

KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS

Agnė Slančiauskienė

**VARTOTOJO ĮTRAUKIMO Į NAUJOS PASLAUGOS KŪRIMĄ
ĮTAKA ĮMONĖS REZULTATAMS**

Baigiamasis magistro projektas

Vadovė

Prof. Liudmila Bagdonienė

KAUNAS, 2020

KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS

**VARTOTOJO ĮTRAUKIMO Į NAUJOS PASLAUGOS KŪRIMĄ
ĮTAKA ĮMONĖS REZULTATAMS**

Baigiamasis magistro projektas

Įmonių valdymas, 6211LX030

Vadovė

..... Prof. Liudmila Bagdonienė
(parašas) 2019 12 19

Recenzentė

..... Doc. dr. Jurga Duobienė
(parašas) 2019 12 19

Projektą atliko

..... Agnė Slančiauskienė
(parašas) 2019 12 19

KAUNAS, 2020



KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS

Ekonomikos ir verslo fakultetas

Agnė Slančiauskienė

Įmonių valdymas, 6211LX030

Baigiamojo magistro projekto „Vartotojo įtraukimo į naujos paslaugos kūrimą įtaka įmonės rezultatams“

AKADEMINIO SAŽININGUMO DEKLARACIJA

2019 m. gruodžio 19 d.

Kaunas

Patvirtinu, kad mano, **Agnės Slančiauskienės**, baigiamasis magistro projektas tema „Vartotojo įtraukimo į naujos paslaugos kūrimą įtaka įmonės rezultatams“ yra parašytas visiškai savarankiškai, o visi pateikti duomenys ar tyrimų rezultatai yra teisingi ir gauti sąžiningai. Šiame projekte nei viena dalis nėra plagijuota nuo jokių spausdintinių ar internetinių šaltinių, visos kitų šaltinių tiesioginės ir netiesioginės citatos nurodytos literatūros nuorodose. Įstatymų nenumatytų piniginių sumų už šį projektą niekam nesu mokėjusi.

Aš suprantu, kad išaiškėjus nesąžiningumo faktui, man bus taikomos nuobaudos, remiantis Kauno technologijos universitete galiojančia tvarka.

(vardą ir pavardę įrašyti ranka)

(parašas)

Agnė, Slančiauskienė. Impact of Customer Involvement in New Service Development on Company Performance. Master's Final Degree Project/ supervisor Prof. Liudmila Bagdonienė; School of Economics and Business, Kaunas University of Technology.

Study area, study field: Business and Public Management, Management.

Keywords: *new service, new service development, customer involvement, impact, company performance*

Kaunas, 2020. 74 pages.

SUMMARY

Acting in a highly competitive and dynamic market, service providers face challenges increasing the competitiveness of services, attracting and retaining consumers. One way to ensure higher new services' acceptability among customers is to involve them in the development of new services. The project deals with the problematic issue of how the customer involvement in new service development impacts the results of company's performance. The object of project is the customer involvement in development of new passenger transport services. The aim of thesis is to reveal the impact of consumer involvement in new service development on the company performance in passenger transportation services sector.

The tasks of the thesis are as follows: 1) to conduct a survey of the problems of customer involvement in new service development; 2) to analyse theoretical aspects of consumer involvement in new service development by presenting a theoretical model; 3) to explore solutions for consumer involvement in the development of new passenger transportation services and its impact on business performance.

Methods applied in the work - systematic, logical analysis of scientific literature, questionnaire survey, statistical data analysis.

The results of the empirical study revealed that passenger transportation companies in Vilnius, Kaunas, Marijampolė, Alytus cities and districts (n = 58) do not have a well-established formal practice of customer involvement in new service development. Consumers are mainly involved in the commercialization phase, where they play the role of a source of information, and least involved in the service development phase. There is a need to develop ways for companies to involve customers at larger scale and use social networking opportunities at all stages of new service development.

The conclusions were made, that solutions for consumer involvement in the commercialization phase (involvement scale and means of involvement, activity of customers as users) have a positive impact on the sales volume and market share of the new service. Sales volume is also positively influenced by the number of customer involvement means used at the idea generation stage. Wider involvement of users in the idea generation stage also positively impacts the achievement of goals of new service. Consumer satisfaction is positively influenced by the increased role of consumers as a source of information. The results of the study did not confirm that the solutions of customer involvement in new service development would influence the increase of the competitiveness or the faster introduction of the service.

Slančiauskienė, Agnė. Vartotojo įtraukimo į naujos paslaugos kūrimą įtaka įmonės rezultatams. Magistro studijų baigiamasis projektas / vadovė Prof. Liudmila Bagdonienė; Kauno technologijos universitetas, Ekonomikos ir verslo fakultetas.

Studijų kryptis ir sritis (studijų kryptių grupė): Verslas ir viešoji vadyba, Vadyba.

Reikšminiai žodžiai: *nauja paslauga, naujos paslaugos kūrimas, vartotojo įtraukimas, įtaka, įmonės rezultatai*

Kaunas, 2020. 74 puslapiai.

SANTRAUKA

Itin stipria konkurencija pasižyminčioje ir dinamiškoje rinkoje paslaugų teikėjai susiduria su iššūkiais, kaip didinti paslaugų konkurencingumą, pritraukti ir išlaikyti vartotojus. Viena iš galimybių užtikrinti, kad naujos paslaugos būtų priimtinos vartotojams, tenkinančios jų poreikius – į naujų paslaugų kūrimą įtraukti pačius vartotojus. Darbe nagrinėjamas probleminis klausimas – kaip vartotojų įtraukimas į naujos paslaugos kūrimą veikia įmonės rezultatus. Darbo objektas – vartotojų įtraukimas į naujų paslaugų kūrimą keleivių pervežimo paslaugose. Darbo tikslas – atskleisti vartotojų įtraukimo į naujų paslaugų kūrimą įtaką įmonių rezultatams keleivių pervežimo paslaugose.

Suformuluoti šie darbo uždaviniai: 1) atlikti vartotojų įtraukimo į naujų paslaugų kūrimą tyrimų problematikos apžvalgą; 2) išanalizuoti teorinius vartotojų įtraukimo į naujų paslaugų kūrimą įtakos įmonės rezultatams aspektus pateikiant teorinį modelį; 3) ištirti vartotojų įtraukimo į naujų keleivių pervežimo paslaugų kūrimą sprendimus ir įtaką įmonių rezultatams.

Darbe taikomi metodai – mokslinės literatūros sisteminė, loginė analizė, anketinė apklausa, statistinė duomenų analizė.

Empirinio tyrimo rezultatai atskleidė, jog keleivių pervežimo paslaugų įmonės Vilniaus, Kauno, Marijampolės, Alytaus miestuose ir rajonuose (n=58) neturi nusistovėjusios formalizuotos vartotojų įtraukimo į naujų paslaugų teikimą praktikos. Daugiausia vartotojai įtraukiami į komercializacijos etapą, kuriame atlieka *informacijos šaltinio* vaidmenį, mažiausiai įtraukiama į paslaugos vystymo etapą. Būtina plėtoti įmonių taikomus vartotojų įtraukimo būdus, aktyviau panaudoti socialinių tinklų galimybes visuose naujų paslaugų kūrimo etapuose.

Atsižvelgiant į empirinio tyrimo rezultatus, padarytos išvados, jog vartotojų įtraukimo komercializacijos etape sprendimai (įtraukimo aktyvumas ir būdų gausa, vartotojo kaip *naudotojo* aktyvumas) teigiamai veikia naujos paslaugos pardavimų apimtį, rinkos dalį. Pardavimų apimtį teigiamai veikia ir vartotojų įtraukimo būdų gausa idėjos generavimo etape. Platesnis vartotojų įtraukimas idėjų generavimo etape turi teigiamos įtakos ir naujos paslaugos tikslų pasiekimui. Vartotojų pasitenkinimui teigiamos įtakos turi aktyvesnis vartotojų kaip *informacijos šaltinio* vaidmuo. Tyrimo rezultatai nepatvirtino, kad vartotojų įtraukimo į naujos paslaugos kūrimą sprendimai turėtų įtakos konkurencingumo sustiprėjimui ar greitesniam paslaugos įvedimui.

TURINYS

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS	7
LENTELIŲ SĄRAŠAS	8
IVADAS	9
1. VARTOTOJŲ ĮTRAUKIMO Į NAUJŲ PASLAUGŲ KŪRIMĄ TYRIMŲ PROBLEMATIKOS APŽVALGA	11
2. VARTOTOJŲ ĮTRAUKIMO Į NAUJŲ PASLAUGŲ KŪRIMĄ IR ĮTAKOS ĮMONĖS REZULTATAMS TEORINĖ ANALIZĖ	16
2.1 Naujų paslaugų samprata ir kūrimo procesas	16
2.2 Vartotojų įtraukimo į naujų paslaugų kūrimą privalumai ir rizikos	19
2.3 Vartotojų įtraukimo į naujų paslaugų kūrimą sprendimai	22
2.3.1. Vartotojų parinkimas ir motyvavimas įsitraukti į naujos paslaugos kūrimą	23
2.3.2. Vartotojų vaidmenys ir įtraukimas į naujos paslaugos kūrimo proceso etapus.....	25
2.3.3. Vartotojų įtraukimo į naujų paslaugų kūrimą būdai	28
2.3.4. Informacijos, gaunamos iš vartotojų, valdymas	33
2.4 Vartotojų įtraukimo į naujų paslaugų kūrimą įtaka įmonės rezultatams	36
3. VARTOTOJŲ ĮTRAUKIMO Į NAUJŲ KELEIVIŲ PERVEŽIMO PASLAUGŲ KŪRIMĄ ĮTAKOS ĮMONIŲ REZULTATAMS TYRIMO METODOLOGIJA	43
3.1. Tyrimo kontekstas	43
3.2. Tyrimo metodika	44
4. VARTOTOJŲ ĮTRAUKIMO Į NAUJŲ KELEIVIŲ PERVEŽIMO PASLAUGŲ KŪRIMĄ ĮTAKOS ĮMONIŲ REZULTATAMS TYRIMO REZULTATŲ ANALIZĖ	49
4.1. Naujų paslaugų pobūdis ir kūrimo etapai	49
4.2. Vartotojų parinkimas, įtraukimas, motyvavimas ir vaidmenys.....	51
4.3. Vartotojų įtraukimo į naujos paslaugos kūrimą ir įmonės rezultatų ryšiai.....	57
LITERATŪRA	71
INFORMACIJOS ŠALTINIAI	74
PRIEDAS	75
1 priedas. Apklausos anketa	75

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Vartotojų įtraukimas į naujos paslaugos kūrimo procesą.....	25
2 pav. Vartotojų vaidmenys atskiruose naujos paslaugos kūrimo proceso etapuose.....	27
3 pav. Vartotojų įtraukimo rezultatų ir kaštų modelis.....	37
4 pav. Vartotojų įtraukimo rezultatų modelis.....	38
5 pav. Teorinis modelis.....	41
6 pav. Keleivių pervežimo pajamos Lietuvoje.....	43
7 pav. Respondentų atstovaujамų įmonių teikiamų paslaugų spektras.....	46
8 pav. Apklausoje dalyvavusių įmonių pasiskirstymas pagal veikimo keleivių pervežimo rinkoje trukmę.....	46
9 pav. Apklausoje dalyvavusių įmonių pasiskirstymas pagal darbuotojų skaičių.....	47
10 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal pareigybes.....	47
11 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažas įmonėje.....	48
12 pav. Naujų paslaugų tipai keleivių pervežimo įmonėse per pastaruosius dvejus metus.....	49
13 pav. Vartotojų įtraukimo į naujų keleivių pervežimo paslaugų kūrimo skirtingus etapus vertinimas.....	50
14 pav. Skirtingų vartotojų tipų įtraukimo į naujų keleivių pervežimo paslaugų kūrimą vertinimas.....	51
15 pav. Būdai, kuriais vartotojai motyvuojami įsitraukti į naujų paslaugų kūrimą.....	52
16 pav. Vartotojų kaip informacijos šaltinio vaidmens naujų keleivių pervežimo paslaugų kūrime vertinimas.....	54
17 pav. Vartotojų kaip <i>bendrakūrėjų</i> vaidmens naujų keleivių pervežimo paslaugų kūrime raiškos vertinimas.....	55
18 pav. Vartotojų kaip <i>naudotojų</i> vaidmens naujų keleivių pervežimo paslaugų kūrime raiškos formų įvairovės vertinimas.....	56
19 pav. Iš vartotojų gautos informacijos panaudojimo kuriant naujas keleivių pervežimo paslaugas vertinimas.....	57
20 pav. Vartotojų įtraukimo į keleivių pervežimo naujų paslaugų poveikio finansiniams rezultatams vertinimas.....	58
21 pav. Vartotojų įtraukimo į keleivių pervežimo naujų paslaugų kūrimą poveikio nefinansiniams rezultatams vertinimas.....	59
22 pav. Vartotojų įtraukimo į naujų keleivių pervežimo paslaugų kūrimą poveikio operacinių rezultatų pasiekimams vertinimas.....	60
23 pav. Naujų keleivių pervežimo paslaugų kūrimo įtraukiant vartotojus kaštų vertinimas.....	60
24 pav. Patikslintas vartotojų įtraukimo į naujos keleivių pervežimo paslaugos kūrimą įtakos įmonės rezultatams modelis.....	65

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Vartotojų įtraukimo sampratos.....	19
2 lentelė. Vartotojų įtraukimo į naujos paslaugos procesą rezultatų grupės.....	40
3 lentelė. Tyrimo anketos pagrindimas.....	44
4 lentelė. Būdai, kuriais vartotojai įtraukiami į naujų pasaugų kūrimą keleivių pervežimo įmonės.....	52
5 lentelė. Vartotojų įtraukimo į naujų paslaugų kūrimą sprendimų koreliacija su naujos paslaugos rezultatais įmonei.....	61
6 lentelė. Vartotojų įtraukimo į naujų keleivių pervežimo paslaugų kūrimą sprendimų įtakos įmonės rezultatams regresinė analizė.....	64

IVADAS

Darbo aktualumas. Itin stipria konkurencija pasižyminčioje ir dinamiškoje rinkoje paslaugų teikėjai susiduria su iššūkiais, kaip didinti paslaugų konkurencingumą, pritraukti ir išlaikyti vartotojus. Pastovus paslaugų pasiūlos atnaujinimas, naujų paslaugų kūrimas ir įvedimas į rinką yra vieni iš svarbių veiksnių, leidžiantys užtikrinti, kad įmonės paslaugos būtų aktualios vartotojams ir kad būtų užtikrintas įmonės paslaugų paklausumas. Daugelis įmonių vadovaujasi įprastais naujų paslaugų kūrimo sprendimais, tačiau didelė konkurencija skatina ieškoti sprendimų, kurie praturtina tradicinius naujų paslaugų kūrimo ir įvedimo į rinką modelius ir užtikrina, kad naujos paslaugos būtų kuriamos kuo labiau atsižvelgiant į vartotojų poreikius.

Viena iš galimybių užtikrinti, kad naujos paslaugos būtų priimtinos vartotojams, tenkinančios jų poreikius, – į naujų paslaugų kūrimą įtraukti pačius vartotojus. Vartotojų įtraukimas formuoja unikalius ryšius tarp vartotojo ir paslaugos teikėjo, kurie grindžiami pasitikėjimu ir ilgalaikiu lojalumu. Tai užtikrina naudą paslaugos teikėjui, taip pat ir vartotojams, nes jų įtraukimas kuriant naujas paslaugas užtikrina, kad paslaugos geriau atitiks jų poreikius (Sigala, 2012).

Suvokiant vartotojų įtraukimo į naujų paslaugų kūrimą svarbą, aktualu ištirti, kokiais būdais vartotojai yra įtraukiami į naujų paslaugų kūrimą, kaip jų įtraukimas į naujų paslaugų kūrimą turi būti valdomas, t.y., į kokius veiksmus jie yra įtraukiami, be to, ypač svarbu apibrėžti vartotojų įtraukimo į naujų paslaugų kūrimą rezultatus, t.y. išsiaiškinti, kaip tai veikia įmonės pasiekimus.

Temos ištirtumas. Vartotojų įtraukimas į naujų paslaugų kūrimą literatūroje buvo nagrinėtas iš įvairių perspektyvų. Vartotojų įtraukimo į naujų paslaugų kūrimą mechanizmus, procesą, atliekamus šiame procese vartotojų vaidmenis analizavo Wattanakamolchai (2008), Ma, Gu, Wang ir Hampson'as (2017), Sigala (2012), Cheng'as, Chen'as ir Tsou (2012), Ida (2017), Carbonell'is, Rodriguez-Escudero ir Pujari (2009), Konu ir Komppula (2016), Meigounpoory ir Saffari's (2014). Lundkvist'as ir Yakhlef'as (2004) analizavo būdus, kaip vartotojai gali būti įtraukiami į naujų paslaugų kūrimą. Ida (2017) akcentavo vartotojų įtraukimo svarbą vertės kūrimo grandinėje. Tokio pobūdžio tyrimai buvo atlikti įvairiuose sektoriuose: viešbučių ir turizmo (Ma ir kt., 2017; Konu, Komppula, 2016), kavinių elektroninių paslaugų (Sigala, 2012), bankininkystės (Meigounpoory, Saffari, 2014). Nors mokslinių tyrimų, orientuotų į vartotojų įtraukimą į naujų paslaugų kūrimą nestinga, tačiau šio proceso įtakos naujų paslaugų rezultatams tyrimai vis dar reti. Trūksta mokslinės diskusijos, kas turėtų būti laikomas vartotojų įtraukimo į naujų paslaugų kūrimą rezultatu ir kaip šis rezultatas turėtų būti išmatuojamas. Įgytos žinios palengvintų vartotojų įtraukimo į naujos paslaugos kūrimą valdymą, padėtų rasti tinkamus būdus, kaip įtraukti vartotojus. Visa tai leistų sukurti prielaidas naujos paslaugos sėkmei ir įmonės rezultatams. Taigi keliamas **probleminis klausimas: kaip vartotojų įtraukimas į naujos paslaugos kūrimą veikia įmonės rezultatus.**

Darbo objektas – vartotojų įtraukimas į naujų paslaugų kūrimą keleivių pervežimo paslaugose.

Darbo tikslas – atskleisti vartotojų įtraukimo į naujų paslaugų kūrimą įtaką įmonių rezultatams keleivių pervežimo paslaugose.

Darbo uždaviniai:

1. atlikti vartotojų įtraukimo į naujų paslaugų kūrimą tyrimų problematikos apžvalgą;

2. išanalizuoti teorinius vartotojų įtraukimo į naujų paslaugų kūrimą įtakos įmonės rezultatams aspektus pateikiant teorinį modelį;
3. ištirti vartotojų įtraukimo į naujų keleivių pervežimo paslaugų kūrimą sprendimus ir įtaką įmonių rezultatams.

Tyrimo metodai: darbe naudoti mokslinės literatūros sisteminės, loginės analizės, anketinės apklausos metodas, statistinės duomenų analizės metodai.

1. VARTOTOJŲ ĮTRAUKIMO Į NAUJŲ PASLAUGŲ KŪRIMĄ TYRIMŲ PROBLEMATIKOS APŽVALGA

Šiuolaikinėje mokslinėje literatūroje naujų paslaugų kūrimas nebetraktuojamas kaip vidinis įmonės reikalas. Paradigminius pokyčius liudija tokie reiškiniai kaip minios patalkos (angl. *crowdsourcing*), bendrakūra (angl. *co-creation*), vartotojų inovacijos (angl. *user innovation*), virtuali vartotojų integracija (angl. *virtual customer integration*), atviros inovacijos (angl. *open innovation*) ir jų reikšmės mokslinėje literatūroje akcentavimas. Šias koncepcijas vienija tai, koks yra požiūris į vartotojų vaidmenį naujų paslaugų kūrimo procese - vartotojas yra aktyvus dalyvis, o įmonė gali pasiekti naujos paslaugos sėkmės rinkoje, jeigu ne tik gerai pažįsta savo vartotoją, bet ir įtraukia jį į naujos paslaugos kūrimo procesą. Visa tai rodo, jog naujų paslaugų kūrimas šiuolaikiniame versle traktuojama kaip sritis, kur galima veikti atvirai, įtraukiant vartotojus, partnerius, užtikrinant žinių dalijimusi grindžiamą vartotojų įtraukimą

Taigi šiuolaikiniu požiūriu vartotojas nebėra vien tik objektas, į kurį nukreiptos vienašalės įmonės rinkodaros pastangos; vietoje to, vartotojas vis labiau imamas traktuoti kaip subjektas, kuris ir pats įtraukiamas į įmonės rinkodaros veiksmus bei jų įgyvendinimą (Feng ir kt., 2016; Anning–Dorson, 2018). Kaip pažymi Bagdonienė (2013), „vartotojo dalyvavimas, teikiant paslaugą, yra būtinas, todėl teikėjai suinteresuoti efektyviai valdyti šį procesą“ (p. 6). Vartotojų įtraukimo (angl. *customer involvement*) koncepcija apima specifines vartotojo ir įmonės santykių charakteristikas, tam tikrą abipusiškumą, grįžtamojo ryšio tarp įmonės ir vartotojų užtikrinimą. Anning–Dorson’as (2018) pabrėžia, jog praktinėje paslaugų įmonių veikloje didėja vartotojo svarba ir stiprėja vartotojo vaidmuo priimant įvairius sprendimus dėl pačios paslaugos turinio, formos, naudojamų technologinių ir techninių aspektų, paslaugos teikimo tvarkos ir principų. Gallan’as ir kt. (2013); Grönroos’as (2008) akcentuoja vartotojų svarbą kuriant didesnę įmonės paslaugų vertę. Negana to, šiuolaikinėje rinkodaros literatūroje vartotojas traktuojamas kaip subjektas, kuris kartu su įmone kuria vertę, o ne tik pasyviai ją gauna, priima (Grönroos, Voima, 2013). Taigi galima teigti, jog vartotojų įtraukimo koncepcija atveria naujas galimybes įmonei panaudoti savo bendravimo su vartotojais potencialą. Atitinkamai tai reiškia, jog paslaugos teikėjas turi aktyviai bendrauti su vartotojais, rasti būdų, kaip užmegzti su jais dialogą, gauti grįžtamąjį ryšį ar net aktyvų dalyvavimą, kuris toks svarbus naujų paslaugų kūrimo sėkmei.

Atitinkamai šioms naujoms tendencijoms rinkodaros literatūroje, iškyla ir vartotojų įtraukimo į naujų paslaugų kūrimą klausimo svarba. Vartotojų įtraukimo į naujų paslaugų kūrimą svarba moksliniuose tyrimuose pagrindžiama keliais aspektais: pirma, kaip svarbus naujos paslaugos sėkmės rinkoje, išreiškiamos įvairiais rodikliais, veiksnys (Carbonell ir kt., 2009), antra, kaip išorinių žinių apie naujos paslaugos aktualumą bei vartotojams aktualius inovacijos sprendimus šaltinis (Feng ir kt., 2016), trečia, kaip naujos paslaugos vertės šaltinis (Storey, Larbig, 2018). Anning–Dorson’as (2018) taip pat pabrėžia, jog naujų paslaugų kūrimas yra ta sritis, kurioje vartotojų įtraukimo klausimai yra itin aktualūs ir gali smarkiai sustiprinti inovacinį įmonės potencialą.

Mokslinėje literatūroje akcentuojama, jog naujų paslaugų kūrimas įmonėms yra reikšmingas procesas, palaikantis pačios įmonės gyvybingumą. Naujų paslaugų kūrimas stiprina įmonės paslaugų vertę vartotojams, leidžia sukurti papildomą vertę, stiprinti įmonės konkurencingumą ir padėti rinkoje (Storey, Larbig, 2018). Naujų paslaugų kūrimas – tai konkurencinis imperatyvas, būtinybė, siekiant įmonei išlikti aktyviai ir konkurencinga rinkoje (Sigala, 2012). Tai lemia, jog

atitinkamai svarbu ieškoti sprendimų, kurie padėtų pasiekti ir geresnių naujų paslaugų rezultatų. Naujos paslaugos sąvoka mokslinėje literatūroje yra plačiai apibrėžta (Grönroos, 2008; Melkas ir Harmaakorpi, 2011; Bagdonienė, Hopenienė, 2004; Bivainis, Drejeris, 2007), akcentuojama naujos paslaugos samprata tiek siaurąja, tiek plačiąja prasme. Cheng'as, Chen'as ir Tsou (2012) nagrinėjo kaip vartotojai įtraukiami tuo atveju, kai kuriama visiškai nauja paslauga, kuri kuria naują rinką (angl. *Market – creating service innovation*). Autoriai akcentuoja vartotojų įtraukimo svarbą tokioje situacijoje, siedami tai su paslaugos interaktyvumu, įmonės kuriančios paslaugą galimybėmis betarpiškai bendrauti su vartotojais. Šių autorių tyrimas atskleidžia, jog vartotojų įtraukimo į paslaugų kūrimą klausimai gali būti nagrinėjami atskirų paslaugų inovacijų atžvilgiu, įvardijant, kokia yra vartotojų įtraukimo specifika atskirų inovacijų kontekste. Taip pat šių autorių tyrimas rodo, jog aktualu analizuoti, kaip vartotojai gali būti įtraukiami atskiruose naujos paslaugos kūrimo etapuose.

Mokslinėje literatūroje, gvildenančioje vartotojų įtraukimo į naujos paslaugos kūrimą klausimus, diskutuojama ir dėl to, koku naujos paslaugos kūrimo proceso modeliu vadovautis, kiek naujos paslaugos kūrimo proceso etapų galima išskirti. Pavyzdžiui, Cheng'as ir kt. (2012) siūlo keturių etapų naujos paslaugos kūrimo proceso modelį. Panašius naujos paslaugos kūrimo modelius apibūdina ir kiti autoriai (Meigounpoory, Saffari, 2014; Melkas, Harmaakorpi, 2011). Tačiau kitokio požiūrio laikosi Sigala (2012). Autorius tokių modelių taikymą naujų paslaugų kūrimui kritikuoja, teigdamas, jog šie modeliai tik paviršutiniškai žvelgia į naujų paslaugų kūrimo procesą, orientuojasi tik į įmonėje esančius išteklius ir šio proceso veikėjus ir nenagrinėja nuodugnai to, kas ir kaip vyksta, kai paslaugos kuriamos. Tuo tarpu naujų paslaugų kūrimas turėtų būti traktuojamas kaip intelektualus procesas arba kaip žinių kūrimo ir transformavimo procesas. Į paslaugų plėtrą žiūrima kaip į tam tikrą mokymosi procesą, vykstantį bendraujant, kaupiant žinias ir dalijantis visu įmonės veikėjų tinklu, kuris yra vidinis ir išorinis (Blazevic, Lievens, 2004). Žinios apdorojamos siekiant išspręsti vartotojų problemas, o paslaugų pasiūlymai sukuriama keičiant įvairias žinių formas. Į vartotojus taip pat žiūrima kaip į informacijos perdavimo terpę, taip pat kaip į informacijos transformavimo į paslaugų žinias veikėjus (Lundkvist, Yakhlef, 2004). Atsižvelgiant į tai, vartotojų žinios ir sąveika su įmone gali būti puikus žinių šaltinis naujų paslaugų kūrimo procesams ir papildo naujos paslaugos kūrimo proceso supratimą (Sigala, 2012). Nagrinėjant, kaip įtraukiami vartotojai į naujų paslaugų kūrimą, reikia apsispręsti ir dėl to, kaip suprantamas pats naujų paslaugų kūrimo procesas.

Svarbu pabrėžti, jog galutinių vartotojų – fizinių asmenų (verslas – vartotojui, angl. *Business-to-customer* modelyje), ir organizacinių vartotojų (verslas–verslui, angl. *business-to-business* modelyje) įtraukimas į naujų paslaugų kūrimą skiriasi – tiek vartotojų įsitraukimo motyvai, tiek būdai, kuriais vartotojai įtraukiami, tiek ir vaidmenys, kuriuos jie atlieka (Konu, Komppula, 2016; Lundkvist, Yakhlef, 2004; Cheng ir kt., 2012; Witell, Gustafsson, Johnson, 2014). Šiame darbe nagrinėjamas vartotojų įtraukimas į naujų paslaugų kūrimą verslas – vartotojui rinkoje ir atskleidžiama būtent galutinių vartotojų, fizinių asmenų, įtraukimo į naujų paslaugų kūrimą specifika.

Kalbant apie vartotojų įtraukimo sampratą, mokslinėje literatūroje dėl jos didesnė diskusija nekyla, tai gana aiški sąvoka. Šios sampratos apibrėžimui pakankamai dėmesio savo darbuose skyrė Wattanakamolchai (2008), Ma, Gu, Wang ir Hampson'as (2017), Sigala (2012), Cheng'as ir kt. (2012), Ida (2017), Carbonell'is ir kt. (2009), Konu ir Komppula (2016), Meigounpoory ir Saffari's (2014) ir kiti autoriai. Daugeliu atveju sutariama, kad vartotojų įtraukimas – tai mastas, kuriuo

virtotojas yra įsitraukęs (angl. *engaged*) į įmonėje vykdomus procesus, šiuo atveju – į naujų paslaugų kūrimo procesus (Storey, Larbig, 2018). Taigi virtotojų įtraukimas į naujų paslaugų kūrimą gali būti tam tikro lygmens, aktyvumo, nuo to priklauso, kokį vaidmenį atlieka virtotojas įmonei kuriant naujas paslaugas.

Kalbant apie tai, kokie klausimai dar nėra pakankamai išnagrinėti kalbant apie virtotojų įtraukimą į naujų paslaugų kūrimą, Anning–Dorson’as (2018) pabrėžia, jog svarbu įvertinti, kokius gebėjimus turi įmonė valdyti, palaikyti virtotojų įtraukimą. Virtotojai į naujų paslaugų kūrimą neįsitraukia patys, tam turi būti sudaromos sąlygos, tam tikros techninės galimybės jiems išreikšti savo poreikius, nuomonę. Taigi virtotojų įtraukimas nėra savaime vykstantis reiškinys, jis turi būti valdomas naują paslaugą kuriančios įmonės. Analizuojant, koks yra virtotojų įtraukimas į naujų paslaugų kūrimą, reikia nagrinėti kiek tam tikri virtotojų įtraukimo valdymo sprendimai, būdai, kuriais sudaromos galimybės virtotojams įsitraukti į naujų paslaugų kūrimą, lemia tokio įsitraukimo teigiamus rezultatus įmonei. Lundkvist’as ir Yakhlef’as (2004) analizavo būdus, kaip virtotojai gali būti įtraukiami į naujų paslaugų kūrimą. Ida (2017) akcentavo virtotojų įtraukimo svarbą vertės kūrimo grandinėje.

Moksliniuose tyrimuose nagrinėjama ir kokie yra virtotojų vaidmenys jiems įsitraukiant į naujos paslaugos kūrimo procesą; šiuo aspektu yra prieštarinių nuomonių, pavyzdžiui, Alam’as (2006), Carbonell’is ir kt. (2009) teigimu, virtotojų įtraukimas didžiausią naudą turi pradiniuose naujos paslaugos kūrimo proceso etapuose, tuo tarpu kiti autoriai (Konu ir Komppula, 2016; Meigounpoory ir Saffari, 2014; Cheng ir kt., 2012) akcentuoja virtotojų įtraukimo reikšmę visame naujos paslaugos kūrimo procese.

Cheng’as ir kt. (2012) savo tyrime analizavo, kaip virtotojų įtraukimas pasireiškia atskiruose naujos paslaugos kūrimo proceso etapuose. Šių autorių išplėtotas virtotojų įtraukimo į naujos paslaugos kūrimą tyrimo instrumentas – skalės, apibūdinančios tiek patį virtotojų įtraukimą, tiek atskirus naujos paslaugos kūrimo etapus, tiek ir keturis skirtingus naujos paslaugos tipus. Tačiau šių autorių tyrimas palieka neatsakytą klausimą, kokiais būdais, kokiu intensyvumu gali skirtis virtotojų įtraukimas į naujos paslaugos kūrimą bei kokią naudą įmonei tai gali atnešti. Taip pat lieka neatsakytas klausimas, kokia yra virtotojų įtraukimo į atskirus naujos paslaugos kūrimo etapus nauda. Pasigendama ir konkretesnių tyrimais pagrįstų sprendimų, kaip įmonė turi vykdyti virtotojų įtraukimą į naujų paslaugų kūrimą, kad šis įtraukimas atneštų sėkmę naujai paslaugai. Tokių tyrimų vis dar nepakanka, jie yra fragmentiški, todėl šį klausimą svarbu ištirti detaliau.

Virtotojo įtraukimo į naujos paslaugų kūrimo proceso atskirus etapus nagrinėjo ir Bagdonienė (2013), Storey ir Larbig’as (2018), Lundkvist’as ir Yakhlef’as (2004), Konu ir Komppula (2016). Konu ir Komppula (2016) apibrėžė vaidmenis, kuriuos atlieka virtotojai atskiruose naujos paslaugos kūrimo proceso etapuose, tačiau mokslinių tyrimų ir gausesnių rezultatų, analizuojančių ir atskleidžiančių virtotojų vaidmenis atskiruose naujos paslaugos kūrimo proceso etapuose pasigendama. Taigi svarbu detaliau tirti, kiek virtotojų įtraukimas reikšmingas naujos paslaugos kūrimo proceso eigoje.

Carbonell’is ir kt. (2009) akcentuoja, jog menkai empiriškai ištirtas klausimas – kokie yra virtotojų įtraukimo į naujų paslaugų kūrimą rezultatai, t.y. kaip galima įvertinti, kiek efektyvus virtotojų įtraukimas bei kokios šio įtraukimo pasekmės. Pirminės prielaidas apie tai, kaip galima apibrėžti virtotojų įtraukimo į naujų paslaugų kūrimą rezultatus galima apibūdinti remiantis ankstesniais

moksliniais tyrimais.

Kalbant apie tai, kaip vertėtų apibrėžti vartotojų įtraukimo į naujų paslaugų kūrimą rezultatus, reikšmingus tyrimus atliko Carbonell'is ir kt. (2009). Šie autoriai atliko vienmomentę anketinę apklausą, siekdami išsiaiškinti, kokia yra įmonių patirtis į naujų paslaugų kūrimą įtraukiant vartotojus, kiek ši praktika buvo sėkminga, kokius rezultatus davė. Tyrimo rezultatai atskleidė, jog vartotojų įtraukimas į naujų paslaugų kūrimą duoda tokią tiesioginę naudą: teigiamai veikia techninę paslaugos kokybę, paskatina greitesnį naujos paslaugos sukūrimą ir įvedimą į rinką. Šie autoriai aptiko, jog pasireiškia ir netiesioginė nauda, t.y. vartotojų įtraukimas į naujų paslaugų kūrimą suteikia įmonei konkurencinį pranašumą, užtikrinami didesni pardavimai dėl geriau vartotojų vertinamos paslaugų kokybės bei greitesnio paslaugų įvedimo į rinką. Šio tyrimo rezultatai yra aktualūs nagrinėjant vartotojų įtraukimo į naujų paslaugų kūrimą klausimus tuo, jog suteikia svarbias moksliskai pagrįstas prielaidas, jog tokio vartotojų įtraukimo rezultatus galima vertinti ne tik finansiškai, bet ir kitais aspektais, kurie svarbūs siekiant įmonės konkurencinio pranašumo: aktyvesnis, greitesnis inovacijų, t.y. naujų paslaugų, komercializavimas, sėkmingesni, vartotojams priimtinesni paslaugos techniniai funkciniai sprendimai. Tačiau šiuo tyrimu nebuvo atsakyta į klausimą, kokiuos naujos paslaugos kūrimo etapuose vartotojų įtraukimas galimas bei kokiais sprendimais vartotojų įtraukimas gali būti įgyvendinamas.

Klausimą apie tai, kaip susieti vartotojų įtraukimo ir inovacijos rezultatus rinkoje nagrinėjo ir Feng'as ir kt. (2016). Šie autoriai analizavo ne paslaugų, o produkto atvejį, tačiau jų tyrimo rezultatai leido apibrėžti kai kuriuos vartotojų įtraukimo į naujų paslaugų kūrimą aspektus, tokius kaip bendradarbiavimo ir abipusio bendravimo su vartotojais kultūros svarba įmonėms, vartotojų įtraukimas į vertės kūrimą. Šie autoriai inovacijos sėkmę rinkoje vertina finansiniu aspektu – kokia į inovacijos grąža, įvertinus visas investicijas, taip pat ir investicijas į vartotojų įtraukimo valdymą. Tuo Feng'o ir kt. (2016) požiūris į vartotojų įtraukimo rezultatų vertinimą skiriasi nuo Carbonell'io ir kt. (2009) požiūrio.

