

MATKAILUN TUOTEKEHITTÄJÄN KÄSIKIRJA

MATKAILUN TUOTEKEHITTÄJÄN KÄSIKIRJA	1
TUOTEKEHITYS ARJESSA.....	3
TOIMINTAYMPÄRISTÖ TUOTEKEHITYKSEN LÄHTÖKOHTANA	5
Toimintaympäristön hahmottaminen.....	6
Toimijoiden roolit.....	9
Toimintaympäristön haasteet ja mahdollisuudet.....	13
TUOTE TÄRKEÄKSI OSAKSI IHMISTEN ELÄMÄÄ	17
Tuotteen viesti	18
Tuotteen prosessit	21
<i>Tuotteen luonne</i>	26
MONINAINEN ASIAKKUUS	31
Asiakkaan hahmottaminen	31
Asiakkaan rooli	35
Asiakas- ja markkinatieto	37
TUOTEKEHITYSTYÖKALUT	42
Ideointityökalut.....	43
Tuotteistamistyökalut	52
Kohtaamistyökalut	63
YRITYSESIMERKIT	73
StaffPoint – tuotekehitys alkaa jo rekrytoinnista!	73
Lapin Safarit – opaskoulutus osana tuotekehitystä	74
Villi Pohjola Eräsetti Wild North – tuotteet identiteetin kuvastimena.....	75
Upitrek – asiakkaan osallistaminen tuotteessa ja tuotekehityksessä.....	76
Arctic SnowHotel – uuden yrityksen asema	78
Arctic Reindeer - poronhoidon, saamelaisuuden ja matkailun yhteen sovittaminen	79
LISÄTIETOA.....	80
Käsikirjan suunnitteluun ja toteuttamiseen osallistuneet	81



"Terve, minä olen Pirkko ja mulla on luksusmökkitoimintaa. Jatkuva tuotekehitys on kyllä tärkeää mutta siihen ei taho löytyä aikaa, ja kun ois aikaa, tuntuu siltä että konstit meinaa loppua kesken. Monia teorioita olen nähnyt ja malleja testaillut, mutta ei niistä ole ollut juurikaan apua – ainakaan suoraan.

On kans vaikaa kun nuo yhteistyökumppanit tekevät tuotekehitystä ihan erillailla ja eri ajatuksista kuin minä: he puhuvat ideoinnista, myynnistä, viestinnästä, tilasuunnittelusta logistiikasta ja jakeluteistä. Kuitenkin me kaikki teemme tuotekehitystä jatkuvasti omissa yrityksissämme, emme vain aina välttämättä sitä hoksaa."

"Hei, mie oon Martti ja mul on yritys nimeltä Martin Elämyssafarit. Mie oon teheny elämyssafareita jo 15 vuotta täälä Lapissa. Mulle on ollu tärkeintä, että olen voinu jatkaa minun vanhempien 80-luvula aloittammaa toimintaa, ja ehkäpä joku minun lapsista ottaa sitte tämän homman itellensä tulevaisuessa. Se, että olema voinhet jatkaa näinki pitkhän juontaa siihen, että met olema löytänhet meile sopivan tavan tehä asioita.

Emmä met ole halunhet niin kauhiasti kasvaa tai saaha niitä ulukomaisia asiakhaita, mutta niin vain on käyny, ko met olema tehnet enemmän yhdessä hommia erilaisissa rojekteissa muitten yritysten ja matkailuyhityksen kans ..niiku markkinointia ja uusia tuotheita. Emmä met oikeasthan ole puhunhet paljoakhan tuotekehityksestä enemmänki vain kehittämisesstä, mut kyl nyt on huomannu että on se tärkeää kehittää erilaisille asiakhaille niile itele sopivia tuotheita – eikä aina vain tarjota



sitä sammaa."

Kuinka yrityksessäsi tehdään tuotekehitystä? Oletko törmännyt samanlaisiin haasteisiin kuin ohjelmapalveluyrittäjä Martti ja majoitusalan yrittäjä Pirkko? Tämä käsikirja on tarkoitettu erityisesti pienille yrityksille, joiden on menestyäkseen tärkeä verkostoitua ja hahmottaa tuotteensa ja toimintansa osana ympäröivää kohdetta. Käsikirjan avulla voi tehdä tuotekehitystä kestävästi, ennakoivasti, yhdessä eri osapuolten kanssa ja voimakkaasti profiloituen.

Käsikirja helpottaa tuotekehitystä:

- a) tuomalla sen lähemmäksi matkailutoimijoiden arkea ja ohjaamalla tarkastelemaan sitä monimuotoisena prosessina yritystoiminnan kokonaisvaltaisessa kehittämisessä**
- b) vahvistamalla matkailuyritysten profiloitumista ja antamalla uusia liiketoimintamahdollisuuksia.**
- c) ehdottamalla matkailun tuotekehitykseen konkreettisia työkaluja, jotka parantavat tuotteiden ja alueiden kestävyyttä.**

Lähtökohtana on ajatus siitä, että itse matkailutuote, siis ne paljon puhutut elämyskokemukset, syntyvät matkailupalvelujen tarjoajien, asiakkaiden ja paikallisten kohtaamisissa. Kohtaaminen tapahtuu aina jossakin paikassa, olipa se sitten kylä, hotelli tai nettisivusto. Kohtaamiseen nivoutuu monia elementtejä: sosiaalisia, kulttuurisia ja aistillisia, luonnon muovaamia ja rakennettuja.

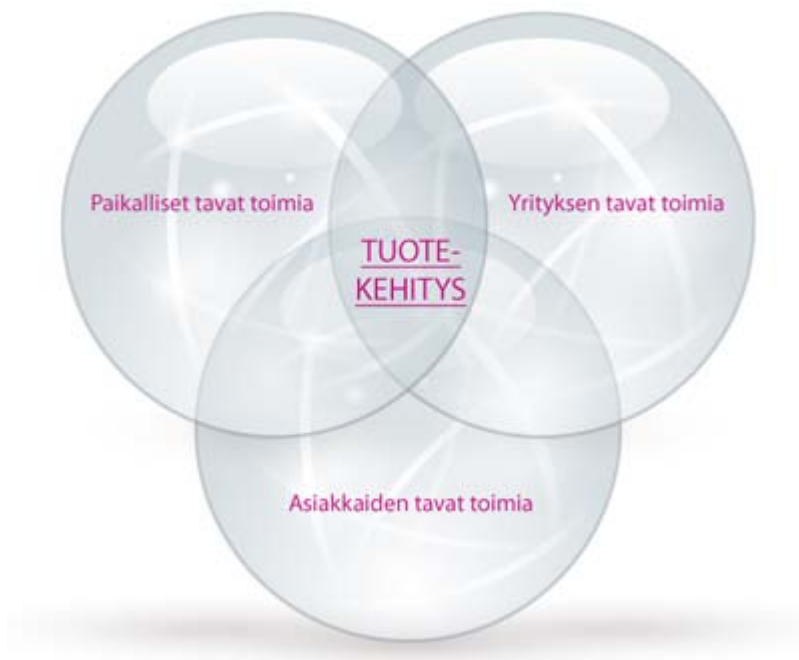
Matkailutuotteeseen vaikuttavat lisäksi erilaiset kansainväliset ja paikalliset toimijaverkostot. Tuotekehityksessä on syytä tunnistaa ja ottaa huomioon nämä matkailualan toimintaa kehystävät moninaiset piirteet.

TUOTEKEHITYS ARJESSA

Tuotekehityksen hahmottaminen voi olla haastavaa. Tuotekehityksen määritelmiä on monia ja monimutkaiset mallit ja vaiheistukset vaikuttaisivat vaativan paljon ylimääräistä työtä ja monen alan erikoistunutta osaamista. Toisaalta tuotekehitys nähdään tiukasti yrityksen sisäisenä toimintana, johon paras tieto löytyy vain yrityksen itsensä sisältä tai korkeintaan asiakaskyselyiden tuloksista.

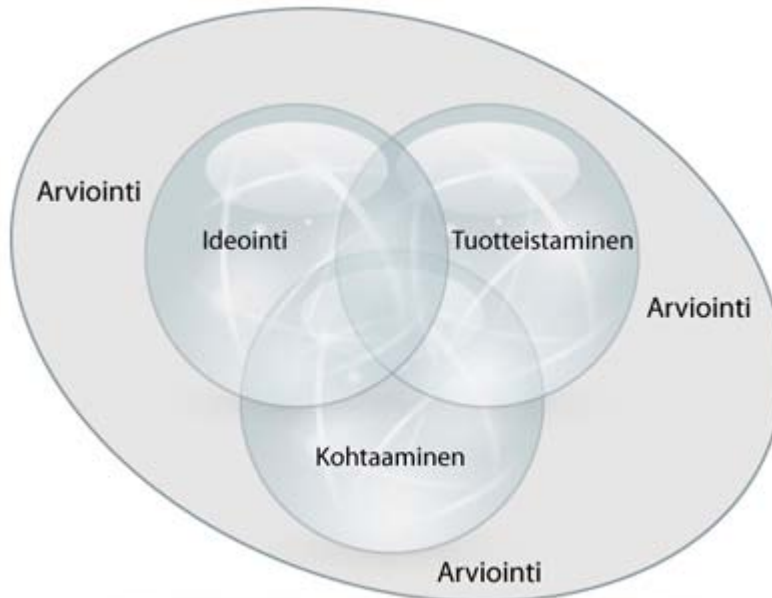
Pienissäkin matkailualan yrityksissä kehitetään tuotteita, luodaan markkinoita, parannetaan vanhoja tuotteita ja kehitetään toimintatapoja, vaikka sitä ei aina tuotekehitykseksi kutsuttaisikaan.

Tuotekehityksessä ovat läsnä jatkuvasti paitsi yritysten sisäiset toimintatavat, myös asiakkaiden tavat toimia sekä toimintaympäristön erityispiirteet.



Tuotekehityksen tulisi olla kokonaisvaltainen, jatkuva prosessi ja osa toiminnan kehittämistä. Prosessi sisältää lomittain ideointia, tuotteistamista ja asiakkaan kohtaamista. Tuotekehitys voi lähteä liikkeelle mistä tahansa prosessin vaiheesta ja siihen liittyy jatkuva arviointi.

Käsikirja auttaa hahmottamaan tuotekehityksen eri tilanteisiin sopivana kehittämistoimenpiteenä ja tarjoaa työkaluja kaikkiin tuotekehitysprosessin vaiheisiin. Tämän käsikirjan avulla tuotekehityksestä hyöttyy niin kasvuhakuinen ohjelmatalo tai kansainvälistyvä hotelliketju kuin vaikkapa pienyritys, jonka tavoitteena on ylläpitää perinnettä ja varmistaa työn jatkuminen sukupolvelta toiselle.



Jotta voitaisiin hahmottaa paremmin tuotekehitykseen vaikuttavia tekijöitä ja hyödyttää niitä kestävämpien tuotteiden kehittämisessä, uusien liiketoimintamahdollisuuksien löytämisessä ja yrityksen profiloitumisen vahvistamisessa, tarvitaan kokonaisvaltainen näkökulma:

- **toimintaympäristöön**, jossa matkailun tuotekehitys tapahtuu ja matkailutuote tuotetaan ja kulutetaan,
- tuotteeseen**, joka rakentuu eri osapuolten kohtaamisissa merkityksinä ja käytäntöinä, sekä
- **asiakkuuteen**, jossa asiakkaiksi tunnistetaan niin kuluttajat, yhteistyökumppanit, työntekijät kuin paikallisyhteisö ja huomioidaan heidän roolinsa tuotekehittäjinä.

TOIMINTAYMPÄRISTÖ TUOTEKEHITYKSEN LÄHTÖKOHTANA

Tuotekehitys ei tapahdu eristyksissä muusta maailmasta. Se liittyy vahvasti yhteiskuntien, alueiden, toimialojen ja ihmisten välisiin suhteisiin, jotka ovat usein samanaikaisesti globaaleja ja paikallisia.

Tuotekehitys tapahtuu tietyissä olosuhteissa. Toisaalta, tuotekehityksellä voidaan muokata ympäröivää maailmaa.

Toimintaympäristö on tiivis osa tuotekehittäjän omaa toimintaa, ei ulkopuolinen haaste vaan liiketoimintamahdollisuus. Muutoksiin reagoimisen sijaan voidaan oppia tunnistamaan asioita, jotka pysyvät, ennakoimaan toimintaympäristön muutoksia ja hyödyntämään näitä molempia tuotekehityksessä.

Tämän osion avulla tuotekehittäjä voi hahmottaa toimintaympäristönsä erillisen ja ulkoisen sijaan tiiviinä osana omaa toimintaa. Tuotekehittäjän olisi tärkeätä oppia elämään toimintaympäristönsä kanssa. **Toimintaympäristöä lähestytään kolmesta eri näkökulmasta: toimintaympäristön hahmottamisena, toimijoiden rooleina sekä haasteina ja mahdollisuuksina.**

	Toimintaympäristö perinteisesti	Toimintaympäristö kokonaisvaltaisesti
Toimintaympäristön hahmottaminen	Profiloidutaan perinteisten toimialarajojen sisällä.	Profiloidutaan ylittämällä toimialarajat.
Toimijoiden roolit	Tuottaja tuottaa ja kuluttaja kuluttaa; yritys- ja yksilökeskeisyys	Tuottajien ja kuluttajien roolit sekoittuvat; monenkeskeisyys ja yhteisöllisyys
Toimintaympäristön haasteet ja mahdollisuudet	Vain muutos on pysyvää; reagointi	Toimintaympäristö muuttuu ja pysyy; ennakointi

Toimintaympäristön hahmottaminen

" Noin 50 km säthelä toimii monia muitaki yrityksiä, joilla on melekein samoja tuotheita suunnilhen samhan hinthan ja samoile asiakhaile ko meillä. Met kaikki kylän ohjelmapalaveluyrittäjät painimma samasa sarjasa! Teemmä kyllä yhteistyötä monela tappaa, mutta niinkö tuotteitten kehittämisen kannalta olis kyllä hyvä, jos voisimma kukanenki jotenki erikoistua, ko samala met tukisimma koko kylän hyvinvointia emmäkä kilpailisi yhtenhän.

Yhen rojektin avulla met olemma alkanhet kattoo yhesä vähän laajemmalleki ja miettimhän, mitä met voisimma tarjota ihmisille, jotta siitä saisi hyötyä koko meän kylä ja samala kuitenkin toiminta olis meile yrittäjille kannattavaa. Mutta haasthena on ollu, että mistä met voisimma löytää sellasia hienoja ideoita, joitten avulla semmosia tuotheita vois kehittää?"



Matkailukohteissa palvelut ovat usein keskittyneet pienelle alueelle, ja kilpailu tälle alueelle tulevista matkailijoista on kova. Matkakohteita vaivaa samankaltaisuus: jos joku tuote menestyy, se usein kopioidaan alueella ja alueelta toiselle. **Voisiko menestymisen ainekset löytyä katsomalla perinteisten toimialarajojen reunoille tai ulkopuolelle?**

Luo oma sarjasi, jossa voit loistaa: Ravintola Juuri

Perinteisessä kilpailussa markkinat lukitaan toimiala- ja tuotemääritelmiin, kuten ravintolapalvelut, ohjelmapalvelut tai majoitus. Tämä tekee kilpailusta veristä. Joku voi aina tarjota halvemmalla ja laatutasokin on aina ylitettävissä.

Lapin Kansassa 3.6.2010 pohdittiin sitä, miksi niin moni ravintola haluaa toimia sellaisessa sarjassa, jossa niillä ei ole mitään edellytyksiä menestyä. Miksi pitäisi olla kaupungin seitsemästä pizzeriasta se kuudenneksi paras? Miksi pitäisi rakentaa laaja à la carte -lista, johon ei ole rahkeita, jos sen sijaan osaamista olisi vaikkapa kaupungin parhaaksi keittopaikaksi? Menestyjät ovat joko äärimmäisen taitavia tai sitten luovat oman sarjansa, jossa loistavat. Suomalaiseen ruokaperinteeseen nojaavat tapas-annokset ovat mainio esimerkki siitä, miten ravintola voi perustaa aivan oman sarjansa yhdistämällä globaalia ja paikallista - ja menestyä siinä. Gastronomisen seuran vuoden 2010 ravintolaksi valitsema [Ravintola Juuri Helsingistä](#) on tehnyt juuri niin.

Käännä katseesi toimialarajojen yli: Swarovskin Kristallimaailma

Tuotekehittäjä voi irrottautua perinteisestä kilpailuasetelmasta myös luomalla omia tai laajempia kategorioita ja hahmottamalla toimialoja toisin.

Tšekkiläisen Daniel Swarovskin vuonna 1895 perustama lasiteollisuuden yritys. Sitten Swarovski on tullut tunnetuksi laatukristallien ja erityisesti koruteollisuuden edelläkävijänä. Kova kilpailu Bohemian (nykyisen Tsekin) kristallimarkkinoilla ja otollinen tuotantopaikka toivat herra Swarovskin Itävallan Tiroliin. Siellä Swarovskin vierailukohde, Wattensiin vuonna 1995 yrityksen satavuotisjuhliä varten perustettu Kristallimaailma, on tullut yhdeksi suosituimmista matkakohteista Itävallassa.

Kiinnostavaa on, että Kristallimaailmaa ei perustettu matkakohteeksi vaan käsityöhistoriallisista syistä. Yhteistyössä eri taiteilijoiden ja käsityöntaiteilijain kanssa Swarovski on rakentanut dynaamisen kristallitaideohjelman, joka tarjoaa lisäarvoa paitsi yritykselle myös taiteilijoille.

Tuotteen tarina ei rajaudu vain kristallin ystäviin ja tinkimättömiin Swarovski-idoleihin, vaan siihen, miten asiakas otetaan mukaan rakentamaan tuotekokemusta. Asiakkaalle annetaan mahdollisuus muodostaa oma käsityksensä kohteesta (ja yrityksestä) ja liittää siihen itselleen tärkeitä merkityksiä. Lähtökohtana on kuitenkin pyyteetön mutta vankkumaton usko yrityksen historiaan ja käsityötaitoon.



Stefan Oláh:Crystal Forest Leviathan. Kuva

Swarowskin esimerkki osoittaa, miten perinteisiltä toimialoilta voidaan liukua toisille markkinoille ja luoda teollisuuden tarinoista merkityksellinen matkakohde erilaisille yleisöille. Lappilaisina esimerkkeinä voidaan mainita [Marttiini](#), joka tunnetaan laatupuukoistaan myös matkamuuistoina, [Tankavaaran kultamuseo](#), joka on liikkeellä kaivannaisteollisuudesta matkailuliiketoimintaan, ja [WoodJewel](#), joka pyrkii yhdistämään käsityö- ja matkailuosaamista.

Millä markkinoilla toimimme: Arctic Snow Hotel

Lumi- ja jäärakentamiseen nojaavan [Arctic SnowHotel](#):in ydintoimintana ei ole tarjota majoitusta tai ravintolapalvelua. Tuote on monipuolisempi, syvällisempi ja monikerroksisempi. Siinä on kyse itsensä ylittämisestä, selviytymisestä ja oppimisesta. Niinpä perinteisen majoitusliikkeen, ohjelmalvelun tai muun matkailua palvelevan toiminnan sijaan yrityksessä on tunnistettu uusi toimiala, oma kategoria, jolla irrottaudutaan perinteisestä kilpailuasetelmasta.



Kuva www.arcticsnowhotel.fi

Avainpalvelusta avainkumppaniksi: YlläsAvain

YlläsAvain on enemmän kuin perinteinen avainpalveluyritys. Yritys on toiminut vasta kolme vuotta, mutta se on pystynyt lama-ajasta huolimatta luomaan vankan asiakaspohjan alueella, ja kysyntä kasvaa koko ajan. Yrittäjän visiona on ollut kehittää sellainen palvelukonsepti, jota kukaan muu ei vielä tarjoa, ja joka tuottaa matkailijoille ja mökin omistajille todellista lisäarvoa.

Vankan kokemuksellisen tiedon kautta yrittäjälle on syntynyt kokonaisvaltainen ymmärrys matkailijoiden asiakaspolusta ja sen kriittisistä pisteistä matkakohteessa. Yritys on ollut mukana melkein perustamisesta lähtien matkailualalle kehitetyssä Laatutonni – ohjelmassa ja kehittänyt mökkilomapalveluiden laatua yhteistyössä mökkien omistajien kanssa.

YlläsAvain tarjoaa matkailuinfo - ja avainpalvelun lisäksi myös mökkien huolto- ja siivouspalveluita. Yrityksen toimipiste sijaitsee keskeisellä paikalla Äkäslompolon kylässä. Toimipiste on lämminhenkinen ”olohuone”, jonne matkailijoiden toivotaan piipahtavan muutoinkin kuin vain avaimia hakemaan. Sieltä saa tietoa palveluista ja tapahtumista, voi ostaa ohjelmalveluja, siellä voi lukea päivän lehdet, käyttää Internettiä tai juoda päiväkahvit tuoreen pullan kera takkatulen ääressä.

Innokkaimmat hiihtäjät voivat tuoda matkatavaransa säilytykseen ja käydä vielä hiihtämässä ennen

kotimatkaa, vaikka mökki olisi pitänyt jo luovuttaa aiemmin päivällä. Yritys tarjoaa matkailijoille tällä hetkellä myös saunapalveluita yhteistyössä Äkäshotellin kanssa, mutta tulevaisuuden visiona on tarjota kuitenkin saunapalveluita ympäri vuoden omissa tiloissa.

Mistä tässä on kyse?

Perinteisessä kilpailussa markkinat lukitaan ylhäältä annettuihin, tuotantolähtöisiin toimiala- ja tuotemääritelmiin, kuten ravintolapalvelut, ohjelmalvelut tai majoitus. Tämä tekee kilpailusta veristä. Joku voi aina tarjota halvemmalla ja laatutasokin on aina ylitettävissä. **Tuotekehittäjä voi irrottautua perinteisestä kilpailuasetelmasta luomalla omia tai laajempia kategorioita, hahmottamalla toimialoja toisin ja kylvämällä kestävästä kilpailuetua yhdessä eri osapuolten kanssa. Katseet on tällöin käännettävä oman yrityksen ulkopuolelle; verkosto- ja aluetasolle ja yhä enemmän myös koko globaalin, monikulttuurisen toimintaympäristön eri kolkkiin.**

Toimialamäärittelyistä tulisi päästä kutsuvampiin, markkinoiden ehdoilla rakentuviin luokitteluihin. **Merkityssisällöiset markkinat ja uudet markkinakategorisoinnit auttavat tuotekehittäjää elämään maailmanlaajuisen toimialasiirtymien ja -murtumisten kanssa.** Tuotekehittäjä voi sijoittaa tuotteensa (ja liiketoimintansa) esimerkiksi huolenpidon, hyvinvoinnin, toivon, romantiikan, vapauden, perinteiden, arvostuksen, suurten vastausten tai muutosten markkinoille.

Toimijoiden roolit

"Met korostamma työntekijöitten kans hirveesti sitä, että asiakhat saavat ite tehä heän omat elämyksensä, et niille tulee sellanen tunne... Jos joku ei saa kelkkaa käynthin, niin ei met heti mennä siihen auttamhan, vaan meilä täytyy olla silmää kattoo se, et asiakas ite tekkee sen ja saa sitä kautta ne elämykset, vaikka se ois hirveen pieniki juttu."



Tänä päivänä ja varsinkin matkailualalla on nähtävissä, että tuottajien (esim. ohjelmalveluyritys) ja kuluttajien (esim. matkailija) rajat, roolit ja merkitykset tuntuvat kietoutuvan voimakkaasti toisiinsa, vaihtavan paikkoja tai hälvenevän yhdeksi kokonaisuudeksi. **Kuluttajien (ja tuottajien) yksilöllisten tarpeiden rinnalle on yhä voimakkaammin noussut heidän kokemisensa yhteisöllisyys. Kuinka roolien muuttuminen näkyy tuotteissa ja miten yhteisöllisyyden nousua voisi käyttää tuotekehityksessä?**

Tuottajien ja kuluttajien roolien rajat ovat lienneet: tunturikeskusten monotanssit

Matkailutoimialan arjessa ajattelutapa, jossa tuottaja ja kuluttaja ovat erillisiä, ei oikein toimi. Esimerkiksi Lapin tunturikeskusten legendaarisissa monotansseissa tanssijat ovat olleet alusta asti mukana kokemuksen syntymisessä.

Vaikka tanssiravintola orkesterivalintoihin ja työntekijöihin mahdollistaa tanssit, asiakkaat eivät ole vain passiivisia sivusta seuraajia. He ovat aktiivisia tuottajia niin tilanteen, kokemusten kuin tunnelman osalta.

He hakevat toisiaan tanssimaan, seuraavat toistensa tanssimista ja oppivat siitä, antavat orkesterille laulutoiveita ja rakentavat näin kokemuksen ja illankulun yhdessä toisten kanssa.



Kuva: Ylläksen Matkailuyhdistys ry

Asiakas aktiivisena tuottajana yhteisöissään: Upitrekin vaellustuote

Toisen esimerkin tuottajan ja kuluttajan roolien rajojen liukenemisesta ja toisaalta niiden tilannesidonaisuudesta tarjoaa [Upitrek](#), kainuulainen luontomatkailualan yritys, joka on erikoistunut moottoroimattomiin ohjelmapalveluihin.

Upitrekin vaelluksissa asiakas haluaa olla aktiivinen tuottaja eikä passiivinen kuluttaja. Asiakas maksaa osallistumisesta ohjelman toteuttamiseen.

Asiakkaan aivojen lisäksi hänen kehollaan on tärkeä rooli elämyskokemusten tuottamisessa. Asiakas hakee puita ja sytyttää takkatulen. Hän pesee astioita, kattaa pöydän ja laittaa kahvia. Hän kolaa pihan ja lämmittää saunan. Hän hakee vettä järvestä ja siivoaa yöpymismajan ennen lähtöä. Joskus hän on vain vieras ja joskus toimii isännöitsijänä.

Upitrekin vaellusohjelmissa opas ei ole ohjelman toteuttaja vaan varmistaa, että puitteet ovat kunnossa. Jokainen Upitrekin vaellus on ainutlaatuinen, sillä kansatuottajat vaihtelevat.



Kuva: Jose-Carlos Garcia-Rosell

Paikallisyhteisön ja työntekijöiden tukeminen kilpailuvaltina: Ravintola Pihvikeisari ja elämysravintola Sarakka

Vahvasti paikalliseen kulttuuriin ja yhteisöön kiinnittyneitä tuotteita ei voida kopioida sellaisenaan muualle. Paikallisuus, paikalliset erityispiirteet ja ihmiset voivat olla se vahvuus, jolla erottaudutaan muista. Työpaikan yhteisöllinen henki ja työntekijöistä huolehtiminen voivat vaikuttaa myös kannattavuuteen ja kääntä kilpailuvaltiksi.

Ylläksellä sijaitsevien [Ravintola Pihvikeisarin ja elämysravintola Sarakan](#) yrittäjäpariskunta elää tasapainossa toimintaympäristönsä kanssa. Yrittäjinä he ovat alusta asti haastaneet sesonkiluontoisuuden keskittymällä talven huippusezonkina á la carte -ravintolatoimintaan ja hiljaisempina kesäkuukausina marjojen ja muiden luonnontuotteiden jatkojalostukseen.

”Junantuomina” yrittäjäpariskunta on ymmärtänyt Lapin erityisyyden, ja he haluavat tarjota asiakkailleen merkityksellisiä Lapin elämyksiä. Heidän liiketoiminnassaan Lapin luonto ja kulttuuri ovat aidosti läsnä ja muodostavat harmonisen kokonaisuuden; mm. ravintoloiden sisustuksessa, menu-suunnittelussa, ruokien ja elintarvikejalosteiden raaka-aine- ja valmistusmenetelmien valinnoissa sekä yhteistyökumppanuuksien rakentamisessa.

Vahva ja erityinen arvomaailma näkyy myös siinä, kuinka yrittäjäpariskunta rekrytoi, kouluttaa ja pitää

huolta työntekijöidensä hyvinvoinnista. Yrittäjäpariskunta ja työntekijät muodostavat yhden suuren perheen. Useat työntekijät ovat paikallisia, joille on tarjoutunut mahdollisuus asettua elämään kotipaikkakunnalle. Sairauspoissaolot ovat harvinaisia, ja mm. yrtilääkehoito kuuluu työsuhte-etuihin.

Mistä tässä on kyse?

Asiakkaat, kilpailijat ja muut tuotekehittäjälle tärkeät sidosryhmät luovat yhdessä merkityksiä ja rakentavat toiminta-, tuotanto- ja kulutustapoja. Tällaiset kulttuuriset tavat ja markkinakulttuurit eivät ole ”lukittuja”, vaan aina avoinna uusille toimijoille ja vaikutteille.

Tuottajien (esim. ohjelmapalveluyritys) ja kuluttajien (esim. matkailija) rajat, roolit ja merkitykset tuntuvat nykyisin kietoutuvan voimakkaasti toisiinsa, vaihtavan paikkoja tai hälvenevän yhdeksi kokonaisuudeksi. Teknologisoitumisen, monikulttuuristumisen, medialisoitumisen, ekologisoitumisen, tarinallisuuden ja kokemuksellisuuden seurauksena kuluttajasta tulee kanssatuottaja, co-creator.

Tuotteet syntyvät yhdessä (co-creation) ja tilannesidonnaisesti.

Tämä näkökulma korostaa paitsi yritysten välisiä suhteita ja kuluttajien yksilöllisiä tarpeita, myös yhteisöllisyyttä. **Toimintaympäristöstä voidaan tunnistaa monia yhteisöllisyyden piirteitä ja käytäntöjä, ja tuotekehittäjän olisikin tärkeää tarjota tuotteillaan välineitä yhteisöllisyyden rakentamiseen.** Erityinen haaste tämä tuntuu olevan tuotekehitystyössä: miten oppia hahmottamaan markkinoita kokonaisuutena ja tekemään tuotteita yhdessä?

Toimintaympäristön haasteet ja mahdollisuudet



"No, matkailupuolellahan meillä on tosi voimakkaasti kausiluonteista tämä toiminta eli tuosta marraskuun loppupuolelta maaliskuun loppuun asti on kiivain kausi. Ja se on käytännössä se aika jolloin me tienataan koko vuoden rahat. Että sillä on sitte pärjättävä, mitä on keväällä tilillä, seuraavaan joulukuuhun asti."

"Monesti meiltä matkailuyrittäjiltä kysythän, että mitä sitte ko lunta ei enää olekhan talavella. Olen mie sitä itekki alkutalavesta tullu monesti miettinheksi, kun kovin sesonki on ovella, ja asiakhat on tänne houkuteltu talavea kattomhan eikä lunta näy eikä kuulu. Kaikhen ei pieni yrittäjä voi vaikuttaa, mutta johonki kyllä pitäs itteki pystyä! "



Matkailualalle tyypilliset jyrkät kausivaihtelut sekä suuret muutokset toimintaympäristössä vaikuttavat alan kannattavuuteen ja kehittämismahdollisuuksiin. Synkkiin tulevaisuudennäkymiin ei kuitenkaan kannata uppoutua, sillä **alalta löytyy esimerkkejä toimijoista, jotka ovat rohkeasti lähteneet muuttamaan toimintatapojaan ja samalla myös toimintaympäristöään**. Ne ovat oppineet elämään toimintaympäristönsä kanssa. Ne vaikuttavat muutokseen ennakoimalla, eivät jälkikäteen reagoimalla.

