

Iida-Maria Räsänen & Mira Saloniemi

ELÄMYSMATKOJEN KEHITTÄMINEN ASIAKKAITA OSALLISTAMALLA

Opinnäytetyö
Liiketalous

2018



**Kaakkois-Suomen
ammattikorkeakoulu**

Tekijät	Tutkinto	Aika
Iida-Maria Räsänen Mira Saloniemi	Tradenomi (AMK)	Kesäkuu 2018
Opinnäytetyön nimi		71 sivua 2 liitesivua
Elämymatkojen kehittäminen asiakkaita osallistamalla		
Toimeksiantaja		
Savonlinja Oy		
Ohjaaja		
Marja-Leena Koskinen		
Tiivistelmä		
<p>Tämän opinnäytetyön aiheena on palveluiden kehittäminen. Opinnäytetyön tavoitteena on tuottaa ideoita Savonlinjan elämymatkojen kehittämiseksi. Teoreettinen viitekehys muodostuu brändistä, palvelujen tuotteistamisesta sekä yhteistoiminnallisesta kehittämisestä.</p> <p>Tämä opinnäytetyö on laadullinen tutkimus, jossa tutkimusmenetelminä käytettiin yhteistoiminnallista kehittämistä ja havainnointia. Yhteistoiminnallisessa menetelmässä hyödynnettiin vaikutteita Living Lab -toiminnasta. Savonlinjan asiakkaille järjestettiin kehittämistilaisuus, jossa osallistajat työskentelivät ryhmissä ja ideoivat unelmiensa elämymatkoihin liittyviä ominaisuuksia. Havainnoinnissa tarkasteltiin erilaisia elämymatkojen tarjoajia ja sitä, miten elämymatkoja rakennetaan. Havainnoinnissa hyödynnettiin elämymatkojen mallia.</p> <p>Yhteistoiminnallisen tilaisuuden perusteella tärkeimmiksi elementeiksi elämymatkoissa nousivat yksilöllinen kokemus sekä aktiivinen vuorovaikutus palveluntarjoajan kanssa. Elämymatkatulosten tulisi sisältää vaihtoehtoja erilaisten asiakkaiden tarpeisiin. Lisäksi havainnoinnin kautta nousi esiin tarinan merkitys elämymatkojen rakentumisessa. Elämymatkojen asiakkaat arvostavat, että informaatiota on runsaasti saatavissa ennen matkaa. Informaation lisäksi on tärkeää panostaa elämymatkojen luomiseen mahdollisimman varhaisessa vaiheessa. Elämymatkojen luominen voidaan aloittaa jo ennen matkaa konkretisoimalla palvelu verkkosivuilla esimerkiksi kuvien, videoiden ja muun materiaalin avulla.</p> <p>Tutkimuksen tuloksia ja Savonlinjan verkkosivuja vertailtaessa huomattiin, että elämymatkojen otsikon alle on koottu kaikki Savonlinjan tarjoamat valmismatkat, joista kaikki eivät täytä elämymatkojen kriteerejä. Tämän vuoksi elämymatkat olisi hyvä erottaa tavallisista valmismatkoista. Tällaisella erottelulla elämymatkojen sana säilyttää nimensä mukaisen arvon.</p> <p>Tutkimus antaa hyvän pohjan asiakaslähtöisen kehitystyön jatkamiselle. Yhteistyö asiakkaiden kanssa onnistui hyvin ja toimintaa kehittämällä on mahdollista saada yhä kattavampia tuloksia. Vastaisuudessa kehitystyöhön kannattaa asiakkaiden lisäksi osallistaa myös muita Savonlinjan sidosryhmiä.</p>		
Asiasanat		
brändi, tuotteistaminen, asiakaslähtöisyys, elämymatka		

Authors	Degree	Time
Iida-Maria Räsänen Mira Saloniemi	Bachelor of Business Administration	June 2018
Thesis title		
Developing package tours in collaboration with customers		71 pages 2 pages of appendices
Commissioned by		
Savonlinja Oy		
Supervisor		
Marja-Leena Koskinen		
Abstract		
<p>The objective of the thesis was to develop Savonlinja's package tours. Engaging customers in service development helps creating services that meet customers' needs. Co-creation also strengthens the relationship between the customers and the company. In addition, it creates value. The theoretical framework of this thesis consists of the theory of brand, service productization and co-creation.</p>		
<p>Two different qualitative research methods were used in this thesis, observation and co-creation. The aim of the observation was examining companies that offer different services based on experiences and adventure tourism. Experience Pyramid Model was used in observation. The model represents elements and levels which build the experience. In addition, a development session was arranged for Savonlinja's customers. The objective was to develop new ideas for Savonlinja's package tours in cooperation with customers.</p>		
<p>Based on this session it could be concluded that individuality and interaction are the most valued elements. Customers appreciate tailor-made services and the opportunity to choose from different activities. Customers also expect functional interaction with the service provider. The results of the observation showed that stories are one of the essential elements when creating experiences. Stories are used in all stages of the service.</p>		
<p>The results of the research showed that it is important to start building the experiences in the early stages of service. This can be done by offering enough information on the website and using for example storytelling and visual elements, such as photos and videos.</p>		
<p>This research was a good start for co-development with customers. In the future it is possible to also engage other interest groups in the development process.</p>		
Keywords		
brand, productization, customer orientation, experience		

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
2	BRÄNDI.....	7
2.1	Brändin käsite.....	7
2.2	Brändi-identiteetti.....	9
2.3	Brändi-imago.....	11
2.4	Vahvan brändin edut.....	13
2.5	Palvelubrändi.....	15
3	PALVELUJEN TUOTTEISTAMINEN.....	17
3.1	Tuotteistamisen käsite.....	18
3.2	Asiakasymmärrys.....	19
3.3	Tuotteistaminen kehittämisen välineenä.....	21
3.4	Tuotteistamisen tavoitteet ja hyödyt.....	23
3.5	Palvelun määrittely ja vakioiminen.....	24
4	YHTEISTOIMINNALLINEN KEHITTÄMINEN.....	26
4.1	Käyttäjälähtöisyys.....	27
4.2	Yhteiskehittäminen.....	28
4.3	Asiakkaan osallistaminen.....	30
5	TOIMEKSIANTAJA SAVONLINJA OY.....	31
6	TUTKIMUSMENETELMÄT JA TUTKIMUSAINEISTO.....	33
6.1	Laadullinen tutkimus.....	33
6.2	Aineiston hankinta.....	35
6.2.1	Havainnointi.....	36
6.2.2	Living Lab.....	41
6.3	Aineiston analysointi.....	43
6.4	Tutkimuksen toteutus tässä opinnäytetyössä.....	45
7	TUTKIMUKSEN TULOKSET.....	50
7.1	Havainnoinnin tulokset.....	50

7.2	Living Lab -tulokset.....	54
8	JOHTOPÄÄTÖKSET	57
8.1	Johtopäätökset ja toimenpidesuositukset	57
8.2	Tutkimuksen luotettavuus	61
9	LOPUKSI	64
	LÄHTEET	66
	LIITTEET	

Liite 1. Taustatietolomake

Liite 2. Havainnointitaulukko

1 JOHDANTO

Opinnäytetyön toimeksiantajana on Savonlinja Oy, joka on Suomen toiseksi suurin yksityinen bussiyhtiö. Savonlinja toimii usealla paikkakunnalla ja tarjoaa monipuolisia liikennepalveluita, kuten seutu- ja lähiliikennettä, pikavuoroliikennettä sekä elämysmatkoja. Tässä opinnäytetyössä keskitytään Savonlinjan tarjoamiin elämysmatkapalveluihin.

Opinnäytetyön aiheena on Savonlinjan tarjoamien elämysmatkojen kehittäminen asiakkaita osallistamalla. Tavoitteena on löytää ideoita elämysmatkojen kehittämiseksi. Tutkimusongelmat keskittyvät tarkastelemaan kehitysideoiden tuottamista yhdessä asiakkaiden kanssa sekä sitä, mitä elämyksellisyys on. Miten elämysmatkoja voidaan kehittää asiakkaita osallistamalla ja mistä elementeistä yritykset rakentavat elämyksiä, ovat tämän opinnäytetyön keskeisiä tutkimuskysymyksiä.

Laadullisina tutkimusmenetelminä opinnäytetyössä hyödynnetään yhteistoiminnallista kehittämistä sekä havainnointia. Yhteistoiminnallisessa kehittämisessä otetaan vaikutteita Living Lab -toiminnasta. Tarkoituksena on osallistaa asiakkaat kehitysprosessiin, jotta Savonlinja voi jatkossa vastata entistä paremmin asiakkaiden tarpeisiin. Havainnoinnissa tarkastellaan erilaisia elämyspalveluita tarjoavia yrityksiä ja sitä, millaisista elementeistä elämykset rakentuvat. Havainnoinnin tarkoituksena on tukea yhteistoiminnallisen kehittämistilaisuuden tuloksia.

Opinnäytetyössä johdannon jälkeen esitellään teoreettinen viitekehys. Toinen pääluku muodostuu brändistä ja siihen liittyvistä käsitteistä sekä vahvan brändin eduista. Kolmannessa pääluvussa keskitytään palveluiden tuotteistamiseen ja asiakasymmärrykseen. Neljäs pääluku käsittelee yhteistoiminnallista kehittämistä sekä sitä, miten yritys voi osallistaa asiakasta. Teoreettisen viitekehysten jälkeen viidennessä luvussa esitellään opinnäytetyön toimeksiantaja sekä kehityksen kohteena olevat elämysmatkat. Kuudes pääluku avaa tutkimuksessa käytettyjä tutkimusmenetelmiä ja tutkimusaineistoa. Lisäksi luvussa käydään läpi tutkimuksen toteutus tässä opinnäytetyössä. Tämän jälkeen esitellään havainnoinnista ja Living Labista saatuja tuloksia. Kahdeksas pääluku

käsittelee tuloksista syntyneitä johtopäätöksiä sekä tutkimuksen luotettavuutta. Lopuksi tarkastellaan opinnäytetyön onnistumista ja arvioidaan opinnäytetyöprosessia. Lisäksi annetaan ehdotuksia jatkotutkimuksille.

2 BRÄNDI

Tässä luvussa määritellään aluksi brändi käsitteenä. Tämän jälkeen perehdytään brändi-identiteettiin ja brändi-imagoon; siihen mitä ne tarkoittavat sekä miten nämä kaksi asiaa eroavat toisistaan. Lisäksi käydään läpi vahvan brändin etuja. Luvussa perehdytään myös palvelubrändiin ja siihen, miten se eroaa fyysisten tuotteiden brändistä.

2.1 Brändin käsite

Lindberg-Repo (2005, 16) määrittelee brändin nimenä, käsitteenä, symbolina, muotona tai näiden yhdistelmänä, joka erottaa yrityksen tuotteet tai palvelut kilpailijoiden vastaavista tuotteista tai palveluista. Brändin voidaan kuitenkin ajatella syntyvän vasta markkinoilla, sillä se muodostuu kuluttajien kautta (Bergström & Leppänen 2015, 220). Brändi ei ole ainoastaan yksi yrityksen kilpailukeinoista, sillä brändillä on myös vaikutusta asiakkaaseen ja asiakkaalla brändiin. Brändin ja asiakkaan välinen brändisuhde antaa vahvan elämyksen siitä, että brändin kautta asiakas saa henkilökohtaista arvoa, hyötyä ja merkitystä. (Bergström & Leppänen 2015, 221.) Brändin tarkoitus on kertoa siitä kokemuksesta, mitä asiakas voi palvelulta tai tuotteelta odottaa. Brändi muodostuu asiakkaan mielessä ja sen arvo perustuu myönteisten ja ainutlaatuisien merkitysten luomiseen. (Lindroos 2005, 21.) Markkinoijat voivat hyödyntää brändiä ja brändäystä lähes aina, kun kuluttajalla on mahdollisuus valita. Fyysisen tuotteen ja palvelun lisäksi on mahdollista brändätä myös myymälä, henkilö, paikka, organisaatio tai idea. (Kotler & Keller 2012, 265.)

Lindroos ym. (2005, 93-94) kertovat kuinka ihminen voi kuluttajakäyttäytymisellään ilmaista omia arvojaan ja näkemyksiään. Brändit ovat toimiva väline näiden ilmaisemiseen, sillä ne sisältävät merkityksiä sekä kokemuksia. Monet elämyksistä ovat yhdistyneet kuluttajien mielissä tiettyihin brändeihin.

Brändi on yksi osa yrityksen aineetonta pääomaa, jolla on myös taloudellista arvoa. Brändipääoma muodostuu brändin tunnettuudesta, koetusta laadusta,

kuluttajien mielikuvista brändiä kohtaan sekä heidän brändiuskollisuudesta. Tällä pääomalla voidaan ajatella olevan edistävä tai heikentävä vaikutus tuotteen tai palvelun menestymiseen. (Malmelin & Hakala 2007, 28.) De Pelsmacker ym. (2018, 58) mainitsevat lisäksi, että brändipääoma voidaan jakaa taloudelliseen ja asiakaslähtöiseen brändipääomaan. Brändipääoma on käsite, jota käytetään ilmaisemaan brändin arvoa. Brändin taloudellisen arvon mittaamiseen on erilaisia tapoja. Interbrand käyttää esimerkiksi seuraavia neljää kriteeriä:

- taloudellinen analyysi, jolla tunnistetaan liikevoitto
- markkina-analyysi, jonka avulla määritellään, mikä osa liikevoitosta muodostuu brändin kautta
- brändianalyysi, jonka avulla selvitetään, miten vahva brändi on asiakkaiden mielestä
- laillinen analyysi, joka näyttää miten hyvin brändi on lain mukaan suojeltu.

Markkinoijalle asiakaslähtöinen brändipääoma on kuitenkin tärkeämpää kuin taloudellinen pääoma. Se muodostuu tietoisuudesta, mielikuvista sekä tunteista, brändiuskollisuudesta, toimintakyvystä ja mielletystä laadusta sekä muista tekijöistä, kuten jakelusta, hyllytilasta sekä patenteista. (De Pelsmacker ym. 2018, 59–61.)

Malmelin ja Hakala (2007, 28) mainitsevat, kuinka brändiä tulisi ajatella investointina tulevaisuuteen. Kun kuluttajan tiedot, kokemukset ja käsitykset yrityksen brändistä lisääntyvät, ne leviävät usein yrityksen koko toiminnan laajuuksiksi. Lisäksi brändipääoma on lupaus liiketoiminnan tulevaisuudesta, sillä brändi on yksi niistä harvoista tekijöistä, jolla on vaikutusta kestäväan ja pitkäaikaiseen kehitykseen.

Grönroos (2009, 386) mainitsee, että kirjallisuudessa on ollut esillä harhaanjohtava käsitys, jonka mukaan yritys voi luoda valmiin brändin ja tarjota sen asiakkaalle. Käsitys on harhaanjohtava, koska tosiasiasa asiakkaalla on tärkeä rooli brändin rakentamisessa. Hän toteaa, että jos joku ylipäänsä rakentaa brändin, niin se on asiakas. Markkinoija tarjoaa sopivat puitteet ja tukee brändin muodostumista markkinointiviestinnän avulla, mutta asiakas päättää kehittykö brändi sellaiseksi kuin odotettiin. Myös Fill ja Turnbull (2016, 291–292) muistuttavat, että niin yrityksen johtajat kuin asiakkaatkin osallistuvat brändin

rakentamiseen. Aiemmin brändin hallinta kuului vain brändin omistajille. Nykyään asia on toisin päin, kun asiakkaat uudelleenmäärittelevät brändin merkityksen ja sen, kuinka brändi erottuu muista samanlaisista tarjolla olevista brändeistä ja millaisia tunteita brändit asiakkaissa herättävät. Yritykset pyrkivät vahvistamaan tuotteitaan arvoilla ja assosiaatioilla, jotka ovat tunnistettavia ja merkityksellisiä heidän asiakkailleen. Brändit ovat siis kahden logiikan yhdistelmiä: identiteetin, jota johtajat haluavat välittää ja kuvien, joita yleisö rakentaa havaitsemansa identiteetin pohjalta.

2.2 Brändi-identiteetti

Brändi-identiteetti on kuva, jonka yritys haluaa välittää asiakkaille. Se on brändinimestä, symboleista, tuotteista, mainoksista, sponsoreista sekä brändiperinnöstä koostuva yrityskeskeinen näkökulma. Identiteettiin sisältyvät ne yrityksen tärkeät arvot, brändin sisältö sekä tavoitteet, joista halutaan viestiä yhteistyökumppaneille ja kuluttajille. (Lindberg-Repo 2005, 67–68.) Brändin identiteetti ratkaisee, kehittykö tuotteesta tai palvelusta varsinainen brändi (Isohookana 2007, 25).

Brändi-identiteetti muodostuu kolmesta eri tasosta: brändin syvimmästä olemuksesta, ydinidentiteetistä ja laajennetusta identiteetistä (Aaker & Joachimsthaler 2000, Isohookanan 2007, 25 mukaan). Syvin olemus on brändin ydinajatus, joka tiivistää brändin koko olemuksen ja sen, mitä asiakas saa brändiltä. Ydinidentiteetti muodostuu 2–4 tekijästä, joista ainakin yhden tekijän tulisi kertoa, miten kilpailijoista erottaudutaan ja millä asiakkaaseen muodostetaan yhteys. (Isohookana 2007, 25.) Brändin ydin on olennaisimmassa osassa identiteettiä ja sen tekijöiden tulisi heijastaa yrityksen strategiaa, arvoja sekä luoda brändille merkitys asiakkaan mielessä (Bergström & Leppänen 2015, 221). Brändin ydinajatuksen muuttuessa myös brändi muuttuu. Siksi brändin ytimen tulisi olla mahdollisimman pysyvä, vaikka brändi muilta osin olisi joustava ja pystyisi vastaamaan ympäristön vaatimiin muutoksiin. (Lindroos ym. 2005, 35.) Laajennettu identiteetti sisältää osatekijöitä, jotka eivät kuulu identiteetin ytimeen, mutta ovat osana kokonaisuuden muodostumisessa. Persoonallisuus ja erilaiset symbolit ovat esimerkkejä laajennetusta identiteetistä. (Bergström & Leppänen 2015, 221.)

Malmelin ja Hakala (2007, 80) kertovat kirjassaan, että suomalaisessa brändi-keskustelussa on usein puhuttu identiteetistä vain brändin visuaalisina elementteinä ja identiteetin kehittämistoimenpiteet ovat rajoittuneet visuaalisen ilmeen päivittämiseen tai uuden logon suunnitteluun. Identiteetti on nähty irrallisena osana brändiä. Brändi-identiteetti on kuitenkin paljon enemmän kuin pelkästään brändin visuaalinen ilme ja siihen vaikuttavat kaikki yrityksen toimintaan liittyvät asiat. Näitä asioita ovat esimerkiksi organisaatio, liiketoimintalueet, tuotteet ja palvelut sekä visiot ja johdon tahtotila. Edellä mainittujen asioiden lisäksi identiteettiin vaikuttavat kilpailutilanne, yrityksen toimintaympäristö sekä mielikuvat ja käsitykset, jotka yritykseen liitetään.

Koska monet asiat vaikuttavat brändi-identiteettiin, se myös muuttuu ajan mittaan. Identiteettityö on jatkuva prosessi ja kehittyäkseen identiteetti kaipaa alituista toimintaympäristön analysointia ja päätöksentekoa saatujen tietojen perusteella. Esimerkiksi fuusiot ja yrityskaupat sekä uusien johtajien ajatusmallit vaikuttavat identiteetin muuttumiseen. (Malmelin & Hakala 2007, 80.) Brändi-identiteetti määrittelee kuitenkin, minkä täytyy pysyä ja mikä saa muuttua. Brändien tulee olla uudistumiskykyisiä; niissä täytyy olla vapaamuotoisempiakin osia, jotta ne voivat sopia moderneihin kirjaviin markkinoihin. (Kapferer 2012, 151.)

Visuaalisen brändi-identiteetin tehtävänä on erilaistaa brändi kilpailijoista ja auttaa kuluttajia tunnistamaan se. Visuaalinen identiteetti muodostuu muun muassa yrityksen tai tuotteen nimestä, viestinnässä käytetyistä väreistä ja symboleista. Visuaalisen identiteetin ulkoasuun vaikuttavat esimerkiksi yrityksen visiot, johdon tahtotila, tuotteet tai palvelut, organisaatiokulttuuri, kilpailutilanne ja ympäristö, jossa toimitaan. (Malmelin & Hakala 2007, 81.)

Olemassa oleville brändeille identiteetti merkitsee asemoinnin lähdettä. Brändin asemointi määrittelee näkökulman, jolla brändin tuotteet viedään markkinoille kasvattamaan markkinaosuuttaan. (Kapferer 2012, 149–150.) Lisäksi brändi-identiteetti toimii johdonmukaisen viestinnän perustana (Malmelin & Hakala 2007, 76). Brändi-identiteetin voi määritellä vastaamalla seuraaviin kysymyksiin. Mikä on brändin visio ja päämäärä? Mikä tekee siitä erilaisen?

Minkä tarpeen brändi täyttää? Mikä on sen jatkuva taistelu? Mitkä ovat sen arvot? Mikä on sen kilpailukenttä? Entä laillisuus? Mitkä ovat ne merkit, jotka tekevät brändin tunnistettavaksi? (Kapferer 2012, 149–150.)

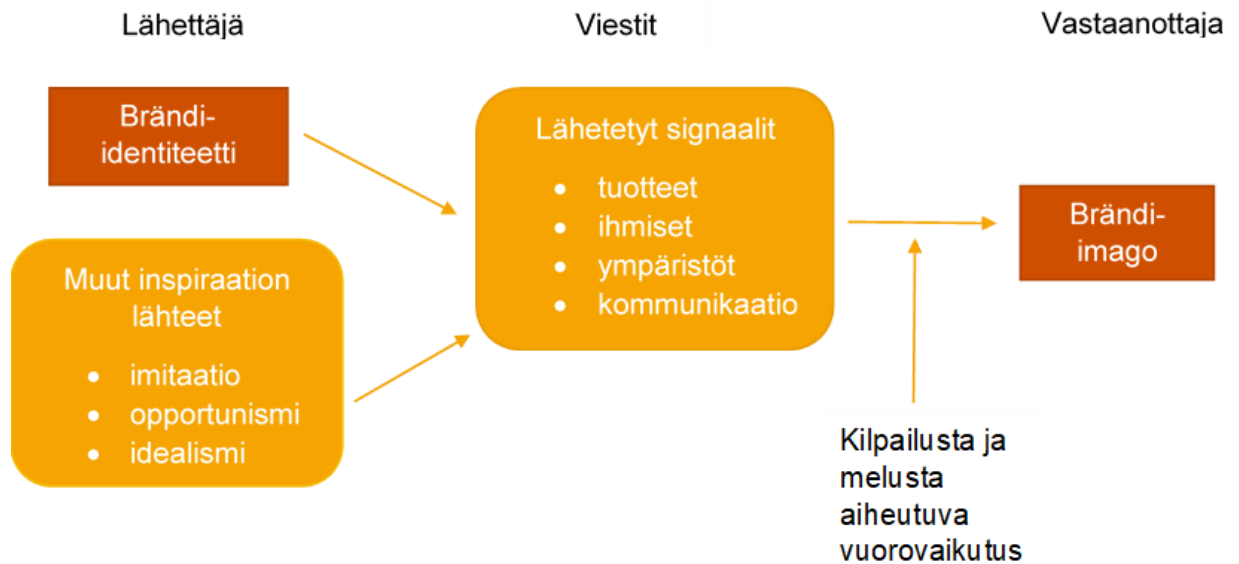
2.3 Brändi-imago

Brändi-imago on viestinnän vastaanottajan muodostama kuva, joka koostuu yrityksestä, sen tuotteesta ja ulkoisesta viestinnästä. Asiakkaan muodostamaan brändi-imagoon vaikuttavat myös ulkoapäin tulevat asiat, esimerkiksi kilpailijat, tekniikan kehittyminen ja yhteiskunnalliset muutokset. Brändi-imago on brändin kuluttajakeskeinen näkökulma. (Lindberg-Repo 2005, 67.) Brändi-imago rakentuu brändikontaktien perusteella kaiken aikaa kehittyvässä brändisuhteessa. Brändisuhteen avulla tuotteet, palvelut sekä muut tekijät saavat merkityksen asiakkaan mielessä. Brändi-imago muodostuu sen perusteella, millaiseksi asiakas kokee suhteensa brändiin ajan kuluessa. (Grönroos 2009, 387–390.)

Brändi-imago rakentuu aineellisista ja aineettomista elementeistä. Kuluttajat kohtaavat monia elementtejä ollessaan vuorovaikutuksessa brändin kanssa. Aineellisia elementtejä ovat esimerkiksi myytävät tuotteet ja palvelut, kaupat ja toimintaympäristöt, mainonta, markkinointiviestintä, brändin nimi ja logo, pakkaukset ja etiketit sekä brändin työntekijät. Aineettomia elementtejä puolestaan ovat esimerkiksi yrityksen henkilöstö ideoineen, uskomuksineen ja toimintatapoineen sekä yrityskulttuuri, maantieteellinen sijainti ja median raportit. (Clow & Baack 2016, 46.)