Klausimą, kokiais kriterijais galima apibrėžti vartotojų įtraukimo į naujų paslaugų kūrimą rezultatus, analizavo ir Anning–Dorson'as (2018). Šis autorius įvardijo tokius rezultatų rodiklius kaip pinigų srauto iš naujos paslaugos dydis, naujų paslaugų investicijų grąža, rinkos dalis, kurią užima nauja paslauga neilgai trukus po jos įvedimo, didesnė pardavimų apimtis, didesnis pelnas, darbuotojų pasitenkinimas, vartotojų pasitenkinimas, paslaugų kokybė. Galima teigti, jog Anning–Dorson'as (2018) pateikia diversifikuotai vertinamų vartotojų įtraukimo į naujų paslaugų kūrimą rezultatų sąrašą; remiantis šiuo sąrašu yra galimybę rasti tinkamus matavimus vertinti vartotojų įtraukimo į naujų paslaugų kūrimą rezultatus skirtingas paslaugas teikiančiose įmonėse. Tačiau Anning–Dorson'as (2018) tyrime liko ir neatskleistų, neištirtų aspektų, kurie yra svarbūs nagrinėjant vartotojų įtraukimo į naujų paslaugų kūrimą rezultatų vertinimo klausimus. Vienas tokių tirtinų aspektų – kaip galima susieti tam tikrus vartotojų įtraukimo sprendimus su konkrečiais vartotojų įtraukimo į naujų paslaugų kūrimą rezultatais.

Kalbant apie metodologinius vartotojų įtraukimo į naujų paslaugų kūrimą ir šio įtraukimo rezultatų vertinimo aspektus galima teigti, jog daugelyje mokslinių tyrimų šia tematika remiamasi kiekybine prieiga, t.y. atliekami plačios apimties anketinės apklausos tyrimai, į kuriuos įtraukiamos įmonės iš keleto arba vieno sektoriaus. Tokio pobūdžio tyrimus atliko Anning–Dorson'as (2018), Storey ir Larbig'as (2018), Feng'as ir kt. (2016) ir daugelis kitų autorių. Tokio tyrimo metodo pasirinkimas grindžiamas tuo, jog analizuojant kiekybinio tyrimo rezultatus galima nustatyti statistiškai

reikšmingus ryšius tarp atskirų kintamųjų, pavyzdžiui, kokį poveikį turi tam tikri vartotojų įtraukimo į naujų paslaugų kūrimą aspektai naujos paslaugos rezultatams. Kitaip tariant, kiekybinė prieiga leidžia patikimai įvertinti, ar ir kiek keltos tyrimo hipotezės pasitvirtina.

Apibendrinant išnagrinėtus mokslinius tyrimus galima teigti, jog mokslinėje literatūroje iki šiol daug dėmesio skirta apibrėžti vartotojų įtraukimo sampratą, vartotojų įtraukimo į naujų paslaugų kūrimą svarbą. Tačiau ne iki galo atskleisti klausimai, kokiais sprendimais, būdais įtraukiant vartotojus užtikrinami vartotojų įtraukimo teigiami rezultatai įmonei, kokia yra vartotojų įtraukimo į atskirus naujos paslaugos kūrimo etapus nauda bei kokie vartotojų vaidmenys jiems įsitraukiant į naujos paslaugos kūrimo procesą, kaip galima įvertinti, kiek efektyvus vartotojų įtraukimas bei kokios šio įtraukimo pasekmės.

2. VARTOTOJŲ ĮTRAUKIMO Į NAUJŲ PASLAUGŲ KŪRIMĄ IR ĮTAKOS ĮMONĖS REZULTATAMS TEORINĖ ANALIZĖ

2.1 Naujų paslaugų samprata ir kūrimo procesas

Mokslinėje literatūroje naujos paslaugos samprata dažniausiai nagrinėjama apibrėžiant paslaugos naujumą tam tikrame vartotojų segmente ar geografinėje rinkoje. Nauja paslauga – tai paslauga, kuri pirmą kartą pasirodė tam tikroje vietovėje (rinkoje) ir pagal savo charakteristikas lenkia kitas, analogiškos paskirties paslaugas (Grönroos, 2008). Visiškai nauja paslauga kurianti naują rinką – (angl. *market – creating service innovation*) – tai naujos veiklos idėja, kurią vartotojai suvokia kaip siūlančią visiškai naujus privalumus, ir kuri turi didelį poveikį vartotojų elgsenai kartu keičia ir konkurentų elgseną. Tai didesnis naujumo lygis nei panašių į jau esančias, imituojančių paslaugų ar tik patobulintų paslaugų atvejais (Melkas, Harmaakorpi, 2011). Remiantis Melkas'u ir Harmaakorpi'u (2011), galima teigti, jog nauja paslauga gali pasižymėti tokiais naujumo požymiais: patenkinti naujus rinkos poreikius; nauja pasenusios paslaugos atžvilgiu; skirta naujai rinkai. Tai, kas įvardijama kaip nauja paslauga, iš tiesų gali turėti skirtingus naujumo kriterijus: pirmą kartą rinkai pateikiama ir analogų neturinti paslauga; paslauga, kuriai įvykdyti esminiai patobulinimai, kurių neturi analogiškos rinkoje teikiamos paslaugos; paslauga, kuri yra nauja konkrečiai rinkai; paslauga, teikiama naujai susiformavusioje rinkoje (Bagdonienė, Hopenienė, 2004; Bivainis, Drejeris, 2007). Nagrinėjant vartotojų įtraukimą į naujų paslaugų kūrimą nebūtina siaura apibrėžti naujos paslaugos sampratos per jos „naujumo“ lygmenį ar pobūdį, bet tikslingiau vartoti šią sąvoką plačiaja prasme, įvertinant, jog skirtingose įmonėse naujų paslaugų sprendimai gali skirtis.

Cheng'as ir kt. (2012) siūlo paslaugas pagal naujumą skirstyti į keturias grupes, išskirtas pagal du kintamuosius:

- naudos vartotojui tipas (angl. *type of customer benefit*) – kiek nauja yra nauda vartotojui, kurią siūlo paslaugos teikėjas, arba naujas paslaugos teikimo būdas, kuris iš esmės pakeičia vartotojo galimybę gauti šią naudą;
- paslaugos atskiriamumas (angl. *separability*) – ar ir kiek paslauga gali būti teikiama ir vartojama ne tuo pačiu metu, kai ji yra teikiama.

Pagal šią klasifikaciją išskiriami keturi paslaugų tipai, kurie įvardijami vartojant esmę geriausiai atskleidžiančiomis metaforomis: 1) kontroliuojamas patogumas (angl. *controllable convenience*), 2) lankstūs sprendimai (angl. *flexible solutions*), 3) patogi nauda (angl. *comfortable gains*) ir 4) pagarbus prieinamumas (angl. *respectful access*).

Kontroliuojamas patogumas – tai paslaugos naujovės, kurios sukuria naują rinką, teikdamos paslaugų naudą naujais kanalais. Dėl naujų pristatymo kanalų vartotojai gali naudotis paslaugos teikiamomis galimybėmis bet kuriuo metu ir bet kurioje vietoje. Tokia paslauga buvo, pavyzdžiui, „Google“ paieškos platforma. Ši paslauga apibūdinama kaip *kontroliuojamas patogumas* dėl didelio informacijos gavimo efektyvumo ir patogumo (Berry ir kt., 2006). Informacijos įgijimo efektyvumas reiškia vartotojo suvokimą apie kanalo galimybes pateikti informaciją ir aiškius suprantamus paaiškinimus, o patogumas apibrėžiamas kaip laikas ir pastangos, reikalingi sąveikai. Taigi tai yra paslaugos, kai įmonės gali sustiprinti savo konkurencinį pranašumą sumažindamos vartotojų reikalaujamą laiką ir pastangas ir taip sukurti naują rinką (Cheng ir kt., 2012).

Lankstūs sprendimai – tai paslaugų naujovės, kurios suteikia naują pagrindinį pranašumą – paslaugas galima naudoti bet kuriuo metu ir bet kurioje vietoje. Pavyzdžiui, prekių pristatymo *nuo durų iki durų* paslauga. Paslaugų teikėjai sukuria naują naudą, kuris išsprendžia vartotojų problemas ir atveria naujas paslaugų inovacijų galimybes, o tai savo ruožtu sukuria naują rinką (Berry ir kt., 2006). Tokios paslaugos pavyzdys yra internetiniai žinių tinklapiai, suteikiantys galimybę vartotojams susipažinti su naujienomis ne tuo metu, kai jos patalpinamos, bet kada vartotojui patogiu. Taikydami lanksčius sprendimus, paslaugų teikėjai pirmiausia gali nustatyti neišspręstas vartotojų problemas, tada integruoti esamas technologijas ir įgūdžius, kad pasiūlytų naujus sprendimus (Cheng ir kt., 2012).

Patogi nauda reiškia naujas paslaugas, teikiančias naują pagrindinę naudą, vartojamą tuo metu ir toje vietoje, kur paslaugos ir teikiamos. Naujos paslaugos privalumus vartotojas patiria tiesiogiai per emocinio, fizinio komforto aspektus. Komfortas šiuo atveju traktuojamas kaip pozityvi emocija (Berry ir kt., 2006). Sukuriant komfortiškas sąlygas vartotojui, jis jaučiasi ramus ir patenkintas, jam nereikia rūpintis dėl paslaugos kokybės. Tai paslauga, kuri sukuria malonius, prasmingus, įsimintinus įvykius (Cheng ir kt., 2012). Kaip pavyzdys – naujo tipo interaktyvūs zoologijos sodai, atsiradę Lietuvoje, kaip alternatyva tradiciniam zoologijos sodui, kuriame vartotojų komfortas ir patiriamos emocijos skiriasi dėl interaktyvumo skirtumų.

Pagarbus prieinamumas. Tai paslauga, kai vartotojui pasiūloma nauja nauda kuriama per naują procesinę sistemą, kuri užtikrina vartotojui greitą, lengvą paslaugų prieinamumą. Ši paslauga vartojama tuo metu, kai yra teikiama. Tokių paslaugų pavyzdžiai – įvairios papildomos naudos, kurias paslaugos teikėjas sukuria, kad vartotojui, kuris, pavyzdžiui, dažnai naudojasi paslauga, ja naudotis būtų dar greičiau, paprasčiau (Berry ir kt., 2006; Cheng ir kt., 2012). Tokios paslaugos pavyzdys gali būti pavėžėjimo ir taksi paslaugų mobiliosios programėlės, kurios lojaliems vartotojams suteikia papildomų naudų. Kitas tokios paslaugos pavyzdys – vartotojams, užsakantiems paslaugą internetu, ji suteikiama greičiau, „be eilės“. Tokiu būdu vartotojai patiria papildomas ekonomines, socialines naudas, jiems parodomas dėmesys ir pagarba, kompensuojant tam tikrus jų praradimus, užtikrinama, kad vartotojas neturėtų ilgai laukti paslaugos ir pan. Šiam paslaugos tipui būtų galima priskirti „Eurovaistinės“ internetinės prekybos paslaugą – vartotojai, atsiimančys internetu įsigytas prekes vaistinėje, į kasą eina be eilės. Šių paslaugų esmė – padidinti vartotojų suvokiamą paslaugų kokybę, pasitenkinimo lygį, o taip pat sukurti naują rinką naujai paslaugai.

Atitinkamai kuriant naujas paslaugas, kurios savo ruožtu kuria naują rinką, reikia daugiau kūrybiškumo ir atitinkamai kuo geresnių žinių apie vartotojų poreikius, lūkesčius (Witell ir kt., 2014). Tai lemia sudėtingesnę naujos paslaugos kūrimo procesą (Cui, Wu, 2017) ir atitinkamai vartotojų įtraukimo į naujos paslaugos kūrimo procesą svarbą (Tanner ir kt., 2008).

Naujų paslaugų kūrimas apibrėžimas kaip procesas, kai nauja paslauga yra generuojama, vystoma ir pristatoma rinkai (Sigala, 2012). Kalbant apie naujos paslaugos kūrimo procesą, mokslinėje literatūroje yra pateikiama daug skirtingų požiūrių į tai, kokie yra naujos paslaugos kūrimo etapai.

Nemažai autorių (Cheng ir kt., 2012; Meigounpoory, Saffari, 2014) pateikia modelius, apimančius keturis pagrindinius etapus:

- 1) *paslaugos dizaino kūrimas / projektavimo etapas* apima naujos paslaugos idėjų generavimą, geriausių idėjų atraką, paslaugos koncepcijos vystymą. Dizainas apima naujos paslaugų

strategijos ir tikslų nustatymą, kuriais apibrėžiamos bendros idėjų generavimo ribos, ir naujų idėjų perrinkimas, siekiant rasti tas, kurios turi didžiausią pelno potencialą;

- 2) *analizė*. Šiame etape paslaugos teikėjas identifikuoja potencialias rinkas paslaugos inovacijai, rinkos augimo perspektyvas, galimybes šioje rinkoje uždirbti bei galimus konkurencinius pranašumus šioje rinkoje;
- 3) *paslaugos vystymas*. Šiame etape paslaugos koncepcija yra paverčiama paslauga, kurią galima teikti rinkoje. Įmonė kuria ir išbando pagrindinę paslaugą, pristatymo sistemą ir susijusią rinkodaros programą, apmoko personalą bei gauna vartotojo ir pagrindinių vartotojų aptarnavimo darbuotojų atsiliepimus, kad patobulintų pasiūlymą;
- 4) *įvedimas į rinką*. Paslaugos teikėjas sukuria paslaugos komercializacijos, pateikimo rinkai, paslaugos pristatymo rinkoje strategijas. Taigi tai visos paslaugos apimties paleidimas į visą tikslinę rinką ir peržiūra po paleidimo, siekiant įvertinti veiklos rezultatus ir prireikus pakeisti ar pakoreguoti koncepciją.

Kiti autoriai, pavyzdžiui, Melkas'as ir Harmaakorpi's (2011) įveda atskirą – idėjos generavimo – etapą ir naujos paslaugos kūrimo etapus įvardija taip:

- idėjos generavimas;
- verslo analizė;
- paslaugos dizaino kūrimas;
- paslaugos vystymas;
- paslaugos įvedimas į rinką.

Melton'as ir Hartline (2010) pateikia daugiaetapį naujos paslaugos kūrimo proceso modelį, apimantį šiuos etapus:

- strateginis planavimas,
- idėjų generavimas,
- idėjų atranka, verslo analizė,
- daugiafunkcinių komandų formavimas,
- paslaugų / produktų ir procesų sistemų projektavimas, Paslaugų proceso plėtra apima modulio kūrimą ir plėtrą, paslaugų brėžinių, vidinių prototipų testavimą, verslo analizę ir ir kitos panašios informacijos rengimą.
- personalo mokymas,
- paslaugų / produktų testavimas. Jį sudaro produkto išorinis testavimas ir finansinis įvertinimas.
- bandomoji rinkodara,

- komercializavimas. Tai oficialus produkto siūlymas arba produkto pristatymas rinkai.
- Vertinimas po įvedimo.

Taigi iš esmės šiame modelyje apimami tie patys veiksmi kaip ir aukščiau įvardytuose modeliuose, tik atskiri etapai aiškiai atskiriami vienas nuo kito.

Apibendrinant galima teigti, jog naujos paslaugos samprata yra nevierareikšmė, nes paslaugos gali turėti skirtingą naujumo lygmenį, skirtingose įmonėse naujų paslaugų sprendimai gali skirtis: nauja paslauga gali būti visiškai naujovė rinkoje, arba tik nauja paslauga įmonei, arba jau esančios paslaugos modifikacija suteikianti vartotojui naują rinką. Pagal naudos vartotojui tipo ir paslaugos atskiriamumo kriterijus skiriami keturi naujų paslaugų tipai (kontroliuojamas patogumas, lankstūs sprendimai, patogi nauda, pagarbus prieinamumas). Mokslinėje literatūroje pateikiami skirtingi naujos paslaugos kūrimo procesai, išskiriant skirtingą skaičių šio proceso etapų. Tokia įvairovė leidžia paslaugos teikėjui pasirinkti tinkamiausią naujos paslaugos kūrimo modelį. Visuotiniai išskiriami ir į nagrinėtų autorių naujos paslaugos kūrimo procesus įtraukiami šie pagrindiniai naujos paslaugos kūrimo etapai: generavimo, analizės, paslaugos vystymo ir komercializavimo.

2.2 Vartotojų įtraukimo į naujų paslaugų kūrimą privalumai ir rizikos

Mokslinėje literatūroje (Storey, Larbig, 2018; Cui, Wu, 2017; Tanner ir kt., 2008) pabrėžiama, jog vartotojai yra svarbus informacijos išteklius už organizacijos ribų, galimas panaudoti siekiant naujos paslaugos sėkmės įtraukiant juos į naujos paslaugos kūrimo procesą (Storey, Larbig, 2018). Vartotojo įtraukimo sampratų įvairovė pateikiama 1 lentelėje.

1 lentelė. Vartotojų įtraukimo sampratos (sudaryta autorės)

Autorius	Apibrėžimas
Sigala (2012, p. 969)	vartotojo įtraukimas į naujų paslaugų kūrimą – tai mastas, kuriuo įmonė sąveikauja su esamais (ar potencialiais) vartotojais skirtinguose naujų paslaugų kūrimo proceso etapuose.
Lundkvist’as ir Yakhlef’as (2004)	Vartotojų įtraukimas – tai vartotojų transformavimas bendravimo priemonėmis į aktyvų proceso dalyvį.
Ma ir kt. (2017, p. 3024)	Vartotojų įtraukimas – tai „bendra-kūros (angl. <i>co-creation</i>) forma, atspindinti mastą, kuriuo įmonė užtikrina vartotojų pagalbą verslo procese (šiuo atveju – naujų paslaugų kūrime)“.
Carbonell’is ir kt. (2009, p. 537)	Vartotojų įtraukimas į naujų paslaugų kūrimą – tai „mastas, kuriuo paslaugos teikėja bendrauja su esamais ar potencialiais vienos ar kelių vartotojų grupių atstovais įvairiuose naujų paslaugų kūrimo proceso etapuose“.
Konu ir Komppula (2016)	Vartotojų įtraukimas į naujų paslaugų kūrimą – tai interaktyvus procesas, apimantis paslaugų teikėjo ir vartotojų (esamų ar potencialių) bendradarbiavimą paslaugų kūrimo proceso metu, remiantis identifikuotais paslėptais vartotojų poreikiais.
Feng’as ir kt. (2016, p. 1702)	Vartotojų įtraukimas – „tai laipsnis, kiek vartotojai yra įtraukiami į naujos paslaugos kūrimą ir tęstines tobulinimo programas“.
Storey ir Larbig’as (2018)	vartotojų įtraukimas – tai bendradarbiavimo kompetencija . Vartotojų įtraukimas– tai mastas, kuriuo vartotojai yra įsitraukę į įmonės inovacinius procesus.
Chang’as ir Taylor’as (2016, p. 48)	Vartotojų įtraukimas– tai „aprūpinimo žiniomis fenomenas, kai vartotojai dalijasi savo poreikiais ir informacija kuri leidžia kurti paslaugų sprendimus naujos paslaugos kūrimo procese“.

Apibendrinant 1 lentelėje pateiktus apibrėžimus galima teigti, jog daugeliu atvejų vartotojų įtraukimas traktuojamas kaip mastas, kuriuo vartotojai yra įgalinami dalyvauti bendrose naujos paslaugos kūrimo veiklose. Specifinis yra Ma ir kt. (2017) apibrėžimas, nes šie autoriai vartotojų įtraukimą sutapatina su bendrakūros procesu, nors bendrakūra yra tik viena iš formų, kaip galima įtraukti vartotojus.

Lundkvist'as ir Yakhlef'as (2004) teigimu, vartotojų įtraukimo esmė – tai dialogas, kurio metu abu dialogo dalyviai vienas kitam perduoda ne tik tam tikrą prasmingą informaciją, bet ir išreškia savo ketinimus. Šiuo atveju prielaidos, idėjos yra patariamos bendrai, užtikrinant grįžtamąjį ryšį. Jeigu įmonės nori įtraukti vartotojus į naujų paslaugų kūrimą, jie turi traktuoti juos kaip pilnateisius šio proceso dalyvius, gerbti jų nuomonę.

Konu ir Komppula (2016) teigimu, vartotojų įtraukimo į naujos paslaugos kūrimo procesą galimybės vis gerėja dėl vartotojų gyvenimo būdo pokyčių, aktyvesnio socialinių tinklų naudojimo, vartotojų susidomėjimo bei noro aktyviai dalyvauti kuriant paslaugas. Atitinkamai šiuolaikinės galimybės lemia, jog vartotojas gali būti vertinamas kaip paslaugos bendrateikėjas ir kartu ir vertės kūrėjas (Grönroos, 2008). Grönroos'as (2008) pabrėžia, kad paslaugos teikėjai turėtų įgyti gilesnį supratimą apie kasdienę žmonių praktiką, kad galėtų kurti naujas paslaugas, ir tai darydami, paslaugų teikėjai uri plėtoti vartotojo ir įmonės sąveiką, turinčią įtakos vartotojų vertės kūrimo procesams. Šiuolaikiniame versle vien tik į vidinius paslaugos teikėjo procesus orientuotą paslaugos/produkto kūrimą jau iš dalies pakeičia bendrakūros praktika, kai bendrai su vartotoju kuriama paslauga/produktas (Konu, Komppula, 2016).

Mokslinėje literatūroje netrūksta argumentų, kodėl vartotojus tikslinga įtraukti į naujų paslaugų kūrimą.

Kuriant naujas paslaugas susiduriama su rizika, jog patyrus jos kūrimo išlaidas, nebus gerų paslaugos rezultatų, nes jos neatitiks vartotojų poreikių (Witell ir kt., 2014). Vienas svarbiausių naujos paslaugos kūrimo sėkmės priešasčių yra gilios žinios apie vartotojų poreikius ir jų suvokimas (Sigala, 2012). Vartotojai traktuotini kaip vertingas ir svarbiausias rinkos informacijos ir žinių šaltinis, taip pat vartotojai svarbūs išbandant naujas paslaugas (Kristensson ir kt., 2008). Išsamių žinių apie vartotojų poreikius bei norus gavimas yra svarbi prielaida užtikrinant naujos paslaugos sėkmę. Turint šias žinias mažėja netikrumas ir rizika rinkos sąlygų, vartotojų poreikių ir lūkesčių, kitų konkurencinių klausimų atžvilgiu (Sigala, 2012). Tyrimai (Gustafsson, Kristensson, Wittell, 2012) rodo, jog naujos paslaugos nesėkmės dažniausiai yra siejamos su įmonės nesugebėjimu suprasti rinką, orientacijos į vartotojų trūkumu. Atitinkamai vartotojų įtraukimas traktuojamas kaip konkurencinis privalumas, nes tai teikia išteklius ir informaciją, reikalingus naujos paslaugos kūrimo procese (Feng ir kt., 2016).

Cheng'as ir kt. (2012) pabrėžia, jog vartotojai atskleidžia savo potencialius poreikius, ir tokios žinios sudaro galimybę įmonei padidinti naujų paslaugų pridėtinę vertę, aktualią vartotojui. Lundkvist'as ir Yakhlef'as (2004) teigimu, vartotojų įtraukimas į naujos paslaugos kūrimą svarbus dėl šių veiksnių:

- vartotojai yra informacijos ir žinių šaltiniai;
- vartotojų įsitraukimas gali pagerinti paslaugos koncepciją, jos rezultatus rinkoje.

Meigounpoory ir Saffari's (2014) įvardija tokius vartotojų įtraukimo į naujų paslaugų kūrimą privalumus:

- geresnės ir diferencijuotos paslaugos,
- sutrumpintas paslaugų kūrimo ciklo laikas,
- vartotojų švietimas,
- greita paslaugų naujovių sklaida,
- geresni viešieji ryšiai,
- geresni santykiai su vartotojais.

Tačiau vien tik žinojimas apie vartotojo poreikius ne visada yra pakankamas. Svarbu ir aktyviai įtraukti vartotojus į naujų paslaugų kūrimą, užtikrinti, kad vartotojas įsitraukia aktyviai ir teikia atsiliepimus apie atskirus naujų paslaugų kūrimo etapus (Sigala, 2012).

Sigala (2012) teigimu, vartotojų įtraukimas į naujų paslaugų kūrimą teikia šiuos privalumus:

- įmonė gauna informacijos apie vartotojų poreikius, norus, taigi geriau supranta rinkos poreikius;
- vartotojų įtraukimas įgalina ir skatina įmonę kurti aukštesnės kokybės paslaugą iš karto, atsižvelgiant į vartotojų pastebėjimus dėl paslaugos kokybės;
- formuojami stipresni santykiai su vartotojais;
- naujos paslaugos yra geriau priimamos rinkoje, kai jau būna išbandytos tam tikros vartotojų grupės;
- padaroma mažiau klaidų naujų paslaugų kūrimo procese;
- greičiau vykdomas naujų paslaugų kūrimas.

Ma ir kt. (2017) taip pat įvardija vartotojų įtraukimo į naujų paslaugų kūrimą privalumus. Jų teigimu, vartotojų įtraukimas į naujų paslaugų kūrimą padeda:

- sukurti didesnę vertę vartotojams;
- išlaikyti vartotojus, sudominti juos paslaugomis;
- sužinoti, kokie paslaugos aspektai aktualiausi atskiriems vartotojams.

Iš kitos pusės, esama ir tam tikrų rizikų, neatsiejamų nuo vartotojų įtraukimo į naujų paslaugų kūrimą. Sigala (2012) įvardija šias rizikas:

- patirties (angl. *know-how*) praradimas dalijantis informacija;
- per didelė priklausomybė nuo tam tikrų vartotojų nuomonės, asmenybės ir poreikių;
- sunkumai pasirenkant tinkamus vartotojus; jie gali nereprezentuoti visos potencialios rinkos,

todėl ir žinios apie jų poreikius neatspindi realių vartotojų daugumos poreikių;

- apsiribojimas vien tik pavienėmis naujovėmis;
- naujų paslaugų, kurios atitinka tik nišinius vartotojus, sukūrimas.

Ma ir kt. (2017) teigia, jog įmonė, aktyviai įtraukdama vartotojus į naujos paslaugos kūrimo procesą, susiduria su šiomis rizikomis:

- informacija gali būti netiksli, nes ne visi vartotojai įsitraukia. Atskirų vartotojų individualus „balsas“ gali būti labai gerai girdimas, bet nebūtinai tai yra didesnės vartotojų grupės „balsas“;
- paskatinimas įsitraukti į komunikaciją dėl naujų paslaugų kūrimo gali paskatinti vartotojus išsakyti neigiamas pastabas įmonės paslaugų atžvilgiu;
- vartotojai gali išsakyti viena kitai prieštaraujančias nuomones, ir įmonei bus dar sunkiau apsispręsti dėl paslaugų sprendimų;

Taigi nors akcentuojama, kaip svarbu yra įtraukti vartotojus į naujos paslaugos kūrimo procesą, reikia suvokti ir su tuo susijusias rizikas, kylančias dėl vartotojų subjektyvumo, galimo kritiškumo, arba nevertingos, pernelyg gausios, netikslios informacijos gavimu iš vartotojų.

Apibendrinant galima teigti, kad vartotojų įtraukimas atneša įvairialypę naudą įmonei, kuriančiai naują paslaugą, nes jie yra pagrindinis informacijos apie lūkesčius, poreikius, interesus šaltinis. Dėl to vartotojų įtraukimas įgalina įmonę sukurti naują paslaugą, kuri labiau atitinka vartotojų poreikius, ir, priešingai, nežinojimas apie tikrus vartotojų poreikius siejamas su paslaugų nesėkmėmis rinkoje. Įmonės turi įvertinti, jog vartotojų įtraukimas į naujos paslaugos kūrimo procesą susijęs ir su tam tikromis rizikomis dėl galimo vartotojų neobjektyvumo, dideliais nuomonių skirtumais ir pernelyg gausiais nevertingos informacijos srautais pasiekiančiais įmonę, taip pat dėl to, jog vartotojai gali skleisti negatyvias nuomones apie įmonę ir jos paslaugas.

2.3 Vartotojų įtraukimo į naujų paslaugų kūrimą sprendimai

Kalbant apie galutinių vartotojų (verslas– vartotojui rinkoje) įtraukimo į naujų paslaugų kūrimą valdymą ir įgyvendinimą, remiantis Konu ir Komppula (2016), Lundkvist’as ir Yakhlef’as (2004), Cheng’as ir kt. (2012), reikia išnagrinėti kelis svarbius klausimus:

- 1) kaip atrinkti tinkamus vartotojus, kuriuos būtų siekiama įtraukti į naujos paslaugos kūrimo procesą;
- 2) kaip galima paskatinti vartotojus įsitraukti į naujos paslaugos kūrimo procesą;
- 3) į kokius naujos paslaugos kūrimo proceso etapus vartotojus naudinga įtraukti ir kokius vaidmenis vartotojai atlieka šiuose etapuose;
- 4) kokiomis priemonėmis vartotojus galima įtraukti;
- 5) kaip valdyti iš vartotojų gaunamą informaciją, kad ji teiktų naudą įmonei.

Kiekvienas šių klausimų aptariamas išsamiau.

2.3.1. Vartotojų parinkimas ir motyvavimas įsitraukti į naujos paslaugos kūrimą

Svarbus veiksnys, kuris gali nulemti vartotojų įtraukimo sėkmę – tai kiek didelė yra vartotojų įvairovė. Vartotojų įvairovė rodo, kiek įmonė geba patenkinti diferencijuotus individualius vartotojų poreikius. Be to, vartotojų įvairovė rodo, kiek sudėtinga yra vartotojų aplinka, kurioje jie turi skirtingus poreikius, tikisi pritaikytų paslaugų (Schmitz ir Ganesan, 2014). Dėl įvairovės vartotojų įsitraukimas į naujų paslaugų kūrimą gali būti ne toks efektyvus, nes įvairūs vartotojų poreikiai ir didesnis poreikis pritaikytoms paslaugoms reikalauja daugiau paslaugos teikėjo išteklių (pvz., laiko), kad būtų surasti sprendimai patenkinti dalyvaujančius vartotojus. Ir, atvirksčiai, esant mažai vartotojų įvairovei, dalyvaujantys vartotojai bendrauja nuosekliai, suteikdami įmonėms galimybę efektyviau nustatyti ir patenkinti jų poreikius, o tai pagerina jų suvokiamą santykių kokybę. Be to, vartotojai gali turėti nepagrįstą lūkesčių dėl naudos, kurią jie gaus įsitraukdami į naujų paslaugų kūrimą, o jų nepatenkinus gali kilti nepasitenkinimas (Schmitz ir Ganesan, 2014). Įmonei sudėtinga patenkinti kompleksinius vartotojų poreikius naujų paslaugų kūrimo metu. Taigi santykių kokybės suvokimas gali būti silpnėsi esant didelei vartotojų įvairovei.

Įtraukus vartotojus, bendras informacijos, turimos ir naudojamos naujos paslaugos kūrimo procese ne tik kiekis, bet ir kokybė gali išaugti, tačiau tam svarbu taikyti įvairius vartotojų įtraukimo metodus, kurie užtikrinti didesnę gaunamos informacijos įvairovę (Wong ir kt., 2016). Homburg'as ir Kuehnl'as (2014) teigimu, kuriant apčiuopiamus produktus vartotojų informaciją lengviau pritaikyti, ir kuo daugiau vartotojų įtraukiama, tuo vertingesnė informacija. Paslaugų atveju yra kitaip, ir žemesni vartotojų įtraukimo lygiai atneša geresnius rezultatus, nes didelė informacijos gausa gali klaidinti. Neapčiuopiamų paslaugų atveju vartotojams sunkiau aiškiai įvardyti savo poreikius, lyginant su, pavyzdžiui, produktais, todėl siekiant išvengti klaidinimo, svarbu į naujos paslaugos kūrimo procesą įtraukti tuos vartotojus, kurie kuo tiksliau atitinka tikslinius paslaugos vartotojų segmentus (Storey, Larbig, 2018).

Kyla klausimas, ar įmonė turėtų stengtis įtraukti esamus, ar potencialius vartotojus. Vieno atsakymo nėra. Storey ir Larbig'as (2018) pabrėžia, jog tais atvejais, kai įtraukiami vartotojai, su kuriais įmonė jau turi glaudžius ryšius, kurie jau yra jos pastovūs vartotojai, dažniausiai gaunamos informacijos naujumas ribotas, todėl siekiant kūrybiškesnės informacijos reikėtų pritraukti ir potencialius vartotojus. Panašios nuomonės laikosi ir Konu ir Komppula (2016), kurie teigia, jog vartotojai, kuriuos būtų siekiama įtraukti, turėtų būti parenkami taip, kad jie atitiktų įmonės tikslus. Pavyzdžiui, jei tikslas yra plėtoti paslaugas naujoms tikslinėms grupėms, įmonė į naujos paslaugos kūrimo procesą turėtų įtraukti potencialius vartotojus, užuot vien sutelkusi dėmesį į esamus vartotojus. Sigala (2012) tyrimo rezultatai rodo, jog ankstesnė vartotojo patirtis siejama su panašiomis arba tos įmonės paslaugomis yra naudinga generuojant naujų paslaugų idėjas, bet yra nebūtina. Kitaip tariant, naujas idėjas sėkmingai gali generuoti tiek ir vartotojai, kurie turi išankstinę patirtį, tiek ir vartotojai, kurie šios patirties neturi.

Kyla svarbus klausimas – kas vartotojus skatina įsitraukti į naujų paslaugų kūrimą. Įtraukiant vartotojus, didelis iššūkis yra tas, kad vadovai dažnai nežino apie vartotojų įtraukimo į naujos paslaugos kūrimo procesą būdus. Sjödín'as ir Kristensson'as (2012) teigia, kad vartotojai yra labiau linkę dalyvauti, jei naujos paslaugos kūrimo procesas vertinamas kaip teikiantis teigiamą patirtį, o neigiama patirtis atsiranda, kai vartotojai jaučia, kad jie nesugeba atlikti reikalaujamos užduoties arba kad jiems nepatinka tai, kaip jie yra įtraukiami, kaip su jais bendraujama, kokios užduotys

duodamos.

Lundkvist'as ir Yakhlef'as (2004) taip pat virtina, kad svarbu analizuoti, kas skatina vartotojus įtraukti į procesą, kuris anksčiau buvo traktuojamas tik kaip vidinė įmonės interesų sritis. Tyrėjai išskiria dvejopus vartotojų motyvus, kurie siejami su jų įsitraukimu į naujos paslaugos kūrimo procesą. Pirma, tai psichologiniai motyvai (tai yra įdomu, linksma; altruizmo motyvas). Antra, tai ekonominių mainų motyvai (saviefektyvumas, abipusiškumo pojūtis, reputacija ir kt.).

Mokslinėje literatūroje įvardijami ir kiti motyvai, kurie skatina vartotojus įsitraukti į naujos paslaugos kūrimo procesą:

- *socialumas, bendruomeniškumas*. Lundkvist'as ir Yakhlef'as (2004) pabrėžia, jog, žvelgiant iš socialinės perspektyvos, vartotojų įtraukimas suteikia įsitraukusiems vartotojams priklausymo bendruomenei ir tapatybės jausmą, kurį apibrėžia ne tik paslaugos vartojimas, bet tam tikros bendruomenės normos, kurio per ilgesnį laiką susiformuoja. Anot Homburg'as ir Kuehnl'as (2014), bendrumo jausmas, efektyvumas ir smagumas taip pat yra svarbūs motyvatoriai, tačiau svarbiausias veiksnys yra tas, kad dalyvis turėtų būti kažkoku būdu apdovanotas. Antikainen'as (2011) teigimu, internetiniai diskusijų forumai ir virtualios bendruomenės yra efektyvus vartotojų įtraukimo būdas ir gali palaikyti vartotojų ir paslaugų teikėjų sąveiką, įpareigodamos vartotojus vystymo procesuose. Papildomos naudos gali atsirasti ir tuomet, kai vartotojai realiu laiku gali apmąstyti savo patirtį ir palyginti ją su kitų vartotojų patirtimi;
- *su paslauga susijusi nauda*: naujų paslaugų kūrimo dalyvaujantis vartotojai jaučia, jog formuoja tam tikrus pokyčius, kurie jiems patiems atneš vartotojišką naudą (Lundkvist, Yakhlef, 2004). Vartotojų motyvacija ir suvokiama nauda dažnai siejama su žiniomis, kurias vartotojai, būdami įsitraukę į šį procesą, įgyja apie paslaugą bei kaip ja naudotis, produktą (arba kaip jis gali būti naudojamas) (Konu, Komppula, 2016)
- *altruizmas*, noras padėti (Lundkvist, Yakhlef, 2004);
- *gebėjimas paveikti plėtros procesą* ir padėti kurti geresnes paslaugas (Chang, Taylor, 2016; Lundkvist, Yakhlef, 2004);
- *savigarba, savirealizacija* (angl. *self-respect, self-realisation*) savo nuomonės išsakymo svarba (Antikainen, 2011); vartotojų įsitikinimas, jog jų aktyvus įsitraukimas būtinas, kad nauja paslauga būtų kokybiška, pavyzdžiui, pojūtis, kad jie gali paveikti įmonės sprendimą ir nulemti ar į paslaugą bus įvestas koks nors jiems asmeniškai svarbus sprendimas (Lundkvist, Yakhlef, 2004).
- *Abipusiškumas* (angl. *mutuality*). Jeigu vartotojas sulaukia grįžtamojo ryšio iš naujų paslaugų kūrėjo, jis labiau įsitraukia, mezgasi dialogas, abipusiai ryšiai (Lundkvist, Yakhlef, 2004);
- *aktyvus motyvavimas* (angl. *active motivation*). Motyvavimo priemonės šiuo atveju paskatina vartotojus mobilizuoti savo kognityvinius išteklius (pavyzdžiui, vartotojai įtraukiami į logotipo ar šūkio kūrimą ir dalyvauja konkurse dėl materialią vertę turinčio prizo). Vis tik tai negarantuoja aktyvaus vartotojų įsitraukimo ilgesniu laikotarpiu (Lundkvist, Yakhlef, 2004).

