

*Matkailututkimus 9: 2, 22-37 (2013)*  
©Suomen matkailututkimuksen seura



## **Asiakkaan osallistamismenetelmien vertailua matkailupalvelujen tuotekehityksessä**

*Hilkka Lassila<sup>a</sup> & Raija Komppula<sup>b</sup>*  
*<sup>a</sup>Savonia-ammattikorkeakoulu*  
*<sup>b</sup>Itä-Suomen yliopisto*

### **Comparing methods of customer involvement in development of tourism services**

The purpose of this paper is to assess the opportunities for co-creation by studying the applicability of different modes customer involvement in tourism at different stages and/or for different purposes of service development. The data was collected in six participant companies. The case studies are analyzed within the framework with four key elements for describing types of customer involvement presented by Alam (2002) as well as the typology of user-driven innovation by Hjalager and Nordin (2011) and typology of modes of customer involvement by Edvardsson, Kristensson, Magnusson and Sundström (2012). The findings show that The Tester mode method produced the richest input for service concept development, and The Correspondent and The Reflective Practitioner modes were best applied in the development of service process. Small firms in tourism need cooperation with universities in their co-creation activities as most of the methods of customer involvement are demanding and costly to apply.

*Keywords: new service development, co-creation, customer involvement, tourism service*

## Johdanto

Kun perinteinen näkemys markkinoinnista lähtee siitä, että palvelujen ja tavaroiden tuottajayritys luo asiakkaalle arvoa tarjontansa avulla, korostaa nykyaikainen liiketaloustieteen tutkimus asiakkaan roolia asiakasarvon muodostamisessa yhdessä palvelun tuottajan kanssa (Vargo & Lusch, 2006; Payne, Storbacka & Frow, 2008). Asiakkaan osallistamista arvонуontiin kuvataan tutkimuskirjallisuudessa monilla erilaisilla käsitteillä: asiakkaan osallistaminen (customer involvement, esim. Cheng, Chen & Tsou, 2012), yhteisluominen (co-creation, esim. Hoyer, Chandy, Dorotic, Kraft & Singh, 2010; Sjödin & Kristensson, 2012), arvon yhteisluominen (value co-creation, esim. Prahalad & Ramaswamy, 2004a, 2004b; Vargo & Lusch, 2006), käyttäjän osallistaminen (user involvement, esim. Alam, 2002), asiakkaan osallistuminen (customer participation, esim. Chan, Yim, & Lam, 2010), ja käyttäjälähtöinen innovaatio (user-driven innovation, Hjalager & Nordin, 2011) muutamia mainitaksemme. Useissa tutkimuksissa on todettu, että asiakkaiden osallistumisen vaikutus erityisesti palveluinnovaatioihin ja niistä saataviin tuloksiin on merkittävä (Alam & Perry, 2002; Kuusisto & Riepula, 2008; Kaasinen ym., 2010). Myös Mossberg (2007) ja Prahalad ja Ramaswamy (2004a ja b) ovat todenneet, asiakkaan osallistaminen tuotekehitykseen tuo lisäarvoa myös asiakkaalle itselleen ja monet asiakkaat ovat kiinnostuneita osallistumaan yritysten tuotekehitysprosesseihin.

Vaikka asiakkaan osallistamisen merkitys palvelujen kehittämiseen on tutkimuskirjallisuudessa laajasti tunnustettu, on konkreettisten osallistamismenetelmien tutkimus ollut vähäisempää sekä matkailukontekstissa (Prebensen & Foss, 2010; Prebensen, Vittersø & Dahl, 2013; Shaw, Bailey & Williams, 2011) että yleisemminkin palveluliiketoiminnan tutkimuksessa (Frow, Payne, & Storbacka, 2010; Payne ym., 2008; Vargo, 2008; Woodruff & Flint, 2006). Asiakkaan osallistamista ja yhteistä arvонуontia koskevaa tutkimusta on julkaistu pääasiassa yritysten välistä liiketoimintaa käsittelevässä kontekstissa. Tutkimus erityisesti kuluttaja-asiakkaiden osallistamisesta uusien tuotteiden kehittämiseen on vielä kehittymätöntä (Hoyer ym., 2010), joskin muutamia kuluttajapalvelujen tuotekehitykseen liittyviä artikkeleita on julkaistu (Binkhorst & Den Dekker, 2009; Sigala, 2012; Sjödin & Kristensson, 2012). Vaikka kuluttajien, eli tuotteiden ja palvelujen varsinaisten käyttäjien, ottaminen mukaan kehitystyöhön on myös Suomessa mielenkiintoa herättäneen palvelumuotoilun (service design) keskiössä (ks. esim. von Hippel, 2005; Miettinen, 2009), on tutkimus menetelmien käytöstä ollut vielä vähäistä.

Matkailupalvelut ovat kuluttajapalveluja, jotka tuottavat asiakkaalle emotionaalista, fyysistä, älyllistä ja henkistä kokemuksia (Shaw ym., 2011; Stickdorn, 2009; Zomerdijs & Voss, 2010), joista suomen kielessä usein käytetään myös termiä elämys. Koska matkailuelämys on luonteeltaan subjektiivinen, ei palveluntuottaja pysty tarjoamaan asiakkaalle elämyksiä, vaan pelkästään suotuisat olosuhteet elämyksen syntymiseen (Komppula, 2005). Asiakas ei myöskään tunnista tietoisesti elämyksen rakentumisen mekanismeja vaan kokee elämyksen yhtenä kokonaisuutena (Gentile, Spiller, & Noci, 2007). Näistä syistä on asiakkaan aktiivinen osallistaminen matkailupalvelujen kehittämiseen nähty monissa tutkimuksissa välttämättömäksi (Prebensen ym., 2013). Hjalager (2010) kaipaava matkailupalvelujen kehittämisen tutkimuk-

seen systemaattista ja vertailtavaa empiiristä tutkimusta innovatiivisten menetelmien käytöstä matkailualalla. Hjalager ja Nordin (2011) toteavatkin, että tulevaisuudessa matkailualan innovaatioihin liittyvän tutkimuksen tulisi fokuksitua käyttäjälähtöisiin innovaatiokäytänteisiin ja -menetelmiin. Myös Hoyer ym. (2010) kaipaavat lisää tutkimusta menetelmistä, joiden avulla erityisesti kuluttajia osallistetaan uusien tuotteiden kehittämisprosesseihin.

Tämä tutkimus pyrkii täyttämään omalta osaltaan tätä Hjalagerin ja Nordinin (2011) ja Hoyerin ym. (2010) osoittamaa tutkimusaukkoa testaamalla muutamia erilaisia kuluttaja-asiakkaan osallistamisen menetelmiä matkailupalvelujen kehittämisessä. Tutkimus toteutettiin Tekesin vapaa-ajan palvelujen ohjelmasta rahoitetussa alueellisen matkailun tutkimus- ja kehittämissankkeessa, jonka yhtenä tavoitteena oli kerätä ja arvioida parhaita käytäntöjä matkailupalvelujen kehittämisen prosesseissa pienissä ja keskisuurissa matkailualan yrityksissä.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on arvioida ja vertailla erilaisia tapoja osallistaa asiakas matkailupalvelujen kehittämiseen tuotekehitysprosessin eri vaiheissa, asiakkaan osallistumisen erilaisella intensiteetillä, sekä palvelun tuottamisen eri tasoilla, joita ovat palvelukonsepti, palveluprosessi ja palvelujärjestelmä. Tavoitteena on myös arvioida erilaisten menetelmien sekä niiden tuottaman tiedon käytettävyyttä erityisesti pienissä matkailuyrityksissä. Tutkimus on luonteeltaan eksploratiivinen monen tapauksen tutkimus, joka lisää ymmärrystämme asiakkaan osallistamisen menetelmien käytöstä ja mahdollisuuksista yritysten tuotekehitysprosesseissa. Tämän tutkimuksen tulokset antavat lisävalaistusta myös siihen, miten asiakkaan osallistamisen menetelmiä voitaisiin tulevaisuudessa tutkia lisää erityisesti matkailualalla.

