



Asiakaslähtöisyyden ja osallistamisen tapojen kehittäminen palvelukehityksessä

Case: Yritys X

Tiina Rinne

Laurea-ammattikorkeakoulu

**Asiakaslähtöisyyden ja osallistamisen tapojen kehittäminen
palvelukehityksessä Case: Yritys X**

Tiina Rinne
YAMK
Opinnäytetyö
Toukokuu, 2021

Tiina Rinne

**Asiakaslähtöisyyden ja osallistamisen tapojen kehittäminen palvelukehityksessä case:
Yritys X**Vuosi 2021 Sivumäärä 94

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on kehittää asiakaslähtöisyyttä ja asiakkaiden osallistamisen tapoja palvelukehityksessä yrityksessä X. Kehittämistä taustoittavassa tutkimusosuudessa selvitetään asiakkaiden osallistaminen palvelukehityksessä, asiakkaiden motiivit osallistua yhteiskehittämiseen ja luodaan tulevaisuuden visioita asiakasosallistamiselle. Tulevaisuudessa asiakkaiden kokemukset vaikuttavat yhä enemmän olemassa olevien palveluiden kehittämiseen. Yritys hyödyntää asiakkaiden tarpeiden ja kokemusten ymmärtämisessä käyttäjien osallistamista palvelun kehittämiseen sekä asiakasdataa.

Opinnäytetyön tietoperusta rakennettiin palveluinnovaation, asiakasosallistamisen ja asiakaslähtöisyyden tulevaisuutta käsittelevän kirjallisuuden pohjalta. Kehittämistyö toteutettiin laadullisena tutkimuksena ja tutkimusmenetelmänä käytettiin haastatteluja ja delfoi-paneelia. Kehittämistyössä haastateltiin kahta case-yrityksen henkilöä, jotka edesauttavat yrityksessä asiakaslähtöisyyden toteutumista tuotekehityksessä. Delfoi-paneeliin kutsuttiin 29 asiantuntijaa eri aloilta. Opinnäytetyön tietoperustan ja haastattelujen kautta delfoi-paneeliin rakentui seitsemän kysymystä asiakaslähtöisyyden tulevaisuudesta.

Tämän opinnäytetyön tulosten perusteella asiakaslähtöisyys ilmenee yrityksellä X palvelukonseptien testaamisena asiakkailla ja olennaisimpana tekijänä voidaan pitää palvelunloppukäyttäjien ymmärtämistä aidoissa tilanteissa ja heidän arkensa valinnoissa. Asiakkaiden suurin motiivi haastattelujen ja delfoi-paneelin mukaan on uskollisuus palveluntarjoajaa kohtaan. Tulevaisuudessa tekoäly ja kehittynyt koneoppiminen tulevat olemaan merkittävimpiä uusia teknologioita asiakkaiden osallistamiseen ja palveluiden yksilöllistämiseen sekä myös tulevaisuuden suunnitteluun. Yritys X saa tämän työn tuloksista tulevaisuuden visioita osallistamisen tapoihin. Tulevaisuudessa olisi tarpeellista tutkia tarkemmin miten yksittäisistä asiakashaastatteluista saatavat kehitysehdotukset eroavat laajemmasta kuluttajapalautteesta, kun arvioidaan niiden sovellettavuutta palveluiden kehittämiseen ja päätöksen tekoon yrityksessä.

Asiasanat: Asiakaslähtöisyys, osallistaminen, tekoäly, tulevaisuus

Tiina Rinne

Developing Customer Orientation and Involvement in Service Development Case: Company X

Year 2021 Pages 94

The purpose of this thesis is to develop customer co-creation and ways of customer involvement in service development in Company X. The research part that underpins development examines customer involvement in service development, customer motives for participating in co-development and creates future visions for customer participation. In the future, customer experiences will increasingly influence the development of existing services. The company utilizes user involvement in service development and customer data in understanding customer needs and experiences.

The theoretical framework of the thesis was built on the basis of the literature on service innovation, customer participation and the future of customer co-creation. The development work was carried out as a qualitative study and the research methods were interviews and a Delphi panel. In the development work, two people from the case company, who contribute to the implementation of customer co-creation in service development were interviewed. 29 experts from different fields were invited to the delphi panel. Based on the theoretical framework of the thesis and the interviews, seven questions about the future of customer co-creation were drafted in the Delphi panel.

Based on the results of this thesis, customer orientation manifests itself in Company X as testing service concepts with customers, the most important factor being the understanding of service end-users in real situations and their everyday choices. According to the interviews and the Delphi panel, the biggest motive for customers is loyalty to the service provider. In the future, artificial intelligence and advanced machine learning will be the most significant new technologies for customer involvement and service personalization, as well as for future planning. The results of this work give Company X visions for future ways of engaging customers. In the future, it would be necessary to examine in more detail how development proposals received from individual customer interviews differ from broader consumer feedback when assessing their applicability to service development and decision-making in a company.

Keywords: customer co-creation, co-development, artificial intelligence, future

Sisällys

1	Johdanto	7
1.1	Opinnäytetyön tarkoitus, käsitteet ja rajaukset	8
1.2	Toimeksiantaja yritys X	9
1.3	Opinnäytetyön rakenne	10
2	Tietoperusta.....	11
2.1	Innovaatioprosessi.....	11
2.1.1	Uuden palvelun ja tietojärjestelmän kehitysprosessi.....	11
2.1.2	Asiakkaat innovoijina ja yhteisluojina	14
2.1.3	Käyttäjälähtöinen innovaatiomenetelmä	16
2.2	Osallistavat menetelmät	18
2.2.1	Asiakasosallistaminen	18
2.2.2	Esteet käyttäjien osallistumiselle kehittämishankkeisiin	23
2.2.3	Arvonluonti	23
2.2.4	Asiakkaiden valinta ja roolit.....	25
2.2.5	Asiakkaan sitoutuminen	27
2.2.6	Palvelujen yhteisluonti	29
2.2.7	Palvelujen yhteisluonnin lopputulemat palveluntarjoajalle.....	30
2.2.8	Asiakaslähtöisyys tulevaisuudessa	32
2.3	Yhteenveto opinnäytetyön tietoperustasta	37
3	Metodologia	39
3.1	Tutkimusote laadullinen tutkimus	39
3.2	Tutkimusmenetelmä haastattelu	40
3.3	Tutkimusmenetelmä Delfoi	42
3.4	Kehittämistyön haastateltavat ja panelistit	45
3.5	Kehittämistyön aineistonkeruu.....	47
3.6	Kehittämistyön aineiston analysointi.....	48
3.7	Kehittämistyön luotettavuuden arviointi	49
4	Tutkimuksen tulokset case: yritys X.....	50
4.1	Asiakkaiden osallistaminen palvelukehityksessä	50
4.2	Osallistamistavat ja tiedon kerääminen	51
4.3	Asiakkaiden valinta ja motiivit.....	52
4.4	Asiakasosallistamisen tulevaisuus.....	53
4.5	Asiakaslähtöisyyden ja osallistamisen tulevaisuus Delfoi tulokset	54
4.5.1	Tulosten raportoinnin esittely.....	54
4.5.2	Yhteiskehittämiseen vaikuttavat ilmiöt (ensimmäinen kysymys)	56
4.5.3	Kuluttajatrendien vaikutus asiakasosallistamiseen (toinen kysymys)	58

4.5.4	Kuluttajien osallistamisen tavat tulevaisuudessa (kolmas kysymys).....	59
4.5.5	Kuluttaja-asiakkaiden motiivit osallistua (neljäs kysymys)	61
4.5.6	Teknologioiden vaikutus asiakkaiden osallistamiseen (viides kysymys).....	63
4.5.7	Teknologisuus eriarvoistaa asiakkaita (kuudes kysymys)	65
4.5.8	Sosiaalinen osallistaminen vs. tekoäly (seitsemäs kysymys)	66
5	Johtopäätökset	68
5.1	Eettinen näkökulma.....	72
5.2	Yhteenveto	73
5.3	Laajempi hyödynnettävyys ja jatkotutkimusmahdollisuudet	74
	Lähteet	77
	Kuviot	84
	Taulukot	84
	Liitteet	85

1 Johdanto

Asiakasyhteistyön suuri merkitys innovatiivisten tuotteiden ja palveluiden kehittämisessä on ollut tiedossa jo vuosia. Tämän seurauksena tällaisesta yhteistyöstä on tullut tärkeä osa monien organisaatioiden kehitystyötä, ja viime vuosikymmenien aikana yritysten strategiat ovat muuttuneet asiakkaiden muuttuneen roolin myötä. (Greer & Lei 2012, 63; Bendapudi & Leone 2003, 25.) Asiakkaat osallistuvat aktiivisesti paitsi kertomalla ongelmistaan, tarpeistaan ja toiveistaan myös osallistumalla aktiivisesti suunnitteluratkaisujen kehittämiseen ja valintaan (Kaulio 1998, 147). Hyvän asiakaskokemuksen luomista pidetään avaimena tyytyväisten ja uskollisten asiakkaiden saavuttamiseen, ja se on palveluntarjoajien tavoite (Jaakkola, Helkkula & Aarikka-Stenroos 2015, 182). Yritykset etsivät markkinasuuntautuneita menetelmiä uusien tuotteiden ja palveluiden kehittämiseksi varmistaa asiakkaiden tarpeiden tyydyttämisen ja välttääkseen epäonnistumiset. Käyttäjien saaminen mukaan tuote- tai palvelukehitysprosessiin mahdollistaa asiakkailta oppimisen. Pääkäyttäjien (eng. lead users) ehdotukset ovat uutuusarvoltaan merkittäviä. (Kristensson, Matting, Johansson 2007, 474-475.)

Kristenssonin ym. (2007, 475) mukaan ottamalla käyttäjät yhteisluojiksi uuden tuotteen tai palvelun kehittämiseen pystytään tuottamaan luovempia, asiakkaiden arvostamia ja helpommin toteutettavissa olevia ideoita. Yhteisluonnilla tarkoitetaan asiakkaiden kanssa tehtävää yhteistyötä innovaatioiden saavuttamiseksi. (Kristensson ym. 2007, 475.) Asiakkaalle eivät tuota arvoa palvelun ominaisuudet itsessään vaan sen tuottamat hyödyt, seuraukset ja vaikutukset asiakkaan omiin tavoitteisiin. Arvoa syntyy, kun palveluntuottaja ja asiakas toimivat yhdessä. Asiakas on aina mukana, kun arvoa syntyy, jolloin yrityksen on ymmärrettävä sekä asiakkaan prosessi, että oman ja asiakkaan prosessin välinen yhteys. Usein ajatellaan, että asiakkaan tarpeet täyttämällä yritys on asiakaslähtöinen. Tarvepohjainen ajattelu johtaa usein reaktiiviseen toimintaan. Jos asiakas tietää tarpeensa, ja osaa esittää toivotunlaisen ratkaisun palveluntarjoajalle, osaa hän myös kilpailuttaa toimijat. Usein tämän jälkeen on jäljellä laadulla ja hinnalla kilpaileminen. Palvelutuotteissa tähän joudutaan usein, kun palvelu on yleistynyt ja toimijoiden palvelut ovat hyvin samanlaisia. (Arantola, Simonen, Simonen & Santonen 2009, 3-4.) Vargo ja Lusch (2004, 13) ovat määritelleet asiakasyhteistyön perustaksi asiakkaiden kokemukset, joita he saavat käyttäessään tuotteita tai palveluja.

Maailman taloustilanne ja elinkeinoelämä muuttuu kohti palvelusuuntautuneisempaa kilpailua yhä innovatiivisemmilla palveluilla. Huippuluokan palvelut ovat tavoitetahtotila organisaatioille (Carbonell, Rodríguez & Pujari 2009, 547). Asiakkaan äänen (eng. Voice of the customer) kuuleminen tarjoaa yrityksien tuotekehitystiimeille työkaluja asiakkaiden

mielitymysten ja tarpeiden huomioimiseksi, jotta tuotteita voidaan kehittää oikeaan suuntaan. Usein asiakkaan kuuleminen on tapahtunut perinteisten tekniikoiden, kuten haastattelujen, kohderyhmien ja kenttätutkimusten avulla, silloin kun asiakas on vuorovaikutuksessa tuotteen tai palvelun kanssa. Perinteiset menetelmät ovat varsin hitaita ja kalliita toteuttaa. Big data ja erilaiset analyysityökalut algoritmien tekemiseen tarjoavat työkaluja suurten tietomäärien keräämiseen nopeasti. (Green, Cluley & Gasparin 2020, 49.)

Markkinoinnin palvelukeskeisestä näkökulmasta kriittinen tekijä palveluliiketoiminnan onnistumiselle on laajan asiakaslähtöisyyden toteutuminen (Bitner & Brown 2008, 39). Asiakaslähtöinen palveluliiketoiminta edellyttää, että asiakkaiden toiminnasta ja haasteista on saatavilla tarpeeksi tietoa. Yrityksillä on usein kehityshankkeille oma prosessikaavionsa. Kehitysprosessi alkaa, kun ajatus uudesta palvelusta tai vanhan kehittämisestä syntyy. Jo tässä vaiheessa tarvitaan asiakasymmärrys syntyneen idean markkinasta, joka saadaan vain tekemällä kehittämistä yhdessä asiakkaan kanssa. (Arantola ym. 2009, 8.) Akateemisessa kirjallisuudessa vain asiakkaiden osallistamisella kehitystyöhön voidaan saavuttaa ylivertainen, erottuva ja parempaa arvoa tuottava palvelu (Alam & Perry 2002, 523).

Käyttäjälähtöisen innovaation vaateet ovat samat kuin innovaatioiden yleensäkin eli uutuus, toistettavuus ja hyöty. Asiakkaiden osallistaminen on todettu erityisen hedelmälliseksi innovaatioprosessin alkuvaiheessa (Alam 2002, 257), jolloin kerätään ideoita ja ymmärrystä innovaatioprosessin vaiheisiin. Samalla kun kiinnostus käyttäjien osallistamista kohtaan on kasvanut, on alkanut esiintyä kritiikkiä osallistamisen hyödyllisyydestä. Erityisesti käyttäjätietämyksen hyödynnettävyydestä organisaatioissa ja osallistettavien käyttäjien edustavuudesta. (Hyvönen, Heiskanen, Repo & Saastamoinen 2007, 31-32.) Varsinkin kuluttajamarkkinoita voidaan kuvata asiakkaiden tarpeiden puolesta heterogeenisiksi, mikä aiheuttaa yrityksille haasteita ymmärtää asiakkaita ja tarjota tuotteita, jotka tyydyttävät suurinta osaa kuluttajista (Franke & Von Hippel 2003, 1212).

1.1 Opinnäytetyön tarkoitus, käsitteet ja rajaukset

Opinnäytetyön tavoitteena on kehittää asiakaslähtöisyyttä ja asiakkaiden osallistamisen tapoja palvelukehityksessä yrityksessä X. Kehittämistä taustoittavassa tutkimusosuudessa selvitetään

- Asiakkaiden osallistaminen palvelukehityksessä
- Asiakkaiden motiivit osallistua palvelukehitykseen
- Tulevaisuuden visioita asiakasosallistamiselle

Opinnäytetyössä tarkastellaan ensin kuluttaja-asiakkaiden osallistamisen tapoja tuote- tai palvelukehityksen prosessissa. Osiossa tarkastellaan millaisia kuluttajat ovat innovoijina ja yhteisluojina. Toisessa osiossa käsitellään asiakasosallistamista ja määritellään käsitteet yhteisluonnille. Lisäksi selvitetään asiakkaan sitoutumisen viitekehystä. Kolmas osio pohtii asiakasosallistamisen lopputulemia palveluntarjoajalle ja tulevaisuuden mahdollisuuksia.

Tässä opinnäytetyössä keskitytään olemassa olevan palvelun asiakaslähtöiseen kehittämiseen ja innovointiin. Aiheita lähestytään yrityksen eli palveluntarjoajan näkökulmasta. Kuluttaja, asiakas ja käyttäjä käsitteitä käytetään kirjallisuudessa usein rinnakkain, kuten myös tässä opinnäytetyössä. Olemassa olevan palvelun kehittämisellä voidaan viitata myös uuden palvelun kehittämiseen (eng. new service development, NSD) (Kristensson ym. 2007, 489). Asiakkaan kokemuksilla tarkoitetaan tässä tutkimuksessa kuluttaja-asiakkaan omia kokemuksia kehitteillä olevan palvelun käytöstä.

Alamin (2002, 259) mukaan kuluttajien ja yritysten (B2C) väliseen toimintaan tarvitaan lisätutkimusta, koska asiakkaan yhdistäminen tuotteen kehitysprosessiin on haastavampaa kuin B2B-markkinoilla. (Alam 2002, 259.) Tämä johtuu kuluttajamarkkinoilla yritysten ja kuluttajien eroista, välikäsistä, potentiaalisten asiakkaiden suuresta lukumäärästä, nopeasti muuttuvista mielipiteistä ja asiakkaiden uskollisuudesta palveluntarjoajaa kohtaan. Yritysten haasteeksi on noussut kuluttajavuorovaikutuksen parantaminen tuotteen kehitysprosessin aikana. Tuotteiden kaupallistamisen ja julkistuksen jälkeen tulevissa vaiheissa kuluttajien osallistamista on tutkittu vain vähän, vaikka ne ovat usein riskialttiita, kriittisiä ja arvokkaita yritykselle. (Hoyer, Chandy, Dorotic, Krafft & Singh 2010, 284, 291.)

Tässä opinnäytetyössä tavoitteena on kehittää tulevaisuuden asiakasosallistamiseen visioita ja ratkaisuja erityisesti digitaalisen palvelun kehittämisessä. Kehittämisosuudessa suoritettiin kaksi teemahaastattelua yritys X:n henkilöstölle, jotka edesauttavat yrityksessä asiakaslähtöisyyden toteutumista palvelukehityksessä. Tulevaisuuden visioita tukemaan tehtiin lisäksi delfoi-paneeli. Paneeliin valittiin mahdollisimman monipuolisesti asiantuntijoita eri aloilta. Paneeliin osallistui henkilöitä yritys X:stä sekä muista eri alojen yrityksistä ja organisaatioista. Tietoperustan keräämisen ja havainnoin kautta delfoi-paneeliin kehitettiin seitsemän kysymystä, joissa selvitettiin asiakaslähtöisyyden tulevaisuutta vuonna 2030. Kerätyn aineiston analysoinnissa hyödynnettiin teoriasidonnaista lähestymistapaa. Tutkimuksen luotettavuutta parannettiin pitämällä teams-palavereja tämän kehittämistyön etenemisestä case-yrityksessä jo tutkimuksen suunnitteluvaiheessa.