Brändi-identiteetin ja -imagon suhde

Brändi-identiteetti ja -imago ovat saman asian kaksi eri puolta, joita käsitellään eri näkökulmista. Brändi-imago tarkastelee brändiä asiakkaiden näkökulmasta, kun taas brändi-identiteetissä brändiä tarkastellaan yrityksen näkökulmasta. (Lindberg-Repo 2005, 67.)



Kuva 1. Identiteetti ja imago (Kapferer 2012, 152)

Brändi-imago on vastaanottajan muodostama kuva brändi-identiteetistä eikä se välttämättä vastaa identiteettiä täysin. Brändi-identiteetin tehtävä on määrittellä brändin tarkoitus, tavoite ja omakuva. Imagon muodostumiseen identiteetin lisäksi vaikuttavat muut inspiraation lähteet, brändin lähettämät signaalit sekä kilpailun ja melun aiheuttama vuorovaikutus (kuva 1). Brändi-imago osoittaa, miten kuluttajat tulkitsevat kaikkia tuotteista, palveluista ja kommunikoinnista kantautuvia brändisignaaleja. Imago on kaikkien brändiviestien summa. Brändi-imago on tulosta viestin ja merkkien tulkitsemisesta sekä tarkoituksen määrittämisestä. Ennen kuin brändi-imagoa tuodaan julkisuuteen, täytyy tietää, millainen kuva brändistä halutaan antaa ja miten. (Kapferer 2012, 151–152.)

Kapferer (2012, 152) kertoo lisäksi, että muita inspiraationlähteitä, jotka vaikuttavat imagon muodostumiseen, on kolme. Ensimmäiset ovat yrityksiä, jotka päättävät matkia kilpailijoitaan, koska niiden oma brändi-identiteetti on hauras. Nämä yritykset keskittyvät matkimaan kilpailijoitaan ja näiden markkinointiviestintää. Toiseksi on olemassa yrityksiä, jotka pyrkivät koko ajan tyydyttämään kaikkien asiakkaiden tarpeet. Nämä yritykset rakentavat brändiä pakkomielteisesti kaikkia miellyttäen. Näin brändistä muotoutuu vain tyhjä kuori ilman syvää identiteettiä. Kolmanneksi on olemassa yrityksiä, joilla on olemassa ihanneidentiteetti, joka ei todellisuudessa toteudu. Brändin mainokset eivät auta kuluttajia tunnistamaan kyseistä brändiä, jonka seurauksena aiheutuu hämmennystä ja hyljintää.

2.4 Vahvan brändin edut

Lindberg-Repo (2005, 58) toteaa kirjassaan, että vahvoilla brändeillä on yksi yhteinen piirre. Tämä yhteinen piirre on yrityksen brändille määrittelemä tarkoitus. Brändin tarkoitus kuvastuu itse brändistä sekä siihen liittyvästä markkinointiviestinnästä. Brändiin liittyvän markkinointiviestinnän avulla viestitään nykyisille ja potentiaalisille asiakkaille brändin ainutlaatuisista mielleyhtymistä ja brändimerkityksestä. Clow ja Baack (2016, 69) kertovat, kuinka vahvat brändit pystyvät välittämään tuotteen tai palvelun houkuttelevimpia etuja, herättävät oikeanlaisia tunteita asiakkaissa sekä auttavat luottamuksen ja uskollisten asiakassuhteiden rakentamisessa.

Mäkinen ym. (2010, 28) selostavat kirjassaan Brändi kulmahuoneeseen, että on olemassa neljä syytä, miksi brändi on tärkeä yrityksen johdon näkökulmasta. Ensimmäiseksi, hyvä brändi saa muita paremman hinnan tai volyymitua. Toiseksi, hyvä brändi suojaa yritystä, jos se joutuu vaikeuksiin. Kolmanneksi, hyvä brändi säästää kustannuksia ja neljänneksi, hyvä brändi auttaa rekrytoimaan parhaat työntekijät. Malmelin ja Hakala (2007, 27) mainitsevat lisäksi, että vahva brändi toimii yrityksen voimavarana uusien innovaatioiden kaupallistamisessa, markkinoinnissa ja lanseerauksessa.

Brändi on tärkeä yrityksen johdon näkökulmasta, sillä se auttaa saamaan kilpailijoita paremman hinnan yrityksen tuotteille ja palveluille. Hyvä brändi nostaa yrityksen arvoa saavuttamalla isot myyntivolyymit ja paremman markkina-aseman. Yrityksen saavuttama hintapremio, eli kilpailijoita korkeampi hinta, riippuu tuotekategoriasta ja brändistä. (Mäkinen ym. 2010, 28.) Vahva brändi tekee tuotteesta tai palvelusta kiinnostavan yhteistyökumppaneille sekä auttaa suhteiden luomisessa ja verkostoitumisessa. Verkostoitumisen kautta yritys pystyy valitsemaan sopivimmat jälleenmyyjät ja kanavat. Vahvan brändin ansiosta yritys voi myös päästä vaikuttamaan tuotteiden esillepanoon ja toimitukseen myyntipisteissä. (Lindroos ym. 2005, 30.) Positiiviset asenteet vahvaa brändiä kohtaan luovat positiivisia tunteita brändistä, minkä takia vahvat brändit saavat usein etuja eri kanavissa. Vähittäismyyjät etsivät tuotteita, jotka houkuttelevat asiakkaita. Lisäksi vahvojen brändien asiakkaat ovat usein uskollisia, minkä takia he ostavat myös useammin. Uskolliset asiakkaat ovat

myös vähemmän alttiita ostamaan korvaavia tuotteita tai palveluita muilta tarjoajilta alennusten, tarjousten tai muiden houkuttimien takia. (Clow & Baack 2016, 46.)

Vahvan brändin etuna yrityksen johdon näkökulmasta on myös se, että vahva brändi suojaa, jos yritys törttöilee tai jos sen mainetta jostain syystä riepotellaan. Asiakkaille on painunut mieleen mielikuva brändistä, jota ei helposti muuteta, niin hyvässä kuin pahassakaan. Suojan antamisen lisäksi vahva brändi myös säästää yrityksen markkinointikuluja ja auttaa edullisempien yhteistyösopimusten solmimisessa alihankkijoiden kanssa. (Mäkinen ym. 2010, 31.) Lisäksi vahva brändi alentaa markkinointikustannuksia, sillä on edullisempaa säilyttää olemassa oleva lojaali asiakas, kuin hankkia täysin uusi asiakas (De Pelsmacker ym. 2018).

Neljäs asia, joka on yrityksen johdon näkökulmasta vahvan brändin etu, on se, että vahva brändi auttaa rekrytoimaan parempia ihmisiä töihin (Mäkinen 2010, 33). Koska potentiaaliset työntekijät hakeutuvat yritysten pariin, joilla on vakaa maine, vahva brändi vähentää yrityksen rekrytointiin liittyviä kuluja (Clow & Baack 2016, 46). Vahva brändi on lisäksi hyvä vakuutus sille, että yrityksellä on mahdollisuus jatkaa menestystään tulevaisuudessa. Yrityksen aineettomista voimavaroista sidosryhmille viestiminen tulee koko ajan tärkeämmäksi osaksi yrityksen arkea. Koska brändin arvo ja tulevaisuuden näkymät kiinnostavat sijoittajia, ovat investoinnit aineettomaan pääomaan olennaisia. Yrityksen aineetonta pääomaa ovat esimerkiksi brändi, viestintä ja osaamisen kehittäminen. (Malmelin & Hakala 2007, 139.)

Laadukas brändi muodostaa myös pohjan uusien tuotteiden ja palveluiden kehittämiseksi ja niiden lanseeraaminen on helpompaa, kun brändi on jo ennestään tuttu asiakkaille. Pitkäaikaiset asiakkaat kokeilevat helpommin brändin uusia tuotteita ja palveluita, jolloin yrityksen ei tarvitse rakentaa asiakkaan luottamusta uudelleen. Asiakkaan mielikuvat sekä luottamus siirtyvät myös brändin uusiin tuotteisiin ja palveluihin. (Crow & Baack 2016, 46.)

Vahvan brändin tulee lisäksi kestää aikaa. Brändin pitkäikäisyys vaatii kuitenkin uudistumiskykyä; yrityksen tulee seurata aikaansa, tunnistaa asiakkaat ja

heidän tarpeensa. Pitkäikäiset brändit kykenevät pitämään ideansa, mutta uudistamalla kommunikaatiota ja toimintaansa he pystyvät myymään brändin jokaiselle sukupolvelle. Lisäksi brändien johdonmukainen kasvu antaa mahdollisuuden uusien palveluiden ja tuotteiden sekä markkinoiden syntyemiselle.

(Mikä tekee brändistä kestävän 2017.) Brändien pitkäikäisyys edellyttää myös pitkäaikaista, jatkuvaa viestinnän edistämistä. Sen avulla asiakkaat pidetään tietoisina brändin ainutlaatuisuudesta ja brändin arvo luottamuksen arvoisena. Menestyviä brändejä ei rakenneta yhdessä yössä. Pitkäaikainen viestintä, erityisesti mainonnan tukeminen, on avainasemassa menestyneeseen brändiin. (De Pelsmacker ym. 2018, 47.)

2.5 Palvelubrändi

Brändit liitetään usein fyysisiin tuotteisiin, erityisesti kulutustuotteisiin. Brändit eivät kuitenkaan rakennu ainoastaan näkyvien ja helposti kopioitavien tuotteiden ympärille, sillä on olemassa myös palvelubrändejä. Monet palvelusektorit ovat kuitenkin vasta astumassa brändiaikaan. Viimeisten parin vuosikymmenen aikana on herätty palvelubrändien luomisen tärkeyteen ja siihen, miten tärkeää brändien kehittäminen on myös palveluorganisaatioille. (Grönroos 2009, 384; Kapferer 2012, 72.)

Yksi Kapfererin (2012, 72) esittelemä näkökulma palvelubrändiin liittyen on se, että näkyvät tuotteet ovat vain brändin ulkoinen olemus. Tätä tärkeämpää on kuitenkin suhde asiakkaan ja yrityksen välillä, joka muodostuu brändin alaisuudessa. Grönroos (2009, 384–385) on myös samoilla linjoilla Kapfererin kanssa ja tarkentaa, että brändin määrittelyssä jätetään usein huomioimatta palveluiden prosessiluonne ja asiakas. Palvelut ovat prosesseja, joihin asiakas osallistuu. Näillä palveluprosesseilla on suurin vaikutus asiakkaan käsitykseen itse palvelusta. Lisäksi palveluprosessin avulla yritys voi erottua muista samankaltaisista palveluista tarjoavista kilpailijoista. Kilpailuetu johtuu siitä, että yrityksen palvelusuhdetta ei pystytä kopioimaan, mikä auttaa myös asiakkaan sitouttamisessa (Tuulaniemi 2011, 18).

Toinen näkökulma, mikä erottaa palvelubrändin tuotebrändistä, on palveluiden näkymättömyys. Näkymättömyys muodostaakin yhden palveluiden heikkouksista; palveluita on hankala havainnollistaa. (Kapferer 2012, 72.) Palveluiden

prosessimaisuus on haastavampi pohja brändin kehittämiseksi, kun verrataan esimerkiksi fyysisiin tuotteisiin. Fyysisten tuotteiden kulutuksen voidaan ajatella olevan lopputuloksen kuluttamista, jossa asiakas ei osallistu tuotantoprosessiin eikä lopputuloksen syntymiseen. Fyysinen tuote toimii vakaana pohjana brändin kehittämisessä, kun taas palvelubrändin kehittäminen perustuu asiakkaan osallistumiseen. (Grönroos 2009, 385.)

Palvelubrändit voivat hyödyntää palvelun näkyväksi tuomisessa esimerkiksi slogaaneita. Ne ovat usein lyhyitä sanontoja, jotka tiivistävät brändin tärkeimmän piirteen tai olemuksen. Slogaaneiden tarkoituksena on varmistaa, että yrityksen kaikki työntekijät sekä ulkoiset kumppanit ymmärtävät, mitä brändi pohjimmiltaan edustaa asiakkaille, jotta he osaavat mukauttaa toimintaansa sen mukaisesti. (Kotler & Keller 2012, 306.) Palveluntarjoajien ja työntekijöiden tulee sisäistää slogaaneiden sisältämät lupaukset, sillä pelkkä lupaus esimerkiksi ”yrityksestä joka välittää”, ei riitä. Juurikin ihmiset asettavat väistämättä haasteensa palveluihin liittyvälle brändäykselle. (Kapferer 2012, 72.)

Edellä mainittujen haasteiden myötä brändilinjauksesta on tullut yhä tärkeämpää. Brändilinjauus on prosessi, jossa yritys ajattelee itseään brändinä ja jossa ihmiset ovat keskeisessä asemassa. Brändikokemus muodostuu esimerkiksi sen perusteella, mitä asiakaskohtaamisissa tapahtuu ja missä asiakkaat kohtaavat yrityksen. (Kapferer 2012, 72.)

Brändistä vastuunkantamisen ei tulisi kuulua vain markkinoinnin, myynnin ja viestinnän osastoille, sillä koko yrityksellä on vaikutusta brändin muodostumiseen. Jokaisen työntekijän olisi hyvä ymmärtää oman työnsä vaikutus asiakaskokemukseen ja tätä kautta yrityksen menestykseen. (Haapakoski 2017.) Yrityksen tulee panostaa sisäisiin toimenpiteisiin, joilla varmistetaan annettujen lupauksista syntyneiden odotusten täyttyminen. Tätä voidaan kutsua myös sisäiseksi brändin kehittämiseksi, sillä ulospäin näkyvien brändin arvojen tulee vastata yrityksen ja työntekijöiden sisäisiä arvoja. Työntekijät ja asiakkaat rakentavat yhdessä asiakkaalle merkityksen sekä brändikokemuksen, jossa brändistä annettujen lupauksien tulisi täyttyä. Annettujen lupauksien täyttyessä asiakkaalle muodostuu tavoiteltu brändi-imago. (Grönroos 2009, 394–395.)

Asiakastasolla tämä tarkoittaa myös sitä, että asiakkaiden tulisi tunnistaa nämä arvot. Brändin hallinta palvelusektorilla ei tarkoita ainoastaan erilaisen kokemuksen toimittamista, vaan myös varmistumista siitä, että asiakkaan tyytyväisyys suuntautuu oikeaan brändiin. Tämän takia on tärkeää brändätä ja suunnitella kaikki mahdolliset kontaktipisteet, joissa asiakas on tekemisissä yrityksen kanssa. (Kapferer 2012, 73.) Palvelubrändiin vaikuttavat useat viestit, jotka syntyvät monista eri brändikontakteista, kuten työntekijöistä, mainonnasta, suusanallisesta viestinnästä sekä henkilökohtaisista kokemuksista. Jos yritys ei hoida kaikkia brändikontaktejaan hyvin tai panostaa vain osaan niistä, voi brändisuhde kärsiä ja brändin arvo alentua. (Grönroos 2009, 389.)

Brändien hallinnan ei tulisi kuitenkaan pohjautua kokonaan brändien kehittämiseen, joka on vain yksi keino menestyä kilpailutilanteessa. Liiallinen keskittyminen brändiin saattaa viedä huomion pois brändin tärkeimmästä tehtävästä; asiakkaiden palvelemisesta. Yrityksen tulee huolehtia, ettei brändityö vaikuta negatiivisesti viemällä huomiota asiakkuuksien kehittämiseltä tai olemassa olevien asiakkuuksien hoitamiselta. (Grönroos 2009, 385–386.) Avainasemassa ovat kuitenkin yritys, sen henkilökunta sekä tarjottu tuote tai palvelu. Näiden tekijöiden avulla vastataan odotuksiin, joita brändi on luonut asiakkaille. (Isohookana 2007, 26.)

3 PALVELUJEN TUOTTEISTAMINEN

Tässä luvussa käsitellään palvelujen tuotteistamista sekä asiakasymmärrystä. Ensin määritellään tuotteistaminen ja asiakasymmärrys käsitteinä, minkä jälkeen perehdytään tuotteistamiseen kehittämisen välineenä. Sen lisäksi käydään läpi tuotteistamisen tavoitteita sekä tuotteistamisesta saatavia hyötyjä. Lopuksi avataan palvelun rakennetta ja vakiointia, joka on yksi osa tuotteistamista.

Palveluiden kysyntä on nousussa. Esimerkiksi Suomessa palveluiden osuus bruttokansantuotteesta kasvaa vuosi vuodelta ja suurin osa taloudesta muodostuu jo palveluiden kautta. (Tuulaniemi 2011, 22.) Lisäksi palvelut nähdään nykyään yhtenä osana tuotteita tai täydentämässä niitä, esimerkkinä huoltopalvelut. Palveluiden avulla tuotteista on mahdollista muodostaa täysin omanlaisensa kokonaisuus, joka on samalla keino erottua kilpailijoista. (Parantainen

2008, 10.) Yhä useammat valmistajat, jakelijat sekä vähittäismyyjät tarjoavat arvoa tuottavia palveluita tai vain erinomaista palvelua saadakseen kilpailuetua (Kotler & Keller 2012, 378). Tästä johtuen palveluiden tuotteistamiselle on tarvetta (Parantainen 2008, 10).

3.1 Tuotteistamisen käsite

Tuotteistamisella ei ole täysin yksiselitteistä määritelmää ja kirjallisuudessa sille on esitetty useita erilaisia määritelmiä. Sen yhteydessä puhutaan usein vakioinnista, palvelun määrittelystä sekä systematisoinnista. Parantainen (2008, 10) mainitsee suomalaisten kutsuvan tuotteistamista myös konseptoinniksi tai kaupallistamiseksi.

Tuominen ym. (2015, 5) määrittelevät tuotteistamisen olevan palveluiden ja niiden tuottaman arvon kiteyttämistä palvelun eri osia kuvaamalla ja vakioimalla. Parantainen (2008, 10) toteaaakin, että jos hyödykkeiden markkinointi on helppoa, myös palveluille kannattaa muodostaa hyödykkeen ominaisuuksia. Myös Tonder (2013, 14) korostaa tuotteistamisessa palveluiden aineettomuutta. Konkreettisen hyödykkeen sijasta tarkoituksena on ratkaista asiakkaan ongelmia ja tyydyttää asiakkaan tarpeet. Palveluiden tuotteistamisen yhtenä tarkoituksena on aineettoman osaamisen ja suoritteen muokkaaminen niin, että se vastaa näihin tarpeisiin sekä odotuksiin.

Härkönen ym. (2017) korostavat asiakaslähtöisyyden merkitystä tuotteistamisessa. Tuotteistamisella pyritään kehittämään palveluita asiakaslähtöisesti vastaamaan asiakkaiden tarpeita. Asiakkaiden ja heidän tarpeidensa ymmärtäminen sekä kyky kehittää palveluita näiden mukaisesti ovat elintärkeitä yritykselle. Jaakkola ym. (2009, 3) muistuttavat kuitenkin, että asiakaslähtöinen kehittäminen ei välttämättä tarkoita asiakasvetoisuutta. Asiakkaiden tarpeiden täyttämisen lisäksi yrityksen tulisi huomioida markkinoilla olevat piilevät tarpeet ja mahdollisuudet, jopa ennen kuin asiakkaat ovat niitä edes tiedostaneet.

Jaakkola ym. (2009, 1) puhuvat tuotteistamisesta yhtenä palveluiden kehittämisen työkaluna. Sen avulla pyritään uudistamaan ja kehittämään palveluja asiakkaiden saaman hyödyn maksimoimiseksi ja yrityksen kannattavuuden

parantamiseksi. Tuotteistamisessa hyödynnetään vakioinnin lisäksi palveluiden määrittelyä, systematisointia ja standardoimista, joiden tarkoituksena on parantaa palveluiden laatua sekä tuottavuutta. Tuominen ym. (2015, 5) korostavat kuitenkin, että tuotteistaminen tarkoittaa eri asiaa kuin standardointi, sillä palveluihin liittyy aina jonkinasteinen asiakaskohtainen räätälöitävyys.

Härkönen ym. (2017) puhuvat tuotteistamisesta prosessina, jossa analysoidaan asiakkaiden tarpeita, määritellään sopivia elementtejä ja yhdistellään hyödykkeiden ominaisuuksia palveluun, joka on toistettavissa ja ymmärrettävissä. Tuotteistamisella taataan kaupallinen valmius, mikä mahdollistaa palveluiden myynnin, toimituksen, käytön sekä laskuttamisen. Simula ym. (2009, 21) kiteyttävät tuotteistamisen tarvittavien toimenpiteiden määrittelynä ja tuotteen konkretisointina asiakkaalle, samalla tehostaen yrityksen sisäisiä toimintoja ja vähentäen kustannuksia.

Franchising-konsepti on esimerkki hyvin tuotteistetusta palvelusta. Se on kokonainen palveluliiketoimintamalli, joka on tuotteistettu ja jota on mahdollista monistaa (Parantainen 2007, 13). Franchising perustuu pitkälle tuotteistettuun palveluun, joka on mahdollista lisensoida muiden yritysten tai toimipisteiden käyttöön. Franchising voi myös olla yksi keino siirtää palvelu kansainvälisille markkinoille. (Jaakkola ym. 2009, 31.) Täytyy kuitenkin muistaa, ettei vahva tuotteistaminen kuitenkaan takaa yrityksen menestymistä (Parantainen 2007, 13).

3.2 Asiakasymmärrys

Asiakasymmärryksellä tarkoitetaan tietoa asiakkaan odotuksista, tarpeista sekä tavoitteista. Palveluiden tarkoituksena on vastata asiakkaiden tarpeisiin ja odotuksiin, joten yrityksen on tärkeää tunnistaa loppukäyttäjien todelliset tarpeet sekä motiivit menestyäkseen markkinoilla. (Tuulaniemi 2011, 142.) Korhonen ym. (2011, 3) kuvailevat asiakasymmärrystä kyvyksi uusiutua ja asiaksi, jota voidaan kehittää. Asiakasymmärryksen avulla asiakastieto on mahdollista muuttaa yritykselle merkittäväksi näkökannaksi ja hyödyntää sitä liiketoiminnassa.

Digitalisaatio mahdollistaa nykyään sen, että yritys pystyy keräämään valtavasti tietoa niin olemassa olevista kuin potentiaalisistakin asiakkaista. Ongelmaksi ei enää muodostu asiakastiedon kerääminen vaan se, miten tehokkaasti yritys pystyy sitä hyödyntämään. (Salminen 2017.) Lisäksi monet yritykset pyrkivät perinteisen asiakastyytyväisyyden sijaan tuottamaan asiakkailleen elämyksiä. Tästä johtuen myös asiakasymmärryksen merkitys korostuu. (Korhonen ym. 2011, 11.)

Yhä useampi yrityksen johto keskittyy asiakaskokemuksen kehittämiseen ja asiakasymmärryksen lisäämiseen. Joissain yrityksissä on onnistuttu jalkauttamaan arvontuottaminen asiakkaille koko organisaatioon, mutta suurimmalla osalla yrityksistä haasteeksi muodostuu asiakasymmärryksen levittäminen koko arvoketjuun. (Keronen 2015.) Yrityksillä ei tällöin ole yhteisesti johdettua asiakasnäkemyksiä, jonka mukaan kaikki toimisivat. Tämä muodostaa usein suurimman esteen asiakaskeskeisen yrityskulttuurin muodostumiselle. (Nortio 2015.) Tärkeintä olisi, että asiakasymmärrys, joka on arvontuottamisen pohja, olisi määritelty yrityksen ydinosaamiseksi ja sitä kohdeltaisiin sen mukaisesti (Keronen 2015).

Asiakasymmärrystä kasvatetaan analysoimalla kaikkea saatavilla olevaa tietoa asiakkaista. Tiedon läpikäynti on tärkeää, jotta nähdään, millaista jo olemassa olevaa hyödyllistä tietoa yrityksellä on. (Tuulaniemi 2011, 145.) Asiakkaiden ostopolkua, heidän motiiveja ja tarpeita on mahdollista tutkia monipuolisten menetelmien avulla (Nortio 2015). Yrityksessä asiakastietoa kerätään päivittäin erilaisten työkalujen ja tietojärjestelmien avulla. Tietoa on mahdollista saada yrityksen omista sekä ulkoisista datalähteistä, asiakaskuuntelun ja Business Intelligencen avulla. Tietoa voidaan kerätä eri suunnista, kuten asiakaspalvelusta, myyntitiimeiltä, kumppaneilta sekä jakelukanavista. (Arantola 2006, 56.) Yrityksen omaa asiakasdataa ovat esimerkiksi asiakkaan perustiedot, tuote- ja palveluostot, tarjontahistoria, maksukäyttäytyminen, kontaktihistoria ja yksittäiset transaktiot. Ulkopuolisia asiakastiedon lähteitä ovat taloustiedot, kyselytutkimukset, asuinalue- ja yritysluokitukset, kumppanien data, julkiset tilastot, päättäjärekisterit ja alakohtaiset tiedot. (Arantola 2006, 71.) Tuulaniemi (2011, 146) mainitsee asiakasymmärryksen tiedonkeruumenetelmiksi

esimerkiksi haastattelut ja erilaiset kyselyt, havainnoinnin, kohderyhmän osallistamisen, itsedokumentointimenetelmät sekä verkossa tehtävät online-etnografiat ja -tutkimukset.