Aineisto kerättiin kuudessa eri matkailualan yrityksessä. Aineistojen hankinnassa oli mukana Savonia-ammattikorkeakoulun matkailualan ja Itä-Suomen yliopiston markkinoinnin opiskelijoita. Yksi kohdeyrityksistä oli alueellinen matkailuyhtiö, yksi alueellinen matkailumarkkinontiyhtiö, kaksi ketjuohjauksessa toimivaa hotelliä, yksi yksityisessä omistuksessa oleva hotelli ja yksi maaseutumatkailuyritys (ks. taulukko 1).

## Teoreettinen tausta

Grönroosin (2008) mukaan yritysten tulisi ymmärtää syvällisesti kuluttaja-asiakkaidensa tarpeita ja toiveita pystyäkseen kehittämään ja tarjoamaan heidän odotuksiaan vastaavia palveluja. Hänen mukaansa asiakasymmärrystä voi kehittää vain parantamalla vuorovaikutusta asiakkaan kanssa ja ottamalla asiakas mukaan tuotekehitykseen. Edvardsson, Gustafsson, Kristensson, Magnusson ja Matthing (2006) erottavat asiakkaan osallistamisessa kaksi eri tavoitetta. Ensiksikin, he ymmärtävät asiakkaan osallistamiseksi (customer involvement) toimenpiteet, joiden tavoitteena on lisätä asiakasymmärrystä (ymmärrys esim. asiakkaan arvoista, preferensseistä ja piilevistä tarpeista), jotta tiedostetaan, millaiset asiat tuottavat arvoa asiakkaalle. Toinen asiakasosallistamisen tyyppi on asiakkaan osallistaminen yhteiseen arvonluomiseen siten, että asiakas on tietoisesti ja aktiivisesti osallisena tuotekehitysprosessissa. Myös Hjalager ja Nordin (2011) erottavat asiakkaan aktiivisen ja passiivisen osallistamisen. Tässä tutkimuksessa empiiristä aineistoa analysoidaan hyödyntämällä Hjalagerin ja

Nordinin (2011) esittämää typologiaa asiakkaan osallistamisen menetelmistä, Komppulan (2005, 2006) esittämää asiakaslähtöisen matkailutuotteen kuvausmallia, sekä Edvardsson ym. (2012) esittämää mallia asiakkaan osallistumisen rooleista tuotekehityksessä.

Alamin (2002) mukaan asiakkaan osallistamista tuotekehitykseen voidaan tarkastella neljän avainelementin avulla. Ensimmäinen elementti käsittää asiakkaan osallistamisen tavoitteen, joka voi olla esimerkiksi asiakkaan tarpeiden tunnistaminen (Edvardsson ym., 2006), uusien palveluideoiden luominen tai olemassa olevien palvelujen kehittäminen (Alam, 2002). Toinen elementti kertoo sen, missä palvelujen kehittämisen vaiheessa informaatiota hankitaan. Kolmannessa elementissä kuvataan asiakkaan osallistamisen intensiteettiä, joka voi vaihdella passiivisesta kuuntelijasta aktiiviseen kehittämisryhmän työskentelyyn. Neljäs elementti esittää sen, kuinka informaatio hankitaan asiakkailta.

Asiakkaan osallistamisen tavoitetta ja vaiheita kuvataan tässä tutkimuksessa Komppulan (2005, 2006) esittämän asiakaslähtöisen matkailutuotteen kuvausmallin avulla, joka on mukailtu Edvardssonin ja Olssonin (1999) esittämästä palvelutuotteen ideasta. Matkailutuotteen ydin, palvelukonsepti, ilmaisee sen, millaista arvoa asiakas odottaa kokemukseltaan. Arvo perustuu hänen tarpeisiinsa ja matkustamisen motiiveihin. Palveluprosessi sisältää asiakkaan prosessin, eli kaikki ne kohtaamiset, vaiheet ja palvelumoduulit, joita kuluttaja käyttämiensä palvelujen aikana kokee. Tämä johtaa asiakkaan koko matkan kokemuksen muodostumiseen. Palvelujärjestelmä sisältää kaikki ne resurssit, jotka ovat käytettävissä, jotta palvelukonsepti ja prosessi voidaan toteuttaa. Palvelujärjestelmä sisältää siten mm. yrityksen henkilökunnan, muut asiakkaat, yrityksen fyysisen ja teknisen ympäristön, organisaation ja näiden resurssien hallinnan.

Komppula (2005, 2006) kuvaa kokonaismatkailutuotetta palvelupaketina, joka sisältää useita palvelumoduuleja, kuten majoitus, kuljetus ja erilaiset aktiviteetit. Moduulien kuluttaminen palvelujärjestelmässä tuottaa asiakkaalle kokemuksen, jota palveluntarjoaja puolestaan pyrkii kuvailemaan palvelukonseptin avulla.

Konu, Tuohino ja Komppula (2010) ovat liittäneet edellä esitetyn palvelupaketin kuvausmallin perinteisiin uuden palvelun kehittämisen prosessimalleihin ja esittävät, että uuden matkailutuotteen kehittäminen voidaan nähdä prosessina, jonka ensimmäinen vaihe, palvelukonseptin kehittäminen, voidaan jakaa neljään vaiheeseen: ideoiden luominen, ydintuotteen hahmottelu, konseptin testaaminen ja konseptin kehittäminen. Toinen vaihe, palveluprosessin kehittäminen, muodostuu palvelumoduulien luomisesta ja kehittämisestä, tuotanto- ja kulutuskaavioiden kuvaamisesta (service blueprinting), prototyypin sisäisestä testaamisesta, taloudellisesta analyysistä ja lopulta lopullisen tuotteen blueprinttauksesta. Seuraavia vaiheita ovat markkinoiden testaaminen (ulkoinen testaus ja taloudellinen analyysi), kaupallistaminen ja kaupallistamisen jälkeinen arviointi. Kaiken taustalla on palvelujärjestelmän jatkuva kehittäminen.

Hoyerin ym. (2010) mukaan yritykset, jotka ottavat kuluttajat vahvasti mukaan uusien tuotteiden tuotekehitysprosessien ensimmäisiin vaiheisiin, eli ideoiden luomiseen ja konseptien kehittämiseen, saavat osallistamisesta merkittävää hyötyä ja menestyvät. Osallistettaessa asiakkaita tuotekehityksen varhaisimpiin vaiheisiin on

perinteisesti käytetty vakiintuneita markkinatutkimuksen menetelmiä, kuten ryhmähaastatteluja ja lead useiden haastatteluja (Hoyer ym., 2010; Prahalad & Santos, 2009). Nämä menetelmät ovat kuitenkin varsin kalliita ja antavat mahdollisuuden vain rajallisen asiakasmäärän osallistamiseen, kun taas nykyisin Internetissä on mahdollista kerätä laajaa aineistoa asiakasymmärryksen parantamiseksi huomattavasti pienemmin kustannuksin kaikissa tuotekehitysprosessin vaiheissa (Hoyer ym., 2010). Prahalad ja Santos (2009) sekä Alam (2006) toteavat, että tuotekehitysprosessin alkuvaiheessa, erityisesti ideoiden keräämisessä, käytetään harvoin asiakasta osallistavia menetelmiä. Sen sijaan asiakkaita käytetään tavallisimmin testaamaan prototyyppisiä (Prahalad & Santos, 2009).

