, jossa on pöytiä ja tuoleja ruokailemista varten (kuva 2). Kii-reisinä aikoina myyntikojuille on monen metrin jonot ja ulkoteltan istumapaikat ovat jatkuvassa käytössä. Ruoka- ja juomatarjonnasta voi nauttia myös Joulukylän ulkoalueella Suomen lipuilla koristellun joulukuusen ympärille sijoitettujen seisovien pöytien äärellä. Elämyksellisyttä palvelukokemukseen tuo muun muassa ulkoteltassa palava avotuli ja lohen loimutuksen tuoksu.

#### 2.4.1 Kalevala Spirit Oy

Opinnäytetyön toimeksiantajana toimi suomalainen yritys Kalevala Spirit Oy. Vuonna 2001 perustettu yritys on monialainen vientiyhtiö, joka ”kokoaa parhaat palat Suomesta ja tarjoaa niitä keskieuropalaisille ystävilleen” (Kalevala Spirit 2015a). Yrityksen toiminta keskittyy Suomalaisiin Joulukyliin Saksassa. Niille etsitään lisää yhteistyökumppaneita koko ajan, myös Saksan ulkopuolelta. Suomalaiset Joulukylät toimivat tällä hetkellä osana saksalaisia joulu-



markkinoita Leipzigissa, Stuttgartissa ja Hannoverissa. (Kalevala Spirit 2015b.) Vakituksia työntekijöitä yrityksessä on kaksi ja kausityöntekijöitä joulunaikaan noin 100.

Suomessa yrityksellä oli aikaisemmin toimintaa Kuhmossa, jossa toimi Kuhmon Kalevalakylä Oy. Luonnon keskellä sijaitsevaan lomakeskukseen sisältyi kalevalahenkkinen elämyspuisto, Ravintola Pohjola ja savusaunoilla sekä hirsimökeillä varustettu loma-asuntoalue. Kylässä järjestettiin muun muassa Pohjolan pitoja, savusaunariittejä, lavatansseja ja talvisin Joulun satu-elämysretki. Elämysretkellä pääsi tutustumaan joulupukin maailmaan kymmenien tonttujen ja Joulupukin kera. Kuhmon Joulukylä myytiin vuonna 2014. Suomeen yrityksellä on suunnitella uudenlaista toimintaa Nurmekseen, Bomban alueelle. (Kalevala Spirit 2015d.)

Kalevala Spirit Oy on Suomessa kirjoilla oleva yritys, joka harjoittaa EU:n alueella sisämarkkinakauppaa. Tuotteiden valmistajat myyvät tuotteensa Kalevala Spiritille ilman ALV-maksuja ja Kalevala Spirit maksaa myynnistään arvonlisäveron Saksaan. Kalevala Spiritin suomalaiset työntekijät ovat Suomessa verovelvollisia ja saksalaiset Saksassa. Kalevala Spiritin viennistä ja kansainvälisistä tapahtumista vastaavan henkilön mukaan EU ja euron käyttöön ottaminen on helpottanut liiketoiminnan harjoittamista ulkomailla esimerkiksi tuotteiden viennin osalta. (Kalevala Spirit 2015e.)

#### 2.4.2 Leipzigin joulumarkkinat

Leipzigin joulumarkkinat on Leipzigin kaupungin järjestämä jokavuotinen, perinteinen joulutapahtuma. Leipzigin joulumarkkinat on yksi sadoista Saksan joulumarkkinoista, joita isot ja pienet kaupungit järjestävät ympäri maata marras-joulukuussa. Ensimmäinen todistettu maininta Leipzigin joulumarkkinoista on vuodelta 1458, joka osoittaa Leipzigin joulumarkkinoiden olevan toiseksi vanhin joulumarkkinatapahtuma Saksassa (Leipziger Weihnachtsmarkt 2014).

Leipzigin joulumarkkinoille osallistuu vuosittain noin 250 myyjää (Leipziger Weihnachtsmarkt 2014.) Joulumarkkinat koostuvat perinteisesti viereen sijoitetuista myyntikojuista. Iso osa joulumarkkinoiden tarjonnasta koostuu erilaisesta ruoka- ja juomatuotteista, mutta lisäksi myydään paljon perinteisiä käsityötuotteita, joita moni ostaa itselleen tai joululahjaksi. Joulumarkkinoiden kulinaariseen tarjontaan sisältyy muun muassa bratwurst, makeat ja suolaiset leivonnaiset, suklaahedelmät, paahdetut mantelit ja suomalaista glögiä vastaava punaviinipohjainen Glühwein. Joulumarkkinoille tullaan seurustelemaan, ostamaan lahjoja ja nauttimaan runsaasta ruoka- ja juomatarjonnasta sekä adventtiajan tunnelmasta.

Leipzigin joulumarkkinat toimii kattotapahtumana markkinoille osallistuville myyjille, joista jokainen tarjoaa omia tuotteitaan ja palveluitaan itsenäisenä osana joulumarkkinoita. Leipzigin kaupunki vastaa toripaikkojen vuokraamisesta myyjille. Leipzigin joulumarkkinat sijaitse-

vat kaupungin keskusta-alueen kävelykaduilla ja vanhalla markkina-aukiolla. Markkina-aukiolla sijaitsee myös esiintymislava, jolla järjestetään lähes päivittäin pieniä joulukonsertteja ja muita ohjelmanumeroita. Myyntikojujen lisäksi joulumarkkinoita koristaa suuri joulu-kuusi ja saksalainen perinteinen joulupyramidi. Nykyaikaisilta joulumarkkinoilta löytyy myös usein viihdettä lapsille. Leipzigin joulumarkkinoilla toimi vuonna 2014 muun muassa maailmanpyörä ja lapsille suunnattu satuseikkailu. Myyntikojut on koristeltu joulunhengen mukaisesti ja ilmassa sekoittuvat kymmenet eri tuoksut. Erityisesti ilta-aikaan ja viikonloppuisin joulumarkkinat täyttyvät ihmisistä ja osalle myyntikokuista on kymmenien metrien jonot.

### 3 Konseptisuunnittelu palveluliiketoiminnassa

Menestyvän yrityksen perustana on vahva liiketoimintakonsepti, joka on yrityksen konseptisuunnittelun lähtökohta. Liiketoimintakonseptin pohjalta luodaan yrityksen operatiivinen konsepti, jota kutsutaan tässä työssä palvelukonseptiksi. Huolellisesti suunniteltu palvelukonsepti antaa asiakkaalle selkeän kuvan palvelusta, jolloin hänen on helppo määrittää, mihin tarpeeseen se vastaa. Kun asiakkaan tarve on säännöllisesti toistuva, palaa hän usein käyttämään hyväksi havaittua ja lupauksensa täyttäneitä palvelukonseptia uudelleen. Palvelukonseptin suunnittelua varten yrityksen tulee ymmärtää konseptisuunnitteluun perusteet ja sen keskeiset teemat, kuten markkina- ja asiakasymmärrys ja brändi-identiteetin luominen.

Tässä luvussa esitellään, miten markkina- ja asiakasymmärryksen ja brändi-identiteetin pohjalta luodun liiketoimintakonseptin avulla kehitetään toimiva palvelukonsepti. Sammallahti (2009) kuvaa palvelukonseptin rakentamista kahdeksasta eri elementistä, joita voi soveltaa opinnäytetyössä kyseessä olevan kaltaisen konseptin kehittämisessä. Lisäksi luvussa käsitellään, miten palvelulle luodun tarinan kautta voidaan lisätä palvelun elämyksellisyyttä ja vahvistaa näin asiakkaan tunnetason kokemusta. Lopuksi käsitellään palvelun viemistä kansainvälisille markkinoille, sillä opinnäytetyössä on kyseessä ulkomailla toimiva palvelukonsepti. Kallevala Spirit Oy:n luoma Suomalainen Joulukylä ei olisi saavuttanut tämänhetkistä menestystään, jos sillä ei olisi selkeä ja toimiva konsepti, joka on kohdistettu oikealle kohderyhmälle.

#### 3.1 Liiketoimintakonsepti palvelukonseptin perustana

Yrityksen liiketoimintakonseptin rakentumista voidaan Sammallahtien (2009, 13, 21, 27-29) mukaan yksinkertaisuudessaan kuvata seuraavanlaisesti: syntynyt tai jo olemassa oleva liikeidea pyritään ”puhaltamaan henkiin”. Tätä kautta saavutetaan menestyksekkäät lähtökohdat yrityksen liiketoimintastrategialle. Näiden elementtien lisäksi on erityisen tärkeää, että yritys ymmärtää asiakkaitaan ja sen brändi-identiteetti on vahva. (Sammallahti 2009 29-31, 68-70.)

Liikeidea voi syntyä havainnosta jonkin tuotteen tai palvelun puuttumisesta markkinoilta tai se voi perustua kehittäjänsä erikoisosaamiseen. Liikeidea voi myös olla hyvin kapea ja keskittyä esimerkiksi johonkin erityisteknologiaan, jota käytetään hyväksi toisessa palvelussa tai tuotteen valmistamisprosessissa. Liikeidea on keskeinen ajatus siitä, mitä yritys tekee, kenelle, millaista imagoa toiminnalla tavoitellaan ja mitkä ovat toiminnan menestystekijät. (Sammallahti 2009, 13.) Viitalan & Jylhän mukaan (2007, 51) liikeidean sisältö on hyvä kirjata tarkkaan ylös, jotta liikeidean kehittäminen on jatkossa vaivattomampaa. Näin myös ulkopuoliset tahot voivat pyydettäessä arvioida sitä. Liikeidean muodostamisessa pitää ajatella astetta syvemmälle ja miettiä, miten yksinkertaisen arkiselta kuulostavalta asialta muodostetaan kokonaisvaltaisempi liikeidea, joka ei rajaa liikaa tulevaa suunnitteluprosessia (Sammallahti 2009, 13).

Liikeidea on olennainen osa liiketoiminnan konseptointia, mutta ilman hyviä toteutuskeinoja pelkällä liikeidealla ei ole arvoa. Idean ”henkiin puhaltaminen” on perinteisesti pyritty toteuttamaan yrityksen missiota, visiota, arvoja ja toiminnan etiikkaa hiomalla. Näitä yritystoiminnan keskeisimpiä elementtejä ei voi vähätellä, mutta muuttuvassa maailmassa idean henkeä pitäisi tarkastella kuin yksilöä elämäntilanteiden myötä muuttuviin arvoihin ja ideologioihin. Henki pitää saada oikeasti elämään henkilöstössä, joka toimintansa kautta välittää sen asiakkaille. Tehtävässä eivät kuitenkaan auta pelkästään ylöskirjatut lauseet visiosta ja arvoista, vaan henkeä tulee tarkastella syvemmällä tasolla ja tuoda esiin henkilöstölle ja asiakkaille merkityksellä tavalla. 90 prosenttia päätöksenteosta tapahtuu ihmisen alitajunnassa, joten idean on saatava vaikuttamaan ihmisen tunnetasolla. Vasta silloin sen henki välittyy aidosti ulospäin. (Sammallahti 2009, 19.)

Yrityksen operatiivista toimintaa kuvaa sen liiketoimintastrategia, joka on perinpohjainen suunnitelma siitä, missä ollaan ainutlaatuisia ja yliverkaisia. Liiketoimintastrategia rakentuu henkiin puhalletun liikeidean pohjalta. Sitä varten tarkastellaan toimialan kilpailua. Tavoitteena on löytää oma markkina-asema, rakentaa kilpailuetu ja varmistaa kilpailukyvyyn ylläpysyminen. Lisäksi tehdään päätöksiä investoinneista, tuotekehityksestä, verkostoista ja yhteistyösuhteista. Kokonaisvaltaisessa strategiassaan yritys määrittää liiketoiminnan painopisteet. Tämän lisäksi yrityksen on tärkeä luoda muun muassa erilliset henkilöstö-, myynti- ja kilpailustrategiat. (Sammallahti 2009, 26-27; Viitala & Jylhä 2007, 69, 71.)

Liiketoimintastrategiaa tulee kuitenkin miettiä tarkkaan, sillä ei ole järkevää lähteä markkinoille, jossa on jo liikaa kilpailua ja paremman tuotteen tai palvelun kehittäminen on lähes mahdotonta. Tulee miettiä, millä keinoin strategia erottuu kilpailijoiden joukosta ja miten siitä tehdään ainutlaatuinen. (Sammallahti 2009, 26-27.) Sammallahti (2009, 58) ohjeistaa liiketoimintastrategiaa kiteytettäessä keskittymään aluksi sen fokusointiin. Liiallisten tavoitteiden sekaan häviää usein strategian ydin. Kirkkaan liiketoimintastrategian luomiseksi tulee

pohtia sitä, mikä toiminnan fokus ja kohderyhmä on ja mitkä toimitavat vievät parhaiten liiketoiminnalle asetettuihin tavoitteisiin. (Sammallahti 2009, 58.)

Strategisesti tärkeää on miettiä, miten omalla toiminnalla erotutaan kilpailijoista. Erilaistumisen lähtökohdana on ymmärrys arvoinnovaatiosta, joka tarkoittaa jostakin palvelusta tai palvelun osasta luopumista, joka ei ole merkityksellinen asiakkaalle. Näin lasketaan palvelun kustannuksia ja voidaan keskittyä kehittämään palvelun olennaista osaa ja sitä kautta luoda uusi, kilpailijoista erottuva toimintatapa. (Sammallahti 2009, 54.) Parantaisen (2007, 41) mukaan on tärkeää pystyä kertomaan asiakkaalle, miten tuote eroaa muista omista tuotteista ja kilpailijoiden samankaltaisista tuotteista. Tulee pohtia, mitä sellaista asiakkaalle luvataan, jota kukaan muu ei lupaa. Asiakasta ei kiinnosta kuulla kehuja siitä, kuinka hyvä tuote on, sillä kaikki alan toimijat myyvät mielestään parhaimpia tuotteita. (Parantainen 2007, 41.)

Liiketoimintastrategian viimeistelyyn kannattaa käyttää aikaa, jottei se jää merkityksettömiksi lauseiksi johtoryhmäläisten tietoon, vaan se saadaan jalkautettua ymmärrettävästi yrityksen koko henkilöstön pariin. Lopuksi strategia testataan. Testaaminen kannattaa suorittaa esimerkiksi järjestämällä haastattelupaneelin sidosryhmille tai kuluttajatestauksen voimin. (Sammallahti 2009, 54, 58.) Palvelukonsepti on yrityksen suunnitelma- ja kehitystyön lopputulos, joka toiminnan kautta välittyy asiakkaalle. Palvelusta kokemansa arvon perusteella asiakas arvioi yrityksen toimintaa kokonaisuudessaan. Huolella suunniteltu liiketoimintakonsepti toimii lähtökohdana menestyvälle palvelukonseptille.

### 3.2 Markkina- ja asiakasymmärrys konseptisuunnittelun keskipisteessä

Markkinoiden ja asiakkaan ymmärtäminen on palvelualan yrityksen liiketoiminnan ydin. Periaate on selvä, mutta silti monet yritykset eivät ole täysin sisäistäneet asiaa. Usein keskitytään teettämään esimerkiksi kalliita, ulkoisesti toteutettuja haastattelututkimuksia, joiden tuloksia ei kuitenkaan osata täysin hyödyntää. Toiset yritykset taas keskittyvät mittaamaan asiakastyytyväisyyttä tai oman brändin tunnettavuutta. Näiden keinojen avulla ei kuitenkaan ymmärretä tai kehitetä suhdetta asiakkaaseen. Tehokkaampaa on keskittyä esimerkiksi asiakkaan ostopäätöksiin vaikuttavien tekijöiden tutkimiseen ja jatkuvaan asiakaslähtöiseen tuotekehitykseen. (Sammallahti 2009, 30.)

Markkinaymmärrystä voidaan lähteä keräämään määrittelemällä millainen markkinatilanne koti- tai ulkomailla vallitsee, ketkä ovat kilpailevat toimialat ja millainen tarjonta heillä on. Lisäksi voidaan selvittää miten kuluttajakäyttäytyminen on muuttunut, mitä megatrendejä vallitsee markkinoilla ja minkälaisia tulevaisuuden skenaarioita markkinoilla on nähtävissä. (Sammallahti 2009, 31.) Asiakasta ymmärretään tarkemmin käyttäjätiedon eli niin kutsutun hiljaisen tiedon avulla. Käyttäjätietoa voidaan kerätä monella eri tavalla. Palveluiden suunni-

tellussa etnografinen lähestymistapa luo kuluttajakäyttäytymisestä pintaa syvemmän ymmärryksen kuin esimerkiksi keskivertoihmisistä kertovien markkinatutkimusten lukeminen, joista ei selviä kuluttajan perimmäisiä syitä ostaa ja käyttää palvelua. Etnografinen menetelmä on vuorovaikutuksellinen oppimisprosessi, jossa kohdataan oikeita tilanteita ja ihmisiä, joista kerätään tietoa katsomalla, kuuntelemalla ja kokeilemalla. Etnografisen menetelmän avulla saadaan kuluttajan toiminnan lisäksi selville, kuinka eri merkitykset kytkeytyvät toisiinsa ja miten kuluttajat liittävät palvelut osaksi elämäntyyliänsä, arvojaan, ihanteitaan ja uskomuksiaan. Keskeisintä on selvittää, mikä on asiakkaan mielessään antama merkitys palvelulle. Arkipäiväisiä tilanteita tutkimalla voidaan löytää täysin uusia tuote- ja palveluideoita. (Hämäläinen, Vilkkä & Miettinen 2011, 63.)

Asiakasymmärryksen rinnalla liiketoiminnallisesti tärkeää on määrittellä, ketkä ovat yritystoiminnan kohde- eli asiakasryhmiä. Yksilöille voidaan määrittää tiettyjä demografisia ja sosio-ekonomisia piirteitä, mutta se ei tarkoita samojen piirteiden omaavien henkilöiden käyttäytymisen samalla tavalla kaikissa kulutustilanteissa. (Sammallahti 2009, 40.) Sammallahti (2009, 40) ja Tonderin (2013, 44) mukaan asiakasryhmiä pyritäänkin nykyisin jaottelemaan motiivipohjalta eli sen mukaan, mitä tarpeita kuluttajalla on. Ryhmiin kuuluvia henkilöitä yhdistää jokin samankaltainen toimintaan johtava motiivi. Yksilö käyttäytyy kuitenkin erilaisissa kulutustilanteissa eri motivaation ohjaamana, joten alkuperäisen motivaation mukaan jaoteltuja pääkategorioita tulee ryhmitellä tarkemmin niiden sisällä. Asiakasryhmien sisäistä jaottelua voidaan selventää luomalla esimerkiksi kuluttajien motivaation perustuvat asiakasprototyypit tai persoonat. (Sammallahti 2009, 40-42; Tonder 2013, 44-45.) Etnografisen lähestymistavan avulla yrityksen on helpompi segmentoida ja johtaa asiakkuuksiaan, kun asiakasymmärrystä kerätään osallistuvilla menetelmillä, joiden kautta palvelun todellinen merkitys asiakkaalle voidaan selvittää. Näin tunnistetaan asiakkaan syyt ja vaikuttajat palvelun käytön takana, mitä kautta palvelua voidaan kehittää asiakkaan todellisten tarpeiden mukaisesti.

### 3.3 Brändi-identiteetin luominen

Konseptisuunnittelun yksi olennainen vaihe on brändi-identiteetin luominen. Brändi on tunnusomainen nimi tai symboli, kuten logo, tavaramerkki tai tietynlainen pakkaussuunnittelu, jonka tarkoituksena on määrittää yrityksen myymät tuotteet ja/tai palvelut ja toimia kilpailijoista erottavana tekijänä (Ghodeswar 2008,4). Brändi tulkitsee tuotteen merkityksen asiakkaalle ja kertoo mielikuvan kautta siitä kokemuksesta, jota asiakas voi tuotteelta odottaa (Lindroos, Nyman & Lindroos 2005, 21). Brändit toimivat lähtökohtana kuluttajan identifioitumiselle jonkin tietyn tuotteen tai palvelun käyttäjäksi. Kuluttajalle brändi rakentuu jokaisessa palvelupolun kontaktipisteessä. (Ghodeswar 2008, 4.) Kuluttajavaltaisten markkinoiden aikakaudella brändin määrittely ja johtaminen perustuu asiakasymmärrykseen. Oikeus brän-

diin ei siis ole ainoastaan yrityksellä, vaan ”todellisuudessa brändi sijaitsee asiakkaan mielessä ja on lopulta hänen vallassaan”. (Lindroos ym. 2005, 21.)

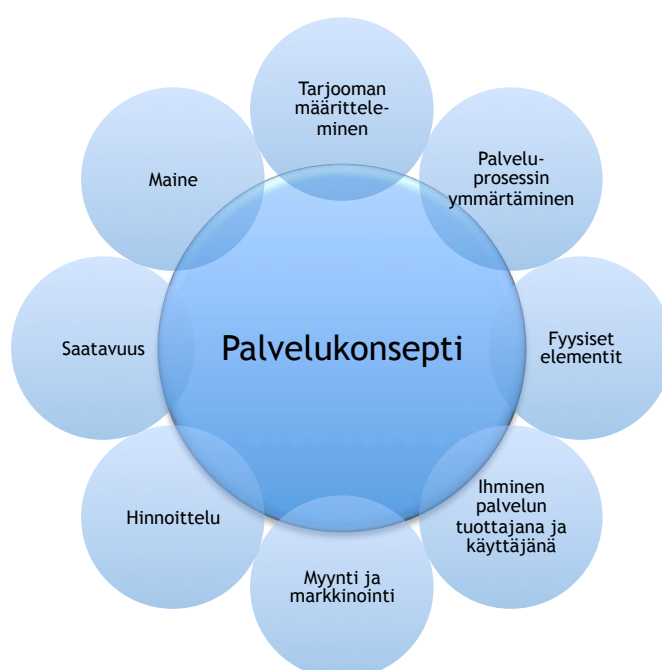
Ghodeswarin (2008, 5) mukaan brändi-identiteetti on joukko mielikuvia, joka antaa tietyn lupauksen asiakkaalle. Mielikuvien, kuten tarinoiden, uskomusten ja odotuksien, kautta ihminen tulkitsee maailmaa ympärillään. Mielikuvien muodostuminen on jatkuva prosessi: ne ohjaavat havainnointia, vaikuttavat käyttäytymiseen ja muuttavat sen pohjalta mielikuvia. (Lindroos ym. 2005, 23.) Brändi-identiteetti voidaan jakaa ydin- ja ympäröivään identiteettiin. Ydinidentiteetti on brändin keskeinen ja ajaton perusolemus, joka säilyy muuttumattomana brändin alaisia uusia tuotteita tai palveluita lanseerattaessa tai sen siirtyessä täysin uusille markkinoille. Ydinidentiteettiin sisältyy muun muassa tuotteisiin ja/tai palveluihin liittyvät mielikuvat, palvelun laatu, käyttäjäprofiilit ja tuotteen toimivuus. Ympäröivä identiteetti keskittyy brändi-identiteettiä täydentäviin asioihin, kuten brändin persoonallisuuteen, vuorovaikutussuhteisiin ja siihen liitettäviin symbolisiin mielikuviiin. (Ghodeswar 2008, 5.)

”Vahvoilla brändeillä on kirkas ydin” (Lindroos ym. 2005, 34). Menestyäkseen yrityksen brändi-identiteetin tulee vastata asiakkaiden odotuksia ja mielikuvia, erottua kilpailijoistaan ja osoittaa, mitä brändin takana toimiva organisaatio kykenee asiakkailleen tarjoamaan nyt ja tulevaisuudessa (Ghodeswar 2008, 5). Brändin tarkoituksena on johdonmukaisesti valaista tuotteen ideaa ihmisille, jotta he näkisivät sen merkityksen ja arvon omalta kannaltaan (Lindroos ym. 2005, 40). Yritykset, joiden brändi-identiteetti on yhtenäinen ja omaleimainen, lisäävät tuotteidensa ja palveluidensa arvoa, vahvistavat markkina-asemaansa ja johtavat parhaimmassa tapauksessa hintakilpailua. Brändin hyvä maine ja identiteetti, johon asiakkaat samaistuvat, lisäävät asiakasuskollisuutta ja luovat näin yritykselle arvokkaan kilpailuedun. (Ghodeswar 2008, 5.)

### 3.4 Palvelukonseptin peruselementit

Kun yrityksen strategia on selkeä, brändi-identiteetti kirkas ja kohderyhmät tunnetaan, luodaan yrityksen operatiivinen konsepti eli palvelukonsepti. Palvelukonsepti on joukko palveluita ja tuotteita, jonka asiakas kokee yhtenä konkreettisenä palvelukokonaisuutena (Sammallahti 2009, 79). Palvelukonseptin avulla voidaan kuvata esimerkiksi palvelutuokio tai palvelupolku, joiden kautta konkretisoidaan palvelun tuotantotapaa, rakennetta ja päävaiheita, vaikka palvelua ei vielä ole olemassa (Miettinen, Kalliomäki & Ruuska 2011, 107). Palvelukonseptin tavoitteena on luoda ja kehittää asiakassuhteita ja sitä kautta tuottaa voittoa. Konseptin eri osien rajapinnat pyritään tekemään asiakkaalle huomaamattomaksi tai mahdollisimman vaivattomiksi. (Tonder 2013, 73.)

Sammallahti (2009, 79) jakaa palvelukonseptin kahdeksaan asiakkaalle näkyvään elementtiin, joista jokainen suunnitellaan asiakkaan tarpeiden pohjalta. Palvelumuotoilu eli ”aineettomien ja aineellisten tekijöiden linkittämisen hallinta” toimii elementtien yhteen sulattavana tekijänä (Sammallahti 2009, 79). Sammallahden (2009) palvelukonseptin rakenne on selkeä ja kattava. Sammallahden (2009) palvelukonseptia voidaan soveltaa erilaisten palveluiden suunnitteluun ja kehittämiseen, sillä se käsittelee keskeisiä teemoja, joita jokaisen palvelutarjoajan tulisi pohtia palveluiden luonne-eroista huolimatta. Opinnäytetyössä kuvataan Sammallahden (2009) teorian mukaisesti palvelukonseptin vaiheittaista luomista. Teorian sovellusmahdollisuudet eivät kuitenkaan rajoitu vain palvelukonseptin suunnitteluun ja luomiseen, vaan sitä voidaan käyttää perustana jo olemassa olevan palvelun kehittämisessä.



Kuvio 1: Palvelukonseptin rakenne (Sammallahti 2009, 87-133)

Palvelukonseptin (kuvi 1) luominen aloitetaan määrittelemällä oma tuote- ja palvelutarjoaman. Yrityksen pitää pystyä vastaamaan muun muassa seuraaviin kysymyksiin: mitä ovat ne fyysiset tai palvelulliset perustuotteet joita myydään, lunastavatko ne brändilupauksen ja ovatko ne luonteeltaan strategiaa tukevia. Tuotekategoriat määritellään usein vastaamaan asiakasryhmien tarpeita. Ne voi kuitenkin ryhmitellä myös perustuotteita ympäröivien palvelujen avulla, yrityksen mahdollisten eri liiketoimialojen perusteella tai esimerkiksi sesonkien mukaan. (Sammallahti 2009, 87.)

Palvelu on jatkuva prosessi, jonka tavoitteena on luoda asiakkaalle elämys. Yrityksen tulee pohtia palveluprosessia kokonaisuudessaan. Palvelutarjoajan tulee miettiä mikä on se kokonaispalvelu, jota asiakas on ostamassa. Määritetään, mistä se alkaa ja mihin se loppuu ja mitä tarjotaan alun ja lopun välillä. Palveluketjua tulee hahmotella sekä kokonaisuutena että yk-

sittäisinä osina eli palvelutuokioina. Asiakkaan palvelupolkua ymmärretään parhaiten, kun asiakas otetaan mukaan suunnitteluprosessiin. Vaihtoehtoisia palvelupolkuja on hyvä hahmottaa konkreettisilla testauksilanteilla, joissa asiakkaat ”näyttelevät” normaalisti oman osansa ja raportoivat sen jälkeen palvelutarjoajalle, missä kohdissa on parantamisen varaa tai jokin epäselvää asiakkaan näkökulmasta. Palvelun kriittiset resurssit voidaan määrittää, kun palveluprosessi tunnetaan ja ymmärretään täysin. (Sammallahti 2009, 89, 113.)

Palvelukonseptin suunnittelussa on tärkeää keskittyä palvelun fyysisiin eli visuaalisiin elementteihin, jotka olennaisesti liittyvät tarjottavaan palveluun. Näitä ovat muun muassa yrityksen logo, käyntikortti, toimipisteen sisustus tai työntekijöiden vaatetus. Myös asiakkaan palvelukokemukseen liittyvät käyttötavarat, kuten ravintolan taiturimaisesti taitellut kulta-reunaiset servietit tai kosmetologikäynnin kruunaava pehmeä ja tyylikäs asiakstuoli, ovat osa fyysisiä elementtejä. Käyttötavaroiden designiin panostaminen tuo asiakkaan palveluelämykselle lisäarvoa. Fyysiset elementit viestivät palvelun sisällöstä. Ne usein luovat jopa osittain tiedostamattoman ensivaikutelman niin asiakkaille kuin yrityksen muille sidosryhmille. Palvelun fyysiset elementit luovat mielikuvia ja rakentavat palveluntarjoajan mainetta positiiviseen tai negatiiviseen suuntaan. (Sammallahti 2009, 95-97.)

Jokaisen palvelukonseptin keskipisteessä on ihminen, sillä palvelun lähtökohtana on ihmisten välinen vuorovaikutus. Näin ollen jokainen palvelullinen tuote on myös hieman erilainen palveluntarjoajasta ja palveltavasta asiakkaasta riippuen. Palveluiden sähköisestä ostamisesta ja käyttämisestä on tullut suosittua. Näidenkin palveluiden takana on kuitenkin ihminen, joka on mahdollisissa ongelmatilanteissa sähköisten kanavien kautta yhteydessä asiakkaaseen. Henkilöstön koulutukseen, ilmapiiriin työpaikalla ja jokaiselle työntekijälle sopivaan ja innostavaan työnkuvaan kannattaa panostaa, sillä henkilöstö edustaa asiakkaalle usein koko organisaatiota ja viimeistelee asiakkaan palvelukokemuksen. (Sammallahti 2009, 102.)

Asiakas on palveluntarjoajalle mittaamattoman tärkeä. Sammallahti (2009, 112) mainitsee muutamia keskeisiä asioita, joita asiakkuuksien johtamisessa ei tule unohtaa. Säännöllisesti palveluntarjoajan palveluita käyttäviä asiakkaita ei kannata aliarvioida. Nämä tyytyväiset (kanta-)asiakkaat toimivat yrityksen sanansaattajina, jotka levittävät innostustaan muiden potentiaalisten asiakkaiden parissa. Asiakkaita saa ja pitää myös hienovaraisesti opastaa ymmärtämään ja vastaanottamaan palveluita. Opastus voi liittyä muun muassa uuden tekniikan tai sähköisen palvelun käyttämiseen, jossa palveluntarjoaja perehdyttää asiakasta ymmärtämään ja käyttämään palvelua. (Sammallahti 2009, 112.)