Tärkeintä on analysoida saatu tieto sellaiseksi, että se ohjaa yrityksen kaikkien prosessien päivittäistä toimintaa sekä innostaa ja saa työntekijät muuttamaan omaa toimintaansa sen mukaisesti (Nortio 2015). Saadun tiedon perusteella voidaan esimerkiksi luoda samankaltaisuuskaavioita ja asiakasprofiileja. Samankaltaisuuskaaviossa kerätystä tiedosta pyritään etsimään yhteneväisyyksiä, jonka jälkeen niitä ryhmitellään yhteisten teemojen mukaan. Asiakasprofiilien avulla kuvataan tiettyjen asiakasryhmien toimintamalleja sekä motiiveja. (Tuulaniemi 2011, 154.)

3.3 Tuotteistaminen kehittämisen välineenä

Palveluiden kehittäminen tähtää kilpailukykyiseen, kannattavaan ja innovatiiviseen liiketoimintaan, jolla on haluttaessa mahdollisuus menestyä myös ulkomailla. Koska palvelut poikkeavat fyysisistä tuotteista, ei niitä välttämättä pystytä kehittämään samoilla perinteisten teollisuuden tuotteiden kehittämismenetelmillä. Tuotteistaminen toimii palveluiden kehittämismenetelmänä niin uusiin palvelutuotteisiin kuin jo olemassa oleviinkin palvelutuotteisiin. (Jaakkola ym. 2009, 3–5.)

Jonkin asteista tuotteistamista tarvitaan kaikissa palveluinnovaatioiden prosesseissa innovaatioiden systematisoinniksi ennen koko organisaation laajusta käyttöönottoa (Valtakoski & Järvi, 2016). Kaikkia palveluita ei kuitenkaan ole kannattavaa tuotteistaa eikä tuotteistaminen vastaa kaikkiin palveluliiketoiminnan haasteisiin. Ennen tuotteistamista tulisikin pohtia tuotteistamiseen sopivan palvelun tuntomerkkejä. Tuominen ym. (2015, 8–9) kertovat, että palveluun täytyy liittyä toistuva asiakastarve ja sille tulisi löytyä markkinat. Palvelusta tulisi löytyä myös toistuvia osia, jotka mahdollistavat palvelun vakioimisen. Tuotteistettavan palvelun tulisi sopia strategiaan sekä yrityskuvaan. Lisäksi palvelun täytyy olla taloudellisesti kannattava ja sen toteuttamiseen sekä tuotteistamiseen tulisi löytyä kokemusta ja osaamista. On myös mahdollista, että yritys pystyy tuotteistamisen avulla parantamaan yrityksen kannattavuutta sekä lisäämään vaadittavaa osaamista.

Tuotteistaminen voidaan jakaa kahteen eri tasoon: ulkoiseen ja sisäiseen tuotteistamiseen. Ulkoinen tuotteistaminen tarkoittaa asiakkaalle näkyvien palvelun ominaisuuksien kuvaamista ja selkeyttämistä. Sisäinen tuotteistaminen taas tarkoittaa palvelutuotannon kuvaamista ja yhdenmukaistamista. Sen perustehtävät muodostuvat palveluprosessin, toimintatapojen ja vastualueiden kuvaamisesta sekä määrittelystä. (Tuominen ym. 2015, 5.) Ulkoinen ja sisäinen tuotteistaminen eivät ole toistensa vastakohtia, vaan ne täydentävät toisiinsa. Ulkoinen tuotteistaminen luo lisäarvoa asiakkaalle palvelun tunnistettavuutta lisäämällä. Ulkoisen tuotteistamisen toimenpiteitä ovat esimerkiksi brändin rakentaminen, tuotteen yksityiskohtaisempi kuvaus, alennuspolitiikan suunnittelu ja hinnoittelu. (Simula ym. 2009, 33–34.) Parantainen (2008, 31) korostaakin, että asiakkaat ostavat mieluummin konkreettisia ja käsin koskettavia tuotteita. Tätä periaatetta voidaan hyödyntää myös palveluiden kanssa. Tuulaniemi (2011, 91) mainitsee, että mikäli palveluntarjoaja haluaa saavuttaa kilpailuetua sekä madaltaa asiakkaan ostokynnystä, on tärkeää konkretisoida näkymättömiä palveluväitteitä ja muodostaa niistä haluttava tarjooma. Tuulaniemi (2011, 92) puhuu palvelutodisteista, joiden avulla palvelu konkretisoidaan. Palvelutodisteet jaetaan palvelumaisemaan ja tavaroihin. Palvelumaiseman muodostavat kaikki ne ympäristöt, joissa palvelu sekä vuorovaikutus asiakkaan ja yrityksen välillä tapahtuvat. Hyviä esimerkkejä palvelumaisemista ovat parkkipaikat, kyltit ja rakennukset. Palvelutodisteet ovat taas ne tavarat, jotka tuovat lisäarvoa ja mahdollistavat palvelun toteutumisen ja vuorovaikutuksen. Pankkikortit, matkaliput, laskut, raportit, pukeutuminen, esitteet ja internetsivut ovat kaikki palvelutodisteita.

Tuotteistamisessa asiakasrajapinnassa toimivien työntekijöiden mukaan ottaminen palveluiden kehittämiseen edistää palveluiden toteuttamista. Asiakkaiden kanssa työskentelevillä työntekijöillä on arvokasta tietoa asiakkaista ja näiden palvelutarpeista. Palveluiden tuotteistaminen voidaankin nähdä prosessina, jossa hiljainen tieto muuttuu eksplisiittiseksi eli julkilausutuksi tiedoksi ja yksittäisen työntekijän tiedosta koko organisaation tiedoksi. (Valtakoski & Järvi, 2016.)

3.4 Tuotteistamisen tavoitteet ja hyödyt

Jaakkola ym. (2009, 5) kertovat, että tuotteistamisen tavoite on yrityksen kilpailukykyyn parantaminen. Tavoitteeseen pyritään pääsemään määrittelyn, valikoinnin, systematisoinnin ja konkretisoinnin keinoin. Systematisoimalla toimintaa, voidaan helpottaa palvelun myyntiä ja markkinointia sekä vähentää epävarmuutta, joka liittyy palvelun kehittämisen ja tuottamiseen. Tuominen ym. (2015, 9) puolestaan listaavat tuotteistamisen tavoitteiksi esimerkiksi palvelun tuottamisen, sisäisen tiedonjaon ja yhteistyön tehostamisen sekä tuotteistettavan palvelun roolin ymmärtämisen. Tuominen ym. lisäävät vielä, että tuotteistamisella voidaan tähdätä moniin erilaisiin kehityskohteisiin, mutta tavoitteen määrittely yhdessä on erittäin tärkeää, jotta tuotteistamisessa voidaan onnistua.

Tuominen ym. (2015, 9–10.) kertovat myös, että tuotteistamisen tavoitteet voidaan määrittellä myös niin, että tuotteistamisen kohteena olevan palvelun halutut ominaisuudet määritellään. Tavoiteltu palvelu voi esimerkiksi olla helposti myytävä, kuvattu, tasalaatuinen, toistettava tai jatkokehiteltävissä oleva. Tuotteistamiselle kannattaa valita vain yhdestä kahteen päätavoitetta, jotta prosessin fokus säilyy. Myös Jaakkola ym. (2009, 32) muistuttavat, että kehittämissuunnitelman on olennaista asettaa tavoitteet, jotta voidaan seurata, kuinka kehittämissuunnitelma onnistuu. Tavoitteet täytyy sitoa johonkin tiettyyn kohteeseen ja niille tulee asettaa selkeät arviointiperusteet ja mittarit. Kun projektilla on selkeät mittaukset, on niistä helpompaa viestiä työntekijöillekin. Tuotteistamisprojektin onnistumista voidaan mitata yrityksessä esimerkiksi palvelun laatuvaikutuksella ja taloudellisella kannattavuudella. Yksityiskohtaiset seurannan kohteet määritellään kuitenkin aina projektikohtaisesti tuotteistamisprojektin tavoitteiden mukaan.

Tuotteistaminen auttaa saavuttamaan hyötyjä. Tuominen ym. (2015, 7) luettelevat saavutettaviksi hyödyiksi esimerkiksi palvelun tasaisemman laadun, toistettavuuden, tehokkaamman sisäisen tiedonjaon ja yhteistyön. Näiden lisäksi hyötyjä ovat palvelun markkinoinnin ja myynnin helpottuminen, riippuvuuksien ja synergioiden tunnistamisen ja palvelun jatkokehittelyn helpottuminen. (Tuominen ym. 2015, 7.) Tuotteistaminen myös pienentää yrityksen kus-

tannuksia, vähentää turhaa sähläystä ja helpottaa johtotehtäviä, sillä tuotteistamalla toimintojen hallittavuus paranee. Lisäksi asiakastyytyväisyys paranee, kun asiakas hahmottaa palvelun paremmin ja voi etukäteen varmistua ostopäätöksestään. (Simula ym. 2009, 28.) Tuotteistamisen työkirja yrittäjille -julkaisun mukaan tuotteistamisen hyötyjä puolestaan on palvelun tuottamisen helpottuminen ja laadun tasaisena pysyminen. Lisäksi palvelun myyminen sujuvoituu, kun palvelun sisältö ja hyödyt on kiteytetty yhteen pakettiin. (Tuotteistamisen työkirja yrittäjälle 2015, 3.)

Palveluiden aineettomuuden takia asiakas ei voi nähdä, koskettaa, haistaa tai kokeilla palvelua ennen palvelutilannetta. Tämän vuoksi palveluiden ostamiseen liittyy aina jonkinasteista epävarmuutta, joten asiakkaat tekevät erilaisia johtopäätöksiä ympäristön, ihmisten, hinnan, esineiden ja vuorovaikutuksen perusteella. Tämän takia palveluntarjoajan tulisi tehdä palvelusta jollain tapaa käsinkosketeltavampi. (Kotler ym. 2017, 237.) Tuotteistamisen avulla pystytään vähentämään näitä asiakkaan ostamisen riskejä, kun tuotteen ominaisuudet on vakioitu ja ne ovat selvästi esillä asiakkaalle (Tuotteistajan työkirja yrittäjälle 2015, 3).

3.5 Palvelun määrittely ja vakioiminen

Palveluiden erityispiirteitä ovat aineettomuus, prosessimaisuus sekä asiakkaan osallistuminen (Jaakkola ym. 2009, 1). Palvelut ovat prosesseja, jotka koostuvat ainakin osittain aineettomista toiminnoista. Niillä pyritään tarjoamaan ratkaisuja asiakkaiden ongelmiin ja ne toimitetaan vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa. Asiakas voi olla suoraan vuorovaikutuksessa yrityksen työntekijöiden kanssa tai vastaavasti vuorovaikutuksessa yrityksen fyysisten resurssien, tuotteiden tai järjestelmien välityksellä. (Grönroos 2009, 77.)

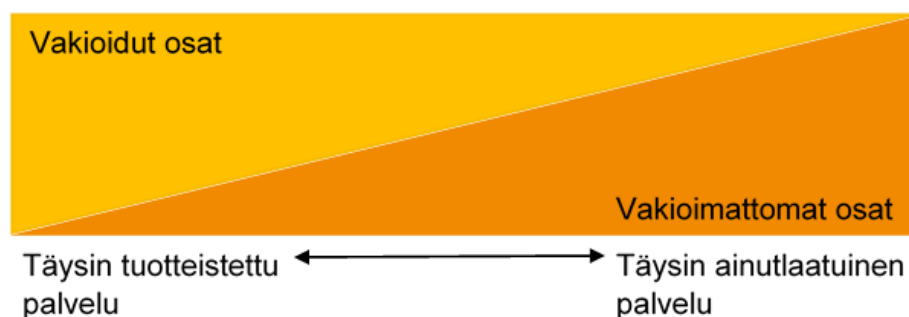
Palvelussa omistajuus ei vaihdu, sillä sen keskeinen osa on aineeton. Palvelu voidaan nähdä abstraktina tuotteena, jonka arvo syntyy ihmisten välisestä vuorovaikutuksesta ja johon voidaan liittää erilaisia ympäristöjä sekä tavaroita. (Tuulaniemi 2011, 59.) Palveluiden aineettomuus aiheuttaa kuitenkin sen, että palveluita on hankala kuvata etukäteen täydellisesti (Rissanen 2006, 20). Siksi tuotteistamisella on tärkeä rooli palvelutarjooman selkeyttämisessä, toistettavuudessa sekä ymmärrettävyyden lisäämisessä (Härkönen ym. 2017).

Palvelu rakentuu ydinpalvelusta, sekä mahdollisista tuki- ja lisäpalveluista (Jaakkola ym. 2009, 11). Kirjallisuudessa käytetään myös palvelupakettimallia, jossa palvelu kuvataan paketiksi. Paketti on kokonaisuus, joka koostuu konkreettisista tai aineettomista palveluista. (Grönroos 2009, 222.) Ydinpalvelu tai peruspalvelu on koko palvelun tärkein ominaisuus ja syy miksi asiakas ostaa kyseisen palvelun. Tukipalvelut ovat taas oheispalveluita, jotka mahdollistavat ydinpalvelun käytön. Lisäpalveluiksi määritellään asiakkaalle rahanarvoiset edut, jotka antavat enemmän valinnan mahdollisuuksia. (Jaakkola ym. 2009, 11.) Lisäpalveluilla yritys pyrkii lisäämään asiakkaalle tuotettavaa arvoa ja erottautumaan muista kilpailijoista (Grönroos 2009, 225). Härkönen ym. (2017) korostavatkin palvelutarjoaman ja sen sisältämän ydinpalvelun, tukipalveluiden ja lisäpalveluiden määrittelyn olevan tärkeässä asemassa tuotteistamisesta.

Vakiointi

Palveluiden vakiointi tulee olemaan tärkeässä roolissa palvelutalouden kehityksessä. Vakioinnin myötä samankaltaiset palvelut, joilla on erilaiset ominaisuudet, tulevat vertailukelpoisiksi. Lisäksi vakiointi tukee palvelujen luotettavuutta, tehokkuutta ja uskottavuutta sekä lisää taloudellista tehokkuutta. Tärkeimpänä vakiointi hyödyttää palvelun vastaanottajaa. (Service standardization 2011, 83.)

Vakiointi on osa palvelujen tuotteistamisprosessia. Kun palvelu halutaan vakioida, tulee palveluprosessin vaiheita tai palvelua kehittää toistettavaksi käyttämällä jotakin järjestelmällistä menetelmää. Vakioinnin avulla palvelu tai palveluprosessin osat pystytään toistamaan samanlaisina monille asiakkaille, mikä johtaa siihen, että palvelusta saadaan tuotettua tehokkaampi, kannattavampi ja tasalaatuisempi. Vakiointi voidaan kohdistaa niin palvelutarjoaman sisältöön kuin yksittäisen palvelun tuottamiseen tai kuluttamiseen liittyviin prosesseihin. (Jaakkola ym. 2009, 19.)



Kuva 2. Tuotteistamisen asteet (Jaakkola ym. 2009, 19)

Palvelusta riippuen vakioinnin suhde vaihtelee. Palvelu voi olla joko täysin ainutlaatuinen ja räätälöity, täysin vakioitu tai jotain tältä väliltä (kuva 2). Palvelu, joka on täysin vakioitu, sisältää aina saman sisällön. Vastaavasti kokonaan räätälöity palvelu ei sisällä ollenkaan vakioituja elementtejä. Palvelua vakioitaessa on olennaista, että määrittely ja systemointi toteutetaan niin, että ne tukevat mahdollisimman hyvin asiakkaan kokemaa arvoa. Asiakkaiden yksilöllisten tarpeiden huomioiminen voi olla haastavaa, mikäli kyseessä on täysin vakioitu palvelu. Palveluiden vakioinnin astetta kannattaa tarkastella asiakkaan tarpeiden perusteella. Asiakkaille, joilla on samanlaiset tarpeet, voi olla hyvä vakioida palvelut, kun taas asiakkaille, joilla on erilaiset tarpeet, palvelut kannattaa räätälöidä. Palveluiden vakioinnissa on olennaista, että vakioinnin taso on sopiva. (Jaakkola ym. 2009, 19.)

Jaakkola ym. (2009, 21) kertovat lisäksi, että vakioinnin työkaluina hyödynnetään erilaisia tekniikoita ja systemaattisia menetelmiä. Nämä tekniikat mahdollistavat palveluiden toistettavuuden asiakkaille ja samalla vähentävät palvelun henkilösidonaisuutta. Vakiointiin käytetyt menetelmät voivat perustua esimerkiksi toimintaohjeisiin, toimintatapoihin, tiedonkäsittelyyn, tietokantoihin tai vakioituihin työvälineisiin. Vakioinnin kannalta ei kuitenkaan ole merkitystä, mitä tekniikkaa vakioinnissa hyödynnetään tai löytyykö tarvittava osaaminen yrityksestä vai sen ulkopuolelta, oleellista on vakioinnin tuottama lisäarvo.

4 YHTEISTOIMINNALLINEN KEHITTÄMINEN

Tässä luvussa käydään läpi mitä yhteiskehittäminen tarkoittaa ja miten sitä voidaan hyödyntää. Lisäksi käsitellään käyttäjälähtöisyyttä sekä pohditaan, miten asiakasta voidaan osallistaa yrityksen kehitystyöhön. Palveluistumisen ja globalisaation myötä yhteiskehittäminen, käyttäjälähtöisyys ja asiakkaan

osallistaminen ovat kasvattaneet merkitystään. Yhteiskehittämisen ja asiakkaiden osallistamisen avulla yritykset pyrkivät tuottamaan enemmän arvoa ja toimimaan yhä käyttäjälähtöisemmin.

4.1 Käyttäjälähtöisyys

Palveluilta odotetaan yhä parempaa kykyä vastata asiakkaiden odotuksiin ja tarpeisiin, mikä korostaa käyttäjälähtöisyyttä palveluiden kehittämisessä. Käyttäjälähtöisyydellä tarkoitetaan käyttäjän kokonaisvaltaista huomioimista ja heidän tarpeista ja toiveista inspiroitumista. Käyttäjälähtöisen kehittämisen avulla on mahdollista parantaa palveluiden kustannustehokkuuden lisäksi asiakkaiden ja henkilöstön tyytyväisyyttä. (Koivunen ym. 2014.) Lappalainen ym. (2010, 16) korostavat kuitenkin, että käyttäjälähtöisyydelle on useita eri määritelmiä riippuen siitä, mistä näkökulmasta käyttäjälähtöisyyttä tarkastellaan. Loppukäyttäjien tarpeiden vastaamisen lisäksi käyttäjälähtöisyyden tarkoituksena voi olla myös uusien tarpeiden luominen. Näitä ovat esimerkiksi tuotteiden ja palveluiden helppokäyttöisyys, edullisuus, ekologisuus, huollettavuus sekä muunneltavuus käyttötarkoituksen ja henkilökohtaisten tarpeiden mukaan. Tuulaniemi (2011, 72) kiteyttää, että kun toiminnan keskiössä on ihminen, palveluita suunnitellaan niille, jotka oikeasti ovat käyttämässä palveluita. Samalla minimoidaan riskiä epäonnistua, sillä palvelu pohjautuu asiakkaiden todellisiin tarpeisiin.

Koivunen ym. (2014) tekevät selkeän eron käyttäjälähtöisyyden ja asiakaslähtöisyyden välille. Kun puhutaan asiakaslähtöisyydestä, tarkoituksena on pyrkiä hoitamaan asiakassuhdetta parhaalla mahdollisella tavalla. Käyttäjälähtöisyys taas varmistaa sen, että tuote tai palvelu on asiakkaan todellisten tarpeiden ja mielikuvien mukainen. Lammi (2005, 17–19) puolestaan kertoo, että asiakkaan ja käyttäjän erottaa se, että asiakas ostaa tuotteen, kun taas käyttäjä elää ja toimii sen kanssa. Käyttäjälähtöisen kehittämisen avulla yritys pystyy parantamaan asiakkaiden kokemaa hyötyä. Kokemuksellisella hyödyllä tarkoitetaan asiakkaan tunnetta, kokemusta ja tietoa palvelun tai tuotteen hyödyistä. Asiakkaiden tai käyttäjien kokeman hyödyn parantuessa, he ovat tyytyväisempiä ja ostavat yrityksen tuotteita mielellään myös uudelleen. Onnistuneet kehitystoimenpiteet näkyvät myös yrityksen liiketaloudellisissa tuloksissa.

Asiakas- tai käyttäjälähtöiseen innovaatiotoimintaan liittyen on esitetty kolme erilaista lähestymistapaa. Ensimmäinen on syventää ymmärrystä liittyen käyttäjien tarpeisiin. Toinen lähestymistapa taas näkee käyttäjät resursseina ja toimijoina, jolloin yritys ottaa käyttäjät mukaan aktiiviseen rooliin innovaatioprojekteissa. Kolmannessa lähestymistavassa yritys hyödyntää innovaatioita, joita käyttäjät ovat tuottaneet. Nämä kolme lähestymistapaa sisältävät monia erilaisia menetelmiä ja työskentelytapoja. Yritys voi myös hyödyntää useita menetelmiä rinnakkain. Esimerkiksi käyttäjäinnovaatioita hyödyntävä yritys voi olla aktiivisessa vuorovaikutuksessa eri käyttäjäryhmien kesken, jolloin yritys saa tietoonsa merkittävät parannusehdotukset ja innovaatiot. (Tekes 2013, 15–16.) Lammi korostaa (2005, 22–23), että asiakas- tai käyttäjälähtöisyys on yrityksen strateginen päätös. Koko yrityksen henkilökunnan ja johdon tulee olla valmiita sitoutumaan siihen. Jotta muutos saadaan aikaiseksi, yrityksen tulee arvostaa ja pitää tärkeänä käyttäjien tarpeita, sillä ilman sopivaa arvoa maailmaa ja tahtotilaa muutos ei ole mahdollinen.

4.2 Yhteiskehittäminen

Yhteiskehittäminen eli co-creation on työntekijöiden, asiakkaiden, toimittajien ja muiden sidosryhmien osallistamista yrityksen toiminnan kehittämiseen vuorovaikutteisesti ja avoimella tavalla. Yhteiskehittämiselle on olemassa monia eri termejä näkökulmasta riippuen. (Vuorinen 2013, 132.) Tuulaniemi (2011, 116–118) kertoo yhteiskehittämisen olevan palvelumuotoilua ja toisinpäin. Yhteiskehittäminen voidaan nähdä yhtenä palvelumuotoilun työtapana ja sen periaatteena. Keskeisenä ajatuksena on palveluprosessiin osallistuvien ihmisten osallistaminen palvelun kehittämiseen. Asiakas on palvelun keskiössä, kun taas palveluntarjoajan kannalta palvelussa on mukana useita toimijoita asiakaspalvelussa, palveluntuotannossa, järjestelmäylläpidossa sekä muissa palveluun liittyvissä organisaatioissa. Miettinen (2011, 23) vastaavasti puhuu yhteiskehittämisestä yhteissuunnitteluna ja mainitsee sen olevan palvelumuotoilulle tunnusomainen prosessi. Yhteissuunnittelun avulla käyttäjätieto saadaan nopeasti mukaan palveluiden kehittämiseen sekä saadaan palautetta käyttäjiltä. Seppälä ym. (2016, 38) lisäävät, että yhteiskehittämistä voidaan käyttää useisiin eri kohteisiin, kuten strategiaan, arvoon, tuotteeseen, palveluun, tilaratkaisuun, liikeideaan tai toimintatapoihin.

Yhteiskehittäminen tulisi aloittaa osallistamalla työntekijöitä, jotka toimivat asiakasrajapinnassa. Tarkoituksena on ottaa työntekijöiden osaaminen ja tieto paremmin yrityksen käyttöön ennen vuorovaikutuksen lisäämistä asiakkaiden tai muiden sidosryhmien kanssa. (Vuorinen 2013, 133.) Seppälän ym. (2016, 40–41) mukaan yrityksessä tulee myös saavuttaa yhteisymmärrys siitä, mitä on tarkoitus kehittää. Tämän jälkeen tulee miettiä resursseja ja vastuunjakoa sekä potentiaalisia yhteistyökumppaneita. Onnistuminen edellyttää vastavuoroisuutta; yhteistyökumppaneiden tulee kokea saavansa yhteiskehittämisestä jotakin. Vastavuoroisuus voi suurien investointien sijaan olla esimerkiksi koulutusta, vastavuoroista tilojen käyttöä tai harjoittelumahdollisuuksien tarjoamista. Prahalad ja Ramaswamy (2004) muistuttavat myös vuoropuhelun tärkeydestä. Vuoropuhelu on enemmän kuin asiakkaiden kuuntelua, se edellyttää oppimisen jakamista ja kommunikaatiota tasavertaisten ongelman ratkaisijoiden välillä.

Erilaiset tilanteet vaativat erilaisia osallistamisen menetelmiä (Seppälä ym. 2016, 39). Menetelmiin ja yhteiskehittämisen suunnitteluun vaikuttavat esimerkiksi tuotteen tai palvelun elinkaari, toiminnan kriittisyys, tuottajaverkoston koko sekä räätälöinnin mahdollisuudet. Lisäksi asetetuilla tavoitteilla on myös vaikutusta; kehitetäänkö jo olemassa olevaa palvelua vai luodaanko täysin uusia innovaatioita. (Vaajakallio & Mattelmäki 2011, 77–78.) Organisaatiot voivat luoda erilaisia alustoja yhteiskehittämiselle vähitellen tai erilaisten projektien muodossa. Kokeilujen myötä toimintaa on mahdollista laajentaa ja siirtyä asiakkaiden kuuntelusta jatkuvaan keskusteluun, ongelmanratkaisuun sekä strategiseen kehittämiseen. (Vuorinen 2013, 134.) Pysyvä toimintamalli saavutetaan ainoastaan sitouttamalla yhteistyökumppanit pitkäaikaiseen toimintaan sekä kartoittamalla kohdennetusti sopivia sidosryhmiä (Seppälä ym. 2016, 42).