Asiakkaan osallistumisen intensiteetin ja osallistumistavan arviointi tässä tutkimuksessa perustuu kahteen erilaiseen typologiaan. Ensiksikin, Hjalager ja Nordin (2011) ovat esittäneet typologian, jossa asiakkaan osallistumisen menetelmiä luokitellaan sen mukaan, onko asiakkaan osallistuminen aktiivista vai passiivista, ja osallistetaanko harvoja asiakkaita, vai suuria asiakasmääriä. ”Tiedon lypsäminen” (Tapping data) viittaa menetelmiin, joissa suuri määrä asiakkaita on passiivisia tiedonantajia (esim. asiakaskyselyt, asiakasvalitukset, vieraskirjojen analysointi, blogien analysointi, tuotearviointit esim. Tripadvisorissa jne). ”Tiedon tulkinta” viittaa menetelmiin, joissa pieni asiakasjoukko osallistuu tuotekehitykseen passiivisesti. Tällaisia menetelmiä ovat esimerkiksi asiakashaastattelut, ryhmähaastattelut ja havainnointitutkimukset. ”Luovuuden herättely” (Nurturing creativity) viittaa menetelmiin, joissa suuria asiakasmääriä kutsutaan aktiivisiksi tuotekehittäjiksi. Tähän ryhmään kuuluvia menetelmiä ovat mm. käyttäjäyhteisöt ja avoimet tuotekehityskutsut esimerkiksi internetissä. ”Kokeilu ja testaus” ”Experimenting and testing” viittaa esimerkiksi lead user -yhteisöihin tai innovaatioleireihin, joissa rajoitettu määrä asiakkaita kutsutaan aktiivisiksi tuotekehittäjiksi.

Kun Hjalager ja Nordin (2011) perustavat typologiansa asiakkaan aktiivisuuden tasoon, Edvardsson ym. (2012) kiinnittävät huomiota tilanteeseen, jossa asiakas on, kun hän osallistuu tuotekehitykseen. He esittävät tarkastelukehikon, jossa on neljä erilaista roolia, joissa asiakas integroituu tilanteeseen. Osallistumistietoa voidaan kerätä joko insitu (tietoa saadaan asiakkaan käyttötilanteessa) tai exsitu (tietoa saadaan käyttötilanteen ulkopuolella). Toinen dimensio on incontext tai excontext. Edvardsson ym. (2012) määrittelevät kontekstin resurssiin kohdistuvaksi asiantilaksi (resource constellation), joka on asiakkaan käytettävissä ja mahdollistaa arvon yhteisluomisen. Siten InContext viittaa menetelmiin, joissa asiakas on varsinaisessa käyttökontekstissa ja hänellä on pääsy erilaisiin resursseihin, kun taas ExContext viittaa tilanteeseen, jossa asiakas on käyttökontekstin ulkopuolella, eikä hänellä ole suoraa pääsyä resursseihin (Edvardsson ym., 2012).

Edellä esitettyihin dimensioihin perustuen Edvardsson ym. (2012) esittävät neljä roolia, jotka ovat eräänlaisia ideaalisia asiakasinformaation lähteen stereotyyppisiä. ”Tiedonvälittäjä” (The correspondent) on asiakas, joka on tai joka on ollut todellisessa palvelukontekstissa (InContext) ja joka on todellisessa käyttötilanteessa (InSitu). Edvardsson ym. (2012) esittävät, että Tiedonvälittäjän roolissa toteutuva osallistaminen on erityisen hyödyllistä tuotekehityksen varhaisissa vaiheissa. ”Reflektioiva käyttäjä” (The reflective practitioner) roolissa asiakkaalla on kokemusta

kontekstista (InContext), mutta jotka eivät ole käyttötilanteessa (Exsitu). Tässä roolissa asiakas voi esimerkiksi vastata internetkyselyihin, tai tietoa voidaan kerätä käyttötilanteen jälkeen. ”Testaajalla” (The tester) on todellinen tarve palveluratkaisulle (InSitu), mutta hänellä ei ole kokemusta käyttökontekstista (ExContext). Tällöin tietoa voidaan hankkia esimerkiksi simuloimalla käyttökontekstia tai eläytymällä käyttötilanteeseen käyttämällä esimerkiksi Avatar-pohjaista innovaatiota tai eläytymismenetelmää. Edvardsson ym. (2012) mukaan nämä menetelmät tulevat saamaan tulevaisuudessa yhä enemmän huomiota. Neljäs rooli on ”Unelmoija” (The dreamer), joka viittaa menetelmiin, joissa tietoa saadaan asiakkailta, joilla ei ole kokemusta kontekstista ja jotka eivät ole varsinaisessa käyttötilanteessa, joten tietoa tuotteesta tai ratkaisumahdollisuudesta on hyvin rajoitetusti. Siten informantit ovat enemmänkin mahdollisia tulevaisuuden käyttäjiä kuin todellisia käyttäjiä. Tässä tilanteessa kyselyt ovat tavallisin tapa hankkia tietoa potentiaalisilta asiakkailta.

Ordaninin ja Parasuranamin (2011) tulokset palvelujen kehittämisestä hotellikontekstissa osoittavat, että vaikka asiakkailta voidaan saada määrällisesti paljon ideoita uusien palvelukonseptien kehittämiseen, ei näistä ideoista yleensä synny mitään radikaaleja innovaatioita ilman että tuotekehitysprosessiin otettaisiin mukaan muitakin sidosryhmiä (ks. myös Russo-Spena & Mele, 2012), joita ovat olla esimerkiksi oheispalvelujen tuottajat tai omat asiakasrajapinnassa olevat työntekijät. Myös Meltonin ja Hartlinen (2010) tulokset osoittavat, että sen lisäksi, että yritysten tulisi osallistaa asiakkaat monin eri tavoin kaikkiin tuotekehityksen vaiheisiin, tulisi yritysten myös kouluttaa henkilöstöään keräämään ja ottamaan paremmin huomioon asiakkailta saatavaa palautetta ja ideoita.

Vaikka asiakkaan osallistamisen menetelmistä on edellä puhuttu tässä kirjallisuuskatsauksessa erityisesti uuden tuotteen tai palvelun kehittämisen kontekstissa ja viitattu asiakkaan osallistamiseen tuotekehityksen eri vaiheissa, on huomioitava, että asiakasarvon luominen ja kehittäminen yhdessä asiakkaan ja palvelun tuottajan kanssa on jatkuvaa toimintaa (ks. esim. Tajeddini, 2011). Palvelujen kehittämishäällä ja asiakkaan osallistamisella palvelun kehittämiseen viitataan siis sekä uusien että olemassa olevien palvelujen jatkuvaan kehittämiseen (Andersson, Gustafsson, Kristensson, Mangnusson & Matthing, 2006) kuten erityisesti termejä yhteisluominen (co-creation) ja arvon yhteisluominen (value co-creation) käyttävät tutkijat näyttävät tarkoittavan.

## Tutkimusmenetelmä

Tutkimus toteutettiin tapaustutkimuksena kuudessa eri matkailualan yrityksessä. Aluksi kartoitettiin vapaamuotoisella yrityksen johdon haastattelulla kunkin yrityksen tämänhetkisen asiakasymmärryksen tasoa ja hankintaa ja määriteltiin tapauskohtaiset tavoitteet ja tutkittava asiakassegmentti sen mukaan, millaiset olivat kunkin yrityksen tuotekehityksen keskeisimmät tarpeet. Kullekin yritykselle valittiin asiakaskohderyhmään ja tiedontarpeeseen parhaiten soveltuva tapauskohtainen asiakkaan osallistamisen menetelmä pitäen kuitenkin mielessä, että kokonaisuuden kannalta haluttiin testata mahdollisimman monta ja erilaista osallistamisen menetelmää. Tutkimuksen tavoitteena oli saada sekä yrityskohtaista manageriaalista asiakastietoa,

arvioida ja vertailla erilaisia asiakkaan osallistamisen menetelmiä että arvioida niiden käytettävyyttä pienissä matkailuyrityksissä. Taulukossa esitetään yhteenveto eri yrityksissä valituista tavoitteista, asiakassegmenteistä, käytetyistä menetelmistä sekä aineistoista.

