



	Kandidaatintutkielma
	Pro gradu -tutkielma
	Lisensiaatintutkielma
	Väitöskirja

Oppiaine	Markkinointi	Päivämäärä	5.6.2019
Tekijä	Tuomas Malmström	Matrikkelinumero	409691
		Sivumäärä	88 s. + liitteet
Otsikko	Kuluttaja-asiakkaiden osallistuminen palvelukehitykseen: Olemassa olevien palvelujen asiakaslähtöinen kehittäminen yritysten näkökulmasta		
Ohjaaja	KTT Helena Rusanen		

Tiivistelmä

Asiakkaiden kokemukset vaikuttavat tulevaisuudessa yhä enemmän olemassa olevien palvelujen kehittämiseen. Yritykset hyödyntävät asiakkaiden tarpeiden ja kokemusten ymmärtämisessä käyttäjien osallistamista ja asiakasintegraatiota. Kuluttajakäyttäjät kykenevät tuottamaan merkityksellisiä kehitysehdotuksia vasta, kun he ovat itse päässeet kokemaan palvelun ja käyttämään sen vaatimaa teknologiaa. Asiakkaiden osallistaminen palvelukehitykseen edesauttaa ylivertaisten, erottuvien ja parempaa arvoa tuottavien palvelujen syntyisessä.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, miten kuluttaja-asiakkaiden osallistaminen vaikuttaa olemassa olevien palvelujen kehitysprosessiin. Teoreettinen viitekehys rakennettiin palvelujen yhteisluonti- ja palveluinnovaatiokirjallisuuden pohjalta. Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena ja tutkimusmenetelmänä käytettiin teemahaastattelua. Tutkimuksessa haastateltiin viittä suomalaisen pörssi-yhtiön johtajaa, jotka vastaavat edustamassaan yhtiössä palvelukehityksestä, markkinoinnista tai asiakaskokemuksen johtamisesta. Kerätyn aineiston analysoinnissa hyödynnettiin teoriasidonnaista lähestymistapaa, jota kutsutaan myös abduktiiviseksi päättelyksi.

Tutkimuksen johtopäätöksistä käy ilmi, että asiakaslähtöisyys ilmenee monesti olemassa olevien palvelujen kuluttajalähtöisenä testaamisena. Yritykset kokivat tärkeänä, että palvelun loppukäyttäjien ymmärtäminen tapahtuu aidoissa asiakaskohtaamistilanteissa, joissa ovat mukana todelliset tunteet ja vilpitön vuorovaikutus. Sitoutuneet ja palautetta antavat asiakkaat nähtiin olemassa olevien palvelujen jatkuvan kehittämisen mahdollistajina, vaikka kehitysehdotuksia luonnehdittiin osittain epärealistiksi ja keskenään ristiriitaisiksi. Asiakkailta saatuun palautetulvaan liitettiin voimakkaitakin tunteita, kuten voimattomuutta ja tuskaa. Asiakkaan jättämisen kehitysprosessin ulkopuolelle nähtiin heikentävän kehitystyön lopputulosta. Kuluttaja-asiakkaiden osallistamisesta seuraa yrityksille ennen kaikkea taloudellisesti kannattavaa liiketoimintaa. Muita positiivisia lopputulemia olivat asiakkaiden todellisten tarpeiden ymmärtäminen, kehitystyön nopeutuminen ja parantunut työtyytyväisyys.

Asiasanat	Kuluttaja, osallistaminen, yhteisluonti, palvelukokemus, palvelukehitys, pörssi-yhtiö
Muita tietoja	





**TURUN
YLIOPISTO**
Kauppakorkeakoulu

KULUTTAJA-ASIAKKAIDEN OSALLISTU- MINEN PALVELUKEHITYKSEEN

**Olemassa olevien palvelujen asiakaslähtöinen kehittäminen yri-
tysten näkökulmasta**

Markkinoinnin
pro gradu -tutkielma

Laatija:
Tuomas Malmström

Ohjaaja:
KTT Helena Rusanen

5.6.2019
Turku

Turun yliopiston laatujärjestelmän mukaisesti tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck -järjestelmällä.

Sisällys

1	JOHDANTO	9
1.1	Johdatus aiheeseen	9
1.2	Tutkimuksen tarkoitus, käsitteet ja rajaukset	11
1.3	Tutkielman rakenne	13
2	KULUTTAJIEN HYÖDYNTÄMINEN PALVELUKEHITYKSESSÄ	15
2.1	Uuden palvelun kehitysprosessi	15
2.2	Kuluttajat innovoijina ja yhteisluojina	17
2.3	Asiakkaan osallistaminen olemassa olevan palvelun kehitysprosessiin	19
2.3.1	Kuluttaja-asiakkaiden valinta ja roolit	19
2.3.2	Yrityksen osallistamistavat julkaistun palvelun kehittämisessä	23
2.3.3	Kuluttajan sitoutumisen motiivit	25
2.4	Palvelukokemuksen yhteisluonti	28
2.5	Palvelujen yhteisluonnin käsite	30
2.6	Palvelujen yhteisluonnin lopputulemat palveluntarjoajalle	32
2.7	Tutkimuksen teoreettinen viitekehys	34
3	METODOLOGIA	37
3.1	Tutkimusote	37
3.2	Tutkimusmenetelmä	38
3.3	Tutkimuksen toteutus	41
3.4	Aineiston analysointi ja tulkinta	43
3.5	Tutkimuksen luotettavuuden arviointi	45
4	KULUTTAJIEN HYÖDYNTÄMINEN SUOMALAISTEN PÖRSSIYHTIÖIDEN PALVELUKEHITYSPROSESSEISSA	48
4.1	Kuluttaja-asiakkaiden osallistaminen palvelujen kehittämiseen	48
4.1.1	Asiakaslähtöisyyden näyttäytyminen liiketoiminnassa	48
4.1.2	Osallistamistavat ja tiedon kerääminen	50
4.1.3	Kuluttaja-asiakkaiden valinta	51
4.1.4	Yhteenvedo kuluttaja-asiakkaiden osallistamisesta palvelujen kehittämiseen	54
4.2	Palvelukokemusten hyödyntäminen olemassa olevien palvelujen kehitysprosessissa	55
4.2.1	Kokemusten hyödyntäminen	55
4.2.2	Kuluttajien osallistumiskokemukset	57
4.2.3	Kehitysehdotusten erot omaan tiimiin	59

4.2.4	Kvartaaliajattelun vaikutukset kehitysprosessiin.....	60
4.2.5	Yhteenveto palvelukokemusten hyödyntämisestä olemassa olevien palvelujen kehitysprosessissa	61
4.3	Asiakasosallistumisen lopputulemat ja tulevaisuus	63
4.3.1	Positiiviset ja negatiiviset lopputulemat	63
4.3.2	Hyödyt liiketoiminnalle	65
4.3.3	Vaikutukset asiakassuhteeseen ja palvelukokemukseen.....	67
4.3.4	Asiakaslähtöisyyden ja osallistamisen tulevaisuus.....	68
4.3.5	Yhteenveto asiakasosallistumisen lopputulemista ja tulevaisuudesta.....	69
5	JOHTOPÄÄTÖKSET	72
5.1	Teoreettiset johtopäätökset.....	72
5.2	Liikkeenjohdon suositukset.....	76
5.3	Tutkimuksen rajoitukset ja jatkotutkimusehdotukset.....	77
6	YHTEENVETO.....	79
	LÄHTEET.....	81
	LIITTEET	
	LIITE 1 HAASTATTELUKESKUSTELUT JA –KYSYMYKSET	89

Kuviot

Kuvio 1	Kuluttajan motiivit arvon yhteisluonnille	27
Kuvio 2	Palvelujen yhteisluonnin viitekehys.....	31
Kuvio 3	Teoreettinen viitekehys	35
Kuvio 4	Abduktiivinen tutkimusprosessi.....	38
Kuvio 5	Palvelukokemusten hyödyntäminen osana kehitysprosessia	62

Taulukot

Taulukko 1	Asiakkaan roolit uuden tuotteen kehitysprosessissa.....	22
Taulukko 2	Tutkimuksen operationalisointitaulukko	40
Taulukko 3	Tietoja haastateltavista.....	42
Taulukko 4	Asiakasosallistumisen lopputulemat.....	70

1 JOHDANTO

1.1 Johdatus aiheeseen

Asiakkailta lähtöisin olevalla tiedolla on ollut aina yrityksille merkittävä arvo, kun ne pyrkivät kehittämään menestyksekkäitä tuotteita ja palveluja. Viimeisten vuosikymmenien aikana yritysten strategiat, joilla ne ovat vuorovaikutuksessa asiakkaiden kanssa, ovat muuttuneet asiakkaiden roolien myötä (Greer & Lei 2012, 63; Bendapudi & Leone 2003, 25; Prahalad & Ramaswamy 2004, 5, 9). Asiakkaiden tarpeiden ymmärtämistä on asteittain lähestytty innovaatioprosesseissa sekä käyttäjien osallistamisen että asiakkaiden integraation kautta (Kaulio 1998, 147). Palveluyritykset pyrkivät olemaan vuorovaikutuksessa asiakkaiden kanssa kaikissa palvelukehityksen vaiheissa, koska palveluprosessit ja palvelun hyödyntäminen tapahtuvat yleensä samanaikaisesti (Edvardsson ym. 2012, 420). Elg ym. (2012, 340) painottavat myös yritysten mahdollisuutta oppia suorien ja läheisten käyttäjäkontaktien avulla koko tuote- tai palveluprosessin kehityksen ajan. Läheinen vuorovaikutus asiakkaiden kanssa tuottaa tietämystä, joka on merkityksellistä palveluja kehittäväälle yritykselle. Pääkäyttäjien yrityksille tarjoamat ehdotukset ovat edellä esitetyn lisäksi uutuusarvoltaan merkittäviä. (Mahr ym. 2014, 611; Oliveira & von Hippel 2011, 808.) Prahaladin ja Ramaswamyn (2004, 12) mukaan yritykset, jotka hallitsevat kehitysprosessiin osallistamisen tehokkaasti, saavuttavat markkinoilla kestäväää kilpailuetua.

Finnairilla on iso käyttämätön resurssi paljon lentävien asiakkaiden muodossa. Kysykää meiltä, miten haluaisimme matkustajakokemusta digitalisoida. Uskon monien meistä auttavan mielellään.

(Risto Siilasmaa LinkedIn, haettu 20.4.2019)

Yhteisluonnin käsitteen mukaan, jos asiakas on osallisena tuotteen tai palvelun tuottamisessa, loppuarvo lisääntyy, koska asiakkaalla on mahdollisuus räätälöidä tuote haluamukseen (Kristensson ym. 2008, 475). Yhteisluonnilla tarkoitetaan asiakkaiden kanssa tehtyä yhteistyötä innovaation tarkoitusten saavuttamiseksi, ja siitä on muodostunut palvelukeskeisen logiikan perusta (Lusch ym. 2007, 8–9). Asiakas nähdään yhteisluonnissa aktiivisena yhteistyökumppanina innovaatioprosessin alusta alkaen. Arvon yhteisluonnin prosessissa asiakas voi ehdottaa innovatiivisia ideoita yrityksen tuleviin tuotteisiin tai jakaa kulutuskokemuksia niin, että yritys tuntee velvollisuudekseen järjestää uudelleen tuote- ja palveluportfolionsa. (Kristensson ym. 2008, 475–476.) Vargo ja Lusch (2004, 13) ovat määritelleet yhteistyön perustaksi asiakkaiden kokemukset, jotka he ovat hankineet yrityksen tuotteita tai palveluja käyttäessään.

Palvelut hallitsevat maailman vakiintuneita talouksia, ja niille on muodostunut yhä tärkeämpi rooli nopeasti kasvavissa ja kehittyvissä maissa. Maailman talouksien ja elinkeinoelämän muuttuessa kohti palvelusuuntautuneisuutta kilpailu innovatiivisella tarjonnalla ja huippuluokan palveluilla on noussut tavoitelluksi tahtotilaksi. (Carbonell ym. 2012, 497; Bitner & Brown 2008, 39.) Markkinoinnin palvelukeskeisestä näkökulmasta, yksi onnistuneen palveluliiketoiminnan kriittisistä tekijöistä on laajan asiakaslähtöisyyden toteutuminen (Bitner & Brown 2008, 41). Markkinoinnin palvelukeskeistä näkökulmaa on kuvattu sekä asiakaslähtöiseksi että markkinavetoiseksi, mikä edellyttää jatkuvaa yhteistyötä ja oppimista asiakkaiden kanssa sekä mukautumista yksilöllisiin ja muuttuviin tarpeisiin (Carbonell ym. 2012, 497; Vargo & Lusch 2004, 12–13).

Palveluinnovaatioista on muodostunut yhä tärkeämpiä tekijöitä paitsi palvelualan myös monille valmistavan teollisuuden yrityksille. Tämä on seurausta voimakkaasta maailmanlaajuisesta kilpailusta ja lisääntyneestä kulutushyödykkeiden kysynnästä. (Fang ym. 2008, 322–323.) Teollisuusyritykset ovat siirtymässä kohti palvelukeskeistä liiketoimintaa, mikä merkitsee sitä, että yritykset eivät ole vain kasvattamassa tuotevalikoimaansa, vaan liiketoiminnalle haetaan kasvua palvelutarjontaa laajentamalla. Palveluinnovaatiotutkimusten mukaan asiakkaiden osallistaminen uusien palvelujen kehittämiseen edistää palvelutarjonnan menestymistä. Osallistamalla asiakkaita uuden tai olemassa olevan palvelun kehittämiseen yritykset saavat erilaisia näkemyksiä asiakkaiden näkymättömistä tarpeista, mieltymyksistä ja käyttäytymistavoista. (Carbonell & Rodriguez-Escudero 2014, 112.) Akateemisessa kirjallisuudessa vallitsee yksimielisyys, että asiakkaiden osallistuminen kehitystyöhön edesauttaa ylivertaisten, erottuvien ja parempaa arvoa tuottavien palvelujen syntymisessä (Alam & Perry 2002, 523).

Suurin osa käyttäjäinnovaatiotutkimuksesta on suoritettu yritysten välisessä (B2B) liiketoimintakontekstissa, jossa asiakkaan ja palveluntarjoajan välinen tekninen tietämys on suhteellisen samalla tasolla. Kuluttajamarkkinoilla (B2C) osapuolien välisessä tietämyksessä saattaa olla suuriakin eroja, mikä on herättänyt kysymyksen: onko loppukäyttäjillä riittävä tekninen tietämys, jotta heidän panostuksistaan on hyötyä innovaatioprosessille. (Magnusson 2009, 579.) Aikaisempi tutkimus on osoittanut, että yritysten ja pääkäyttäjien välinen vuorovaikutus voi tuottaa innovatiivisia ideoita, jotka ovat hyvin sopeutettavissa käyttäjien tarpeisiin. Tavallisten kuluttaja-asiakkaiden osallistuminen palveluinnointiin tarvitsee kuitenkin lisätodisteita. (Magnusson 2009, 582; Trischler ym. 2018, 78.)

Asiakkaiden osallistuminen innovointiin ja käyttäjätiedon hankinta ovat saaneet osakseen myös kritiikkiä. Sanchez-Gonzalezin ym. (2009, 1592) mukaan asiakaslähtöinen tieto on enimmäkseen nihkeää tai vastahakoista, mikä tarkoittaa kustannuksia sen hankinnassa, siirtämisessä ja käytössä. Kuluttajat voivat myös ajatella yrityksen olevan kykenemätön tuottamaan itse laadukkaita innovaatioita, jos ne turvautuvat käyttäjien yhteis-
muotoiluun (Schreier ym. 2012, 20). Franke ja Hippel (2003, 1212) muistuttavat, että

varsinkin kuluttajamarkkinoita voidaan kuvata asiakkaiden tarpeiden puolesta erittäin heterogeenisiksi. Tämä aiheuttaa yrityksille haasteita ymmärtää asiakkaita ja tarjota tuotteita, jotka tyydyttävät suurinta osaa kuluttajista. Myös Blazevic ja Lievens (2008, 145) korostavat, että vain rajallinen määrä asiakkaista antaa palautetta, joten yritysten saama tieto ei ole aina yleistettävissä.

1.2 Tutkimuksen tarkoitus, käsitteet ja rajaukset

Tämän tutkielman tarkoituksena on selvittää, miten kuluttaja-asiakkaiden osallistaminen vaikuttaa olemassa olevien palvelujen kehitysprosessiin. Tutkielman tarkoitus on jaettu seuraaviin osaongelmiin:

- Mitä asiakkaiden osallistamisella palvelujen kehittämiseen tarkoitetaan?
- Miten kuluttaja-asiakkaiden kokemuksia voidaan hyödyntää olemassa olevien palvelujen kehitysprosessissa?
- Mitä positiivisia ja negatiivisia lopputulemia asiakkaiden osallistamisesta palvelukehitykseen seuraa?

Ensimmäisessä osaongelmassa tarkastellaan kuluttaja-asiakkaiden osallistamiseen vaikuttavia osatekijöitä osana uuden palvelun kehitysprosessia. Uuden palvelun kehitysprosessista tarkastelun keskiöön on nostettu vaiheet, joissa palvelu on olemassa oleva eli konkreettinen. Palvelun konkreettisuus mahdollistaa muutos- ja parannusehdotusten esittämisen. Toisessa osaongelmassa keskitytään palvelujen yhteisluonnin käsitteeseen, johon liitetään kuluttaja-asiakkaiden omat palvelukokemukset. Palvelukokemukset toimivat samalla kehitystyön lähtökohtana. Kolmas osaongelma lähestyy palvelujen yhteisluonnin positiivisia ja negatiivisia lopputulemia palveluntarjoajan näkökulmasta.

Tässä tutkielmassa keskitytään olemassa olevien kuluttajapalvelujen asiakaslähtöiseen innovointiin ja kehittämiseen. Käsitteitä asiakas, kuluttaja ja käyttäjä käytetään kirjallisuudessa usein rinnakkain, kuten myös tässä tutkielmassa. Käsitteellä uuden palvelun kehittäminen (engl. new service development, lyh. NSD) voidaan viitata myös olemassa olevan palvelun parantamiseen. (Kristensson ym. 2008, 489; Zimmerling ym. 2017, 552.) Kuluttaja-asiakkaan kokemuksilla tarkoitetaan palvelun käyttäjän omia palvelukokemuksia kehitettävästä kuluttajapalvelusta. Tässä tutkielmassa aihetta lähestytään yritysten eli palveluntarjoajien näkökulmasta.

Aikaisempi käyttäjännovaatio- ja kuluttajayhteisluontitutkimus on keskittynyt pääasiassa yritysten väliseen (B2B) kontekstiin. Yritysten ja kuluttajien välinen (B2C) toiminta vaatii lisätutkimusta, koska asiakkaan integroinnin uuden tuotteen tai palvelun kehitysprosessiin on havaittu olevan erilaista ja haastavampaa kuin B2B-markkinoilla. Tämä on

seurausta kuluttajamarkkinoiden ominaispiirteistä, joita ovat yritysten ja kuluttajien väliset erot, vahvojen välikäsien olemassaolo, potentiaalisten kuluttajien suuri lukumäärä ja kuluttajien heikompi uskollisuus sekä nopeasti muuttuvat mieltymykset. Edellä mainitut seikat osaltaan selittävät, miksi kuluttajaintegraatio on vaikeampi saavuttaa ja miksi uudet tuotteet epäonnistuvat useammin juuri kuluttajamarkkinoilla. Kuluttajamarkkinoiden liikkeenjohdolliseksi haasteeksi on noussut kuluttajavuorovaikutuksen parantaminen uuden tuotteen kehittämisen aikana, jotta epäonnistumisilta voitaisiin välttyä ja kehitysinvestoinneille saataisiin tuottoa, koska usein uudet tuotteet eivät vastaa kuluttajien vaatimuksia. (Alam 2002, 259; Magnusson 2009, 579; Hoyer ym. 2010, 284.)

Kuluttajien osallistamisen merkitystä tuotteiden ja palveluiden kaupallistamiseen sekä julkistamisen jälkeisiin vaiheisiin on tutkittu vain niukasti aiemmassa kirjallisuudessa, huolimatta siitä, että nämä vaiheet ovat usein kriittisimpiä, arvokkaimpia ja riskialttiimpia (Hoyer ym. 2010, 291; Bogers ym. 2010, 867; Cheng ym. 2012, 451). Kaupallistamisella viitataan tuotekonseptin kehittämiseen ja vuorovaikutukseen mahdollisten ostajien kanssa (Aarikka-Stenroos & Sandberg 2012, 198). Tutkielmasta on rajattu pois yhteisluonnin alkuvaiheen ideointi- ja kehittämisvaihe ja pääpaino on olemassa olevissa sekä jo julkistetuissa palveluissa, koska Magnusson (2009, 592) ja Beltagui ym. (2016, 763) ovat todenneet, että tavalliset käyttäjät eivät kykene tuottamaan merkityksellisiä palveluehdotuksia ennen kuin he ovat itse päässeet kokemaan palvelun ja käyttämään palvelun vaatimaa teknologiaa. Yritykset voivat tavoitella mullistaviakin innovaatioita ottamalla huomioon käyttäjien ehdotukset, jotka perustuvat heidän todellisiin tarpeisiin. Changin ja Taylorin (2016, 60) mukaan yhteisluonnin arvo vähenee teknisen kehitysvaiheen aikana mutta kasvaa jälleen kaupallistamisvaiheessa, kun kuluttajat voivat antaa palautetta tuotteen asemoinnista ja käytöstä. Kristensson ym. (2004, 12) ovat havainneet, että tavalliset käyttäjät ovat taipuvaisia tuottamaan keskimäärin arvokkaampia ja omaperäisempiä ideoita kuin palvelukehityksen ammattilaiset.

Tässä kvalitatiivisessa tutkimuksessa haastateltavat yritykset ovat Helsingin pörssin päälistalla noteerattuja julkisia osakeyhtiöitä. Valittuja yhtiöitä yhdistää niiden pyrkimys asiakaslähtöiseen palvelukehitykseen, toimiminen kuluttajaliiketoiminnan parissa ja keskisuuri tai suuri markkina-arvo. Tutkimuksessa haastateltiin viittä suomalaisen pörssiyrityksen johtajaa, jotka vastaavat edustamassaan yhtiössä palvelukehityksestä, markkinoinnista tai asiakaskokemuksen johtamisesta. Kerätyn aineiston analysoinnissa hyödynnettiin teoriasidonnaista lähestymistapaa eli abduktiivista päättelyä. Tutkimuksen luotettavuutta pyrittiin parantamaan pitämällä tutkimusprosessi mahdollisimman avoimena. Lisäksi ennen tutkimuksen toteuttamista haastateltiin Suomen johtavia palvelumuotoilijoita ja hyödynnettiin heidän kokemuksiaan tutkimuksen suunnitteluvaiheessa.

1.3 Tutkielman rakenne

Tutkielman kirjallisuuskatsaus muodostaa tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen, joka toimii samalla empiirisen tutkimuksen perustana. Kirjallisuuskatsaus esitetään tutkielman toisessa pääluvussa. Toinen pääluku koostuu seitsemästä alaluvusta. Viimeisessä alaluvussa teoria kootaan yhteen ja havainnollistetaan viitekehyksen muodossa. Tutkielman teoreettinen tausta alkaa uuden palvelun kehitysprosessin esittelyllä. Tutkimuksen rajauksista johtuen erityishuomiota kiinnitetään kehitysprosessin viiteen viimeiseen vaiheeseen, jolloin palvelu voidaan nähdä konkreettisenä eli olemassa olevana. Luvussa 2.1 tarkastellaan myös uuden palvelun innovaatio- ja kehitysjäottelua, jossa pääpaino on olemassa olevien palvelujen muuttamisessa ja parantamisessa. Toisessa alaluvussa kuvataan yleisesti kuluttajien ominaispiirteitä innovoijina ja yhteisluojina. Kuvauksessa otetaan huomioon myös yrityksen näkökulma kuluttaja-asiakkaisiin yhteistyökumppaneina. Lisäksi tutkitaan kuluttajien perehtyneisyyden ja palvelun monimutkaisuuden vaikutusta innovaatioehdotusten toteutumiseen.

Luvussa 2.3 keskitytään asiakasosallistamisen teoreettiseen taustaan kirjallisuudesta esiin nousseista näkökulmista. Luvun ensimmäisessä osassa tarkastellaan kuluttaja-asiakkaiden valintakriteereitä palveluntarjoajan näkökulmasta. Lisäksi tunnistetaan kuluttajasegmenttejä, jotka ovat kykeneviä osallistumaan palvelujen yhteiskehittämiseen, ja tuodaan esiin asiakkaan rooleja uuden tuotteen kehitysprosessin loppuvaiheissa. Toisessa osassa syvennytään yrityksen tapoihin osallistaa kuluttaja-asiakkaita. Luvun kolmannessa osassa otetaan kantaa kuluttajan sitoutumisen motiiveihin arvon yhteisluonnille.

Neljännessä alaluvussa käsitellään palvelukokemuksen yhteisluontia. Pääpaino on palvelukokemuksen käsitteellistämisen ja asiakkaiden kokemusten ymmärtämisessä. Viides alaluku tarjoaa teoreettisen viitekehyksen palvelujen yhteisluonnille. Kuudennessa alaluvussa tuodaan esiin palvelujen yhteisluonnin lopputulemat palveluntarjoajalle. Lopputulemat ovat jaettu positiiviin ja negatiivisiin hyötyihin. Luku kaksi päätetään esittämällä ja havainnollistamalla tutkimuksen teoreettinen viitekehys.

Tutkielman toinen osa koostuu metodologiasta, tutkimuksen tuloksista, johtopäätöksistä ja yhteenvedosta. Metodologia-luku eli kolmas pääluku alkaa laadullisen tutkimuksen ominaispiirteiden esittelyllä. Tätä seuraa valitun tutkimusmenetelmän eli teemahaastattelun läpikäynti. Tutkimuksen toteutus ja haastateltavien valintakriteerit esitellään luvussa 3.3. Luku 3.4 avaa sitä, kuinka kerätty aineisto on analysoitu ja tulkittu. Kolmas pääluku päättyy tutkimuksen luotettavuuden arviointiin.

Luvussa viisi esitetään tutkielman teoreettiset johtopäätökset. Johtopäätöksissä käydään tiivistä vuoropuhelua aineistosta johdettujen tutkimustulosten ja olemassa olevan akateemisen kirjallisuuden välillä. Lisäksi luvussa esitetään liikkeenjohdon suositukset ja tutkimuksen rajoitukset sekä jatkotutkimusehdotukset. Luvussa kuusi eli yhteenvedossa

kerrataan lyhyesti tutkimuksen kirjallisuuskatsauksen, toteuttamisen ja johtopäätösten keskeisimmät seikat.

2 KULUTTAJIEN HYÖDYNTÄMINEN PALVELUKEHITYKSESSÄ

2.1 Uuden palvelun kehitysprosessi

Uuden palvelun kehitysprojektit voidaan jakaa jaksottaisiin innovaatioihin ja lisäinnovaatioihin. Lisäinnovaatiot yhdistetään pääasiallisesti yrityksen lyhyen tähtäimen toteuttamiskelpoiseen kehittämiseen, koska vähäisillä muutoksilla ja parannuksilla olemassa olevaan palvelutarjontaan voidaan suoraan vaikuttaa lyhyen aikavälin tuloksiin. Jaksottainen innovaatio liittyy vastaavasti palvelutarjonnan pitkän aikavälin toteuttamiskelpoisuuteen. Yrityksen jaksottainen innovointi tuottaa laajemman näkymän trendeistä ja tarjoaa yritykselle mahdollisuuden toimia markkinoiden edelläkävijänä. Pääosa loppukäyttäjien integraatiota käsittelevästä kirjallisuudesta keskittyy kuitenkin lisäinnovaatioihin. (Ottensbacher & Harrington 2010, 5; Zimmerling ym. 2017, 553.) Innovatiivinen uuden palvelun kehitys edellyttää laajaa yrityksen strategisen suunnan tarkastelua. Sen toiminnoiksi on löydetty markkinoiden kiinnostavuuden lisäys, nopea reagointi, strateginen henkilöstöjohtaminen ja ennakkojulkistuksen hyödyntäminen. (Ottensbacher & Harrington 2010, 7, 11.)

Johne ja Storey (1998, 189) ovat esitelleet uusia tuotteita ja palveluja koskevan innovaatio- ja kehitysjaottelun. Palvelukehityksellä voidaan Johnen ja Storeyn mukaan viitata johonkin seuraavista:

1. *Täysin uudet palvelut*: uudet palvelut, jotka ovat myös asiakkaan silmissä uusia, koska ne ovat ensimmäisiä laatuaan ja luomassa kokonaan uusia markkinoita
2. *Uudet palvelutarjoamat*: palvelut, jotka eivät ole uusia markkinoille mutta ovat uusia yritykselle
3. *Lisäykset olemassa olevaan palvelutarjoamaan*: uudet palvelut, jotka täydentävät yrityksen vakiintunutta palvelutarjoamaa ja eivät ole merkittävästi uusia palveluntarjoajalle, mutta jotka voivat olla uusia olemassa olevan markkinasegmentin asiakkaille. (vrt. lentoyhtiön uusi reitti)
4. *Parannukset ja muutokset olemassa olevaan palveluun*: uudet palvelut, jotka tarjoavat parempia tuloksia tai suuremman koetun arvon, ja korvaavat tai muuttavat olemassa olevia palveluja
5. *Uudelleenaseointi*: olemassa olevat palvelut, jotka ovat kohdistettu uusille markkinoille tai markkinasegmenteille
6. *Kustannusten alentaminen*: uudet palvelut, jotka tarjoavat samanlaiset tulokset mutta alhaisimmilla jakelukustannuksilla eli paremmalla tuottavuudella.

Uuden palvelun kehitysprosessi voidaan määritellä joukoksi toimintoja, tehtäviä ja arviointeja, jotka vievät projektia ideointivaiheesta kohti palvelun julkistusta (Zomerdijk & Voss 2011, 65; Cheng ym. 2012, 446). Järjestelmällistä kehitysprosessia on usein pidetty yhtenä menestystekijänä uuden palvelun kehittämiseksi. Järjestelmällinen prosessi sisältää useita toimia, jotka tähtäävät uuden palvelun julkistamisen tehokkuuteen, uusien palveluideoiden luontiin ja arviointiin, palvelumuotoilun visuaaliseen konkretisointiin ja palvelujen testaamiseen yhdessä asiakkaiden kanssa. (Zomerdijk & Voss 2011, 65–66.)

Uuden palvelun kehitysprosessi voidaan jakaa eri vaiheisiin. Johnson ym. (2000, 18) ovat esittäneet neljää vaihetta kehitysprosessille: muotoilu, analyysi, kehitys ja julkistus. Muotoiluvaiheessa uudet palveluideat arvioidaan ja parhaat ideat valitaan edelleen kehitettäväksi palvelukonseptien muotoon. Analyysivaiheessa palveluntarjoajat tunnistavat potentiaaliset markkinat palveluinnovaatiokonseptille, konseptin kasvu- ja tuottopotentialin sekä kilpailuedut. Kehitysvaiheessa palvelukonsepti muunnetaan kaupalliseksi palveluksi. Viimeisessä eli julkistusvaiheessa kehitystiimin jäsenet laativat strategiat palvelun kaupallistamiselle, julkistukselle ja markkinapaikalla.

Alam ja Perry (2002, 524–525) ovat luoneet 10-vaiheisen mallin uuden palvelun kehitysprosessille, missä ensimmäistä kertaa asiakkaiden osallistuminen ja panostukset otetaan huomioon prosessin eri vaiheissa. Tämän tutkimuksen rajauksista johtuen erityishuomio kiinnitetään kehitysprosessin viiteen viimeiseen (6–10) vaiheeseen. Näiden vaiheiden aikana voidaan puhua konkreettisesta olemassa olevasta palvelusta, johon asiakkaiden on mahdollista ehdottaa parannuksia. Alam ja Perry (2002, 525) jakavat kehitysprosessin seuraaviin kymmeneen vaiheeseen:

1. strateginen suunnittelu
2. ideoiden tuottaminen
3. ideoiden seulonta
4. liiketoiminta-analyysit
5. poikkitoiminnallisten tiimien muodostaminen
6. palvelu- ja prosessimuotoilu
7. henkilöstön kouluttaminen
8. palvelutestaus ja pilotointi
9. testimarkkinointi
10. kaupallistaminen.

Asiakkaat voivat Alamin ja Perryn (2002, 524) mukaan vaikuttaa kaikkiin kehitysprosessin vaiheisiin, mutta yleisintä vaikuttamista on havaittu olevan ideoiden tuottamisessa, palvelu- ja prosessimuotoilussa sekä palvelutestaus ja pilotointi -vaiheessa. Tästä on päätelty, että asiakkaiden panostukset voivat olla kriittisimpiä ja tärkeimpiä näissä kolmessa kehitysvaiheessa. Sandmeier (2009, 6) on väittänyt, että asiakkaiden integrointi on

tehokkainta uuden tuotteen kehityksen alkuvaiheissa, koska tarpeiden määrittely on silloin helpompaa ja kustannustehokkaampaa.