Lundkvist'as ir Yakhlef'as (2004) taip pat akcentuoja, jog vartotojų motyvaciją įsitraukti į naujų paslaugų kūrimą yra skatinama vidinių, o ne išorinių veiksnių. Daugeliu atvejų vartotojas neturi

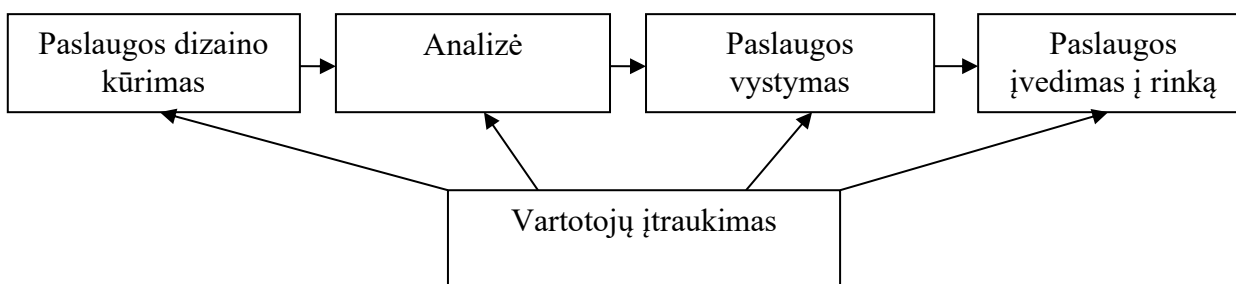
jokių materialinių, finansinės naudos motyvų įsitraukti į naujų paslaugų kūrimą, todėl kad paskatintų vartotojus įsitraukti, įmonė turi stengtis pati inicijuoti šį procesą, užmegzti su vartotojais dialogą. Pradinė motyvacija tik paskatina įsitraukti, bet neužtikrina ilgalaikio įsitraukimo. Pastangos išlaikyti dialogą bendruomeniškai, kolektyviai padeda įmonei išlaikyti vartotojų susidomėjimą (Wong ir kt., 2016). Taigi apibendrinant galima teigti, jog vartotojus įsitraukti į naujos paslaugos kūrimo procesą skatina daugiau psichologiniai nei finansiniai veiksniai.

Tad apibendrinant galima teigti, jog įmonė turėtų įtraukti vartotojus, atitinkančius tikslinės rinkos charakteristikas. Siekdama kūrybiškų ir naujų idėjų turėtų įtraukti tiek esamus, tiek potencialius vartotojus. Vartotojus įsitraukti į naujos paslaugos kūrimo procesą skatina daugiau psichologiniai nei finansiniai veiksniai. Tam tikra materiali nauda gali stimuliuoti trumpalaikį vartotojo įsitraukimą, tačiau psichologiniai veiksniai (savigarba, savirealizacija, bendruomeniškumas, indėlis kuriant geresnę paslaugą ir kt.) yra svarbesni.

2.3.2. Vartotojų vaidmenys ir įtraukimas į naujos paslaugos kūrimo proceso etapus

Mokslinėje literatūroje diskutuojama, ar į visus naujos paslaugos kūrimo proceso etapus tikslinga įtraukti vartotojus. Autorių nuomonės išsiskiria.

Cheng'as ir kt. (2012) tvirtina, jog vartotojai gali būti įtraukiami į visus naujos paslaugos kūrimo etapus (1 pav.).



1 pav. Vartotojų įtraukimas į naujos paslaugos kūrimo procesą
(sudaryta autorės remiantis Cheng ir kt., 2012)

Cheng'as ir kt. (2012) teigimu, vartotojų įtraukimas atskiruose naujos paslaugos kūrimo etapuose turi skirtingą reikšmę:

- vartotojų įtraukimas paslaugos dizaino etape leidžia įmonei suvokti išreikštus ir neišreikštus vartotojų poreikius;
- analizės etape vartotojai dalijasi informacija apie savo lūkesčius siejamus su nauja paslauga;
- paslaugos vystymo etape vartotojų įtraukimas leidžia sumažinti naujos paslaugos ciklo trukmę;
- paslaugos įvedimo į rinką etape vartotojų įtraukimas leidžia sumažinti imitavimo riziką.

Pasak Feng'as ir kt. (2016), vartotojų vaidmenys naujų paslaugų kūrime gali pasireikšti tokiais vaidmenimis:

- minimalių paslaugos dizaino pasiūlymų teikimas paslaugos vystymo etape;

- paslaugos testavimas;
- paslaugos tęstinis tobulinimas.

Meigounpoory ir Saffari's (2014) taip pat pritaria nuomonei, jog vartotojai gali būti įtraukti į visus naujų paslaugų kūrimo etapus. Vartotojai gali prisidėti:

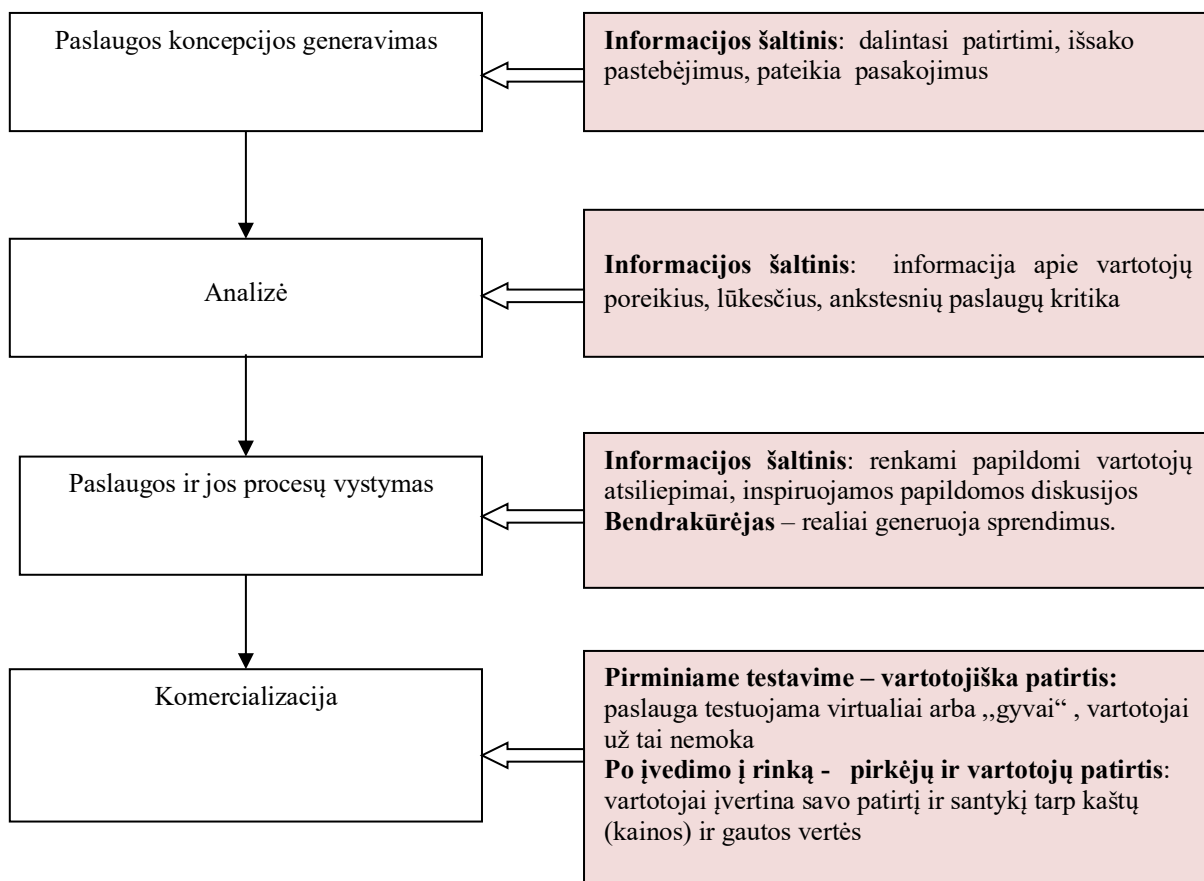
- nurodydami savo poreikius,
- įvardydami problemas,
- nurodydami sprendimus,
- kritikuodami esamas paslaugas.

Bagdonienė (2013) taip pat pažymi, jog vartotojai gali įsitraukti į įvairias inovacinio proceso stadijas: t.y. strateginio planavimo, idėjų generavimo, idėjų tikrinimo (angl. *Idea screening*), verslo analizė, funkcinės komandos formavimo, paslaugos ir jos proceso projektavimo, personalo mokymo, paslaugos testavimo ir žvalgomojo bandymo (angl. *Pilot run*), rinkodaros testavimo ir komercializavimo (p. 13). Įsitraukdami į skirtingus naujų paslaugų kūrimo proceso etapus, vartotojai gali pateikti informacijos apie savo patirtį ir pasidalyti savo žiniomis apie tai, kaip galima pagerinti paslaugos efektyvumą (Chang, Taylor, 2016).

Storey ir Larbig'as (2018), Lundkvist'as ir Yakhlef'as (2004), Konu ir Komppula (2016) įvardija, jog vartotojų įtraukimas atskiruose naujos paslaugos kūrimo proceso etapuose gali būti apibrėžiamas šiais jų vaidmenimis:

- 1) vartotojai kaip informacijos apie poreikius šaltinis (angl. *resource of information*). Vartotojas yra išteklius. Šiuo atveju vartotojai suvokiami kaip naujų paslaugų idėjų šaltinis;
- 2) vartotojai kaip kūrėjai (bendrakūrėjai, angl. *co-creators*), generuojantys idėjas ir sprendimus inovaciniame procese. Šiuo atveju vartotojų žinios, turimi ištekliai papildo įmonės turimus išteklius ir išplečia jų gebėjimus, leidžia sumažinti naujos paslaugos kūrimo kaštus. Vartotojai realiai prisideda prie naujos paslaugos kūrimo, patys suformuluoja ir aiškiai įvardija savo siūlomus sprendimus;
- 3) vartotojai kaip pirkėjai (angl. *buyers*), t.y. šiuo atveju vartotojai įsitraukia tik į pirkimo procesą.
- 4) vartotojai kaip paslaugos naudotojai (angl. *users*). Šiuo atveju vartotojas yra galutinis paslaugos vartotojas, jis pateikia grįžtamąjį ryšį apie tai, kokios yra jo patirtys vartojant paslaugą. Šiame etape paslauga jau įvesta į rinką, todėl informacija vertinga ateities paslaugos modifikacijoms.

Atitinkamai šiems vaidmenimis, jų svarba atskiruose naujos paslaugos kūrimo proceso etapuose taip pat skirtinga (2 pav.).



2 pav. Vartotojų vaidmenys atskiruose naujos paslaugos kūrimo proceso etapuose (adaptuota pagal Konu ir Komppula, 2016, p. 424)

Taigi paslaugos koncepcijos vystymo etape vartotojai skatinami dalintis patirtimi, išsakyti pastebėjimus, pateikti savo pasakojimus. Įmonės specialistai, sudarantys naujos paslaugos kūrimo komandą, gilinasi į šiuos pasisakymus ir atrenka vertingiausius (Konu ir Komppula, 2016). Paslaugos koncepcija yra esminis momentas visame paslaugos dizaino ir planavimo sprendimų procese, koncepcijos pakeitimas vėlesniuose naujos paslaugos kūrimo proceso etapuose yra labai brangus, todėl būtina išvengti klaidų. pagrindiniai veiksmai šiame etape susiję su tuo, jog formuluojama paslaugos koncepcija, artikuliuojant vartotojų poreikius, kaip jie turi būti patenkinami, ir kaip tai turi būti pasiekta. Šiame etape iš vartotojų gautos informacijos transformavimas yra itin svarbus, nes vartotojas gali aiškiai neartikuliuoti savo poreikių, lūkesčių (Storey, Larbig, 2018).

Paslaugos ir jos proceso vystymo etape įmonė toliau dirba su iš vartotojų gauta informacija. Esant reikalui, renkami papildomi vartotojų atsiliepimai, inspiruojamos papildomos diskusijos. Tuo tarpu įmonės specialistai paslaugos koncepciją adaptuoja pagal įmonės išteklius ir technines galimybes, kuria paslaugų teikimo modelius ir technologinius modelius jeigu tokių reikia, vykdo vidinę analizę, vidines diskusijas ir svarstymus (Konu, Komppula, 2016). Paslaugos vystymo etape vartotojų informacijos interpretavimas įvairiais būdais padeda išvystyti naujas galimybes tiek paslaugos sprendimams, tiek ir konkurencinių pranašumų įgijimo būdams (Storey, Larbig, 2018).

Vartotojų įtraukimas yra labai svarbus paslaugų naujovėms dėl paslaugų neatsiejamumo nuo vartotojo. Empiriniai duomenys rodo, jog įmonės bendravimas su vartotojais ypač pirminiuose naujų paslaugų kūrimo proceso etapuose (idėjų generavimas, idėjų atranka ir koncepcijos kūrimas),

yra itin reikšmingas, nes tai yra etapai, daugiausiai reikalaujantys informacijos ir vartotojo poreikių pažinimo. Kitaip tariant, tai yra pamatiniai etapai, kurie gali reikšmingai nulemti naujų paslaugų sėkmę (Sigala, 2012).

Tyrimai (Alam, 2006; Carbonell ir kt., 2009) rodo, jog įmonei didžiausia nauda pasireiškia įtraukiant vartotojus į naujų paslaugų kūrimą ankstyvosiose šio proceso etapuose. Taip yra todėl, kad planavimas ankstyvose stadijose gali turėti įtakos sprendimų priėmimui paslaugos vystymo metu, todėl ankstyvose stadijose padarytos teisingos prognozės leidžia vėliau žymiai sumažinti laiką, išlaidas, išvengti klaidų.

Paslaugos testavimo etape vartotojai yra svarbūs kaip vartotojiškos patirties šaltinis, svarbi jų nuomonė apie paslaugos struktūrą, patogumą, priimtinumą. Šiame etape įmonėje vykdomas finansinis vertinimas (Konu, Komppula, 2016). Įtraukdamos vartotojus į naujų paslaugų testavimą, įmonės gali lengviau pasiekti, kad vartotojai ir vėliau naudotųsi naujomis paslaugomis, nes formuojasi tam tikras vartotojų prisirišimas, jeigu jie aptinka, jog paslaugos tenkina jų poreikius, yra naudingos, patogios (Sigala, 2012).

Komercializacijos etape vartotojai jau perka ir vartoja paslaugą ir palieka grįžtamąjį ryšį apie tai, kaip jie vertina ne tik pačią paslaugą, bet ir santykį tarp savo patirtų kaštų (sumokėtos kainos, vartojimui sugaišto laiko ir kt.) bei vertės, kurią gavo. Šiame etape dar įmanomi paslaugos pakeitimai, tačiau jie kainuoja brangiai (Konu, Komppula, 2016). Galima teigti, jog vartotojai bet koku atveju dalyvauja paskutiniuose paslaugos įvedimo į rinką etapuose; iš jų gaunama informacija apie tai, kiek paslauga priimtina vartotojams. Tačiau įtraukiant vartotojus jau į ankstyvasias naujų paslaugų kūrimo proceso stadijas yra užtikrinamas svarbios informacijos savalaikis gavimas, leidžiantis priimti teisingus naujos paslaugos planavimo sprendimus.

Apibendrinant, aktyvus vartotojų įtraukimas įmonei naudingiausias pradiniuose naujos paslaugos kūrimo etapuose – idėjų generavimo, koncepcijos rengimo, analizės, paslaugos vystymo etapuose, kai vartotojai atlieka informacijos šaltinio ir bendrakūrėjo vaidmenį. Paskutiniame – komercializacijos etape – vartotojai yra paslaugos pirkėjai ir naudotojai.

2.3.3. Vartotojų įtraukimo į naujų paslaugų kūrimą būdai

Literatūroje diskutuojama ir dėl to, kaip turi būti įtraukiami vartotojai į naujos paslaugos kūrimo procesą. Įtraukimo sėkmė priklauso nuo to, kiek sėkminga yra dalyvio integracija (įgūdžiai, žinios, kompetencija) ir kokie veiklos išteklių (įrankiai, įranga ir kt.) (Ma ir kt., 2017). Bagdonienė (2013) išskiria skirtingas vartotojo įsitraukimo intensyvumo lygius, nuo pasyvaus iki intensyvaus, kai vartotojas tampa paslaugos vystymo komandos nariu. Ida (2017) teigimu, išskiriamos šios vartotojų įtraukimo dimensijos:

- intensyvumas. Situacinis įtraukimas – tai trumpalaikis įtraukimas, kuri lemia tam tikras momentinis stimulus. Tęstinis įsitraukimas – tai tam tikros asmens patirties nulemtas besitęsiantis įtraukimas;
- trukmė;
- orientacija.

Vartotojus galima įtraukti įvairiais būdais, kurie skiriasi pagal šiuos kriterijus (Cheng ir kt., 2012):

- vartotojų įtraukimo mastą,
- vartotojų įtraukimo intensyvumą;
- vartotojų vaidmenis;
- įtraukimo formas (angl. *modes*).

Sigala (2012) teigimu, parenkant būdus, kuriais įtraukiami vartotojai, svarbūs šie momentai:

- interaktyvumas: su vartotoju bendraujama abipusiškai, išgirstant vartotojo nuomonę ir leidžiant vartotojui išgirsti įmonės nuomonę;
- dalijimasis žiniomis. Įmonei svarbu žinoti, ką galvoja vartotojas, kokie jo poreikiai. Vartotojas tyra pagrindinis ir tiesioginis tokių žinių šaltinis.

Kalbant apie vartotojų įtraukimą į naujų paslaugų kūrimą, kyla lingvistinės problemos, kaip užtikrinti, kad vartotojai išreikštų savo tikrus poreikius ir lūkesčius. Lundkvist'as ir Yakhlef'as (2004) teigimu, sudėtinga gauti vertingų idėjų iš vartotojų taikant tradicinius vartotojų apklausos, interviu metodus, nes vartotojams gali būti sudėtinga išreikšti, konceptualizuoti savo poreikius, lūkesčius ir su paslaugomis siejamas idėjas. Vietoje to daugiau naudoti duoda būdai, kai tiriama vartotojų elgsena, ir kai vartotojai skatinami suvokti ir išreikšti poreikius, kurių jie anksčiau nebuvo aiškiai suformulavę. Surinktą informaciją iš vartotojų tikslinga rekonfigūruoti, atrinkti, rekategorizuoti, rekontekstualizuoti, t.y. taikyti įvairias analitines procedūras, kurios leistų išaiškinti tikrus vartotojų poreikius naujoms paslaugoms.

Didžiausios rizikos ir vartotojų įsitraukimo problemos kyla dėl to, jog surenkama netiksli, nepakankama informacija, arba jog įmonės netinkamai surinktą informaciją aiškina. Susiduriama su tokiomis ribotumais (Chang, Taylor, 2016):

- vartotojai gali suvokti tik tai, su kuo jie yra susiję;
- vartotojai gali nesugebėti tinkamai išreikšti savo nuomonės, arba ją vertinti nekritiškai, nežinoti kas yra technologiškai įmanoma;
- net ir aiškiai išreikšti vartotojų poreikiai gali keistis tol, kol nebus sukurta ir paleista nauja paslauga.

Vartotojai daugeliu atvejų neturi pakankamai techninių žinių ir galimybių išreikšti savo išreikštus ar neišreikštus poreikius, todėl daugeliu atvejų jie negali pasiūlyti tokių naujų paslaugų, kurios būtų esminis proveržis. Labiau tikėtina, kad vartotojai įvardys poreikius, lūkesčius, bet pačių paslaugų idėjas teks generuoti įmonei (Wong ir kt., 2016).

Vartotojo įsitraukimo būdai rodo, kaip gali būti gaunamas vartotojo indėlis ir informacija (Bagdonienė, 2013, p. 14). Įmonės taiko įvairią praktiką kaip rinkti informaciją apie vartotojus (Storey, Larbig, 2018):

- netiesioginis įtraukimas, skatinant vartotojus teikti grįžtamąjį ryšį per tradicinius rinkos tyrimus.
- tiesioginis vartotojų įtraukimas į naujos paslaugos kūrimo procesą per betarpišką bendravimą fizinėje ir elektroninėje erdvėje. Šis būdas teikia vertingesnę, prasmingesnę informaciją apie vartotojus.

Witell 'is ir kt. (2014) teigimu, naujų paslaugų kūrimo proceso metu vartotojai teikia grįžtamąjį ryšį apie konkrečias problemas bei dalyvauja išsamiose konsultacijose su vartotojais per interviu, tikslinę grupę ir komandos diskusijas. Tačiau Hoyer'io ir kt. (2010) nuomone, klasikiniai netiesioginio įtraukimo metodai, naudojami įtraukiant vartotojus į naujos paslaugos kūrimo procesą (pvz., fokusuotos grupės diskusijos, rinkos tyrimai, tiesioginiai interviu, apklausos), nepadedą gauti tinkamos informacijos apie vartotojus, nes jie yra skirti tyrinėti ir identifikuoti tik racionalius ir gerai pačių vartotojų suvoktus vartotojų poreikius, o ne tikruosius jų motyvus, norus, kurie galbūt nėra ir aiškiai suvokti. Vartotojams sunku sąmoningai suvokti ir identifikuoti veiksniai, kurie skatina juos elgtis vienaip ar kitaip, arba savo latentinius poreikius ir juos lemiančius veiksniai, taip pat jiems sunku juos išreikšti ir identifikuoti kontekstuose, kurie skiriasi nuo tų, kurie patiems vartotojams yra gerai žinomi. Tuo tarpu naujos paslaugos yra skirtos tenkinti tuos poreikius, kurių galbūt ir patys vartotojai dar patys gerai nesuvokia, arba juos tenkinti naujuose kontekstuose, kurių vartotojai nežino. Kaip teigia Antikainen'as (2011), vartotojams naujos paslaugos dažniausiai įgyja vertę tuomet, kai jie jomis jau naudojasi, o ne tuomet, kai tai tėra tik idėja. Siekiant sėkmingos naujų paslaugų plėtros, svarbu, kad įmonės įgytų išsamų supratimą apie kasdienę žmonių praktiką ir plėtotų vartotojų ir įmonių sąveiką, kuri prisideda prie ir (arba) arba daryti įtaką šių vartotojų vertės kūrimo procesams (Grönroos, 2008). Pavyzdžiui, didesnės naudos turi ne vartotojų apklausos apie tai, kaip galėtų būti arba kaip jiems patiktų viena ar kita paslaugos modifikacija, bet galimybė vartotojui pabandyti tam tikrą paslaugą ir gauti iš jo atsiliepimą – paslėptus vartotojų lūkesčius ir poreikius geriau galima atpažinti natūralioje aplinkoje, o ne dirbtiniuose tyrimuose (Sigala, 2012). Taigi didesnę naudą turi tiesioginiai vartotojų įtraukimo būdai.

Svarbu pažymėti, jog tiesioginio vartotojų įtraukimo galimybes šiuolaikiniame versle padidina internetas. Net tuo atveju, kai įmonės teikia ne elektroninėje, bet fizinėje aplinkoje, jos reprezentuoja save internete (per interneto svetaines, internetinę reklamą, socialinius tinklus ir kitaip), elektroninę erdvę panaudoti komunikacijai su vartotojais plėtoti. Įmonės, kurios teikia paslaugas galutiniams vartotojams (verslas – vartotojui rinkoje) elektroninė erdvė suteikia itin plačias galimybes pasiekti plačią auditoriją, skirtingų tikslinių segmentų vartotojus, jų bendruomenes. Dėl to paslaugų teikėjai turi galimybes vartotojus įtraukti bendraudami su jais tiek fizinėje, tiek elektroninėje erdvėje, ir gali šiuos vartotojų įtraukimo būdus apjungti (Sigala, 2012; Cheng ir kt., 2012; Chang, Taylor, 2016; Hautz ir kt., 2010).

Atitinkamai mokslinėje literatūroje išskiriami tiesioginio vartotojų įtraukimo būdai tiek fizinėje, tiek elektroninėje erdvėje (Sigala, 2012; Meigounpoory ir Saffari, 2014; Tanner ir kt., 2008; Fuller ir kt. 2011):

- tiesioginiai susitikimai, lankytojų vizitai ar susitikimai;
- vartotojo stebėjimai;
- internetinės bendruomenės, Web 2.0 technologijų panaudojimas kuriant interaktyvią vartotojų ir

paslaugos teikėjų sąveiką yra itin efektyvus, įgyvendinamas mažomis sąnaudomis.

Įmonei svarbu rasti būdus, kaip susisiekti ir bendrauti su vartotojais ekonomiškai efektyviu būdu. Kartu svarbu užtikrinti pilnavertiškas sąveikas su vartotojais ir komunikacijos procesus, kurie įgalina betarpišką grįžtamąjį ryšį (Andreassen, Streukens, 2009). Vartotojų įtraukimą į naujų paslaugų kūrimo procesą labiau paspartina Web 2.0 įrankiai (Hoyer ir kt., 2010; Sigala, 2012):

- socialinių tinklų bendruomenės ir priemonės (pvz., tinklaraščiai, socialiniai tinklai); internetiniai socialiniai tinklai naudingi nustatant, pasiekiant ir įtraukiant pagrindinius potencialius naujų paslaugų vartotojus;
- vartotojo sukurtas turinys, jo dalijimosi svetainės (pvz., didėjantis socialinių tinklų, tokių kaip designboom.com ir crowdspring.com, populiarumas patvirtina augančią internetinių vartotojų bendruomenių svarbą ir aktyvų vaidmenį naujų paslaugų kūrime;
- tinklaraščiai;
- forumai.

Šiuolaikiniai vartotojai aktyviai dalyvauja internetinėse bendruomenėse, kad įgytų žinių apie esamus produktus ar paslaugas, keistūsi tam tikrų paslaugų vartojimo patirtimi, praneštų apie savo poreikius ir pageidavimus (Belz, Baumbach, 2010). Itin svarbi nuomonės formuotojų nuomonė, atsiliepimai, nes turėdami didelę auditoriją jie paskleidžia informaciją apie naują paslaugą, kas savo ruožtu iš vienos pusės pritraukia daug potencialių naujos paslaugos vartotojų, iš kitos pusės, įgalina daugelį kitų vartotojų įsitraukti į naujų paslaugų kūrimą pareiškiant nuomonę apie paslaugą ir t.t.

Vartotojų sukurto turinio svetainės svarbios atliekant greitus ir patikimus rinkos tyrimus, gaunant prieigą prie rinkos informacijos, nustatant paslaugų tobulinimo idėjas (Schroder, Holzle, 2010).

Socialiniai tinklai yra svarbūs ne tik renkantis ir analizuojant žinias apie vartotojų poreikius, bet ir tam, kad būtų aktyviai bendradarbiaujama ir bendraujama su atskirais vartotojais ar vartotojų bendruomenėmis visuose naujų paslaugų kūrimo etapuose (Fuller ir kt., 2010). Socialinių tinklų bendruomenės itin pasiteisina įmonės – vartotojų interakcijų atveju, nes atlieka dvejopą vaidmenį naujų paslaugų kūrimo procese (Hautz ir kt., 2010):

- funkcinis–operacinis vaidmuo, pvz., idėjų generavimas / atranka;
- socialinis vaidmuo, t. y. užmegzti tarpasmeninius ryšius, kurie teikia paramą, priklausymo jausmą ir socialinę tapatybę esamiems ir potencialiems naujų paslaugų vartotojams.

Remiantis įvairiais šaltiniais galima tvirtinti, kad naudojant Web 2.0 įrankius galima įtraukti vartotojus į atskirus naujų paslaugų kūrimo proceso etapus:

- aplinkos analizę, idėjų generavimą ir vertinimą (Ebner ir kt., 2008);
- naujų paslaugų projektavimą ir testavimą (Rowley ir kt., 2007; Fuller ir kt., 2008);
- socialinių inovacijų bendruomenių, stiprinančių vartotojų ryšius su įmone, jos paslaugomis ir procesais, plėtojimą / palaikymą (Schroder, Holzle, 2010).

Web 2.0 technologijos leidžia įgyvendinti minios patalkos (angl. *crowdsourcing*) metodą, kuris apibrėžiamas kaip situacija, kai įtraukiama vartotojų masė, ypatingų kompetencijų neturintys statistiniai vartotojai, kurie kuria turinį, sprendžia problemas ir net buriasi tam tikroms inovacijoms įgyvendinti. Tokios vartotojų turinio dalijimosi platformos leidžia įmonėms gauti įvairių idėjų, svarbių visuose naujų paslaugų kūrimo proceso etapuose (Sigala, 2012).

Taigi, Web 2.0 technologijos lemia perėjimą nuo naujų paslaugų, kurias įmonė kuria vartotojams paradigmos (kai įmonė tik renka informaciją apie vartotojus ir jos pagrindu daro išvadas apie vartotojų poreikius), paslaugų kūrimo su vartotojais paradigmos (kai plėtojama vartotojų ir paslaugos teikėjų sąveika ir naujų paslaugų bendro kūrimo procesai) (Sigala, 2012).

Vartotojai gali generuoti naujas paslaugų idėjas ir teikti paslaugų tobulinimo pasiūlymus, atspindėdami savo situaciją ir realią patirtį naudojantis paslaugomis. Kai vartotojai patiria skirtingas aptarnavimo situacijas, jie geriau supranta savo ir kitų vartotojų poreikius. Tai sukelia tam tikras emocijas ir pažinimą, kuris savo ruožtu verčia vartotojus suvokti savo latentinius poreikius, taip pat skatinti ir diskutuoti apie naujus paslaugų sprendimus, tenkinančius šiuos poreikius. Kitaip tariant, naujų paslaugų idėjų atsiradimą skatina realios vartotojų patirtys, įgyjamos naudojantis paslaugomis pagrindu (Sigala, 2012). Taigi vartotojų įsitraukimas į naujų paslaugų kūrimą gali padėti identifikuoti vartotojų latentinius poreikius, nes vartotojai turi galimybę patys juos identifikuoti. Taigi vartotojai gali pasiūlyti naujas paslaugas, kurios suteikia vertę jiems sprendžiant tam tikras kasdienes jų problemas (Wong ir kt., 2016). Tai reiškia, kad įmonės pirmiausia turi nukreipti ir paskatinti vartotojus nustatyti ir suprasti jų tikras problemas arba situacijas, kuriose jie šias problemas patiria, o paskui motyvuoti vartotojus mąstyti ir siūlyti šių problemų sprendimus. Taigi paslaugos teikėjai, kurie paprasčiausiai prašo vartotojų pasiūlyti naujas paslaugas, įtraukdami jas į naujų paslaugų kūrimą idėjoms semtis, naudoja neefektyvų būdą. Vietoje to, paslaugos teikėjas turi modeliuoti tam tikrus scenarijus ir skatinti vartotojų fantaziją galvojant apie skirtingas ir nepaprastas situacijas, kuriose jie gali atsiverti. Siekdamas padėti vartotojams sukelti ir (arba) išvaizduoti skirtingas situacijas, bet tai turi būti pagrįsta tam tikra ankstesne vartotojų patirtimi panašiose situacijose (Sigala, 2012). Vartotojai kasdieniniame gyvenime vaidina daugybę socialinių vaidmenų (pvz., darbuotojas, specialistas, studentas, tėvas/ mama, sūnus/ duktė ir t.t., pilietis ir t.t.). Šie vaidmenys sąlygoja vartotojus patirti daugybę įvairių situacijų, iš kurių jie savo ruožtu gali nustatyti ir identifikuoti daugybę latentinių poreikių. Vartotojai gali generuoti daugiau naujų paslaugų idėjų, jeigu suvokia savo socialinių vaidmenų įvairovę, o ne tik suvokia save įprastinėmis sąlygomis, todėl įmonės turi naudoti tokius metodus, kaip vaidmenų žaidimas, norėdami paskatinti vartotojus atsižvelgti į įvairius savo įvairius vaidmenis. Tai leidžia sukurti naujas įdomias idėjas (Sigala, 2012; Cheng ir kt., 2012).

Naujų idėjų kūrimo prasme labai vaisingas metodas yra vartotojų diskusijos grupėse, kuriose vartotojai labai heterogeniški lyties, amžiaus, tautybės, profesijų, gyvenamos vietos prasme. Tokiose diskusijų grupėse išsakoma labai skirtingų nuomonių, gimsta įdomių idėjų. Vartotojų heterogeniškumas skatina diskusijas, nuomonių išsiskyrimą, o tokioje diskusijoje gimsta įvairesnių argumentų. Dėl to rengiant tokias diskusijas svarbu įtraukti vartotojus, pasižyminčius kuo įvairesnėmis tikslinio segmento charakteristikomis. Diskusija tik vienoje vartotojų grupėje leidžia susidaryti nuomonę apie tik vienos vartotojų grupės nuomonę. Naudinga į tokias diskusijas įtraukti ryškesnes asmenybes, nuomonės lyderius/ formuotojus (Sigala, 2012; Chang, Taylor, 2016).

Diskusijų grupėse naudingi yra ir įmonės atstovų komentarai. Jie padeda nukreipti diskusiją

tinkama linkme, patiksimi tam tikras neteisingas vartotojų prielaidas ar argumentus, nes darbuotojai turi techninių žinių ir gali patikslinti kaip, kodėl paslauga yra teikiama vienu ar kitu būdu. Dalyvaudami jie gali reaguoti į diskusijos eigą, pasiūlyti tam tikras idėjas ir sulaukti vartotojų reakcijos. Jie gali paskatinti diskusijas, kad vartotojai būtų skatinami apsvarstyti ir aptarti idėjas skirtinguose paslaugų kontekstuose. Todėl įmonės turėtų investuoti išteklius, laiką ir žmogiškuosius išteklius, kad sumažintų, skatintų ir sukeltų iššūkių vartotojų sąveikai internetinėse inovacijų bendruomenėse (Sigala, 2012).

Svarbu pastebėti, jog nagrinėti autoriai (Sigala, 2012; Hautz ir kt., 2010; Chang, Taylor, 2016) akcentuoja vartotojų įtraukimo elektroninėje erdvėje būdus dėl keleto jų privalumų lyginant su fizinėje aplinkoje galimus įgyvendinti įtraukimo būdus: ekonomiškumas (elektroninėje erdvėje vartotojų įtraukimas vykdomas kur kas mažesniais sąnaudomis), vartotojų įsitraukimo ribotumų siejamų su laiku ar fiziniu atstumu nebuvimas (fizinėje erdvėje vartotojas turi atsidurti tam tikru laiku ir tam tikroje vietoje, kurioje įmonė sąveikauja su vartotojais, tuo tarpu elektroninėje erdvėje vartotojas gali išreikšti savo nuomonę ar kitaip įsitraukti jam patogiu laiku būdamas bet kurioje vietoje), masiškumas – fizinėje erdvėje sutelkti į vieną vietą tiek vartotojų, kiek tai tai įmanoma per, pavyzdžiui, socialinius tinklus, kone neįmanoma.

Apibendrinant, į naujos paslaugos kūrimo procesą vartotojai turi būti įtraukiami tokiais būdais, kurie užtikrintų interaktyvumą, dalijimąsi žiniomis ir leistų įmonei gauti reikiamą ir naudingą informaciją ir idėjas naujos paslaugos kūrimo procesui. Reikia parinkti priemones, kurios užtikrintų, kad vartotojai kuo aiškiau įvardytų savo lūkesčius, poreikius ir kad būtų gauta tokia informacija, kuri leistų gauti žinių apie vartotojų kasdienybę, praktikas, jų norus ir veiksmų motyvus. Vartotojų įtraukimas galimas netiesioginiais (išoriniai rinkos tyrimai, vartotojų apklausos) ir tiesioginiais būdais (tiesioginiai susitikimai, lankytojų vizitai ar susitikimai; vartotojo stebėjimai; internetinės bendruomenės, Web 2.0 technologijų panaudojimas kuriant interaktyvią vartotojų ir firmų sąveiką ir kt.), elektroninėje ir fizinėje erdvėje. Vartotojų įtraukimas elektroninėje erdvėje turi svarbių privalumų: ekonomiškumas, laiko ir teritorinių ribotumų nebuvimas, masiškumas.

2.3.4. Informacijos, gaunamos iš vartotojų, valdymas

Kadangi iš vartotojų gaunama informacija ne visada yra vienareikšmė ir aiški, svarbu įmonėje apdoroti šią informaciją, kad būtų galima ją panaudoti įmonės tikslams. Tačiau pirmiausia reikia organizacinėmis priemonėmis užtikrinti, kad būtų gaunama naudinga informacija.

Remiantis Sigala (2012), Schroder'iu ir Holzle'u (2010), įmonė, siekdama pasiekti kokybiško vartotojų įsitraukimo į naujų paslaugų kūrimo internete, turėtų užtikrinti:

- darbuotojų paramą vartotojų bendruomenėms; dėmesingumą vartotojų išsakomiems argumentams ar net kritikai. Darbuotojų įsitraukimas į tokias diskusijas neturi būti reklaminio pobūdžio, o greičiau ekspertinis; darbuotojai turi išsakyti savo kaip specialistų nuomonę, argumentus, būti dėmesingi, pagarbūs vartotojams. Svarbu, kad pačioje įmonėje tokie procesai būtų valdomi „iš apačios į viršų“, t.y. darbuotojai jaustųsi laisvi bendrauti su vartotojais, o ne tik vykdytų iš aukščiau gautus vadovybės nurodymus;
- bendruomenės sanglaudą (angl. *community cohesion*) sukurdami atmosferą, kurioje vartotojai jaustųsi motyvuoti įsijungti į procesus. Tam, kad vartotojai būtų motyvuoti į tai įsijungti, jie turi

jausti, kad jų nuomone domimasi, išgirstama, sulaukiama atsako.