1.2 Toimeksiantaja yritys X

Opinnäytetyön kehittämishankkeen toimeksiantaja toimii suomalainen yritys X. Yritys X toimii kaupanalalla ja sen toiminta-ajatuksena on tuottaa palveluita ja etuja asiakkailleen. Yritys X:n liiketoiminnan lähtökohta on asiakaslähtöisyys. Yrityksessä on tehty viimeisen vuoden

aikana paljon muutoksia organisaation eri toimintojen yhtenäistämiseksi ja asiakaslähtöisyyden parantamiseksi. Opinnäytetyön aihe on ajankohtainen, koska toimintaympäristön muutokset ja tarve päivittää tuotestrategiaa kuunnellen paremmin asiakkaiden tarpeita on luonut tarpeen kehittämislle.

Asiakaslähtöisyyttä halutaan parantaa erityisesti yritys X:n kuluttajamarkkinoilla olevan digitaalisen palvelun kehittämisessä ja kuinka asiakkaita voitaisiin osallistaa paremmin palvelun kehittämiseen. Monet tulevaisuuden palvelut tulevat olemaan digitaalisia. Yritys X:n organisaatiossa designille ja palvelumuotoilulle on viimeisen vuoden aikana annettu lisää resursseja, koska palvelujen kehittämisestä on haluttu helpompaa ja nopeampaa. Toimintaa on pyritty saamaan ketteräksi ja asiakkaita halutaan kuunnella ja ymmärtää paremmin. Nyt organisaatiossa tehdyt toimet halutaan myös käytäntöön ja tavoite on olla aidosti asiakaslähtöinen. Koronan myötä niin yritys X:ssä kuin monessa muussakin organisaatiossa on herätty digitaalisiin asiakasosallistamisen tapoihin. Nyt toimintaa halutaan kehittää entisestään tulevaisuusorientoituneemmaksi ja tulevaisuuden visioita asiakasosallistamisesta pidetään tärkeänä.

Opinnäytetyön tutkija on puolueeton ulkopuolinen. Tämän opinnäytteen toimeksiantajaksi yritys X päätyi Laurea-ammattikorkeakoulun 2020 kesäkurssin kautta, jossa yritys X oli toimeksiantajana. Kurssin jälkeen tutkija otti yhteyttä yritys X:ään ja tarjoutui tekemään opinnäytetyön heille. Aihe muotoiltiin yritys X:n kanssa yhdessä, jotta siitä tuli molemmille osapuolille mielenkiintoinen.

1.3 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyön tietoperustan muodostaa kirjallisuuskatsaus, joka toimii empiirisen kehittämistehtävän perustana. Tietoperusta esitetään luvussa kaksi, mikä koostuu kolmesta alaluvusta. Tietoperusta alkaa innovaatioprosessin läpikäymisellä. Luku 2.1 sisältää kolme alalukua, jotka sisältävät uuden palvelun ja tietojärjestelmän kehitysprosessien kuvauksen, asiakkaat innovoijina sekä käyttäjälähtöisen innovaatiomenetelmän. Luvussa 2.2 on kahdeksan alalukua, joissa keskitytään osallistaviin menetelmiin, asiakkaan sitouttamiseen sekä asiakaslähtöisyyden tulevaisuuteen. Luvun kaksi lopussa tietoperustan koonti ja yhteenveto.

Tutkimuksen metodologia alkaa luvusta kolme, mikä sisältää seitsemän alalukua. Luvussa kolme esitellään laadullisen tutkimuksen ominaispiirteet sekä tutkimusmenetelmät haastattelulle ja delfoi-tutkimukselle. Haastateltavat ja delfoin panelistit esitellään luvussa 3.4. Kehittämistyön aineistonkeruu ja analysointi esitellään luvuissa 3.5 ja 3.6. Kolmas luku päättyy tutkimuksen luotettavuuden arviointiin.

Asiakaslähtöisyyden kehittäminen ja osallistaminen case-yrityksessä X esitellään luvussa neljä. Luku sisältää viisi alalukua, joissa tarkastellaan tutkimuksen tuloksiin pohjautuen asiakasosallistamisen kehittämistä ja tulevaisuutta. Haastattelujen tulokset kuvataan ensin, jotta case-yrityksen tämän hetken tilanteesta saadaan kattava kokonaiskuva. Haastattelut klusteroitiin opinnäytetyön kehittämishankkeen teemojen mukaisesti. Haastattelujen tuloksissa luvussa 4.1 avataan teemojen mukaisesti asiakkaiden osallistamista palvelukehityksessä, osallistamisen tapoja, asiakkaiden valintaa ja motiiveja sekä tulevaisuuden asiakaslähtöisyyttä haastateltavien näkökulmasta. Haastattelujen kysymysrunko löytyy liitteestä 1. Delfoi-tulokset ovat luvussa 4.5. Teoriaosuudesta ja haastatteluista esiin nousseiden teemojen perusteella delfoi-paneeliin luotiin seitsemän kysymystä. Alaluvussa 4.4.1 esittelen delfoi-tuloksien raportoinnin ja tämän jälkeen jokaiselle delfoi-kysymyksen tuloksille on oma alalukunsa. Delfoi-paneelin kysymykset ja tulokset löytyvät liitteestä 2.

Tutkimuksen johtopäätökset esitellään luvussa viisi, jossa on kolme alalukua. Luvussa verrataan tietoperustan kirjallisuutta haastattelujen ja delfoi-paneelin tuloksiin. Alaluvussa 5.1 käydään läpi eettinen näkökulma tämän opinnäytetyön tekemiselle ja lopuksi yhteenveto sekä kehittämistyön laajempi hyödynnettävyys ja esitellään jatkotutkimusmahdollisuudet.

2 Tietoperusta

2.1 Innovaatioprosessi

2.1.1 Uuden palvelun ja tietojärjestelmän kehitysprosessi

Uuden palvelun kehitysprojekti voidaan jakaa lisäinnovaatioihin tai jaksottaisiin innovaatioihin. Yrityksen lyhyen tähtäimen toteuttamiskelpoiseen kehittämiseen yhdistetään pääasiallisesti lisäinnovaatiot, koska vähäisillä parannuksilla ja muutoksilla voidaan vaikuttaa olemassa olevaan palvelutarjontaan. Vastaavasti yrityksen pitkän aikavälin toteuttamiskelpoisuuteen liitetään jaksottainen innovointi, joka tuottaa laajemman näkymän trendeistä ja tarjoaa mahdollisuuden toimia markkinoiden edelläkävijänä. (Zimmerling, Purтик & Welpе 2017, 553.) Palvelukehityksestä on tullut tärkeä toiminto kaikille palveluyrityksille. Palvelukehitys määritellään laajasti uusien palvelujen tuottamisen, kehittämisen ja lanseeraamisen prosessiksi. (Alam 2006, 478.).

Alam ja Perry (2002, 524-525) ovat luoneet uuden palvelun kehitysprosessin vaiheet, jotka esitetään kuviossa 1. Asiakkaat voivat vaikuttaa prosessin kaikissa erivaiheissa, mutta yleisintä ja kriittisintä se on ideoiden tuottamisen, palvelu- ja muotoiluprosessin sekä palvelutestaus ja pilotointi vaiheissa. Asiakkaiden osallistuminen on kriittisen tärkeää palveluinnovaatioille näissä kehitysprosessin vaiheissa, koska nämä vaiheet ovat eniten tietoa vaativia ja ne luovat perustan, jolle koko uuden palvelun kehitysprosessi rakennetaan (Sigala

2012, 968). Tämän opinnäytetyön case yritys X:llä kehitettävä palvelu ei ole uusi vaan kyseessä on käytössä olevan palvelun kehittäminen.



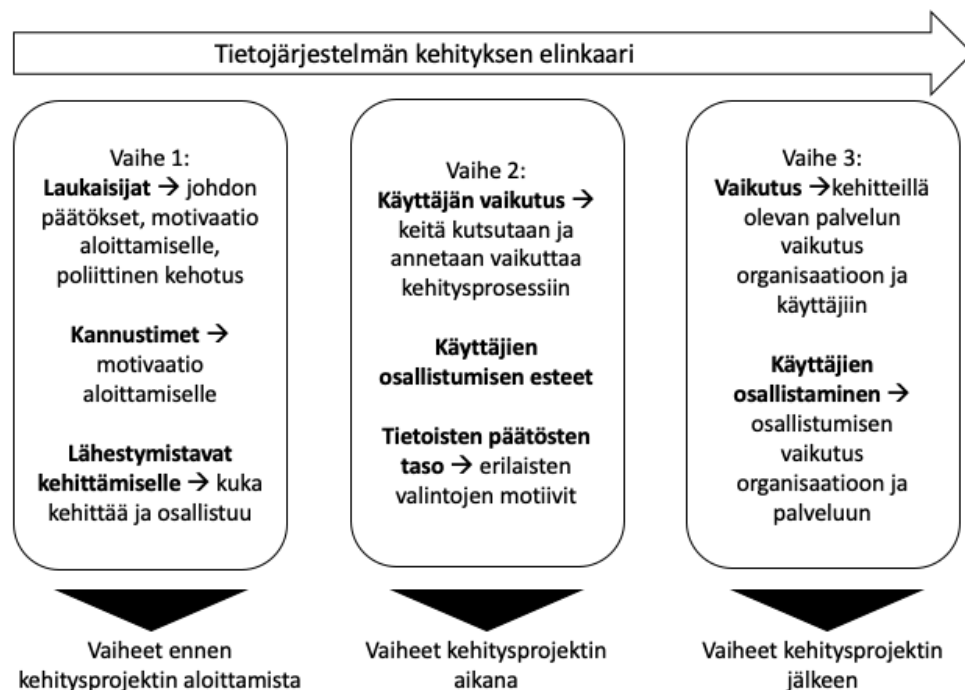
Kuvio 1: Uuden palvelun kehitysprosessin vaiheet (Alam & Perry 2002, 525).

Palvelu- ja muotoiluprosessilla tarkoitetaan palveluntarjoajan näkökulmasta palveluominaisuuksien yhdistämistä palvelutarjontaprosessiin. Palveluominaisuuksia ovat henkilöstö, palveluprosessi ja palvelun ajallinen kesto. Henkilöstökoulutuksella pyritään takaamaan palvelun tasainen laatu. Pilotointivaiheessa palvelua testataan aidoissa tilanteissa, mikä mahdollistaa muutosten tekemisen ja asiakaspalautteen keräämisen. Testimarkkinointi tarkoittaa markkinointisuunnitelman laatimista ja testaamista sekä palvelun käytettävyyden testausta. Kaupallistamisvaiheessa palvelu tuodaan markkinoille markkinaolosuhteet huomioiden. (Alam 2002, 258.)

Sigala (2012, 968) tuo tutkimuksessaan esille, että vain harvat uuden palvelun kehitysprosessin mallit yrittävät selittää kuinka integroida asiakas mukaan prosesseihin. Suurin osa malleista omaksuu yrityksen sisäisen ja pinnallisen lähestymistavan, koska ne keskittyvät yrityksen toimijoihin ja sisäisiin resursseihin eivätkä tutki mitä ja miten asiat tapahtuvat palveluiden ollessa käynnissä. Viime vuosina on ilmaantunut joitain uusia näkökulmia uuden palvelun kehitysprosessin vaiheista. Uudet näkökulmat käsittelevät kehittämisprosessia älyllisenä prosessina, tiedon luomisena ja muuntamisena. Palvelujen kehittämistä pidetään näin oppimisprosessina, joka tapahtuu viestinnän, tiedonkeruun ja jakamisen kautta koko yrityksen sisäisten ja ulkoisten toimijoiden verkoston välillä. Tietoa käsitellään asiakkaiden ongelmien ratkaisemiseksi, jonka seurauksena palvelutarjonta syntyy. Asiakkaita pidetään tiedonsiirtovälineenä sekä tiedon muuttajana.

Käyttäjien osallistamisessa digitaalisten palveluiden kehittämiseen tulisi ottaa huomioon myös yrityksen tietojärjestelmänkehityksen elinkaari, joka on esitetty kuviossa 2. Näin voidaan saavuttaa yrityksessä ketterä toimintamalli palveluiden kehittämiseen. Tietojärjestelmien kehittämisessä ensimmäinen vaihe sisältää laukaisijat, kannustimet ja lähestymistavat kehittämiselle. Nämä vaiheet keskittyvät ennen kehitysprojektin alkamista tehtyihin

hankekohtaisiin päätöksiin eli ennakoedellytyksiin, tunnistettuihin kannustimiin projektin aloittamiselle ja mahdollisten kehitysmenetelmien kartoitukseen. Laukaisijat ja kannustimet keskittyvät ensisijaisesti olosuhteisiin, jotka aloittavat sähköisen palvelun kehittämishankkeet alusta alkaen (Heeks 2006, 207). Olettamuksena voidaan pitää johdon päätöstä palvelun kehittämishankkeen käynnistämisestä joidenkin edellytysten perusteella, esimerkiksi tarpeen tai ongelman ratkaisun perusteella. Tämä toimii motivaationa koko projektin aloittamiselle. Aloite voi myös pohjautua poliittisille kehotuksille. Lisäksi yksi tärkeä osa tietojärjestelmien kehittämistä on työnjako sisäisten ja ulkoisten resurssien välillä. Käytännössä kuka kehittää ja kuka kutsutaan testauksiin, graafisten käyttöliittymien ja toimintojen suunnitteluun sekä laadun varmistukseen. (Holgersson ym. 2018, 74-76.)



Kuvio 2: Tietojärjestelmän kehityksen elinkaaren vaiheet (Holgersson ym. 2018, 74-76).

Seuraavan vaiheen kolme ulottuvuutta ovat käyttäjän vaikutus, käyttäjien osallistumisen esteet ja tietoisten päätösten taso. Nämä ulottuvuudet edustavat kehitysprojektin aikana tehtyjä päätöksiä käyttäjien osallistamisesta. Nämä päätökset osoittavat, missä määrin käyttäjiä kutsutaan ja annetaan vaikuttaa suunnitteluprosessiin, sekä onko olemassa syitä, jotka motivoivat erilaisia valintoja käyttäjien osallistumiselle. Kolmannen vaiheen ulottuvuudet ovat vaikutus ja käyttäjien osallistaminen. Nämä käsittelevät kahta asiaa: käyttäjien osallistamisen vaikutusta kehitteillä olevaan sähköiseen palveluun ja kehitetyn sähköisen palvelun vaikutus organisaatioon. Nämä vaiheet keskittyvät kehitysprojektin jälkeisiin tapahtumiin. (Holgersson ym. 2018, 74.) Holgerssonin ym. (2018, 74) luomaa

tietojärjestelmän vaiheistusta voidaan soveltaa tämän opinnäytetyön case yritys X:n digitaaliseen palveluun.

2.1.2 Asiakkaat innovoijina ja yhteisluojina

Suunnittelu on hyvin erilaista tuotealueesta riippuen. Lisäksi useilla aloilla suunnittelijoiden työkalut ja menetelmät voivat olla hyvin erikoistuneita. (Ulrich 2007, 5-6.) Viime aikoina eri toimialat ovat kuitenkin muodostaneet uusia tuotteita, joita eivät ole kehittäneet yrityksen omat suunnittelijat vaan pikemminkin käyttäjät itse (Schreier, Fuchs & Dahl 2012, 18; Von Hippel 2005, 96). Moreau ja Herd (2010, 807) toteavat tutkimuksessaan, että tällä ilmiöllä on vaikutuksia sekä osallistuviin käyttäjiin että koko markkinaan. Käyttäjillä onkin yhä hallitsevampi rooli yritysten luovissa kehitysprosesseissa. Schreier ym. (2012, 20) toteavat, että kuluttajan päätelmänmuodostamiseen liittyy olemassa olevan tiedon ja päätelmien välisten linkkien luominen. Päätelmät ovat tärkeitä, koska kuluttajilla on usein rajallisesti tietoa yrityksen tuotteista ja sen seurauksena kuluttajat yhdistävät käytettävissä olevan tiedon heidän uskomuksiinsa. Arantola ym. (2009, 16) toteavat, että asiakkaat ovat erilaisia, mutta usein hyvin samankaltaisissa tilanteissa. Tilanteiden tunnistamista käytetään tarvesegmentoinnin apuna kuluttajaliiketoiminnassa, koska usein asiakkaan palvelutarve on linkittynyt tilanteeseen. Asiakkaan tilanteiden ymmärtäminen voi luoda pohjan koko palvelutarjoaman kehittämiseksi. (Arantola ym. 2009, 16.)

Kuluttajahyödykkeiden käyttäjillä viitataan tyypillisesti yksittäisiin loppuasiakkaisiin tai käyttäjäyhteisöihin. Yksittäisiä kuluttajia voidaan kutsua hyödyn maksimoijiksi, jotka voivat jakaa kehitysehdotuksia ja innovaatioita. Kuluttajat voidaan lisäksi nähdä tuotteen tai palvelun ongelmanratkaisijoina. (Zimmerling ym. 2017, 552.) Monet kuluttajien ehdottamat muutokset olemassa oleviin tai uusiin palveluihin ovat korkealaatuisia ja markkinoiden kiinnostavimpia innovaatioita (Bogers, McCarthy & Pitt 2015, 4). Magnusson, Matthing ja Kristensson (2003, 121) sekä Trischler, Pervan, Kelly ja Scott (2018, 78) ovat todenneet, että käyttäjien ideat ovat luonteeltaan aidompia, mutta keskimäärin vaikeampia muuttaa kaupallisiksi palveluiksi kuin ammattilaisten vastaavat. Varsinkin suuremmissa yrityksissä asiakasinnovaatioiden esteiksi on tunnistettu osastokohtaiset ajattelumallit ja rutiinit.

Kuluttajatuotteita käsittelevät innovaatiotutkimukset toteavat yhä useammin, että merkittävä osa tuotekehityksestä ja innovaatioista on lähtöisin kuluttajien ehdotuksista (Von Hippel 2005, 6). Kuluttajilla tarkoitetaan tässä yhteydessä yksittäisiä loppuasiakkaita tai loppukäyttäjyhteisöjä. Kuluttajat voivat toimia innovoijina, tiedonjakajina tai tuotteen ongelmanratkaisijoina. (Bogers, Afuah & Bastian 2010, 859-863; Zimmerling ym. 2017, 552.) Ongelmanratkaisutilanteissa tarpeiden tunnistaminen, ratkaisujen löytäminen ja

arvoristiriitojen hallitseminen ovat avaintoimintoja (Aarikka-Stenroos & Jaakkola 2012, 23). Mahdollisia vuorovaikutuksen ja yhteistyön työkaluja yrityksen ja asiakkaan välillä voi olla esimerkiksi asiakkaan kuuntelu, kysymysten esittäminen ja yksilöiden osallistaminen (Dahan & Hauser 2002, 350-351). Vuorovaikutus asiakkaan ja palveluntarjoajan välillä tulisi kehittyä epäsuorasta, satunnaisesta ja läpinäkymättömästä kohti toistuvaa, kaksisuuntaista ja läpinäkyvää viestintää. Näin mahdollistetaan luottamuksellinen ja laadukas tiedonvaihto asiakkaiden tarpeista. (Gustafsson, Kristensson & Witell 2012, 314.) Schaarschmidtin ja Kilianin (2014, 351) sekä Arantolan ym. (2009, 4) mukaan kysyntävetoiset markkinat toimivat, kun potentiaaliset kuluttajat pyytävät tarkoin määriteltyjen tarpeiden tyydyttämistä. Tässä näkemyksessä korostuu asiakkaan tarpeet sekä rooli kuluttajana ja käyttäjänä.