Palveluntarjoajan näkökulmasta palvelu- ja prosessimuotoilulla tarkoitetaan aiemmin kehitysprosessissa tunnistettujen palveluominaisuuksien yhdistämistä palvelun tarjontaprosessiin. Palveluominaisuuksilla viitataan palveluhenkilöstöön, prosessikarttaan ja palvelun ajalliseen keston. Henkilöstökoulutuksella tähdätään palvelun tasaiseen laatuun. Keskeisimmiksi kriteereiksi on tunnistettu henkilöstön käytöstavat ja tarkkaavaisuus. Pilotointivaiheessa palvelua testataan aidoissa asiakaskohtaamistilanteissa. Testausvaihe mahdollistaa muutosten toteuttamisen ja käyttäjien mielipiteiden keräämisen. Testimarkkinoinnilla tarkoitetaan markkinointisuunnitelman laatimista ja sen testaamista palvelun käyttäjillä. Samalla voidaan arvioida palvelun käytettävyyttä. Testimarkkinointi mahdollistaa palvelun rajoitetun käyttöönoton valitussa markkinassa. Kaupallistamisvaiheessa palvelu tuodaan markkinoille ja sitä muokataan tarvittaessa edelleen markkinaolosuhteet huomioon ottaen. (Alam 2002, 258.)

2.2 Kuluttajat innovoijina ja yhteisluojina

Perinteisesti ammattilaiset ovat muotoilleet arkipäiväiset tuotteemme, koska heillä on vaadittavat taidot ja kyvyt suoriutua muotoiluprosessista tehokkaasti ja korkeata laatua tuottaen (Ulrich 2007, 5–6). Viimeisten vuosien aikana monet yritykset ovat haastaneet tätä perinteistä muotoilutapaa osallistamalla valittuja käyttäjiä arkipäiväisten tuotteiden ja palvelujen muotoiluprosesseihin (Schreier ym. 2012, 20). Käyttäjillä onkin yhä hallitsevampi rooli yritysten luovissa kehitysprosesseissa. Loppukäyttäjien rooli ilmenee innovatiivisten ideoiden jakamisena ja kehittämisenä käyttäjäyhteisöjen sisällä. (Bogers ym. (2010, 860.) Ulrichin (2007) mukaan yritystä, joka valtuuttaa säännöllisesti käyttäjäyhteisöä tuottamaan lupaavia ideoita uusille palveluille, kutsutaan käyttäjien yhteissuunnittelua edistäväksi toimijaksi. Von Hippel (2005) ja Bogers ym. (2015, 4) ovat toistuvasti havainneet, että monet käyttäjien ehdottomat muutokset olemassa oleviin tai kokonaan uusiin tuotteisiin ovat korkealaatuisia ja tosiasiallisesti markkinoiden kiinnostavimpia innovaatioita. Magnussonin ym. (2003, 121) ja Trischlerin ym. (2018, 78) mukaan käyttäjien ideat ovat keskimäärin vaikeampi muuntaa kaupallisiksi palveluiksi, vaikka ehdotukset itsessään ovat luonteeltaan aidompia kuin ammattilaisten vastaavat. Lisäksi, varsinkin suuremmissa yrityksissä asiakasinnovaatioiden esteiksi on tunnistettu osastotasoiset ajattelumallit ja tuoterutiinit.

Kuluttajatuotteita käsittelevässä innovaatiotutkimuksissa todetaan yhä useammin, että merkittävä osa innovaatioista ja tuotekehityksestä on lähtöisin kuluttajakäyttäjien ehdotuksista (von Hippel 2005). Kuluttajakäyttäjillä eli kulutushyödykkeiden käyttäjillä viitataan tyypillisesti yksittäisiin loppuasiakkaisiin tai kokonaisiin loppukäyttäjyhteisöihin.

Yksittäisiä kuluttajia kuvataan rajoitetusti järkiperaisiksi hyödyn maksimoijiksi, jotka saattavat myös jakaa kehitysehdotuksia ja innovoida. Tiedon jakamisen lisäksi kuluttajat voidaan nähdä tuotteen tai palvelun ongelmanratkaisijoina. (Bogers ym. 2010, 859–863; Zimmerling ym. 2017, 552.)

Aarikka-Stenroosin ja Jaakkolan (2012, 23) mukaan tarpeiden tunnistaminen, ratkaisujen löytäminen ja arvoristiriitojen hallitseminen ovat avaintoimintoja yhteisessä ongelmanratkaisuprosessissa. Dahan ja Hauser (2002, 350–351) ehdottavat vuorovaikutuksen ja yhteistyön työkaluiksi asiakkaiden kuuntelua, kysymysten esittämistä ja yksilöiden osallistamista. Asiakkaiden ja palveluntarjoajien vuorovaikutus on kehittynyt satunnaisesta, epäsuorasta ja läpinäkymättömästä kohti toistuvaa, kaksisuuntaista ja läpinäkyvää viestintää (Gustafsson ym. 2012, 314–315; Prahalad & Ramaswamy 2004, 4–5). Kysyntävetoisen markkinaluonnin kannattajien mukaan markkinat toimivat, kun potentiaaliset kuluttajat pyytävät tarkoin määriteltyjen tarpeidensa tyydyttämistä. Tämä näkemys korostaa asiakkaiden äänen merkitystä ja heidän rooliaan kuluttajina ja käyttäjinä. (Schaarschmidt & Kilian 2014, 351.)

Schreier ym. (2012, 29–30) ovat keskittyneet tutkimuksessaan yritysten kykyyn tuottaa innovatiivisia tuotteita. Tutkimukset antavat todisteita siitä, että käyttäjien muotoilemat tuotteet lisäävät kuluttajien käsitystä yrityksen innovaatiokyvystä. Tutkimuksen mukaan jopa suhteellisen yksinkertaisissa muotoilutehtävissä käyttäjämuotoilun innovaatiovaikutus riippuu kuluttajien perehtyneisyydestä käyttäjäinnovaatioihin. Jos kuluttajat eivät kykene mielessään näkemään tuotteen varsinaisia loppukäyttäjiä, käyttäjäsuunnittelun lopulliset innovaatiovaikutukset heikentyvät. Tutkijat osoittavat myös, että tuotteen monimutkaisuus näyttelee merkittävää roolia innovaatioehdotusten toteutumisessa. Käyttäjälähtöinen muotoilu voi menettää merkitystä, jos suunnittelutehtävä on liian monimutkainen. Carbonellin ym. (2009, 548) mukaan teknologisella turbulenssilla on positiivinen yhteys asiakkaiden osallistumiseen. Mitä enemmän palvelu sisältää uusia teknologisia ominaisuuksia, sitä suurempi on asiakkaiden osallistumisaste läpi koko kehitysprosessin. Yritykset, jotka kehittävät innovatiivisia teknologiapalveluja, ovat myös aktiivisempia etsimään asiakaspanostuksia ja antamaan käyttäjille merkittävämpää roolia kehitystyössä.

Bogersin ym. (2010, 861) mukaan kuluttajat ovat valmiita innovoimaan, koska heillä on tietoa ja näkemystä käyttämistään tuotteista ja palveluista. Kuluttajat odottavat myös itse hyötyvänsä kehitysprosessiin osallistumisesta. Hyödyiksi voidaan lukea innovaatio- ratkaisujen käyttö tai myyntituloksiin perustuvat palkkiot. Lisäksi innovoinnin syyksi on nostettu kehittämisprosessista nauttiminen. Nautinto syntyy vapaudesta, jota kuluttajilla on enemmän kuin yrityksen omilla suunnittelijoilla. Koska käyttäjät kohtaavat vähemmän rajoituksia, he voivat visioda ja ideoida tuotteita haluamaansa suuntaan. (Schreier ym. 2012, 21.) Myöhemmin Bogers ym. (2015, 4) ja Greer ja Lei (2012, 70) ovat lisänneet, että suurin osa kuluttajista motivoituu muusta kuin rahallisesta korvauksesta, kuten edellä mainitusta nautinnosta, oppimisesta, itsensä haastamisesta ja sosiaalisesta pääomasta.

Bendapudi ja Leone (2003, 25) painottavat asiakkaan itseluottamusta, kykyä, nautintoa ja kontrollia psyykkisinä hyötyinä, koska tyytyväisyys yhteistyöhön on riippuvaista sekä prosessin luonteesta että palvelun lopputulemasta.

Käyttäjät voidaan Bogersin ym. (2010, 868) mukaan jakaa erilaisiin tyyppeihin, kuten kuluttajakäyttäjiin ja keskitason käyttäjiin, koska käyttäjien ja tuottajien tarkkojen roolien välillä on havaittu eroja innovointiprosessin aikana. Oliveira ja von Hippel (2011, 807) määrittävät käyttäjät joko yrityksiksi tai yksittäisiksi kuluttajiksi, jotka odottavat hyötyvänsä palvelun käytöstä. Tavalliset kuluttajat ovat monesti tärkeä hiljaisen tiedon lähde, kun palvelua lähdetään muotoilemaan. Innovaatiotutkimuksessa on ollut monesti taipumus keskittyä johtaviin pääkäyttäjiin (engl. lead users). Johtavien käyttäjien on todettu olevan kehityssuuntien näyttämässä muuta markkinaa edellä. Samalla he odottavat saavansa ratkaisusta merkittäviä etuja kohtaamiinsa tarpeisiin. Tämä lisää innovoinnin todennäköisyyttä ja lopulta palvelujen kaupallistamismahdollisuuksia. (Oliveira & von Hippel 2011, 808.)

Monet yritykset suhtautuvat edelleen epäröiden asiakkaan osallistumisrajojen laskeamiseen, vaikka asiakkaiden integroitumismahdollisuudet näyttäytyvät ilmeisinä (Brockhoff 2003, 465, 478). Yritysten kokeman epävarmuuden syyt vaihtelevat tapauskohtaisesti. Viimeaikaiset julkaisut korostavat henkisen pääoman turvaamisen merkitystä. Yritykset, joiden kilpailuetu juontuu ylivoimaisesta tietopääomasta, ovat taipuvaisia toteuttamaan innovaatiot suljettuina prosesseina. Osalla yrityksistä ei ole kykyä hyödyntää ulkopuolista osaamista, tunnistaa tarkoituksenmukaista tietoa tai integroida sitä innovaatioprosesseihin. (Schaarschmidt & Kilian 2014, 352.) Hoyer ym. (2010, 289) muistuttavat, että laajat kuluttajapanostukset voivat johtaa tietomäärän ylikuormitukseen.

Tietämys asiakasintegraation esteistä uuden tuotteen kehittämisessä on vielä hyvin hajanainen, ja vain harvat tutkimukset ovat käsitelleet aihetta kehitysprosessin eri vaiheiden näkökulmasta. Jotta yritykset pystyvät jatkossa hyödyntämään kuluttajien tietoa vieläkin paremmin, lisätutkimusta kaivataan siitä, millaisia esteitä asiakkaiden integraatiolle on olemassa ja miten niitä voidaan poistaa. (Schaarschmidt & Kilian 2014, 352.)

2.3 Asiakkaan osallistaminen olemassa olevan palvelun kehitysprosessiin

2.3.1 Kuluttaja-asiakkaiden valinta ja roolit

Kuluttajien välillä on havaittu suuria eroja heidän kiinnostuksessaan ja kyvykkyydessään osallistua hyödyllisenä toimijana yhteiskehittämisen tehtäviin. Vain suhteellisen harvoilla kuluttajilla on tahtotila sitoutua täysimääräisesti ja riittävät taidot, joista on hyötyä

tuotekehitykselle ja lanseerausprosessille, vaikka yrityksellä olisi miljoonia asiakkaita. (Etgar 2008, 100–101, 106; Hoyer ym. 2010, 288.) Alamin (2006, 476) mukaan yritysten suurimmat haasteet asiakasvalinnassa liittyvät sopivien yksilöiden tunnistamiseen ja asiakkaiden sitoutumisen puutteeseen. Valitut asiakkaat tuntevat monesti vahvaa kunnioitusta ja ylpeyttä päästessään mukaan yhteiskehittämisprojekteihin (Brockhoff 2003, 473). Roberts ja Darlerin (2017, 29) mukaan liikkeenjohto painottaa yhteiskehittämisen tulevaisuuden toimenpiteinä ennen kaikkea tarkkaa ja huolellista kuluttajavalintaa sekä säännöllistä tiedonvälitystä koko prosessin ajan. Brockhoff (2003, 473) näkee myös, että yritysten asiakasvalintaan kohdistuvalla viestinnällä on vaikutusta sekä potentiaalisten kuluttajien ennako-odotuksiin että osallistumispäätöksiin.

Kuusisto ym. (2013, 355) ovat pyrkineet tunnistamaan käyttäjäryhmiä ja yksittäisiä asiakkaita, jotka ovat kykeneviä ja halukkaita osallistumaan palvelujen kehitysprojekteihin. Tutkijat painottavat, että palveluorganisaatioiden ensisijaisena tavoitteena on löytää projektin tarkoitusta ja käyttäjäsitoutumista tukevia asiakaskyvykkyyksiä. Ensinnäkin tarkastelun keskiöön ovat nousseet asiakkaiden osaaminen, taidot ja resurssit. Toiseksi tutkimuksessa on painotettu asiakkaiden valmiuksia ja halukkuutta yhteisinnovoinnille. Roberts ja Darler (2017, 24) ovat painottaneet valinnassa kuluttajien luovuusominaisuuksia ja persoonallisuuspiirteitä. Luovuuden on havaittu lisääntyvän, jos kuluttajien kognitiivisiin lähtötasoihin on kiinnitetty huomiota ja heidän taustansa ovat erilaiset kuin tavanomaisella kohdemarkkinakuluttajalla. Myöhemmässä kehitysprosessin vaiheessa konservatiivisten ja massamarkkinoita edustavien kuluttajien osallistaminen nähdään kuitenkin välttämättömäksi toimenpiteeksi. Brockhoffin (2003, 473) mukaan kuluttajien luovuttaakin tärkeämpi merkitsevä tekijä on asiakkaiden oma vaatimustaso. Tuoteideointia tukeva tekninen innovointikyky nousee myös esille yhtenä tärkeimmistä valintakriteereistä.

Tutkimukset ovat osoittaneet, että yritykset hyödyntävät kuluttajien tunnistamisessa ja valinnassa markkinatutkimustoimistojen ammattitaitoa eli kolmansia osapuolia. Ulkopuoliset toimijat kiinnittävät erityishuomiota kuluttajien osallistumismotiiveihin, koska yleisesti on tunnustettu, että motivaatioon vaikuttavat sosiaalisten hyötyjen ja projektin lopputuloksesta saatavan nautinnon lisäksi rahalliset palkkiot. (Roberts & Darler 2017, 25.)

Hoyerin ym. (2010, 288) mukaan tutkijat ovat viime vuosina tunnistaneet kuluttajasegmenttejä, jotka voivat olla erityisen innokkaita ja kykeneviä osallistumaan yhteiskehittämisen toimintoihin. Näihin segmentteihin lukeutuvat pääkäyttäjät, innovoijat, nousevat kuluttajat sekä markkina-asiantuntijat. Pääkäyttäjät ovat yksilöitä, jotka tunnistavat tarpeet ennen markkinoiden muita toimijoita ja kykenevät ratkaisemaan ongelmat itselleen edulliseksi (von Hippel 1986, 796, Trischlerin ym. 2018, 78 mukaan). Matthingin ym. (2006, 290) mukaan uuden teknologian pääkäyttäjällä on korkeat optimismi- ja innovatiivisuustasot. Lisäksi hänellä on kyky sietää epämurkuuutta ja epävarmuutta. Roberts ja

Darler (2017, 24) toteavat, että palveluyritysten avainhaasteeksi on muodostunut, miten tunnistaa ja yksilöidä palvelun pääkäyttäjät, jotka ovat riittävän kyvykkäitä tuottamaan innovatiivisia ja hyödyllisiä ideoita uusille palveluille. Innovoijiksi palvelujen yhteiskehittämisessä luokitellaan kuluttajat, jotka omaksuvat ensimmäisten joukossa uudet markkinoille tulevat tuotteet (Hoyer ym. 2010, 288).

Nousevia kuluttajia kuvataan henkilöiksi, jotka kykenevät arvioimaan ja soveltamaan intuitiota tuotekonseptien kehittämiseen siten, että valtavirta kuluttajista kokee tuotteen houkuttelevaksi ja hyödylliseksi. Markkina-asiantuntijoilla on tietoa kilpailevista tuotteista ja erilaisista fyysisistä ja digitaalisista kauppapaikoista. Tämä ilmenee laajana tietämyksenä yleisestä markkinatilanteesta. Lisäksi heillä on taipumus aloittaa keskustelua ja vastata muiden kuluttajien tietopyyntöihin. (Hoyer ym. 2010, 288.) Roberts ja Darlerin (2017, 24) mukaan uusien tuotteiden yhteiskehittämiseen valittuja kuluttajia voidaan kuvata osuvimmin käsitteillä aikaiset kokeilijat ja pioneerit. Matthing ym. (2006, 290) ovat esittäneet, että yhteiskehittämisen asiakassegmentteihin voidaan pioneerien ja pääkäyttäjien lisäksi nimetä epäilijät ja viivytelijät.

Blazevic ja Lievens (2008, 142–146) ovat tunnistaneet sähköisiä palveluja yhteistuottaville asiakkaille kolme roolia: passiiviset käyttäjät, aktiiviset informoijat ja kaksisuuntaiset luojat. Passiiviset käyttäjät toimivat pääasiassa sähköisissä itsepalvelukanavissa. Yritykset seuraavat heidän käyttäytymistään tunnistukseen yleisimmät käyttäjien kohtaamat ongelmat ja tarjotakseen näihin asianmukaiset ratkaisut. Yritykset tarvitsevat asiakkailta yhä enemmän myös aktiivista roolia. Aktiiviset informoijat osoittavat palvelun ongelmakohdat mutta eivät tarjoa ongelmiin valmista ratkaisua. Palautteen annossa hyödynnetään yritysten verkkopohjaisia palautelomakkeita ja asiakasyhteisöfoorumeja. Molemmissa rooleissa asiakkaan ja yrityksen välinen vuorovaikutus on yksisuuntaista. Kaksisuuntaiset luojat auttavat yrityksiä ja muita asiakkaita tunnistamaan palvelun ongelmatilanteet hyödyntämällä virtuaalisia asiakasyhteisöjä. Asiakasyhteisöjen sisällä tapahtuva vuorovaikutus on kaksisuuntaista. Lisäksi roolille on ominaista, että asiakkaat eivät ainoastaan ilmoita palvelun ongelmakohdista vaan tarjoavat myös ratkaisuehdotuksia niihin.

Nambisan (2002, 394–396) on keskittynyt tutkimuksessaan kolmeen asiakkaan rooliin: asiakas resurssina, asiakas yhteisluojana ja asiakas käyttäjänä. Taulukossa 1 on havainnollistettu asiakkaan yhteisluojan ja käyttäjän rooleja uuden tuotteen kehitysprosessissa. Lisäksi taulukossa on tunnistettu roolien täytöntöönpanon avainkohtia ja haasteita kehitysprosessin eri vaiheissa. Resurssi-rooli on rajattu tutkimuksen ulkopuolelle, koska se liitetään uuden tuotteen ideointivaiheeseen, jolloin tuote ei ole vielä konkreettinen.

Taulukko 1 Asiakkaan roolit uuden tuotteen kehitysprosessissa (mukaiillen Nambisan 2002, 395)

Asiakkaan rooli	Kehitysvaihe	Avainkohdat ja haasteet
Asiakas yhteisluojana	Muotoilu ja kehitys	<ul style="list-style-type: none"> • Osallistuminen suunnittelu- ja kehitystehtäviin • NPD-kontekstin luonne: teollisuus- / kuluttajatuotteet • Tiukempi kytkeä sisäisiin NPD-tiimeihin • Projektin epävarmuuden hallinta • Asiakkaiden tuote- ja teknologiatietämyksen parantaminen
Asiakas käyttäjänä	Tuotteen testaus	<ul style="list-style-type: none"> • Aikaan sidottu toiminta • Asiakkaiden erilaisuuden varmistaminen
	Tuotetuki	<ul style="list-style-type: none"> • Jatkuva toiminta • Asiakkaiden keskinäisen vuorovaikutuksen edellytysten parantaminen

Nambisan (2002, 395–396) näkee asiakkaan yhteisluojana uuden tuotteen muotoilu ja kehitys -vaiheessa. Yhteisluojan tehtävät vaihtelevat tuotemuotoilusta tekniseen tuotekehitystoimintaan riippuen kehitettävän tuotteen markkinasta ja loppuasiakkaiden osaamisesta. Sitouttamisen haasteiksi ovat muodostuneet projektin epävarmuuden lisääntyminen ja asiakkaiden kouluttamiseen tarvittavat investoinnit. Osallistumisen luonteesta johtuen, yritysten on kiinnitettävä erityistä huomiota yhteisluojien integrointiin osaksi sisäisiä uuden tuotteen kehitystiimejä.

Tuotteen testauksessa ja tuotetuessa asiakkaan rooliksi on määritelty käyttäjä. Asiakkaiden osallistuminen tuotteiden testaukseen antaa yrityksille mahdollisuuden havaita tuotevikoja ennen tuotteen julkaisua. Tämä vähentää tuotteiden uudelleensuunnittelusta aiheutuvia kustannuksia. Erilaisten asiakkaiden valikoinnin on nähty lisäävän yritysten käsitystä tuotteiden suoriutumisesta vaihtelevissa käyttöympäristöissä. Asiakkaiden toimiessa tuotekäyttäjinä he ovat monesti ainutlaatuisessa asemassa tarjoamaan tuotetukea muille tuotteiden käyttäjille. Yritykset pyrkivät parantamaan asiakkaiden keskinäisen vuorovaikutuksen edellytyksiä. (Nambisan 2002, 396.)

2.3.2 Yrityksen osallistamistavat julkaistun palvelun kehittämisessä

Useat tutkimukset ovat keskittyneet selvittämään, miten asiakkaita voidaan integroida osaksi uuden tuotteen tai palvelun kehittämistä (Schaarschmidt & Kilian 2014, 351). Dahan ja Hauser (2002, 334) ovat ehdottaneet asiakasvuorovaikutuksen ja -yhteistyön toteuttamisen keinoiksi kuuntelua, kysymysten asetantaa ja osallistamista. Alam (2002, 256) on esitellyt kuusi tapaa käyttäjäosallistamiselle, jotka voivat ilmentyä eri kehitysprosessin vaiheissa, kun käyttäjiltä halutaan kerätä panostuksia ja informaatiota. Esille ovat nousseet kasvokkain tapahtuvat haastattelut, käyttäjätapaamiset, aivoriivet, käyttäjien havainnointi ja palautteen saanti, puhelut ja sähköpostit sekä fokusryhmäkeskustelut.

Palveluntarjoajat voivat järjestää *syväluotaavia haastatteluja* kerätäkseen käyttäjien erilaisia näkökulmia kehitettäviin palveluihin. Haastatteluja voidaan hyödyntää käyttäjien tarpeiden, tahtotilojen, mieltymysten, tyytyväisyyden tai tyytymättömyyden selvittämiseen. Syväluotaavilla haastatteluilla voidaan lisäksi määrittää kilpailijoiden tarjoamia, haluttuja parannuksia palveluprosessiin, palvelutuotannon ajantasaisuutta ja palveluhyväksynnän kriteereitä. Kuluttaja-asiakkaita voidaan kutsua *käyttäjätapaamisiin*, joissa heille annetaan mahdollisuus ottaa kantaa kehitysprosessiin ja antaa palautetta suoraan palvelukehitystiimille. Brainstormingit eli *aivoriivet* mahdollistavat ryhmätyöskentelyn ja luovien tekniikoiden käytön ideoiden ja ratkaisujen synnyttämiseksi. (Alam 2002, 256.) Yritykset ovat pyytäneet käyttäjiä myös *havainnoimaan* ja kommentoimaan uuden palvelun kehitystoimintoja, kuten palvelutarjonnan prosesseja, prosessien testausta ja palveluhenkilöstön koulutusta. Palveluntarjoajat voivat olla käyttäjiin tarvittaessa yhteydessä palvelukehitykseen liittyvistä erityisissä teemoissa *puhelimien, sähköpostin* tai *kyselylomakkeiden* välityksellä. Tuote- ja palvelukehitystä voidaan edistää myös käyttäjistä koostuvissa *fokusryhmissä*. (Alam 2002, 256–257.)

Alamin (2002, 256, 258) tutkimuksen mukaan seikkaperäinen analyysi edellä mainituista osallistumistavoista viittaa siihen, että syväluotaavat haastattelut ja palvelukehityspaikoilla järjestetyt käyttäjätapaamiset ovat kaksi johtavinta käyttäjäosallistamistapaa, koska niillä voidaan helpoiten ja edullisimmin hankkia käyttäjän palaute. Fokusryhmäkeskusteluja pidetään vähiten suositeltavana tapana osallistaa johtuen niiden kalleudesta ja suuritöisyydestä. Käyttäjiä voi olla vaikea tuoda yhteen tietynä ajan hetkenä ja järjestää ryhmäkeskusteluja. Yksilöhaastattelut on havaittu monikäyttöisempänä ja hyödyllisempänä ratkaisuna. Aivoriiviä järjestetään tutkimuksen mukaan palveluideoiden tuottamis- ja seulontavaiheissa. Havainnointia ja palautteen saantia hyödynnetään henkilöstön kouluttamisessa ja palvelun kaupallistamisessa. Puhelimen, sähköpostin ja kyselylomakkeiden käyttö luetaan vähemmän käytettyihin osallistamistapoihin. Näihin osallistamistapoihin päädytään strategisessa suunnittelussa ja liiketoiminnan analysoinnissa.

Kuluttajien osallistamisen merkitystä tuotteiden ja palvelujen julkistamisen jälkeisiin vaiheisiin on tutkittu niukasti aiemmassa kirjallisuudessa. Nämä vaiheet ovat usein arvokkaita, kriittisiä ja riskialttiita. Kuluttajien osallistumisesta arvon yhteisluontiin on tullut yhä yleisempää palvelun julkistamisen jälkeisessä testaamisessa ja kaupallistamisessa. (Hoyer ym. 2010, 291.) Beltaguin ym. (2016, 762) mukaan käyttäjien osallistaminen palvelun muokkaamiseen helpottaa yhteisluontia ja tekee palvelusta tasapuolisemman. Sosiaalisten teknologioiden, kuten asiakkaiden verkkoyhteisöjen, sosiaalisten medioiden ja tietopankkien, räjähdysmäinen lisääntyminen on luonut yrityksille sekä haasteita että mahdollisuuksia johtaa uuden tuotteen kehittämisen ja markkinoinnin julkistamisen jälkeisiä vaiheita. Erityisesti uudet teknologiat tarjoavat arvokkaita mahdollisuuksia luoda yhdessä arvoa kaikissa kolmessa ostoprosessin vaiheessa: tuotetietoisuuden luonnissa, kokeilussa ja uusintaostossa. (Hoyer ym. 2010, 291.)

Tuotetietouden luonti on kriittinen tekijä uuden tuotteen menestymisen kannalta. Yleensä tämä on toteutettu mainonnan tai myynninedistämistoimien kautta. Tietoutta ja keskustelua voidaan lisätä myös julkaisemalla informaatiota tuotteesta tai palvelusta yrityksen kuluttajayhteisöön tai eri sosiaalisen median kanaviin. Kuluttajan ja yrityksen välisen suhteen kehittäminen positiivisen tuotetietouden lisäämiseksi hyödyttää palveluntarjoajaa mainos- ja myynninedistämistävästöjen kautta. Lisäksi lisääntynyt tietoisuus voi kiihdyttää tiedon leviämistä, joka parantaa tuotteen onnistumisen todennäköisyyttä. (Hoyer ym. 2010, 291.) Asiakkaiden ja palveluntarjoajien väliseen vuorovaikutukseen vaikuttavat informaation epäsymmetria, epäselvyys ongelmanratkaisuprosessista ja osapuolten käytettävissä olevien resurssien määrä. Nämä haasteet voivat toimia rajoittavina tekijöinä kohtaamisten onnistumiselle ja riittävän käyttöarvon saavuttamiselle. Jos haasteet tunnustetaan ja niitä johdetaan menestyksekkäästi, osapuolten on mahdollista luoda optimaalista käyttöarvoa. (Vargo & Lusch 2004, 5; Aarikka-Stenroos & Jaakkola 2012, 23.)

Tuotteen kokeilu tulee ajankohtaiseksi, kun kuluttajat ovat tietoisia tuotteesta ja heidän mielenkiintonsa on herätetty. Kuluttajien osallistaminen uuden tuotteen kehitysprosessiin voi edesauttaa kokeilun onnistumista ja vähentää tuotteeseen liittyviä riskejä karkottamalla epäilyksiä. Kuluttajien väliseen vuorovaikutukseen kannustaminen voi auttaa monia kuluttajia ymmärtämään, mistä tuotteesta tai palvelussa on kyse ja miten sitä käytetään. Tutkimukset vahvistavat, että muiden kuluttajien kokemukset ovat potentiaalisille ostajille merkittävämpiä kuin yrityksen tuottama informaatio. Kuluttajien reaktiot tuotteen ominaisuuksista tai hinnasta voivat myös auttaa yrityksiä kohtaamaan mahdollisen negatiivisen palautteen ja muuttamaan tuoteominaisuuksia ennen todellisten ongelmien syntymistä. Tähän prosessiin yritykset tarvitsevat kuluttajien aktiivista osallistumista ja palvelukokemusten jakamista. (Hoyer ym. 2010, 291.)

Vallalla oleva palvelulogiikka tukee ajatusta, jossa asiakkaat nähdään enemmän aktiivisina arvon yhteisluojina kuin passiivisina kuluttajina. Tämä näyttäytyy varsinkin asiakasyhteisöissä, joissa kuluttajat tukevat toisiaan parantaakseen kokemusta. (Beltagui ym.

2016, 764; Blazevic & Lievens 2008, 146.) Monet yritykset ovat perustaneet omia asiakasyhteisöjä, joiden kautta kuluttajat ja palvelujen käyttäjät voivat olla vuorovaikutuksessa yrityksen kanssa ja jakaa kehitysideoita. Tämän tyyppinen vuorovaikutus mahdollistaa asiakassuhteen vahvistumisen loppukäyttäjän kanssa, kokemusten seurannan tuotteen ja markkinointistrategian parantamiseksi sekä rahalliset säästöt mainonnasta. (Hoyer ym. 2010, 291.)

Kuluttajien yhteisluonnin kolmas vaihe palvelun kaupallistamisen ja julkistuksen jälkeisessä ajassa on uusintaosto. Aktiivinen sosiaalisen median ja palautteen seuranta voivat auttaa yrityksiä ymmärtämään syyt mahdolliselle matalalle uusintaostoprosentille ja antaa keinoja uusintaostojen tason nostamiseksi. Kuluttajat voivat viestiä myös palvelun laatuongelmista eri sosiaalisten medioiden välityksellä. Uuden teknologian avulla tämä on toteutettavissa lyhyemmässä ajassa kuin perinteisin palautemenetelmin. Asiakkaiden osallistumiseen on viitattu myös käsitteellä ennakoiva varoitusjärjestelmä. Julkistuksen jälkeisessä vaiheessa kuluttajien osallistuminen voi saada heidät suhtautumaan tuote- tai palveluepäonnistumiseen tavalla, joka vähentää mahdollisista epäonnistumisista aiheutuvia negatiivisia lopputulemia. (Hoyer ym. 2010, 291.)

Alam ja Perry (2002, 527) ovat tutkineet asiakkaiden toimenpiteitä olemassa olevien palvelujen parantamiseksi. Asiakkaiden toimenpiteitä on lähestytty uuden palvelun kehitysprosessin eri vaiheiden näkökulmista. Tässä tutkimuksessa tarkastellaan kehitysprosessin viittä viimeistä vaihetta, joiden aikana palvelu voidaan nähdä konkreettisenä. Olemassa olevia palveluja ja niiden prosesseja muotoiltaessa asiakkaiden on mahdollista ehdottaa parannuksia tunnistamalla palvelun epäonnistumispisteitä. Samalla he voivat verrata omia toiveitaan ehdotettuihin palvelusuunnitelmiin. Henkilöstön kouluttautuessa testiasiakkaat voivat osallistua palveluprosessiin ja ehdottaa parannuksia. Samat toimenpiteet ovat mahdollisia palvelutestaus ja pilotointi -vaiheessa. Testimarkkinointivaiheessa asiakkaiden palaute ja kehitysehdotukset kohdistuvat palvelun markkinointisuunnitelmaan. Lopuksi asiakkailta odotetaan palautetta palvelun kokonaissuorituskyvystä. Kaupallistamisvaiheeseen voi liittyä myös palvelun käyttäjien keskinäinen vuorovaikutus kaivatuista parannusehdotuksista. Palveluntarjoajat tähtäävät asiakkaiden osallistamisprosessilla palvelun hyväksyttävyyteen kasvattamiseen.