Kartais vartotojai teikia pirmenybę tam tikros rūšies paslaugai, tačiau jie negali identifikuoti konkretaus savo poreikio ir pasiūlyti abstrakčios naujos paslaugos idėjos. Tačiau kai ši nuostata būna aptarta ir aiškiai išreikšta skirtingose situacijose, kurias patyrė kiti diskusijos nariai, todėl kai kurie vartotojai sugeba suformuluoti ir pasiūlyti naują paslaugos idėją. Diskusija daro įtaką kitiems nariams ir gali paskatinti tam tikrą jų elgseną. Pastebima, jog internetinės diskusijos ir idėjų kūrimas turi „sniego gniūžtės“ efektą, darantį įtaką kitiems toliau tobulinti ir generuoti naujas idėjas, taip pat priimti ir priimti naujas paslaugų idėjas (Sigala, 2012). Puccio ir Grivas'as (2009) teigimu, internetinės diskusijos paskatina vartotojų kūrybinius procesus, skatina vartotojus identifikuoti, filtruoti, tobulinti, plėtoti ir galiausiai ginti naujas idėjas. Taigi, kai vartotojai aptaria ir pateikia idėjas iš skirtingų pozicijų ir skirtingose situacijose, vartotojai gali generuoti idėjas. Kitaip tariant, internetinės diskusijos įgalina idėjų generavimą pasitelkiant „kaleidoskopinį mąstymą“. Be to, internetinės diskusijos suteikia vartotojams galimybę rasti paramą savo idėjoms iš kitų ir (arba) identifikuoti kitus, kurie galėtų padėti jiems toliau vystyti savo idėjas, o tai savo ruožtu sustiprina idėją, skatinančią kūrybinį procesą. Įmonėms naudinga įgalinti ir palengvinti vartotojų diskusijas, nes jos praturtina ir praplečia vartotojų kūrybinius procesus. Siekdami valdyti ir puoselėti vartotojų diskusijas, darbuotojai gali bandyti prisiimti ir pasirinkti įvairius vaidmenis, kurie gali palaikyti vartotojų kūrybinius procesus, pavyzdžiui, idėjos aiškintojo, kūrėjo ar rėmėjo vaidmenį (Sigala, 2012). Internetinės diskusijos suteikia vartotojams galimybę lengvai mokytis ir generuoti naujas paslaugų idėjas stebint kitų vartojimo elgesį, todėl vartotojų elgesys, nuostatos, pasirinkimai gali būti aiškinamos elgesio mokymosi procesais ir mechanizmais (Tanner ir kt., 2008). Diskusijos tarp vartotojų skatina generuoti naujas idėjas, ir (arba) priimti kitų siūlomas paslaugas (Sigala, 2012).

Siekiant užtikrinti efektyvumą vartotojų įtraukimą, Ma ir kt. (2017), Schmitz'as ir Ganesan'as (2014), Bowen'as ir Schneider'is (2014) nuomone, reikia užtikrinti atitinkamą **vidinį ir išorinį klimatą**. Tai, kiek vartotojai įsitrauks į naujos paslaugos kūrimo procesą, didele dalimi priklauso nuo pačios įmonės požiūrio, susidomėjimo, galimybės veikti orientuojantis į vartotoją (Melton, Hartline, 2010). Tam, kad vartotojas būtų efektyviai įtrauktas į naujos paslaugos kūrimo procesą, gali būti naudinga atvira inovacijų ir dalijimosi informacija kultūra, lanksti organizacinė struktūra, teikianti valdymo palaikymą bendradarbiaujant su vartotojais, techninių išteklių ir laiko suteikimas, kad darbuotojai galėtų įtraukti vartotojus (Konu ir Kompula, 2016). Darbuotojai turėtų pripažinti vartotojų įtraukimo į naujos paslaugos kūrimo procesą verslo vertę, kuriai gali prireikti naujos vadybos politikos, taip pat mokytis ir skatinti darbuotojus (Chan ir kt., 2010). Wong ir kt. (2016) teigimu, paslaugų teikimo klimatas – tai ištekliai, užtikrinantys vidines operacijas, kurios atitinka vartotojų poreikius, ar užtikrinami įgūdžiai, ištekliai, pastangos, kurių reikia kad užtikrinti gerą paslaugų kokybę. Įmonės, turinčios stiprų paslaugų klimatą, turi pakankamus išteklius patenkinti vartotojų poreikius. Užtikrinant paslaugų klimatą svarbūs šie veiksniai:

- į vartotojus orientuota kultūra – rūpinimasis vartotojais;
- rūpinamasis darbuotojai; darbuotojai yra gerai išmokyti, įmonė juos remia, siekiant, kad darbuotojai išsiugdytų reikiamus įgūdžius puikiai aptarnauti vartotojus.

Tokiu būdu paslaugų klimatas veikia tai, kaip vartotojai, įtraukti į naujų paslaugų kūrimą, vertina santykių su įmone kokybę.

Norėdami sėkmingai įtraukti vartotojus į naujos paslaugos kūrimo procesus, verslas turi žinoti apie įvairius metodus ir procesus, kurie gali būti naudojami surinktiems duomenims ne tik rinkti, bet ir analizuoti (Konu ir Komppula, 2016).

Storey ir Larbig'as (2018) teigimu, svarbus veiksnys, nulemiantis kiek vartotojų įtraukimas į naujos paslaugos kūrimo procesą yra sėkmingas, tai įmonės gebėjimas **absorbuoti informaciją–absorbciniai gebėjimai** (angl. *absorptive capacity*, ACAP). Absorbciniai gebėjimai apibrėžiami kaip įmonės įdiegti procesai, leidžiantys apdoroti ir panaudoti išorinę informaciją per *informacijos asimiliavimo ir paslaugos koncepcijos transformavimo* procesus, ir gauti komercinę sėkmę ją panaudojant. Absorbciniai gebėjimai apima eilę organizacinių gebėjimų, kurie leidžia, pirmiausia, įgyti informaciją, antra, asimiliuoti ir transportuoti informaciją. Šią informaciją apdorojant žinių valdymo metodais, galima ją naudoti ieškant galimų naujų paslaugų sprendimų. Absorbcijos procesą sudaro išorinis procesas (žinių įgijimas) ir vidiniai procesai (žinių asimiliacija ir žinių transformacija) (Storey, Larbig, 2018).

Asimiliacija/ įsisavinimas. Asimiliacija – tai mastas, kuriuo įmonė geba analizuoti ir interpretuoti naujas žinias, panaudojant jas paslaugų modelių kūrimui. Vartotojų žinių įsisavinimas – tai naujos paslaugos kūrimo projekto komandos gebėjimas analizuoti ir aiškinti naujas vartotojų žinias naujos paslaugos vystymo metu (Chang, Taylor, 2016). Šios žinios praturtina arba pakeičia suvokimo apie savo vartotojus, jų poreikius bei būdus, kuriais naujoji paslauga sukuria vertę, schemą. Tai yra mokymosi galimybės, atsirandančios, kai nauja informacija yra derinama su turimomis žiniomis ir įsitikinimais. Informacija naudojama konceptualiai, situacija dėl naujos paslaugos kūrimo tampa aiškesnė. Projekto komandos turi sugebėti įsisavinti įgytas žinias prieš pritaikydamos šias žinias komerciniam naudojimui. Asimiliacija yra mokymosi procesas, kuris atsiranda, kai nauja informacija yra organizuojama, struktūrizuojama ir jai suteikiama tam tikra apibrėžta prasmė. Kai gaunama nauja informacija apie vartotojus, ji interpretuojama, tai praturtina projekto komandos suvokimą apie tai, kokie yra vartotojų įsitikinimai, lūkesčiai, poreikiai, ir kaip paslauga gali sukurti vertę jiems (Storey, Larbig, 2018).

Koncepcijos transformavimas. *Paslaugos koncepcijos transformavimas* – tai procesas, kuris pakeičia informacijos pobūdį, paverčia informaciją „vartojama“ organizacijos viduje. Atitinkamai naujos paslaugos kūrimo procese reikia valdyti šią žinių transformaciją. Tai naujos paslaugos kūrimo komandos užduotis. Kai naujos žinios yra mažai suderinamos su esamais įsitikinimais, žinių struktūros turi keistis. Žinių transformavimo gebėjimas lemia galimybes atpažinti naujų išorinių žinių pasekmes, sukuria galimybę kodifikuoti ir integruoti šias žinias, kad būtų galima jas pritaikyti reikiamoje situacijoje. Tai – instrumentinis žinių panaudojimas, kai žinios yra tiesiogiai pritaikomos sprendimų priėmimo užduotims, tokioms kaip problemų sprendimas projektavimo procese. Šiuo atveju vartotojo numanomų žinių įkūnijimas paslaugų koncepcijoje (Storey, Larbig, 2018). Taigi asimiliacija ir transformacija yra vienas kitą papildantys procesai, kurie lemia, jog vartotojų žinios yra apdorojamos ir integruojamos į naujos paslaugos kūrimo procesus siekiant įmonės tikslų įgyvendinimo.

Apibendrinant, gaunamos informacijos iš vartotojų panaudojimo įmonės tikslams sėkmė priklauso ir įmonės kuriamo vidinio ir išorinio klimato, t.y. dalijimosi informacija kultūros, lanksčios organizacinės struktūros, darbuotojų skatinimo teikti paramą įtrauktiems į naujos paslaugos kūrimą vartotojams. Tam, kad vartotojų įtraukimas įgalintų naujos paslaugos kūrėjams pasiekti norimus rezultatus, svarbus įmonės gebėjimas iš vartotojų gautą informaciją absorbuoti įmonės

naudai (t.y. asimiliuoti, konceptualiai apdoroti ir operatyviai panaudoti.

2.4 Vartotojų įtraukimo į naujų paslaugų kūrimą įtaka įmonės rezultatams

Prieš analizuojant, kaip vartotojų įtraukimas gali paveikti naujos paslaugos rezultatus, reikia apibrėžti, kokie tie rezultatai gali būti. Rezultatai gali būti tiek, finansiniai, tiek nefinansiniai.

Storey ir Larbig'as (2018) teigimu, naujos paslaugos sėkmę vertina pagal pasiekiamus paslaugos tikslus šiais aspektais:

- ar paslauga pasiekė tikslus, dėl kurių ji buvo sukurta;
- ar paslaugos pardavimų planas įvykdytas;
- ar paslaugos finansiniai rodikliai pasiekė planuotus;
- ar paslauga leido padidinti įmonės rinkos dalį.

Taigi šiuo atveju orientuojamasi į finansinius paslaugos rezultatus. Panašiu požiūriu vadovaujasi ir Feng'as ir kt. (2016), kurie įvardija tokius naujos paslaugos rezultatus:

- naujos paslaugos pelningumas, palyginti su konkuruojančių paslaugų pelningumu;
- naujos paslaugos rinkos dalis, palyginti su konkuruojančių paslaugų rinkos dalimis;
- naujos paslaugos pardavimų augimo tempas, palyginti su konkuruojančių paslaugų pardavimo tempu

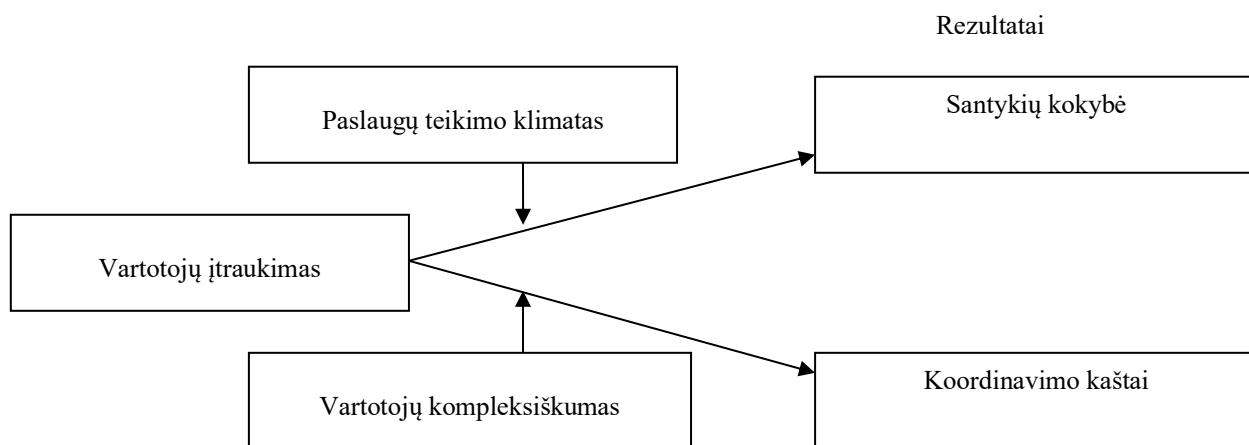
Antikainen'as (2011) taip pat apibrėžia naujos paslaugos sėkmę kaip efektyvią komercializaciją, t.y. komercinės sėkmės gavimą. Vartotojų įtraukimo įtaką naujos paslaugos sėkmei (paslaugos rinkos dalis, pardavimų apimtys) parodė Cui ir Wu (2016), Gustafsson'as ir kt. (2012) tyrimų rezultatai.

Kiti tyrėjai koncentruojasi į nefinansinius vartotojų įtraukimo į naujos paslaugos kūrimą rodiklius, kurie ne mažiau svarbūs nei finansiniai. Konu, Komppula (2016) įvardija tokius vartotojų įtraukimo į naujos paslaugos kūrimo procesą rezultatus:

- geresni santykiai su vartotojais;
- mažesnis nesėkmių rinkoje skaičius;
- greitesnis naujos paslaugos kūrimo procesas;
- sutrumpėjęs laikotarpis iki naujos paslaugos įvedimo į rinką.

Ma ir kt. (2017) pagrindiniu pozityviu vartotojų įtraukimo į naujos paslaugos kūrimo procesą rezultatu įvardija *suvokiamą santykių tarp įmonės ir vartotojų kokybę*, t.y. kaip santykių kokybę suvokia vartotojas. Santykių kokybė – tai vartotojų pasitikėjimo (angl. *trust*), įsipareigojimo (angl. *commitment*) ir lojalumo paslaugos teikėjui suvokimas (Ma ir kt., 2017, p. 3024). Tai pagrindinis vartotojų įtraukimo naudos aspektas. Santykių kokybę stiprina tas faktas, jog vartotojai įtraukimas leidžia jiems patenkinti ir ekonominės vertės poreikį (pvz., vartotojui atlyginama už geras idėjas, pvz., jis išlošia prizą) bei sukelia vidinį pasitenkinimą, nes jis jaučiasi reikšmingas, įtrauktas,

domimasi jo nuomone. Vidinį pasitenkinimą lemia tai, kiek efektyvi yra komunikacija ir kaip gebama sukurti santykius tarp vartotojo ir įmonės. Intensyvus bendravimas internete arba *gyvai* tarp įmonės ir vartotojo padeda vartotojui patenkinti socialinį poreikį (priklausomumo jausmas) ir hedonistinius poreikius (pvz., pasitenkinimas savimi) (Ma ir kt., 2017., Chan ir kt., 2010). Įmonėse, kuriose vyrauja aukštas aptarnavimo klimatas, darbuotojai mokomi plėtoti specialias žinias ir įgūdžius, reikalingus užtikrinti aukštą paslaugų kokybę (Bowen, Schneider, 2014). Todėl įmonės, kurioje vyrauja aukštas aptarnavimo klimatas, darbuotojai labiau linkę įgyti reikiamų įgūdžių, kad išvengtų galimų neigiamų vartotojų įtraukimo į naujų paslaugų kūrimą pasekmių, tokių kaip koordinavimo problemos ar žinių apie vartotojus stoka (He ir kt., 2011) (3 pav.).



3 pav. Vartotojų įtraukimo rezultatų ir kaštų modelis (Ma ir kt., 2017, 3029)

Tačiau, anot Ma ir kt. (2017), vertinant vartotojų įtraukimo įtaką naujos paslaugos sėkmei, reikia įvertinti ir vartotojų įtraukimo kaštus, kuriuos patyrė įmonė. Kadangi vartotojai neturi specifinių žinių, jų žinios apie naujas technologijas ir medžiagas yra ribotos, vartotojai negali numatyti visų galimybių vykdyti paslaugų inovacijas. Vartotojų įtraukimas taip pat gali sumažinti įmonės kontrolę jos strateginio planavimo, vartotojų informacijos atžvilgiu. Tai gali lemti, jog įmonės turės papildomai investuoti skirtingus išteklius, kad tinkamai valdyti, koordinuoti iš vartotojų gaunamą informaciją (Hoyer ir kt., 2010). Taigi **koordinavimo kaštai** susidaro, kai įmonė bendrauja su savo vartotojais išorėje ir viduje su savo darbuotojais skirtinguose skyriuose, skleidžiant vartotojų įžvalgas, idėjas (Wong ir kt., 2016). Gali būti susiduriama su tokiais išorinio ir vidinio vartotojų įtraukimo koordinavimo kaštais (Ma ir kt., 2017; Hoyer ir kt., 2010):

- per daug, pernelyg skirtingos informacijos apie vartotojus srautai;
- tikimybė, kad vartotojai skleis neigiamą informaciją apie paslaugą, kas gali pakenkti prekės ženklo įvaizdžiui;
- nekontroliuojamas vartotojų spaudimo padidėjimas. Kai vartotojai yra aktyviai įtraukiami ir skatinami išsakyti savo nuomones, kontrolė tam tikrų strateginių klausimų atžvilgiu gali *persislinkti* iš įmonės į vartotojų pusę. Vartotojai gali galvoti, jog jie nusipelno dar didesnės pagalbos, išskirtinio traktavimo, ekonominės naudos, o tai gali skatinti konfliktus tarp įmonės ir jos vartotojų;
- vartotojai yra autonomiškai nuo įmonės, daugeliu atvejų neišmano vidinių įmonės ir paslaugų teikimo procesų. Jie nežino paslaugų specifikos, neturi techninių žinių, todėl jų sukuriama

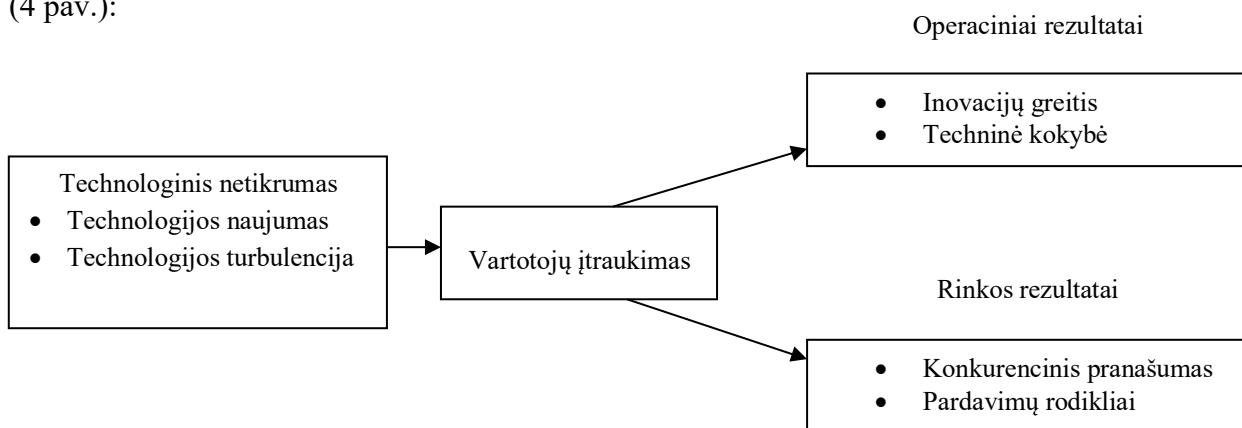
informacija gali būti prastos kokybės, mažai vertinga;

- daug daugiau pastangų prireikia, kad būtų identifikuotos vartotojų vertingos idėjos;
- kad panaudotą informaciją apie vartotojų poreikius, įmonės turi valdyti gana kompleksiškus ir komplikuotus tarpfunkcinius komunikacijos kanalus ir procesus;

Anning–Dorson’as (2018) teigimu, veiklos rezultatai gali būti matuojami dviem aspektais:

- finansinis. Pajamų, pelno ir kiti rodikliai rodo praeities ar dabarties sėkmę.
- nefinansinis. Tai vartotojų pasitenkinimas, paslaugos kokybė, darbuotojų pasitenkinimas. Šie veiksniai svarbūs kuriant įmonės vertę. Šių veiksnių vertinimas rodo, kokios yra prielaidos pasiekti finansinės sėkmės ateityje.

Carbonell’is ir kt. (2009) pateikė kompleksinį vartotojų įtraukimo į naujos paslaugos kūrimo procesą rezultatų vertinimo modelį, kuris numato naujos paslaugos operacinius ir rinkos rezultatus (4 pav.):



4 pav. Vartotojų įtraukimo rezultatų modelis (Carbonell ir kt., p. 539)

Carbonell’is ir kt. (2009) pabrėžia, jog naujų paslaugų rezultatai – tai daugialypis konstruktas, apimantis ir paslaugų teikimo procesų (operacinių) efektyvumą, ir paslaugos konkurencingumą rinkoje.

Operaciniai naujos paslaugos rezultatai rodo, kaip efektyviai vykdomas naujos paslaugos projektas, vertinamos pastangos, kurios įdėtos paslaugos vystymo metu įmonės viduje. Carbonell’is ir kt. (2009) išskiria dvi operacinių paslaugų rezultatų grupes:

- *inovacijos greitis* (angl. *innovation speed*). Tai apibūdina, kaip greitai įgyvendinti naujų paslaugų kūrimo procesai, pradedant idėjos generavimu, baigiant įvedimu į rinką. Taigi vartotojų įtraukimas leidžia paspartinti inovacijos eigą, sutrumpinti naujos paslaugos kūrimo proceso trukmę. Mat įtraukiant vartotojus greičiau surenkama reikiama informacija apie jų poreikius, kita informacija, reikalinga paslaugos kūrimo procese rinko, vartotojų tyrimams, SSGG analizei. Carbonell’is ir kt. (2009) teigia, jog įtraukiant vartotojus į naujos paslaugos kūrimo procesą yra mažesnė tikimybė, jog teks techniškai koreguoti paslaugą, ieškoti naujų sprendimų. Kartu įtraukiant vartotojus yra didesnė tikimybė, jog į naują paslaugą bus įtraukti tik tie sprendimai, kurie vartotojams yra išties aktualiausi, bus išvengta mažiau svarbių sprendimų

akcentavimo, taigi bus tiksliau įvertinta, kokios naujos paslaugos vertės tikisi vartotojas;

- *techninė kokybė* apibrėžia, kiek paslauga atitinka specifikacijas, kiek yra patikimos kokybės. Vartotojų įtraukimas itin svarbus tobulinant inovacijų techninę kokybę (Carbonell ir kt., 2009). Techniniai defektai, kokybės trūkumai neretai siejami su tuo, jog nepakankamai gerai žinomi vartotojų poreikiai (Chang, Taylor, 2016).
- Paslaugos rezultatai rinkoje atspindi išorinę paslaugos sėkmę ir apima:
- *paslaugos konkurenciniai pranašumai*. Tai apibūdinama pagal tai, kokią naudą nauda gauna vartotojas (pati paslauga) ir pagal tai, kokia yra paslaugos patirtis vartotojų atžvilgiu, t.y. kaip įmonė bendrauja ir sąveikauja su vartotoju jam vartojant paslaugą. Konkurencinių pranašumų aspektu, Carbonell'is ir kt. (2009) teigimu, vartotojus įtraukti į tokio tipo naujų paslaugų kūrimą yra vertinga, nes naujos paslaugos kūrimo procese tiesiogiai dalyvaujantys specialistai labiau orientuojasi į techninius aspektus, kurie jiems patiems dar gali būti nauji, nežinomi, o vartotojų įtraukimas leidžia paversti šią paslaugą labiau pritaikytą vartotojo poreikiams – vartotojui patogesne, mažiau jo laiko ir kitų išteklių reikalaujančia paslauga. Be to, konkurencinių pranašumų teikia ir platesnis informacijos apie naują paslaugą paskleidimas, inovacijos greitis;
- *paslaugos pardavimo rezultatus*. Tai apima tokius rodiklius kaip naujos paslaugos pardavimų apimtis, pardavimų apimties augimas, rinkos dalis. Carbonell'is ir kt. (2009) nustatė, jog vartotojų įtraukimas į naujos paslaugos kūrimo procesą leidžia užtikrinti didesnę komercinę naujos paslaugos sėkmę. Melton'as ir Hartline (2010) pastebi, jog kuriant visai naują technologiją vartotojų įtraukimas užtikrina didesnius šios technologijos pardavimus iš karto po įvedimo, nes dalis vartotojų jau žino apie būsimą naują technologiją, bet to, tie vartotojai, kurie buvo įsitraukę į naujos paslaugos kūrimo procesą, paskleidžia informaciją ir kitiems vartotojams.

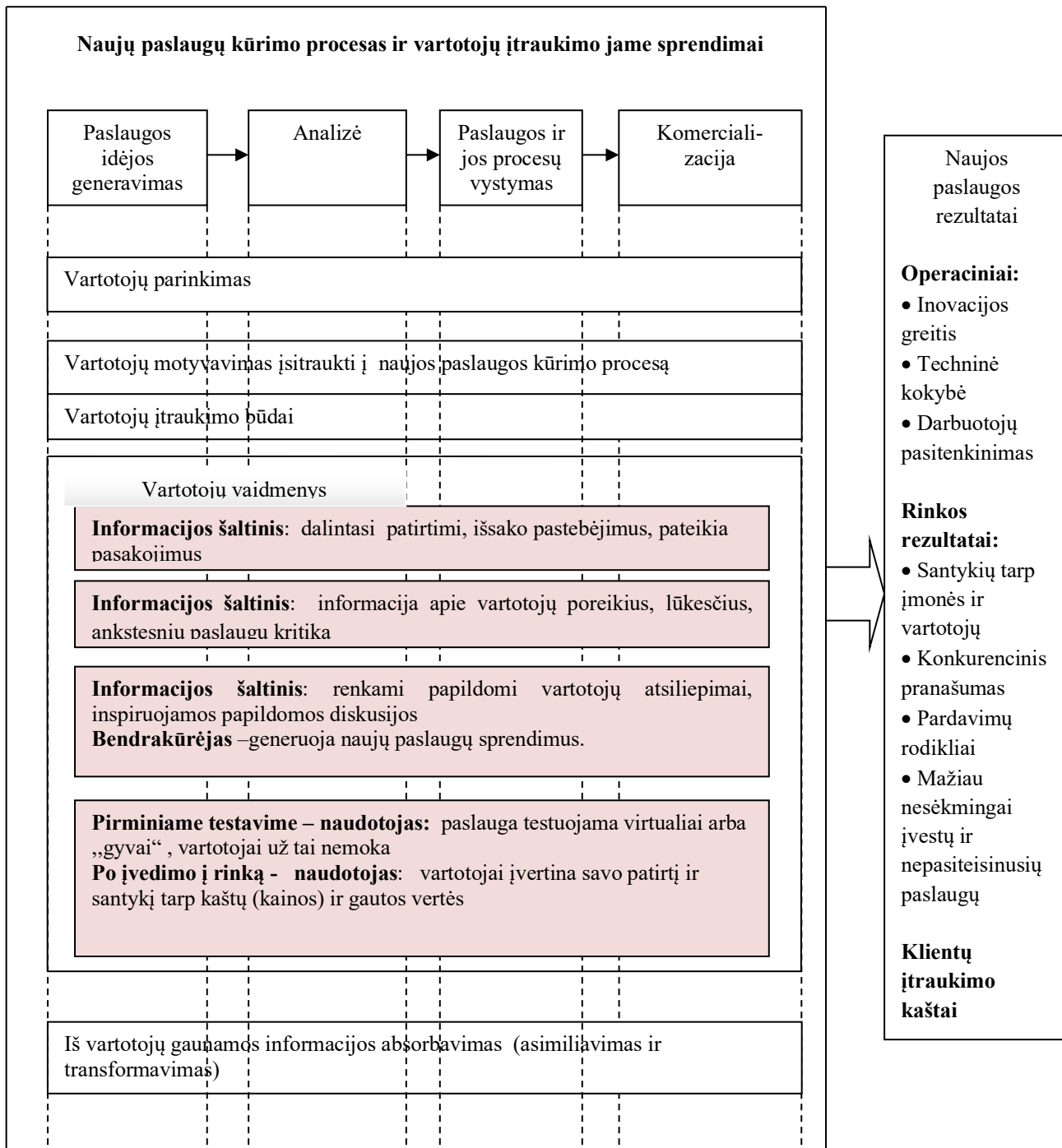
Carbonell'is ir kt. (2009) pabrėžia, jog įmonės linkusios vartotojus įtraukti technologinio neapibrėžtumo sąlygomis. Tai yra tokia situacija, kai patys įmonės specialistai nėra tikri dėl techninių sprendimų, nes technologija yra nauja, ir arba ji labai greitai kinta (technologijos turbulencijos reiškinys). Tuo atveju, kai paslauga apima technologinę naujovę, susiduriama su dideliu netikrumu, pats naujos paslaugos kūrimo procesas yra mažiau rutiniškas, reikalaujantis kūrybiškesnių sprendimų, ir atsiveria geros galimybės pasinaudoti vartotojų idėjomis (Homburg ir Kuehnl, 2014). Svarbus veiksnys yra ir technologinė turbulencija, reiškianti procesą, kai technologija, jog vartojimo patirtys rinkoje greitai kinta. Informacija apie vartotojų poreikius gaunama įtraukiant vartotojus į naujos paslaugos kūrimo procesą leidžia tiksliau parinkti technologinius sprendimus greitai kintančioje rinkoje. Taip pat vartotojų įtraukimas leidžia greičiau priimti sprendimus dėl paslaugos teikimo technologinio atnaujinimo (Carbonell ir kt., 2009).

Apibendrinant įvairių autorių nuomones apie naujos paslaugos rezultatus, siejamus su vartotojų įtraukimu, išskiriami svarbiausių rezultatų aspektai (2 lentelė). Taigi galima teigti, jog apjungiant finansinius ir nefinansinius rodiklius, yra objektyviau ir įvairiapusiškiau įvertinami vartotojų įtraukimo į naujos paslaugos kūrimą rezultatai

2 lentelė. Vartotojų įtraukimo į naujos paslaugos procesą rezultatų grupės (sudaryta autorės)

Rezultatų grupė	Apibūdinimas	Autoriai
Operaciniai rezultatai:		
Inovacijos greitis	Sutrumpėja naujos paslaugos kūrimo procesas	Carbonell ir kt. (2009); Konu ir Komppula (2016)
Techninė kokybė	Igalina tobulinti paslaugos techninę kokybę pagal vartotojų poreikius ir lūkesčius	Carbonell ir kt. (2009); Anning–Dorson (2018)
Darbuotojų pasitenkinimas	Kiek darbuotojai patenkinti tuo, jog reikia dirbti su vartotojų informacija ir vartotojų bendruomenėmis	Anning–Dorson (2018)
Rinkos rezultatai:		
Santykių tarp įmonės ir vartotojų rezultatai (Vartotojų pasitenkinimas, suvokiama santykių kokybė)	Priklauso nuo aptarnavimo klimato įmonėje, darbuotojų žinių kaip aptarnauti vartotojus ir kaip gauti iš jų reikiamą informaciją	Konu ir Komppula (2016); Ma ir kt. (2017), Anning–Dorson (2018)
Konkurencinis pranašumas	Lemia: geresnė paslaugos kokybė ir didesnis paslaugos adaptavimas pagal vartotojų poreikius; platesnė komunikacija apie naują paslaugą, greitesnis naujos paslaugos įvedimo laikas	Carbonell ir kt. (2009)
Mažiau nesėkmingai įvestų ir nepasiteisinusių paslaugų		Konu ir Komppula (2016)
Pardavimų rodikliai : Pardavimų apimtis, jos augimas Rinkos dalis, jos augimas Paslaugos pelningumas	Didesni pardavimai iš karto po naujos paslaugos įvedimo Didesnis informacijos paskleidimas (įtraukti vartotojai → kitiems vartotojams) apie naują paslaugą lemia didesnę vartotojų susidomėjimą ir didesnius pardavimus	Storey ir Larbig (2018); Carbonell ir kt. (2009); Feng ir kt. (2016); Antikainen (2011); Cui ir Wu (2016), Gustafsson ir kt. (2012)
Vartotojų įtraukimo kaštai	Darbuotojų laiko sąnaudos; neigiamos informacijos sklaidimas ir įtaka reputacijai; didesnis vartotojų spaudimas; kyla konfliktai tarp įmonės ir vartotojų; informacijos gaunamos proceso eigoje apdorojimas yra per brangus.	Carbonell ir kt. (2009)

Apibendrinant išnagrinėtus teorinius vartotojų įtraukimo į naujų paslaugų kūrimą aspektus, sudaromas apibendrintas teorinis vartotojų įtraukimo į naujų paslaugų kūrimą įtakos įmonės rezultatams modelis (5 pav.). Remiantis šiuo modeliu bus vykdomas empirinis vartotojų įtraukimo į naujų keleivių pervežimo paslaugų kūrimą įtakos įmonių rezultatams tyrimas.



5 pav. Teorinis modelis (sudaryta autorės)

Teorinis modelis pagrįstas aptartais naujų paslaugų kūrimo proceso etapais, t.y. paslaugos koncepcijos generavimo, analizės, paslaugos vystymo ir komercializavimo (remiantis Cheng ir kt., 2012; Meigounpoory ir Saffari, 2014). Daroma teorinė prielaida, jog vartotojų vaidmenys skiriasi atskiruose šio proceso etapuose, remiantis Konu ir Kompplula (2016), Storey ir Larbig'u (2018), Lundkvist'u ir Yakhlef'u (2004) išvalgomis, įvardijami vartotojų vaidmenys, kuriuos jie atlieka atskiruose naujų paslaugų kūrimo proceso etapuose.

Taip pat į teorinį modelį įtraukti ir vartotojų įtraukimo į naujų paslaugų kūrimą įgyvendinimo

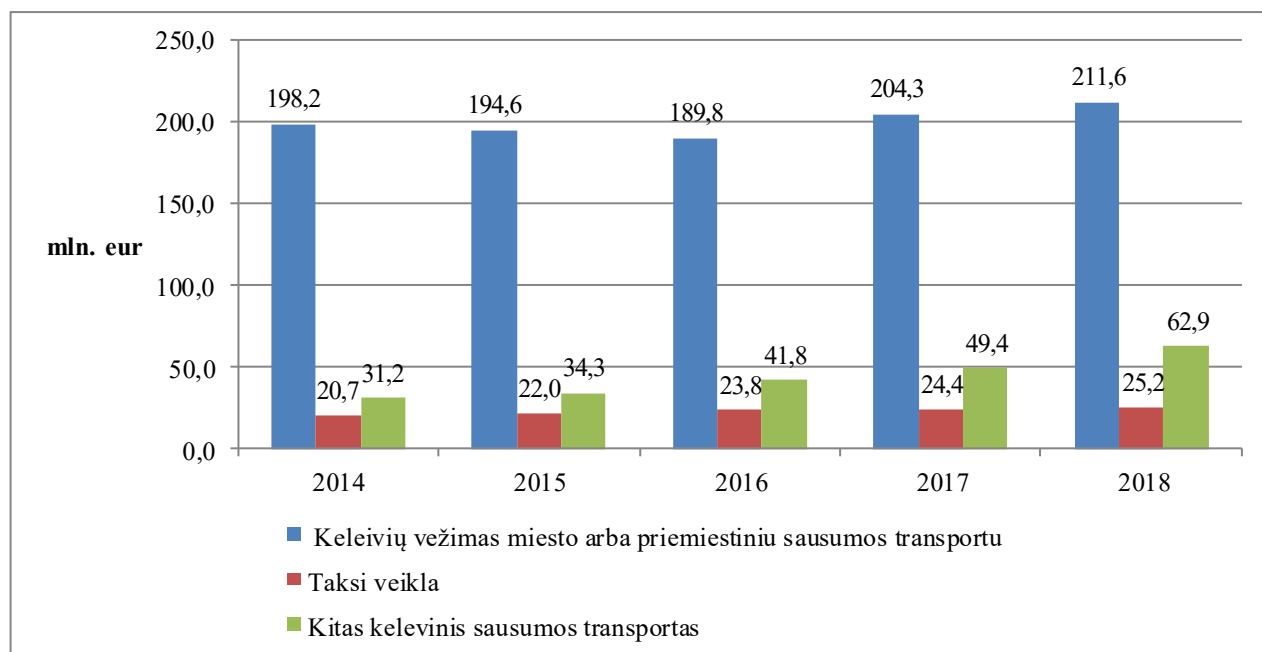
veiksmi, kurie apibendrinti remiantis mokslinės literatūros analize, t.y. vartotojų, kuriuos ketinama įtraukti į naujos paslaugos kūrimą, parinkimas, vartotojų motyvavimas įsitraukti į naujos paslaugos kūrimo procesą, vartotojų įtraukimo būdų parinkimas, iš vartotojų gaunamos informacijos apdorojimas.