*Taulukko 1. Tapaustutkimusten kuvailua*

Tapaus	Tutkimusmenetelmät	Asiakassegmentti	Aineisto	Tutkimuksen keskeinen tavoite Tuotekehitysprosessin vaihe
1 Kylpylä-hotelli	Ryhmähaastattelu	Lapsiperheet	16 ryhmähaastattelua	Selvittää asiakkaiden ostopäätökseen vaikuttavat tekijät ja odotukset kylpylälomalta  => Palvelukonseptin kehittäminen, palveluprosessin kehittäminen
2 Kylpylä-hotelli	Teemahaastattelu	Seniorit	43 teemahaastattelua	Selvittää kylpylämatkailuasiakkaiden kuluttajakäyttäytymistä ja palvelujen tarjonnan vastaavuutta asiakkaiden odotuksiin  => Palveluprosessin kehittäminen, olemassa oleva tuote
3 Leirikeskus	Draamamenetelmä ja eläytymismenetelmä	Nuoret	Draamamenetelmä: 11 kpl 14–15-vuotiaita nuoria Eläytymismenetelmä: 90 kpl eläytymistarinoita	Selvittää arvomaailmaa sellaisten nuorten keskuudessa, joilla ei ole käyttäjäkokemusta yrityksestä  => Palvelukonseptin kehittäminen, ideoiden kerääminen, uusi tuote
4 Alueorganisaatio	Mobiililaitteilla tehtävä kontaktipiste-arviointi	Hiihtokeskuksessa lomailevat nuoret aikuiset	33 asiakkaan palvelupolkua. 444 kontaktipistettä	Kuvata asiakkaan palvelupolkua ja selvittää palvelukokemuksia.  => Palveluprosessin kehittäminen, olemassa oleva tuote
5 Alueorganisaatio	Lomakekysely	Lapsiperheet	317 kpl lomakkeita	Selvittää potentiaalisten matkailijoiden asiakasprofiili ja mielikuva matkailukohteesta  => Tuotekehitystä edeltävä kohde-ryhmien ja asiakastarpeiden kartoitus
6 Kylpylä-hotelli	Etnografia; Osallistuva havainnointi, haastattelu, lomakekysely	Sosiaalisella tuella lomailevat	2 asiakasryhmää, (77 asiakasta ja 93 asiakasta)	Saada lisäymmärrystä sosiaalisen loma rakentumisesta ja asiakkaiden kokemuksista  => Palveluprosessin ja palvelujärjestelmän kehittäminen, olemassa oleva tuote

Kunkin tapauksen aineisto analysoitiin erikseen käytetyn menetelmän vaatimilla analyysimenetelmillä. Tämän artikkelin tarkoitusta varten jokaisesta tapaustutkimuksesta kirjoitettiin erittäin tiivis kuvaus, jonka perusteella kustakin tapaustutkimuksesta saatuja tuloksia tarkasteltiin 1) tunnistamalla tuotekehityksen tavoite ja sen perusteella vaihe, jossa asiakkaan osallistamisen menetelmää testattiin, 2) tarkastelemalla asiakkaan osallistumisen intensiteettiä ja osallistumistapaa sijoittamalla käytetty menetelmä Edvardssonin ym. (2012) viitekehikseen ja Hjalager ja Nordinin (2011) typologiaan sekä 3) tarkastelemalla ja arvioimalla kussakin tapauksessa käytettyjen menetelmien käytettävyyttä erityisesti pienissä matkailuyrityksissä. Tapaus-

tutkimusten vertailu perustuu tutkijoiden subjektiivisiin havaintoihin tutkimusprosessin aikana ja kirjoitettujen tapauskuvausten subjektiiviseen tulkintaan.

## Empiirisen tutkimuksen tulokset

Tapaus 1 on kylpylähotelli, joka kuuluu ketjuohjuksen piiriin. Se sijaitsee pienessä taajamassa ja palvelujen painopiste on liikunnallisissa aktiviteeteissa ja kylpylätoiminnassa. Asiakaspalautetta kerätään johdonmukaisesti ja säännöllisesti sähköisiä menetelmiä ja palauteomakkeita käyttäen. Yrityksen tärkein asiakassegmentti on lapsiperheet, joka valittiin alkukartoituksen jälkeen tutkimuksen kohteeksi. Yritys tavoitteli tietoa sekä palvelukonseptin että palveluprosessin kehittämiseen. Tavoitteena oli selvittää asiakkaan ostopäätökseen vaikuttavat tekijät ja odotukset kylpylälomalta ja kartoittaa tyytyväisyyttä tarjottuihin palveluihin. Menetelmäksi valittiin ryhmähaastattelu, jonka uskottiin antavan syvällisempää tietoa lapsiperheiden kokemuksista ja toiveista kylpylälomalla. Lapsien tyytyväisyys palveluihin vaikuttaa koko perheen loman onnistumiseen. Yrityksen käytössä oleva asiakaspalautejärjestelmä ei anna vastauksia siihen, mitä mieltä erityisesti lapset ovat kylpylälomasta.

Tutkimuksen aineisto koostui 16 ryhmähaastattelusta, johon osallistui eri-ikäisiä lapsia vanhempineen. Haastattelun kesto vaihteli puolesta tunnista tuntiin. Haastattelu toteutettiin parityönä, jolloin toinen haastatteli ja toinen teki muistiinpanoja. Haastattelut nauhoitettiin, litteroitiin ja aineisto analysoitiin käyttäen sisällönanalyysia.

Menetelmänä ryhmähaastattelu ei ole vaativa, mutta aineiston analyysi on työlästä ja ryhmähaastattelutilanteiden järjestely osoittautui haastavaksi. Lomalla olevat asiakkaat eivät ole halukkaita osallistumaan palvelujen kehittämiseen. Halukkuutta lisättiin antamalla osallistuneille mahdollisuus käyttää tiettyjä palveluja ilmaiseksi lomansa aikana. Ryhmähaastattelutilanteet onnistuivat hyvin ja niiden avulla yrityksen asiakasymmärrys parantui ja syventyi. Erityisesti lapset antoivat konkreettisia ehdotuksia palvelujen parantamiseksi ja uusien aktiviteettien kehittämiseksi. Tutkimuksen tuloksia käytetään palvelujen parantamiseen ja uusien palvelujen kehittämiseen. Ryhmähaastattelu lisäsi runsaasti yrityksen asiakasymmärrystä. Ilman opiskelijoiden tekemää työpanosta ja projektin taloudellista tukea ei yritys olisi voinut hankkia näin syvällistä asiakastietoa.

Tapaus 2 on pitkään toiminnassa ollut kylpylähotelli, joka sijaitsee kaupungin ulkopuolella maaseutumaisessa ympäristössä. Yrityksen palvelutarjonta monipuolisine terveysterveyspalveluineen vastaa hyvin siihen, mitä seniori-ikäiset odottavat kylpylähotellilomalta. Yrityksen asiakashallintajärjestelmät tuottavat runsaasti lähinnä kvantitatiivista tietoa, mitä kerätään säännöllisesti pääasiassa sähköisillä menetelmillä. Tutkimuksen kohteeksi valittiin yrityksen pääasiallinen käyttäjäryhmä, seniori-ikäiset matkailijat, joiden loman tavoitteena on terveydenhoito ja virkistäytyminen. Koska seniori-ikäiset eivät käytä tietotekniikka riittävän palautteen saamiseksi, päädyttiin kvalitatiiviseen teemahaastatteluun syvemmän asiakastiedon saamiseksi. Yritys on investoimassa lähivuosina uusiin tiloihin ja palveluihin, jonka vuoksi yritys tavoitteli tietoa palvelukonseptin että palveluprosessin kehittämiseen. Tavoitteena oli selvittää kylpylämatkailuasiakkaiden kuluttajakäyttäytymistä ja palvelujen tarjonnan



vastaavuutta asiakkaiden odotuksiin. Tutkimuksen aineisto koostui yksilö- tai parihaastattelusta, joihin osallistui yhteensä 43 henkilöä. Aineisto nauhoitettiin, litteroitiin ja analysoitiin sisällönanalyysejä käyttäen.