2.3.3 Kuluttajan sitoutumisen motiivit

Engström ja Elg (2015, 515, 518) ovat tunnistaneet kuusi osallistumistapaa palvelun kehittämässä tutkiessaan psykologisia tarpeita, jotka ohjaavat osallistumista ja sen muotoja. Palvelukehityksen osallistumistavat on jaoteltu olemattomaksi, korjaavaksi, sosiaalisiksi, vapaaehtoiseksi, avustavaksi ja leikkimieliseksi. Koska asiakkaiden osallistuminen palvelukehitykseen on aina vapaaehtoista, päätös osallistumisesta riippuu siitä, kuinka

olennaisena se näyttäytyy yksilölle ja koskettaa hänen taipumuksiaan (Dong & Sivakumar 2017, 951–952). Tutkimus osoittaa myös, että osallistujat saattavat olla ulkoisesti motivoituneita useilla eri tavoilla. Ensinnäkin, osa tutkimukseen osallistuneista halusi raportoida negatiivisista palvelukokemuksista tavoitellen rahallisia korvauksia. Toiseksi, osa asiakkaista osallistui palvelukehitykseen saadakseen sosiaalista tukea. Kolmanneksi, osallistujat näkivät osallistumisen palvelujen kehittämiseen osoituksena uskollisuudesta ja vapaaehtoisuudesta. Neljänneksi, osa asiakkaista uskoi, että juuri heidän panostuksillaan voidaan tuottaa tuloksia. Lopuksi, asiakkaat olivat luonnostaan motivoituneita ja nauttivat tehtävän suorittamisesta, mikä näkyi leikkimielisenä lähestymistapana palvelujen kehittämiseen. (Engström & Elg 2015, 518–519.) Sjödinin ja Kristenssonin (2012, 195) mukaan kuluttajat voivat kokea yhteisluonnin aikana myös hyväntahtoisuutta, syventynyttä suhdetta, kykenemättömyyttä tai sekaantumisen ja tunkeilun tunteita. Dong ym. (2008, 132) ovat todenneet, että asiakkaiden osallistumisesta palvelujen kehittämiseen ei voida merkittävästi ennustaa heidän kyvykkyksiään tulevaisuuden yhteiskehittämisessä. Roolin selkeydellä on kuitenkin nähty olevan suora yhteys motivaatioon.

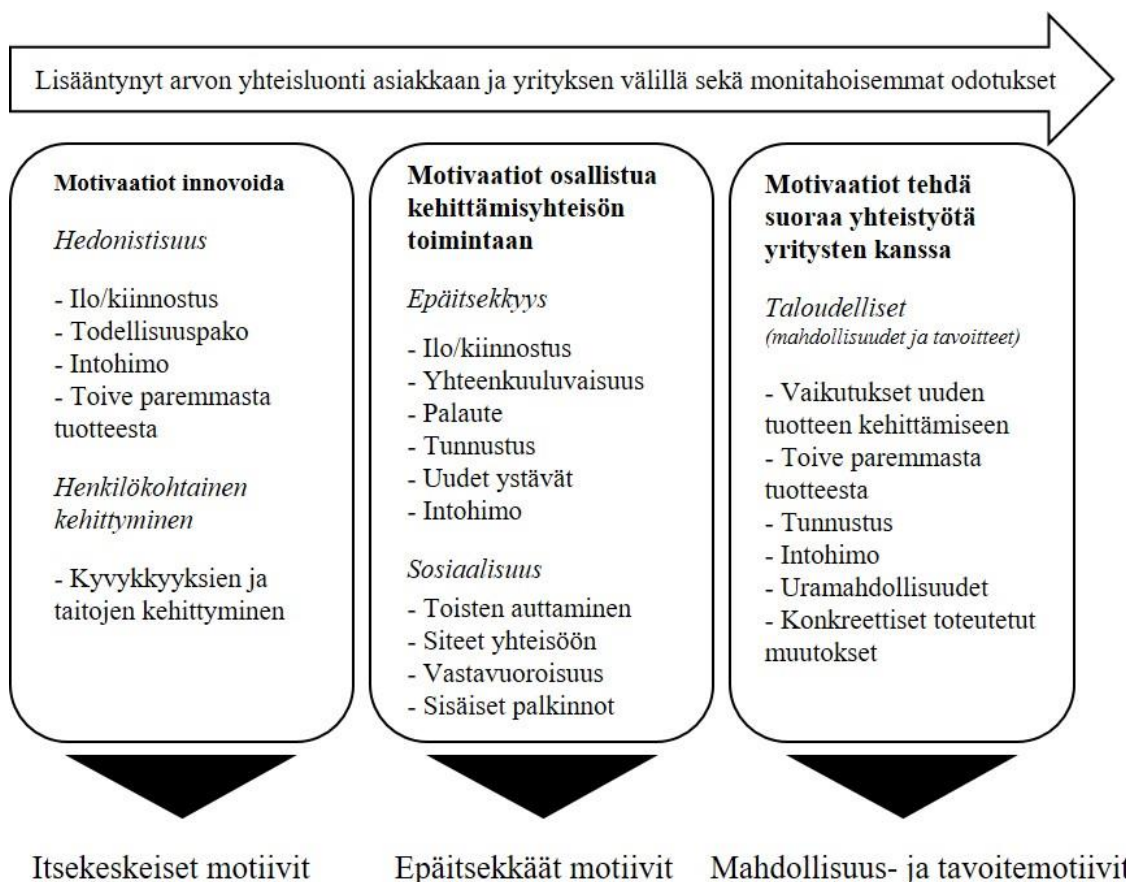
Kuusiston ym. (2013, 362) mukaan asiakkaiden tai käyttäjien motivaatioon vaikuttavat ainakin seuraavat tekijät: palvelun ja palveluntarjoajan merkitys asiakkaalle, asiakkaan käsitys omasta merkityksestä kehitystyön lopputulokselle ja olemassa oleva suhde palveluntarjoajaan. Roberts ym. (2014, 166) ovat tuloksissaan listanneet neljä motivaatiotekijää, jotka näyttäytyvät läpi koko arvon yhteisluontiprosessin: ilo ja mielenkiinto, toive paremmasta tuotteesta, intohimo ja tunnustus. Myös Sjödinin ja Kristenssonin (2012, 201) tutkimuksesta käy ilmi, että osallistuneet asiakkaat ovat iloisia saadessaan auttaa palveluntarjoajaa. Asiakkailla ei ollut jälkeensä kompensatiovaatimuksia niin kauan kuin työmäärä koettiin kohtuullisena.

Brockhoff (2003, 468) on listannut sekä sisäisiä että ulkoisia motiiveja asiakasosallistumiselle. Sisäisiin motiiveihin lukeutuvat luovan ajattelun tarjoaminen, ennakkopääsy tuleviin tuotteisiin ja tarjotut lisäpalvelut. Ulkoisiin motiiveihin lasketaan rahalliset hyvietykset, alennukset ja yksityiset tai julkiset tunnustukset mahdollisesta kehitysideasta.

Jaakkola ja Alexander (2014, 256–257) ovat tutkineet asiakkaan sitoutumiskäyttäytymisen roolia arvon yhteisluonnissa monisidosryhmäisen palvelujärjestelmän näkökulmasta. Tutkijoiden mukaan asiakkaiden tunne yritysten tarjoamien omistajuudesta ja voimaantumisen tunne palvelujärjestelmässä ovat avaintekijät sitoutuneelle käyttäytymiselle. Tätä tukevat yritysten järjestelyt ja halukkuus luovuttaa kontrollia asiakasyhteisölle. Lisäksi on havaittu, että asiakkaiden sitoutumiskäyttäytymisen motiiviin vaikuttavat halu laajentaa ja parantaa palvelutarjoamaa joko henkilökohtaisesta tai yhteisestä tarkoituksesta käsin.

Alla, kuviossa 1, on käsitteellistetty ja havainnollistettu yksilön innovoinnin motivaatiotekijät, motivaatiot osallistua kehittämissuhteiden toimintaan ja motivaatiot suoralle yhteistyölle yritysten kanssa. Löydetyistä motivaatiotekijöistä on johdettu kolme kuluttajan

motiivia arvon yhteisluonnille: itsekeskeiset motiivit, epäitsekkäät motiivit ja mahdollisuus- ja tavoitemotiivit.



Kuvio 1 Kuluttajan motiivit arvon yhteisluonnille (Roberts ym. 2014, 157)

Roberts ym. (2014, 164, 155) painottavat motiivien eroja eri kuluttajaluokissa ja näkevät, että on tarpeetonta luoda vain yhtä yleistä katsontakantaa kuluttajien motiiveista sitoutua yhteisluontiin. Henkilökohtaisella tasolla kuluttajien innovointimotivaatioon vaikuttavat itsekeskeisyys, nautinto paremmasta tuotteesta ja sen kehittämisprosessista sekä kuluttajan oma oppiminen. Yhteisötasolla kuluttajan motivaatio näyttäytyy sosiaalisena vaihdantana, epäitsekkyytenä ja sisäisten tarpeiden jakamisena. Kuluttajien suoralle ja täysipainoiselle osallistumiselle yhteissuunnitteluohjelmiin on löydetty motiiveiksi pitkän aikavälin mahdollisuudet ja henkilökohtaiset taloudelliset päämäärät. Kuluttajien motivaation on havaittu olevan suoraan verrannollinen yrityksen kykyyn johtaa yhteisluontiprosessia.

Neghina ym. (2017, 162, 170) ovat tutkineet kuluttajien motiiveja erilaisissa palvelukonteksteissa, asiantuntijapalveluissa ja kuluttajapalveluissa, ja havainneet, että kuluttajapalveluiden kehittäminen ei vaadi erikoistaitoja ja -osaamista. Tällä on positiivinen vaikutus kuluttajien haluun ilmaista tarpeensa ja mieltymyksensä, kun he tavoittelevat pa-

rempia palvelukokemuksia. Kuluttajapalveluissa käyttäjien voidaan olettaa olevan yhdenvertaisemmassa asemassa palveluntarjoajaan nähden. Yhdenvertaisempi asema voi näyttäytyä korkeampana vaatimustasona. Kuluttajien motivaation vaikuttaa myös heidän halunsa parantaa sosiaalista verkostoaan ja kehittää pitkäaikaisia ja läheisiä suhteita yrityksen palvelutyöntekijöihin. Alamin (2002, 259) ja Magnussonin (2009, 579) mukaan asiakasintegrointi on haasteellisempaa kuluttajamarkkinoilla johtuen yritysten ja kuluttajien välisestä osaamiseroista, potentiaalisten kuluttajien suuresta lukumäärästä ja kuluttajien nopeasti muuttuvista mieltymyksistä.

Myös Hoyer ym. (2010, 288–289) ja Etgar (2008, 100–103) ovat koonneet yhteen tärkeimmät kuluttajataso motiivit yhteiskehittämiseksi. Esille ovat nousseet rahalliset palkinnot, sosiaaliset hyödyt, halu saada teknologista tietämystä foorumeilta ja ryhmistä sekä psykologiset syyt. Rahalliset palkinnot voivat olla suoria kompensatioita ja tuoton jakamista tai epäsuoria eli älyllisen varallisuuden ja huomion jakamiseen liittyviä. Sosiaaliset hyödyt näyttävät nimityksinä, tunnustuksina, kohonneena asemana ja voimistuneina suhteina muihin osapuoliin. Kuluttajat voivat saada asiakasyhteisön kautta tärkeitä kognitiivisia hyötyjä tiedon hankinnasta ja läpikäynnistä koko kehitysprosessin aikana. Lisäksi, yhteiskehittämisen luova toiminta on omiaan parantamaan luontaista motivaatiota, itseilmaisua ja omanarvontuntoa.

Cui ja Wu (2016, 517) ovat kuvanneet asiakkaiden osallistumismotiiveja palvelujen markkinoinnin ja innovaatiokirjallisuuden pohjalta. Kirjallisuuksien välillä ei löytynyt merkittäviä motiivieroja. Listaus puoltaa luvussa edellä esitettyjä motiiveja ja antaa tuensa Hoyerin ym. (2010) tutkimustuloksille. Sekä palvelujen markkinointi- että innovaatiokirjallisuus painottavat asiakasmotiiveina taloudellisia, psykologisia, ulkoisia ja sosiaalisia hyötyjä.

2.4 Palvelukokemuksen yhteisluonti

Oertzenin ym. (2018, 642) mukaan organisaatiot ovat yhä enemmän ottaneet käyttöön yhteisluonnin strategioita parantaakseen palvelukokemusta. McColl-Kennedy ym. (2015, 249) ovat esitelleet käytännönläheisen viitekehyksen yksilöiden palvelukokemusten yhteisluonnille. Tutkimus tarjoaa uuden palvelukokemuksen käsitteellistämisen, joka perustuu kokemuseräisyyteen, muutettavuuteen ja vuorovaikutteisuuteen. Tutkijat näkevät palvelukokemuksen luonteessa enemmän kollektiivisuutta, yhteistyötä ja kehittämistä kuin yritykseltä asiakkaalle tuotettua kokemuskätköä. Strausin ym. (2016, 510) keskeisin tutkimustulos osoittaa, että asiakkaan osallistumisella on positiivinen vaikutus tyytyväisyyteen ja käyttäytymiseen, vaikka asiakas on kohdannut negatiivisin palvelukoke-

muksen. Jaakkola ym. (2015, 191) ovat esittäneet palvelukokemuksen yhteisluonnin neljän eri näkökulman kautta: palvelukeskeisen logiikan, kuluttajakulttuuriteorian, palvelujohtamisen ja palveluinnovaatioiden.

Palvelukeskeisen logiikan mukaan kokemukset ovat subjektiivisia, kontekstisidonnaisia ja aistihavainnollisesti määritettävissä. Perusajatus on, että arvo muodostuu kokemusten kautta. Yhteisluonti rakentuu kahden tai useamman toimijan keskinäisestä vuorovaikutuksesta, kun he yhdistävät voimavaransa. (Vargo & Lusch 2008, 3–4.) Ominaista on myös, että palvelukokemukset ovat sisäänrakennettu osaksi ekosysteemejä ja instituutioita. Palvelukokemukset voidaan elää tai käydä mielikuvituksen kautta läpi, ja niitä voidaan kuvailla henkilökohtaisiksi mutta vaikutusalttiiksi. (Helkkula ym. 2012, 60–61.) Kuluttajakulttuuriteoria käsittelee kuluttamista sosiokulttuurisesta, kokemusperäisestä ja symbolisesta näkökulmasta. Teoria katsoo, että kuluttajat elävät kulttuureissa, joissa yhdistyvät eri ryhmät ja jaetut tarkoitukset. (Arnould & Thompson 2005, 871.) Päähuomio on kokemuksissa ja asiakkaiden välisessä vuorovaikutuksessa asiakasyhteisöjen sisällä (Cova & Dallı 2009, 323). Lisäksi kuluttajat luovat yhdessä kokemuksia sosiaalisten järjestelmien kautta. Sosiaalisiksi järjestelmiksi on tunnistettu ensisijaisesti asiakasyhteisöt, mutta kokemuksia voidaan luoda myös symbolien ja tuotteiden kautta. (Arnould & Thompson 2005, 870, 874.)

Palvelujohtamisen näkökulmasta ylivoimainen kokemus nähdään havaitun asiakasarvon esiasteena ja yrityksen kilpailuetuna. Palvelukokemus syntyy palveluntarjoajan ja asiakkaan vuorovaikutuksesta. Joskus palvelusuhteessa voi olla osallisena myös muita asiakkaita. (Klaus & Maklan 2012, 8.) Palveluympäristössä kokemukseen vaikuttaa palveluntarjoajan ja asiakkaan vuorovaikutuksen lisäksi palvelun infrastruktuuri (Verhoef ym. 2009, 32). Yritykset pyrkivät monesti johtamaan ja kehittämään palvelukokemuksia (Klaus & Maklan 2012, 9, 21). Myös palveluinnovaatioiden näkökulma tukee vuorovaikutusperusteista kokemusten yhteisluontia. Yhteistyötä asiakkaiden kanssa on perusteltu sillä, että se mahdollistaa heidän kokemustensa ymmärtämisen. (Teixeira ym. 2012, 365–366.) Kokemus muodostuu koko asiakasmatkan aikana, johon useat toimijat pyrkivät vaikuttamaan. Asiakasmatkan kartoitus ja palvelupolun määrittäminen ovat keinoja, joiden avulla voidaan selvittää ja parantaa niitä elementtejä, jotka tukevat palvelukokemuksia. Kokemukset toimivat myös palvelun erilaistamisen lähteenä. Palvelukokemuksen edellytyksiä voidaan kehittää yhdessä asiakkaiden kanssa. (Zomerdijk & Voss 2010, 65, 74.)

Homburg ym. (2017, 398) ovat tutkineet asiakaskokemusten johtamista ja esittävät sen korkeamman asteen resurssiksi, joka sisältää yrityksen kulttuuristen ajattelutapojen muutoksen, strategisten suuntaviivojen kehittymisen ja voimavarojen kohdentamisen asiakaskokemusten jatkuvaan uudistamiseen. Beltagui ym. (2016, 764) ovat lähestyneet palvelukokemuksia toiminnallisten palvelujen muotoilustrategioiden kautta. Tutkijoiden mukaan palvelujen kokemuksellisuuden lisääntyminen edellyttää, että uusien ja olemassa olevien palvelujen kehittämisen lähtökohtana ovat asiakkaat ja heidän omat havaintonsa.

Tämä edellyttää tavoitteiden ja motiivien lisäksi asiakkaiden tunneperäisten reaktioiden ymmärtämistä. Tunnereaktioiden ymmärtämiseen, olemassa olevien palvelujen uudelleen muotoiluun ja käyttäjäkokenemusten suunnitteluun on hyödynnetty vakiintuneita menetelmiä ja strategioita.

2.5 Palvelujen yhteisluonnin käsite

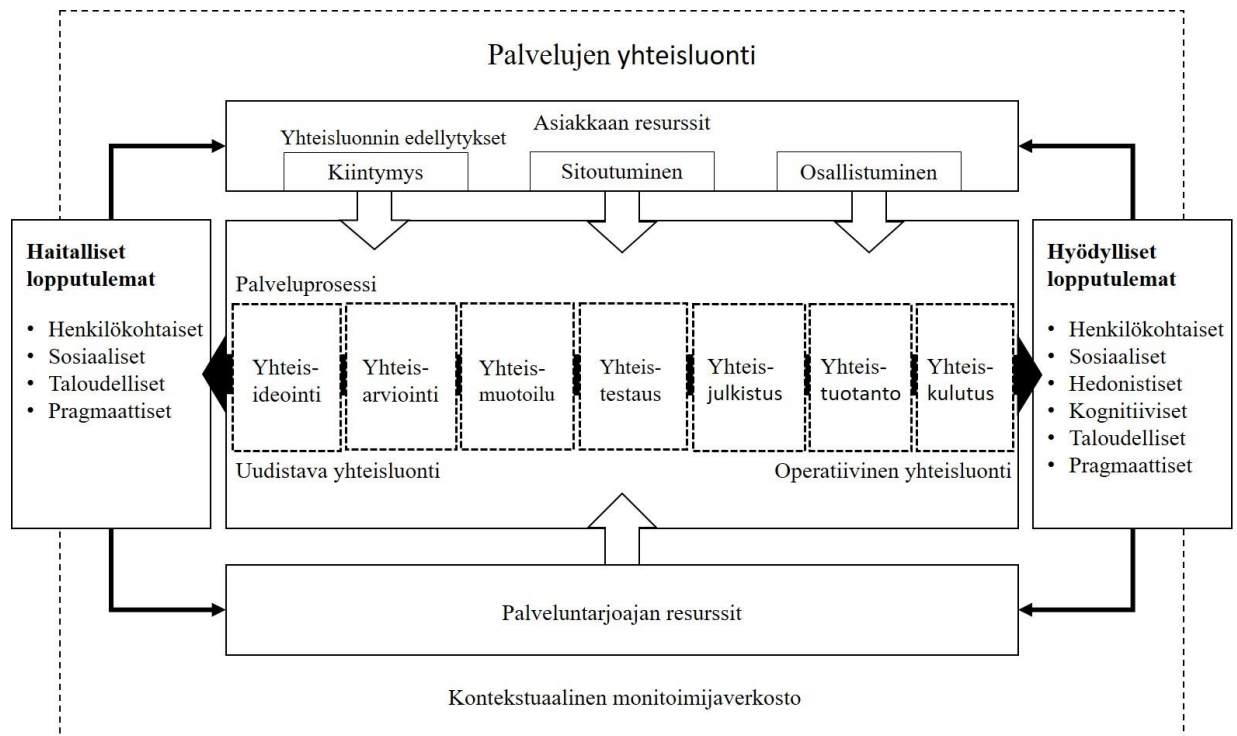
Asiakkaiden osallistuminen palveluntarjoajien prosesseihin on ollut keskusteltu ja tutkittu aihepiiri vuosikymmenien ajan. Yhteisluonti on johdettu verbistä *luoda*, joka tarkoittaa uuden tuomista olemassa olevaan, ja käsitteestä *yhteis-*, jolla viitataan palveluntarjoajan ja asiakkaiden väliseen toimintaan. Palvelujen johtamisessa yhteisluonti liitetään palveluprosessiin tai -tuotteeseen. Palveluntarjoajien tarkoituksena on luoda yhdessä asiakkaiden ja muiden toimijoiden kanssa erottuvia palveluja, vähentää kustannuksia ja parantaa palvelun lopputulemia. (Oertzen ym. 2018, 642–643.) Meltonin ja Hartlinen (2015, 113) mukaan palvelujen yhteisluonnilla on mahdollista saavuttaa menestyneimmät uudet palvelut. Heidän tutkimuksestaan käy ilmi, että yksittäisessä palveluhankkeessa organisaation avainhenkilöiden ja asiakkaiden tekemällä yhteistyöllä on myönteinen vaikutus innovaation mullistavuuteen ja erottavuuteen. Palvelujen yhteisluontia rohkaistaan käyttämään kattavana käsitteenä, kun halutaan yhdistää eri terminologiat. Yhteisluonti liitetään ennen kaikkea asiakkaiden ja palveluntarjoajien kokemuskokemuksiin lopputulemiin. (Oertzen ym. 2018, 642–643, 669.) Luvun lopussa havainnollistetaan palvelukokemuksen yhteisluonnin viitekehystä ja käydään läpi yhteisluontiin liittyvää terminologiaa.

Fuchs (1968) oli ensimmäinen, joka ehdotti kuluttajaa tuotantoon vaikuttajaksi palvelutalouden tutkimuksessaan. Levitt (1976) ja Lovelock ja Young (1979) esittivät 1970-luvulla, että henkilökohtaisten palvelujen teollistaminen parantaa palveluntarjoajien tuottavuutta. 1980-luvulla, tuottavuuden kasvun rinnalle nousi teemaksi asiakastyytyväisyys (Oertzen ym. 2018, 643). Millsin ja Morrisin (1986) mukaan asiakkaat voidaan nähdä tilapäisinä työntekijöinä. Dabholkar (1990) ja Cermak ym. (1994) väittivät, että asiakkaiden mukaan ottaminen palvelutuotantoon ja -jakeluun parantaa koetun palvelun laatua, asiakasneuvonnan tasoa ja kasvattaa uusintaostojen määrää. Oertzenin ym. (2018, 643) analyysissä tunnustetaan, että asiakkaiden ja palveluntarjoajien välisen yhteistyön ajattelutavassa tapahtui muutos 2000-luvun alkupuolella. Aiemmin, ensimmäisessä sukupolvessa, asiakkaat nähtiin tuottavuusresursseina, jotka mahdollistivat tuotantoprosessien tehostamisen. Toisen sukupolven tutkijat tunnustavat asiakkaat laajalti aktiivisiksi yhteistyökumppaneiksi. Lisäksi, yhteisluontiin käytettyjä panostuksia korostetaan osana yrityksen kilpailustrategiaa. (Bendapudi & Leone 2003; Prahalad & Ramaswamy 2004.)

Seuraavat esimerkit osoittavat, että yritykset voivat yhteisluonnilla parantaa ydinpalveluja tai tuki- ja lisäpalveluja. Lego on jo pitkään kehittänyt uusia tarjoamia yhdessä

pääkäyttäjien kanssa. Netflix on julkistanut kilpailuja parantaakseen suoratoistopalvelua yhdessä verkkoyhteisönsä kanssa. (Oertzen ym. 2018, 642, 668.) Kaupunkikeskus Redi ja Solitan designyhteisö Palmu ovat kutsuneet kuluttajat, suunnittelualan ammattilaiset ja kauppakeskuksen vuokralaiset osallistumaan suunnittelukilpailuun navigoinnin ja asioinnin helpottamiseksi (Vantaansanomati.fi; Ratkaiseredi.fi). Maailman suurin kuljetus- ja logistiikkayhtiö DHL on järjestänyt asiakkailleen yhteisluontiin tähtääviä työpajoja. Moottoripyörävalmistaja Harley-Davidson on vuorovaikutuksessa asiakkaisiin brändiyhteisönsä kautta. (Oertzen ym. 2018, 645, 668.)

Alla kuviossa 2 on havainnollistettu viimeisin palvelujen yhteisluonnin käsitteellinen määritelmä ja siihen liittyvät osatekijät: luonne, muodot ja lopputulemat. Määritelmä koostaa yhteen palvelujen yhteisluontikirjallisuuden moninaisen käsitteistön ja kuvaa terminologian välisiä suhteita. Lisäksi, se tarjoaa erilaisia vaihtoehtoja palvelujen yhteisluonnin lopputulemiksi. Yhdistävällä viitekehyksellä tähdätään määritelmän yksiselitteisyyteen ja kokonaisvaltaisuuteen. (Oertzen ym. 2018, 642.)



Kuvio 2 Palvelujen yhteisluonnin viitekehys (Oertzen ym. 2018, 667)

Käsitteellinen määritelmä tukeutuu siihen, että palveluntarjoajat ja asiakkaat tarjoavat yhteistyöhön resursseja, jos ja kun he ovat sitoutuneita ja valmiita osallistumaan palvelujen yhteisluontiin. Palvelujen yhteisluonti voi ilmentyä eri muodoissa riippuen palveluprosessin vaiheesta: yhteisideointina, yhteisarviointina, yhteismuotoiluna, yhteistestauksena, yhteisjulkistuksena, yhteistuotantona tai yhteiskulutuksena. Operatiiviseen yhteis-

luontiin luetaan yhteistuotanto ja yhteiskulutus, joilla tarkoitetaan asiakaskeskeisiä palvelukohtaamisia. Operatiivisen yhteisluonnin on nähty johtavan lisäinnovaatioihin. Uudistavalla yhteisluonnilla viitataan muihin edellä mainittuihin yhteisluonnin muotoihin, jotka painottuvat palveluinnovaatioprosessin alkuvaiheeseen. Yhteisideoinnissa palveluntarjoajat voivat järjestää avoimia kilpailuja tai joukkotapahtumia asiakkaille. Yhteisarvioinnissa asiakkaat äänestävät palvelun suunnitteluideoista. Asiakkaita voidaan kutsua myös yhteissuunnitteluun, jonka tavoitteena on poistaa esteet tunnistettujen tarpeiden ja toteutettavissa olevien ratkaisujen väliltä. Yhteistestauksessa palvelu käydään vaiheittain läpi aidoissa olosuhteissa ennen sen julkistamista. Yhteisjulkistamisella tarkoitetaan asiakkaan integroimista palvelun julkistamistoimenpiteisiin. Yhteistuotanto antaa mahdollisuuden määritellä uudelleen perinteiset liiketoiminnan roolit. Asiakkaan roolia on muokattava muun muassa huonekalukaupassa. Yhteiskulutus voi näyttäytyä asiakkaiden ja palveluntarjoajan välisenä vuorovaikutuksena brändiyhteisön sisällä. (Oertzen ym. 2018, 667–668.)

Palvelujen yhteisluonnista voi aiheutua sekä asiakkaille että palveluntarjoajille joko hyödyllisiä tai haitallisia lopputulemia. Lopputulemat voidaan luokitella henkilökohtaisiksi, sosiaalisiksi, hedonistisiksi, kognitiivisiksi, taloudellisiksi tai pragmaattisiksi kokemusulottuvuuksiksi. Henkilökohtaisilla hyödyillä tarkoitetaan paremman aseman saavuttamista ja tunnustamista. Sosiaalisilla hyödyillä viitataan vuorovaikutuskykyjen parantamiseen. Hedonistisuus liitetään vastaavasti miellyttäviin yhteisluontikokemuksiin. Uusien tietojen ja taitojen hankkiminen näyttäytyy kognitiivisina hyötyinä. Yhteisluonnista on myös mahdollista saada taloudellisia korvauksia suhteessa tehtyyn työmäärään. Lisäksi yhteisluonnin lopputulema voi näyttäytyä pragmaattisena hyötynä, jos kehitetyt ratkaisut vastaavat paremmin asiakkaan henkilökohtaisia tarpeita. (Verleye 2015, 323–324.) Seuraavassa alaluvussa positiivisia ja negatiivisia lopputulemia tarkastellaan lisää palveluntarjoajan näkökulmasta. Asiakkaiden ja palveluntarjoajien välisen resurssivaihdannan ja vuorovaikutuksen viitekehukseen on tunnistettu myös kontekstuaalinen monitoimijaverkosto, joka vaikuttaa kaikkiin palvelujen yhteisluonnin osatekijöihin (Oertzen ym. 2018, 667).

2.6 Palvelujen yhteisluonnin lopputulemat palveluntarjoajalle

Palvelujen yhteisluonnin positiivisia lopputulemia palveluntarjoajalle on lähestytty tutkimuksissa pääasiassa kognitiivisten, taloudellisten ja pragmaattisten ulottuvuuksien kautta. Lisäksi akateemisessa kirjallisuudessa on tunnistettu palveluyrityksen hedonistiset ja sosiaaliset hyödyt. Palveluntarjoajien kognitiiviset hyödyt sisältävät osaamisen ja taidot, joilla kehitetään uusia tai parannetaan olemassa olevia palveluja yhdessä asiakkaiden kanssa. Kognitiiviset hyödyt ovat seurausta tiiviistä asiakasvuorovaikutuksesta.

(Oertzen ym. 2018, 665; Ryzhkova 2015, 332.) Taloudellisen hyödyn näkökulmasta asiakasyhteistyöllä voidaan vaikuttaa positiivisesti yrityksen tulokseen, voittomarginaaleihin ja uuden tarjoaman myyntituloksiin (Carbonell ym. 2012, 505; Witell ym. 2011, 152). Aiemmin Carbonell ym. (2009, 547) ovat osoittaneet, että asiakkaiden osallistumisella ei voida ennustaa uusien palveluhankkeiden menestymistä. Lisäksi, asiakkaan osallistumisen ja uusien palveluhankkeiden kilpailukyvyn tai myyntitulosten välillä ei löytynyt suoraa yhteyttä. Tutkijat muistuttavat, että tämä ei tarkoita sitä, ettei asiakkaan osallistumisella uuden palvelun kehittämiseen olisi itsessään arvoa. Hoyerin ym. (2010, 293) mukaan taloudellisiin hyötyihin luetaan aika- ja kustannussäästöt. Dong (2015, 499) nimeää asiakkaat tuottajiksi niissä tilanteissa, joissa asiakkaat ensisijaisesti osallistuvat fyysisenä työvoimana palvelutarjonnan tuottamiseen. Carbonell ym. (2009, 547) mukaan asiakkaan osallistuminen vaikuttaa epäsuorasti ja myönteisesti yrityksen toiminnallisiin tuloksiin eli tekniseen laatuun ja innovaationopeuteen.

Pragmaattiset hyödyt näyttäytyvät uuden tarjoaman lyhyempinä markkinoilletuloaikoina, palvelujen vertaistukena ja toimintojen parantuneena tehokkuutena (Melton & Hartline 2010, 420; Oertzen ym. 2018, 665). Changin ja Taylorin (2016, 57) mukaan kuluttajälähtöisellä ideoinnilla pystytään vaikuttamaan palvelun uutuusarvoon, mutta sillä ei havaittu olevan vaikutusta markkinoillepääsyn nopeuteen. Schreier ym. (2012, 19) ja Dong ja Sivakumar (2017, 945) löytävät käyttäjämuotoilun positiiviksi lopputulemiksi kuluttajien lisääntyneet ostoaiheet, tyytyväisyyden, halukkuuden maksaa enemmän ja suositella yrityksen palveluja muille kuluttajille.

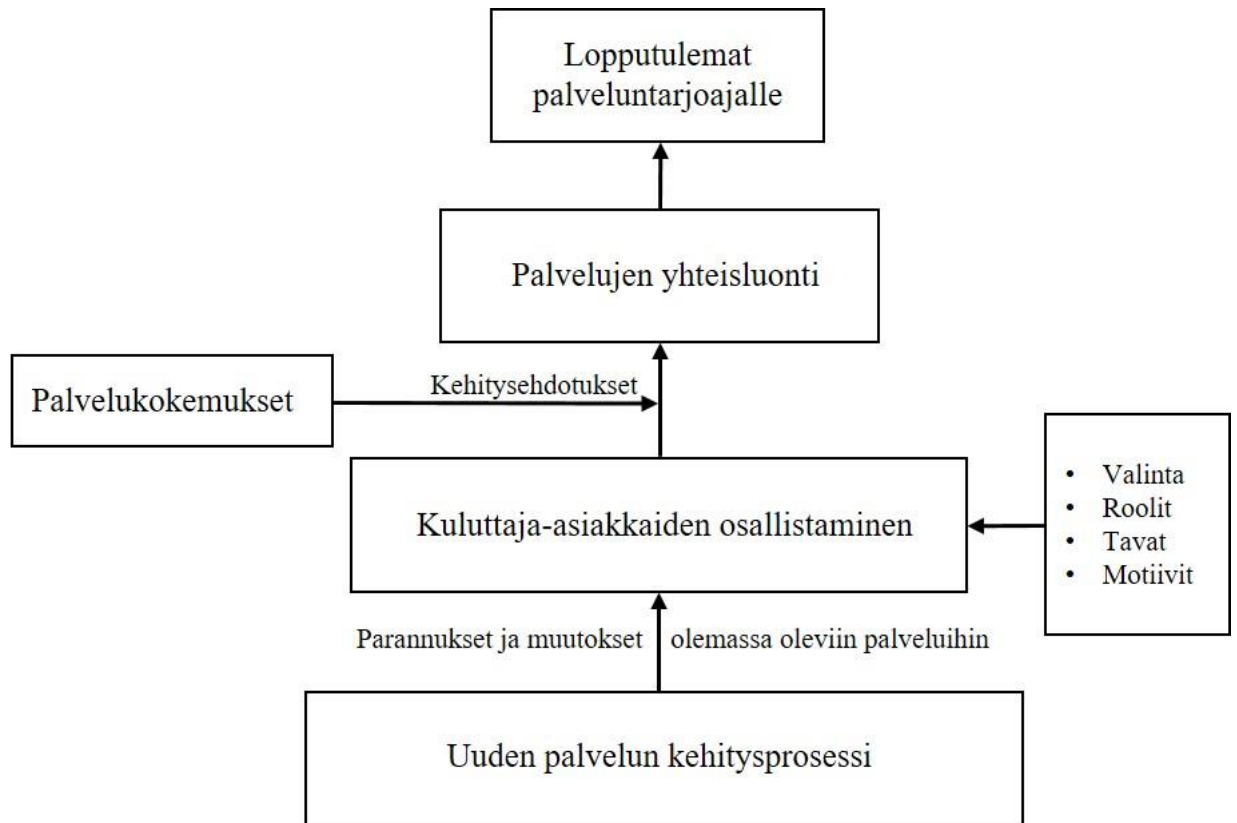
Kirjallisuudessa on vähemmän keskusteltu palveluntarjoajien saavuttamista hedonistisista hyödyistä, vaikka Jaakkolan ja Alexanderin (2014, 254) tapaustutkimus asiakkaiden sitoutumisesta osoittaa, kuinka palvelujen yhteisluonti johtaa parempaan työilmapiiriin. Aikaisempi tutkimus osoittaa myös, että palvelujen yhteisluonti voi johtaa palveluntarjoajan päätöksenteon tuen ja yritysmielikuvan parantumiseen. Sosiaaliset hyödyt käsittelevät paremman synergian, asiakassuhteiden säilymisen ja toiminnalliset rajat ylittävän yhteistyön palveluntarjoajayrityksessä. (Oertzen ym. 2018, 661, 665.)