Daroma prielaida, jog vartotojų įtraukimas sukuria operacinius ir rinkos rezultatus bei yra susijęs su įmonės patiriamais kaštais, kaip pateikta 2 lentelėje, remiantis Feng'u ir kt. (2016), Antikainen'u (2011), Cui ir Wu (2016), Gustafsson'u ir kt. (2012), Storey ir Larbig'u (2018), Ma ir kt. (2017), Anning–Dorson'u (2018), Carbonell'iu ir kt. (2009); Konu ir Komppula (2016).

3. VARTOTOJŲ ĮTRAUKIMO Į NAUJŲ KELEIVIŲ PERVEŽIMO PASLAUGŲ KŪRIMĄ ĮTAKOS ĮMONIŲ REZULTATAMS TYRIMO METODOLOGIJA

3.1. Tyrimo kontekstas

Keleivių pervežimo paslaugų rinka Lietuvoje turi augimo tendenciją: auga tiek bendros pajamos (2018 m. lyginant su 2014 m. + 20 proc.), tiek keleivių vežimo miesto ir tarp miestiniu transportu (2018 m. lyginant su 2014 m. + 6,8 proc.), tiek taksi veiklos pajamos (2018 m. lyginant su 2014 m. + 22 proc.), tiek ir kitos, alternatyvios keleivių pervežimo paslaugos, pavėžėjimo ir kt. (2018 m. lyginant su 2014 m. + 101 proc.) (6 pav.).



6 pav. Keleivių pervežimo pajamos Lietuvoje, mln. EUR
(sudaryta remiantis Lietuvos Respublikos Statistikos departamento duomenimis, 2019)

Keleivių pervežimo paslaugų rinkoje lyderiauja valstybės įmonės, daugumoje vykdančios keleivių pervežimą miestuose. Visi rinkos dalyviai susiduria su didelė konkurencija, rinka auga lėtai (Budreikienė, Butkus, 2019). Lėtai augančioje rinkoje naujas keleivinio transporto sektoriaus augimo galimybes atveria paslaugų plėtra – diegiant naujoves, orientuotas į keleivių poreikius. Šių paslaugų plėtra susijusi su naujų paslaugų kūrimu, naujovių diegimu rinkoje, taip tiek didinant gyventojų pasitenkinimą keleivių pervežimo paslaugomis, tiek ir kuriant naujas paslaugų rinkas.

Lietuvos keleivių pervežimo rinkoje pastaruosius keletą metų pasiūlyta daug naujų paslaugų. Formuojami nauji maršrutai tradicinėse paslaugose (pvz., keleivių pervežimas autobusais, keleiviniais mikroautobusais), įdiegtos tokios naujovės kaip internetu ir per mobiliąsias programas užsakomos taksi ir pavėžėjimo paslaugos, elektroninių paspirtukų nuomos paslaugos, kurios įgyvendinamos be žmonių tarpininkavimo naudojant technologines priemones. Visa tai leidžia teigti, kad keleivių pervežimo paslaugos – tai sub-sektorius, kuriame naujos paslaugos kuriamos nuolat, be to, į jų kūrimą įtraukiami vartotojai, ypač naudojant komunikaciją su vartotojais internete, socialiniuose tinkluose, interneto bendruomenėse. Atitinkamai keleivių pervežimo paslaugų įmonėms aktualu, kad vartotojams siūlomos naujos paslaugos būtų efektyvios, duotų gerus rezultatus, todėl jos turi būti kuo labiau orientuotos į vartotojų poreikius. Tad vartotojų įtraukimas

šiuose sektoriuose kuriant naujas paslaugas yra svarbus. Vartotojų įtraukimo į naujų šių paslaugų kūrimą įtaka Lietuvoje išsamiai netirta, kas lemia praktinę tyrimo vartotojų įtraukimo į naujų keleivių pervežimo paslaugų kūrimą įtakos tyrimo aktualumą.

3.2. Tyrimo metodika

Empirinio tyrimo **tikslas** – ištirti vartotojų įtraukimo į keleivių pervežimo naujų paslaugų kūrimą sprendimus ir jų įtaką įmonių rezultatams.

Empirinio tyrimo **uždaviniai** formuluojami remiantis 5 paveiksle pateiktu teoriniu modeliu:

- 1) išsiaiškinti kokio pobūdžio naujos keleivių pervežimo paslaugos pasiūlytos respondentų atstovaujamosiose įmonėse per pastaruosius dvejus metus;
- 2) nustatyti, į kokius naujos keleivių pervežimo paslaugos kūrimo etapus yra įtraukiami vartotojai;
- 3) ištirti kaip parenkami, įtraukiami, motyvuojami vartotojai ir kokius vaidmenis jie atlieka kuriant naujas paslaugas keleivių pervežimo paslaugas;
- 4) nustatyti ryšius tarp vartotojų įtraukimo į keleivių pervežimo naujų paslaugų kūrimą ir rezultatų tiriamoms paslaugų įmonėse.

Tyrimo pobūdis – kiekybinis, **metodas** – anketinė apklausa. Anketinė apklausa, kaip metodas, pasirinktas dėl to, kad tai yra vienas populiariausių sociologinių tyrimo metodų. Kruopščiai sudarius anketos klausimyną, galima gauti tikslingos informacijos, kuri tyrimui yra svarbi bei reikšminga (Jonker, Pennink, 2010).

Tyrimo instrumento pagrindimas. Siekiant įgyvendinti empirinio tyrimo tikslą ir uždavinius, sudarytas klausimynas (anketa), apimantis visus teoriniame modelyje (žr. 5 pav.) numatytus konstruktus. Atskirų konstrukto vertinimo skalės parinktos pagal ankstesniuose tyrimuose suformuotas, validuotas tyrimo skales. Tyrimo anketos pagrindimas pateiktas 3 lentelėje.

3 lentelė. Tyrimo anketos pagrindimas (sudaryta autorės)

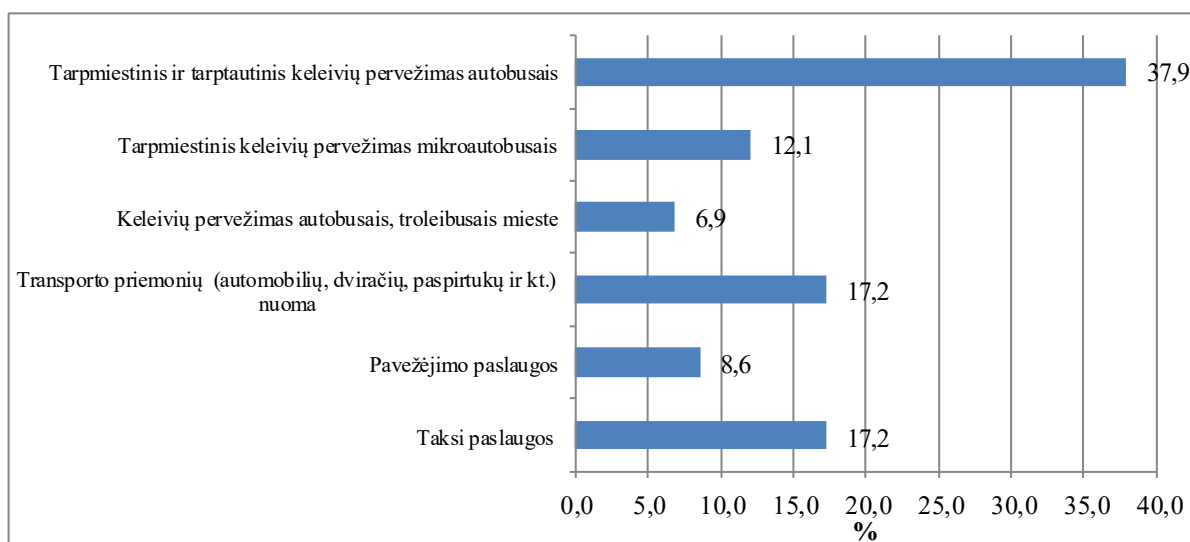
Teoriniai konstruktai	Tyrimo skalių šaltiniai	Klausimų numeriai
Naujų paslaugų turinys	Berry ir kt. (2006); Cheng ir kt. (2012) naujų paslaugų matrica	1–2
Naujų paslaugų etapai	Remiantis Cheng ir kt. (2012); Meigounpoory ir Saffari (2014)	3
Vartotojų parinkimas	Storey ir Larbig (2018); Carbonell ir kt. (2009), Sigala (2012)	4
Vartotojų įtraukimo būdai		5
Vartotojų motyvavimas įsitraukti į naujos paslaugos kūrimo procesą		6
Vartotojų vaidmenys	Anning–Dorson (2018); Feng ir kt. (2016), Sigala (2012)	7
Iš vartotojų gaunamos informacijos absorbcija	Storey ir Larbig (2018)	8

Teoriniai konstruktai	Tyrimo skalių šaltiniai	Klausimų numeriai
Vartotojų įtraukimo rezultatai rinkoje Pardavimų rodikliai Santykių tarp įmonės ir vartotojų pagerėjimas Konkurencinis pranašumas Mažiau nesėkmingai įvestų ir nepasiteisusių paslaugų	Storey, Larbig (2018), Anning–Dorson (2018), Feng ir kt. (2016)	9.1–9.11
Operaciniai vartotojų įtraukimo rezultatai Inovacijos greitis Techninė kokybė Darbuotojų pasitenkinimas	Carbonell ir kt. (2009)	9.12–9.17
Vartotojų įtraukimo kaštai	Carbonell ir kt. (2009)	9.18–9.20
Klausimai apie įmonių veiklos sritį, dydį, veiklos trukmę, paslaugos teikimo vietas, respondento pareigas ir darbo stažą įmonėje	Sudaryta autorės	10-15

Tyrimo imtis. Į tyrimo imtį įtrauktos įvairaus pobūdžio keleivių pervežimo paslaugas teikiančios įmonės: miesto keleivinio transporto (maršrutiniai autobusai, troleibusai), keleivių pervežimo autobusais tarptautiniais, tarp miestiniais ir priemiestiniais maršrutais, taksi, pavėžėjimo, įvairių transporto priemonių nuomos paslaugas. Pasirinkti regionai – Kauno, Alytaus, Marijampolės pagal patogumo principą, Vilniaus – dėl didelės įmonių koncentracijos. Į tyrimo imtį įtrauktos keleivių pervežimą kelių transportu paslaugas teikiančios įmonės. Į tyrimo imtį neįtrauktos keleivių pervežimo geležinkeliais, oro transportu ar vandens transportu paslaugas teikiančios įmonės dėl jų teikiamų paslaugų specifikos. Tyrimo imties sudarymo būdas – netikimybinė patogioji imtis (į tyrimo imtį traukiami patogiai pasiekiami respondentai) bei „sniego gniūžtės“ metodas (vienai respondentui rekomenduojama kitus, galinčius atsakyti į anketą respondentus).

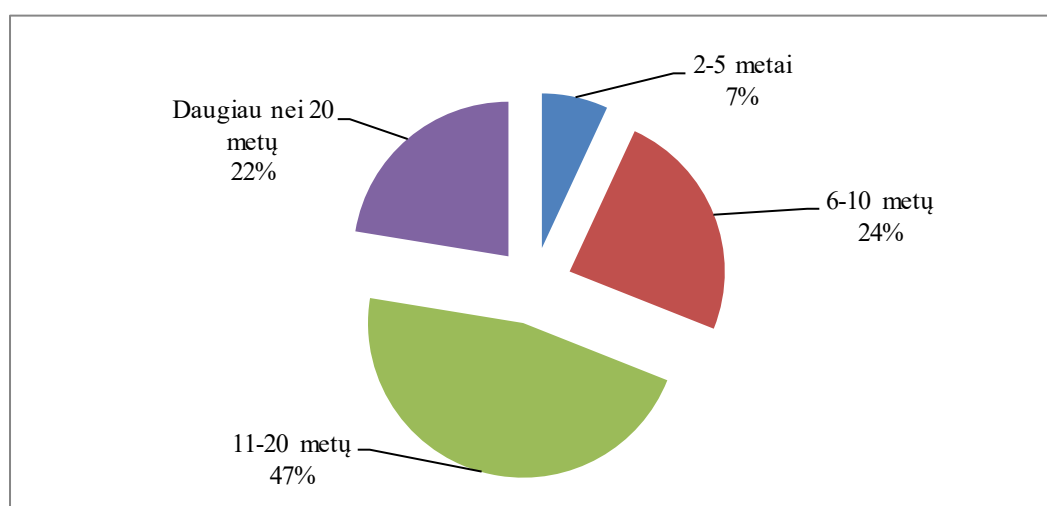
Nuorodos su anketomis įvairiais kanalais (socialiniuose tinkluose, internetinėse įmonių duomenų bazėse, interneto svetainėse pateikiami kontaktai, profesiniai kontaktai, tiesioginis bendravimas su įmonių vadovais) išplatintos 168 anketos. Grįžo 72 anketos, grįžtamumas – 42,8 proc. Tačiau 14 anketų buvo išpildytos nepilnai – tik du pirmi klausimai, todėl tolimesnei analizei tinkamos buvo 58 anketos. Įmonei buvo skirta viena anketa, tačiau penkiose įmonėse buvo užpildyta po keletą anketų dėl to, kad buvo formuojamos skirtingos naujų paslaugų komandos.

Tiriamųjų charakteristikos. 37,9 proc. respondentų dirba įmonėse, kurių pagrindinės paslaugos – tarp miestinis ir tarptautinis keleivių pervežimas autobusais. 17,2 proc. dirba įmonėse, kurios užsiima įvairių transporto priemonių nuoma galutiniams vartotojams. Tiek pat buvo įmonių, kurios teikia taksi paslaugas. 12,1 proc. respondentų dirba įmonėse, kurios teikia tarp miestinio pervežimo mikroautobusais paslaugas. Mažiausiai reprezentuojamos įmonės – teikiančios miesto keleivių pervežimo paslaugas (6,9 proc.), nes tokių įmonių koncentracija yra maža, dažniausiai viename mieste viena įmonė teikia pervežimą autobusais ir viena troleibusais), pavėžėjimo paslaugas (8,6 proc.) (7 pav.).



7 pav. Respondentų atstovaujamų įmonių teikiamų paslaugų spektras (atsakymų dažnis, proc.)

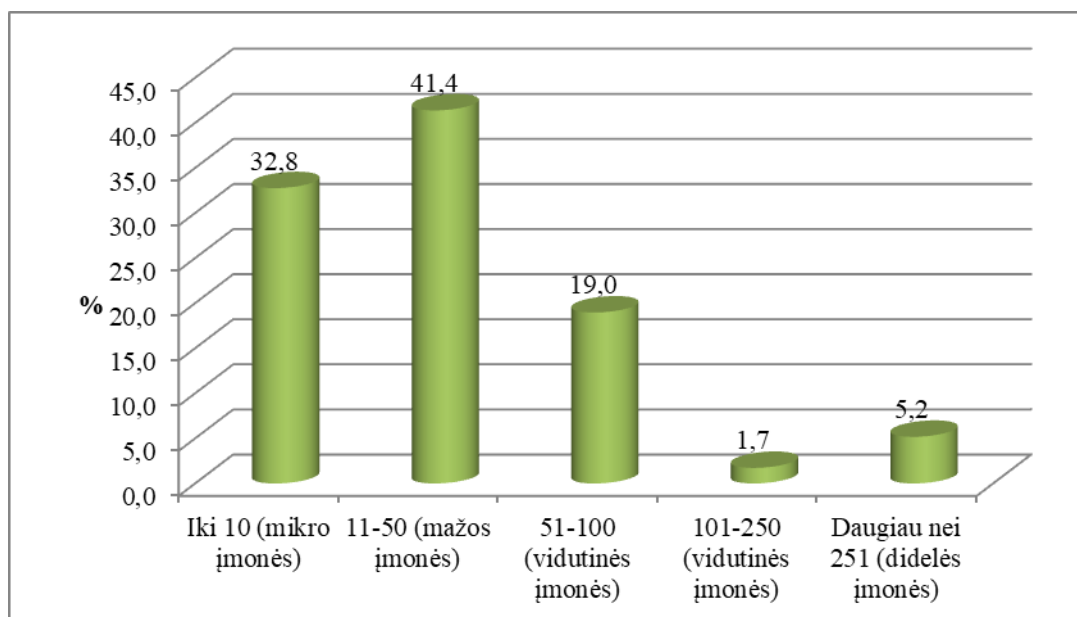
Daugiau nei pusė įmonių keleivių pervežimo rinkoje paslaugas teikia daugiau nei 11 metų, beveik ketvirtadalis rinkoje veikia 6-10 m., 7 proc. yra rinkos naujokai, t.y. dirba iki 5 m. (8 pav.).



8 pav. Apklausoje dalyvavusių įmonių pasiskirstymas pagal veikimo keleivių pervežimo rinkoje trukmę, proc.

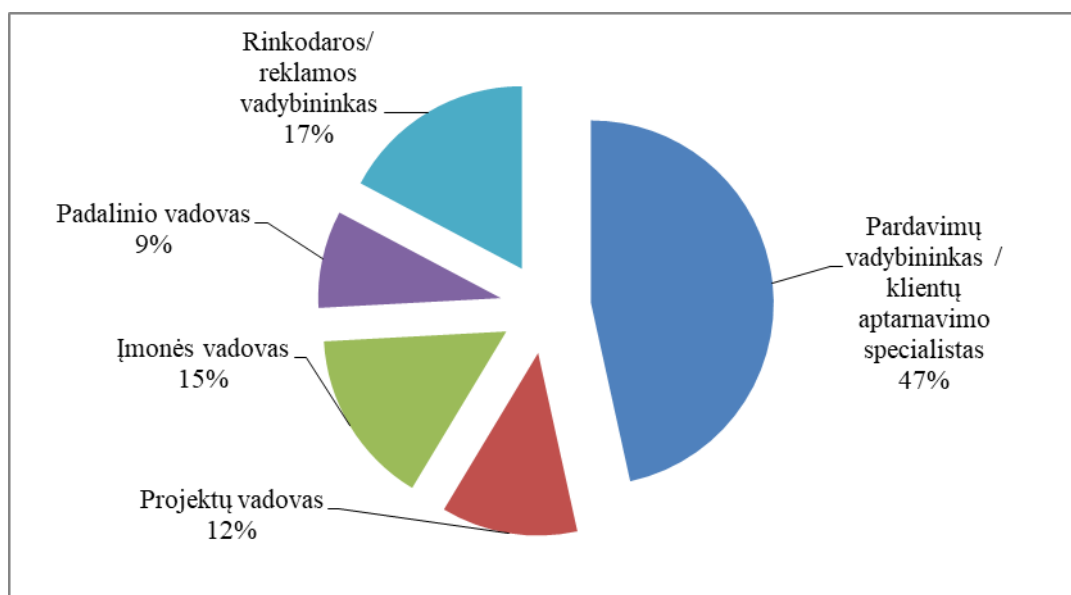
Pusė respondentų atstovauja įmones, kurios teikia paslaugas visoje Lietuvoje (10 pav.). Trečdalis respondentų dirba įmonėse, kurios veikia stambiausiuose Lietuvos regionuose (Kauno ir Vilniaus miestuose bei rajonuose). Beveik penktadalis (18,9 proc.) respondentų dirba įmonėse, kurios veikia mažesniuose – Alytaus ir Marijampolės – rajonuose.

32,8 proc. respondentų dirba labai mažose, vertinant pagal darbuotojų skaičių, įmonėse, t.y. tokiose įmonėse yra iki 10 darbuotojų, 41,4 proc. respondentų atstovauja mažas įmones. Vadinasi galima teigti, kad tyrimo rezultatai daugiau atspindi mažų keleivių pervežimo įmonių praktiką. Vidutinėse įmonėse dirba 20,7 proc. respondentų, didelėse – tik 5,2 proc. (9 pav.).



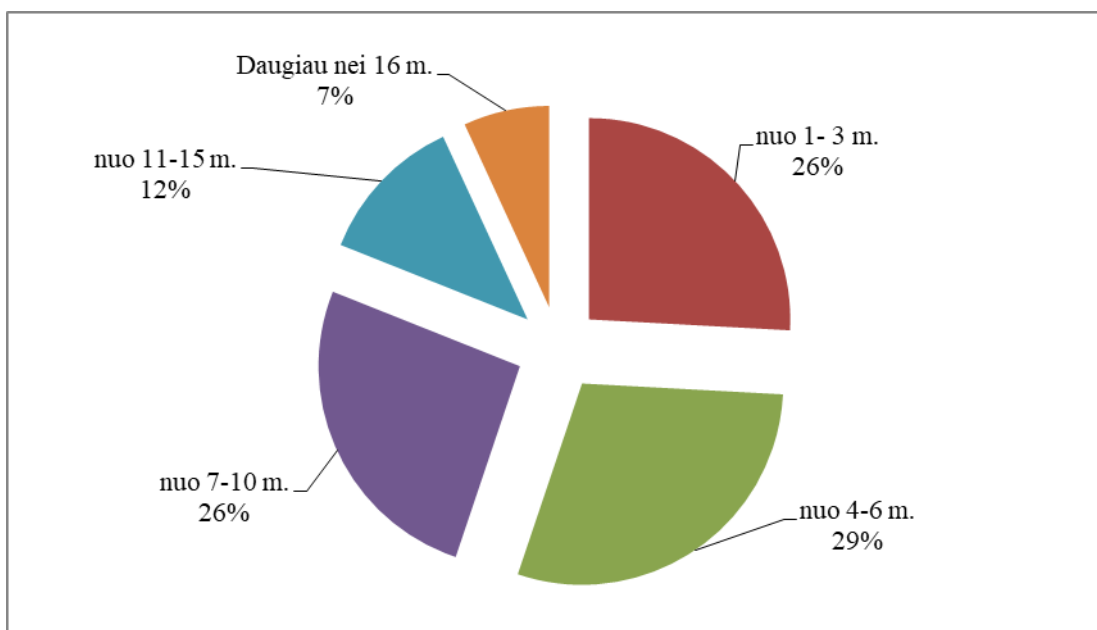
9 pav. Apklausoje dalyvavusių įmonių pasiskirstymas pagal darbuotojų skaičių, proc.

Kaip matyti iš 10 pav., beveik pusė (47 proc.) respondentų yra pardavimų ir klientų aptarnavimo srityje dirbantys vadybininkai/ specialistai. 29 proc. respondentų – rinkodaros arba reklamos vadybininkai, projektų vadovai. Apklausoje dalyvavo padalinių vadovai (jie sudaro 9 proc. respondentų) ir įmonės vadovai (pastarųjų buvo 15 proc.; visais atvejais tai buvo mikro ir mažų įmonių vadovai).



10 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal pareigbes, proc.

Respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą tiriamoje įmonėje yra įvairus (11 pav.). Didesnė pusė (55 proc.) respondentų įmonėje dirba nuo 4 iki 10 metų, beveik penktadalis – daugiau nei 11 m., beveik trečdalis (26 proc.) dirba iki 1 metų. Taigi respondentų darbo patirtis yra pakankama, kad galėtų įvertinti, kaip į naujų paslaugų kūrimą įmonėse per pastaruosius dvejus metus buvo įtraukiami vartotojai ir kokie yra šio proceso rezultatai įmonei.



11 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažas įmonėje, proc.

Tyrimo eiga. Tyrimas vyko 2019 m. gruodžio 3–10 dienomis. Anketa patalpinta į internetinę apklausos sistemą www.apklausa.lt. Anketos nuorodos buvo siūstos pasirinktiems respondentams elektroniniu paštu.

Tyrimo rezultatų apdorojimo procedūros. Tyrimo rezultatai apdoroti naudojant Excel ir SPSS programas. Atlikta statistinė analizė: aprašomosios statistikos procedūros (apskaičiuoti procentiniai dažniai, vidurkiai), koreliacinė – regresinė analizė.

Kintamųjų tarpusavio ryšio stiprumui įvertinti skaičiuotas Spearman rho koreliacijos koeficientas (r), šis koeficientas pasirinktas dėl to, jog kintamieji yra ranginiai. Koreliacija laikoma reikšminga, kai reikšmingumo koeficientas $<0,05$. Taikoma tokia koreliacijos koeficiento r įvertinimo skalė (Gonestas, Strielčiūnas, 2003):

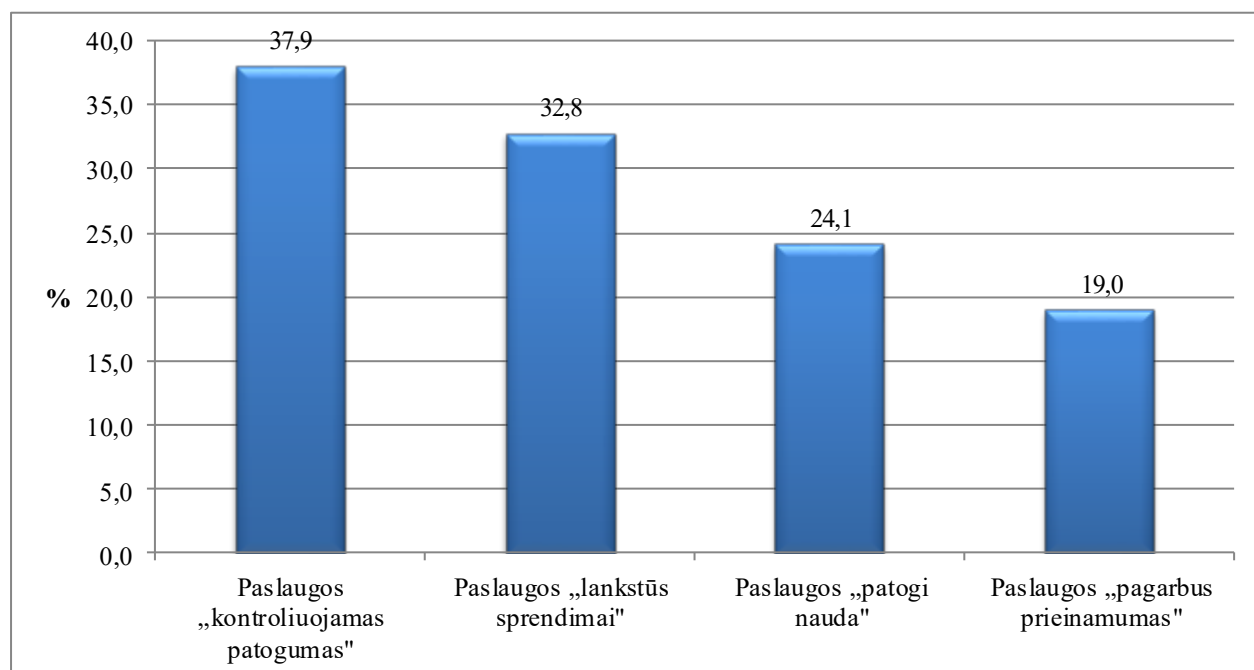
- 0- koreliacijos ryšio visai nėra, nagrinėjami duomenys neveikia vienas kito;
- +/- (0,09-0,19)- Labai silpnas koreliacijos (statistinis) ryšys;
- +/- (0,20-0,49)- Silpnas koreliacijos (statistinis) ryšys;
- +/- (0,5-0,69)- Vidutinis koreliacijos (statistinis) ryšys;
- +/- (0,7-0,99)- Stiprus koreliacijos (statistinis) ryšys;
- +/- 1- Tarp nagrinėjamų duomenų yra tiesinis funkcinis ryšys.

Atliekant regresinę analizę tikrina hipotezę apie tiesinę priklausomybę tarp kintamųjų. Dispersinei analizei atlikti SPSS programoje taikytas regresijos ANOVA modelis, parinktas Stepwise metodas, kuris veikia statistiškai nereikšmingų veiksnių atmetimo principu. Apskaičiuotas determinacijos koeficientas R^2 , rodantis priklausomybės tarp nepriklausomo kintamojo ir priklausomo kintamojo stiprumą. Pagal sudarytą Stepwise atrankos modelį patvirtinami stipriausi ryšiai (Pukėnas, 2005). Regresija laikoma patikima, kai reikšmingumo koeficientas $p < 0,05$, o $R^2 > 0,05$.

4. VARTOTOJŲ ĮTRAUKIMO Į NAUJŲ KELEIVIŲ PERVEŽIMO PASLAUGŲ KŪRIMĄ ĮTAKOS ĮMONIŲ REZULTATAMS TYRIMO REZULTATŲ ANALIZĖ

4.1. Naujų paslaugų pobūdis ir kūrimo etapai

Teorinės analizės rezultatai rodo, kad paslaugos naujumas gali būti įvairaus pobūdžio, todėl pirmiausia buvo siekiama išsiaiškinti, kokias *naujas paslaugas sukūrė ir įdiegė* respondentų atstovaujamos keleivių pervežimo įmonės per pastaruosius dvejus metus. Tyrimo rezultatai atskleidžia, jog didžioji dalis tiriamų įmonių (63,8 proc.) per pastaruosius dvejus metus kūrė naujas paslaugas, kurios buvo naujos įmonei, o ne rinkai. Daugiau nei trečdalis įmonių (36,2 proc.) pasiūlė visiškai naujas paslaugas Lietuvos rinkai. Vertinant pagal Berry ir kt. (2006) naujų paslaugų matricą, 37,9 proc. respondentų nurodė, jog kūrė naujas paslaugas, atitinkančias „kontroliuojamo patogumo“ charakteristiką, t.y. orientuotas į vartotojų aptarnavimą naujais, vartotojui patogesniais, greitesniais būdais (nauji maršrutai, keleivių pervežimas kitokio tipo transporto priemonėmis ir pan.) (12 pav.).

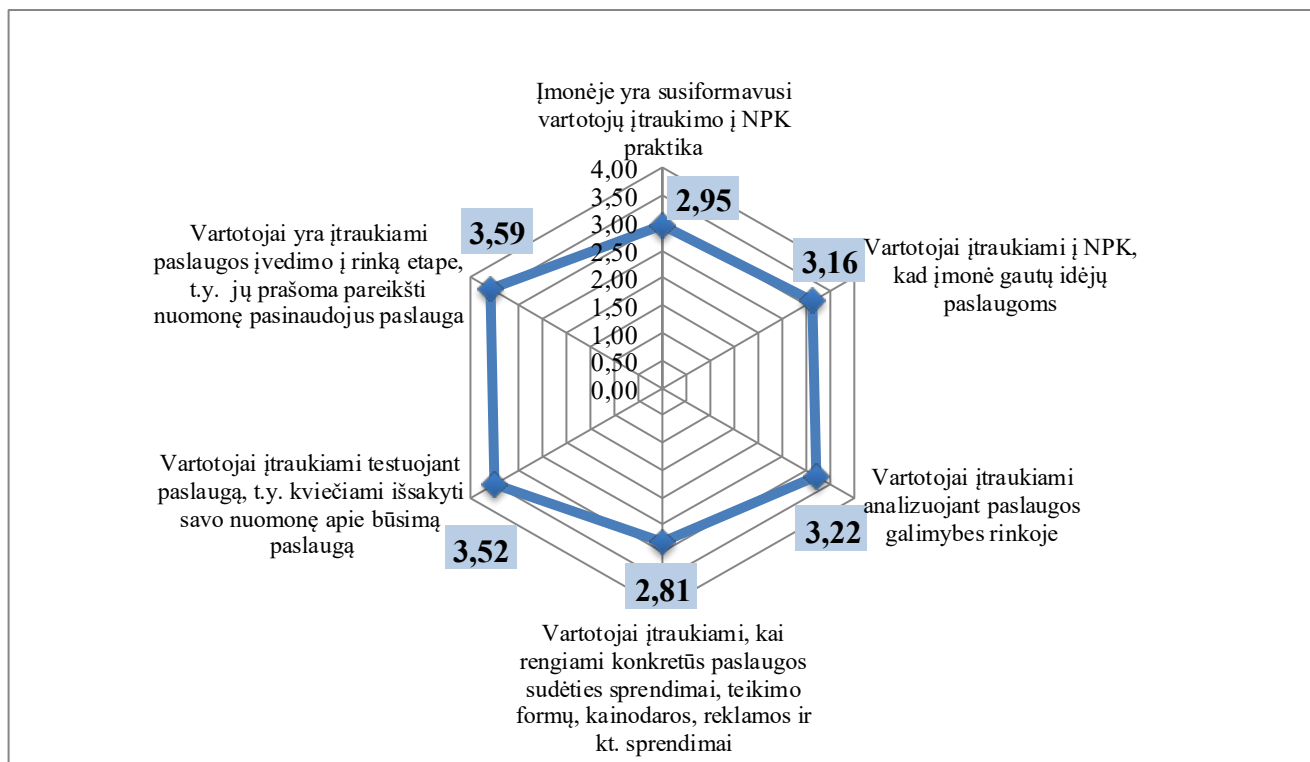


12 pav. Naujų paslaugų tipai keleivių pervežimo įmonėse per pastaruosius dvejus metus, proc.

32,8 proc. naujų paslaugų atitinka *lankstų sprendimų* charakteristiką, t.y. paslaugos, leidžiančios vartotojams lankščiai pasiekti paslaugos teikėją, pavyzdžiui, vykdyti išankstinius užsakymus. Naujos *patogios naudos* paslaugos, kurios sukuria didesnę fizinę ar emocinę komfortą vartotojui, sudaro 24,1 proc., o *pagarbus prieinamumas* naujos paslaugos, t.y. nauji paslaugų sprendimai, kurie padidina paslaugų prieinamumą vartotojams kaip ir kada jiems patogiu (pvz., mobiliosios programėlės), sudaro mažiausią dalį (19 proc.).

Vertinant, kokius *naujų paslaugų kūrimo etapus* respondentų atstovaujamos įmonės *pereina* naujos paslaugos, rezultatai pateikti vidurkiais (penkių balų skalėje, kai „visiškai sutinku“ yra lygu 5 balams, o „visiškai nesutinku“ 1 balui). Tyrimo rezultatai rodo, jog mažesnę dalį respondentų teigia, jog jų įmonėse yra susiformavusi vartotojų įtraukimo į naujų paslaugų kūrimą (NPK) praktika (vidurkis 2,95). Teiginiui, jog *tokia praktika įmonėse susiformavusi* pritarė arba visiškai

pritarė viso 39 proc. tiriamųjų, tačiau nepritarė beveik 48 proc. Galima daryti prielaidą, kad nustatytos vartotojų įtraukimo į naujų paslaugų kūrimą praktikos tyrime dalyvavusių keleivių pervežimo įmonėse pasigendama (13 pav.).



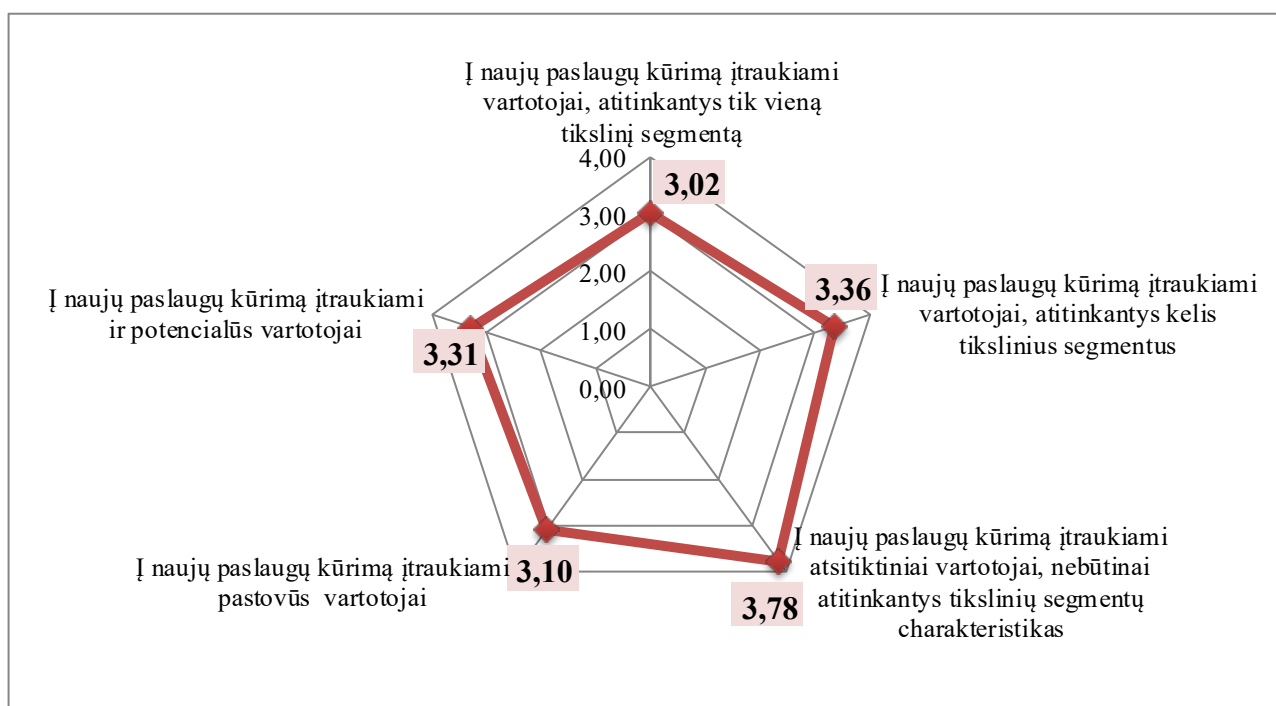
13 pav. Vartotojų įtraukimo į naujų keleivių pervežimo paslaugų kūrimo skirtingus etapus vertinimas (balai)

Kalbant apie atskirus vartotojų įtraukimo į naujų paslaugų kūrimą etapus, didžiausias dėmesys skiriamas vartotojų įtraukimui į naujos paslaugos komercializacijos etapą, kai prašoma pareikšti nuomonę apie išbandytą paslaugą (vidurkis 3,59). Tai nurodė 57 proc. respondentų (beveik penktadalis (19 proc.) nurodė, jog tokios praktikos nėra). Naujos, dar neįvestos paslaugos testavimas – antras etapas, į kurį dažniausiai įtraukiami vartotojai (vidurkis 3,52) – esant tokią praktiką savo įmonėse nurodė 50 proc. respondentų (19 proc. respondentų teigia, jog tokia praktika netaikoma). Neretai vartotojai įtraukiami ir analizuojant būsimos paslaugos galimybes rinkoje (vidurkis 3,22): tokią praktiką nurodė 43 proc. respondentų, nors 31 proc. teigia, jog tas nedaroma jų atstovaujamosiose įmonėse. Dalyje įmonių vartotojai įtraukiami į NPK, kad įmonė gautų idėjų paslaugoms (vidurkis 3,16) – tai nurodo 43 proc. respondentų, tačiau net 38 proc. respondentų atsakė neigiamai dėl vartotojų įtraukimo siekiant gauti idėjų. Rečiau vartotojai įtraukiami, kai rengiami konkretūs paslaugos sudėties sprendimai, teikimo formų, kainodaros, reklamos ir kt. sprendimai (vidurkis 2,81): vos kiek daugiau nei trečdalis (34 proc.) respondentų teigia, jog įmonėje tai vykdoma, tačiau beveik pusė (48 proc.) dalyvavusių apklausoje tvirtina, kad vartotojų į šias veiklas nėra įtraukiami.