Kestävän kehityksen pioneerina: BaseCamp Oulanka

Yksi yritys ei voi ilmastonmuutosta pysäyttää, mutta ympäristöystävällisyydestä on tulossa yhä suurempi trendi. Jo nyt laaja joukko matkailijoita tekee valintoja ympäristöystävällisyyden ja kestävyuden perusteella. Eivätkä kaikki näistä matkailijoista kaipaa erämaamökkiin ilman mukavuuksia aktiveiteettinaan ainoastaan umpihankihiihto, vaan he vaativat elämyksiä ja tasokkaita ja monipuolisia palveluja – ympäristöarvoista tinkimättä.

[BaseCamp Oulanka](#), täyden palvelun seikkailuaktiiviteetteihin ja terveysliikuntaan erikoistunutta matkakohdetta Kuusamossa, voidaan pitää kestävä matkailun pioneerina. Yritys toimii osittain kansallispuistossa, herkässä toimintaympäristössä, jossa kestävyys on liiketoiminnan perusedellytys. Yritys on lähtenyt voimakkaasti kehittämään ekomatkailua siitä huolimatta, että paikallinen ilmapiiri ei ole ollut kannustava. Basecamp Oulanka noudattaa luontomatkaileusuunnitelmaa: sille ei riitä se, että asiakkaat lähtevät kotiin tyytyväisinä, vaan että he kokevat merkityksellisiä elämyksiä, joiden kautta heidän luontokäsityksensä ja arvomaailmansa muuttuvat. Yritys kuuluu Pan Parks verkostoon, mikä

vahvistaa yrityksen identiteettiä yhteiskuntavastuullisena yrityksenä, joka työllistää ihmisiä jatkuvasti eikä vain lyhytaikaisiin työsuhteisiin.

Yhteistyö kansallispuistojen matkailukäytön suunnittelussa: Pallas-Yllästunturin kansallispuisto

Kansallispuistot ja luonnonsuojelualueet ovat luontomatkailulle tärkeä ja pysyvä voimavara. Niiden kestävä käyttö edellyttää monen tahon yhteistyötä. Metsähallitus on laatinut tärkeimmille matkailualueille luontomatkailusuunnitelmat, joissa linjataan kansallispuiston käyttö matkailussa ja määrittellään tulevaisuuden kehittämistarpeet.

Pallas-Yllästunturin kansallispuiston alueella on luontomatkailusuunnitelman lisäksi tehty Metsähallituksen, paikallisten matkailutoimijoiden ja Lapin yliopiston yhteishankkeessa [Matkailuyrittäjän opas](#) kansallispuiston alueella ja sen läheisyydessä toimiville matkailuyrityksille. Monen toimijan yhteistyöllä on tunnistettu ja tuotu helposti käytettävään muotoon matkailuyrityksille hyödyllistä tietoa kansallispuiston palveluista, reiteistä ja käyttöön vaikuttavasta lainsäädännöstä unohtamatta alueen kulttuurihistoriaa. Opas tukee matkailuyrittäjiä toiminnan suunnittelussa ja antaa ideoita tuotekehitykseen kunnioittaen alueen luonnon, kulttuurin ja yhteisöjen erityispiirteitä.

Sesonkivaihtelu ongelmasta mahdollisuudeksi: Levi ja Serfaus-Fiss-Laden

Siinä missä monessa matkailukeskuksessa tuskastellaan ympärivuotisuusongelman ja vuodenaikojen vaihtelun kanssa, Levillä on aktiivisesti lähdetty tekemään toimintaympäristön haasteista mahdollisuutta.

Kun kesälle tuntuu vaikealta saada majoittujia, Levillä on päätetty kokeilla mielenkiintoista ratkaisua, jossa keväällä majoittuville annetaan samanpituisen majoitusjakso ilmaiseksi kesäajalle.

Tämä tuo asiakkaita ja palveluiden käyttäjiä hiljaisena aikana, ja kesällä ei välttämättä enää olekaan hiljaista. Vaikka ratkaisu saattaa heijastua hetkellisesti negatiivisesti yksittäiselle majoittajalle, on alueen yhteinen etu, että alueella on ihmisiä.



Kuva: Levin matkailu Oy

Toisenlainen vetonaula kesämatkailun virkistämiseksi on kehitetty Itävallassa. Kolmen pienen kylän muodostama vuoristokohde [Serfaus-Fiss-Ladis](#) Tirolissa on kehittänyt kohteen kesämatkailun vauhdittamiseksi "[Super.Summer.Card](#)" – kortin, joka on erityisesti kohdennettu perheasiakkaille. Kortilla pääsee ilmaiseksi alueen eri seikkailupuistoihin, saa osallistua ohjattuihin päivävaelluksiin ja lapsille tarkoitettuihin tapahtumiin, käyttää köysirataa, metroa ja paikallisia busseja. Kortin saa ilmaiseksi jokainen, joka yöpyy alueen maksullisessa majoituspaikassa.

Kaikki alueen palvelut eivät suinkaan ole ilmaisia kortilla, ja kesämatkailuun on kehitetty myös jatkuvasti uusia tuotteita. Kortti on kuitenkin iso vetonaula alueella ja siihen kuuluva ilmainen köysiradan, metron ja paikallisbussien käyttö tekee alueen aktiviteeteista ja käyntikohteista saavutettavampia. Kortista tulevat kustannukset katetaan mm. sisällyttämällä majoituskustannuksiin 1,3 euron suuruinen "vero", josta 60 senttiä kohdennetaan suoraan Summer Super Cardin ylläpitämiseen.

Ilmastonmuutosta ennakoiden: Ylläs-Halli ja Levi Summit

Lapissa luotetaan lumivarmuuteen, vaikka lumi pääkaupunkiseudulta vähenisikin ja talvi siten lyhenisi huomattavasti. Ylläksellä on kuitenkin herätetty keskustelua siitä, osaavatko tulevat sukupolvet enää hiihtää. Jos hiihtoperinne heikkenee, ihmisten hiihtoloma- ja Lapin lumilomakäytännöt myös irtoavat heidän arjestaan ja juhlastaan. Jos ihmiset eivät opi hiihtämään kotikonnuillaan jo pienestä pitäen, ei "uutta hiihtäjäsukupolvea" välttämättä kasva. On vaara, että hiihtäminen myös Lapin tarjoamana matkailun ohjelmapalveluna (tai reitteinä) etääntyy asiakkaiden arjesta ja siitä tulee liian eksoottista.

Muun muassa tästä syystä Helsingin Kivikkoon on perustettu Ylläs-halli, jossa voi hiihtää "Ylläksen maisemissa ja hengessä" ympäri vuoden. Samalla se mahdollistaa Ylläs -tuotteen laajentamisen ja kokemuksen monikerroksisuuden.

Asiakas, potentiaalinen lapinkävijä tai Ylläksen ystävä, voi samalla aloittaa kokemuksensa aiemmin tai jatkaa sitä pidempään. Tämä tukee asiakkaan käytäntöjä pitäen hänet hiihtotunnelmassa ja -harrastuksessa kiinni omaehtoisesti ja helpoissa olosuhteissa.



Kuva: Ylläksen Matkailuyhdistys ry.

Ilmastonmuutoksen tuomien haasteiden edessä Levi Summitissa on vaikenemisen sijaan avattu [Ilmastonmuutosnäyttely](#). Näyttely esittelee ilmastonmuutoksen nykytilaa ja tulevaisuutta sekä havainnollistaa erilaisia keinoja ilmastonmuutoksen torjuntaan. Ilmastonmuutos -näyttelyn tavoitteena on innostaa, opastaa ja neuvoa näyttelyvieraita pienentämään omaa ekologista jalanjälkeään. Vaikeasta aiheesta on tehty kiinnostava käyntikohde, joka täydentää alueen palveluja ja tukee kävijöitä ympäristön kannalta kestävien valintojen tekemisessä.

Mistä tässä on kyse?

Taloudelliset, ympäristölliset ja sosio-kulttuuriset muutosvoimat heijastuvat vääjäämättömästi maailmalta meille – ja päinvastoin. Muutokset eivät kuitenkaan ”vain tapahdu”. Ne eivät ole täysin ulkoisia, meistä riippumattomia haasteita. **Tuotekehityksen avulla voidaan paitsi reagoida muuttuviin tilanteisiin myös ennakoida niitä – ja mikä tärkeintä – rakentaa huomista tekemällä ratkaisuja jo tänään.** Tuotekehittäjä voi aktiivisesti muuttaa toimintatapojaan ja vaikuttaa toimintaympäristöönsä, ei vain reagoida muualta tuleviin muutospaineisiin.

Perinteisesti tuotekehittäjiä säilytellään jatkuvan muutoksen ”hypetyksellä”, jossa korostetaan pakkoa reagoida toimintaympäristön luomiin ulkoisiin muutospaineisiin, jotka ovat luonnollisesti aivan nurkan takana. Konsultit tuntuvat keksivän toistuvasti uusia muutostarpeita, joita matkailuyritys ei olekaan tullut huomioineeksi – ja keinot vastata näihin tarpeisiin maksavat. **Muutoksen keskellä on kuitenkin paljon asioita, jotka pysyvät ennallaan tai ainakin muuttuvat hitaasti. Kun tunnistetaan omasta toimintaympäristöstä ne seikat, jotka tukevat tuotekehitystä eivätkä heilu jokaisen trendin tai muotioikun mukana, voidaan saada vankempi jalansija tuulessa ja tuiskussa – aallon harjalla ja laakson pohjalla.**

Matkailijat ovat kokonaisvaltaisesti kokevia, vahvasti arvoihin ja merkityksiin kiinnittyviä ihmisiä, jotka saattavat kuitenkin vaihtaa mieltymyksiään tämän tästä. Matkailijalle matka on ennen muuta matka itseensä, omaan elämäntapaan ja yhteisöön, jonka kunakin hetkenä kokee omakseen. Tuotekehittäjän tulisikin punnita, miten se voisi tukea asiakasta näissä pyrkimyksissä.

TUOTE TÄRKEÄKSI OSAKSI IHMISTEN ELÄMÄÄ

Vetoava tuote on merkityksellinen tarina, jonka tuotekehittäjä haluaa kertoa ja jonka kuluttajat haluavat kuulla ja johon he tahtovat osallistua. Tarinalla tarkoitetaan tässä arvoja ja merkityksiä, jotka yhdistävät matkailupalvelujen tarjoajia, asiakkaita ja tuotteita. Tarinoilla ei tarkoiteta pelkästään nuotion äärellä kerrottavia juttuja tai paikallisia kuriositeetteja. Ne voivat kyllä olla osa tuotetta ja sen tarinaa. Kannattavuus, tehokkuus, laatu ja turvallisuus ovat menestystuotteiden perusedellytyksiä, mutta kilpailuetua tuovat kyky ennakoida muutoksia, tarinallisuus, kokemuksellisuus, elämänmakuisuus, paikallisuus, erityisyys ja uskottavuus.

Tuotteen merkityksellisyys sen kokijalle kumpuaa siitä, että tuote on tai voisi olla tärkeä osa hänen elämäänsä ja edistää hänen yhteenkuuluvuuden tunnettaan yhteisössä. Tuotekehitys on monilta osin käytäntöjen kehittämistä: miten asiakasta voidaan tukea hänen lomallaan, kokemisessaan, kuluttamisessaan, työssään, harrastuksessaan, arvoissaan – elämässään? Merkityksellisten tuotteiden kehittäjä tietää, mikä asiakkaaseen vetoaa ja millä on mahdollisuuksia saavuttaa tärkeä asema hänen elämässään nyt ja tulevaisuudessa.

Tämän osion avulla tuotekehittäjä voi arvioida tuotettaan merkityksellisenä, elämää parantavana elämyskokemuksena.

Tuotetta lähestytään käsikirjassa kolmesta eri näkökulmasta: tuotteen viestinä, prosessina ja luonteena.

	<u>Tuote perinteisesti</u>	<u>Tuote kokonaisvaltaisesti</u>
Tuotteen viesti	Tuote keinona tyydyttää tarpeet: vaihdanta-arvo. Tuote on sinänsä teknisesti moitteeton, laadukas ja turvallinen palvelutuote	Tuote keinona oivaltaa, toteuttaa itseään, liittyy yhteisöön tai muuttua; käyttöarvo, välinearvo ja merkitysarvo. Tuote on merkityksellinen, elämää parantava elämyskokemus
Tuotteen prosessit	Tuote kehitetään erillisissä prosesseissa; tuote on valmis, kun siitä tehdään tuotekortti tai se tarjotaan asiakkaalle; vanhoja toimintatapoja ei kyseenalaisteta	Tuote rakennetaan yhdessä; tuote on jatkuva prosessi, joka ei ole täysin valmis; uusia toimintatapoja omaksutaan
Tuotteen luonne	Tuote on yksittäisen yrityksen tai väljän verkoston paketoima palvelu, jonka osat irrallisia ja jolla ei ole yhtenäistä tarinaa; kustannusperusteinen hinnoittelu; tuote on kerralla nähty	Tuote on kiinteän yhteistyöverkoston ja/tai aluetasoinen yhtenäinen tarina; hinnoittelu vastaa tuotteen tarinaa; tuote on kerroksellinen ja saa uusia ulottuvuuksia esim. eri vuodenaikoina

Tuotteen viesti

”Sanoisin, et meän tuothessa on monia kerroksia, mut mikä on sit se ydin? Lähtökohtasesti voimma kysyä, et mitä asiakhalla on sen jäläkhen, ko hän on kokenu meän ohojelman läpi. No, son tietysti hyväolo. Itseasias meän tuothen ydin on asiakhalle tuotettu mielihyvä, hyvä olo.



Miten sitä sitte tuotethan? No meilä on tää perustuote, johon liittyy sitte elementtejä esimerkiks kaikille aisteille. Sit meill on perustuothen ympärillä lisäjuttuja, jotka tukevat hyväolon saavuttamista.”

Merkityksellinen tuote on tarina, joka paitsi vetoaa kokijan arvoihin ja kokemusmaailmaan myös tukee häntä hänen käytännöissään tai jopa elämässään. **Tarina on tuotteen ydin, jonka perusteella asiakas valitsee juuri tietyn tuotteen monien joukosta.**

Tuotteen ydin on sen viesti matkailijalle, yhteistyökumppanille ja muille sidosryhmille. **Hyvin muotoiltuna se koetaan henkilökohtaisesti: tämä tuote on juuri minua/minun asiakkaitani varten, tai tämän yrityksen toiminta perustuu sellaisille arvoille, joita myös paikallisten ja työntekijöiden on helppo tukea.**

Vahva ja uskottava tarina tuotekehityksen perustana: Arctic Reindeer ja agriturismo

Tämän päivän matkailijat ovat usein kokeneita. Ratkaisevina tekijöinä päätöksiä tehtäessä eivät niinkään ole väestötieteelliset (sukupuoli, ikä, kansalaisuus jne.) tai ilmastoon liittyvät taustatekijät, vaan matkailijan omaa elämäntapaa heijastavat seikat. Kokeneet matkailijat vaativat myös valitsemaltaan tuotteelta uskottavuutta. Tuotteen uskottavuutta vahvistaa tuottajan oma sitoutuminen tuotteen kertomaan elämäntapaan ja sen liittyminen tiiviisti paikalliseen kulttuuriin.

Arctic Reindeer on pieni perheyritys, jonka tarinan ydin on perinteisen poroelinkeinin ja saamelaisen kulttuurin säilyttäminen. Poropatikointituotetta kehitettäessä huomattiin, että alun perin toivottua tarinaa joulupukin metsästä oli mahdoton sovittaa yrityksen muuhun tarinamaailmaan. Niinpä suureksi kertomukseksi ja identiteetin peruspilariksi muodostui saamelaisuus, kertomus poron vuodesta ja elämästä sen mukaan. Tuotekehityksessä tehtiin valinta, joka vahvistaa yrityksen identiteettiä ja sen erottautumista markkinoilla.



Kuva: Jose-Carlos Garcia-Rosell

[Italian vahva agriturismo-verkosto](#) innostaa paitsi maaseutumatkailuun ja houkuttelee matkailijoita pois valtavirtamatkailureiteiltä ja -kohteista. Siinä on ennen muuta kyse ns. slow tourism, slow destination, slow food ja slow life -liikkeestä. Se tarjoaa tuottajille ja kuluttajille erilaisen, vahvasta paikallisesta arvomaailmasta ponnistavan vaihtoehdon. Se on ideologinen näkökulmamuuutos, jolla autetaan asiakkaita pääsemään (ainakin lomallaan) irti kaikki-mulle-heti -kulttuurista, materialistisesta kuluttamisesta ja massamatkailusta. Se avaa monipuolisia liiketoiminta-mahdollisuuksia niin ruokakulttuuriin, majoittumiseen, matkustusmuotoihin kuin leffa-genreen.

Tuotekehityksen lähtökohtana asiakkaiden käytäntöjen tukeminen: Hotel Furgler

Kukapa pienten lasten vanhempi ei olisi joskus haaveillut lomamatkasta, jonka aikana vanhemmatkin pääsevät rentoutumaan? Matkalle lähtö on pienten lasten kanssa hankalaa pelkästään mukaan tarvittavan tavaravuoren takia, puhumattakaan sekaisin menevästä vuorokausirytmistä ja vanhempien keskinäisen ajan puutteesta. Lapsiperheiden arki ei lopu lomallakaan, jos elämäntilanteen vaatimia erityisolosuhteita ei ole otettu huomioon.

[Tirolilaisessa Furgler-hotellissa](#) on tunnistettu asiakkaiden käytäntöjä ja omaksuttu ne tuotekehityksen lähtökohdiksi. Yhteinen illanvietto on lomalla vaikeaa vanhemmille, koska heidän pitää vartioida nukkuvia lapsiaan. Vanhempien illanvieton mahdollistamiseksi otettiin käyttöön erityiset itkuhälyttimet hotellin alueella. Niiden avulla vanhemmat voivat valvoa lapsiansa hotellin baarissa tai jopa hotellin ulkopuolella. Tämä on ratkaisu, joka tukee vanhempien rentoutumista ja tekee koko perheen lomasta paremman.

Hotelli halusi myös helpottaa lapsiperheiden lomailua tarjoamalla mahdollisuuden omaehtoiseen vuorokausirytmiiin ja ruokailutottumuksiin. Ravintolan yhteyteen oli järjestetty omatoimikeittiö pienten lasten huoltajille, jotka voivat valmistaa hyllyillä olevista vauvanruokapurkeista aterian milloin vain. Hotellissa on myös tarjolla lastenvaunuja ja –rattaita asiakkaiden käyttöön, joten omia ei tarvitse pakata mukaan. Lasten syöttäminen, perheen yhdessä liikkuminen, vanhempien laatuajan viettäminen ja lasten vahtiminen ovat vain muutamia hyviä esimerkkejä monista perheiden käytännöistä, joita hotelli on onnistuneesti tukenut ja näin tehnyt asiakkaan lomasta paremman.

Matkailutuotteita populaarikulttuurin ilmiöistä ja nostalgisista muistoista: Joulupukki, Jack London ja Treehotel

Asiakkaalle tuote voi olla tärkeä myös siksi, että siihen liittyy nostalgisia muistoja tai että se liittyy vaikka johonkin tiettyyn, tärkeäksi koettuun kulttuurituotteeseen tai -ilmiöön. Suomen menestynein kansainvälinen populaari- tai kansankulttuurin pohjalta kehitetty matkailutuote on joulu, jonka päähahmo on joulupukki.

Tuotteen kestävyuden kannalta ei ole sama, millaista tarinaa asiakkaille tarjotaan. Joulutuotteeseen voi liittää monenlaisia merkityksiä, vastakkaisina esimerkkeinä joulupukki vain joululahjojen antajana sekä Joulupukki hyvän tahdon lähettiläänä. Edellinen merkitsee joulupukin välineellistä arvoa, joulunaikaan rajattua sesonkia ja joulunviettoon liittyviä kulttuurisia merkityksiä. Jälkimmäinen merkitsee hyvien elämänarvojen omaksumista, ajallista rajattomuutta ja tuotteen helppoa siirtämistä kulttuurista toiseen.



Kuva: Rovaniemen kaupunki

[Rovaniemi](#) tunnetaan maailmalla Joulupukin virallisena kotikaupunkina. Miltä kuulostaisi, jos Joulupukin pajakylän, lentoaseman ja SantaParkin rajaama alue napapiirillä tunnettaisiin [Kilttilänä, maailman kilteimpänä paikkana](#), [Rovaniemi Design Weekin](#) 24h design-kilpailun voittaneen ehdotuksen mukaan?

Nostalgia ja populaarikulttuuri ovat läsnä myös muissa matkailutuotteissa. Esimerkiksi seikkailukirjat ovat tehneet koiravaljakoilla ajosta monille tuttua. Valjakkoajelulle lähtijän mielessä saattaa olla lapsuudessa luettujen [Jack London -kirjojen maailma](#), jossa koirilla on keskeinen rooli. Valjakkoajelu on heille mahdollisuus toteuttaa unelmansa kirjojen maailmaan pääsystä: seikkailusta ankarissa olosuhteissa yhdessä urheiden koirien kanssa.

Nostalgisista muistoista voi kehittää vetovoimaisen matkailutuotteen myös yhdistämällä siihen erilaisia tämän päivän elementtejä. Pohjois-Ruotsissa, Haradsin kylässä Luleå-joen varrella, sijaitseva [Treehotel](#) on tuonut puumajat aikuisten maailmaan yhdistämällä trendikkään maisemahotellin, ekologisen rakentamisen, erikoisen arkkitehtuurin ja huipputeknologian. Maailmanlaajuisesti huomiota herättäneestä hotellista povataan Kiirunan Icehotel:lin kaltaista menestystarinaa.

Mistä tässä on kyse?

Ei riitä, että yrityksellä on huoneellinen hyviä tuoteideoita, jos ne eivät kanna tunteisiin vetoavana tarinana eivätkä kytkeydy mitenkään ihmisen elämään, elämisen tapaan ja käytäntöihin. Vastaavalla tavalla tuotteen tarinan tulisi antaa yhteistyökumppaneille syy tehdä yhteistyötä juuri tämän yrityksen kanssa tai työntekijöille tehdä työtä juuri tässä yrityksessä.

Toimintaperiaatteiden punnitseminen on tärkeä lähtökohta tuotekehityksessä. Mihin juuri meidän tuotteemme ja toimintamme nojaa? Miksi ja mistä periaatteista emme tingi mistään hinnasta? Mistä laajasti tunnetusta teemasta tai kertomuksesta tuotteemme on (olennainen) osa? Mihin asiakkaan käytäntöön haluamme ottaa osaa tai missä haluamme häntä tukea?

Merkityksellinen tuote puhuttelee erilaisia ihmisiä: matkailuyrittäjää, työntekijöitä,

yhteistyökumppaneita, kotimaisia ja ulkomaisia matkailijoita, paikallisia ja tiedotusvälineitä. Tuote tavoittaa asiakkaansa, kun se voidaan yhdistää osaksi laajasti tunnistettavaa kertomusta. Silloin tuotteen viesti pysyy tunnistettavana kulttuuriympäristöstä toiseen. Tällaisia suuria kertomuksia voivat olla esimerkiksi sankaritarut, unelmoiminen, etsimisen ja löytämisen innostus, hyvän ja pahan ikuinen taistelu (hyvä voittaa pahan), toivo paremmasta huomisesta, maailmankuvan avartaminen, eläminen luonnon kanssa sopusoinnussa, uusien asioiden oppiminen ja omaksuminen, paluu juurilleen, hyväolo, selviytyminen ja itsensä ylittäminen. Tuote antaa matkailijalle mahdollisuuden esimerkiksi rakentaa omaa identiteettiään, kertoa muille millainen on tai haluaisi olla.

Tuotteen prosessit



"Ittekin ennen matkalle lähtöä haen tietoa eri kohteista Internetistä. Tavalliset ihmiset siellä jakavat omia kokemuksiaan ja kuviaan eri kohteista ja palveluista. Olen etiny ja löytäny sieltä myös meidän mökeistä arvioita ja asiakkaiden itse laittamia kuvia."

"Matkailuyhistys on tärkeä toimija, kuulun sen hallituksen, ja sen kans tehhään paljo yhteistyötä. Yritystasolla meilä on näitä ohjelmapalveluyrityksiä, joitten kans tehhään tosi tiivhisti yhteistyötä ja sitte tietysti esimerkiksi yhen ravintolan kans joka toimittaa kaikki meän ruuat. Sitten on keskusvaraamo, jolle tehhään yhteistyössä toisen yrityksen kans kaikki heän safarit.. Ja joissain tapauksissa kun on kyse yritysasiakhaista, ne on mukana ite suunnittelemassa meän kans reittiä ja yöpymisiä ja miten vierhat nyt panhan ihan oikeasti tekemähän töitä siellä eräkämpällä."



Matkailutuotteesta tekee erityisen se, että se rakennetaan loppuasiakkaalle yhdessä monen eri tahon kanssa. **Tuotteen tarinan tulisi olla tuttu kaikille tuotteessa mukana oleville toimijoille, mutta näiden toimijoiden (sekä yrityksen sisällä että sen ulkopuolella) osallistaminen tuotekehitykseen olisi myös tärkeää.** Joissain tapauksissa parhaisiin tuloksiin päästään ottamalla tuotekehitysprosessiin mukaan jopa kilpailijat. **Erilaistua voi paitsi kehittämällä uusia tuotteita myös kehittämällä toimintatapoja. Tällöin keskiössä on kysymys siitä, miten asiat tehdään.**

Myös asiakkaat osallistuvat aktiivisesti tuotteen rakentamiseen ja tuotteen tarinan kertomiseen. **Sosiaalinen media on mahdollistanut matkailijoille kokemuksen jatkamisen ja jakamisen sekä entistä suuremman vaikutusvallan ja aktiivisemmän roolin tuotteessa.** Internet on pullollaan matkakohteiden, aktiviteettien ja majoitusvaihtoehtojen vertaisarvioita (paljon käytetty on esim. [Tripadvisor](https://www.tripadvisor.fi)) ja moni matkailija pitää vertaisarvioita vähintään yhtä luotettavina kuin yritysten omaa viestintää.

Tarinan ytimen löytäminen auttaa viestimään johdonmukaisesti: Arctic SnowHotel

Koska matkailutuotteen rakentamiseen ja myös kehittämiseen osallistuu useita eri tahoja, on tärkeää pitää kirkkaana mielessä tuotteen ydin. Kun tavoitteet ja tuotteen tarina ovat kirkkaana mielessä, on siitä helpompi viestiä johdonmukaisesti eri toimijoille ja myös pitää huolta siitä, että tarina välittyy tunnistettavana loppuasiakkaalle.

Arctic SnowHotelissa Rovaniemen Lehtojärvellä tuote saattaa elää toisaalta yrityksen toimesta toisaalta yhteistyökumppanin aloitteesta. Yhteistyö- tai rahoitusneuvotteluissa esitellään eri asioita kuin vaikkapa kuluttajaviestinnässä. Siinä missä kuluttaja-asiakkaille, jotka tulevat yöpymään, tuotteen sanoma voi olla itsensä ylittäminen tai sankarillisuus, charter-joulumatkailijoille paikan pihapiiriä myydään talvisena temmellyskenttänä, lappilaisena kylänä tai porotilana. Tämä voi aiheuttaa myös epäselvyyttä.



Kuva: www.arcticsnowhotel.fi

Arctic SnowHotelin tuotteen ydin on ihmisen ja luonnon välisessä suhteessa, jonka kautta viesti voidaan kertoa johdonmukaisesti niin yhteistyökumppaneille, paikallisille kuin kuluttaja-asiakkaillekin. Lumi- ja jäähotellin rakentamisessa voidaan tunnistaa yrittäjän tekninen ammattitaito, jonka kautta kova, oikukas materiaali - jää - taipuu taideteoksiksi, luovuuden lähteiksi ja elämykselliseksi ympäristöksi asiakkaalle. Samalla se on viesti muille pienyrittäjille ja kyläläisille siitä, että uskomalla omaan osaamiseen, verkostoitumiseen, nöyryyteen, jatkuvaan oppimiseen ja korkeaan ammattitaitoon voidaan vaikeatkin lähtökohdat kääntää voitoksi.

Siinä missä hotellin jokavuotinen rakentaminen antaa tekijöilleen ylpeyden tunteen ja inspiraation lähteen, asiakkaille yö hotellissa, arktisissa olosuhteissa, antaa selviytymisen tunteen. Jää on äärimmäinen elementti, ja välillä rakentamisessa on lyöty päätä seinään, mutta aina on opittu uutta ja ratkaisu on löydetty. Yrittäjien esimerkin hengessä asiakkaalle voidaan antaa välineitä selviytymiseen, ongelmanratkaisuun, toivottomaltakin tuntuuissa tilanteissa.

Arctic SnowHotel on myös esimerkki kestävydestä ja alueellisesta hyvinvoinnista: energiakulutus on pienempi kuin normaalihotellissa, jää sulaa kevään taittuessa sinne, mistä se on tullutkin, kunnes taas talven tullen hotelli rakennetaan uudelleen paikallisella työvoimalla (asiakkaille syy vaihtaa yksi hotelliyöpyminen lumihotelliin).

Organisaation käytäntöjen kehittäminen tuotekehityksen tukemiseksi: Eräsetti Wild North

Yrityksen omasta toiminnasta voi löytyä käytäntöjä, jotka joko estävät tai edistävät tuotekehitystä. Usein tällaisia käytäntöjä, rutiininomaisia ajattelu- ja toimintatapoja on vaikeata tunnistaa yrityksen sisällä, koska ”näin on aina toimittu.”

[Eräsetti Wild Northissa](#) käytäntöjen uudelleenjärjestäminen tuli ajankohtaiseksi organisaatiomuutoksen myötä. Metsähallitus osti ohjelmapalveluyritys Eräsetin. Yrityskaupan seurauksena tuotekehitystoiminta järjestettiin uudelleen ja perustettiin tuotekehitysryhmä. Ryhmässä on jäseniä organisaation joka tasolta, yrityksen johtoryhmästä oppaiden edustajaan. Ryhmätapaamisissa on voitu edistää operoinnin ja myynnin välistä tiedonkulkua, rakentaa yhteistä näkemystä ja toiminnan tuntemusta sekä ideoida uusia tuotteita.

Yrityskohtaisesti (tai organisaatiokohtaisesti) on hyvä pohtia tuotekehitykseen tähtäävien toimintatapojen, kuten esimerkiksi tuotekehitysryhmän kokoonpanon tai kokoontumistiheyden ja ajankohdan, vaikutusta tuotekehitysprosessiin. Onko tiedon saamisen, tiedonkulun ja tuotekehitystyön vaikuttavuuden kannalta parempi, jos tuotekehitystä tehdään 1-2 henkilön vahvuisella tiimillä vai koko henkilökunnan vahvuudella, onko se jatkuva prosessi arjessa vai kokoonnutaanko sen ääreen säännöllisin väliajoin vai vain hädän hetkellä? Milloin olisi esimerkiksi enemmän hyötyä kuin haittaa siitä, että ohjelmapalveluyrityksessä oppaiden tai ylimmän johdon edustus olisi mukana tuotekehitysryhmässä?