Alam (2002, 254) on esittänyt kuusi positiivista tarkoitusta ja lopputulemaa yhteisluonnille ja käyttäjäosallistamiselle. Tutkimuksen mukaan käyttäjäosallistaminen mahdollistaa erottuvien ja ylivoimaisten palvelujen kehittämisen, missä korostuvat ainutlaatuiset hyödyt ja parempi käyttäjäarvo. Yhteisluontia voidaan hyödyntää käyttäjäkoulutuksessa laajentamalla asiakkaiden tietoutta palvelun käytöstä, ominaisuuksista ja yksityiskohdista. Osallistamisella on havaittu olevan nopeuttava vaikutus kehitysprosessien läpivientiaikoihin ja palveluinnovaatioiden leviämiseen. Nämä seikat korreloivat lyhempien kiertoaikojen ja nopeamman markkinahyväksynnän kanssa. Käyttäjäosallistamisen tarkoituksena on myös parantaa PR- eli suhdetoimintaa ja rakentaa pitkäkestoisia asiakassuhteita.

Palvelujen yhteisluonnista voi palveluntarjoajalle olla seurauksena myös haitallisia ja negatiivisia lopputulemia. Yksi suurimmista haasteista liittyy yritystä koskevan tiedon jakamiseen. Tiedon jakaminen voi johtaa kasvavaan epävarmuuteen palvelun omistajuudesta, ja vaatia suojaamistoimenpiteitä jäljittelyä vastaan. (Oertzen ym. 2018, 665.) Bolders ym. (2015, 4) väittävät, että luovilla kuluttajilla voi olla välinpitämätön asenne yrityksen henkistä pääomaa kohtaan. Henkisellä pääomalla viitataan yhteisluonnin kontekstissa yrityksen tekijänoikeuksiin, patenteihin ja tavaramerkkeihin. Kuluttajien ylenkatsovan sitoutumisen nähdään vaikuttavan yrityksen kriittisimpiin strategisiin voimavaroihin. Mahdollisia taloudellisesti negatiivisia seurauksia ovat mullistavien innovaatioiden vaikutukset tuotteiden menestykseen ja heikko tuloskehitys (Gustafsson ym. 2012, 322; Carbonell ym. 2012, 504). Lisäksi, negatiivisiin henkilökohtaisiin, sosiaalisiin ja taloudellisiin lopputulemiin liittyvät työntekijöiden kohonnut stressitaso, roolikonfliktit ja havaitun työmäärän kasvu. Tutkimukset ovat osoittaneet, että asiakkaiden osallistuminen kehitystyöhön kasvattaa työntekijöiden stressitasoja, johtuen työn luonteenpiirteiden muutoksista ja roolikonflikteista asiakkaiden kanssa. (Oertzen ym. 2018, 665.) Alam (2002, 255) varoittaa kuuntelemasta kaikkia käyttäjien mielipiteitä, koska heidän palautteensa voi olla luonteeltaan epäkäytännöllistä. Yrityksen voi olla myös vaikea tyydyttää kaikkia asiakastarpeita olemassa olevilla resursseilla.

2.7 Tutkimuksen teorettinen viitekehys

Teorettinen viitekehys kokoaa yhteen tutkielman kirjallisuuskatsauksen eli edellä esitetyn toisen pääluvun. Samalla viitekehys etenee teorialukujen mukaisena prosessina ja luo perustan empiirisen tutkimuksen toteuttamiselle. Teorettinen viitekehys on havainnollistettu alla kuviossa 3.



Kuvio 3 Teoreettinen viitekehys

Tämän tutkimuksen teoreettinen viitekehys pohjautuu uuden palvelun kehitysprosessiin. Alam ja Perry (2002, 524–525) ovat esittäneet 10-vaiheisen mallin uuden palvelun kehitysprosessille. Tutkimuksessa keskitytään mallin viiteen viimeiseen vaiheeseen, joissa palvelu voidaan nähdä konkreettisena eli olemassa olevana. Alamin ja Perryn mallin viisi viimeistä vaihetta ovat palvelu- ja prosessimuotoilu, henkilöstön kouluttaminen, palvelutestaus ja pilotointi, testimarkkinointi sekä kaupallistaminen. Johnen ja Storeyn (1998, 189) ovat todenneet innovaatio- ja kehitysjaottelussaan, että palvelukehityksellä voidaan viitata olemassa olevien palvelujen parantamiseen tai muuttamiseen. Olemassa olevien palvelujen kehitystyön on nähty johtavan parempiin myyntituloksiin ja suurempaan koettuun arvoon. Magnussonin (2009, 592) ja Beltaguin ym. (2016, 763) mukaan tavalliset käyttäjät kykenevät tuottamaan merkityksellisiä kehitysehdotuksia vasta sen jälkeen, kun he ovat itse päässeet kokemaan palvelun ja käyttämään palvelun vaatimaa teknologiaa.

Asiakkaiden osallistamista on tutkittu kirjallisuudessa asiakasvalinnan ja asiakkaiden roolien näkökulmista. Lisäksi keskeisissä tutkimuksissa käydään läpi yritysten osallistamistapoja ja asiakkaiden sitoutumisen motiiveja. Tässä tutkimuksessa keskitytään erityisesti kuluttaja-asiakkaisiin. Robertsien ja Darlerin (2017, 29) mukaan palvelujen yhteiskäyttämässä painottuu ennen kaikkea tarkka ja huolellinen kuluttajavalinta. Alam (2006, 476) on esittänyt, että yritysten suurimmat haasteet asiakasvalinnassa liittyvät sopivien

yksilöiden tunnistamiseen. Nambisan (2002, 395) näkee asiakkaan yhteisluojan ja käyttäjän rooleissa, kun olemassa olevia uusia tuotteita jatkokehitetään. Käyttäjäsallistamisen tavoiksi on tunnistettu muun muassa asiakashaastattelut ja -palautteet, käyttäjien havainnointi, käyttäjätapaamiset, sähköpostit ja fokusryhmät (Alam 2002, 256). Lisäksi monet yritykset ovat perustaneet asiakasyhteisöjä, joiden kautta kuluttajat voivat olla vuorovaikutuksessa yrityksen kanssa ja jakaa omia kehitysideoitaan (Hoyer ym. 2010, 291). Kuluttajien motiiveja arvon yhteisluonnille lähestytään Roberts ym. (2014, 157) esittelemän jaottelun mukaisesti. Jaottelun mukaan kuluttajien motivaatiotekijöistä voidaan johtaa seuraavat kolme motiivia: itseskeskeiset motiivit, epäitsekkäät motiivit ja mahdollisuus- ja tavoitemotiivit. Bogers ym. (2010, 861) mukaan kuluttajat ovat valmiita innovoimaan, koska heillä on tietoa ja näkemystä käyttämistään tuotteista ja palveluista.

Palvelujen yhteisluonnin lähtökohdaksi tunnistetaan kuluttaja-asiakkaiden omat palvelukokemukset. Palvelukokemusten perusteella kuluttajat voivat tehdä kehitysehdotuksia yrityksen olemassa oleviin palveluihin. Asiakasyhteistyötä on perusteltu ennen kaikkea palvelun käyttäjien kokemustensa ymmärtämisellä (Teixeira ym. 2012, 365). Palvelukokemuksen käsitteeseen on viime aikoina liitetty termit kokemuseräisyys, muutettavuus ja vuorovaikutteisuus. Samalla palvelukokemuksen luonteessa nähdään enemmän kollektiivisuutta ja yhteistyötä kuin pelkästään yrityksen asiakkaalle tuottamaa kokemuksellisuutta. (McCull-Kennedy ym. 2015, 249.) Beltaguin ym. (2016, 764) mukaan palvelujen kokemuksellisuuden lisääntyminen edellyttää, että olemassa olevien palvelujen kehittämisen lähtökohtana ovat asiakkaat ja heidän omat havaintonsa. Palvelujen yhteisluontia käytetään kattavana käsitteenä, kun halutaan yhdistää eri terminologiat. Tässä tutkimuksessa asiakkaan yhteisluonnin resursseihin on lisätty kuluttaja-asiakkaan palvelukokemukset. Tutkimuksen kirjallisuuskatsauksessa palvelujen yhteisluonnin viitekehys on esitetty Oertzenin ym. (2018, 667) käsitteellisen määritelmän mukaisesti.

Palvelujen yhteisluonnista voi seurata sekä positiivisia että negatiivisia lopputulemia palveluntarjoajalle. Positiivisia lopputulemia on lähestytty aiemmissa tutkimuksissa pääasiassa kognitiivisten, taloudellisten ja pragmaattisten ulottuvuuksien kautta. Lisäksi akateemisessa kirjallisuudessa on tunnistettu palveluyritykselle aiheutuvat sosiaaliset ja hedonistiset hyödyt. Negatiivisten lopputulemien on havaittu liittyvän henkilökohtaisiin, sosiaalisiin ja taloudellisiin tekijöihin. (Oertzen ym. 2018, 665; Jaakkola & Alexander 2014, 254.)

3 METODOLOGIA

3.1 Tutkimusote

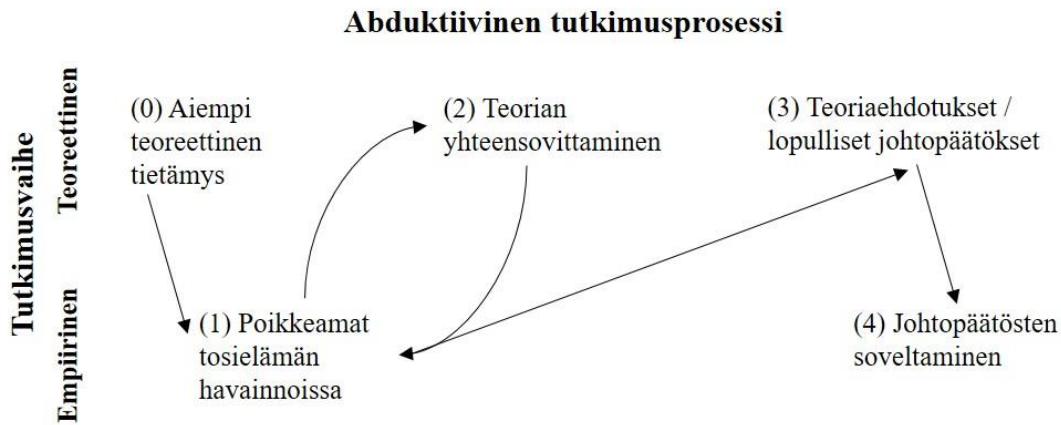
Tämän tutkimuksen kohteena ovat yritysten kokemukset kuluttaja-asiakkaiden osallistumisesta olemassa olevien palvelujen kehitykseen. Tämän vuoksi tutkittavaa ilmiötä lähestyttiin kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen keinoin. Laadullisen tutkimuksen lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen. Todellisuus nähdään laadullisessa tutkimuksessa moniulotteisena. (Hirsjärvi ym. 2001, 152). Tutkija tekee päätökset ja määrittää valinnoillaan tutkimuksen laajuuden ja rajat (Maxwell & Reybold 2015, 687). Laadulliselle tutkimukselle on ominaista, että tutkimuksen kohteena olevaa ilmiötä pyritään ymmärtämään mahdollisimman kokonaisvaltaisesti (Hirsjärvi ym. 2001, 152).

Laadulliselle tutkimukselle on luonteenomaista tulkitseva lähestymistapa, jolla yritetään saada tietoa sosiaaliseen ilmiöön liittyvistä merkityksistä osallistujien henkilökohtaisten kokemusten kautta. Laadullisen tutkimuksen vahvuus on sen kyky kerätä yksityiskohtia, kokemuksia ja käytäntöjä tutkituista ilmiöistä sellaisena kuin ne näyttäytyvät haastateltaville. Henkilökohtaisille kokemuksille saadaan merkitys vuorovaikutustilanteiden kautta. (Palmer & Bolderston 2006, 16, 18.)

Kvalitatiivista tutkimusta voidaan Maxwellin ja Reyboldin (2015, 686–687) mukaan lähestyä neljän käsitteellisen ominaispiirteen avulla: merkityksen, asiayhteyden, prosessin ja omakohtaisuuden. Laadullisen tutkimuksen tekijä keskittyy enemmän asioiden merkityksiin kuin haastateltavien käyttäytymiseen ja asenteisiin. Asioiden merkityksillä viitataan haastateltavien kertomusten tulkintaan ja selittämiseen. Tähän keskitytään aineiston analysointivaiheessa. Laadulliset tutkijat kiinnittävät yleistämisen sijaan huomiota asiayhteyksiin, joissa tutkittavat kohteet esiintyvät, koska jokainen yksilö ja tilanne ovat ainutlaatuisia. Prosessien ymmärtämisessä painottuvat ihmisten ja ryhmien toiminta yhteisöjen arjessa. Omakohtaisuudella tarkoitetaan tutkijan henkilöhistoriaa ja kokemuksia, joiden avulla hän tekee päätöksiä koko tutkimusprosessin ajan. Omakohtaisuus saatetaan ajoittain määritellä myös subjektiivisuudeksi.

Tämän tutkimuksen aineistoa analysoitaessa on hyödynnetty teoriasidonnaista lähestymistapaa, jota voidaan Tuomen ja Sarajärven (2009, 97) mukaan kutsua myös abduktiiviseksi päättelyksi. Lähestymistavalle on ominaista, että aineistosta tehtyjen tulkintojen tueksi etsitään selityksiä ja vahvistuksia aiemmasta teoriasta. Myös Eriksson ja Kovalainen (2008, 23) tarkoittavat abduktiivisella päättelyllä prosessia, jossa haastateltavien antamia kuvauksia ja tarkoituksia verrataan tutkittavasta ilmiöstä aiemmin esitettyihin teorioihin. Duboisin ja Gadden (2002, 559) mukaan abduktiivinen prosessi vaatii jatkuvaa vuoropuhelua teorian ja empiiristen havaintojen välillä. Alkuperäistä viitekehystä pyritään muuttamaan sekä odottamattomien empiiristen löydösten että tutkimusprosessissa

esiinnoisuuksien teoreettisten oivallusten avulla. Abduktiivisella päättelyllä tähdätään enemminkin olemassa olevien teorioiden parantamiseen kuin uusien kehittämiseen. Kovács ja Spens (2005, 139) ovat esittäneet teoreettisen kehityksen abduktiiviselle tutkimusprosessille kuvion 4 mukaisesti.



Kuvio 4 Abduktiivinen tutkimusprosessi (Kovács & Spens 2005, 139)

Teoriasidonnainen eli abduktiivinen lähestymistapa perustuu aiempaan teoreettiseen tietämykseen ja ennakkokäsityksiin, jotka ovat määritetty ennen empiiristen havaintojen keräämistä. Varsinainen abduktiivinen päättely alkaa siinä kohtaa, kun empiirisen tutkimuksen havainnot eivät vastaa aiempaa teoreettista kirjallisuutta. Jos käytetty teoreettinen viitekehys ei pysty selittämään havaittuja poikkeavuuksia, tarvitaan iteratiivinen kierros teorian laajentamiseksi ja yhteensovittamiseksi. Toisaalta tutkija voi tietoisesti soveltaa uutta teoriaa tai viitekehystä olemassa olevaan ilmiöön. Tämän prosessin tavoitteena ovat uudet ehdotukset, joiden avulla voidaan parantaa olemassa olevaa teoriaa. Abduktiivinen tutkimusprosessi päättyy johtopäätösten soveltamiseen empiirisessä ympäristössä. (Kovács & Spens 2005, 139.)

3.2 Tutkimusmenetelmä

Tämän tutkimuksen aineistonkeruumenetelmänä on käytetty haastatteluja. Tutkimusmenetelmäksi valittiin puolistrukturoitu haastattelu, jota kutsutaan myös teemahaastatteluksi. Teemahaastattelu on Suomessa suosituin tapa kerätä laadullista aineistoa (Eskola & Vastamäki 2010, 26). Teemahaastattelu valittiin tutkimusmenetelmäksi, koska haastateltavien vapaalle puheelle haluttiin antaa tilaa. Lisäksi teemahaastattelu mahdollisti aineiston loogisen ja teemakohtaisen analysoinnin.

Puolistrukturoidussa haastattelussa tutkija voi laatia etukäteen haastattelua ohjaavia taustakysymyksiä, mutta niistä voidaan poiketa, jos jokin keskustelun aihe osoittautuu erityisen mielenkiintoiseksi ja aineistoa tuottavaksi (Palmer & Bolderston 2006, 17). Crolley (2015, 201) mainitseekin, että tutkijalla tulee olla ennen haastatteluja jo jonkin verran tietoa tutkimuksen keskeisistä aihepiireistä. Lisäksi hänellä voi olla odotuksia esiin nousevista asioista tai halu fokusoida haastattelua jossain määrin. Puolistrukturoidusta haastattelusta saatava aineisto voi olla värikästä ja auttaa ymmärtämään aihetta perusteellisemmin kuin pelkkä kyselylomake (Palmer & Bolderston 2006, 17).

Hirsjärvi ja Hurme (2010, 47–48) kutsuvat puolistrukturoitua haastattelumenetelmää teemahaastatteluksi, koska haastattelu on jaoteltu ennalta määrättyihin teemoihin, joista keskustellaan. Teemahaastattelu lähtee oletuksesta, että kaikkia yksilön kokemuksia, uskomuksia, ajatuksia ja tunteita voidaan tutkia menetelmän avulla. Vastauksia ei ole sidottu vaihtoehtoihin, joten haastateltavalle jää vapaus kuvailla ilmiöitä omin sanoin. Teemat ovat kaikille haastateltaville samat mutta niiden järjestys ja laajuus voivat vaihdella. Crolley (2015, 102) suosittelee hyödyntämään teemahaastatteluissa sähköistä nauhoituslaitetta, jotta kaikki vastaukset ja spontaanit reaktiot saadaan tallennettua. Teemat muodostavat konkreettisen ja jäsenneilyn kehikon, jonka avulla litteroitua haastatteluaineistoa voidaan myöhemmin analysointivaiheessa lähestyä (Eskola & Suoranta 1998, 88).

Ennen teemarungon laatimista tutkielman laatija oli sekä puhelimitse että sähköpostilla yhteyksissä Suomen johtaviin palvelumuotoiluyrityksiin ja eri medioissa kriittisesti esiintyneisiin palvelukokemusten ammattilaisiin. Lisäksi tutkija osallistui marraskuun lopulla 2018 Espoon Otaniemessä järjestettyyn Health Design 2018: Experience Better Healthcare -tapahtumaan. Tapahtumassa tutkija sai lisätietoa käyttäjäkokemusten hyödyntämisestä tuote- ja palvelukehityksessä.

Tämän tutkimuksen teemat johdettiin suoraan tutkielman osaongelmista siten, että niiden avulla voidaan muodostaa mahdollisimman kattava ja objektiivinen kuva kuluttaja-asiakkaiden osallistamisen vaikutuksista olemassa olevien palvelujen kehitysprosessiin. Haastattelututkimuksen jokaista kolmea pääteemaa käsiteltiin neljän alateeman kautta. Pääteemat nimettiin seuraavasti: 1.) Asiakkaiden osallistaminen palvelujen kehittämiseen. 2.) Kuluttaja-asiakkaiden kokemusten hyödyntäminen olemassa olevien palvelujen kehitysprosessissa. 3.) Positiiviset ja negatiiviset lopputulemat asiakkaiden osallistumisesta palvelukehitykseen. Empiiristä tutkimusta ohjanneet alateemat ovat esitetty tutkimuksen operationalisointitaulukossa.

Haastattelurungon kysymykset suunniteltiin huolellisesti käyttäen pohjana vertaisarvioituista tieteellisistä artikkeleista nousseita keskeisiä teemoja ja yhteydenotoista saatuja konkreettisia ja ajankohtaisia kysymyksiä. Teemarungon aiheet painoutuivat kuitenkin vahvasti tieteelliseen kontribuutioon. Tutkijan ennalta laatimat kysymykset toimivat haastattelun taustatukena ja niiden järjestystä saatettiin vaihdella. Lisäksi haastateltaville annettiin mahdollisuus painottaa tiettyjä alateemoja muita enemmän.

Tutkimuksen operationalisointitaulukko on esitetty alla taulukossa 2. Teemahaastattelun runko laadittiin operationalisointitaulun pohjalta. Haastattelurunko löytyy tutkielman lopusta liitteestä 1.

Taulukko 2 Tutkimuksen operationalisointitaulukko

Tutkimuksen tarkoitus		
Selvittää, miten kuluttaja-asiakkaiden osallistaminen vaikuttaa olemassa olevien palvelujen kehitysprosessiin		
Tutkimuskysymykset	Teoreettinen viitekehys	Empiiristä tutkimusta ohjaavat teemat
1. Mitä asiakkaiden osallistamisella palvelujen kehittämiseen tarkoitetaan?	Luvut: 2.1 Uuden palvelun kehitysprosessi 2.2 Kuluttajat innovoijina ja yhteisluojina 2.3 Asiakkaan osallistaminen olemassa olevan palvelun kehitysprosessiin 2.3.1 Valinta ja roolit 2.3.2 Osallistamistavat 2.3.3 Sitoutumisen motiivit	<ul style="list-style-type: none"> • Asiakaslähtöisyyden näyttäytyminen kuluttajaliiketoiminnassa • Olemassa olevat palvelut, joita kehitetty asiakaslähtöisesti • Osallistamistavat ja tiedon kerääminen • Asiakkaiden valinta ja palvelun teknologisuuden aste
2. Miten kuluttaja-asiakkaiden kokemuksia voidaan hyödyntää olemassa olevien palvelujen kehitysprosessissa?	Luvut: 2.4 Palvelukokemuksen yhteisluonti 2.5 Palvelujen yhteisluonnin käsite	<ul style="list-style-type: none"> • Palvelukokemusten hyödyntäminen • Kuluttajien osallistumiskokemukset • Kehitysehdotusten erot omaan tiimiin • Kvertaaliajattelun vaikutus kehitysprosessiin
2. Mitä positiivisia ja negatiivisia lopputulemia asiakkaiden osallistamisesta palvelukehitykseen seuraa?	Luku: 2.6 Palvelujen yhteisluonnin lopputulemat palveluntarjoajalle	<ul style="list-style-type: none"> • Positiiviset ja negatiiviset lopputulemat • Hyödyt liiketoiminnalle • Vaikutukset asiakassuhteen kehittymiseen ja palvelukokemukseen • Asiakaslähtöisyyden ja osallistamisen tulevaisuus

3.3 Tutkimuksen toteutus

Laadullisessa tutkimuksessa yritysten, haastateltavien ja menetelmien valintaperusteina käytetään monesti tarkoituksenmukaisuutta ja teoreettisuutta. Valintaperusteilla tähdätään siihen, että tutkija saa parhaat mahdolliset vastaukset tutkimuskysymyksiinsä, ja että vastaukset ovat merkityksellisiä olemassa olevaa teoriaa kohtaan. Tämä on tärkeää siksi, koska laadullisen tutkimuksen tavoite on yleistettävyyden sijaan ymmärryksen lisääminen. (Maxwell & Reybold 2015, 687.) Tässä tutkimuksessa haastateltiin pörssiyrityksiä, jotka valittiin Helsingin pörssin päälistan eri toimialoilta alla esiteltyin kriteerein. Ensimmäinen haastattelupyyntö lähetettiin joulukuun 2018 alkupuolella ja viimeinen tammi-kuun 2019 puolivälissä. Haastattelupyyntöihin suhtauduttiin erittäin positiivisesti ja kaikki tutkimukseen mukaan halutut henkilöt vastasivat myöntävästi haastattelupyyntöön. Yhtiöt ja henkilöt valittiin seuraavien kriteerien perusteella:

- yhtiö, joka on markkina-asemansa puolesta merkittävässä roolissa toimialallaan ja noteerattu Helsingin pörssin päälistalla
- yhtiö, joka on mukana kuluttajaliiketoiminnassa (B2C)
- yhtiö, joka on julkisesti ilmoittanut hyödyntävänsä kuluttajien kokemuksia palvelu- tai tuotekehityksessä viimeisen kahden vuoden sisällä
- haastateltava, joka työskentelee yrityksessä palvelukehityksen tai asiakaskokemuksen kehittämisen parissa.

Eskolan ja Suorannan (1998, 89) mukaan, että haastattelukäytännöt ja tutkimusvälineet kannattaa testata ja varmistaa etukäteen. Ennen ensimmäistä virallista haastattelua suoritettiin täysimittainen ja oikeaa haastattelua vastaava testihaastattelu lähipiiriin kuuluvan pankkialan ammattilaisen kanssa. Haastattelussa testattiin teemarungon toimivuutta, tallennuslaitteiden käyttöä ja teemojen aikataulusta. Testihaastattelusta pyydettiin ja saatiin kirjallinen palaute sähköpostitse. Palautteen perusteella voitiin todeta teemarungon toimivan myös varsinaisessa haastattelutilanteessa halutulla ja tarkoituksenmukaisella tavalla.

Haastateltavien pörssiyritysten pääkonttorit sijaitsevat pääkaupunkiseudulla yhtä poikkeusta lukuun ottamatta. Haastateltava D toimii yhtiössä, jonka pääkonttori sijaitsee Varsinais-Suomessa. Neljä yhtiötä luokitellaan markkina-arvonsa puolesta suuriksi (markkina-arvo yli 1 mrd. €) ja yksi yhtiö keskisuureksi. (markkina-arvo yli 150 milj. €). Yhtiöiden toimialat ovat kulutuspalvelut, kulutustavarat (2 kpl), jalostettujen tuotteiden valmistus ja tietoliikennepalvelut.

Kaikilla haastateltavilla on kokemusta palvelujen kehittämisestä, markkinoinnista tai asiakaskokemuksen johtamisesta. Etukäteen oli päätetty, että haastattelut analysoidaan ja esitetään anonymisti, jos yksikin haastateltava tätä toivoo. Tämä toive konkretisoitui useamman haastateltavan kohdalla, joten haastateltavat ovat nimetty jatkossa kirjaimen

perusteella. Listattuja yhtiöitä sitovat tiukat sisäpiirisäännökset, joten luottamus korostui haastatteluprosessissa. Anonyymius mahdollisti avoimet, monipuoliset ja kriittisetkin kannanotot esitettyihin kysymyksiin. Taulukosta 3 on esitetty keskeisimmät haastateltavia koskevat tiedot.

Taulukko 3 Tietoja haastateltavista

Haastateltava	Sijainti	Kieli	Keino	Kesto	Vastuualue ja kokemus (itse ilmoitettu)
Henkilö A	Suomi, Vantaa	suomi	kasvokkain	28 min	Asiakaskokemuksesta vastaava johtaja, yhtiössä kohta 6 vuotta, positiossa n. 3 vuotta
Henkilö B	Suomi, Espoo	suomi	kasvokkain	39 min	Service Development Manager, yhtiössä 2 kuukautta. 10 vuoden kokemus palvelukehittämisestä
Henkilö C	Suomi, Helsinki	suomi	kasvokkain	40 min	Head of Consumer Excellence, yhtiössä reilu 5 vuotta, positiossa 2,5 vuotta
Henkilö D	Suomi, Varsinais-Suomi	suomi	kasvokkain	30 min	Innovation and NPD Manager, yhtiössä reilu 4 vuotta, positiossa vuoden.
Henkilö E	Suomi, Helsinki	suomi	kasvokkain	30 min	Chief Digital Officer, yhtiössä 3,5 vuotta, kuluttajalähtöinen palvelukehitys, brändikehitys ja kuluttajamarkkinointi

Kaikki haastattelut suoritettiin tammikuun 2019 aikana. Haastattelukielenä käytettiin suomea. Haastattelut toteutettiin valmiin haastatteluteemarungon mukaisesti, ja pääteemat tukisanoineen lähetettiin sähköpostilla jokaiselle haastateltavalle etukäteen. Haastateltavilla oli mahdollisuus tutustua teemarunkoon noin viikon ajan ennen haastattelua. Teemahaastattelut, yhtä lukuun ottamatta, suoritettiin kasvokkain yhtiöiden pääkonttorien neuvottelutiloissa ja nauhoitettiin kahdella tallennuslaitteella. Yksi haastattelu suori-

tettiin haastateltavan toiveesta helsinkiläisessä keskustakahvilassa. Haastatteluille oli varattu 45 minuuttia aikaa. Aika riitti hyvin käymään läpi myös tutkielman tekijän taustaa, tutkimuksen motiiveja ja yleistä tutkimusaiheeseen liittyen.

Pörssiyhtiöiden edustajat vastasivat haastattelun alussa avoimiin kysymyksiin koskien omaa työ- ja henkilöhistoriaa, vastuualuetta yhtiössä ja ajallista maturiteettia vallitsevassa positiossa. Kolmen pääteeman läpikäynti ja vastaaminen vaativat 30–40 minuuttia. Tutkijan tavoitteena oli johtaa keskustelua ja pitää huoli, että kaikki keskeiset teemat ehditään käydä läpi. Haastateltavien taustasta, osaamisesta tai mielenkiinnon kohteista riippuen osa teemoista sai haastattelutilanteissa suuremman painoarvon. Tämä on ominaista valitulle tutkimusmenetelmälle eli puolistrukturoidulle haastattelulle. Teemojen painotuminen nähtiin aineistoa rikastavana tekijänä, mikä voitiin todentaa aineistoa ryhmiteltäessä. Haastatelluilta saatu palaute oli positiivista ja rohkaisevaa, koska tutkimuksen aihepiiri on ajankohtainen ja haastattelut toteutuivat niin kuin oli etukäteen sovittu. Viidestä haastattelusta kertyi nauhoitettua materiaalia yhteensä 2 tuntia ja 47 minuuttia. Nauhoitettu aineisto litteroitiin jokaisen haastattelun jälkeen. Yhteensä tästä kertyi 34 tekstisivua analysoitavaa aineistoa.

3.4 Aineiston analysointi ja tulkinta

Aineiston analyysillä viitataan systemaattiseen kerätyn aineiston lajittelu- ja luokittelu-prosessiin. Aineiston analysoinnille on ratkaisevaa muuttaa tutkimusprosessin aikana kerätty aineisto johdonmukaiseen ja yhteneväiseen muotoon. Perusteellinen haastatteluaineiston analyysi on välttämätön osatekijä tutkimuksen tavoitteiden saavuttamisella ja tutkimusnäytön tuottamiselle. Laadullisen aineiston analysoinnille ei ole säädetty yhtä ainoata analysointitapaa. (Green ym. 2007, 545–546, 549.) Tyypillisesti laadullisen aineiston analysointiin liitetään ainakin kaksi elementtiä: aineiston pelkistys ja tulkinta (Burnard ym. 2008, 430–431). Tässä tutkimuksessa litteroitu aineisto muutettiin pelkistettyyn ja jäsenneltyyn muotoon, mikä helpotti aineiston analysointia ja tulkintaa. Green ym. (2007, 546–549) ovat esitelleet neljä keskeistä askelmaa, joita on hyödynnetty korkealaa-tuisissa tutkimuksissa, kun aineistoa on analysoitu: aineistoon syventyminen, koodaus, kategorioiden luonti ja tärkeimpien teemojen tunnistaminen.

Analyysiprosessin ensimmäinen vaihe on aineistoon syventyminen. Tämä vaatii tutkijalta systemaattista kerätyn aineiston läpikäyntiä ja sen sisäistämistä. Litteroidun aineiston toistuva lukeminen ja nauhoitteiden kuuntelu lisäävät yksityiskohtaista ymmärrystä, mitä haastatteluissa on sanottu. Lisäksi se auttaa kirkastamaan kokonaiskuvaa ja tuomaan ideoita analyysin mahdollisuuksista. Aineistoon syventyminen sisältää myös tutkimuksessa käytetyn teoreettisen taustan ja viitekehyksen uudelleen arvioinnin. (Green ym.