Taigi galima teigti, jog kuriant ir diegiant į rinką naujas keleivių pervežimo paslaugas vartotojai įtraukiami į keturis etapus, t.y. paslaugų galimybių rinkoje analizę, paslaugos testavimą paslaugos vystymo metu, paslaugos komercializaciją ir naujų idėjų paslaugoms paiešką, tačiau jų įtraukimo intensyvumas skirtingas – mažiausia įtraukiama į idėjų generavimą, kai ieškoma techninių, rinkodaros ir kitų paslaugos sprendimų.

4.2. Vartotojų parinkimas, įtraukimas, motyvavimas ir vaidmenys

Nagrinėjant, kaip respondentų atstovaujamosiose įmonėse vartotojai įtraukiami į naujų paslaugų kūrimą, pirmiausia vertinama, kaip parenkami vartotojai. Tyrimo rezultatai rodo, jog šiuo požiūriu tiriamose įmonėse praktika yra labai įvairi. Dažniausiai (69 proc.) respondentai nurodė, kad į naujų paslaugų kūrimą įtraukiami atsitiktiniai vartotojai, kurie nebūtinai atitinka tikslinių segmentų charakteristikas (vidurkis 3,78). Nemaža dalis respondentų nurodo, kad jų atstovaujamosios įmonės renkasi tikslinius vartotojus: kiek daugiau nei pusė (51 proc.) respondentų teigia, kad įtraukiami kelių tikslinių segmentų vartotojai (vidurkis 3,36), 43 proc. respondentų nurodo, kad į naujų keleivių pervežimo paslaugų kūrimą įtraukiami vieno segmento vartotojai (vidurkis 3,02) (14 pav.). Galima daryti prielaidą, kad tai, kokie vartotojai bus įtraukiami priklauso nuo naujų paslaugų pobūdžio (naujumumo lygio) ir *universalumo*, t.y. kam nauja paslauga skiriama – įvairiems vartotojams ar tik specifinei vartotojų grupei.

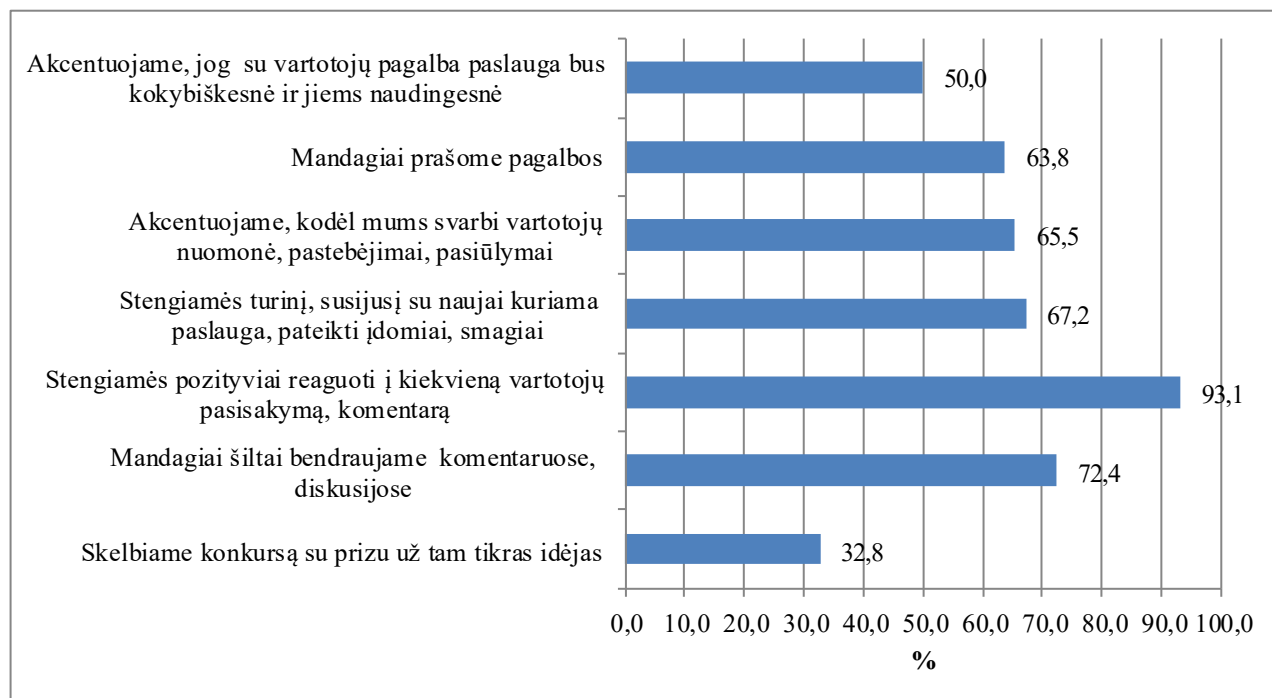


14 pav. Skirtingų vartotojų tipų įtraukimo į naujų keleivių pervežimo paslaugų kūrimą vertinimas, (balai)

Į naujų paslaugų kūrimą įtraukiami ne tik pastovūs (esami), bet ir potencialūs vartotojai. Beveik pusė respondentų (46 proc.) nurodė, kad į naujų paslaugų kūrimą įtraukiami ir potencialūs vartotojai (vidurkis 3,31), 39 proc. respondentų teigia, kad įtraukiami pastovūs (esami) vartotojai (vidurkis 3,10). Taigi kalbant apie tai, kokie vartotojų įtraukimą, iš didesnės dalies respondentų atsakymų galima spręsti, kad jų atstovaujamosiose įmonėse į naujų paslaugų kūrimą įtraukiami įvairūs vartotojai, per daug jų nesirenkant, nors yra įmonių, kurios tikslingai parenka vartotojus, kurie atitiktų tikslinį naujos paslaugos segmentą. Reikia pažymėti, kad įverčiai, varijuojantys nuo 3,78 iki 3,02 balo ribose, rodo, kad vartotojų, kurie būtų įtraukiami į naujos paslaugos kūrimą, parinkimas turėtų būti gerinamas.

Respondentai buvo paprašyti įvardyti *būdus, kuriais vartotojai motyvuojami įsitraukti į naujų paslaugų kūrimą* (15 pav.). Dažniausi minimi būdai, susiję su palankaus emocinio klimato bendraujant su vartotojais kūrimu. Beveik visi respondentai (93,1 proc.) teigia, jog jų atstovaujamosiose įmonėse stengiamasi pozityviai reaguoti į vartotojų pasisakymus, beveik du

trečdaliai jų (72,4 proc.) akcentuoja mandagumo bendraujant su vartotojais svarbą. Respondentų atsakymai rodo, kad įmonės įvairiai pabrėžia vartotojų svarbą: prašo pagalbos (63,8 proc.), akcentuoja vartotojų nuomonės svarbą (65,5 proc.), pažymi, kad jų dalyvavimas bus naudingas jiems patiems, nes gaus kokybiškesnę paslaugą (50 proc.), be to, motyvuoja turinio įdomumu, smagumu (67 proc.), apčiuopiama materialine nauda (prizais) (32,8 proc.).



15 pav. Būdai, kuriais vartotojai motyvuojami įsitraukti į naujų paslaugų kūrimą (atsakymų dažnis, proc.)

Taigi respondentų nuomone, jų įmonėse, kad vartotojai įsitrauktų į naujų paslaugų kūrimą labiausiai motyvuojami per palankaus maloniai nuteikiančio emocinio klimato kūrimą bendraujant, vartotojo svarbos akcentavimą – orientuojamasi į vartotojo savigarbą, o apčiuopiamą materialinę naudą siūlo tik trečdalis įmonių.

Respondentų atstovaujamosiose įmonėse taikoma didelė būdų, kurie taikomi vartotojams įtraukti į naujų paslaugų kūrimą, įvairovė. Rezultatai pateikti 4 lentelėje.

4 lentelė. Būdai, kuriais vartotojai įtraukiami į naujų paslaugų kūrimą keleivių pervežimo įmonės (atsakymų dažnis, proc.)

Būdai	Idėjų generavimo etapas	Paslaugos galimybių ir sprendimų analizės etapas	Paslaugos sprendimų, techninių aspektų, procesų vystymo etapas	Įvedimo į rinką etapas	Būdas netaikomas
Įmonės pasisakymai socialinių tinklų (Facebook ir kt.) paskyroje	41,4	63,8	24,1	69,0	22,4
Diskusijų socialinių tinklų bendruomenėse inicijavimas	19,0	36,2	15,5	37,9	39,7

Būdai	Idėjų generavimo etapas	Paslaugos galimybių ir sprendimų analizės etapas	Paslaugos sprendimų, techninių aspektų, procesų vystymo etapas	Įvedimo į rinką etapas	Būdas netaikomas
Konkursai, kuriuose vartotojai kviečiami siūlyti idėjas naujai paslaugai/ pavadinimui ar pan.	6,9	1,7	1,7	32,8	67,2
Vartotojų apklausos, interviu	29,3	19,0	6,9	20,7	63,8
Vartotojų fokusuotos grupės	20,7	10,3	3,4	10,3	67,2
Vartotojų pasisakymų forumuose, diskusijų portaluose analizė	70,7	56,9	32,8	53,4	8,6
Straipsniai tinklaraščiuose, prašant vartotojų išsakyti nuomonę	12,1	20,7	6,9	31,0	67,2
Vartotojų iniciatyva pateiktų atsiliepimų, kritikos įmonės atžvilgiu analizė	72,4	50,0	29,3	65,5	10,3
Nuomonės lyderių inspiruojama vieša diskusija	8,6	3,4	0,0	25,9	70,7
Tam tikrų vartotojų pakvietimas prisijungti prie naują paslaugą kuriančios komandos	6,9	10,3	0,0	8,6	82,8

Kaip matyti iš 4 lentelės, dažniausiai (daugiau nei pusė visų atsakymų) taikomi šie vartotojų įtraukimo į naujos keleivių pervežimo paslaugos kūrimą būdai: vartotojų pasisakymai forumuose, diskusijų portaluose analizė, vartotojų iniciatyva pateiktų atsiliepimų, kritikos įmonės atžvilgiu analizė. Šios priemonės dažnai taikomos tiek idėjos generavimo, tiek paslaugos analizės, tiek įvedimo į rinką (komercializacijos) etapuose. Įmonės pasisakymai socialiniuose tinkluose inspiruojant diskusijas, vartotojų iniciatyva pateiktų atsiliepimų, kritikos įmonės atžvilgiu analizė tai priemonės, dažniau taikoma paslaugos analizės ir įvedimo į rinką (komercializacijos) etapuose, tačiau idėjų generavimo etape jos naudojamos rečiau (taip sprendžiama iš mažiau nei pusės respondentų atsakymų). Remiantis šiais tyrimo rezultatais galima teigti, jog įmonės, kuriose dirba respondentai, išnaudoja ne visas socialinių tinklų galimybes įtraukti vartotojus skirtinguose naujos paslaugos kūrimo etapuose.

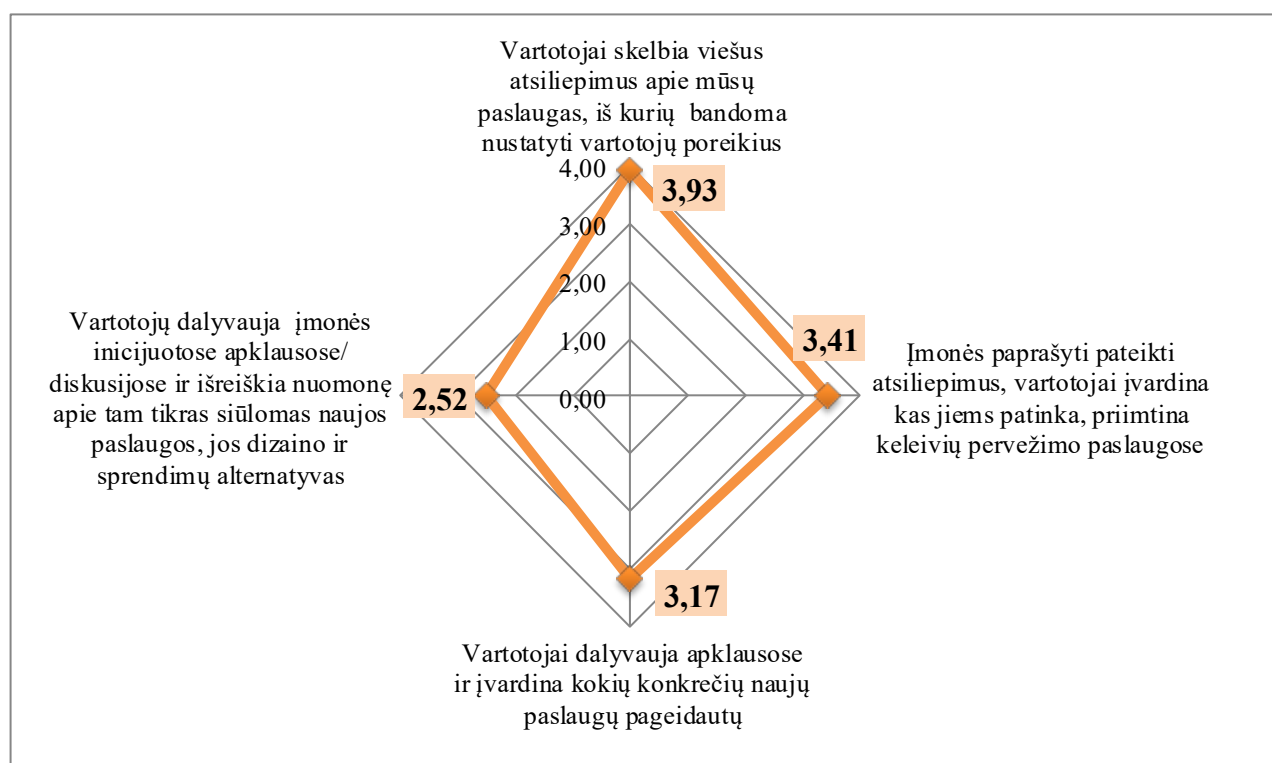
Rečiausiai buvo minimi šie vartotojų įtraukimo būdai: vartotojų kvietimas prisijungti prie naujos paslaugos kūrimo komandos (83 proc. atsakymų rodo, kad tai nevykdoma), konkursai, kuriuose už tam tikras idėjas vartotojams siūlomi prizai, vartotojų fokusuotos grupės tyrimai, vartotojų apklausos, straipsniai tinklaraščiuose siekiant inspiruoti vartotojų pasisakymus (apie 63–67 proc. respondentų atsakymų rodo, kad tai nevyksta), nuomonės lyderių įtraukimas viešoms diskusijoms pradėti (70 proc. respondentų atsakymų rodo, kad tai nevyksta).

Iš maždaug 20-30 proc. respondentų atsakymų galima spręsti, kad paslaugos analizės ir komercializacijos etapuose jų atstovaujamos įmonės inicijuoja diskusijas socialinių tinklų bendruomenėse, pasitelkia straipsnius tinklaraščiuose, prašo vartotojų išsakyti nuomonę. Panaši dalis atsakymų rodo, kad idėjų generavimo etape keleivių pervežimo įmonėse, kurias atstovauja respondentai, naudojamos vartotojų apklausos, interviu, fokusuotos grupės, įmonės pasisakymai

socialinių tinklų (*Facebook* ir kt.) paskyrose. Maždaug trečdalis respondentų atsakymų rodo, kad paslaugos vystymo etape įmonės taiko vartotojų pasisakymų forumuose, diskusijų portaluose analizės, vartotojų iniciatyva pateiktų atsiliepimų, kritikos įmonės atžvilgiu analizės būdus. Kaip rodo respondentų atsakymai, daugiausia būdų gana aktyviai naudojama komercializacijos etape – tai įmonės pasisakymai socialinių tinklų (*Facebook* ir kt.) paskyrose ir vartotojų iniciatyva pateiktų atsiliepimų, kritikos įmonės atžvilgiu analizė.

Toliau vertinta, **kokius vaidmenis atlieka vartotojai naujų paslaugų kūrimo procese**. Teiginiai, charakterizuojantys atskirus vaidmenis grupuojami remiantis Anning–Dorson (2018), Feng ir kt. (2016) ir Sigala (2012) į tris grupes: *informacijos šaltinis* (angl. *resource of information*), *bendrakūrėjai* (angl. *co-creators*), *naudotojai* (angl. *users*). Šių vaidmenų raiška nagrinėjama atskirai.

Vertinant kiek vartotojai įtraukiami kaip *informacijos šaltinis* (angl. *resource of information*), nustatyta, jog šis vartotojų vaidmuo dažniausiai pasireiškia tuo, jog jie skelbia viešus atsiliepimus apie įmonės paslaugas, iš kurių bandoma nustatyti vartotojų poreikius (vidurkis 3,93; 69 proc. atsakymų) (16 pav.).

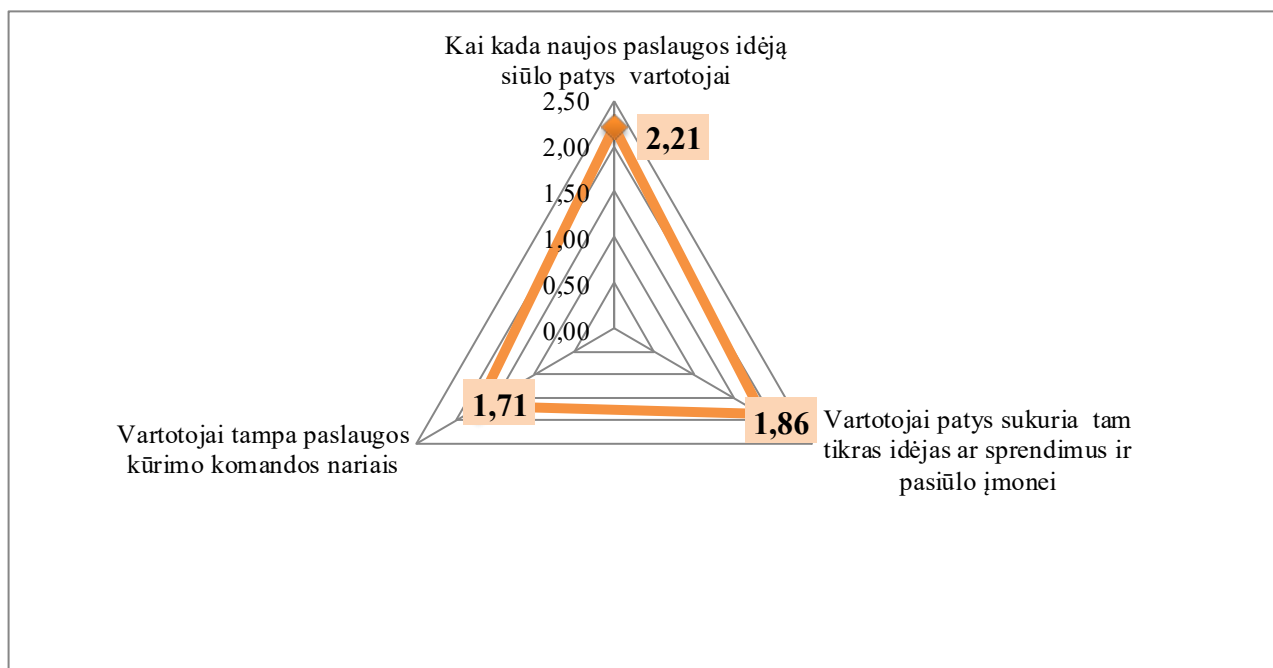


16 pav. Vartotojų kaip informacijos šaltinio vaidmens naujų keleivių pervežimo paslaugų kūrimo vertinimas, (balai)

Vartotojo kaip *informacijos šaltinio* vaidmuo pasireiškia ir tuo, kad jie, įmonės prašymu, paprašyti pateikti atsiliepimus, įvardija kas jiems patinka, priimtina keleivių pervežimo paslaugose (vidurkis 3,41; 53 proc. atsakymų). Gana dažnai vartotojai dalyvauja apklausose ir įvardija kokių konkrečių naujų paslaugų pageidautų (vidurkis 3,17; 48 proc. atsakymų). Kur kas rečiau vartotojai dalyvauja įmonės inicijuotose apklausose/ diskusijose ir išreiškia nuomonę apie tam tikras siūlomas naujos paslaugos, jos dizaino ir sprendimų alternatyvas (vidurkis 2,52; 20 proc. atsakymų). Taigi informacija iš vartotojų gaunama dažniausiai jiems teikiant atsiliepimus apie įmonės paslaugas, net

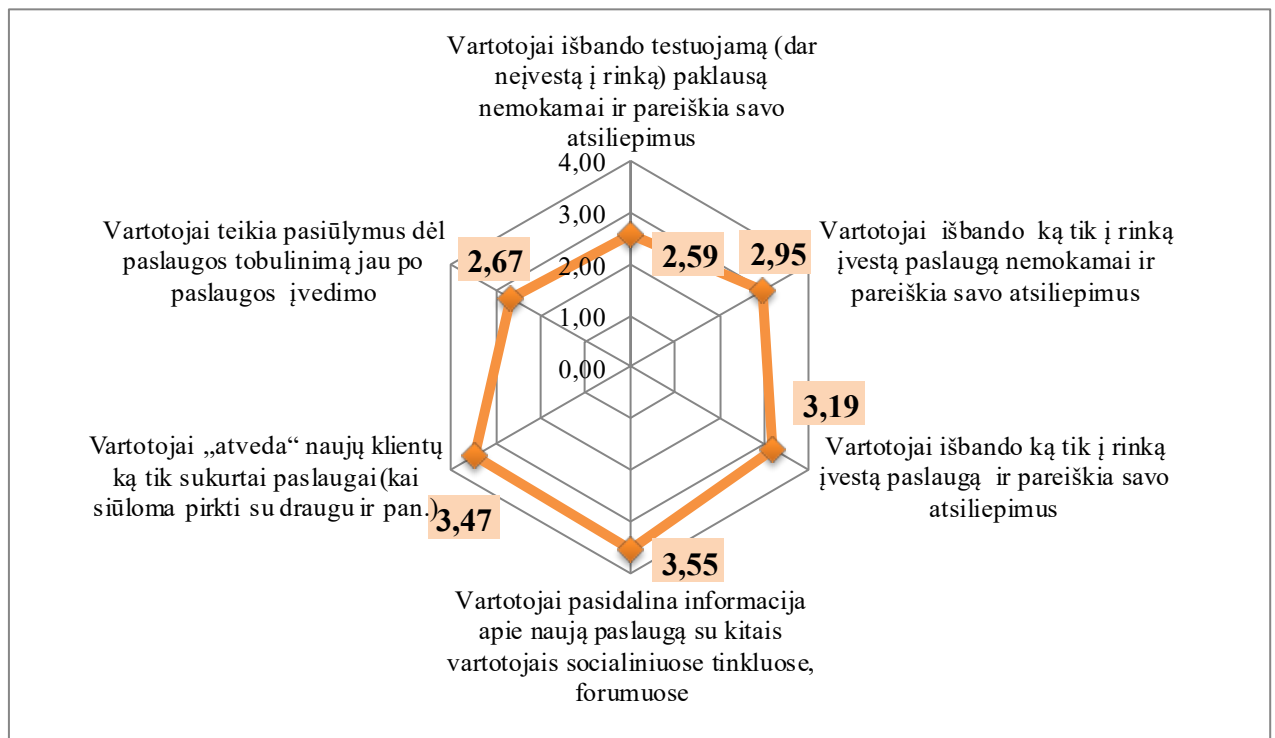
ir tuo atveju, kai įmonė to neinicijuoja. Iš šių pasisakymų įmonės gali suprasti, kokie yra vartotojų poreikiai.

Vartotojų kaip *bendrakūrėjų* (angl. *co-creators*) vaidmuo pasireiškia retai (17 pav.). Šis vaidmuo pasireiškia tuo, jog kai kada naujos paslaugos idėją siūlo patys vartotojai (vidurkis 2,21; 12 proc. atsakymų). Tačiau net 65 proc. respondentų atsakymų liudija, kad jų atstovaujamosiose įmonėse šis vaidmuo neaktualizuojamas. Dar rečiau vartotojai tampa paslaugos kūrimo komandos nariais (vidurkis 1,71; tik 5 proc. respondentų, 89 proc. atsakymų rodo, kad tai nevyksta) arba kad vartotojai patys sukurtų tam tikras idėjas ar sprendimus ir pasiūlytų įmonei (vidurkis 1,86; 10 proc. atsakymų; 77 proc. atsakymų neigia tokią vartotojo kaip *bendrakūrėjo* vaidmens raišką). Taigi keleivių pervežimo įmonių kuriant naujas paslaugas *bendrakūrėjais* vartotojai tampa labai retai, net išimtiniais atvejais.



17 pav. Vartotojų kaip *bendrakūrėjų* vaidmens naujų keleivių pervežimo paslaugų kūrime raiškos vertinimas (balai)

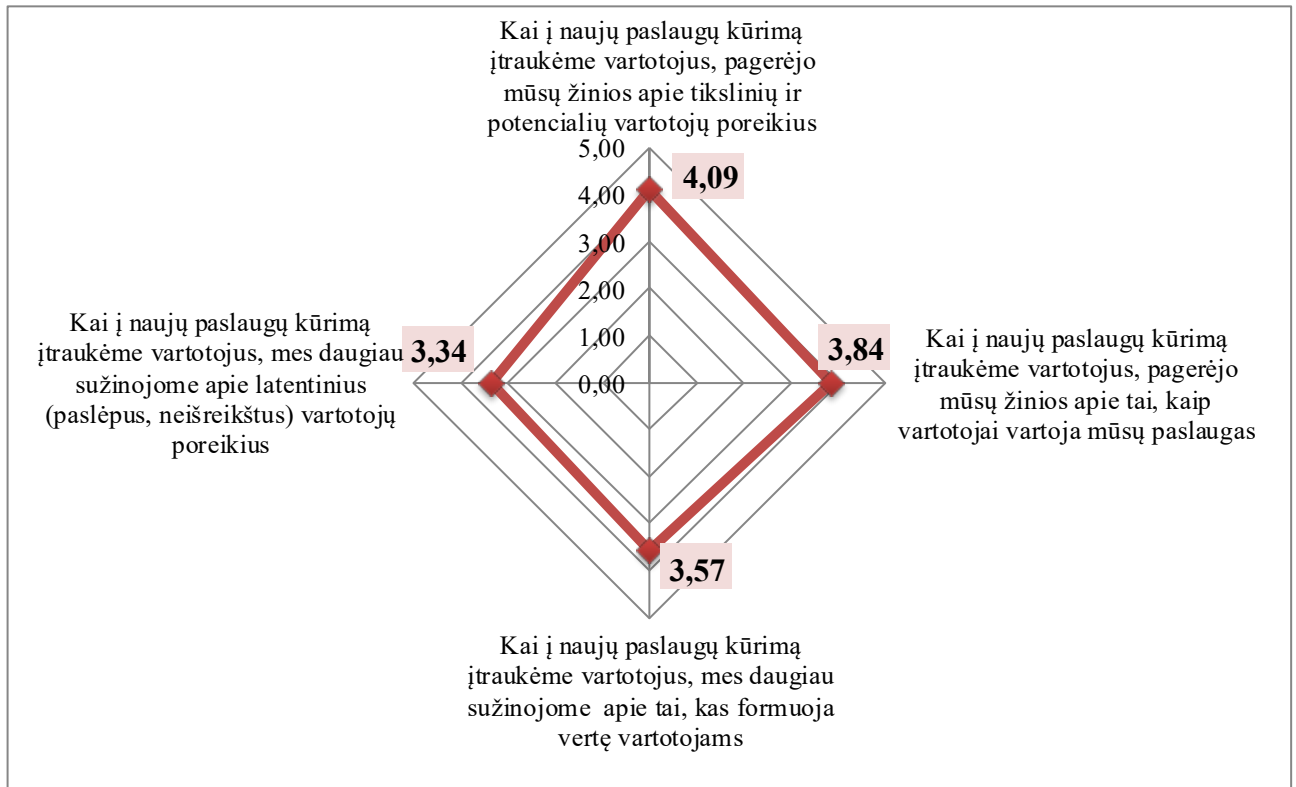
Apklausoje rezultatai rodo, kad respondentų atstovaujamosiose įmonėse vartotojai dažniausiai atlieka *naudotojų* (angl. *users*) vaidmenį. Vartotojų kaip *naudotojų* vaidmens raiškos formų įvairovė matyti iš 18 pav. Taigi respondentų atstovaujamosiose įmonėse vartotojai socialiniuose tinkluose, forumuose dalinasi su kitais vartotojais informacija apie naują paslaugą (vidurkis 3,55; 58 proc. atsakymų) ir taip pagreitina komercializaciją arba *atveda* naujų klientų ką tik sukurtai paslaugai (kai siūloma pirkti su draugu ir pan.) (vidurkis 3,47, 52 proc. atsakymų). Respondentai taip pat minėjo, jog vartotojai išbando ką tik į rinką įvestą paslaugą ir išsako savo atsiliepimus (vidurkis 3,19, 46 proc. atsakymų). Taigi dažniausiai vartotojai teikia komentarus, pasidalina informacija apie jau įvestą į rinką naują paslaugą. Daugiau nei trečdalis respondentų atsakymų (38 proc.) rodo, kad vartotojai išbando ką tik į rinką įvestą paslaugą nemokamai ir pareiškia savo atsiliepimus (vidurkis 2,95).



18 pav. Vartotojų kaip *naudotojų* vaidmens naujų keleivių pervežimo paslaugų kūrime raiškos formų įvairovės vertinimas (balai)

Vartotojų kaip *naudotojų* vaidmens, kuris pasireiškia testuojant dar neįvestą paslaugą, t.y. kai vartotojai testuoja dar neįvestą į rinką paslaugą nemokamai ir išsako savo atsiliepinimus, raiška dar mažesnė (vidurkis 2,59). Tokį vaidmenį nurodo 26 proc. atsakymų. Vartotojų siūlymai dėl paslaugos tobulinimo jau po paslaugos įvedimo taip pat gana reti (vidurkis 2,67 balo; 28 proc. respondentų atsakymų).

Toliau vertinama, ***kaip respondentų atstovaujamosiose keleivių pervežimo paslaugų įmonėse yra absorbuojama iš vartotojų gaunama informacija***. Analizuojant rezultatus buvo atskiri du šio proceso etapai – *informacijos asimiliavimas*, kas reiškia, jog informacija tapo vidinės įmonės žinių sistemos dalimi, ir *paslaugos transformavimas* informacijos pagrindu, kas reiškia, jog informacija panaudota kuriant paslaugas. Informacijos asimiliavimas, anot respondentų, vykdomas gana aktyviai (19 pav.). Didžioji dalis respondentų atsakymų (viso 81 proc.) rodo, jog kai į naujų paslaugų kūrimą įtraukiami vartotojai, pagerėjo įmonės žinios apie tikslinių ir potencialių vartotojų poreikius (vidurkis 4,09). Kiek mažiau nei du trečdaliai (69 proc. atsakymų) rodo, jog įtraukus vartotojus įmonė daugiau sužinojo apie tai, kaip vartotojai vartoja paslaugas (vidurkis 3,84). Daugiau nei pusė (58 proc.) respondentų nurodė, jog į naujų paslaugų kūrimą įtraukus vartotojus, įmonė daugiau sužinojo apie tai, kas formuoja vertę vartotojams (vidurkis 3,57). 51 proc. respondentų teigimu, įmonėms pavyksta sužinoti ir latentinius vartotojų poreikius (vidurkis 3,34).



19 pav. Iš vartotojų gautos informacijos panaudojimo kuriant naujas keleivių pervežimo paslaugas vertinimas (balai)

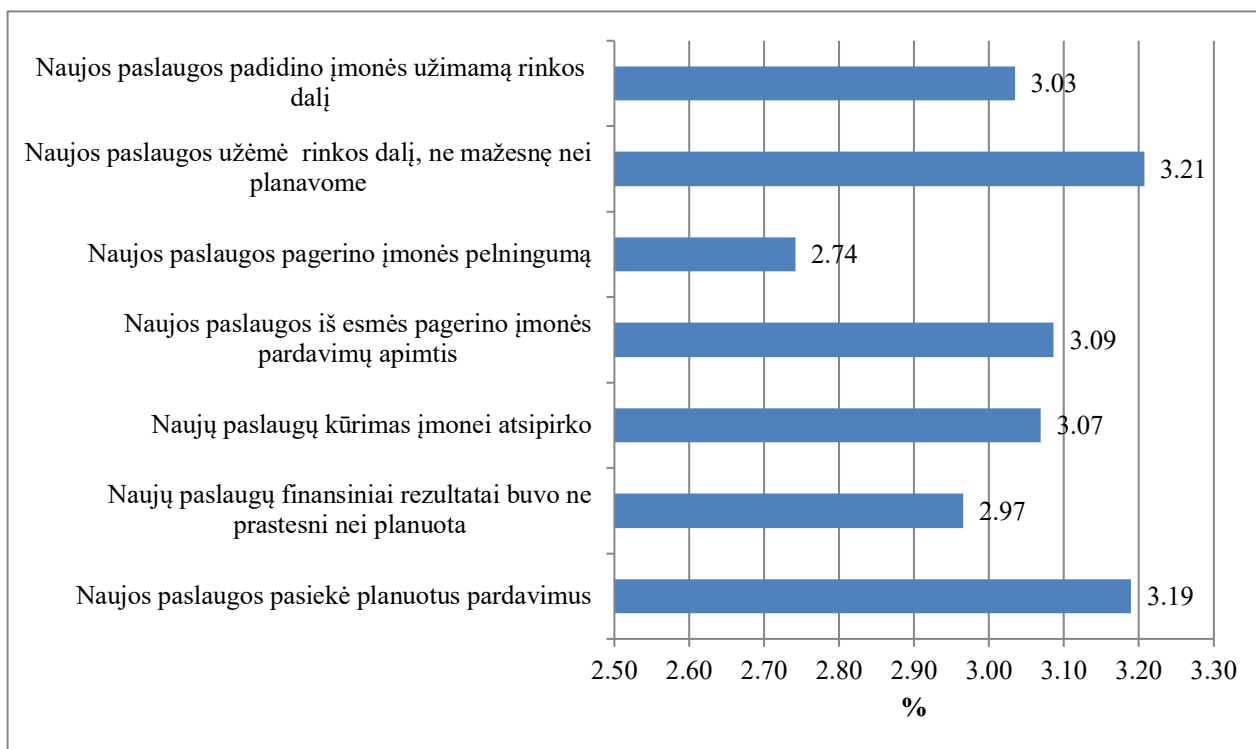
50–80 proc. respondentų atsakymų rodo, kad įtraukiant vartotojus yra surenkama daug informacijos apie vartotojų poreikius, įskaitant ir latentinius, apie paslaugos vartojimą bei vartotojams svarbią paslaugų vertę. Vis dėlto tik 48 proc. vartotojų atsakymų patvirtina, kad pagal iš vartotojų gautą informaciją buvo koreguota paslaugos koncepcija (vidurkis 3,33). Dar retesnė praktika (19 proc. respondentų atsakymų) yra ta, jog žinios, kurias įmonės gavo įtraukdami vartotojus, būtų visiškai integruotos į naujas paslaugas (vidurkis 2,66).