Schreier ym. (2012, 29-30) tutkimus antaa viitteet siitä, että asiakkaiden muotoilemat tuotteet lisäävät kuluttajien käsitystä yrityksen innovaatiokyvystä. Jo varsin yksinkertaisissa suunnittelutehtävissä käyttäjäsuunnittelun innovaatiovaikutus riippuu siitä, miten kuluttajat tuntevat olemassa olevat tuotteet ja niiden käyttäjät. Heikko tuntemus voi heikentää innovaatiovaikutuksia. Toiseksi voidaan havaita, että tuotteiden monimutkaisuus voi vähentää innovaatiovaikutusta. Käyttäjät eivät kykene tehokkaaseen työskentelyyn, mikäli suunnittelutehtävä on liian monimutkainen. Carbonell Rodríguez ja Pujari (2009, 548) toteavat tutkimuksessaan teknologian tuovan positiivisen lisän asiakkaiden ja palveluntarjoajan yhteydenpitoon.

Kuluttajat odottavat hyötyvänsä kehitysprosessiin osallistumisesta esimerkiksi innovaatoratkaisujen käytöllä tai muilla palkkioilla. Kuluttajat ovat valmiita innovoimaan, jos heillä on näkemystä ja tietoa käyttämistään tuotteista. Kehitysprosessiin osallistuvien kuluttajien yhdeksi motiiviksi nostetaankin nauttiminen kehittämisestä. (Bogers ym. 2010, 861.) Nautinto syntyy myös vapauden tunteesta. Käyttäjät eivät ole yhtä rajoitettuja ja voivat sen vuoksi helpommin sallia visioidensa ja ideoidensa kulkua haluamaansa suuntaan. Sen sijaan yrityssuunnittelijoiden luovuuden voidaan katsoa rajoittuneen, koska se on alisteinen korkeamman tason yritystavoitteille, mikä rajoittaa mahdollisesti visioiden kulkua. (Schreier ym. 2012, 21.) Myöhemmässä tutkimuksessa Bogers ym. (2015, 4) toteavat, että innovoivat kuluttajat motivoituvat todennäköisesti muusta kuin rahallisesta palkkiosta. Heille vaikuttavia tekijöitä ovat nautinto, haasteet ja sosiaalinen pääoma, joita kehitysprosessista saa. Asiakkaan itseluottamuksella, kyvyillä, nautinnolla ja kontrollilla voi olla merkittäviä hyötyjä yhteistyön onnistumisen kannalta (Bendapudi & Leone 2003, 25).

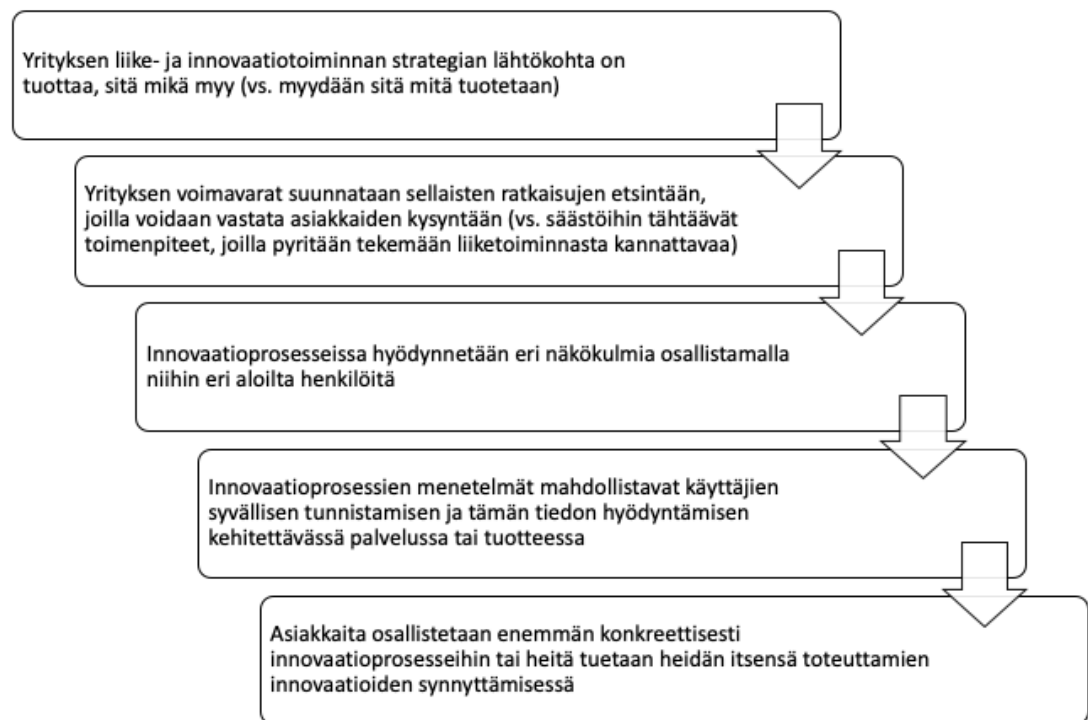
Käyttäjät voidaan jakaa kuluttajakäyttäjiin ja keskitason käyttäjiin, riippuen heidän eroistaan innovointiprosessin aikana (Bogers ym. 2010, 868). Käyttäjät ovat usein yrityksiä tai yksittäisiä kuluttajia. Tavalliset kuluttajat ovat monesti arvokas hiljaisen tiedon lähde, josta on hyötyä palvelumuotoilussa. Tehokkaimmat käyttäjät eli niin sanotut palvelun pääkäyttäjät on hyvä saada mukaan kehitysprosessiin ja monesti innovaatiotutkimukset keskittyvätkin johtaviin

pääkäyttäjiin. Pääkäyttäjät ovat usein edellä markkinoiden kehityssuuntauksia. (Oliveira & von Hippel 2011, 8.) Pääkäyttäjät ovat valmiita kehittämään ja kokeilemaan uusia palveluita yhdessä yrityksen kanssa. Tärkeitä pääkäyttäjäasiakkaan tunnusmerkkejä ovat avoimuus kumppanuudelle, halukkuus innovoida uutta, riskinotto-kyky ja molemminpuolinen luottamus. (Arantola ym. 2009, 31.)

Yritykset, joiden kilpailuetu johtuu ylivoimaisesta tietopääomasta ovat taipuvaisia toteuttamaan innovaatiot suljettuina prosesseina (Schaarschmidt & Kilian 2014, 352). Laajat kuluttajien osallistamiset saattavat johtaa tietomäärän ylikuormitukseen (Hoyer ym. 2010, 289). Osalta yrityksistä puuttuu kyky hyödyntää ulkopuolista osaamista tai tunnistaa olennainen tieto ja hyödyntää sitä innovointiprosessissa. Epävarmuuden syyt ovat tapauskohtaisia, mutta monissa tutkimuksissa korostetaan henkisen pääoman turvaamista. (Schaarschmidt & Kilian 2014, 352.) Yrityksessä X sosiaalisen median yhteisöstä ja dataan pohjautuvalla haulla on saatu hyvin osallistettua pääkäyttäjäasiakkaita. Asiakkaita myös testataan ennen varsinaisia haastatteluja, jolloin varmistutaan, että asiakkaat ovat sanavalmiita.

2.1.3 Käyttäjälähtöinen innovaatiomenetelmä

Palveluiden käyttäjälähtöiseksi kehittämiseksi yritysten on käytettävä rikkaampaa vuorovaikutusta ja viestintäprosesseja kuin yksinkertaisia tiedonkeräysmenetelmiä. Sosiaalinen media nopeuttaa asiakkaiden osallistumista palvelujen kehitysprosessiin ja asiakasyhteisöt sekä niiden aktiivisuus on tuonut hyötyjä kehitysprosessiin. (Sigala 2012, 971.) Palvelumaisema muuttuu kuitenkin nopeasti teknologiainnovaatioiden seurauksena ja yritykset käyttävät uutta mobiiliteknologiaa vahvistaakseen ja helpottaakseen liiketoimintaansa sekä säilyttääkseen kilpailukykyä. (Komulainen 2014, 238.) Yritysten innovaatiostrategiat, organisaatiomuodot, innovaatioprosessit ja menetelmät, vaaditut taidot ja liiketoimintamallit ovat kaikki muuttumassa - kasvavalla nopeudella. Viime vuosikymmenien aikana käyttäjälähtöinen innovaatiomenetelmä on kehittynyt harvojen huipputason yritysten menetelmästä tärkeäksi osaksi jokaisen yritysten innovaatioprosessia. Kuviossa 3 esitellään käyttäjälähtöiselle innovoinnille ja tuotekehitykselle tunnistettuja yhteisiä piirteitä. (Wise & Høgenhaven 2008, 15, 21.)



Kuvio 3: Käyttäjälähtöisen innovoinnin ja tuotekehityksen piirteitä (Wise & Høgenhaven 2008, 15.)

Teknologisista palveluista on tullut yksi tärkeimmistä aiheista ja keskeinen prioriteetti monille liike-elämän organisaatioille, jotka tekevät huomattavia investointeja hyödyntääkseen uusia teknologioita, kuten mobiilitekniikoiden tarjoamia uusia liiketoimintamahdollisuuksia. Lisäksi yhä useampi palveluyritys hyödyntää teknologisen kehityksen tarjoamia mahdollisuuksia, kuten esimerkiksi erilaisia online- ja mobiilipalveluita. Tämän kehityksen rinnalla perinteisessä palveluntarjonnassa on tapahtumassa suuria muutoksia teknologian lisääntyessä. (Komulainen 2014, 239.) Arvon luominen ei vaadi tapahtumia, mutta toimijat voivat vaihtaa erilaisia resursseja, jotka käyvät tavarasta ja rahasta. Vaihdetujen resurssien arvon määrittelee yksilö, mihin vaikuttaa heidän yksilölliset, suhteelliset ja kollektiiviset tavoitteet, konteksti sekä sosiaalinen elämä. (Jaakkola & Alexander 2014, 249.)

Asiakaskohtaamiset ovat yhä kriittisempiä kaikilla toimialoilla. Kilpailukykyinen markkinapaikka ajaa kaikkia yrityksiä sisällyttämään palvelut tärkeimpiin asiakastarjontoihinsa. Teknologian kasvava rooli tarjoaa merkittäviä etuja sekä yrityksille että asiakkaille. Teknologian infuusio voi kuitenkin herättää myös kuluttajien huolen yksityisyydestä, luottamuksellisuudesta ja ei-toivotun viestinnän vastaanottamisesta. Nämä ja muut teknologian infuusion negatiiviset näkökohdat aiheuttavat joillekin kuluttajille varovaisuutta ottaa uusia teknisiä sovelluksia käyttöön. (Bitner, Brown, & Meuter 2000, 139.)

Magnusson (2009, 592-593) tutki tavallisten käyttäjien osallistumista teknologiapohjaisen palvelun ideoitiin. Tutkimuksessa todetaan, että käyttäjien tietämys taustalla olevasta tekniikasta vaikuttaa heidän taipumukseensa osallistua uusien tai radikaalien ideoiden kanssa kehittämiseen. Ohjattujen käyttäjien ideat ovat yleensä maltillisempia, kun taas edelläkävijäkäyttäjien ajatukset ovat radikaaleja. Päinvastoin kuin ohjatuilla käyttäjillä, uraaurtavilla käyttäjillä on taipumus tuottaa ideoita, jotka haastavat yrityksessä vallitsevan hallintalogiikan. Näitä ideoita voidaan käyttää auttamaan yritystä ajattelemaan uusia suuntauksia. Lisäksi tutkimuksessa ehdotetaan, että tavallisten käyttäjien ei pitäisi odottaa antavan ideoita, jotka voidaan suoraan sisällyttää uuteen tuotekehitysprosessiin vaan pikemminkin tavallisten käyttäjien osallistumista tulisi pitää prosessina, jossa yritys oppii käyttäjien tarpeista ja innoittuu innovoimaan. Tutkimuksessa todetaan, että käyttäjien osallistuminen voi itse asiassa olla kannustin yrityksen liiketoimintastrategian tarkistamiseen.

2.2 Osallistavat menetelmät

2.2.1 Asiakasosallistaminen

Palvelulogiikan mukaan yhteistyöllä on kaksi tapaa, joista ensimmäinen liittyy arvonluontiprosessiin ja johtaa arvoon käytössä. Toinen tapa voi tapahtua yhteisellä kekseliäisyydellä, yhteissuunnittelulla tai yhteisellä tuotannolla asiakkaiden kanssa. Näin voi tapahtua vain silloin, kun asiakas kertoo, miten haluaa seuraavan palvelun toimivan. (Vargo & Lusch 2006, 284). Myös Hyvönen ym. (2007, 33) toteavat tutkimuksessaan, että käyttäjien ja tuotekehittäjien väliseen vuorovaikutukseen on kaksi keinoa. Toinen on käyttäjien suora osallistaminen, jossa käyttäjät ovat itse mukana kehitysprosessissa ja tuovat näin ideansa esille. Toisessa lähestymistavassa tuotekehittäjät menevät käyttäjän luokse, jolloin tehdään kenttätutkimusta ja havainnointia käyttäjien omissa ympäristöissä. Yhteistä näillä tavoilla on yhteisen tilan luominen, jossa tuotekehittäjien ja käyttäjien maailmat kohtaavat. (Hyvönen ym. 2007, 33.)

Monet tutkimukset ovat selvittäneet miten asiakasta voidaan osallistaa osaksi uuden tuotteen tai palvelun kehittämistä (Schaarschmidt & Kilian 2014, 351). Asiakkaan osallistamisella tarkoitetaan sitä, missä määrin asiakas osallistuu palvelun tuottamiseen ja toimittamiseen (Dong, Evans & Zou 2008, 124). Käyttäjälähtöisen innovoinnin ja innovaation kontekstissa osallistuminen ei ole kuitenkaan selkeä käsite. Käyttäjän konkreettinen osallistaminen ei vielä tarkoita, että osallistumisella olisi vaikututtavuutta. Osallistuminen voi olla vaikuttavaa, mikäli käyttäjän vaikutus muovaa palveluun johtavaa innovaatioprosessia ja palveluinnovaatiota. Käyttäjälähtöisyyden toteutuminen on erityisen pulmallista tilanteissa, joissa käyttäjien osallistuminen prosessiin on rajoittunutta esimerkiksi päätöksenteon

näkökulmasta. Erityisen haastavia ovat tapaukset, joissa käyttäjien osallistuminen tulee perustua vapaaseen tahtoon eikä esimerkiksi työnkuvaan. Toisaalta osallistumisen vaikuttavuuden aikajänne voi olla pitkä ja ilmetä esimerkiksi asennemuutoksina käyttäjien mielissä. (Holgersson, Melin, Lindgren & Axelsson 2018, 73-74.)

Vuorovaikutuksen ja yhteistyön toteuttamisen keinoja voivat olla esimerkiksi kuuntelu, kysymysten asetus ja oivaltaminen (Dahan & Hauser 2002, 334). Jotta pystytään kehittämään menestyvä tuote tai palvelu, täytyy organisaatiolla olla syvä ymmärrys asiakkaiden tarpeista, jonka voi saavuttaa vain tekemällä yhteistyötä tuotteen tai palvelun loppukäyttäjän kanssa (Dong ym. 2008, 124-125). Alam (2002, 256) esittelee kuusi perinteistä tapaa käyttäjien osallistamiselle, jotka voivat esiintyä käyttäjäosallistamisen eri suuntauksissa ja vaiheissa, kun asiakkailta halutaan kerätä informaatiota ja panostuksia. Nämä kuusi tapaa osallistamiselle ovat haastattelut, käyttäjätapaamiset, aivoriihet, käyttäjien havainnointi ja palaute, puhelut ja sähköpostit sekä kohderyhmäkeskustelut.

Palvelujen tuottajat voivat tehdä syvähaastatteluja kerätäkseen käyttäjien näkökulmia kehitettäviin palveluihin. Näin saadaan informaatiota esimerkiksi käyttäjien tarpeista, toiveista, mieltymyksistä, tyytyväisyydestä ja tyytymättömyydestä, markkina-aukoista, kilpailijoiden tarjonnasta ja toivotuista parannuksista palveluprosessiin. Käyttäjätapaamisiin voidaan kutsua kuluttaja-asiakkaita, joissa he voivat ottaa kantaa kehitysprosessiin sekä antaa palautetta kehitystiimille. Yhtä lailla aivoriihissä ryhmätyöskentelyllä mahdollistetaan luovien ideoiden ja ratkaisujen syntyminen yhdessä asiakkaiden kanssa. Käyttäjiä voidaan pyytää havainnoimaan ja kommentoimaan palvelun uusia kehitystoimia, kuten toimintaprosessin vaiheita, prosessien testausta ja palveluhenkilökunnan koulutusta. Käyttäjiin palveluntarjoajat voivat olla yhteydessä puhelimen, sähköpostin tai kyselylomakkeiden välityksellä. Kohderyhmäkeskusteluilla palveluntarjoaja keskustelee kutsutuiden asiakkaiden kanssa useista tuote- ja palvelukehitystä koskevista kysymyksistä ja vaiheista edistääkseen niiden prosesseja. (Alam 2002, 256.) Alamin (2002, 256) mukaan syvähaastattelut ja käyttäjätapaamiset, mukaan lukien erilaiset tiimikohtaiset tapaamiset palvelunkehityspaikoilla, ovat kaksi hallitsevaa käyttäjän osallistamistapaa, koska niiden järjestäminen koetaan helpommaksi ja halvemmaksi toteuttaa käyttäjien palautteen saamiseksi. Vastaavasti kohderyhmäkeskustelut ovat vähiten suosittuja käyttäjäosallistamisen tapoja, koska niiden katsotaan olevan kalliita ja aikaa vieviä. Lisäksi käyttäjiä voi olla vaikea saada yhteen tiettyinä ajan hetkenä. Toiseksi vähiten käyttäjäosallistamiseen käytetään puhelinta ja sähköpostia. Yleensä tätä tapaa käytetään vain strategisen suunnittelun ja liiketoiminnan analyysin vaiheissa. Aivoriihi-tapaamisia tehdään vain palveluideoiden luonti- ja seulontavaiheissa, kun taas käyttäjien havainnointia ja palautetta käytetään henkilöstön koulutuksessa ja kaupallistamisessa.