Palvelukonseptia luotaessa myynti ja markkinointi ovat kiinteästi yhteydessä toisiinsa. Myyntityön asiakkaalle näkyvin osa on myyntitehtävissä työskentelevät asiakaspalvelijat. Laadukkaaksi ja henkilökohtaiseksi koettu myyntityö on tärkeää asiakkaalle. Hyvä myyjä tuntee



myymänsä tuotteen ja palvelee asiakastaan tämän tarpeisiin perustuen eikä yritä myydä asiakkaalle epäolennaisia tuotteita. Markkinointiviestinnän tavoitteena on myynnin edistäminen, mutta pelkkää markkinointikampanjaa ei voida pitää myyntityön lähtökohtana. Myyntityön ydin on ihmiskontakti. Se perustuu johdonmukaisuuteen ja on vakaa osa liiketoimintakonseptia sekä yrityksen maineen rakentamista. Myyntijärjestelmä tulee vastata yrityksen kohderyhmien ostokäyttäytymistä. Vääristä syistä tai liian nopeasti ei kannata tehdä mullistavia muutoksia myyntijärjestelmään. Myyntityötä ei esimerkiksi kannata siirtää internetiin vain siksi, että yritys haluaa olla teknologian edelläkävijä, jos asiakkaat eivät koe palvelujen sähköistämistä tarpeelliseksi. (Sammallahti 2009, 115-117.)

Palvelukonseptia ei voida implementoida toimintaa ennen huolella suunniteltua hinnoittelua. Palvelutuote on usein monitahoinen kokonaisuus, jonka hinnan määrittäminen on hankalaa, sillä kustannusrakenteessa tulee ottaa huomioon monta pienempää osatekijää. Jos palvelu on sidoksissa asiakkaan tunne- ja arvomaailmaan, maksaa hän palvelun erityisyydestä mieluusti enemmän kuin kilpailijan teknisesti samankaltaisesta palvelusta. (Sammallahti 2009, 122.)

Saatavuudella tarkoitetaan palvelun jakelukanavia ja fyysistä sijaintia. Jakelutiet ovat saatavuuden kannalta keskeisiä tekijöitä. Jakelutievaihtoehtoja ovat omat toimipisteet, internet ja jälleenmyyjät. Oma toimipiste on useille yrityksille ainut vaihtoehto, jos tarjottava palvelu tuotetaan ja kulutetaan paikan päällä. Toimipistepaikan tulee olla otollinen kysyntään nähden ja samalla tukea yrityksen strategiaa ja mielikuvia. Tietyntylaisia palveluita on mahdollista myydä, ostaa tai käyttää suoraan internetissä. Sähköisten jakelukanavien tulee kuitenkin sopia yrityksen brändi-identiteettiin. Erityisen tärkeää on, että asiakkaat kokevat internetpalvelun tarpeelliseksi ja ovat kykeneviä ja halukkaita käyttämään niitä. Myös jälleenmyyjien valinnassa on tärkeää, että yrityksen brändi-identiteetti kulkee tiiviisti mukana koko ajan. Huonot jälleenmyyntivalinnat voivat pahimmassa tapauksessa johtaa yrityksen brändin huimaan arvonlaskuun. (Sammallahti 2009, 126-128.)

Palvelukonseptin suunnitteluvaiheessa tulisi miettiä myös sitä, minkälaisista mainetta palvelukonseptilla luodaan yritykselle. Maineen rakentamiseen vaikuttavat kaikki edellä esitellyt palvelukonseptin osa-alueet. Maine on hyvin haavoittuva, sillä se leviää nopeasti ja vaikuttaa koko liiketoimintaan. Hyvä maine ansaitaan läpinäkyvällä ja totuudenmukaisella yritystoiminnalla. Mikään yritys ei voi täysin kontrolloida mainettaan, mutta sen ohjaileminen helpottuu toimivan mainestrategian avulla. (Sammallahti 2009, 130.)

### 3.5 Tarinnallisuus palvelukonseptin suunnittelussa

”Tarinalla tarkoitetaan yhtenäistä juonellista tapahtumien sarjaa, jolla on selkeä alku ja loppu” (Miettinen ym. 2011, 110). Tarinnallisuutta voidaan käyttää hyödyksi palvelujen, varsinkin

elämyksellisten palvelujen tuottamisessa. Näin pystytään tarjoamaan erilaistuneita ja elämyksellisiä palveluita, joista jää asiakkaan muistiin pidempi jälki. (Miettinen ym. 2011, 110.)

Palvelukokemukseen sisältyvä tarina vahvistaa asiakkaan tunnetason kokemusta. Se toimii myös palvelukokemuksen punaisena lankana. Tarinaa käsikirjoitettaessa osaksi palvelua tulee tarinan teeman ja yrityksen brändin olla kytköksissä toisiinsa. Palvelun tarinaa tuetaan esimerkiksi puvustuksella, henkilökunnan eläytymisellä ja palvelutilan lavastamisella. Tarina toimii palvelun osien yhteen liittäjänä. Näin myös palvelun rajapinnat silotellaan asiakkaalle mahdollisimman näkymättömiksi ja vaivattomiksi. (Miettinen ym. 2011, 110-111.)

Aluksi palvelun tarinasta tehdään niin sanottu rautalankamalli, joka hahmottelee palvelutuokioita, jotka käsikirjoitus sitoo yhteen. Seuraavassa vaiheessa voidaan valmistaa kuvakäsikirjoitus, joka selkeyttää palvelun tuottamista ja auttaa työntekijöiden perehdyttämisessä. Kuvakäsikirjoitus toimii halutessa myös myynnin tukena. Kuvakäsikirjoitus-menetelmä on suosittu palvelumuotoilutoimijoiden keskuudessa, sillä sen avulla palvelua on helppo kehittää. Se auttaa myös palvelun huippuhetkien ja draamallisuuden kehittämisessä, mikä lisää asiakkaan tunnetason sitoutumista palveluun. (Miettinen ym. 2011, 111-112.) Palvelun tarinallisuus luo elämyksiä asiakkaalle. Elämyksellinen palvelu jättää asiakkaan mieleen vahvemman muistijäljen kuin tuttu ja rutiininomainen palvelu. Hyvien muistikuvien pohjalta asiakas käyttää suuremmalla todennäköisyydellä palvelua uudelleen tulevaisuudessa ja kertoo siitä myös herkemmin eteenpäin.

### 3.6 Palvelukonseptin kansainvälistäminen muotoiluajattelun avulla

Kun liiketoimintaa lähdetään viemään ulkomaille, tulee miettiä pärjätäänkö maailmalla universaalilla palvelutavalla vai menestyäänkö parhaiten alue- ja kulttuuritekijöihin perustuvala palvelulla. On pohdittava, miten palvelu toteutetaan kussakin kulttuurissa autenttisesti, mutta kuitenkin oman brändin mukaisesti. Konseptin toimivuutta kansainvälisillä markkinoilla voidaan arvioida muun muassa kohdemaan kielen ja sen ulottuvuuksien, nonverbaalisten käsitteiden, kuten ajan, tilan ja materiaalin, uskonnon, arvojen ja asenteiden, estetiikan, koulutuksen ja sosiaalisten instituutioiden, kuten perhekäsityksen, perusteella. (Sammallahti 2009, 176-178.)

Useille palveluliiketoiminnan harjoittajille on haastavaa aloittaa toiminta uudella markkina-alueella. Tämä koskee erityisesti PK-yrityksiä. (Koria 2012, 26.) Ferdinand & Wesner (2012, 26) käsittelevät aihetta tapahtuman tuottamisen näkökulmasta. He toteavat, että kansainvälisellä toimikentällä toimivien tapahtumatuottajien on globaalien vaikutustekijöiden lisäksi tärkeä ymmärtää paikallisia toimitapoja ja käytäntöjä, jotka vaikuttavat liiketoimintaan kohdemaassa. Lisäksi tulee ottaa huomioon, että liiketoimintaan liittyvät käytännöt ja toimitavat

saattavat vaihdella myös alueellisten kulttuurien välillä kohdemaan sisällä (Ferdinand & Wesner 2012, 26). Muotoiluajattelu tarjoaa kehittämismahdollisuuksia ja lisäarvoa kansainvälisesti toimiville ja kansainvälisille markkinoille pyrkiville yrityksille. (Koria 2014, 173.)

Asiakkaiden tarpeiden ymmärtäminen ei ole helppoa kotimaisilla markkinoilla. Vielä haastavampaa on, kun asiakkaat tulevat täysin erilaisesta kulttuuri-, kieli- ja merkity maailmasta. Tekemällä, kokeilemalla ja kantapäähän kautta oppimalla on aina onnistuttu hahmottamaan asiakkaiden tarpeita. Ongelmia syntyy, kun mahdollinen asiakas ei ole koskaan nähnyt tai kuullut tuotteesta tai palvelusta, jota hänelle yritetään myydä. Markkinatutkimukset auttavat liiketoiminnan alkuun myös kansainvälisillä markkinoilla, mutta muotoiluajattelun avulla pystytään selvittämään tarkemmin ne asiakkaiden tarpeet, joihin yritys voi tarjota merkityksellisiä ratkaisuja. (Koria 2014, 175.) Ferdinandin ja Wesnerin (2012, 30) painottavat, että kansainvälisessä tapahtuman tuottamisessa tulee ymmärtää paikallisten tekijöiden vaikutus. Huomioon otettavia asioita ovat esimerkiksi yleinen palkkataso, jonka mukaan tapahtumahinnat tulisi suunnitella ja tapahtumakaupungissa ja sen välittömässä ympäristössä asuvien ihmisten etniset taustat. Tapahtuman markkinointi ja ruoka-, juoma- ja ohjelmatarjonta on hyödyllistä kohdentaa alueen etninen moninaisuus huomioiden eikä automaattisesti tapahtuman kohdemaan kantaväestölle sopivaksi. (Ferdinand & Wesner 2012, 31.)

Kansainvälisen liiketoiminnan harjoittamiseen tarvitaan intuitiota ja analyttistä ajattelua sopivassa suhteessa. Yrityksen strateginen ajattelu muuttuu nykyään usein sen mukaan, mitä tietoa saadaan kerättyä ja analysoitua uudesta toimintaympäristöstä. Muotoiluajattelun avulla käyttäjien ymmärrys ja kokemukset nousevat esiin. Niiden avulla yritys, osittain yhdessä käyttäjien kanssa, pääsee luomaan käyttäjille sekä tarpeellista että haluttavaa tarjontaa. Yrityksen tuote- ja palvelukokonaisuuden eli tarjoaman kehittämisen tulisi keskittyä vuorovaikutussuhteisiin, joiden kautta ennestään tuntematon tuote tai palvelu saa merkityksen asiakkaan mielessä. Oleellista on, että kehittäminen ja muotoiluajattelu tapahtuvat monitieteellisissä tiimeissä, joissa asioita päästään aidosti tarkastelemaan eri näkökulmista. Monitieteellisen työn merkitystä ei voi tarpeeksi korostaa, sillä se toimii muotoiluajattelua yhdistävänä ”liimana”. (Koria 2014, 175-176, 179.)

Kehitystyö aloitetaan valitsemalla lähtökohta, josta näkökulmaa lähdetään laajentamaan, jotta kaikki mahdolliset tavat ymmärtää asia tulevat kartoitettua. Sen jälkeen keskitytään valittuun kohteeseen. Koria (2014, 177) vertaa prosessia rintauintiin: uimari lähtee vetoon kädet yhdessä tehdäkseen seuraavaksi laajan liikekaaren, jonka jälkeen kädet palaavat takaisin yhteen toistaakseen saman eteenpäin työntävän liikkeen alusta uudelleen. Kansainvälisellä toimikentällä ongelmaksi kehittyy usein se, että jätetään epähuomiossa huomioimatta asioita, joiden ei tiedetä olevan merkityksellisiä tai joita ei edes osata etsiä. Haasteena on ymmärryksen luominen toimikentällä, jonka rajoja ja pelisääntöjä ei tiedetä. Muotoiluajattelun perus-

tana on kokeileminen ja testaaminen pienin liikkein, kuten rintauinnissa. Näin suunta pysyy oikeana, vaikka välillä kurssia jouduttaisiinkin korjaamaan. Muotoiluajattelussa tarvittava intuitio ja analyttinen ajattelu kytkeytyvät toisiinsa, kun hyödynnetään esimerkiksi visualisointeja ja prototyypikokeiluja. (Koria 2014, 177.)

Muiden onnistumisista ja epäonnistumisista oppiminen voi toimia oikotienä liiketoiminnan kehittämiseksi. Usein ei kuitenkaan riitä pelkän oman liiketoiminta-alueen jatkuva tarkkaileminen ja analysoiminen, vaan on tärkeää ymmärtää, millaista muutosliikkeitä muilla liiketoiminta-alueilla tapahtuu. ”Usein oman liiketoiminta-alueen ulkopuolella on kehitetty ratkaisuja, prosesseja ja osaamista, joita yhdistelemällä omaan tekemiseen voitaisiin luoda uusia innovatiivisia tuote- ja palvelukokonaisuuksia”. (Koria 2014, 178.) Lindroos ym. (2005, 176) painottaa asiakkaan tarpeiden, odotusten ja toiveiden muuttumisen huomioon ottamista. Oman liiketoimintakentän tunteminen ei riitä, sillä asiakkaat eivät elä tällä samalla kapealla alueella, vaan heidän kulutuskäyttäytymiseen vaikuttaa koko ympäröivä tarjonta (Lindroos ym. 2005, 176). Muotoiluajattelun avulla toimikenttää voidaan kartoittaa tarkemmin, kun prosesseihin otetaan mukaan ulkopuolisia ryhmiä, jotka auttavat yritystä näkemään laajemmin ympärilleen. Kansainvälistyvän yrityksen tulee sietää tiettyä epämääräisyyttä, ajatella kokonaisvaltaisesti, pysyä optimisena ja pitää katse tulevaisuudessa. (Koria 2014, 178.)

#### 4 Palvelumuotoilu palveluiden kehittämisen apuna

Edellisen luvun lopussa käsiteltiin sitä, millaista lisäarvoa muotoiluajattelu tuo liiketoiminnan kansainvälistämisprosessiin. Muotoiluajattelua on hyödynnetty jo pitkään tuotesuunnittelussa ja -valmistuksessa, mutta muotoiluajattelun soveltamista palvelutuotantoon aloitettiin käsittelemään aktiivisemmin vasta 2000-luvun alussa. Muotoiluajattelun hyödyntämistä palvelutuotannossa kutsutaan palvelumuotoiluksi. Palvelumuotoilun avulla voidaan suunnitella täysin uusia palveluita tai kehittää jo olemassa olevia palveluita. Palvelumuotoilun liittyvät lukuisat vuorovaikutteiset kehittämismenetelmät hahmottavat ja kartoittavat palvelua järjestelmällisesti osa kerrallaan tarkoituksenaan päästä lopputulokseen, jossa asiakkaan kokemaa arvoa palvelusta ylittää huippuunsa.

Palvelumuotoilun avulla luodaan looginen ja tehokas rakenne joko täysin uuden tai kehitettävän palvelun suunnitteluprosessille. Ennen palvelumuotoilua tulee kuitenkin ymmärtää, mitä palvelu on ja miten se kriittisesti eroaa tuotteesta. Tämän luvun alussa käsitellään palvelun luonnetta ja määritellään palvelulle muutama erilainen luokittelutapa, joiden avulla luodaan kirikkaampi käsitys palvelun ominaispiirteistä. Lisäksi määritellään käsite palvelumuotoilu, kiteytetään sen keskeisimmät periaatteet ja esitellään palvelumuotoilun hyödyt liiketoiminnalle. Lopuksi kuvataan kolmen palvelumuotoilutoimijan Tuulaniemen (2011), Stickdornin (2011) ja Moritzin (2005) kehittämiä palvelumuotoiluprosesseja ja niiden eri vaiheita. Jäl-

kimmäistä soveltaen rakennettiin opinnäytetyön tutkimushankkeen runko, joka esitellään luvussa 5.

#### 4.1 Palvelu - vuorovaikutteinen, ainutlaatuinen ja arvoa tuottava prosessi

Palvelut syntyvät ihmisten välisen vuorovaikutuksen ja heitä ohjaavien motivaatioiden ja käyttäytymisen pohjalta. Palvelu on kokonaisuus, joka koostuu aikaan sidotuista prosesseista, joilla pyritään löytämään ratkaisu asiakkaan ongelmaan ja tarpeeseen. (Polaine, Løvlie & Reason 2013, 19, 22.) Grönroosin (2009, 77) mukaan palvelu on ”ainakin jossain määrin aineettomien toimintojen sarjasta koostuva prosessi, jossa toiminnot tarjotaan ratkaisuna asiakkaan ongelmiin”. Hän lisää, että palvelut toimitetaan asiakkaalle ”yleensä, muttei välttämättä, asiakkaan, palvelutyöntekijöiden ja/tai fyysisten resurssien tai tuotteiden ja/tai palveluntarjoajan järjestelmien välisessä vuorovaikutuksessa”. Esimerkiksi putkimies saattaa korjata vuokralaisen huoneiston putkivuodon hänen poissa ollessaan, jolloin palvelutilanteessa ei synny varsinaista vuorovaikutusta putkimiehen ja vuokralaisen välillä, vaan palvelussa toimii välikätenä kolmas taho, kuten vuokraisäntä (Grönroos 2009, 77).

Palvelua määritellessä tulee ymmärtää, miten se eroaa tuotteesta. Ongelmia syntyy, jos palveluntarjoaja tuottaa palveluitaan samalla kaavalla kuin tuotteita. Tuote on konkreettinen esine tai objekti, jonka tuotantoprosessi on selkeä jakaa eri vastualueisiin yrityksessä, kuten tuotekehitys-, tuotanto-, markkinointi-, myyntiosastoon. Kun kyseistä ajattelumallia sovelletaan palvelutuotantoon, syntyy yksittäisten palvelutuokioiden muodostama kaaos. Palvelutuokiot voivat itsessään olla huolellisesti suunniteltuja ja toimivia, mutta asiakas kokee, näkee ja tuntee palvelun kokonaisuudessaan. Loppujen lopuksi asiakas arvioi sitä, miten palvelu onnistui täyttämään lähtökohtaiset tarpeet eli kuinka paljon se tuotti arvoa käyttäjälleen. (Koivisto 2011, 43.) Palvelu tuottaa arvoa kuitenkin vasta sitten, kun joku konkreettisesti käyttää sitä. Tyhjänä matkaava juna tai isoäidin koskemattomat nettipankkitilitunnukset eivät tuota kenellekään arvoa, vaikka itse palvelu on olemassa. Lääkärin vastaanotollakaan ei tapahdu mitään ennen kuin potilas avaa suunsa ja kertoo vaivansa. (Polaine ym. 2013, 19-22.)

Grönroos (2009, 222) ja Koivisto (2011, 43-44) kirjoittavat palvelujen jakamisesta ydinpalveluihin ja lisäpalveluihin. Grönroos (2009, 224) kutsuu viimeisimpiä myös mahdollistaviksi palveluiksi. Yhdessä nämä muodostavat palvelupaketin. Ydinpalvelu vastaa asiakkaan keskeisiin tarpeeseen ja lisäpalvelu mahdollistaa sen kuluttamisen. Pankkiautomaatilla asiointi on ydinpalvelu, jonka käytön mahdollistamiseksi asiakas tarvitsee lisäpalveluna pankkikortin. Peruspalvelupakettiin sisältyy myös usein tukipalvelut, jotka eivät ole välttämättömiä ydinpalvelun onnistumisen kannalta, mutta tuottavat lisäarvoa asiakkaalle. Tukipalveluiden tarkoituksena on täydentää palvelukokemusta. Lisä- ja tukipalveluita tarvitaan, sillä ydinpalvelun asiakas voi ostaa keneltä tahansa toimialan yrittäjältä täyttääkseen keskeisin tarpeensa. Lisäarvoa

tuottavien palveluiden perusteella asiakas tekee lopullisen ostopäätöksensä ja valitsee itselleen mieluisimman palveluntarjoajan. (Grönroos 2009, 224-225; Koivisto 2011, 43-44.) Kuluttaja haluaa esimerkiksi ostaa puhelinliittymän ja menee teleoperaattoriliikkeeseen hoitamaan asiaansa. Teleoperaattorien ydinpalvelu on usein sama: mobiililaitteen mahdollistama yhteydenpito muiden ihmisten kanssa. Lisä- ja tukipalveluilla, kuten ilmaisten tekstiviestien ja puheminuuttien määrällä, internetyhteyden nopeudella tai kuukausimaksun pienuudella, palveluntarjoaja erottuu kilpailijoistaan ja pyrkii saamaan asiakkaan lunastamaan palvelun juuri omalta yritykseltään.

Edellä kuvattu palvelupaketti kategorioi palvelut niiden lopputuloksen perusteella. Palvelu on kuitenkin vuorovaikutteinen asiakkaan ja palveluntarjoaja välillä tapahtuva tilanne, jonka määrittelemiseen vaikuttaa palvelupaketin lisäksi palvelun tuotantoprosessi. (Koivisto 2011, 45.) Koiviston (2011, 45) mukaan tuotantoprosessiin sisältyy palvelun saavutettavuus, vuorovaikutus palveluorganisaation kanssa ja asiakkaan osallistuminen. Palvelun saatavuuteen liittyvät tekijät, kuten toimipisteiden aukioloajat ja sijainti, henkilöstön määrä ja asiantuntevuus, vaikuttavat siihen miten helpoksi tai vaikeaksi palvelun kulutus koetaan. Vuorovaikutus palveluorganisaation kanssa, kuten henkilöstön käyttäytyminen ja palveluun sisältyvien järjestelmien helppokäyttöisyys, vaikuttavat merkittävästi asiakkaan palvelukokemukseen. Osallistumisellaan asiakas vaikuttaa siihen, millainen hänen palvelukokemuksestaan syntyy. Esimerkiksi lääkäri ei pysty diagnosoimaan tehokkaasti ja määräämään oikeaa hoitoa potilaalleen, jos hän ei pysty kuvaamaan ongelmiaan tarkasti ja totuudenmukaisesti. (Koivisto 2011, 45-46.)

Polaine ym. (2013, 28) jakavat palvelut kolmeen kategoriaan niiden asiakkaalle tuottaman ydinarvon perusteella. Nämä kategoriat ovat hoito/huolto (care), pääsy/oikeus (access) ja vastaus (response). Palveluntarjoajan palvelu on keskittynyt tuottamaan joko yhtä näistä arvoista asiakkailleen tai yhdistää kahta tai kaikkia niistä. Hoitoon tai huoltoon keskittyneet palvelut ovat perinteisessä mielessä terveydenhoidollisia palveluita ihmisille, mutta myös esi-neille ja asioille tarkoitetut huoltopalvelut sisältyvät tähän kategoriaan. Teknikko tarjoaa huoltoa kulkuneuvoille, hammaslääkäri hampaille ja kirjanpitäjä rahoille. (Polaine ym. 2013, 29.)

Access -kategoriaan luokiteltavat palvelut tarjoavat pääsyn tai oikeuden käyttää jotakin palvelua tilapäisesti. Tavallisesti tällaisten palveluiden yhdistävä tekijä on pääsy tai oikeus sellaiseen palvelun käyttöön, joka olisi yksittäiselle henkilölle liian laaja, monimutkainen tai kallis toteuttaa. Esimerkiksi junalla matkustaminen, lapsen koulupaikka tai elokuvateatterikäynti ovat palveluita, joiden tarjoama pääarvo käyttäjälleen on pääsy tai oikeus niiden kulluttamiseen. Lisäksi kaikki isot infrastruktuurit, kuten veden- ja sähkönjakelujärjestelmät ja internet, mahdollistavat käyttäjilleen pääsyn elintärkeisiin ja toisaalta mukavuutta lisäävin

palveluihin. Näiden palveluiden yhteinen luonteenpiirre on, ettei kukaan käyttäjistä omista palvelun kuluttamisen jälkeen mitään konkreettista mukaan otettavaa, käytettävää tai varas-toitavaa asiaa. Ainut asia, joka heille jää palvelusta, on sen tuottama kokemus. Tällaisille palveluille on tyypillistä niiden itsestään selvyytensä pitäminen. Palveluiden olemassa olon tärkeys huomataan usein vasta silloin, kun työamun junavuoro peruuntuu, sähkökatko tai lapsen koulu suljetaan tilapäisesti. (Polaine ym. 2013, 30.)

Response -kategorian palvelut vastaavat käyttäjän välittömään tarpeeseen. Nämä palvelut ovat usein sekoitus ihmistoimintaa ja asioita, jotka auttavat ongelman tai tarpeen ratkaisemisessa. Ambulanssin saapuminen onnettomuuspaikalle, tukiopetuksen tarjoaminen oppilaalle tai istuvan puvun löytäminen asiakkaalle ovat tähän kategoriaan kuuluvia palveluita. Joskus nämä palvelut vastaavat odottamattomaan tarpeeseen, mutta toisinaan niitä pidetään oletusarvona. Esimerkiksi tarjoilijan myönteistä ja ripeää reaktiota pidetään oletuksena, kun ravintola-asiakkaalla on välitön tarve saada uusi lasi vettä tyhjän tilalle. Asiakkaan välittömään tarpeeseen ”vastauksen” tarjoavat palvelut eivät ole etukäteen suunniteltuja. Ne luodaan hetkessä tilanteen tulkinnan perusteella ja eroavat näin olennaisesti erityisesti tuotteista, mutta myös muista selkeästi kohdistetuista ja suunnitelluista palveluista. Useat palvelut tuottavat kuitenkin kaikkia edellä mainitut ydinarvoja käyttäjälleen, mutta eri aikaan ja eri vaiheissa palveluketjua. (Polaine ym. 2013, 30-31.)

#### 4.2 Palvelumuotoilu

Palveluntarjoajat ovat viime aikoina heränneet tarkemmin pohtimaan palveluidensa rakenteita, laatua ja arvontuotantoa asiakkaidensa näkökulmasta. Tämä on luonut kysynnän palvelumuotoilulle ja sen ammattilaisille. (Polaine ym. 2013, 22.) Palveluita on ollut olemassa jo pitkään ja ne ovat kiinteä osa arkipäiväämme, mutta palvelumuotoilun ammattilaiset toimivat verrattain nuorella alalla. Palveluiden yleistymisen myötä, kilpailun lisääntyessä ja asiakkaan kokeman kokonaisvaltaisen palveluprosessin onnistumisen kasvattaessa arvoaan palveluiden rakenteet ovat muuttuneet monitahoisemmiksi. Yksinkertaisempia palveluita, kuten postinjakelua tai hiustenleikkausta ei ole välttämättä ollut tarve kehittää palvelumuotoilun ammattilaisen avulla, mutta monitahoisemmat palvelut vaativat perinpohjaisempaa määrittely-, suunnittelu- ja testaamistyötä. Palvelumuotoilun avulla voidaan kehittää sekä asiakkaan kokonaisvaltaista palvelukokemusta että muotoilla palvelun tuottamiseen liittyviä prosesseja ja tuotantostrategiaa. (Moritz 2005, 39.)

Palvelumuotoilun määritelmiä on yhtä monta kuin alan asiantuntijoita. Stickdornin (2011, 22-23) mukaan palvelumuotoiluala kehittyy ja elää koko ajan, joten termille ei ole haluttu määrittää yhtä sitovaa määritelmää vaan parhaimman käsityksen saa tarkastelemalla eri palvelumuotoiluasiantuntijatahojen ajatuksia. Tuulaniemi (2011, 24) määrittelee palvelumuotoilun

osaamislakksi, jonka tavoitteena on ekologisesti, taloudellisesti ja sosiaalisesti kestävästi innovoida uusia palveluita ja kehittää jo olemassa olevia palveluita. Tarkoituksena on auttaa yrityksiä tunnistamaan palveluiden strategiset mahdollisuudet liiketoiminnassaan ja tarjota käyttäjille asiakaslähtöisempiä palveluita. Toimivan ja menestyvän palvelun lähtökohtana on kuluttajien tarpeiden ja odotusten yhdistäminen palveluntarjoajan liiketoiminnallisiin tavoitteisiin. Palvelumuotoilu on suhteellisen nuori, mutta palvelumuotoilusta ei voi puhua uutena innovaationa. Se on pikemminkin strukturoidumpi tapa yhdistää vanhoja asioita uudella, konkreettisella tavalla, kuten visualisoimalla ja mallintamalla. (Tuulaniemi 2011, 24-29.)

Stickdorn (2011, 26) kiteyttää palvelumuotoilun viiteen periaatteeseen. Ensimmäinen periaate on palvelumuotoilun käyttäjälähtöisyys. Muotoiltavien palveluiden lähtökohtana tulee aina olla asiakkaan näkökulma eli se, miten asiakas kokee palvelun. Toinen periaate nostaa esille palvelumuotoilun yhden keskeisimmän elementin: yhteistyön. Onnistuakseen palvelumuotoiluprosessi tarvitsee avukseen jokaisen palveluun liittyvän tahon luovuuden, inspiraation ja ideat. Kolmannen periaatteen mukaan palvelumuotoilu tulee nähdä sarjana toisiinsa liitoksissa olevia toimintoja. Palvelun voi kuvitella elokuvan kaltaisena monitahoisena prosessina, joka kestää tietyn ajanjakson verran. Neljännen periaatteen mukaan palvelumuotoilun avulla myös niistä palvelun osista, jotka usein helposti jäävät näkymättömiksi taustapalveluiksi, voidaan tehdä asiakkaille näkyviä ja sitä kautta arvokas osa heidän palvelukokemustaan. Viides periaate korostaa palvelun holistisuutta: palvelun fyysinen tapahtumapaikka tulee ottaa huomioon, vaikka palvelu itsessään on aineeton. Kuluttaja kuitenkin kokee palvelun kaikilla aisteillaan ja luo siitä mielikuvan visuaalisten elementtien, hajujen, äänien, makujen ja tuntemustensa yhteissumman perusteella. (Stickdorn 2011, 26-39.)

#### 4.2.1 Palvelumuotoilun hyödyt liiketoiminnalle

Palvelualalla on merkittävä vaikutus yhteiskunnalle ja taloudelle. Monissa maissa palveluala on kuitenkin kannattamattomampi kuin se voisi olla ja palvelunlaatu koetaan keskivertaiseksi tai huonoksi. Näitä ongelmia palvelumuotoilun avulla voidaan ratkaista. Palvelumuotoilussa asiakas on keskiössä, sillä jokaisen palvelualan yrityksen lopullinen tavoite on tyytyväinen asiakas. Asiakkaat haluavat saavuttaa mahdollisimman suuren arvon käytetystä palvelusta. (Moritz 2005, 57.) Moritz (2005, 57) listaa kymmenen yritykselle hyödyllistä asiaa, jotka palvelumuotoilun avulla voidaan saavuttaa.

Palvelumuotoilun avulla voidaan parantaa yrityksen todellista ymmärrystä asiakkaiden ja markkinoiden tarpeista. Kun asiakas ostaa jonkin itselleen ennestään tuntemattoman tuotteen, hän tekee ostopäätöksen usein tuotteen visuaalisen ilmeen ja yrityksen brändilupauksen perusteella. Tuotteen käytön todellisen arvon hän voi arvioida vasta ostohetken jälkeen. Palveluiden kuluttaminen eroaa tässä kohtaa kriittisesti tuotehankintaprosessista, sillä palvelun



tuottama arvo arvioidaan enimmäkseen palvelun käyttöhetkellä. Näin ollen palveluntarjoajan tulee ymmärtää asiakkaan todellista tarvetta eri tavalla. Palvelumuotoilu auttaa palveluntarjoajaa kehittämään palvelunsa laatua yksilötasolla ja tätä kautta täyttämään asettamansa arvolupauksen. (Moritz 2005, 58.)