Tuotekehitys erottamaton osa toiminnan kokonaisvaltaista kehittämistä; Jaakkolan porotila

Toinen [Jaakkolan porotilan](#) yrittäjistä opiskelee Rovaniemen ammattikorkeakoulussa ja on opinnäytetyönään kehittänyt yrityksen tärkeintä tuotetta, Porotilavierailua. Prosessin aikana on paljastunut, että pienessä yrityksessä tuotekehitys ei ole vain tuotekehitystä, vaan tuotteiden kehittäminen nivoutuu luonnollisella tavalla osaksi koko yritystoiminnan kehittämistä ja yrittäjien identiteetin kehittämistä.

Tuotekehityksen lähtökohtana on ollut yrityksen pitkä historia ja tavat toimia, aito toimintaympäristö – asuttu porotila – sekä muut resurssit kuten ajohäret, tuotantovälineet ja toimitilat. Lisäksi yrittäjäpariskunnan henkilökohtaiset intressit ja vahvuudet; vieraanvaraisuus, saamelaiset sukujuuret ja rakkaus vanhoihin Lapin tarinoin, ovat luoneet perustan kehittämistyölle.

Tuotekehityksessä on keskitytty tuotteen elämyksellisyyteen ja tarinallisuuteen sekä käytännön operoinnin systemaattisuuteen. Kehittämistyön tukena yrityksessä on hyödynnetty erilaisia koulutuksia ja työkaluja. Yrittäjyys- ja tarinamestari – koulutukset ovat osoittautuneet itse tuotekehityksen mutta myös yrittäjän identiteetin kasvun kannalta ratkaisevaksi, sillä niiden avulla yrittäjä on kokenut löytäneensä ”oman äänensä”.

Asiakasnäkökulma on saatu kehittämistyöhön havainnoinnin avulla, kun asiakkaiden käyttäytymistä on seurattu porotilavierailujen aikana. Erilaisten polkutyökalujen ja tuotanto-kulutuskaavioiden avulla on saatu apua työntekijöiden perehdyttämiseen, isompien ryhmien operointiin ja tuotteen sisällön kehittämiseen ja hinnoitteluun. Elämuskolmion avulla on varmistettu elämyksellisyyden huomioiminen.

Kehittämisprosessin tuloksena ei ole ainoastaan elämyksellisempi ja laadukkaampi porotilavierailu, vaan uudet toimintatavat ja käytänteet sekä toimijoiden entistä vahvempi yrittäjyysidentiteetti.

Kilpailijoiden välinen yhteistyö jokiveneristeilytuotteessa

Kilpailevat yritykset eivät perinteisesti tee keskenään yhteistyötä. Toimintaympäristön muutokset, uudet oivallukset eri toimialoilta ja liiketoiminnan kehittäminen ovat kuitenkin saaneet matkailuyritykset omaksumaan uusia toimintatapoja. Eräs esimerkki tästä on jokiveneristeily, joka on kahden kilpailevan yrityksen yhteisesti tuottama matkailutuote Rovaniemellä.

Jokiveneristeilyä myydään alueen viikko-ohjelmassa yksittäin matkustaville asiakkaille. Yritykset myyvät tuotetta yhdessä samaan hintaan ja toteuttavat sen vuoroviikoin. Jokiveneeseen mahtuu noin 10 henkilöä. Ennen kuin yritykset alkoivat tehdä yhteistyötä tämän tuotteen puitteissa, saattoivat molempien yritysten veneet lähteä samaan aikaan laiturista puolityhjinä. Yhdistämällä voimavaroja saatiin tuotannollisesti kannattava tuote, jonka olemassaolo on turvattu. Hinta pysyy kohtuullisena, kun suurin osa risteilyistä ei ole enää tappiollisia. Samalla asiakkaat viihtyvät paremmin veneessä, jossa on tunnelmaa.

Tässä esimerkissä on kyse yritysten samanaikaisesta kilpailusta ja yhteistyöstä. Yritykset, jotka ovat kilpailuasemassa toisiinsa nähden, voivat hyötyä läheisestä yhteistyöstä tietyllä osa-alueella enemmän kuin kilpailusta. Tällaista toimintatapaa kutsutaan co-opetitioniksi. Kyseessä voi olla liiketoiminnan osa-alue, jolla yritykset ovat yksistään esimerkiksi liian pieniä. Yritykset voivat rajata tiiviin yhteistyönsä koskemaan vain tiettyä toimintansa osa-aluetta ja jatkaa edelleen kilpailua toisilla osa-alueilla.

Moni kaupallinen yhteistyö johtaa usein tilanteeseen, jossa ”voittaja saa kaiken”. Co-opetitionilla voidaan saavuttaa yhteistyössä parempi tulos kuin mitä jokaisen yrityksen alkuinvestoinnin arvo on yhteensä. Lisää Co-opetitionista ja muista matkailualalla tavallisista yhteistyön muodoista voit lukea sivulta .

Kokemusten jakamisen ja tuotteen ”jatkamisen” mahdollistaminen sosiaalisessa mediassa: Upitrek ja SantaPark

Sosiaalinen media on tehnyt internetistä yhä merkityksellisemmän osan ihmisten arjen käytäntöjä. Sillä on monia eri kanavia (esim. twitter, facebook, youtube, Flickr), joissa kaikissa on mahdollisuus tuottaa sisältöä itse; kommentoida, jakaa ja arvioida muiden tuottamaa sisältöä.

Sosiaalisessa mediassa kuluttaja on kuningas: moni luottaa vertaisarvioihin enemmän kuin yrittäjän itsensä antamaa informaatioon. Sosiaalisen median kautta yrittäjät voivat saada asiakastietoa, matkailijat arvioita kohteista ja matkan jälkeen kokemusta voidaan jatkaa jakamalla kuvia ja kertomuksia muiden matkailijoiden ja ystävien kanssa.

Kainuulainen luontomatkailuyritys Upitrek meni sosiaaliseen mediaan huomattuaan, että sen asiakkaat olivat jo siellä. Kun Upitrekin vaellus oli loppunut, asiakkaat vaihtoivat keskenään sähköpostiosoitteita. Pari viikkoa reissun jälkeen vaelluksen kuvat olivat katsottavissa internetgalleriassa. Asiakkaat kirjoittelivat toisilleen sähköpostia ja vaihtoivat kuvien äärellä kokemuksiaan vaelluksesta; mikä oli hyvää, mikä huonoa tai mitä jäi kokematta.

Tarinan kertominen jatkui sosiaalisessa mediassa täysin asiakkaiden omasta aloitteesta – mutta Upitrekin havaittiin, että sen olisi mahdollista ja kannattavaa tukea asiakkaitaan tässäkin käytännössä. Nyt Upitrek on Facebookissa ja tukee asiakkaitaan kokemusten jakamisessa ja jatkamisessa. Www-sivuilla oleva vieraskirjatoiminto, johon kävijät voivat jättää kommentteja, on toinen tapa tukea tätä käytäntöä.



Kuva: Jose-Carlos Garcia-Rosell

Rovaniemellä sijaitsevalla [SantaParkilla](#) on käytössään palvelu, jonka kautta asiakkaat voivat kuvata ja lähettää itse videotervehdyksen joko sähköpostitse ystävilleen tai jakaa suoraan sosiaalisen median (esim. facebook tai twitter) kautta. Videotervehdys on helppo, hauska ja nykyaikainen tapa lähettää lomaterveiset, suurin osa postista kun joka tapauksessa on sähköistä. Tervehdyksen voi lähettää ilmaiseksi ja niin monelle kuin haluaa. Samalla asiakkaat markkinoivat SantaParkia omille ystävilleen.

Monet yrittäjät karttavat sosiaaliseen mediaan osallistumista negatiivisen ja epäasiallisen kommentoinnin pelossa. On kuitenkin tutkittu, että 70 % sosiaaliseen mediaan jätetystä palautteesta on positiivista, 20% neutraalia ja vain 10% negatiivista. Negatiivisen palautteen antaja laittaa joka tapauksessa palautteensa jonnekin nettiin – parempi on siis mahdollistaa palautteen antaminen, jotta siihen voi itse vastata tai puuttua.

Mistä tässä on kyse?

Toiminnan kehittämistä ei voida erottaa tuotekehittämisestä, sillä tapa toimia voi olla tärkeä erottautumisen keino ja toimintaprosessit tiivis osa tuotetta. **Matkailun tuotekehityksessä siis luodaan uusia tapoja toimia yhdessä eri osapuolten – kuten yrittäjän, asiakkaan, työntekijän, aluekehittäjän, viranomaisen, yhteistyökumppanin, paikalliset jne. – kanssa. Tuote on tarina, joka tulee pystyä välittämään kaikille näille osapuolille.** Samalla tarinalla voi kuitenkin olla eri muoto eri tilanteissa: asiakkaalle tuotetta esiteltäessä, oppaiden briiffaamisessa, yhteistyökumppanin kanssa neuvoteltaessa jne. Tärkeää on olla kuitenkin johdonmukainen, ettei tulla luoneeksi täysin poikkeavaa kuvaa omasta toiminnasta, omista arvoista ja omien tuotteiden sävyistä eri asiayhteyksissä.

Tuote rakennetaan yhdessä, eri osapuolten kohdatessa toisensa. Näin se tarjoaa myös asiakkaalle mielekkäämmän roolin osallistua tuotteen kuluttamiseen ja tuottamiseen, tai tarinan jatkamiseen mm. ostamalla matkamuitse ja tuliaisista tai kertomalla matkakokemuksistaan ystävilleen sosiaalisessa mediassa. Työntekijälle tämä jättää tilaa tilannekohtaiseen luovuuteen, improvisointiin, hyväksi havaittuihin työkäytäntöihin ja asiakkaan kohtaamiseen. **Tuotekehittäjälle on myös lohdullista ajatella, että tuotetta ei tarvitse saada koskaan täysin valmiiksi. Se saa aina vähän erilaisen muodon riippuen esimerkiksi siitä, keitä loppuasiakkaat ovat, kuka työskentelee oppaana ja millainen on reittivalinta.** Tämä ei tietenkään tarkoita sitä, että menestystuote ei olisi tasalaatuinen perusasioiden osalta!

Tuotteen luonne



"Tuotteen kokonaisuus pitäis luoda ja sitten markkinoida ja mainostaa..Jos sen antaa kokonaan toisen kässiin ihmiselle joka ei tunne minua, johonki firmalle, niin ei siitä välttämättä tule meidän näkönen. Mainoksessa olevan tuotteen pitäis olla siinäkin minun näköinen ja sen takia tuntuu siltä että sekin on hankalaa tilata..."

"Periaatesa met voimma jalkaa meän tuotet sellashin, jotka met ite vain tuotamma ja sitten sellashin, jotka me tehemi yhdessä jonku toisen kans. Enemmän meilä on kuitenkin niitä tuotteita, jotka tehän yhteistyösä. No, se tietenki tarkoittaaapi, et meän omat tuotteet täytyy olla niin hyviä, et toiset on kiinnostunu niistä ja haluavat yhittää net isommaksi kokonaisuueksi ja tietenki toisinkipäin. Kyllä meki olhan vähän ranttuja ettei nyt ihan kenen kanssa tahansa aleta tekhen yhteistyötä. Sen met olemma huomant, että hinnottelu se on vaikiata - varsinki kun on tuotteessa on monia palikoita eri yrityksistä ja ko sitte vielä pitäis huomioia ne ihime komissiot –vai mitä ne oli!. Se kun on meän tehtävä rakentaa se tuote semmoseksi et se pystythän myymhän ja et asiakas haluaa ostaa sen. Monestihan on niin, että ensiksi täytyy myyä vähän halvemmalla, että asiakhat tutustuu siihen tuotteeseen. Jos pannee aluksi liian korkian hinnan, eikä asiakas ymmärrä,



mistä hinta koostuu, niin eihän se sitä osta. ."

On tärkeää, että tuote erottuu yhtenäisenä kokonaisuutena, sen viestintä ja kokonaismarkkinointi on uskottavaa ja hinnoittelulogiikka on suhteutettu tuotekehittäjän toimintatapaan sekä tuotteen merkitykseen ja tarinaan.

Tarinallisuuden kiteyttäminen tuotteeksi: Stanglwirt Hotel

Itävaltalainen luomuhotelli "[Stanglwirt](#)" on korkeatasoinen, laadukas perheyryitys, jonka tarina syntyi paikan historian ja perinteisen maatalouden yhdistämisestä luksusluokan palveluihin. Hotellia ja sen palveluita on vaikeata luokitella tiettyyn kategoriaan, vaan se tarjoaa kaikkea kaikille 400-vuotista historiaansa kunnioittaen. Hotellin tarina näkyy kaikissa palveluissa kuten kylpylässä, kokoustiloissa, perhe-toiminnoissa, ulkoaktiviteeteissa ja ravintoloissa. Sen lisäksi luomumaatila on hotellin ydin ja elämän voima.

Kuten Balthasar Hauser, hotellin toimitusjohtaja, toteaa, hotellia on jatkuvasti kehitetty ottamalla huomioon toimintaympäristön historia ja luonto. Iso haiakvaario on myös osa paikan historiaa, sillä muinaisina aikoina hotellin alue oli meren alla. Stanglwirt -hotellissa on onnistuttu peittoamaan lamakausi omalla erityislaatuiseella tuotteella. Vaikka hotelli on selvästi alueen muita kohteita kalliimpi, se on ollut yhtä selvästi alueen suosituin paikka.

Kerroksellinen tuote kestää monta käyttökertaa: Levin Seven Seasons

Levin kerroksisuutta kohdetason tuotteena on lähdetty rakentamaan vaihtuvien vuodenaikojen hengessä. Vuoden jako kahdeksaan vuodenaikaan mukailee lappilaisten ja saamelaisten luonnon rytmisissä kulkenutta elämäntapaa, johon liittyvät arjen käytännöt heijastuivat heidän vuodenviertoonsa. Neljän päävuodenajan rinnalla kulkee neljä väli-vuodenaikaa.

Levillä tätä lappilaiseen perinteeseen kuuluvaa ideaa on tuotu tähän päivään. Levin seitsemän vuodenaikaa, Seven seasons, rytmittävät vuoden kulkua ja tukevat kuvaa Levistä ympärivuotisena matkailukohteena.

Vaikka poronhoito ja erästely eivät enää määritä kaikkien alueella asuvien ja vierailevien elämää, valoisuuden, lämpötilan ja luonnonilmiöiden vaihtelu ovat tietysti ennallaan ja kahdeksan vuodenaikaa yhä tunnistettavissa – ja ne mahdollistavat erilaisia aktiviteetteja ja erilaisen kokemuksen Levistä eri vuodenaikoina.



Alueen perinteeseen pohjautuvien luontoaktiviteettien rinnalla kulkevat myös tapahtumat ja matkailun vaikutuksesta paikalle kulkeutuneet ja siellä syntyneet aktiviteetit, jotka myötäilevät vuodenaikojen rytmiä. Seven seasons –ajatus ei ole Levillä jäänyt tyhjäksi lupaukseksi, vaan siellä tehdään aktiivisesti tuotekehitystoimintaa, jolla on luotu jokaiselle vuodelle omat, erityiset tuotteensa.

Irrallisista palveluista yhtenäiseksi kokonaiselämykseksi

Matkakohteissa, esimerkiksi matkailualueilla tai matkailukeskuksissa tehdään aktiivisesti töitä kohteen tunnettuuden parantamiseen ja myönteisten mielikuvien edistämiseen. Yhteismarkkinoinnissa kohdetasoinen tuotekehitys ja kohteen strateginen kehittäminen jäävät kuitenkin valitettavan usein mainonnan ja myynnin edistämisen varjoon. Tämä voi aiheuttaa huomattavia ristiriitaisuuksia annetun mielikuvan sekä kohteen arjen, palvelutarjonnan ja elämyksellisyyden välillä. Matkakohteissa erikokoiset yritykset lähtökohtaisesti kilpailevat keskenään, koska asiakas ei voi olla kahdessa paikassa yhtä aikaa. Yritysten tulisi kuitenkin tehdä yhteistyötä, jotta asiakas tulisi alun perin juuri kyseiselle alueelle.

Matkailija tulee harvoin matkakohteeseen vain yhden tietyn yrityksen vuoksi. Jos mietimme vaikka Välimeren rantakohteisiin tekemiämme matkoja, useimmiten teemme matkamme tiettyyn matkakohteeseen, koemme olevamme tietyllä alueella ja kiinnitymme tiettyyn paikkaan. Vaikka mieleemme jäisi hyviä palvelukokemuksia joissakin yksittäisissä yrityksissä tai vierailisimme omatoimisesti eri paikoissa, miellämme kohteen kokonaisuutena.

Kohdetasoinen tuotteen koossapito ja kehittäminen on haastavaa ja työlästä – mutta asiakkaalle tulisi luoda kuva helposti lähestyttävästä, saavutettavasta ja ostettavasta kokonaiselämyksestä, minkä myös tulisi todentua varsinaisessa kohteessa. Lähtökohtana kohdetuotteen kehittämisessä toimivat muun muassa arvokeskustelu ja yhteinen käsitys siitä, mitä ja mitä haluamme olla ja mitä tarinaa kohteena kertoa asiakkaillemme ja yhteistyökumppaneillemme.

Kestävä hinnoittelu = kestävä tuote

Näytä aina loppuasiakkaalle sama hinta

Hinnoittelu on keskeinen osa tuotekehitystä. Se viestii asiakkaalle paljon tuotteesta, mutta myös tuottajasta ja kohteesta. Matkailualan pienyrityksille hinnoittelusta tekee erityisen haastavaa se, että kansainvälisessä vapaa-ajan matkailussa, leisure-segmentissä, tuote kulkee palveluntuottajalta kuluttajalle tyypillisesti ainakin kahden jakeluportaan kautta: kansainvälisen matkanjärjestäjän ja DMC/incoming –toimiston kautta. Tämä on osa tuotteen luonnetta, mutta sen ei saisi näkyä negatiivisessa mielessä matkailijalle.

Kestävä hinnoittelu tarkoittaa kansainvälisessä vapaa-ajanmatkailun jakeluketjussa sitä, että kuluttajalle tarjotaan samasta tuotteesta aina samaa hintaa riippumatta siitä, keneltä hän tuotteen ostaa. Mikäli

matkanjärjestäjä tarjoaa tuotetta asiakkailleen korkeammalla hinnalla kuin paikallismyynti tai palveluntuottaja, herää kuluttajan epäluottamus matkanjärjestäjää kohtaan. Matkanjärjestäjä saa valituksia ja usein poistaa tuotteen omasta tuotannostaan. Koko kohde sekä kaikki sen osapuolet kärsivät tällöin negatiivisesta maineesta. Matkanjärjestäjän kautta tulevat asiakasvirrat ovat kuitenkin merkittäviä ja jokseenkin ennustettavissa, kun yhteistyö on jatkunut muutaman kauden.

Palveluntuottajan tulisi hinnoitella kansainvälisille vapaa-ajanmatkailijoille tarjoamansa tuotteet siten, että se sisältää jakelukanavan vaatiman ns. myyntikomission. Suositeltavaa on laskea 25–30 prosentin komissiovara tuotteeseen. Näin hinnoittelu on linjakasta ja kestää jakelukanavan portaat. Lisää tietoa tästä sivulla .

Asiakaskin voi osallistua hinnan määrittelyyn

Joissain tapauksissa loppuasiakas on otettu mukaan määrittelemään tuotteen hintaa. Längenfeltin kylässä Itävallan Alpeilla on muutamana kesänä tehty viikon mittainen kokeilu, jossa asiakas on voinut määrittellä kokemuksensa mukaan hinnan käyttämälleen palvelulle. Kokeilu on yhtä aikaa PR-tempaus, asiakastutkimus ja kehittämistyötä, jossa hinnoittelun analysointi on keskeisessä roolissa. Vastaavia hinnoittelukokeiluja on tehty mm. ravintoloissa.

Huvipuistot hinnoittelun testilaboratoriona

Huvipuistoissa on vuosikymmenten ajan pyöritelty hinnoitteluperiaatteita, asiakkaan maksamiskäytäntöjä ja sitä, mistä asiakas maksaa. Onko sisäänpääsy puistoalueelle ilmaista, mutta asiakkaat maksavat palveluista, joita käyttävät? Vastaavasti asiakas voi maksaa ajasta, jonka puistoalueella viettää, eli jonottaa kerran sisään ostaakseen rannekkeen. Rannekkeella pääsee kaikkiin laitteisiin mutta ruoat ja juomat joutuu ostamaan yleensä erikseen. Tällöin asiakas maksaa etukäteen tietyn kiinteän summan tietämättä, mitä laitteita tai minkä verran tulee käyttäneeksi - lisäksi hän maksaa saman summan kuin kaikki muutkin, vaikka käyttäisi palveluita alueella vähemmän tai enemmän kuin toiset.

Entä jos asiakkaalle annettaisiin alueelle astuessaan sähköinen ranneke, joka rekisteröisi hänen liikkeensä, käyttämänsä palvelut ja nauttimansa virvokkeet ja välipalat. Lisäksi ranneke voisi ilmoittaa alueelta poistuttaessa asiakaskohtaisesti esimerkiksi korkeimman sykearvon (huippukokemus tai -jännitys) ja muita, fysiologisia arvoja, hiilijalanjäljen suuruuden, ajankäyttönsä ja vertailutietoja kävijäkeskiarvoihin ja niin edelleen. Tämä voisi rikastaa kokemusta. Lopussa koodilukija laskisi asiakkaalle hänen kokemuksensa hinnan - asiakaslähtöisesti. Asiakkaan ei tarvitse kaivella lompakkoaan kesken kaiken vaan hän voi keskittyä täysipainoisesti huvipuistokokemukseensa. Tai entä jos asiakas päättäisi itse alueelta poistuessaan ja ajankäyttöyhteenvedon nähdessään, minkä arvoisena kokemustaan piti – ja maksaisi sen mukaan?

Mistä tässä on kyse?

Maailma on täynnä tarinoita ja erilaisia vaihtoehtoisia elämänarvoja, joista voidaan johtaa vaikuttavia tuotteita ja luoda yhteisiä merkityksiä. Tärkeää on valita niistä itselleen, yhteistyökumppaneilleen ja toimintaympäristöönsä sopivin. Kaikkea ei voi tehdä kaikille kaikkialla. Oman toiminnan laajuudesta ja

valittujen tarinoiden kantavuudesta (esim. sukupolvien välillä, kulttuurien kesken tai kansanperinteestä toiseen) riippuu, voidaanko tuottaa ”joillekin jotakin jossakin”.

Hinnoittelu on merkittävä osa tuotekehitystä, ja sillä voidaan kiteyttää tarinaa, jota on päätetty kertoa. Tuotteen ansaintalogiikalla voidaan tehdä valintoja tarvittavista asiakasmääristä. **On kuitenkin hyvä huomioida, että tuottajan hinnoitteluperiaatteet heijastuvat asiakkaalle maksamiskäytäntöinä.** Sen lisäksi, mikä on tuottajalle ja yhteistyökumppaneille kannattavaa, olennaista on myös pohtia, milloin ja mistä asiakas maksaa – mitä hän saa mukaansa? Entä miten tuote muuttuu, kun sen hinta ja hinnoitteluperiaatteet muuttuvat?

Tuotekehitys on valintojen tekemistä, mutta valitsemisen ajankohdan suhteen on oltava herkkä, ettei tule lukinneeksi liian aikaisin esimerkiksi asiakkaita tai heidän osallistumistaan ulos tuotteen kokemisesta. Lisäksi tarinaa ei vain tarjota asiakkaille, vaan asiakkaat myös osallistuvat tarinan rakentamiseen ja kertomiseen.

MONINAINEN ASIAKKUUS

Matkailussa asiakasta voidaan tarkastella monesta näkökulmasta. **Matkailijan lisäksi työntekijä, paikallisyhteisön jäsen ja viranomainen voivat olla asiakkaita tuotekehityksen jossakin vaiheessa. Tuotekehitystä tehdään yhdessä kaikkien näiden tahojen kanssa.** On tärkeitä, että yhteistyön osapuolet jakavat yhteiset intressit ja yhtenäisen käsityksen toiminnan tavoitteista ja näin ollen myös asiakkuudesta.

Tuotekehityksen kannalta on tärkeää ymmärtää, että **matkailijoista on tullut kokeneempia. He haluavat ja osaavat osallistua aktiivisesti omien elämyskokemustensa suunnitteluun ja toteuttamiseen.** He tuntuvat vaihtavan mieltymyksiään herkästi. Voi olla vaarallista asettaa asiakas selkeään, pysyvään ja ennalta määriteltyyn luokkaan. Tämä edellyttää myös uusia tapoja hankkia asiakas- ja markkinatietoa.

Tässä osiossa hahmotetaan, kuka on asiakas matkailussa, mikä on hänen roolinsa tuotteen tuottamisessa ja kuluttamisessa, ja miten asiakasta ja markkinoita voidaan ymmärtää paremmin.

	Asiakkuus perinteisesti	Asiakkuus kokonaisvaltaisesti
Asiakkaan hahmottaminen	Matkailija, huomio kansallisuudessa; kohderyhmät määritellään sen mukaan, millaisia ollaan; mieli ja aivot; yksilö	Moninainen, huomio elämäntavoissa; kohderyhmät määritellään sen pohjalta, mitä tunnetaan ja tehdään; ihminen kokonaisuutena; yhteisön jäsen
Asiakkaan rooli	Passiivinen seuraaja, palautteen antaja; kertakävijä; kuluttaja	Aktiivinen osallistuja yhdessä toisten kanssa; kanta-asiakas; kanssatuottaja
Asiakas- ja markkinatieto	Määrällistä tutkimustietoa; kyselytutkimus, jossa kysytään asiakkaalta; huomio "kasvottomiin" tilastoihin sekä asiakkaan tarpeisiin, haluihin ja motiiveihin	Monipuolista tietoa eri lähteistä; huomio asiakkaan toimintaan, eri toimijoihin ja toimintatapoihin

Asiakkaan hahmottaminen

"Joka vuojen aika on niinku erilaista ja sitten asiakas ja asiakasryhmätki vaihtuu vielä eri vuojenaikoina erilaisiksi, että tosi monipuolista on. Nyt ku met olhan mietitty yhessä koulutuksessa, miten met oikein kehittämmä meän toimintaa, niin olema nyt aluksi jakanhet asiakhat kolomhen ryhmään.

Ensinnä on semmoset yksittäiset asiakhat, joita voi olla pariskunnat tai perhet tai ihan yksittäiset kulukijat ja het tulevat tänne lomale. Sitten on ne lomale tulevat ryhmämatkailijat joko täältä Suomesta tai ulukomailta. Kolomantena ryhmänä on sitten net yritysryhmät ja net insentiiviryhmät, jotka on enimmäkshen ulukomailta."





"Minun mielestä on tosi tärkeää, että työntekijät ja paikalliset uskottavasti ja omaehtoisen innostuneesti ovat meidän yrityksen puolestapuhujia. Siksi me yritetään huomioida aina myös työntekijät ja paikalliset ihmiset, kun kehitetään tuotteita ja toimintaa. Että tehtäis asiat niin, että asiakkaat tykkäis, mutta myös työntekijät ja naapurit. Sillon täytyy kuunnella asiakkaiden lisäksi myös niitä naapureita ja työntekijöitä."

Hybridiasiakas: Upitrek

Matkailijat muuttavat mieltymyksiään nopeasti ja matkakohdetta valitessa heihin vaikuttavat asiat, joita on vaikea arvioida ennakolta. Valinnat vaikuttavat olevan enemmän riippuvaisia tilanteesta kuin kansallisuuden tai lomailutottumusten kaltaisista taustamuuttujista.

Senioripariskunta Mike ja Carol ovat kotoisin Walesista. Matkustaminen on osa heidän elämäänsä. He esimerkiksi omistavat pienen kesämökin Ranskan Bretagnen maaseudulla ja tykkäävät maalaismaisemasta ja luonnossa liikkumisesta. Keväisin he haluavat jotain muuta ja osallistuivatkin lumikenkävaellukselle Kainuussa.



Kuva: Jose-Carlos Garcia-Rosell

Vaellus houkutteli heitä tulemaan ja tutustumaan ensimmäistä kertaa pohjoissuomalaiseen luontoon. Se oli uusi kohde heille, sillä aikaisemmin he ovat olleet jo Ruotsissa ja Norjassa. He kuitenkin matkustavat kerran vuodessa Välimerelle. He rakastavat aurinkolomaa, koska siellä ei tarvitse tehdä mitään, saa vain maata auringossa ja nauttia hotellin palveluista. Sen sijaan lumikenkävaelluksella he halusivat rehkiä.

Hollantilainen pariskunta Vicky ja John halusivat viettää loman jossain luontokohteessa Romaniassa. He olivat juuri tutustumassa tarjouksiin internetissä, kun sattumalta tietokoneen ruudulle ilmestyi tarjous lumikenkävaelluksesta Pohjois-Suomessa. Sama tapahtui Claudinelle (ranskalainen 50-vuotias nainen), joka oli alun perin päättänyt mennä luontomatkalke Grönlantiin. Grönlannin-matkoista kertovassa esitteestä löytyi kuitenkin mainos lumikenkävaelluksesta Pohjois-Suomessa.

Lopulta sekä Vicky ja John että Claudine tulivat Pohjois-Suomeen. Tämä osoittaa, ettei pelkkä paikka enää riitä vetämään matkailijoita. Pelkkä aktiviteettikaan (kuten lumikenkävaellus) ei ole tarpeeksi.

Asiakkaita houkuttelee juuri se tarina, joka syntyy paikasta, yritysarvoista ja aktiviteeteista yhteensä. Nykyään ei ole tärkeä missä ollaan ja mitä tehdään, vaan miten ja kenen kanssa aika vietetään.

Ei erojen etsimistä vaan yhteisten käytäntöjen tukemista

Asiakkaiden yltiöyksilölliset, muista täysin poikkeavat tarpeet on harha, sillä asiakkaat ajautuvat kuluttamisessaan, myös matkaillessaan, melko vakiintuneisiin käytäntöihin. Tuotekehityksen lähtökohdaksi voi ottaa asiakkaita erottavien asioiden sijaan heitä yhdistäviä käytäntöjä, joita tukemalla tuotteesta tulee parempi.

Majoituksessa tällainen käytäntö on esimerkiksi nukkuminen. [Jukkasiärven jäähotelli](#) mainostaa kotisivuillaan ”Sleep well in -5”. Tällä osoitetaan, että ymmärretään hyvien unien tärkeys matkailijalle. Toinen esimerkki on perhehotelli [Stanglwirt](#), joka tarjoaa asiakkaille mahdollisuuden valita sopivan tyynyn laajasta tyynyvalikoimasta. Myös erityyppisiä vuodevaatteita on tarjolla hotellin asiakkaille. Tämä palvelu on kehitetty yhteistyössä [Hefel Textilin](#) kanssa. Idea on, että asiakkaalla on mahdollisuus tutustua Hefel Textilin korkealaatuisia tuotteisiin hotellivierailun aikana.