Yhteiskehittämisessä korostuvat avoimuus ja läpinäkyvyys (Vuorinen 2013, 134). Teknologian kehittymisen myötä asiakkaat voivat itse etsiä informaatiota, vertailla ja kilpailuttaa, jakaa sekä kuunnella kokemuksia internetin välityksellä (Kortesoja & Lehtinen 2013). Tästä johtuen asiakkailla on entistä enemmän tietoa yritysten hinnoista, kuluista, tuotteista, teknologiasta ja liiketoiminnasta (Pralhad & Ramaswamy, 2004). Tämä on yksi syy sille, miksi

kiinnostus yhteiskehittämistä kohtaan on kasvanut. Asiakkaan roolin muuttamisen lisäksi yritykset ovat heränneet siihen, ettei yrityksen tarkoituksena ole luoda lopullista arvoa asiakkaalle. Yrityksen tarjoamat palvelut ovat asiakkaan toimintaa varten, jonka kautta lopullinen arvo muodostuu. (Kortesoja & Lehtinen 2013.)

4.3 Asiakkaan osallistaminen

Palvelut tuotetaan usein vuorovaikutuksessa asiakkaan ja palveluntarjoajan kesken, jolloin asiakkaan käyttäytymisen ymmärtäminen määrittelee sen, onnistuuko palvelu (Miettinen 2011, 29). Asiakkaan rooli onkin muuttunut passiivisesta toimijasta aktiiviseksi. Tämän takia yritykset eivät voi toimia enää itsenäisesti ilman vuorovaikutusta asiakkaiden kanssa. (Pralhad & Ramaswamy 2004.) Asiakkaita voidaan osallistaa demokraattisista, opinnollisista tai taloudellisista syistä. Lisäksi kasvava trendi on asiakkaiden halukkuus vaikuttaa tuotteisiin ja palveluihin. Nämä osallistumisen syyt vaikuttavat siihen, millaista arvoa yritys pystyy tuottamaan. (Ståhlbröst & Holst 2012, 14.)

Suora kontakti käyttäjien ja tuotekehittäjien välillä on tärkeä osa asiakkaan osallistamista (Kaasinen ym. 2010, 43). Käyttäjien ja esimerkiksi tuotekehittäjien välisen vuorovaikutuksen lisäämiseksi on olemassa kaksi tapaa. Ensimmäinen tapa on osallistaa loppukäyttäjät suoraan kehitysprosessiin, jolloin käyttäjät tuovat omat odotuksensa ja ideansa esille. (Hyvönen ym. 2007, 33.) Asiakkaan osallistamisen käytetyimmät menetelmät perustuvat usein kohde-ryhmähaastatteluihin ja workshop -työskentelyyn (Kaasinen ym. 2010, 43). Toinen tapa on käyttäjien havainnoiminen ja haastatteleminen heidän omassa ympäristössään, jolloin tarkoituksena on pyrkiä ymmärtämään paremmin käyttäjien tarpeita sekä ympäristön asettamia vaatimuksia (Hyvönen ym. 2007, 33). Tutkimalla loppukäyttäjien toimintaa saadaan esille arvoja ja motiiveja sekä tiedostettuja ja tiedostamattomia tarpeita. Uusia ideoita ja palvelukonsepteja voidaan kehittää käyttäjän arjen ja käyttötilanteista nousseiden arvojen ja toiminnan todellisten motiivien avulla. (Tuulaniemi 2011, 73.)

Asiakkaan osallistamiseksi innovaatioprosessiin on olemassa useita erilaisia menetelmiä ja käytäntöjä (Lappalainen ym. 2010, 3). Perinteisten haastatteluiden ja havainnoinnin lisäksi voidaan hyödyntää esimerkiksi asiakaskäyntejä ja

-tapaamisia, aivoriihiä, kilpailuja sekä erilaisia etnografisia menetelmiä (Kaasinen ym. 2010, 45). Lappalainen ym. (2010, 39) muistuttavat lisäksi, että käyttäjien osallistamiseen liittyvät menetelmät usein vaativat enemmän resursseja ja aikaa, mikä olisi tärkeää huomioida kehityshankkeiden budjetissa. Organisaation sisällä tarvitaan myös onnistumisia ja positiivisia kokemuksia uusista menetelmistä, jotta käytännöt leviäisivät laajemmin koko organisaation käyttöön.

Epäsuora vuorovaikutus sähköpostin, kirjeen tai puhelimen välityksellä perustuu usein perinteisen markkinointitutkimuksen menetelmiin, kuten kyselyihin tai haastatteluihin, jolloin asiakkaan rooli on melko passiivinen. Verkossa tapahtuva osallistaminen ja virtuaaliyhteisöt ovat kuitenkin hämärtäneet suoran ja epäsuoran vuorovaikutuksen rajoja. Nykyään asiakkaan osallistamista tapahtuukin paljon verkossa ja erilaisissa virtuaaliyhteisöissä. (Kaasinen ym. 2010, 45.) Netissä palveluiden kehittämisen haasteeksi muodostuu kuitenkin kilpailijoiden mahdollisuus arvioida käyttökokemusta, joka on vapaasti nähtävillä. Toinen haaste on löytää sopivia käyttäjiä: miten yritys kykenee huomioimaan massamarkkinoiden ja erikoiskäyttäjien, kuten aktiivisten harrastajien erilaiset odotukset. (Lappalainen ym. 2010, 39.)

Asiakkaiden osallistaminen kertaluontoisesti ei takaa toimintatavan yleistymistä tai vakiintumista, mutta sen avulla on mahdollista luoda uutta osaamista ja lähtökohtia kehitykselle. Jotta yrityksen ja asiakkaiden välistä suhdetta voidaan syventää, on asiakkaan osallistamisesta muodostuttava uusi toimintatapa. Samalla on mahdollista kuroa umpeen tuottajien ja käyttäjien välistä kiihkoa, joka on syntynyt muun muassa massatuotannon myötä. Nykyään joustavat ja räätälöidyt tuotteet ja palvelut vaativat kuitenkin erilaista suhdetta asiakkaiseen. (Hyvönen ym. 2007, 44–45.)

5 TOIMEKSIANTAJA SAVONLINJA OY

Savonlinja Oy on suomalainen perheyritys, jonka on perustanut Toivo J. Honkanen vuonna 1924. Nykyään 94-vuotias yritys toimii kolmannessa sukupolvessa ja on edelleen Honkasen suvun omistama. Savonlinja on Suomen toiseksi suurin yksityinen bussiyhtiö. (Savonlinja 2017b.)

Savonlinja työllistää yli 800 linja-autoalan ammattilaista ja kyyditsee vuosittain yli 12 miljoonaa matkustajaa. Yrityksellä on kymmenen toimipistettä ja pääkonttori sijaitsee Mikkelissä. Savonlinjalle on myönnetty Avainlippu-merkki ja yritys liputtaa vahvasti kotimaisuuden puolesta. (Savonlinja 2017b.)

Yrityksen palvelutarjooma muodostuu kaupunkiliikenteestä, kaupunkien ja kuntien sopimusliikenteestä, seutu- ja lähiliikenteestä, pikavuoroliikenteestä, vakiovuoroliikenteestä, tilausajoliikenteestä sekä elämysmatkoista. Viime vuosina Savonlinja on kasvanut suurien massatapahtumien kuljetusten järjestäjänä. Savonlinja toimii Itä- ja Kaakkois-Suomen lisäksi myös pääkaupunkiseudulla sekä Turussa. (Savonlinja 2017a.)

Savonlinja uudisti brändiään vuonna 2016. Brändin uudistamisen tavoitteena oli luoda yrityksestä Suomen tunnetuin, hyväntuulisin sekä mukaansatempaavin linja-autoyhtiö. (Savonlinja 2016.) Brändiä haluttiin uudistaa kiristyneen kilpailun vuoksi ja samalla oli mahdollista luoda raikas ja vetovoimainen, ihmisiä kiinnostava brändi-ilme. Uudistetulla brändillä on myös positiivinen vaikutus yrityksen sisällä. (Kylmämaa & Orasmaa 2018.)

Uusi Savonlinja -brändi rakentuu Elämänmakuista menoa -teeman ympärille, mikä näkyy esimerkiksi uudistetuissa verkkosivuissa, verkkokaupassa, markkinoinnissa, työvaatteissa sekä kalustossa. Visuaalinen ilme muuttui brändiuudistuksen myötä melko radikaalisti. Suomalainen maisema näkyy uuden visuaalisen ilmeen keskiössä, kuvaten yrityksen lähestyttävää ja hyväntuulista brändi-identiteettiä. (Savonlinja 2016.) Lisäksi yhtenäinen uusi brändi yhdistää kaikki Savonlinjan brändin alla toimivat yhtiöt (Kylmämaa & Orasmaa 2018).

Brändiuudistuksen myötä käyttäjälähtöisyyden merkitys on kasvanut. Savonlinja otti suuria digiloikkia uudistuksen jälkeen lanseeraamalla esimerkiksi verkkokaupan sekä Linjalla -mobiilisovelluksen. Pitkistä perinteistä huolimatta Savonlinja haluaa pysyä mukana tässä ajassa. (Kylmämaa & Orasmaa 2018.)

Savonlinja tarjoaa elämysmatkoja monipuolisiin kohteisiin yksityis- ja ryhmäasiakkaille. Verkkosivuilla korostetaan matkojen räätälöintimahdollisuutta ryhmän toiveiden mukaisesti. Elämysmatkavalikoima koostuu esimerkiksi ostoreissuista, messuista, konserteista, teattereista ja näyttelyistä. Elämysmatkoja

tehdään niin kotimaahan kuin ulkomaillekin. (Savonlinja 2018.) Savonlinja tekee yhteistyötä kuopiolaisen matkanjärjestäjän ja liikennöitsijän, Ykkösmatkojen kanssa, joka tarjoaa esimerkiksi opastettuja kiertomatkoja ympäri Eurooppaa, pitkiä Pakkasia Pakoon -matkoja, kylpylämatkoja Viroon ja Puolaan sekä golfmatkoja Euroopan parhaille golfkentille (Savonlinja markkinointiyhteistyöhön Ykkösmatkojen kanssa 2018).

6 TUTKIMUSMENETELMÄT JA TUTKIMUSAINEISTO

Tässä luvussa perehdytään tehtyyn tutkimukseen. Tutkimuksen tarkoituksena oli löytää uusia ideoita Savonlinjan elämymatkojen kehittämiseksi, yhdessä loppukäyttäjien kanssa. Opinnäytetyö on laadullinen tutkimus, jonka menetelminä hyödynnettiin havainnointia sekä Living Lab -toimintaa. Luvussa käydään läpi laadullista tutkimusta ja aineiston hankintaa, jonka jälkeen syvennytään valittuihin tutkimusmenetelmiin. Luvun lopussa käsitellään aineiston analysointia.

6.1 Laadullinen tutkimus

Laadullinen tutkimus eli kvalitatiivinen tutkimus pyrkii ymmärtämään tutkimuskohdetta ja selittämään käyttäytymisen sekä päätösten syitä. Laadullinen tutkimus antaa vastauksen usein kysymyksiin miksi, miten ja millainen. Tutkimuksessa keskitytään yleensä pieneen määrään tapauksia, joita analysoidaan mahdollisimman tarkasti. (Heikkilä 2014, 15.) Metsämuuronen (2006, 88) mainitsee myös, että laadullinen tutkimus soveltuu käytettäväksi erityisesti, kun keskitytään yksityiskohtaisiin tietoihin yleisluontoisten tietojen sijasta tai kun ollaan kiinnostuneita yksittäisten toimijoiden merkityksistä. Laadullinen tutkimus on soveltuva myös silloin, kun tutkitaan tilanteita, joita ei ole mahdollista kokeellistaa tai kun kaikkia vaikuttavia tekijöitä ei kyetä kontrolloimaan. Lisäksi laadullinen tutkimus auttaa selvittämään tapausten syy-seuraussuhteisiin liittyvää tietoa, jota ei ole mahdollista tutkia kokeen avulla.

Puusa ja Juuti (2011, 49) kuvailevat laadullista tutkimusasetelmaa joustavaksi, sillä tutkijan tarkoituksena ei ole testata ennalta asetettua hypoteesia. Laadullisessa tutkimuksessa aineistolla on siis suuri merkitys. Vilkka (2015) tarkentaa, ettei laadullisessa tutkimuksessa ole tarkoitus löytää totuutta tutkittavasta asiasta. Tarkoitus on saatujen tulkintojen avulla löytää ihmisten toiminnasta

asioita, joita ei ole mahdollista välittömästi havainnoida. Alasuutari (2011, 44) kertoo lisäksi, että laadullisen tutkimuksen tavoitteena on ratkaista arvoitus tekemällä merkitystulkintaa käsiteltävästä ilmiöstä, saatujen johtolankojen ja käytössä olevien tietojen pohjalta. Erilaisten vihjeiden ja johtolankojen avulla on tarkoitus päätellä asioita, jotka eivät ole ”paljaalla silmällä” eli havainnolla suoraan nähtävissä (Alasuutari 2011, 77). Laadullisessa tutkimuksessa keskitytään yksittäisiin tapauksiin. Oleellisessa osassa tutkimusta on myös tutkimukseen osallistuvien henkilöiden näkökulmien korostaminen sekä tutkijan vuorovaikutus yksittäisiä havaintoja kohtaan. (Puusa & Juuti 2011, 47.)

Laadullisen tutkimuksen tavoitteena voi olla uuden tiedon hankinta, ilmiön kuvaaminen ja tulkitseminen, ymmärryksen lisääminen ja teoreettisesti mielekkään tulkinnan tekeminen tai kyseenalaistaminen (Puusa & Juuti 2011, 48). Laadullisen tutkimuksen tavoite riippuu myös valitusta lähestymistavasta ja tutkimussuuntauksesta. Esimerkiksi toimintatutkimuksessa tutkitaan ja pyritään muuttamaan vallitsevia käytäntöjä sekä etsitään ratkaisuja erilaisiin ongelmiin, kun taas tapaustutkimuksessa tutkitaan yksittäistä tapahtumaa, määriteltäviä kokonaisuutta tai yksilöä, hyödyntämällä useilla eri menetelmillä hankittuja tietoja. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2012, 41–43.) Laadullisen tutkimuksen menetelmiä voidaan hyödyntää myös suunnittelua ohjaavina tekijöinä, esimerkiksi asiakasymmärryksen kasvattamisessa (Tuulaniemi 2011, 144).

Vilka (2015) nostaa esille kolme erilaista näkökulmaa liittyen laadullisen tutkimuksen kohteeseen: konteksti, ilmiön intentio ja prosessi. Tutkijan tulisi ottaa huomioon konteksti eli toisin sanoen selvittää ja kuvata millaisiin yleisiin, kuten sosiaalisiin, kulttuurisiin ja ammatillisiin yhteyksiin, tutkittava asia tai ilmiö liittyy. Tutkijan tulisi myös kuvata, millainen on tutkimusaineiston keräämiseen liittyvä tutkimustilanne. Intention huomioidulla tarkoitetaan taas tutkittavan motiivien ja tarkoituksien tarkkailemista tutkimustilanteessa. Intentio tulisi aina huomioida, kun kuvaillaan tutkittavan antamia merkityksiä, sillä tutkittavan motiivilla on suora vaikutus myös käyttäytymiseen. Prosessilla tarkoitetaan tutkimuksen aikataulun ja aineiston tuotantoedellytysten vaikutusta tutkijan ymmärrykseen tutkittavasta asiasta tai ilmiöstä puhuttaessa. Tutkimusai-kataululla on esimerkiksi merkitystä siihen, miten syvällisesti tutkittavaa asiaa tai ilmiötä voidaan tarkastella.

Kvalitatiivisten tutkimusmenetelmien merkitys tulee luultavasti tulevaisuudessa kasvamaan. Kun teknologian kehittymisen myötä pyritään yhä enemmän ja useammin tilastollisiin ratkaisuihin, on vaarana, että ihmiset tilastojen takana sivuutetaan kokonaan. Laadullisten menetelmien kautta saadut tutkimustulokset muistuttavat ihmisten tarpeista, toiveista sekä tunteista. Tutkimuskohteilla on myös mahdollisuus usein itse vaikuttaa kvalitatiiviseen tutkimusprosessiin ja sen etenemiseen. Osallistumisella saattaa olla merkitystä, kun puhutaan tutkimuksen oikeutuksesta, sillä tutkittavien henkilöiden huomioonottaminen on osa tutkimuksen onnistumista ja eettisiä velvollisuuksia. (Grönfors 2011, 4–5.)

Opinnäytetyössä päädyttiin käyttämään laadullista tutkimusta. Laadullinen tutkimus mahdollistaa yksityiskohtaisen tiedon keräämisen, jonka avulla voidaan tehdä tarkkoja toimenpidesuosituksia. Laadullinen tutkimus sopii lisäksi asiakasymmärryksen kasvattamiseen ja asiakkaiden osallistamiseen, mikä palvelee hyvin opinnäytetyön tavoitetta.

6.2 Aineiston hankinta

Tutkimusongelmat tai tutkimustehtävä määrittelevät sen, miten aineistonkeruu tapahtuu ja millaista aineistoa hankitaan (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2012, 47). Yleisimpiä laadullisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmiä ovat haastattelu, kysely, havainnointi ja erilaisiin dokumentteihin perustuvat tiedot (Tuomi & Sarajärvi 2009, 71). Heikkilä (2014, 16) mainitsee kirjeiden, päiväkirjojen ja omaelämäkertojen olevan tyypillisiä laadullisen tutkimuksen valmiita aineistoja, joita tutkimuksessa voidaan myös hyödyntää. Näitä menetelmiä on mahdollista käyttää vaihtoehtoisesti tai eri tavoin yhdistelemällä riippuen asetetusta tutkimusongelmasta ja käytettävissä olevista resursseista (Tuomi & Sarajärvi 2009, 71). Toisin kuin määrällisessä tutkimuksessa, tilastolliset todennäköisyydet eivät kelpaa johtolangoiksi laadullisessa tutkimuksessa. Tämä johtuu usein yksiköiden rajallisesta määrästä, sillä laadullisessa tutkimuksessa suuren joukon tutkiminen tai tilastollinen argumentaatiotapa ei ole mahdollista tai tarpeellista. (Alasuutari 2011, 38.)

Laadullisen tutkimuksen aineistolle ominaista on sen ilmaisullinen monipuolisuus, monitasoisuus ja kompleksisuus (Alasuutari 2011, 84). Tämän takia tutkijan tulisi valita mahdollisimman rajattu ilmiö, josta pyritään kertomaan perusteellisesti (Puusa 2011, 114). Laadullisesta tutkimuksesta saatava tieto on usein kuvailevaa, diagnosoivaa, arvioivaa ja luovaa (Tuulaniemi 2011, 144). Aineistot voivat esimerkiksi olla erilaisia tekstejä, puheita, interaktiutilanteita (Alasuutari 2011, 88) tai tutkijan kenttämuistiinpanoja, äänitteitä, videoita sekä aineiston perusteella tehtyjä muistiinpanoja (Puusa 2011, 114). Aineiston hankinnassa tulisi muistaa, ettei tutkimusaineiston koko ole pääasia vaan sen laatu. Tutkimusaineiston tulisi auttaa ymmärtämään ilmiöitä ja helpottaa tulkinnan muodostamista. Pienikin määrä tutkimusaineistoa voi olla kattava, mikäli sen analysointi suoritetaan perusteellisesti. Laadullisen tutkimuksen ollessa kyseessä tulisikin pohtia millainen tutkimusaineisto mahdollistaa kattavan kuvauksen kyseessä olevasta tutkimusongelmasta. (Vilkkä 2015.)

Aineistoa tutkimukseen päädyttiin hankkimaan hyödyntämällä kahta erilaista menetelmää. Yhteistoiminnallinen kehittäminen asiakkaiden kanssa suoritettiin Living Lab -toiminnalla. Opinnäytetyön aineistohankintamenetelmäksi haluttiin valita asiakkaita osallistava menetelmä, jotta loppukäyttäjien ideat ja mielipiteet saataisiin mukaan Savonlinjan elämymatkojen kehitystyöhön. Tämän lisäksi tutkimuksessa käytettiin havainnointia. Havainnoinnissa tarkasteltiin elämyspalveluita tarjoavia yrityksiä ja selvitettiin mistä erilaisista elementeistä elämys rakentuu.

6.2.1 Havainnointi

Havainnointia voidaan laadullisessa tutkimusmenetelmässä toteuttaa monin eri tavoin tutkimusaineiston keräämiseksi. Havainnointi ei kuitenkaan vastaa kysymykseen ”miksi”, vaan sillä pyritään selvittämään esimerkiksi, miten ihmiset toimivat ja miltä asiat näyttävät. (Vilkkä 2015.) Metsämuuronen (2006, 116) kertoo, että havainnointia voidaan tehdä laadullisessa tutkimuksessa pääasiassa neljällä tavalla. Havainnointi voidaan suorittaa ilman havainnoijan varsinaista osallistumista tai niin, että havainnoija osallistuu havainnoitavaan toimintaan ilman, että siitä kerrotaan muille osallistujille. Näiden kahden tavan lisäksi havainnointi voidaan toteuttaa myös niin, että toimintaan osallistuva toi-

mii havainnoijana. Neljäntenä havainnoinnin vaihtoehtona havainnoija osallistuu täydellisesti tutkittavaan toimintaan. Vilkka (2015) muistuttaa, että tapa, jolla havainnoidaan, riippuu tutkittavasta kohteesta.

Havainnointi on systemaattista suunniteltua toimintaa, jossa tietoja kootaan yhteen. Havainnoinnista kerättävän tiedon tulee olla ongelmanasettelua noudattavaa, luotettavaa ja tarkkaa. Koska havaintoja tehdään normaalisti tavallisissa arkitilanteissa, edellytetään observointimenetelmältä erityistä ennakkosuunnittelua. (Anttila 2014.) Havainnointi soveltuu käytettäväksi pääasiallisena tutkimusmenetelmänä, mutta sitä voidaan käyttää myös muuta aineistonkeruuta tukevana tutkimusmenetelmänä. Usein havainnointia käytetään tukemaan käsiteltyyn teemaan liittyviä haastatteluita. Haastattelujen lisäksi kohteessa vietetään aikaa jonkin verran, jotta voidaan tarkkailla toimijoita ja tilanteita. (Vähämäki & Paalumäki 2011, 102.)

Suoraa havainnointia voidaan hyödyntää esimerkiksi, kun tutkija haluaa tarkkailla kohdetta ilman, että tutkittavat tietävät hänen läsnäolostaan. Suora havainnointi voi olla avointa tai piilohavainnointia. Avoimessa havainnoinnissa tutkimuksen kohde tietää havainnoinnista, kun taas piilohavainnoinnissa tutkija ei kerro läsnäolostaan. (Anttila 2014.) Osallistumattomassa havainnoinnissa tutkittavan kohteen ja tutkijan välinen suhde ei ole tiedonhankinnan kannalta merkittävä. Tutkija on ulkopuolinen tarkkailija, jolla ei ole tilanteessa osallistujan roolia. (Grönfors 2011, 50.)

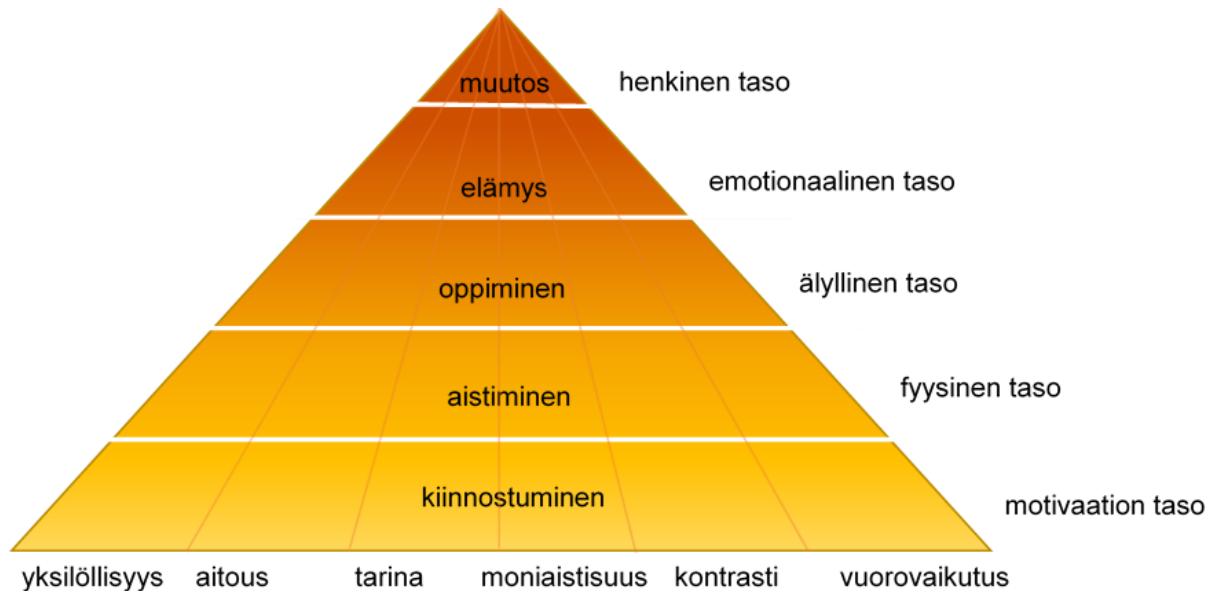
Kauppatieteellisissä tutkimuksissa havainnointia on käytetty toissijaisena aineistonkeruumenetelmänä usein vain mainiten, että tutkija on hankkinut ymmärrystä tutkittavasta kohteesta vieraillessaan siellä. Tällöin havainnointia on käytetty ainoastaan taustatiedon keräämiseen. Koska havainnointia ei ole kerätty suunnitelmallisesti, sen järjestelmällinen analysointi jälkikäteen on mahdotonta. (Vähämäki & Paalumäki 2011, 104.)