Teemahaastattelu on paljon käytetty kvalitatiivinen menetelmä, jonka avulla voidaan saada syvällisempää tietoa asiakkaiden tarpeista. Menetelmä sopi hyvin kohderyhmään ja haastateltavat olivat halukkaita kertomaan odotuksistaan, lomakokemuksistaan ja palvelujen tarpeista. Aineiston analyysi vie runsaasti aikaa. Teemahaastattelu sopi hyvin kohderyhmään ja tutkimuksen tavoitteeseen, ja sen avulla saatiin syvällistä tietoa kohderyhmän odotuksista kylpyläloman suhteen. Tuloksia käytetään palvelutarjonnan kehittämiseen. Opiskelijoiden käyttäminen haastattelijoina ilman yrityksen edustajien läsnäoloa tarjoaa asiakkaille mahdollisuuden antaa palautetta anonymisti, mikä lisää aineiston reliabiliteettia. Se on myös kustannustehokasta yritykselle. Kuitenkin menetelmän käyttö ei ole helposti toteutettavissa yrityksessä ilman ulkopuolista apua.

Tapaus 3 on nuorten ja lasten leirikeskuksena toimiva, maaseudulla sijaitseva matkailuyritys, jonka palvelut rakentuvat majoitus- ja ruokapalvelujen lisäksi erilaisiin nuorille suunnattuihin aktiviteetteihin. Yritys painottaa toiminnassaan kestävästä kehitystä ja luonnon hyväksikäyttöä erilaisten aktiviteettien järjestämisessä. Tutkimuksen kohderyhmäksi valittiin kaksi eri-ikäisistä nuorista koostuvaa ryhmää (noin 15-vuotiaat ja noin 20-vuotiaat). Tavoitteena oli yrityksen palvelukonseptin kehittämiseksi selvittää nuorten arvomaailmaa ja odotuksia lomalta maaseudulla sijaitsevassa matkailukohteessa. Heillä ei ollut käyttäjäkokemusta yrityksestä eikä tietoa siitä, mihin yritykseen tutkimus kohdistui.

Menetelmäksi valittiin palvelumuotoilun työkaluna käytetty draamamenetelmä (15-vuotiaat) ja eläytymismenetelmä (20-vuotiaat). Draama tunnetaan pääasiassa kasvatus- ja opetusmenetelmänä, mutta sitä käytetään myös palvelumuotoilussa yhtenä luovana menetelmänä. Draaman avulla nuoret visioivat unelmien matkakohdettaan suomalaisella maaseudulla ja kuvasivat sen rakennetta. Menetelmän avulla haluttiin saada sellaista tietoa nuorten maailmasta, mikä ei olisi helposti saatavissa perinteisimmillä menetelmillä. Nuorten työskentely draaman parissa videoitiin ja tehtävässä syntynyt paperille hahmottunut tuotos analysoitiin. Lopputuloksena syntyi kokonaisuus, joka kuvaa nuorten odotuksia maaseudulla tapahtuvan loman suhteen. Toisen tutkimusryhmän ajatuksia selvitettiin eläytymismenetelmän avulla, jossa kohderyhmä kuuluvat (20-vuotiaat) kirjoittivat kahdenlaisia tarinoita lomasta maaseudulla. Tarinoiden kehystymukset erosivat toisistaan loman onnistumisen suhteen. Tekstit analysoitiin sisällönanalyysejä käyttäen, mikä antoi erinomaista tietoa nuorten odotuksista maaseutuloman suhteen.

Molemmat menetelmät sopivat valittuun kohderyhmään ja antoivat sitä tietoa nuorten ajatus- ja arvomaailmasta, mitä yritys tutkimuksella tavoitteli. Molempien menetelmän käyttö vaatii asiantuntemusta ja sen analyysi ja tulkinta on haasteellista. Toteuttaminen vaatii ulkopuolista apua. Nuorten lomakeskuksessa molempia menetelmiä voisi käyttää myös yhtenä matkailuaktiviteettina.

Tapaus 4 on matkailukeskus, jonka palvelutarjonta koostuu useiden eri yritysten tarjoamista palveluista. Kohde tunnetaan hiihtokeskuksena, jossa on monipuoliset ravintola- ja majoituspalvelut ja runsaasti viihdepalveluja. Suurin käyttäjäryhmä

on nuoret aikuiset, jotka valittiin myös tutkimuksen kohderyhmäksi. Menetelmäksi valittiin mobiililaitteiden avulla käytettävä asiakkaan kontaktipisteissä kokeman palvelun laadun arviointi (touchpoints evaluation). Aineisto kerättiin älypuhelimessa toimivaa sovellusta käyttäen, mikä mahdollisti asiakkaan antaman palautteen eri palveluista koko alueella olon ajan. Tavoitteena oli palvelukokemuksien selvittämisen lisäksi kartoittaa asiakkaan palvelupolkuja koko matkailukeskuksen tarjonnan kehittämiseksi.

Aineistoksi muodostui tutkimusaikana 33 eri asiakkaan palvelupolkua ja yhteensä 444 eri arviointia alueen kontaktipisteistä. Lisäksi osallistujat haastateltiin ennen poistumista lomakohteesta annettujen palautteiden tarkentamiseksi. Aineisto analysoitiin käyttäen sisällönanalyysia. Sähköisessä muodossa oleva aineisto antoi mahdollisuuden kuvata nopeasti ja helposti koko aineistoa ja laatueroja eri kontaktipisteiden välillä. Se myös antoi yrityksille mahdollisuuden nopeasti reagoida palvelupuutteisiin.

Teknisyytensä vuoksi menetelmä asettaa rajoituksia tutkimuksen kohderyhmän valinnassa. Tähän tutkimukseen valitussa nuorten aikuisten kohderyhmässä menetelmä toimi kuitenkin hyvin. Aineiston avulla saatiin reaaliaikaista palautetta palvelukokemuksista ja pystyttiin kuvaamaan asiakkaiden käyttämiä palvelupolkuja. Kohderyhmä on myös innostunut ja halukas käyttämään teknologiaa palautteen antamisessa, vaikka kylmä sää hankaloitti puhelimen käyttöä. Menetelmä tuotti tavoitteeksi asetettua tietoa ja auttaa matkailukeskusta kehittämään ja parantamaan palveluja.

Tapaus 5:ssä haluttiin selvittää erään alueen keskuksena tunnetun kaupungin mielikuvaa potentiaalisten matkailijoiden keskuudessa, kartoittaa palvelutarpeita mahdolliselle kaupunkilomalle sekä kuvata asiakasprofiilia. Tutkimuksen aineisto päätettiin kerätä kolmessa eri kaupungissa, jotka sijaittivat 160–280 kilometrin päässä kohdekaupungista. Kohderyhmäksi asetettiin lapsiperheet. Tavoitteena oli saada laaja aineisto, jonka avulla pystyttäisiin kehittämään tulevaisuudessa palveluja kohderyhmälle. Tutkimustavoite edellytti riittävän suuren aineiston keräämistä, joten päädyttiin kvantitatiiviseen lomakehaastatteluun.