Alamin näkemyksiä osallistamisen tavoista tukevat Hyvönen ym. (2007, 34) sekä Reichwald, Seifert, Walcher ja Piller (2005, 13), jotka toteavat, että käyttäjiä osallistaessa yritys voi hakea kehitystyöhön erilaisia panostuksia. Käyttäjien panostuksien käyttökohteet esitellään Taulukossa 1. Päätöksenteon tuella tarkoitetaan, että käyttäjät voivat kommentoida tiettyjä ratkaisuja tai arvioida niitä. Päätöksenteon toimintamalleina usein kyselyt, testit, ideakilpailut tai paneelit. Informaation tuottamisella taas tarkoitetaan käyttäjätuntemuksen kehittämistä palvelun taustainformaation tuottamiseksi. Näin pyritään eri menetelmin auttamaan käyttäjiä ilmaisemaan tarpeitaan ja toiveitaan paremmin. Toimintamalleina ovat erilaiset työpajat, keskustelut, työntekijöiden aloitteet, puhelut ja pääkäyttäjien työpajat. Ratkaisujen luominen viittaa siihen, että käyttäjät tuottavat itse ratkaisuja suunnittelijoiden tukemana. Toimintamalleina tässä tarkoitukseen suunnitellut alustat ja avoin tuotekehitys yhdessä asiakkaiden kanssa.

Päätöksenteon tuki	Informaation tuottaminen	Ratkaisujen luominen
Kyselyt, Testit, Ideakilpailut, Arviointipaneelit	Työpajat, Keskustelut, Ryhmäkeskustelut, Työntekijöiden aloitteet, Ideakilpailut, Asiakaspuhelin, Lead User- työpajat	Suunnittelualustat, Avoin tuotekehitys

Taulukko 1: Käyttäjien panostuksien menetelmiä tuotekehitysprosessiin (Alam 2002, 256; Hyvönen ym. 2007, 33; Reichwald ym. 2005, 13.)

Nämä Taulukon 1 lähestymistavat mahdollistavat tuotekehitystiimien pääsyn asiakkaiden lähelle siinä vaiheessa, kun he ovat vuorovaikutuksessa tuotteen tai palvelun kanssa. Nämä lähestymistavat ovat kuitenkin aikaa vieviä ja kalliita, ja niiden tuottamaa tietoa voi olla vaikea toteuttaa ja hallita käytännössä. Big data ja markkinointianalytiikan kehittyminen ovat tarjonneet työkaluja näiden ongelmien ratkaisemiseksi mahdollistamalla suurten tietojoukkojen keräämisen nopeasti ja edullisesti. (Green, Cluley & Gasparin 2020, 49.) Big data on päätöksentekoa tukeva alusta, ja kun sitä jalostetaan, saadaan informaatiota, tietoa ja viisautta toimia (data→information→knowledge→wisdom). Data on digitaalista ja mielellään numeerista, sitä voidaan kerätä, muokata, tallentaa ja yhdistellä. (Klemetti 2020.) Esimerkiksi sosiaalisen median kuuntelu antaa yrityksille mahdollisuuden tarkkailla, mitä kuluttajat sanovat heistä verkossa, josta on mahdollista kerätä kuluttajien yleinen mielipide, sävy ja tunteet. Näiden menetelmien kyvystä edustaa asiakkaan ääntä aidosti on kuitenkin kyseenalaista, koska toisin kuin perinteiset menetelmät, ne poistavat tutkijan toiminnasta

eivätkä anna asiakkaiden kommunikoida suoraan palveluntarjoajalle. (Green ym. 2020, 49-50; Roberts & Darler 2017, 5.) Asiakkaan ääni näyttäytyy moninaisena sisältäen osittain myös ristiriitaisia näkemyksiä ja käyttötapoja. Se liitetään usein asiakas- ja ryhmähaastatteluihin sekä kyselyihin, jotka paljastavat asiakkaiden tiedostamia asioita. Asiakkaan ääni- käsitteellä halutaan korostaa käyttäjän vapautta ilmaista näkemyksiään muutoksista ja innovaatioista, sen sijaan, että käyttäjä nähtäisiin valintoja tekevänä objektina. (Fuglsang 2008, 237.) Lisäksi näitä edellä mainittuja tekniikoita käytetään usein tietojen keräämiseen kuluttajilta passiivisesti ja ilman, että sitä on suunniteltu palvelunkehittämisen tutkimustarkoituksessa. Tästä seurauksena tietojen hallinta, analysointi ja integrointi innovaatioon voi olla haastavaa. (Green ym. 2020, 49-50; Roberts & Darler 2017, 5.)

Mobiilit tutkimussovellukset ovat uusin asiakkaan tietoja hyödyntävä menetelmä. Sovellukset hyödyntävät älypuhelinien yleisyyttä kerätäkseen suuria määriä tietoja sovelluksen kautta, joka on suunniteltu tutkimuksen tarkoituksiin. Sovellukset tekevät viestinnästä kaksisuuntaisen, jolloin kuluttajat voivat ilmaista mielipiteensä, kertoa kokemuksiaan videoiden, pelien, muistiinpanojen ja tehtävien kautta ilman, että tapahtuisi kasvokkain vuorovaikutusta tutkijan kanssa. Asiakkaan vuorovaikutus sovelluksen kanssa tuottaa laajamittaista dataa palveluntarjoajalle. (Green ym. 2020, 49.) Teknologiaan perustuvilla menetelmillä voi olla laaja ulottuvuus ja ne mahdollistavat useiden asiakkaiden osallistumisen eri maantieteellisiltä alueilta edullisin kustannuksin (Roberts & Darler 2017, 5).

Käyttäjää osallistaessa sähköisen palvelun kehittämiseen on tärkeää pohtia, miksi käyttäjien osallistamista käytetään ja mitä sillä halutaan saavuttaa. Todennäköisesti käyttäjien osallistaminen ei ole mahdollista kaikissa tapauksissa, lisäksi on löydettävä oikeat käyttäjät. Käyttäjien osallistaminen tulisi perustua tietoihin valintoihin siitä, miksi käyttäjien osallistamista tarvitaan ja mitä se voi tuoda. (Holgersson ym. 2018, 81-83.) Holgersson ym. (2018, 81-83) toteavat tutkimuksessaan, että on tärkeää pohtia, miten käyttäjien osallistamista tulisi soveltaa. Käyttäjien osallistumista on pidettävä strategisena kysymyksenä. Käyttäjien osallistuminen voi tapahtua monissa eri muodoissa, ja on tärkeää ymmärtää, että kompromisseja on tehtävä käytettävien resurssien ja käyttäjien suhteen, jotka voivat toimia osallistujina. Toinen tärkeä kysymys, jota tulisi pohtia on, kenen eduksi käyttäjien osallistamista tehdään. Käyttäjien ehdotukset tulisi ottaa vakavasti kehitysprosessissa huomioon eikä käyttäjien osallistumisen suuntaviivojen pitäisi tulla poliitikkojen tai muiden korkeampien vaikuttajien toimesta. (Holgersson ym. 2018, 81-83.)

Suurin osa innovaatiotutkimuksista tarkastelee asiakkaiden tiedon hankkimista säännöllisten tapaamisten, haastattelujen, kohderyhmien ja kyselyiden avulla. Sähköiset vuorovaikutuskanavat voivat auttaa yrityksiä käymään jatkuvaa vuoropuhelua, jonka kautta voidaan saavuttaa keskinäinen ymmärrys asiakkaiden tarpeista. Vaikka verkkoviestinnästä puuttuu sanattomat vihjeet eikä se korvaa täysin kasvokkain tapahtuvaa vuorovaikutusta, on

se ylimääräinen keino vuorovaikutuksen luomiseen. (Blazevic & Lievens 2008, 138-139.) Käyttäjät, jotka ovat kiinnostuneita tai ovat muulla tavoin tekemisissä yrityksen palvelujärjestelmän kanssa, pitäisi olla aktiivisesti mukana kehitysprosessissa. Osallistumisen aste ja laajuus voivat vaihdella ajoittain, mutta käyttäjien läsnäoloa tulisi pitää luonnollisena osana järjestelmän kehitystiimiä. (Holgersson ym. 2018, 73.)

Holgersson ym. (2018, 74) tutkivat miten käyttäjien osallistuminen käytännössä tapahtuu erityisesti sähköisten ja digitaalisten palveluiden kehittämisalotteissa. He toteavat sähköisten palveluiden asiakasosallistamisen nykyinen käytäntö palvelujen kehittämiseen ei ole vielä parhaalla mahdollisella tasolla. Nykyiset tutkimukset käyttäjien osallistamisesta sähköisten palvelujen kehittämiseen antavat vain vähän ohjeita siitä, miksi, miten ja kenen eduksi käyttäjien osallistumista sähköisiin kehittämishankkeisiin tehdään. (Holgersson ym. 2018, 74.) Tekniikka on tarjonnut kuluttajille rajoittamattoman määrän tietoa ja kyvyn kommunikoida muiden kuluttajien ja yritysten kanssa kaikkialla maailmassa. Seurauksena tästä on ollut se, että kuluttajat haluavat nyt olla suuremmassa roolissa arvonluontiprosessissa. Käyttäjien osallistaminen palvelun luomiseen tekee palvelusta tasapuolisemman niin palveluntarjoajalle kuin käyttäjille. Käyttäjät pystyvät välittämään ideoitaan yrityksille helposti verkkosivujen, sähköpostin ja sosiaalisten verkostojen kautta. (Hoyer ym. 2010, 284; Beltagui, Candi & Riedel 2016, 762.) Kuluttajien osallistaminen palveluiden kehittämiseen on houkutteleva lähestymistapa yrityksille monista syistä, sillä siitä syntyvät ideat heijastavat tarkemmin kuluttajien tarpeita. Uudet teknologiat tarjoavat arvokkaita mahdollisuuksia luoda arvoa ostoprosessin kolmessa vaiheessa tuotetietoisuuden luonnissa, kokeilussa ja uusintahankinnassa. (Hoyer ym. 2010, 291.)

Kristensson, Matting ja Johansson (2007, 478) tutkivat käyttäjien osallistamista teknologiapohjaisissa palveluyrityksissä. Teknologiapohjaisilla yrityksillä on usein haasteena selvittää asiakkaiden ilmaisemia ja piileviä tarpeita, koska kasvokkain tapahtuu vain vähän vuorovaikutusta. Tällöin mahdollisuus kommunikoida, tarkkailla ja vastaanottaa asiakkaiden palautetta pienenee. Teknologiapohjaisten palveluiden käyttäjillä on usein rajallinen tekninen tietämys eli he eivät pysty ennakoimaan ja ilmaisemaan ajatuksiaan innovatiivisista palveluista, jotka loisivat heille lisäarvoa palvelun käytössä. (Kirstensson ym. 2007, 478.) Näistä syistä teknologiapohjaisilla yrityksillä on usein haasteita aloittaa yhteisluonti ja ideointi asiakkaiden piilevistä tarpeista. Monilta tämän toimialan yrityksiltä vaaditaan ponnisteluja asiakkaiden ymmärtämiseen ja ideoiden ilmaisuun. (Parasuraman & Colby 2001, 144-145) Näiden ongelmien vuoksi asiakkaiden osallistaminen uuden palvelun kehittämiseen ja heidän ideoiden salliminen uusista palveluista tai jo olemassa olevien palveluiden parannuksista mahdollistaa asiakkaiden ymmärtämisen. (Kirstensson ym. 2007, 478.) Hyvönen ym. (2007, 33) toteavat tutkimuksessaan, että riippumatta käyttäjien osallistumisen

luonteesta oleellisinta on se, pystyvätkö käyttäjät tuottamaan uutta ja hyödynnettävää tietoa.

2.2.2 Esteet käyttäjien osallistumiselle kehittämishankkeisiin

On olemassa useita käytännön asioita, jotka saattavat estää käyttäjien osallistumisen sähköisten palveluiden kehittämishankkeisiin. Esteet voivat käsittää useita toisiinsa liittyviä näkökohtia, kuten käytettävissä olevien resurssien rajoitukset, kehitysprosessin monimutkaisuuden, osaamisen tai kehitettävän palvelun taustalla olevat organisaatioprosessit. Edellä mainitut esteet voidaan luokitella kolmeen alaryhmään: organisaation esteet, käyttäjän esteet ja oikeudelliset esteet. Nämä esteet ovat tiiviisti yhteydessä toisiinsa eikä niitä pitäisi tarkastella erillään. Organisaation esteet koskevat organisaatioon liittyviä näkökohtia, jotka voivat estää käyttäjien osallistumisen hankkeeseen. Käyttäjien esteet keskittyvät näkökohtiin, jotka saattavat haitata käyttäjien mahdollisuutta toimia hankkeessa esimerkiksi heidän motivaatiotaan tai kykyä osallistua hankkeeseen. Oikeudellisia esteitä voivat olla erilaiset lait ja asetukset, jotka rajoittavat mitä voidaan tai ei voida tehdä. (Holgersson ym. 2018, 76-77.)

Onnistunut käyttäjien osallistaminen vaatii tietoja, jotka ovat peräisin käyttäjän tilanteesta. Käyttäjät oppivat omista tarpeistaan olla mukana eri toiminnoissa. Kun käyttäjät kokevat erilaisia tilanteita, joissa he kohtaavat vaikeuksia, tietyt tunteet ja kognitiot laukaistaan. Tällaisten kokemusten kautta käyttäjät tietävät tarpeensa, ja nämä tarpeet stimuloivat ideoita, jotka johtuvat suoraan todellisesta kokemuksesta. (Kristensson ym. 2007, 482.) Teknologiapohjaisille yrityksille monet uudet ratkaisut asiakasongelmiin ovat luonteeltaan piileviä, koska asiakkaat eivät todennäköisesti ymmärrä tarkalleen, mitä tekniikka voi tehdä heidän hyväkseen tulevaisuudessa. Kuitenkin pyytämällä käyttäjiä keksimään ratkaisuja samalla, kun heillä on tarve, heidän ymmärryksensä piilevistä tarpeista todennäköisesti helpottuu. (Arantola ym. 2009, 5; Komulainen 2014, 248.) Kun palveluyrityksellä on oikeanlaista asiakasymmärrystä, voidaan asiakasta auttaa suuntaamalla keskustelu näihin liiketoiminnan haasteisiin. Haasteet tunnetaan, mutta asiakas ei itse osaa määritellä niihin ratkaisua. Tällöin vastauksen hakeminen on proaktiivisen palveluyrityksen tehtävä. (Arantola ym. 2009, 5.)

2.2.3 Arvonluonti

Tuotetietoudenluontia voidaan pitää kriittisenä tekijänä tuotteen tai palvelun menestymisen kannalta, joka usein toteutetaan mainonnan tai myynninedistämistoimintojen kautta.

Tietoutta ja keskustelua voidaan lisätä erilaisilla julkaisulla sosiaalisen median kanavissa ja kuluttajayhteisöissä. Lisääntynyt tietoisuus voi kiihdyttää tiedon leviämistä ja näin parantaa onnistumisen todennäköisyyttä. (Hoyer ym. 2010, 291.) Kun kuluttajien tietoisuus ja mielenkiinto on herätetty uudesta tuotteesta tai palvelusta, on aloitettava kokeilu. Kuluttajien osallistaminen kehitysprosessiin voi vähentää riskejä ja epäilyjä kuluttajien mielessä. Kuluttajien väliseen vuorovaikutukseen tulee kannustaa, koska se voi auttaa monia kuluttajia ymmärtämään mistä tuotteesta tai palvelussa on kyse. Usein kuluttajien reaktiot ja kokemukset tuotteen hinnasta tai laadusta ovat merkityksellisempiä uusille potentiaalisille ostajille kuin yrityksen tuottama informaatio. (Hoyer ym. 2010, 291.) Vallalla olevan palveluliiketoimintalogiikan mukaan asiakkaita ei tulisi nähdä passiivisina kuluttajina, vaan aktiivisina arvon yhteisluojina. Tämä on nähtävissä etenkin asiakasyhteisöissä, joissa kuluttajat pyrkivät tukemaan ja parantamaan kokemuksiaan. (Beltagui ym. 2016, 764.)

Omien asiakasyhteisöjen luominen on osoittautunut kannattavaksi ratkaisuksi monille yrityksille. Yhteisöjen kautta kuluttajat voivat olla vuorovaikutuksessa yrityksen kanssa ja jakaa kehitysideoita. Tämän tyyppinen vuorovaikutus antaa yrityksille mahdollisuuden vahvistaa suhdetta kuluttajiin, seurata heidän kokemuksiaan tuotteesta tai palvelusta sekä parantaa markkinointistrategiaa, jolla voidaan mahdollistaa rahalliset säästöt mainonnasta. (Hoyer ym. 2010, 291.)

Tutkimukset avaintekijöistä, jotka vaikuttavat yhteistyön organisointiin ja sen hallintaan on pirstoutunut. Teknologiapohjaisten palveluiden tutkimuksissa on käynyt ilmi, että todellisella tilanteen kokemisella on ollut suuri merkitys käyttäjälle kehiteltäessä ideoita. Tämä on sopusoinnussa Vargon ja Luschin (2004, 11) näkemyksen kanssa, joiden mukaan tuotteen arvo saavutetaan vasta, kun tavaraa tai palvelua on käytetty. Myös Komulainen (2014, 239) toteaa tutkimuksessaan tekniikoiden jatkuvan kehityksen takia, asiakkaan on pysyttävä mukana kehityksessä ja jatkuvasti opittava käyttämään ja hyödyntämään palvelun ominaisuuksia. Palvelun tekninen luonne tarkoittaa sitä, että palveluprosessi tapahtuu tyypillisesti teknisen rajapinnankautta, joka saattaa osittain vaatia itsepalvelua, mikä taas vahvistaa asiakkaan osaamisen ja osallistumisen merkitystä. Tämä vahvistaa osaltaan asiakkaalle syntyvää käyttöarvoa, joka tarkoittaa arvoa, joka syntyy, kun asiakas käyttää palvelua. (Komulainen 2014, 239.)

Palvelun ominaisuudet itsessään eivät tuota asiakkaalle arvoa, sitä syntyy palvelun tuottamasta hyödystä, käytön seurauksista ja vaikutuksista asiakkaan omiin tavoitteisiin. Arvoa ei tuoteta yksipuolisesti vaan yhteisprosessin tuloksena. (Arantola ym. 2009, 3-4.) Näin ollen asiakas ei voi kokea arvoa ilman kokemusta palvelun käytöstä. Kokemuksen saaminen palvelun käytöstä edellyttää oppimista, mikä puolestaan vaatii uhrauksia asiakkaalta. (Arantola 2009, 4; Komulainen 2014, 247.) Komulaisen (2014, 247) tutkimuksessa ehdotetaan, että asiakkaan on investoitava aikaa ja vaivaa oppimiseen sekä pystyttävä

käyttämään palvelua. Toisin sanoen asiakkaan on kyettävä osallistumaan palveluiden yhteistuotantoon osana arvokehitystä ja ymmärtämään arvoa. Ilman tällaisia uhrauksia asiakkaan panos palveluiden yhteistuotantoon puuttuu ja arvon yhteistuotantoa ei tapahdu, minkä seurauksena asiakas ei ymmärrä palveluiden arvoa. Päinvastoin asiakas, joka tekee uhrauksia ja oppii käyttämään palvelua ja sen erityispiirteitä, kokee todennäköisemmin palvelun arvokkaammaksi. (Komulainen 2014, 247.)