Vähämäki ja Paalumäki (2011, 105) kertovat, että havainnoinnin tulee olla järjestelmällistä, joten ennen sen aloittamista täytyy laatia suunnitelma. Suunnitteluvaiheessa tulee päättää mitä ja miten havainnoidaan sekä mihin asioihin kiinnitetään huomiota. Havainnoinnin rajaus voi olla alussa löyhempi ja sitä voidaan selkiyttää tarkkailun edetessä. Suunnitteluvaiheessa on lisäksi hyvä

päättää, millaisella aikavälillä havainnointia aiotaan tehdä: onko havainnointi kertaluontoista vai pitkäaikaista yhtäjaksoista osallistumista.

Elämyskolmio

Elämys tarkoittaa kaikilla aisteilla koettavaa unohtumatonta ja henkilökohtaista kokemusta, joka voi jopa muokata kokijan maailmankuvaa. Hyvä palvelu ja mukava kokemus eivät kuitenkaan tarkoita elämystä. (Matkailun ja elämystuotannon klusteriohjelma 2011, 18.) Elämys eroaa palvelusta räätälöinnillä, draamallisuudella ja teemoittelulla. Palvelussa korostuu se mitä asiakkaalle tarjotaan, kun taas elämyksessä keskeistä on, miten asiakas kohdataan ja miten häntä esimerkiksi puhutellaan. (Tarssanen & Kylänen 2009, 8–9.)



Kuva 3. Elämyskolmio (Tarssanen & Kylänen 2009, 11)

Elämyksiä voidaan tutkia elämyskolmio-mallin avulla (kuva 3). Mallissa on kaksi näkökulmaa elämykseen: elämystuotteen elementit ja asiakkaan kokemuksen taso. Elämyksen elementtejä on kuusi: yksilöllisyys, aitous, tarina, moniaistisuus, kontrasti käyttäjän arkeen ja vuorovaikutus. (Miettinen ym. 2011, 113.) Elämykset voivat olla asiakkaan näkökulmasta passiivisia tai aktiivisia. Passiivisessa osallistumisessa korostuvat erityisesti elämyksen viihteellisyys ja esteettisyys, kun taas aktiivinen osallistuminen on usein opetuksellista ja todellisuuspakoista. (Pine & Gilmore 1999, Tarssanen & Kylänen 2009, 9–10 mukaan.) Elämyskolmion pystyakselilla sijaitsevat kokemuksen eri tasot asiakkaan kiinnostumisesta aistimiseen, oppimiseen ja elämykseen, joka lopulta

voi johtaa muutосkokemukseen. Motivaation tasolla yritys pyrkii herättämään asiakkaan kiinnostusta ja luomaan odotuksia esimerkiksi markkinoinnin avulla. Markkinoinnissa tulisi jo kiinnittää huomioita elämyskolmion alla sijaitseviin kuuteen elämyskriteeriin (kuva 3). Fyysisellä tasolla asiakas hyödyntää erilaisia aisteja, kun hän kokee ja tiedostaa tuotteen. Asiakas kokee, että toimiva tuote takaa mielekkään ja turvallisen kokemuksen, pois lukien niin sanotut extreme-elämykset. Älyllisellä tasolla prosessoidaan fyysisen tason ärsykyitä, toimitaan niiden mukaisesti, opitaan, ajatellaan ja muodostetaan erilaisia mielipiteitä. Hyvä tuote takaa asiakkaalle oppimiskokemuksia ja mahdollisuuden kehittyä sekä tarjoaa uutta tietoa. (Tarssanen & Kylänen 2009, 15–16.)

Emotionaalisella tasolla tapahtuu varsinainen elämys. Kun tuotteessa on huomioitu motivaatioon, fyysiseen ja älylliseen tasoon liittyvät elämyksen kriteerit, on asiakkaan mahdollista kokea positiivisia tunnereaktioita, esimerkiksi iloa, onnellisuutta, oppimisen iloa tai liikuttumista. Viimeisellä, henkisellä tasolla, elämyksen tuottamat tunnereaktiot voivat aiheuttaa henkilökohtaisen muutосkokemuksen. Tällainen muutосkokemus voi aiheuttaa pysyviä muutосkia asiakkaan fyysisessä olotilassa, mielentilassa tai elämäntavoissa. (Tarssanen & Kylänen 2009, 16.)

Elämyksen elementit

Tarina on yksi elämyskolmion kuudesta elementistä. Miettinen ym. (2011, 110–111) kertovat, että tarinaa voidaan hyödyntää elämyspalveluiden tuottamisessa. Tarina sisältää selkeän juonen ja se muodostuu useista tapahtumista, sillä on myös alku ja loppu. Palveluissa tarina auttaa luomaan elämyksellisyyttä ja sillä voidaan vaikuttaa asiakkaan kokemiin tunnetasoihin. Palvelun tarinan tulee olla yrityksen brändin mukainen, kun taas teeman tulisi mukailta yritystä ja sen arvoja. Tarssanen ja Kylänen (2009, 13) mainitsevat, että tarina auttaa perustelemaan asiakkaalle mitä tehdään ja missä järjestyksessä. Lisäksi se tuottaa palvelulle ja kokemukselle sosiaalisen merkityksen ja sisällön. Tunnetasolla tarina saa asiakkaan osaksi kokemusta ja auttaa asiakasta kokemaan tuotteen tai palvelun elämyskolmiossa mainituilla älyllisellä ja emotionaalisella tasolla (kuva 3). Tarssanen ja Kylänen (2009, 14) korostavat teemoittelun merkitystä elämysten tuottamisessa. Tarinan lisäksi teeman tulee

olla selkeästi mukana palvelun eri vaiheissa; markkinoinnissa, palvelun kuluttamisessa sekä jälkimarkkinoinnissa. Tuulaniemi (2011, 272) mainitsee matkailukohteiden yleisiksi teemoiksi esimerkiksi historialliset tapahtumat, tarinat, myytit sekä erilaiset fiktiiviset elementit.

Tarina on yksi osa tuotteen tai palvelun aitoutta eli uskottavuutta. Asiakas itse kuitenkin määrittelee aitouden ja sen, pitääkö tuotetta tai palvelua uskottavana. Aitous voi esimerkiksi tarkoittaa alueen todellista elämäntapaa ja kulttuuria. Myös kulttuurinen eettinen kestävyys on yksi osa tuotteen aitoutta: eettinen tuote tai palvelu ei vahingoita kulttuuriyhteisöjä, eikä pyri niiden väärinkäyttöön. (Tarssanen & Kylänen 2009, 12–13.)

Tarssanen ja Kylänen (2009, 12) kertovat yksilöllisyyden tarkoittavan tuotteen ainutlaatuisuutta. Asiakaslähtöisyys, joustavuus ja räätälöinti ovat hyviä esimerkkejä siitä, miten yksilöllisyys näkyy tuotteissa ja palveluissa. Jaakkola ym. (2009, 19) mainitsevat myös, että asiakkaat kokevat räätälöityjen palveluiden vastaavan paremmin yksilöllisiin tarpeisiin, mikä ilmenee asiakkaiden arvostuksena tällaisia palveluita kohtaan. Palveluiden vakioinnin avulla yritykselle pyritään löytämään sopiva tuotteistamisen aste; esimerkiksi liian vakioitu palvelu vaikeuttaa asiakkaan yksilöllisten tarpeiden huomioimista.

Moniaistisuudella tarkoitetaan eri aistiärsykkeiden huomioimista (Tarssanen & Kylänen 2009, 14). Erilaisia aisteja hyödyntämällä, esimerkiksi valojen, värien, äänien, tuoksujen, makujen ja eri materiaalien avulla, voidaan luoda haluttua tunnelmaa ja näin vaikuttaa asiakkaaseen (Tuulaniemi 2011, 80). Tärkeää on kuitenkin varmistaa, että aistiärsykkeet vahvistavat yrityksen valitsemaa teemaa ja auttavat luomaan tuotteesta mahdollisimman mukaansatempaavan. Liian monet tai häiritsevät aistiärsykkeet saattavat myös haitata kokonaisvaikutelmaa. (Tarssanen & Kylänen 2009, 14.)

Kontrasti erottaa tuotteen asiakkaan arjesta. Elämyksen tulisi jollain tapaa olla erilainen asiakkaan arkeen verrattuna; asiakas voi kokea jotain uutta, eksootista ja arjesta poikkeavaa. Se miten asiakas kokee tuotteen kontrastin omaan arkeensa, on yksilöllistä ja riippuu esimerkiksi asiakkaan kansallisuudesta ja kulttuurista. (Tarssanen & Kylänen 2009, 14.) Esimerkiksi ulkomaalaisille mat-

kailijoille elämys voi muodostua melko arkisistakin asioista, mikäli niitä tarkastellaan suomalaisen silmin. Jäällä käveleminen voi monelle kauempaa matkustavalle olla suuri elämys, kun suomalaiselle se on arkipäivää. (Matkailun ja elämystuotannon klusteriohjelma 2011, 17.)

Vuorovaikutus on viimeinen elämuskolmion elementeistä. Se sisältää esimerkiksi kommunikaation oppaiden, muiden matkalaisten, tuotteen ja yrityksen kanssa. Yhteisöllisyys on yksi tärkeä osa vuorovaikutusta. Vuorovaikutuksella saadaan myös luotua yksilöllisyyttä, sillä asiakkaan ja yrityksen välinen vuorovaikutus on ratkaisevassa roolissa elämyksen välittämisessä. (Tarssanen & Kylänen 2009, 14–15.)

6.2.2 Living Lab

Living Lab tarkoittaa käyttäjälähtöistä avoimen innovaation ekosysteemiä, joka sijoittuu tosielämän ympäristöön. Living Lab -toiminnalle on kuitenkin olemassa monia erilaisia määritelmiä ja käytännön toteutustapoja. (Living Lab ammattikorkeakoulussa 2012, 11.) Kaikki Living Labit kuitenkin yhdistävät ja muokkaavat erilaisia käyttäjälähtöisiä ja yhteistoiminnallisia menetelmiä, jotka sopivat asetettuihin tavoitteisiin (Evans ym. 2017, 10). Living Labin voidaan ajatella olevan esimerkiksi kokeiluympäristö, jossa tuotteita tai teknologiaa testataan oikeissa käyttötilanteissa tai TKI-menetelmä, jonka avulla innovaatioita syntyy monen eri toimijan yhteistyössä. Living Labin voidaan ajatella myös mahdollistavan loppukäyttäjien aktiivisen osallistumisen tuotteiden ja palveluiden kehitystyöhön ja innovaatioprosessiin. (Living Lab ammattikorkeakoulussa 2012, 11.)

Ståhlbröst ja Holst (2012, 10–19) esittelevät viisi Living Labin pääperiaatetta: arvo, vaikuttaminen, kestävyys, avoimuus sekä realismi, jotka muodostavat perustan Living Lab -toiminnalle. Jaakko Orava kertoo puolestaan aineistossa Living Lab -toiminta Suomessa, että Living Labin määritelmä sisältää vain neljä peruselementtiä. Nämä peruselementit ovat käyttäjälähtöisyys, avoin innovaatio, ekosysteemi sekä tosielämän ympäristö. (Orava 2009, 11.) Living Lab -toiminnalla tuetaan arvon muodostumista sidosryhmille ja asiak-

kaille. Sen avulla pyritään ymmärtämään paremmin asiakkaan tarpeita ja tuottamaan arvoa niin liiketoiminnan kuin asiakkaankin näkökulmasta. (Ståhlbröst & Holst 2012, 10–19.)

Yksi Living Lab -toiminnan pääperiaatteista on vaikuttaminen. Vaikuttamisella tarkoitetaan sitä, että on tärkeää nähdä asiakkaat ja käyttäjät aktiivisina ja asiantuntevina kumppaneina, joiden osallistuminen ja vaikutus innovaatio- ja kehitystoimintaan on tärkeää. (Ståhlbröst & Holst 2012, 13.) Orava puhuu (2009, 11) vastaavasti käyttäjälähtöisyydestä, joka tarkoittaa asiakkaan aktiivista osallistamista toimintaan.

Living Lab -toiminnassa tulee myös huomioida sen ympäristölliset, sosiaaliset ja taloudelliset vaikutukset. Kestävyys tarkoittaa toiminnassa muun muassa jatkuvaa oppimista ja kehitystyötä, jossa huomioidaan esimerkiksi ympäristölliset kysymykset. Tämän lisäksi tulisi pohtia taloudellisia ja sosiaalisia vaikutuksia, joita innovaatio mahdollisesti tuottaa. (Ståhlbröst & Holst 2012, 15–16.)

Avoimuus on tärkeää, sillä se mahdollistaa eri näkökulmien tarkastelun ja uudet innovaatiot. Toimiva yhteistyö eri toimijoiden välillä edellyttää myös avoimuutta. (Ståhlbröst & Holst 2012, 17–18.) Living Lab -toiminnan avoimuus perustuu siihen, että useat eri asiantuntijat ja käyttäjät yhdessä luovat ratkaisuja ja ideoita. Tarkoituksena on hyödyntää ulkopuolisten toimijoiden tietoa ja osaamista tuotekehityksessä. Living Lab on avointa, kun kaikki toimijat voivat esittää omia ideoita ja kehitysehdotuksia ja kun kaikki toimijat voivat hyödyntää näitä ideoita. (Living Lab ammattikorkeakoulussa 2012, 13.) Nykypäivän globaalissa maailmassa organisaatioiden pelkkä oma tutkimus-, kehitys- ja innovaatiotoiminta ei riitä, vaan avoimen innovaation teorian mukaan omat niin sanotut ylimääräiset ideat jaetaan muiden toimijoiden käyttöön. (Orava 2009, 11–12.)

Yksi Living Labin kulmakivistä on se, että innovatiivinen toiminta tapahtuu realistisissa ympäristöissä (Ståhlbröst & Holst 2012, 19). Orava (2009, 12) kertoo, että realistisella eli tosielämän ympäristöllä tarkoitetaan sitä konkreettista ympäristöä, jossa Living Lab toteutetaan. Ympäristö voi olla käyttäjän oma arkinen ympäristö tai käyttäjän arkea mukaileva kehitys- ja testiympäristö.

Evans ym. (2017, 13) esittelevät kolme eri vaihetta, joista koko Living Lab - prosessi muodostuu: tutkimus (exploration), kokeilu (experimentation) ja arviointi (evaluation). Ensimmäisen vaiheen tarkoituksena on ymmärtää nykytilannetta. Tämä tarkoittaa muun muassa käyttäjien sen hetkisen käytöksen ja toiminnan ymmärtämistä sekä selittämistä. Vaiheen aikana tiedon keräämiseen voidaan käyttää havainnointia, osallistamista sekä haastatteluita. Tarkoituksena löytää ideoita ja vaihtoehtoja nykytilan kehittämiseksi, syventymällä asiakkaiden tarpeisiin ja motivaatioihin. Vaiheen lopussa muodostetaan konkreettisia konsepteja ideoista, joita lähdetään kehittämään yhteistoiminnallisten menetelmien avulla.

Toisen vaiheen tarkoituksena on kehittää ensimmäisestä vaiheesta saatuja ideoita. Nousseita ideoita voidaan kehittää prototyyppien ja tosielämän ympäristön avulla. Tärkeintä tässä vaiheessa on pyrkiä ymmärtämään käyttäjien reaktioita ja asenteita ehdotettuja ratkaisuja kohtaan. (Evans ym. 2017, 14.)

Viimeisessä vaiheessa verrataan nykytilanteesta saatuja tietoja uuteen kehitettyyn innovaatioon ja ideaan. Vertailu auttaa ymmärtämään arvon muodostumista; mitä etuja tavoiteltu tulevaisuuden tila tuottaa asiakkaille verrattuna nykytilanteeseen. Lisäksi kolmas vaihe sisältää potentiaalsiin markkinoihin perehtymistä sekä markkinointiviestinnän ja -strategian johdonmukaista valmistelua. (Evans ym. 2017, 15.)

6.3 Aineiston analysointi

Laadullisen aineiston analysointiin ei ole olemassa yleispätevää menetelmää. Analysointi voi tarkoittaa aineiston huolellista lukemista ja läpikäyntiä, tekstimuotoisen materiaalin järjestelyä, sisällön erittelemistä, jäsentämistä ja pohtimista tai esimerkiksi aineiston luokittelua aiheiden tai teemojen mukaisesti. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2012, 73.) Laadullisen tutkimuksen aineiston monipuolisuuden takia analyysitapoja on useita. Analyysitekniikan valintaan vaikuttavat niin tutkimuksen tavoitteet kuin esimerkiksi aineistosta muodostuva lopullinen kokonaisuus. Laadullisessa tutkimuksessa aineistoa kerätään vaiheittain ja tavallisesti hyödynnetään erilaisia menetelmiä. Tästä johtuen myös analyysia tehdään jatkuvasti tutkimusprosessin aikana. (Puusa 2011, 114.) Grönfors (2011, 85) kertoo esimerkiksi, että ongelman, käsitteiden

ja määritteiden valitseminen ja muokkaaminen prosessin aikana ovat osa analyysia.

Ennen varsinaista analysointia on aineisto kuitenkin muokattava sellaiseksi, että analysointi voidaan suorittaa. Litterointi on yksi tapa käsitellä aineistoa. Usein esimerkiksi haastatteluita ja muistiinpanoja litteroidaan eli kirjoitetaan puhtaaksi. On myös mahdollista suorittaa valikoitua litterointia, jossa puhtaaksikirjoitetaan vain tutkimuksen kannalta oleellisemmat osat. (Metsämuuronen 2006, 122.) Grönfors (2011, 91) korostaa aineiston järjestämisen olevan tärkeä osa analysointia.

Laadullisen aineiston analysoinnissa tarkoituksena on purkaa tutkimuksesta saatua tietoa ja lopulta muodostaa johtopäätöksiä (Grönfors 2011, 85). Analysointi sisältää kaksi vaihetta: sisällönanalysoinnin ja synteiesien tekemisen. Analysoinnissa aineistoa on mahdollista eritellä, tiivistää ja luokitella. Tarkoituksena on purkaa aineistoa sopiviksi osiksi, joista synteiesin teon avulla muodostetaan kokonaiskuva ja tehdään johtopäätöksiä. (Puusa 2011, 116.)

Varsinaiseksi analysoinniksi käsitetään usein aineiston luokittelu, teemoittelu, tyypittely tai muu vastaava tekniikka. Teemoittelussa tarkoituksena on pilkkoa aineistoa ja ryhmitellä sitä eri aiheiden mukaisesti, jolloin löydetään eri teemoja kuvaavia näkemyksiä. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 93.) Saaranen-Kauppinen ja Puusniekka (2012, 166) korostavat, että valittujen teemojen tulisi palvella asetettuja tutkimustavoitteita. Lisäksi teemat tulee purkaa auki ja osoittaa niiden tarpeellisuus ja keskeisyys aineiston kannalta.

Vähämäki ja Paalumäki (2011, 110) kertovat, että havainnointiaineiston analyysi ei poikkea muista laadullisen tutkimuksen aineistoanalyyseistä merkittävästi, mutta analyysiin on olennaista sisällyttää kaikki merkittävä aineisto. Havainnoitua ilmiötä analysoitaessa tulee nostaa esille seikkoja, jotka kertovat merkityksellisiä asioita ilmiön ulkopuolisille ihmisille. Tutkija voi valita haluamansa analysointitavan havainnoinnista saadulle aineistolle, koska havainnointiaineiston analysointiin ei ole olemassa yhtä tiettyä analysointimallia.

Living Lab -tilaisuuden aineistoja; osallistujien tekemiä töitä, videomateriaalia ja äänitteitä analysoitiin tekemällä muistiinpanoja ja ryhmittelemällä tietoa. Äänitteiden avulla varmistettiin, että kaikki ryhmien ideat tulevat esille, mikäli ryhmät unohtaisivat jonkin asian kirjata ylös tai kertoa loppuesityksessä. Lisäksi äänitteiden läpikäynnissä kirjoitettiin ylös ryhmien tärkeitä näkemyksiä tai perusteluja tehdyille valinnoille. Living Labista saatujen aineistojen analysoinnin tarkoituksena oli löytää pääkohdat ryhmien esityksistä ja tutkia, löytyykö esityksistä yhteisiä teemoja. Havainnoinnista kerättyä aineistoa analysoitiin taulukon teemojen mukaisesti etsimällä aineistoista yhtäläisyyksiä ja eroja. Lisäksi havainnoinnista ja Living Labista saatuja tuloksia vertailtiin ja etsittiin mahdollisia yhteneväisyyksiä. Lopuksi tuloksia verrattiin läpikäytyyn käsiteperustaan. Aineistojen analyysien perusteella koottiin tutkimuksen johtopäätökset.

6.4 Tutkimuksen toteutus tässä opinnäytetyössä

Jo syksyllä 2017 opinnäytetyön suunnitteluvaiheessa todettiin, että opinnäytetyössä olisi hyvä mahdollisuus kokeilla jotain erilaista tutkimusmenetelmää. Opinnäytetyön teorian edetessä ja asioita tutkittaessa päädyttiin ratkaisuun, jossa järjestettäisiin yhteistoiminnallisen kehittämisen tilaisuus. Joulukuussa osallistuttiin Savonlinjan tarjoamalle joululounaalle Anttolanhovin kotaravintolassa, jossa oli vieraana ”ryhmyreitä”. Ryhmyrit ovat erilaisten järjestöjen ja ryhmien matkanjärjestäjiä. Paluumatkalla Anttolanhovista pyydettiin osallistujilta lupaa kontaktoida heitä keväällä opinnäytetyön asiakkaita osallistavaa kehittämistilaisuutta koskien.

Helmikuussa palaverissa toimeksiantajan kanssa sovittiin tilaisuuden päivämääräksi maanantai 12. maaliskuuta ja kellonajaksi 16:30–19:00. Palaverissa päätettiin, että opiskelijat tekevät alustavan kutsun, jonka Savonlinjan edustajat viimeistelevät yrityksen brändin mukaiseksi. Kun kutsu oli valmis, se lähetettiin Savonlinjalta saadun asiakaslistan henkilöille sähköpostilla. Asiakaslista koostui joulukuussa Anttolanhovissa olleista ryhmyreistä. Viikon päästä kutsun lähettämisestä se lähetettiin vielä uudelleen, sillä tilaisuuteen oli siihen mennessä ilmoittautunut vasta kaksi henkilöä. Kutsun uudelleen lähettämisen lisäksi asiakkaille soitettiin. Soitolla haluttiin varmistaa, että kutsu on mennyt perille ja samalla kysyttiin asiakkaiden kiinnostusta tapahtumaa kohtaan. Savonlinja antoi lisäksi laajennetun asiakaslistan, jonka avulla kutsu lähetettiin

edelleen mikkeliläisille asiakkaille. Tilaisuudesta kiinnostuneita asiakkaita oli 12 henkilöä.

Alun perin Living Lab -tilaisuudessa oli tarkoituksena hyödyntää Learning cafe -menetelmää. Learning cafe on ideointia ja oppimista varten oleva työskentelymalli, jossa luodaan ja siirretään tietoa avoimesti keskustellen. Learning cafen perusidea on, että osallistujat jakautuvat pöytäryhmiin, joissa käsiteltävää asiaa tarkastellaan mahdollisimman monipuolisesti ja ideoita tuotetaan dialogin avulla. (Tevere 2017.) Oppimiskahvila-menetelmä rohkaisee keskusteluun ja omien näkemyksien avaamiseen. Osallistujien omien näkemyksien kertomisen lisäksi olennaista on yhteisen ymmärryksen löytäminen. (Innokylä 2017.) Menetelmän tavoitteena on tuottaa paljon ja monipuolisia ideoita erilaisista näkökulmista tarkasteltavaan aiheeseen. Kun työskennellään yhdessä porukalla, luodaan samalla yhteistä merkitystä käsiteltävän aiheen ympärille. (Tevere 2017.)

Menetelmää piti kuitenkin muuttaa, sillä osallistujia ei olisi ollut tarpeeksi kyseistä työskentelytapaa varten. Alkuperäistä toimintarunkoa, jossa hyödynnettiin Learning cafe -menetelmää, muokattiin, sillä Learning cafe -menetelmään olisi tarvittu vähintään 12 osallistujaa. Koska muutama kontaktoitu henkilö ei osannut vielä varmaksi sanoa saapumisestaan tilaisuuteen, täytyi menetelmää soveltaa pienemmälle osallistujamäärälle sopivaksi. Osallistujat päätettiin jakaa kolmeen ryhmään, jotka työskentelisivät koko tilaisuuden ajan yhdessä.