Tuotteella on eri merkityksiä eri asiakkaille

Tuotekehityksessä on tärkeää huomioida matkailijan lisäksi työntekijöiden, paikallisyhteisön ja yhteistyökumppaneiden näkökulma. Jokaisen kokemasta merkityksestä voi kasvaa yritykselle kilpailuetua.

Arctic SnowHotelilla on monet kasvot matkailutuotteena. Se tarkoittaa eri asioita eri toimijoille. Matkailijalle se on paikka, jossa voidaan kokea eksoottinen jään ja lumen maailma, paikallishistoriaa ja äärimmäisiä olosuhteita. Matkanjärjestäjä-yhteistyökumppanille se on paikka, jossa voidaan toteuttaa erilaisia aktiviteetteja ja ohjelmia omille asiakkaille. Yliopiston taiteiden tiedekunnan opiskelijoille ja opettajille, joka osallistuvat jäähotellin suunniteluun ja rakentamiseen, Arctic SnowHotel on luovuuden ja inspiraation sekä lähde ja seuraus. Kyläläisille se on ylpeyden aihe ja osoitus paikallisesta osaamisesta.

Kumppanuusasiakkuus: Lapin Safarit ja Arctic Reindeer

[Lapin Safarit](#) on pitkän historiansa aikana kehittänyt erilaisia yhteistyömuotoja, joiden tavoitteena on ollut luoda vahvoja asiakkuuksia paikallisten yritysten kanssa. Kumppanuustasoinen asiakkuus on tullut erityisen tärkeäksi ja ajankohtaiseksi sellaisten yritysten kanssa, joiden palveluiden saatavuuden ja laadun varmistaminen on kriittinen tekijä kokonaiselämysten näkökulmasta varsinkin huippusesongin aikaan. Aidon kumppanuuden luominen tilanteessa, jossa yritykset ovat täysin itsenäisiä, on kuitenkin osoittautunut erittäin haasteelliseksi.

Lapin Safareiden ja Arctic Reindeerin välinen kumppanuuden perusta on Lapin Safareiden vähemmistöosakkuus porotilasta. Tällainen yhteistyömuoto on mahdollistanut sen, että yhteinen liiketoiminta on pitkäjänteistä ja kestävää sekä molemmat voittavat (win-win).

Lapin Safareille on tärkeää, että yhteistyökumppani on voinut säilyttää yrittäjyyden ja siihen liittyvän arvokkaan ”polteen” heidän osaomistuksestaan huolimatta. Samalla Lapin Safarit on voinut tuoda esiin omat tarpeensa ja odotuksensa Arctic Reindeerin toimintaa kohtaan ja saanut heiltä arvokasta porotalouteen liittyvää erityisosaamista ja asiantuntijuutta. Toisaalta Arctic Reindeer on päässyt osalliseksi mm. Lapin Safareiden markkinointi-, hallinto ja myyntiosaamisesta sekä laajasta kansainvälisestä asiakaskontaktipinnasta.

Mistä tässä on kyse?

Markkinoita tulisi hahmottaa laajemmin kuin väestötieteellisesti tai maantieteellisesti (matkailijan kotimaa, kansallisuus ja ikä). Tulisi myös välttyä ajattelemasta kohderyhmiä keskenään ulkoisesti epäyhtenäisinä tai vastaavasti sisäisesti aukottoman yhtenäisinä.

Tuotekehittäjä voi kokea mielekkäämpänä pohtia asiakkaiden välisten erojen sijaan asiakkaita yhdistäviä tekijöitä – esimerkiksi laajasti tunnettuja, moniin vetoavia tarinoita tai elämisen tapoja, vaikkapa matkailemiseen liittyviä käytäntöjä, jotka ovat yllättävän yhdenmukaisia. **Asiakkaiden ominaisuuksien ja piirteiden rinnalle tulisivat omaksua toiminnan ja käytäntöjen näkökulma** – mitä asiakkaamme tekevät ja miten voisimme heitä siinä tukea, tai miten voisimme auttaa heitä luomaan uusia toimintatapoja? **Kun kuluttajien välisten erojen (kiinalainen, intialainen, britti) sijaan tarkastellaan sitä, mitä heillä on yhteistä (syöminen, juominen, nukkuminen) yksinkertaistetaan markkinoita ja helpotetaan tuotekehitystä. Samaan tapaan voidaan tunnistaa sekä eroavaisuuksia että yhteneväisyyksiä yksin matkailevien, ryhmämatkailijoiden kuin työ- ja incentive-matkailijoiden välillä.**

Tuotekehityksessä on tärkeää huomioida asiakkaan moninaisuus. **Kestävää kilpailuetua ei luoda sillä, että vain yrittäjä, asiakas ja yhteistyökumppanit voivat hyvin lyhyellä aikavälillä, vaan sillä, että mahdollisimman moni voi paremmin pitkällä aikavälillä.** Matkailuliiketoiminnassa jakelutien luonteen vuoksi asiakkaalla viitataan myös yhteistyökumppaniin, kuten kansainväliseen matkanjärjestäjään, joka toimii kuluttaja-asiakkaan ja elämysyrityksen tai matkakohteen välissä. **Kun asiakkuus ymmärretään laajasti ja tuotekehitykseen otetaan mukaan paikalliset ihmiset ja työntekijät, kestävän kilpailuedun lisäksi luodaan myös sosiaalisesti, ekologisesti ja kulttuurisesti kestäviä tuotteita.**

Asiakkaan rooli

"Yritysassiakas on usseimmiten mukana ite suunnittelemasa sitä reittiä ja kaikkea niitä yöpymisiä ja ohjelmia. Yhesä mietithän, miten net yrityksen asiakahat nyt saahan ihan oikeasti tekemähän töitä sielä eräkämpälä...hakkaamhan halot ja laittamhan ruoat ja oikeasthan kaikki tekemhän ite..ensiksi "



"No sellaisesta tempauksesta meillä oli erittäin hyviä kokemuksia, kun järjestettiin meidän matkailualueella yhdistyksen organisoimana ideakilpailu. Siihen liittyi muun muassa uuden kyläklubitalon nimikilpailu, paikalliseen kulttuurihistoriaan liittyvän kävelyreitit kehittämisen matkailutuotteeksi ja kyläläisten "sana on vapaa"-tyyppinen palaute.

Sen lisäksi että saattiin uusia ideoita tuotekehitykseen, tutustuttiin myös uusiin ihmisiin. Jatkossa meillä on varmaan paremmat mahdollisuudet ottaa kyläläisiä aktiivisemmin mukaan suunnittelutyöhön niin yrityksessä kuin matkailuyhdistyksessä."

Finnair metsästää laatua yhdessä lentomatkustajiensa kanssa

Asiakkaita voi osallistaa monin tavoin. Aina ei ole mahdollista, että asiakas olisi konkreettisesti mukana tuotesuunnittelupalavereissa, ja asiakasprofiilien määrittäminen yhdessä konsulttien kanssa ei aina välttämättä tuota täsmällistä tai uutta tietoa. Finnair käynnisti syyskuussa 2010 suurta mediahuomiota herättäneen [RethinkQuality-ohjelman](#). Ohjelman avulla pystytään tarkastelemaan laatua ja sen rakentumista monipuolisesti sekä osallistamaan oikeita asiakkaita tuote- ja toiminnan kehittämiseen. Ohjelman tuloksista voidaan hyötyä laajasti, kun tavoitteena on palvella asiakkaita yhä paremmin.

Ohjelma käynnistyi kansainvälisellä työilmoituksella, jolla haettiin laadun metsästäjiä. Hakemuksia tuli yli 5000. Syys- ja lokakuun vaihteessa Finnair rekrytoi neljä henkilöä – Quality Hunteria – jotka kiertelevät kahden kuukauden ajan Finnairin kohteissa havainnoiden laatua lentokoneissa ja -kentillä sekä kohteissa. Christina, Warren, Ella ja Wolfgang ovat näin mukana jatkuvassa tuotekehityksessä. Kokemuksiaan he jakavat paitsi suoraan työnantajalleen myös blogikirjoituksin ja valokuvin verkkosivuilla ja sosiaalisessa mediassa. Finnairin RethinkQuality -sivustolla äänestetään parasta laadunmetsästäjää. Tällä kutsutaan myös lukijoita ja muita asiakkaita mukaan keskusteluun ja laadunmäärittästyöhön.

Kokemuksen sosiaalisuus: Porsche Camp4 ja Villi Pohjola- Eräsetti Wild North

[Porsche Camp 4](#) -tuotteessa on oivallettu sosiaalisen median merkitys osallistettaessa asiakkaita tuotekehitykseen ja tuottamiseen. Hyvissä ajoin ennen kuin kunkin vuoden harvat ja valitut Porsche-yhteisön edustajat (esim. Porschen omistajat) tulevat Lappiin oppimaan autonsa ominaisuuksista ja suorituskyvystä, itsestään kuljettajana ja uusia taitoja, ja kiinnittymään voimakkaammin Porsche-tuotemerkkiin, heille avataan suljettu Facebook-ryhmä, jossa he voivat tutustua muihin ”leiriläisiin”, fiilistellä tulevia kokemuksia ja valmistautua niihin. Vastaavasti matkan aikana sinne voi päivittää tilannetietoja. Matkan jälkeen keskustelu, kokemusten vaihto ja muistelemine jatkuu samaisessa ympäristössä ennestään tuttujen ja uusien ystävien kesken.

[Villi Pohjola – Eräsetti Wild Northin Facebook –profiilissa](#) asiakkaat voivat lähettää terveisiä ja ladata kuvia paitsi Lapin kokemuksistaan myös muista matkoistaan. Erona moniin muihin yrityksiin, ESW käyttää Facebookia yhteisöllisenä kokemuksen ja hyvän tunnelman välittäjänä, ei vain bisneskeskeisenä markkinointiviestintänä.

Paikallisten ihmisten osallistaminen tuotekehitykseen: Kuinka joulu näkyy ympäri vuoden Joulupukin virallisessa kotikaupungissa

Matkailun ympäristöt eivät useinkaan ole vain turisteja varten, vaan osa paikallisten ihmisten jokapäiväistä elämää. Jotta matkailun kehittäminen on sosiaalisesti kestäväällä pohjalla, on hyvä osallistaa myös paikalliset ihmiset heidän jokapäiväisen ympäristönsä suunnitteluun.

Rovaniemellä on joulupukin virallisen kotikaupungin status, mutta joulu ei ole aikaisemmin näkynyt ympäri vuoden kaupungin keskustassa. Ideoita tavoista, jolla joulu näkyisi tai tuntuisi kaupungin keskustassa kerätään syksyllä 2010 [kaikille avoimella keskustelufoorumilla](#). Ideat hyödynnetään työpajoissa, joihin kutsutaan Rovaniemen joulubrändiin keskeisesti vaikuttavien yritysten ja organisaatioiden edustajia eri aloilta.



Kuva: Rovaniemen kaupunki

Rovaniemen joulun vetovoimaisuutta ja kilpailukykyä sekä Rovaniemen imagoa ympärivuotisenä joulukaupunkina kehitetään paikkojen brändäämisen asiantuntijan Teemu Moilasen johdolla. Moilasen näkemyksen mukaan on erittäin tärkeää löytää yhteinen näkemys siihen, miten ja missä joulu näkyy, kuuluu ja tuntuu. Brändäystä ei voi ulkoistaa, vaan langat on pidettävä omilla käsissä. Jokainen rovaniemeläinen vaikuttaa siihen, millaiseksi mielikuva joulun pääkaupungista lopulta rakentuu.

Mistä tässä on kyse?

Asiakas pitää kutsua mukaan tuotekehitykseen ja rakentamaan omaa kokemustaan. Näin asiakas ei ole pelkkä loppukuluttaja vaan tärkeä toimija jo tuotekehityksen alkupäässä.

Asiakas ei koe asioita tyhjiössä, vaan hän paitsi kantaa käytäntöjään mukanaan myös kokee usein yhdessä muiden kanssa. Elämyskokemuksen yksilöllisyyden rinnalla kulkee kokemuksen sosiaalisuus.

Elämys on paitsi henkilökohtainen tunnekokemus myös sosio-kulttuurisesti opittu tapa kokea. Tuotekehittäjän on huomioitava ideoinnissa, tuotteistamisessa ja kohtaamisen suunnittelussa räätälöitävyys, persoonallisuus, yhteisöllisyys ja kokemusten jaettavuus.

Riittävän vakuuttava, puhutteleva ja tunteisiin vetoava tarina kyllä kuuluu niille, joille kyseisellä tuotteella on annettavaa. Yritysten, verkostojen ja kokonaisten matkakohteiden tulisi rakentaa itselleen ”noutopöytä” (ks. Massaräätälöinti-työkalu), jolla tehdään näkyväksi saumaton kokonaisuus helposti lähestyttäviä tuotteita. Näin annetaan asiakkaalle mahdollisuus päättää, mitä hän tällä kertaa voisi kokeilla, ja tulla uudelleen seuraavalla kerralla kokemaan muita.

Matkailija ei suinkaan ole ainoa toimija, joka on mukana tuotteen toteuttamisessa ja kokemisessa. Kun matkailutuotteet rakentuvat yhdessä eri toimijoiden kohdatessa toisensa, tuotekehittäjän on hyvä tarkastella tuotettaan eri tuottajien ja kuluttajien näkökulmasta ja huomioida toteutuksessa myös niiden intressit. Siksi muilla yrittäjällä, työntekijöillä, aluekehittäjillä, viranomaisilla, yhteistyökumppaneilla, paikallisväestöllä ja kulttuurin tuottajilla on merkittävä osa tuotekehittäjinä ja kansatuottajina. Perinteinen ajatus kuluttaja-asiakkaasta ”kuninkaana” johtaakin tuotekehittäjän kapeakatseiseen kuvaan tuotekehitystyöstä. **Matkailijan osallistamisen rinnalla onkin hedelmällistä mahdollistaa muiden merkittävien toimijoiden osallistuminen tuotekehitykseen.**

Asiakas- ja markkinatieto



"Jos palvelua mieltii pelkästään asiakkaan kannalta, niin äkkiä sen saa menemään kannattamattomaksi. Sitähän tehdään sitten kaikki mahdollinen. Luvataan kuut ja taivaat. Kaikki kuitenkin maksaa. Palvelu pitää myös saada sitä kautta toimimaan, että asiakas kokee saavansa vastineen sille rahalle, jota se meihin on valmis sijoittamaan. Ei se välttämättä saa, jos se menee liian hyväksi se palvelu. Se voi maksaa liian paljon ja se ei oo valmis maksamaan sitä."

”Met olhan jo kauan hankittu tietoa asiakastyytyväisyydestä lomakheila, joita annethan safarien jäläkhen matkailijoitten täytettäväks. Tuuoperaattorit (matkanjärjestäjät) ovat antanhet tietenki meile myös suorhan palautetta. Meän täytyy kuitenkin vielä tarkemmin mieltiä, miten met oikein mittaamma asiakhaitten tyytyväisyyttä, ko pitäis saaha tietoa siitäki, miten het kokevat eri palavelut ja voihan olla, että heilä olis sanottavvaa jostaki sellaisestaki asiasta, jota emmä etes ite ossaa kysyä.”



Asiakas- ja markkinatiedon keräämisessä kannattaa käyttää monenlaisia lähteitä ja menetelmiä. **Asiakaskyselylomakkeilla kerätty tieto on helposti vertailukelpoista ja usein edellytys erilaisiin kehityshankkeisiin pääsemiselle. Tuotekehityksen kannalta kuitenkin perinteisten asiakastyytyväisyyslomakkeiden antama tieto ei aina riitä. Katse kannattaa suunnata koko toimintaympäristöön toimijoinen – ja ottaa aktiivisesti mukaan tuotekehitykseen kaikki toimijat.** Matkailussa korostuu ihmisten välinen vuorovaikutus, joten heidän tietämyksensä ja osaamisensa tunnistaminen, tunnustaminen, ylläpitäminen ja kehittäminen on tärkeää .

Hotelli Furgler ja Jaakkolan Porotila hyöttyivät monipuolisista asiakastiedon keräämisen menetelmistä

Asiakailta ei aina osata kysyä lomakekyselyissä oikeita asioita, joten kannattaa käyttää muitakin asiakaspalautteen keräämisen menetelmiä. Asiakkaiden lisäksi varsin hyödyllistä tietoa on työntekijöillä, jotka tekevät tuotteen yhdessä asiakkaan kanssa.

Perhematkailuun erikoistunut [Hotelli Furgler](#) on hyvä esimerkki siitä, kuinka tärkeää on käyttää monipuolisia asiakastiedon keräämisen menetelmiä. Hotellin johto huomasi, että perinteiset lomakkeet eivät anna tarpeeksi tietoa hotellin ja sen palvelujen kehittämiseen. Alettiin kokeilla uusia tapoja. Asiakkaat saivat tyhjän paperin, johon he antoivat vapaasti palautetta omista lähtökohdistaan. Asiakkaiden mukaan hotellista puuttui aktiviteetteja, jotka tapahtuvat hotellin seinien ulkopuolella. Tämä auttoi hotellin johtoa kehittämään esim. grillijuhlan, jossa perheet kuljetaan erikoisbussilla viettämään yhteistä aikaa alppilaitumella.

Palautteen keräämisen lisäksi hotellin henkilökunta kirjaa ylös huomioitaan siitä, mitä asiakkaat tekevät. Henkilökunnan havainnot mahdollistavat perhehotelli-konseptin kehittämisen juuri niissä kohdissa, joissa konsepti ei vielä tue perheloman käytäntöjä. Näin esim. tunnistettiin, että lasten oleskeleminen ja leikkiminen saunatiloissa vaikeutti vanhempien ja muiden aikuisten saunomista. Ratkaisuna tilanteeseen päätettiin, että päivisin kylpyläosasto on pelkästään aikuisten käytössä. Sen lisäksi perheille tarjottiin mahdollisuus varata sauna-aika illaksi, mikäli vanhemmat haluavat mennä saunaan lastensa kanssa.

[Jaakkolan porotilalla](#) on seurattu asiakkaiden käyttäytymistä porotilavierailu - tuotteen asiakaspulun eri

vaiheissa mm. poroaidalla ja kodassa. Havainnoinnin avulla ymmärrettiin, että asiakkaat ovat hyvin kiinnostuneita pohjoisen ihmisen arjesta eivätkä vain porotaloudesta ja poroista. Lisäksi huomattiin, että poroaidalla kerrotut tarinat jäivät monilta asiakkailta kuulematta, sillä porojen näkeminen, seuraaminen ja kuvaaminen vie poroaidalla lähes kaiken huomion. Kotaan tultaessa asiakkaat alkavat kysellä juuri niitä asioita, joita poroaidalla on kerrottu. Tämän seurauksena Jaakkolan porotilalla porotilavierailu – tuotteeseen on kehitelty kodassa esitettävä kuvaesitys, jonka avulla tarinat voidaan havainnollistaa paremmin ja täten siirtää pääosa tarinan kerronnasta poroaidalta kotaan.

BaseCamp Oulangassa työntekijät ovat tärkein tiedonlähde

Esimerkiksi ohjelmalvelu yrityksissä hyvä ja ammattitaitoinen, toimintaympäristönsä tunteva opas osaa antaa sekä yrityksen että asiakkaan kannalta hyödyllisempää tietoa tuotteen toimivuudesta ja kehittämismahdollisuuksista kuin asiakas, joka kokee tuotteen ja toimintaympäristön kenties ensimmäistä kertaa.

Luontomatkailun edelläkävijä [Base Camp Oulanka](#) pitää oppaita tärkeimpänä asiakas- ja markkinatiedon lähteenä. Esimerkiksi kiipeilyoppaat, jotka ovat itse lajista innostuneita, matkustavat jatkuvasti kiipeilemään eri kohteisiin Euroopassa ja maailmalla. Mukanaan he tuovat uusia ideoita ja hyviä käytäntöjä.

Varusteiden kehitystä kaikki seuraavat harrastuneisuutensa vuoksi ja yrityksessä on aina uusin tieto, jonka mukaan varusteet pyritään pitämään ajan tasalla. Kiinnostavia tuotteita, joista voisi olla mallia tuotekehitykseen, etsitään ympäri maailmaa, koska periaatteena on olla edelläkävijä. Base Camp Oulanka toimii asiantuntijaorganisaation periaatteella. Se ei ole hierarkkinen, kaikki tekevät kaikkea, tuotteita kehitetään parhaan tiedon pohjalta ja tuotekehitys on jatkuva prosessi.

Verkostoitumisella uutta osaamista: St.Lapland

Omasta yrityksestä puuttuvaa tietoa ja asiantuntijuutta esimerkiksi myynnin ja markkinoinnin saralla voi hankkia yhteistyössä alueen muiden toimijoiden kanssa.

Kahdeksan kuusamolaista perheyrittäjä oli tehnyt yhteistyötä alueen kansainvälistymishankkeessa jo useamman vuoden ja tutustunut ja verkostoitunut sitä kautta. Yhteiseksi ongelmaksi kansainvälisten asiakkaiden tavoittamisessa havaittiin kyseisiin yrityksiin sitoutuneen myyntihenkilön / myyntiorganisaation puuttuminen. Yritykset pohtivat useita eri vaihtoehtoja yhteisen myyntiresurssin palkkaamiseen ja päätyivät aloittamaan markkinointiyhteistyöllä käyttäen työkaluna Finpron vientirengasta.

Vientirengastoiminta auttaa suomalaisia yrityksiä kansainvälisen toiminnan käynnistämisessä ja uusien myyntikanavien rakentamisessa. Vientirengasta vetää yritysten ja Finpron yhdessä valitsema yhteisvientipäällikkö. Yhteisvientipäällikön toiminta on operatiivista markkinointityötä, tavoitteena on

asiakaskontaktien ja kanavien luominen säännöllisen kaupankäynnin aikaansaamiseksi.

Vientirengas mahdollistaa siis yhteisen vientipäällikön palkkaamisen ja siten yhteisen markkinoinnin. Kuusamolaisten yritysten vientirengaassa vientipäällikkö on työstänyt kullekin yritykselle myyntikelpoisia tuotteita, joita markkinoidaan kansainvälisille asiakkaille. Yritykset ottivat yhteisen nimen ([St. Lapland](#)) ja tavaramerkin käyttöönsä helpottaakseen markkinointiviestintää asiakkaille. Kansainvälinen markkinointi tehdään yhteisen nimen alla ja asiakkaille tarjotaan kokonaisuuksia, jotka koostuvat pääasiassa näiden kahdeksan yrityksen palveluista. Yhteistyöstä ei ole poissuljettu alueen muita yrityksiä. St. Lapland yritykset kilpailevat yhä edelleen kotimaan markkinoilla. Kotimaiset asiakkaat kilpailuttavat usein juuri näiden yritysten majoitus- ja ravintolapalvelut.

Toiminnanohjausjärjestelmästä tukea tuotekehitykseen

Tuotekehitykseen liittyy olennaisesti toiminnan ja prosessien kehittäminen, toimitaanpa sitten yritys-, verkosto- tai kohdetasolla. Kun toiminnan laajuus kasvaa, toiminnanohjausjärjestelmä tehostaa tiedonhallintaa ja voi mahdollistaa myös tiiviin yhteistyöverkoston kehittämisen.

Esimerkkinä voisi mainita erityisesti matkailutoimialan tarpeisiin kehitetyn Travius-järjestelmän, jolla voi hoitaa kaikki tärkeimmät toiminnot keskitetysti: mm. tarjoukset, tilaukset, laskituksen, kassan, raportoinnin, asiakashallinnan, verkkokaupan ja toiminnanohjauksen. Tällaisen järjestelmän avulla yritys voi kehittää liiketoimintaansa ja prosesseja yksin tai yhdessä muiden kanssa, verkostossa. Tuotehinnat ja tilaukset voidaan siirtää yhteistyöyritykselle helposti, komissiot huomioidaan automaattisesti tilaussiirroissa, tuotekiintiöitä voidaan hallinta reaaliaikaisesti koko verkostossa ja yhteistyöyritysten tai koko verkoston tuotteita voi myydä verkkokaupassa. Monipuolinen raportointi mahdollistaa lisäksi laajan laatudokumentoinnin.

Mistä tässä on kyse?

Matkailuyritykset käyttävät usein varsin suppeaa valikoimaa tiedon hankkimistapoja. Tuotekehittäjän on tärkeätä arvioida yhdessä yhteistyökumppaneidensa kanssa, mitä tietoa kannattaa hankkia ja millaista tietoa eri menetelmillä voidaan saada. Usein turvaudutaan lomakekyselyihin, joissa perinteisesti oletetaan, että matkailija a) tietää tarkasti etukäteen tai muistaa ja pystyy erittelemään jälkikäteen omat tarpeensa, halunsa, mielikuvansa, odotuksensa ja kokemuksensa, ja b) pystyy ilmaisemaan ne selkeästi numeroasteikolla tai kielellisesti. Lähtökohtaisesti kyselytutkimuksessa pelataan kuitenkin tutkijoiden tai työn tilaajien luomilla käsitteillä ja jäsenyyksillä – ja asiakas vastaa annettujen vaihtoehtojen mukaan.

Matkailutuotteen erityisen luonteen vuoksi on riskialtista nojautua vain yhden tietolähteen ja yhdestä näkökulmasta määritellyn tiedon varaan. Työkaluosiossa esitellään useita vaihtoehtoisia ja samanaikaisia, rinnasteisia tapoja hankkia tietoa. **Kun suunnitellaan tuotteita, joiden tavoitteena on saada aikaan merkityksellisiä elämyksiä, on tärkeää tarkastella myös asiakkaan toimintaa, kokemisen ja kuluttamisen aikana tapahtuvia asioita ja tilanteita.** Tarkastelemalla asiakkaita luonnollisissa tilanteissa saadaan tuotekehityksen tueksi syvällisempää tietoa siitä, miten he luovat merkityksiä.

Monipuolisen tiedon hyödyntämisen näkökulma tuo kuvaan lisää toimijoita, joilla on arvokasta tietoa matkailijoiden toiminnasta ja markkinoista. Opastyöntekijöillä, kerrossiivoojilla, tarjoilijoilla ja myyntityöntekijöillä ja muilla asiakaspalvelutehtävissä toimivilla on valtavasti arvokasta tietoa asiakkaasta.

Pelkkä asiakastieto ei tietenkään riitä, vaan tuotekehittäjän on hankittava, tulkittava ja punnittava tietoa myös markkinoista kokonaisuutena. Tässä myyntityöntekijöiden, matkanjärjestäjien ja kansallisten matkailun edistäjien ja vientiorganisaatioiden tietämys on arvokasta. Erilaisista trendiraporteista ja blogikirjoituksista voi saada ideoita tuotekehitykseen. **Verkostoitumisella voidaan vähentää olennaisesti sitä taakkaa, joka tuotekehittäjälle voi helposti kasautua markkinatiedon hankkimisessa.** Yksin ei tarvitse yrittää kaikkea!

TUOTEKEHITYSTYÖKALUT

Työkaluosiossa esitellään työkaluja, joilla käsikirjan lähestymistapa voidaan ottaa käyttöön tuotekehitystyössä ja omaksua osaksi omaa toimintaa. Työkaluja on kolmenlaisia: ideointityökaluja, tuotteistamistyökaluja ja kohtaamistyökaluja. Kaikkiin työkaluihin liittyy myös jatkuva arviointi.

Nämä symbolit auttavat valitsemaan itselle sopivimman työkalun kuhunkin vaiheeseen.

Helppo



Haastava



Voi tehdä yksin



Tehdään ryhmässä



Vie paljon aikaa



Voi tehostaa asiantuntijan avulla



Monien työkalujen käyttöä voi tehostaa käyttämällä apuna MTIn asiantuntijaa. Asiantuntija-apua saadaksesi ota yhteyttä MTI:in [www-käsikirjan \(matkailu.luc.fi/tuotekehitys\)](http://www.käsikirjan(matkailu.luc.fi/tuotekehitys)) vasemmasta valikosta löytyvällä yhteydenottolomakkeella.



Ideointityökalut

Ideakuppila



Ideakuppila -työkalua on käytetty monipuolisesti tätä käsikirjaa suunniteltaessa, kun etsittiin ratkaisuja yhteistyöyrittäjien tuotekehitysongelmiin. Staffpointin kanssa sitä pohjustettiin kahdella tavalla. Ensimmäinen järjestettiin tapaaminen yhteistyöyrittäjien ja sen asiakasyritys LaplandHotelsin kanssa. Tapaamisessa oli mukana hotellinjohtaja, vastaanoton esimiehiä ja vastaanottovirkailijoita kahdesta hotellista. Sitten hankittiin syvällisempää taustatietoa yrityksestä haastatteleamalla vastaanottovirkailijoita erikseen. Erityishuomio kiinnitettiin vastaanottotyöhön, esimerkiksi sen osaamisvaatimukseen ja työpaikkaan. Näistä valittiin keskusteltavat aihepiirit Ideakuppilaan. Ideakuppilan tavoitteena oli edistää uuden työntekijän soveltuvuutta asiakasyrityksen toimintaan ja kohteen työtapoihin, työyhteisöön ja tuotteisiin. Siinä tuotiin samalla porukalla ideoita tuote- ja toiminnan kehittämiseen.

Mikä?

Ideakuppila on kohtaamispaikka, jossa jaetaan ideoita, ajatuksia ja kokemuksia, luodaan yhdessä uutta tietoa ja kyseenalaistetaan asioita rakentavasti. Sitä käytetään yhteisöllisenä ideoinnin ja kehittämisen välineenä, jonka tarkoituksena on saada esiin osallistujien yhteinen tieto-taito vuoropuhelun avulla käsiteltävästä aiheesta ja siihen liittyvistä teemoista.

Miksi?

Ideakuppila mahdollistaa sen, että jokainen osallistuja saa vapaasti tuoda esiin omat näkemyksensä valitusta aihepiiristä. Esiin tuoduista asioista keskustellaan teemoittain, niitä analysoidaan ja peilataan monipuolisesti, jolloin kunkin teeman sisältöä kehitetään eteenpäin yhdessä. Se sopii erityisen hyvin tilanteisiin, joissa tuotekehittäjä haluaa joko aikaansaada lisää esimerkiksi tuoteideoita tai tunnistaa erilaisia tapoja tehdä tuotekehitystä (ks. Case StaffPoint).

Miten?

Työkirja: Käsiteltävien aiheiden valinnassa voit käyttää avuksesi työkirjan tehtävien 3.2, 5.2 ja 5.3 vastauksia. Kun pohditaan, ketä voitaisiin kutsua ideakuppilaan, voidaan käyttää avuksi työkirjan tehtäviä 2.2.2 ja 5.2.2., 5.2.3. ja 5.2.4 .

Tekijät: Ideakuppila toteutetaan yrityksen henkilökunnan toimesta. Henkilökunnasta on valittu vastuuhenkilö(t), joka huolehtii käytännönjärjestelyistä, johtaa tilaisuuden kulkua ja kokoaa aikaansaannoksia yhteen. Ryhmätyöskentelyyn osallistuu 3-10 henkilöä. Jos osallistujia on enemmän kuin kuusi, niin teemapöytäkiertäminen voidaan toteuttaa myös pienryhminä.

Kesto: Koko tilaisuuden toteuttamiseen on varattu aikaa 2h.