Arvonluonnin viimeinen vaihe kuluttajien kanssa on palvelun kaupallistamisen ja julkistuksen jälkeinen aika eli uusintaoston vaihe. Aktiivinen kuluttajien palautteen ja sosiaalisen median seuraaminen voi auttaa yritystä ymmärtämään alhaisten ostoprosenttien syitä tai tapoja, joilla lisätä ostoja. Uusilla tekniikoilla tämä on mahdollista paljon lyhyemmässä ajassa kuin perinteisillä menetelmillä. Lisäksi monet laatuongelmat voidaan havaita suhteellisen helposti, jotka olisivat perinteisillä menetelmillä vaikeasti ymmärrettävissä. Näin kuluttajien toimia voidaan pitää ”varhaisena varoitusjärjestelmänä”. Uuden palvelun julkistamisen jälkeisessä vaiheessa kuluttajien osallistuminen voi saada kuluttajat reagoimaan mahdolliseen palvelun tai tuotteen epäonnistumiseen tavalla, joka heikentää epäonnistumisen kielteisiä seurauksia. (Hoyer ym. 2010, 291; Dong ym. 2008, 132.)

2.2.4 Asiakkaiden valinta ja roolit

Kuluttajien kiinnostuksessa ja kyvykkyyksissä on havaittu eroja. Tämä vaikuttaa heidän kykyynsä toimia hyödyllisenä toimijana yhteiskehittämisessä. Suhteellisen harva kuluttaja omaa riittävät taidot ja tahtotilan osallistua tuotekehitykseen niin, että siitä on aidosti hyötyä tuotekehitykselle, vaikka yrityksellä olisi miljoonia asiakkaita. (Etgar 2008, 100.; Roberts & Darler 2017, 13.) Palveluntarjoajan tulisi ensisijaisesti etsiä tärkeitä asiakasominaisuuksia, kun otetaan huomioon käyttäjän sitoutumisen tarkoitus ja tavoitteet projektissa (Kuusisto, Kuusisto & Yli-Viitala 2013, 4). Kuusisto ym. (2013, 4) toteavat tutkimuksessaan, että kahdenlaisia kykyjä tulisi eritoten harkita. Ensinnäkin asiakkaiden tiedot, taidot ja resurssit sekä asiakkaiden kyky tuottaa innovaatioita eli heidän kykynsä jakaa tietoa ja myötävaikuttaa projektin etenemiseen. Ymmärryksen rakentamiseksi, siitä mikä motivoi asiakasta osallistumaan, palveluntarjoajan on omaksuttava asiakkaan näkökulma osallistumisen hyödyistä, tarpeista ja yrityskuvasta. (Kuusisto ym. 2013, 4.)

Yrityksen suurimmat haasteet muodostuvat kuitenkin sopivien yksilöiden tunnistamisesta ja asiakkaiden sitouttamisesta kehitysprosessiin (Alam 2006, 476). Kriittiseksi kysymykseksi nousee, mikä käyttäjäryhmä tai mitkä käyttäjäryhmät tai heidän edustajansa osallistetaan ja vastaavasti ketkä jäävät valintojen ulkopuolelle. Ja toiseksi voidaan pohtia mitä vaikutuksia käyttäjien osallistumisella on ja tuottaako se todella parempia palveluita. (Hyvönen ym.

2007, 32.) Toisaalta esimerkiksi Røtnesin ja Staalesenin (2009, 58-59) terveydenhuoltoalaa käsittelevässä tutkimuksessa asiakasosallistamisen pulmaksi nousi motivoituneiden ja vuorovaikutukseen sekä itsensä ilmaisemiseen kykenevien käyttäjien löytäminen. Lisäksi osallistamismenetelmiä voi olla vaikea löytää, joilla saataisiin laajasti esille käyttäjien näkökulmia esimerkiksi loukkaamatta heidän intymiteettisuojaansa. (Røtnes, R. & Staalesen 2009, 58-59.) Yrityksen johto usein painottaa yhteiskehittämisen tulevaisuuden toimenpiteinä huolellista kuluttajavalintaa ja säännöllistä tiedonvälitystä koko prosessin ajan. (Roberts & Darler 2017, 29).

Kuluttajamarkkinoilla, jotka ovat tyypillisiä suurelle määrälle käyttäjiä, johtavien pääkäyttäjien tunnistaminen on ongelmallista. Roberts ja Darler (2017, 23) käyttivät tästä syystä muita lähestymistapoja kuluttajien valitsemiseksi, kuten luovuutta ja persoonallisuuden piirteitä. (Roberts & Darler 2017, 23.) Yksittäisistä käyttäjistä tai käyttäjäryhmistä tulisi tunnistaa halukkaat osallistujat kehitysprojektiin. Yritysten tulisi ensisijaisesti selvittää projektin tarkoitusta tukevia asiakaskyvykkyyksiä, kuten osaaminen, taidot ja resurssit. (Kuusisto ym. 2013, 355.) Ongelman ratkaisemiseksi Blazevic ja Lievens (2008, 140) ehdottavat tutkimuksessaan asiakkaiden kuuntelua verkossa. Tällainen seuranta antaa yrityksille mahdollisuuden tunnistaa asiakkaiden tarpeita ja innovaatiomahdollisuuksia sekä osallistaa suurempia asiakasryhmiä.

Robertsin ja Darlerin (2017, 25) tutkimuksessa osa yrityksistä hyödynsi markkinointitoimistoja apunaan löytääkseen sopivimmat kuluttajat kehitysprojektiin. Markkinointitoimistot kiinnittivät erityistä huomiota kuluttajien motiiveihin, sillä monilla kuluttajilla motiivina on rahalliset palkkiot. Palveluyritysten haasteeksi onkin muodostunut kuluttajien löytäminen, jotka ovat tarpeeksi kyvykkäitä tuottamaan hyödyllisiä ja innovatiivisia ideoita palveluista. Blazevicin ja Lievensin (2008, 142-146) tunnistivat sähköisten palveluiden yhteiskehittämisen tutkimuksessaan kolme roolia asiakkaille: passiivinen käyttäjä, aktiivinen tiedottaja ja sisällöntuottaja. Passiiviseen käyttäjäroolin asiakkaat toimivat pääasiassa sähköisissä itsepalvelukanavissa. Asiakkaat etsivät ratkaisuja ongelmiinsa, joita yritykset seuraavat saadakseen tietoja yleisimmistä ongelmista ja kehittääkseen näihin ratkaisuja. Usein passiiviset käyttäjät eivät tiedä, että heidän toimiaan seurataan ja tietoja käytetään palvelun luomiseen. Passiivisten käyttäjien tietämys yhteiskehittämisen toimista on varsin vähäistä ja tiedostamatonta, jonka vuoksi yritykset tekevät johtopäätöksiä yksinomaan käyttäytymisen perusteella. Hankitut tiedot ovat kuitenkin hyödyllisiä ja edustavat suurta otantaa asiakkaista. (Blazevic & Lievens 2008, 142-146.)

Asiakaskäyttäytymisen seuraaminen on hyödyllistä, mutta se ei tarjoa yritykselle tietoa asiakkaiden näkemyksistä palvelusta. Aktiiviset tiedonantajat viittaavat ongelmakohtiin sähköisessä palvelussa ja tarjoavat arvokasta tietoa ongelma-alueista. Itsepalvelun avulla asiakkaat voivat aina halutessaan antaa palautetta ilmaistakseen kritiikkiä, huolta tai

positiivisia kokemuksia palvelusta. Aktiiviset tiedottajat ovat usein aktiivisia myös yhteisöfoorumeissa ja tuovat tietonsa esille myös muille asiakkaille. Mikäli yritykset kannustavat asiakkaitaan aktiivisiksi tiedottajiksi, voivat he saada tietoja nykyisistä palveluistaan. (Blazevic & Lievens 2008, 142-146.)

Kun asiakkaat ovat passiivisia käyttäjiä tai aktiivisia tiedottajia, yrityksen ja asiakkaan välinen vuorovaikutus on yksisuuntaista. Kun taas asiakkaista tulee sisällöntuottajia, myös vuorovaikutus muuttuu kaksisuuntaiseksi. Virtuaaliset asiakasyhteisöt, jotka tarjoavat tietoja palvelusta, antavat mahdollisuuden vuorovaikutukselle. Sisällöntuottaja-asiakas ei vain ilmoita palvelun ongelmakohtista vaan myös ehdottaa ja tarjoaa ratkaisuja ongelman korjaamiseksi. (Blazevic & Lievens 2008, 142-146.) Vargo ja Lusch (2004, 16) totesivat tutkimuksessaan, että on tärkeää oppia asiakkailta. Bagozzi ja Dholakia (2006, 58) kannustavat yrityksiä kohtelemaan asiakkaita kumppaneina, koska asiakkaat ovat ulkoisia tietolähteitä ja voivat rikastuttaa yrityksen tietovarastoja. Nambisan (2002, 394-396) käsittelee tutkimuksessaan asiakkaiden pätevyyttä tukea toisiaan kokemuksen, tuotetiedon ja käyttökokemusten kautta. Tutkimuksessa todetaan, että asiakkaat voivat toimia sisällöntuottajina osallistumalla ongelmien ratkaisuun ja luomalla itse uutta tietoa.

Asiakkaat nähdään yhteisluojana uuden tuotteen tai palvelun muotoilu- ja kehitysvaiheessa. Asiakkaan tehtävät yhteisluojana vaihtelevat muotoilusta tekniseen kehitykseen, riippuen tuotteen markkinasta ja asiakkaan osaamisesta. Kun tuotetta testataan, muuttuu asiakkaan rooli testaajaksi. Tuotteen testaaminen mahdollistaa virheiden korjaamisen ajoissa. (Nambisan 2002, 396.)

2.2.5 Asiakkaan sitoutuminen

Asiakkaiden osallistamista pidetään keinona stimuloida innovaatioita sekä saavuttaa tehokkuus ja asiakaslähtöiset palvelut. Asiakkaan sitoutuminen on psykologinen tila, joka tapahtuu vuorovaikutteisen asiakaskokemuksen perusteella keskitetyn edustajan tai objektin kanssa, kuten firman tai brändin. (Jaakkola & Alexander 2014, 248.) Engström ja Elg (2015, 515) löysivät tutkimuksessaan kuusi osallistumisen tapaa palvelun kehityksessä, jotka ohjaavat asiakkaan osallistumista. Nämä kuusi osallistamisen tapaa palvelukehityksessä ovat olematon, korjaava, sosiaalinen, vapaaehtoinen, avustava ja leikkimielinen. Tutkimus osoittaa, että osallistujat voivat olla ulkoisesti motivoituneita monin tavoin. Ensinnäkin, osa tutkimukseen osallistuneista ilmoitti ainoastaan negatiivisista kokemuksista palveluissa rahallisen korvauksen toivossa. Toiseksi, osa osallistui vain sosiaalisen tai muun tuen toivossa. Kolmanneksi, jotkut osallistuivat palveluiden kehitykseen osoittaakseen uskollisuutta ja tehdäkseen vapaaehtoistyötä. Neljänneksi osallistuivat ne, jotka uskovat voivansa tuoda merkittävän panoksen palveluiden kehittämiseen. Loput osallistuneet olivat motivoituneita

itsensä vuoksi nauttien tehtävästä, mikä sai heidät lähestymään palveluiden kehittämistä leikkisästi. (Engström & Elg 2015, 518.) Kuluttajat voivat kokea yhteisluonninaikana kykenemättömyyttä, hyväntahtoisuutta, syventynyttä suhdetta tai sekaantumisen ja tunkeilun tunteita (Sjöding & Kristensson 2012, 195).

Asiakkaiden motivaatioon vaikuttaa palveluntarjoajan ja palvelun merkitys asiakkaalle sekä asiakas-palveluntarjoaja suhde. (Kuusisto, Kuusisto & Viitala 2013, 362). Robertsinkin, Hughesin ja Kertbonin (2012, 166) tutkimus osoittaa neljä kuluttajan motivaation muotoa arvon yhteisluontiprosessissa: mielenkiinto, halu paremmasta tuotteesta, intohimo ja tunnustus. Asiakkaan motiivien ymmärtäminen on elintärkeää, jotta palveluntarjoaja pystyy luomaan arvolausekkeitä, jotka suostuttelevat asiakkaita osallistumaan arvojen yhteisluontiin. Jotta ymmärrettäisiin paremmin oppimisen rooli arvon yhteisluonnissa, on pyrittävä ymmärtämään, miksi asiakkaat tekevät uhrauksia oppiakseen käyttämään uusia palveluita ja miten se liittyy arvojen yhteisluomiseen. (Komulainen 2014, 239.)

Arvokirjallisuus on keskittynyt ensisijaisesti onnistuneen arvon luomisen edellyttämiin vankkoihin olosuhteisiin, painottaen vahvoja suhteita, korkealaatuista vuorovaikutusta ja vuoropuhelua. Toisaalta asiakkaan sitoutumiskäyttäytyminen on riippuvainen asiakkaan omista resursseista, kuten ajasta, rahasta ja toimista. Nämä vaikuttavat suoraan tai epäsuorasti yritykseen ja asiakkaisiin. (Jaakkola & Alexander 2014, 250.) Jaakkola ja Alexander (2014, 248) tutkivat asiakkaan sitoutumiskäyttäytymistä arvojen yhteiskehittämisessä monisidosryhmäisessä palvelujärjestelmässä. Tutkimuksessa havaittiin, että asiakkaiden tunne omistajuudesta yrityksen tarjoomasta ja vaikutusmahdollisuuksista palvelujärjestelmässä olivat asiakkaan sitoutumiskäyttäytymisen avaintekijöitä, joita tukee yrityksen halu luovuttaa jonkin verran hallintaa yhteisölle. Samankaltaiseen tulokseen tutkimuksessaan pääsivät myös Baron ja Warnaby (2008, 75), joiden tutkimuksessa havaittiin, että asiakkaiden tuntemus vaikutusmahdollisuuksista, nosti heidän haluaan osallistua palveluiden yhteiskehittämiseen. Lisäksi havaittiin, että sitoutumiskäyttäytyminen johtuu asiakkaiden tarpeesta laajentaa ja parantaa tarjontaa joko henkilökohtaisiin tai yhteisöllisiin tarkoituksiin vedoten. (Jaakkola & Alexander 2014, 257.)

Yrityksen näkökulmasta pitkäaikaisten suhteiden rakentamista kuluttajiin on pidetty avainasemassa kuluttajien uskollisuuden luomisessa ja tyytyväisyyden varmistamisessa, mikä on synnyttänyt erilaisia kanta-asiakasohjelmia. Kuluttajille yhteydenpito voi olla tärkeä motivoiva voima, joka ohjaa paitsi kulutustoimintaa myös päivittäistä elämää. (Neghina, Bloemer, Marcel & Caniels 2017, 162.) Neghina ym. (2017) tutkivat kuluttajien motiiveja erilaisissa palvelukonsepteissa, kuluttajapalveluissa ja asiantuntijapalveluissa. Johdon suosituksukset ovat tärkeitä palvelulogiikan valossa, jossa tuotteet ovat vain toissijaisia palvelujen suhteen, ja kuluttajien ja eturivin työntekijöiden välinen vuorovaikutus on keskeistä yhteisarvolumisen arvon kannalta. Tutkimuksen tulokset osoittavat, että

kuluttajien motivointi investoimaan aikaa, energiaa ja ponnisteluja arvon luomiseksi riippuu kuluttajien käsityksestä palvelutyypistä. (Neghina ym. 2017, 172.) Alamin (2002, 259) mukaan asiakkaiden integrointi on haasteellisempaa kuluttajamarkkinoilla johtuen kuluttajien ja yritysten välisistä osaamiseroista, kuluttajien suuresta lukumäärästä sekä kuluttajien nopeasti muuttuvista mieltymyksistä.

Kuluttajien taloudellisilla, sosiaalisilla, teknisillä ja psykologisilla tekijöillä on vaikutus heidän halukkuuteensa osallistua yhteisarvonluontiin. Hoyer ym. (2010, 288-289) ja Etgar (2008, 100-103) ovat tutkineet tärkeimpiä kuluttajatason motiiveja yhteiskehittämiseksi. Osaa kuluttajista motivoivat taloudelliset palkkiot tai voittojen jakaminen. Toiset kuluttajat voivat saada motiivinsa sosiaalietuuksista tai muista tunnustuksista, jonka yritys antaa arvokkaille yhteiskehittämisessä mukana olleille kuluttajille. Sosiaalietuihin kuuluvat aseman kohottaminen, sosiaalinen arvostus, hyvä kansalaisuus ja siteiden vahvistaminen muiden osallistuneiden kanssa. Lisäksi kuluttajat saattavat motivoitua halusta saada tietoa teknologiasta osallistumalla foorumeihin ja kehitysryhmiin. Kuluttajat voivat osallistua yhteiskehittämiseen psykologisista syistä, jotka ovat edelleen heikosti ymmärrettyjä. Luova harrastus lisää todennäköisesti sisäistä motivaatiota, itsensä ilmaisun ja ylpeyden tunnetta tai koska kehitysprosessiin osallistuminen tuo psyykkisen hyödyn tunteen.

Myös Cui ja Wu (2016, 517) tutkivat kuluttajien osallistumisen muotoja yhteiskehittämiseen. Tutkimuksen listaus tukee Hoyerin (2010) ja Etgarin (2008) tutkimuksissa esiin nostettuja motiiveja taloudellisista, sosiaalisista, teknillisistä ja psyykkisistä tekijöistä. Kirjallisuudesta puuttuu teoreettinen viitekehys, joka selittäisi erilaiset motivaatiot asiakkaiden välillä. Lisäksi harva tutkimus on ottanut yrityksen näkökulman tarkastelemaan mekanismeja, joita tarvitaan asiakkaiden osallistamisen helpottamiseksi.

2.2.6 Palvelujen yhteisluonti

Palveluiden yhteisluominen johdetaan verbistä *luoda*, joka määritellään tuovan jotain olemassaoloon ja saamaan jotakin tapahtumaan toimien seurauksena. *Yhteis-* taas tarkoittaa yhdessä toisten tai muiden kanssa. Palveluiden hallinnassa yhteisluonti viittaa palveluprosessiin ja palvelutuotteeseen, jossa palveluntarjoajat pyrkivät luomaan yhdessä asiakkaiden ja muiden toimijoiden kanssa. (Oertzen, Odekerken-Schröder, Brax & Mager 2018, 642; Jaakkola ym. 2015, 187.) Menestyneimmät uudet palvelut ovat mahdollisia saavuttaa yhteisluonnilla. Yksittäisessä palveluhankkeessa yrityksen avainhenkilöiden ja asiakkaan välisellä yhteistyöllä on myötävaikutus innovaation erottuvuuteen ja mullistavuuteen. (Melton & Hartline 2015, 113.) Oertzen ym. (2010, 642-643, 669) kehottavat tutkimuksessaan käyttämään palvelujen yhteisluontia laajana käsitteenä asiakkaan ja palveluntarjoajan kokemuskeskeisistä lopputulemista.