2007, 546–547.) Dubois ja Gadde (2002, 558) ovat todenneet, että teoreettista viitekehystä pitäisi kehittää tutkimuksen aikana, koska empiiriset havainnot aiheuttavat muutoksia teorian katsontakantaan. Tämän tutkimuksen haastatteluaineiston analysointi ja tulkinta tehtiin Greenin ym. (2007) esittelemän analysointiprosessin mukaisesti. Litteroitu aineisto luettiin läpi useampaan kertaan, jotta kattava kokonaiskuva pystyttiin muodostamaan. Lisäksi palattiin tutkimuksen teoriaosaan ja arvioitiin uudelleen tutkimuksessa käytettyä teoreettista taustaa sekä tutkimuksen viitekehystä. Teoriaosaan tehtiin tarvittavat lisäykset, jotta se vastaa mahdollisimman tarkoituksenmukaisesti analysoitavaa aineistoa.

Aineistoanalyysin toinen vaihe on koodaus. Tällä viitataan haastatteluaineiston systemaattisiin tarkastelu- ja organisointiprosesseihin. Tarkastelu ja organisointi vaativat tutkijalta päätöksiä ja merkintöjen tekemistä litteroituun tekstiin. Koodit ovat informatiivisia merkintöjä, joita asetetaan litteroidun aineiston eri osiin. Niiden asettaminen vaatii selkeän ymmärryksen, missä asiayhteydessä väittämät ovat haastattelussa esitetty. Aineistoa järjesteltäessä on mahdollista, että yksittäinen sana, lause tai kokonainen kappale kuuluu useamman kuin yhden koodin alle. (Green ym. 2007, 548.) Koodausvaiheessa litteroituun aineistoon tehtiin lukuisia merkintöjä. Tässä hyödynnettiin eri värejä, kirjaintyypppejä ja sivujen marginaaleja. Haastatteluista esiin nousseet keskeisimmät sanat ja virkkeet nimettiin kuvainnollisten koodien avulla. Saman koodin alle valituilta yksiköiltä vaadittiin vahvaa keskinäistä asiayhteyttä.

Analyysiprosessin seuraavassa vaiheessa luodaan kategoriat, joiden alle aineistoon sijoitetut koodit voidaan johdonmukaisesti jakaa. Haastateltavilla on vain harvoin täysin sama kokemus kysytystä temasta, joten myös ristiriidat ja poikkeukset lajitellaan eri kategorioiden alle. Analyttisen kategorioinnin voidaan nähdä saavuttaneen saturaatiopisteen, kun jaoteltu tieto riittää kuvaamaan kokemusta yhtenäisellä ja selittävällä tavalla. Kategorioita voidaan havainnollistaa haastatteluista valituilla suorilla lainauksilla eli sitaateilla. (Green ym. 2007, 548–549.) Tämän tutkimuksen kategoriat johdettiin pääteemoja ohjaavista alateemoista. Tämän jälkeen kategorioiden alle sijoitettiin kaikki kyseistä luokkaa vastaavat koodit. Koodit koostuivat pääsääntöisesti yhdestä tai useammasta virkkeestä. Joukossa oli myös yksittäisiä sanoja. Sijoittelussa otettiin huomioon haastateltavien ristiriitaiset ja poikkeavat kokemukset. Kategorioita havainnollistettiin muuntamalla koodit niitä vastaaviksi suoriksi lainauksiksi. Kategorisoinnissa painottui tutkijan oma valinta, koska osa koodeista oli sijoitettavissa useamman kuin yhden luokan alle.

Neljäs ja viimeinen vaihe on teemojen tunnistaminen. Teema nähdään kategoriaa laajempänä käsitteenä. Teemojen luonti vaatii sekä haastatteluista saatujen tulkintojen että tutkimuksessa käytetyn teoreettisen viitekehyyksen testausta. Tämä vaihe on ratkaiseva, jotta haastattelujen tulokset voidaan sitoa olemassa olevaan kirjallisuuteen ja tuottaa uusia johtopäätöksiä. Samalla se mahdollistaa kestävämpien ja yleistettävämpien tutkimustulosten julkaisemisen. Jos aineiston analysointi tehdään yksitulkintaisesti niin löydösten

raportointi voi perustua myös pelkkiin keskisimpiin kategorioihin. (Green ym. 2007, 549.)

Teemojen tunnistaminen koettiin yksinkertaiseksi johtuen tutkimuksessa käytetystä tutkimusmenetelmästä – teemahaastattelusta. Tutkimusmenetelmän koettiin ohjaavan osittain tutkimuksen analysointivaihetta. Tätä voidaan perustella sillä, että tutkielman teemat johdettiin olemassa olevasta kirjallisuudesta. Hirsjärven ja Hurmeen (2010, 149) mukaan tutkimusmenetelmä voi toimia luokittelun pohjana ja teemahaastattelun teemat olla karkeita alustavia luokkia. Eri kategorioiden alla olleet haastattelusitaatit sijoitettiin haastatteluissa käytettyjen pääteemojen alle. Tätä toistettiin niin kauan, että yksittäisen teeman sisällöstä saatiin riittävän kattava ja johdonmukainen. Lisäksi sitaattien välisiä suhteita analysoitiin ja myös poikkeavuudet otettiin tarkasteluun. Analyysiä laajennettiin hyödyntämällä sitaattien ulkopuolelle jäänyttä litteroitua haastattelumateriaalia. Näin aineiston analyysistä ja tulkinnasta saatiin monipuolinen ja pohdiskeleva. Lopuksi pääteemojen keskeisimmät tulokset esitettiin yhteenvetoina, joiden avulla voidaan vastata tutkimusongelmiin. Yhteenvetojen havainnollistamisessa hyödynnettiin kuviointia ja taulukointia.

3.5 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Tutkimuksen luotettavuuden arvioinnilla tarkoitetaan yleisesti sen väitteiden perusteltavuutta ja totuudenmukaisuutta. Yksittäistä tutkimusta voidaan arvioida siinä esitettyjen kuvausten, pohdintojen ja väittämien perusteella. Keskeisenä luotettavuuskriteerinä on nähty tutkimuksen laatija. Kvalitatiivisen tutkimuksen lähtökohtana voidaan pitää tutkimuksen tekijän omakohtaisia kokemuksia ja toimimista keskeisenä tutkimusvälineenä. Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuuden arviointi koskee koko tutkimusprosessia. Tätä on perusteltu tutkimuksen laatijan henkilökohtaisella otteella ja pohdiskelevalla sisällöllä. (Eskola & Suoranta 1998, 211, 213; Johnson 1997, 283.)

Cropleyn (2015, 31, 34) mukaan täsmälliselle ja perusteelliselle tutkimukselle on ominaista, että luotettavuutta pidetään ihanteena, vaikka sitä ei voitaisi kokonaan saavuttaa. Luotettavuudelle on olemassa kaksi muotoa: sisäinen ja ulkoinen luotettavuus. Sisäisen luotettavuuden optimoinnilla tarkoitetaan niitä toimia, joiden avulla voidaan varmistua siitä, että tutkimuksen tuloksissa kiinnitetään huomiota tutkittavien asioiden väliin suhteisiin. Ulkoisen luotettavuuden optimoinnilla viitataan tuloksista nousevien oivallusten tasoon ja soveltamiskykyyn. Hammersleyn (1987, 74) mukaan sisäinen luotettavuus liittyy tutkimuksen paikkansapitävyyteen. Tällä tutkija viittaa siihen, että tutkimuksen kohteissa ja tulosten väittämässä ei saa esiintyä vääristymiä. Lisäksi tutkittavien kohteiden ominaisuuksia on kuvailtava, tulkittava ja selitettävä. Altheide ja Johnson (1998) ovat lisänneet sisäisen luotettavuuden kriteeriksi rehellisyyden eli tutkimus esitetään puolueettomasti ilman tutkijan ennakkoluuloja.

Guba ja Lincoln (1989, 234, 236–237) määrittelevät ulkoisen luotettavuuden suuntaa antavaksi luotettavuudeksi siitä, kuinka yleistettävissä todettu kausaalinen riippuvuus-suhde on muissa asiayhteyksissä. He painottavat ulkoisen luotettavuuden kriteerinä ennen kaikkea uskottavuutta. Uskottavuudella viitataan siihen, että asiaan perehtynyt havainnoija kokee tulokset järkeenkäyviksi. Myöhemmin Janesick (2000, 393) on lisännyt uskottavuuden määritelmään, että tutkimuksessa kuvatun asetelman ja tulosten tulkinnan tulee sopia yhteen, jotta tutkimuksen tuloksia voidaan luonnehtia uskottaviksi. Kvale (1995, 23) näkee vastaavasti tutkimuksen hyödyllisyyden ulkoisena luotettavuuskriteerinä. Hyödyllisyydellä hän viittaa tutkimuksen tulosten käytettävyyteen ja sovellettavuuteen.

Laadullisessa tutkimuksessa esiintyvälle luotettavuusterminologialle ja käsitteille ei ole yksiselitteisiä määrittelyjä vaan niitä on sovellettu, kehitetty ja korvattu uudella terminologialla. Käsitteitä ja termejä ei sinällään pidetä tärkeinä vaan niille annettua sisältöä. (Eskola & Suoranta 1998, 212.) Eskola ja Suoranta (1998, 212–213) lisäävät, että tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida seuraavien kriteerien perusteella: uskottavuus, siirrettävyys, varmuus ja vahvistuvuus. Uskottavuudella luotettavuuden kriteerinä tarkoitetaan, että tutkijan on kyettävä varmistumaan tulkintojensa vastaavuudesta ja paikkansapitävyydestä. Tulkintojen paikkansapitävyydestä voidaan varmistua viemällä tulkinnat haastateltavien arvioitavaksi. Siirrettävyydellä viitataan tutkimustulosten hyödyntämiseen toisessa ympäristössä. Johtuen sosiaalisen todellisuuden monimuotoisuudesta, yleistyksen osoittautuneet haasteellisiksi. Tutkimukset varmuutta voidaan lisätä ottamalla huomioon tutkimukseen ennustamattomasti vaikuttavat ennakkoehdot. Vahvistuvuudella tutkijat tarkoittavat sitä, että aiempi ilmiötä tarkasteleva kirjallisuus tukee tehtyjä tulkintoja.

Luotettavuuteen kohdistuvia riskejä voidaan vähentää asianmukaisella suunnittelulla ja tutkimushankkeen toteuttamisella. Tutkimuksen luotettavuuden kannalta riskillisimmiksi vaiheiksi on tunnistettu litterointi, analysointi ja tiedonvälitys. (Cropley 2015, 66.)

Tässä tutkimuksessa luotettavuutta voidaan myös arvioida. Haastateltavat valittiin tarkoituksella eri toimialoilta, jotta mahdollisimman kattavan kokonaiskuvan muodostaminen kuluttaja-asiakkaiden hyödyntämisestä olemassa olevien palvelujen kehitysprosessissa olisi mahdollista. Haastateltavilla oli erilainen kokemuspohja ja tausta, mutta heitä yhdisti vankka ammattitaito ja osaaminen tutkielman aihepiireistä. Haastattelussa kävi ilmi, että haastateltavilla saattaa olla asioista väritynyt kuva johtuen heidän työhistoriastaan. Tällä voidaan katsoa olevan osittaista vaikutusta teemojen tulkintaan. Koko tutkimusprosessi pyrittiin pitämään mahdollisimman avoimena. Tähän sisältyi palvelumuotoilualan ammattilaisten osallistaminen ennen tutkimuksen toteuttamista ja haastateltavien informointi sekä ennen että jälkeen tutkimuksen. Palvelumuotoilijoiden osallistaminen toteutettiin puhelimen ja sähköpostin avulla. Heidän kokemuksiaan hyödynnettiin varsinkin tutkimuksen suunnitteluvaiheessa.

Ilmiötä on tutkittu aiemmin mutta eri näkökulmista, joten tutkimukselle voidaan löytää osittaista vahvistavuutta aiemmasta tieteellisestä kirjallisuudesta. Suoraa vastaavaa tutkimusta ei yrityksistä huolimatta löytynyt, joten tutkimuksen voidaan katsoa peittävän tutkimusaukkoa. Haastateltavien lukumäärästä johtuen tutkimuksen yleistettävyys voidaan nähdä haasteellisena. Kuten edellä on todettu, yleistykset ovat osoittautuneet haasteellisiksi johtuen sosiaalisen todellisuuden monimuotoisuudesta. Lisäksi tutkimuksen aineisto analysoitiin ja tulokset esitettiin anonymisti. Tällä ei kuitenkaan voida katsoa olevan vaikutusta tutkimuksen luotettavuuteen. Anonyymius pikemminkin mahdollisti avoimet, monipuoliset ja osittain kriittisetkin kannanotot. Tutkijan omakohtainen kokemus palveluhityksestä ja mielenkiinto asiakaskokemusten parantamista kohtaan auttoivat aineiston analysoinnissa ja tulkinnassa.

4 KULUTTAJIEN HYÖDYNTÄMINEN SUOMALAISTEN PÖRSSIYHTIÖIDEN PALVELUKEHITYSPROSESSEISSA

4.1 Kuluttaja-asiakkaiden osallistaminen palvelujen kehittämiseen

Haastattelujen mukaan asiakasosallistamista tehdään kuluttajaliiketoiminnassa melko hyvin. Tekeminen on usein jatkuvaa ja yritykset kehittyvät siinä jatkuvasti paremmiksi. Yritysten tehdessä palvelukehitystä kuluttajaa tarvitaan koko kehitysprosessin ajan. Yritykset pyrkivät myös tuottamaan asiakkailleen arvoa kehitysprosessin eri vaiheissa.

Mä en voi oikeen sanoa edes, että kuinka usein, koska se on koko ajan. Tämä on jatkuvaa tekemistä. Meillä ei ole sellaista tekemistä, johon tämä ei liittyisi. Kaikki suunnitellaan kuluttajadatan pohjalta. (Haastateltava C)

Se on jatkuvaa. Mun mielestä me ollaan parempia siinä koko ajan. Tämä on semmoinen asia, joka me ollaan huomattu, että se on elintärkeää meille. Kaikki lähtee siitä kuluttajasta. Koko prosessissa me tarvitaan sitä kuluttajaa. (Haastateltava D)

Kun mennään asiakasvirtaan, niin ollaan ainakin oikealla hehtaarilla. Mun mielestä on äärimmäisen tärkeää saada aitoja asiakaskohtaamistilanteita aikaiseksi jollain uudella tavalla, että voidaan oppia siitä aidosta tilanteesta. (Haastateltava B)

Kuluttaja-asiakkaiden osallistamisessa on tärkeää, että oppiminen tapahtuu aidoissa asiakaskohtaamistilanteissa. Tällä voidaan varmistua siitä, että tilanteissa on mukana aidot tunteet ja vilpittömän vuorovaikutus. Aidossa asiakasvirrassa testaaminen painottuu olemassa olevien palvelujen kohdalla. Yritykset joutuvat haastattelujen mukaan harkitsemaan, voivatko he hyödyntää asiakasymmärrystä ja tehdä sen perusteella päätöksiä, jos palvelun testitilanne tai asiakashaastattelu on tapahtunut irti sen käyttökontekstista.

4.1.1 Asiakaslähtöisyyden näyttäytyminen liiketoiminnassa

Haastattelujen mukaan kuluttajaliiketoiminnassa yritykset joutuvat ottamaan huomioon laajan asiakaskunnan tarpeet. Asiakaslähtöisyyden olennaisin tekijä on ymmärtää palvelun loppukäyttäjää. Jos yritys toimii markkinoilla olettamien perusteella, niin riski tarjoa-

man ja asiakastarpeen yhteensopimattomuudesta kasvaa. Asiakas ei aina tiedä, mikä hänen tarpeensa on, mutta hän pystyy määrittelemään käsillä olevan ongelmansa. Haastateltavien B ja E mukaan kehitystyö perustuu ymmärrykseen, mitä asiakkaan ongelmaa ollaan ratkaisemassa. Haastateltava A korosti, että asiakas on jatkuvasti mukana heidän palvelutuotannossaan ja hän tekee myös itse asioita palvelukokemuksen eteen.

Meidän kaikki tekeminen on palvelua, miten asiakas näyttäytyy, niin sehän on itseasiassa mukana siinä meidän palvelutuotannossa. Asiakas on monissa kontaktipisteissä meidän ihmisiin ja meidän firmaan päivän aikana, mutta tekee prosessissa paljon myös itse palvelukokemuksen eteen. (Haastateltava A)

Olennainen osa on ymmärtää loppukäyttäjää tai asiakasta eli sillä tavalla se näyttäytyy. [...] Jos yritetään tulla olettamalla asiakkaan tarpeita ja se ei osukaan yhteen eli tulee mismatchia siinä tarjoamassa ja tarpeessa, niin sitten ei synny kauppaa. Se on hyvin selkeä. (Haastateltava B)

Mä toivon, että me ei tehdä mitään kehitystyötä ilman, että meillä olisi asiakas antamassa jossain vaiheessa prosessia inputtia. [...] Iso filosofinen mindsetin muutos siinä asiakaslähtöisessä suunnittelussa on se, että me ollaan tunnistettu insightista joku oikea asiakkaan tarve, johon meillä voisi olla ratkaisu. (Haastateltava E)

Haastateltava C mainitsi, että he tekevät lähes kaiken kehitystyön asiakaslähtöisesti. Hiljaista tietoa hyödynnetään vain, jos yhtiöllä on jo olemassa olevaa dataa kehityskohdeesta ja kehityskohde ei ole strategisesti merkittävä. Haastateltava D painotti kerättyä dataa, trendiraportteja ja kuluttajapalautteita kehitysideoiden lähteinä.

Me tehdään lähestulkoon kaikki asiakaslähtöisesti ja jos meillä on paljon olemassa olevaa dataa jo jostain sellaisesta, joka ei ole kauhean strategisesti merkittävä tai uutuudellinen niin sitten voi olla, että me mennään tacit knowledgen (hiljaisen tiedon) kanssa. (Haastateltava C)

Me tutkitaan tosi paljon dataa ja luetaan trendiraportteja. Sen jälkeen mietitään esimerkiksi niitä meidän olemassa olevia konsepteja ja testataan niitä kuluttajälähtöisesti. Toinen tapa on hyödyntää kuluttajia ja kuluttajapalautteita ideoiden lähteenä. (Haastateltava D)

Haastateltavien mukaan asiakaslähtöisyys näyttäytyy liiketoiminnassa eri asiakasryhmien tutkimisena ja ymmärtämisenä. Tavoitteena on selvittää, minkälaisia palveluita asiakas heidän brändeiltään odottaa. Tätä kutsuttiin saumattomaksi liikehdinnäksi uuden ansainnan ja olemassa olevan liiketoiminnan kehittämisen kentässä. Asiakaslähtöisyys nähtiin myös olemassa olevien konseptien kuluttajalähtöisenä testaamisena. Lisäksi käsitteeseen liitettiin kuluttajadatan läpikäynti, trendiraportteihin tutustuminen ja kuluttajapalautteen kerääminen.

4.1.2 Osallistamistavat ja tiedon kerääminen

Yritykset hyödyntävät erilaisia osallistamistapoja, kun ne haluavat kehittää olemassa olevia palvelujaan. Yhteen kehitysprojektiin voidaan käyttää useampaakin osallistamistekniikkaa riippuen kehityshankkeen strategisuudesta. Tyypillisimmiksi osallistamistavoiksi mainittiin työpajat, fokusryhmät, asiakassafarit ja asiakasyhteisöt. Asiakasyhteisöissä yritykset voivat pyytää kuluttajien mielipiteitä palautteista nousseisiin teemoihin tai testata puolivalmiita palvelukonsepteja. Verkko-yhteisöjen sisällä voidaan käyttää myös erilaisia tiedon keräämiseen tekniikoita. Haastateltava C nosti esiin stimulus-materiaalin keräämisen, keskustelujen avaamisen tietystä aihepiiristä ja päiväkirjojen täytön. Yritykset hyödyntävät etnografisia tutkimusmenetelmiä, kuten strukturoitua havainnointia, kun ne pyrkivät ymmärtämään asiakkaan käyttäytymistä. Haastateltava D kertoi luottavansa ulkopuoliseen tutkimusyriitykseen, jolta he ostavat palvelun. Tiedonkeruumenetelminä D painotti videokuvaamista ja havainnointia.

Hyvin tyypillinen on meillä esimerkiksi fokusryhmät tai sitten tehdään tämmöisiä, online communityja käytetään aika paljon hyväksi. [...] Sitten käytetään strukturoitua havainnointia, erilaisia kvantitatiivisia ja kvalitatiivisia tekniikoita, jatkuvia trackereja kulutuskäyttäytymisestä ja brändeihin suhtautumisesta sekä hintamielikuvatutkimuksia. (Haastateltava C)

Tekemisen strategisuudesta riippuen, jos on hyvin strategisesti merkittävä hanke, niin me saatetaan kolme tai neljäkin harjoitusta tehdä yhteen aihepiiriin erilaisilla tekniikoilla. (Haastateltava C)

Me käytetään aika usein kolmatta osapuolta. Me ollaan käytetty paljon videokuvaamista. Lisäksi ollaan havainnoitu ja kirjoitettu alas muistiinpanoja. (Haastateltava D)

Muita esiinnoitteita tiedonkeruumenetelmiä olivat asiakaspalautteiden vastaanottaminen, kyselyjen laatiminen, sosiaalisen median keskustelut ja chat-palvelut. Rajattu asiakasjoukko voidaan pyytää myös kasvokkain antamaan palautetta uusista konsepti-ideoista. Yrityksen palvelujen ollessa pääasiassa digitaalisia, asiakkaita voidaan osallistaa verkon yli ja analysoida kertyvää käyttödataa.

Me järjestetään meidän kanta-asiakkaille, me kutsutaan vaikka 40 kanta-asiakasta johonkin iltaan ja testataan, että meillä olisi tällöinen konsepti-idea, mitä te pidätte siitä. (Haastateltava A)

Voisin mainita workshopit, asiakassafarit tai mennään kotiin observoimaan, tekemään tällöistä etnografista tutkimusta. Me voidaan tehdä virtuaali co-browsingia, jossa käytetään meidän palveluita yli verkon ja tehdään analysointia siitä, miten se sujuu, vaikka mocap-vaiheessa oleva tuote tai palvelu. (Haastateltava E)

Nykyään rakentaminen tehdään tietomoolien avulla eli tällöisiä 3D-malleja, käytännössä pystytään mallintamaan pelimaailmoiksi tulevia rakennuksia. Näitä oon käyttänyt myös palveluprosessin tuotannon varmistamisessa. (Haastateltava B)

Teknologinen kehitys on mahdollistanut erilaisten palveluympäristöjen ja palvelupolkujen mallintamisen digitaaliseen muotoon. Asiakkailta ja sidosryhmiltä voidaan kysyä mielipiteitä ja kerätä kehitysehdotuksia ennen rakentamisprojektin aloittamista. Virtuaalisia maailmoja on käytetty myös palveluprosessin tuotannon varmistamiseen.

4.1.3 Kuluttaja-asiakkaiden valinta

Haastateltavat kokivat asiakkaiden rekrytoinnin ja valinnan nykypäivänä haastavaksi. Usein yhtiöt turvautuvat luotettavan kumppanin puoleen, kun ne lähtevät tekemään kehitystyötä. Palveluntarjoajilla saattaa olla ennakkoon ajatus, miten asiakasvalinta tehdään, mutta asia voidaan jättää myös liikekumppanin tai yksittäisen muotoilijan päätettäväksi. Johtavat palvelumuotoilu-yritykset ovat koonneet omia yhteisöjään, joissa on listoilla tavallisia kuluttajia, jotka ovat kiinnostuneita ja motivoituneita kehittämään palveluja. Palvelukehitystyön luonne vaatii ymmärrystä siitä, kuinka pätevän tiedon valossa asioita prosessin aikana tehdään. Lopputulos on monesti rinnastettavissa niihin osatekijöihin, joilla kehitysprosessia on lähdetty viemään eteenpäin. Asiakasvalinta on yksi ratkaiseva elementti prosessin onnistumisessa. Haastatteluista kävi ilmi, että asiakkaiden lukumäärä

ei ole merkittävin tekijä, vaan yksittäinen laadukas haastattelu voi olla lopputuloksen kannalta riittävä. Jos kuluttajia ei valita erikseen profiilien mukaan vaan kutsu on kaikille avoin, niin haastateltavien B ja D mukaan tulosten laatu saattaa muodostua kyseenalaiseksi.

Tämä (asiakkaiden valinta) riippuu aika paljon, meillähän on aika usein kolmas osapuoli, joka näitä meille tekee. Totta kai meillä itsellä on jonkin tyyppinen ajatus siitä, että miten me valitaan, mutta sitten me luotetaan myös heidän osaamiseen, että he pystyvät valitsemaan niitä henkilöitä, että se sopii siihen meidän tarkoitukseen. (Haastateltava D)

Tiedän esimerkiksi semmoisen trendin, että Ruotsissa ei saada asiakkaita haastatteluihin tai asiakasosallistamisprojekteihin juuri yhtään ketään enää mukaan. Eli se on hyvin vaikeaa saada. (Haastateltava B)

Esimerkiksi yksi yksittäinen asiakashaastattelu voi olla paljon arvokkaampi kuin monta eli se laatukysymys on näissä aika iso. Sen takia on vaikea joskus bisnesvastinpareille niinku sanoa sitä, että ei meidän tarvitse haastatella kahtasataa vaan yksi voi riittää. (Haastateltava B)

Haastatteluista kävi myös ilmi, että kuluttajien valinta tehdään tapauskohtaisesti. Valintaan vaikuttavat kehitettävän tuotteen kohderyhmä ja kohdekuluttajat, koska brändien sisälläkin eri tarjoamilla voi olla erilaisia asiakaslupauksia. Haastateltava A:n mukaan valinnassa kannattaa noudattaa varovaisuutta ja perusteltavuutta, koska muutaman avainasiakkaan näkemyksistä ei välttämättä pysty tekemään päätöksiä, jotka koskettavat useita kansalaisuuksia, erikoisasiakkaita, lapsiperheitä ja eri ikäisiä asiakkaita. Haastateltavat C, B ja E painottivat, että asiakasvalintaa ohjaa ymmärrys, kenelle kehitystyötä ollaan tekemässä.

Nykyään on hirmu vaikea rekrytoida ihmisiä. [...] Mutta sen kuluttajan pitää olla juuri sen kohderyhmän edustaja, jolle se on tarkoitettu, se osa sitä tarjoamaa. Mutta brändeillähän pitää olla erilaisia tarjoamia portfoliossa ja sen tarkoitetun tarjoaman ja sen propositionin, target consumer pitää pitää mielessä. Niitä tietenkin rekrytoidaan siihen, kenelle se on tarkoitettu. (Haastateltava C)

Kun lähdetään miettimään jotain palvelu- tai tuotekehitystä niin kyllä sun pitää tietää, että kenellä sä oot sitä tekemässä. Asiakasvalinta tapahtuu

mun mielestä siinä vaiheessa, kun sä ymmärrät, kenelle tämä on arvokasta. Ja jos sä teet valintaa näihin osallistamistoimenpiteisiin, niin totta kai sillä on iso merkitys. Sehän on hyvin haastavaa löytää ihmisiä, jotka haluavat osallistua. (Haastateltava B)

Mä sanoisin, että se riippuu tosi paljon casesta, että miten sitä tavallaan luokitellaan tai miten niitä asiakasryhmiä valitaan. Jos se on enemmän fokusryhmä, niin sitä valintaa tehdään tyypillisesti meidän tavoitekohde-ryhmän mukaan. (Haastateltava E)

Tutkimuksessa haluttiin myös selvittää, miten palvelun teknologisuus vaikuttaa asiakkaiden ja kumppanien valintaan. Yksittäinen palvelu sisältää monesti sekä fyysisiä että digitaalisia elementtejä. Kuluttajaliiketoiminnassa volyymit ovat suuret, joten asiakaskehittämisen taustalle vaaditaan järjestelmäpohja. Haastateltava B ei nähnyt eroa asiakasvalinnassa perinteisen ja teknologiapainotteisen palvelun välillä vaan painotti enemmänkin tutkimusmenetelmällisiä kysymyksiä. Ratkaisuvaihtoehdoksi voi lopulta valikoitua teknologiapainotteinen tai fyysinen palvelu mutta ratkaisu pohjautuu asiakastarpeen ymmärtämiseen.

En mä näe mitään eroa siinä. Nämähän ovat tutkimusmenetelmällisiä kysymyksiä. Kun tehdään asiakasymmärryksen keräämistä, niin mitään ratkaisua ei pitäisi olla etukäteen. Kenenkään ei pitäisi mennä teknologia edellä. Eli ensimmäisenä pitää yrittää ymmärtää asiakastarve ja sitten siihen mietitään ratkaisuvaihtoehdot, ja niistä joku voi olla teknologinen tai ei. Mutta kyllä mä oon törmännyt elämässäni useasti siihen, että ratkaisu on lopulta henkilöstön kouluttaminen. (Haastateltava B)

Meidän ympäristöhän on semmoinen, että meillä joka paikassa liittyy, itse asiassa digitaalinen ja fyysinen ovat yhdessä. Eli esimerkiksi on ollut aika vaikea löytää konsulttikumppaneita auttamaan meitä ja melkein kaikki tehdään in-house, koska meillä on konsultteja, jotka tekevät digitaalista palvelumuotoilua tai sit ne tekevät fyysistä palvelumuotoilua mutta semmoinen, jolla olis tää (kombo), ei ole. (Haastateltava A)

Haastateltava A:n mukaan kaikessa heidän kehittämisessä on lopulta mukana fyysinen ja digitaalinen kulma, joten manuaalinen tiedonkeruu ja kehitystyö ovat haasteellisia. Sellaisen konsulttikumppanin löytäminen, joka tekee sekä fyysistä että digitaalista palvelumuotoilua, löytäminen on osoittanut vaikeaksi, joten yritys on turvautunut pääsääntöisesti sisäiseen tekemiseen.

4.1.4 *Yhteenvedo kuluttaja-asiakkaiden osallistamisesta palvelujen kehittämiseen*

Kuluttaja-asiakkaiden osallistamista palvelukehitykseen tutkittiin asiakaslähtöisyyden, osallistamistapojen ja tiedonkeruun sekä asiakasvalinnan näkökulmista. Tutkimuksen pääpaino oli olemassa olevissa kuluttajapalveluissa. Haastatteluista kävi ilmi, että kuluttaja-asiakkaiden osallistamiseen on kiinnitetty erityistä huomiota suurissa yrityksissä, joiden toiminta perustuu palvelukehitystyön osalta asiakaslähtöisyyteen.

Kuluttajapalveluita tarjoavat yritykset joutuvat haastattelujen mukaan ottamaan huomioon laajan asiakaskunnan tarpeet. Asiakaslähtöisyyden olennaisimmaksi tekijäksi nousi palvelun loppukäyttäjän ymmärtäminen aidoissa asiakaskohtaamistilanteissa, joissa ovat mukana todelliset tunteet ja vilpittömän vuorovaikutus. Asiakaslähtöisyys nähtiin myös olemassa olevien palvelukonseptien kuluttajalähtöisenä testaamisena. Lisäksi mainittiin, että asiakaslähtöisyys voi näyttäytyä kuluttajadatan läpikäyntinä, trendiraportteihin tutustumisena ja kuluttajapalautteen keräämisena. Asiakaslähtöisyyden näyttäytymisen kuluttajaliiketoiminnassa voitiin yleisesti määritellä eri asiakasryhmien tutkimiseksi ja ymmärtämiseksi.

Haastattelujen mukaan yritykset hyödyntävät erilaisia osallistamis- ja tiedonkeruutapoja, kun ne kehittävät olemassa olevia palvelujaan. Riippuen kehityshankkeen strategisuudesta yhteen kehitysprojektiin voidaan käyttää useampaakin osallistamistekniikkaa. Tyypillisimmiksi osallistamistavoiksi haastatteluissa mainittiin työpajat, fokusryhmät, asiakassafarit ja asiakasyhteisöt. Etnografisista tutkimusmenetelmistä nousi esiin strukturoitu havainnointi. Lisäksi yritykset hyödynsivät tiedonkeruumenetelminä asiakaspalautteita, kyselyjä, sosiaalista mediaa, chat-palveluja ja kasvokkain tapahtuvia asiakaskohtaamisia. Teknologinen kehitys on mahdollistanut palvelupolkujen ja -ympäristöjen digitaalisen mallintamisen kehitysehdotusten keräämiseksi. Virtuaalimaailmoja oli hyödynnetty myös palveluprosessin tuotannon varmistamisessa.

Kuluttaja-asiakkaiden rekrytointi ja valinta kehitysprojekteihin koettiin nykypäivänä haastavaksi. Asiakasvalintaa painotettiin yhdeksi ratkaisevimaksi elementiksi kehitysprosessin onnistumiselle. Haastateltavien mukaan kuluttaja-asiakkaiden valinta tehdään aina tapauskohtaisesti ja siihen vaikuttaa kehitettävän palvelun kohderyhmä. Kuluttaja-valinnassa noudatetaan haastateltavien mukaan varovaisuutta ja perusteltavuutta. Osa yrityksistä oli ulkoistanut valintaprosessin liikekumppanille eli kolmannelle osapuolelle. Haastatteluista kävi myös ilmi, että yksittäisellä haastattelulla voidaan päästä kehitysprosessin kannalta positiiviseen lopputulemaan, joten asiakkaiden lukumäärä ei ole aina ratkaisevin tekijä. Päätösten yleistettävyyttä koettiin osittain ongelmalliseksi, koska kuluttajaliiketoiminnassa asiakasryhmien välillä on havaittavissa suuriakin eroja. Palvelun teknologisuuden asteen ei nähty vaikuttavan asiakasvalintaan, koska yksittäinen palvelu si-

sältää monesti sekä fyysisiä että digitaalisia elementtejä. Enemmän painotettiin tutkimusmenetelmällisiä kysymyksiä ja asiakastarpeen ymmärtämisestä, joista seuraa teknologinen tai fyysinen ratkaisuvaihtoehto.