Palvelumuotoilun keinoin yrityksen resurssit saadaan tehokkaammin käyttöön. Resurssien tehokkaampi käyttö säästää yrityksen menoja. Esimerkiksi lentokentällä asiakkaat säästyvät turhalta odottamiselta, kun lennolle ilmoittautumisesta ja turvatarkastusprosessista kehitetään nopeampi ja tehokkaampi. Näin myös palveluntarjoajan tuotot kasvavat, kun asiakkaille jää enemmän aikaa käyttää lentokentän muita palveluita, kuten ravintoloita ja kauppia. Palvelumuotoilun avulla yritys voi myös säästää ja optimoida resurssiaan. Resurssien tiukentamisen ajatellaan usein huonontavan palvelun laatua, mutta kun palvelu on räätälöity esimerkiksi asiakassegmenttien perusteella, voidaan resurssia säästää palvelun laadusta tinkimättä. Tämä tarkoittaa sitä, että palveluntarjoaja tarjoaa samaa palvelua eri asiakasryhmille eri kustannusteholla. (Moritz 2005, 58, 61.)

Palvelumuotoilua voidaan käyttää työkaluna yrityskulttuurin yhtenäisemmäksi muokkaamisessa. On tärkeää, että organisaation kaikki tasot ovat mukana palvelumuotoilutoiminnassa ja sitoutuneita tekemään tarvittavia muutoksia. Palvelumuotoilun pohjalta laaditut parannukset eivät kehitä yrityksen palveluita, jos muutokset eivät kantaudu niille yrityksen työntekijöille, jotka ovat lähimmässä kontaktissa asiakkaiden kanssa. Palvelumuotoiluun sisältyvä jatkuva testaaminen, arviointi ja kehittäminen varmistaa, että yritys pääsee liiketoiminnalleen asettamiin tavoitteisiinsa. Palvelun prototyypin testaaminen varmistaa sen, että kehitetty tai uudistettu palvelu on tehokas ja strategian mukaisesti toteutettu sekä kohtaa loppukäyttäjän todelliset tarpeet. (Moritz 2005, 59-60.)

Moritzin (2005, 62) mukaan laadukas palvelu saa asiakkaat palaamaan ja käyttämään palvelua uudelleen. Palvelumuotoilun avulla yritys voi löytää uusia palvelun osia tai kokonaan uuden palvelun, joita ei alun perin ymmärretty tarjota asiakkaille. Tällaisesta alussa aliarvioituista palvelusta Moritz (2005, 62) mainitsee esimerkkinä tekstiviestien lähettämisen, josta on ajan kuluessa tullut kiinteä ja merkittävä osa arkipäiväisiä toimintoja. Asiakkaiden integroimisella palvelumuotoiluprosessiin ja palveluiden jatkuvalla testaamisella taataan kohdistettujen ja kehittyneempien palveluiden markkinoille tuominen. Palvelumuotoilu yhdistää organisaatioita ja asiakkaita. Se parantaa nykyisten asiakkaiden palvelukokemusta ja houkuttelee uusia asiakkaita rakentaen näin pitkäkestoista asiakassuhdetoimintaa. (Moritz 2005, 62.)

Palvelumuotoilun avulla voidaan parantaa asiakkaan arvokokemusta. Palvelumuotoilu tarjoaa työkalut, joilla palvelusta saadaan kehitettyä jokaiselle asiakkaalle mahdollisimman laadukas kokemus. Näin asiakas kokee olevansa arvokas palveluntarjoajalle. Muutokset eivät aina tar-

vitse olla suuria. Tärkeää on, että palvelunlaatua heikentävistä tekijöistä, kuten odotusajasta, on tiedotettu ja kerrottu odotusajan taustalla olevat syyt. Näin normaalisti palvelunlaatua huomattavasti heikentävä tekijä muuttuu asiakkaalle neutraaliksi eikä laske hänen palvelusta kokemaansa arvoa. (Moritz 2005, 62.)

Palvelumuotoilu on kilpailutekijä. Kuluttajille tarjotaan nykyisin palveluita mitä erilaisempiin tarpeisiin, joten täysin uudenlaisen ja kannattavan kysynnän saavuttavan palvelun keksiminen on vaikeaa. Sen sijaan pienien asioiden kehittäminen vanhassa palvelussa voi johtaa kilpailukumppaneja huomattavampaan menestykseen. Suurin osa kuluttajista on hyvin brändiuskollisia: hyväksi todettua palvelua käytetään usein uudelleen. Huono palvelukokemus vaikuttaa kuitenkin asiakkaan käsitykseen koko brändistä ja johtaa pahimmassa tapauksessa tutun brändin hylkäämiseen. Palvelumuotoilun avulla varmistetaan, että uudet palvelut ovat kilpailukyisiä, turvallisia, asiakkaan tarpeet tyydyttäviä ja yritykselle kannattavia. Markkinoiden alituoisessa muutoksessa jatkuva palveluiden kehittäminen tukee palveluntarjoajan menestymistä myös tulevaisuudessa. (Moritz 2005, 59, 63.)

#### 4.2.2 Palvelumuotoiluprosesseja

Palvelumuotoilun periaatteiden mukaisesti palvelun suunnittelu- ja kehittämistoiminta tulee edetä loogisessa järjestyksessä, jotta palvelun kokonaiskuva säilyy koko kehittämisprosessin ajan. Moni palvelumuotoilualan toimija on kehittänyt oman palvelumuotoiluprosessinsa. Prosessien pääperiaatteet ovat samat, mutta sisällöt ja termien käyttö eroavat hieman toisistaan. Tässä luvussa esitellään lyhyesti Tuulaniemen (2011), Stickdornin (2011) ja Moritzin (2005) palvelumuotoiluprosessit.

Tuulaniemen (2011, 127) palvelumuotoiluprosessiin sisältyy määrittely-, tutkimus-, suunnittelu-, palvelutuotanto- ja arviointivaiheen. Määrittelyvaiheessa selvitetään palvelun tuottavan organisaation nykytilanne ja lähtökohdat palvelumuotoilulle. Tärkeää on, että palveluntuottaja määrittelee tarkasti mitkä ovat palvelumuotoilun tavoitteet, missä aikataulussa ne halutaan saavuttaa ja mitä kohderyhmää tai -ryhmiä varten prosessi toteutetaan. Lisäksi määritellään budjetti ja resurssit. Tutkimusvaiheessa tavoitteena on kasvattaa asiakasymmärrystä. Selvitetään asiakkaiden tarpeet ja toiveet tutkimalla kohderyhmää. Lisäksi määritellään organisaation markkinaposition ja kilpailutekijät sekä luodaan liiketoiminta- ja ansaintamalli. (Tuulaniemi 2011, 128, 130-131.)

Suunnitteluvaiheessa ideoidaan ratkaisuja kyseessä olevan palvelun kehittämiseen. Näitä ideoita testataan ensi kertaa kohderyhmällä ja toimivaksi havaittuja ratkaisuja kehitetään edelleen kohti palvelukonseptia. Palvelukonseptin pohjalta rakennetaan palvelun prototyyppi, jonka elementtejä testataan uudelleen kohderyhmällä. Palvelutuotantovaiheessa palvelu pilo-

toidaan ja lanseerataan. Pilotoinnista saadun palautteen perusteella palvelua viimeistellään vielä ennen lanseeraamista, jolloin palvelu implementoidaan markkinoille. Viimeisessä vaiheessa palvelua arvioidaan asiakaskokemusta mittaamalla ja lisäksi tehdään liiketoimintaraportti. Tulosten pohjalta palvelua kehitetään tarpeen vaatiessa. Lopullisena päämääränä on palvelun vakioiminen kehitystilasta tuotantotilaan. (Tuulaniemi 2011, 128, 130-131.)

Stickdornin (2011, 118) palvelumuotoiluprosessi koostuu neljästä vaiheesta: tutkiminen, luominen, testaaminen ja toteutus. Ensimmäisessä vaiheessa tarkastellaan lähtötilannetta asiakkaan näkökulmasta ja pyritään sitä kautta löytämään palvelun kriittiset osat, joita tulee kehittää. Toisessa vaiheessa visualisoidaan palvelua ja kehitetään ideoita, joiden pohjalta luodaan palvelukonsepti. (Stickdorn 2011, 122.) Stickdornin (2011, 122) mukaan muotoiluprosessissa ei ole tarkoitus välttää virheitä vaan pikemminkin tutkia kaikkia havaittuja virheitä perusteellisesti. Tarkoituksena on tehdä virheet mahdollisimman aikaisessa vaiheessa prosessia ja oppia niistä ennen kuin palvelu toteutetaan. Alkuvaiheen virheistä oppiminen, niiden kehittäminen ja uudelleen testaaminen on lopuksi kustannustehokkaampaa kuin palvelun lanseeraamisen jälkeen havaittujen virheiden korjaaminen. (Stickdorn 2011, 122.)

Testaamisvaiheessa palvelusta luodaan prototyyppi, jota testataan potentiaalisilla asiakkailla. Vaikeuksia tässä vaiheessa tuottaa palveluiden aineettomuus: testattavaa palvelua ei voi nostaa samalla tavalla pöydälle esiteltäväksi ja kokeiltavaksi kuin tuotetta. Palvelua tulee testata aina mahdollisimman samankaltaisessa ympäristössä ja olosuhteissa, joissa lopullinen palvelu tapahtuu. Testaaminen tapahtuu erilaisten lavastettujen tilanteiden ja roolipelien kautta niin, että asiakas pääsee kokemaan ja arvioimaan palvelun tunteisiin vaikuttavaa puolta. Viimeisessä vaiheessa palvelu implementoidaan markkinoille muutosjohtamisen avulla. Tärkeää on yrityksen työntekijöiden integroiminen palvelumuotoiluprosessiin alusta lähtien. Heidän tulee ymmärtää ja tukea palvelukonseptia. Työntekijöiden motivaation ja sitoutumisen avulla palvelukonseptin henki välittyy myös asiakkaille. (Stickdorn 2011, 124-127.)

Moritzin (2005, 123) palvelumuotoiluprosessi sisältää ymmärrä-, ajattele-, kehitä-, suodata-, selitä- ja toteuta-vaiheet. Ymmärrä-vaiheessa selvitetään asiakkaan tietoiset ja tiedostamattomat tarpeet. Tarkastellaan palvelua sen kontekstissa ja määritellään mahdollisuudet, rajoitteet ja yrityksen resurssit. Ajattele-vaiheessa luodaan palvelun kriteerit ja suunnitellaan strategiset puitteet. Edellisessä vaiheessa kerättyä tietoa tarkennetaan yksityiskohtaisemmaksi ja muokataan helpommin käsitettävään muotoon. Kehitä-vaiheessa kehitetään hyväksi osoittautuneita ja tarkoitusta parhaiten palvelevia ideoita syvällisemmin. Lisäksi tarkastellaan vaihtoehtoisia konseptimalleja. Vaiheen tavoitteena on löytää parhaimmat ratkaisut, jotka luovat palvelunkäyttäjälle mahdollisimman arvokkaan palvelukokemuksen. Suodata-vaiheessa varmistetaan, että vain parhaiten toimivat ja laadukkaimmat ratkaisut valitaan lopullisen palvelun kehittämisprojektin jatkoksi. (Moritz 2005, 124, 128, 132, 136.)

Selitä-vaiheessa esitetään ja avataan palvelukonseptin sisältöä tarkemmin kaikille palvelumuotoiluprosessissa mukana toimiville tahoille. Tarkoituksena on, että kaikki prosessin toimijat pääsevät visualisoimaan tässä vaiheessa vielä abstraktilla tasolla käsiteltävää palvelukonseptia. Näin jokaiselle toimijalle syntyy yleinen käsitys palvelukonseptista ja sen mahdollisuuksista. (Moritz 2005, 140.) Toteuta-vaihe on Moritzin (2005, 123) palvelumuotoiluprosessin viimeinen vaihe, jota voidaan soveltaa joko palvelun prototyypin tai lopullisen palvelun toteuttamiseen. Tämä vaihe sisältää kaikki palvelun toteuttamiseen tarvittavat työkalut, kuten liiketoimintasuunnitelman, blueprint -kaavion ja henkilökunnalle suunnatut ohjelinjaukset palvelun toimeenpanemisesta (Moritz 2005, 144).

## 5 Suomalainen Joulukylä -konseptin kehittämishanke

Opinnäytetyön tutkimus toteutettiin Moritzin (2005) palveluprosessia soveltaen (kuvio 2). Opinnäytetyön kehittämishankkeessa oli kyseessä markkinoilla jo olemassa olevan konseptin kehittäminen. Näin ollen kaikkia Moritzin (2005) palveluprosessin vaiheita ei koettu tarpeelliseksi, vaan olennaisiksi vaiheiksi osoittautuivat ymmärrä-, kehitä- ja toteuta-vaiheet. Vaiheet toteutettiin niihin liittyvien palvelumuotoilumenetelmien avulla. Jokaiseen vaiheeseen valittiin menetelmät, jotka parhaiten tukivat opinnäytetyön lopullista tuotosta eli Leipzigin Suomalaiselle Joulukylälle luotuja kehittämis ehdotuksia.



Kuvio 2: Suomalainen Joulukylä -konseptin kehittämisvaiheet ja tutkimusmenetelmät (mukailen Moritz 2005, 124, 132, 144)

Ymmärrä-vaiheen tutkimusmenetelmänä käytettiin teemahaastattelun muodossa suoritettuja asiantuntijahaastatteluja. Haastattelun tulokset analysointiin sisällönanalyysimenetelmällä ja tulokset toimivat perustana lopullisten kehittämis ehdotuksien luomisessa. Kehitä-vaiheessa suoritettiin asiakaskysely Leipzigin Suomalaisessa Joulukylässä ja järjestettiin asiakasryhmälle ideakerros-työpaja, jossa ideoitiin kehittämis ehdotuksia Leipzigin Suomalaiselle Joulukylälle. Toteuta-vaiheessa luotiin palvelubluuprint hahmottamaan muun muassa kehitettävän palvelun

rakennetta, asiakkaan polkua ja palvelun kriittisiä hetkiä. Lisäksi toteuta-vaiheessa tiivistettiin tutkimuksen keskeisimmät tulokset ja luotiin kehittämissuositukset Leipzigin Suomalaiselle Joulukylälle. Palvelubluprintiä voidaan käyttää kehittämistyökaluna, kun opinnäytetyössä luodut kehittämissuositukset halutaan implementoida Suomalainen Joulukylä -konseptin toimintaan. Menetelmät ja niiden toteutus tutkimuksessa on esitelty yksityiskohtaisemmin jokaisen vaiheen kohdalla.

## 5.1 Ymmärrä-vaihe

Moritzin (2005, 126) palvelumuotoiluprosessi alkaa ymmärrä-vaiheella. Vaiheen päämääränä on luoda ymmärrys palveluntarjoajan asiakkaista, liiketoimintaan vaikuttavista tekijöistä ja palveluliiketoiminnan kontekstista eli ympäristöstä, jossa toiminta tapahtuu. Lyhyesti sanottuna tiivistetään palvelumuotoiluprosessin lähtökohdat. Lisäksi tarkastellaan muita liiketoimintaan sidoksissa olevia suhteita ja sidosryhmiä, joiden tiedoista ja taidoista voi oppia ja hyötyä palvelumuotoiluprosessissa. (Moritz 2005, 126.)

Merkittävin ymmärrä-vaiheen kartoituskohde on yrityksen asiakasryhmät, sillä palvelun ydin keskittyy aina asiakkaaseen ja tämän tarpeisiin. Kun halutaan ymmärtää asiakasta, tulee miettiä minkälaisia tavoitteita, arvoja ja tarpeita hänellä on. Tutkitaan asiakaskäyttäytymistä, asiakkaiden kohtaamia ja raportoimia ongelmia, ryhmädynamiikkaa ja vuorovaikutusta. Lisäksi asiakasryhmiä voidaan tarkastella niiden demograafisten ja psykograafisten ominaispiirteiden avulla. (Moritz 2005, 126.)

Asiakasymmärryksen lisäksi palveluntarjoajalla tulee olla selkeä kuva muista yrityksen liiketoimintaan vaikuttavista tekijöistä. Selvitetään minkälaisia resursseja palvelun kehittämistä varten on käytettävissä. Resursseja voivat olla esimerkiksi teknologia, henkilökunta, rahoitus tai tietotaito. Lisäksi palveluntarjoajan on hyvä ymmärtää liiketoiminnan taustatekijöitä, kuten historiallista, kulttuurista, poliittista, laillista ja sosiaalista kontekstia, joissa toiminta tapahtuu. Tässä vaiheessa on myös tärkeää kartoittaa liiketoiminnan tulevaisuuden mahdollisuuksia, joita kohti palvelumuotoilun avulla pyritään. (Moritz 2005, 124-126.)

### 5.1.1 Teemahaastattelu tutkimusmenetelmänä

Haastattelua eli vähintään kahden henkilön välistä viestintä- ja vuorovaikutustilannetta käytetään tutkimusaineiston keräämismenetelmänä. Kertynyttä tietoa analysoidaan ja tulkitaan. Haastattelu pyrkii tiedon välittämiseen ja hankkimiseen, mutta toisaalta se toimii osaltaan myös vaikuttavana ja opettavana tekijänä. Menetelmä toimii tiedonhankintavälineenä monissa erilaisissa viestintätilanteissa, kuten esimerkiksi tehtävän arvioinnissa, työhönotossa tai mielipidekyselyssä. Tavoite eli se, mihin haastattelulla pyritään, vaihtelee tilanteen mukaan.

Erilaisia haastattelumenetelmiä ovat muun muassa lomakehaastattelut, avoimet haastattelut, teema- ja ryhmähaastattelut. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009, 52-54.)

Hirsjärven ja Hurmeen (2010, 47) mukaan puolistrukturoitua haastattelua voidaan kutsua teemahaastatteluksi. Teemahaastattelu koostuu nimensä mukaisesti eri teemoista, joiden ympärille haastattelukysymykset luodaan. Teemahaastattelu perustuu Mertonin, Fiskin ja Kendallin (1956) fokuoituun haastatteluun, mutta ei ole kaikkien haastateltavien kokeneen yhtä samaa kokeellisesti järjestettyä tilannetta tai tapahtumaa. (Hirsjärvi & Hurme 2010, 48.) Hirsjärven ja Hurmeen (2010, 48) mukaan teemahaastattelumenetelmällä voidaan tutkia kaikkia yksilöllisiä kokemuksia, uskomuksia, ajatuksia ja tunteita haastateltavien elämysmaailmaa ja tilannemääritelmiä korostaen. Teemahaastattelun kysymykset eivät usein ole tarkkaan ennalta määriteltyjä, vaan teemoista keskustellaan avoimesti haastattelutilanteessa. Menetelmää voidaan kuitenkin kutsua puolistrukturoiduksi, sillä etukäteen määritellyt haastatteluteemat ovat kaikille haastateltaville samat. (Hirsjärvi & Hurme 2010, 48.)

Teemahaastattelun aineiston käsittely aloitetaan litteroimalla eli kirjoittamalla aineisto puhtaaksi joko puhe- tai kirjakielen mukaisesti sen mukaan, miten aineistoa aiotaan hyödyntää analysointi- ja raportointivaiheessa (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 99). Analysoimista varten litteroitu teksti luetaan useaan otteeseen ja tekstistä voidaan alleviivata haastattelussa esiintyneet kohdat, jotka vastaavat haastattelun kysymyksiin tai teemoihin (Tuomi & Sarajärvi 2009, 109). Tämän jälkeen aineistoa pyritään luokittelemaan ja löytämään yhteyksiä käytettyyn teoriaan. ”Litteroitu aineisto puretaan tyypillisesti teema-alueittain. Teemoittelussa tarkastellaan aineistossa ilmeneviä ilmiöitä tai asioita, jotka ovat useille haastateltaville yhteisiä.” Haastatteluaineistossa esiintyy säännönmukaisuuksia, joiden tarkastelua suhteessa toisiinsa kutsutaan yhteyksien tarkasteluksi. Ilman esiintyvien yhteyksien tarkastelemista analyysistä on vaarana tulla pintapuolinen. (Ojasalo ym. 2009, 99-100.)

Opinnäytetyötä varten suoritettiin asiantuntijahaastattelu teemahaastattelun keinoin Kalevala Spiritin toimitusjohtajan kanssa. Haastattelun suoritettiin 1. huhtikuuta Helsingissä. Samoista haastattelussa käsitellyistä teemoista lähetettiin sähköpostitse kysymyksiä Kalevala Spiritin viennistä ja kansainvälisistä tapahtumista vastaavalle henkilölle (liite 1). Näin tuloksista saatiin mahdollisimman kattavat. Haastattelukysymykset muodostettiin Tuulaniemen (2011, 136) palvelumuotoiluprosessin määrittelyvaiheessa esitettyjen kysymyksien avulla, jotka ohjaavat kartoittamaan ja ymmärtämään palvelun tuottavan yrityksen liiketoiminnan lähtökohtia. Tuulaniemen (2011) määrittelyvaiheen voidaan ajatella vastaavan Mortizin (2005) palvelumuotoiluprosessin ymmärrä-vaihetta.

Toimitusjohtajan kanssa suoritettu teemahaastattelu litteroitiin pian haastatteluajankohdan jälkeen yhtenäiseksi kokonaisuudeksi yrityksen viennistä ja kansainvälisestä tapahtumista vas-

taavan henkilön haastattelun kanssa. Tämän jälkeen aineisto analysoitiin sisällönanalyysin keinoin. Sisällönanalyysin voi karkeasti jakaa kolmeen eri vaiheeseen: 1) aineiston redusointiin eli pelkistämiseen, jossa informaatiota tiivistetään tai jaetaan osiin, 2) aineiston klusterointiin eli ryhmittelyyn, jossa haastattelusta kerätyt pelkistetyt ilmaukset ryhmitellään ja yhdistetään luokiksi ja 3) aineiston abstrahointiin, jossa aineiston ryhmittelyn pohjalta luodaan teoreettisia käsitteitä (Tuomi & Sarajärvi 2009, 108-111). Luvun 5.1.2 alussa esitellään litteroidut haastattelut ja sen jälkeen niiden tulosten pohjalta luotu sisällönanalyysi. Sisällönanalyysi tehtiin haastattelujen teemojen pohjalta ja koottiin tiivistetyksi taulukkoon 1. Tulokset avattiin yksityiskohtaisemmin sen jälkeen. Sisällönanalyysin avulla haastattelusta nostettiin esille käsitteitä, joita hyödynnettiin lopullisten kehittämissuositusten luomisessa.

### 5.1.2 Teemahaastattelujen tulokset ja sisällönanalyysi

Haastateltavia pyydettiin kertomaan yleisesti Kalevala Spiritin liiketoiminnasta ja toimialasta. Toimitusjohtaja tiivistää Kalevala Spiritin toiminnan perustuvan vientiin, jonka lähtökohtana on välittää ”parhaat palat Suomesta” ulkomaille. Tähän sisältyy villinä Suomen luonnossa esiintyvistä raaka-aineista rakennettu gourmet-tarjonta, suomalaisella mielenlaadulla ja aidoista materiaaleista, kuten puusta, kivistä ja lasista valmistetut designtuotteet ja suomalaisten aiheiden pohjalta koostuva elämystarjonta. Elämystarjonnan merkittävämmäksi tuotteeksi Joulukylissä toimitusjohtaja mainitsee avotulen, jonka kohtaaminen keskellä kaupunkia herättää ihmetystä ja ihastusta asiakkaiden keskuudessa.

Yrityksen viennistä ja kansainvälisistä tapahtumista vastaava haastateltava mainitsee, että Suomalainen Joulukylä -konseptiin keskitytään tällä hetkellä Saksassa, jossa konseptin ”kärki” sijaitsee Leipzigin kaupungissa. Leipzigiin saatiin vuoden 2014 Joulukylää varten paikalle ”kauan suunnitelmassa ollut supisuomalainen hirsitalo”. Tavoitteena on Suomalaisen Joulukylä -konseptin monistaminen tulevaisuudessa Saksassa ja muissa maissa. Toimitusjohtaja kertoo, että konseptin vieminen uusille markkina-alueille on mahdollista ja hyvin todennäköistä, sillä kysyntää riittää. Tällä hetkellä pohditaan sitä, miten moneen paikkaan konseptin voi monistaa ilman, että sen laatu ja autenttisuus kärsii. ”Nyt meillä on kolme kaupunkia, mutta liiketaloudellisesti ajateltuna samalla logistiikalla voitaisiin mennä kymmeneen kaupunkiin.” Toimitusjohtaja toteaa, että logistiset kustannukset pienisivät vientimäärien kasvaessa, joten liiketaloudellisesti järkevämpää olisi toimia useammassa paikassa.

Toimitusjohtajan mukaan ”henkiset valmiudet” ja tahtotila konseptin monistamiseen on jo olemassa. Suomalaiset Joulukylät ovat suosittuja joka kaupungissa ja sadepäivinäkin paikalle saapuu tuhansia kävijöitä. Vastaavanlainen tilanne ei toteutuisi hänen mukaansa koskaan Suomessa. Vuonna 2014 Leipzigin, Stuttgartin ja Hannoverin Joulukylissä vieraili yhteensä 1,2 miljoonaa kävijää. Lisäksi toimitusjohtaja mainitsee, että kaupungit hyötyvät Suomalaisen

Joulukylän toiminnasta, sillä se on vakituinen vuokralainen ja isomman markkina-alueensa takia tuottaa enemmän vuokratuloja kuin perinteiset saksalaiset myyntikojut. Taloudellisesti suurin ongelma konseptin monistamiselle on kausirahoituksen hankinta, sillä Joulukyläien rakentamiseen tarvitaan huomattavasti alkupääomaa.

Kalevala Spirit on toiminut Leipzigissa jo 15 vuotta. Toimintaa lähdettiin suunnittelemaan maahan viennistä ja kansainvälisistä tapahtumista vastaavan henkilön aloitteesta, joka on pitkään asunut ja opiskellut Saksassa. Hän pohti, miksei Suomi ja suomalaisuus näy missään Saksassa. Joulumarkkinat ovat vanha saksalainen perinne, jossa liikkuu vuosittain ”isot rahat”. Ensimmäinen suomalainen Joulukylä pystytettiin vuonna 1996 Baden-Württembergin osavaltiossa ja vuonna 1997 Thüringenin osavaltiossa. Tämän jälkeen suomalainen Joulukylä on toiminut jossakin päin Saksaa, Ranskaa, Luxemburgia ja Itävaltaa. Toiminta on vuosien kuluessa keskittynyt Saksaan, jossa suomalainen mentaliteetti luonnonantimiseen ja avotuliin saa innostuneen vastaanoton. Leipzigissa toiminta sai alkunsa suhdeverkoston kautta.

Kalevala Spiritin liiketoiminnan arvoista tärkeimmäksi toimitusjohtaja nostaa aitouden. Kaikki tuotteet ja niiden raaka-aineet tuodaan Suomesta. Suurin osa tuotteista tuoreruokatuotteita ja saksaksi käännettyä kirjallisuutta lukuun ottamatta on myös valmistettu Suomessa. Toiminta perustuu aitoihin suomalaiseen kulttuuriin pohjautuviin asioihin eikä keksityiden tuotteiden tai tunnelmien myymiseen ja välittämiseen. Aitouden tavoittelemisen on yksi syy, miksi Joulukylässä toimii joka vuosi saksalaisten lisäksi myös suomalaisia työntekijöitä. Työtä tehdään ”sydän mukana” ja ”rakkaudesta suomalaisiin myynteihin”, joka on Kalevala Spiritin slogan. Toimitusjohtajan mielestä slogan kiteyttää hyvin liiketoiminnan lähtökohdan eli sen, ettei tehdä pelkkää ”kylmää bisnestä”, vaan halutaan oikeasti keskustella ihmisten kanssa kulttuuriin liittyvistä asioista. Liiketoiminnan henki välittyy myös sitoutuneen ja toimivan työyhteisön kautta asiakkaille. Näin ollen yritys edistää samalla Suomi-brändiä maailmalla. Joulu teemana ohjaa myös siihen, ettei toiminta saa olla liian kaupallista. Joulukylässä ei ole myynnissä mitään muun brändin tuotteita kuin Kalevala Spiritin. ”Epäbisnesmäistä ei-kaupallisuutta” voi toimitusjohtajan mukaan pitää toisena Kalevala Spiritin liiketoiminnan arvona.

Kalevala Spiritin liiketoimintastrategia pohjautuu W. Chan Kimin ja Renée Mauborgnen (2005) Sinisen meren strategiaan. Sinisen meren strategia perustuu uusien ”valtamerien” eli liiketoimintakenttien luomiseen ja siellä toimimiseen ilman suoranaista kilpailua. Hyödyntämättömien liiketoimintakenttien lisäksi sinisen meren strategialle ominaista on uuden kysynnän aikaansaaminen ja erittäin kannattavan kasvun mahdollisuudet. (Kim & Mauborgne 2010, 24-25.) Kalevala Spirit vie Saksan joulumarkkinoille tuotteita, joita siellä ei ennestään tarjota ja joilla ei sen takia ole kilpailua. Tavoitteena on myynnin tuella tehdä Suomea ja sen tarjoamia mahdollisuuksia tunnetuksi eikä kilpailla ”veripäissä markkinoilla jo olevien tuotteiden, kuten



bratwurstin, kanssa, vaan viemme sinne tuotteita, joilla ei ole kilpailua, kuten loimulohi, glögi, ahvenet, muikut, lakka jne.”, toteaa toinen haastateltava.

Liiketoiminnalle asetettuihin tavoitteisiin päästään hyvällä suunnittelulla ja korkealaatuisia, suomalaisia tuotteita tarjoamalla. Toimitusjohtaja toteaa, että Kalevala Spiritin liiketoiminnan haasteena on se, että toiminta täytyy joka vuosi käynnistää uudestaan ja aloittaa ”nollilta”. Joulukylät jokavuotinen toteutus on kallista, ja toiminta pyörii kerrallaan vain kuukauden verran. Tämän jälkeen ihmiset unohtavat asian siihen asti, kun Joulukylät taas pystytetään uudelleen. ”Onko tämä hyvä vai huono asia - sitä ei ole tutkittu.” Asian hyväksi puoliksi toimitusjohtaja listaa uutuudenviehätyksen: kun Joulukylät toimivat vuoden aikana vain kuukauden kerrallaan niin uteliaisuus säilyy asiakkaiden mielessä. Positiiviset kokemukset johtavat siihen, että asiakkaat jopa tiedostamattomasti odottavat taas seuraavaa kertaa. Toimitusjohtaja painottaa, että joka sesonkiin on tultava jotakin uutta, jotta kiinnostus Joulukyliä kohtaan säilyy ja toiminta on kannattavaa seuraavanakin jouluna. Vaikka Joulukylien peruselementit varastoidaan seuraavaa vuotta varten paikan päällä, tulee niiden jokavuotinen pystyttäminen yritykselle kalliiksi. Joulukyliä tuotteet ovat kuitenkin niin suosittuja, että aikaisemmin toiminnassa olleen nettikaupan uudelleen avaamista pohditaan asiakkaiden pyynnöstä. Alkuperäinen nettikauppa suljettiin, kun logistiikkankustannukset koituivat nettikaupan tuottoja korkeammiksi. Tulevaisuudessa tulee miettiä, onko nettikaupan avaaminen strategisesti järkevää. Tällöin toimitusjohtajan mukaan vaarana on esimerkiksi uutuudenviehätyksen häviäminen asiakkaiden mielissä, kun tuotteita onkin ympäri vuoden saatavilla.