Järjestelyt: Ryhmätyöskentelyyn tarvitaan aihealue, keskusteluteemat, pöytiä, paperia, muistilappuja ja kyniä. Käsiteltävä aihealue jaetaan keskimäärin 3 – 10 teemaan ja jokaiselle teemalle varataan oma pöytä tms.. Pöydälle asetetaan iso paperi, jonka otsikkona on kyseisen pöydän teema. Osallistujat kiertävät pöydästä pöytään ja kirjoittavat paperille omat näkemyksensä. Näin luodaan ”kahvilaympäristö ja -tunnelma”, jossa henkilöt käyvät keskusteluja eri pöydissä eri teemoista. Kun kaikki osallistujat ovat kiertäneet kaikki teemapöydät, vastuuhenkilöiden johdolla käydään yhdessä läpi pöytäkohtaisesti eri teemoihin tulleet kommentit – keskustellaan, reflektoidaan ja tehdään johtopäätöksiä. Tilaisuuden jälkeen laaditaan kirjallinen yhteenveto tuloksista osallistujille jatkotoimenpiteitä varten.

Muuta: Ideakuppilan voi toteuttaa myös ulkopuolinen kouluttaja, joka toimii puolueettomana vastuuhenkilönä keskusteluteemojen valinnassa, tilaisuuden suunnittelussa ja käytännön toteutuksessa - keskustelun ohjaamisessa ja tulosten analysoinnissa. Tästä on huomattavaa hyötyä varsinkin, jos yritys kokeilee ideakuppilaa ensimmäistä kertaa ja/tai jos keskusteluteemat ovat arkaluontoisia ja niitä pitäisi voida käsitellä mahdollisimman puolueettomasti.

Tarrakarttapaja



”Viime kesänä kokkeilimme yhesä meän matkailuyhdistyksen koulutustillaisuudessa tämmöstä tarrakartta-työkalua. Sen avula oli mukava pohiskella yhesä meän kylän historiaa ja siihen liittyviä muita asioita, joila voi olla ite kullekin jonkilaista merkitystä. Ite yllätyin siitä miten palijo erilaisia juttuja on tapahtunu tässä meän kylällä. Mie en tienny esimerkiks, et Pekan isoisä oli ollu aikoinhan karhunkaataja ja et hän oli kaatanut yhen suurimmista karhuista täsä aivan lähelä Ullan kestikievaria. Nyt Ulla ja met yhesä yritethän elevyttää tätä vanhaa tarinaa Ullan kievarin ohjelman kautta joka on nimetty soppelisti 'karhunkaatajan jäljillä'. Kyllähän tää Pekan isoisän tarina saa meän kaikkien myös asiakhaitten mielikuvituksen liikhele.”



Mikä?

Tarrakarttapaja on inspiroiva kohtaamispaikka, jossa osallistujat jakavat tiettyyn matkailukohteeseen liittämäänsä muistoja, tunnekokemuksia, merkityksiä ja tarinoita. Sitä käytetään yhteisöllisenä kehittämisvälineenä, jonka tarkoituksena on ”ulkoistaa” osallistujien hiljaista tietoa kohteen

tositapahtumista, taruista, kertomuksista ja omista kokemuksistaan. Se tarjoaa erinomaisen tavan kutsua eri sidosryhmiä mukaan tuotekehitystyöhön.

Miksi?

Vaikka matkakohteet ovat täynnä tarinoita ja merkityksiä, vain osa niistä on tiedossa. Suurin osa tarinoista kerrotaan vain tietyissä piireissä ja niitä ei jaeta ulospäin. Joskus ajatellaan, että tarina ei voi olla mielenkiintoinen toisille ihmisille, koska se on paikallinen ja se kertoo ”vain” jokapäiväisestä elämästä. Yksinkertaiset tarinat, kertomukset ja sankaritarut voivat kuitenkin tarjota hyviä aineksia tuotekehitykseen ja vahvistaa matkakohteiden profiloitumista tuomalla esille tuotteiden ja kohteiden erityispiirteitä. Tarinoiden esiin saaminen on kuitenkin haasteellinen tehtävä, koska ne ovat usein hiljaisen tiedon muodossa. Tarrakarttapajan avulla on mahdollista koota ja arvioida tietyn kohteen tarinoita ja merkityksiä, joista vain muutamat ihmiset tietävät.

Miten?

Työkirja: Jos olet listannut paikkakuntasi mielenkiintoisia henkilöitä ja paikkoja sekä historiallisia ja ajankohtaisia tapahtumia ja arvioinut asioita, jotka erottavat paikkakuntasi muista paikoista työkirjan tehtävien 2.1.1. ja 2.1.2. mukaan, ota listasi ja pohdintasi nyt käyttöön.

Tekijät: Tarrakarttapaja toteutetaan yrityksen henkilökunnan toimesta. Henkilökunnasta valitaan vastuuhenkilö(t), joka huolehtii käytännönjärjestelyistä, johtaa tilaisuuden kulkua ja kokoaa aikaansaannoksia yhteen. Tarrakarttapajaan osallistuu 5-20 henkilöä. Jos osallistujia on enemmän kuin kuusi, työskentely toteutetaan pienryhminä.

Kesto: Koko tilaisuuden toteuttamiseen on varattu aikaa 2 tuntia.

Järjestelyt: Ryhmätyöskentelyyn tarvitaan iso kartta tarkasteltavasta alueesta, paperia, muistilappuja, erivärisiä tarroja ja kyniä. Kartan tulisi olla mahdollisimman havainnollinen (esim. yksittäiset tilat, rakennukset ja maamerkit on nähtävä) ja sen ympärillä pitää olla tyhjää tilaa. Kartan tarkoituksena on toimia kehyksenä kerättäville tarinoille. Sen ei tarvitse olla juuri oikeassa mittakaavassa. Kartan voi vaikka piirtää itse.

Osallistujat käyttävät erivärisiä tarroja merkiten erilaisia paikkoihin liittyviä merkityksiä, tarinoita, tunteita tai kokemuksia. Jokaisesta tarrasta vedetään viiva kartan reunaan ja perustellaan miksi ko. paikka on osallistujan mielestä esim. kaunis, romanttinen, historiallinen, rentouttava, merkityksellinen, paikallisuuden edustava. Tilaisuuden jälkeen vastuuhenkilö(t) kokoaa kirjallisen yhteenvedon tarrakartan tuloksista.

Muuta: Tarrakarttapajan järjestäjien ja siihen osallistuvien kannattaa tutustua Lapin yliopiston [Tarinamestarit-koulutukseen](#), joka auttaa hahmottamaan paikallisia tarinoita matkailutuotteita hyödyntävällä tavalla. Tarrakarttapajan työskentelyä, siihen liittyviä keskusteluja ja pohtimista voidaan edistää luomalla rentouttava ilmapiiri ja tarjoilemalla kahvia tai teetä. Jos työskentely tapahtuu pienissä ryhmissä, täytyy muistaa antaa oma kartta ja tarvittavat materiaalit jokaiselle pienryhmälle.

Tulevaisuusikkuna



”Viime vuona aloimme miettimhän vähän enemmän sitä, mitä met tulevaisuulta oikein haluamme. Niimpä met nimitimmä yhen pääophaista vastuushen hoitaa siihen liittyvät hommat. Met olimma yhesä koulutuksessa saanhet oppia semmosen ”Tulevaisuuen ikkunan” käythön. En mie siitä nyt nii ymmärtäny, mutta nuo nuoremmat

Pääöphan joholla työntekijät onnistuivat kerräämhän meäki yrityksen kannalta vaikka kuinka kiinnostavia juttuja tuotteitten kehittämishen– trendeiksi niitä vishin kututhan. No, yks hausimmista jutuista mitä löyty, oli se, että mukamas pehemolelutki matkustaisivat. Kyllä met saathin ensinnä hyvät naurut siitä, mut yks opas innostu tästä ideasta tosi palijo ja ehotti että tekisimmä ohjelman pehemoleluja varten. Ens kesänä saamma ensimmäiset tämmöset asiakhat.”



Mikä?

Tulevaisuusikkuna on keino tunnistaa toimintaympäristön muutoksia ja kuvata niitä visuaalisesti. Sillä voidaan saada esille vahvoja vallitsevia trendejä ja piileviä heikkoja signaaleja, ”trendi-ituja”, eli merkkejä jostain uudesta ja mahdollisesti nousevasta asiasta. Visuaaliset heikot signaalit voivat olla esimerkiksi kuvia, valokuvia, animaatioita tai videon pätkiä uusista keksinnöistä tai nykyajan oudoista ilmiöistä.

Miksi?

”Heikot signaalit” ovat nousseet matkailualalla suurta kiinnostusta herättäväksi aihealueeksi. Oikealla hetkellä heikkoon signaaliin tarttuva matkailuorganisaatio voi luoda menestyvää, kannattavaa liiketoimintaa tai torjua liiketoiminnan uhkia. Vaikka heikkoja signaaleja on kaikkialla, on vaikeaa erottaa oleellisia signaaleja ”kohinan” seasta. Toisaalta on myös haastavaa tuoda signaalit jäsenetysti organisaation pohdittavaksi.

Tulevaisuusikkunan avulla voidaan kerätä heikot signaalit eli toimintaympäristön tulevaisuustieto yhteen ja helposti hyödynnettävään muotoon. Heikkoja signaaleja voidaan käyttää hyväksi tuotekehityksessä, sillä ne auttavat rikkomaan pinttyneitä ajatusmalleja ja luomaan tilaa uusille ideoille. Tulevaisuusikkuna

levittää heikkoja signaaleja organisaatiossa, kannustaa tulevaisuusajatteluun ja tuo luovuutta tuotekehitykseen.

Miten?

Työkirja: Tulevaisuusikkunan kokoamisessa voi käyttää apuna työkirjan osioiden 2.3 ja 3.3. vastauksia.

Tekijät: Yrityksen henkilökunta toteuttaa Tulevaisuusikkunan. Henkilökunnasta on valittu vastuuhenkilö(t), jonka tehtävänä on tuottaa ja kerätä materiaalia (heikkojen signaalien kuvia) tulevaisuusikkunaan. Tällä henkilöllä, ”tulevaisuusreportterilla”, täytyy olla pitkän tähtäimen näkökulma mielessään.

Kesto: Materiaalia kerätään usean kuukauden ajan esim. 1-2 signaalia/viikko. Tulevaisuusikkunan kokoaminen voi olla jatkuvaa ja kestää vuosia.

Järjestelyt: Tulevaisuusikkuna ei vaadi erikoisia järjestelyjä. Tulevaisuusreportterin täytyy vain etsiä visuaalisia heikkoja signaaleja surffaamalla internetissä, seuraamalla keskusteluryhmiä, kuljeskelemalla kameran kanssa, keskustelemalla yrityksen henkilöstön, asiakkaiden sekä yrityksen ulkopuolisten henkilöiden kanssa. Jos heikot signaalit eivät vielä ole nähtävissä (esim. huhut, teksti) hänen täytyy muuttaa ne kuviksi. Heikkoja signaaleja esitellään tulevaisuusikkunoissa, jotka voidaan asettaa kahvihuoneisiin, auloihin, työntekijöiden sosiaalituloihin tai mihin tahansa paikkoihin, jossa yrityksen työntekijät viettävät aikaansa ja joissa keskustellaan.

Muuta: Tulevaisuusikkuna on Elina Hiltusen kehittämä menetelmä, joka on tehty osana hänen väitöskirjatutkimustaan (2010). Lisätietoa: www.whatsnext.fi/tulevaisuusikkuna

Tulevaisuusverstaat



”Viime talvena järjestettiin naapurikylässä tulevaisuusversta teemalla ”Millaista matkailua haluaisin omaan kylääni”. Kuulin serkultani Mikolta, joka osallistui verstaaseen, että tilaisuudessa käytiin vilkasta keskustelua kylän tulevaisuudesta matkakohteena.

Verstaassa korostui matkailukuva, jossa kylä tarjoaa matkailijoille mahdollisuutta tutustua kylän jokapäiväiseen elämään, kuten sienestykseen marjastukseen, kalastukseen, käsitöiden tekemiseen, porojen hoitoon jne. Oli mielenkiintoista kuulla miten tilaisuudessa saatiin näkyville matkailukuvi, johon suurin osa kyläläisistä oli valmis sitoutumaan. Olen itse ehdottanut meidän matkailuyhdistykselle vastaavan verstaan järjestämistä meidän kylässä.”

Mikä?

Tulevaisuusverstas on työkalu, jossa pyritään sanallisesti työstämään ja täsmentämään tuoteideoita. Se sopii tuotekehityksen alkuvaiheeseen, jossa tuotteen idea on vielä hahmottumatta tai sen jatkuvaa kehittämistä ei ole vielä oivallettu. Tulevaisuusverstas on tilaisuus, jossa totutut ajatukset ja käyttäytymismallit haastetaan (ja jopa hylätään), ja jossa jokaisella on mahdollisuus vapaasti tuoda mielipiteensä julki ja kommentoida muiden näkemyksiä. Verstas on myös tapaamispaikka ihmisille, jotka etsivät uusia tuoteideoita tai sopivia ratkaisuja olemassa oleviin tuotteisiin. Työkalu voidaan toteuttaa yritys-, verkosto- ja kohdetasolla.

Miksi?

Nykyajan tuotekehitys vaatii ennakointi- ja tulevaisuusajattelua. Tulevaisuusverstas innostaa osallistujia tuomaan ideoita aktiivisesti esille ja kannustaa kriittiseen ajatteluun, jotka vaikuttavat tuotekehitysprosessiin. Tulevaisuusvertaan avulla saadaan esiin uusia tulevaisuuden kuvia, jotka tarjoavat eväitä organisaation oman vision ja strategian rakentamiseen.

Miten?

Työkirja: Kun mietitään mahdollisia osallistujia tulevaisuusverstaaseen, apua on työkirjan tehtävien 2.4 ja 3.2 vastauksista. Työkirjan osio 3.3 auttaa suuntaamaan ajatuksia tulevaisuuteen.

Tekijät: Tulevaisuusverstaat voidaan toteuttaa yrityksen henkilökunnan toimesta. Henkilökunnasta on valittu vastuuhenkilö(t), joka huolehtii käytännönjärjestelyistä, johtaa tilaisuuden kulkua ja kokoaa aikaansaannoksia yhteen. Verstaaseen osallistuu 5-50 henkilöä. Jos osallistujia on enemmän kuin viisi, niin kritiikki- ja mielikuvitusvaihe toteutetaan pienryhminä.

Kesto: Verstaiden kesto voidaan määrittellä tarpeen mukaan puolen päivän (n. 4h)tilaisuudesta kaksi päivää kestävään tilaisuuteen.

Järjestely: Tulevaisuusverstaita varten tarvitaan fläppitauluja, paperia, huopakyniä, teippiä, tarroja ja tarjoilua. Verstas avataan johdatuksella aiheeseen ja kertomalla aikataulusta ja työskentelytavasta. Tulevaisuusverstaat koostuvat seuraavista vaiheista:

(1) Kritiikkivaihe, jossa osallistujat tuovat julki käsityksensä tuotteen teemaan liittyvistä epäkohdista kirjoittamalla kritiikkiväittämiä fläppipapereille ja koostamalla ne teemoiksi.

(2) Mielikuvitusvaihe, jossa kritiikkivaiheen väittämät käännetään myönteisiksi ehdotuksiksi. Kaikki ideat ja ehdotukset ovat tervetulleita, sillä mielikuvitusvaihe on vapaa nykyisyyden kahleista. Idea on kehitellä "utooppisia tuotteen luonnoksia". Ehdotukset kirjataan ja niistä valitaan parhaimmat osallistujien mielipiteitten pohjalta.

(3) toteuttamisvaihe, jossa kohtaavat kritiikki ja mielikuvitus, nykyisyys ja tulevaisuus. Mielikuvitusvaiheen tulokset esitellään, niistä keskustellaan ja niitä täydennetään. Etsitään valittujen tuotteiden ehdotusten toteuttamiskeinoja, eli miten käytännössä edetään valittujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Miten ja mistä aloitamme, mitkä ovat ensimmäiset toimenpiteet, jotka voimme tehdä?

Muuta: Jos verstaan osallistujamäärä on suuri, suositlemme käytettäväksi ulkopuolista asiantuntijaa verstaan vetämisessä. Tällöin asiantuntija toimii vastuuhenkilönä tilaisuuden ohjaamisessa.

Vuosikello



Mikä?

Vuosikello on työkalu ajanhallintaan ja toimintaympäristön hahmottamiseen: mitä tehdään ja mitä tapahtuu milloinkin. Sillä voi suunnitella toimintaa lyhyellä ja keskipitkällä aikavälillä. Vuosikello voidaan esittää sanallisesti ja/tai graafisesti, ja sitä pitää ylläpitää ja päivittää jatkuvasti. Vuosikellon sisältö ja tarkasteltavien ajanjaksojen tarkkuus tulee määrittää yritykselle, verkostolle tai kohteelle ominaisimmalla tavalla, yhtä oikeaa tapaa ei ole.

Miksi?

Vuosikellon avulla voidaan luoda kokonaiskuva yhden vuoden tai pitemmän aikajakson tapahtumista ja niiden aikataulutuksesta, mikä tukee tuotekehittäjien yhteisten päämäärien saavuttamista. Se antaa ideoita ja apua, missä tilassa, ajassa ja paikassa yritys toimii, miten tuotekehitys kytkeytyy muuhun toimintaan ja miten se suhteutuu toimintaympäristön ”liikkeisiin”.

Miten?

Tekijät: Suositus on, että suunnitteluun osallistetaan eri toimijoita yrityksestä, jotta saadaan mahdollisimman laajasti yrityksessä oleva tieto-taito (myös hiljainen tieto) käyttöön yhteiseksi hyväksi.

Kesto ja ajoitus: Vuosikelloa on tärkeätä päivittää ja ylläpitää jatkuvasti, kun uutta tietoa muun muassa toimenpiteiden ajoituksista saadaan. Vuosikellon sisällön suunnittelu ja päivitys voidaan ajoittaa esimerkiksi kalenterivuoden, tilikauden, vuodenaikojen vaihtelun ja matkailusesonkien mukaan.

Järjestelyt ja toteutus: Valittujen aikajänneiden sisään syötetään toimenpidetkokonaisuuksia ja yksittäisiä tehtäviä. Tämä edistää läpinäkyvyyttä eri osapuolten kesken, auttaa ennakoimaan ja tarkastelemaan toimintaympäristöä kokonaisuutena.

Muuta: Vuosikellon sisällön suunnittelun apuna voidaan käyttää esim. Learning cafe -työkalua.

Ideakilpailu



Mikä?

Ideakilpailulla voidaan kutsua eri henkilöitä mukaan tuotekehitystyöhön. Sen avulla voidaan saada kehittämis- ja tuoteideoita suoraan esimerkiksi asiakkailta ja paikallisilta asukkailta. Ideat voivat tehtävänannon mukaisesti vaihdella ensikäden kokemuksista viltteihin visioihin ja kaupallista potentiaalia omaaviin tuotekonsepteihin. Kilpailun tavoitteena on tuottaa mahdollisimman paljon uusia ideoita valitusta aiheesta. Kilpailu voidaan joko suunnata tarkasti jollekin ideoijaryhmälle (esim. matkailijat) tai pitää se avoimena ja julkisena.

Miksi?

Ideakilpailu sopii erityisen hyvin tilanteisiin, joissa tuotekehittäjästä tuntuu, että oma idealähde alkaa uhkaavasti kuivua. Ideoita ei ole koskaan kuitenkaan liikaa, sillä yhteen hyvään ideaan tarvitaan kymmenen kelvollista, huippuideaan sata hyvää ja niin edelleen.

Ideointi koostuu kahdesta vaiheesta: ideoiden tuottamisesta ja ideoiden karsimisesta. Näitä kahta vaihetta ei saisi sekoittaa keskenään, sillä ideoiden samanaikainen tuottaminen ja karsiminen voi johtaa liian nopeaan tuomitsemiseen – ja rajalliseen ideamäärään. Ideakilpailu voikin tuottaa runsaasti hyviä, toteuttamiskelpoisia ideoita.

Ideakilpailu on hyvä tapa lisätä yrityksen monipuolista ja yhteisöllistä tuotekehitystyötä tehokkaasti. Samalla voidaan lisätä ymmärrystä esimerkiksi siitä, mitä yleisesti ottaen pidetään matkakohteen tärkeimpinä elementteinä tai millaisia merkityksiä ihmiset yleensä tuotteisiin liittävät. Ideakilpailu voi parhaimmillaan lähentää esimerkiksi tuotekehittäjäyrittystä asiakkaisiinsa, yhteistyökumppaneihinsa ja paikallisiin asukkaisiin. Hyvin järjestetty kilpailu voi tuoda myös sellaisenaan yritykselle positiivista näkyvyyttä. Kilpailu on myös tehokasta toteuttaa vaikkapa verkkomarkkinoinnin ja sosiaalisen median keinoin.

Miten?

Ideakilpailussa esitetään jokin tarkkaan muotoiltu kysymys suurehkolle ihmisjoukolla ja pyydetään heitä vastaamaan kysymykseen tietyn ajan puitteissa. Ideakilpailu voidaan toteuttaa ideoiden ehdottamisen lisäksi kuva- tai pidempänä kirjoituskilpailuna tavoitteista riippuen. Kilpailun voittaja valitaan ennalta tiedotetuilla kriteereillä (esim. ideoiden liiketoimintapotentiaali ja helppo toteutettavuus) ja voittaja palkitaan. Yritys saa ideat käyttöönsä varmistamalla, että kilpailun osallistuja luovuttaa asianomaiset oikeudet yritykselle osallistumalla kilpailuun.

Tekijät: Ideakilpailu toteutetaan tuotekehittäjän, esimerkiksi yrityksen henkilökunnan, toimesta. Ideat

tuotetaan yrityksen ulkopuolella.

Kesto: Kilpailun sopiva kesto on 2-4 viikkoa. Kilpailun ajankohta on myös hyvä miettiä tarkkaan. Esimerkiksi kesälomat tai jouluntienoo ovat yleensä huonoja asiakaan kannalta, eikä satoa kerry.

Järjestelyt:

- 1) Ideakilpailun tavoitteen täsmentäminen. Halutaanko esimerkiksi uusia tuoteideoita, kehittämisideoita, ideoita toteutustavasta vai sisällöistä tai tietoa siitä, mikä asiakkaalle on kokemuksessa tärkeää tms.
- 2) Tehtävänannon laatiminen. Idea on tärkeätä kuvata sellaisella tasolla, että ideat ovat ymmärrettäviä ja vertailtavia.
- 3) Palkinnon valinta. Mitä voittaja saa palkinnoksi ja mikä kannustaa osallistumaan? Yleensä palkintona on yrityksen tuote periaatteella: mitä parempi palkinto, sitä enemmän osallistujia.
- 4) Kuvat, kirjoitukset ja tuotekuvaukset ovat tekijänoikeuksin suojattuja. Kilpailun säännöissä on hyvä varmistaa se, että osallistujat luovuttavat tuotekehittäjälle oikeuden hyödyntää kilpailumateriaalia omassa toiminnassaan. Tehtävänannossa tämän voi huomioida esimerkiksi pyytämällä osallistujaa rastittamaan kohdan: "Olen hyväksynyt kilpailuehdot."
- 5) Sopivan median, kanavan ja viestin valinta. Tavoitetaanko halutut osallistujat parhaiten sähköpostitse, Facebookilla, lehtimainoksella vai jollakin muulla?
- 6) Voittajan valinta ja siitä tiedottaminen.
- 7) Parhaiden ideoiden toteuttaminen.



Tuotteistamistyökalut

Tuotesuunnittelupaja



”Tuotesuunnittelupaja oli hyödyllinen, kun halusimme kehittää koskenlaskutuotetta. Meillä oli idea, mutta konsepti oli epäselvä. Halusimme tarjota mökkeihimme majoittuville asiakkaille mahdollisuuden erähenkiseen ajanviettoon yhdessä muiden kanssa.

Niinpä kutsuin paikallisen ohjelmapalveluyrityksen pääoppaan, yhden naapuriyrittäjän, kunnan aktiivisen elinkeinosihteerin, naapuripitäjän koskiurheiluseuran edustajan ja matkailuyhdistyksen toiminnanjohtajan koolle. Istuimme nuotiolla, nautimme eräruoasta ja solmimme narunpätkiämme yhteen. Pajan avulla hokasimme, mitä lisätietoa tarvittiin tämän tuotteen kehittämiseen, esimerkiksi lainsäädäntö, ulkoasujen materiaalit, turvallisuus, aikataulut ja niin edelleen.”

Mikä?

Tuotesuunnittelupaja on ryhmätyökalu, jonka avulla osallistujilla on mahdollisuus arvioida tuoteideoita ja keskustella niiden toteuttamisesta. Tuotteen suunnitteluun ja tuotteistamiseen osallistutaan väittelemällä ja perustelemalla. Tuotesuunnittelupaja tukee olemassa olevien tuotteiden jalostamista ja uusien tuotteiden kehittämistä. Sen avulla voidaan vahvistaa osaamista ja kehittää toimintatapoja.

Miksi?

Matkailualan tuotekehitysongelmat ovat usein monimutkaisia. Niihin liittyy monia ihmisiä, jotka lähestyvät toimintaympäristöä, tuotetta ja asiakkuuksia eri näkökulmista. Voi olla, että uuden tuotteen kohdalla totutut toimintatavat eivät enää toimi, vaan pitäisi löytää uusi tapa toimia.

Tuotekehitysongelmien jättäminen yhden ihmisen ratkaistavaksi on riskialtista. Tuotesuunnittelupaja on yhteisöllinen prosessi, jossa ideoiden kehittelyyn ja tuotteistamiseen tarvittavaa osaamista kehitetään kommunikoimalla eri osapuolten kesken.

Miten?

Työkirja:Sopivien osallistujien ja käsiteltävien asioiden valinnassa voidaan käyttää apuna työkirjan tehtävän 3.2 vastauksia.

Tekijät: Tuotesuunnittelupaja voidaan toteuttaa yrityksen henkilökunnan toimesta. Henkilökunnasta on valittu vastuuhenkilö(t), joka huolehtii käytännönjärjestelyistä, johtaa tilaisuuden kulkua ja kokoaa aikaansaannoksia yhteen. Suositellaan, että ryhmäkoko on 6 – 12 henkilöä ja että osallistujat edustavat eri intressitahoja, kuten työntekijöitä (esim. operointi, opastyö, myynti ja markkinointi), yhteistyökumppaneita (esim. alihankkijat, matkanjärjestäjät,) ja matkailualan kehittäjiä (esim. kehittämis- ja koulutusorganisaatiot).

Kesto: Tuotesuunnittelupaja voi kestää 1-2 päivää tai vaihtoehtoisesti kolme päivää periaatteella 2+1 tai 1+2 riippuen käsiteltävistä asioista, aikatauluista ja tavoitteista. Esimerkiksi tilanteessa, jossa suunnitellaan täysin uutta tuotetta, on hyvä varata aikaa lähtökohtien ja uuden tiedon sulattelemiseen. Tällöin suositellaan yhtä käynnistyspäivää, ja varsinainen tuotesuunnittelu tehdään myöhemmin kahtena peräkkäisenä päivänä. Vastaavasti kahden päivän aloituksella voidaan saada suunnittelu ja yhteisöllinen prosessi hyvin käyntiin, ja kolmantena päivänä esimerkiksi viikon tai kahden viikon kuluttua voidaan koota tulokset vielä konkreettisiksi ratkaisuuksi. Molemmissa kolmepäiväisten pajojen vaihtoehtoissa on tärkeää käyttää tapaamisten välinen aika hyödyksi tuotesuunnitteluun.

Järjestely: Pajan toteuttamiseen tarvitaan fläppitauluja, paperia, huopakyniä, teippiä, tarroja jne. Paja koostuu seuraavista vaiheista:

- (1) Lähtökohdan määrittely, jossa joko esitellään tuotesuunnittelun pohjaksi valmis virike, jokin kuva tai videon pätkä, tai se voidaan määrittellä myös yhdessä keskustellen;
- (2) Tuotesuunnitelma, jossa osallistujat tuovat esille omia näkemyksiään aiempaan tietoonsa perustuen, tunnistetaan mitä lisätietoa tuotesuunnitelman työstäminen vaatii ja mistä sitä voi hankkia. Tämä vaihe tuo keskusteluun ja tuotekehityksen raaka-aineeksi kokemukset ja niihin liittyvät erilaiset toimintamallit.
- (3) Tiedonhaku, jossa puuttuvaa tietoa etsitään erilaisista lähteistä (esim. internet, kirjasto, asiantuntijat, jne.). Tietoa tarvitaan tuotesuunnitelman jatkojalostamiseen. Tietoa hakevat kaikki tuotesuunnittelupajaan osallistuvat omilla tahoillaan itsenäisesti ennalta määritellyn ajan. Tähän voidaan käyttää tunteja tai päiviä järjestelyjen mukaan.
- (4) Tuotteistaminen, jossa sekä osallistujien hiljainen tieto että tiedonhakuvaiheen esimerkit ja oivallukset jalostetaan tuotekonseptiksi;
- (5) Tuotekonseptin toteutus, jossa kokeilemalla uutta tuotekonseptia edistetään osallistujien oppimista, ymmärrystä ja saadaan tärkeitä kokemusta uuden tuotekonseptin mahdollisuuksista;
- (6) Tuotekonseptin ja suunnitteluprosessin arviointi, joka osoittaa olettamukset ja ratkaisut toimiviksi tai näyttää, missä on parantamisen varaa.

Muuta: Tuotesuunnittelupajan lähtökohta tulee olla osallistujien oman toiminnan kannalta mielekäs. Tiedonhakuvaiheen tietolöydöt voidaan tallentaa yhteiseen tilaan (esim. oppimisverkko) kommentoitavaksi. Koska työkalu vaatii sekä ohjausta että sopivia työvälineitä, se suositellaan toteutettavaksi myös ulkopuolisen kouluttajan toimesta. Tuotesuunnittelupajan ohjausta varten voidaan valmentaa organisaation työntekijöitä.

Palvelusta elämukseksi työkalut: Teema, Draaman kaari ja Massaräätälöinti

Elämys on huomattavasti enemmän kuin mukava ja miellyttävä kokemus tai hyvä palvelu. Elämyksiä, eli ikimuistoisia, merkittäviä kokemuksia voidaan systemaattisesti tuotteistaa siinä missä hyvä laadukkaita palveluitakin. Elämystuote on tuotteistettu kokemus, jonka sisältö ja toteutustapa on suunniteltu asiakaslähtöisesti ja se on räätälöitävissä asiakkaiden yksilöllisten tarpeiden mukaan. Palvelussa on olennaista se **mitä** asiakkaalle tarjotaan, elämyksessä keskitytään siihen **miten** ja millainen kokemus vierailulle luodaan.

Elämystuotteen erottaa palvelutuotteesta teema, draamallisuus ja räätälöitävyys sekä kokonaisvaltainen suunnittelu. Kilpailukykyinen elämys on aito. Aitouden ohella tuotteen kriittisinä elementteinä voidaan pitää myös yksilöllisyyttä, moniaistisuutta, arjesta poikkeavuutta ja vuorovaikutusta henkilöstön, asiakkaan ja tuotteen välillä. Hyvä elämys tarjoaa henkilökohtaisia oppimiskokemuksia.