4.2 Palvelukokemusten hyödyntäminen olemassa olevien palvelujen kehitysprosessissa

4.2.1 Kokemusten hyödyntäminen

Kuluttajien omia palvelukokemuksia voidaan hyödyntää kehitystyössä, kun tavoitteena on parantaa olemassa olevia palveluja. Teemahaastattelussa aihetta lähestyttiin palvelukokemusten ja kehitysehdotusten hyödyntämisen sekä päätöksenteon tuen näkökulmista. Haastateltava A:n mukaan kehitystyön lopputulos olisi heikompi, jos asiakas jätettäisiin ottamatta mukaan. Vaikka yrityksillä, jotka ovat markkina-asemansa puolesta merkittävässä roolissa toimialallaan, on käytettävissään resursseja ja huippuosajia, niin haastateltava A:n mukaan yksittäisten asiakastarinoiden avulla kehitettävästä palvelusta saadaan luotua eheämpi kokonaisuus.

Yksittäisistä asiakastarinoista rakentuu eheämpi kokonaisuus, vaikka meillä on huikeita ammattilaisia töissä, jotka ovat miettineet vuosia eri palvelukonsepteja. (Haastateltava A)

Asiakkaan ääntä ei varmaan koskaan kysy tarpeeksi. (Haastateltava A)

Haastateltava E:n mukaan asiakaslähtöisen suunnittelun metodeja, prosesseja ja toimintatapoja on muutettu ja kehitetty viimeiset 3–4 vuotta. Markkinointia, tuotteita ja palveluita kehitetään esitestauksesta saatujen palvelukokemusten ja palautteiden pohjalta.

Miten me hyödynnetään kokemuksia... [...] On se sitten markkinointia tai tuotekehitystä tai palvelukehitystä, niin pyritään aina osallistamaan ja esitestaamaan. Sen avulla iteroimaan ja viemään ensimmäinen karvalakki ulos ja katsomaan, mitä herättää ja sitten kehitetään palautteen pohjalta. (Haastateltava E)

Haastateltava C korosti, että he hyödyntävät kehittämisessä kokonaiskonseptiajattelua, jossa tuotetta ei suunnitella erikseen pakkauksesta, mainonnasta tai hyllyesillepanosta vaan kaikki osat laitetaan yhteen evaluaatioon.

Meillä on käytössä kokonaiskonseptiajattelu eli me ei suunnitella pakkausta erillään tuotteesta, mainontaa erillään tuotteesta vaan me tehdään konseptointia kaikkien näiden osien osalta samaan aikaan – myös sen, miltä se näyttää hyllyssä. Se on osa tarjoamaa ja sitä kokonaiskonseptia. (Haastateltava C)

Haastateltava D:n mukaan asiakkaiden palvelukokemuksia ja kehitysehdotuksia voisi hyödyntää vieläkin paremmin. Vaikka kehitystyötä tehdään useampi vuosi, niin lanseeraus päätöstä edeltää usein kiire. Yhdeksi syyksi haastateltava nosti rajalliset henkilöresurssit. Kuluttajien kokemuksista olisi mahdollista saada vastauksia, miten tuotetta pitäisi kehittää, mutta samalla lanseeraus voisi siirtyä puolella vuodella. Välillä olisi hyvä, että tuotteen jatkotyöstämiseen olisi käytettävissä useampi kuukausi. Haastateltavan D mukaan onkin paradoksaalista, haluaako yritys kuulla asiakkailta, miten tuotetta pitäisi parantaa, vai haluaako se saada lanseerausta puoltavia positiivisia kommentteja.

Sen sijaan, että me mietitään, että miten me voidaan tätä tuotetta kehittää, niin etsitään, halutaan sellaista palautetta kuluttajilta, jotka puoltaa sitä, että tuodaan tuote markkinoille. (Haastateltava D)

Yritykset eivät voi toteuttaa kaikkia kehitysehdotuksia johtuen resurssien rajallisuudesta. Monesti vaikein työ liittyy valintoihin. Vaikka kaikkia ehdotuksia ei voida toteuttaa johtuen tilan, rahan ja ihmisresurssien puutteesta, niin palautteista nousee esiin asioita, jotka ovat asiakkaille tärkeimpiä.

Yksittäisen huudon perässä juokseminen ei mun mielestä ole järkevää, vaan pitää ymmärtää, miksi joku huutaa jostakin asiasta. Ihminenhan ei tiedä, mikä hänen tarpeensa on, vaan hän tietää, mikä ongelma on nyt käsillä. (Haastateltava B)

Me ei voida hieroa meidän jokaista detaljia koko ajan co-creationilla eli meidän pitää valita. (Haastateltava A)

Haastateltava A painotti, että yritysten on syytä tunnistaa asioita, joita he eivät itse tiedä ja joihin asiakkailta olisi mahdollista saada opastusta palvelukokemusten kautta. Haastateltava B:n mukaan valitettavan usein henkilö, joka käsittelee asiakaspalautteita, on sellaisessa roolissa, että hän vastaa vain asioiden järjestelemisestä. Asiakaspalautteiden käsittelijöillä ei välttämättä ole syvällistä osaamista siitä, mihin palautetietoa käytetään. Osa liikkeenjohdosta on ottanut tavaksi aloittaa työpäivä 10–15 asiakaspalautteen

lukemisella. Tämän on havaittu antavan yleiskäsityksen, minkälaisista asioista asiakkaat puhuvat ja antavat palautetta.

4.2.2 *Kuluttajien osallistumiskokemukset*

Kuluttajien osallistumiskokemuksia haluttiin tutkia ennen kaikkea sitoutumisen motiivien kautta. Haastatteluista kävi ilmi, että yhtiöt ovat onnellisessa asemassa, koska heillä on jopa runsauden pula sitoutuneista asiakkaista, jotka haluavat parantaa asiakaspalvelua. Korkeista vastausprosentista ja isoista volyymeista voidaan päätellä, että asiakkaat haluavat myötävaikuttaa yhtiöiden palveluiden kehittämiseen ja kokea positiivisia tunteita omasta vaikuttamiskyvystä. Suurin osa asiakaspalautteista ovat luonteeltaan positiivisia mutta mukaan mahtuu myös negatiivissävyytteisiä palautteita, kun kokonaisessa palvelukokemuksessa on epäonnistuttu, tai asiakas on halukas kertomaan pieleen menneestä palvelutilanteesta. Sitoutuneet ja palautetta antavat asiakkaat mahdollistavat kuitenkin olemassa olevien palvelujen jatkuvan kehittämisen.

Se, että asiakkaat ovat sitoutuneina meihin johtaa siihen, että he antavat meille paljon palautetta, mikä johtaa siihen, että me saadaan paljon oikeanlaista dataa siitä, että miten meidän kannattaa korjata asioita tai tehdä entistä paremmin. (Haastateltava A)

Osallistujien motiiveista haastatelluilla oli erilaisia näkemyksiä ja osaa motiiveista kyseenalaistettiin. Rahallisen kompensaation tarve nousi esille kahdessa haastattelussa. Näkemykset poikkesivat toisistaan. Haastattelujen perusteella voidaan todeta, että yhtiöt kiinnittävät paljon huomiota suostuvaisten asiakkaiden valintaan. Toisaalta motiiviriski nousi esille tilanteissa, joissa samat kuluttajat kiertävät useita eri kvalitatiivisia tutkimusryhmiä. Jos halutaan tavoittaa laadukkaita ja idearikkaita käyttäjiä, onkin herännyt kysymys, onko ainoa keino mennä itse paikan päälle ja sellaiseen aikaan, että kuluttajilla on oikeasti aikaa puhua. Yksittäisestä kuluttajastakin voi yritykselle olla suuri apu, jos asiakasymmärryksen kartoittaminen tapahtuu henkilön arjessa tai työpaikalla. Isoksi ongelmaksi on havaittu asiakkaiden pyytäminen tiettyyn ennalta määrättyyn paikkaan. Tällöin käyttäjiksi saattaa valikoitua henkilöitä, joiden motiivit ovat voimakkaasti taloudellisessa kompensaatiossa. Asia koettiin kuitenkin hyväksyttäväksi.

Kaikkea löytyy. Jos tarjotaan palkkio, niin ihmiset tulevat palkkion perässä. [...] Ne, joilla olisi hyvin paljon sanottavaa, niin niillä on usein tosi paljon tekemistä ja tämä on viimeinen asia, johon ne haluavat tulla. Kyllä se musta on semmoinen hyväksyttävä asia. (Haastateltava B)

Ihmiset eivät tee sitä rahan vuoksi vaan ne haluavat oikeasti vaikuttaa siihen tuotetarjontaan. (Haastateltava D)

Ihmiset kokevat voimakasta ylpeyttä osallistumisestaan ja haluavat olla mukana brändin onnistumisessa. Ilmiö havaittiin ennen kaikkea tilanteessa, jossa kuluttajalla oli voimakas henkilökohtainen suhde brändiin. Asiakkaille on monesti tärkeätä tulla vain kuuluisiksi. Yhteistyökumppanit eli kolmannet osapuolet auttavat yhtiötä löytämään sopivia asiakasprofiileja, mutta fokusryhmiin valitaan henkilöitä myös omasta asiakaskannasta tai -yhteisöstä halutuun ennakkokriteerein. Fokusryhmien osallistujavalinnoissa ei havaittu ongelmia, koska henkilöt haluavat olla lähtökohtaisesti mukana ja tehdä kehitystyötä. Osallistumisen havaittiin lisäävän sitoutumiskäyttäytymistä, kun käyttäjät saavat olla tekemisissä brändien kanssa ja kehittää heidän tuotteitaan.

Ihmiset hirveän mielellään osallistuu sen takia, varsinkin brändien, joihin heillä on henkilökohtainen suhde, niin ihmiset haluavat olla mukana sen brändin onnistumisessa. He haluavat auttaa sitä brändiä onnistumaan ja se on heiltä aikainvestointi sille brändille. He kokevat vieläkin suurempaa involvmenttia sen brändin kanssa, kun he saavat olla tekemisissä. (Haastateltava C)

Haastateltava D mainitsi, että kuluttajat antavat yritykselle paljon palautetta verkkosivujen palautelomakkeiden ja sosiaalisen median eri kanavien välityksellä. Yritykset ovat saaneet asiakkaiden kuuntelemisesta ja aktiivisesta osallistamisesta vain positiivista palautetta. Lisäksi D painotti osallistuvien asiakkaiden kokemaa ylpeyden tunnetta ja tyytyväisyyttä siihen, että heitä aidosti kuunnellaan.

Ne, jotka osallistuvat näihin (kehitysprojekteihin) ovat tosi ylpeitä. Ja se, että heitä kuunnellaan. (Haastateltava D)

Haastateltava A koki palautteen asiakkailta saatavana lahjana ja halusi uskoa, että vaikuttamismahdollisuudet lisäävät positiivista suhtautumista brändiin.

Mä koen sen niin, että se on lahja se feedback, jota me saadaan asiakailta. Asiakkaat käyttävät omaa aikaansa siihen vastaamiseen tai workshoppiin. Meillä on hirveän korkeat vastausprosentit ja meidän volyymit ovat isoja eli sen takia mä haluan uskoa, että asiakkaat haluavat kontribuoida ja sillä tavalla kokevat sen positiiviseksi, että nyt mä vaikutin. (Haastateltava A)

Me ollaan saatu siitä pelkästään hyvää palautetta, että on brändi, joka haluaa kuunnella ja osallistaa asiakkaita. (Haastateltava E)

Haastateltava E:n mukaan asiakkaiden osallistumiskokemukset riippuvat yrityksen osallistamistavasta. Asiakkaiden osallistumishalukkuuteen on kiinnitetty paljon huomiota, koska ihmiset käyttävät omaa aikaansa vastaamiseen, palautteen antoon tai työpa-joihin osallistumiseen.

4.2.3 Kehitysehdotusten erot omaan tiimiin

Kirjallisuudessa on kuvattu asiakkaiden kehitysehdotusten luonnetta ja pohdittu niiden eroavaisuuksia palveluntarjoajien omien kehitystiimien ehdotuksiin. Haastateltavat olivat yksimielisiä, että kuluttajien tuottamat kehitysehdotukset eroavat oman kehitystiimin ehdotuksista. Haastateltava B muistutti, että koko palvelumuotoilualue perustuu siihen, että pyritään välttämään ennako-oletuksia. Asiakasymmärryksen ja -osallistamisen hyödyntäminen päätöksenteossa edesauttavat kehitysprojektien menestysmahdollisuuksia verrattuna tilanteeseen, jossa suunnitelmia laaditaan vain kehitystiimin kesken. Haastateltava E:n mukaan oman tiimin mielipiteillä ei ole niinkään merkitystä.

On ehdottomasti ero. Koko palvelumuotoilualue perustuu siihen, että sä et oleta yhtään mitään. Eli jos sä oletat jotain, pöydän ympärillä tehtyjä suunnitelmia, niin ihan todennetusti suurempi osa niistä feilaa kuin että on asiakasymmärrystä ja asiakasosallistamista tehty. Eli kyllä mä uskon siihen vakaasti, että niillä on parempi mahdollisuus menestyä, kun asiakas on osallistettu siihen. (Haastateltava B)

Totta kai siinä on eroa. Sanotaan, että jos me vaikka siinä launch-konsepti -asiassa jätettäis niinku asiakas ottamatta mukaan, niin mun mielestä lopputulos olisi heikompi. [...] Ilman muuta mun mielestä siitä on arvo, että asiakkaat ovat mukana. Toki rehellisyyden nimissä on sanottava, että meidän ei voida kaikkia toteuttaa ihan resurssinäkökulmasta. Mehän joudutaan, mun vaikein duuni on tehdä valintoja. (Haastateltava A)

Haastatteluista kävi ilmi, että asiakkaiden kehitysehdotusten toteuttaminen voi olla käytännössä epärealistista. Kuluttajien odotukset saattavat olla ylisuuria ja keskenään jopa ristiriidassa. Yrityksen on monesti tehtävä valintoja, koska kaikkia toiveita voi olla

mahdoton paketoida. Haastateltava D:n mukaan yrityksen sisäisessä kehitystyössä analysoidaan ja painotetaan ehkä liikaakin tuotteen teknisiä ominaisuuksia, vaikka kuluttaja tekee monesti ostopäätöksen erilaisin aistihavainnoin.

Nämä eivät mene yksi yhteen (asiakkaan odotukset ja realistiset tuotetiedot), mikä sitten toisaalta, kun me tehdään sisäisesti jotain, niin analysoidaan liiankin pitkälle. Me ollaan liian teknisiä välillä. (Haastateltava D)

Oman tiimin mielipiteillä ei ole mitään merkitystä. Kun tiimi on oppinut ottamaan inputin asiakkailta, niin ei siinä tule vastakkainasettelua, koska tyypillisesti tiimi muodostaa jo oman mielipiteensä sen asiakaspalautteen pohjalta. (Haastateltava E)

Haastateltava E ei nähnyt vastakkainasettelua perinteisen ja nykyaikaisen kehitystavan välillä. Perinteisellä kehitystavalla E viittaa toimintaan, jossa asiakasta ei osallisteta. Tavat voivat E:n mukaan olla enemmänkin toisiaan täydentäviä varsinkin, jos organisaation maturiteetti on matala. Jos kehitystyön kulttuuri pohjautuu asiakkaan kuunteluun, niin vastakkainasettelulta vältytään, koska tiimin mielipide muodostuu asiakaspalautteen perusteella.

4.2.4 Kvartaaliajattelun vaikutukset kehitysprosessiin

Kvartaaliajattelun vaikutusta uuden palvelun kehitysprosessiin on tutkittu kirjallisuudessa vain niukasti. Haastatteluista kävi ilmi, että yritykset näkevät suunnitteluprosessit pidemmällä aikajänteellä, mutta lyhyellä tähtäimellä ne haluavat viestiä ulospäin, että asiakaskokemuksen parantamisen eteen tehdään jatkuvaa kehitystyötä. Kvartaaliajattelun nähtiin vaikuttavan enemmän kehitysprojektien investointipäätöksentekoon. Kuluttajaliiketoiminnan luonteeseen liittyä, että uusia palvelujen kehitysaskelaita on julkaistava säännöllisesti. Kehitysaikatauluun voi vaikuttaa myös vähittäiskaupan syklit ja sesongit.

Ei mun mielestä sillä tavalla. Mutta sen mä näkisin, että kyllä me halutaan koko ajan kertoa, että me ollaan menty eteenpäin. Halutaan, että meillä on jotain kerrottavaa joka kvartaali asiakaskokemuksesta. [...] Kuluttajabisneksissä on aika kova clock speed, asioita pitää mennä liveksi. (Haastateltava A)

Meidän tyyppisessä firmassa oikeastaan ei. Meillä on pidempi aikajänne, jolla me ajatellaan. Aikataulut tulevat enemmän kaupan sykleistä,

seasoneista, uusien tuotteiden lanseerauksista ja kategoriaparannuksista tai säästä. (Haastateltava C)

Mä en sanoisi niinku kvartaali mutta kyllä se, että olemme pörssi-yhtiö niin se vaikuttaa. Me eletään kolmen vuoden sykleissä aina, jos mietitään näitä uutuustuotteita tai ylipäättään sitä portfoliota aina. (Haastateltava D)

Palvelukehitystä tehdään usein pienissä osissa. Optimaalisessa tilanteessa palvelukehitysprojekti on jaettu erilaisiin go- ja no go -pisteisiin, joissa olemassa olevan tiedon avulla tarkastellaan, onko projekti menossa oikeaan suuntaan. Tarkastelupisteet helpottavat vuosia kestävien projektien sisäistä jatkomyyntiä kehitysprosessien aikana. Suurien organisatoristen ja kulttuurillisten muutosten ei nähty tapahtuvan kvartaalissa. Haastateltava B ei sulkenut pois mahdollisuutta, ettei kvartaaliajattelu voisi vaikuttaa kehitysprojektin keskenjääntiin tai liian lyhyeen ajalliseen keston.

Kvartaaliajattelu noin yleisesti vaikuttaa projektien investointipäätöksiin. [...] On ihan varmasti perää, että projektit voivat jäädä kesken tai liian lyhyiksi. Isot hankkeet voivat kestää neljäkin vuotta, niin totta kai ne pitää myydä sisäisesti moneen kertaan uudestaan, että sitä jatketaan. (Haastateltava B)

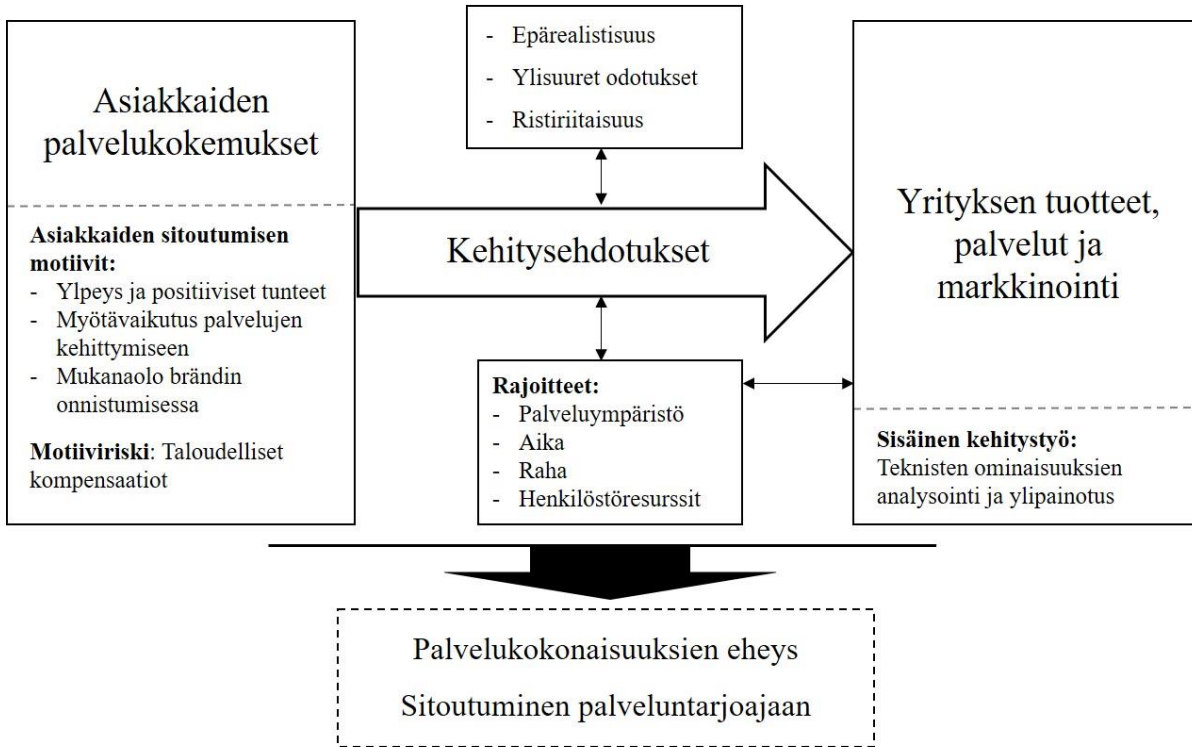
Jos kvartaaliajattelu liittyy esimerkiksi rahan käyttöön, niin totta kai me katotaan lyhyellä aikavälillä, että meidän balanssi pysyy kondiksessa. Eihän me voida vaan kehittää kehittämisen vuoksi. (Haastateltava E)

Haastateltava E mukaan yrityksen on hahmotettava, että sillä on sekä lyhyen että pitkän aikavälin kehitystyötä. Lyhyen aikavälin tekeminen parantaa asiakkaan kokemusta mutta taustalla kehitettävillä isommilla muutoshankkeilla tähdätään aivan uuden tason asiakaskokemuksen luontiin.

4.2.5 Yhteenveto palvelukokemusten hyödyntämisestä olemassa olevien palvelujen kehitysprosessissa

Haastattelujen mukaan kuluttaja-asiakkaiden palvelukokemuksia voidaan hyödyntää, kun yritykset jatkokehittävät olemassa olevia palvelujaan. Haastatteluissa teemaa lähestyttiin kehitysehdotusten hyödyntämisen ja päätöksenteon tuen näkökulmista. Lisäksi tutkittiin kuluttajien osallistumiskokemuksia, asiakkaiden kehitysehdotusten eroja yritysten omien kehitystiimien ehdotuksiin ja kvartaaliajattelun vaikutusta kehitysprosessiin. Kuviossa 5

on havainnollistettu kuluttaja-asiakkaiden palvelukokemuksista esiinnoisseiden kehitysehdotusten luonnetta, asiakkaiden sitoutumisen motiiveja ja kehitysehdotusten hyödyntämisen rajoitteita. Asiakkaiden palvelukokemusten hyödyntämisen nähtiin johtavan kahteen konkreettiseen lopputulemaan.



Kuvio 5 Palvelukokemusten hyödyntäminen osana kehitysprosessia

Haastatteluissa painotettiin, että yksittäiset asiakastarinat auttavat yrityksiä luomaan palveluista eheämpiä kokonaisuuksia. Esitestauksesta saatujen palvelukokemusten ja palautteiden pohjalta kehitetään palvelujen lisäksi sekä yrityksen tuotteita että markkinointia. Asiakkaan jättäminen kehitysprosessin ulkopuolelle nähtiin heikentävän kehitystyön lopputulosta. Kaikkien kehitysehdotusten toteuttamista rajoittivat tila-, aika-, raha-, ja ihmisresurssien rajallisuus. Yrityksiltä odotettiin kykyä tunnistaa asioita, joita ne eivät itse tiedä ja joihin asiakkailta olisi mahdollista saada kehitysideoita palvelukokemusten kautta.

Kuluttaja-asiakkaiden osallistumiskokemuksia tutkittaessa otettiin huomioon myös sitoutumisen motiivit. Haastattelujen mukaan ihmiset kokevat voimakasta ylpeyttä osallistumisestaan ja haluavat olla mukana brändin onnistumisessa. Korkeista vastausprosentista ja isoista volyymeista voitiin päätellä, että asiakkaat haluavat myötävaikuttaa yhtiöiden palveluiden kehittymiseen ja kokea ylpeyden lisäksi muita positiivisia tunteita omasta vaikuttamiskyvystä. Muita positiivisia tunteita ei kyetty yksilöimään. Sitoutuneet ja palautetta antavat asiakkaat nähtiin olemassa olevien palvelujen jatkuvan kehittämisen

mahdollistajina. Lisäksi osallistumisella havaittiin olevan sitoutumiskäyttäytymistä lisäävä vaikutus. Osallistumisen motiiviriski liitettiin taloudellisiin kompensaatioihin, millä voi olla vaikutusta käyttäjien valikoitumiseen. Yritykset olivat saaneet asiakkaiden kuuntelemisesta ja aktiivisesta osallistamisesta vain positiivista palautetta.

Haastateltavat olivat yksimielisiä, että kuluttajien tuottamat kehitysehdotukset eroavat oman kehitystiimin ehdotuksista. Haastateltavien mukaan asiakasymmärryksen hyödyntäminen päätöksenteon tukena lisää kehitysprojektien menestymismahdollisuuksia verrattuna tilanteeseen, jossa suunnitelmia laaditaan vain kehitystiimin kesken. Asiakkaiden kehitysehdotuksia kuvattiin osittain epärealistisiksi ja keskenään ristiriitaisiksi. Lisäksi mainittiin kuluttajien ylisuuret odotukset. Aineistosta nousi myös esiin, että yrityksen sisäisessä kehitystyössä analysoidaan ja painotetaan tuotteen teknisiä ominaisuuksia, vaikka kuluttaja perustaa monesti ostopäätöksen aistihavaintoihin. Yhden haastateltavan mukaan oman tiimin mielipiteillä ei ole merkitystä, jos yrityksen kehitystyön kulttuuri pohjautuu asiakkaan kuunteluun.

Kvartaaliajattelun nähtiin vaikuttavan ennen kaikkea kehitysprojektien investointipäätöksiin. Haastateltavat liittivät palvelujen suunnitteluprosessit yrityksen pitkän aikavälin toimintaan. Lyhyellä aikavälillä keskittyminen kohdistui ulkoiseen viestintään, koska kuluttajaliiketoiminnan luonteeseen liittyy, että palvelujen kehitysaskelista on julkaistava uutta tietoa säännöllisin väliajoin. Kehitysprosessien tarkastelupisteiden nähtiin helpottavan vuosia kestävien projektien sisäistä jatkomyyntiä ja oikean suunnan arviointia. Yksi haastateltava ei kuitenkaan poissulkenut mahdollisuutta, ettei kvartaaliajattelulla voisi olla yhteyttä kehitysprojektin keskeytymiseen tai lyhyeen ajalliseen kestoan.

4.3 Asiakasosallistumisen lopputulemat ja tulevaisuus

4.3.1 Positiiviset ja negatiiviset lopputulemat

Asiakasosallistamisen positiivisista ja negatiivisista lopputulemista haastateltavilla oli runsaasti näkemyksiä. Haastateltava B:n ymmärryksen valossa asiakkaiden osallistumisesta palvelukehitykseen seuraa kannattavaa liiketoimintaa ja se lisää menestymisen mahdollisuuksia, koska asiakkaiden todellisista tarpeista saadaan lisätietoa. Haastateltava A:n mukaan palveluista saadaan asiakkaita kuuntelemalla aukottomampia ja yhteneväisempiä. Haastateltava E:n mukaan positiiviset lopputulemat näkyvät yrityskulttuurissa, koska asiakaspolkuja ja asiakkaiden kokemuksia parantamalla he toteuttavat samalla yrityksen strategiaa, mikä on koettu motivoivana ja eteenpäin vievänä voimana. Haastateltava D halusi muistuttaa mittasuhteiden eroista projektiryhmän ja kuluttajamarkkinoiden välillä.

Positiiviset vaikutukset ovat ne, että kyllä mä uskon, että jos asiakasta kuunnellaan ja ymmärretään heidän todelliset tarpeensa, niin silloin mahdollisuus menestyä on huomattavasti parempi kuin että näin ei tehdä. Hyvä bisnestä tästä syntyy. (Haastateltava B)

Mun mielestä asioista tulee eheämpiä tietyllä tavalla. Joskus kehittäjätaustalla oleva yrittää tehdä tavallaan liian hienoa, kun asiakas haluaa, että homma toimii. (Haastateltava A)

Meillä se positiivinen puoli on selkeästi näkynyt siinä kulttuurissa, että kuuntelemalla asiakkaita ja parantamalla eri puolilla asiakkaan polkua, niitä asiakkaan kokemuksia, me ollaan kaikki silloin toteuttamassa strategiaa, joka on hirveän motivoiva ja tietyssä mielessä eteenpäin vievä voima. (Haastateltava E)

*Mä sanoisin, että tämä on pelkkää positiivista, se että kuluttaja osallistuu näihin. Vaikka me ollaan itsekin kuluttajia, niin projektiryhmän lopputu-
lema on yleensä viisi henkilön mielipide, mutta kentällä on tuhansia näkemyksiä. Se pitää aina suhteuttaa. (Haastateltava D)*

Suurin osa haastateltavista löysi asiakkaiden osallistamistoiminnasta myös negatiivisia puolia. Ainoastaan haastateltava D:n kokemuksen mukaan asiakasosallistamiseen ei liity negatiivisia vaikuttimia. Kuluttajapalveluun tulleet palautteet käydään heillä kuukausittain läpi ja niiden joukossa on välillä myös kehitysideoita. Haastateltava B totesi, että on hyvä ymmärtää, kuinka paljon ja minkälaista asiakasosallistamista kannattaa tehdä ja minkälaisissa projekteissa. B:n mukaan yrityksillä on paljon itsestään selviä projekteja, joihin asiakasosallistaminen ei liity millään tavalla. Ongelmia voi syntyä, jos organisaation kehitysmittareilla tarkastellaan osallistumiskertojen lukumääriä. Tällöin asiakasta osallistetaan monesti turhaan ja mittarit ohjaavat liaksi tekemistä.

Kuluttajaliiketoiminnassa toivetulva on osoittautunut monitahoiseksi ja asiakkaiden toiveet osittain epärealistisiksi. Palveluympäristöä osataan kuitenkin tarkastella nykyrajoitteet huomioon ottaen. Haastateltava A:n mukaan asiakasääneen ei voi pelkästään luottaa vaan yrityksen kehitysihmisten tekemistä ohjaa tulevaisuuden mahdollisuudet ja ennen kaikkea yhtiön visio.

Toiveiden tulvahan on aika moninainen, asiakkaiden toiveet ovat niinku täällä (pilvissä) ja realismi on silloin jossain muualla. (Haastateltava A)

Varmasti on semmoisia henkilöitä, joiden mielestä se on ihan pelkkää schaissea, että sitä ei kannata tehdä. On paljon semmoisia projekteja, mihin asiakas- tai käyttäjäosallistaminen ei liity mitenkään. Ongelmia syntyy silloin, jos pelkät mittarit ohjaavat tekemistä. (Haastateltava B)

Voihan siinä tulla voimattomuuden tunnetta, että asiakkailta tulee, niinku koko maailman ongelmat kaatuvat meidän niskaan. Palautetta tulee paljon. Jos ei pystytä erottamaan pitkän aikavälin transformaatioasioita ja lyhyen aikavälin asiakaskokemusasioita, niin voihan siitä syntyä tuskaa. (Haastateltava E)

Huonoja puolia ei vielä hirveästi ole ollut mutta kaikkea ei kuitenkaan kannata kysyä asiakkaalta. [...] Se vaara tässä on, jos kehitysihmiset haluavat tehdä tätä liian paljon, käyttää budjettinsa ja outsourcata oman ajattelunsa. (Haastateltava C)

Nykyään palvelukehitystyötä tehdään myös puhtaasti datan pohjalta, joten asiakkaiden osallistamista harkitaan tapauskohtaisesti. Asiakkaita ei osallisteta enää jälkikäteen, jos palvelua on päätetty kehittää dataperusteisesti, vaan kerättyyn dataan luotetaan. Haastateltava C kuvasi organisaationsa suhtautumista asiakasosallistamiseen käsitteellä positiivinen ongelma. Innostus aihepiiriä kohtaan on johtanut tilanteisiin, että suurin osa budje-teista käytetään puhtaaseen tutkimustyöhön. Samalla C on havainnut toiminnassa riskejä, että omaa ajattelua ulkoistetaan ja markkinointitoimenpiteitä laiminlyödään. Haastateltava E kuvasi osallistamisesta aiheutuvia negatiivisia lopputulemia voimattomuuden tunteella tai jopa tuskalla, jos kokonaisuus ei ole yrityksen hallittavissa. Palautetulvaan yritys vastaa kehittämällä tekoälyn ja koneoppimisen ratkaisuja.

4.3.2 Hyödyt liiketoiminnalle

Asiakasosallistumisen hyödyntäminen ja kehitystyö vaativat useasti merkittäviä rahallisia investointeja. Osallistamisen päämääränä on liiketoiminnalle aiheutuvat positiiviset lopputulemat. Haastateltavien mukaan kokemus on osoittanut, että asiakasosallistaminen on taloudellisesti kannattavaa tekemistä. Haastateltava D näki, että osallistamiseen panostetaan jatkuvasti enemmän ja kvantitatiivisia tutkimustuloksia halutaan asiakkaiden mieli-piteistä tuotelanseerausten yhteydessä.