Opiskelijoiden keräämä aineisto käsitti 317 haastattelua. Haastattelut tehtiin kauppakeskuksissa ja kävelykaduilla. Aineisto analysoitiin kvantitatiivisin menetelmin. Lomakehaastattelu sopi tähän tutkimustavoitteeseen hyvin ja sillä saavutettiin asetetut tavoitteet. Menetelmän käyttö vaatii runsaasti aikaa ja työvoimaa, jolloin yrityksen omat resurssit eivät riitä toteuttamaan kyseistä tutkimusta. Kvantitatiivisen aineiston analyysi on helppo ja nopea, mutta vaatii osaamista menetelmät käytöstä. Lomakehaastattelulla kerätyn aineiston perusteella saatiin selville potentiaalisten asiakkaiden profiili, mielikuva kaupunkikohteesta ja potentiaalisten matkailijoiden palvelutarpeista.

Tapaus 6 on yksityinen hotelli, joka tarjoaa asiakkailleen viikoittain järjestettyjä terveyden ja hyvinvoinnin edistämiseen tähtäviä ohjelmia. Yritys on tyypillinen suomalaisella maaseutualueella sijaitseva, sosiaaliseen lomatoimintaan painottuva keskus. Uudessa markkinatilanteessa yritys haluaa lisäymmärrystä sosiaalisen lomarakentumisesta ja asiakkaiden kokemuksista.

Menetelmäksi valittiin etnografia. Aineisto kerättiin kahdelta eri asiakasryhmältä (77 asiakasta ja 93 asiakasta) käyttäen havainnointia, haastatteluja ja lomakekyse-

lyä. Tutkija vietti viikon ryhmää kohden lomakohteessa osallistumalla asiakkaiden kanssa tarjolla oleviin ohjelmiin.

Toteutettu tutkimus osoitti, että etnografian avulla on mahdollista kehittää erityisesti matkailuyrityksen palvelujärjestelmää (service system) ja palveluprosessia (service process), sekä saada arvokasta tietoa asiakkaiden motivaatioista, preferensseistä ja toiveista. Vaikka pääasiallisena tutkimuskohteena tässä tutkimuksessa olivat ohjelmopalvelut, pystyttiin yritykselle antamaan konkreettista tietoa koko tuotepaketin kehittämiseen. Yhtenä keskeisenä huomiona todettiin, että sosiaalisen matkailun kontekstissakin erilaisilla asiakaskohderyhmillä voi olla hyvin erilaiset motiivit ja odotukset, mikä tarkoittaa yrityksen kannalta sitä, että yrityksessä on entistä enemmän sopeutettava lomaohjelmaa kohdennetummin eri asiakasryhmille.

Etnografisen menetelmän huonoja puolia ovat sen vaativuus ja korkeat kustannukset: tutkijan tulee olla hyvin perehtynyt sekä aineiston keruun että analyysin menetelmiin. Tutkimusmenetelmä on tutkijalle raskas. Jos tavoitteena on kerätä vertailuaineisto, olisi hyvä, jos aineiston keräisi ja analysoisi kaikissa tapauksissa sama tutkija, jotta ei tulisi erilaisten tulkintojen ongelmaa. Laajojen aineistojen keruu on työlästä, aikaa vievää ja kallista, mutta toisaalta tuloksena saadaan rikasta ja syvälistä aineistoa.

## Keskustelua tuloksista

Tarkasteltaessa tapaustutkimuksessa edustettujen yritysten tuotekehitykseen liittyvän asiakasymmärryksen lisäämisen tarpeita (Taulukko 1) voidaan havaita, että yksi yritys (Tapaus 5) tavoitteli parempaa asiakasymmärrystä tietyille kohderyhmälle suunnattavan tuotteen kehittämisprosessin käynnistämiseksi (tuotekehitystä edeltävä vaihe). Yksi yritys (Tapaus 3) oli kiinnostunut kokonaan uudelle kohderyhmälle suunnatun tuotteen konseptin ideoimisesta ja muut neljä yritystä halusivat tarkastella olemassa olevien tuotteiden palveluprosesseja (Tapaus 1, 2, 4) ja palvelujärjestelmää (Tapaus 6) parantaakseen palveluaan. Tulos tukee aiempaa tutkimuskirjallisuutta siltä osin, että myös muissa tutkimuksissa on havaittu, että etenkin uuden tuotteen kehittämisessä asiakas otetaan mukaan mieluummin tuotekehitysprosessin loppuun alkuvaiheessa (Alam, 2006; Hoyer ym., 2010; Prahalad & Santos, 2009). Se, että vain kaksi kuudesta kohdeyrityksestä koki keskeiseksi tuotekehitykseen liittyväksi tiedontarpeeksi uuden tuotteen kehittämiseen liittyviä asioita, on mielenkiintoinen tulos, josta ei kuitenkaan pidä tehdä liian pitkälle meneviä johtopäätöksiä. Uusia tuotteita voidaan kehittää joko nykyisille tai olemassa oleville asiakaskohderyhmille, joten kertooko tulos siitä, että yrityksillä ei ole tarvetta hankkia uusia kohderyhmiä, vai siitä, että niillä ei ole kykyä hahmottaa uusia potentiaalisia asiakaskohderyhmiä, joita olisi voitu osallistaa uusien tuotteiden ideointiin. Uusia tuotteita voidaan kehittää myös nykyisille asiakaskohderyhmille, mutta sellaisia tarpeita ei yksikään yritys kokenut. Se voidaan tulkita myös siten, että yritysten oli helpointa pohtia tuotekehitystä nykyisten tuotteiden kehittämisen näkökulmasta, mikä viittaisi siihen, että matkailuyritysten innovointikyvykkyudessa olisi lisää tutkittavaa. Erityisesti alueellisten matkailuorganisaatioiden kyvykkyys ja halukkuus hahmottaa täsmällisesti rajattuja asiakaskohderyhmiä ja valmius hyödyntää esimerkiksi sosiaalisen median mahdol-

listamia asiakkaan osallistamisen menetelmiä nousee tämän tutkimuksen tulosten perusteella kiinnostuksen kohteeksi.

Kuten Hoyer ym. (2010) on myös havainnut, myös tutkimuksemme havaintojen perusteella voidaan todeta, että yritysten mahdollisuudet toteuttaa tuotekehitystä yhdessä asiakkaiden kanssa riippuvat joko yrityksen sisäisistä esteistä tai asiakkaiden motivaatiosta osallistua siihen. Ne rajaavat yrityksen yhteisluonnin tason ja mahdollisuudet toteuttaa sitä. Hoyer ym. (2010) korostaakin aiheeseen liittyvän tutkimuksen kohdistamista juuri sekä osallistamisen esteisiin että asiakkaita osallistamiseen rohkaiseviin tekijöihin, koska aiheesta ei ole tutkittua tietoa saatavilla.

Käytettyjen menetelmien analyysin tulokset on tiivistetty taulukkoon 2, johon on yhdistetty Hjalagerin ja Nordinin (2011) sekä Edvardsson ym. (2012) esittämät teoreettiset luokittelut.