Jaakkolan ym. (2015, 190) mukaan palveluinnovaatio- ja muotoilu kirjallisuudessa yhteisluomisesta keskustellaan pääasiassa kahdesta näkökulmasta. Ensimmäinen näistä viittaa asiakkaiden osallistamiseen uuden palvelun yhteiseen suunnitteluun, kuten palveluelementtien, jotka toimivat yrityksen hallitsemina tiloina kokemusten muodostamiseksi. Toinen lähestymistapa viittaa useiden palveluntarjoajien yhteistyöhön palvelutarjontaan liittyvien resurssien integroimiseksi palvelukokemusta varten. Kirjallisuuden näkökulma yhteisluomiseen taas on pääosin kahdenvälistä, keskittyen etulinjan työntekijöiden ja asiakkaiden väliseen vuorovaikutukseen tai palveluympäristön vaikutukseen kokemusten muodostamiseksi. (Jaakkola ym. 2015, 189.) Samaan päätelmään pääsevät myös Zomerdijk ja Voss (2010, 68). Palvelukokemuksen yhteisluonti voi vaihdella palveluntarjoajan johtamasta luomisesta asiakkaiden keskuudessa tapahtuvaan luomiseen. Yhteisluonti voi tapahtua palvelun asetuksissa tai palveluntarjoajan rajojen ulkopuolella. Ilmiön ajallinen ulottuvuus vaihtelee kapeasta laajaan, mikä viittaa siihen, että kokemusten yhteisluontia voidaan lähestyä yksittäisenä hetkenä tai kaiken kattavana tapahtumana, jossa on myös menneisyys ja kuvitellut tulevaisuus skenaariot. (Jaakkola ym. 2015, 192.) Grönroos ja Jaakkola ym. (2015, 192) toteavat tutkimuksessaan, ettei metaforista ilmaisua ”kokemukset luodaan yhdessä” tule sekoittaa analyyttiseen käsitteeseen ”kokemusten yhteisluominen”. Kokemus on henkilökohtainen asia, johon vaikuttaa useat ulkoiset lähteet, kuten palveluntarjoaja, muut asiakkaat ja sosiaalinen ympäristö. Kokemusten yhteisluonti voi tapahtua täsmälleen samalla tavalla kuin arvonluonti ja se liittyy siihen, miten arvo syntyy ja on. (Jaakkola ym. 2015, 192; Grönroos 2015, 192.) Palveluiden yhteisluonnilla palveluntarjoajat voivat saavuttaa hyödyllisiä tuloksia, kuten paremman käsityksen asiakaskunnasta, käyttäjien ja palveluiden sopivuudesta ja suorituskyvystä. (Oertzen ym. 2018, 643.)

2.2.7 Palvelujen yhteisluonnin lopputulemat palveluntarjoajalle

Palveluiden yhteisluonnin lopputulemissa on tutkimuksissa korostettu pääasiassa kognitiivisia, taloudellisia ja käytännöllisiä yhteiskehittämisen kokemuksia, jotka osoittavat useita hyödyllisiä tuloksia. Palveluntarjoajien kognitiivisia etuja ovat tiedot ja taidot, joilla kehitetään uusia palveluita ja parannetaan olemassa olevia yhdessä asiakkaiden kanssa. (Ryzhkova 2015, 332). Lisäksi asiakkaiden kanssa tehty yhteistyö vaikuttaa taloudellisiin kokemuksiin positiivisesti markkinoiden suorituskyvyn, voittomarginaalien ja uusien tarjouksien myyntitulosten muodossa. Palveluntarjoajan käytännöllisiin etuihin kuuluvat lyhyempi markkinoille tuloaika, kun otetaan käyttöön uusia tuotteita tai palveluita, vertaistuki sekä toiminnan tehostaminen ja vaikuttavuus. (Oertzen ym. 2018, 665.)

Kirjallisuudessa on käsitelty vain harvoin palveluntarjoajan hedonisia etuja, vaikka Jaakkolan ja Alexanderin (2014, 254) tapaustutkimus asiakkaiden sitoutumiskäyttäytymisestä osoittaa

miten yhteisluonti johtaa parempaan työympäristöön. Aikaisemmat tutkimukset viittaavat siihen, että palvelujen yhteisluominen voi johtaa henkilökohtaisiin etuihin, joita ovat palveluntarjoajan päätöksenteon paraneminen ja parempi imago. (Toivonen & Tuominen 2009, 887.) Tunnistettuihin sosiaalisiin etuihin kuuluvat parempi synergia, sopimusten säilyttäminen asiakkaiden kanssa sekä rajat ylittävä integraatio ja ryhmätyö palveluntarjoajan sisällä. (Oertzen ym. 2018, 665.)

Aiemmin Carbonell, Rodríguez ja Pujari (2009, 547) ovat tutkineet, ettei asiakkaiden osallistamisella pystytä ennustamaan uusien palveluhankkeiden menestymistä. Samassa tutkimuksessa todetaan, ettei asiakkaan osallistamisella ole suoraa yhteyttä palvelun kilpailukyvyyn tai myyntitulosten kanssa. Taloudellisiin hyötyihin luetaan kustannus- ja aikasäästöt (Hoyer ym. 2010, 293). Asiakkaita voidaan pitää tuottajina niissä tilanteissa, joissa heidät luetaan yrityksen työntekijöiksi ja he osallistuvat fyysisenä työvoimana palvelun tuottamiseen (Dong 2015, 499).

Alamin (2002, 254) mukaan käyttäjäosallistaminen mahdollistaa erottuvien ja ylivoimaisten palvelujen kehittämisen, joissa korostuvat parempi käyttäjä arvo ja ainutlaatuiset hyödyt. Osallistamisella on lisäksi havaittu olevan nopeuttava vaikutus kehitysprosessien läpivientiaikoihin ja palveluinnovaatioiden leviämiseen. Yhteisluontia voidaan myös hyödyntää käyttäjäkoulutuksessa laajentamalla asiakkaiden tietoutta palvelun ominaisuuksista, käytöstä ja yksityiskohdista. Kaikki nämä edellä mainitut seikat ovat yhteydessä lyhyempien kiertoaikojen ja nopeamman markkinahyväksynnän kanssa. Käyttäjäosallistamisella voidaan parantaa myös suhdetoimintaa ja rakentaa pitkäkestoisia asiakassuhteita.

Palveluntarjoajalle voi koitua myös negatiivisia lopputulemia palvelujen yhteisluonnista. Yksi merkittävimpiä haitallisista lopputulemista on yritystä koskevan tiedon jakaminen, mikä lisää epävarmuutta palvelun omistajuudesta ja voi vaatia parempia suojaustoimia jäljitelmiä vastaan (Hurmerinta-Laukkanen ja Ritala 2010, 8). Mahdolliset haitalliset taloudelliset tulokset palveluntarjoajalle voivat johtua markkinoiden heikentyneestä suorituskyvystä (Carbonell ja Rodríguez 2012, 504). Lisäksi työntekijöiden työstressi, rooliristiriidat ja koettu työmäärä ovat toisiinsa liittyviä haitallisia lopputulemia, jotka liittyvät palveluntarjoajan henkilökohtaisiin, sosiaalisiin ja taloudellisiin ulottuvuuksiin. Monissa tutkimuksissa on todettu, että työntekijöiden stressitasot nousevat johtuen rooliristiriidoista asiakkaiden kanssa tuotekehityksessä. (Oertzen ym. 2018, 665.) Yrityksen voi olla vaikea tyydyttää kaikkia asiakastarpeita olemassa olevilla resursseilla (Alam 2002, 255).

2.2.8 Asiakaslähtöisyys tulevaisuudessa

Big datan ja markkinointianalytiikan kehittyminen mullistaa datan, jota käytetään uusissa tuotekehitysprosesseissa, koska ne ylittävät perinteisen asiakasosallistamisen rajoitukset. (Gaines 2013.) Gaines (2013) toteaa big datan auttavan yrityksiä siirtymään laajempien asiakastyypin yleistysten ulkopuolelle ja keskittymään tarkempiin yksityiskohtiin. Avain tähän muutokseen on enemmän ja parempaa tietoa. (Gaines 2013.) Automatisoimalla perinteisesti henkilökohtaisesti suoritettua tiedonkeruuta prosessin, big dataan perustuvat menetelmät vähentävät asiakkaan osallistamiseen liittyviä kustannuksia ja aikaa. Tiedot, kuten tapahtumarekisterit, sosiaalinen media, viestit ja sijaintitiedot voidaan jatkuvasti kerätä ja analysoida malleista, jotka antavat vihjeitä kuluttajien mieltymyksistä ja tarpeista. Nämä tiedot voidaan kerätä passiivisesti, jolloin asiakkaat eivät ehkä ole edes tietoisia heistä kerätyistä tiedoista puhumattakaan niiden tarkoituksesta. (Green & Cluley 2019, 11-12.) Tietoja voidaan kerätä tehokkaasti suuria määriä, jotka segmentoidaan klustereiksi eli ryhmitellään teemojen mukaisesti ryhmiin. Tällöin asiakkaiden käyttäytymistä voidaan mallintaa ennakoivan analytiikan avulla. Green ym. (2020, 50.) toteavat kuitenkin, ettei näiden menetelmien laajasta käyttöönotosta huolimatta niiden ei ole vielä osoitettu edistävän menestyvien uusien tuotteiden kehitystä. Gobbe (2015, 56) väittää, että big datan aikakaudella yritysten on kehitettävä asiakastietouttaan. Big data voi luonteensa vuoksi tehdä mahdolliseksi asiakkaiden todellisen tuntemisen. Tätä väitettä tukee Weinman (2013), joka toteaa Forbesin julkaisussaan massiivisiin datoihin, edistyneisiin data-analyysi- ja algoritmisuunnittelutaitoihin sekä hyperluokan laskentaresursseihin voi muodostaa perustan tulevaisuuden markkinajohtajuudelle.

Teknologian kehitys on myös yksi megatrendeistä digitalisaation ohella. Teknologia trendiä kiihdyttää tietokoneen laskentakapasiteetin kasvaminen, tiedon jatkuva kertyminen ja sen helpompi saatavuus. Lisäksi monille tavallisille kuluttajille on mahdollista hankkia teknologiaa, koska sen hinta on pudonnut. Digitalisaatio on tullut kaikkialle ja kuluttajat ovat tottuneet siihen, että kaiken pystyy tekemään diginä. Uhkina teknologiankehityksessä voidaan nähdä tiedon valtava määrä ja säilytys samoin kuin kyberuhat eli tietovuodot ja varkaudet, hakkeroinnit ja virukset. (Hiltunen 2017, 51-52.)

Asiakasdatan hyödyntämisessä on näköpiirissä entistä enemmän mahdollisuuksia esimerkiksi kaupan alalle ja yhteiskunnallisesti terveellisempien sekä ekologisempien elämäntapojen edistämiseksi. Samalla kun asiakkaista kerättävän datan potentiaali kehittämisessä kasvaa, on otettava huomioon myös asiakkaiden näkökulma ja se, miten he suhtautuvat heistä kerättävään tietoon. Tietosuojaan liittyvät väärinkäyttötapausten ja EU:n tietosuojauudistus ovat lisänneet kuluttajien tietoisuutta ja varautuneisuutta datan keräämistä kohtaan. Jotta dataa kuluttajista voitaisiin kerätä ja käyttää, kuluttajien on pystyttävä luottamaan siihen, että heistä kerättyä dataa ei käytetä väärin tai luvatta. Datan keruun ja hyödyntämisen on

oltava läpinäkyvää, kuluttajien itsensä valtuuttamaa ja ohjaamaa, turvallista sekä ennen kaikkea kuluttajia itseään hyödyttävää. Kuluttajalla on tärkeää saada paitsi vastinetta rahalle, myös vastinetta siitä, että hän antaa yrityksen käyttöön dataa. Mahdollista on myös, että tässä kehityksessä tiedosta tulee kuluttajan hallussa oleva resurssi samalla tavalla kuin raha tänä päivänä. Tällöin kilpailutekijäksi yrityksille muodostuu se, kenellä on eniten annettavaa kuluttajalle, jotta tämä suostuisi luovuttamaan datansa yrityksen käyttöön. (Mitronen & Närvänen 2020, 84.)

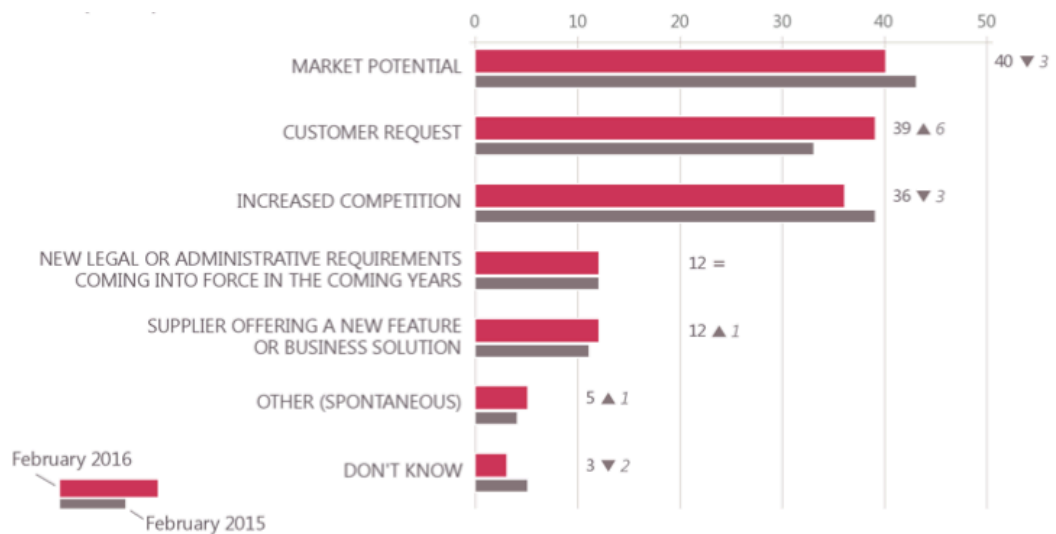
Yritysten on löydettävä tapoja esitellä itseään ei valmistajina tai markkinoijina, vaan kumppaneina asiakkaan kokemuksen luojana. Asiakkaan on kyettävä kommunikoimaan mielekkäästi yrityksen kanssa, ei pelkästään antamaan palautetta tai pyytämään apua palvelun tai tuotteen käytössä. Todellisen asiakaslähtöisyyden saavuttamiseksi yritysten on kyettävä vastaamaan tapaan, jolla asiakkaat saavat arvoilleen vastinetta. (Gobble 2015, 58.) Tulevaisuudessa digi- ja älykuluttaminen tulee lisääntymään ja muuttamaan muotoaan virtuaalitodellisuuden, laajennetun todellisuuden, haptisten eli tuntoaistia hyödyntävien käyttöliittymien ja algoritmien ansiosta. Digikuluttaja jättää itsestään jatkuvasti jalanjälkiä, sosiaalinen media taas kertoo kuluttajan mieltymyksistä. Tulevaisuudessa uudenlaiset älytuotteet kuten terveystittarit, unisensorit, autot, jääkaapit, roskakorit, imurit, lelut, vessanpöntöt ja hiusharjat ovat osa verkkoa, esineiden internettiä (Internet of Things). Teknologia, sensorit ja tietokoneet tulevat yhä enemmän ihmisten iholle. Näistä tiedoista yritykset pystyvät luomaan analyysoivia ja ennustavia algoritmeja, jolloin kuluttajille tarjotaan oikeaa tuotetta. Kääntöpuolena on kuitenkin tiedon suodattaminen ja tietoja käyttävät tahot. (Hiltunen 2017, 128-130.)

Mobiilisovelluksissa voidaan kuitenkin kerätä tietoa aktiivisesti, joka antaa asiakkaille mahdollisuuden ilmaista tarpeitaan ja mieltymyksiään. Sovelluksen kautta voidaan tehdä aktiivista tiedon keruuta ja olla suoraan yhteydessä kuluttajien kanssa, jossa voidaan pyytää asiakkaita esimerkiksi ilmaisemaan kokemuksia, mielipiteitä, videoita, muistiinpanoja, pelejä, äänitallenteita ja valokuvia. (Green ym. 2020, 49.) Digi- ja älykuluttajat ovat trendi, jossa kuluttajista kerätään enemmän tietoa, jotta heille voidaan kohdentaa paremmin tuotteita. Ihmisten kuluttaminen digitalisoituu ja kaikessa toiminnassa käytetään paljon älyteknologiaa. (Hiltunen 2017, 128.) Mitronen ja Närvänen (2020, 77) toteavat artikkelissaan perinteisten asiakaspalvelukanavien ohella käyttöön tulevat pikaviestimet, automatisoidut chatit, sosiaalisen median kanavien käyttö ja sisältöjen integrointi osaksi sosiaalisen median maisemaa rakentamalla kumppanuuksia erilaisten palveluntarjoajien ja sisällöntuottajien kanssa. Asiakkaat odottavat välitöntä, informatiivista ja reaaliaikaista asiakaspalvelua riippumatta kanavasta. Ostamisen pitää olla mahdollista heti, kun tarve aktivoituu, esimerkiksi sosiaalisen median sisältöjen kautta suoraan. Mahdollista on myös, että koronatilanne lisää sosiaalisen ostamisen merkitystä, kun kuluttajat tekevät enemmän ostoja kotoa käsin. (Mitronen & Närvänen 2020, 77.)

Eräiden ennusteiden mukaan älykkäät avustajat (eng. Intelligent assistant), kuten Amazonin Alexa, Applen Siri ja monien muiden jättiyritysten älykkäät avustajat tulevat mullistamaan ostokäyttäytymisen ja ostosten teon tulevaisuudessa. Kuluttajan luovuttaman tiedon perusteella avustaja pystyy tekemään ostokset kuluttajan puolesta, tai ehdottamaan hänelle sopivia tuotteita suoraan sen sijaan, että kuluttajan pitäisi käyttää aikaa monimutkaisten ostopäätösten tekemiseen. (Dawar & Bendle, 2018.) Mitrosen ja Närväsen (2020, 53) mukaan markkinointistrategioita ei ehkä jatkossa kohdistetakaan suoraan kuluttajalle, vaan pyrkimyksenä on saada hakukoneiden ja verkkoalustojen algoritmit huomioimaan oman yrityksen tuotteet mahdollisimman hyvin, jotta älykkäät avustajat suosittelisivat ja valitsisivat niitä asiakkaille. (Mitronen & Närvänen 2020, 53.)