Me olemme todistaneet sen. Liittyy kokemukseen. [...] Me pystytään sanomaan, että tätä kokemusta parantamalla näin ja näin paljon, niin sillä on näin ja näin iso arvo rahassa. (Haastateltava C)

Jos kuluttaja tykkää niin me myydään tai silloinhan kuluttaja ostaa ja silloin jää rahaa viivan alle. Sehän on se konkreettinen hyöty. [...] Kyllähän me satsataan myös rahallisesti tähän, halutaan kuluttaja mukaan tähän kehitysprosessiin. Ei se ole ilmaista missään nimessä. (Haastateltava D)

Totta kai kehittäminen maksaa, mutta jos yhtään pidemmällä tähtäimellä mietitään esimerkiksi asiakkuuden pysyvyyttä tai asiakassuhteen tiivistymistä siinä, että ollaan tehty jotain yhteiskehittämistä tai muuta, niin mun käsitys on, että ihan taloudellisesti kannattavaa tekemistä asiakasosallistaminen on. (Haastateltava B)

Asiakkaiden osallistumisesta palvelujen kehittämiseen on havaittu olevan myös muita kuin taloudellisia hyötyjä liiketoiminnalle. Haastateltava E nosti esiin parantuneen työtyytyväisyyden, joka johtuu kehitystyön merkityksellisyydestä ja konkreettisuudesta. A:n mukaan arkipäiväiset asiat saavat osallistumisen kautta parempaa painoarvoa ja se luo väylän parannusehdotuksille. Lisäksi osallistamistoiminta innostaa yrityksen henkilökuntaa ja nopeuttaa kehitystyötä.

Mä uskon, että se (osallistaminen) kontribuoi vahvasti myös meidän työtyytyväisyyteen. [...] Ihan lopullinen, ultimate goal, listatulle yhtiölle on se, että me tehdään sitä kasvua, mitä me ollaan omistajille luvattu ja ollaan pystytty siinä myös näyttämään se relaatio. (Haastateltava E)

Se varmasti myös nopeuttaa ja innostaa. Arjen reliability, tylsille asioille, tulee riittävä painoarvo ja kaista siinä kehittämisessä. Siitä on musta ehdottomasti hyötyä. (Haastateltava A)

Haastateltava B:n mukaan kuluttajapuolen tunnetut brändit ja globaalit toimijat panostavat tällä hetkellä paljon palvelujen käytettävyyteen, helppouteen ja proaktiiviseen ehdottamiseen. Tämä saattaa tuoda tunnetuille toimijoille merkittävää kilpailuetua, koska kuluttajien ostopäätös kallistuu monesti helpon käytettävyyden suuntaan. Pienempien palveluntarjoajien on reagoitava ja panostettava käytettävyyteen, jotta ne pärjäävät kilpailuilla markkinoilla. Käytettävyyden lisäksi asiakasosallistamista voidaan B:n mukaan hyödyntää liiketoimintamallien ja strategisen tason asioihin, ei vain asiakasrajapintaan ja näkyvään tuotemuotoiluun.

4.3.3 *Vaikutukset asiakassuhteeseen ja palvelukokemukseen*

Asiakkaiden osallistumisen vaikutuksia tutkittiin asiakassuhteiden ja palvelukokemusten kehittymisen näkökulmasta. Haastatteluilla oli yksimielisyys, että asiakkaiden osallistamisella voidaan vaikuttaa brändiuskollisuuteen ja asiakassuhteen pysyvyyteen. Yritysten ja brändien on kyettävä rakentamaan luottamussuhde asiakkaaseen, ennen kuin ne voivat odottaa vastapalvelusta. Palvelukokemusten nähtiin paranevan, jos asiakas havaitsee, että hänen kehitysehdotuksiaan on kuunneltu. Edistyksellisten kuluttajien vaatimustaso sekä tuotteiden että palvelukokemusten osalta mainittiin korkeaksi.

Asiakkaathan ovat hirveän innokkaita. Osallistuminen palvelukehitykseen lisää kiinnostuneisuutta siihen brändiin ja semmoista uskollisuutta. [...] Me tehdään tätä sen takia, että me oltaisiin oikeasti parempia niille ihmisille. (Haastateltava C)

Kyllä mä tulkitsen sen niin, että se (osallistuminen) on kuluttajalle arvokas. Että se on hänelle tärkeää, että pääsee vaikuttamaan ja silloin mä luulen, että hän kokee mennessään kauppaan, niin silloinhan hän katsoo sitä brändiä X vähän paremmin ja katsoo, että hei, onko häntä kuultu. (Haastateltava D)

Haastateltava E uskoi, että asiakaslähtöisyydellä ja palautteisiin reagoinnilla on suora vaikutus asiakassuhteiden pituuteen ja kuvainnollisesti paksuuteen, jolla viitataan ostettujen palvelujen määrään. Samalla kuluttajien osallistaminen vaikuttaa asiakaspoistumien pienenemiseen. Lisäksi E halusi mainita, että palvelukokemuksen kehittymistä yhtiö mittaa NPS:n (Net Promoter Score), CES:n (Customer Effort Score) ja FTR:n (First Time Resolution) avulla. Mittarit myös ohjaavat osittain toimintaa. Asiakaslähtöisyydellä on myös edellä mainittujen mittareiden arvoihin nostava vaikutus.

Meillä palvelukokemusta mitataan tavallaan kahdella mittarilla. On se asiakassuhteen pituus ja sitten tietyssä mielessä paksuus, joka tarkoittaa sitä, että kuinka paljon tuotteita asiakkaalla on meiltä ostettuna. Kyllä me uskotaan, että kun näitä asioita tehdään asiakaslähtöisesti, niin asiakassuhde pitenee ja poistuma pienenee. (Haastateltava E)

Kokemus on osoittanut, että osallistuminen ja vaikuttaminen ovat asiakkaille tärkeää. Asiakasyhteisölle lähetettyyn kyselyyn koskien portfolion rakenteen tulevaisuutta saatiin haastateltavan C mukaan lyhyessä ajassa suuri määrä vastauksia. Osallistumistoiminnan

voidaan nähdä tiivistävän asiakassuhdetta, tuovan positiivisia palvelukokemuksia ja hyödyttävän palveluntarjoajan liiketoimintaa.

4.3.4 Asiakslähtöisyyden ja osallistamisen tulevaisuus

Teemahaastattelujen lopuksi haastateltavilta haluttiin näkemyksiä asiakslähtöisyyden ja osallistamisen tulevaisuuden trendeistä ja toimenpiteistä. Datan käyttäminen ja osallistamistapojen keinovalikoiman muuttuminen nousivat esiin kaikissa haastatteluissa tulevaisuuden kehitystrendeinä. Haastateltava B:n mukaan palvelukehityksessä hyödynnetään tulevaisuudessa lukuisia datapisteitä, joilla saadaan automaattisesti tietoa ihmisen käyttäytymisestä. Myös haastateltava C korosti lisääntyvää datan käyttöä ja uskoi, että siihen suhtautuminen muuttuu, kun läpinäkyvyys paranee ja käyttötarkoitukset tuodaan riittävän selkeästi kuluttajien tietoisuuteen. Haastateltava A pohti vaihetta, jossa asiakkaat saavat palautetta omien kehitysehdotustensa läpimenoista ja soveltamisesta käytäntöön.

Mä toivoisin, että me päästäis eteenpäin prototyyppien testaamisessa vielä. [...] Tavallaan osallistamisen keinovalikoimissa, että millä erilaisin keinoin sä pystyt osallistumaan ja testaamaan. (Haastateltava A)

Varmasti tämmöistä menetelmäkehittymistä tapahtuu, totta kai teknologiset menetelmät, mutta sitten ihan vaan esimerkiksi työpajamenetelmät. Tulee erilaisia tapoja ymmärtää toista, että on se sitten visuaalista tai fyysisistä. (Haastateltava B)

Varmasti tulee jotkut tämmöiset happy or not –tyyppiset mahdollisuudet, että se prosessi ei tule tulevaisuudessa olemaan enää niin vaikea. (Haastateltava D)

Haastateltava C:n mukaan perinteisilläkin toimialoilla toimivien yritysten tarjoamat muuttuvat. Yrityksen olemassaolo saattaa olla uhattuna, jos tarjoaman rakenne pysyy vakiona. Tuotteet voivat jatkossa täydentyä liitännäispalveluilla, jolloin yrityksen kokonais-tarjoama voi olla hyvin erilainen kuin nykypäivänä. Tarjoaman rakenteen testaukseen tarvitaan jatkossa asiakasta. Johtavat urheiluvälinevalmistajat ovat jo tuoneet markkinoille tuotteiden räätälöinnin ja massakustomoinnin. Haastateltava C näkee, että trendi mahdollistaa jatkossa yhä useampien tuotteiden kuluttajasuunnittelun, kun osallistaminen kehittyy pisteeseen, jossa loppukäyttäjille aletaan antaa omia työkaluja.

Ihmiset saavat ihan suoraan itse suunnitella jatkossa jotain tuotteitaan. Tulee tällöisen taylorointi- tai massakustomointimahdollisuudet. Tämä osallistaminen menee sinne asti, että aletaan antaa ihmisille työkaluja. [...] Firmat tulevat kaatumaan siihen, jos ne johonkin tulevat kaatumaan, että tarjoama on rakenteeltaan samanlainen kuin aikaisemmin. (Haastateltava C)

Haastateltava E näki tekoälyn, koneoppimisen ja automaation tulevaisuuden ratkaisuihin, koska tekoäly pystyy tekemään laadukkaita hypoteeseja isosta massasta. Lisäksi se on tehokas, kustannustehokas ja lahjomaton. Ihmisen rooli tutkijana ei ole E:n mukaan katoamassa. Koneet tulevat tekemään työtehtäviä, joita kukaan ei ole aikaisemmin pystynyt tekemään. Kun ihminen, jolla on ennakko-odotukset ja taustatiedot, saa koneelta hypoteesit ja analysoitavan datan, niin tästä yhtälöstä voidaan rakentaa toimiva kokonaisuus. Tekoälyn ja koneoppimisen ratkaisut toimivat ennen kaikkea olemassa olevien asiakassuhteiden ja massakuluttajaliiketoiminnan kohdalla. Tässä on haastateltava E:n mukaan tulevaisuus.

Meidän tehtävä on kehittää tekoälyn ja koneoppimisen ratkaisuja, joissa me esimerkiksi viedään eteenpäin puheentunnistusta ja tekstianalytiikkaa, niin että me voidaan siitä massasta löytää niitä kultajyviä. Tekoäly, koneoppiminen, automaatio antavat lisäkäsia ja keinoja, mutta ei se tarkoita sitä, että uudet keinot korvaavat pussillisen vanhoja. (Haastateltava E)

Osallistamisen keinovalikoimassa nähtiin tapahtuvan muutoksia. Haastateltavien A ja D mukaan tulevaisuudessa kokemustunnelien ja muuntautuvien ympäristöjen käyttö lisääntyy palvelujen esitestauksessa. Muuntautuvissa ympäristöissä voidaan säädellä valon, äänen ja tuoksujen määrää sekä laatua. Myös haastateltava C vakuutti, että menetelmäkehitystä tulee tapahtumaan ja teknologinen kehitys mahdollistaa uusia tapoja ymmärtää ihmistä. Lisäksi C pohti, että tulevaisuuden palvelumuotoilu perustuu yksilön käyttäytymisen muotoiluun, koska tavoitteena on saavuttaa pysyviä muutoksia yksilön päivittäisessä toiminnassa.

4.3.5 Yhteenveto asiakasosallistumisen lopputulemista ja tulevaisuudesta

Asiakkaiden osallistumisesta olemassa olevien palvelujen kehitykseen seurasi tutkimuksen mukaan sekä positiivisia että negatiivisia lopputulemia. Yleisten lopputulemien lisäksi teemaa lähestyttiin liiketoimintahyötyjen sekä asiakassuhde- ja palvelukokemusvai-

kutusten näkökulmista. Aineistosta kävi ilmi, että lopputulemia on haasteellista rajata yksiselitteisesti tietyn kategorian alle. Taulukossa 4 on esitetty yhteenveto asiakasosallistumisen positiivisista ja negatiivisista lopputulemist. Lopputulemajaotteluun on lisätty liiketoiminnalle koituvat hyödyt ja vaikutukset asiakassuhteeseen, koska luoduista kategorioista voidaan puhua osittain ristiin.

Taulukko 4 Asiakasosallistumisen lopputulemat

Positiiviset lopputulemat	Negatiiviset lopputulemat
Kannattava liiketoiminta	Kehitysmittarien ohjausvaikutus
Menestymismahdollisuuksien lisääntyminen	Monitahoinen toivetulva
Lisätieto asiakkaiden todellisista tarpeista	Asiakastoiveiden epärealistisuus
Aukottomammat ja yhteneväisemmät palvelut	Tutkimustyön ylipainotus
Yrityskulttuurin rakentuminen	Oman ajattelun ulkoistaminen
Parantunut työtyytyväisyys	Markkinointitoimenpiteiden laiminlyönti
Kehitystyön nopeutuminen	Voimattomuuden tunne ja tuska
Asiakassuhteiden pysyvyys	
Brändiuskollisuuden paraneminen	
Positiiviset palvelukokemukset	

Tutkimus osoitti, että asiakasosallistumisesta seuraa enemmän positiivisia kuin negatiivisia lopputulemia. Asiakkaiden osallistamisesta palvelukehitykseen koettiin seuraavan ennen kaikkea taloudellisesti kannattavaa liiketoimintaa. Muita tärkeimpiä positiivisia lopputulemia olivat asiakkaiden todellisten tarpeiden ymmärtäminen, kehitystyön nopeutuminen ja parantunut työtyytyväisyys sekä brändiuskollisuus. Lisäksi asiakasosallistamisen nähtiin johtavan yhteneväisempiin palveluihin ja positiivisiin palvelukokemuksiin.

Negatiivisia lopputulemia nimettiin positiivisia vähemmän. Yksi haastateltava ei kyennyt nimeämään yhtäkään suoraa negatiivista lopputulemaa. Muissa haastattelussa kulluttajaliiketoiminnan toivetulva koettiin monitahoiseksi ja asiakkaiden toiveet osittain epärealistisiksi. Monitahoisuudella viitattiin asiakkaiden vaihteleviin ja kirjaviin toiveisiin. Kehitystiimit olivat kuitenkin ymmärtäneet, että kaikkia toiveita ei voida toteuttaa. Yritysten näkökulmasta palautetulevaan liitettiin voimakkaitakin tunteita, kuten voimattomuutta ja jopa tuskaa. Innostus aihepiiriä kohtaan saattaa tutkimuksen mukaan johtaa tilanteeseen, että suurin osa budjeteista käytetään puhtaaseen tutkimustyöhön, jolloin on riski oman ajattelun ulkoistamiselle ja markkinointitoimenpiteiden laiminlyömisille. On-

gelmia havaittiin syntyvän myös, jos organisaation kehitysmittareilla tarkastellaan osallistumiskertojen lukumäärää. Tämän koettiin johtavan asiakkaiden turhaan osallistamiseen ja mittarien ohjausvaikutukseen.

Tulevaisuuden trendeiksi nousivat lisääntyvä datan käyttö ja osallistamistapojen keinovalikoiman laajentuminen. Asiakasosallistumisessa nähtiin tapahtuvan muutoksia johdettujen teknologian kehitymisestä. Tekoäly, koneoppiminen ja automaatio nimettiin tulevaisuuden ratkaisuuksi, kun keskusteltiin asiakassuhteista ja massakuluttajaliiketoiminnasta. Palvelukehityksessä voidaan jatkossa hyödyntää yhä useampia datapisteitä, joiden avulla saadaan automaattisesti tietoa ihmisten käyttäytymisestä. Tämä vaatii läpinäkyvyyden ja asenneilmapiirin kehittymistä. Kokemustunnelit ja muuntautuvat ympäristöt mainittiin uusina tapoina ymmärtää kuluttajaa. Tarjoaman rakenteen testaukseen tarvitaan tulevaisuudessa asiakasta, koska perinteisilläkin toimialoilla yritysten tarjoamien nähtiin muuttuvan. Lisäksi pohdittiin, että tulevaisuuden palvelumuotoilu saattaa perustua yksilön käyttäytymisen muotoiluun, koska monesti tavoitteena on saavuttaa pysyviä muutoksia asiakkaan toimintatavoissa.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

5.1 Teoreettiset johtopäätökset

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää kuluttaja-asiakkaiden osallistamisen vaikutuksia olemassa olevien palvelujen kehitysprosessiin. Tutkimusaihetta lähestyttiin kolmen tutkimuskysymyksen kautta: Mitä asiakkaiden osallistamisella palvelujen kehitykseen tarkoitetaan? Miten kuluttaja-asiakkaiden kokemuksia voidaan hyödyntää olemassa olevien palvelujen kehitysprosessissa? Mitä positiivisia ja negatiivisia lopputulemia asiakkaiden osallistamisesta palvelukehitykseen seuraa?

Laajan asiakaslähtöisyyden toteutuminen on yksi onnistuneen palveluliiketoiminnan kriittisistä tekijöistä (Bitner & Brown 2008, 41). Vargon ja Luschin (2004, 12–13) mukaan asiakaslähtöisyys edellyttää jatkuvaa yhteistyötä ja oppimista asiakkaiden kanssa sekä mukautumista yksilöllisiin ja muuttuviin tarpeisiin. Tämän tutkimuksen tulosten perusteella asiakaslähtöisyys voidaan nähdä olemassa olevien palvelukonseptien kuluttajalähtöisenä testaamisena. Asiakaslähtöisyyden olennaisimmaksi tekijäksi todetaan palvelun loppukäyttäjien ymmärtäminen aidoissa asiakaskohtaamistilanteissa, joissa ovat mukana todelliset tunteet ja vilpitön vuorovaikutus. Asiakaslähtöisyyden näyttäytyminen kuluttajaliiketoiminnassa määritellään yleisesti eri asiakasryhmien tutkimiseksi ja ymmärtämiseksi. Alam (2002, 258) on todennut, että uuden palvelun kehitysprosessin pilotointivaiheessa palvelua testataan aidoissa asiakaskohtaamistilanteissa. Testausvaihe mahdollistaa käyttäjien mielipiteiden keräämisen ja tarvittavien muutosten toteuttamisen. Molemmissa kehitysvaiheissa palvelu on olemassa oleva eli konkreettinen. Kuluttajamarkkinoiden ominaispiirteisiin on liitetty potentiaalisten kuluttajien suuri lukumäärä, kuluttajien heikko uskollisuus ja nopeasti muuttuvat mieltymykset (Magnusson 2009, 579). Tässä tutkimuksessa kuluttajamarkkinoiden ominaispiirteistä nousee esiin kuluttajien suuri lukumäärä. Tämä tarkoittaa sitä, että kuluttajapalveluita tarjoavat yritykset joutuvat ottamaan huomioon laajan asiakaskunnan tarpeet.

Kuluttaja-asiakkaiden rekrytointi ja valinta koetaan nykypäivänä haastavaksi. Samalla asiakasvalintaa painotetaan yhdeksi ratkaisevimmaksi tekijäksi kehitysprosessin onnistumiselle. Zomerdijk ja Voss (2001, 65–66) ovat vastaavasti pitäneet yhtenä tärkeimpänä kehitysprosessin menestystekijänä prosessin järjestelmällisyyttä. Näyttääkin siltä, että kuluttaja-asiakkaiden valinta tehdään aina tapauskohtaisesti ja siihen vaikuttaa kehitettävän palvelun kohderyhmä. Lisäksi tuloksista käy ilmi, että yksittäisellä haastattelulla voidaan päästä kehitysprosessin kannalta positiiviseen lopputulemaan, joten asiakkaiden lukumäärä ei ole aina ratkaisevin tekijä. Kuluttajavalinnassa noudatetaan ennen kaikkea varovaisuutta ja perusteltavuutta. Tämä on linjassa Alamin (2002, 476) väitteen kanssa,

että yritysten suurimmat haasteet liittyvät sopivien yksilöiden tunnistamiseen ja asiakkaiden sitoutumisen puutteeseen. Myös Kuusisto ym. (2013, 355) ovat havainneet, että palveluorganisaation ensisijaisena tavoitteena on löytää projektin tarkoitusta ja käyttäjäsitoutumista tukevia asiakaskyvykkyyksiä. Tutkimuksessa esille nousseella varovaisuuden ja perusteltavuuden noudattamisella voidaan tarkoittaa Kuusiston ym. (2013, 355) mainitsemia asiakaskyvykkyyksiä: asiakkaan osaaminen, halukkuus ja resurssit yhteisinnovoinnille. Myös Roberts ja Darler (2017, 29) ovat painottaneet yhteiskehittämisen tulevaisuuden toimenpiteenä ennen kaikkea tarkkaa ja huolellista kuluttajavalintaa. Tämän tutkimuksen tulokset osoittavat, että kuluttajien valintaprosessi voidaan myös ulkoistaa liikekumppanille eli kolmannelle osapuolelle. Tämä vastaa aiempaa tutkimuslöydöstä, jossa yritykset hyödyntävät kuluttajien tunnistamisessa ja valinnassa kolmansien osapuolien ammattitaitoa. Ulkopuolisten toimijoiden on nähty kiinnostavan erityishuomiota kuluttajien osallistumismotiiveihin, koska yleisesti on tunnustettu, että motivaatioon vaikuttaa sosiaalisten hyötyjen ja projektin lopputuloksesta saatavan nautinnon lisäksi rahalliset palkkiot. (Roberts & Darler 2017, 25.)

Carbonellin ym. (2009, 548) mukaan palvelun teknologisella turbulenssilla on positiivinen yhteys asiakkaiden osallistumishalukkuuteen läpi koko kehitysprosessin. Innovaatiivisia teknologiapalveluja kehittävien yritysten on havaittu etsivän aktiivisemmin asiakaspanostuksia ja antavan käyttäjille merkittävämpää roolia kehitystyössä. Edellä esitetyt väitteet poikkeavat tämän tutkimuksen löydöksistä. Palvelun teknologisuuden asteen ei nähdä vaikuttavan asiakasvalintaan tai -osallistumiseen, koska yksittäinen palvelu sisältää monesti sekä fyysisiä että digitaalisia elementtejä. Enemmän painotetaan tutkimusmenetelmällisiä kysymyksiä ja asiakastarpeen ymmärtämistä, joista seuraa teknologinen tai fyysinen ratkaisuvaihtoehto. Tyypillisimmiksi osallistamistavoiksi mainitaan työpajat, fokusryhmät, asiakassafarit ja asiakasyhteisöt. Lisäksi tutkimuslöydöksistä nousee esiin, että tiedonkeruumenetelminä hyödynnetään asiakaspalautteita, sosiaalista mediaa, strukturoitua havainnointia ja kasvokkain tapahtuvia asiakaskohtaamisia. Kehityshankkeen strategisuudesta riippuen yhteen kehitysprojektiin voidaan käyttää useampaakin osallistamistekniikkaa. Esille nousseet osallistamistekniikat ovat linjassa Blazevicin ja Lievensin (2002, 350–351) sekä Alamin (2002, 256–257) esittämien käyttäjäosallistamistapojen kanssa.

Tutkimustulosten perusteella näyttää siltä, että yksittäiset asiakastarinat auttavat yrityksiä luomaan palveluista eheämpiä kokonaisuuksia. Asiakkaan jättämisen kehitysprosessin ulkopuolelle nähdään heikentävän kehitystyön lopputulosta. Yritykset odottavat itseltään parempaa kykyä tunnistaa asioita, joita ne eivät itse tiedä ja joihin asiakkailta olisi mahdollista saada kehitysideoita palvelukokemusten kautta. Teixeira ym. (2012, 366) mukaan asiakkaiden kanssa tehtyä yhteistyötä on perusteltu sillä, että se mahdollistaa heidän kokemustensa ymmärtämisen. Tulos tukee osittain Bogersin ym. (2015, 4) väitettä, että monet käyttäjien ehdottamat muutokset olemassa oleviin tai kokonaan uusiin

palveluihin ovat korkealaatuisia ja tosiasiallisesti markkinoiden kiinnostavimpia innovaatioita. Palvelujen kokemuksellisuuden lisääntyminen edellyttää, että olemassa olevien palvelujen kehittämisen lähtökohtana ovat asiakkaat ja heidän omat havaintonsa, kuten Beltagui ym. (2016, 764) ovat asiaa tutkimuksessaan lähestyneet. Tulokset ovat linjassa myös Carbonellin ja Rodriguez-Escuderon (2014, 112) näkemyksen kanssa, että osallistamalla asiakkaita olemassa olevien palvelujen kehittämiseen, yritykset saavat erilaisia näkemyksiä asiakkaiden näkymättömistä tarpeista, mieltymyksistä ja käyttäytymistavoista.

Kehitysprosessin pohjalta tehtävien päätösten yleistettävyyttä koetaan tutkimuksen mukaan osittain ongelmalliseksi, koska kuluttajaliiketoiminnassa asiakasryhmien välillä on havaittavissa suuriakin eroja. Myös Blazevic ja Lievens (2008, 145) ovat korostaneet, että vain rajallinen määrä asiakkaista antaa palautetta, joten yritysten käytettävissä oleva tieto ei ole aina yleistettävissä. Franken ja Hippelin (2003, 1212) mukaan kuluttajamarkkinoita voidaan kuvata asiakkaiden tarpeiden puolesta erittäin heterogeenisiksi. Tämä aiheuttaa yrityksille haasteita ymmärtää asiakkaita ja tarjota palveluja, jotka tyydyttävät suurinta osaa kuluttajista. Asiakkaiden kehitysehdotuksia kuvataan käsillä olevassa tutkimuksessa osittain epärealistisiksi ja keskenään ristiriitaisiksi. Lisäksi mainitaan ylisuuret odotukset. Tutkimustulosten perusteella voidaan yksimielisesti todeta, että kuluttajien tuottamat kehitysehdotukset eroavat oman kehitystiimin ehdotuksista. Asiakasymmärryksen hyödyntäminen päätöksenteon tukena lisää kehitysprojektien menestymismahdollisuuksia verrattuna tilanteeseen, jossa suunnitelmia laaditaan vain oman kehitystiimin kesken. Myös Kristensson ym. (2004, 12) ovat havainneet, että tavalliset käyttäjät ovat taipuvaisia tuottamaan keskimäärin arvokkaampia ja omaperäisempiä ideoita kuin palvelukehityksen ammattilaiset.

Kuluttaja-asiakkaiden osallistumiskokemuksia tutkittaessa otettiin huomioon myös sitoutumisen motiivit. Näyttääkin siltä, että kuluttajat kokevat voimakasta ylpeyttä osallistumisestaan ja haluavat olla vapaaehtoisesti mukana brändin onnistumisessa. Lisäksi tuloksista nousee esiin rahalliset palkkiot. Sitoutuneet ja palautetta antavat asiakkaat nähdään olemassa olevien palvelujen jatkuvan kehittämisen mahdollistajina. Myös Brockhoff (2003, 473) on havainnut, että valitut asiakkaat tuntevat monesti vahvaa kunnioitusta ja ylpeyttä päästessään mukaan yhteiskehittämisprojekteihin. Hoyerin ym. (2010, 288) sekä Engströmin ja Elgin (2015, 518–519) ulkoisista motiiveista tukea saavat rahalliset korvaukset sekä uskollisuuden ja vapaaehtoisuuden osoittaminen. Tutkimus ei vahvista osallistumismotiiveina sosiaalisen tuen hakemista ja asiakkaiden uskomusta, että heidän panostuksillaan voidaan tuottaa tuloksia. Roberts ym. (2014, 157) jaottelusta arvonn yhteisluonnon motiiveille eniten tukea saavat epäitsekkäät motiivit ja mahdollisuus- ja taivitemotiivit.

Kuluttaja-asiakkaiden osallistamisesta palvelukehitykseen aiheutuu yrityksille enemmän positiivisia kuin negatiivisia lopputulemia. Asiakasosallistamisesta koetaan seuraavan ennen kaikkea taloudellisesti kannattaa liiketoimintaa. Witellin ym. (2011, 152) tutkimus tukee edellä esitettyä havaintoa, koska tutkijoiden mukaan asiakasyhteistyö vaikuttaa positiivisesti yrityksen tulokseen, voittomarginaaleihin ja uuden tarjoaman myyntituloksiin. Lisäksi löydös on linjassa Ottenbacherin ja Harringtonin (2010, 5) väittämän kanssa, että vähäisillä muutoksilla ja parannuksilla olemassa olevaan palvelutarjontaan voidaan suoraan vaikuttaa lyhyen aikavälin myyntituloksiin. Muita tärkeimpiä positiivisia lopputulemia ovat asiakkaiden todellisten tarpeiden ymmärtäminen, kehitystyön nopeutuminen ja parantunut työtyytyväisyys sekä brändiuskollisuus. Lisäksi asiakasosallistamisen nähdään johtavan yhteneväisempiin palveluihin ja positiivisiin palvelukokemuksiin. Aiemmassa kirjallisuudessa on toistuvasti nostettu esiin asiakasosallistumisen vaikutukset, jotka ovat ilmenneet kehitysprosessin nopeutumisena ja lyhyempinä markkinoilletuloaikoina (Alam 2002, 254; Hoyer ym. 2010, 293; Melton & Hartline 2010, 420). Jaakkolan ja Alexanderin (2014, 254) tutkimus tukee myös edellä esitettyä, sillä he ovat väittäneet, että palvelujen yhteisluonti johtaa parempaan työilmapiiriin. Oertzen ym. (2018, 661, 665) ovat esittäneet viime aikoina, että palveluntarjoajan sosiaaliset hyödyt käsittävät paremman synergian ja asiakassuhteiden säilymisen.

Palvelujen yhteisluonnista voi olla seurauksena myös haitallisia ja negatiivisia lopputulemia. Negatiivisia lopputulemia näyttäisi olevan positiivisia vähemmän. Tutkimuksessa kuluttajaliiketoiminnan toivetulva koetaan monitahoiseksi ja asiakkaiden toiveet osittain epärealistisiksi. Monitahoisuudella viitataan asiakkaiden vaihteleviin ja kirjaviin toiveisiin. Alam (2002, 255) on varoittanut kuuntelemasta kaikkia käyttäjien mielipiteitä, koska heidän palautteensa voi olla luonteeltaan epäkäytännöllistä. Trischlerin ym. (2018, 78) mukaan käyttäjien ideat ovat keskimäärin vaikeampi muuntaa kaupallisiksi palveluiksi, vaikka ehdotukset itsessään ovat luonteeltaan aidompia kuin ammattilaisten vastaavat. Schaarsmidtin ja Kilianin (2014, 352) mukaan osalla yrityksistä ei ole kykyä hyödyntää ulkopuolista osaamista, tunnistaa tarkoituksenmukaista tietoa tai integroida sitä innovaatioprosesseihin. Hoyerin ym. (2010, 289) mukaan laajat kuluttajapanostukset voivat johtaa tietomäärän ylikuormitukseen. Tämä näyttäytyy tutkimuksen tuloksissa siten, että asiakkailta saatuun palautetulvaan liitettiin voimakkaitakin tunteita, kuten voimattomuutta ja jopa tuskaa. Ongelmia havaitaan syntyvän, jos organisaation kehitysmittareilla tarkastellaan osallistumiskertojen lukumäärää. Tämän koetaan johtavan asiakkaiden turhaan osallistamiseen ja kehitysmittarien ohjausvaikutukseen.

5.2 Liikkeenjohdon suositukset

Tämä tutkimus antaa liikkeenjohdolle lisätietoa siitä, miten kuluttaja-asiakkaiden osallistaminen vaikuttaa olemassa olevien palveluiden kehitysprosessiin. Tutkimus nosti esiin huomion, että olemassa olevien palvelujen jatkokehittämisestä on vaikeampi saada tutkimusaineistoa kuin kokonaan uuden palvelun kehittämisestä. Yritysten palaute- ja tiedonkeruumenetelmien tulee olla kunnossa, jotta myös olemassa olevia palveluja voidaan kehittää. Liikkeenjohdon ei tule kuitenkaan reagoida kaikkiin käyttäjien toiveisiin, koska mielipiteet ovat monesti kirjavia ja jopa epärealistisia

Ensinnäkin, tutkimus selventää sitä, että yritysten asiakaslähtöisyys ilmenee ennen kaikkea olemassa olevien palvelujen kuluttajalähtöisenä testaamisena. Johtopäätösten perusteella voidaan ehdottaa, että palvelujen loppukäyttäjien ymmärtäminen tulisi tapahtua aidoissa asiakaskohtaamistilanteissa, koska niissä ovat mukana todelliset tunteet ja vilpittön vuorovaikutus. Yritysten on kyettävä myös ratkaisemaan tutkimustulosten perusteella havaittu osittainen ristiriita. Sitoutuneet ja palautetta antavat asiakkaat nähdään olemassa olevien palvelujen jatkuvan kehittämisen mahdollistajina mutta kehitysehdotuksia luonnehditaan osittain epärealistisiksi ja keskenään ristiriitaisiksi. Lisäksi mainitaan asiakkaiden ylisuuret odotukset. Asiakkaiden jättäminen kehitysprosessin ulkopuolelle voi heikentää kehitystyön lopputulosta.