Elämysten suunnittelua ja tuotteistamista helpottaa [Elämyskolmio – malli](#), jossa elämyksen elementit on kuvattu. Elämyskolmiossa on kaksi tarkastelunäkökulmaa: **tuotteen elementit** ja **asiakkaan kokemus**. Jotta tuote olisi elämyksellinen, tulisi sen sisältää kuusi erilaista elementtiä: yksilöllisyys, aitous, tarina, moniaistisuus, kontrasti ja vuorovaikutus. Niiden myötä asiakkaan kokemus etenee kiinnostuksen, fyysisen kokemisen ja oppimisen kohti elämystä, ehkä jopa henkilökohtaista muutosta.

Työkalun soveltamiseen löytyy apua ja asiantuntijapalveluita [Lapin elämysteollisuuden osaamiskeskuksesta LEOsta](#), mutta tässä käsikirjassa on esitelty muutamia työkaluja, joita on helppo soveltaa omassa yrityksessä.

Draaman kaari



Mikä?

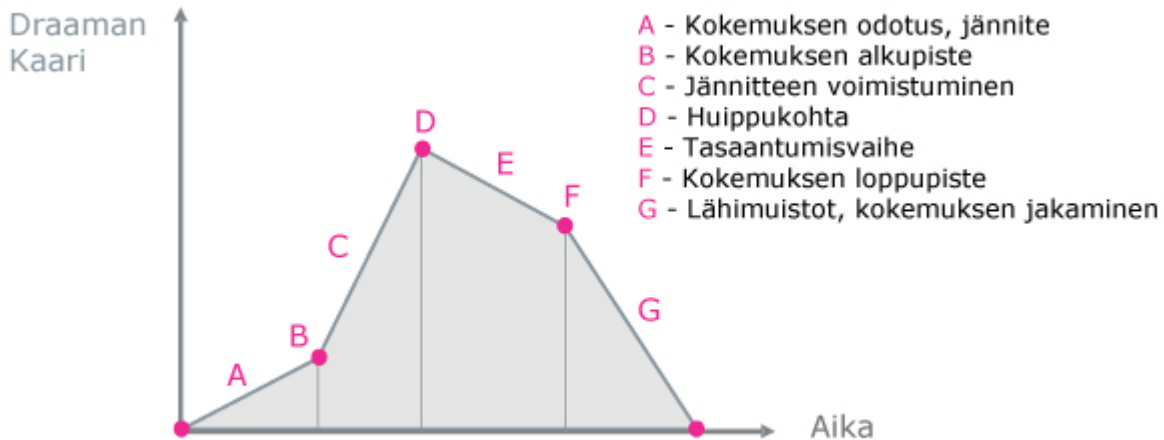
Kun kokemuksesta halutaan jännittävä, mukaansatempaava ja mieleenpainuva, draaman kaari on käyttökelpoinen työkalu. Valtaosa esimerkiksi tv- ja elokuvatuotannoista ja kaikesta esittävästä taiteesta rakentaa esityksen jännitteen tämän jo antiikin ajoilla tunnetun yksinkertaisen, mutta tehokkaan kaavan mukaisesti. Matkailussa draamallisuutta voitaisiin hyödyntää enemmän.

Miksi?

Draaman kaarta kannattaa hyödyntää tuotekehityksen tuotteistamis- ja kohtaamisvaiheessa. Draaman kaaren mukaan suunnitellussa tuotteessa on selkeä juoni, joka tukee tuotteen elämyksellisyyttä, ikimuistoisuutta ja erottumista markkinoilla.

Miten?

Asiakkaan polku kannattaa suunnitella draaman kaaren mukaiseksi ja halutun jännitteen toteutumista voi testata pyytämällä asiakkaita piirtämään oman kokemuksensa draaman kaaren.



© 2000 Yamamoto Moss

Lähde: Dave Norton, Yamamoto Moss, adapted from Freytag, Gustav
Technique of the Drama, 2nd ed. (Chicago: Foresman, Scott, 1898)

A: Kokemukseen virittäytyminen: Esitellään osallistujat ja mukanaolijat (henkilögalleria) sekä olosuhteet ja annetaan osallistujille tarvittavat perustiedot siitä, mitä tuleman pitää (kelkkaohjeistus, pukeutuminen tms.). Tapahtumien kulkua ei tarvitse kokonaan paljastaa, mutta turvallisuuden ja mukavuuden kannalta olennaiset seikat tuodaan esille. Positiivista tunnetta tai jännitystä voi luoda vihjaamalla erityisen suotuisista / haastavista olosuhteista tai viime retken kokemuksista. HUOM! Ensimmäisen osan voi toteuttaa myös verkossa tai virtuaalisesti! Parhaimmillaan verkkomarkkinointi tuo samat asiat esille.

B, C: Jännityksen voimistuminen. Jännityksen voimistuminen. Siirrytään varsinaiseen toimintaan eli lähdetään liikkeelle tai matka alkaa. Elokuvasa ulkomaailma vaatii sankaria toimimaan toisin kuin hän itse haluaisi. Matkailutuotteessa kysymys voi olla itsensä ylittämisestä, fyysisestä ponnistuksesta tai ongelman ratkaisemisesta, ehkä näennäisestäkin vaaran tunteesta. Olennaista on, että mukanaolijat omalla toiminnallaan vastaavat haastavaan tilanteeseen.

D: Huippukohta. Kun haasteesta on selvitty, iloitaan onnistumisesta yhdessä. Ollaan suurimman mäen harjalla tai retken hienoimmassa maisemassa. Elokuvasa roisto räjähtää ja maailma pelastuu. Huippukohdan merkitseminen on tärkeää. Hetkeä voi juhlistaa tarinaan sopivalla tavalla, esim. lasillisella kuohuvaa, kahvilla tai illallisella. Juhlistamisen yhteydessä korostetaan asiakkaille, miten hieno suoritus on takana ja kehoitetaan nauttimaan hetkestä. Huippukohdassa voi myös harkita muistotuotteen luovuttamista. Ajallisesti huippukohdan tulisi sijoittua kahden kolmanneksen päähän alusta ja yhden kolmanneksen päähän kokemuksen lopusta.

E: Tasaantumisvaihe. Tässä vaiheessa käännetään paluumatkalle. Mitään uutta ei enää tapahdu, mutta mukana olijoille tulisi antaa mahdollisuus nautiskella ehkä juuri opitusta taidosta tai vielä viimeisistä maisemista tai liikkeellä olosta.

F: Kokemuksen loppukohta. Aktiviteetti päättyy, vaatteet ehkä vaihdetaan ja välineet luovutetaan pois, valot sammuvat tai syttyvät.

G: Lähimuistot. Asiakkaille tulisi antaa mahdollisuus jakaa kokemuksiaan tavalla tai toisella heti aktiviteetin päättymisen jälkeen, esimerkiksi jakamalla ottamiaan valokuvia tai kertomalla tuntemuksiaan verkossa. Asiakkaan kokemuksen jatkamisen lisäksi näin saadaan tuotekehityksen kannalta ensiarvoisen tärkeää laadullista tietoa (ks. Miten hankimme asiakas- ja markkinatietoa sekä Asiakaspolut). Museoissa kierros päättyy aina matkamuistokauppaan. Tämä onkin hyvä hetki myös oheistuotekaupalle. Asiakkaille tulisi antaa mahdollisuus jakaa kokemuksiaan tavalla tai toisella heti aktiviteetin päättymisen jälkeen,

HARJOITUS 1.: Piirrä tuotteesi draaman kaari asiakkaan polun avulla. Kuvaa ja kirjaa ylös kohtaamiset henkilöstön kanssa ja draaman kaaren eri vaiheet.

HARJOITUS 2. Pyydä asiakkaitasi piirtämään kokemuksensa draaman kaari esim. kohdassa G. Tuotteesi onnistumisen arvioimisessa voit käyttää apuna työkirjan tehtävän 3.1.2 vastausta. Vertaa omaa vastaustasi saamaasi tietoon asiakkaan kokemuksesta. Mieti miten asiakkaan kokemusta voisi parantaa? Toista harjoitusta 1 ja 2 tarvittaessa.

Muuta: Draaman kaari ja Polkutyökalu tukevat toisiaan.

Teema- työkalu



Mikä?

Hyvä elämystuote irrottaa arjesta ja vie toiseen todellisuuteen, jossa asioita voi kokea vapaana arjen rooleista ja velvoitteista. Onnistuneen elämystuotteen toteutuksessa on tärkeää, että kokemus on yhtenäinen ja tiivis. Hyvässä elämystuotteessa on tietoisesti valittu ja toteutettu yhtenäinen teema.

Teema voi olla mikä tahansa - kuten joulu, maalaisranskalaisuus, rock, kirjasto, itämaisyyden erähenkisyys tai vaikka lappilaisuus. Tärkeää on, että valittu teema sopii yrityksen arvomaailmaan, yrityksen toimintaympäristöön ja on uskottava esimerkiksi asiakkaille ja yhteistyökumppaneille. Teema on osa tuotekehittäjän valitsemaa yhtenäistä tarinaa. Se auttaa tekemään konkreettisia ratkaisuja esimerkiksi tilasuunnittelussa, asuvalinnoissa ja viestinnässä.

Miten?

Kaikki tuotteen yksityiskohdat tulisi suunnitella vahvistamaan haluttua teemaa, aina ensivaikutelmasta jälkimarkkinointiin saakka. Tämä koskee kaikkia aisteja, kaikkia asiakkaan näkemiä yksityiskohtia (WC:stä vastaanottoon), äänimaailmaa, tuoksuja, pintoja ja makuja sekä myös sitä, kuinka henkilökunta käyttäytyy ja puukeutuu. Kaikki teemaa heikentävät tai sen kanssa ristiriidassa olevat yksityiskohdat tulisi poistaa.

Toteutus: Käy läpi yrityksesi tilat tai tuote ja keskity muutama minuutti jokaiseen aistiin. Kirjaa havaintosi paperille:

- 1) Tarkastele visuaalisia yksityiskohtia
- 2) Keskity äänimaisemaan
- 3) Tunnistele pintoja
- 4) Kiinnitä huomiota tuoksuihin ja hajuihin
- 5) Maistele kokemukseen kuuluvia makuja ja
- 6) Tarkkaile kuinka ihmiset ja henkilökunta toimivat.

Kysy itseltäsi mitä vaikutelmia aistihavainnot saivat aikaan. Teema on hyvin toteutettu silloin, kun aistihavaintojen summa on haluttu teema ja vastauksena kysymykseen on valittu teema. Voit pyytää asiakkaitasi tai henkilökuntaasi osallistumaan testiin. Hyvän toteutetun teeman osalta vastaus on kaikilla sama. Mikäli aistihavainnot eivät tiivisty yhtenäiseksi teemaksi. Pohdi, mitkä aistiärsykeitä tulisi poistaa ja mitä taas vahvistaa tai mitä teemaa vahvistavia aistiärsykeitä tai yksityiskohtia voisit lisätä

Massaräätälöinti



Mikä?

Yksin hienot puitteet tai hyvä speaktaakkeli eivät välttämättä takaa ikimuistoista elämystä. Elämyksiä tuotteistettaessa tulisi kiinnittää huomiota siihen, että jokaisella asiakkaalla on omat odotuksensa sille, mitä elämyksen tulisi pitää sisällään. Tällöin asiakkaalla tulee olla mahdollisuus vaikuttaa kokemuksen sisältöön. Palvelusta tulee elämys räätälöimällä se vastaamaan täsmälleen asiakkaan tarpeita.

Miten?

Kustannustehokas räätälöinti onnistuu massaräätälöinnin keinoin. Tämä tarkoittaa sitä, että yrityksen tuotteet suunnitellaan mahdollisimman pieniksi ja toisiinsa sopiviksi, mutta erikseen myytävissä oleviksi moduuleiksi. Parhaimmillaan nämä moduulit koostuvat myös aineettomista asioista, kuten tarinoista tai tiedosta. Tuotevalikoima tulisi suunnitella vastaamaan halutun asiakasryhmän (asiakassegmentin)

tarpeita ja kiinnostuksen kohteita. Moduulit tulisi olla ennakkoon ostettavissa ja varattavissa (verkosta!) niin, että jokainen asiakas voi koota tuotevalikoimasta juuri hänen tarpeitaan ja kiinnostustaan vastaavan kokonaisuuden.

Ennakkoon varatut kokonaisuudet on mahdollista toteuttaa kustannustehokkaasti. Esimerkiksi retkeen sisältyvän lounaan voi valita etukäteen kahdesta tai kolmesta tarjolla olevasta vaihtoehdosta sen sijaan, että kaikille tarjotaan samaa. Parhaimmillaan tämä vähentää varaston tarvetta ja yrityksen toimintoja voi mitoittaa asiakasmäärän suhteen päivän kalusto- ja henkilöstömäärä ollessa ennalta tiedossa. Myös oppaiden ja muun henkilöstön kohtaamiset asiakkaiden kanssa voidaan suunnitella etukäteen. Jos joku moduuleista ei käy kaupaksi, sen voi poistaa valikoimasta. Jos taas asiakkaan kyselevät tuotetta/moduulia, jota ei ole, kannattaa sen lisäämistä valikoimaan harkita.

HARJOITUS: Pohdi yrityksesi tuotevalikoimaa. Mikä on yrityksesi pienin erikseen myytävä tuote? Kirjoita se tuotekortiksi. Mitä vaatisi tämän tuotteen saaminen verkkoon ennalta ostettavaksi tai varattavaksi?



Polkutyökalu



"Olin viime viikolla Palvelumuotoilun seminaarissa tuolla Matkailuinstituutissa. Se oli kyllä hyvä ja mielenkiintoinen seminaari, siellä tuli esille monia semmosia asioita, joita en ollut aikasemmin hoksannut ajatella. Esimerkiksi semmonen asiakaspolkutyökalu. Siinä mietitään asiakkaan polkua mejän tuotteessa. Ja sen voi ihan oikiasti vaikka piirtää sen asiakkaan polun, ihan siitä alusta asti milloin asiakas ottaa meihin yhteyttä tai tulee mejän asiakkaaksi. Sen polun avulla on helppo ajatella miten se asiakas täällä liikkuu ja mitä asioita se kokkee ja ketä tapaa."

Kun met olema suunnitelhet safarien operointia, niin meile on riittäny semmone karkea aikataulu siitä, mitä millonki tapahtuupi. Mutta nyt ku meile tuli uusi harjoittelija viime talavena, niin silleppä nämä meän aikataulutukset eivät enhän riittänhet - noli kuulemma liian ylimalakaset. No, ko soli niin innostunut asiasta, niin met annoima vaphat käjet sille suunnitella uuet jutut.

Täytyypi sanoa, että olima met kyllä vähän yllättynhet, mitä soli saanu aikhaseksi. Emmä met ensi meinannu tajuta niistä kaavioista mithän, mutta kun se selitti, mitä net asiakaspolut ja työntekijäpolut on, niin met aloima uskomhan, että jotaki hyötyä niistä varmhan on. Nyt molema käyttänhet niitä semmosina ohjeina koko viime talaven, ja kyllä niistä hyötyä on ollu, varsinki ko on uusia ophaita tullu talhon ja niile on voinu selittää tarkemmin, mitä tapahtuu ja missä ja kuka tekkee eri jutut. Niin, ja nyt mie pystyn suunnitelhen tarkemmin työvuorotki, ja vaikuttaahan se sitten kuluihinki ja sitä kautta tietysti katteeshen."



Mitä?

Yrityksellä on useita erilaisia asiakasryhmiä; sekä sisäisiä ja ulkoisia. Ulkoisia asiakkaita ovat matkailija ja muu tuotteen loppukäyttäjä, matkanjärjestäjä tai matkatoimisto sekä paikallinen yhteistyökumppani/alihankkija. Sisäisiä asiakkaita ovat puolestaan yrityksen työntekijät. Polkutyökalu antaa mahdollisuuden tarkastella tuotetta systemaattisesti ja kokonaisvaltaisesti eri asiakkaiden näkökulmista. Polkutyökalulla kartoitetaan, miten eri asiakkaat käytännössä toimivat ja mitä he kokevat tuotteen eri vaiheissa. Polkuja voidaan tarkastella tuotteen eri tasoilla: yksittäisen tuotteen tasolla, yritysverkostotuotteen tasolla tai matkakohteen tasolla.

Miksi?

Määrittämällä polut saadaan syvällistä tietoa tuotekehityksen tueksi – miten eri asiakkaat (matkailijat ja muut loppukäyttäjät, matkanjärjestäjät ja työntekijät) todellisuudessa toimivat ja ovat osana elämyksiä. Polkutyökalu tekee näkyväksi asiakkaiden roolit tuotteen suunnittelussa, kehittämisessä ja toteutuksessa. Sen sijaan, että tuotekehitystä tehtäisiin työpöydän ääressä, ja että se olisi vastuutettu yrityksessä vain harvoille, tuotekehitystä tarkastellaan monenkeskeisesti todellisissa tilanteissa.

Polkutyökalun avulla asiakkaat nähdään kokonaisvaltaisina toimijoina. Tällöin voidaan tehdä johtopäätöksiä heidän toimintatavoistaan, päätöksentekoprosesseistaan ja sosiaalisista suhteistaan sekä ymmärtää heidän tapojaan selviytyä erilaisista tilanteista. Polkutyökalun avulla voidaan kiinnittää huomio elämysten ja merkitysten syntymisen kannalta keskeisiin kohtiin tai paljastaa aivan uusia tuoteideoita.

Miten?

Työkirja: Asiakkaiden määrittelyssä voit käyttää apuna työkirjan tehtäviä kohdissa kohdassa 3.2 , 5.1 ja 5.2.

Polkujen kuvaaminen on syytä aloittaa määrittelemällä mistä tuote alkaa ja mitä asiakkaita (loppuasiakas, yhteistyökumppani, työntekijä) tuotteessa halutaan tarkastella. Tuote voi alkaa loppuasiakkailla jo kotona matkaa suunnitellessa, yhteistyökumppanilla neuvotteluista, työntekijällä tuotteen suunnittelusta, tarjouksen tekemisestä tai oppaalla briefin saamisesta. Jokaisen asiakkaan polku kuvataan erikseen.

Polut dokumentoidaan visuaalisesti tai kirjallisesti. Kun eri asiakkaiden polut on kuvattu käyttämällä esimerkiksi alla mainittuja menetelmiä, polkuja tarkastellaan rinnakkain. Asiakas ei koe asioita matkailutuotteessa yksin, vaan kokemiseen vaikuttaa sekä työntekijän että muiden asiakkaiden läsnäolo. Kun polkuja tarkastellaan rinnakkain, nähdään, mitä tuotteessa tapahtuu eri näkökulmista, missä ovat eri asiakkaiden (loppukäyttäjä, työntekijä...) kriittiset pisteet ja miten tuotteen sujuvuutta ja elämyksen syntymistä voidaan parantaa.

Menetelmiä asiakaspolkujen määrittämiseen

Päiväkirja

Asiakasta (loppuasiakas, yhteistyökumppani, työntekijä) pyydetään pitämään päiväkirjaa siitä, miten

tuotteen kokeminen etenee hänen kannaltaan. Häntä ohjeistetaan kirjoittamaan mitä tapahtuu ennen varsinaisen tuotteen kokemista, tuotteen aikana eri vaiheissa; mitä hän tekee, mitä muut tekevät ja miltä hänestä tuntuu. Asiakkaat voivat myös valokuvata keskeisiä tilanteita tuotteen kokemisessa.

Havainnointi ja testaus

Asiakkaan toimintaa havainnoidaan ulkopuolelta ja asiakasta seurataan koko palveluprosessin läpi. Havainnointia voidaan tehdä talon sisäisesti, esim. kelkkasafarille voi tulla yksi ylimääräinen yrityksen työntekijä tarkkailemaan asiakkaan kokemusta ja sitä, miten asiakas itse asiassa toimii eri tilanteissa. Tuotetestauksessa tuotetta testataan ennalta määrättyihin kysymyksiin vastaamalla. Havainnointi ja testaus voidaan tehdä myös ostopalveluna, jolloin havainnoija toimii objektiivisesti, eikä oma rooli yrityksessä vaikuta havainnoinnin tuloksiin.

Haastattelu asiakastilanteessa

Yleensä asiakkailta pyydetään palautetta vasta tuotteen kokemisen jälkeen. Hyvä vaihtoehto on haastatella asiakasta myös matkailutuotteen oikeassa ympäristössä, silloin kun hän on kokemassa tuotetta. Tässä tilanteessa asiakas osaa kuvata kokemustaan syvällisemmin kuin jälkikäteen tehtävässä kyselyssä.

Vinkki! Matkanjärjestäjän edustajat käyvät tutustumassa ja testaamassa tuotteita usein jo ennen kuin yhteistyöstä on edes alustavaa sopimusta. Matkanjärjestäjän asiantuntemus kannattaa käyttää hyödyksi ja pyytää heitä dokumentoimaan polkuaan tuotteen testauksen yhteydessä. Vaikka yhteistyösopimukseen ei tällä kertaa päästäisikään, saa tuotekehittäjä arvokasta tietoa jatkoa varten.

Hinnoittelu



Mikä?

Hinnoittelu on tuotekehitystä, tarkemmin ottaen tuotteistamista ja yhtenäisen tarinan rakentamista. Se on tärkeä osaamisalue kannattavassa liiketoiminnassa. Sillä pystyy myös suuntaamaan tuotteen luonnetta ja asiakkaiden ja yhteistyökumppanien suhtautumista tuotteeseen. Tämä työkalu esittelee viisi erilaista lähestymistapaa hinnoitteluperiaatteisiin ja ansaintalogiikkaan. Hinnoitteluperiaatteiden ja ansaintalogiikan rinnalla tuotekehittäjän tulisi pohtia toimintansa ja tuotteidensa kustannusrakennetta.

Työkalu tarjoaa välineen avartaa ajattelua mutta tehdä myös konkreettisia valintoja. Työkalun avulla hinnoittelua voidaan tarkastella toimintaympäristössä eri aikajänteillä, osana tuotekehittäjän arvomaailmaa ja tavoiteltua kokonaistarinaa.

Miksi?

Kannattavuuden arviointi, asiakkaan maksamiskäytännöt ja toimialan sopimuskäytännöt aiheuttavat monelle tuotekehittäjälle päänvaivaa. Yrittäjän voi olla vaikeaa esimerkiksi arvioida tuotteen kaikkia kustannuksia kokonaisuutena; mitä kuluja koituu ennen kuin tuote on asiakkaan koettavana. Pienyrityksessä voi olla vaikeata laittaa hintalappua omalle työlle (ja elämäntavalle), kun taas suuremmassa yrityksessä kannattavuuden arvioinnissa voi olla vaikeata punnita voittomarginaalin suuruutta ja tasapainoilla asiakasmäärien, tuotteen elämyksellisyyden, standardisoinnin ja kannattavuuden välillä. Toisena haasteena tuntuu olevan sen arvioiminen, minkä verran asiakas on valmis maksamaan tuotteesta ja mistä hän maksaa.

Miten?

Työkirja: Tässä työkalussa voit käyttää apuna työkirjan tehtävien 4.3.1–4.3.4. vastauksia.

Kustannusperusteinen laskenta

Kustannusperusteinen laskenta on yleisin tapa hinnoitella ja rakentaa tuotteen ansaintalogiikka. Valtaosa hinnoittelustrategioista perustuu siihen. Kustannusperusteisessa laskennassa hinta määritellään kattamaan vähintään tuotantokustannukset. **Eroja voidaan luoda voittomarginaalilla ja kustannusrakenteella tai punnitsemalla asiakasmäärien ja tavoiteltujen tuottojen suhdetta.**

Voittomarginaalilla eroja luodaan tekemällä päätöksiä siitä, minkä verran tuotteella halutaan saada voittoa. Keskiössä ovat yrityksen toimintaperiaatteet; onko tarkoituksena tuottaa voittoa lyhyellä vai pitkällä aikavälillä, riittääkö kannattava liiketoiminta ja ”leivän” tarjoaminen itselle ja läheisille, tai liittykö toimintaperiaatteisiin voimakas jatkuvan kasvun periaate. Entä tarvitaanko rahaa investointeihin ja muuhun kehittämistoimintaan?

Toiseksi eroja kilpailijoihin voidaan luoda **kustannusrakenteella**, eli joko välittömien ja välillisten tai kiinteiden ja muuttuvien kustannusten avulla. Näihin kustannuksiin voidaan vaikuttaa toimintaprosessien suunnittelulla.

Kolmas tapa on **punnita sopivien asiakasmäärien ja tavoiteltavien tuottojen suhdetta**, eli arvioida tuotteen luonnetta (minkä verran asiakkaita kerralla) ja kannattavuuden raja-arvoa (kuinka monta asiakasta ainakin tarvitaan kulujen kattamiseksi).

Asiakkaan elinikäinen arvo

Tässä hinnoittelutavassa tuotekehittäjä ei ole kiinnostunut yksinomaan siitä, paljonko asiakas tuottaa kertaostoin tai -käynnein, vaan hän arvioi asiakkaan arvoa pidemmällä aikavälillä. Tällöin tavoitteena on rakentaa pitkäkestoinen asiakassuhde. Hinnoittelutavan tukena on usein mittava, sähköinen kanta-asiakasjärjestelmä, jolla seurataan, minkä verran asiakas käyttää rahaa milläkin aikavälillä, miten hän reagoi mm. kampanjoihin ja millaisia ostotottumuksia hänellä näyttäisi olevan. Osuuskaupat kanta-asiakasohjelmineen (CRM) ovat tunnettu esimerkki

tämäntyyppisestä hinnoittelusta. Pienyrityskin voi lähestyä hinnoittelua tällä tavalla, vaikka ei toteuttaisikaan sitä yhtä täysipainoisesti. Lähtökohtaisesti joko hinnan tai palveluvalikoiman tulisi olla erilainen kertakävijälle kuin kanta-asiakkaalle. Yksinkertaisenkin asiakasrekisterin pitäminen esimerkiksi taulukkolaskentaohjelmalla on yleisesti ottaen suotavaa.

Pääsymaksu

Elämysajattelu perustuu asiakkaan haluun viettää aikaansa palveluntarjoajan kanssa kokien. Tällöin on perusteltua, että asiakas ei maksa ostamastaan tavarasta, hankkimastaan palvelusta tai tarpeensa tyydyttämisestä, vaan nimenomaan siitä ajasta, jonka hän käyttää. Tämän vuoksi elämystalouden logiikkaan sopiikin pääsymaksutyypinen hinnoittelu. Muun muassa huvipuistojen aluerannekkeissa, joilla pääsee myös laitteisiin, on tällainen logiikka .

Tarina- ja arvopohjainen hinnoittelu

Perinteisesti hinta määritetään kaavalla: $Kustannukset + Kate = Hinta$. Tarina- ja arvopohjaisessa hinnoittelussa kaava on toisenlainen: $Kustannukset + Tarina/Arvo (+ Kate) = Hinta$. Siinä tuotekehittäjä tietää oman tuotteen arvon asiakkaalle (ja työntekijöilleen ja yhteistyökumppaneilleen) ja luottaa sen merkityksellisyyteen ja vaikuttavuuteen itselleen ja muille. Tällöin asiakkaat ovat usein valmiita maksamaan tunteisiin vetoavasta, merkityksellisestä ja elämää parantavasta tuotteesta (tai sen ilmentämästä viestistä) enemmän kuin monesta kilpailevasta tuotteesta. Tuotteen myyntituotosta voi mennä osa myös yleishyödylliseen tarkoitukseen, mikä on huomioitu hinnassa. Avainkysymys tällaisen hinnoittelun taustalla on ”Miten erottaudumme muista?”

Hinnan määrittäminen yhdessä (co-creation)

Vaikka asiakaslähtöisyyttä hehkutetaan liiketoiminnassa väsymykseen asti, hinnoittelussa ollaan ensisijaisesti aina tuotantolähtöisiä. Näkökulmana hinnoittelussa on usein se, minkä verran tuotteen tuottaminen maksaa yritykselle eli minkä verran sen pitäisi asiakkailtaan saada rahaa a) kustannusten kattamiseksi, b) voiton saavuttamiseksi, ja c) toiminnan kehittämiseksi. Tuote tehdään kuitenkin yhdessä, mikä haastaa perinteisiä ajattelu- ja toimintatapoja. Tällöin voi olla perusteltua myös haastaa vallitsevia hinnoittelukäsityksiä!

Ympäri maailman eri toimialoilla, kuten ravintoloissa, musiikkibisneksessä ja kokonaisissa pakettimatkoissa, voi törmätä hinnoitteluun, jossa ”pallo” hinnan määrittämisessä on heitetty lähemmäksi asiakasta. Tämä muuttaa myös maksamiskäytäntöä.

Kannattavuus ja kate

Kannattavuuden lähtökohta on kaikissa hinnoittelulogiikoissa se, että kustannukset ja tuotot ovat vähintään tasapainossa. Kannustamme tuotekehittäjää hankkimaan tarvittaessa aktiivisesti tietoa kokonaistaloushallinnosta ja liiketalousosaamisesta. Erilaisten koulutusten ja oppaiden lisäksi tietoa on tarjolla internetissä . On kuitenkin tärkeitä huomioida, miten uusi tieto omaksutaan osaksi yrityksen toimintatapoja. Lisäksi tietoa voi joutua sovittamaan matkailun erityispiirteisiin



Kohtaamistyökalut

Havainnointi



"Tänä keväänä yhdelle työntekijöistä annettiin hommaksi havainnoida meidän mökkikylän leikkipuiston kahvilaa viikonlopun aikana. Useimmissa asiakkaiden palautteissa kahvila on saanut huonoja pisteitä. En kuitenkaan ole saanut selville, miksi asiakkaat pitävät kahvilaa niin huonona, koska juuri siinä olemme panostaneet asiakaspalveluihin ja erikoiskahvien tarjoiluun.

Viikonlopun aikana pari ongelmaa saatiin tunnistettua. Lasten vahtiminen ei ollut mahdollista kahvilasta, joten vanhemmat ottivat kahvin mukaan puistoon. Kahvilan ikkunat olivat pieni ja kahvilanterassi ei ole puiston puolella. Kahvilan sisällä lapset pitkästyivät ja vaativat pian ulos menemistä. Jotkut vanhemmat toivat omia (terveellisiä) eväitä lapsille, koska kahvilassa ei ollut tarjoilla sokeritomia pillimehuja tai hedelmiä. Tuplavaunut ei mahtuneet oven kautta, joten ne perheet jättivät kahvilavierailun väliin. Nämä ja lisää huomioita tulivat vain viikonlopun ajan kestäneen havainnoinnin aikana!"

Mikä?

Havainnointi on hauska työkalu, sillä kaikkihan me nautimme toisten tarkkailusta ja katselemisesta. Kyse ei ole kuitenkaan satunnaisesta katselemisesta, vaan systemaattisesta tarkkailusta. Havainnot kohdistuvat ihmisten toimintaan, käytäntöihin ja käyttäytymiseen, kuten

esimerkiksi miten tutkittavaa tuotetta tai palvelukontekstia käytetään tai miten käyttäjät toimivat ohjelmaan/ympäristöön liittyvissä vuorovaikutustilanteissa.

Miksi?