Sinisen meren strategian mukaan toimiva Suomalainen Joulukylä ei kohtaa varsinaista kilpailua saksalaisilla joulumarkkinoilla juuri ollenkaan. Joulumarkkinoilla ympäri Saksaa toimii muutamia muita loimulohiyrittäjiä ja suomalaisen hunajan myyjiä, mutta heistä ei varsinaisesti ole kilpailijoiksi kokonaiselle Joulukylä-konseptille. Yksittäisten tuotteiden välistä kilpailua esiintyy jonkin verran esimerkiksi glögin ja sen saksalaisen vastikkeen Glühweinin välillä. Glühwein tuottajia ja myyjiä on joulumarkkinoilla monia kymmeniä, mutta glögiä myy vain Kalevala Spirit. Niin Hannoverin, Stuttgartin kuin Leipzigin joulumarkkinoilla selvitetään joka vuosi asiakkaiden mielipidettä parhaasta Glühweinistä, ja tässä leikkimielisessä kilpailussa Kalevala Spiritin glögi on saavuttanut usein kärkisijan. Toimitusjohtaja toteaa myös, että eräänlaista hintakilpailua esiintyy, kun asiakkaat pohtivat, onko heillä varaa ostaa esimerkiksi lähes 200 euron hintaista suomalaista porontaljaa. Asiakkaalle on tärkeää, että tuotteiden hinnat ovat perusteltuja. Kilpailustrategiaksi viennistä ja kansainvälisistä tapahtumista vastaava haastateltava kiteyttää kalevalaisuuden ja suomalaiset myytit, jossa ”ihminen, luonto ja haltiat, kuten joulu-, sauna ja kotitontut, elävät harmonista yhteiselämää”.

Suomalaisen Joulukylän tuote- ja palvelutarjooma jakautuu gourmet-, design- ja elämystarjontaan. Gourmet-tarjonta, joka perustuu aitoihin Suomen luonnon makuihin, sisältää ruoka-

ja juoma-annokset paikan päällä sekä pakatut tuotteet kotiin vietäväksi tai lahjaksi. Suomalaisissa Joulukylissä voi nauttia muun muassa loimulohisämpylän, kermaista lohikeittoa, paisetetut muikut tai poronkärjistystä. Ruokajuomaksi tarjotaan Kalevala Spiritin oman reseptin mukaan valmistettua marjaglögiä, halutessa marjaliköörillä (esimerkiksi lakka, puolukka ja mustikka) terästettynä tai esimerkiksi suomalaista lonkeroa. Pakattuihin elintarvikkeisiin sisältyvät muun muassa ”metsän antimet pulloissa ja purkeissa”, kuten marjaliköörit, -siirapit ja -hillot ja makuhunajat sekä ”veden antimet purkeissa”, kuten muikku, ahven ja kirjolohi. Lisäksi valikoimasta löytyy poro- ja hirvipateita, Fazerin tuotteita ja esimerkiksi kuivattuja marjajauheita.

Design-tarjonta perustuu suomalaisen muotoilun peruselementteihin, kuten yksinkertaisuuteen, selkeyteen ja aitoihin materiaaleihin. Design-tarjontaan sisältyy muun muassa suomalaiset tekstiilituotteet, kuten kudotut päähineet, käsineet, kaulahuivit ja sukat sekä muut tekstiilit, kuten hartiahuivit ja ponchot. Tänä vuonna uutena tuoteryhmänä oli wellness- ja saunatuotteet sisältäen muun muassa pyyhkeitä, harjoja, saippuota, löylytuoksua ja kynttilöitä. Turkistuotteiden puolelta tarjolla on muun muassa poron- ja lampaantaljat ja villieläinten turkeista valmistetut tuotteet. Elämystarjontaan sisältyy elämykset paikan päällä Suomessa Joulukylässä ja elämysmatkailu Suomeen. Tuoreen lohifileen nauttiminen savun tuoksussa nuotion ääressä on ”täydellinen elämys keskieuropalaiselle cityihmiselle”. Elämysmatkailua kehitetään tällä hetkellä yhteistyössä Nurmeksessa sijaitsevan Bomban alueen kanssa, jonne saksalaisille asiakkaille myydään valmiita elämyslomapaketteja. Elämysmatkailutoiminta on käynnissä, mutta sitä kehitetään jatkuvasti.

Suomalaisten Joulukyliä tuote- ja palvelutarjoama on kehittynyt ”hyvin ja nopeasti sekä onnistumisien ja erehtymisien” kautta. Joka vuosi Joulukyliä tarjoamaan otetaan tiettyjä testituotteita myyntiin. Esimerkiksi ensi vuonna tuotevalikoimaan on tulossa uutena tuotteena tervaleipä. Toimitusjohtajan mukaan valmista tuotetta ei ole, vaan jokaiselle tuotteelle pitää kartoittaa asiakaskunta ja määrittää muun muassa hinta. Tuotteiden ”testiajan” aikana hinta saattaa myös muuttua. Hintaa voidaan laskea tai nostaa sen menekin ja menestymisen mukaan. Toimitusjohtaja toteaa, että toisinaan jonkin tuotteen hintaa joudutaan jopa nostamaan ennen kuin sitä pidetään tarpeeksi arvokkaana ja se alkaa mennä kaupaksi. Jokaisena vuonna tuotteesta kehittyvä vähän parempi ja suositumpi. Esimerkiksi Suomalaisten Joulukyliä taipaaleen alkuaikana glögiä vietiin Saksaan ”kaksi ämpäriä kokeilua varten”. Suositun saksalaisen joulujuoman Glühweinin markkinoilla glögin menestyksestä ei ollut takeita. Nykyisin Kalevala Spirit vie kuitenkin vuosittain 70 000 litraa glögiä Saksaan. Toisinaan menestymättömät tuotteet poistuvat testiajan jälkeen kokonaan myynnistä.

Toimitusjohtajan mukaan Suomalaisen Joulukylän kohderyhmä käsittää kaikki paikalliset ihmiset. Suomalaisen Joulukylä -konseptin halutaan pysyvän mahdollisimman epäuskonnollisena,

epäpoliittisena ja neutraalina jouluelämyksenä. Viennistä ja kansainvälisistä tapahtumista vastaava haastateltava rajaa Kalevala Spiritin markkinatutkimuksiin perustuen kohderyhmäksi lähinnä nuorista aikuisista keski-ikäisiin saksalaisiin koostuvan joukon (25-60-vuotiaat), jotka ovat kiinnostuneita kansainvälisyydestä ja ovat avoimia uudelle. Heillä on rahaa, jota kuluttaa erityisesti joulun alla lahjoihin ja muuhun tarjontaan joulumarkkinoilla.

Toimitusjohtaja toteaa, että kansainvälisessä liiketoiminnassa on tärkeää ottaa huomioon kohdealueen tavat ja kulttuuri, jotta vältetään yhteistyökumppaneiden loukkaaminen tai ärsyttäminen. Hänen mielestään kulttuurien samankaltaisuuksien ansiosta saksankielisillä alueilla toimiminen onnistuu hyvin suomalaisen kulttuurin edustajalta. Molemmissa kulttuurissa ollaan esimerkiksi täsmällisiä ja tarkkoja. Myös saksalainen yhteiskuntarakente on hyvin samantapainen kuin suomalainen. Molemmat haastateltavista mainitsee, että erinäisistä viranomaisohjeista ja rakennuslainsäädännöksistä tulee ottaa selvää ja noudattaa tarkasti. Viennistä ja kansainvälisistä tapahtumista vastaava haastateltava toteaa lisäksi, että Saksassa myyjäkoulutus ja myyjän kielitaito ovat elintärkeitä asiakaspalvelussa. Saksalainen pitää tarinoista ja haluaa usein tietää tuotteesta, sen tekijästä ja valmistuspaikasta. ”Mitä kalliimpi tuote, sitä tärkeämpää on pystyä kertomaan, miksi tuote maksaa sen mitä maksaa”, hän toteaa.

Kalevala Spiritin viennistä ja kansainvälisistä tapahtumista vastaavan haastateltavan mukaan Hannoverin, Stuttgartin ja Leipzigin Suomalaisten Joulukyläiden asiakkaat eroavat hieman toisistaan. Esimerkiksi entisen DDR:n alueella sijaitsevan Leipzigin keskiverto asukkaalla ei usein ole niin paljon varaa kuluttaa viihteellisiin tarkoituksiin kuin stuttgartilaisilla. Yksi yhteinen piirre on kuitenkin kaikkien kaupunkien asiakkaille se, että ensimmäisinä päivinä Suomalaiseen Joulukylään tullaan katselemaan ja nauttimaan ruoka- ja juomatarjonnasta ja myöhemmin noudetaan ne tuotteet, jotka heitä kiinnostavat. Toimitusjohtaja taas toteaa, että saksalaiset asiakkaat ovat kuluttajakäyttäjiltään hyvin samankaltaisia kuin suomalaiset asiakkaat. Joulukylään tullaan hakemaan kokonaiselämystä: kiertelemään, katselemaan ja nauttimaan tunnelmasta.

Kalevala Spiritin tulevaisuudensuunnitelmista kysyttäessä molemmat haastateltavat mainitsevat Suomalainen Joulukylä -konseptin monistamisen mahdollisimman moneen vähintään 500 000 asukkaan kaupunkiin Euroopassa. ”Joulutoreilla on valtavat mahdollisuudet, ne tuovat monelle saksalaiselle yrittäjälle vuoden myynnit.” Lisäksi toimitusjohtaja kertoo, että tällä hetkellä pohditaan myös sitä, miten konseptista voitaisiin tehdä kokovuotinen. Suunnitteilla on Kalevala Spiritin tuoteturkkaus leipzigilaiseen kahvilaravintolaan. Tätä kautta Suomalaisen Joulukylän informaatiokulku helpottuisi sesongin ulkopuolella ja konseptia olisi helpompaa markkinoida Saksassa ympäri vuoden.

Teema	Pelkistetyt ilmaukset	Ryhmittely: alaluokat	Abstrahointi: pääkäsitteet
Yleistä liiketoiminnasta	Suomen ja suomalaisuuden välittäminen maailmalle	Toiminnan lähtökohdat	Liikeidea
	Autenttisuuden säilyminen toiminnassa		
	Konseptin monistusvalmius	Tulevaisuuden suunnitelmat	Liiketoiminnan kehittäminen
	Liiketoiminnan kasvusuunnitelmat		
	Taloudellisten valmiuksien arviointi		
Liiketoiminnan luonne ja tavoitteet	Työskennellään suomalaisella mielenlaadulla	Arvot	Liiketoimintastrategia
	Aidot, suomalaiset raaka-aineet		
	Toiminnassa ”sydän mukana”		
	Pyrkimys mahdollisimman eikaupalliseen toimintaan	Toimitavat	
	Sinisen meren strategia: toimitaan uudella liiketoimikentällä		
	Suunnittelu, korkealaatuisuus ja suomalaisuus ohjaavat tavoitteisiin		
	Toiminnan uudelleen rakentaminen joka kerta		
Kilpailu	Ei varsinaisia kilpailijoita	Kilpailutekijät	Kilpailustrategia
	Jonkin verran tuotteiden välistä kilpailua		
	Suomalaiset myytit ja kalevalaisuus		
Tarjooma	Ruoka- ja juomatarjonta	Tarjooman osat	Tuote- ja palvelukokonaisuus
	Design-tarjonta		
	Elämysmatkailu	Tuote- ja palvelukehitys	
	Jokavuotiset testituotteet		
	Asiakkaiden kiinnostuksen säilyttäminen uutuuksilla		
Liiketoimintaa määrittävät tekijät	Kohdemaan lainsäädäntö	Liiketoiminnan erityispiirteet	Kansainvälinen liiketoimintakenttä
	EU ja yhteinen valuutta helpottavat toimintaa		
	Kohdemaan kulttuuri ja toimitavat		
Asiakkaat	25-60-vuotiaat saksalaiset	Kohderyhmän ominaispiirteet	Asiakkuuksien hallinta ja segmentointi
	Kiinnostus ja avoimuus kansainvälisyyttä kohtaan		
	Taloudelliset valmiudet ja halu kuluttaa perusteltujen hintaisiin tuotteisiin		
	Elämyshakuisuus		
Tulevaisuus	Konseptin monistaminen	Tulevaisuuden suunnitelmat	Liiketoiminnan kehittäminen
	Konseptin kokovuotinen markkinointi ja toiminta		

Taulukko 1: Yhteenveto teemahaastattelujen sisällönanalysista

Haastattelujen teemojen mukaisesti suoritettu sisällönanalyysi kuvattiin tiivistettynä taulu-  
koon 1. Ensimmäinen haastatteluteema käsitteli yleisesti Kalevala Spiritin liiketoimintaa.  
Haastattelujen litteroinnin alkuperäisistä ilmauksista muodostetut pelkistetyt ilmaukset ryh-  
miteltiin kahteen alaluokkaan: toiminnan lähtökohdat ja tulevaisuuden suunnitelmat. Abstra-  
hointivaiheessa toiminnan lähtökohtien pääkäsitteeksi muodostettiin liikeidea. Sammallahten  
(2009, 13) mukaan liikeidea määrittelee sen, mitä yritys tekee, kenelle, millaista imagoa toi-  
minnalla tavoitellaan ja mitkä ovat toiminnan menestystekijät. Liikeidea on olennainen osa  
liiketoiminnan konseptointia (Sammallahti 2009, 19). Tulevaisuuden suunnitelmien pääkäsit-  
teeksi muodostui liiketoiminnan kehittäminen. Liiketoiminnan jatkuva kehittäminen on me-  
nestyvän yrityksen elinehto. Palvelualan kilpailun kasvaessa ja palveluiden rakenteiden mo-  
nimutkaistuessa palvelumuotoiluun painottunut kehitystoiminta voi olla merkittävä liiketalou-  
dellinen etu yritykselle. Moritzin (2005, 39) mukaan monitahoisemmat palvelut vaativat yhä  
perinpohjaisempaa määrittely-, suunnittelu- ja testaamistyötä. Haastateltavat käsittelivät  
haastatteluiden ensimmäisen ja viimeisen teeman, tulevaisuus, kohdalla samoja asioita. Tule-  
vaisuusteeman pelkistetyistä ilmauksista muodostettiin myös alaluokaksi tulevaisuuden suun-  
nitelmat ja pääkäsitteeksi liiketoiminnan kehittäminen. Tulevaisuusteeman ryhmittely- ja  
abstrahointituloksia ei näin ollen käsitellä erikseen sisällönanalyysissä.

Haastattelujen toinen teema oli liiketoiminnan luonne ja tavoitteet. Haastattelun pelkiste-  
tyistä ilmauksista muodostettiin alaluokat arvot, toimitavat ja haasteet. Abstrahointivaihees-  
sa alaluokista muodostettiin pääkäsitteeksi liiketoimintastrategia. Liiketoimintastrategia ku-  
vaa yrityksen operatiivista toimintaa eli toiminnan painopisteitä (Viitala & Jylhä 2007, 69).  
Sammallahten mukaan (2009, 26) se rakentuu henkiin puhalletun liikeidean pohjalta. Yrityk-  
sen toiminnalle sopivaa liiketoimintastrategiaa tulee miettiä tarkkaan, jotta strategia on niin  
ainutlaatuinen, ettei sille löydy kannattamattoman paljon kilpailua samoilla markkinoilla toi-  
mivien kilpailijoiden puolelta (Sammallahti 2009, 26-27). Liiketoimintastrategiassa määritel-  
lään tavoitteiden saavuttamiseksi tarvittavat toimitavat, jotka tulee suunnitella yrityksen ar-  
vojen ja brändin mukaisesti. Liiketoimintastrategiaa suunnitellessa yrityksen tulee olla tietoi-  
nen liiketoimintaa mahdollisesti kohtaavista haasteista ja uhista, jotta niihin osataan valmis-  
tautua jo etukäteen.

Kolmas haastatteluteema käsitteli kilpailua. Ryhmitellyistä pelkistetyistä ilmauksista muodos-  
tettiin alaluokaksi kilpailutekijät. Abstrahointivaiheessa kilpailutekijöistä muodostettiin pää-  
käsite kilpailustrategia. Parantaisen (2007, 41) mukaan on tärkeää pystyä kertomaan asiak-  
kaalle, miten tuote eroaa kilpailijoiden samankaltaisista tuotteista ja mitä sellaista asiakkaal-  
le luvataan, jota kukaan muu ei lupaa. Lisäksi yrityksen tulee ymmärtää erilaistumisen lähtö-  
kohta eli arvoinnovaation käsite, joka tarkoittaa jostakin asiakkaalle merkityksettömästä pal-  
velusta tai sen osasta luopumista (Sammallahti 2009, 54). Neljännen haastatteluteeman, tar-  
jooman, pelkistetyistä ilmauksista ryhmiteltiin alaluokiksi tarjooman osat ja tuote- ja palve-

lukehitys. Nämä muodostivat pääkäsitteen tuote- ja palvelukokonaisuus. Tuulaniemen (2011, 40, 42) mukaan tarjooma on ”kokonaisvaltainen ja monisyinen kokonaisuus”, joka koostuu ongelmiin tai tarpeisiin ratkaisua tarjoavista tavaroista, palveluista, tiedosta ja vuorovaikutuksesta. Tarjooma on siis yrityksen tuote- ja palvelukokonaisuus, jolla se kilpailee markkinoilla. Kilpailussa menestyäkseen tulee tarjoomaa kehittää jatkuvasti. Arvon tuottaminen asiakkaalle monitahoisen tarjooman kautta on usein monimutkaisempaa kuin yksittäistä tuotetta tai palvelua tarjottaessa. Tarjooman suunnittelu- ja kehitystyöhön kannattaa kuitenkin panostaa, sillä markkinoilla kilpailu on usein tarjoomien eikä yksittäisten yritysten välistä. (Tuulaniemi 2011, 42.)

Haastattelun viides teema oli liiketoimintaa määrittävät tekijät. Pelkistetyistä ilmauksista luotiin alaluokka liiketoiminnan erityispiirteet ja abstrahointivaiheessa muodostettiin konseptin toiminnan luonteeseen liittyen pääkäsitteeksi kansainvälinen liiketoimintakenttä. Korian (2014, 176) mukaan kansainvälisen liiketoiminnan harjoittamiseen tarvitaan intuitiota ja analyttistä ajattelua sopivassa suhteessa, sillä yrityksen strateginen ajattelu muuttuu usein sen mukaan, mitä tietoa saadaan kerättyä ja analysoitua uudesta toimintaympäristöstä. Asiakkaiden tarpeiden ymmärtäminen kansainvälisillä markkinoilla on normaalia haastavampaa, kun asiakkaat tulevat täysin erilaisesta kulttuuri-, kieli- ja merkitysmaailmasta. Haasteita syntyy, kun mahdollinen asiakas ei ole koskaan nähnyt tai kuullut tuotteesta tai palvelusta, jota hänelle yritetään myydä. Muilta oppiminen tukee yrityksen kansainvälistymisaikamuksia. Lindroos ym. (2005, 176) painottaa asiakkaan tarpeiden, odotusten ja toiveiden muuttumisen huomioon ottamista. Pelkästään oman liiketoimintakentän tunteminen ei riitä, sillä asiakkaat eivät elä tällä samalla kapealla alueella, vaan heidän kulutuskäyttäytymiseen vaikuttaa koko ympäröivä tarjonta (Lindroos ym. 2005, 176).

Asiakkaat oli haastattelun kuudes teema. Pelkistetyistä ilmauksista muodostettiin alaluokaksi kohderyhmän ominaispiirteet, josta abstrahointivaiheessa johdettiin pääkäsitteeksi asiakkuuksien hallinta ja segmentointi. Hämäläisen ym. (2011, 63) mukaan asiakasta ymmärretään parhaiten käyttäjätiedon eli niin kutsutun hiljaisen tiedon avulla, jota voidaan kerätä esimerkiksi etnografisen menetelmän avulla. Etnografinen menetelmä on vuorovaikutuksellinen oppimisprosessi, jossa kohdataan oikeita tilanteita ja ihmisiä, joista kerätään tietoa katsomalla, kuuntelemalla ja kokeilemalla. Asiakasymmärryksen rinnalla on liiketoiminnallisesti tärkeää määritellä, ketkä ovat yritystoiminnan kohde- eli asiakasryhmiä. Sammallahten (2009, 40) mukaan asiakkaita voidaan segmentoida tiettyjen demografisten ja sosio-ekonomisten piirteiden perusteella, mutta nykyisin on suositumpaa muodostaa asiakasryhmiä motivaatiopohjalta eli sen mukaan mitä tarpeita kuluttajalla on. Motivaatiopohjainen segmentointi huomio sen, että samankaltaiset piirteitä omaavat ihmiset eivät käyttäydy samalla tavalla kaikissa kulutustilanteissa (Sammallahti 2009, 41).

## 5.2 Kehitä-vaihe

Kehitä-vaiheen päämääränä on kehittää edellisten palvelumuotoiluprosessin vaiheiden pohjalta syntyneitä ideoita, ratkaisuja ja prosesseja. Tavoitteena on hahmotella liiketoimintaan liittyviä skenaarioita ja alustavaa palvelukonseptia. Kehitä-vaiheessa määritellään myös palveluympäristöä ja toimintatapoja asiakkaiden kanssa. (Moritz 2005, 132-135.)

Palvelukonseptia luodessa keskitytään hahmottelemaan asiakkaan palvelupolkua yksityiskohdaisesti. Avataan palvelun kontaktipisteet, palvelutuokiot ja pohditaan palvelun jatkumoa eli sitä miten asiakas siirtyy saumattomasti palvelutuokiosta seuraavaan. Mietitään, miten palvelukokemuksesta tehdään asiakkaalle mahdollisimman laadukas ja maksimaalisen arvon tuottava. (Moritz 2005, 134.)

Tärkeää on, ettei kehitä-vaiheessa järjestetä täysin irrallista tai sattumanvaraista ideatuokiota. Tarvitaan ammatillista luovuutta ja oikeassa ympäristössä järjestettyjä tapaamisia, joihin osallistuvat palvelumuotoiluprosessiin nähden olennaiset henkilöt. Tämän vaiheen ideat ja ratkaisut tulisivat pohjautua vahvasti edellisiin palvelumuotoiluprosessin vaiheisiin ja toimivat yhtenäisessä linjassa palveluntarjoajan strategian ja liiketoiminnan visuaalisten elementtien kanssa. Ideoinnin tulee kuitenkin olla vapaata, innovatiivista ja vuorovaikutteista. (Moritz 2005, 132-133.)

### 5.2.1 Kyselytutkimus tutkimusmenetelmänä

Kyselytutkimus on enimmäkseen kvantitatiivinen tiedonkeruumenetelmä, jonka avulla kartoitetaan muun muassa yhteiskunnallisia ilmiöitä, ihmisten toimintaa, mielipiteitä, asenteita ja arvoja. Kyselytutkimus on sopiva tiedonkeruumenetelmä, kun halutaan tutkia monen ihmisen mielipiteitä. Kyselytutkimuksessa tutkija esittää vastaajille kysymyksiä kyselylomakkeen välityksellä. Kyselylomake voidaan toteuttaa e-lomakkeena tai paperiversiona. E-lomakkeen etu on se, että ihmiset voivat vastata siihen heille sopivalla hetkellä. (Vehkalahti 2014, 11-12.)

Kyselytutkimusta suunniteltaessa on tärkeä ottaa huomioon sen tavoite ja kohderyhmä. Jos kyselylomakkeessa kartoitetaan mielipiteitä uudesta alkoholijuomasta on kohderyhmän alaikärajaksi järkevää asettaa 18 vuotta. Näin tutkimuksella saavutetaan korkein vastauspotentiaali. Kysymykset tulisi muotoilla niin, että kohderyhmä ymmärtää ne ja pystyy vastaamaan niihin selkeästi. Tarkat, lyhyet ja yksiselitteiset kysymykset ovat helpoiten vastattavissa. Vastaajien tulisi olla mahdollista valita myös ”en osaa sanoa” -vaihtoehto kysymyksestä riippuen. Tosinaan tämä ei kuitenkaan tue kyselytutkimuksen tavoitetta. Tällöin vastausvaihtoehdot voi suunnitella esimerkiksi laajalti käytetyn 1-5 asteikon sijaan asteikolla 1-6. Näin vastaaja ei voi valita puolueetonta vaihtoehtoa. Lomaketta suunniteltaessa tulee aina ottaa

huomioon se, millaista tietoa halutaan kerätä. (Oakshott 2009, 60; Ojasalo ym. 2009, 116; Vehkalahti 2014, 36-37.)

Erilaiset kyselytutkimukset vaativat erityyppisiä kyselylomakkeita, mutta tietyt tekijät toistuvat kaikissa kyselylomakkeissa. Lomakkeen tulee olla helppolukuinen ja helppo täyttää eikä se saa olla liian pitkä. Kysymysten tulee olla yksinkertaisia ja tarkkoja. Liian henkilökohtaisia tai johdattelevia kysymyksiä tulisi välttää. Vastaamista helpottavia ohjeita on hyvä kirjata yksittäisten kysymyksien yhteyteen. Anonymiteetti on myös tärkeä tekijä kyselyssä, sillä se vapauttaa vastaajat vastaamaan kyselyyn ilman seuraamuksista syntyviä paineita. Kyselylomaketta on välttämätöntä testata muutamalla vastaajalla, jotta mahdolliset epäselvyydet ja virheet voidaan korjata ennen varsinaisen kyselytutkimuksen aloittamista. (Ojasalo ym. 2009, 116-118; Vehkalahti 2014, 48-49.)

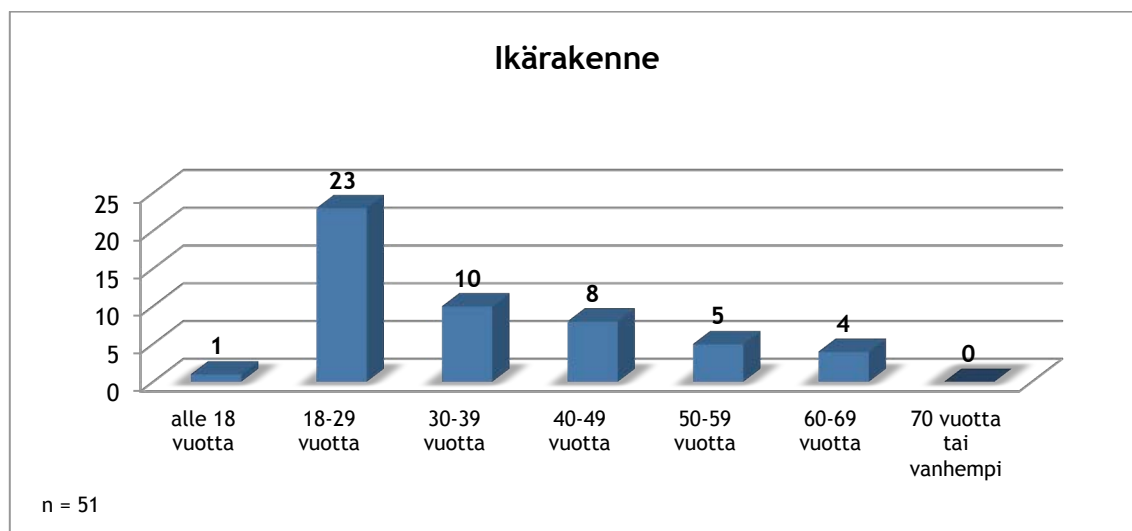
Opinnäytetyön kyselylomake (liite 2) sisälsi 11 kysymystä, joilla selvitettiin Leipzigin Suomalaisen Joulukylän asiakkaiden mielipiteitä Joulukylästä ja sen toiminnasta. Alkuperäinen kysely suoritettiin saksaksi (liite 3) ja myöhemmin niin kyselylomake kuin asiakkaiden vapaamuotoiset vastaukset käännettiin opinnäytetyötä varten suomeksi. Asiakaskysely suoritettiin Leipzigin Suomalaisessa Joulukylässä viikolla 50 joulukuussa 2014. Yhteensä kyselyyn vastasi 51 asiakasta. Ensimmäiseksi kyselyn suorittamisen ajankohdaksi valikoitui arki-ilta, jolloin hie-man yli puolet kaikista kyselyyn vastanneista asiakkaista osallistuivat kyselytutkimukseen. Loput parikymmentä vastausta kerättiin lauantai-iltapäivänä samalla viikolla. Kyselyyn vastanneet asiakkaat valikoituivat sattumanvaraisesti Joulukylän asiakkaiden joukosta. Lähes kaikki pyydytyistä asiakkaista osallistuivat kyselyyn. Otollisimmaksi paikaksi vastaajien löytämiseksi osoittautui Joulukylän ulkoteltoa, jossa asiakkaat istuivat valmiiksi pöytien ääressä ja tulisijan lämmössä.

### 5.2.2 Asiakaskyselyn tulokset

Kyselylomake (liite 2) sisälsi yksitoista kysymystä, joista kolme viimeisintä liittyivät vastaajan demografisiin tietoihin: ikään (kuvio 3), sukupuoleen ja asuinpaikkaan (kuvio 4). Kyselylomakkeen kahdella ensimmäisellä kysymyksellä selvitettiin, minkälainen kuva vastaajilla on Suomesta ja suomalaisuudesta (kuvio 5) ja miten houkuttelevana matkakohteena Suomea pidetään (kuvio 6). Kolmannella ja neljännellä kysymyksellä kartoitettiin sitä, miten monesti vastaajat olivat jo ehtineet vierailta vuoden 2014 Leipzigin joulumarkkinoilla ja Suomalaisessa Joulukylässä (kuvio 7). Lopuilla kysymyksillä tutkittiin sitä, miksi vastaajat ovat saapuneet Joulukylään (kuvio 8) ja miten he saivat tiedon Joulukylästä (kuvio 9). Lisäksi pyydettiin arvioimaan sitä, miten onnistunut Leipzigin Suomalainen Joulukylä on (kuvio 10) ja mitä tarjoomaan kaivattaisiin lisää (kuvio 11). Suurin osa kysymyksistä sisälsi valmiita vastausvaihtoehto-

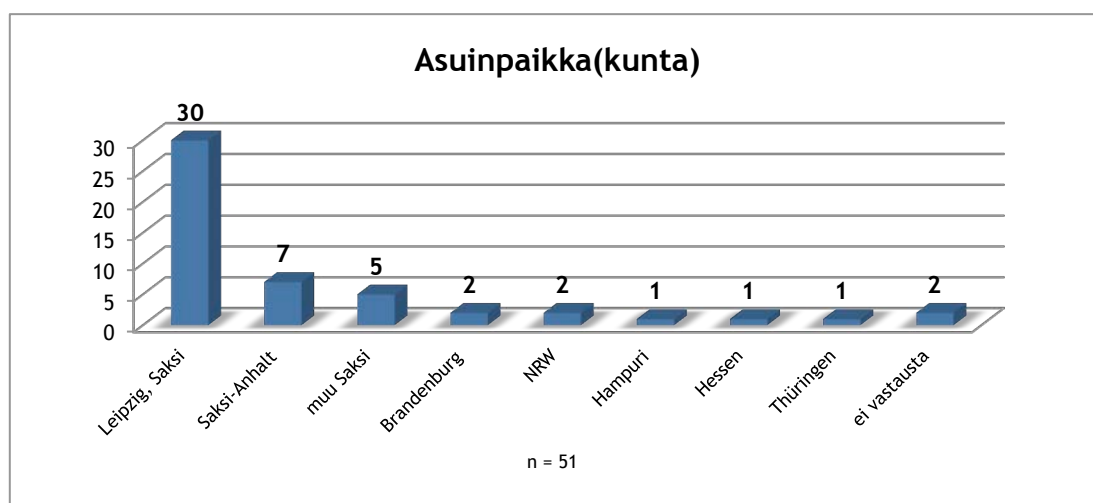


ja, joista vastaajat saivat valita itselleen sopivimman/sopivimmat. Omille vastauksille jätettiin tilaa monivalintakysymysten vastausvaihtoehtokohdassa ”muu, mikä?”.