Asiakkaiden kanssa tehtyä yhteistyötä on monesti perusteltu sillä, että se mahdollistaa heidän kokemustensa ymmärtämisen. Tässä tutkimuksessa tarkasteltiin, miten kuluttaja-asiakkaiden kokemuksia voidaan hyödyntää olemassa olevien palvelujen kehitysprosessissa. Liikkeenjohto voi luottaa siihen, että myös yksittäiset asiakastarinat auttavat yrityksiä luomaan palveluista eheämpiä kokonaisuuksia. Aina ei siis tarvita laajoja kuluttajapanostuksia, koska niiden on havaittu johtavan tietomäärän ylikuormitukseen. Asiakkailta saatu palautetulva voi aiheuttaa voimakkaitakin tunteita, kuten voimattomuutta ja tuskaa. Lisäksi liikkeenjohdon tulee ratkoa sopivien yksilöiden tunnistamiseen ja asiakkaiden sitoutumisen puutteeseen liittyviä haasteita. Näihin haasteisiin on jo nyt vastattu ulkoistamalla kuluttajien valintaprosessi liikekumppanille eli kolmannelle osapuolelle.

Lopuksi, palveluntarjoajien on ymmärrettävä, mitä positiivisia ja negatiivisia lopputulemia palvelujen yhteiskehittämisestä voi seurata. Yritysten kannattaa kuunnella asiakkaitaan, koska sen nähdään johtavan taloudellisesti kannattavaan liiketoimintaan. Kuluttaja-asiakkaiden osallistamisesta seuraa myös muita positiivisia lopputulemia, kuten asiakkaiden todellisten tarpeiden ymmärtämistä, brändiuskollisuutta, kehitystyön nopeutumista ja parantunutta työtyytyväisyyttä. Lisäksi yritysten on mahdollista luoda yhteiskehittämisen avulla yhteneväisempiä palveluja ja positiivisia palvelukokemuksia. Tutkimuksessa otetaan kantaa myös siihen, kannattaako kehitysmittareilla tarkastella osallistumiskertojen lukumäärää. Tämä koetaan ongelmaksi, koska sen nähdään johtavan asiakkaiden turhaan osallistamiseen ja kehitysmittarien ohjausvaikutukseen.

5.3 Tutkimuksen rajoitukset ja jatkotutkimusehdotukset

Tässä tutkimuksessa on myös omat rajoituksensa, jotka asettavat esteitä tutkimuslöydösten yleistettävyydelle. Rajoitukset johtuvat pääasiassa käytetystä tutkimusmenetelmästä, haastattelujen lukumäärästä ja valituista tutkimuskohteista. Tutkimusaihe osoittautui monelle yritykselle merkitykselliseksi myös käytännön liikkeenjohdon kannalta, mutta toisaalta olemassa olevien palvelujen kohdalta vähän akateemisesti tutkituksi aiheeksi. Jatkotutkimusten toteuttaminen monipuolisempien menetelmien ja laajempien aineistojen avulla voisi tarjota palveluyritysten johdolle uusia näkökulmia tehokkaampaan asiakas-
kyvykkyyksien johtamiseen.

Laadulliselle tutkimukselle on luonteenomaista tulkitseva lähestymistapa, jolla tutkittavaa sosiaalista ilmiötä lähestytään osallistujien henkilökohtaisten kokemusten kautta (Palmer & Bolderston 2006, 16). Tässä tutkimuksessa hyödynnettiin vain yhtä tutkimusmenetelmää eli puolistrukturoitua haastattelu, jota kutsutaan myös teemahaastatteluksi. Teemahaastattelussa vastauksia ei ole sidottu vaihtoehtoihin, joten haastateltaville jäi vapaus kuvailla ilmiötä omin sanoin. (Hirsjärvi & Hurme 2010, 47–48.) Haastatteluista kerätty aineisto perustuu siis yksittäisten asiantuntijoiden tulkintoihin kysytyistä teemoista. Haastatteluissa kävi ilmi, että haastateltavilla saattaa olla asioista väritynyt kuva johtuen heidän työhistoriastaan. Tällä voidaan katsoa olevan osittaista vaikutusta teemojen tulkintaan ja tulosten yleistettävyyteen.

Tutkimuksen empiirinen osa perustuu viiteen haastatteluun. Haastattelujen lukumäärä asettaa rajoituksia tulosten laajalle yleistettävyydelle. Haastateltavat henkilöt valittiin siten, että he työskentelevät yrityksessä palvelukehityksen tai asiakaskokemuksen kehittämisen parissa. Lisäksi valitut yhtiöt ovat julkisesti ilmoittaneet, että ne ovat hyödyntäneet kuluttajien kokemuksia palvelu- tai tuotekehityksessä viimeisen kahden vuoden aikana. Edellä mainittujen seikkojen voidaan katsoa lisäävän tulosten luotettavuutta. Haastattelujen edessä tuloksissa esiin nostetut teemat alkoivat toistua ja tästä pääteltiin, ettei haastattelujen lukumäärän lisääminen toisi merkittävästi uutta lisätietoa.

Tässä tutkimuksessa keskityttiin kuluttajaliiketoiminnan parissa toimiviin suomalaisiin keskisuuriin ja suuriin pörssiyrityksiin, joten tulokset eivät ole suoraan yleistettävissä pienempiin pk-yrityksiin. Tutkimuksessa mukana olleiden yhtiöiden toimialat ovat kuluspalvelut, kulutustavarat (2 kpl), jalostettujen tuotteiden valmistus ja tietoliikennepalvelut. Suurin osa käyttäjännovaatiotutkimuksesta on suoritettu yritysten välisessä liiketoimintakontekstissa, jossa asiakkaan ja palveluntarjoajan välinen tietämys on suhteellisen samalla tasolla (Magnusson 2009, 579). Tutkimuksen tulosten soveltaminen muille toimialoille tai yritysten väliseen B2B-liiketoimintaan on osittain epävarmaa.

Tutkimustulosten rajallisesta yleistettävyydestä ja sovellettavuudesta huolimatta, tutkimusaihe tarjoaa useita mielenkiintoisia jatkotutkimusmahdollisuuksia. Tulevaisuu-

dessa olisi tarpeellista tutkia, miten yksittäisistä asiakashaastatteluista saatavat kehitysehdotukset eroavat laajemmasta kuluttajapalautteesta, kun arvioidaan niiden sovellettavuutta palvelukehityksen päätöksentekoon. Innovatiivisia teknologiapalveluja kehittävien yritysten on havaittu antavan käyttäjille merkittävämpää roolia kehitystyössä. Lisäksi teknologisella turbulenssilla on tunnistettu olevan positiivinen yhteys asiakkaiden osallistumishalukkuuteen. Tämän tutkimuksen tulokset eivät suoraan tukeneet aiempia löydöksiä, joten lisätutkimusta vaaditaan palvelun teknologisuuden vaikutuksesta asiakasvalintaan. Palvelukehityksessä hyödynnetään tulevaisuudessa lukuisia datapisteitä, joilla saadaan automaattisesti tietoa ihmisen käyttäytymisestä. Jatkotutkimusta vaaditaan osallistamistapojen keinovalikoiman laajentumisesta, jolla voidaan viitata tekoälyn ja koneoppimisen ratkaisujen kehittymiseen. Tutkimuksen mukaan tekoälyn ja koneoppimisen ratkaisut toimivat ennen kaikkea olemassa olevien asiakassuhteiden ja massakuluttajaliiketoiminnan kohdalla.

6 YHTEENVETO

Asiakkailta lähtöisin olevalla tiedolla on ollut aina yrityksille merkittävä arvo, kun ne pyrkivät kehittämään menestyksekkäitä palveluja. Yritykset ovat hyödyntäneet asiakkaiden tarpeiden ja kokemusten ymmärtämisessä käyttäjien osallistamista ja asiakasintegraatiota. Tavalliset kuluttajakäyttäjät kykenevät tuottamaan merkityksellisiä kehitysehdotuksia vasta, kun he ovat itse päässeet kokemaan palvelun ja käyttämään sen vaatimaa teknologiaa. Asiakkaiden osallistuminen palvelukehitykseen edesauttaa ylivertaisten, erottuvien ja parempaa arvoa tuottavien palvelujen syntymisessä.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, miten kuluttaja-asiakkaiden osallistaminen vaikuttaa olemassa olevien palvelujen kehitysprosessiin. Varsinaista tutkimusongelmaa lähestyttiin kolmen osaongelman kautta: 1.) Mitä asiakkaiden osallistamisella palvelujen kehittämiseen tarkoitetaan? 2.) Miten kuluttaja-asiakkaiden kokemuksia voidaan hyödyntää olemassa olevien palvelujen kehitysprosessissa? 3.) Mitä positiivisia ja negatiivisia lopputulemia asiakkaiden osallistamisesta palvelukehitykseen seuraa?

Tutkielman viitekehys muodostettiin kirjallisuuskatsauksen pohjalta. Kirjallisuuskatsauksen laadinnassa hyödynnettiin palvelujen yhteisluonti -kirjallisuuden keskeisiä teemoja ja palveluinnovaatiokirjallisuutta. Luodun viitekehyksen perusteella rakennettiin tutkimuksen haastattelurunko. Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena ja tutkimusmenetelmänä käytettiin teemahaastattelua. Tutkimuksessa haastateltiin viittä suomalaisen pörssiyhtiön johtajaa, jotka vastaavat edustamassaan yhtiössä palvelukehityksestä, markkinoinnista tai asiakaskokemuksen johtamisesta. Tutkimuksen empiirisiä tuloksia peilattiin tutkielman teoriaosiossa esitettyyn olemassa olevaan kirjallisuuteen.

Yritysten voidaan nähdä toimivan asiakaslähtöisesti silloin, kun ne osallistavat kuluttaja-asiakkaitaan olemassa olevien palvelujen kehittämiseen. Asiakaslähtöisyys ilmenee siis monesti olemassa olevien palvelukonseptien kuluttajalähtöisenä testaamisena. Tärkeäksi koetaan se, että palvelun loppukäyttäjien ymmärtäminen tapahtuu aidoissa asiakas kohtaamistilanteissa, joissa ovat mukana todelliset tunteet ja vilpityn vuorovaikutus. Asiakaslähtöisyyden näyttäytyminen kuluttajaliiketoiminnassa määritellään yleisesti eri asiakasryhmien tutkimiseksi ja ymmärtämiseksi. Asiakaslähtöisyyden toteutumisen haasteeksi on muodostunut se, että kuluttajapalveluita tarjoavat yritykset joutuvat ottamaan huomioon laajan asiakaskunnan tarpeet.

Asiakkaiden kanssa tehtyä yhteistyötä on monesti perusteltu sillä, että se mahdollistaa heidän kokemustensa ymmärtämisen. Yksittäiset asiakastarinat ovat yksi keskeisimmistä tekijöistä, joka auttaa yrityksiä luomaan palveluista eheämpiä kokonaisuuksia. Asiakkaan jättäminen kehitysprosessin ulkopuolelle nähdään heikentävän kehitystyön lopputulosta. Yritykset odottavat itseltään parempaa kykyä tunnistaa asioita, joita ne eivät itse tiedä ja joihin asiakkailta olisi mahdollista saada kehitysideoita palvelukokemusten kautta. Asi-

akkaiden kehitysehdotuksia voidaan luonnehtia osittain epärealistisiksi ja keskenään ristiriitaisiksi. Kehitysprosessin pohjalta tehtävien päätösten yleistettävyys on osittain ongelmallista, koska kuluttajaliiketoiminnassa asiakasryhmien välillä on havaittavissa suuriakin eroja. Sitoutuneet ja palautetta antavat kuluttaja-asiakkaat nähdään kuitenkin olemassa olevien palvelujen jatkuvan kehittämisen mahdollistajina.

Kuluttaja-asiakkaiden osallistamisesta palvelukehitykseen aiheutuu yrityksille enemmän positiivisia kuin negatiivisia lopputulemia. Asiakasosallistamisesta seuraa ennen kaikkea taloudellisesti kannattavaa liiketoimintaa. Kuluttaja-asiakkaiden osallistamisen vaikutukset ilmenevät myös asiakkaiden todellisten tarpeiden ymmärtämisenä, brändiuskollisuutena, kehitystyön nopeutumisena ja parantuneena työtyytyväisyytenä. Negatiivisten lopputulemien tunnistaminen on myös oleellista, vaikka niitä näyttäisi olevan positiivisia vähemmän. Kuluttajaliiketoiminnan parissa toimivan yrityksen kohtaama toivetulva vaikuttaa olevan usein monitahoista. Monitahoisuudella viitataan asiakkaiden vaihteleviin ja kirjaviin toiveisiin. Laajojen kuluttajapanostusten on havaittu johtavan tietomäärän ylikuormitukseen. Tämä voi näyttäytyä siten, että asiakkailta saatuun palautetulvaan liitetään voimakkaitakin tunteita, kuten voimattomuutta ja jopa tuskaa. Lisäksi palveluorganisaation kehitysmittarien hyödyntäminen osallistumiskertojen lukumäärän tarkastelussa nähdään johtavan asiakkaiden turhaan osallistamiseen ja mittarien ohjausvaikutukseen.

LÄHTEET

- Aarikka-Stenroos, L. – Jaakkola, E. (2012) Value co-creation in knowledge intensive business services: a dyadic perspective on the joint problem solving process. *Industrial Marketing Management*, Vol. 41 (1), 15–26.
- Aarikka-Stenroos, L. – Sandberg, B. (2012) From new-product development to commercialization through networks. *Journal of Business Research*, Vol. 65 (2), 198–206.
- Alam, I. (2002) An exploratory investigation of user involvement in new service development. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 30 (3), 250–261.
- Alam, I. (2006) Removing the fuzziness from the fuzzy-end of service innovations through customer interactions. *Industrial Marketing Management*, Vol. 35 (4), 468–480.
- Alam, I. – Perry, C. (2002) A customer-oriented new service development process. *Journal of Service Marketing*, Vol. 16 (6), 515–534.
- Altheide, D. L. – Johnson, J. M. (1998) Criteria for assessing interpretive validity in qualitative research. Teoksessa: *Collecting and interpreting qualitative materials*, toim. N. K. Denzin – Y. S. Lincoln, 283–312, SAGE Publications Inc, USA..
- Arnould, E. J. – Thompson, C. J. (2005) Consumer culture theory (CCT): twenty years of research. *Journal of Consumer Research*, Vol. 31 (4), 868–882.
- Beltagui, A. – Candi, M. – Riedel, J. C. K. H. (2016) Setting the stage for service experience: design strategies for functional services. *Journal of Service Management*, Vol. 27 (5), 751–772.
- Bendapudi, N. – Leone, R. P. (2003) Psychological implications of customer participation in co-production. *Journal of Marketing*, Vol. 67 (1), 14–28.
- Bitner, M. J. – Brown, S. W. (2008) The service imperative. *Business Horizons*, Vol. 51 (1), 39–46.
- Blazevic, V. – Lievens, A. (2008) Managing innovation through customer coproduced knowledge in electronic services: an exploratory study. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 36 (1), 138–151.
- Bogers, M. – Afuah, A. – Bastian, B. (2010) Users as innovators: a review, critique, and future research directions. *Journal of Management*, Vol. 36 (4), 857–875.
- Bogers, M. – McCarthy, I. P. – Pitt, L. (2015) Leveraging users as innovators: Managing the creative potential of individual consumers. *Journal of Engineering & Technology Management*, Vol. 37, 3–5.

- Brockhoff, K. (2003) Customers' perspectives of involvement in new product development. *International Journal of Technology Management*, Vol. 26 (5), 464–481.
- Burnard, P. – Gill, P. – Stewart, K. – Treasure, E. – Chadwick, B. (2008) Analysing and presenting qualitative data. *British Dental Journal*, Vol. 204 (8), 429–432.
- Carbonell, P. – Rodriguez-Escudero, A. I. – Pujari D. (2009) Customer involvement in new service development: An examination of antecedents and outcomes. *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 26 (5), 536–550.
- Carbonell, P. – Rodriguez-Escudero, A. I. – Pujari D. (2012) Performance effects of involving lead users and close customers in new service development. *Journal of Services Marketing*, Vol. 26 (7), 497–509.
- Carbonell, P. – Rodriguez-Escudero, A. I. (2014) Antecedents and consequences of using information from customers involved in new service development. *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 29 (2), 112–122.
- Cermak, D. S. – File, K. M. – Prince, R. A. (1994) Customer participation in service specification and delivery. *Journal of Applied Business Research*, Vol. 10 (2), 90–97.
- Chang, W. – Taylor, S. A. (2016) The effectiveness of customer participation in new product development: A meta-analysis. *Journal of Marketing*, Vol. 80 (1), 47–64.
- Cheng, C. C. – Chen, J-S. – Tsou, H. T. (2012) Market-creating service innovation: verification and its associations with new service development and customer involvement. *Journal of Services Marketing*, Vol. 26 (6), 444–457.
- Cova, B. – Dalli, D. (2009) Working consumer: the next step in marketing theory. *Marketing theory*, Vol. 9 (3), 315–339.
- Cropley, A. (2015) *Introduction to Qualitative Research Methods*. DOI: 10.13140/RG.2.1.3095.6888.
- 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*, Vol. 44 (4), 516–538.
- Dabholkar, P. A. (1990) How to improve perceived service quality by improving customer participation, in Dunlap B. J. (Ed.) *Developments in Marketing Science*, Academy of Marketing Science, Cullowhee, NC, 483–487.
- Dahan, E. – Hauser, J. (2002) The virtual customer. *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 19, 332–353.
- Dong, B. – Evans, K. R. – Zou, S. (2008) The effects of customer participation in co-created service recovery. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 36 (1), 123–137.

- Dong, B. (2015) How a customer participates matters: “I am producing” versus “I am designing”. *Journal of Services Marketing*, Vol. 29 (6/7), 498–510.
- Dong, B. – Sivakumar, K. (2017) Customer participation in services: domain, scope, and boundaries. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 45 (6), 944–965.
- Dubois, A. – Gadde, L-E. (2002) Systematic combining: an abductive approach to case research. *Journal of Business Research*, Vol. 55 (7), 553–560.
- Edvardsson, B. – Kristensson, P. – Magnusson, P. – Sundström, E. (2012) Customer integration within service development – A review of methods and an analysis of insitu and exsitu contributions. *Technovation*, Vol. 32 (7/8), 419–429.
- Elg, M. – Engström, J. – Witell, L. – Poksinska, B. (2012) Co-creation and learning in health-care service development. *Journal of Service Marketing*, Vol. 23 (3), 328–343.
- Engström, J. – Elg, M. (2015) A self-determination theory perspective on customer participation in service development. *Journal of Services Marketing*, Vol. 29 (6/7), 511–521.
- Eriksson, P. – Kovalainen, A. (2008) *Qualitative methods in business research*. SAFE Publications Ltd, Lontoo.
- Eskola, J. – Suoranta, J. (1998) *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Vastapaino, Tampere.
- Eskola, J. – Vastamäki, J. (2010) Teemahaastattelu: opit ja opetukset. Teoksessa: *Ikku-noita tutkimusmetodeihin I. Metodien valinta ja aineiston keruu: virikkeitä aloittavalle tutkijalle*, toim. Juhani Aaltola – Raine Valli, 26–44, PS-kustannus, Jyväskylä.
- Etgar, M. (2008) A descriptive model of the consumer co-production process. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 36 (1), 97–108.
- Fang, E. – Palmatier, R. W. – Evans, K. R. (2008) Influence of customer participation on creating and sharing of new product value. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 36 (3), 322–336.
- Franke, N. – von Hippel, E. (2003) Satisfying heterogeneous user needs via innovation toolkits: the case of apache security software. *Research Policy*, Vol. 32 (7), 1199–1215.
- Fuchs, V. R. (1968) *The Service Economy*. Columbia University Press, New York, NY.
- Green, J. – Willis, K. – Hughes, E. – Small, R. – Welch, N. – Gibbs, L. – Daly, J. (2007) Generating best evidence from qualitative research: the role of data analysis. *Australian and New Zealand Journal of Public Health*, Vol. 31 (6), 545–550.

- Greer, C. R. – Lei, D. (2012) Collaborative innovation with customers: a review of the literature and suggestions for future research. *International Journal of Management Reviews*, Vol. 14 (1), 63–84.
- Guba, E. G. – Lincoln, Y. S. (1989) *Fourth Generation Evaluation*. SAGE Publications Inc, USA.
- Gustafsson, A. – Kristensson, P. – Witell, L. (2012) Customer co-creation in service innovation: a matter of communication. *Journal of Service Management*, Vol. 23 (3), 311–327.
- Hammersley, M. (1987) Some notes on the terms 'validity' and 'reliability'. *British Educational Research Journal*, Vol. 13 (1), 73–81.
- Helkkula, A. – Kelleher, C. – Pihlström, M. (2012) Characterizing value as an experience. *Journal of Service Research*, Vol. 15 (1), 59–75.
- Hirsjärvi, S. – Hurme, H. (2010) *Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Gaudeamus Helsinki University Press Oy, Helsinki.
- Hirsjärvi, S. – Remes, P. – Sajavaara, P. (2001) *Tutki ja kirjoita*. 6.–7. Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki.
- Homburg, C. – Jozić, D. – Kuehnl, C. (2017) Customer experience management: toward implementing an evolving marketing concept. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 45 (3), 377–401.
- Hoyer, W. D. – Chandy, R. – Dorotic, M. – Krafft, M. – Singh S. S. (2010) Consumer cocreation in the new product development. *Journal of Service Research*, Vol. 13 (3), 283–296.
- Jaakkola, E. – Alexander, M. (2014) The role of customer engagement behavior in value co-creation: a service system perspective. *Journal of Service Research*, Vol. 17 (3), 247–261.
- Jaakkola, E. – Helkkula, A. – Aarikka-Stenroos, L. (2015) Service experience co-creation: conceptualization, implications, and future research directions. *Journal of Service Management*, Vol. 26 (2), 182–205.
- Janesick, V. J. (2000) The choreography of qualitative research design. Teoksessa: *The Handbook of Qualitative Research*, toim. Norman K. Denzin – Yvonna S. Lincoln, 379–399. SAGE Publications Inc, USA.
- Johne, A. – Storey, C. (1998) New service development: a review of literature and annotated bibliography. *European Journal of Marketing*, Vol. 32, 184–251.
- Johnson, B. R. (1997) Examining the validity structure of qualitative research. *Education*, Vol. 118 (2), 282–293.

- Johnson, S. P. – Menor, L. J. – Roth, A. V. – Chase, R. B. (2000) A critical evaluation of the new service development process: integrating service innovation and service design. Teoksessa: *New Service Development – Creating Memorable Experiences*, toim. J. A. Fitzsimmons – M. J. Fitzsimmons, 1–32, Sage Publications, Thousand Oaks, CA.
- Kaulio, M. A. (1998) Customer, consumer and user involvement: a framework and a review of selected methods. *Total Quality Management*, Vol. 9 (1), 141–149.
- Klaus, P. – Maklan, S. (2012) EXQ: a multiple-item scale for assessing experience. *Journal of Service Management*. Vol. 23 (1), 5–33.
- Kovács, G. – Spens, K. M. (2005) Abductive reasoning in logistics research. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*. Vol. 35 (2), 132–144.
- Kuusisto, J. – Kuusisto, A. – Yli-Viitala, P. (2013) Service development tools in action. *Service Industries Journal*, Vol. 33 (3-4), 352–365.
- Kristensson, P. – Gustafsson, A. – Archer, T. (2004) Harnessing the creative potential among users. *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 21 (1), 4–14.
- Kristensson, P. – 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*, Vol. 19 (4), 474–491.
- Kvale, S. (1995) The social construction of validity. *Qualitative Inquiry*, Vol. 1 (1), 19–40.
- Levitt, T. (1976) Industrialization of service. *Harvard Business Review*, Vol. 54 (5), 63–74.
- LinkedIn. <<https://www.linkedin.com/in/siilasmaa/detail/recent-activity/>>, haettu 20.4.2019.
- Lovelock, C. H. – Young, R. F. (1979) Look to consumers to increase productivity. *Harvard Business Review*, Vol. 57 (3), 168–178.
- Lusch, R. F. – Vargo, S. L. – O'Brien, M. (2007) Competing through service: insights from service-dominant logic. *Journal of Retailing*, Vol. 83 (1), 5–18.
- Magnusson, P. R. – Matthing, J. – Kristensson, P. (2003) Managing user involvement in service innovation. *Journal of Service Research*, Vol. 6 (2), 111–124.
- Magnusson, P. R. (2009) Exploring the contributions of involving ordinary users in ideation of technology-based services. *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 26 (5), 578–593.
- Mahr, D. – Lievens, A. – Blazevic, V. (2014) The value of customer cocreated knowledge during the innovation process. *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 31 (3), 599–615.

- Matthing, J. – Kristensson, P. – Gustafsson, A. – Parasuraman, A. (2006) Developing successful technology-based services: the issue of identifying and involving innovative users. *Journal of Services Marketing*, Vol. 20 (5), 288–297.
- Maxwell, J. A. – Reybold, L. E. (2015) Qualitative Research. Teoksessa: *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences*, toim. James D. Wright, 685–689. Elsevier, Amsterdam.
- McColl-Kennedy, J. R. – Cheung, L. – Ferrier, E. (2015) Co-creating service experience practices. *Journal of Service Management*, Vol. 26 (2), 249–275.
- Melton, H. L. – Hartline, M. D. (2010) Customer and frontline employee influence on new service development performance. *Journal of Service Research*, Vol. 13 (4), 411–425.
- Melton, H. – Hartline, M. D. (2015) Customer and employee co-creation of radical service innovations. *Journal of Services Marketing*, Vol. 29 (2), 112–123.
- Mills, P. K. – Morris, J. H. (1986) Clients as “partial” employees of service organizations: role development in client participation. *Academy of Management Review*, Vol. 11 (4), 726–735.
- Nambisan, S. (2002) Designing virtual customer environments for new product development: toward a theory. *Academy of Management Review*, Vol. 27 (3), 392–413.
- Neghina, C. – Bloemer, J. – van Birgelen, M. – Caniëls, M. C. J. (2017) Consumer motives and willingness to co-create in professional and generic services. *Journal of Service Management*, Vol. 28 (1), 157–181.
- Oertzen, A-S. – Odekerken-Schöder, G. – Brax, S. A. – Mager, B. (2018) Co-creating services—conceptual clarification and outcomes. *Journal of Service Management*, Vol. 29 (4), 641–679.
- Oliveira, P. – von Hippel, E. (2011) Users as service innovators. *Research Policy*, Vol. 40 (6), 806–818.
- Ottensbacher, M. C. – Harrington, R. J. (2010) Strategies for achieving success for innovative versus incremental new services. *Journal of Services Marketing*, Vol. 24 (1), 3–15.
- Palmer, C. – Bolderston, A. (2006) A brief introduction to qualitative research. *The Canadian Journal of Medical Radiation Technology*, Vol. 37 (1), 16–19.
- Prahalad, C. K. – Ramaswamy, V. (2004) Co-creating unique value with customers. *Strategy & Leadership*, Vol. 32 (3), 4–9.
- Ratkaise Redi. < <https://ratkaiseredi.fi/>>, haettu 13.12.2018.
- Roberts, D. – Hughes, M. – Kertbo, K. (2014) Exploring consumers’ motivations to engage in innovation through co-creation activities. *European Journal of Marketing*, Vol. 48 (1/2), 147–169.

- Roberts, D. L. – Darler, W. (2017) Consumer co-creation: An opportunity to humanise the new product development process *International Journal of Market Research*, Vol. 59 (1), 13–33.
- Ryzhkova, N. (2015) Does online collaboration with customers drive innovation performance? *Journal of Service Theory and Practice*, Vol. 25 (3), 327–347.
- Sánchez-González, G. – González-Álvarez, N. – Nieto, M. (2009) Sticky information and heterogeneous needs as determining factors of R&D cooperation with customers. *Research Policy*, Vol. 38 (10), 1590–1603.
- Sandmeier, P. (2009) Customer integration strategies for innovation projects: anticipation and brokerage. *International Journal of Technology Management*, Vol. 48, 1–23.
- Schaarschmidt, M. – Kilian, T. (2014) Impediments to customer integration into the innovation process: a case study in the telecommunications industry. *European Management Journal*, Vol. 32 (2), 350–361.
- Schreier, M. – Fuchs, C. – Dahl, D. W. (2012) The innovation effect of user design: exploring consumers' innovation perceptions of firms selling products designed by users. *Journal of Marketing*, Vol. 76 (5), 18–32.
- Sjödín, C. – Kristensson, P. (2012) Customers' experiences of co-creation during service innovation. *International Journal of Quality and Service Sciences*, Vol. 4 (2), 189–204.
- Straus, L. – Robbert, T. – Roth, S. (2016) Customer participation in the customization of services – effects on satisfaction and behavioral intentions. *Journal of Business Market Management*, Vol. 9 (1), 498–517.
- Teixeira, J. – Patrício, L. – Nunes, N. J. – Nóbrega, L. – Fisk, R. P. – Constantine, L. (2012) Customer experience modeling: from customer experience to service design. *Journal of Service Management*, Vol. 23 (3), 362–376.
- Trischler, J. – Pervan, S. J. – Kelly, S. J. – Scott, D. R. (2018) The value of codesign: The effect of customer involvement in service design teams. *Journal of Service Research*, Vol. 21 (1), 75–100.
- Tuomi, J. – Sarajärvi, A. (2009) *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki.
- Ulrich, K. T. (2007) *Design: Creation of Artifacts in Society*. Philadelphia: Pontifica Press.
- Vantaan Sanomat. <<https://www.vantaansanomat.fi/artikkeli/727300-sokkeloiseksi-moitittu-redi-kutsuu-kaupunkilaiset-suunnittelemaan-kauppakeskuksesta>>, haettu 13.12.2018.
- Vargo, S. L. – Lusch, R. F. (2004) Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of Marketing*, Vol. 68 (1), 1–17.

- Vargo, S. L. – Lusch, R. F. (2008) Service-dominant logic: continuing the evolution. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 36 (1), 1–10.
- Verhoef, P. C. – Lemon, K. N. – Parasuraman, A. – Roggeveen, A. – Tsiros, M. – Schlesinger, L. A. (2009) Customer experience creation: determinants, dynamics and management strategies. *Journal of Retailing*, Vol. 85 (1), 31–41.
- Verleye, K. (2015) The co-creation experience from the customer perspective: its measurement and determinants. *Journal of Service Management*, Vol. 26 (2), 321–342.
- von Hippel, E. (1986) Lead users: a source of novel product concepts. *Management Science*, Vol. 32 (7), 791–806.
- von Hippel, E. (2005) *Democratizing Innovation*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Witell, L. – Kristensson, P. – Gustafsson, A. – Löfgren, M. D. (2011) Idea generation: customer co-creation versus traditional market research techniques. *Journal of Service Management*, Vol. 22 (2), 140–159.
- Zimmerling, E. – Purтик, H. – Welpе, I. M. (2017) End-users as co-developers for novel green products and services – an exploratory case study analysis of the innovation process in incumbent firms. *Journal of Cleaner Production*, Vol. 162, S51–S58.
- Zomerдijik, L. G. – Voss, C. A. (2011) NSD processes and practices in experimental services. *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 28 (1), 63–80.

LIITE 1 HAASTATTELUTEEMAT JA –KYSYMYKSET

Avoimet kysymykset

- Kertoisitteko lyhyesti itsestänne ja kuvailisitteko vastuualuettanne yrityksessä?
- Kuinka pitkään olette työskennelleet edustamassanne yrityksessä ja tämän hetkessä positiossa?
- Voiko yhtiönne nimeä mainita tutkielmassa? Haluatteko lukea litteroidut tekstit?

Teema 1: Asiakkaiden osallistaminen palvelujen kehittämisessä

- Miten asiakaslähtöisyys näyttäytyy liiketoiminnassanne ja palvelukehityksessä?
- Kuinka usein hyödynnätte asiakkaita kehittäessänne yhtiönne tuotteita tai palveluja?
- Miten kuvailisitte palveluja, joita olette kehittäneet palvelun käyttäjiä osallistamalla?
- Millä eri tavoin osallistatte asiakkaitanne palvelukehitykseen?
- Miten asiakkaiden jakamaa tietoa kerätään osallistumisen aikana?
- Millaisia asiakkaita yhtiönne hyödyntää teknologisia ja/tai perinteisiä palveluja kehittäessään ja missä kehitysvaiheessa osallistaminen tapahtuu?
- Miten palvelun teknologisuuden aste vaikuttaa haluun osallistaa loppukäyttäjiä?

Teema 2: Kuluttaja-asiakkaiden kokemusten hyödyntäminen olemassa olevien palvelujen kehitysprosessissa

- Miten yhtiönne on pystynyt hyödyntämään kuluttaja-asiakkaiden kokemuksia ja kehitysehdotuksia?
- Miten asiakkaiden kehitysehdotukset otetaan huomioon uutta tai olemassa olevaa palvelua koskevassa päätöksenteossa?
- Miten kuluttaja-asiakkaat ovat kokeneet osallistumisen?
- Miten kehitysprosessiin sitoutuneiden asiakkaiden kehitysehdotukset eroavat oman kehitystiiminne ehdotuksista?
- Miten kvartaaliajattelu vaikuttaa palvelujen kehitysprosesseihin?

Teema 3: Positiiviset ja negatiiviset lopputulemat asiakkaiden osallistumisesta palvelukehitykseen

- Millaisia vaikutuksia kuluttaja-asiakkaiden osallistumisella on havaittu palvelujen kehitykseen? Hyvät ja huonot puolet? Haasteet ja mahdollisuudet?
- Mitä konkreettisia hyötyjä tai lopputulemia asiakkaiden osallistumisesta palvelujen kehittämiseen on ollut liiketoiminnallenne?
- Millaisia vaikutuksia asiakkaiden osallistumisella on ollut asiakassuhteen kehittymiseen ja palvelukokemukseen?
- Miten asiakaslähtöisyys ja asiakkaiden osallistaminen palvelukehitykseen tulee muuttumaan seuraavan vuosikymmenen aikana? Miksi?