Havainnoinnin avulla saadaan tietoa siitä, toimivatko ihmiset todella niin kuin sanovat toimivansa. Havainnointi sopii hyvin työkaluksi esimerkiksi sellaisessa tilanteessa, jossa halutaan tietää, miten tietty matkailun konteksti (esim. tapahtuma, ohjelma, ympäristö) vaikuttaa käyttäjien käytäntöihin ja käyttäytymiseen. Tuotekehittäjä saattaa kiinnostua, miten mm. matkailijat, työntekijät, yhteistyökumppanit käyttävät hänen suunnittelemaansa tuotetta ja palvelukontekstia ja miten se tukee heidän käytäntöjä (esim. opastaminen, syöminen, lasten vahtiminen, valokuvien ottaminen, liikkuminen). Havainnoinnin etuna on, että sen avulla tuotekehittäjä saa välitöntä tietoa ja syvempää ymmärrystä yksilön/ryhmien toiminnasta ja käyttäytymisestä. Se mahdollistaa pääsyn luonnollisiin tilanteisiin.

Miten?

Työkirja: Kun pohdit, mitä ja keitä kannattaa havainnoida, auttavat tehtävät työkirjan osiossa 3.2. Tehtävä 5.1.2. auttaa suuntaamaan huomiota asiakkaiden käytäntöihin.

Tekijät: Havainnointi voidaan toteuttaa yrityksen henkilökunnan toimesta. Henkilökunnasta on valittu vastuuhenkilö(t), joka huolehtii havainnoinnin suunnittelemisesta, toteuttamisesta ja raportoimisesta.

Kesto: Havainnoinnin kesto vaihtelee tunneista kuukausiin, jopa vuosiin.

Järjestely: Havainnointi tapahtuu aina suhteessa aikaan ja paikkaan. Tutkittavat havainnot voivat kohdistua tapahtumiin, ohjelmiin tai fyysisiin kohteisiin. On syytä miettiä, mikä on havainnoitavien episodien luonnollinen kesto ja aikajänne, muuttuuko käytäntö eri viikoppäivinä tai vuodenaikoina? Mieti, mitä ja millä tarkkuudella pyrit havainnoimaan. Liian monia tekijöitä ei voi havainnoida yhtä aikaa.

Muistiinpanojen lisäksi havaintoja voidaan dokumentoida myös valokuvaamalla, äänittämällä tai videoimalla. Muistiinpanoissa havainnoitsija voi vastata seuraaviin kysymyksiin: Mitkä toiminnot ja tavat näyttävät toistuvan? Missä ne yleensä tapahtuvat? Mitä toimintoja tuetaan ja mikä onnistuu heikommin? Miten niitä voisi tukea enemmän? On tärkeää, että havainnointimuistiinpanoihin merkitään myös havainnoitsijan omia huomioita, vaikutelmia ja pohdintoja. Usein havaintoja pyritään tekemään häiritsemättä havainnoitavia (esim. matkailijoita, työntekijöitä, yhteistyökumppaneita), eli havainnoitsija pyrkii olemaan huomaamaton. Tärkeä poikkeus on kuitenkin ns. ”osallistuva havainnointi”, jossa havainnoitsija osallistuu toimintaan ryhmän/ yhteisön täysivaltaisena jäsenenä.

Muuta: Havainnointi voidaan toteuttaa myös ulkopuolisen asiantuntijan toimesta, jolloin hän toimii vastuuhenkilönä havainnointiprosessissa. [Upitrek-yritysesimerkissä](#) kerrotaan, kuinka MIT-hankkeessa tutkija-asiantuntija toi havainnoinnin avulla uutta tietoa yrityksen tuotekehitysprosessin tueksi. Havainnointia voidaan käyttää joko itsenäisesti tai esimerkiksi haastattelun tukena.

Fokusoitu keskustelu



”Meillä on ollut jo pari vuotta tapana käydä fokusoituja keskusteluja työntekijöiden kanssa. Esimerkiksi tammikuussa meillä oli tällainen keskustelu Helsingin matkamessun jälkeen. Laura, meidän myyntijohtaja, veti sitä keskustelua tosi hyvin. Keskustelu oli antoisa, sillä onnistuimme kerätä tietoa yhteen ja hyväksikäytettävään muotoon...



Minkälaisia kysymyksiä hän esitti?... Muistan, että hän kysyi meiltä: (1) Mitä muistimme messusta?, Mitä kohtaan ihmiset ilmaisivat kiinnostuksensa? Mitkä tuotteet kiinnittivät vierailijoiden huomion?; (2) Mikä oli tämän messun tärkein anti meille henkilökohtaisesti? Mikä meitä yllätti ihmisten reaktioissa tuotteitamme kohtaan? Mikä messuissa tuntui haastavalta?; (3) Mitä uusia liiketoimintamahdollisuuksia ja trendejä löysimme? Mitä messujen annista voitaisiin käyttää tuotekehityksessämme?; (4) Miten arvioisimme osallistumisemme arvon messulla? Mitkä ovat meidän suositukset koskien osallistumista ensi vuonna?

Mikä?

Fokusoitu keskustelu on yksinkertainen työkalu, joka voi auttaa matkailualan organisaatiota/verkostoa pohtimaan yhdessä tuotekehitykseen liittyviä asioita. Fokusoidun keskustelun avulla on mahdollista pohtia ja arvioida mm. benchmarking -matkoja, tuotteita, myyntitapahtumia, yhteistyötä/kumppanuutta, toimintaympäristön vaikutusta omaan organisaatioon, budjetoinnin rakentamisen vaikutusta tuotteeseen, organisaation asemaa sosiaalisessa mediassa ja trendejä.

Miksi?

Keskustelutaitoa pidetään tärkeänä sekä työ- että yksityiselämässä. Matkailualan organisaatiossa keskustellaan tauoilla, kahvihuoneessa tai kun törmätään käytävillä. Vaikka nämä keskustelut ovat miellyttäviä ja kiinnostavia, suurin osa niistä on harhailevia. Ne syntyvät hetken virikkeestä ja rönsyilevät eri suuntiin.

Fokusoidun keskustelun tarkoitus on johdattaa osallistujia tiettyjen pohdiskeluvaiheiden läpi niin, että heillä on mahdollisuus jalostaa käsiteltyä asiaa ryhmänä. Pää tavoitteena on päästä keskustellussa

aiheessa pintaa syvemmälle.

Fokusoidun keskustelun käyttö matkailualan organisaatiossa voi edistää luovuutta, yhteisten merkitysten löytämistä, ideoiden syntymistä ja mahdollisuuksien tunnistamista. Fokusoitu keskustelu on siis työkalu, joka auttaa luomaan tuotekehityksessä tarvittavaa inhimillistä pääomaa. Se edistää tiedon siirtämistä jokaisesta organisaation kulmasta ja osastosta tuotekehitysprosessiin.

Miten?

Työkirja: Kaikista työkirjan kysymysten vastauksista voi löytää faktoja Fokusoitu keskustelu –työkalun vaiheeseen 1. Esimerkiksi haluttaessa kehittää asiakastiedon keräämistä faktat voi poimia kysymyksen 5.3.1. vastauksista.

Tekijät: Fokusoitu keskustelu toteutetaan yrityksen henkilökunnan toimesta. Henkilökunnasta on valittu vastuuhenkilö(t), joka johtaa keskustelun kulkua ja kokoaa aikaansaannoksia yhteen.

Kesto: Keskustelu kestää n. 1,5-2 h.

Järjestely: Keskustelu voidaan toteuttaa esimerkiksi kahvihuoneessa. Keskustelua johtava vetäjä kysyy sarjan sellaisia kysymyksiä, jotka johtavat ryhmää keskusteluprosessin ajan. Keskustelu tehdään neljässä tasossa:

- (1) Tavoitetaso, jossa kysytään faktoja eli pääkysymys tässä on mitä tieto koskee.
- (2) Heijastava taso, esitetään kysymyksiä, joilla saadaan välitön henkilökohtainen reaktio faktoja kohtaan: tunteita, piilotettuja kuvia ja mielleyhtymiä faktoista.
- (3) Tulkitseva taso kostuu kysymyksistä, jotka saavat aikaan merkityksiä, arvoja ja oivalluksia.
- (4) Päätöksenteon taso sisältää kysymyksiä, joilla keskustelu päätetään ja jotka mahdollistavat ryhmän saavuttaa loppupäätelmä tulevaisuutta varten.

Muuta: Olisi hyvä, jos kirjuri olisi erikseen eikä keskustelun vetäjän tarvitsisi kirjoittaa muistiinpanoja.

Sosiaalisen median eli ”somen” kartoitus





"Pari vuotta sitten kun juttelin asiakkaan kanssa kävi ilmi, että asiakas oli saanut tietää meidän mökkikylästä toisen asiakkaan kirjoituksesta, jonka oli löytänyt netistä. Ihmettelin sitä koska en ollut tiennyt tietoinen. Pyysin 13-vuotiasta tyttöäni tutkimaan asiaa tarkemmin netissä. Hän iloitsi tehtävästä, sillä normaalisti pyydän häntä rajoittamaan netin käyttöä.

Tulokset yllättivät meidät. Googlettamalla ja käyttämällä eri hakuohjelmia hän onnistui löytämään keskustelupalstoja, blogeja, kommentteja, linkkejä, valokuvia ja jopa videoita meidän mökkikylästä ja lähiympäristöstä. Saatiin tällä lailla niin paljon uusia ideoita ja ajatuksia että sovittiin että yks meidän työntekijöistä seuraa nyt säännöllisesti nettiä ja sosiaalista mediaa ja mitä niitä siellä nyt on."

Mikä?

Sosiaalisen median eli somen kartoitus on yksinkertainen työkalu, joka voi auttaa matkailualan organisaatiota seuraamaan organisaatioon liittyviä somen sisältöjä ja pohtimaan niiden merkitystä tuotekehitykseen. Somen kartoituksen avulla on mahdollista päästä lähemmäksi asiakkaiden merkityksiä suhteessa omaan organisaatioon, matkailukeskukseen, alueeseen tai jopa yleisiin matkailutapoihin.

Miksi?

Nykyihminen viettää paljon aikaansa somen parissa ja juuri matkailu on yksi suosituimmista somen aihealueista. Tuotekehityksen näkökulmasta somella on paljon annettavaa, sillä se tarjoaa mielenkiintoisia mahdollisuuksia luoda merkityksellisiä suhteita eri sidosryhmiin (asiakkaat, työntekijät, paikalliset jne.) ja saada heidän näkemyksiään ja mielipiteitään tuotteista tai kohteesta. Somea voidaan pitää tuotekehityksessä ei pelkästään tietojen, vaan jopa inspiraation lähteenä.

Kalliisiin markkinatutkimuksiin verrattuna tietoa ja ideoita saadaan ilmaiseksi. Vaikeutena on kuitenkin relevantin tiedon erottaminen somen kohinan seasta sekä sen merkitysten pohtiminen. Siihen tehtävään tarvitaan sopivia työkaluja, joiden avulla voidaan kerätä suosituimpia ja juuri oman organisaation keskeisimpiä sosiaalisen median aiheita yhteen ja hyväksikäytettävään muotoon.

Miten?

Työkirja: Tässä työkalussa auttavat työkirjan osioiden 2.3. ja 3.3. sekä tehtävien 4.2.5. ja 5.3.1. vastaukset.

Tekijät: Somen kartoitus toteutetaan yrityksen henkilökunnan toimesta. Henkilökunnasta on valittu vastuuhenkilö(t), jonka tehtävänä on tutustua ja seurata eri someja. Jos yritys ylläpitää blogia, Youtubea, Facebookia jne., sama(t) henkilö(t) voi olla vastuussa tästä työkalusta.

Kesto: kuukausia, vuosia tai jatkuvaa.

Järjestely: Somen kartoitus ei vaadi erikoisjärjestelyjä. Vastuuhenkilön täytyy vain vieraila säännöllisesti eri someissa, seurata keskustelupalstoja, kerätä materiaalia ja analysoida sitä. Somen sisältö, ihmiset ja kanavat on otettavat huomioon kartoituksessa.

Ihmiset: Ketkä ovat mukana tässä (yhteistyökumppanit, kilpailijat, matkailualan organisaatiot)? Millaisia ihmisiä täällä on? Minkälaisia yhteisöjä tunnistetaan? Olemmeko läsnä tässä paikassa (yritys, kohde, jne.)?

Sisällöt: . Mistä keskustellaan? Mitkä ovat suosituimmat aiheet? Miten ja millaista sisältöä tuotetaan käyttäjille? Millaista sisältöä voimme tarjota meidän sidosryhmälle?

Kanava: Mikä somen kanava sopii meille?

Seuraavia hakuohjelmia voidaan käyttää somen kartoituksessa: Yleinen somen hakuohjelma, kuten socialmention.com tai blogeihin erikoistuneita hakuohjelmia kuten esim. google'blog search, BlogPulse, Blog Lines ja "user generated content" -erikoistuneita hakuohjelmia, kuten Tripadvisor, Virtual Tourist, IgoUgo, Travelpod.com, mm. Sen lisäksi suositellaan käyttämään RSS -syötteitä löytyneissä blogeissa ja "user generated content" sivuilla, jotta voidaan saada ilmoitus heti kun relevantti teksti on julkaistu.

Muuta: Somen kartoitus voidaan soveltaa yhdessä tulevaisuusikkunan kanssa.

Aistikierros



"Met kokkeilimma tätä aistikierrosta ja kyl se oli aika yllättävä kokemus ittele. Enpä olis uskonu miten eritavala voin kokia sen saman moottoriveneretin, jota olen kulukenu kymmenet kerrat viimisen viien vuojen aikana.

Olin ajatellu, et reitti on mielenkiintoinen vain maiseman takia, mutta sitte huomasin, et miten aurinko lämmitti kasvoja ja joskus kylmät vesipisararot roiskuivat kädelle. Etelärannalla tuoksu ihanasti, ko siinä oli pari tuomea, joita en ollu aiemmin edes huomannu ... ja ku olimma juomassa nokipannukahavia saatoin erottaa meän ympärillä ainaki viien eri linnun viserrykset ... Ihmettelin että olinko juuri aiemmin ollu lähes



sokea ja kuuro ko en tällasia asioita ollu juuri huomannu.”

Mikä?

Aistikierros on työkalu, jonka tarkoitus on herkistää matkailun toimijoita tutkimaan ja havainnoimaan matkailun tuotteita ja niiden ympäröivää ympäristöä käyttämällä kaikkia aisteja. Sen avulla voi jopa tutun ja tavallisenkin tuotteen kokea uudella tavalla. Työkalu tähtää tunteenomaisen kokemuksen aikaansaamiseen.

Miksi?

Ihmisellä on viisi aistia: näkö, kuulo, haju, maku ja tunto. Näiden kautta koemme, havainnoimme, tutkimme ja elämme. Aistit täydentävät toisiaan ja niiden avulla on mahdollista tulkita erilaisia viestejä ympäröivistä maailmasta. Matkailutuotteet ovat luonteeltaan hyvin visuaalisia ja tuotekehitys nojaa vahvasti tähän traditioon. Itse asiassa kiireisten matkailualan toimijoiden aistit kuormittuvat monenlaisista työhön liittyvistä ärsykkeistä. Aistikierros työkaluna voi auttaa heitä kokemaan matkailutuotteita muutoinkin kuin visuaalisesti. Nykyinen matkailija ei halua vain nähdä uusia asioita, vaan myös kokea niitä käyttämällä muitankini aisteja. Matkailijoiden tunnesuhde tuotteeseen syntyy kokemusten ja aistihavaintojen kautta. Matkailun toimijan on tuettava heitä tässä asiassa.

Miten?

Tekijät: Aistikierros voidaan toteuttaa yrityksen henkilökunnan toimesta. Henkilökunnasta on valittu vastuuhenkilö(t), joka huolehtii käytännönjärjestelyistä, johtaa kierroksen kulkua ja kokoaa aikaansaannoksia yhteen. Suositellaan, että ryhmä koko on 6 – 12 henkilöä ja että osallistujat edustavat eri intressitahoja, kuten työntekijöitä (esim. operointi, opastyö, myynti ja markkinointi), yhteistyökumppaneita (esim. alihankkijat, matkanjärjestäjät,) ja matkailualan kehittäjiä (esim. kehittämis- ja koulutusorganisaatiot).

Kesto: Koko tilaisuuden toteuttamiseen on varattu aikaa 3-4h.

Järjestely: Ennen kierrosta vietetään rauhoittumishetki, jolloin osallistujia pyydetään irrottelemaan aistejaan hengittämällä syvään sisään ja ulos muutaman kerran. Suljetaan silmät ja kehoitetaan osallistujia valmistautumaan näkemään, kuulemaan, maistamaan ja tuntemaan tuotteen ja sen ympäristön kaikkien aistien avulla, koko ruumiilla ja rekisteröimään kokemus. Jokaiselle osallistujalle voidaan antaa tehtävänä vastata esimerkiksi seuraaviin kysymyksiin Mitä ääniä kuulet? Mitä hajuja haistat? Mitä tunnet kädelläsi? Jaloillasi? Tuo kierrokselta yksi ääni, yksi tunne, yksi haju, jne. Kierroksen jälkeen kokoonnutaan ryhmänä kuulemaan, mitä kukin on kokenut. Apuna voidaan käyttää seuraavia kysymyksiä: Mitkä aistit olivat voimakkaimpia? Millainen oli äänimaisema tai hajumaisema? Mitä tunteita tuote herätti ja miksi? Missä se tuntui hyvältä? Missä tuntui pahalta, miksi?

Muuta: Aistikierroksen havaintoja voidaan dokumentoida myös valokuvaamalla, äänittämällä tai

videoimalla. Jos tuotteen ympäristö on laaja (esim. safari, vaellus, näyttely), Aistikierrosta voidaan tukea käyttämällä karttaa (tai pohjapiirrosta), jossa ympärillä on tyhjää tilaa muistiinpanoja varten. Aistikierron voidaan toteuttaa myös ulkopuolisen asiantuntijan toimesta, jolloin hän toimii vastuuhenkilönä työkalun prosessissa.

Reittikartoitus



”Olemma käyttänyt tätä työkalua meän yrityksessä safarien reittien arvioimisen. Ylleensä meän ophat joutuvat tekemhän monia reittivalintoja safareitten aikana. Tämän avula olemma kehittänhet reittikansion, johon olemma kuvanhet kaikki meän reitit. Reittikansio on auttanu varsinki uusia ophaita valittemhan sopivimman reitin esimerkiks sään, asiakhaitten määrän, heän kokemuksen ja aikataulujen mukhan.”



Mikä?

Reittikartoituksen perusajatuksena on systemaattisesti havainnoimalla arvioida reittiä ja sen soveltuvuutta tuotteeseen ryhmässä. Työkalun avulla voidaan tunnistaa reitin pääpiirteet ja miten eri toimijat kokevat sen. Reitin arviointi sopii olemassa olevien reittien ja uusien reittien kehittämiseen. Lisäksi se voi synnyttää uusia tuoteideoita tuotekehitykseen.

Miksi?

Reitin erityispiirteen tunnistaminen on tärkeä tuotekehityksen kannalta, sillä reiteillä on tärkeä rooli suurimmassa osassa matkailutuotteita. Reitin arviointi voi paljastaa, arvostavatko osallistujat nykyisessä reitissä jotakin sellaista, jota tuotekehittäjä ei ole vielä tunnistanut tai kokevatko ja toimivatko osallistujat reitin eri vaiheissa kuten tuotekehittäjä on alun perin suunnitellut vai eri tavalla? Reitin arvioinnissa kiinnitetään huomiota reitin toimivuuteen, elämyksellisyyteen ja merkitysten syntyminen kannalta keskeisiin kohtiin.

Miten?

Tekijät: Reitin arviointi voidaan toteuttaa yrityksen henkilökunnan toimesta. Henkilökunnasta on valittu vastuuhenkilö(t), joka huolehtii käytännönjärjestelyistä, johtaa reitin kulkua ja kokoaa aikaansaannoksia yhteen. Suositellaan, että ryhmäkoko on 4 – 8 henkilöä ja että osallistujat edustavat eri intressitahoja, kuten työntekijöitä (esim. operointi, opastyö, myynti ja markkinointi), yhteistyökumppaneita (esim.

alihankkijat, matkanjärjestäjät,) ja matkailualan kehittäjiä (esim. kehittämis- ja koulutusorganisaatiot).

Kesto: Koko tilaisuuden toteuttamiseen on varattu aikaa 3-4h (palautekeskustelu kestää vähintään 1,5-2h).

Järjestely: Ennen lähtöä suunnitellaan reitti tutkittavalla alueella ja se merkitään karttaan. Valitaan muutamia pysähdyspaikkoja, jotka merkitään karttaan numeroilla. Pysähdyspaikat kannattaa valita siten, että saadaan tietoa juuri niistä asioista, jotka voivat olla kiinnostavia matkailijoiden näkökulmasta. Retken aikana jokainen merkitsee pysähdyspaikoilla muistiin esim. positiiviset ja negatiiviset havaintonsa ympäristöstä sekä mahdollisia parannusideoita. Tässä vaiheessa osallistujat voivat myös ehdottaa pysähdyspaikkoja. Kun kartoitus päättyy, siirrytään keskustelemaan sisätiloihin. Tässä vaiheessa tarvitaan fläppitauluja, paperia, huopakyniä ja tarjoilua. Reitti käsitellään paikka kerrallaan; jokainen esittää positiiviset ja negatiiviset havaintonsa vuoron perään ja samalla voidaan keskustella. Keskustelu kirjataan sillä tarkkuudella kuin on tarpeen. Suotavaa olisi, että jälkikäteen olisi mahdollista tarkistaa, kuka sanoi mitään, ei välttämättä yksityiskohtaisesti, mutta ainakin sanoiko sen myynnin vai operoinnin edustaja, nainen vai mies, jne.

Muuta: Reittikartoituksen havaintoja voidaan dokumentoida myös valokuvaamalla tai videoimalla. Työkalua voidaan soveltaa yhdessä aistikierroksen kanssa.

Palautekuppila



”Meän verkostossa palakathin kouluttaja, joka tuli vetämhän Palautekuppilaa asiakkaitten kans. Tällä kertaa asiakhaina oli kuusi ulukomaalaista matkanjärjestäjän edustajaa, jotka oli testannu hiihtovaellusohjelman. Met jutelthin heän kans hyvin vaphasti ja huomasi miten heän ajatukset anto vielä syällisempää tietoa, mitä met olimma saanhet sen kyselyn avula.

Asiakhat oli tykänhet tosi paljo ophaasta ja antanhet hälle korkiat arvosanat. Tärkeintä oli ollu, et soli luonu sellasen kannustavan ilimapiirin ja et jokhaisella oli tullu tunne, et het voivat selevitä lumisessa maastossa. Ryhmähenki oli ollu aivan mahtava. Ylleensä met emmä ole saanhet tämmöstä tietoa lomakheitten avula.”



Mikä?

Palutekuppila on ryhmäkeskustelutilaisuus, jossa on etukäteen suunniteltu teemarunko. Sitä voi käyttää uusien tuotteiden suunnittelussa, konseptoinnissa ja olemassa olevan tuotteen jatkokehittämisessä. FeePalautekuppila sopii erityisesti silloin, kun halutaan saada selville asiakkaiden mielikuvia, kokemuksia, mieltymyksiä, tunteita, reaktioita ja toiminallisuusideoita, suhteessa alustavaan konseptiin tai tuotteeseen.

Miksi?

Tuotekehityksessä tarvitaan enemmän kuin yksittäisten asiakkaiden tietoja. Tuotekehittäjän on saatava myös käsitys ja ymmärrys asiakkaiden kulttuurisista ja sosiaalisista sidonnaisuuksista. Palautekuppila kohtauspaikkana, jossa osallistujat luovat merkityksiä vuorovaikutuksessa, auttaa saamaan selville asiakastietoa, joka perustuu ryhmämerkityksiin, merkitysten luomisen ryhmädynamiikkaan ja ryhmien sisäisiin normeihin. Kun perinteisessä tuotetestauksessa huomio kiinnittyy toimintalogiikkaan, palautekuppilassa osallistujilta saadaan helpommin kommentteja tuotteesta vahvuuksineen ja heikkouksineen, ensivaikutelmista, nimeämisistä, jne. Palautekuppilassa saattaa nousta esiin asioita, joita ei ole tullut esille kyselylomakkeista, havainnoinnista tai haastatteluista.

Miten?

Tekijät: Palautekuppilan voi toteuttaa yrityksen henkilökunnan toimesta. Henkilökunnasta on valittu vastuuhenkilö(t), joka huolehtii käytännön järjestelyistä, johtaa tilaisuuden kulkua ja kokoaa aikaansaannoksia yhteen. Ryhmätyöskentelyyn osallistuu 6-8 henkilöä.

Kesto: Koko tilaisuuden toteuttamiseen on varattu aikaa 1,5-2h.

Järjestelyt: Ryhmätyöskentelyyn tarvitaan keskusteluteemaa, neutraalia, viihtyisää tilaa ja virvokkeita. Palautekuppila aloitetaan kertomalla tilaisuuden tarkoitus ja pelisäännöt. Osallistujien tulee tietää, että heiltä ei edellytetä yksimielisyyttä asioista eikä ole olemassa oikeita tai vääriä vastauksia. Keskustelu aloitetaan lämmittelyosuudella puhuen jostakin sellaisesta teemaan liittyvästä aiheesta, joka on tuttua kaikille osallistujille. Tarkoituksena on luoda luonteva ilmapiiri ja toimiva ryhmädynamiikka. Tämän jälkeen siirrytään tilaisuuden keskeisiin asioihin. Palautekuppilan oleellisia asioita käsitellään tarkasti. Sen lisäksi jos keskustelussa nousee esiin teemarungon ulkopuolelta osallistujien tärkeänä kokemia asioita, ne tulee ottaa keskustelun piiriin. Keskustelun loppuosassa asioita sekä kerrataan että yritetään edelleen löytää tekijöitä, joita mahdollisesti ei ole vielä noussut esiin. Lopussa on myös oleellista kysyä osallistujien mahdollisia omia kehitysideoita.

Muuta: Palautekuppila voidaan toteuttaa myös ulkopuolisen kouluttajan toimesta, jolloin hän toimii vastuuhenkilönä keskustelun ohjaamisessa ja tulosten kirjaamisessa. Muistiinpanojen lisäksi tilaisuus voidaan dokumentoida myös äänittämällä tai videoimalla.

YRITYSESIMERKIT

Matkailun tuotekehittäjän käsikirjan kokonaisvaltainen lähestymistapa on kehitetty yhteistyössä Matkailun integroitu tuotekehitys –hankkeeseen osallistuneiden matkailuyritysten kanssa. Tässä luvussa esitellään näiden kuuden yhteistyöyrityksen kehittämistarpeet, joihin tutkijat ja yritysten edustajat yhdessä etsivät ja löysivät ratkaisuja.

StaffPoint – tuotekehitys alkaa jo rekrytoinnista!

Lähtökohdat: Sopiiko nykyinen rekrytointiprosessi muuttuvaan toimintaympäristöön?

[Henkilöstöpalveluyritys StaffPointissa](#) tunnistettiin seikka, joka liittyy matkailualan erityispiirteisiin.

Asiakasyritys (esim. hotelli) ei etsi työntekijää toimialalle tai toimialan tarpeisiin vaan omaan yritykseensä ja joskus jopa tiettyyn tehtävään ja kohteeseen – tiettyyn tiimiin tai työyhteisöön. Miten voidaan a) varmistaa, että työntekijä on ”sopiva” kertomaan juuri tämän yrityksen tarinaa, ja b) vähentää näin perehdyttämisen taakkaa? Tällä on huomattavia vaikutuksia myynti- ja kannattavuustuloksiin paitsi tehokkaampana prosessina myös vähentyneinä ”huteina” (kerralla oikein) rekrytoinnissa.

Tavoite:

Staffpoint halusi vahvistaa luottamustaan asiakasyrityksensä suuntaan kantamalla huolta asiakasyrityksensä kannattavuudesta ja edistämällä uuden työntekijän kiinnittymistä nopeammin, helpommin ja vahvemmin asiakasyrityksen toimintaan, kohteen työtapoihin, työyhteisöön ja tuotteisiin. Tämä toiminnallinen ja periaatteellinen haaste liittyi sekä rekrytointiprosessien ja -käytäntöjen kehittämiseen että toimintaympäristön, tuotteen ja asiakkuuksien hahmottamiseen.

Lähestymistapa:

Yhdessä MIT-hankkeen kanssa suunniteltiin ratkaisumalli, jolla yritys voisi siirtyä tuotanto- ja toimialalähtöisyydestä asiakas- ja kohdelähtöisyyteen sekä monenkeskiseen hyvinvointiin. Asiakasyritykseksi valittiin Lapland Hotels, josta erityistarkasteluun otettiin Rovaniemen kaksi erilaista hotellia: Sky Ounasvaara ja Pohtimolampi/Bear’s Lodge. Työtehtävistä erityisesti kohdennettiin vastaanottotyöhön, vastaanottovirkailijan rekrytointiin. Huomattiin pian, että onnistunut rekrytointi nojaa paitsi muodollisen pätevyyden seulaan myös ”epäviralliseen pätevyyteen”. Yrityksen rekrytointikäytännöissä nojattiin kuitenkin pääasiallisesti edellä mainittuun raamiin.

Ratkaisu:

Niinpä ensinnäkin hankittiin tarkempaa tietoa asiakasyrityksestä osallistamalla nykyisiä työntekijöitä ja heidän esimiehiään suunnittelutyöhön. Tilaisuudessa sovellettiin [Ideakuppila](#)-työkalua ja keskustelua/haastattelua. Tämä tarjosi paljon syvällisempää tietoa rekrytointityön tueksi ja antoi uusia ideoita rekrytointiprosessin parantamiseen. Toiseksi ”mobilisoitiin” RAMK-opiskelijaryhmä yhdessä

kolmen opettajan sekä StaffPointin ja asiakasyritys Lapland Hotelsin työntekijöiden kanssa pohtimaan uutta ratkaisua. Ratkaisuksi löydettiin tekninen sovellus, sähköinen lomakekysely, jolla voidaan parantaa, monipuolistaa ja tehostaa rekrytointiprosessia. Sähköisen sovelluksen avulla saadaan enemmän tietoa työhaastattelun tueksi, jolloin sekä haastattelija että työnhakija tulevat valmiimpana haastattelutilanteeseen. Samalla kyselyllä voidaan jo arvioida työntekijän soveltuvuutta kyseiseen työtehtävään, tietyssä yrityksessä ja nimenomaisessa kohteessa.

Tulos:

Tunnistettu ratkaisu ja läpiviety kehittämisprosessi paransi yrityksen ja asiakasyrityksen välistä liiketoimintasuhdetta, vahvisti heidän välistä luottamustaan, antoi konkreettisia välineitä parantaa asiakasyrityksen myyntitulosta ja kannattavuutta ja tuki StaffPointin työntekijän työkäytäntöjä ja vähentäen (tai suunnaten) myös asiakasyrityksen omaa perehdytystä. Opiskelijoille tapaus antoi mahdollisuuden näyttää osaamistaan, oppia ja rikastaa omaa opiskeluaan yrityslähtöisesti. Lähestymistavalle ja opassivustolle tämä case laajensi käsitystä tuotekehityksestä osoittaen, että se alkaa monin tavoin jo rekrytointivaiheessa.