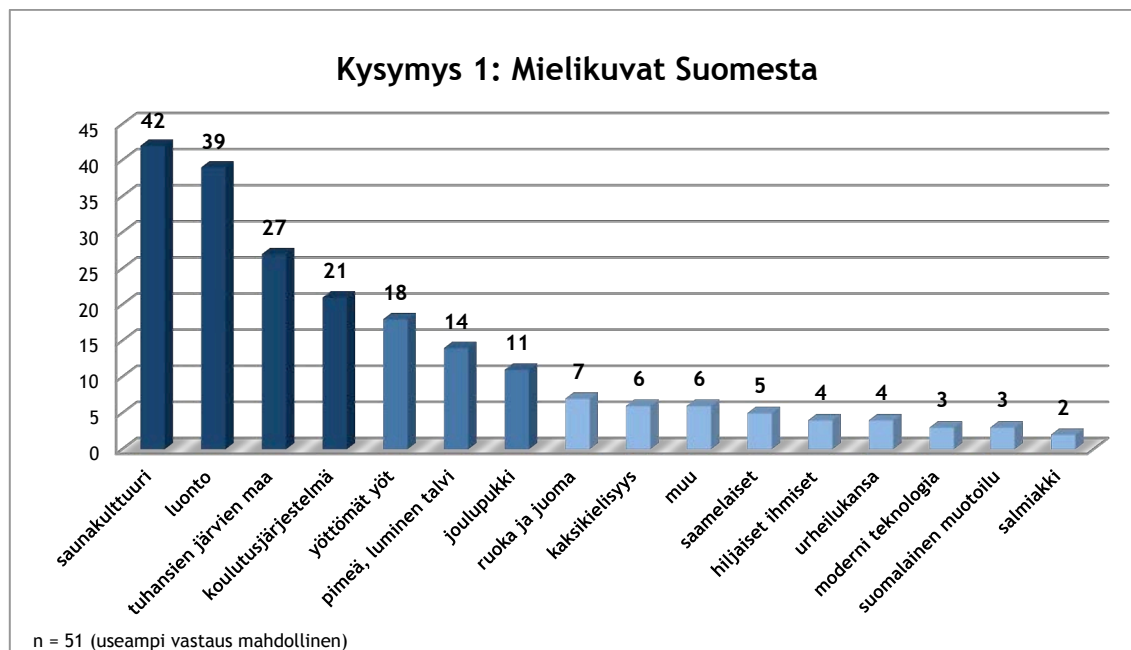
Kuvio 3: Asiakaskyselyn ikärakenne

Kuvio 3 kuvaa asiakaskyselyyn vastanneiden ikärakennetta. Suurin osa (45 %) vastanneista sijoittuivat ikäryhmään 18-29-vuotiaat. Toiseksi suurin ikäryhmä (19 %) vastaajien keskuudessa oli 30-39-vuotiaat. 40-49-vuotiaita vastaajia oli 8 henkilöä eli 16 % kaikista vastaajista ja 50-59-vuotiaita 5 henkilöä eli 10 % kaikista vastaajista. 60-69-vuotiaat oli vanhin kyselyyn vastannut ikäryhmä, ja heitä kaikista vastaajista oli 8 %. 70 vuotta täyttäneitä tai vanhempia ei vastannut kyselyyn yhtään ja alle 18-vuotiaita vastasi kyselyyn vain yksi henkilö eli 2 % kaikista vastaajista.



Kuvio 4: Vastaajien ilmoittama asuinpaikka

30 asiakaskyselyyn osallistunutta (59 %) oli kotoisin Leipzigista, joka sijaitsee Saksin osavaltiossa (kuvio 4). Seitsemän vastaajaa (13 %) oli kotoisin Saksi-Anhaltin osavaltiosta ja viisi (10 %) muualta Saksin osavaltiosta. Muutamien vastaajien kotipaikka sijaitsi Brandenburgin, Nordrhein-Westfalenin (NRW), Hampurin, Hessenin ja Thüringenin osavaltioissa. Kaksi vastaajista ei ilmoittanut kotipaikkaansa ollenkaan. 30 henkilöä eli 59 % kaikista kyselyyn vastanneista oli naisia ja 20 henkilöä eli 39 % miehiä. Yksi vastaajista ei ilmoittanut sukupuoltaan ollenkaan.



Kuvio 5: Vastaajien mielikuvia Suomesta

Kyselyn alussa selvitettiin Suomeen ja suomalaisuuteen liittyviä mielikuvia (kuvio 5). Yli kaksikymmentä kertaa vastattiin saunakulttuuri, luonto, tuhansien järvien maa ja suomalainen koulutusjärjestelmä. Ylivoimaisesti eniten ääniä saivat saunakulttuuri ja luonto. Saunakulttuurin vastasi 42 henkilöä eli kaikkiaan 82 % vastaajista ja vain muutaman äänen vähemmän sai luonto, jonka 39 henkilöä (76 %) yhdisti Suomeen. Hieman yli puolet vastaajista (53 %) piti Suomea tuhansien järvien maana. 21:n vastaajan (41 %:n) mielessä Suomeen liittyi menestynyt koulujärjestelmä.

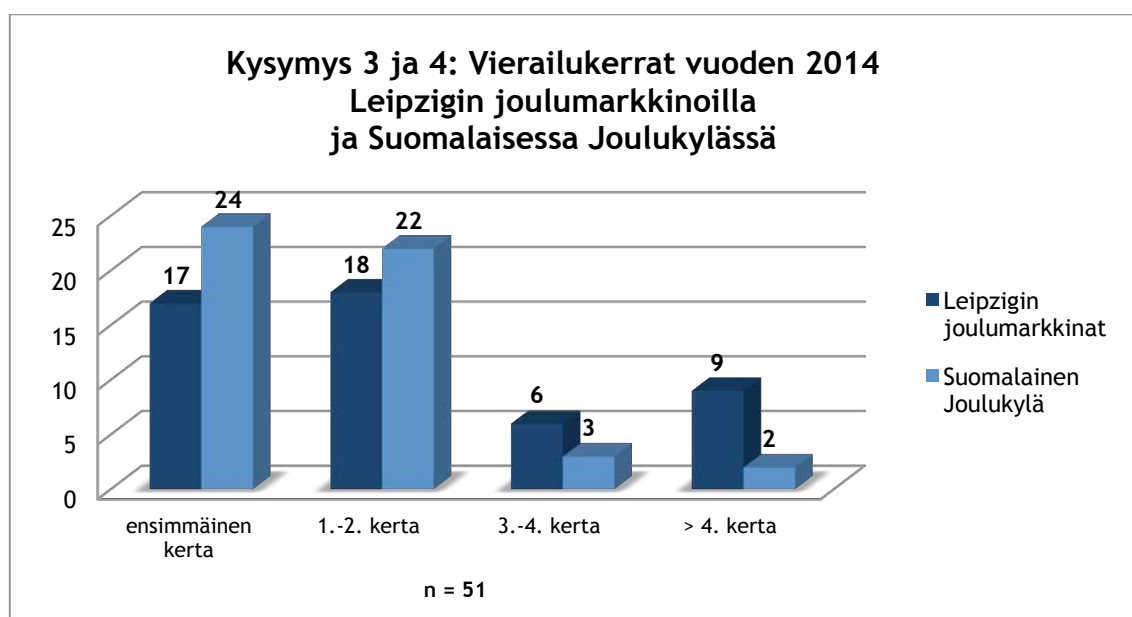
10-20 ääntä saivat kohdat juhannus, talvi, ja joulupukki. Yöttömät yöt ja juhannus muistuttivat 18:aa henkilöä (35 %:a) Suomesta ja 14 vastaajaa (27 %) mainitsivat pimeän, lumisen talven. Joulupukki tuli 22 %:n eli 11 vastaajaan mieleen Suomea mietittäessä. Loput kohdat saivat kukin alle kymmenen ääntä. Ruoka ja juoma liittyivät seitsemän vastaajan (14 %) ja kaksikielisyys kuuden vastaajan (12 %) mielestä Suomeen. Vastausvaihtoehtokohtaan ”muu, mikä?” vastasi kuusi henkilöä (12 %). Tähän kohtaan vastatut Suomeen liitettävät mielikuvat olivat muun muassa glögi, jonka mainitsi kaksi henkilöä, musiikki, joka mainittiin myös kaksi kertaa

(toisessa vastauksessa tarkemmin määriteltynä metalli-musiikki) ja Nokia. Saamelaiset, hiljaiset ihmiset, urheilukansa, moderni teknologia, suomalainen muotoilu ja salmiakki saivat kahdesta viiteen ääntä (4-10 %) vastaajilta.



Kuvio 6: Suomen houkuttelevuus lomakohteena

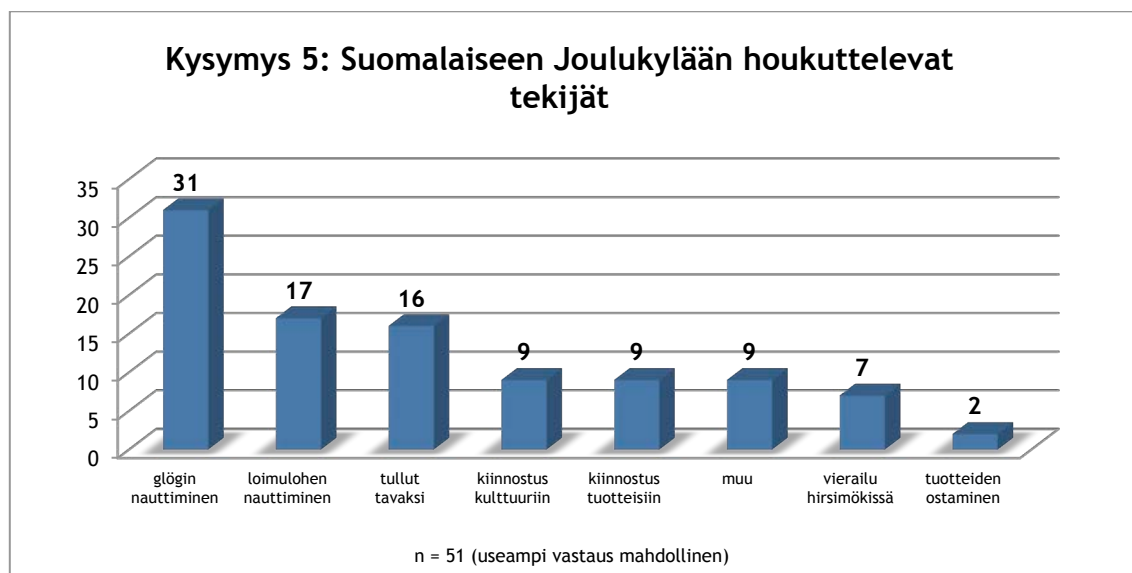
Osallistujilta kysyttiin, voisivatko he kuvitella viettävänsä lomansa Suomessa (kuvio 6). Lähes puolet eli 49 %:a osallistuneista vastasivat, ettei Suomi olisi heille ensimmäinen mieleen tuleva lomakohde, mutta ei täysin mahdotonkaan vaihtoehto. 31 %:n mielestä Suomi on hyvin mielenkiintoinen lomakohde. 14 %:a vastaajista oli jo aikaisemmin viettänyt lomansa Suomessa. Kolme vastaajista eli 6 %:a kaikista vastaajista oli sitä mieltä, etteivät he koskaan voisi kuvitella lomailevansa Suomessa. Tähän mainittuja syitä olivat muun muassa kylmä ilmasto ja pelko pingviinejä kohtaan.



Kuvio 7: Vierailukerrat vuoden 2014 Leipzigin joulumarkkinoilla ja Suomalaisessa Joulukylässä

Kyselyssä haluttiin selvittää vierailukertojen määrää Suomalaisessa Joulukylässä ja Leipzigin Joulumarkkinoilla. Kysyttiin, kuinka monta kertaa kyselyyn osallistuneet olivat vierailleet vuoden 2014 Leipzigin joulumarkkinoilla ja Suomalaisessa Joulukylässä (kuvio 7). Vastausvaihtoehtoiksi annettiin kohdat: tänään ensimmäinen kerta, vierailut 1-2 kertaa, 2-3 kertaa, 3-4 kertaa ja vierailut enemmän kuin 4 kertaa. 24 henkilöä vieraili Suomalaisessa Joulukylässä ensimmäistä kertaa ja 22 henkilöä toista kertaa. Vain muutama kyselyyn vastannut vieraili Suomalaisessa Joulukylässä kolmatta tai useampaa kertaa. 17 vastanneista vieraili Leipzigin joulumarkkinoilla ensimmäistä kertaa, 18 toista kertaa ja 15 olivat vierailleet markkinoilla kolme tai useamman kerran.

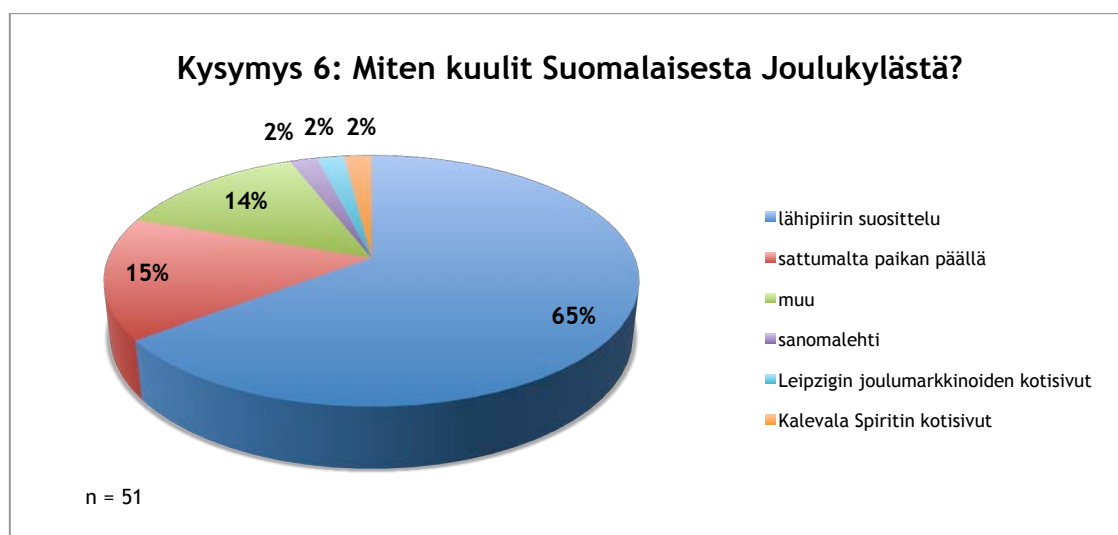
Tärkeimpänä havaintona kuviosta 7 voidaan todeta tilastollinen yhteys niiden henkilöiden välillä, jotka vierailivat sekä Suomalaisessa Joulukylässä että Leipzigin joulumarkkinoilla ensimmäistä kertaa. On todennäköistä, että ensimmäistä kertaa Suomalaisessa Joulukylässä vierailut henkilö vieraili ylipäänsä ensimmäistä kertaa koko joulumarkkinoilla Leipzigin (24 henkilöstä 17 henkilöä = 71 %). Tästä voidaan tehdä varovainen johtopäätös, että Suomalainen Joulukylä on kiinteä osa Leipzigin joulumarkkinoita ja jotkut vierailijat tulevat joulumarkkinoille ehkä juuri Suomalaisen Joulukylän takia. Asiakaskyselyyn vastasi yhteensä 51 henkilöä. Näistä 22 (43 %) vastasi vierailleensa Suomalaisessa Joulukylässä yhden tai kaksi kertaa ennen tutkimuspäivää. Tämä 43 prosenttia kaikista kyselyyn vastanneista henkilöistä oli siis ensimmäisen ja mahdollisesti toisen vierailukerran jälkeen sen verran tyytyväisiä, että olivat palanneet tutkimuspäivänä uudelle vierailulle Suomalaiseen Joulukylään.



Kuvio 8: Suomalaiseen Joulukylään houkuttelevat tekijät

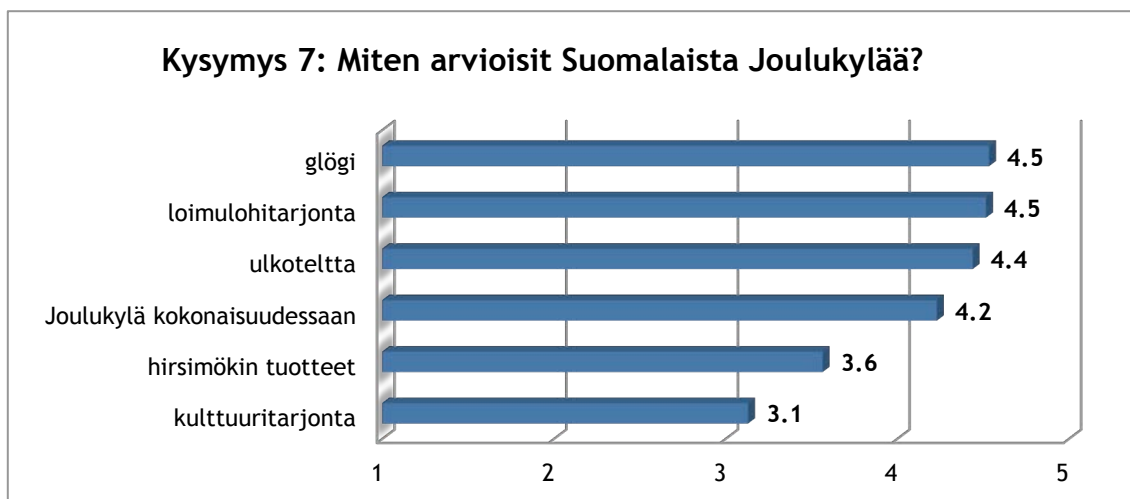
Kyselyn kautta haluttiin selvittää vierailun syitä Suomalaisessa Joulukylässä. Osallistujia pyydettiin merkitsemään ne tekijät, jotka houkuttelivat heidät vierailulle Suomalaiseen Joulukylään (kuvio 8). 31 vastaajista (61 %) saapui Joulukylään glögiä ja 17 (33 %) loimulohta nautti-

akseen. Vastaajille 16:sta (31 %:lle) Suomalaisessa Joulukylässä vierailemisesta oli tullut joka-vuotinen tapa. Yhdeksän vastaajista (18 %) kertoi vierailun syyksi kiinnostuksen suomalaista kulttuuria kohtaan ja yhdeksän vastaajaa (18 %) kiinnostuksen suomalaisia tuotteita kohtaan. Lisäksi yhdeksän vastaajaa (18 %) kertoi saapuneensa Joulukylään muun syyn takia. Näissä ”muu, mikä?” -kohtaan kirjatuissa vastauksissa mainittiin muun muassa neljä kertaa ulkoteltan lämmön ja istumapaikkojen houkuttelevuus vierailun syyksi. Kolme vastaajaa mainitsi vierailevansa Joulukylässä lähipiirin suosittelun perusteella ja yksi vastaajista totesi, että Suomalainen Joulukylä on tuttu ja tunnettu paikka leipzigilaisten keskuudessa. Lisäksi eräs kyselyyn osallistunut henkilö kertoi vierailevansa Suomalaisessa Joulukylässä, koska paikka on ”hieno, mielenkiintoinen, jouluiinen, hyväntuoksuinen ja lohi näyttää hyvältä”. Seitsemän henkilöä (14 %) vastasi saapuneensa Joulukylään vierailukseen hirsimökissä ja kaksi vastaajaa (4 %) ostaakseen hirsimökissä myytäviä tuotteita.



Kuvio 9: Tiedon saaminen Suomalaisesta Joulukylästä

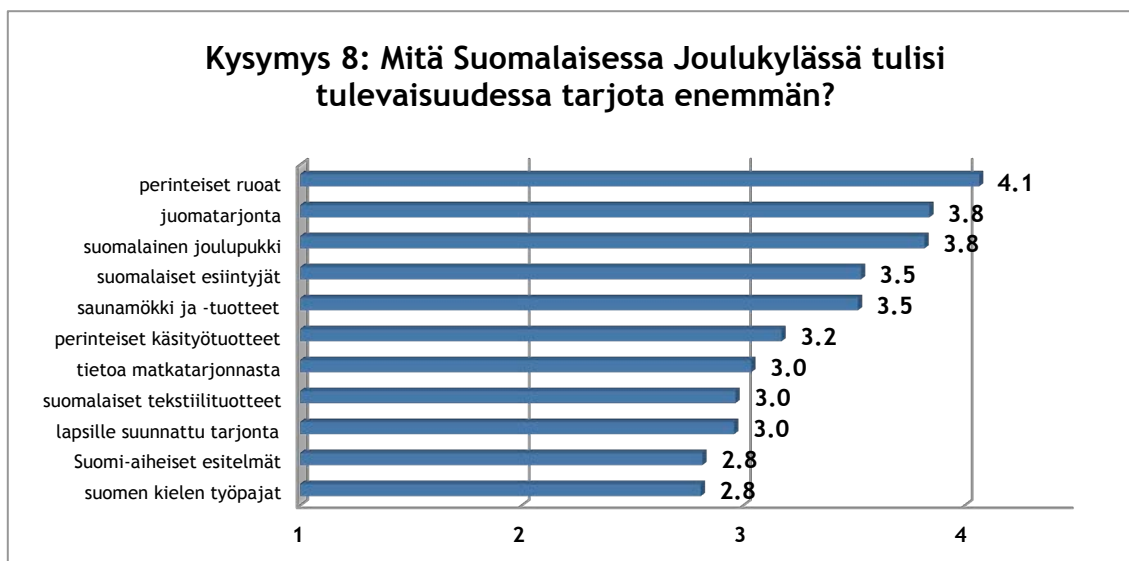
Kyselyssä selvitettiin, mitä kautta osallistujat kuulivat tai saivat tiedon Suomalaisesta Joulukylästä (kuvio 9). Vastaajista 33 (65 %) eli reilusti yli puolet kaikista kyselyyn osallistuneista kertoi kuulleensa Joulukylästä lähipiirin (perheen, sukulaisten, ystävien tai tuttavien) kautta. Kahdeksan vastaajaa (15 %) mainitsi olevansa paikan päällä sattumalta. Seitsemän kyselyyn osallistunutta (14 %) vastasivat kohdan ”muu, mikä?”. Näistä henkilöstä kolme vastasi vierailevansa Joulukylässä joka vuosi. Yksi heistä mainitsi ulkoteltan herätteen huomion ja yksi löytäneensä paikan sattumalta. Loput kaksi kohdan ”muu, mikä?” valinneet eivät tarkentaneet vastaustaan.



Kuvio 10: Suomalaisen Joulukylän tarjooman ja kokonaisuuden arviointi

Vastaaajia pyydettiin arvioimaan Suomalaista Joulukylää viiden yksittäisen kohdan perusteella ja lopuksi Joulukylää kokonaisuutena (kuvio 10). Arvioitavat kohdat valittiin Joulukylän tarjooman mukaan. Ruoka- ja juomatarjonnasta haluttiin arvioitavaksi nostaa erikseen jo ennestään tiedossa ollut asiakkaiden suosima glögi- ja loimulohitarjonta. Vastaaajat arvioivat kohtia asteikolla 1-5 seuraavanlaisesti: 1 = todella huono, 2 = huono, 3 = tyydyttävä, 4 = hyvä ja 5 = erinomainen. Kuvio 10 esittää jokaisen kohdan saamaa numeraalista keskiarvoa, joka laskettiin kaikkien kyselyyn osallistuneiden vastauksien perusteella.

Glögi- ja loimulohitarjonta saivat kyselyn perusteella molemmat keskiarvokseen 4,5 eli lähes erinomaisen arvosanan. Suomalainen glögi ja loimulohi ovatkin Joulukylän ehdottomasti suosituimpia tuotteita. Joulukylän tulisijalla ja istumapaikoilla varustettu ulkotelttä jäi keskiarvoltaan (4,4) vain hieman glögi- ja loimulohitarjontaa heikommaksi. Tällainen ”luksus” on perinteisillä saksalaisilla joulumarkkinoilla harvinaista, sillä joulumarkkinoilla syödään tavan mukaan joko taivasalla pienien ulkobaaripöytien ääressä tai kädestä markkinoilla kiertelyn lomassa. Näin ollen joulumarkkinoiden tyypillinen ruokatarjonta rajoittuu usein kädessä pidettäviin erilaisiin leipä- ja muihin (makeisiin) taikinatuotteisiin sekä paperitötteröihin, joihin sujahtaa paahdetut mantelit, uppopaistetut ja tomusokerilla koristellut munkkipallerot (Kräppelchen) tai majoneesilla höystetyt ranskanperunat. Hirsimökin tuotetarjonta sai kyselyyn vastanneilta keskiarvoksi 3,6. Heikoimman keskiarvon (3,1) sai Joulukylän kulttuuritarjonta. Kokonaisuudessaan Suomalainen Joulukylä sai kuitenkin keskiarvosanakseen 4,2.



Kuvio 11: Suomalaiselle Joulukylälle suositellut kehittämiskohteet

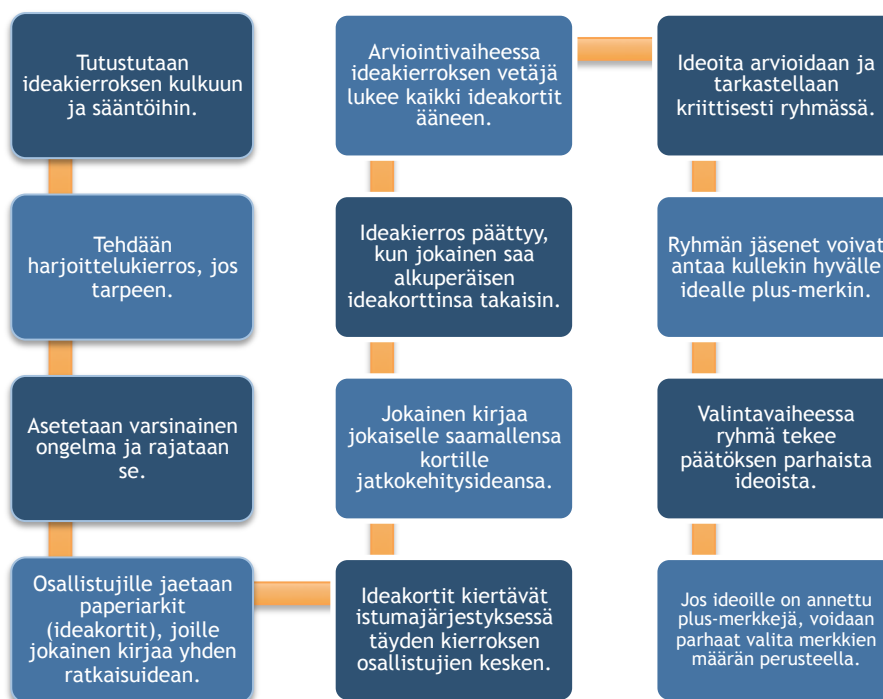
Lopuksi kysyttiin, miten Suomalaisen Joulukylän tarjoomaa voisi tulevaisuudessa kehittää (kuvio 11). Myös tässä kysymyksessä arviointia varten käytettiin asteikkoa 1-5 seuraavanlaisesti: 1 = ei kiinnosta ollenkaan, 2 = kiinnostaa vähän, 3 = kiinnostaa jonkin verran, 4 = kiinnostaa paljon ja 5 = kiinnostaa erittäin paljon. Valmiita kehityskohteita oli annettu 11, jotka vastaajat saivat arvioida mielestään parhaiten sopivimmalla arvosannalla. 12. kohta oli jätetty avoimeksi vastaajien mielestä muita tärkeitä kehityskohtia varten. Tähän kohtaan vastasi vain kaksi kyselyyn osallistunutta. Heidän mielestään Suomalainen Joulukylä kaipaasi lunta ja hirviä. Vastaajien tuloksien perusteella laskettiin jokaiselle kohdalle keskiarvosanat, jotka on esitetty kuviossa 11. Ylimpänä kuviossa sijaitsee korkeimman keskiarvosanan saaneet kohdat, joita kyselyyn osallistuneiden mielestä Suomalaisessa Joulukylässä pitäisi eniten kehittää, tarjota enemmän tai ottaa täysin uutena tuotteena tai palveluna tarjontaan.

Perinteinen suomalainen ruoka- ja juomatarjonta saivat korkeimmat keskiarvosanat 4,1 ja 3,8, ja olivat näin kaksi kyselyyn vastanneiden mielestä tärkeintä tarjooman kehityskohdetta Joulukylässä. Tämä kertoo siitä, että perinteisesti saksalaiset tulevat joulumarkkinoille herkuttelemaan tai syömällä ja juomisella on vähintäänkin tärkeä sivurooli joulumarkkinavierailuilla. Myös suomalainen joulupukki sai keskiarvon 3,8, ja on yhtä toivottu kohde juomatarjonnan kanssa Suomalaisessa Joulukylässä. Kolmanneksi korkeimman keskiarvosanan (3,5) saivat kategoriat suomalaiset esiintyjät sekä saunamökki ja -tuotteet. Perinteiset suomalaiset käsityötuotteet kiinnostivat vastaajia jonkin verran (ka. 3,2), kuten myös tieto Suomesta matkakohteena (ka. 3,0), suomalaiset tekstiilituotteet (ka. 3,0) ja lapsille suunnattu tarjonta (ka. 3,0). Suomi-aiheiset esitelmät ja suomen kielen työpajat kiinnostivat vastaajia vähän (molempien ka. 2,8).

### 5.2.3 Ideakierros tutkimusmenetelmänä

Ideakierros on aivoriihenä tunnetun ideointimenetelmän yksi variaatio. Aivoriihi eli brainstorming on yksi luovan ongelmanratkaisun perusideointimenetelmistä. Aivoriihi toimii ideointimenetelmänä joko sellaiseen tai sitä voi helposti jatkaa muilla ideointimenetelmillä. Tarkoituksena on aivoriihikokouksen vetäjän johdolla ideoida ryhmässä uusia lähestymistapoja tai ratkaisuja asetettuun ongelmaan. Yleensä ideointi aloitetaan vapaalla ideoinnilla ilman arvos- teluja ja se voi jatkua niin, että jokainen antaa esitetyille ideoille plusmerkkejä. Kaikkien ryhmäläisten annettua äänensä jollekin tai joillekin ideoille, nähdään, mikä ratkaisu tai lähes- tymistapa on saanut eniten plusmerkkejä eli on ryhmäläisten mielestä kannattavin. (Ojasalo ym. 2009, 145-146.)