*Taulukko 2. Tulosten koonti*

	Paljon osallistujia	Rajoitettu määrä osallistujia
Passiivisten informanttien käyttäminen	<p><b>Tiedon lypsäminen</b></p> <p>Tapaus 5, Lomakekysely, paikan imagotutkimus <i>Unelmoija</i></p> <p>Tietoa palvelukonseptin ideointiin ja ydinpalvelujen seulomiseen</p>	<p><b>Tiedon tulkinta</b></p> <p>Tapaus 2, Teemahaastattelu, ikääntyvien ihmisten odotukset <i>Refleктоiva käyttäjä</i></p> <p>Tietoa palvelumoduulien luomiseksi ja kehittämiseksi sekä palvelujen blueprinttaukseen</p> <p>Tapaus 1, Ryhmähaastattelu, lasten odotukset Tapaus 6, Etnografia, Ymmärrys sosiaalisen loman ytimestä <i>Tiedonvälittäjä</i></p> <p>Tietoa palvelumoduulien luomiseksi ja kehittämiseksi sekä palvelujen blueprinttaamiseksi</p>
Aktiivisten kehittäjien käyttäminen	<p><b>Luovuuden herättely</b></p> <p>Tapaus 3, Draama- ja eläytymismenetelmä Uusien palvelujen kehittäminen <i>Testaaja</i></p> <p>Tietoa palvelukonseptin ideoiden kehittämiseksi ja palvelumoduulien luomiseksi</p>	<p><b>Kokeilu ja testaus</b></p> <p>Tapaus 4, Kontaktipisteiden arviointi mobiililaitteita käyttäen <i>Tiedonvälittäjä</i></p> <p>Tietoa palvelumoduulien luomiseksi ja kehittämiseksi, palvelujen blueprinttaukseen sekä tietoa asiakkaiden liikkumisesta koko alueella, mikä auttaa kokonaispalvelun kehittämisessä.</p>

Vertaamalla taulukossa 1 esitettyjä tuotekehityksen tavoitteita taulukossa 2 esitettyihin tuotekehitysvaiheisiin, joihin käytetyillä menetelmillä saatiin lisää ymmärrystä, voidaan havaita, että käytetyillä menetelmillä saavutettiin yritysten näkökulmasta vähintäänkin asetetut tavoitteet, ja joissakin tapauksissa saatiin enemmän tietoa kuin odotettiin. Taulukossa 3 esitämme asiakkaan osallistamisessa käytettyjen tutkimusmenetelmien eroavaisuuksia käytännön kokemuksen pohjalta.

Taulukko 3. Tutkimusmenetelmien vertailu

	Ryhmähaastattelu	Teema-haastattelu	Draama-menetelmä	Eläytymis-menetelmä	Touchpoint evaluation	Lomake-haastattelu	Etnografia
<b>Aineiston keruun haasteet</b>	Helppo toteuttaa, ei vaadi erityisasiantuntemusta	Helppo toteuttaa, ei vaadi erityisasiantuntemusta	Vaikea, vaatii asiantuntevan ohjauksen	Helppo toteuttaa, vaatii asiantuntemusta	Vaatii osallistujilta mobiilikäyttötekniikasta osaamista ja laitteita	Helppo toteuttaa, lomakkeen laatiminen vaatii asiantuntemusta	Edellyttää tutkijan/ tutkijoiden pitkäaikaista sitoutumista  Havaintojen tallennus työlästä
<b>Aineiston analyysin haasteet</b>	Vaatii osaamista, runsas aineisto	Vaatii osaamista, runsas aineisto	Vaativa, erittäin runsas aineisto	Vaatii osaamista, runsas aineisto	Analyysimenetelmät teknisesti helppo oppia ja hallita	Analyysimenetelmät teknisesti helppo oppia ja hallita	Massiivinen aineisto  Tulkinnallinen, subjektiivinen analyysi
<b>Henkilöstön määrä ja osaaminen</b>	Edellyttää koulutettua henkilökuntaa	Edellyttää koulutettua henkilökuntaa	Edellyttää koulutettua henkilökuntaa	Edellyttää koulutettua henkilökuntaa	Edellyttää koulutettua henkilökuntaa	Edellyttää koulutettua henkilökuntaa	Edellyttää koulutettua henkilökuntaa
<b>Kustannukset</b>	Kohtuulliset kustannukset	Kohtuulliset kustannukset	Korkeat kustannukset	Kohtuulliset kustannukset	Kohtuulliset kustannukset	Kohtuulliset kustannukset	Korkeat kustannukset
<b>Muita huomioita</b>	Ryhmähaastattelutilanteen järjestämisen haasteellista	Teemojen valinta tärkeä oikean tiedon saamiseksi	Sopii aktiiviteetiksi matkailijoille	Sopii aktiiviteetiksi matkailijoille  Kirjoittajien saaminen haasteellista	Vaatii yritykseltä sovelluksen hankintaa ja osaamista sen käytöstä	Kysymyslomakkeen sisältö keskeinen  Vastaaajien saaminen haasteellista	Jokaista kohde-ryhmää tutkittava erikseen → vie paljon aikaa ja voimavaroja
<b>Soveltuvuus pienille yrityksille</b>	Soveltuu hyvin	Soveltuu hyvin	Soveltuu, edellyttää yhteistyökumppania	Soveltuu hyvin	Ei sovellu, vaatii erityis-tekniikkaa	Soveltuu hyvin	Soveltuu hyvin, edellyttää yhteistyökumppania

## Johtopäätökset

Tulokset tukevat Edvardssonin ym. (2012) näkemystä siitä, että mikä tahansa asiakkaan osallistamisen menetelmä palvelujen kehittämiseksi on parempi kuin ei käytettäisi mitään osallistamismenetelmää. Tulostemme mukaan menetelmät, jotka antavat yritykselle mahdollisuuden määrittää omat tarpeensa ja ideansa ja joissa asiakas on todellisessa käyttötilanteessa (Tiedonvälittäjä, Reflektoiva käyttäjä), antavat konkreettisimpia ja välittömästi käyttökelpoisimpia palautteita paremman asiakasarvon luomiseksi. Myös tämä havainto tukee Edvardssonin ym. (2012) näkemystä. Toisaalta palveluympäristön ulkopuolella hankittu aineisto (draama- ja eläytymismenetelmä, Testaaja) näyttää tämän tutkimuksen perusteella antavan todella rikasta informaatiota kohderyhmältä palvelukonseptin kehittämiseksi. Samaan tulokseen ovat tulleet aiemmin Magnusson, Matthing ja Kristensson (2003), jotka esittivät, että kun mahdollisille käyttäjille annetaan vapaat kädet eläytyä kuvitteelliseen käyttötilanteeseen, voi kehittyä odottamattomia ja uutta luovia tuotekehitysideoita.

Tämän tutkimuksen kolmantena huomiona voidaan esittää, että teema-haastattelua (Tapaus 2) ja lomakehaastattelua (Tapaus 5) lukuun ottamatta kaikki muut menetelmät olivat liian vaativia, kalliita ja runsaasti työvoimaa vaativia, jotta pienet yritykset

voisivat toteuttaa niitä ilman yhteistyötä korkeakoulujen tai muiden avustavien osapuolten kanssa. Siten, yhteisluominen tarkoittaa tässä tapauksessa yhteistyötä asiakkaiden lisäksi myös muiden yrityksen sidosryhmien kanssa, mikä tukee Ordaninin ja Parasuramanin (2011) sekä Russo-Spenan ja Melen (2012) esittämiä huomioita.

Asiakkaiden osallistamisen menetelmien käytöstä ja osallistamisen kokemuksista tarvitaan tutkittua tietoa, jotta menetelmistä voidaan kehittää helppokäyttöisiä ja kustannustehokkaita yritysten arkeen soveltuvia sovelluksia. Myöskään pienten matkailuyritysten innovaatiokyvykkyydestä ei löydy tutkittua tietoa, jota soveltamalla voitaisiin parantaa yritysten kykyä käyttää luovia menetelmiä asiakastiedon hankkimiseksi ja liiketoimintansa kehittämiseksi.