Lapin Safarit – opaskoulutus osana tuotekehitystä

Lähtökohdat:

Miten uusi opas voi kertoa juuri meidän tarinaamme ja toimia yrityksemme ”lähettiläänä”? Joka vuosi huippusesongin eli joulun alla [Lapin Safarit](#) kouluttaa uusia oppaita haastaviin tehtäviin. Osa oppaista on ollut mukana aiempina vuosina, työskennellyt toisissa yrityksissä tai Lapin Safareilla mutta muissa tehtävissä, ja osa tulee ”täysin pystymetsästä”. Yrityksen iskulauseiden (”Tunne luontosia”, ”Feel the Spirit of Nature”, ”Participate, Learn, Laugh”) ja toimintaperiaatteiden mukainen toimintatapa pitäisi kuitenkin näkyä jo ensimmäisestä asiakaskohtaamisesta lähtien.

Tavoite:

Yritys halusi kehittää opaskoulutustaan niin, että se edistää uuden oppaan soveltuvuutta yrityksen konseptiin ja tavoitteisiin. Tavoitteena oli antaa yritykselle välineitä, joiden avulla voidaan erottua kilpailijoista ja vahvistaa tuotteiden ja toiminnan tavoitteiden yhteneväisyyttä.

Lähestymistapa:

Yritys ja MIT-hanke tunnistivat ratkaisumallin, joka sopisi juuri Lapin Safareiden tilanteeseen. Ensin kaksi tutkija-asiantuntijaa osallistui yrityksen opaskoulutusjaksolle havainnoiden kokemaansa monipuolisesti. Sitten he olivat mukana muutamissa ohjelmapalvelutuotteissa testaten yhdessä asiakkaiden ja muiden opaskoulutettavien kanssa kyseiset tuotteet. Tämä dokumentoitiin digikuvoin, videoin, keskusteluin ja muistiinpanoin. Kolmanneksi järjestettiin tilaisuus, jossa Learning cafe -työkälyä (linkki!) hyödyntämällä

voitiin osallistaa työntekijöitä kertomaan ja kuvaamaan kokemuksiaan yrityksestä, tuotteista, asiakkaista ja opaskoulutuksesta.

Ratkaisu:

Tehdyt ratkaisut mahdollistivat uuden tiedon hankkimisen ja toiminnan kehittämisen ja tuotekehitystyön yhdessä. Kun toimintaa ja tuotteita tarkasteltiin ja koettiin ”uusin silmin”, tuoreesta näkökulmasta, pystyttiin tunnistamaan, missä tuote on erittäin hyvä mutta missä on parannettavaa. Samoin voitiin arvioida, miten yrityksen tuotteet ja prosessit (esim. opaskoulutus) ”istuvat” toimintaympäristöönsä, luovat kilpailuetua suhteessa kilpailijayrityksiin ja antavat asiakkaalle mahdollisuuden osallistua. Konkreettisemmin tuotetestauksilla ja havainnoivalla kenttätyöllä tunnistettiin opastyön käytäntöjä, joita voidaan myös kehittää opaskoulutuksessa.

Tulos:

Yhteistyö poiki uuden tiedon lisäksi uusia käytäntöjä, jotka tukevat yritystä tavoitteissaan. Esimerkiksi yritys kiinnostui merkittävästi havainnoinnin ja monipuolisen kenttätyön mahdollisuuksista. Lisäksi yhteistyö antoi konkreettisia suuntia siitä, miten opaskoulutusta voidaan kehittää.

Villi Pohjola Eräsetti Wild North – tuotteet identiteetin kuvastimena

Lähtökohdat:

Miten yritys voi tunnistaa oman identiteettinsä ja saada sen näkymään paitsi tuotteissa myös koko toiminnassa ja prosesseissa? [Villi Pohjola - Eräsetti Wild North](#) on syntynyt kahden yrityksen yhdistämisestä ja yksi uuden yrityksen suurimmista haasteista on kahden talon tuotekokonaisuuksien ja tuotekehityksen yhtenäistäminen. Eräsetillä ja Villi Pohjolalla on omat vahvat lähtökohtansa, taustansa ja erityisosaamisensa, ja ei ole itsestään selvää, miten ne kanavoituvat uuden organisaation kilpailueduksi ja luovat synergiaa (uusi yritys enemmän kuin osiensa summa).

Tavoite:

EWN haluaa tunnistaa oman kokonaistarinsa, punaisen langan, ja tekijöitä, jotka olisivat toiminnan lähtökohtia. Erityisesti työntekijöiden sitoutuminen uuteen yritykseen, etujen osoittaminen asiakkuuksien hallinnassa ja aktiivinen ennakoiva ote toimintaympäristön tarkasteluun ovat tärkeitä periaatteita yrityksen liiketoiminnassa. Lisäksi VIP-tuotteiden kehittäminen yrityksen keihäänkärjeksi nähtiin keskeisenä tavoitteena.

Lähestymistapa:

EWN kutsui MIT-asiantuntijoita mukaan tuotekehitysryhmänsä tapaamisiin, joissa tehtiin osallistuvaa havainnointia, seurattiin keskusteluita, herätettiin keskustelua ja esiteltiin erilaisia näkökulmia. Lisäksi tutkija-asiantuntijat haastattelivat yrityksen työntekijöitä myyntipalvelusta ja operoinnista. Kaksi tutkija-asiantuntijaa osallistui charter- ja incentive-ohjelmiin, joilta kerättiin muistiinpanoja, kuva- ja videoaineistoa. Lisätietoa yrityksen toimintaperiaatteista ja -prosesseista hankittiin tilaisuudessa, johon

osallistui myynnin, operoinnin ja opastyön asiantuntijoita yrityksestä.

Sitten järjestettiin ideariihä, jossa yrityksestä hankitun materiaalin, tietämyksen ja kokemustiedon pohjalta esiteltiin analyysejä ja tehtiin keskustelun avauksia. Niiden pohjalta työstettiin ryhmätyömenetelmin (esim. [fokusoitu keskustelu](#)) ja ajattelutyökaluin (esim. [tulevaisuusikkuna](#)) yrityksen identiteettiä, pohdittiin tuotekehittämistä sen kannalta ja analysoitiin mm. viestintäratkaisuja. Erityisesti kiinnitettiin huomiota sisäisen viestinnän saumattomuuteen, tuotekehitysprosessien ja -käytäntöjen parantamiseen sekä tuotekuvausten ja ohjeistusten vahvistamiseen.

Ratkaisu:

Yhdessä tunnistettiin, että nykyisessä ja tulevaisuuden toimintaympäristössä asiakaslähtöisyys, laatu, joustavuus jne. eivät luo kilpailuetua, vaan ne ovat yrityksen perusedellytyksiä toimia markkinoilla. Niinpä yritys valitsi identiteetikseen kestävä kehityksen, johon he nojaavat ja tuotteensa perustavat. Tähän on koko organisaation tasolla jo suuntauduttu, mutta yrityskaupan vuoksi ”yhteen hitsautumisprosessi” on vielä kesken. MIT-yhteistyön innoittamana yrityksessä on otettu merkittäviä askelia tämän parantamiseksi. Kestävä ja reiluun matkailuun perustuva identiteetti on selkeä, uskottava ratkaisu koko organisaation kannalta. Se heijastuu yrityskuvan kehittämiseen tuotteiden, toiminnan, periaatteiden ja viestinnän tasoilla.

Tulos:

Yritys sai hyviä kokemuksia MIT-yhteistyötä ja sai toisaalta vahvistusta omille tavoitteilleen ja toisaalta uusia ideoita. Työn tuloksena voidaan pitää sitä, että yrityksessä on ryhdytty konkreettisiin toimenpiteisiin sisäisen viestinnän, etenkin myynnin, operoinnin ja opastyön välisen tiedonkulun, parantamiseksi. Lisäksi on tehty muutoksia tuotekehitysryhmän kokoonpanoon, toiminnan aikajänteeseen ja logiikkaan sekä muihin tuotekehityskäytäntöihin. Yhteistyö tarjosi yritykselle välineitä myös vahvistaa omaa kehittämistoimintaa, kuten kilpailija- ja markkina-analyysejä. Kirkastettu identiteetti (ja siihen kiinnittyminen) antaa myös uusia mahdollisuuksia rakentaa siltoja eri yksiköiden välille, mikä parantaa koko organisaation yhtenäisyyttä mm. asiakasrajapinnalla ja edistää työntekijöiden yhteenkuuluvuutta

Upitrek – asiakkaan osallistaminen tuotteessa ja tuotekehityksessä

Lähtökohdat:

Miten asiakas voidaan osallistaa yrityksen toimintaan ja miten voidaan hankkia asiakastietoa asiakkaan kokemisesta? [Upitrekillä](#) on vahva identiteetti. Yritys haluaa olla tietoisesti rakentamassa ”toisenlaista” matkailua, jossa lihasvoima, luonnon kunnioittaminen ja kestävyys ovat kaiken toiminnan perustana – eivät vain lisämausteena. Suurimmat haasteet kainuulaisella pienyrityksellä liittyvätkin asiakkaan ymmärtämiseen, asiakkaan huomioimiseen ja osallistamiseen ja sekä kestävä kehityksen arvoon matkailumarkkinoilla.

Tavoite:

Nykyinen, vallitseva tapa hankkia asiakastietoa kyselylomakkeilla ohjelmakokemusten jälkeen ei tarjoa yritykselle riittävän monipuolista tietoa ja tarvittavia välineitä ohjelmien soveltuvuuden ja toimivuuden arvioimiseen, asiakkaiden ymmärtämiseen tai kestävyuden arvioimiseen tuotteen lisäarvotekijänä. Upitrek halusi parantaa osaamistaan erityisesti näillä osa-alueilla.

Lähestymistapa:

MIT-hankkeen toimesta yrittäjää haastateltiin kaksi kertaa. Lisäksi tutkija-asiantuntija tutustui yrityksen materiaaleihin kuten esitteisiin ja kotisivuihin. Tausta-aineistoa kerättiin vielä konkreettisella kenttätöillä, kun yksi tutkija-asiantuntija osallistui viikon kestäväälle lumikenkävaellusretkelle. Ohjelmaan osallistui monikansallinen ryhmä yksilömatkailijoita (myös pariskuntia). Tutkija-asiantuntija koki ja eli viikon asiakkaiden kanssa, otti digikuvia, videoi ja kirjoitti muistiinpanoja samalla, kun hän keskusteli tiiviisti heidän kanssaan. Osallistuvalla havainnoinnilla hän seurasi tiiviisti mm. asiakkaan ja työntekijän vuorovaikutusta ja kohtaamista kokien sitä luonnollisesti myös itse, hankki tietoa matkailijoiden intresseistä, arvomaailmoista, matkailemisen tavoista ja tottumuksista sekä pyrki lähelle paitsi yrityksen ja asiakkaiden kulttuureita myös arvioi kestäväen kehityksen arvoa toimintakehyksenä (juuri näille asiakkaille).

Ratkaisu:

MIT-lähestymistapa sopi erityisen hyvin kuvattuun tilanteeseen tarjoten tietoa Upitrekin tuotteiden merkityksestä kestäväen kehityksen kehityksessä, kestävyuden arvosta asiakkaiden keskuudessa, sekä tuotteiden vahvuuksista ja heikkouksista (toimivuus ja soveltuvuus). Tutkija-asiantuntija onnistui luomaan luottamuksellisen suhteen asiakkaisiin, mikä mahdollisti hedelmälliset keskustelut heidän kulutuskulttuureistaan, mm. matkailemisen tavoistaan, arvostuksen kohteistaan ja kokemuksistaan kyseisellä vaelluksella.

Tulos:

MIT-yhteistyö toi yritykselle uutta tietoa tuotekehityksen tueksi. Merkityksiin ja käytäntöihin – asiakkaan toimintaan ja kohtaamisiin – kohdistuva kenttätö auttoi ymmärtämään asiakkaiden osallistumisen mahdollisuuksia ja haasteita luontomatkailemisen tuotteissa. Lisäksi yritys sai MIT-hankeyhteistyön avulla aiempaa monipuolisempaa asiakastietoa kestävyuden arvioimiseen, markkinointiviestintään ja tuotteen toteuttamiseen, sekä asiakkaan kokemisesta. Uuden tiedon ja uusien käytäntöjen avulla yritys voi vahvistaa asemaansa markkinoilla ja parantaa kannattavuuttaan. Yhteistyö vahvisti myös molemminpuolista kiinnostusta jatkaa yhteistyötä niin Upitrekin kanssa kuin laajemmin Kainuun alueen matkakohteissa.

Arctic SnowHotel – uuden yrityksen asema

Lähtökohdat:

Miten tuore pienyritys voi löytää itselleen sopivan paikan markkinoilla? Nuorelle, vain pari vuotta toimineelle yritykselle matkailuliiketoiminnan kuviot eivät olleet täysin tuttuja. Niinpä MIT-hankeyhteistyössä keskusteltiin monipuolisesti eri aiheista: toimialan sopimuskäytännöistä yrityksen identiteetin rakentamiseen ja tuotteen moninaisuudesta globaaleihin matkailemisen tapoihin. [Arctic SnowHotelin](#) osalta kenties kiinnostavimmaksi näkökulmaksi muotoiltiin kuitenkin lopulta se, mikä on juuri meidän tuottemme ydin ja mitä se tuo toimintaympäristöön.

Tavoite:

Samanaikaisesti yritys uudisti omaa viestintäänsä (mm. kotisivut, esitteet), mikä toi tuotekehityksen tarkasteluun lisäarvoa. Yrittäjäpariskunnan kanssa keskusteltaessa puhe kääntyi useimmiten siihen, miten tyhjälle karulle maalle voi nousta joka talvikaudella viehättävä ja näyttävä jää- ja lumikokonaisuus. Se auttoi näkemään, mistä tässä tuotteessa on erityisesti kysymys ja miten se eroaa muista: niin hotelleista, ohjelmalveluista kuin toisista lumirakentajista. Näiden kysymysten pyörittelyllä ja niihin vastaamisella yritys voi määritellä oman asemansa osana toimintaympäristöä ja oppia elämään sen kanssa.

Lähestymistapa:

Arctic SnowHotelin kanssa MIT-hankkeen toimintatavaksi muotoutui tapaamiset yrittäjäpariskunnan, erityisesti paikan isännän kanssa. Lisäksi seurattiin monipuolisin kenttätöyömenetelmin (esim. ei-osallistuva havainnointi, digikuvaus, keskustelut, videointi, muistiinpanot) lumihotellin rakentamistyötä pariin otteeseen niin taiteellisesta, teknisestä kuin kaupallisesta näkökulmasta. Tuotetarkastelua laajennettiin osallistumalla joulusesongin charter-ohjelman toteutukseen Lumikartanon pihapiirissä. Ohjelman toteutti yhteistyökumppaniyritys, ja Arctic SnowHotel tarjosi tähän tapahtumapaikan. Tapaamisissa yrittäjä kertoi avoimesti toimintansa lähtökohdista, periaatteista ja tavoitteista, peilasi monipuolisesti pienyrittäjän arkea ja kuvasi, miten tuotekehitystä yrityksessä tehdään. Nämä auttoivat paitsi kirkastamaan yrityksen identiteettiä toimintaympäristössään myös kiteyttämään tuotteen ”jujun”.

Ratkaisu:

Keskusteluissa keskiössä oli kerta toisensa jälkeen se, miten haastava materiaali lumi ja jää voi olla ja minkälaista erityisosaamista sen mestaroiminen vaatii. Yrittäjä kertoi intohimoisesti rakentamisvaiheesta, teknisistä ratkaisuista siinä ja konkreettisin esimerkein minuuttiaikataulusta ja tarkasta aikataulusuunnittelusta, jossa ensisijaisesti punnitaan rakentamisen tehokkuutta. Yrityksessä tuotekehitys on suurelta osin rakentamisprosessien ja -käytäntöjen kehittämistä. Miten voidaan rakentaa nopeammin, tehokkaammin ja niin, että rakenteet kestävät mahdollisimman pitkään (kevätauringon lämpöä). Tilasuunnittelun lisäksi tuotekehityksessä korostuu siis rakennusten sijoittaminen piha-alueelle ja kokonaiskokemuksen suunnittelu muun muassa reitittämisen ja draaman kaaren kannalta.

Tulos:

Yhteistyö yrityksen kanssa tarjosi MIT-hankkeelle näkemystä tuotekehityksen laaja-alaisuudesta ja monipuolisuudesta. Tuotekehitys on myös tilasuunnittelua ja puitteiden rakentamista, koska ne linjaavat, rajaavat ja määrittelevät tuotetta ja kokemista – kohtaamisia. Yrittäjäpariskunta pääsi tutkija-asiantuntijoiden kanssa purkamaan tuntojaan ja ”testaamaan” visioitaan ja saamaan kannustusta tai vahvistusta näkemyksilleen. Tämä voi pienyrittäjälle olla terapeutistakin. Lisäksi samanaikainen viestinnän suunnittelutyö mainostoimiston kanssa antoi kaikille hyvän kiinnostuksen keskustella siitä, mitä yritys haluaa olla ja millaisena haluaa tulla koetuksi markkinoilla.

Arctic Reindeer - poronhoidon, saamelaisuuden ja matkailun yhteen sovittaminen

Lähtökohta:

Miten [Arctic Reindeer](#), pieni perhetaustainen yritys, voi kehittää toimintaansa ja tehdä kestävää tuotekehitystä kansainvälisen matkailuliiketoiminnan haastavassa ilmapiirissä menettämättä elämänsä ”eväitä” ja identiteettiään? Lapin matkailun tärkeimpiä ja profiilimaisimpia elementtejä ovat porot. Perinteisen, paikallisen poronhoitoelinkeinon, saamelaisuuden ja kansainvälisen matkailuliiketoiminnan yhteen sovittaminen ei ole helppoa eriävien intressien, aikajänteiden ja käytäntöjen sekä yhteisöllisten paineiden vuoksi. Silti siinä piilee huomattavia liiketoimintamahdollisuuksia, mikä tuo parhaimmillaan myös laaja-alaista hyvinvointia alueille.

Tavoite:

Yhdessä yrityksen kanssa määriteltiin tavoitteiksi MIT-hanketyössä tunnistaa tuotteiden vahvuudet ja heikkoudet, vahvistaa yrityksen identiteettiä tuotekehityksen ohjenuorana, sekä löytää yritykselle keinoja tunnistaa itselleen sopiva tapa toimia ja kehittää tuotteita. Yritys halusi tunnistaa myös tapoja, joilla se voisi erottua muista ja olla enemmän kuin tavallinen porotila.

Lähestymistapa:

MIT-asiantuntijat järjestivät useita tapaamisia yrittäjän kanssa ja osallistuivat useisiin tuotekokemuksiin ja -testauksiin eri vuodenaikoina. Lisäksi hanke kiinnitti kaksi opiskelijaa tekemään yhteisen opinnäytetyön, jossa MIT-lähestymistapaa sovellettiin kyseisen yrityksen tuotekehitystoimintaan. Tuotteisiin osallistumisen aikana tehtiin monipuolista havainnointia muistiinpanoin, digikuvin ja videoin. Yrityksen toimintaa seurattaessa kiinnitettiin huomiota toiminnan ja palveluprosessien saumattomuuteen, tarinallisuuteen, tuotteen merkityksiä asiakkaille ja asiakkaan osallistumismahdollisuuksia.

Ratkaisu:

Yhteistyö MIT-hankkeen kanssa antoi yritykselle konkreettisia välineitä jäsentää ja arvioida omaa toimintaansa kriittisesti ja peilata sitä esimerkiksi kilpailijoihin. Arctic Reindeer sai vahvistusta identiteettivalinnoilleen ja löysi myös uusia erottautumiskeinoja markkinoilla. Tuotevideoinnit yms.

tarjosivat apua tuotekehitystyöhön. Erityisesti asiakkaiden toiminnan seuraaminen antoi ideoita, jotka auttoivat parantamaan tuotteen toimivuutta. Opinnäytetyössä esiteltiin konkreettisia keinoja siihen, miten yrittäjä voi jäsentää toimintaympäristöään, ajanhallintaansa ja näin ollen yhteen sovittaa muun muassa poronhoidon, matkailun ja saamelaisuuden erilaisia piirteitä, käytäntöjä ja arvoja.

Tulos:

Yrityksessä oivallettiin, miten matkailua, saamelaisuutta ja poronhoitoa voidaan yhdistää kestävästi ja miten ne luovat merkityksiä sekä yrittäjälle itselleen, yhteistyökumppaneille että matkailijoille. Opinnäytetyön tuloksena syntyi tuotekonsepti, joka vahvistaa yrityksen identiteettiä ja yritystoiminnan ympärivuotisuutta. Yritys on innokas kehittämään konseptia vielä edelleen ja testaamaan sitä yhdessä yhteistyökumppaneiden kanssa. Yhteistyö kannusti yritystä myös vahvistamaan ennakoivaa toimintatapaansa.

LISÄTIETOA

Matkailun tuotekehittäjän käsikirja on suunniteltu ja toteutettu **Matkailun integroitu tuotekehitys (MIT) -hankkeessa**. Se on [Rovaniemen ammattikorkeakoulun](#) hallinnoima EU-rahoitteinen hanke, jonka kesto on 1.1.2008 – 30.4.2011. Yhteistyökumppaneina ovat [Lapin yliopisto](#) ja [Lapin elämysteollisuuden osaamiskeskus \(LEO\)](#). Lisäksi [Kajaanin ammattikorkeakoulun Tutka-hanke](#) on ollut mukana hanketyössä.

Hankkeen päätulokset voidaan kiteyttää näihin seitsemään osa-alueeseen:

- 1)** Matkailun tuotekehittäjän käsikirja verkossa; ajattelutavallinen osuus ja toiminnallinen työkaluosuus, sekä työkirja ja yritysesimerkit, <http://matkailu.luc.fi/tuotekehitys>
- 2)** Mittava kirjallisuuskatsaus siitä, mitä tutkimuskirjallisuudessa tiedetään matkailun tuotekehityksestä, artikkelikäsikirjoitus kansainväliseen tutkimusjulkaisuun (myös konferenssipuheenvuoro ja -julkaisu); tärkeää pohjatietoa käsikirjaa ja kokonaisprosessia varten
- 3)** 50 yrityshaastattelua Pohjois-Suomessa yhdessä Tutka-hankkeen kanssa; tärkeää pohjatietoa ja yritysesimerkkejä käsikirjaa ja kokonaisprosessia varten, artikkelikäsikirjoitus (myös kaksi konferenssipuheenvuoroa)
- 4)** Tiivis yhteistyö kuuden matkailuyrityksen kanssa; konkreettinen tuotekehitysprosessien kehittämistyö yrityksissä (ks. käsikirjan yritysesimerkit); tärkeää pohjatietoa ja yritysesimerkkejä käsikirjaan
- 5)** Kansainvälinen vertaisarviointityö Kroatiassa (kesä 2009) ja Itävallassa (syksy 2009); tärkeää pohjatietoa ja yritysesimerkkejä käsikirjaan, perustan luomista käsikirjan kansainvälistämiseksi
- 6)** Kestävän, osallistavan tuotekehitystyön periaatteet, prosessit ja käytännöt – matkailutuotteet tehdään yhdessä
- 7)** Matkailualan tutkimus- ja koulutusinstituutin pilottihankkeena tärkeää tietoa työelämälaheisesta

tutkimus- ja kehittämistyöstä, konkreettista tietoa, osaamista ja palvelutoimintaa yhteen MTIn kolmesta painopistealueesta (Tuotekehitys; muut alueet Ennakointi ja Turvallisuus)

Sen sijaan, että olisi lähdetty liikkeelle perinteisestä tuotekehitysmallista ja tarkasta vaihe vaiheelta etenevästä prosessista, **hankkeessa korostettiin matkailuyritysten arkea – ja siitä oppimista**. MIT-hankkeen yritysyrityksessä tutkija-asiantuntijat seurasivat yritysten arjessa työntekijöiden toimintaa ja sitä, miten tuotekehitystä tehdään sekä virallisissa että epävirallisissa tilanteissa. **Tällaisella tutkimusotteella oli mahdollista tehdä näkyväksi yritysten konkreettisia työkäytänteitä, toimintaperiaatteita, mahdollisia konflikteja, rajoitteita ja mahdollisuuksia**. Päästiin lähemmäksi yrityksen kulttuuria ja sitä, miten ihmiset toimivat jokapäiväisessä työympäristössään. Tämä vahvisti näkemystä siitä, että **paitsi matkailutuotteet myös matkailualan innovaatiotyö tehdään yhdessä**.

Hankkeessa kävi ilmi, että toimintaympäristön muutosten, matkailutuotteen luonteen ja asiakkaiden moninaisuuden vuoksi yleispätevän matkailun tuotekehitysmallin luominen ei ole tarkoituksenmukaista. **Niinpä käsikirjalla onkin haluttu tarjota välineitä oman, itselle ja alueelle sopivimman tuotekehitystavan tunnistamiseen, omaksumiseen ja kehittämiseen**.

Käsikirjan suunnitteluun ja toteuttamiseen osallistuneet

MIT-tutkija- ja asiantuntijaryhmä:

Hanna Baas (LEO), José-Carlos García-Rosell (Lapin yliopisto), Minni Haanpää (Lapin yliopisto), Mika Kylänen (Lapin yliopisto ja RAMK), Sanna Kyyrä (LEO), Vesa Markuksela (Lapin yliopisto), Kirsi Pitkänen (suunnittelija, RAMK), Eija Raasakka (hankkeen projektipäällikkö, RAMK), Jaana Sirkkiä (St. Lapland, asiantuntijarooli), Sanna Tarssanen (LEO), Teija Tekoniemi-Selkälä (RAMK), Anu Valtonen (hankkeen tutkimusjohtaja, Lapin yliopisto), Anna Vanhala (Lapin yliopisto).

Päyhteistyöyritykset:

Arctic Reindeer, Arctic SnowHotel, Lapin Safarit, StaffPoint, Upitrek ja Villi Pohjola – Eräsetti WildNorth

Kansainväliset yhteistyöyritykset ja -organisaatiot:

Kroatiassa: Hotel Kolovare, Maslina i Vino Polača, VenEvent, Zadarin yliopisto, ja Zadra elinkeinokehitysyritys

Itävallassa: Bio Hotel Stanglwirt, Cable Car Serfaus-Fiss-Ladis, Hotel Furgler, Innsbruckin yliopisto, Management Center Innsbruck, Meran Marketing, Murmliwasser, Swarovskin Kristallimaailma, Tirolin matkailun edistämiskeskus, ja Touriseum.

Kiitämme lämpimästi kaikkia yritys- ja toimijahaastatteluihin osallistuneita henkilöitä ja heidän taustayhteisöjään sekä käsikirjan aiempien versioiden kommentointiin ja testaamiseen osallistuneita asiantuntijoita.

Avainkirjallisuus aakkosjärjestyksessä

Käsikirja on yhdistelmä käytännön esimerkkejä matkailun arjesta, monipuolista tutkimustietoa ja kirjallisuutta. Tässä on listattu 25 avainlähdettä, jotka tarjoavat hyödyllistä lisälukemista kiinnostuneille.

Arnould, Price & Tierny 1998: Communicative Staging of the Wilderness Servicescape. The Service

Industries Journal, 18(July), 90-115.

Ateljević & Doorne 2000: 'Staying Within the Fence': Lifestyle Entrepreneurship in Tourism. *Journal of Sustainable Tourism*, 8(5), 378-392.

Cova & Cova 2002: Tribal Marketing: The Tribalisation of Society and Its Impact on the Conduct of Marketing. *European Journal of Marketing*, 36(5/6), 595-620.

Everett & Jamal 2004: Multistakeholder Collaboration as Symbolic Marketplace and Pedagogic Practice. *Journal of Management Inquiry*, 13(1), 57-77.

Firat & Dholakia 2006: Theoretical and Philosophical Implications of Postmodern Debates: Some Challenges to Modern Marketing. *Marketing Theory*, 6(2), 123-162.

García-Rosell, Haanpää, Kylänen & Markuksela 2007: From Firms to Extended Markets: A Cultural Approach to Tourism Product Development. *Tourism – An Interdisciplinary Journal*, 55(4), 445-459.
Luettavissa: <http://hrcak.srce.hr/file/38859>

García-Rosell, Kylänen, Tekoniemi-Selkälä & Markuksela, ei vuosilukua: Tourism Product Development: A State-of-the-Art Literature Review. *International Journal of Tourism and Hospitality Research*. Artikkelikäsikirjoitus.

Hoffmann 2007: Consumer Integration in Sustainable Product Development. *Business Strategy and the Environment*, 16, 322-338.

Holt 2005: How Brands Become Icons. *The Principles of Cultural Branding*. Harvard Business School Press.

Jamal & Getz 1995: Collaboration Theory and Community Tourism Planning. *Annals of Tourism Research*, 22(1), 186-204.

Jensen 1999: *The Dream Society. How the Coming Shift from Information to Imagination Will Transform Your Business*. McGraw-Hill. & R. R. Donnelley & Sons Company.

Korkman & Arantola 2009: Arki – eväitä uuteen asiakaslähtöisyyteen. WSOYpro.

Kylänen, García-Rosell, Tekoniemi-Selkälä & Haanpää 2010: Practising Product Development – The Case of Tourism in Northern Finland. *Konferenssipaperi. Practising Organising Workshop, Kuopio, 7.–8. kesäkuuta*.

Moisander & Valtonen 2006: *Qualitative Marketing Research: A Cultural Approach*. Sage Publications.

Moritz 2005: *Service Design. Practical Access to an Evolving Field*. Sähköinen julkaisu, luettavissa: http://stefan-moritz.com/welcome/Service_Design_files/Practical%20Access%20to%20Service%20Design.pdf

Moscardo 2008: Sustainable Tourism Innovation: Challenging Basic Assumptions. *Tourism and Hospitality Research*, 8(1), 4-13.

Peñaloza & Venkatesh 2006: Further Evolving the New Dominant Logic of Marketing: from Services to the Social Construction of Markets. *Marketing Theory*, 6(3), 299-316.

Pine & Gilmore 1999: *The Experience Economy: Work Is Theatre & Every Business a Stage*. Harvard Business School Press.

Pritchard & Morgan 2001: Culture, Identity and Tourism Representation: Marketing Cymru or Wales? *Tourism Management*, 22(2), 167-179.

Reckwitz 2002: Toward a Theory of Social Practices: A Development in Culturalist Theorizing. *European Journal of Social Theory*, 5(2), 243-263.

Saraniemi & Kylänen 2010: Problematizing the Concept of Tourism Destination: An Analysis of Different Theoretical Approaches. *Journal of Travel Research*, March 19, online first, <http://jtr.sagepub.com/content/early/2010/03/19/0047287510362775.abstract>.

Schultz & Hatch 2005: Building Theory from Practice. *Strategic Organization*, 3(3), 337-348.

Solomon 2003: *Conquering Consumerspace. Marketing Strategies for a Branded World*. Amacom.

Valtonen 2010: Small Tourism Firms as Agents of Critical Knowledge. *Tourist Studies*, 9(2), 127-143.

Vargo & Lusch 2006: Service-Dominant Logic: Reactions, Reflections and Refinements. *Marketing Theory*, 6(3), 281-288.