Mobiilisovelluksissa kerättävän tiedon haasteeksi muodostuu tiedon rikkaus ja määrä. (Green ym. 2020, 49.) Greenin ym. (2020, 53-54.) toteuttamassa tutkimuksessa todettiin applikaation toimittavan valtavan määrän tietoa, enemmän mitä tutkijat pystyivät analysoimaan projektille osoitetussa ajassa. Myös liian vähäiset analyysit saattoivat johtaa ennenaikaisiin päätöksiin. Tutkimuksessa todetaan, että mobiilisovelluksella kerättävä tietoa on erityisen hyödyllistä palvelunkehitysprosessin alkuvaiheessa, kun ideoita syntyy ja piilotettujen tarpeiden tunnistaminen voi olla tehokkainta kehityksen ohjaamiseksi. (Green ym. 2020, 53-54.)

Euroopan innobarometrin (European Commission 2016, 84-85) mukaan tulevaisuudessa yritykset investoivat innovaatioihin markkinapotentiaalin hyödyntämiseksi ja vastatakseen asiakkaiden kysyntään. Vastaavasti osa yrityksistä investoi innovointiin, koska voimaan tulee hallinnollisia säädöksiä, jotka edellyttävät niitä. Vastaava osuus yrityksiä mainitsee, että syy innovointiin johtuu joko toimittajista, jotka tarjoavat uuden ominaisuuden ja liiketoiminnan mahdollisuuden tai kiristyneestä kilpailutilanteesta. Vuoteen 2015 verrattuna eniten muutosta on tapahtunut asiakaskysynnän kasvaneessa vaikutuksessa ja markkinapotentiaalin sekä kilpailutilanteen vaikutuksen pienenemisenä. Taulukossa 2 havainnollistetaan muutoksia vuosien 2015-2016 välillä.



Base : Companies that have invested and plans to invest in the next 12 months (n = 6400, 49% of base)

Taulukko 2: Euroopan innobarometrin tulokset innovaatioiden ajureista (European Commission 2016, 85).

Hiltunen (2017, 132-133) puhuu kirjassaan kahdesta voimakkaasta digikuluttamisen muutosvoimasta. Teknologian tuomat tehokkaammat välineet digikuluttamiseen ja vaatimustaso helppoudesta ja personoinnista kasvaa, kun digipalveluja tarjotaan enemmän. Nuoret, tulevaisuuden aikuiset ja päättäjät, ovat kasvaneet älypuhelin kädessään ja tottuneet digikuluttamiseen. Erilaiset kyberuhat voivat toteutuessaan muuttaa näiden muutosvoimien suuntaa hyvin radikaalisti. Teknologian osalta tulevaisuudessa tullaan näkemään enemmän kasvojentunnistusta, konenäköä, laajennettua todellisuutta, virtuaalitodellisuutta, sensoreita, robotiikkaa, kvanttietokoneita. Erityisesti kasvojentunnistus mahdollistaa asiakkaiden iän, tunteiden ja sukupuolen perusteella palvelun personoinnin. (Hiltunen 2017, 132-134.) Esimerkiksi DeepEyes yritys tarjoaa algoritmia, joka tunnistaa kasvoista ilmeet ja tunnetilat kasvojentunnistuksen avulla. Kohdehenkilön pulssia, hengitystä, silmien ja pään liikkeitä tarkkaillaan. (DeepEyes 2020.) Myös laajennettua todellisuutta tullaan hyvin todennäköisesti näkemään enemmän Pokemon Go pelin tavoin. (Hiltunen 2017, 132-134.) Voidaan puhua yhteiskunnasta 5.0 eli superälykkästä yhteiskunnasta, jossa ihminen-kone ja ihminen-ihminen vuorovaikutus ymmärretään paremmin datan avulla, joka johtaa parempiin palveluihin. Uudenlaisen vuorovaikutuksen katsotaankin olevan tulevan kehityksen ytimessä. (Aaltonen 2019, 38.) Lukuisat sovellukset, joita käyttäjät lataavat puhelimiinsa, kysyvät käyttäjiltä lupia erilaisiin tietoihin. Tulevaisuuden pelisäännöt tulevat mitä luultavimmin olemaan selvät. Jos ei käyttäjä anna lupaa, ei sovellusta voi käyttää. (Hiltunen 2019, 275.)

Kuluttajien uudet tarpeet tulevat muuttuvista markkinatarpeista, jotka voivat liittyä ihmisten muuttuviin toimintatapoihin, asenteisiin, arvoihin tai olemassa olevien tuotteiden käyttöön liittyviin ongelmiin (Hiltunen & Hiltunen 2014, 10). Se mikä teknologia ottaa vallan

markkinoilla, on riippuvainen markkinatekijöistä, kuluttajien valinnoista, arvoista ja asenteista. Uudet teknologiat synnyttävät kysyntää, samoin kuin uudet standardit ja kriisit. (Hiltunen & Hiltunen 2014, 10.) Jokaisen organisaation kannattaakin seurata kuluttajatrendejä eri aloilta eli kuluttajien asenteiden ja käyttäytymisen muuttumista. Eri alojen trendit vaikuttavat toisiinsa. (Hiltunen 2019, 63). Ohessa Taulukossa 3 listattuna muutamia Hiltusen (2019), Dufvan (2020) ja Business Finlandin (2020) listaamia kuluttajatrendejä, jotka voivat vaikuttaa organisaatioiden päätöksen tekoon lähitulevaisuudessa.

Kuluttajatrendi	Avainsanat
Aikuisen sisäinen lapsi ja elämän leikkisyys	Elämyksellisyys, hauskuus, huumori, extreme
Täydellisyyden tavoittelu	Hyvinvointi, itsensä brändäys
Erilaisuuden tavoittelu	
Sosiaalisessa mediassa vaikuttaminen	Pyrkimys somevaikuttajaksi
Asiakassegmenttien moninaistuminen	Kohdennettuja palveluita asiakkaille
Digi- ja älykuluttajat	Erittäin teknologiatietoiset kuluttajat
Mielen ja kehon hyvinvointi	Fitness buumi, henkinen hyvinvointi
Yhteisöllisyys	Joukossa on voimaa
Käsillä tekemisen taidot	Käsityöt, leivonta
Tiedon manipulointi	Trollaus, some huijaukset, väärennetyt uutiset
Helppo elämä	Palveluiden halpuus, nopeus ja helppous
Hybridikuluttaja	Osa luxusta, osa halpaa, tänään kasvissyöjä, huomenna lihansyöjä

Taulukko 3: Vaikuttavia kuluttajatrendejä (Hiltunen 2019, Dufva 2020, Business Finland 2020)

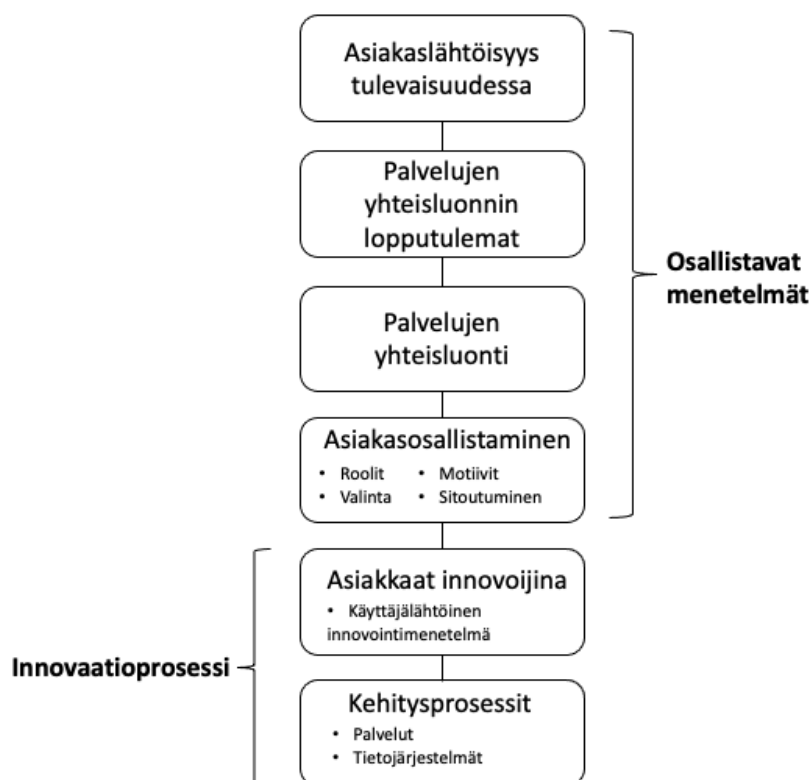
Terveysteknologia on tullut osaksi monien yritysten palveluita. Monilla käyttäjillä on älykellot, joista saa paljon terveyteen liittyvää dataa. Halutessaan kuluttaja voi luovuttaa kellonsa tiedot myös muille yrityksille. Kyseessä on nouseva trendi maailmalla, jossa hyvistä elämäntapavalinnoista saa etuja. Esimerkiksi LähiTapiola myy älyhenkivakuutusta ja kehittää vakuutusta asiakkaiden aktiivisuusrannekkeista saamallaan tiedoilla. Tekoälyalgoritmit pystyvät analysoimaan big dataa, josta saadaan kuluttajien profilointi. Näin pystytään analysoimaan tulevaa käyttäytymistä, jolloin asiakkaille saadaan yhä parempaa palvelua. (LähiTapiola 2021; Hiltunen 2019, 280.) Ulospäin näkymättömät asiakastarpeet näkyvät algoritmeille, jotka pyrkivät ennustamaan asiakkaiden käyttäytymistä. (Hiltunen 2019, 280.)

Sosiaalisen ostamisen trendi todennäköisesti vahvistuu myös Suomessa, kun nuorempien sukupolvien merkitys kasvaa tulevina vuosina. Sosiaalisen ostamisen trendi linkittyy vaikuttajamarkkinointiin. Esimerkiksi kaupan alan yritysten markkinointiviestintä tulee siirtymään entistä enemmän dialogisempaan, jatkuvaan kommunikointiin asiakkaiden kanssa

ja yhteistyötä tulla tekemään asiakkaille tärkeiden vaikuttajien välityksellä. (Mitronen & Närvänen 2020, 77.)

2.3 Yhteenvedo opinnäytetyön tietoperustasta

Opinnäytetyön tietoperusta eli kirjallisuuskatsaus toimii perustana opinnäytetyön kehittämisosuudelle eli empiiriselle tutkimukselle. Kuviossa 4 havainnollistetaan tietoperustan kokonaisuutta.



Kuvio 4: Opinnäytetyön tietoperustan yhteenvedo

Alam ja Perry (2002, 524-525) ovat luoneet uuden palvelun kehitysprosessin vaiheet. Asiakkaat voivat vaikuttaa prosessin kaikissa erivaiheissa, mutta yleisintä ja kriittisintä se on ideoiden tuottamisen, palvelu- ja muotoiluprosessin sekä palvelutestaus ja pilotointi vaiheissa. Asiakkaiden osallistuminen on kriittisen tärkeää palveluinnovaatioille näissä vaiheissa, koska nämä vaiheet ovat eniten tietoa vaativia ja ne luovat perustan, jolle koko uuden palvelun kehitysprosessi rakennetaan (Sigala 2012, 968). Käyttäjien osallistamisessa palveluiden kehittämiseen tulisi ottaa huomioon myös yrityksen tietojärjestelmänkehityksen elinkaari, jossa ensimmäinen vaihe sisältää laukaisijat, kannustimet ja lähestymistavat kehittämiselle. Seuraavan vaiheen kolme ulottuvuutta ovat käyttäjän vaikutus, käyttäjien

osallistumisen esteet ja tietoisten päätösten taso. Nämä päätökset osoittavat, missä määrin käyttäjiä kutsutaan ja annetaan vaikuttaa suunnitteluprosessiin, sekä onko olemassa syitä, jotka motivoivat erilaisia valintoja käyttäjien osallistumiselle. (Holgersson ym. 2018, 74-76.) Johne ja Storey (1998, 189) toteavat innovaatiojoattelussaan, että palvelukehityksellä voidaan viitata olemassa olevien palveluiden muuttamiseen tai parantamiseen. Beltaguin ym (2016, 763) ja Magnussonin (2009, 592) mukaan asiakkaat pystyvät luomaan merkityksellisiä kehitysehdotuksia vasta, kun ovat käyttäneet palvelua.

Asiakkaiden roolia, valintaa, motivaatiota ja sitoutumista sekä yrityksen osallistamisentapoja tutkitaan keskeisten tutkimusten kautta. Oertzen ym. (2018, 667-668) määrittävät palveluiden yhteisluonnin kuvaavan palveluntarjoajan ja asiakkaan resurssien yhdistämistä, jos ja kun he ovat valmiita sitoutumaan yhteisluontiin. Palveluiden yhteisluonti voi ilmetä eri muodoissa palveluprosessin eri vaiheissa. Roberts ja Darlerin (2017, 29) tutkimuksessa palvelujen yhteiskehittämisessä korostuu huolellinen kuluttajavalinta. Alamin (2006, 476) mukaan suurimmat haasteet kuluttajien valinnassa liittyvät sopivien yksilöiden tunnistamiseen. Tutkimuksen mukaan asiakkaan osallistamisen tavoiksi on lueteltu haastattelut, palautteet, havainnointi, sähköpostit ja kohderyhmät. Hyvönen ym. (2007, 34) sekä Reichwald ym. (2005, 13) toteavat, että käyttäjiä osallistaessa yritys voi hakea kehitystyöhön erilaisia panostuksia, jotka ovat päätöksenteon tuki, informaation tuottaminen ja ratkaisujen luominen. Roberts ym. (2014, 157) tutkimuksen mukaan asiakkaan motiivit yhteisluonnille voidaan jaotella itsekeskeisiin, epäitsekkäisiin sekä mahdollisuus- ja tavoitemotiiveihin.

Kristensson ym. (2007, 478) mukaan teknologiapohjaisilla yrityksillä on usein haasteena selvittää asiakkaiden ilmaisemia ja piileviä tarpeita, koska kasvokkain tapahtuu vain vähän vuorovaikutusta. Komulaisen (2014, 239.) mukaan yhä useampi palveluyritys hyödyntää teknologisen kehityksen tarjoamia mahdollisuuksia, kuten esimerkiksi erilaisia online- ja mobiilipalveluita. Tämän kehityksen rinnalla perinteisessä palveluntarjonnassa on tapahtumassa suuria muutoksia teknologian lisääntyessä. Green ym. (2020, 49.) toteavat, että mobiilit tutkimussovellukset ovat uusin asiakkaan tietoja hyödyntävä menetelmä. Sovellukset hyödyntävät älypuhelinien yleisyyttä kerätäkseen suuria määriä tietoja sovelluksen kautta ja tekevät viestinnästä kaksisuuntaisen, jolloin kuluttajat voivat ilmaista mielipiteensä, kertoa kokemuksiaan videoiden, pelien, muistiinpanojen ja tehtävien kautta. Magnussonin (2009, 592-593) tutkimuksessa todetaan, että käyttäjien tietämys taustalla olevasta tekniikasta vaikuttaa heidän taipumukseensa osallistua uusien tai radikaalien ideoiden kanssa kehittämiseen.

Palvelujen yhteisluonnin positiivisia lopputulemia ovat kognitiiviset edut, joilla kehitetään uusia palveluita ja parannetaan olemassa olevia yhdessä asiakkaiden kanssa. (Ryzhkova 2015, 332). Jaakkolan ja Alexanderin (2014, 254) tutkimus osoittaa, että yhteisluonti johtaa

parempaan työympäristöön. Palveluntarjoajalle koituvia negatiivisia lopputulemia voivat olla yritystä koskevan tiedon jakaminen, mikä lisää epävarmuutta palvelun omistajuudesta ja voi vaatia parempia suojaustoimia jäljitelmiä vastaan (Hurmerinta-Laukkanen ja Ritala 2010, 8).

Tulevaisuudessa digi- ja älykuluttaminen tulee lisääntymään ja muuttamaan muotoaan virtuaalitodellisuuden, laajennetun todellisuuden, haptisten eli tuntoaistia hyödyntävien käyttöliittymien ja algoritmien ansiosta. Digikuluttaja jättää itsestään jatkuvasti jalanjälkiä, sosiaalinen media taas kertoo kuluttajan mieltymyksistä. Näistä tiedoista yritykset pystyvät luomaan analyysoivia ja ennustavia algoritmeja, joiden pohjalta palveluita voidaan kehittää jatkossa. (Hiltunen 2017, 128-130.)

3 Metodologia

3.1 Tutkimusote laadullinen tutkimus

Tämän opinnäytetyön kehittämisen kohteena on kehittää kuluttaja-asiakkaiden osallistamista olemassa olevan tuotteen kehittämiseen sekä luoda tulevaisuuden visioita osallistamiselle. Kehittämisen menetelmäksi on valittu kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Laadullisella tutkimuksella pyritään kuvaamaan todellista elämää, joka nähdään moniulotteisena. Laadullisella tutkimuksella ongelmaa pyritään selvittämään kokonaisvaltaisesti. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 157.) Laadulliselle tutkimukselle on luonteenomaista tutkiva lähestymistapa, jonka avulla pyritään saamaan tietoa ilmiöön liittyvistä merkityksistä osallistujien henkilökohtaisen kokemuksen kautta. Laadullisen tutkimuksen vahvuutena voidaan pitää sen kykyä kerätä kokemuksia, yksityiskohtia ja käytäntöjä tutkitusta ilmiöstä. (Palmer & Bolderston 2006, 18.)

Laadullisen tutkimuksen tietoperustan kirjallisuuskatsauksella on suuri merkitys, koska se ohjaa opinnäytetyön kehittämistehtävää ja kertoo mitä siitä jo tiedetään. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 23-24). Tämä opinnäytteen aineistoa analysoitaessa käytetään tieteellisen päättelyn logiikkaa eli abduktiivista päättelyä. Abduktiivisen päättelyn mukaan teorian muodostus on mahdollista, kun havaintojen tekoon liittyy jokin johtoajatus tai johtolanka (Tuomi & Sarajärvi 2018, 97.) Myös Erikssonin ja Kovalaisen (2008, 23) mukaan abduktiivinen päättely tarkoittaa prosessia, jossa kuvauksia verrataan tutkittavasta ilmiöstä aiemmin esiteltäviin teorioihin. Kovácsin ja Spensin (2005, 139) mukaan abduktiivinen päättely perustuu aiempaan teoreettiseen tietämykseen ja ennakkokäsityksiin, jotka on määritelty ennen empiiristen havaintojen keräämistä. Abduktiivinen päättely alkaa vasta, kun empiiriset havainnot eivät kohtaa teoreettiseen viitekehykseen. Havainnointi ei pysty selittämään itse havainnoin poikkeavuutta, joten tarvitaan uusintakierros teorian laajentamiseksi ja yhteensovittamiseksi. Tutkija voi myös soveltaa uutta teoriaa jo olemassa olevaan ilmiöön. Abduktiivinen

päätelyprosessi päättyy johtopäätösten soveltamiseen empiirisessä ympäristössä. Tässä opinnäytteessä käytettiin menetelminä teemahaastatteluja (2kpl) sekä delfoi-kyselyä.