Tilaisuutta varten tehtiin PowerPoint-esitys, jossa kerrottiin lyhyesti tilaisuuden kulku, tutkimuseettiset käytännöt ja ohjeet tehtävän suorittamista varten. Lisäksi tilaisuutta varten tehtiin lista apukysymyksiä, joita tarvittaessa olisi mahdollista hyödyntää yhteiskehittäjien apuna. Osallistujien taustatietojen keräämistä varten luotiin taustatietolomake Webropol-ohjelmalla (liite 1). Tilaisuutta varten varattiin yksi Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulun luokkahuoneista. Luokkahuoneeseen järjestettiin jokaiselle ryhmälle oma pöytäryhmä sekä yksi iso U-kirjaimen muotoinen pöytämuodostelma, jonka ääressä tilaisuus aloitettiin ja lopetettiin.

Tilaisuuteen saapui yhteensä yhdeksän osallistujaa, seitsemän miestä ja kaksi naista. Lisäksi tilaisuuteen osallistuivat kaksi Savonlinjan edustajaa sekä opin- näytetyön ohjaaja. Tilaisuus aloitettiin kahvitarjoilulla ja taustatietolomakkeen täyttämällä. Samalla kun osallistujat nauttivat kahvista ja täyttivät lomakkeita, tilaisuuden järjestäjät esittäytyivät lyhyesti. Seuraavaksi käytiin läpi tutkimus- eettisiä käytäntöjä sekä kysyttiin osallistujilta lupa tilaisuuden äänittämiseen ja videokuvaamiseen. Lisäksi kerrottiin päivän ohjelmasta ja sivuttiin tehtävänan- toa. Osallistujille painotettiin myös tilaisuuden roolittomuutta ja heitä pyydettiin kutsumaan toisiaan vain etunimillä. Samalla käytiin läpi nimikierros, jolloin jo- kainen osallistuja sai kertoa oman etunimensä muille. Kahvien nauttimisen jäl- keen osallistujia pyydettiin siirtymään pöytäryhmiin niin, että ryhmän jäsenet eivät tuntisi toisiaan ennestään. Pöydissä oli valmiina erilaisia lehtiä, mainok- sia sekä esitteitä. Tehtävän suorittamista varten pöytiin oli jaettu myös isoja papereita, A4:a, tusseja, liimaa, saksia sekä muistilappuja. Tehtävän toteutta- mistapa oli vapaa, eikä ryhmien ollut pakko hyödyntää materiaaleja. Ennen varsinaista tehtävää ryhmät tekivät lämmittelytehtävän, jonka tarkoituksena oli virittäytyä päivän teemaan. Lämmittelytehtävässä tarkoituksena oli yhdessä ryhmän kanssa pohtia millainen olisi unelmien elämysmatka. Keskustelulle an- nettiin aikaa reilu viisi minuuttia.

Varsinainen tehtävänanto jatkoi lämmittelytehtävän teemaa. Kun lämmittely- tehtävässä oli päästy virittäytymään unelmien elämysmatkoihin, lähdettiin var- sinaisessa tehtävässä jalostamaan ideoita. Tehtävänantona oli pohtia, millai- nen on unelmiesi elämysmatka ja mitä asioita siihen sisältyy. Elämysmatka tuli käsitellä viidessä osassa: ennen matkaa, menomatalla, kohteessa, paluu- matkalla ja matkan jälkeen. Tehtävänannossa kannustettiin osallistujia ole- maan rohkeita ja ideoimaan ilman rajoitteita. Tehtävänannossa korostettiin myös sitä, että jokaisen ideat ovat yhtä hyviä ja että osallistujien ei tarvitsisi huolehtia ideoiden toteuttamisesta käytännössä. Opinnäytetyön ohjaaja Marja- Leena Koskinen auttoi tehtävänannon selittämisessä opiskelijoita, koska osa osallistujista ei täysin ymmärtänyt tehtävänantoa ja sitä, pitäisikö elämysmat- kaa tarkastella asiakkaan vai järjestäjä näkökulmasta.

Havainnointi tutkimuksen aikana on jatkuva prosessi. Tärkeää on, että tutkija tiedostaa omat kiinnostuksen kohteensa ja niistä johtuvat havainnoinnin koh-

distamiset, jotta niiden vaikutus voidaan huomioida myöhemmin analysointivaiheessa ja tuloksia tarkastellessa. Nauhuri on yksi välineistä, jota voidaan käyttää muiden apuvälineiden, kuten muistiinpanovälineiden rinnalla. Nauhuri mahdollistaa esimerkiksi tallenteiden kuuntelemisen useaan kertaan ja sanatarkkojen litteroitujen tekstien tekemisen. (Grönfors 2011, 76–81.) Videokamera taas mahdollistaa pienten yksityiskohtien sekä samanaikaisesti tapahtuvien asioiden tallentamisen. Myös videoitu aineisto antaa mahdollisuuden palata jälkeenpäin alkuperäiseen tilanteeseen. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2012, 62–63.)

Tilaisuus dokumentointiin hyödyntämällä kameraa ja sanelimia. Sanelimet lainattiin Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulun, Mikkelin kampuksen kirjastosta. Kamera oli opiskelijan oma. Lisäksi kummatkin opinnäytetyön tekijöistä havainnoivat tilaisuutta. Jokaiseen pöytäryhmään vietiin sanelin, joka tallensi varsinaisen tehtävän työstämisen. Ryhmien töiden esittelyt tallennettiin sanelimen avulla ja lisäksi esitykset videokuvattiin kameralla. Videoaineiston analyysin ongelmaksi kuitenkin usein muodostuu heikko äänenlaatu (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2012, 63), joten sanelimella varmistettiin äänen kuuluvuus. Esitysten aikana toinen opiskelijoista teki muistiinpanoja tietokoneella Word-ohjelman avulla. Ryhmien tekemät työt jäivät opinnäytetyön tekijöille myöhempää tarkastelua ja analysointia varten. Työt myös valokuvattiin heti tilaisuuden päätyttyä.

Havainnoinnin toteutus

Living Labin rinnalla hyödynnettiin myös havainnointia, jotta tutkimusaineistosta saataisiin tarpeeksi kattava. Lisäksi havainnoinnilla pyrittiin tukemaan Living Labista saatuja tuloksia. Havainnoinnin tarkoituksena oli tarkastella erilaisia elämyksiä tarjoavia yrityksiä näiden verkkosivujen ja sosiaalisen median kautta. Tavoitteena oli selvittää, miten ja mistä osista elämys rakentuu. Tutkimuksessa havainnointiin neljää erilaista palveluntarjoajaa, mukana oli muun muassa majoitus- ja matkailupalveluita sekä hivi- ja virkistystoimintapalveluita. Havainnointi aloitettiin tarkastelemalla Suomen Matkailun edistämiskeskuksen ylläpitämää markkinointikanavaa, Visit Finland -sivustoa, jonka pyrkimyksenä on edistää Suomen matkailukulttuuria kansainvälisesti. Tarkoituk-

sena oli keskittyä erityisesti siihen, miten Visit Finland markkinoi Suomea, millaisia keinoja markkinoinnissa käytetään ja miten markkinoinnin avulla herätetään erilaisia tunteita. Visit Finlandin sivut auttoivat myös virittämään tunnelmaan ja hahmottamaan kokonaisuutta erilaisista elämispalveluista, sillä sivustolle on kasattu paljon erilaista tietoa matkailuun liittyen. Havainnointiin ei kuitenkaan valittu muita bussiyhtiöitä, koska tavoitteena oli havainnoida mistä erilaiset yritykset rakentavat elämyksiä.

Havainnointiin valittiin majoitus-, kylpylä- ja matkailupalveluita tarjoava Järvisydän, pakohuonepelejä tarjoava Mysteeri, ulkomaalainen matkailuyritys Wild Frontiers sekä extreme-aktiviteetteihin keskittynyt ulkomaalainen Adrenalin Quarry. Havainnointiin pyrittiin valitsemaan mahdollisimman erilaisia palveluntarjoajia, jotka tarjoavat toisistaan poikkeavia elämyksiä. Tästä syystä havainnointiin otettiin mukaan kaksi ulkomaalaista yritystä. Järvisydän valittiin mukaan havainnointiin, sillä yrityksellä on vahva tarina, joka juurtaa juurensa satojen vuosien taakse. Tarina näkyy selkeästi palveluntarjoajan viestinnässä ja brändi-imagossa.

Perinteikkään tarinan omaavan yrityksen rinnalle havainnointiin valittiin Mysteeri, jonka pakohuonepelit pohjautuvat myös erilaisiin tarinoihin. Pakohuonepelit ovat kasvattaneet suosiotaan niin Suomessa kuin ulkomaillakin viime vuosina. Pelin idea perustuu siihen, että osallistujat lukitaan teeman tai tarinan mukaisesti sisustettuun tilaan. Tarkoituksena on etsiä erilaisia johtolankoja ja selvittää arvoituksia. Peli etenee ongelmia ratkaisemalla, kun osallistujilla on tunti aikaa selvittää tiensä ulos huoneesta. (Ylä-Anttila 2017.)

Wild Frontiers ja Adrenalin Quarry ovat ulkomaalaisia palveluntarjoajia. Wild Frontiers on matkanjärjestäjä, joka järjestää lukuisia matkoja ympäri maailmaa sijaitseviin kohteisiin. Yritys keskittyy ryhmämatkoissaan pitämään ryhmäkoot pieninä ja pyrkii tuottamaan ainutlaatuisia matkoja tarkoin valittuihin kohteisiin. (Wild Frontiers s.a.) Adrenalin Quarry valittiin yhdeksi havainnoinnin kohteeksi sen tuottamien extreme-elämysten takia, sillä tutkimuksessa haluttiin havainnoida myös täysin asiakkaan arjesta poikkeavia elämyksiä. Adrenalin Quarry aktiviteettipuisto sijaitsee louhosalueen ympäristössä ja palveluihin kuuluvat esimerkiksi vesipuisto ja sen erilaiset aktiviteetit, karting, vaijeriliuku sekä jättimäinen keinu kielekkeen reunalla. (Adrenalin Quarry s.a.)

Havainnointia varten suunniteltiin havainnointitaulukko (liite 2). Havainnointitaulukossa hyödynnettiin apuna elämyskolmiota ja sen sisältämiä elementtejä sekä asiakkaan kokemuksen tasoja. Aluksi havainnointiin yritysten palvelutarjoamaa, palveluiden ympärivuotisuutta, markkinointia ja kohderyhmiä. Tämän jälkeen keskityttiin havainnoimaan elämyskolmion avulla mistä osista yritysten tarjoamat elämykset rakentuvat. Havainnoinnissa käytiin läpi kaikki kuusi elämyksen elementtiä, mutta tuloksien analysointivaiheessa yksi elementeistä, moniaistillisuus, päätettiin jättää tarkastelun ulkopuolelle. Moniaistillisuuden havainnointi pelkän sosiaalisen median ja verkkosivujen kautta ei anna tarpeeksi luotettavaa tietoa kaikista elämyksen aistiärsykkeistä. Asiakkaan kokemuksen tasoista valittiin kolme ensimmäistä; motivaation taso, fyysinen taso sekä älyllinen taso. Kaikkia kokemuksen tasoja havainnoinnissa ei otettu huomioon, sillä tutkimus toteutettiin havainnoimalla ainoastaan verkkosivuja ja sosiaalisen median kanavia.

7 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tässä luvussa kerrotaan tutkimuksista saadut tulokset. Tutkimuksessa käytettiin kahta erilaista tutkimusmenetelmää: havainnointia ja yhteistoiminnallista Living Lab -toimintaa. Ensimmäiseksi käsitellään havainnoinnin tulokset ja tämän jälkeen tulokset, jotka saatiin Living Lab -tilaisuudesta.

7.1 Havainnoinnin tulokset

Havainnoinnissa tarkasteltiin neljän eri palveluntarjoajan palveluita elämyskolmion elementtien sekä kolmen kokemustason kautta. Ensimmäinen tarkastelun kohde oli yksilöllisyys. Havainnoinnissa kävi ilmi, että jokainen yritys tarjoaa ryhmäasiakkaille mahdollisuutta palveluiden räätälöintiin. Lisäksi jokainen palveluntarjoajista pyrkii jollakin keinolla erottautumaan kilpailijoista ja tuottamaan ainutlaatuisia elämyksiä. Matkailu- ja majoituspalveluja tarjoavan yrityksen yksilöllisyys muodostuu yrityksen tarinasta. Yritys pyrkii myös erottautumaan ainutlaatuisen ympäristön avulla. Pakohuonepelien kohdalla elämysten ainutlaatuisuus syntyy vaihtuvien pelien sekä erilaisten tarinoiden myötä. Adrenalin Quarryn elämysten ainutlaatuisuus ja yksilöllisyys perustuvat siihen, ettei vastaavanlaisia extreme-konsepteja löydy muualta.

Toisena elementtinä havainnoinnissa tarkasteltiin elämysten aitoutta, eli tuotteiden ja palveluiden uskottavuutta. Yhden palveluntarjoajan aitous perustuu vahvasti paikallisuuteen ja alueen historiaan, mikä näkyy kaikessa yrityksen toiminnassa. Toinen yritys taas huomioi toiminnassaan kulttuuriseettisen kestävyyden; järjestetyt matkat kunnioittavat kohteen omaa kulttuuria ja koskemattomia kohteita. Yritys ei esimerkiksi järjestä jatkuvasti matkoja samoihin kohteisiin suojellakseen matkakohteita ja säilyttääkseen matkojen ainutlaatuisuuden.

Järvisydämen tarina pohjautuu vahvasti historiaan. Yhteneväinen teema ja tarina näkyvät vahvasti yrityksen toiminnassa, niin markkinoinnissa kuin ympäristössäänkin. Tarinalla herätetään asiakkaan mielenkiintoa ja pyritään erottautumaan muista vastaavanlaisista palveluntarjoajista. Lisäksi tarina sitoo kaikki yrityksen tarjoamat palvelut yhdeksi kokonaisuudeksi. Mysteerin tarjoamat pakohuonepelit taas pohjautuvat jokainen omiin tarinoihinsa, joiden mukaisesti peliympäristöt on rakennettu. Tarina on olennainen osa peliä ja elämystä, sillä asiakas voi kokea olevansa osa tarinaa. Adrenalin Quarryn tarina pohjautuu vahvasti yrityksen missioon tarjota extreme-elämyksiä ja laajentaa extremeurheilun kirjoa kaikkien saataville. Wild Frontiersin tarina taas perustuu yrityksen missioon tarjota autenttisia elämyksiä ainutlaatuisissa kohteissa.

Kontrasti asiakkaan arkeen rakennetaan elämyksiin monin eri tavoin, mutta toisen ihmisen arki voi olla toiselle elämys. Järvisydämen ympäristö ja miljöö ovat kontrastia esimerkiksi kaupungissa asuvan asiakkaan tai ulkomaalaisen henkilön arkeen. Kokemus puhtaasta luonnosta ja metsästä voi olla jo elämys itsessään. Ympäristö erottaa Järvisydämen muista majoitus- tai kylpyläpalveluiden tarjoajista. Järvisydän tarjoaa mahdollisuutta irtiottoon monin erilaisin aktiviteetein, esimerkiksi norpparekillä tai nuotioaterioilla. Pakohuonepeleissä puolestaan tarkoituksena on luoda absurdi tilanne, johon tavallinen ihminen ei yleensä elämänsä aikana joudu. Näin elämys poikkeaa asiakkaan arjesta radikaalisti ja asiakas pääsee eläytymään osaksi tarinaa. Pakohuonepeleistä puhutaankin ”irtiottona arjesta”. Adrenalin Quarryn elämyksen kontrasti rakentuu extreme-elämyksistä. Arjessa asiakas ei välttämättä törmää tilanteeseen, jossa ”adrenaliini virtaa”.

Elämyksen vuorovaikutus rakentuu Järvisydämessä työntekijöiden ja asiakkaiden ympärille. Työntekijät ovat yrityksen teeman mukaisesti ”piikoja” ja ”renkejä” ja retkille on mahdollista saada opas mukaan. Pakohuonepelissä elämyksen vuorovaikutus korostuu puolestaan peliin osallistujien kesken. Pelaajat ovat keskenään tiiviissä vuorovaikutuksessa, minkä lisäksi pelinohjaaja seuraa peliä ja antaa pelaajille tarvittaessa vinkkejä monitorin kautta. Mysteerin yhtenä yritysarvona on yhdistää ihmisiä yhteisen päämäärän kautta. Matkailupalveluita tarjoavan Wild Frontiersin matkoilla pyritään vuorovaikutukseen matkakohteiden paikallisen kulttuurin ja ihmisten kanssa. Matkoilla tutustutaan paikallisiin ihmisiin ja opitaan tarkemmin heidän kulttuuristaan. Matkojen pienet ryhmäkoot helpottavat osallistujien keskinäistä vuorovaikutusta. Extreme-elämyksiä tarjoavan Adrenalin Quarryn elämyksien vuorovaikutus perustuu osaavien ja ammattitaitoisten työntekijöiden ja asiakkaiden väliseen vuorovaikutukseen.

Havainnoinnissa tarkasteltiin asiakkaan motivaation tasoa tutkimalla yritysten verkkosivuja. Verkkosivuilla kiinnitettiin huomiota seikkoihin, jotka saavat asiakkaan kiinnostumaan. Järvisydämen verkkosivut on rakennettu brändin mukaisesti huomioiden yrityksen pitkä historia. Sivulla on esimerkiksi hyödynnetty Savon murretta. Elämyksellisyys välittyy niin ikään Mysteerin verkkosivuilta. Asiakkaan kiinnostusta herätetään värimaailman ja teeman mukaisen tunnelman avulla. Pakohuoneet on lisäksi esitelty jännittäväillä tekstiesittelyillä, joilla saadaan asiakas kiinnostumaan. Wild Frontiersin verkkosivuilla puolestaan on kerrottu paljon informaatiota matkakohteista ja kiinnostusta herätetään lisäksi kuvilla, videoilla ja blogiteksteillä. Yritys erottuu muista palveluntarjoajista räätälöidyillä palveluilla ja kestäväällä matkailulla. Extreme-elämykset ja niiden monipuolisuus erottavat Adrenalin Quarryn muista kilpailijoista. Yrityksen ympäristö, vanha louhos, on myös kilpailuvaltti. Verkkosivuilla asiakkaan kiinnostusta herätetään elämysvideoin ja kuvin. Osa palveluntarjoajista hyödyntää verkkosivuillaan myös asiakkaiden antamia kommentteja ja palautetta.

Elämyksen fyysisellä tasolla tarkastellaan asiakkaan aistimista ja elämyksen kokemista. Majoitus- ja kylpyläpalvelut on rakennettu Järvisydämessä visuaalisesti näyttäväksi ja materiaaleja on käytetty monipuolisesti. Ravintoloissa tarjoillaan lähiruokaa brändin teeman mukaisesti ja lisäksi tarjolla on paljon erilaisia aktiviteetteja ja tapahtumia. Huonepakopeleissä elämyksen fyysinen taso

muodostuu pelihuoneen teemasta ja tunnelmasta. Asiakas näkee, koskee, kuulee, tutkii ja tuntee pelin elementtejä. Matkailuelämyksen aistielämykset muodostuvat kohteen mukaan ja extreme-elämyksessä voidaan kokea ”adrenaliini ryöppy”.

Elämyksen älyllisellä tasolla tapahtuu oppiminen ja päätös siitä, onko elämys hyvä vai huono. Järvisydämessä oppaan johdolla tehdyt retket ja aktiviteetit mahdollistavat uuden oppimisen. Esimerkiksi norpparetket tai lumikenkäily voivat tuottaa ”wau”-elämyksen asiakkaalle, joka ei ole aiemmin sellaista kokenut. Mysteerin tarjoamissa pakohuonepeleissä haastetaan esimerkiksi osallistujien ongelmanratkaisu- ja hahmotuskykyä sekä päättely- ja huomiointikykyä. Myös tiimityöskentely on olennainen osa pelistä pakenemista. Wild Frontiers haastaa asiakkaan oppimaan uutta oppaan johdolla, kun tutustutaan uusiin kulttuureihin ja koskemattomiin reitteihin. Extreme-elämykset vuorostaan haastavat ihmisen kokeilemaan uusia asioita ja kohtaamaan pelkoja. Pelot voittamalla ja itsensä ylittämällä asiakas kokee onnistumisen tunnetta ja voi oppia jotain uutta itsestään.

Visit Finlandin markkinoinnissa nousee esille pääteemoiksi hiljaisuus, rentoutuminen, luonto ja kulttuuri. Mielenkiintoa herätetään visuaalisesti näyttävällä ulkoasulla hyödyntäen kuvia ja videoita. Sivustolla on hyödynnetty myös blogitekstejä, erilaisia listauksia ja ajankohtaisia uutisia. Informatiivista sisältöä tuotetaan paljon. Englanninkielinen visitfinland.com sivusto tarjoaa turistille laajan kattauksen ohjeita, esitteitä ja vinkkejä siitä, mitä kaikkea nähtävää ja tekemistä Suomessa on.

Visit Finlandin englanninkielisillä sivuilla on myös käytössä Trip Planner -sovellus, jonka avulla käyttäjä voi suunnitella oman matkansa. Syöttämällä ohjelmaan kohteen ja matkan pituuden sekä mahdollisia aktiviteetteja, käyttäjä saa matkasuunnitelman päivän ja halutessaan kellonajan tarkkuudella. Suunnitelma sisältää esimerkiksi kaupunkeja ja erilaisia nähtävyyksiä sekä kertoo näiden historiasta. Lisäksi käyttäjälle annetaan majoitusvinkkejä ja opastetaan matkaan liittyvissä asioissa, kuten lennoissa.

7.2 Living Lab -tulokset

Tilaisuuden alussa osallistujilta kerättiin tutkimuksen kannalta olennaiset taustatiedot lomakkeen (liite 1) avulla. Kuusi tilaisuuteen osallistunutta henkilöä edustivat jotakin yhdistystä tai järjestöä. Kolme henkilöä olivat tilaisuudessa yksityishenkilöinä. Neljä henkilöä vastasi matkustavansa 1–2 kertaa kuukaudessa vähintään 100 kilometrin päähän, kun taas viisi henkilöä vastasi matkustavansa vähintään 100 kilometrin päähän 5–10 kertaa vuodessa. Suurin osa tilaisuuteen osallistuneista suosii matkustaessaan omatoimimatkoja. Muutama henkilö vastasi suosivansa matkustaessaan osittaisia pakettimatkoja, jotka sisältävät matkat ja majoituksen.

Lomakkeella haluttiin kartoittaa lisäksi sitä, ovatko henkilöt järjestäneet ryhmämatkoja tai hankkineet niihin liittyviä palveluita. Jokainen osallistuja oli joskus järjestänyt matkan jollekin ryhmälle. Eniten matkoja järjestettiin järjestöille. Viimeisen kysymyksen avulla kartoitettiin sitä, kuinka monta matkaa osallistujat vuosittain järjestävät. Neljä henkilöä vastasi järjestävänsä enintään kaksi matkaa, neljä henkilöä vastasi järjestävänsä 3–5 matkaa ja yksi henkilö yli kuusi matkaa vuodessa.

Kehittämistilaisuudessa elämymatka jaettiin viiteen osa-alueeseen, jotka olivat ennen matkaa, menomatalla, kohteessa, paluumatkalla ja matkan jälkeen. Osallistujat saivat vapaasti ideoida kehittämissuhteita elämymatkoihin näiden osa-alueiden puitteissa. Elämymatka päädyttiin jakamaan viiteen osa-alueeseen, jotta osallistujien olisi helpompaa ideoida, mitä elämymatkojen elementtejä näihin osa-alueisiin voisi kuulua. Seuraavaksi käsitellään tulokset, joita 12.3. järjestetystä yhteistoiminnallisesta kehittämistilaisuudesta saatiin.

Ennen matkaa

Kaikki ryhmät toivoivat, että informaatiota olisi tarjolla tarpeeksi ennen matkaa, esimerkiksi verkkosivuilla, mikä helpottaisi itse ostopäätöksen tekemistä mutta myös matkaan valmistautumista. Lisäksi toivottiin tietoa mahdollisista kohteista. Yksi ryhmä korosti myös ennen matkaa lähetettävien materiaalien, kuten esitteiden laatua sekä tietojen oikeellisuutta ja ajankohtaisuutta. Kaikki ryhmät toivoivat monipuolista tarjontaa ja räätälöintiä asiakkaiden toiveiden

mukaisesti, mikä mahdollistaisi sen, että jokaiselle löytyisi jotakin. Yksi ryhmä nosti myös esille koko perheen elämykset; elämysmatkalla voisi olla mukana niin lapsia kuin aikuisiakin.