Ideakierros toteutetaan ideakorttien avulla. Jokaiselle pöydän ympärillä istuvalle jaetaan kortti tai paperiarkki, jolle tämä kirjoittaa ideoitaan ongelman ratkaisemiseksi. Kun ideointi tyrehtyy, kortti tai paperiarkki ojennetaan seuraavalle, joka jatkaa ideoiden kehittelyä. Näin jokainen pöydän ympärillä istuva saa äänensä kuuluville ja haastaa itsensä ajattelemaan yhä pidemmälle ideoiden jalostamisessa. (Ojasalo ym. 2009, 146.)



Kuvio 12: Ideakierroksen rakenne (Hassinen 2008, 49)

Kuvio 12 kuvaa ideakierroksen rakennetta. Hassisen (2008, 49) mukaan ideakierros aloitetaan selittämällä säännöt ja kierroksen kulku osallistujille. Jos tarpeen, sääntöihin tutustumisen jälkeen voidaan tehdä harjoittelukierros jollakin helpolla aiheella. Tämän jälkeen asetetaan



varsinainen ongelma ja rajataan aihe. Kun säännöt ja aihe selvillä, aloitetaan ideointi. Jokainen osallistuja kirjoittaa saamalleen ideakortille yhden ratkaisun tai kehitysehdotuksen käsiteltävään ongelmaan tai aiheeseen. Tämän jälkeen ideakortteja kierrätetään istumajärjestyksessä täysi kierros kaikkien osallistujien kesken niin, että jokainen jatkaa ideakorttien sisällön kehittämistä omalla ideallaan. Kun kaikki osallistujat ovat saaneet oman alkuperäisen ideakorttinsa takaisin, aloitetaan ideoiden arviointi. Ideakierroksen vetäjä lukee jokaisen ideakortin ääneen, jonka jälkeen niitä tarkastellaan ja arvioidaan ryhmässä. Jos arvioinnissa päätetään käyttää hyödyksi plus-merkkejä, jokainen osallistuja voi antaa hyväksi pitämilleen ideoille yhden plus-merkin. Valintavaiheessa eniten plus-merkkejä saaneet ideat voidaan todeta sopivimmiksi ratkaisuiksi tai kehitysideoiksi alkuperäiseen ongelmaan tai aiheeseen. (Hassinen 2008, 49.)

Aivoriihi onnistuu parhaiten, kun ideointiryhmä on sopivan kokoinen. Liian pienessä ryhmässä ideoita saattaa olla vaikeaa kehittää eteenpäin ja liian isossa ryhmässä osa voi tuntea olonsa ja ideoinnin epämukavaksi. Tärkeää on, että ryhmällä on vetäjä, joka pitää ohjat käsissä koko ajan. Hänen tulee valvoa, että sääntöjä noudatetaan ja prosessi pyörii tehokkaasti. Vetäjä ohjaa ryhmän työskentelyä ja pyrkii ehkäisemään ongelmatilanteita. Hän pitää myös huolen siitä, ettei ideoita vielä ideointivaiheessa arvostella ollenkaan. (Ojasalo ym. 2009, 146-147.)



Kuva 3: Ideakierros-työpaja käynnissä

Palvelumuotoiluprosessissa aivoriihi toteutetaan usein palvelun tuottavan yrityksen ja palvelumuotoilijatoimijoiden kesken. Tässä opinnäytetyössä aivoriihi toteutettiin asiakasnäkökulmaa soveltaen ideakierros-työpajana. Ideakierros suoritettiin helmikuussa 2015 ja siihen osallistuivat kuusi asiakasta ja opinnäytetyön tekijä vetäjän roolissa. Jokainen asiakkaista on useampaan kertaan useampina vuosina vierailut Leipzigin Suomalaisessa Joulukylässä vuoden 2014 Joulukylän mukaan lukien. Kaikki heistä ovat kotoisin Leipzigiästä ja lähiympäristöstä tai

asuneet alueella vähintään 20 vuotta. Kolme ideakierrokseen osallistuneista asiakkaista olivat miehiä ja kolme naisia. Nuorin osallistuja oli 23-vuotias, kaksi osallistujaa 25-vuotiaita, yksi 30-vuotias ja kaksi vanhinta 55 vuoden ikäisiä.



Kuva 4: Ideakierros-työpajan ideakortit

Ideakierros-työpajan tarkoituksena oli pohtia kehitysideoita Leipzigin Suomalaisen Joulukylän toiminnalle. Asiakkaat pyydettiin kerääntymään pyöreän pöydän ääreen ja ideakierroksen vetäjä jakoi heille ideakortit (kuva 4) ja kynät. Tämän jälkeen työpajan vetäjä selitti osallistujille ideakierroksen kulun ja menetelmän säännöt. Osallistujia kehoitettiin pohtimaan Suomalaisesta Joulukylää omasta näkökulmasta ja miettimään, mitkä tekijät parantaisivat heidän palveluelämystä Suomalaisessa Joulukylässä. Ideoiden loppuarvioinnissa käytettiin hyödyksi plus-merkkejä, joita kukin osallistuja sai antaa hyväksi pitämilleen ideoille. Plus-merkit autoivat ryhmää arvioimaan tuloksia ja nostamaan esille parhaimmat ideat.

#### 5.2.4 Ideakierros-työpajan tulokset

Ideakierros-työpajan ideakorteista arviointiin ylsi viisi. Ideoita arvioitiin ryhmässä seuraavallisesti: kaksi ideaa sai viisi plus-merkkiä, yksi kolme plus-merkkiä ja kaksi viimeisintä molemmat kaksi plus-merkkiä. Tulosten esittämisen selkeyttämiseksi ideakortit merkittiin tutkimuksessa kirjaimin A-E. Ensimmäisen viisi ääntä saaneen ideakortin alkuperäisenä ideana oli lämmitettyjen istumapaikkojen lisääminen Suomalaisessa Joulukylässä. Toinen viisi ääntä saanut idea käsitteli istumapaikoin varustettuja Suomea ja suomalaisuutta esitteleviä ”teemanurkkauksia”, joita ehdotettiin osaksi Leipzigin Suomalaisesta Joulukylää. Molempien eniten ääniä saaneiden ideakorttien tulokset koottiin kuvioon 13. Ylimpänä kuviossa on ideakortin lähtökohtainen idea ja sen alla idean saamat jatkokehitysajat.

### A) Enemmän lämmitettyjä istumapaikkoja (5+)

### B) Tilaa pienille "teema-nurkkauksille" istumapaikkoineen (5+)

<p>Ulkoteltan lisäksi myös muita nuotiopaikkoja istumapaikkoinen.</p>	<p>Nurkkauksiin valkokankaita, joilla pyörii Suomi-aiheisia videoita, mieluiten jouluun ja talveen liittyviä.</p>
<p>Istuma-alueille taljoja, muhveja, perinteisiä suomalaisia asusteita käyttöä ja kokeilua varten -&gt; mukavuus ja mahdollisuus tutustua suomalaisiin tuotteisiin.</p>	<p>Nurkkausten tulee olla hyvin toisistaan erotettuja, jotta videoita pystyy akustisesti seuraamaan -&gt; väliseinät tai erilliset teemateltat.</p>
<p>(Nuotiopaikoilla) ohjelmanumerona ohjattua helppojen ja perinteisten suomalaisten käsityötuotteiden tekemistä.</p>	<p>Teltat/nurkkaukset voitaisiin omistaa esim. suomen kielelle, eläimistölle, saunakulttuurille ja suomalaisille myynteille (teltassa "tarinankertoja"). Lisäksi telttoihin glögin ja pienien suupalojen myynti.</p>
<p>Nuotiopaikkojen ympäristöön myös pöytiä/seisomapöytiä, jotta ruokaileminen onnistuu mukavammin.</p>	<p>Sauna-teemateltoa tulisi olla mahdollisimman kuuma ja löylyn heittäminen mahdollista.</p>
<p>Suomalaista musiikkia soimaan hiljaa taustalle ja lisäksi ulko-alueelle pieniä ohjelmanumeroita asiakkaiden viihdykkeeksi, kuten halkojen pilkkomista, suomen kielen paja tai poron lassoamista.</p>	<p>Telttojen koristeleminen ulkopuolelta teeman mukaan.</p>

Kuvio 13: Ideakierros-työpajassa viisi plus-merkkiä saaneet ideat






Ideakortin A lähtökohtaisena ideana oli istumapaikkojen lisääminen Suomalaisessa Joulukylässä. Jatkokehitysideoissa ehdotettiin erityisesti nuotiopaikkojen lisäämistä ja istuma-alueille tarjottavaksi suomalaisia taljoja ja perinneasusteita lämmittelyä ja kokeilua varten sekä kulttuurituntemusta lisäämään. Lisäksi istuma-alueille ehdotettiin järjestettäväksi ohjattua toimintaa, kuten helppojen suomalaisten käsityöiden tekemistä, pöytiä ruokailua varten ja suomalaista musiikkia tai muunlaisia ohjelmanumeroita asiakkaiden viihdykkeeksi. Ideakortin B alkuperäinen idea oli pienten "teemanurkkausten" rakentaminen Joulukylään. Jatkokehitysideoissa nurkkauksiin ehdotettiin valkokankaita, joilla pyörisi Suomi-aiheisia videoita. Jotta katselukokemus olisi onnistunut, tulisi valkokankaiden olla toisistaan hyvin erotettu. Eri teemoiksi ehdotettiin suomen kieltä, saunakulttuuria, eläimistöä ja myyttejä. Telttoissa voitaisiin myydä glögiä ja pieniä suupaloja ja teltat tulisi koristella teemojen mukaisesti. Parhaimmassa tapauksessa saunateltoa voisi simuloida oikean suomalaisen saunan tuntua.

Kolme plus-merkkiä sai Suomalaisen Joulukylän markkinointiin liittyvä idea (kuvio 14).

Ideakortin alkuperäisenä ideana ehdotettiin mainostamiseen ja opasteisiin panostamista, jotta Joulukylään olisi helpompi löytää ja jotta se houkuttelisi enemmän vierailijoita. Ideakortin tulokset koottiin lyhyesti kuvioon 14. Ylimpänä kuviossa on ideakortin lähtökohtainen idea ja sen alla idean saamat jatkokehitysajat.

### C) Parempi mainostaminen Joulukylän löytämiseksi (esim. Suomi-aiheinen kyltti) (3+)



-  "Sisäänheittäjät" kylän sisäänkäynnillä. Vierailijat voitaisiin ottaa vastaan esim. laulaen tai pieniä ruoka- tai juomamaistiaisja tarjoten.
-  Iso pororeki voisi "mainostaa" Joulukylän edessä (ei oikeita eläimiä!). Reki voisi toimia myös istumapaikkana glögikojulla.
-  Lapista saapunut joulupukki toivottaa vierailijat tervetulleeksi Joulukylän sisäänkäynnillä ja jakaa pieniä lahjoja, ruokamaistaisia tms.
-  Kohokohtana voitaisiin järjestää Leipzigin koiravaljakkokilpailu -> lumen puutteen takia kelkat pyörillä varustettuina.
-  Kilpailun puitteissa voitaisiin kerätä myös varoja esimerkiksi eläinsuojelua varten.






Kuvio 14: Ideakerros-työpajassa kolme plus-merkkiä saanut idea

Ideakortin C lähtökohtainen idea oli parempi mainostaminen ja opastaminen Suomalaiseen Joulukylään. Jatkokehitysideoissa Joulukylän sisäänkäynnille ehdotettiin "sisäänheittäjiä" houkuttelemaan asiakkaita Suomalaiseen Joulukylään. Huomiota herättääkseen he voisivat esimerkiksi laulaa ja tarjota asiakkaille pieniä ruoka- ja juomamaistiaisja. Toisessa jatkokehitysideassa tarkennettiin, että "sisäänheittäjänä" voisi toimia suomalainen joulupukki. Lisäksi Joulukylän sisäänkäynnille ehdotettiin mainoskeinoksi isoa pororekeä, joka voisi toimia myös istumapaikkana asiakkaille. Toiseksi mainoskeinoksi ehdotettiin koiravaljakkokilpailun järjestämistä Leipzigin, jonka kautta voitaisiin herättää positiivista huomioita keräämällä varoja hyväntekeväisyyteen, kuten paikallista eläinsuojelua varten.

Viimeiset arviointiin yltäneet ideat saivat kumpikin kaksi plus-merkkiä (kuvio 15). Ensimmäiseksi ehdotettiin Suomen ja suomalaisuuden esiin tuomista erilaisin videopätkin, jotka pyörisivät tauotta niille varatussa tilassa Joulukylässä. Videot voisivat esitellä esimerkiksi suomalaisia jouluperinteitä, talvimaisemia ja perinteisiä käsityötuotteita. Toisen kaksi plus-merkkiä saaneen idean lähtökohtana oli joulupukki ja porokelkka. Tätä lähtökohtaisesti yksinkertaista ideaa kehitettiin pitkälle jatkokehitysideoissa. Molempien kaksi plus-merkkiä saaneiden ideoiden tulokset koottiin kuvioon 15. Tässäkin kuviossa ylimpänä sijaitsee ideakortin lähtökohtainen idea ja sen alla idean saamat jatkokehitysideat.






### D) Valkokankailla tauotta pyörivät suomalaisista maisemista ja (joulu)perinteistä kertovat videot (2+)



-  Pieni Suomi-aiheinen "elokuvateatteri".
-  Tasatunneittain perinteisiin asuihin pukeutunut saamelaisryhmä voisi esittää perinteisiä laulujaan tulisijojen äärellä.
-  Ohjelmanumeroiden alkaminen voitaisiin ilmoittaa pienellä ilotulituksella tai merkkimelodialla kaiuttimien kautta.
-  Perinteisesti pukeutunut saamelaisryhmä voisi kiertää esimerkiksi laulaen ympäri koko joulumarkkina-aluetta ja mainostaa samalla Suomalaista Joulukylää.
-  Katsijat yritettäisiin saada mukaan innostumaan saamelaiseen lauluun/tanssiin.

### E) Joulupukki ja pororeki (2+)

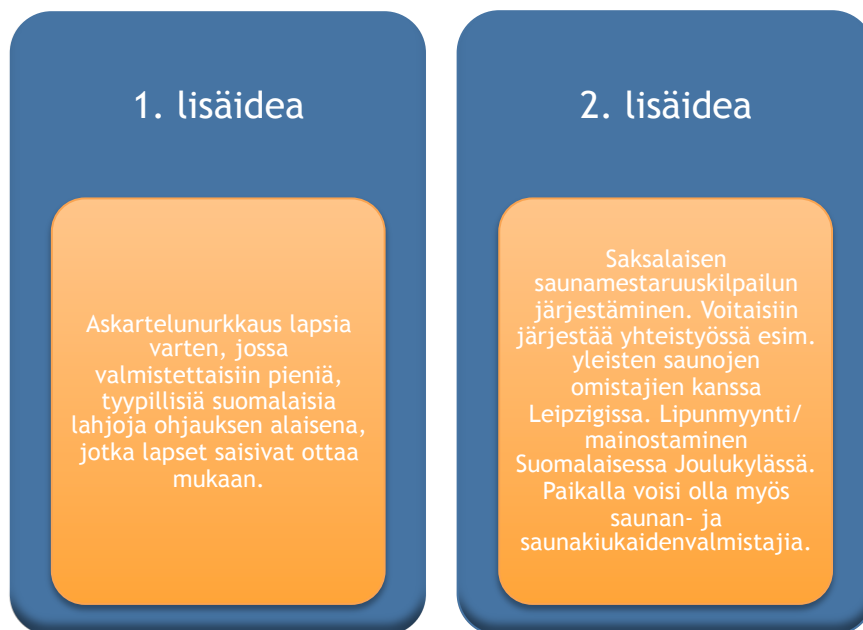


-  Kulkisivat kahden pysäkin välillä Leipzigin keskustassa.
-  Pikkulapset pääsisivät kuvaan joulupukin kanssa ja pukki jakaisi pieniä suomalaisia lahjoja.
-  Postilaatikko joulupukille osoitettuja kirjeitä varten. Postilaatikon tai sen ympäristön voisi koristella kuvilla ym., jotka kertovat joulupukin elämästä Suomessa.
-  Joulupukin seuralaiset laulaisivat suomalaisia joululauluja.
-  Joulukylään suuntaa näyttävien, kauas näkyvien keinotekoisten revontulien heijastaminen taivaalle valotekniikan avulla.

Kuvio 15: Ideakerros-työpajassa kaksi plus-merkkiä saaneet ideat

Ideakortin D alkuperäisenä ideana oli Suomesta ja suomalaisuudesta kertovien videoiden esittäminen valkokankailla. Jatkokehitysideoissa ehdotettiin, että Joulukylään voisi pystyttää pienen Suomi-aiheisen elokuvateatterin. Lisäksi ehdotettiin saamelaisten ja saamelaisuuden esille tuontia saamelaisen laulu- ja tanssiryhmän kautta, joka voisi ilmoittaa ohjelmanumeroiden, kuten elokuvateatterin "näytöksien" alkamisesta. Lisäksi he voisivat kiertää koko joulumarkkina-aluetta Suomalaista Joulukylää mainostaen. Ideakortin E lähtökohtaisena ideana oli joulupukki ja pororeki. Jatkokehitysideoissa ehdotettiin, että joulupukki rekineen voisi matkata muutaman pysäkin väliä joulumarkkina-alueen lähetyvillä Leipzigin. Lapset saisivat halutessaan ottaa kuvan joulupukin kanssa ja pukki voisi jakaa heille pieniä joululahjoja. Joulupukin seuralaiset laulaisivat suomalaisia joululauluja. Suomalaiseen Joulukylään ehdotettiin pystytettäväksi myös joulupukin oma kirjelaatikko, jonne lapset saisivat jättää terveisiä ja toiveitaan joulupukille. Joulupukin elämästä Lapissa voitaisiin kertoa esimerkiksi kuvin kirjelaatikon ympäristössä. Lisäksi ehdotettiin keinotekoisten revontulien luomisesta, jotka heijastettaisiin taivaalle ohjaamaan asiakkaita Suomalaisen Joulukylän suuntaan.

Myöhemmin, kun varsinainen ideakerros oli saatu päätökseen, halusi muutama osallistuja esittää vielä muita mieleensä tulleita kehittämissuhteita. Nämä ideat koottiin kuvioon 16 ja esitellään lyhyesti sen jälkeen. Ideoita ei käsitellä opinnäytetyön tutkimuksen myöhemmissä vaiheissa eikä niitä oteta huomioon kehittämissuhteiden luomisessa, mutta toimeksiannattajaa varten ne haluttiin kuitenkin tuoda lyhyesti esille.



Kuvio 16: Ideakerros-työpajan lisäideat

Ensimmäinen lisäidea käsitteli lapsille suunnatun askartelunurkkauksen järjestämistä Suomalaiseen Joulukylään. Lapset voisivat ohjauksen alaisena askarrella pieniä suomalaisia joululahjoja, jotka he voisivat ottaa lähtiessään mukaansa. Toinen lisäidea käsitteli leikkimielisen saksalaisen saunamestaruuskilpailun järjestämistä Leipzigissa. Ehdotettiin, että kilpailun lipunmyynti ja markkinointi järjestettäisiin Suomalaisessa Joulukylässä. Yhteistyötä voitaisiin tehdä Leipzigin yleisten saunojen omistajien kanssa. Kilpailussa sponsoreina ja paikan päällä voisi toimia saunan- ja saunairtaimiston, kuten kiukaiden, valmistajia.

### 5.3 Toteuta-vaihe

Toteuta-vaiheessa palvelu lanseerataan ja viedään markkinoille. Palvelun lopullinen toteuttaminen vaatii palveluntarjoajalta selkeän käsityksen luodusta tai parannellusta konseptista ja siitä, mikä palvelun ydintarkoitus on. Oleellista on hahmottaa kokonaisuus eli se, miten palvelun eri osat ja elementit liittyvät toisiinsa. Näin palvelusta tehdään menestyksenkäs ja se tuottaa mahdollisimman paljon arvoa asiakkaalle. (Moritz 2005, 145.)

Toteuta-vaiheen päämääränä on testata palvelumalleja ja prototyyppejä, palveluun liittyvien prosessien toimivuutta ja asiakkaan palvelukokemusta. Lisäksi luodaan tai päivitetään palveluntarjoajan liiketoimintasuunnitelma. Testitulosten perusteella kehitetään palvelun prosesseja ja kontaktipisteitä. Tämän jälkeen palvelumalleja ja prototyyppejä testataan asiakkailta vielä uudelleen. Toteuta-vaiheessa ohjeistetaan ja koulutetaan myös henkilökunta uuden palvelukonseptin asiantuntijoiksi. (Moritz 2005, 146.)

Palvelu voidaan toteuttaa joko prototyyppinä tai lopullisena palveluna toteuta-vaiheessa. Palvelun implementoinnissa käytetään apuna eri palvelumuotoilumenetelmiä riippuen siitä kuinka monimutkainen konsepti on kyseessä ja minkälaisessa ympäristössä tai ympäristöissä se toteutetaan. Esimerkiksi liiketoimintasuunnitelman ohessa esitetään usein service blueprint-kaavio, joka kuvaa kyseessä olevan palvelun rakennetta yksityiskohtaisesti. Palvelua ei tulisi kuitenkaan koskaan nähdä täysin valmiina tuotteena vaan pikemminkin ympäristönsä ja käyttäjiensä muutoksessa muovautuvana kompleksina, jonka kehittämisen ja ylläpitämisen jatku- mo on liiketoiminnan kannalta elintärkeä prosessi. (Moritz 2005, 144-145.) Opinnäytetyössä toteuta-vaiheessa luotiin mahdollisuudet Suomalainen Joulukylä -konseptin kehittämiseen, mutta kehittämisehdotuksien varsinainen implementointi jää toimeksiantajan harkintaan.

### 5.3.1 Palvelublueprint tutkimusmenetelmänä

Palvelun toimintojen, asiakkaan ja palveluntuottajan kontaktipisteiden ja sidosryhmien tarpeiden ja toiveiden ymmärtäminen selkeänä kokonaisuutena voi olla toisinaan haastavaa. Palvelublueprint -menetelmällä (eng. Service Blueprint) asiakkaan palvelupolku ja palvelua varten tarvittavat resurssit voidaan kartoittaa yhdeksi visuaaliseksi tuotokseksi, jossa palvelun vaiheet kuvataan yksityiskohtaisesti asiakkaan ja palveluntuottajan näkökulmasta. (Polaine ym. 2013, 91.) Moritzin (2005, 235) mukaan palvelublueprint on olennainen osa palvelun lopullista toteutusta.

Palvelublueprint, jota kutsutaan myös palvelun pohjapiirroksiksi tai palvelumalliksi, havainnollistaa palvelun kaikki yksityiskohdat ja niiden väliset riippuvuussuhteet. Palvelublueprint on visuaalinen kartta palvelun toimintaympäristöstä, asiakkaan palvelupolusta, palvelun kontaktipisteistä ja palvelun tukitoiminnoista. Blueprint -kaaviossa palvelun vaiheet on jaettu asiakkaan ja palveluntarjoajan välisiin kontaktipisteisiin (palvelutuokiot) asiakkaan palvelupolun mukaisesti. Kaavio kuvaa palvelun varsinaista näyttämöä eli kaikkia asiakkaan kokemia ja näkemiä asioita ja backstage-prosesseja eli kaikki palvelun taustalla tapahtuvia toimenpiteitä ja tukitoimintoja. (Moritz 2005, 235; Tuulaniemi 2011, 210-211.)

Polainen ym. (2013, 96) mukaan palvelublueprint auttaa palvelumuotoilijoita kuvaamaan kehitettävän palvelun laatua yhdellä kokonaisvaltaisella menetelmällä. Palvelublueprint-menetelmä tarjoaa palvelumuotoilijoille alustan, jolla voidaan systemaattisesti kartoittaa kuluttajien erilaisia palvelupolkuja. Asiakkaiden palvelupolkuja jäljittämällä palvelumuotoilijat voivat paljastaa kohdat, joissa asiakas koki todellista arvoa ja joissa palveluntuottaja ei ole vielä käyttänyt koko potentiaaliaan. Näin saadaan tietää, missä prosessin kohdissa on parantamisen varaa ja miten kohtia voidaan kehittää. Palvelublueprint-malli auttaa paljastamaan palvelun konseptointivaiheessa huomaamatta jääneet puutteet ja virheet palvelussa. (Polaine 2013, 96; Tonder 2013, 97-98.)

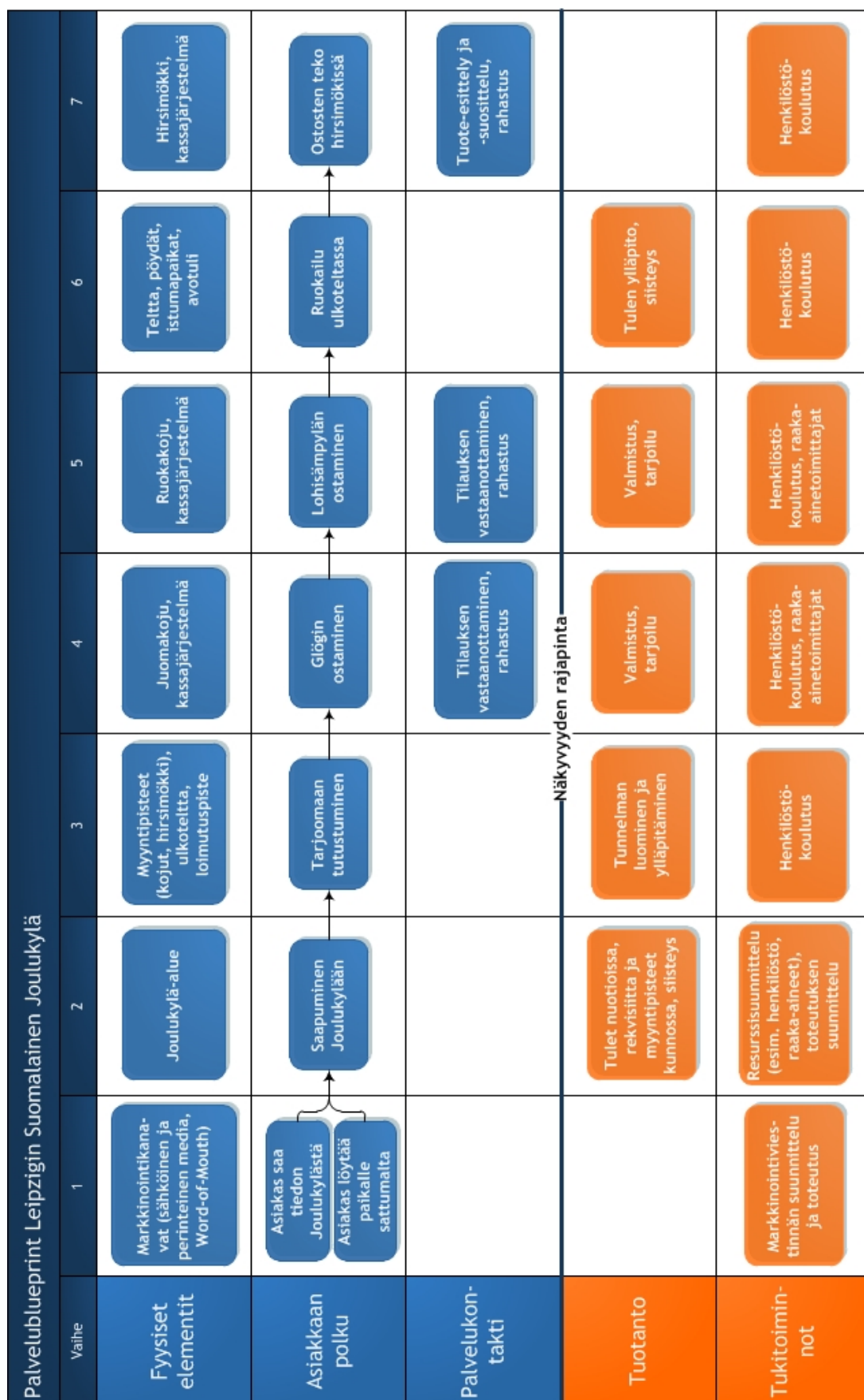
Opinnäytetyössä palvelubluetooth (kuvio 17) luotiin kuvaamaan Leipzigin Suomalaisessa Joulukylässä vierailevan asiakkaan palvelupolkua Tonderin (2013, 100-101) palvelubluetooth-mallia soveltaen. Palvelubluetoothin avulla voidaan kuvata palvelun eri vaiheita ja hahmottaa niiden kriittiset hetket asiakkaan palvelukokemuksen onnistumisen tai epäonnistumisen kannalta. Mahdollisia palvelupolkuja Suomalaisessa Joulukylässä on monia, mutta samat pääpiirteet toistuvat niissä kaikissa. Opinnäytetyötä varten valittiin yksi todennäköinen palvelupolku, joka visualisoitiin asiakaskyselystä saatujen tuloksien ja Leipzigin Suomalaisessa Joulukylässä suoritettujen yleisen havainnoin perusteella. Palvelubluetoothin avulla haluttiin avata Suomalaisessa Joulukylässä vierailevan asiakkaan palvelupolkua yksityiskohtaisesti. Yksityiskohtainen kuvaaminen auttaa havaitsemaan ja ymmärtämään palvelun mahdolliset ongelmakohtat ja näin kehittämään sitä.

### 5.3.2 Palvelubluetooth: Leipzigin Suomalainen Joulukylä

Palvelubluetoothia (kuvio 17) luetaan vasemmalta oikealle horisontaalisten sarakkeiden mukaisesti. Ylimmässä sarakkeessa kuvataan palvelun fyysiset elementit. Palvelun fyysisiä elementtejä ovat kaikki ne konkreettiset asiat, joita palvelun toimittamisessa tarvitaan. Näitä ovat esimerkiksi palvelun toimintaympäristöön liittyvät elementit, kuten tilat, kalusteet ja kassajärjestelmä. Toiseksi ylimmässä sarakkeessa kuvataan asiakkaan palvelupolku vaihteittain. Keskisarakeessa kuvataan palvelukontakti eli asiakkaan ja palveluntarjoajan väliset palvelutuotiot asiakkaan palvelupolun aikana. Nämä kaikki elementit ovat asiakkaalle näkyviä ja havaittavia toimintoja.

Neljäs sarake kuvaa palvelutuotannon vaiheita. Tähän sarakkeeseen merkitään kaikki ne asiat, joita vaaditaan palvelun onnistuneelta toteuttamiselta, mutta joita asiakas ei näe ja tiedosta palvelupolunsa aikana. Palveluntarjoajan tulee pitää huolta palvelutuotannon asiakkaalle näkymättömien osien toimivuudesta, jotta asiakkaan kokonaiskokemus palvelusta säilyy positiivisena. Viimeinen palvelubluetoothin sarake kuvaa palvelun tukitoimintoja. Tukitoiminnot ovat asioita, jotka tukevat palvelun onnistumista. Myös tukitoiminnot ovat asiakkaalle näkymättömiä toimintoja, sillä niitä ei konkreettisesti toteuteta palveluhetkellä, vaan ne vaikuttavat palvelutuotantoprosessin taustalla. Tukitoimintoja ovat muun muassa resurssisuunnittelu ja henkilöstökoulutus. Näkyvyyden rajapinta on merkitty kuvioon 17 palvelukontakti- ja tuotantosarakkeiden väliin.