## Lähteet

- Alam, I. (2002). An Exploratory Investigation of User Involvement in New Service Development. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 30(3), 250-261.
- Alam, I. & Perry C. (2002). A customer-oriented new service development process. *Journal of services marketing*, 16 (6), 515-534.
- Alam, I. (2006). Removing the fuzziness from the fuzzy front-end of service innovations through customer interactions. *Industrial Marketing Management*, 35:4, 468-480.
- Andersson, B., Gustafsson, A., Kristensson, P., Magnusson, P. & Matthing, J. (eds) 2006. *Involving customers in new service development*. London: Imperial College Press.
- Binkhorst, E. & Den Dekker, T. (2009). Agenda for Co-Creation Tourism Experience Research', *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 18:2&3, 311-327.
- Chan, K. W., Yim, C. K. (B.) & Lam, S. S. K. (2010). Is Customer Participation in Value Creation a Double-Edged Sword? Evidence from Professional Financial Services Across Cultures. *Journal of Marketing*, 74:3, 48-64.
- Cheng, C. C., Chen, J.-S. & Tsou, H. T. (2012). Market-creating service innovation: verification and its associations with new service development and customer involvement. *Journal of Services Marketing*, 26:6, 444-457.
- Edvardsson, B., Gustafsson, A., Kristensson, P., Magnusson, P. & Matthing, J. (2006). Introduction., In Andersson, B., Gustafsson, A., Kristensson, P., Magnusson, P. & Matthing, J. (eds), *Involving customers in new service development*, London: Imperial College Press, pp. 1-13.
- Edvardsson, B., Kristensson, P., Magnusson, P. & Sundström, E. (2012). Customer integration within service development - A review of methods and an analysis of insitu and exsitu contributions. *Techonvation*, 32, 419-429.
- Edvardsson, B. & Olsson, J. (1999). Key concepts for new service development. In C. Lovelock, S. Vandermerwe & B. Lewis (Eds.), *Services Marketing: A European Perspective* (pp. 396-412). London: Prentice Hall.
- Frow, P., Payne, A. & Storbacka, K. (2010). Identifying co-creation and value collaboration opportunities in Transformational Marketing. *Proceedings of the Academy of Marketing Conference 2010, Academy of Marketing and Coventry University Business School, UK*, presented at Academy of Marketing Conference, Coventry, UK, 6 - 8 July 2010.
- Gentile, C., Spiller, N. & Noci, G. (2007). How to Sustain the Customer Experience: An Overview of Experience Components that Co-create Value With the Customer. *European Management Journal*, 25(5), 395-410.
- Grönroos, C. (2008). Service logic revisited: who creates value? And who co-creates? *European Business Review* 20(4), 298-314.

- von Hippel, E. (2005). *Democratizing Innovation*. Cambridge, MA: MIT Press. Online. Available HTTP: <http://web.mit.edu/evhippel/www/books.htm> (accessed 15.3. 2013).
- Hjalager, A-M. (2010). A review on innovation research in tourism. *Tourism Management*, 31(1), 1-12.
- Hjalager, A-M. & Nordin, S. (2011). User-driven Innovation in Tourism – a Review on Methodologies. *Journal of Quality Assurance in Hospitality and Tourism*, 12, 285-315.
- Hoyer, W.D., Chandy, R., Dorotic, M., Kraft, M. & Singh, S.S. (2010). Consumer Cocreation in New Product Development. *Journal of Service Research* 13(3), 283-296.
- Kaasinen, E., Ainasoja, M., Vulli, E., Paavola, H., Hautala, R., Lehtonen, P. & Reunanen, E. (2010). User involvement in service innovations. VTT research notes 2552. Espoo 2010. Available HTTP: <http://www.vtt.fi/publications/index.jsp>.
- Komppula, R. (2005). Pursuing customer value in tourism – A rural tourism case-study. *Journal of Hospitality & Tourism*, 3(2), 83-104.
- Komppula, R. (2006). Developing of the Quality of a Tourist Experience Product in the Case of Nature-Based Activity Services. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 6(2), 136–149.
- Konu, H., Tuohino, A., & Komppula, R. (2010). Lake Wellness – a practical example of a New Service Development (NSV) concept in tourism industry. *Journal of Vacation Marketing*, 16(2), 125-139.
- Kuusisto, A. & Riepula, M. (2008) Customer interaction in service innovation: Seldom intensive but often decisive. Case studies in three business service sectors. Proceedings of the 9 th international CINet Conference – Radical challenges in innovation management. Valencia, Spain. Available HTTP: <http://www.scr.fi/downloads/KuusistoRiepula.pdf>.
- Magnusson, P. R., Matthing, J. & Kristensson, P. (2003). Managing User Involvement in Service Innovation: Experiments with Innovating End Users. *Journal of Service Research*, 6(2), 111-124.
- Melton, H.L. & Hartline, M.D. (2010). Customer and Frontline Employee Influence on New Service Development Performance. *Journal of Service Research* 13(4), 411-425.
- Miettinen, S. (2009). Designing services with innovative methods. In Miettinen, S. & Koivisto, M. (eds.), *Designing Services with Innovative Methods*. Publication series of the University of Art and Design Helsinki B 93. Keuruu: Otava Book Printing Ltd, pp. 10-25.
- Mossberg, L. (2007) A Marketing approach to the tourist experience. *Scandinavian journal of hospitality and tourism*, 7 (1), 59-74.
- Ordanini, A. & Parasuraman, A. ( 2011). Service Innovation Viewed Through A Service-Dominant Logic Lens: A Conceptual Framework and Empirical Analysis. *Journal of Service Research*, 14(1), 3-23.
- Payne, A. F., Storbacka, K. & Frow, P. (2008). Managing the co-creation value. *Journal of the Academy Marketing Science*, 36, 83-96.
- Prahalad, C. K. & Ramaswamy, V. (2004a). Co-creating unique value with customers. *Strategy & Leadership*, 32(3), 4-9.
- Prahalad, C. K. & Ramaswamy, V. (2004b). Co-creation experiences: The next practice in value creation. *Journal of Interactive Marketing*, 18(3), 5-14.
- Prahalad, C.K. & Santos, J. (2009). *New Nature of Innovation*. Available HTTP: [www.newnatureofinnovation.org](http://www.newnatureofinnovation.org).
- Prebensen, N. K., Vittersø, J. & Dahl, T. I. (2013), Value co-creation significance of tourist resources. *Annals of Tourism Research*, 42, 240–261.
- Prebensen N. K. & Foss L. (2010) Coping and Co-creating in Tourist Experiences, *International Journal of Tourism Research*, 13(1), 54-67.
- Russo-Spena, T. & Mele, C. (2012), ””Five Co-s” in innovating: a practice-based view”. *Journal of Service Management*, 23(4), 527 – 553.

- Shaw, G., Bailey, A., & Williams, A., (2011). Aspects of service-dominant logic and its implications for tourism management: Examples from the hotel industry. *Tourism Management*, 32(2), 207-214.
- Sigala, M. (2012). Social networks and customer involvement in new service development (NSD). The case of [www.mystarbucksidea.com](http://www.mystarbucksidea.com). *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 24(7), 966-990.
- Sjödin, C. & Kristensson, P. (2012). Customer's experiences of co-creation during service innovation. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 4(2), 189-204.
- Stickdorn, M. (2009). Service design in tourism. In S. Miettinen & M. Koivisto (eds.), *De-signing Services with Innovative Methods* (pp. 246-265). Publication series of the University of Art and Design Helsinki B 93. Keuruu: Otava Book Printing Ltd.
- Tajeddini, K. (2011). Customer Orientation, Learning Orientation, and New Service Development: An Empirical Investigation of the Swiss Hotel Industry. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 35(4), 437-468.
- Vargo, S.L. (2008). Customer integration and value creation: Paradigmatic traps and perspectives. *Journal of Service Research*, 11(2), 211-215.
- Vargo, S. L. & Lusch, R. F. (2006). Evolving to a new dominant logic for marketing. In Lusch, R. F. & Vargo, S. L. (eds.), *The service dominant logic of marketing: Dialog, debate and directions* (pp. 1-28). NY: M.E. Sharpe, Armonk.
- Woodruff, R.B. & Flint, D.J. (2006). Marketing's service-dominant logic and customer value. In Lusch, R. F. & Vargo, S. L. (eds.), *The service dominant logic of marketing. Dialog, debate, and directions* (pp. 183-195). NY: M.E. Sharpe, Armonk.
- Zomerdijk, L. G. & Voss, C. A. (2010). Service Design for Experience-Centric Services. *Journal of Service Research*, 13(1), 67-82.