Apibendrinant galima teigti, jog aktyviausiai vartotojų vaidmenys vaidmenys reiškiasi komercializacijos etape, kai vartotojai teikia komentarus, pasidalina informacija apie jau įvestą į rinką naują paslaugą – apie pusę įmonių, kuriose dirba respondentai, sugeba į šį etapą įtraukti vartotojus. Panaši dalis įmonių tiek tiesiogiai, tiek netiesiogiai renka informaciją iš vartotojų, kai šie teikia atsiliepimus apie įmonės paslaugas, net ir įmonei pačiai to neinspiravus, ir iš šių pasisakymų įmonės stengiasi suvokti, kokie yra vartotojų poreikiai – tokiu būdu vartotojai įtraukiami į idėjų generavimo etapą. Tik išimtinė praktika, jog vartotojai dalyvautų kaip bendrakūrėjai. Gana vangiai, tik trečdaliu atvejų, vartotojai įtraukiami ir į dar neįvestos paslaugos testavimą. Šiuos tyrimo rezultatus galima sugretinti su aukščiau aptartais rezultatais apie vartotojų įtraukimą atskiruose naujos paslaugos kūrimo proceso etapuose, jog aktyviausiai, daugiausia priemonių naudojant, vartotojai yra įtraukiami į komercializacijos etapą. Nustatyta, jog iš vartotojų gautos informacijos apdorojime svarbūs įmonių absorbciniai gebėjimai nėra pakankami – nors asimiliuojama daug vartotojų informacijos, tačiau tik mažesnė dalis šios informacijos panaudojama realiems rezultatams, transformuojant naujų paslaugų koncepcijas.

4.3. Vartotojų įtraukimo į naujos paslaugos kūrimą ir įmonės rezultatų ryšiai

Nagrinėtas naujų paslaugų poveikis finansiniams rezultatams (pajamos, pelnas, investicijų į naujas

paslaugas graža, rinkos dalis) (20 pav.).

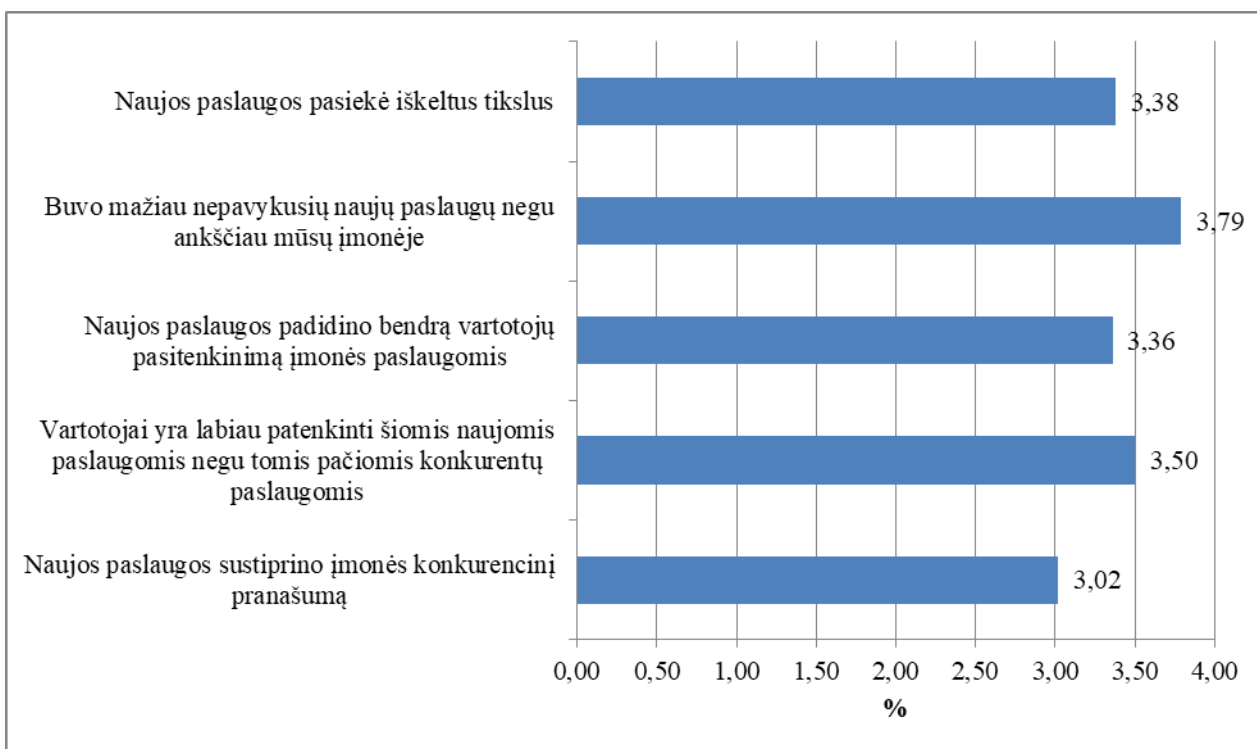


20 pav. Vartotojų įtraukimo į keleivių pervežimo naujų paslaugų poveikio finansiniams rezultatams vertinimas (balai)

Taigi palankiai vertinama, kiek naujos paslaugos, į kurių kūrimą buvo įtraukti vartotojai, užėmė planuotą rinkos dalį (vidurkis 3,21, tai patvirtino 46 proc. respondentų), trečdaliu atvejų net padidino įmonės rinkos dalį (vidurkis 3,03, tai nurodė 36 proc. respondentų). Pusė (50 proc.) respondentų teigia, jog taip kuriamos naujos paslaugos pasiekė planuotus pardavimus (vidurkis 3,19), o kiek daugiau nei trečdalis (34 proc.) nurodo, kad pagerino įmonės pardavimų apimtį (vidurkis 3,09).

Trečdalis respondentų pastebi, jog taip kuriamos paslaugos turėjo ne prastesnius finansinius rezultatus negu buvo planuota (vidurkis 2,97, taip nurodė 34 proc.), dar daugiau (39 proc.) nurodė, jog tokios paslaugos atsipirko (vidurkis 3,07). Tačiau įmonės pelningumą jos paveikė gana silpnai (vidurkis 2,74, tokį poveikį pastebėjo 26 proc. respondentų).

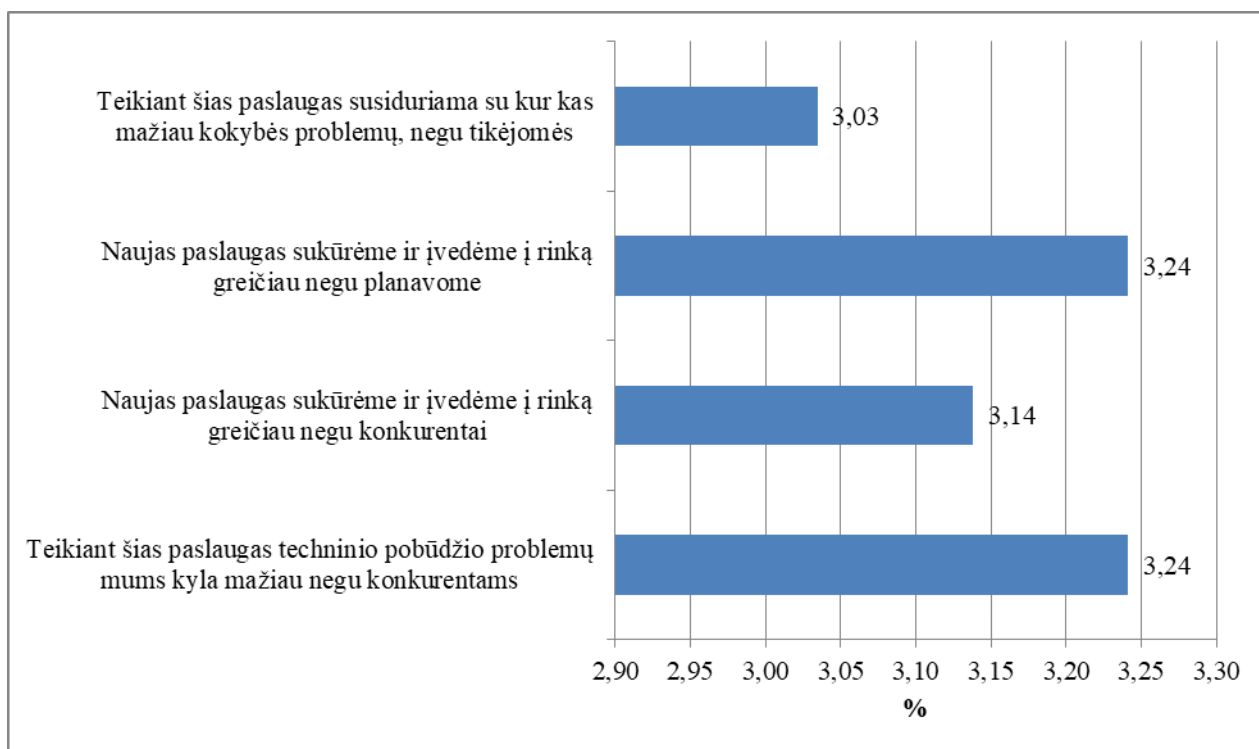
Toliau vertinama, kiek *vartotojų įtraukimas paveikė naujos paslaugos keliamus tikslus*, koks poveikis konkurencingumui ir vartotojų pasitenkinimui (21 pav.). Pagal šiuos kriterijus naujų paslaugų rezultatai yra aukštesni nei vidutiniai. Net 61 proc. respondentų teigia, jog taip kuriant naujas paslaugas buvo mažiau nepavykusių naujų paslaugų negu anksčiau (vidurkis 3,79). Apie pusę (43 proc.) respondentų teigia, jog taip kurtos naujos paslaugos pasiekė iškeltus tikslus (vidurkis 3,38), jog užtikrino vartotojų pasitenkinimą didesnę negu konkurentų atitinkamomis paslaugomis (vidurkis 3,5, taip teigia 52 proc.), ir jog padidino bendrą vartotojų pasitenkinimą įmonės paslaugomis (vidurkis 3,36, taip teigia 48 proc. respondentų).



21 pav. Vartotojų įtraukimo į keleivių pervežimo naujų paslaugų kūrimą poveikio nefinansiniams rezultatams vertinimas (balai)

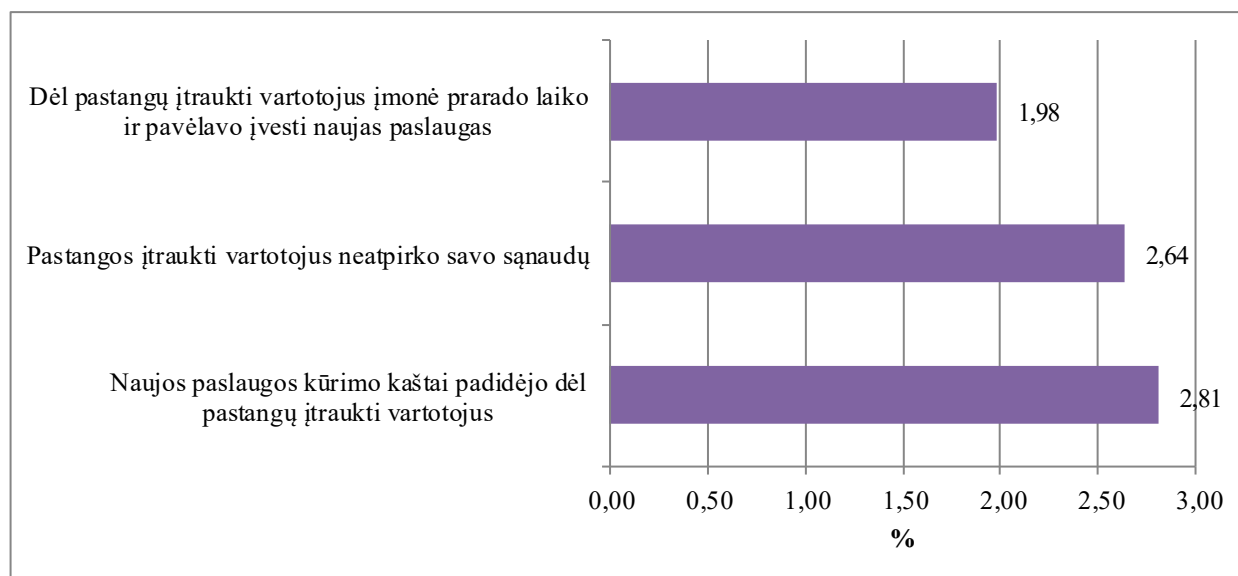
Daugiau nei trečdalis, t.y. 39 proc. respondentų pastebi, jog tokios naujos paslaugos sustiprino įmonės konkurencinį pranašumą (vidurkis 3,02). Taigi daugiau nei pusė respondentų mano, jog kai paslaugos kuriamos įtraukiant vartotojus, taip kurtos paslaugos daugiau sulaukė sėkmės rinkoje ir užtikrino didesnę vartotojų pasitenkinimą negu konkurentų paslaugomis. Apie 30–40 proc. tiriamųjų atsakymų patvirtina, jog įtraukiant vartotojus kuriamos paslaugos turi teigiamą poveikį įmonės konkurenciniam pranašumui, bendram įmonės pasitenkinimui įmonės paslaugomis bei lemia paslaugai keliamų tikslų pasiekimą.

Vertinant operacinius naujų paslaugų, kai į šį procesą įtraukiamas vartotojas, rezultatus (22 pav.), respondentų nuomone, stebimi tiek techninės kokybės, tiek įvedimo laiko rezultatai. Apie 40 proc. respondentų teigia, jog teikiant šias paslaugas susiduriama su kur kas mažiau kokybės problemų, negu tikėtasi (vidurkis 3,03) ir jog teikiant šias paslaugas techninio pobūdžio problemų kyla mažiau negu konkurentams (vidurkis 3,24). 38 proc. teigia, jog tokiu būdu naujas paslaugas pavyko sukurti ir įvesti į rinką greičiau negu tai padarė konkurentai (vidurkis 3,14), 43 proc. teigia, jog klientų įtraukimas į naujų paslaugų kūrimą sąlygojo spartesnę nei planuota įvedimą į rinką (vidurkis 3,24).



22 pav. Vartotojų įtraukimo į naujų keleivių pervežimo paslaugų kūrimą poveikio operacinių rezultatų pasiekimams vertinimas (balai)

Vertinant, kaip vartotojų įtraukimas paveikė naujos keleivių pervežimo paslaugos kaštus, galima pastebėti, jog respondentai jų naštos neakcentuoja (23 pav.).



23 pav. Naujų keleivių pervežimo paslaugų kūrimo įtraukiant vartotojus kaštų vertinimas (balai)

Vis dėlto beveik trečdalis (27 proc.) respondentų atsakymų atskleidžia, jog naujos paslaugos kūrimo kaštai padidėjo dėl pastangų įtraukti vartotojus (vidurkis 2,81), beveik penktadalis (19 proc.) – kad pastangos įtraukti vartotojus neatpirko sąnaudų (vidurkis 2,64), 12 proc. – jog dėl pastangų įtraukti vartotojus įmonė prarado laiko ir pavėlavo įvesti naujas paslaugas (vidurkis 1,98). Nepaisant to, apibendrinant galima teigti, jog, respondentų nuomone, į naujų keleivių pervežimo paslaugų kūrimą

įtraukiant vartotojus palankūs finansiniai ir operaciniai rezultatai nustelbia vartotojų įtraukimo sąnaudas.

Taikant koreliacinės – regresinės analizės metodą vertinta, kaip susiję naujų paslaugų rezultatų (finansinių, operacinių) vertinimai ir vartotojų įtraukimo į naujų keleivių pervežimo paslaugų kūrimą vertinimai. Atliekant šią analizę naudoti apibendrinantys atskirus veiksnius kintamieji:

- rinkos dalis, pelningumas, pardavimai, konkurencingumas, vartotojų pasitenkinimas, tikslų pasiekimas, techninė kokybė, įvedimo laikas, sąnaudos: įvertinti išvedus respondentų pateiktus kiekvieną kintamąjį charakterizuojančių teiginių vertinimų vidurkius (9 klausimo vertinimai);
- vartotojų įtraukimas į atskirus etapus: idėjų generavimas; analizė; vystymas; komercializacija: įvertinta išvedus respondentų pateiktus kiekvieną etapą charakterizuojančių teiginių vertinimų vidurkius (3 klausimas);
- vartotojų parinkimas: pagal 4 klausimą parenkant du aspektus: tikslinio segmento charakteristikas atitinkančių vartotojų parinkimas ir esamų bei potencialių vartotojų parinkimas; išvesti vidurkiai tuo pačiu principu;
- vartotojų vaidmenys: grupuojant teiginius priskiriamus vaidmenis *informacijos šaltinis, bendrakūrėjas, naudotojas* (7 klausimas), išvesti vidurkiai tuo pačiu principu;
- absorbciniai gebėjimai: išvesti vidurkiai tuo pačiu principu pagal 8 klausimą;
- vartotojų įtraukimo būdai: skaičiuota, kiek būdų respondantai įvardijo atskirai kiekvienam naujos paslaugos įvedimo etapui; analizei naudotas skaičius – naudojamų priemonių suma atskiruose naujos paslaugos kūrimo etapuose (idėjų generavimas, analizė, paslaugos vystymas, komercializacija, pagal 5 klausimą);
- vartotojų motyvavimo būdai: suskaičiuota kiek būdų pažymėjo vartotojai. Analizei naudotas skaičius – naudojamų vartotojų motyvavimo būdų suma (pagal 6 klausimą).

Taip pat patikrinta, kiek naujos keleivių pervežimo paslaugos kūrimo, įtraukiant į šį procesą vartotojus, rezultatai koreliuoja su įmonės dydžiu (darbuotojų skaičiumi) ir įmonės veiklos trukme (metais). Koreliacinės analizės rezultatai pateikti 5 lentelėje. Dėl rezultatų gausos, 5 lentelėje atrinkti ir pateikti tik tie kintamieji, kurie koreliuoja su naujos paslaugos rezultatų kintamaisiais.

5 lentelė. Vartotojų įtraukimo į naujų paslaugų kūrimą sprendimų koreliacija su naujos paslaugos rezultatais įmonei (koreliacijos koeficientai r , kai reikšmingumo koeficientas $p < 0,05$)

Kintamieji	Rinkos dalis	Pardavimai	Tikslų pasiekimas	Konkurencingumas	Vartotojų pasitenkinimas	Įvedimo laikas
Tikslinio segmento charakteristikas atitinkančių vartotojų parinkimas	–		0,579*	–	–	–
Esamų ir potencialių vartotojų įtraukimas		0,514*				
Vartotojų įtraukimas idėjų generavimo etape	–	–	0,714**	–	–	–

Kintamieji	Rinkos dalis	Pardavimai	Tikslų pasiekimas	Konkurencingumas	Vartotojų pasitenkinimas	Įvedimo laikas
Vartotojų įtraukimas vystymo etape	–	–	–	–	0,693*	–
Vartotojų įtraukimas analizės etape	–	–	–	0,587*	–	–
Vartotojų įtraukimas komercializacijos etape	–	0,872***	–	–	–	–
Vartotojo vaidmuo kaip „informacijos šaltinis“	–	–	–	–	0,799**	–
Vartotojo vaidmuo kaip „naudotojas“	0,798**	0,816**	–	–	–	–
Vartotojų įtraukimo būdų gausa idėjos generavimo etape	–	0,728**	–	–	–	–
Vartotojų įtraukimo būdų gausa analizės etape	–	–	–	–	0,649*	–
Vartotojų įtraukimo būdų gausa vystymo etape	–	–	–	–	0,574*	–
Vartotojų įtraukimo būdų gausa komercializacijos etape	0,811**	0,823**	–	0,644*	–	–
Absorbciniai gebėjimai	–	–	–	–	–	0,612*

* - vidutiniškai stipri koreliacija (0,5-0,69)

** - stipri koreliacija (0,7-0,99)

*** - labai stipri koreliacija (0,85-0,99)

Taigi kaip galima matyti iš 5 lentelės, labiausiai su vartotojų įtraukimo į naujų paslaugų kūrimą sprendimais yra susiję pardavimų rezultatai: jie **labai stipriai** koreliuoja su vartotojų įtraukimu komercializacijos etape, **stipriai koreliuoja** su vartotojų įtraukimo būdų gausa komercializacijos etape, vartotojo kaip *naudotojo* vaidmeniu, vartotojų įtraukimo būdų gausa analizės etape, **vidutiniškai koreliuoja** su esamų ir potencialių vartotojų įtraukimu.

Vartotojų pasitenkinimas **stipriai koreliuoja** su vartotojo kaip *informacijos šaltinio* vaidmeniu, vartotojų įtraukimu analizės etape, vystymo etape, **vidutiniškai koreliuoja** – su vartotojų įtraukimo būdų vystymo etape įvairove.

Tikslų pasiekimas **stipriai koreliuoja** su vartotojų įtraukimu idėjų generavimo etape, **vidutiniškai koreliuoja** – su tikslinio segmento charakteristikas atitinkančių vartotojų parinkimu.

Konkurencingumas **vidutiniškai koreliuoja** su vartotojų įtraukimu analizės etape ir vartotojų įtraukimo būdų gausa komercializacijos etape.

Rinkos dalis **stipriai koreliuoja** su vartotojų įtraukimo būdų komercializacijos etape gausa, su vartotojo kaip *naudotojo* vaidmeniu.

Pažymėtina, jog nenustatyta jokių veiksmų koreliacijos su vartotojų įtraukimo sąnaudų kintamuoju. Iš to galima teigti, jog vartotojų įtraukimo intensyvumas nėra tiesiogiai susijęs su tuo, kokia yra

tokio vartotojų įtraukimo kaštų našta respondentų atstovaujamai įmonei. Tikėtina, kad vartotojų įtraukimo intensyvumą lemia įmonės darbuotojų gebėjimas valdyti komunikaciją su vartotojais. Kaštų veiksnys nekoreliuoja ir su įmonės dydžiu, kas rodo, jog vartotojų įtraukimas į naujų paslaugų kūrimą nesukuria perteklinių laiko ar finansinių kaštų net ir labai mažoms įmonėms.

Tyrimo rezultatai taip pat nepatvirtino, jog kokie nors vartotojų įtraukimo į naujų paslaugų kūrimą sprendimai darytų poveikį paslaugų, į kurių kūrimą vartotojai įtraukiami, techninei kokybei. Pažymėtina, jog apie 40 proc. respondentų teigė, jog įtraukiant vartotojus, techninė kokybė buvo geresnė nei planuota ir negu konkurentų. Tačiau tyrimo rezultatai nerodo, kad techninės kokybės vertinimai koreliuotų su vartotojų įtraukimo sprendimų vertinimais. Tai gali reikšti, jog įmonės per mažai panaudoja vartotojų įtraukimo galimybes, kad tobulintų paslaugos kokybę. Sprendimai, užtikrinantys paslaugų kokybę, paprastai priimami paslaugos vystymo etape, o kaip jau minėta, šiame etape vartotojai įtraukiami mažiausiai. Dėl to didinant vartotojų įtraukimą paslaugų vystymo etape, būtų galima labiau užtikrinti, kad gaunamas vartotojų indėlis būtų panaudotas tobulinant paslaugų kokybę.

Tyrimo rezultatai taip pat nepatvirtino, jog kokie nors vartotojų įtraukimo į naujų paslaugų kūrimą sprendimai darytų poveikį paslaugų pelningumui. Tikėtina, jog paslaugų pelningumui didesnę įtaką daro kiti išoriniai veiksniai negu vartotojų įtraukimas į naujų paslaugų kūrimą. Kaip minėta aukščiau (žr. 20 pav.), tik ketvirtadalis respondentų mano, jog vartotojų įtraukimas į naujų paslaugų kūrimą teigiamai veikia įmonės pelningumą.

Kalbant apie vartotojų įtraukimo sprendimus, nenustatyta, jog su naujos keleivių pervežimo paslaugos rezultatais pasireiškiančiais įmonėse koreliuotų vartotojų motyvavimo įsitraukti į šį procesą intensyvumas. Pažymėtina, jog daugelis respondentų rinkosi po 3–4 atsakymų variantus, daugeliu atveju susijusius su palankaus psichologinio klimato sukūrimu, tačiau tik trečdalis nurodė, jog įmonė materialiai motyvuoja vartotojus įsitraukti į naujos paslaugos kūrimą. Tikėtina, jog dažnesnis tokių apčiuopiamų paskatų taikymas galėtų padidinti ryšį tarp to, kiek vartotojai motyvuojami įsitraukti į naujos keleivių pervežimo paslaugos kūrimą, ir naujos paslaugos rezultatų įmonėms.

Su naujos keleivių pervežimo paslaugos rezultatais pasireiškiančiais įmonėse nekoreliuoja ir vartotojo vaidmens kaip bendrakūrėjas dažnis. Storey, Larbig (2018), Lundkvist, Yakhlef (2004), Konu, Komppula (2016) tyrimų rezultatai yra priešingi. Tyrėjai nustatė, kad vartotojų kaip *bendrakūrėjų* įtraukimas itin daug naudos duodantis sprendimas. Tačiau šio tyrimo rezultatus galėjo nulemti tas faktas, jog respondentų imtyje tik septyni iš jų nurodė, jog vartotojai vienaip ar kitaip įtraukiami kaip *bendrakūrėjai*. Atsižvelgiant į tai, vartotojų kaip *bendrakūrėjų* vaidmens įtakos įmonės rezultatams šio tyrimo kontekste yra nepatikimas.

Nustačius, kurie kintamieji tarpusavyje koreliuoja, jie įtraukti į regresinę analizę, vertinant kiekvieno veiksnio individualią tiesinę regresiją su atskirais naujos paslaugos rezultatais pasireiškiančiais įmonėse Sudaryti ANOVA modeliai. 6 lentelėje pateikiami regresinės analizės rezultatai.

6 lentelė. Vartotojų įtraukimo į naujų keleivių pervežimo paslaugų kūrimą sprendimų įtakos įmonės rezultatams regresinė analizė (determinacijos koeficientas R^2 , beta koeficientai, kai reikšmingumo koeficientas $p < 0,05$, modelio patikimumas, jeigu $R^2 > 0,5$)

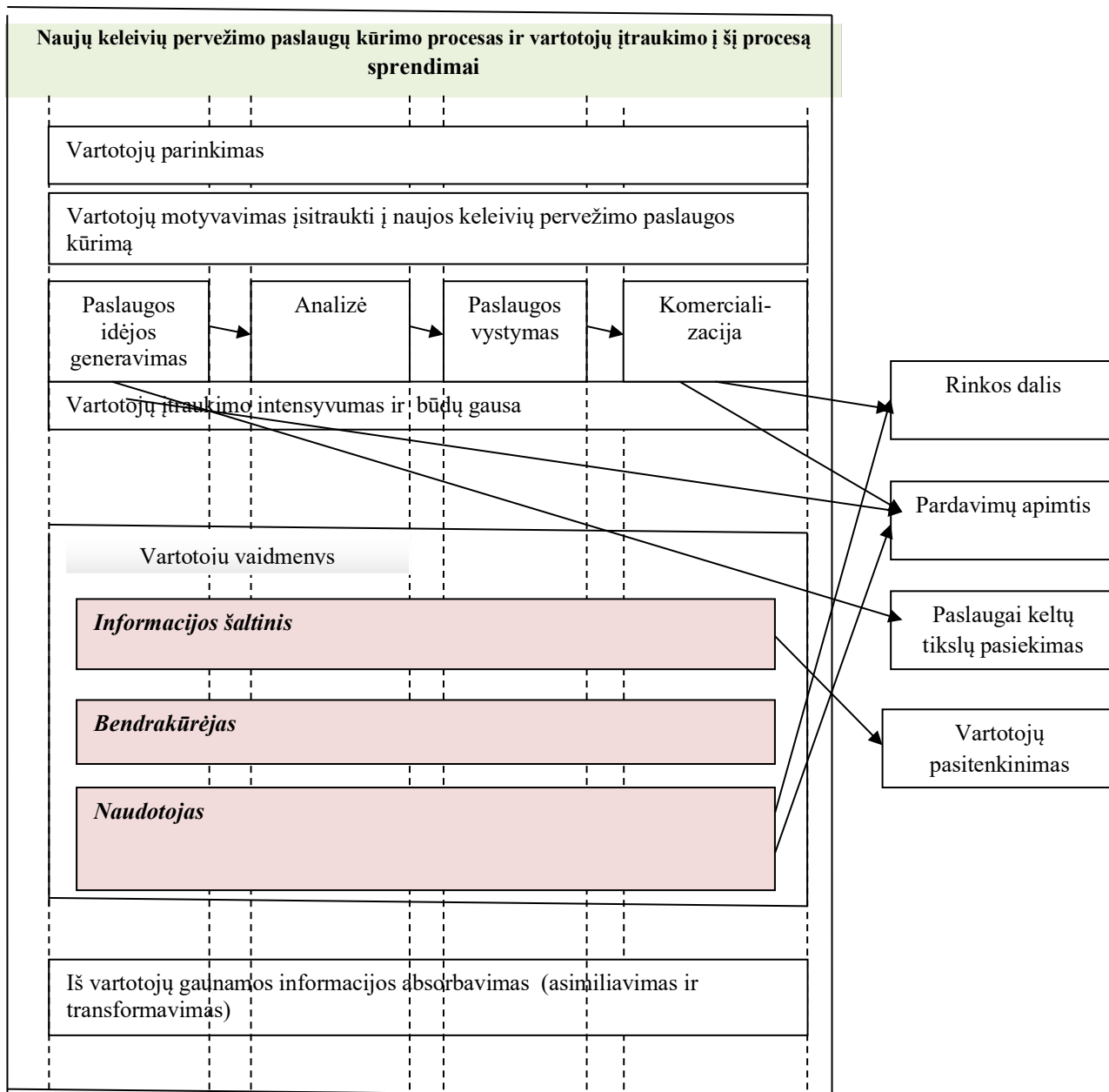
Priklausomas kintamasis	Nepriklausomi kintamieji	R^2	Modelio patikimumo vertinimas	Koeficientai	
				(const)	beta
Rinkos dalis	Vartotojo kaip <i>naudotojo</i> vaidmuo	0,637	Patikimas	1,714	0,425
	Vartotojų įtraukimo būdų gausa komercializacijos etape	0,658	Patikimas	1,612	0,612
Pardavimai	Pastovių ir potencialių vartotojų įtraukimas	0,264	Nepatikimas	–	–
	Vartotojų įtraukimas komercializacijos etape	0,760	Patikimas	1,452	0,556
	Vartotojo kaip <i>naudotojo</i> vaidmuo	0,666	Patikimas	1,573	0,579
	Vartotojų įtraukimo būdų gausa idėjos generavimo etape	0,530	Patikimas	1,117	0,479
	Vartotojų įtraukimo būdų gausa komercializacijos etape	0,677	Patikimas	1,433	0,479
Tikslų pasiekimas	Tikslinio segmento charakteristikas atitinkančių vartotojų parinkimas	0,335	Nepatikimas	–	–
	Vartotojų įtraukimas idėjų generavimo etape	0,510	Patikimas	1,209	0,383
Konkurencingumas	Vartotojų įtraukimas analizės etape	0,345	Nepatikimas	–	–
	Vartotojų įtraukimo būdų gausa komercializacijos etape	0,415	Nepatikimas	–	–
Vartotojų pasitenkinimas	Vartotojų įtraukimas vystymo etape	0,480	Nepatikimas	–	–
	Vartotojo kaip <i>informacijos šaltinio</i> vaidmuo	0,638	Patikimas	1,413	0,611
	Vartotojų įtraukimo būdų gausa analizės etape	0,421	Nepatikimas	–	–
	Vartotojų įtraukimo būdų gausa vystymo etape	0,329	Nepatikimas	–	–
Įvedimo laikas	Absorbciniai gebėjimai	0,375	Nepatikimas	–	–

Taigi regresinė analizė nepatvirtino, jog konkurencingumo sustiprėjimui ar trumpesniai paslaugos įvedimo laikui įtakos turėtų vartotojų įtraukimo į naujos keleivių pervežimo paslaugos kūrimą sprendimai. Tačiau šios analizės rezultatai rodo, jog įvairūs vartotojų įtraukimo komercializacijos sprendimai (tiek įtraukimo aktyvumas, tiek naudojamų būdų šiame etape gausa, tiek vartotojo kaip *naudotojo* aktyvumas) teigiamai veikia naujos keleivių pervežimo paslaugos pardavimų apimtį, rinkos dalį. Pardavimų apimtį teigiamai veikia ir vartotojų įtraukimo būdų gausa idėjos generavimo etape. Tikėtina, jog taip tarp vartotojų geriau pasklinda informacija apie naują keleivių pervežimo paslaugą, kas skatina ir pardavimų apimtį.

Platesnis vartotojų įtraukimas idėjų generavimo etape turi teigiamos įtakos ir naujos keleivių pervežimo paslaugos tikslų pasiekimui. Rezultatai taip pat rodo, jog vartotojų pasitenkinimui teigiamos įtakos turi aktyvesnis vartotojų kaip *informacijos šaltinio* vaidmuo.

24 pav. pavaizduotas patikslintas vartotojų įtraukimo į naujos keleivių pervežimo paslaugos kūrimą

įtakos įmonės rezultatams modelis. Šis modelis reikalauja validacijos, nes atlikto tyrimo rezultatai dėl santykinai nedidelės imties turi būti traktuojami kaip pilotiniai.



24 pav. Patikslintas vartotojų įtraukimo į naujos keleivių pervežimo paslaugos kūrimą įtakos įmonės rezultatams modelis (sudaryta autorės)

Galima teigti, jog pasitvirtino ankstesnių tyrimo rezultatai, kad į naujų paslaugų kūrimą įtraukiant vartotojus įmonės pasiekia geresnių rezultatų nei tuo atveju, kai naujos paslaugos kuriamos tik įmonės pastangomis. Atlikto tyrimo rezultatai rodo, jog vartotojų įtraukimas į naujų keleivių pervežimo paslaugų kūrimą turi teigiamos įtakos įmonės rezultatams rinkoje. Gauti panašūs rezultatai kaip Storey ir Larbig (2018); Carbonell ir kt. (2009); Feng ir kt. (2016); Antikainen (2011); Cui ir Wu (2016), Gustafsson ir kt. (2012) tyrimuose, kuriuose buvo nustatyta, jog įtraukiant vartotojus, naujos paslaugos pasiekė didesnius pardavimus, užėmė didesnę rinkos dalį, greičiau pasiekė kuriant paslaugas iškeltus tikslus.

Tyrimo rezultatai rodo, jog vartotojų įtraukimas *informacijos šaltinio* vaidmenyje susijęs su didesniu vartotojų pasitenkinimu. Vartotojų įtraukimo įtaką vartotojų pasitenkinimui nustatė ir Konu ir Komppula (2016); Ma ir kt. (2017), Anning–Dorson (2018).

Svarbu pažymėti, jog nemažai teorinių prielaidų apie vartotojų įtraukimo į naujos paslaugos kūrimą įtakos įmonės rezultatams, įvardintų 2 lentelėje ir įtrauktų į teorinį modelį 5 paveiksle, nepasitvirtino. Nenustatyta vartotojų įtraukimo įtakos operaciniams rezultatams: inovacijos greičiui, techninei kokybei ar įmonės darbuotojų pasitenkinimui, kuriuos akcentavo Carbonell ir kt. (2009); Konu ir Komppula (2016), Anning–Dorson (2018).

Nepasitvirtino ir ryšiai tarp vartotojų įtraukimo į naujų keleivių pervežimo paslaugų kūrimą ir paslaugos teikėjo konkurencingumo padidėjimo, ką nustatė Carbonell ir kt. (2009). Iš kitos pusės, nepasitvirtino ir prielaidos apie didelius vartotojų įtraukimo kaštus, kuriuos taip pat akcentavo Carbonell ir kt. (2009).

Apibendrinant, koreliacinė-regresinė analizė patvirtino, kad kai kurie vartotojų įtraukimo į naujos keleivių pervežimo paslaugos kūrimą aspektai turi teigiamos įtakos įmonės rezultatams: teigiamai veikia naujos paslaugos pardavimų apimtį, rinkos dalį, lemia, kaip pasiekiami paslaugoms kelti tikslai, didina vartotojų pasitenkinimą.

Vertinant atlikto tyrimo rezultatus reikia įvertinti ribotumus, kurie galėjo lemti ir atitinkamus rezultatus. Pirmas ribotumas – tai sąlyginai maža tyrimo imtis, kuri neleidžia interpretuoti tyrimo rezultatų platesnei grupei negu tyrimo imtis. Antras ribotumas yra tas, kad kaip rodo dažnių analizė, vartotojų įtraukimo į naujos keleivių pervežimo paslaugos kūrimą sprendimai yra ganėtinai reti, išskyrus aktyvų vartotojų dalyvavimą naujos paslaugos komercializacijos etape dalinantis savo patirtimi su kitais vartotojais, kas padidina naujos paslaugos pardavimų apimtį. Vartotojų įtraukimas į kitus naujos keleivių pervežimo paslaugos kūrimo etapus, taikant įvairesnius būdus, yra reta praktika, ir dėl šių būdų ir priemonių vertinimo santykinai nedidelio dažnio tyrimo imtyje galėjo gautis tokie rezultatai, kurie nerodo, kad vartotojų įtraukimas į naujos paslaugos kūrimo atskirus etapus stipriau paveiktų įmonės rezultatus. Tikėtina, jog jeigu tyrimas vyktų atrinktus tik tas keleivių pervežimo įmones, kurios aktyviai įtraukia vartotojus į naujos paslaugos kūrimą, rezultatai būtų kitokie ir koreliacija tarp vartotojų įtraukimo bei įmonės rezultatų būtų stipresnė.

IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS

1. Vartotojų įtraukimo į naujų paslaugų kūrimą tyrimų problematikos apžvalga atskleidžia, jog mokslinėje literatūroje daug dėmesio skirta apibrėžti vartotojų įtraukimo sampratą ir šio proceso svarbą. Tačiau iki galo neatsakyti klausimai, kokie sprendimai ir būdai įtraukiant vartotojus į naujų paslaugų kūrimą sąlygotų vartotojų įtraukimo teigiamą poveikį įmonės rezultatams, kokia yra vartotojų įtraukimo į atskirus naujos paslaugos kūrimo etapus nauda bei kokie vartotojų vaidmenys jiems įsitraukiant į naujos paslaugos kūrimo procesą, kaip galima įvertinti, kiek efektyvus vartotojų įtraukimas, bei kokios šio įtraukimo pasekmės.
2. Teorinių vartotojų įtraukimo į naujų paslaugų kūrimą ir įtakos įmonės rezultatams aspektų analizė atskleidė, jog vartotojų įtraukimas į naujos paslaugos kūrimą atneša įvairialypę naudą įmonei, kuriančiai naują paslaugą, nes vartotojai yra pagrindinis informacijos apie lūkesčius, poreikius, interesus šaltinis. Vartotojų įtraukimo į naujų paslaugų kūrimą sprendimai apima vartotojų parinkimo (atitinkančių tikslinio segmento charakteristikas, pastovių ir potencialių), vartotojų motyvavimo įsitraukti (psichologinėmis ir tiesioginių naudų priemonėmis), vartotojų vaidmenų (vartotojai kaip *informacijos šaltinis*, *bendrakūrėjas* ir *naudotojas*, įtraukiami visuose naujos paslaugos kūrimo etapuose – idėjos generavimo, analizės, vystymo ir komercializacijos), vartotojų pritraukimo būdų, iš vartotojų gautos informacijos absorbcijos sprendimus. Šių sprendimų numatomas poveikis įmonės rezultatams (finansiniams – pardavimams, rinkos daliai, pelningumui, vartotojų pasitenkinimui, konkurencingumui, operaciniams – paslaugos techninei kokybei, įvedimo į rinką laikui) sudaro teorinio modelio pagrindą.
3. Keleivių pervežimo paslaugų teikėjų, veikiančių Kauno, Vilniaus miestų ir rajonų, Alytaus ir Marijampolės rajonuose, paslaugas teikiančių tiek regioniniu, tiek Lietuvos mastu, anketinės apklausos rezultatai atskleidė tokią šių įmonių praktiką įtraukiant vartotojus į naujų paslaugų kūrimą:
 - Formalizuotos vartotojų įtraukimo į naujų keleivių pervežimo paslaugų kūrimą praktikos tirtose įmonėse pasigendama. Svarbiausi naujų keleivių pervežimo paslaugų kūrimo proceso etapai, kai yra įtraukiami vartotojai, yra paslaugos komercializacijos etapas, paslaugos testavimas paslaugos vystymo metu. Mažiau vartotojai įtraukiami į paslaugų galimybių rinkoje analizės, naujų paslaugų idėjų generavimo etapus. Vartotojai mažiausiai įtraukiami į paslaugos vystymo etapą ieškant ieškoma techninių, rinkodaros ir kitų paslaugos sprendimų.
 - Didelė dalis respondentų nurodo, jog jų įmonėse į naujų paslaugų kūrimą įtraukiami vartotojai, nebūtinai atitinkantys naujos paslaugos tikslinio segmento charakteristikas. Pusė įmonių stengiasi įtraukti ne tik pastovius, bet ir potencialius vartotojus.
 - Vartotojus įsitraukti į naujų paslaugų kūrimą motyvuoja psichologinės paskatos (palankus, malonus ir gerai nuteikiantis bendravimas su paslaugų teikėjais bei vartotojo svarbos akcentavimas). Apčiuopiamą materialinę naudą siūlo tik trečdalis respondentų atstovaujama įmonių.
 - Taikomi įvairūs vartotojų įtraukimo į naujų keleivių pervežimo paslaugų kūrimą būdai. Respondentai dažniausiai minėjo šiuos: vartotojų pasisakymų forumuose, diskusijų portaluose analizė, vartotojų iniciatyva pateiktų atsiliepimų, kritikos įmonės atžvilgiu analizė (idėjos generavimo, analizės, komercializacijos etapuose), įmonės pasisakymai socialiniuose

tinkluose inspiruojant diskusijas, vartotojų iniciatyva pateiktų atsiliepimų, kritikos įmonės atžvilgiu analizė (analizės, komercializacijos etapuose). Rečiau respondentai minėjo inicijuojamas diskusijas socialinių tinklų (*Facebook* ir kt.) bendruomenėse, rengiamus konkursus, kuriuose už tam tikras idėjas vartotojams būtų siūlomi prizai, vartotojų fokusuotų grupių tyrimus, vartotojų apklausas, straipsnius tinklaraščiuose inicijuojant diskusijas. Rečiausiai taikomas vartotojų įtraukimo būdas – kvietimas prisijungti prie naujos paslaugos kūrimo komandos. Didesnė vartotojų įtraukimo į naujos keleivių pervežimo paslaugos būdų įvairovė naudojama naujos keleivių pervežimo paslaugos komercializacijos etape.

- Aktyviausiai keleivių pervežimo paslaugų kūrime pasireiškiantis vartotojų vaidmuo – *naudotojas* (ypač stipriai reiškiasi paslaugos komercializacijos etape). Vartotojo kaip *informacijos šaltinio* vaidmuo aktualizuoja idėjų generavimo etape ir dar neįvestos paslaugos testavimo etape. Tik išimtiniais atvejais vartotojai dalyvauja kaip keleivių pervežimo paslaugos *bendrakūrėjai*.
- Respondentų atstovaujama įmonių absorbciniai gebėjimai nėra pakankami – nors asimiliuojama daug informacijos gaunamos iš vartotojų, tačiau tik maža dalis šios informacijos panaudojama realiems rezultatams, transformuojant naujų paslaugų koncepcijas.
- Pasitvirtino ankstesnių tyrimo rezultatai, kad į naujų paslaugų kūrimą įtraukiant vartotojus įmonės pasiekia geresnių rezultatų nei tuo atveju, kai naujos paslaugos kuriamos tik įmonės pastangomis. Nustatyta, kad daugeliu atvejų tirtose įmonėse naujos paslaugos pasiekė planuotus pardavimus ir užėmė planuotą rinkos dalį. Be šių rezultatų jos dar padidino ir įmonės rinkos dalį, pagerino įmonės pardavimus, atsipirko paslaugų kūrimas. Be to, įmonės užsitikrino didesnę vartotojų pasitenkinimą negu konkurentų paslaugomis, pasiekė paslaugai keliamus tikslus, užsitikrino geresnę techninę kokybę ir greitesnį naujos paslaugos kūrimą. Ne visos tyrimo atstovaujamos įmonės gavo ne visas minėtas naudas, skiriasi naudų intensyvumas.
- Koreliacinė-regresinė analizė patvirtino, kad kai kurie vartotojų įtraukimo į naujos keleivių pervežimo paslaugos kūrimą aspektai turi teigiamos įtakos įmonės rezultatams. Vartotojų įtraukimo aktyvumas, įtraukimo būdų įvairovė, vartotojo kaip *naudotojo* aktyvumas komercializacijos etape teigiamai veikia naujos paslaugos pardavimų apimtį, rinkos dalį. Pardavimų apimtį teigiamai veikia ir vartotojų įtraukimo būdų gausa idėjos generavimo etape. Vartotojų įtraukimas idėjų generavimo etape turi teigiamos įtakos ir naujos paslaugos tikslų pasiekimui. Vartotojų pasitenkinimui teigiamos įtakos turi aktyvesnis vartotojų kaip *informacijos šaltinio* vaidmuo. Tyrimo rezultatai nepatvirtino, kad konkurencingumo sustiprėjimui ar trumpesniam paslaugos įvedimo laikui teigiamos įtakos turėtų vartotojų įtraukimo į naujos paslaugos kūrimą sprendimai.

Atsižvelgiant į tyrimo rezultatus teikiamos **šios rekomendacijos keleivių pervežimo įmonėms kuriant naujas keleivių pervežimo paslaugas:**

1. Paslaugų teikėjams aktyviau veikti socialiniuose tinkluose ne tik kuriant naujas paslaugas, bet pastoviai. Taip būtų užtikrinama, kad susidaro vartotojų, kuriems įmonės paslaugos yra aktualios, auditorija, kurią vėliau lengviau įtraukti į naujų paslaugų kūrimą. Komunikacija su vartotojais socialiniuose tinkluose turi būti pastovi, reguliari, įtraukianti. Šios komunikacijos iniciatorius turi būti paslaugos teikėjas.

2. Apgalvoti ir konkrečiau apibrėžti naujų paslaugų įvedimo procesą, taikomą įmonėje, numatant etapus, kai yra įtraukiami vartotojai, ir būdus, kaip tai yra daroma. Numatyti paslaugos teikėjo žmogiškuosius išteklius dirbti su vartotojais juos įtraukiant.
3. Į naujų paslaugų kūrimą įtraukti tiek pastovius klientus, tiek ir potencialius, atitinkančius tikslinio segmento charakteristikas. Prieš tai svarbu identifikuoti kuriamos naujos paslaugos tikslines vartotojų grupes, segmentavus kuriamos paslaugos vartotojus pagal įvairius demografinius kriterijus.
4. Aktyviau skatinti vartotojus įsitraukti į naujų paslaugų kūrimą per motyvavimą tiesiogine nauda. Galimas tokios naudos variantas - paskelbiamas geriausios idėjos konkursas siūlant tam tikrą prizą. Tai galima įgyvendinti skirtinguose naujos paslaugos kūrimo proceso etapuose: idėjos generavimo (naujos paslaugos, esamos paslaugos modifikavimo ir panašios idėjos konkursas), naujos paslaugos vystymo (tam tikrų paslaugos teikimo procesų, rinkodaros ir kitų sprendimų idėjų konkursas) etapuose. Kita paskatų skirtų vartotojams galimybė dar neįvestos paslaugos testavimo ir naujos paslaugos komercializacijos etapuose – prizų loterija už paslaugos išbandymą, pasidalijimą informacija apie paslaugą. Šių paskatų konkursus patogiausia skelbti socialiniuose tinkluose (*Facebook* ir kt.).
5. Įtraukiant vartotojus į naujų paslaugų kūrimą ir bendraujant svarbu užtikrinti, kad paslaugos teikėjo darbuotojai: visada bendrautų maloniai ir mandagiai; vartotojams už siūlomas idėjas, reikiamas vertingas mintis būtų padėkojama asmeniškai sureaguojant į pasisakymus; kritika būtų priimama pozityviai (padėkojant, pažadant ateityje spręsti panašias problemas); turi būti akcentuojama vartotojų svarba naujos paslaugos sėkmei, išreiškiamos padėkos, akcentuojama, jog vartotojų dalyvavimo nauda jiems patiems tuo, kad jiems įsitraukus, siūlant idėjas, nauja paslauga geriau atitiks jų pačių poreikius.
6. Naujų paslaugų idėjų generavimo etape daugiau dėmesio skirti komunikacijai su vartotojais ir naudoti tam kuo daugiau aktyvių būdų: skelbti žinutes, inspiruojančias vartotojų diskusiją ir nuomonės išsakymą įmonės paskyrose socialiniuose tinkluose; inspiruoti tematinės diskusijas socialinių tinklų vartotojų grupėse (kurios suburtos keleivių pervežimo paslaugų, miesto gyventojų aktualijų ir kita tematika); rengiant konkursus (žr. 4 rekomendaciją); samdyti nuomonės lyderius, kad jie inspiruotų diskusijas; užsakyti straipsnius populiariuose tinklaraščiuose. Konkretūs sprendimai parenkami pagal tai, kokie informacijos kanalai patrauklūs tiksliniams segmentams. Naudingi ir pasyvūs būdai, kai paslaugos teikėjas renka informaciją, pateikiamą pačių vartotojų iniciatyva (vartotojų pasisakymų forumuose, diskusijų portaluose analizė, vartotojų iniciatyva pateiktų atsiliepimų, kritikos įmonės atžvilgiu analizė). Šių vartotojų įtraukimo būdų taikymo pagrindinis tikslas – kad tiksliniai vartotojai kuo aiškiau išreikštų savo poreikius naujoms paslaugoms ir jų sprendimams, tiek ir tuos, kuriuos jie yra aiškiai suformulavę ir įsisąmoninę, tiek ir „užslėptuosius“, kuriuos, paslaugų teikėjo paskatinti, suformuluotų.
7. Ieškoti galimybių, kaip įtraukti vartotojus į paslaugos vystymo procesą. Tais atvejais, kai sprendžiamos problemos, kokie turi būti paslaugos dizaino, techninių sprendimų, paslaugos pateikimo vartotojams sprendimai ir kaip vartotojas naudosis paslauga, tikslinga įtraukti vartotojus ir sužinoti apie jų lūkesčius, kas jiems būtų priimtina, patogiu. Taip būtų užtikrinama, kad paslaugos sprendimai labiau atitiks vartotojų poreikius ir padidins vartotojų pasitenkinimą

nauja paslauga. Siūloma taikyti įvairius vartotojų įtraukimo būdus, įvardytus 6 rekomendacijoje.

8. Itin aktyviems ir kompetenciją viešoje erdvėje demonstruojantiems vartotojams pasiūlyti prisidėti prie tam tikrų sprendimų kūrimo, suderinus naudos/ atlygio vartotojui aspektus. Vartotojai atskirais atvejais gali tapti naujos paslaugos komandos nariais nuotoliniu būdu (bendraujant internetinėmis konferencinių pokalbių ir kitomis priemonėmis), taip užtikrinant vidinės paslaugos teikėjo informacijos konfidencialumą.

LITERATŪRA

1. Alam, I. (2006). Removing the fuzziness from the fuzzy front–end of service innovations through customer interactions. *Industrial Marketing Management*, 35 (4), 468–80.
2. Andreassen, T. , & Streukens, S. (2009). Service innovation and electronic word–of–mouth: is it worth listening?. *Managing Service Quality*, 19 (3), 249–65.
3. Anning–Dorson, T. (2018). Customer involvement capability and service firm performance: The mediating role of innovation. *Journal of Business Research*, 86, 269–280
4. Antikainen, M. (2011). *Facilitating customer involvement in collaborative online innovation communities* (Doctoral dissertation). Prieiga internete: <http://www2.vtt.fi/inf/pdf/publications/2011/P760.pdf>
5. Bagdonienė L. (2013). *Vartotojo dalyvavimo, teikiant žinioms imliąsias verslo paslaugas, valdymas: teorinės įžvalgos*. Mokslo studija. Kaunas: Technologija.
6. Bagdonienė, L. ir Hopenienė R. (2005). *Paslaugų marketingas ir vadyba*. Kaunas: Technologija.
7. Belz, F.M. & Baumbach, W. (2010). Netnography as a method of lead user identification. *Creativity and Innovation Management*, 19, 304–13.
8. Berry, L.L., Shankar, V., Parish, J.T., Cadwallader, S. & Dotzel, T. (2006). Creating new markets through service innovation. *MIT Sloan Management Review*, 42 (2), 56–63.
9. Bivainis, J. ir Drejeris R. (2006). Naujų paslaugų įdiegimo modelio tobulinimas. *Verslas: teorija ir praktika*. 1, 14–21
10. Blazevic, V., & Lievens, A. (2004). Learning during the new financial service innovation process: antecedents and performance effects. *Journal of Business Research*, 57 (4), 374–91.
11. Bowen, D.E., & Schneider, B. (2014). A service climate synthesis and future research agenda. , *Journal of Service Research*, 17 (1), 5–22.
12. Carbonell, N., Rodriguez–Escudero, A.I. & Pujari, D. (2009). Customer involvement in NSP: an examination of antecedents and outcomes. *Journal of Product Innovation Management*, 26, 536–50.
13. Chan, Ch. J., Yim, Ch. K. & Lam, S. S. K. (2010). Is Customer Participation in Value Creation a Double–Edged Sword? Evidence from Professional Financial Services Across Cultures. *Journal of Marketing*, 74 (3), 48–64.
14. Chang, W. & Taylor, S. A. (2016). The Effectiveness of Customer Participation in New Product Development: A Meta– Analysis. *Journal of Marketing*, 80 (1), 47–64.
15. Cheng, C. C., Chen, J. & Tsou, H. T. (2012). Market-creating service innovation: verification and its associations with new service development and customer involvement. *Journal of Services Marketing*, 26 (6), 444–457.
16. Cui, A. S. & Wu F. (2016). Utilizing Customer Knowledge in Innovation: Antecedents and Impact of Customer Involvement on New Product Performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 44 (4), 516–538.
17. Ebner, W., Leimeister, M., Bretschneider, U. & Krcmar, H. (2008). Leveraging the wisdom of crowds: designing an IT–supported ideas competition for an ERP software company”, *Proceedings of the 41st Hawaii International Conference on Systems Sciences*, www.computer.org/portal/web/csdl/proceedings/h#4
18. Feng T., Cai, D., Zhang, Z. & Liu, F. (2016). Customer involvement and new product

- performance. *Industrial Management & Data Systems*, 116 (8), 1700 – 1718
19. Fuller, J., Bartl, M. & Ernstl, J. (2010). Community based innovation: how to integrate members of virtual communities into new product development. *Electronic Commerce Research*, 6 (1), 57–73.
 20. Gonestras, E., ir Strielčiūnas, R. (2003). *Taikomoji statistika*. Kaunas: Lietuvos kūno kultūros akademija.
 21. Grönroos, C. (2008). Service logic revisited: Who creates value? And who co-creates? *European Business Review*, 20, 298–314.
 22. Gustafsson, A., Kristensson F. & Wittell, L. (2012). Customer Co-Creation in Service Innovation: A Matter of Communication. *Journal of Service Management*, 23 (3), 311–327
 23. Hautz, J., Hutter, K., Fuller, J., Matzler, K. & Rieger, M. (2010). How to establish an online innovation community: the role of users and their innovative content. *Proceedings of the 43rd Hawaii International Conference on System Sciences*, Poipu, HI, January 5–8.
 24. He, Y., Li, W. & Lai, K.K. (2011). Service climate, employee commitment and customer satisfaction: evidence from the hospitality industry in China. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 23 (5), 592 –607.
 25. Homburg, C. & Kuehnl, Ch. (2014). Is the More Always Better? A Comparative Study of Internal and External Integration Practices in New Product and New Service Development. *Journal of Business Research*, 67 (7), 1360–1367.
 26. Hoyer, W.D., Chandy, R., Dorotic, M., Krafft, M. & Singh, A. (2010). Consumer cocreation in new product development. *Journal of Service Research*, 13, 283–96
 27. Ida, E. (2017). The Role of Customers' Involvement in Value Co-creation Behaviour is Value Co-creation the Source of Competitive Advantage? *Journal of Competitiveness*, 9 (3), 51 – 66.
 28. Jonker J. & Pennink B. (2010). *The Essence of Research Methodology: A Concise Guide*. Routledge.
 29. Konu H. & Komppula, R. (2016). Customer involvement in a new service development process: the case of “Feelgood in Lapland”. *Anatolia*, 27 (4), 421–432
 30. Kristensson, G., Matthing, J. & Johansson, N. (2008). Key strategies for the successful involvement of customers in the co-creation of new technology-based services. *International Journal of Service Industry Management*, 19 (4), 474–91.
 31. Lundkvist, A. & Yakhlef, A. (2004). Customer involvement in new service development: a conversational approach. *Managing Service Quality: An International Journal*, 14 (2), 249–257
 32. Ma, Sh., Gu, H., Wang, Y. & Hampson, D. P. (2017). Opportunities and challenges of value co-creation: The role of customer involvement in hotel service development. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29 (12), 3023–3043
 33. Meigounpoory, M. R. & Saffari, E. (2014). Effective Factors of Customer Involvement in the Launching of New Services in Banking Systems. *International Journal of Management, Accounting and Economics*, 1 (4), 1–15.
 34. Melkas, H. & Harmaakorpi, V. (2011). *Practice-Based Innovation: Insights, Applications and Policy Implications*. Springer Science & Business Media.
 35. Melton, H. L. & Hartline, M. D. (2010). Customer and frontline employee influence on new service development performance. *Journal of Service Research*, 13, 411–425.
 36. Puccio, G. & Grivas, C. (2009). Examining the relationship between personality traits and

- creativity styles. *Creativity and Innovation Management*, 18 (4), 248–55.
37. Pukėnas, K. (2005). *Sportinių tyrimų duomenų analizė SPSS programa*. Kaunas: Lietuvos kūno kultūros akademija
 38. Rowley, J., Teahan, B. & Leeming, E. (2007). Customer community and co-creation: a case study. *Marketing Intelligence & Planning*, 25 (2), 136–46.
 39. Schmitz, C. & Ganesan, S. (2014). Managing customer and organizational complexity in sales organizations. *Journal of Marketing*, 78 (6), 59–77.
 40. Schroder, A. & Holzle, K. (2010). Virtual communities for innovation: influence factors and impact on company innovation. *Creativity and Innovation Management*, 19), 257–68.
 41. Sigala, M. (2012). Social networks and customer involvement in new service development (NSD): The case of www.mystarbucksidea.com. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 24 (7), 966–990.
 42. Sjodin, C., & Kristensson, P. (2012). Customers' experiences of co-creation during service innovation. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 4(2), 145-159.
 43. Storey C. & Larbig, Ch. (2018). Absorbing Customer Knowledge: How Customer Involvement Enables Service Design Success. *Journal of Service Research*, 21(1) 101–118.
 44. Tanner, R., Rosellina, F., Tanya, L., Chartrand, J., Bettman, R. & van Baaren, R. (2008). Of chameleons and consumption: the impact of mimicry on choices and preferences. *Journal of Consumer Research*, 34, 374–766.
 45. Wattanakamolchai, S. (2008). Managing Customer Participation in the Service Production Process. *BU Academic review*, 8 (1), 4-9.
 46. Witell, L., Gustafsson, A. & Johnson M. (2014). The Effect of Customer Information during New Product Development on Profits from Goods and Services. *European Journal of Marketing*, 48 (9/10), 1709–1730
 47. Wong, T.Y.T., Peko, G., Sundaram, D. & Piramuthu, S. (2016). Mobile environments and innovation co-creation processes & ecosystems. *Information & Management*, 53 (3), 336–344.

INFORMACIJOS ŠALTINIAI

1. Budreikienė, J., ir Butkus, L. (2019). Keleivių vežėjų TOP 10 – valstybės įmonių lyderystė ir konkurencija su privačiu verslu. *Verslo žinios*. [žiūrėta 2019-12-08]. Prieiga per internetą: <https://www.vz.lt/transportas-logistika/2019/06/11/keleiviu-vezeju-top-desimtuke-valstybes-imoniu-lyderyste-ir-konkurencija-su-privaciu-verslu#ixzz68OrugpiJ>
2. Lietuvos Respublikos Statistikos departamentas (2019). *Rodiklių duomenų bazė*. [žiūrėta 2019–12–01]. Prieiga per internetą: www.stat.gov.lt

PRIEDAS

1 priedas. Apklauso anketa

Gerbiama (-s) respondente,

Kauno technologijos universiteto Įmonių valdymo programos magistrantė Agnė Slančiauskienė atlieka tyrimą *Vartotojo įtraukimo į naujos paslaugos kūrimą įtaka jos rezultatams*. Šios apklauso tikslas – išsiaiškinti respondentų atstovaujamų įmonių patirtį įtraukiant vartotojus į naujų paslaugų kūrimą ir šio proceso įtaką įmonės rezultatams.

Prašau Jūsų skirti laiko ir atsakyti į pateiktus anketoje klausimus. Prašome pasirinkti Jums priimtina atsakymą ir jį pažymėti taip, kaip nurodyta prie klausimo/teiginio.

Garantuojame pateiktos informacijos konfidencialumą, nes gauta informacija bus naudojama tik apibendrinta forma moksliniam darbui parengti.

Dėkojame už skirtą laiką.

1. Kokio tipo naujas paslaugas Jūsų atstovaujama įmonė sukūrė per pastaruosius dvejus metus, t.y. kiek paslauga buvo nauja tuo metu, kai buvo įvesta į rinką? (Galimi keli atsakymų variantai)

	<input type="radio"/> Visiškai nauja paslauga Lietuvos rinkoje <input type="radio"/> Nauja paslauga įmonei, bet Lietuvos rinkoje kitos įmonės jau teikė šią paslaugą
--	---

2. Kokio tipo naujas paslaugas įvedėte į rinką per pastaruosius dvejus metus? (Galimi keli atsakymų variantai)

	<input type="radio"/> Paslaugos, kuriomis vartotojai aptarnaujami naujais, vartotojui patogesniais, greitesniais būdais (nauji maršrutai, keleivių pervežimas kitokio tipo transporto priemonėmis ir pan.), kitaip gauti paslaugą jiems patogioje vietoje <input type="radio"/> Paslaugos, kurias leidžia vartotojams vykdyti išankstinius užsakymus <input type="radio"/> Paslaugos, kurios sukuria didesnę fizinę ar emocinę komfortą vartotojui <input type="radio"/> Nauji paslaugų sprendimai, kurie padidina paslaugų prieinamumą vartotojams kaip ir kada jiems patogų (pvz., mobiliosios programos) <input type="radio"/> Kita (įrašykite)
--	--

3. Kokios vartotojų įtraukimo į naujos paslaugos kūrimą (NPK) praktikos laikomasi Jūsų įmonėje? Prašome įvertinti kiekvieną teiginį.

		Visiškai sutinku	Sutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Nesutinku	Visiškai nesutinku
3.1.	Įmonėje yra susiformavusi vartotojų įtraukimo į naujų paslaugų kūrimą (NPK), praktika	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.2.	Vartotojai įtraukiami į NPK, kad įmonė gautų idėjų paslaugoms	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.3.	Vartotojai įtraukiami analizuojant jos galimybes rinkoje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.4.	Vartotojai įtraukiami, kai rengiami konkretūs paslaugos sudėties sprendimai, teikimo formų, kainodaros, reklamos ir kt. sprendimai	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.5.	Vartotojai įtraukiami testuojant paslaugą, t.y. kviečiami išsakyti savo nuomonę apie būsimą paslaugą	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.6.	Vartotojai yra įtraukiami paslaugos įvedimo į rinką etape, t.y. jų prašoma pareikšti nuomonę pasinaudojus paslauga	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4. Kokie vartotojai įtraukiami į naujų paslaugų kūrimą? Prašome įvertinti kiekvieną teiginį.						
		Visiškai sutinku	Sutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Nesutinku	Visiškai nesutinku
4.1.	Į naujų paslaugų kūrimą įtraukiami vartotojai, atitinkantys tik vieną tikslinį segmentą	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.2	Į naujų paslaugų kūrimą įtraukiami vartotojai, atitinkantys kelis tikslinius segmentus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.3	Į naujų paslaugų kūrimą įtraukiami <u>atsitiktiniai</u> vartotojai, nebūtinai atitinkantys tikslinių segmentų charakteristikas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.4	Į naujų paslaugų kūrimą įtraukiami pastovūs vartotojai	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.5	Į naujų paslaugų kūrimą įtraukiami ir potencialūs vartotojai	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5. Pažymėkite, kokiuose naujos paslaugos kūrimo etapuose taikomi išvardinti vartotojų įtraukimo būdai. Prašome įvertinti kiekvieną teiginį; jeigu tas pats būdas taikomas keliuose etapuose –pažymėkite tai.						
		Idėjų generavimo etapas	Paslaugos galimybių ir sprendimų analizės etapas	Paslaugos sprendimų, techninių aspektų, procesų vystymo etapas	Įvedimo į rinką etapas	Būdas netaikomas
5.1.	Įmonės pasisakymai socialinių tinklų (Facebook ir kt.) paskyrose kviečiant vartotojus komentuoti ir dalintis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5.2.	Diskusijų socialinių tinklų bendruomenėse inicijavimas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5.3.	Konkursai, kuriuose vartotojai kviečiami siūlyti idėjas naujai paslaugai/ pavadinimui ar pan.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5.4.	Vartotojų apklausos, interviu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5.5.	Vartotojų fokusuotos grupės	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5.6.	Vartotojų pasisakymų forumuose, diskusijų portaluose analizė	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5.7.	Straipsniai tinklaraščiuose, prašant vartotojų išsakyti nuomonę	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5.8.	Vartotojų iniciatyva pateiktų atsiliepimų, kritikos įmonės atžvilgiu analizė	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5.9.	Nuomonės lyderių inspiruojama vieša diskusija	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5.10	Tam tikrų vartotojų pakvietimas prisijungti prie naują paslaugą kuriančios komandos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6. Kokiais būdais sudominate ir motyvuojate vartotojus įsitraukti į naujų paslaugų kūrimą?

(Galimi keli atsakymų variantai)

	<ul style="list-style-type: none"> ○ Skelbiame konkursą su prizų už tam tikras idėjas ○ Mandagiai šiltai bendraujame komentaruose, diskusijose ○ Stengiamės pozityviai reaguoti į kiekvieną vartotojų pasisakymą, komentarą ○ Stengiamės turinį, susijusį su naujai kuriamą paslauga, pateikti įdomiai, smagiai ○ Akcentuojame, kodėl mums svarbi vartotojų nuomonė, pastebėjimai, pasiūlymai ○ Mandagiai prašome pagalbos ○ Akcentuojame, jog su vartotojų pagalba paslauga bus kokybiškesnė ir jiems naudingesnė ○ Kita (įrašyti)
--	--

7. Pažymėkite, kiek žemiau pateikti teiginiai apibūdina vartotojų vaidmenį Jūsų įmonėje kuriant naujas paslaugas.

Prašome įvertinti kiekvieną teiginį.

		Visiškai sutinku	Sutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Nesutinku	Visiškai nesutinku
7.1	Vartotojų skelbia viešus atsiliepimus apie mūsų paslaugas, iš kurių bandoma nustatyti vartotojų poreikius	○	○	○	○	○
7.2.	Įmonės paprašyti pateikti atsiliepimus, vartotojai įvardija kas jiems patinka, priimtina keleivių pervežimo paslaugose	○	○	○	○	○
7.3	Vartotojai dalyvauja įmonės inicijuotose apklausose ir įvardija kokių konkrečių naujų paslaugų pageidautų	○	○	○	○	○
7.4.	Vartotojų dalyvauja įmonės inicijuotose apklausose/ diskusijose ir išreiškia nuomonę apie tam tikras siūlomas naujos paslaugos, jos dizaino ir sprendimų alternatyvas	○	○	○	○	○
7.5.	Kai kada naujos paslaugos idėją siūlo patys vartotojai	○	○	○	○	○
7.6.	Vartotojai patys sukuria tam tikras idėjas ar sprendimus ir pasiūlo įmonei	○	○	○	○	○
7.7.	Vartotojai tampa paslaugos kūrimo komandos nariais	○	○	○	○	○
7.9.	Vartotojai išbando testuojamą (dar neįvestą į rinką) paslaugą nemokamai ir pareiškia savo atsiliepimus	○	○	○	○	○
7.9	Vartotojai išbando ką tik į rinką įvestą paslaugą nemokamai ir pareiškia savo atsiliepimus	○	○	○	○	○
7.10	Vartotojai išbando ką tik į rinką įvestą paslaugą ir pareiškia savo atsiliepimus	○	○	○	○	○
7.11	Vartotojai pasidalina informacija apie naują paslaugą su kitais vartotojais socialiniuose tinkluose, forumuose	○	○	○	○	○
7.12	Vartotojai „atveda“ naujų vartotojų ką tik sukurtai paslaugai (kai siūloma pirkti su draugu ir pan.)	○	○	○	○	○
7.13	Vartotojai teikia pasiūlymus dėl paslaugos tobulinimą jau po paslaugos įvedimo	○	○	○	○	○

8. Pažymėkite, kiek vartotojų įtraukimas paveikė įmonės žinias apie vartotojus. Prašome įvertinti kiekvieną teiginį.						
		Visiškai sutinku	Sutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Nesutinku	Visiškai nesutinku
8.1.	Kai į naujų paslaugų kūrimą įtraukėme vartotojus, pagerėjo mūsų žinios apie tikslinių ir potencialių vartotojų poreikius	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8.2.	Kai į naujų paslaugų kūrimą įtraukėme vartotojus, pagerėjo mūsų žinios apie tai, kaip vartotojai vartoja mūsų paslaugas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8.3.	Kai į naujų paslaugų kūrimą įtraukėme vartotojus, mes daugiau sužinojome apie tai, kas formuoja vertę vartotojams	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8.4.	Kai į naujų paslaugų kūrimą įtraukėme vartotojus, mes daugiau sužinojome apie latentinius (paslėpus, neišreikštus) vartotojų poreikius	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8.5.	Kai į naujų paslaugų kūrimą įtraukėme vartotojus, mes koregavome paslaugos koncepciją pagal iš vartotojų gautą informaciją	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8.6.	Žinios, kurias mes gavome įtraukdami vartotojus, buvo pilnai integruotos į naujas paslaugas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. Pažymėkite, kokie buvo naujų paslaugų, kurtų įtraukiant vartotojus, rezultatai įmonei. Prašome įvertinti kiekvieną teiginį.						
		Visiškai sutinku	Sutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Nesutinku	Visiškai nesutinku
9.1.	Naujos paslaugos pasiekė iškeltus tikslus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9.2.	Naujos paslaugos pasiekė planuotus pardavimus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9.3.	Naujų paslaugų finansiniai rodikliai (pelningumas ir kt.) buvo ne prastesni nei planuota	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9.4.	Naujų paslaugų kūrimas įmonei atsipirko	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9.5.	Naujos paslaugos iš esmės pagerino įmonės pardavimų apimtį	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9.6.	Naujos paslaugos pagerino įmonės pelningumą	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9.7.	Naujos paslaugos užėmė rinkos dalį, ne mažesnę nei planavome	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9.8.	Naujos paslaugos padidino įmonės užimamą rinkos dalį	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9.9.	Naujos paslaugos sustiprino įmonės konkurencinį pranašumą	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9.10.	Vartotojai yra labiau patenkinti šiomis naujomis paslaugomis negu tomis pačiomis konkurentų paslaugomis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9.11.	Naujos paslaugos padidino bendrą vartotojų pasitenkinimą įmonės paslaugomis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

		Visiškai sutinku	Sutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Nesutinku	Visiškai nesutinku
9.12.	Teikiant šias paslaugas susiduriama su kur kas mažiau kokybės problemų, negu tikėjomės	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9.13.	Buvo mažiau nepavykusių naujų paslaugų negu anksčiau mūsų įmonėje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9.14.	Teikiant šias paslaugas techninio pobūdžio problemų mums kyla mažiau negu konkurentams	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9.15.	Naujas paslaugas sukūrėme ir įvedėme į rinką greičiau negu konkurentai	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9.17.	Naujas paslaugas sukūrėme ir įvedėme į rinką greičiau negu planavome	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9.18.	Naujos paslaugos kūrimo kaštai padidėjo dėl pastangų įtraukti vartotojus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9.19.	Pastangos įtraukti vartotojus neatpirko savo sąnaudų	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9.20.	Dėl pastangų įtraukti vartotojus įmonė prarado laiko ir pavėlavo įvesti naujas paslaugas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Prašome atsakyti į keletą klausimų apie Jūsų įmonę ir Jus kaip respondentą

10. Kokias paslaugas teikia Jūsų atstovaujama įmonė? Galite pažymėti kelis tinkančius variantus.	
	<input type="radio"/> Taksi paslaugos <input type="radio"/> Pavėžėjimo paslaugos <input type="radio"/> Transporto priemonių (automobilių, dviračių, paspirtukų ir kt.) nuoma <input type="radio"/> Keleivių pervežimas mikroautobusais mieste <input type="radio"/> Keleivių pervežimas autobusais, troleibusais mieste <input type="radio"/> Tarpmiestinis keleivių pervežimas mikroautobusais <input type="radio"/> Tarpmiestinis/ tarptautinis keleivių pervežimas autobusais
11. Kiek darbuotojų dirba Jūsų atstovaujamoje įmonėje?	
	<input type="radio"/> Iki 10 <input type="radio"/> 11–50 <input type="radio"/> 51–100 <input type="radio"/> 101–250 <input type="radio"/> Daugiau nei 251
12. Kiek metų keleivių pervežimo paslaugas teikia Jūsų atstovaujama įmonė?	
	<input type="radio"/> Mažiau nei 1 metai <input type="radio"/> 2–5 metai <input type="radio"/> 6–10 metų <input type="radio"/> 11–20 metų <input type="radio"/> Daugiau nei 20 metų
13. Kokiame mieste (–uose)/ regione veikia Jūsų atstovaujama įmonė?	
Prašome įrašyti _____	
14. Kiek metų dirbate atstovaujamoje įmonėje?	
Prašome įrašyti _____	
15. Kokios Jūsų užimamos pareigos?	
Prašome įrašyti _____	