Kuvio 17: Palvelubluuprint Leipzigin Suomalainen Joulukylä

Suomalaisessa Joulukylässä vierailevan asiakkaan palvelupolku alkaa siitä, kun hän saa tiedon Joulukylästä. Asiakas saattaa kuulla Joulukylästä jonkin sähköisen tai perinteisen markkinointikanavan, kuten Facebookin tai sanomalehti-ilmoituksen, kautta. Asiakaskyselystä selvisi, että suurin osa asiakkaista saa tiedon Suomalaisesta Joulukylästä lähipiiriltään eli suullisesti leviävän tiedon kautta (Word-of-Mouth). Nämä ovat palvelun ensimmäisen vaiheen fyysisiä elementtejä. Palvelublueprint-kaavioon on kuvattu vierailun toiseksi vaihtoehtoiseksi lähtökohdaksi Joulukylän sattumalta löytäminen. Suomalainen Joulukylä toimii osana Leipzigin joulumarkkinoita, joten osa asiakkaista tutustuu Joulukylään joulumarkkinavierailun yhteydessä. Tukitoiminto palvelupolun ensimmäisessä vaiheessa on markkinointiviestinnän suunnittelu ja onnistunut toteutus.

Seuraavassa vaiheessa asiakas astuu sisään Suomalaiseen Joulukylään. Palvelun fyysisenä elementtinä toimii koko Joulukylä-alue. Tässä vaiheessa palveluntarjoajan puolelta tulee olla varmistettu, että tulet ovat nuotioissa, tarvittava rekvisiitta paikallaan, myyntipisteet kunnossa ja alue on siisti. Vaiheen tukitoimintoja ovat muun muassa resurssisuunnittelu ja palvelukonseptin toteutuksen suunnittelu. Resurssisuunnittelussa tulee ottaa huomioon muun muassa se, että henkilöstöä on tarpeeksi paikalla ja raaka-aineita on riittävästi. Tapahtuman järjestämisen periaatteiden mukaisesti toteutus tulee olla yksityiskohtaisesti hahmoteltu suunnitteluvaiheessa ja henkilöstön roolijako selvä.

Palvelublueprintin kolmannessa vaiheessa asiakas tutustuu Suomalaisen Joulukylän tarjontaan yleissilmäyksellä. Asiakas luo itselleen kuva siitä, mitä kaikkea palvelu hänelle tarjoaa. Palvelun fyysisiä elementtejä ovat tässä vaiheessa kaikki Joulukylän myyntipisteet (ruoka- ja juomakojut, hirsimökki), ruokailuun ja seurusteluun tarkoitettu ulkoteltha ja lohen loimutus-piste. Palveluntarjoajan tulee varmistaa, että asiakkaalle välittyy toivottu tunnelma, jota pyritään ylläpitämään koko vierailun ajan. Palvelun tukitoiminto tässä vaiheessa on henkilöstön sitouttaminen perehdytyksen ja henkilöstökoulutuksen kautta.

Tarjontaan tutustumisen jälkeen asiakas päättää ostaa lasillisen glögiä lämmikkeeksi. Tässä vaiheessa asiakkaan ja henkilöstön välille syntyy ensimmäinen palvelukontakti, kun myyjä vastaanottaa ja rahastaa asiakkaan tilauksen. Palvelun fyysiset elementit ovat juomamyyntipiste ja kassajärjestelmä. Tuotantosarakkeeseen sijoittuu glögin valmistaminen ja sen tarjoileminen asiakkaalle. Tukitoiminnot tässä vaiheessa ovat henkilöstökoulutus, kuten myyjien perehdyttäminen ja tuoretuotteiden raaka-ainetoimittajat.

Nälkäinen asiakas päättää glögin lisäksi ostaa jotakin syötävää. Hän tilaa loimulohisämpylän ja myyntipisteellä syntyy palvelupolun toinen palvelukontakti, kun ruokakojun myyjä ottaa asiakkaan tilauksen ja maksun vastaan. Palvelun fyysiset elementit ovat ruokamyyntipiste ja myyjän käyttämä kassajärjestelmä. Palvelutuotanto käsittää keittiön puolella tapahtuvan lo-

hisämpylän valmistuksen ja sen tarjoilun asiakkaalle ruokapisteen myyjän toimesta. Tukitoimintona myös tässä vaiheessa toimii henkilöstökoulutus ja raaka-ainetoimittajat.

Asiakas siirtyy nauttimaan glögin ja loimulohisämpylän ulkoteltan puolelle. Teltta on sisustettu ruokapöydillä ja suomalaistyyllisillä pirtin penkeillä. Taaempänä teltassa palaa avotuli, joka luo telttaan pehmeän valon ja savun tuoksun. Nämä ovat ruokailuvaiheen fyysiset elementit. Palvelutuotantovaiheeseen sisältyy tulen ylläpito ja teltan siisteys. Tukitoiminto tässä vaiheessa on henkilöstökoulutus ja sen kautta tapahtuva henkilöstön sitouttaminen.

Ennen kuin asiakas jatkaa matkaansa, haluaa hän vielä vierailta uudestaan suomalaisia tuotteita myyvässä hirsimökissä. Tuotteet herättivät asiakkaan mielenkiinnon ja hän haluaa ostaa jotakin kotiin vietäväksi tai lahjaksi. Hirsimökissä syntyy palvelupolun kolmas palvelukontakti, kun myyjä esittelee asiakkaalle tätä miellyttävän tuotteen. Asiakas tekee ostopäätöksen ja maksaa ostoksensa kassalla. Palvelun fyysiset elementit ovat tässä vaiheessa hirsimökki ja myyjän käyttämä kassajärjestelmä. Tukitoimintona myös tässä vaiheessa toimii myyjäkoulutus ja perehdyttäminen. Koulutus ja perehdyttäminen takaavat sen, että asiakas saa elintärkeää tietoa tuotteista, joita hän ei tunne ja joista hän ei ole välttämättä koskaan kuullutkaan.

### 5.3.3 Yhteenveto tutkimustuloksista

Tässä luvussa esitellään tiivistettynä opinnäytetyön tutkimuksen keskeisimmät tulokset, joiden perusteella luotiin kehittämissuositukset Leipzigin Suomalaiselle Joulukylälle. Tulokset jaettiin erillisiin taulukoihin tutkimusmenetelmittäin. Sisällönanalyysimenetelmällä analysoiduista haastattelutuloksista (taulukko 1) koottiin taulukkoon 2 ne keskeisimmät aihealueet, jotka vaikuttivat lopullisten kehittämissuositusten luomiseen. Taulukkoon 3 koottiin asiakaskyselyn keskeisimmät tulokset ja taulukkoon 4 idearinki-työpajaan osallistuneiden viisi parhaiten arvioimaa kehittämissuositusta. Asiakaskyselyn ja idearinki-työpajan tuloksista valittiin ne keskeisimmät asiat, joilla oli olennaisin vaikutus lopullisten kehittämissuositusten sisältöön. Kehittämissuositukset esitellään tulosten yhteenvedon jälkeen luvussa 5.3.4.

Tulokset	Kuvaus
<b>Liiketoiminnan kehittäminen:</b> konseptin monistettavuus	Tahtotila olemassa -> haasteena taloudelliset valmiudet ja konseptin autenttisuuden kärsiminen
<b>Liiketoimintastrategia:</b> liiketoiminnan erityispiirteet	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Ei varsinaista kilpailua -&gt; tuodaan markkinoille jotakin uutta ja ainutlaatuista (Sinisen meren strategia)</li> <li>○ Toimintaa vain kuukauden verran vuodessa -&gt; haasteet, mutta asiakkaiden kiinnostus säilyy</li> <li>○ Tarjooman päivittäminen joka vuosi -&gt; testituotteet</li> </ul>
<b>Liiketoimintastrategia:</b> arvot	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Suomalainen mielenlaatu, raaka-aineet ja tuotteet</li> <li>○ Mahdollisimman ei-kaupallinen toiminta ("sydän mukana", teemana jouluku)</li> </ul>
<b>Asiakkuuksien hallinta ja segmentointi:</b> Saksa ja saksalaiset otollinen markkina-alue ja asiakasryhmä	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Saksalainen kulttuuri samankaltainen suomalaisen kulttuurin kanssa (esim. työskentely- ja toimitavat)</li> <li>○ Saksassa myy suomalaiset luonnonantimet ja luontoon liittyvät elämykset (esim. avotuli)</li> <li>○ Saksalaisia tiedostavia ja hintatietoisia kuluttajia -&gt; kiinnostuneita tavaran alkuperästä ja tarinasta sen takana -&gt; valmiita maksamaan tuotteesta, kun hinnalla on hyvät perustelut</li> </ul>

Taulukko 2: Teemahaastattelujen keskeisimmät tulokset

Haastatteluista nousi esille neljä keskeisintä Suomalainen Joulukylä -konseptin toimintaan liittyvää kohtaa: konseptin monistettavuus, toiminnan erityispiirteet, aitous liiketoiminnan strategisesti tärkeimpänä arvona sekä otollinen markkina-alue ja kohderyhmä (taulukko 2). Haastatteluista selvisi, että konsepti on monistettavissa ja toimeksiantajalla on ”henkiset valmiudet” ja tahtotila konseptin monistamiseen. Haasteena on kuitenkin se, millä tahdilla ja kuinka moneen kaupunkiin kerrallaan konsepti voidaan monistaa niin, ettei sen autenttisuus kärsi. Lisäksi toimeksiantajan tulee selvittää ja arvioida taloudellisia valmiuksiaan, sillä kausitoiminta on kallista, kun joka vuosi esimerkiksi myyntipaikka rakennetaan alusta asti uudelleen. Haastateltavien mukaan konseptin toiminnassa tärkeintä on sen aitous. Tuotteiden tulee olla ”suomalaisella mielenlaadulla” aidoista, suomalaisista raaka-aineista valmistettuja ja toiminta mahdollisimman ei-kaupallista. Tähän ohjaa jo toimintaa määrittävä teema, jouluku, joka yleisesti mielletään rauhan ja rauhoittumisen ajaksi ja jolloin kaupallista toimintaa vieroitetaan. Lisäksi haastatteluista selvisi, että Saksa ja saksalaiset ovat markkina-alueena ja asiakasryhmänä otollisia. Toimintaa helpottaa saksalainen kulttuurin ja yhteiskunnan saman-

kaltaiset piirteet suomalaisten vastaavien kanssa. Saksalaiset nauttivat luontoon liittyvistä elämyksistä ja ovat valmiita maksamaan tuotteesta, kun tuntevat sen alkuperän.

Tulokset	Kuvaus
Vierailun syyt Suomalaisessa Joulukylässä	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Glögi (61 %:a vastaajista)</li> <li>○ Loimulohi (33 %:a vastaajista)</li> <li>○ Tullut tavaksi (31 %:a vastaajista)</li> <li>○ Suomalainen kulttuuri ja tuotteet (molemmat 18 %:a vastaajista)</li> </ul>
Tiedon saaminen Suomalaisesta Joulukylästä	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Lähipiirin suosittelu (65 %:a vastaajista)</li> <li>○ Sattumalta paikalla (15 %:a vastaajista)</li> <li>○ Perinteinen ja sosiaalinen media (6 %:a vastaajista)</li> </ul>
Suomalaisen Joulukylän arviointi	<p>Asteikolla 1-5 keskiarvosanat:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ glögi 4,5</li> <li>○ loimulohi 4,5</li> <li>○ ulkoteltoa 4,4</li> <li>○ kokonaisuus 4,2</li> <li>○ hirsimökin tarjonta 3,6</li> <li>○ kulttuuritarjonta 3,1</li> </ul>
Tarjooman kehittämiskohdeet Suomalaisessa Joulukylässä (korkeampi arvosana = suurempi kiinnostus)	<p>Asteikolla 1-5 keskiarvosanat:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ perinteinen suomalainen ruokatarjonta 4,1</li> <li>○ suomalainen juomatarjonta 3,8</li> <li>○ joulupukki 3,8</li> <li>○ suomalaiset esiintyjät 3,5</li> <li>○ saunamökki ja -tuotteet 3,5</li> <li>○ perinteiset käsityötuotteet 3,2</li> <li>○ muut ≤ 3</li> </ul>

Taulukko 3: Asiakaskyselyn keskeisimmät tulokset

Asiakaskyselyn keskeisimmät tulokset (taulukko 3) liittyivät vierailun syihin Suomalaisessa Joulukylässä, tiedon saamiseen Joulukylästä, Joulukylän arviointiin ja tarjooman kehittämiseen Joulukylässä. Kyselyssä selvisi, että yli puolet kyselyyn osallistuneista (61 %) vierailivat Leipzigin Suomalaisessa Joulukylässä glögiä nauttiakseen ja 33 % loimulohen takia. 31 %:lle Joulukylässä vierailu oli tullut tavaksi. 18 % vastaajista vieraili Joulukylässä suomalaisten tuotteiden ja 18 % suomalaisen kulttuurin takia. Toimeksiantaja oli panostanut vuoden 2014 Leipzigin Suomalaisen Joulukylän markkinointiin eri kanavien kautta. Silti vain 6 % kyselyyn osallistuneista saapuivat paikan päälle perinteisen tai sosiaalisen median markkinoin ansiosta. Yli puolet (65 %) vastaajista oli saapunut paikalle lähipiirin suosittelun innoittamana. Suomalaisen Joulukylän arvioinnissa parhaimman keskiarvosanan asteikolla 1-5 saivat glögi ja loimulohi (4,5). Ruokailuun ja seurusteluun tarkoitettu ulkoteltoa sai arvosanakseen 4,4 ja Joulukylä-kokonaisuus 4,2. Hirsimökin tarjonta ja kulttuuritarjonta arvioitiin tyydyttäväiksi

keskiarvosanoin 3,6 (hirsimökki) ja 3,1 (kulttuuritarjonta). Tarjoomaa voitaisiin vastaajien mukaan kehittää parhaiten parantamalla suomalaista perinteistä ruoka- ja juomatarjontaa ja tuomalla joulupukin suuremmaksi osaksi Joulukylä-kokemusta. Lisäksi vastaajien joukossa heittä kiinnostusta suomalaiset esiintyjät, saunamökki ja -tarvikkeet sekä perinteiset käsityöt.

Tulokset	Kuvaus
<b>Enemmän lämmitettyjä istumapaikkoja</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ nuotiopaikkoja</li> <li>○ suomalaiset perinnevaatteet ja -asusteet lämmikkeenä</li> <li>○ viihteellistä toimintaa/ ohjelmanumeroita</li> </ul>
<b>Suomi-aiheiset teemateltat tai -nurkkaukset</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ valkokankailla pyöriviä videoita</li> <li>○ telttojen/nukkauksien koristelu</li> <li>○ teemat esim. luonto, mytologia, sauna, joulu, talvi</li> </ul>
<b>Paremmat opasteet Joulukylään ja tehokkaampi markkinointi erityisesti tapahtuma-aikana</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ ”sisäänheittäjät” sisäänkäynnillä (esim. joulupukki)</li> <li>○ iso joulupukin reki ”mainoksena”</li> <li>○ koiravaljakkokilpailu -&gt; varojen kerääminen eläinsuojelua varten</li> </ul>
<b>Joulupukki ja pororeki</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ kuvien ottaminen ja yhteislaulut joulupukin kanssa</li> <li>○ pienien lahjojen jako joulupukin toimesta</li> <li>○ joulupukin kirjelaatikko Suomalaisessa Joulukylässä</li> <li>○ keinotekoiset revontulet</li> </ul>

Taulukko 4: Ideakerros-työpajan keskeisimmät tulokset

Ideakerros-työpajan keskeisimmät ideat (taulukko 4) liittyivät lämmitettyjen istumapaikkojen lisäämiseen, Suomi-aiheisiin teemateltoihin/-nurkkauksiin, parempien opasteiden ja tapahtuman aikaisen markkinoinnin kehittämiseen ja joulupukin rooliin panostamiseen Suomalaisessa Joulukylässä. Leipzigin Suomalaisen Joulukylän suosittu ruokailu- ja seurustelupaikka on tapahtuma-alueen laidalla sijaitseva ulkoteltilta. Samantyyllisiä lämpimiä istumapaikkoja toivottiin lisää. Ehdotettiin nuotiopaikkojen lisäämistä ja suomalaisten perinnevaatteiden ja -asusteiden tuomista lämmikkeeksi vierailijoiden käyttöön. Tätä kautta lisättäisiin kulttuurituntemusta vierailijoiden keskuudessa. Ehdotettiin myös, että istumapaikkojen ympärillä voitaisiin järjestää viihteellisiä ohjelmanumeroita tai ohjattua toimintaa, kuten perinnekäsitöiden tekemistä. Toinen lähtökohtainen idea liittyi Suomi-aiheisten teemateltojen tai -nurkkausten suunnitteluun Joulukylään. Teemateltoissa tai -nurkkauksissa pyörisi valkokankailla tauotta Suomesta ja suomalaisuudesta kertovat videot, joiden teemat liittyisivät esimerkiksi jouluun, perinteisiin, luontoon ja eläimistöön. Suomalaiseen Joulukylään toivottiin parempia opasteita ja tapahtuman aikaisen markkinoinnin parantamista. Joulukylä sisäänkäynnille ehdotettiin ”sisäänheittäjiä”, jotka houkuttelisivat asiakkaita paikalle esimerkiksi tarjoamalla pieniä maistiaisia. Lisäksi joulupukki ja iso joulupukin reki tapahtuma-alueella tai sen välittömässä läheisyydessä voisivat toimia mainoksena Suomalaiselle Joulukylälle. Ehdotettiin myös, että joulupukki ja iso joulupukin reki voisivat toimia mainoksena Suomalaiselle Joulukylälle.

tettiin myös koiravaljakkokilpailun järjestämistä hyväntekeväisyyden hengessä. Lisäksi ehdotettiin, että joulupukki voisi esiintyä joulumarkkinoilla useammin niin, että pukki jakaisi pieniä lahjoja, pukin kanssa pääsisi laulamaan ja yhteiskuvaan ja hänelle voisi jättää kirjeen Joulukylässä sijaitsevaan kirjelaatikkoon. Yhdeksi Suomalaisen Joulukylän markkinointikeinoksi ehdotettiin myös keinotekoisia, taivaalle heijastettavia revontulia.

#### 5.3.4 Kehittämisehdotukset

Lopulliset kehittämissuositukset Leipzigin Suomalaiselle Joulukylälle jaettiin teemoittain kolmeen kategoriaan: viestintä, tuotevalikoima ja ohjelmatarjonta. Teemat muodostettiin tutkimustulosten pohjalta. Teemoitettujen kehittämissuositusten avulla konseptia voidaan kehittää järjestelmällisesti ja halutessa hyvinkin yksityiskohtaisesti keskittymällä jonkin teeman yhteen osa-alueeseen kerrallaan. Kehittämissuositukset on koottu tiivistettynä taulukkoon 5 ja selitetty tarkemmin sen jälkeen. Opinnäytetyössä tehty tutkimus kuvaa vain pientä osaa Leipzigin Suomalaisen Joulukylän asiakaskunnan mielipiteistä, joten kehittämissuosituksia implementoitaessa lisäselvitykset ja -tutkimukset saattavat olla tarpeen.

Kehittämissuositukset	Kuvaus
<b>Viestintä</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Markkinointiviestinnän keskittäminen tapahtuman aikaiseen markkinointiin (opasteet/mainostus)</li> <li>○ Asiakkaan ja henkilökunnan välisten viestintätilanteisiin panostaminen palvelukokemuksen vahvistamiseksi (mm. osallistuvat ohjelmanumerot)</li> </ul>
<b>Tuotevalikoima</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Ruoka- ja juomatarjonnan kehittäminen (esimerkiksi poroburger, mustikkapiirakka, Suomen luonnon aromeista uutettu tee)</li> <li>○ Saunatarvikkeet ja saunamökki</li> <li>○ Perinteiset käsityötuotteet</li> </ul>
<b>Ohjelmatarjonta</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Kulttuuritarjonnan lisääminen               <ul style="list-style-type: none"> <li>- suomalaiset esiintyjät</li> <li>- joulupukki</li> <li>- Suomi-aiheiset videot</li> <li>- Suomi-aiheiset teemanurkkaukset</li> </ul> </li> </ul>

Taulukko 5: Kehittämissuositukset Leipzigin Suomalaiselle Joulukylälle

Kalevala Spiritin johdon kanssa suoritetuista haastatteluista selvisi, että konseptia kehitetään jatkuvasti. Esimerkiksi vuonna 2014 Joulukylän markkinointiin panostettiin entistä enemmän, jolloin Suomalainen Joulukylä näkyi valtakunnallisissa ja paikallisissa medioissa, kuten sanomalehdissä, katumainoksissa ja internetissä esimerkiksi Leipzigin joulumarkkinoiden kotisivuilla ja Facebookissa. Asiakaskyselyn tulosten mukaan suurin osa Suomalaisen Joulukylän asiakkaista olivat kuitenkin saapuneet paikalle lähipiirin suosittelun perusteella tai olivat sattumalta paikalla. Ideakerros-työpajassa toiseksi eniten ääniä sai idea, joka esitti parempien mainoksien ja opasteiden hankkimista Joulukylän lähetyville.

Suomalaisen Joulukylän viestinnän osalta kehitettäväksi ehdotetaan tapahtuman aikaista markkinointiviestintää. Suomalaisen Joulukylän lähiympäristö ja sisäänkäyntialue tulisi varustaa huomiota herättävämällä mainonnalla. Tuloksissa esiintynyt joulupukin reki, keinotekoiset revontulet ja sisäänkäynnillä laulavat ja maistiaisia jakavat ”sisäänheittäjä” herättävät ohikulkijoiden mielenkiintoa ja sopivat hyvin jouluteemaan. Leipzigin joulumarkkina-alueella voisi myös kiertää suomalainen tai Suomi-teemainen laulu- ja/tai tanssiryhmä esimerkiksi joulupukin johdolla. Ehdotetun koiravaljakkokilpailun järjestäminen saattaa kohdata ongelmia tiedon, taidon tai koirien puutteessa, mutta on hyvä esimerkki hyväntekeväisyystyöstä, jolla yritys tai brändi voi lisätä arvoaan asiakkaan silmissä.

Asiakkaaseen luodaan henkilökohtaisempi suhde ja sitoutetaan käyttämään palvelua uudelleen vahvistamalla tämän palvelukokemusta. Tapahtuman luonteen takia Suomalaiseen Joulukylään saapuva asiakas ei välttämättä kohtaa vierailunsa aikana yhtäkään palvelukontaktitilannetta, jos hän ei päätä ostaa mitään. Erilaisilla osallistuvilla ohjelmanumeroilla, kuten yhteistanssi- ja lauluhetkillä, käsityöverstailla, tarinahetkillä tai leikkimielisillä kilpailuilla voidaan asiakkaan palvelu- ja elämyskokemusta vahvistaa. Suomalaisen Joulukylän kyläpäällikkö voisi säännöllisesti vierailla asiakkaiden joukossa. Joulukylä-alueella voisi toimia myös esimerkiksi ”lasin täyttö” -glögitarjoilu niille asiakkaille, jotka ovat valmiita ostamaan toisen lasillisen, mutta eivät vaivaudu jonottamaan uudestaan glögin myyntipisteelle.

Suomalaisen Joulukylän tuotevalikoimaa toivottiin eniten kehitettäväksi perinteisen suomalaisen ruoka- ja juomatarjonnan osalta. Loimulohta myydään jo paljon, mutta suomalaisia riisitaeläimiä, kuten keskieurooppalaisille eksoottista hirveä ja poroa, voitaisiin hyödyntää enemmän. Esimerkiksi poroburgerista voisi tulla loimulohisämpylän rinnalle erikoinen, mutta markkinavierailun lomassa helposti syötävä hittituote. Saksa on myös tunnettu leipomokulttuuristaan, joten paikan päällä leivotut suomalaistyyliset makeat leivonnaiset lienee maistuisivat myös pääosin saksalaisista koostuvalle asiakaskunnalle. Kokeilemisen arvoinen tuote voisi olla esimerkiksi suomalainen mustikkapiirakka. Vuonna 2014 kylminä nautittavista juomista lonkero tuotiin uutena tuotteena Suomalaiseen Joulukylään. Sen menekkiä seuraamalla voitaisiin miettiä valikoiman laajentamista muihinkin suomalaisiin alkoholituotteisiin, kuten suoma-



laisista raaka-aineista valmistettuihin drinkkeihin ja suurempaan snapsivalikoimaan. Kylmien juomien menekki joulumarkkinoilla on kuitenkin melko rajallinen. Glögin rinnalle toiseksi kuumaksi juomavaihtoehdoksi voitaisiin kehittää esimerkiksi jokin Suomen luonnon aromeista uutettu tee, joka eroaisi huomattavasti maultaan marjapohjaisesta glögistä.

Kulinaaristen tuotteiden lisäksi mielenkiintoa asiakkaiden keskuudessa herätti saunamökki- ja tuotteet. Saunamökki voisi toimia kulttuurinvälittäjänä ja esitellä niin suomalaista saunaa kuin saunakulttuuria, joka eroaa osittain saksalaisesta saunakulttuurista. Saunamökissä voitaisiin kertoa esittein ja esitelmin esimerkiksi pihasaunan rakentamisesta. Yhteistyökumppaneina voisi toimia suomalaiset saunanvalmistajat ja saunatarvikkeiden myyjät. Saunamökin voisi tarvittaessa muuttaa myös lavasteeksi ja suomalaishenkisen tunnelman luojaksi. Sitä voitaisiin käyttää esimerkiksi lisätilana istumista, ruokailemista ja seurustelemista varten. Lisäksi tulisi miettiä, miten suomalaiset käsityötuotteet ja niiden tekijät saataisiin tuotua paremmin esille. Hirsimökin tarjonta sai tutkimuksessa arvosanakseen 3,6 kun taas glögiä ja loimulohta sai kumpikin arvosanakseen 4,5. Opinnäytetyön asiakaskyselyllä selvitettiin sitä, miten hirsimökin tarjontaa yleisesti arvioidaan eikä pureutunut arvioinnin perusteluihin tai siihen, millä keinoin sitä voisi parantaa. Jatkokehitysvaiheessa tulisi selvittää, miksi hirsimökin arvona jäi niin paljon muusta tarjonnasta jälkeen, minkälaisia tuotteita asiakkaat ovat valmiita ostamaan ja miten niitä tulisi markkinoida asiakkaiden mielenkiinnon herättämiseksi. Haastattelujen tulosten mukaan saksalaiset pitävät tarinoista tuotteiden takana ja ovat valmiita maksamaan korkeammankin hinnan niistä, kun tuntevat tuotteiden ominaisuudet ja alkuperän.

Suomalaisen Joulukylän ohjelmatarjonnan puolesta ehdotetaan keskittyttävän erityisesti suomalaista kulttuuria tukevaan tarjontaan. Tutkimuksessa heikoimman arvosanan Joulukyläkokonaisuudesta sai Suomalaisen Joulukylän kulttuuritarjonta. Tutkimuksen tulosten mukaan asiakkaat ovat kiinnostuneita joulupukista ja suomalaisista esiintyjistä. Vuonna 2014 joulupukki vieraili Leipzigin Suomalaisessa Joulukylässä ensimmäisellä ja viimeisellä viikolla. Joulupukki voisi tulevaisuudessa vieraila useamminkin Joulukylässä, jopa päivittäin tai muutama kerran viikossa ilta- ja viikonloppu-aikaan, jolloin kävijöitä on eniten. Lisäksi kulttuuriyhteistyötä voitaisiin tehdä erilaisten suomalaisten esiintyjien kanssa, kuten artistien, tanssi- ja lauluryhmien, kirjailijoiden, kuva- ja sirkustaitelijoiden kanssa. Ohjelmisto pysyy yhtenäisenä ja tapahtuman luonteeseen sopivana, jos esityksien teemoissa pitäydytään joulu- ja talviaiheissa.

Tulosten mukaan Suomalaiseen Joulukylään kulttuuritarjontaa elävöittäisi valkokankailla pyörivät Suomi-aiheiset videot ja erilaiset Suomesta kertovat teemanurkkaukset. Tapahtumatilan myöten antaessa voitaisiin Joulukylä-alueelle rakentaa toinen esimerkiksi suomalaiselle kulttuurille, mytologialle, luonnolle ja perinteille omistettu telta. Kulttuuriteltassa myös mahdolliset esiintyjät voisivat viihdyttää Joulukylän asiakkaita. Jos toisen teltan pystyttäminen ei

ole tilan tai taloudellisten tekijöiden kannalta mahdollista, niin nykyisen ulkoteltan sisustamiseen liittyvillä pienillä lisäyksillä voitaisiin suomalaisen kulttuurin aiheita esitellä myös siellä. Järjestettäväksi ehdotettiin myös pieniä ohjelmanumeroita ruokailun ja seurustelun ohessa, kuten perinteisten suomalaisten käsitöiden tekemistä. Asiantuntevan ohjauksen avulla voitaisiin rakentaa esimerkiksi kaarnaveneitä tai opetella vuolemaan makkaranpaistotikku. Myös saamelaiskulttuurista oltiin kiinnostuneita jonkin verran. Suomalaisessa Joulukylässä voitaisiin esitellä enemmän alkuperäiskulttuurin tapoja, perinteistä elintapaa, vaateista ja musiikkia esimerkiksi suomensaamelaisen solistin tai yhtyeen esityksen kautta.

## 6 Johtopäätökset

Opinnäytetyön tavoitteena oli luoda kehittämis ehdotuksia Suomalainen Joulukylä -konseptille. Tutkimuksen tulosten pohjalta luodut kehittämis ehdotukset koottiin tiivistettynä taulukkoon 5. Tutkimus suoritettiin palvelumuotoiluin keinoin, minkä arvioitiin luovan toimivan rungon ja tuovan lisäarvoa kehittämishankkeelle. Hämäläinen ym. (2011, 63) suosittelevatkin palveluiden kehittämisessä etnografista eli osallistuvaa lähestymistapaa, joka luo kuluttajakäyttämisen pintaa syvemmän ymmärryksen kuin esimerkiksi keskivertoihmisistä kertovat markkinatutkimukset. Etnografisen menetelmän avulla saadaan kuluttajan toiminnan lisäksi selville, kuinka eri merkitykset kytkeytyvät toisiinsa ja miten kuluttajat liittyvät palvelut osaksi elämäntyyliänsä, arvojaan, ihanteitaan ja uskomuksiaan (Hämäläinen ym. 2011, 63).