Yksi ryhmä ehdotti, että asiakkaalle voitaisiin lähettää kuvia, videoita ja muuta materiaalia ennen matkaa, jolloin elämys lähtisi rakentumaan aikaisemmassa vaiheessa. Matkanjärjestäjä voisi esimerkiksi lähettää perinteisen tilausvahvistuksen lisäksi niin sanotun muistutusviestin lähempänä matkaa ja toivottaa asiakkaat tervetulleeksi matkalle. Viesti voisi muun muassa sisältää vinkkejä tulevaa matkaa varten, esimerkiksi mitä kannattaisi pakata mukaan. Yhden ryhmän toiveena oli myös informaatio matkan ekologisuudesta ja ilmastovaiikutuksista. Kaksi ryhmää mainitsivat lisäksi, että heille elämykset merkitsevät arjesta irtautumista.

Menomatkalla

Kaikki ryhmät korostivat menomatkalla laadukasta kalustoa ja taukopaikkoja. Osallistujat toivoivat bussin olevan ehjä, siisti, turvallinen ja toimiva. Taukopaikkojen suhteen ryhmät toivoivat, että matkanjärjestäjä tutustuisi paikkoihin etukäteen ja että taukopaikat olisivat laadukkaita, niin palveluiltaan kuin ruokatarjonnaltaan. Taukoja tulisi olla riittävästi ja niihin tulisi myös varata tarpeeksi aikaa. Ryhmien esityksissä tuli myös esille, että menomatkalla voisi olla mukana niin sanottuja välikohteita ja että välikohteisiin tutustumiseen annettaisiin myös aikaa tutustua rauhassa.

Kaikkien ryhmien mielestä oli olennaista, että matkalla on mukana ammattitaitoinen ja osaava opas, jolta saisi löytyä myös huumorintajua. Menomatkan aikana olisi hyvä käydä läpi yleiset infot sekä aikataulut matkalle, jolloin jo kohteeseen saavuttaessa jokaisella olisi tiedossa, miten toimia. Näiden lisäksi opas voisi kertoa lisää matkakohteesta, esimerkiksi sen historiasta. Oppaan lisäksi kaksi ryhmää korostivat matkalle osallistuvien keskinäistä vuorovaikutusta. Osallistujien mielestä olisi hyvä, että kanssamatkustajiin tutustuttaisiin esimerkiksi yhteisen aktiviteetin avulla sekä käytäisiin läpi yhteiset pelisäännöt oppaan johdolla. Yksi ryhmä painotti myös aikataulussa ja reitillä pysymistä.

Kohteessa

Kaksi ryhmää pohtivat millaisia kohteita elämysmatkat voisivat sisältää. Ryhmät esimerkiksi ehdottivat, että kohteet voisivat sijaita lähellä ja osa matkoista voisi suuntautua jopa kotikaupungin sisälle. ”Kaiken ei tarvitse olla isoa.”

Elämysmatkan kohteessa painotettiin laadukasta majoitusta, joka sopisi hyvin ryhmän toiveisiin. Tärkeiksi elementeiksi nousivat laadukas ruoka sekä erilaiset aktiviteetit. Aktiviteetteihin toivottiin valinnanvaraa, joista jokainen voisi valita itselleen mieluisimmat. Yksi ryhmä jopa ehdotti, että ruokaa voitaisiin kohteesta riippuen valmistaa esimerkiksi ryhmän kesken ja näin ollen luoda siitä yksi aktiviteetti. Yhden ryhmän toiveena oli myös, että aktiviteetit sekä ruoka olisivat kohteen mukaisia ja sopisivat elämysmatkan teemaan. Ryhmät toivoivat sekä yhteistä että omaa aikaa kohteessa.

Paluumatkalla

Paluumatkalle yksi ryhmistä toivoi yllätysohjelmaa. Ryhmä ei osannut tarkemmin kuvailla, millaista yllätysohjelmaa matkalla voitaisiin järjestää. Paluumatkalla voitaisiin tehdä koontia matkalta, esimerkiksi näyttää videoita tai kuvia bussin näyttöjen kautta ja jakaa kokemuksia. Koonti riippuisi kuitenkin siitä, onko kyseessä päiväreissu vai pidempi elämysmatka. Paluumatkalla voitaisiin lisäksi keskustella matkan onnistumisesta ja kerätä ylös elämysmatkan plus- ja miinus-kohtia.

Matkan jälkeen

Yhteiskehittäjät nostivat yhdeksi tärkeäksi asiaksi palautteen keräämisen. Palautteen keräämisen voisi kehittäjien mukaan kerätä jotenkin muutenkin kuin vain sähköisellä kyselyllä, esimerkiksi haastattelemalla. Yksi ehdotus oli kerätä palaute välittömästi joko paluumatkalla tai matkan jälkeen. Eräs ryhmistä esimerkiksi ehdotti tapaamista asiakkaan ja Savonlinjan kesken matkan jälkeen, jolloin voitaisiin antaa palautetta ja suunnitella jo seuraavaa matkaa. Elämyksellisyyden lisäämiseksi ehdotettiin myös tapaamista reissun osallistujien kesken, jolloin voitaisiin muistella elämysmatkaa yhdessä.

Pääteemoiksi, joita Living Lab -tilaisuuteen osallistuneet korostivat aikaansaannoksissaan, muodostuivat laadukas kalusto, asiantunteva opaspalvelu sekä laadukas ja maittava ruoka. Lisäksi painotettiin majoituspaikan valitsemista ryhmän tarpeiden ja persoonan mukaan. Myös ajankäytön suunnittelu ja monipuoliset räätälöintimahdollisuudet olivat tärkeitä osallistujille.

8 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen tuloksista johdetut johtopäätökset. Johtopäätöksiin sisältyy ideoita, jotka ovat heränneet Living Lab -tilaisuuden ja havainnoinnin tulosten seurauksena. Johtopäätöksien lisäksi luvussa käsitellään opinnäytetyössä toteutetun tutkimuksen luotettavuutta.

8.1 Johtopäätökset ja toimenpidesuosituks

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli löytää ideoita Savonlinjan tarjoamien elämysmatkojen kehittämiseksi hyödyntämällä yhteistoiminnallista menetelmää sekä havainnointia. Yhteistoiminnallisen menetelmän avulla pystyttiin osallistamaan Savonlinjan asiakkaita kehitystyöhön, kun taas havainnoinnin kautta saatiin tietoa siitä, miten erilaisia elämyksiä voidaan rakentaa. Lisäksi havainnoinnin tuloksilla pystyttiin tukemaan ja syventämään yhteiskehittämisestä saatuja ideoita.

Elämyksiä ja elämyksellisyyttä hyödynnetään paljon matkailumarkkinoinnissa, mikä on johtanut elämys sanan runsaaseen käyttöön esimerkiksi markkinoinnissa; palveluiden sijasta puhutaan elämyksistä lisämyynnin toivossa (Tarssanen & Kylänen 2009, 8). Tämän takia Savonlinjan on tärkeää panostaa niihin tekijöihin, jotka erottavat elämykset palveluista. Elämyspalveluiden tuotteistamisessa voidaan hyödyntää elämyskolmion (kuva 3) elementtejä; yksilöllisyyttä, aitoutta, tarinaa, moniaistillisuutta, kontrastia ja vuorovaikutusta, jotka auttavat elämysten synnyttämisessä. Living Lab -tilaisuuden tulosten perusteella tärkeimmiksi elementeiksi nousivat yksilöllisyys sekä vuorovaikutus, kun taas havainnoinnissa korostuivat erityisesti tarinan merkitys ja kontrasti.

Yhteiskehittäjien lopputuotoksissa esille nousi vahvasti elämysten yksilöllinen kokeminen. Elämykset ovat aina henkilökohtaisia kokemuksia (Matkailun ja

elämystuotannon klusteriohjelma 2011, 18), joten palveluntarjoajan on tärkeää huomioida asiakkaiden erilaiset tarpeet ja kiinnostuksen kohteet. Yhteiskehittäjät toivoivat Living Lab -tilaisuudessa, että matkoilla asiakkaalla olisi mahdollisuus valita, esimerkiksi eri aktiviteeteista, mieluisimmat. Elämyksissä yhtenä osa-alueena on asiakkaan aktiivisuus ja passiivisuus. Asiakas voi kokea elämyksen osallistumalla aktiivisesti tai seuraamalla toimintaa sivusta. (Tarssanen & Kylänen 2009, 9.) Tästä johtuen olisi hyvä kiinnittää huomiota monipuoliseen tarjontaan, jossa huomioidaan erilaisten asiakkaiden tarpeet. Living Lab -tilaisuuden perusteella ehdotuksena Savonlinjalle on, että passiivisille asiakkaille tarjottaisiin mahdollisuutta tutustua omatoimisesti esimerkiksi kohteen kulttuuriin, kun taas aktiiviset asiakkaat voisivat tutustua kulttuuriin osallistumalla toiminnalliseen aktiviteettiin. Tärkeää on, että asiakas saa valita itselleen sopivimmat tavat kokea elämys.

Kontrasti liittyy olennaisesti yksilöllisyyteen: asiakkaan taustalla on merkitystä siihen, miten hän kokee elämyksen ja eron omaan arkeensa (Tarssanen & Kylänen 2009, 14). Lisäksi havainnoinnista saadut tulokset tukevat kontrastin huomioimista palveluiden kehittämisessä. Havainnoinnissa huomattiin, että kaikki havainnoidut yritykset tarjoavat elämyksiä, jotka on suunniteltu poikkeamaan asiakkaan arjesta. Yhtenä kehitysehdotuksena on, että Savonlinja hyödyntäisi kontrastiajattelua matkojen suunnittelussa sekä asiakassegmentoinnissa; millainen matka luo suuren kontrastin asiakkaan arkeen tuottaen hänelle elämyksen.

Savonlinjan kehittäessä elämysmatkapalveluita, yrityksen tulisi huomioida sen brändi-identiteetti matkan kaikilla osa-alueilla. Palvelubrändin viestit syntyvät useiden eri brändikontaktien myötä, joita ovat esimerkiksi työntekijät, mainonta, suullinen viestintä sekä asiakkaiden kokemukset (Grönroos 2009, 389). Tästä johtuen on tärkeää brändätä huolellisesti kaikki yrityksen kontaktipisteet, joissa asiakas kohtaa yrityksen (Kapferer 2012, 73). Living Lab -tilaisuudessa tärkeimmiksi kontaktipisteiksi nousivat ennakkomarkkinointi eli verkkosivut ja muut kanavat, joista asiakkaat hakevat informaatiota ennen matkaa, työntekijät sekä jälkimarkkinointi. Jälkimarkkinoinnilla tarkoitetaan tässä tapauksessa erityisesti matkan jälkeen tapahtuvaa vuorovaikutusta yrityksen ja asiakkaan välillä. Palautteen kerääminen ja sen antaminen nousivat Living Labissa esille jokaisen ryhmän lopputuotoksissa. Ehdotuksena on kerätä matkaan liittyvää

palautetta mahdollisimman varhaisessa vaiheessa, jopa matkan aikana. Matkan jälkeen palautteen antamisen tulisi olla mahdollisimman helppoa ja vaivatonta. Palautteen kerääminen voidaan liittää matkan jälkeen lähetettävään tervehdykseen, joka voi muun muassa sisältää matkan tunnelmia kuvina tai videoina. Vaihtoehtoisena palautteenkeruutapana voisi olla myös haastattelu.

Havainnoinnissa huomattiin yhden elämyskolmion elementeistä, tarinan, nousevan esiin. Palveluntarjoajat hyödyntävät erilaisia tarinoita markkinoinnissa ja elämysten rakentamisessa. Pakohuonepeleissä asiakkaat pääsevät vahvasti osaksi tarinaa, kun taas Järvisydämen tapauksessa tarina muodostaa perustan kaikille tarjotuille palveluille. Tarinan avulla asiakas sitoutetaan kokemukseen ja samalla mahdollistetaan elämyksen kokeminen älyllisellä ja emotionaalaisella tasolla (Tarssanen & Kylänen 2009, 13). Tarinan ja teeman tulisi näkyä selkeästi kaikissa palvelun vaiheissa, myös markkinoinnissa ja jälkimarkkinoinnissa (Tarssanen & Kylänen 2009, 14). Tarinoinhin panostaminen on myös tehokkaampaa kuin perinteinen markkinointi. Tarinoiden avulla elämysten luominen voidaan aloittaa jo yrityksen verkkosivuilla ja asiakas saadaan tiiviimpään vuorovaikutukseen yrityksen ja sen brändin kanssa. (Matkailun ja elämystuotannon klusteriohjelma 2013, 10.) Yhtenä kehitysehdotuksena on hyödyntää tarinoita selvemmin elämysmatkojen tuotteistamisessa. Tarinan avulla on mahdollista sitoa elämysmatkan osat tiiviimmäksi kokonaisuudeksi. Living Lab -tilaisuudessa yhden ryhmän toiveena oli myös, että elämysmatkan aktiviteetit, ruoka, majoitus- sekä taukopaikat mukailisivat yhteistä teemaa. Tarina auttaisi luomaan yhtenäistä teemaa sitomalla elämysmatkan eri vaiheet ja palvelut yhteen.

Tarinoiden lisäksi elämysmatkoja voidaan konkretisoida monin eri tavoin. Konkretisointi on palvelun määrittelyn ja esimerkiksi vakioinnin ohella yksi tuotteistamisen keinoista (Jaakkola ym. 2009, 5). Konkretisoimalla aineettomia palveluita madalletaan asiakkaan ostokynnystä ja lisätään palveluiden haluttavuutta (Tuulaniemi 2011, 92). Living Lab -tilaisuudessa yhdeksi tärkeäksi asiaksi nousi informaation saatavuus ennen matkaa. Yhtenä kehitysehdotuksena on tarkentaa matkojen tietoja verkkosivuilla. Tällä hetkellä tarkemman matkakuvauksen näkee ainoastaan lähtöpäivän valitsemalla. Matkan esittelysivulle voisi tuoda matkan tarkemmat tiedot tai laittaa vaihtoehtoisesti selkeän

linkin, josta pääsisi tutustumaan tietoihin. Asiakas ei välttämättä tee ostopäätöstä pelkän esittelytekstin avulla.

Konkretisoinnin puolesta puhuu myös yhden ryhmän idea lähettää elämysmatkan osallistujille kuvia, videoita ja muuta materiaalia ennen matkaa pelkän tilausvahvistuksen lisäksi. Havainnoinnissa huomattiin myös, että kaikki tarkastelun kohteena olleet palveluntarjoajat hyödyntävät verkkosivuillaan runsaasti visuaalisia elementtejä, kuten kuvia ja videoita. Hyödyntämällä rohkeammin visuaalisia elementtejä elämysmatkojen kuvauksissa Savonlinja pystyisi konkretisoimaan tarjoamansa palvelun sisältöä ja herättämään erilaisia tunteita asiakkaissa. Lisäksi visuaalisuudella pystyttäisiin korostamaan esittelytekstejä ja tarinoita. Verkkosivuilla voidaan käyttää paljon hyödynnettyjen kuvien ja videoiden lisäksi esimerkiksi käyttäjien arvosteluita, sitaatteja, blogitekstejä tai sovelluksia matkan suunnittelun avuksi.

Yhteistoiminnallisessa kehittämistilaisuudessa osallistujien esityksistä nousi esille myös elämyskolmiosta (kuva 3) löytyvä vuorovaikutus. Elämyksen kokemisessa vuorovaikutus tarkoittaa onnistunutta kanssakäymistä oppaan, muiden osallistujien, palvelun ja palveluntarjoajan välillä (Tarssanen & Kylänen 2009, 14). Living Lab -tilaisuudessa korostui oppaan merkitys matkoilla, palveluntarjoajan välittämät viestit ennen matkaa sekä palautteen antaminen. Elämyksen elementeistä vuorovaikutuksella on olennainen rooli elämyksen yksilöllisyyden rakentamisessa. Henkilökohtainen vuorovaikutus palveluntarjoajan ja asiakkaan kesken ratkaisee, kokeeko asiakas elämyksen onnistuneena. (Tarssanen & Kylänen 2009, 15.) Asiakkaat osallistavassa Living Lab -tilaisuudessa osallistajat ideoivat, että elämysmatkan paluumatkalla voitaisiin käydä läpi matkan kohokohtia kuvin ja videoin sekä keskustelemalla kokemuksista. Tällainen toiminta myös lisää matkalle osallistujien keskinäistä vuorovaikutusta. Elämysmatkoilla vuorovaikutuksessa korostuu myös yhteisöllisyys, mistä johtuen matkanjärjestäjän on varmistettava toimiva vuorovaikutus osallistujien kesken, vähintään esittelemällä osallistujat toisilleen (Tarssanen & Kylänen 2009, 14). Kehitysehdotuksena on antaa asiakkaille mahdollisuus tutustua toisiinsa yhteisen toiminnan kautta. Yhteinen toiminta voi sisältyä elämysmatkan eri vaiheisiin. Olennainen osa matkanjohtajan tai oppaan roolia on ylläpitää ja luoda vuorovaikutusta asiakkaiden kesken.

Savonlinjan verkkosivuilla elämysmatkojen alla on lueteltu kaikki tarjottavat valmiit matkat, joita ovat esimerkiksi konsertti-, messu-, urheilu- ja aktiiviloma-matkat. Matkojen sisällöt vaihtelevat suuresti, eivätkä kaikki matkat täytä elämyksiin liitettyjä kriteerejä. Tämän vuoksi yhtenä kehitysehdotuksena on muokata palvelutarjoomaa erottamalla selkeästi elämyksellisimmät matkat tavanomaisista valmismatkoista. Selkeämmällä erottelulla nostetaan tarkoin valittujen elämysmatkojen arvoa. Jos kaikkia järjestettyjä matkoja kutsutaan elämysmatkoiksi, saattaa elämysetuliite kokea inflaation, mikä taas voi vaikuttaa asiakkaan odotuksiin ja ennakkokäsityksiin.

8.2 Tutkimuksen luotettavuus

Hyvään tutkimuskäytäntöön kuuluu tutkimuksen luotettavuuden arviointi, oli kyseessä sitten määrällinen tai laadullinen tutkimus. Kvalitatiivisessa eli laadullisessa tutkimuksessa luotettavuutta ei ole kuitenkaan mahdollista ilmaista objektiivisen tai määrällisen mittarin arvion mukaan. (Aaltio & Puusa 2011, 153.) Kvantitatiivisessa tutkimuksessa käytetyt käsitteet reliabiliteetti ja validiteetti ja käsitykset niiden sopivuudesta laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa vaihtelevat (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2012, 25). Validiteetilla tarkoitetaan laadullisessa tutkimuksessa muun muassa sitä, kuinka yhdenmukainen tutkimuksen kohteeksi valittu ilmiö on. Tutkimuksessa ja sen tulosten käsittelyssä tulisi aina huomioida kohdeilmiön luonne. Reliabiliteetti tarkoittaa sitä, onko tutkimusilmiötä tutkittu luotettavasti ja niin, etteivät satunnaiset tekijät, tutkija tai itse tilanne ole vaikuttaneet tutkimuksen tuloksiin. (Aaltio & Puusa 2011, 155.) Laadullisen tutkimuksen pätevyyttä ja luotettavuutta ei ole kuitenkaan mahdollista arvioida täysin samalla tavalla kuin määrällisessä tutkimuksessa (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2012, 25).

Tuomi ja Sarajärvi (2009, 138–139) mainitsevat neljä kriteeriä laadullisen tutkimuksen luotettavuudelle: uskottavuus, siirrettävyys, luotettavuus sekä vahvistettavuus. Uskottavuus tarkoittaa sitä, miten hyvin tutkimus vastaa ja kuvastaa tutkittavien henkilöiden käsityksiä. Siirrettävyys käsittelee sitä, voidaanko tuloksia siirtää toiseen vastaavaan kontekstiin. Vilka (2015) kuitenkin mainitsee, että laadullisen tutkimuksen toistettavuus on haasteellista, sillä laadulliset tutkimukset ovat ainutkertaisia. Toisen tutkijan tulisi kuitenkin aina kyetä annettujen tulkintasääntöjen perusteella löytämään tutkimuksen tekijän tulkinta,

omien tulkintojen lisäksi. Tuomi ja Sarajärvi (2009, 138–139) kertovat luotettavuuden tarkoittavan vaihtelua aiheuttavien tekijöiden, ilmiön ja tutkijan itse aiheuttamien tekijöiden huomioimista tutkimuksessa. Toisin sanoen tutkimus on luotettava, jos se on riippumaton satunnaisista ja epäolennaisista tekijöistä (Aaltio & Puusa 2011, 153). Osallistavassa tutkimuksessa tulosten luotettavuus on kuitenkin vaikeampi osoittaa, sillä tutkimuksen tavoitteet saattavat muuttua tutkimuksen edetessä (Grönfors 2011, 73).

Neljäs kriteeri, vahvistettavuus, tarkoittaa tutkimuksen läpinäkyvyyttä ja sitä, että tutkimuksen tulokset saavat tukea muista samankaltaisista tutkimuksista (Tuomi & Sarajärvi 2009, 138–139). Aaltion ja Puusan (2011, 157) mukaan tutkijan on tärkeää ymmärtää tekemiensä valintojen ja tulkintojen vaikutukset tutkimuksen eri vaiheisiin. Tästä johtuen tutkijan tulee dokumentoida hyödynetyt tutkimusmenetelmät, kuvata sekä perustella mistä valinta on tehty, mitä ratkaisuja on löydetty ja miten kyseisiin ratkaisuihin on päädytty (Vilkkä 2015). Systemaattinen selostus on myös yksi tekijä, jonka avulla voidaan ainakin osittain varmistaa tutkimuksen toistettavuus (Grönfors 2011, 107).

Hyvän tieteellisen käytännön noudattaminen on yksi osa tutkimuksen uskottavuutta ja luotettavuutta. Hyvän tieteellisen käytännön mukaan tutkimuksissa tulisi noudattaa rehellisyyttä, yleistä huolellisuutta ja tarkkuutta tutkimustyön lisäksi myös tulosten tallentamisessa, esittämisessä sekä tutkimusten ja tulosten arvioinnissa. Lisäksi tutkimuksessa tulisi hyödyntää tieteellisen tutkimuksen kriteerien mukaisia ja eettisesti kestäviä tiedonhankinta-, tutkimus- ja arviointimenetelmiä. Tuloksia julkaistessa tulisi aina huomioida myös avoimuus ja vastuullisuus. Hyvään tieteelliseen käytäntöön kuuluu myös aikaisempien töiden ja saavutusten kunnioittaminen ja asianmukainen huomiointi. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012, 6.)

Tämän opinnäytetyön tutkimuksen Living Lab -tilaisuudesta jäi puuttumaan toimintatavalle ominainen tosielämän ympäristö, koska tilaisuus järjestettiin Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulun luokahuoneessa. Tilaisuus kuitenkin täytti Living Lab -toiminnan käyttäjälähtöisyyden ja avoimen innovaation kriteerit. Tulevaisuuden tutkimuksissa Living Lab -toimintaa hyödynnettäessä voitaisiin ehkä käyttää paremmin tosielämän ympäristöä, eli Savonlinjan bus-

seja ja elämymatkoja. Savonlinja voisi mahdollisesti järjestää yhteistoiminnallisen kehittämisen matkan esimerkiksi johonkin lähellä sijaitsevaan kohteeseen, jossa matkoja voitaisiin kehittää tämän tutkimuksen pohjalta vielä paremmin. Lisäksi Living Lab -toimintaan voitaisiin osallistaa aktiivisemmin muita sidosryhmiä.

Opinnäytetyössä käytetyn Living Lab -toiminnan luotettavuutta olisi voitu parantaa rekrytoimalla tilaisuuteen enemmän eri ikäisiä ihmisiä. Savonlinjan elämymatkojen yksi suurimmista kohderyhmistä on eläkeläiset, mutta rekrytoimalla ihmisiä lapsista ja nuorista lähtien, tuloksista olisi voinut tulla monipuolisempia. Jos tilaisuus toteutettaisiin nyt uudelleen, kannattaisi tilaisuuteen kutsua mukaan lapsiperheitä, teini-ikäisiä, nuoria aikuisia ja aikuisia eläkeläisten lisäksi.

Yhteistoiminnalliseen kehittämistilaisuuteen saatiin rekrytoitua vain yhdeksän henkilöä. Kutsu lähetettiin ensimmäisen kerran kaksi viikkoa ennen tilaisuutta opiskelijan sähköpostiosoitteesta. Lähetys osui talvilomien ajalle ja lomalla olevilta henkilöiltä tuli muutamia automaattisia vastauksia. Kutsun uudelleen lähettämisen lisäksi osaa asiakaslistan henkilöistä yritettiin tavoitella myös puhelimitse. Kutsussa mainittiin myös kymmenen prosentin henkilökohtaisesta alennuskupongista, jonka kaikki tilaisuuteen osallistuvat saisivat. Mikäli kutsu olisi lähetetty Savonlinjan sähköpostiosoitteesta viikkoa aiemmin, tapahtuma olisi saattanut vetää ihmisiä enemmän. Etukuponki olisi voinut houkutella ihmisiä paremmin, mikäli sen arvo olisi ollut suurempi. Korkeampi osallistujamäärä olisi taas voinut vaikuttaa tilaisuudesta saadun aineiston kokoon ja edelleen kehitysideoiden laajuuteen.

Tutkimuksessa pyrittiin noudattamaan hyvää tieteellistä käytäntöä tutkimuksen toteuttamisessa, tulosten tallentamisessa sekä arvioinnissa. Living Lab -tilaisuuden alussa käytiin läpi tutkimuseettisiä käytäntöjä. Tilaisuuteen osallistuville kerrottiin, että tutkimuksen tuloksia ei luovuteta kolmannelle osapuolelle ja että tulokset kirjataan anonyymeina tutkimusraporttiin. Lisäksi tilaisuuden alussa täytetyt taustatietolomakkeet säilytettiin tallessa opinnäytetyön tekijöillä ainoastaan raportointia varten. Kaikki tilaisuuteen osallistujat myös antoivat suostumuksensa tilaisuuden äänittämiseen ja kuvaamiseen.

Tilaisuuden aikana pyrittiin välttämään liiallista keskustelua yhteiskehittäjien kanssa, jotta opinnäytetyön tekijöiden omat mielipiteet ja ideat eivät vaikuttaisi tutkimuksen tuloksiin. Tilaisuus haluttiin pitää mahdollisimman avoimena, eikä rajoittaa osallistujien omaa ideointia, jotta tutkimuksen tulokset olisivat mahdollisimman uskottavia. Tilaisuudesta olisi kuitenkin saatu monipuolisempia vastauksia, mikäli yhteiskehittäjille olisi esitetty enemmän tähdentäviä kysymyksiä heidän valmiisiin tuotoksiin ja ideointiin liittyen.

Ei voida sanoa varmasti, vastaavatko tutkimuksen tulokset tutkittavien henkilöiden ajatuksia. Voidaan kuitenkin olettaa, että tutkimus vastaa asiakkaiden ajatuksia, sillä tutkimuksessa hyödynnettiin yhteistoiminnallista kehittämistä. Jokainen tilaisuuteen osallistunut sai kertoa omat ideansa ja mielipiteensä. Lisäksi tilaisuudessa kannustettiin ennakkoluulottomaan ideointiin. Mikäli osallistujat kertoivat rehellisesti ajatuksistaan, voidaan olettaa tutkimuksen olevan melko uskottava.

Havainnointi toteutettiin hyödyntämällä havainnointitaulukkoa (liite 2). Havainnointitaulukon avulla havainnoinnista pyrittiin tekemään mahdollisimman systemaattista. Lisäksi taulukko mahdollisti erilaisten palveluiden tarkastelemisen. Elämyskolmion avulla havainnointia pystyttiin kohdistamaan tutkimuksen kannalta oleellisiin asioihin.

Vahvistettavuuden takia tutkimuksen kulku ja tulokset pyrittiin esittämään mahdollisimman tarkasti. Tarkalla selostuksella Living Lab -tilaisuuden ja havainnoinnin kulusta pyrittiin siihen, että tutkimus on mahdollisimman läpinäkyvä. Pienestä osallistujamäärästä huolimatta, Living Lab -tilaisuudesta saadut tulokset vastaavat hyvin havainnoinnista saatuja tuloksia. Voidaan siis olettaa, että mikäli tutkimus toteutettaisiin uudelleen, tulokset vastaisivat tämän tutkimuksen tuloksia ja johtopäätöksiä.

9 LOPUKSI

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli löytää ideoita Savonlinjan tarjoamien elämysmatkojen kehittämiseksi. Asiakkaita osallistamalla löydettiin muutamia selkeitä kehityskohteita. Havainnoinnista saatujen tietojen ja elämyskolmion avulla voitiin tukea näitä kehittämistilaisuudessa esille nousseita ideoita.

Opinnäytetyössä toisena tutkimusmenetelmänä käytetty havainnointi osoittautui opinnäytetyöprosessin aikana haasteellisemmaksi, kuin alussa uskottiin sen olevan. Havainnointitaulukon kokoaminen ja havainnoitavien kohteiden etsiminen veivät paljon aikaa. Havainnoinnin sijasta tai sen lisäksi olisi voinut hyödyntää esimerkiksi haastatteluita. Suurimmaksi haasteeksi osoittautui kuitenkin asiakkaiden rekrytointi kehittämistilaisuuteen.

Tehdyn tutkimuksen myötä voidaan todeta, että asiakkaiden osallistaminen palveluiden kehittämiseen on kannattavaa. Kehittämistilaisuudesta osallistujat antoivat hyvää palautetta ja olivat tyytyväisiä tapahtuman järjestelyihin. Lisäksi tällaisten tilaisuuksien avulla on mahdollista parantaa yrityksen ja sen asiakkaiden välistä vuorovaikutusta. Mielestämme tämän tyylinen kehitystoiminta sopii Savonlinjan elämänmakuista menoa -teemaan ja yrityksen brändiin yleisesti. Asiakkaiden osallistamista palveluiden kehittämiseen kannattaa jatkaa tulevaisuudessakin.

Elämysmatkojen kehittämisessä voitaisiin hyödyntää myös osallistuvaa havainnointia. Havainnoijan osallistuminen elämysmatkalle mahdollistaisi elämyksellisyyden tutkimisen ja elämänmakuista menoa teeman havainnoimisen. Osallistuvalla havainnoinnilla saataisiin konkreettista tietoa työntekijöiden toiminnasta ja asiakkaiden erilaisten tarpeiden huomioimisesta.

Jatkotutkimusaiheiksi nousivat Savonlinjan muiden sidosryhmien osallistaminen vastaavanlaiseen kehitystyöhön. Esimerkiksi asiakasrajapinnassa työskentelevien työntekijöiden mukaan ottaminen voi nostaa esille uusia kehitysideoita, sillä asiakkaiden parissa työskentelevät henkilöt omaavat arvokasta hiljaista tietoa asiakkaista.

Tässä tutkimuksessa käytetty yhteistoiminnallinen menetelmä on vain yksi vaihtoehto tuottaa kehitysideoita. Käyttämällä toista työskentelymenetelmää voidaan saada erilaisia tuloksia ja ideoita. Osallistujille voidaan esimerkiksi antaa erilaisia työkaluja ideoiden työstämiseksi. Tässä tutkimuksessa asiakkaat tuottivat ideoita perinteisen leikkaa-liimaa-tekniikan avulla. Hieman innovatiivisemmilla menetelmillä voidaan ruokkia osallistujien mielikuvitusta.

LÄHTEET

Aaltio, I. & Puusa, A. 2011. Laadullisen tutkimuksen luotettavuus. Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. (toim.) Menetelmäviidakon raivaajat. Perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan. 153–166. Helsinki: JTO.

Adrenalin Quarry s.a. All the facts. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.adrenalinquarry.co.uk/downloads/pdf/AdrenalinQuarry-thefacts.pdf> [viitattu 20.4.2018].

Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. 4. painos. Tampere: Vastapaino.

Anttila, P. 2014. Tutkimisen taito ja tiedon hankinta. Metodix. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://metodix.fi/2014/05/17/anttila-pirkko-tutkimisen-taito-ja-tiedon-hankinta/> [viitattu 5.3.2018].

Arantola, H. 2006. Customer insight. Uusi väline liiketoiminnan kehittämiseen. Helsinki: WSOYpro.

Bergström, S. & Leppänen, A. 2015. Yrityksen asiakasmarkkinointi. Helsinki: Edita.

Clow, K. E. & Baack, D. 2016. Integrated Advertising, Promotion and Marketing Communications. 7. painos. Harlow: Pearson Education Limited.

De Pelsmacker, P., Geuens, M. & Van Den Bergh, J. 2018. Marketing Communications. A European perspective. 6. painos. Harlow: Pearson Education Limited.

Evans, P., Schuurman, D., Ståhlbröst, A. & Vervoort, K. 2017. Living Lab Methodology. Handbook. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.scribd.com/document/366265932/U4IoT-LivingLabMethodology-Handbook> [viitattu 23.2.2018].

Fill, C. & Turnbull, S. 2016. Marketing Communications. Discovery, creation and conversations. 7. painos. Harlow: Pearson Education Limited.

Grönfors, M. 2011. Laadullisen tutkimuksen kenttätyömenetelmät. PDF-tiedosto. Saatavissa: http://vilkkka.fi/books/Laadullisen_tutkimuksen.pdf [viitattu 25.2.2018].

Grönroos, C. 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. 4. painos. Helsinki: WSOYpro Oy.

Haapakoski, K. 2017. Koko yritys rakentaa brändin. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.almatalent.fi/> [viitattu 22.1.2018].

Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. 9. painos. Helsinki: Edita.

Hyvönen, K., Heiskanen, E., Repo, P. & Saastamoinen, M. Kuluttajat tuotekehittäjinä: haasteita ja mahdollisuuksia. Teoksessa Lammi, M., Järvinen, R. & Leskinen, J. (toim.) Kuluttajat kehittäjinä. Miten asiakkaat vaikuttavat palvelumarkkinoilla? 31–48. PDF-tiedosto. Saatavissa: https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/152240/Kuluttajat_kehittajina.pdf?sequence=1 [viitattu 15.2.2018].

Härkönen, J., Tolonen, A. & Haapasalo, H. 2017. Service productisation: systemising and defining an offering. *Service Management* 5, 936–971. WWW-dokumentti. Saatavissa: <http://www.emeraldinsight.com/> [viitattu 27.1.2018].

Innokylä. 2017. Learning cafe eli oppimiskahvila. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.innokyla.fi/web/malli2825539> [viitattu 4.3.2018].

Isohookana, H. 2007. Yrityksen markkinointiviestintä. Helsinki: WSOYpro.

Jaakkola, E., Orava, M. & Varjonen, V. 2009. Palvelujen tuotteistamisesta kilpailuetua. Opas yrityksille. 4.painos. PDF-tiedosto. Saatavissa: https://www.businessfinland.fi/globalassets/julkaisut/palvelujen_tuotteistamisesta_kilpailuetua.pdf [viitattu 26.1.2018].

Kaasinen, E., Ainasoja, M., Vulli, E., Paavola, H., Hautala, R., Lehtonen, P. & Reunanen, E. 2010. User involvement in service innovations. PDF-tiedosto. Saatavissa: <http://www.vtt.fi/inf/pdf/tiedotteet/2010/T2552.pdf> [viitattu 20.2.2018].

Kapferer, J-N. 2012. The new strategic brand management. Advanced insights & strategic thinking. 5. painos. London; Philadelphia; Daryaganj: Kogan Page.

Keronen, K. 2015. Asiakasymmärrykseen täytyy panostaa. *Fakta* 30.4.2018. WWW-dokumentti. Saatavissa: <http://lehtiarkisto.talentum.com/lehtiarkisto/> [viitattu 2.2.2018].

Koivunen, K., Vuorela, T. & Haukkamaa, J. 2014. Käyttäjät ovat merkittävä, mutta vähän hyödynnetty mahdollisuus tutkimus- ja kehitystyössä. WWW-dokumentti. Saatavissa: <http://www.oamk.fi/epooki/index.php?clD=545> [viitattu 12.2.2018].

Korhonen, H., Valjakka, T. & Apilo, T. 2011. Asiakasymmärrys teollisuuden palveluliiketoiminnassa. Tavoitteena ostava asiakas. PDF-tiedosto. Saatavissa: <http://www.vtt.fi/inf/pdf/tiedotteet/2011/T2598.pdf> [viitattu 15.4.2018].

Kortesoja, M. & Lehtinen, T. 2013. Value co-creation – päivän kuuma peruna. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://tukkkpori.wordpress.com/2013/06/19/value-co-creation-paivan-kuuma-peruna/> [viitattu 20.2.2018].

Kotler, P. & Keller, K.L. 2012. Marketing management. 14. painos. Harlow: Pearson Education.

Kotler, P., Armstrong, G., Harris, L. & Piercy, N. 2017. Principles of marketing. 7. painos. Harlow: Pearson Education.

Kylmämaa, H. & Orasmaa, K-L. 2018. Myyntitiiminvetäjä, markkinointipäällikkö. Haastattelu 23.2.2018. Savonlinja Oy.

Lammi, M. 2005. Toimintatapoja markkina-, asiakas- ja käyttäjälähtöisyyteen. Teoksessa Mooij, M., Kortesmäki, T., Lammi, M., Lautamäki, S., Pekkala J. & Sinkkonen, I. Kompassina asiakas. Näkemyksiä ja kokemuksia käyttäjälähtöisyydestä. Helsinki: Teknologiainfo Teknova Oy. 13–39.

Lappalainen, I., Apilo, T., Eerola, A., Konttinen, J. & Pelkonen, A. 2010. Monimuotoinen käyttäjälähtöisyys yritysten uudistuvassa innovaatiotoiminnassa. Huomioita käyttäjälähtöisen innovaatiopolitiikan kehittämiseen. PDF-dokumentti. Saatavissa: <http://www.vtt.fi/inf/pdf/tiedotteet/2010/T2536.pdf> [viitattu 14.2.2018].

Lindberg-Repo, K. 2005. Avainasiakkaan ja brändin vuorovaikutus – miten johtaa brändin arvoprosesseja? Helsinki: WSOYpro.

Lindroos, S., Nyman, G. & Lindroos, K. 2005. Kirkas brandi. Miten suomalainen tuote erottuu, lisää arvoaan ja perustelee hintansa. Helsinki: WSOY.

Malmelin, N. & Hakala, J. 2007. Radikaali brändi. Helsinki: Talentum.

Matkailun ja elämystuotannon klusteriohjelma 2013. Vuosijulkaisu. PDF-dokumentti. Saatavissa: [http://87.108.50.97/re-lis/REL_LIB.NSF/0/3111F3D807F978F9C2257B0400421810/\\$FILE/ATTI5GT A.pdf](http://87.108.50.97/re-lis/REL_LIB.NSF/0/3111F3D807F978F9C2257B0400421810/$FILE/ATTI5GT A.pdf) [viitattu 24.4.2018].

Matkailun ja elämystuotannon klusteriohjelma 2011. Vuosijulkaisu. PDF-dokumentti. Saatavissa: [http://87.108.50.97/re-lis/REL_LIB.NSF/0/DC70DCE2E3F64E8BC2257B040042E9F5/\\$FILE/M-E_Vuosijulkaisu_2011_web.pdf](http://87.108.50.97/re-lis/REL_LIB.NSF/0/DC70DCE2E3F64E8BC2257B040042E9F5/$FILE/M-E_Vuosijulkaisu_2011_web.pdf) [viitattu 10.4.2018].

Metsämuuronen, J. 2006. Laadullisen tutkimuksen perusteet. Teoksessa Metsämuuronen, J. (toim.) Laadullisen tutkimuksen käsikirja. Helsinki: International Methelp Ky, 79–148.

Miettinen, S., Kalliomäki, A. & Ruuska, J. 2011. Palvelun konseptointi. Teoksessa Miettinen, S. (toim.) Palvelumuotoilu – uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. 2. painos. Helsinki: Teknologiainfo Teknova Oy. 107–121.

Miettinen, S. 2011. Palvelumuotoilu – yhteissuunnittelua, empatiaa ja osallistumista. Teoksessa Miettinen, S. (toim.) Palvelumuotoilu – uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. 2. painos. Helsinki: Teknologiainfo Teknova Oy. 20–41.

Mikä tekee brändistä kestävä? 2017. *Markkinointi & Mainonta*. WWW-dokumentti. Päivitetty 30.9.2017. Saatavissa: <https://www.marmai.fi/uutiset/mika-tekee-brandista-kestavan-6679723> [viitattu 22.1.2018].

Mäkinen, M., Kahri A. & Kahri. T. 2010. Brändi kulmahuoneeseen! Helsinki: WSOYpro.

Nortio, J. 2015. Keinoja asiakasymmärryksen lisäämiseen. *Myynti & Markkinointi* 9.10.2015. WWW-dokumentti. Saatavissa: <http://lehti.mma.fi/tyo-ura/keinoja-asiakasymmarruksen-lisaamiseen> [viitattu 4.2.2018].

Orava, J. 2009. Living Lab -toiminta Suomessa. PDF-tiedosto. Saatavissa: <http://docplayer.fi/3001386-Living-lab-toiminta-suomessa.html> [viitattu 22.2.2018].

Parantainen, J. 2008. Tuotteistajan pikaopas 3.0. Espoo: Noste. PDF-tiedosto. Saatavissa: http://hyrrat.metropolia.fi/wp-content/uploads/2014/10/tuotteistajan_pikaopas-3.0.pdf [viitattu 27.1.2018].

Parantainen, J. 2007. Tuotteistaminen. Rakenna palvelusta tuote 10 päivässä. Helsinki: Talentum.

Puusa, A. 2011. Laadullisen aineiston analysointi. Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. (toim.) Menetelmäviidakon raivaajat. Perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan. 114–125. Helsinki: JTO.

Puusa, A. & Juuti, P. 2011. Mitä laadullinen tutkimus on? Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. (toim.) Menetelmäviidakon raivaajat. Perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan. 47–57. Helsinki: JTO.

Prahalad, C.K. & Ramaswamy, V. 2004. Co-creating unique value with customers. *Strategy & Leadership* 3, 4–9. WWW-dokumentti. Saatavissa: <http://www.emeraldinsight.com/> [viitattu 12.2.2018].

Rissanen, T. 2006. Hyvän palvelun kehittäminen. Vaasa: Pohjantähti.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2012. Menetelmäopetuksen tietovaranto KvaliMOTV. Kvalitatiivisten menetelmien verkko-oppikirja. PDF-tiedosto. Saatavissa: http://www.fsd.uta.fi/fi/julkaisut/motv_pdf/KvaliMOTV.pdf [viitattu 4.3.2018].

Salminen, P. 2017. Asiakastietoa kerätään, mutta ei osata käyttää. *Talouselämä* 21.4.2017. WWW-dokumentti. Saatavissa: <http://lehtiarkisto.talentum.com/lehtiarkisto/> [viitattu 2.2.2018].

Savonlinja 2016. Savonlinja uudistaa brändinsä. WWW-dokumentti. Saatavissa: <http://www.savonlinja.fi/ajankohtaista/savonlinja-uudistaa-brandinsa> [viitattu 9.1.2018].

Savonlinja. 2017a. Laatulupaus. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.savonlinja.fi/fi/savonlinja/laatulupaus/> [viitattu 9.1.2018].

Savonlinja. 2017b. Yritys. WWW-dokumentti. Saatavissa: <http://www.savonlinja.fi/yritys/savonlinja> [viitattu 9.1.2018].

Savonlinja. 2018. Elämysmatkat. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.savonlinja.fi/fi/elamysmatkat/> [viitattu 20.3.2018].

Savonlinja markkinointiyhteistyöhön Ykkösmatkojen kanssa. 2018. Savonlinja. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.savonlinja.fi/fi/uutiset/savonlinja-markkinointiyhteistyohon-ykkosmatkojen-kanssa/> [viitattu 20.3.2018].

Seppälä, P., Salononen-Nummi, S., Lepistö, T. & Mäkitalo-Keinonen, T. 2016. Miten ohjata uudistavaa yhteiskehittämistä. Teoksessa Lappalainen, I., Ahonen, T., Nuutinen, M., Valjakka, T. & Talja, H. (toim.) Arvonluonnin muutoksen aakkoset – arvot, arki ja arvostus. 38–42. WWW-dokumentti. Saatavissa: https://issuu.com/vttfinland/docs/muutoksen_aakkoset [viitattu 17.2.2018].

Service Standardization 2011. PDF-tiedosto. Saatavissa: http://clicre-search.org/wp-content/uploads/2011/11/12_en_service_standardization.pdf [viitattu 21.2.2018].

Simula, H. Lehtimäki, T. Salo, J. & Malinen, P. 2009. Uuden B2B-tuotteen menestyksekkäs kaupallistaminen. Helsinki: Teknologiateollisuus ry.

Ståhlbröst, A. & Holst, M. 2012. The Living Lab Methodology Handbook. PDF-tiedosto. Saatavissa: https://www.ltu.se/cms_fs/1.101555!/file/LivingLabsMethodologyBook_web.pdf [viitattu 10.2.2018].

Tarssanen, S. & Kylänen, M. 2009. Elämys – mikä se on? Teoksessa Tarssanen, S. (toim.) Elämystuottajan käsikirja. 6. painos. 8–20. PDF-tiedosto. Saatavissa: [http://87.108.50.97/re-lis/REL_LIB.NSF/0/04BF71151EF96086C225763300257188/\\$FILE/elamys-tuottajan-kasikirja.pdf](http://87.108.50.97/re-lis/REL_LIB.NSF/0/04BF71151EF96086C225763300257188/$FILE/elamys-tuottajan-kasikirja.pdf) [viitattu 14.4.2018].

Tekes 2013. Tutkimustuloksista arvoa liiketoimintaan. Tutkimusprojektijulkaisu 2013. PDF-tiedosto. Saatavissa: https://www.businessfinland.fi/globalassets/julkaisut/serve_tutkimusprojektijulkaisu_2013.pdf [viitattu 15.4.2018].

Tevere Oy. 2017. Oppimiskahvila. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://tevere.fi/menetelmat/oppimiskahvila-learning-cafe-business-arena-oy/> [viitattu 4.3.2018].

Tonder, M. 2013. Ideasta kaupalliseksi palveluksi. Matkailupalvelujen tuotteistaminen. Helsinki: Restamark.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2012. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. PDF-tiedosto. Saatavissa: http://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf [viitattu 1.3.2018].

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 10. painos. Helsinki: Tammi.

Tuominen, T., Järvi, K., Lehtonen, M.H., Valtanen, J. & Martinsuo, M. 2015. Palvelujen tuotteistamisen käsikirja. Osallistavia menetelmiä palvelujen kehittämiseen. Aalto-yliopiston julkaisusarja 2015:5. PDF-tiedosto. Saatavissa: <https://aaltodoc.aalto.fi/bitstream/handle/123456789/16523/isbn9789526062181.pdf?sequence=1&isAllowed=y> [viitattu 25.1.2018].

Tuotteistamisen työkirja yrittäjälle. 2015. Linnan kehitys Oy. PDF-tiedosto. Saatavissa: http://linnan.fi/materiaali/Tuotteistamisen_tyokirja_yrittajalle_A5_lowres.pdf [viitattu 28.1.2018].

Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. Helsinki: Talentum.

Vaajakallio, K. & Mattelmäki, T. 2011. Yhteissuunnittelu ja palveluiden ideointi. Teoksessa Miettinen, S. (toim.) Palvelumuotoilu – uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. 2. painos. Helsinki: Teknologiainfo Teknova Oy. 76–103.

Valtakoski, A. & Järvi, K. 2016. Productization of knowledge-intensive services: enabling knowledge sharing and cross-unit collaboration. *Journal of Service Management* 3, 360–390. WWW-dokumentti. Saatavissa: <http://www.emeraldinsight.com/> [viitattu 31.1.2018].

Vilka, H. 2015. Tutki ja kehitä. 4. painos. E-kirja. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 25.2.2018].

Vuorinen, T. 2013. Strategiakirja: 20 työkalua. E-kirja. Helsinki: Talentum. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 19.2.2018].

Vähämäki, M. & Paalumäki, A. 2011. Havainnointi johtamis- ja organisaatiotutkimuksessa. Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. (toim.) Menetelmäviidakon rai-vaajat. Perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan. 102–113. Helsinki: JTO.

Wild Frontiers s.a. About us. WWW-dokumentti. Saatavissa: https://www.wild-frontierstravel.com/en_EU/about-us [viitattu 20.4.2018].

Ylä-Anttila, A. 2017. Jaakko Rytsölä lähti mukaan nousevaan pelibisnekseen: ”Trendi on koko ajan ylöspäin”. *Markkinointi & Mainonta* 13.2.2017. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.marmai.fi/uutiset/jaakko-rytsola-lahti-mukaan-nousevaan-pelibisnekseen-trendi-on-koko-ajan-ylospain-6623892> [viitattu 20.4.2018].

Savonlinjan elämysmatkojen kehittämistilaisuus

Taustatietolomake

Tässä lomakkeessa kerättyjä tietoja käytetään kartoittamaan tutkimukseen osallistuvien henkilöiden taustatietoja. Tietoja käytetään vain opinnäytetyön aineistona. Tietoja ei luovuteta yksittäin kolmansille osapuolille, vaan ne esitetään niin, ettei vastaajaa pystytä indentifioimaan.

1. Sukupuoli

- Mies Nainen Muu

2. Osallistun tilaisuuteen

- Yksityishenkilönä Yhdistyksen/järjestön edustajana Yrityksen edustajana

3. Matkustan työkseni (valitse osuvin)

- Päivittäin Viikoittain Kuukausittain Kolmen kuukauden välein Puolen vuoden välein Vuosittain tai harvemmin En matkusta

4. Millaisia lomamatkoja suosit

- Valmiita pakettimatkoja (matkat, majoitus, ohjelma valmiina)
 Osittaisia pakettimatkoja (matkat ja hotelli valmiina)
 Omatoimimatkoja
 Perhelomia
 Muita, mitä

5. Oletko järjestänyt ryhmämatkoja?

- Yritykselle
 Järjestölle
 Harrasteseuralle/-ryhmälle
 Kaveriporukalle
 Muu, mikä
 En ole järjestänyt

6. Kuinka monta matkaa järjestät vuosittain? (jos vastasit edelliseen kysymykseen 'En ole järjestänyt', sinun ei tarvitse vastata tähän kysymykseen)

- 0-2 3-5 6 tai enemmän

Palveluntarjoaja					
Palvelutarjooma					
Ympärivuotisuus					
Markkinointi					
Pääteemat markkinoinnissa					
Kohderyhmät					
Yksilöllisyys					
Aitous					
Tarina					
Moniaistisuus					
Kontrasti					
Vuorovaikutus					
Motivaation taso (kiinnostuminen)					
Fyysinen taso (aistiminen)					
Älyllinen taso (oppiminen)					
Muuta erikoista					