Työn tarkoituksena oli kehittää Kalevala Spirit Oy:n liiketoimintaa asiakaslähtöisten kokemusten pohjalta ja edistää toiminnan kasvumahdollisuuksia sekä nykyisessä kohdemaassa Saksassa että muualla Euroopassa. Leipzigin Suomalainen Joulukylä on Suomalaisten Joulukyliä ”lippulaiva” Saksassa. Sen kehittämisen voidaan ajatella edistävän toimeksiantajan koko liiketoimintaa, kun Leipzigissa hyväksi havaittujen ehdotuksien onnistuneen testaamisen jälkeen ideat integroidaan myös muiden Joulukyliä toimintaan aluksi Saksassa ja mahdollisesti myöhemmin uusilla markkina-alueilla.

Kehittämis ehdotukset luotiin kehittä -vaiheessa opinnäytetyötä varten suoritettuna asiakaskyselyn ja ideakerros-työpajan tulosten perusteella. Ymmärrä -vaiheessa suoritettujen haastattelujen tulokset tukivat kehittämis ehdotusten luomista. Kehittämis ehdotukset jaettiin kolmeen kategoriaan: viestintä, tuotevalikoima ja ohjelmatarjonta. Viestintä-kategorian tärkeimmiksi kehittämis ehdotuksiksi nousi markkinointiviestinnän painopisteen keskittäminen tapahtuman aikaiseen markkinointiin ja viestintään asiakkaiden kanssa. Tapahtuman aikaisten face-to-face -viestintätilanteiden kautta järjestäjän on helppo saada asiakkailta välitöntä palautetta tapahtumasta (Capell 2013, 142, 270). Asiakkaat kokivat, että Joulukylään voisi olla paremmat opasteet ja sitä voisi ”mainostaa” enemmän. Mainostuksella ei tarkoitettu niinkään mainonnan perinteisiä keinoja, kuten julisteita tai sanomalehti-ilmoituksia vaan interaktiivis-

ta mainostusta ja markkinointia, kuten lauluesityksiä. Lisäksi isoja visuaalisia elementtejä, kuten joulupukin rekeä ja keinotekoisia revontulia, pidettiin huomiota herättävinä opasteina/mainoksina Suomalaiseen Joulukylään. Asiakkaan palvelu- ja elämyskokemuksen vahvistamiseksi myös henkilökunnan ja asiakkaan välisiä viestintätilanteita tapahtumapaikalla tulisi vahvistaa. ”Elämys muodostaa merkittävän osan tuotteen lisäarvosta”, korostaa Tonder (2013, 33). Palvelukokemuksen elämyksellisyyden merkitystä tukee myös Miettisen ym. (2011, 110-111) teoria palvelun tarinallisuudesta, joka vahvistaa asiakkaan tunnetason kokemusta ja toimii palvelun punaisena lankana.

Tuotevalikoima-kategoriassa tärkeimmäksi kehittämisehdotukseksi nousi suomalaisen perinteisen ruoka- ja juomatarjonnan kehittäminen. Suomalaisen Joulukylän tarjoomasta ruoka- ja juomatarjonta sai eniten osakseen kiinnostusta asiakkaiden keskuudessa. Toinen kehittämiskohde tuotevalikoiman osalta oli saunatarvikkeet ja mahdollinen tapahtumapaikalla sijaitseva saunamökki. Ohjelmatarjonnan merkittävin kehittämisehdotus liittyi kulttuuritarjonnan lisäämiseen Suomalaisessa Joulukylässä. Asiakkaat olivat kiinnostuneita muun muassa joulupukista, suomalaisista esiintyjistä ja Suomeen ja suomalaiseen kulttuuriin liittyvistä videoista. Toimeksiantajalle ehdotettiin, että tapahtumapaikalle pystytettäisiin kulttuuriteltilta, jossa voitaisiin järjestää suomalaisten kulttuuritoimijoiden esityksiä. Muina aikoina suomalaista kulttuuria voitaisiin esitellä teltassa esimerkiksi videopätkin ja teemanurkkauksin. Vaihtoehtoisesti tilan puutteessa ehdotettiin jo olemassa olevan teltan muuttamista monitoimitilaksi, jossa ruokailun ja seurustelun lisäksi voitaisiin edellä ehdotetuin tavoin esitellä suomalaisen kulttuurin aiheita tilan mahdollisuuksien rajoissa.

Kehittämisehdotuksista tehtiin selkeät ja yksinkertaiset, jotta toimeksiantaja voisi todellisuudessa hyödyntää niitä. Yksittäisistä kehittämisehdotuksista ei haluttu tehdä liian rajattuja tai yksityiskohtaisia, jotta ne eivät jäisi huomioimatta esimerkiksi toimeksiantajan riittämättömien resurssien takia. Kehittämisehdotukset pyrittiin luomaan Suomalaisen Joulukylän brändin mukaisesti. Ghodeswaria (2008, 5) mukaillen brändi-identiteetin tulee vastata asiakkaiden odotuksia ja mielikuvia sekä saada asiakkaat samaistumaan siihen. Brändille uskollisina pysyvät asiakkaat luovat arvokkaan kilpailuedun yritykselle (Ghodeswar 2008, 5). Tarkoituksena oli luoda uusia innovaatiopohjia niin, että toimeksiantajalle jäisi tilaa niiden kehittämiseen toteuttamiskelpoisiksi ja liiketoimintaa tukeviksi kokonaisuuksiksi. Toimeksiantajan mukaan opinnäytetyö on kokonaisuudessaan onnistunut ja ”erinomaista raaka-ainetta” yritykselle. Opinnäytetyön tutkimustulokset tukevat samankaltaisia kehitysratkaisuja, joita toimeksiantaja on ideoinut toimintaansa varten. Kehittämisehdotuksia pidettiin realistisina, mutta niiden toteuttamiseen kaivattiin taloudellisen kannattavuuden näkökulmaa, joka rajattiin opinnäytetyöaiheen ulkopuolelle. Lisäksi toimeksiantaja olisi ”informaation mielenkiinnon ja havainnollistamisen parantamiseksi” toivonut vielä enemmän innovatiivisten kehitysmenetelmien käyt-

töä opinnäytetyössä sekä tiiviimpää vuorovaikutusta kaikkien opinnäytetyöprosessiin kuuluvi-  
en tahojen kanssa.

Yhden henkilön resurssit opinnäytetyön aineiston keräämiseen olivat rajalliset, minkä takia esimerkiksi asiakaskyselyyn vastanneiden otos jäi melko pieneksi. Aineiston analysointi suori-  
tettiin myös yhden henkilön toimesta, joten tulosten virhemarginaali saattaa olla suurempi ja  
analyysi subjektiivisempi kuin useampien henkilöiden osallistuessa tutkimuksen tekoon. Sekä  
asiakaskysely että ideakerros-työpaja suoritettiin alun perin saksan kielellä. Asiakaskyselylo-  
make ja molempien tutkimusmetodien tulokset käännettiin myöhemmin opinnäytetyötä var-  
ten suomeksi. Osa aiheista ja ilmauksista oli haastavaa kääntää kielestä toiseen, joten joi-  
denkin asioiden merkitykset ovat saattaneet muuttua tai vääristyä käännösprosessissa. Lisäksi  
tutkimukseen osallistuneet henkilöt ovat saattaneet tulkita kysymyksiä tai ilmauksia eri taval-  
la, mikä voi osaltaan vääristää tutkimustuloksia.

Tutkimuksen luotettavuutta pyrittiin lisäämään etenemällä järjestelmällisesti palvelumuotoi-  
luprosessin mukaisesti tutkimusvaiheesta toiseen ja käyttämällä riittävästi eri tutkimusmene-  
telmiä. Täysin palvelumuotoiluprosessin järjestyksessä ei kuitenkaan pystytty pitäytymään  
ajallisten ja maantieteellisten rajoitteiden takia. Esimerkiksi asiakaskysely piti suorittaa ai-  
kaisessa vaiheessa opinnäytetyöprosessia joulumarkkina-ajan rajallisuuden takia. Toimitusjoh-  
tajan kanssa suoritettu haastattelu jäi pitkän välimatkan takia viimeiseksi osaksi tutkimuksen  
suorittamista. Haastattelun luotettavuutta lisättiin pian haastattelutilanteen jälkeen tehdyllä  
litteroinnilla ja niin, että haastattelun ja litteroinnin suoritti sama henkilö (Hirsjärvi & Hurme  
2008, 185). Luotettavuuden takaamiseksi opinnäytetyössä käytetyt tutkimusmenetelmät on  
valittu tieteelliseen lähteisiin perustuen ja niiden avulla saadut tutkimustulokset esitetty sel-  
keästi ja tarkasti. Tuloksia on pyritty havainnollistamaan visuaalisesti kuvioiden ja taulukoi-  
den avulla tehdäkseen niistä mahdollisimman helposti hahmotettavia ja ymmärrettäviä. Tut-  
kimusmenetelmät valittiin niin, että ne tukevat toisiaan koko prosessin ajan.

Suomalainen Joulukylä -konseptia varten luodut kehittämissuositukset muodostettiin pienen  
osan Joulukylän asiakkaiden mielipiteiden pohjalta. Kehittämissuositukset ovat opinnäyte-  
työssä tehdyn tutkimuksen pohjalta luotuja suosituksia, joiden avulla toimeksiantaja voisi ke-  
hittää Suomalaista Joulukylä -konseptia. Ennen kehittämissuositusten implementointia toi-  
meksiantajan tulisi tehdä lisätutkimuksia ja arvioida niiden tuottama todellinen liiketoimin-  
nallinen hyöty. Tulevaisuudessa kehittämissuosituksia tai haluttua osaa niistä voidaan pilotoi-  
da Leipzigin Suomalaisessa Joulukylässä. Kehittämissuositusten pilotoinnin jälkeen voidaan  
hyväksi havaitut ehdotukset implementoida Suomalaisen Joulukylän toimintaan. Implemen-  
toinnin onnistumista yritys arvioi ja kehittää saadun palautteen mukaisesti päämääränään  
palvelun vakioiminen tuotantotilaan (Tuulaniemi 2011, 131).

## Lähteet

- Capell, L. 2013. *Event Management for Dummies*. Chichester: John Wiley & Sons.
- Clark, T., Osterwalder, A. & Pigneur, Y. 2012. *Business Model You: A One-Page Method For Reinventing Your Career*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Ferdinand, N. & Wesner, S. 2012. *The International Events Environment*. Teoksessa Ferdinand, N. & Kitchin, P. (toim.) 2012. *Events management: an international approach*. SAGE Publications: Thousand Oaks, California, 23-47.
- Ghodeswar, B. 2008. Building brand identity in competitive markets: a conceptual model. *Journal of Product and Brand Management*, 17/1, 4-12.
- Grönroos, C. 2009. *Palvelujen johtaminen ja markkinointi*. 4. painos. Helsinki: WSOYpro.
- Hall, E. T. & Hall, M. R. 1990. *Understanding cultural differences: Germans, French and Americans*. Vol. 9. Yarmouth, ME: Intercultural press.
- Hassinen, J. 2008. *Ideointityökalupakki. Ideointimenetelmiä ja -työkaluja ideanikkareille*. Versio 5. Jyväskylä: Partus.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2010. *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.
- Hämäläinen, K., Vilka, H. & Miettinen, S. 2011. Asiakasymmärryksen ja käyttäjätiedon hankkiminen. Teoksessa Miettinen, S. (toim.) 2011. *Palvelumuotoilu. Uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen*. 2. painos. Helsinki: Teknologiateollisuus, Jyväskylän ammattikorkeakoulu, Savonia-ammattikorkeakoulu & Kuopion Muotoiluakatemia, 60-75.
- Kim, W. C. & Mauborgne, R. 2010. *Sinisen meren strategia*. 6. painos Helsinki: Talentum.
- Koivisto, M. 2011. *Palvelumuotoilun peruskäsitteet*. Teoksessa Miettinen, S. (toim.) 2011. *Palvelumuotoilu. Uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen*. 2. painos. Helsinki: Teknologiateollisuus, Jyväskylän ammattikorkeakoulu, Savonia-ammattikorkeakoulu & Kuopion Muotoiluakatemia, 42-59.
- Koivunen, H. 2004. *Onko kulttuurilla vientiä? Opetusministeriön, ulkoasianministeriön ja kauppaja teollisuusministeriön Kulttuurivienti -hanke. Selvitysmiehen raportti. Opetusministeriön julkaisuja 2004:22*. Helsinki: Opetusministeriö, Kulttuuri-, liikunta- ja nuorisopolitiikan osasto.
- Koria, M. 2014. *Muotoiluajattelu x 5: Teesit kansainvälisessä liiketoiminnassa*. Teoksessa Miettinen, S. (toim.) 2014. *Muotoiluajattelu*. Helsinki: Teknologiateollisuus.
- Kulttuuriviennin kehittämisyöryhmä. 2007. *Onko kulttuurilla vientiä? ON! Esitys Suomen kulttuuriviennin kehittämisohjelmaksi 2007-2011*. Opetusministeriön julkaisuja 2007:9. Helsinki: Opetusministeriö, Kulttuuri-, liikunta- ja nuorisopolitiikan osasto.
- Kulttuuriviennin valmisteluryhmä. 2011. *Kulttuurivienti näkyy, uudistaa ja vaikuttaa. Suomen kulttuuriviennin kehittämisohjelman 2007-2011 loppuraportti*. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2011:20. Helsinki: Opetus- ja kulttuuriministeriö, Kulttuuri-, liikunta- ja nuorisopolitiikan osasto.
- Lindroos, S., Nyman, G. & Lindroos, K. 2005. *Kirkas brandi. Miten suomalainen tuote erottuu, lisää arvoaan ja perustelee hintansa*. Helsinki: WSOY.

- Maabrändivaltuuskunta. 2010. Tehtävä Suomelle. Miten Suomi osoittaa vahvuutensa ratkaisemalla maailman viheliäisimpiä ongelmia. Maabrändivaltuuskunnan loppuraportti. Helsinki: Ulkoasiainministeriö.
- Miettinen, S., Kalliomäki, A. & Ruuska, J. 2011. Palvelun konseptointi. Teoksessa Miettinen, S. (toim.) Palvelumuotoilu. Uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. 2. painos. Helsinki: Teknologiateollisuus, Jyväskylän ammattikorkeakoulu, Savonia-ammattikorkeakoulu & Kuopion Muotoiluakatemia, 107-121.
- Moritz, S. 2005. Service Design. Practical Access to an Evolving Field. Köln: Köln International School of Design.
- Muhonen, R. & Heikkinen, L. 2003. Kohtaamisia kasvokkain. Tapahtumamarkkinoinnin voima. Helsinki: Talentum Media.
- Niinikoski, M. & Kiiski, E. 2007. Kulttuuriviennin vahvistaminen edustustojen ja instituuttien yhteistyötä kehittämällä. Selvitys kulttuuri- ja tiedeinstituuttien ja yhteistyötä asemamaisaan kulttuuriviennin alueella. Net Effect Oy.
- Oakshott, L. 2009. Essential Quantitative Methods: For Business, Management and Finance. 4. painos. Basingstoke, Hampshire: Palgrave Macmillan.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: WSOYpro.
- Parantainen, J. 2007. Tuotteistaminen. Rakenna palvelusta tuote 10 päivässä. 4. painos. Helsinki: Talentum Media.
- Pasanen, K. & Hakola, E. 2009. Suomalaisten kulttuuritapahtumien matkailullinen merkittävyys ja kansainvälinen potentiaali. MEK: A:166. Helsinki: Matkailun edistämiskeskus.
- Polaine, A., Løvlie, L. & Reason, B. 2013. Service Design. From Insight to Implementation. New York: Rosenfeld Media.
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusneikka, A. 2009. Menetelmäopetuksen tietovaranto KvaliMOTV. Kvalitatiivisten menetelmien verkko-oppikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto Tampereen Yliopisto.
- Sammallahti, T. 2009. Konseptisuunnittelun supersankari. Helsinki: Books on Demand.
- Schroll-Machl, S. 2013. Doing Business with Germans. Their Perception, Our Perception. 5th edition. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Shone, A. & Parry, B. 2010. Successful Event Management. A Practical Handbook/Third Edition. Andover, Hampshire: South-Western Cengage Learning.
- Stickdorn, M. 2011. 5 principles of service design thinking. Teoksessa Stickdorn, M. & Schneider, J. (toim.) This is Service Design Thinking. Basis - Tools - Cases. Amsterdam: BIS Publisher, 26-39.
- Tonder, M. 2013. Ideasta kaupalliseksi palveluksi. Matkailupalvelujen tuotteistaminen. Helsinki: Restamark.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.
- Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. Helsinki: Talentum Media.
- Vallo, H. & Häyrinen, E. 2012. Tapahtuma on tilaisuus. Tapahtumamarkkinointi ja tapahtuman järjestäminen. Helsinki: Tietosanoma.

Vehkalahti, K. 2014. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Helsinki: Finn Lectura.

Viitala, R. & Jylhä, E. 2007. Liiketoimintaosaaminen. Menestyvän yritystoiminnan perusta. 1.-2. painos. Helsinki: Edita Publishing.

#### Sähköiset lähteet

Kalevala Spirit. 2015a. Facebook-sivut. Viitattu marraskuu 2014.  
<https://www.facebook.com/kalevalaspirit/>

Kalevala Spirit 2015b. Kotisivut. Viitattu helmikuu 2015.  
<http://www.kalevalaspirit.fi/>

Leipziger Weihnachtsmarkt. 2014. Viitattu huhtikuu 2015.  
<http://www.leipzigerweihnachtsmarkt.de/>

#### Julkaisemattomat lähteet

Kalevala Spirit. 2015c. Sähköpostikeskustelu toimitusjohtajan kanssa.

Kalevala Spirit 2015d. Toimitusjohtajan haastattelu 1.4.2015. Helsinki.

Kalevala Spirit. 2015e. Viennistä ja kansainvälisistä tapahtumista vastaavan henkilön sähköpostihaastattelu 25.3.2015.

## Kuvat

Kuva 1: Hirsimökin tarjonta (Kalevala Spirit 2015c) .....	15
Kuva 2: Leipzigin Suomalainen Joulukylä: ulkoteltta (vas.), hirsimökki, glögikoju, ruokakoju ja loimutuspiste (Kalevala Spirit 2015c) .....	16
Kuva 3: Ideakerros-työpaja käynnissä .....	57
Kuva 4: Ideakerros-työpajan ideakortit .....	58



## Kuviot

Kuvio 1: Palvelukonseptin rakenne (Sammallahti 2009, 87-133).....	23
Kuvio 2: Suomalainen Joulukylä -konseptin kehittämisvaiheet ja tutkimusmenetelmät (mukaillen Moritz 2005, 124, 132, 144).....	36
Kuvio 3: Asiakaskyselyn ikärakenne .....	49
Kuvio 4: Vastaajien ilmoittama asuinpaikka .....	49
Kuvio 5: Vastaajien mielikuvia Suomesta.....	50
Kuvio 6: Suomen houkuttelevuus lomakohteena .....	51
Kuvio 7: Vierailukerrat vuoden 2014 Leipzigin joulumarkkinoilla ja Suomalaisessa Joulukylässä .....	51
Kuvio 8: Suomalaiseen Joulukylään houkuttelevat tekijät.....	52
Kuvio 9: Tiedon saaminen Suomalaisesta Joulukylästä.....	53
Kuvio 10: Suomalaisen Joulukylän tarjooman ja kokonaisuuden arviointi .....	54
Kuvio 11: Suomalaiselle Joulukylälle suositellut kehittämiskohteet .....	55
Kuvio 12: Ideakierroksen rakenne (Hassinen 2008, 49).....	56
Kuvio 13: Ideakierros-työpajassa viisi plus-merkkiä saaneet ideat.....	59
Kuvio 14: Ideakierros-työpajassa kolme plus-merkkiä saanut idea.....	60
Kuvio 15: Ideakierros-työpajassa kaksi plus-merkkiä saaneet ideat.....	61
Kuvio 16: Ideakierros-työpajan lisäideat .....	62
Kuvio 17: Palvelubluuprint Leipzigin Suomalainen Joulukylä .....	65

## Taulukot

Taulukko 1: Yhteenveto teemahaastattelujen sisällönanalysista .....	44
Taulukko 2: Teemahaastattelujen keskeisimmät tulokset.....	68
Taulukko 3: Asiakaskyselyn keskeisimmät tulokset .....	69
Taulukko 4: Ideakerros-työpajan keskeisimmät tulokset.....	70
Taulukko 5: Kehittämisehdotukset Leipzigin Suomalaiselle Joulukylälle.....	71

## Liitteet

Liite 1 Teemahaastattelun runko .....	84
Liite 2 Asiakaskyselylomake .....	85
Liite 3 Asiakaskyselylomake (alkuperäinen).....	88

## Liite 1 Teemahaastattelun runko

### **Asiantuntijahaastattelu teemahaastattelun keinoin - Kalevala Spirit**

#### Yleistä liiketoiminnasta

1. Kuvailisitko lyhyesti Kalevala Spiritin toimialaa ja sen tämänhetkistä tilannetta.
2. Kuinka kauan Kalevala Spirit on toiminut Saksan markkinoilla ja miksi?

#### Liiketoiminnan luonne ja tavoitteet

3. Minkälaiset arvot ohjaavat Kalevala Spiritin liiketoimintaa?
4. Millainen on Kalevala Spiritin liiketoimintastrategia lyhyesti?
5. Millä keinoin liiketoiminnalle asetettuihin tavoitteisiin päästään?

#### Kilpailu

6. Millaista kilpailua Suomalaisella Joulutorilla on?
7. Keitä ovat Suomalaisen Joulutorin kilpailijoita Leipzigissa?
8. Millainen kilpailu- ja brändistrategia Suomalaisella Joulutorilla on?

#### Tarjooma

9. Voisitko kuvailla Suomalaisen Joulutorin tuote- ja palvelutarjoomaa tuotekategorioiden ja antaa esimerkkejä kategorioiden yksittäisistä tuotteista.
10. Miten tuote- ja palvelutarjooma on kehittynyt vuosien varrella?

#### Liiketoimintaa määrittävät tekijät

11. Minkälaisia lainsäädöllisiä seikkoja pitää ottaa huomioon joulutoritoiminnan harjoittamisessa
  - a. suomalaisen lainsäädännön kannalta?
  - b. saksalaisen lainsäädännön kannalta?
12. Mitä muita tärkeitä tekijöitä tulee ottaa huomioon Suomalaisen Joulutorin toiminnassa?

#### Asiakkaat

13. Millainen on Suomalaisen Joulutorin kohderyhmä? Mitä kohderyhmästä tiedetään?
14. Mitä saksalaiseen kulttuuriin liittyvää pitää ottaa huomioon joulutoritoiminnassa?
15. Kuvailisitko tyypillistä saksalaista joulutorin asiakasta.

#### Tulevaisuus

16. Minkälaisia tulevaisuuden suunnitelmia Kalevala Spiritillä on?

Liite 2 Asiakaskyselylomake

**Asiakaskysely Leipzigin Suomalaisessa Joulukylässä**

1. Mitä sinulle tulee ensisijaisesti mieleen Suomesta? (useampi vastaus mahdollinen)

- tuhansien järvien maa
  - luonto
  - suomalainen muotoilu
  - pimeät, lumiset talvet
  - keskikesän yöttömät yöt
  - saunakulttuuri
  - suomalaiset ruoat ja juomat
  - salmiakki
  - saamelaiset
  - joulupukin kotimaa
  - hiljaiset ihmiset
  - kaksikielisyys
  - moderni teknologia (tietotekniikka, mobiilipelit)
  - menestynyt koulutusjärjestelmä
  - urheilukansa
  - muu, mikä?
- 
- 

2. Voisitko kuvitella lomailevasi Suomessa?

- Olen ollut aikaisemmin lomalla Suomessa.
  - Suomi kiinnostaa minua paljon lomakohteena.
  - Suomi ei olisi ensimmäinen vaihtoehtoni, mutta miksi ei.
  - En aio koskaan viettää lomaani Suomessa, koska...
- 
- 

3. Kuinka monta kertaa olet vierailut tänä vuonna Leipzigin joulumarkkinoilla?

- tänään ensimmäinen kerta
- 1-2 kertaa
- 3-4 kertaa
- enemmän kuin 4 kertaa

4. Kuinka monta kertaa olet vieraillut tänä vuonna Leipzigin Suomalaisessa Joulukylässä?

- tänään ensimmäinen kerta
- 1-2 kertaa
- 3-4 kertaa
- enemmän kuin 4 kertaa

5. Mikä sai sinut tulemaan vierailulle Suomalaiseen Joulukylään?

- Suomalaisella Joulukylässä vierailemisesta on tullut tapa
  - olen kiinnostunut suomalaisista tuotteista
  - haluan ostaa suomalaisia tuotteita
  - haluan juoda glögiä
  - haluan syödä loimulohta
  - haluan vierailla hirsimökissä
  - haluan tutustua suomalaiseen kulttuuriin
  - muu, mikä?
- 

6. Miten kuulit Suomalaisesta Joulukylästä?

- olen sattumalta paikan päällä
  - sanomalehti
  - televisio
  - lähipiirin suosittelu
  - Facebook
  - Leipzigin joulumarkkinoiden kotisivut
  - Kalevala Spiritin kotisivut
  - muu, mikä?
- 

7. Miten arvioisit Suomalaista Joulukylää?

*Arviointi asteikolla 1-5: 1 = todella huono, 2 = huono, 3 = tyydyttävä, 4 = hyvä, 5 = erinomainen. Kirjaa antamasi arvosana (1-5) vaihtoehtoja edeltäviin ruutuihin.*

- glögi
- loimulohiateriat
- hirsimökin tuotetarjonta
- kulttuuritarjonta
- tulisijalla ja istumapaikoilla varustettu ulkoteltha
- Suomalainen Joulukylä kokonaisuudessaan

8. Mitä jäit kaipaamaan Suomalaisessa Joulukylässä tai mitä tulevaisuudessa tulisi tarjota enemmän?

*Arviointi asteikolla 1-5: 1 = ei kiinnosta ollenkaan, 2 = kiinnostaa vähän, 3 = kiinnostaa jonkin verran, 4 = kiinnostaa paljon, 5 = kiinnostaa erittäin paljon. Kirjaa antamasi arvosana (1-5) vaihtoehtoja edeltäviin ruutuihin.*

- enemmän perinteisiä suomalaisia ruokia (poronlihaa, suomalaisia leivoksia jne.)
  - suomalainen juomatarjonta
  - tietoa matkatarjonnasta Suomeen
  - saunamökki ja saunatuotteet
  - perinteiset suomalaiset käsityötuotteet
  - suomalaiset tekstiilituotteet (vaatteet, liinavaatteet ym.)
  - enemmän tekemistä ja tarjontaa lapsille
  - suomalainen joulupukki
  - Suomi-aiheiset esitelmät
  - suomen kielen työpajat
  - suomalaiset esiintyjät
  - muu, mikä?
- 

9. Ikä

- alle 18 vuotta
- 18 - 29 vuotta
- 30 - 39 vuotta
- 40 - 49 vuotta
- 50 - 59 vuotta
- 60 - 69 vuotta
- 70 vuotta tai vanhempi

10. Sukupuoli

- Nainen
- Mies

11. Mistä olet kotoisin?
- 

*Herzlichen Dank und ein schönes Weihnachtsfest!*

*Kiitos paljon ja hyvää joulua!*



Liite 3 Asiakaskyselylomake (alkuperäinen)

### Kundenbefragung auf dem Finnischen Weihnachtsdorf in Leipzig

1. Welche Bilder verbinden Sie in erster Linie mit dem Land Finnland?  
(Mehrfachantworten möglich)

- Land der tausend Seen
  - Natur
  - finnisches Design
  - dunkler, schneereicher Winter
  - weiße Nächte (Mittsommer)
  - Saunakultur
  - finnisches Essen und Trinken
  - Salmiak
  - Samen-Volk
  - Heimat des Weihnachtsmanns
  - Schweigsame Menschen
  - Zwei Landessprachen
  - Moderne Technologie (IT, Mobil-Spiele)
  - erfolgreiches Schulsystem
  - Sportnation
  - Sonstiges
- 
- 

2. Können Sie sich vorstellen, in Finnland einen Urlaub zu verbringen?

- Ich war bereits in Finnland im Urlaub.
  - Finnland interessiert mich sehr als Reiseziel.
  - Finnland wäre nicht die erste Option, aber warum nicht.
  - Ich werde nie meinen Urlaub in Finnland verbringen, weil...
- 
- 

3. Wie oft haben Sie in diesem Jahr schon den Leipziger Weihnachtsmarkt besucht?

- heute das erste Mal
- 1-2 Mal
- 3-4 Mal
- mehr als 4 Mal



4. Wie oft haben Sie in diesem Jahr schon das Finnische Weihnachtsdorf in Leipzig besucht?

- heute das erste Mal
- 1-2 Mal
- 3-4 Mal
- mehr als 4 Mal

5. Warum besuchen Sie das Finnische Weihnachtsdorf?

- es ist zur Tradition geworden
  - ich bin neugierig auf finnische Produkte
  - ich möchte finnische Produkte kaufen
  - ich möchte Glögi trinken
  - ich möchte Flammflachs essen
  - ich möchte das Blockhaus besuchen
  - ich möchte die finnische Kultur kennenlernen
  - Sonstiges
- 

6. Wie sind Sie auf das Finnische Weihnachtsdorf aufmerksam geworden?

- ich bin zufällig hier
  - Zeitungsberichte
  - Fernsehberichte
  - Empfehlung von Bekannten, Familie oder Freunden
  - Facebook
  - Homepage des Leipziger Weihnachtsmarktes
  - Homepage des Unternehmens Kalevala Spirit
  - Sonstiges
- 

7. Wie gefällt Ihnen das Finnische Weihnachtsdorf?

*Bewerten Sie die folgenden Optionen auf einer Skala von 1 bis 5:*

*1 = sehr schlecht, 2 = schlecht, 3 = ausreichend, 4 = gut, 5 = sehr gut*

*Nutzen Sie bitte dafür die vorgegebenen Kästchen.*

- Glögi
- Flammflachsgerichte
- Produkte im Blockhaus
- Kulturelles Angebot
- das Zelt mit Feuer und Sitzplätze
- das Finnische Weihnachtsdorf insgesamt

8. Was vermissen Sie auf dem Finnischen Weihnachtsdorf bzw. was sollte künftig stärker angeboten werden?

*Bewerten Sie die folgenden Optionen auf einer Skala von 1 bis:*

*1 = kein Interesse, 2 = wenig Interesse, 3 = mittleres Interesse, 4 = großes Interesse, 5 = sehr großes Interesse*

*Nutzen Sie bitte dafür die vorgegebenen Kästchen.*

- mehr traditionelle finnische Speisen (Rentier, finnisches Gebäck, etc.)
  - Angebot an finnischen Getränken
  - Informationen zu Reiseangeboten nach Finnland
  - Saunahaus und Saunaprodukte
  - Traditionelle finnische Handarbeit
  - Finnische Textilien
  - Mehr Angebote für Kinder
  - Finnischer Weihnachtsmann
  - Informationsvorträge zu Finnland
  - Workshops finnische Sprache
  - Auftritte finnischer Künstler
  - Sonstiges
- 

9. Alter

- Jünger als 18 Jahre
- 18 - 29 Jahre
- 30 - 39 Jahre
- 40 - 49 Jahre
- 50 - 59 Jahre
- 60 - 69 Jahre
- 70 Jahre und älter

10. Geschlecht

- W
- M

11. Woher kommen Sie?
- 

*Herzlichen Dank und ein schönes Weihnachtsfest!*

*Kiitos paljon ja hyvää joulua!*