3.2 Tutkimusmenetelmä haastattelu

Tämän opinnäytteen tiedonkeruu menetelmänä on käytetty teemahaastattelua. Teemahaastattelu valikoitui tutkimusmenetelmäksi, koska se antaa tilaa haastateltavien vapaalle puheelle. Lisäksi teemahaastattelu mahdollisti aineiston loogisen analysoinnin. Teemahaastattelussa tutkija voi laatia etukäteen haastattelua ohjaavia kysymyksiä, mutta niistä voidaan poiketa, jos jokin keskustelun aihe osoittautuu erityisen mielenkiintoiseksi. Tutkijalla on oltava jo jonkin verran tietoa haastattelun teeman keskeisistä aihepiireistä sekä odotuksia esiin nousevista asioista. Haastattelusta saatava aineisto auttaa ymmärtämään aihetta paremmin kuin pelkkä kyselylomake. (Hirsjärvi & Suoranta 2010, 47-48.)

Hirsjärvi ja Hurme (2010, 47-48) mukaan teemahaastattelu on jaoteltu ennalta määriteltyihin teemoihin, joista keskustellaan. Teemahaastattelun oletuksena on, että kaikkia yksilön kokemuksia, ajatuksia, tunteita ja uskomuksia voidaan tutkia menetelmän avulla. Teemahaastattelussa haastateltava voi kuvailla ilmiötä omin sanoin.

Tämän opinnäytetyön haastattelun rungon kysymykset suunniteltiin hyödyntämällä kirjallisuudesta ja vertaisarvioituista tieteellisistä artikkeleista esiin nousseita keskeisiä teemoja. Tutkijan ennalta laatimat kysymykset toimivat haastattelun perustana, mutta siitä voitiin poiketa. Haastattelun kysymykset löytyvät liitteestä 1. Haastattelujen tavoitteena oli selvittää asiakasosallistamisen nykytilanne yritys X:ssä, joiden tueksi hyödynsin yrityksen laajaa aineistoa nettisivuilta ja mobiiliapplikaatiosta. Haastateltaville annettiin mahdollisuus painottaa teemoja omien kokemustensa mukaan. Haastattelun kysymykset ja teemat johdettiin suoraan opinnäytteen kehittämishankkeen teemoista 1. asiakkaiden osallistaminen palvelukehityksessä 2. asiakkaiden motiivit osallistua palvelukehitykseen 3. tulevaisuuden ratkaisuja asiakasosallistamiselle. Teemojen avulla haluttiin muodostaa mahdollisimman kattava kuva case-yrityksen tämän hetken kuluttaja-asiakkaiden osallistamisen tavoista ja vaikutuksista tuotekehitykseen sekä tulevaisuuden suunnitelmista.

Ennen kehittämistyön rungon laatimista opinnäytetyön laatija osallistui marraskuussa 2020 kolmen ammattikorkeakoulun järjestämälle Tulevaisuuden osaajat-intensiiviviikolle. Tapahtumasta tutkija sai paljon lisätietoja tekoälystä, big datasta ja eri alojen tulevaisuuden näkymistä niin yritysten kuin kuluttajien näkökulmasta. Lisäksi viikon aikana tutkija kontaktoi Suomen johtavia tulevaisuudentutkijoita tämän tutkimuksen delfoi-tutkimukseen osallistumisesta. Lisäksi tutkija oli aktiivisesti yhteydessä case-yrityksen lead designeriin

saadakseen lisätietoja käyttäjäkokemuksen hyödyntämisestä ja asiakasosallistamisesta tuotekehityksessä.

Teemahaastattelujen runko suunniteltiin huolellisesti käyttäen pohjana tietoperustan artikkeleista nousseita teemoja ja Tulevaisuuden osajat-intensiiviviikon aikana esiin nousseita kysymyksiä. Teemat johdettiin tutkimuksen ongelmakysymyksistä niin, että saataisiin mahdollisimman kattava kuva asiakkaiden osallistamisesta tuotekehitykseen ja sen tulevaisuuden ratkaisuihin. Tietoperustan käsitteistön yhdistäminen haastattelujen kysymyksiin esitelty taulukossa 4.

Opinnäytetyön tarkoitus Kehittää asiakaslähtöisyyttä ja asiakkaiden osallistamisen tapoja palvelukehityksessä		
Teemat	Tietoperusta	Teemahaastattelujen kysymykset
1. Asiakkaiden osallistaminen palvelukehityksessä	2.1 Innovaatioprosessi 2.1.1 Uuden palvelun ja tietojärjestelmän kehitysprosessi 2.1.2 Asiakkaat innovoijina ja yhteisluojina 2.1.3 Käyttäjälähtöinen innovaatiomenetelmä 2.2 Osallistavat menetelmät 2.2.1 Asiakasosallistaminen 2.2.2 Arvonluonti 2.2.3 Asiakkaiden valinta ja roolit	1. Miten asiakasosallistaminen näyttäytyy tällä hetkellä? 2 Kuinka usein asiakkaita hyödynnetään tuotekehityksessä? 4. Mikä/Mitkä käyttäjäryhmä osallistetaan? 6. Mitä eri osallistamisen tapoja nyt on käytössä? 7. Miten tietoja kerätään osallistamisen aikana? 8. Missä tuotekehityksen vaiheessa osallistaminen tapahtuu?
2. Asiakkaiden motiivit osallistua palvelukehitykseen	2.2.4 Asiakkaan sitoutuminen 2.2.5 Käsite palvelujen yhteisluonti 2.2.6 Palvelujen yhteisluonnin lopputulemat palveluntarjoajalle	3. miten kuluttajat kokevat osallistamisen? 5. Miten palvelun teknologisuus vaikuttaa asiakkaiden haluun osallistua? 9. Miten asiakkaiden kehitysehdotukset eroavat kehitystiimin ehdotuksista?
3. Tulevaisuuden ratkaisuja asiakasosallistamiselle	2.2.7 Asiakaslähtöisyys tulevaisuudessa	10. Mitä tulevaisuudelta toivottaisiin ja mikä tulee muuttumaan?

Taulukko 4: Tietoperustan yhdistäminen opinnäytetyön teemahaastatteluihin

3.3 Tutkimusmenetelmä Delfoi

Tämän opinnäytetyön kehittämistyön aineistonkeruumenetelmänä on käytetty delfoi-menetelmää. Delfoi-menetelmä on yksi tunnetuimmista tulevaisuuden tutkimusmenetelmistä. Se on asiantuntijaryhmän haastatteluprosessi, joka perustuu yhteen tai useampaan iteratiiviseen asiantuntijahaastattelukierrokseen. Se on monivaiheinen ennakoitimenetelmä, jossa asiantuntijoiden arviot ovat keskeisessä osassa. Delfoi-menetelmälle on tyypillistä, että se hyödyntää kontekstiriippuvaista asiantuntijatietoa ja sen avulla voidaan arvioida erityyppisiä mahdollisia muutoksia. Menetelmän avulla voidaan arvioida erilaisia tulevaisuuden vaihtoehtoja. Se myös mahdollistaa erilaisten strategisten vaihtoehtojen välillä valitsemisen. Metodi tarjoaa tukea päätöksiin päätöksentekijöille. (Myllylä & Kaivo-oja 2015, 1-2.) Delfoi-menetelmä valittiin tutkimusmenetelmäksi, koska haluttiin hyödyntää erialojen asiantuntijoiden näkemyksiä ja anonymisyydellä mahdollistaa vapaus vapaille vastauksille. Tämän opinnäytteen puitteissa delfoi-kierroksia pidetään yksi. Tällaista yhden kierroksen delfoi-paneelia kutsutaan myös realtime delfoiksi, jossa asiantuntijoilta kerätään nopeasti asiantuntijatietoa jonkin päätöksen taustaksi (Linturi 2009). Tutkija uskoo, että yhden kierroksen tuloksilla saadaan riittävästi tietoa tähän opinnäytetyöhön, jotta tutkimusongelmaan pystytään vastaamaan kattavasti. Yhden kierroksen delfoita tukee myös se, että tässä opinnäytteessä ei ole tarkoitus löytää yhteistä konsensusta vaan tuoda esiin uusia ajatuksia ja näkökulmia.

Menetelmälle on tunnusomaista asiantuntijoiden anonymisyys. He esittävät ja perustelevat tulevaisuutta koskevia väitteitä usein tietämättä, keitä muita asiantuntijoita tutkimuksessa on mukana. Anonymiudella pyritään siihen, että asiantuntijat esittäisivät aitoja mielipiteitään ja käsityksiään tutkimuksen aihepiiristä. Delfoi-menetelmä on erityisen hyvä menetelmä, kun halutaan eliminoida ryhmässä esiintyvä vahvojen persoonallisuuksien dominoiva vaikutus. Tällöin voimakkaat mielipidejohtajat eivät voi vaikuttaa asiantuntijaryhmän yleiseen mielipiteen muodostukseen. (Kuusi 2020; Metsämuuronen 1997, 106).

Kutsutuista asiantuntijoista muodostettu paneeli arvioi ilmiön, tapahtuman, asian tai muun vastaavan tulevaisuutta anonymisti. Kyselykierrosten päämääränä on tuoda esille uusia ja hyvin perusteltuja näkökulmia mahdolliseksi tulevaisuudeksi. (Söderlund, Boström, Kamppinen & Kuusi 2002, 104.) Tyypillisesti Delfoi-tutkimuksessa käydään usean kierroksen asiantuntijahaastattelut, ja niiden välillä tutkimuksen vetäjä tarjoaa palautetta ja yhteenvedon vastauksista. Tarvittaessa uusia ideoita on mahdollista arvioida kriittisesti ja tehdä niihin korjauksia. Haastattelukierrokset palautteineen, tukevat oppimisprosessia ja mahdollistavat mielipiteen muodostamisen ja muuttamisen anonymisti. (Myllylä & Kaivo-oja 2015, 3.) Anonymiudella on kuitenkin kääntöpuolena sosiaalisen paineen puuttuminen, joka

saattaisi edesauttaa asiantuntijoiden aktiivisuutta (Sie, Bitter-Rijpkema, Stoyanov & Sloep 2014, 383).

eDelfoi toteutetaan perinteisestä delfoi-menetelmästä poiketen verkossa, mutta se perustuu samoihin menetelmiin (Toronto 2017, 11). eDelfoin voi toteuttaa perinteisen Delfoin tapaan kahdessa tai useammassa kyselykierroksessa tai yhdenkierroksen Delfoina (real-time Delfoi), josta on johdettu myös Live-Delfoi vaihtoehto. (Linturi, Linturi ja Jauhiainen 2019.) Verkkototeutuksen merkittäviä etuja on menetelmän prosessi- ja kustannustehokkuus niin ajallisesti (kuin rahallisesti asiantuntijoiden parempi saatavuus maantieteellisestä hajaantuneisuudesta huolimatta sekä mahdollisuus tehokkaampaan viestintään. (Gnatzy, Warth, Von Der Gracht & Darkow 2011, 1681; Cole, Donohoe & Stellefson 2013, 522; Toronto 2017, 10.) Käytettävyyden osalta hyötyjä on sekä tutkimuksen toteuttajan että osallistujan näkökulmasta. Perinteiseen menetelmään nähden eDelfoi-ympäristö tarjoaa paremmat mahdollisuudet datan käsittelyyn; tiedon keräämiseen, hallinnoimiseen (Toronto 2017, 10.), säilömiseen, siirtämiseen (esimerkiksi taulukko-ohjelmiin jatkoanalysointia varten), analysointiin (tieto valuu suoraan tiedonhallintajärjestelmiin) ja raportointiin (mahdollisuus saada raportteja suoraan järjestelmästä). (Cole ym. 2013, 520.)

eDelfoin haasteet liittyvät enemmänkin teknisiin kysymyksiin kuin menetelmään (Cole ym. 2013, 520, 522). Tutkimuksen hallittavuuden (vastausmahdollisuuden rajaaminen vain valituille osallistujille) teknisiin haasteisiin on keinoina jokaisen vastaajan ohjaaminen käyttämään salasanaa tai tiettyä IP-osoitetta. Tästä kuitenkin seuraa anonymiteetin kannalta vaikeuksia, sillä periaatteessa IP-osoite voidaan kohdistaa tiettyyn henkilöön. (Cole ym. 2013, 520, 522.) Osallistumisen esteenä voi olla myös palomuurit (Toronto 2017, 11.), katkokset Internet-yhteydessä tai ongelmat järjestelmän toimivuudessa (Cole ym. 2013, 520). eDelfoin osalta onkin tärkeää ottaa huomioon jo etukäteen mahdolliset hankaluudet ja pyrkiä välttämään niitä testaamalla toimintoja, pilotoimalla tutkimusta ja ottamalla datasta varmuuskopioita (Cole ym. 2013, 521). Opinnäytetyön delfoi-kysymysten sidonnaisuus tietoperustaan esitetty taulukossa 5.

Opinnäytetyön tarkoitus Kehittää asiakaslähtöisyyttä ja asiakkaiden osallistamisen tapoja palvelukehityksessä		
Teemat	Tietoperusta	delfoiin-kysymykset
1. Asiakkaiden osallistaminen palvelukehityksessä	2.1 Innovaatioprosessi 2.1.1 Uuden palvelun ja tietojärjestelmän kehitysprosessi 2.1.2 Asiakkaat innovoijina ja yhteisluojina 2.1.3 Käyttäjälähtöinen innovaatiomenetelmä 2.2 Osallistavat menetelmät 2.2.1 Asiakasosallistaminen 2.2.2 Arvonluonti 2.2.3 Asiakkaiden valinta ja roolit	1. Miten paljon uskot tulevaisuuden muutostekijän vaikuttavan yrityksen halukkuuteen osallistaa kuluttajien palvelujen kehittämiseen tulevina vuosina? 2. Valitse kolme kuluttaja-asiakastrendiä, jotka mielestäsi vaikuttavat eniten yritysten tapoihin ja päätöksiin osallistaa asiakasta palvelujen kehittämiseen vuoteen 2030 mennessä. 3. Valitse kolme mielestäsi merkittävintä kuluttaja-asiakkaiden osallistamisen tapaa, jotka vaikuttavat palvelujen kehittämiseen vuoteen 2030 mennessä.
2. Asiakkaiden motiivit osallistua palvelukehitykseen	2.2.4 Asiakkaan sitoutuminen 2.2.5 Käsite palvelujen yhteisluonti 2.2.6 Palvelujen yhteisluonnin lopputulemat palveluntarjoajalle	4. Mitkä kuluttaja-asiakkaiden motiivit osallistua palvelujen yhteiskehittämiseen vaikuttavat mielestäsi erittäin paljon/jonkin verran/ ei merkitystä vuonna 2030?
3. Tulevaisuuden ratkaisuja asiakasosallistamiselle	2.2.7 Asiakaslähtöisyys tulevaisuudessa	5. Valitse kolme mielestäsi merkittävintä teknologiaa, jotka vaikuttavat asiakasosallistamiseen vuonna 2030. 6. Väite: Vuonna 2030 datan omistaminen on kansalaistaito, jolla on mahdollista ansaita. Yrityksen ostavat palvelujen kehittämiseen tarvittavaa dataa tärkeimmiltä asiakkailtaan eli "digikyvykkäältä dataeliitiltä". 7. Väite: Vuonna 2030 asiakkaiden osallistaminen (haastattelut, kyselyt, yhteisötapahtumat) tuottaa yrityksille saman arvoista tietoa kuin tekoälyn tekemät tarkat algoritmit asiakkaiden tarpeista.

Taulukko 5: Delfoi-kysymysten sidonnaisuus tietoperustaan

3.4 Kehittämistyön haastateltavat ja panelistit

Laadullisen tutkimuksen haastateltavien ja panelistien valintaperusteina käytetään usein tarkoituksenmukaisuutta ja teoreettisuutta. Valintaperusteilla tähdätään siihen, että opinnäytetyön kehittämistyöhön saadaan parhaat mahdolliset vastaukset ja, että vastaukset ovat merkityksellisiä olemassa olevaa tietoperustaa kohtaan. Tämä on tärkeää, koska laadullisella tutkimuksella pyritään yleistettävyyden sijaan ymmärryksen lisäämiseen. (Eskola & Suoranta 1998, 89.) Tässä opinnäytetyössä haastateltiin case-yrityksen lead designeria henkilö A sekä palvelumuotoilijaa henkilö B. He valikoituivat haastatteluun, koska heidän työtehtävänsä ovat yrityksen palvelukehityksen ja asiakaskokemuksen kehittämisen parissa. Haastattelupyyntöihin suhtauduttiin positiivisesti ja valitut henkilöt vastasivat myöntävästi haastattelupyyntöön. Haastattelut esitetään anonymisti, koska opinnäytetyön case-yritystä ei mainita nimeltä. Haastattelut toteutettiin teams-verkkohaastatteluina ja molemmat haastattelut nauhoitettiin myöhemmin tehtävää analyysia varten. Haastattelut toteutettiin valmiin haastattelurungon mukaan. Haastattelurunko löytyy liitteestä 1. Haastattelujen kestot olivat noin 30 minuuttia.

Delfoi-tutkimus suoritettiin verkkopaneelina eDelphi-sivustolla. Paneeli luotiin verkkokyselynä, johon panelisteja vastaamaan ja argumentoimaan erilaisia tulevaisuusväittämiä. Paneeliin kooksi riittää 10-40 asiantuntijapanelistin joukko (Metodix 2020). Kaikki panelistit kutsuttiin henkilökohtaisesti sähköpostilla paneeliin. Panelistit tutkija kartoitti neljään ryhmään: tarkasteltavan ilmiön merkittävä asiantuntija, tulevaisuuden tutkijat, tulevaisuusorientoituneet asiantuntijat ja intressi tutkittavan ilmiön tulevaisuuksien suhteen. Laajan näkökulman saamiseksi panelistit valittiin laajasti eri aloilta ja työtehtävistä. Alla taulukossa 6 listaus panelistien ryhmittelystä, työtehtävistä sekä toimialoista.

Ryhmä 1: Tarkasteltavan ilmiön tai sen osa-alueen merkittävä asiantuntija	
Palvelumuotoilija	Kaupanala
Senior Designer	Kaupanala
Senior Service Designer	Kaupanala
Service Designer	Kaupanala
Lead Designer	Kaupanala
Ryhmä 2: Tarkasteltavan ilmiön tai sen osa-alueen merkittävä asiantuntija	
Futuristi 1	Tulevaisuuden tutkija
Futuristi 2	Tulevaisuuden tutkija
Futuristi 3	Tulevaisuuden tutkija
Ryhmä 3: Tulevaisuusorientoituneet eli hyväksyvät ajatuksen monista mahdollisista tulevaisuuksista, joiden todennäköisyyttä ja toivottavuutta he osaavat rationaalisesti arvioida	
Tulevaisuuden opiskelija 1	Metsäteollisuus
Tulevaisuuden opiskelija 2	Kasvatuksen ja koulutuksen ala
Tulevaisuuden opiskelija 3	Kaupanala
Tulevaisuuden opiskelija 4	IT-ala
Tulevaisuuden opiskelija 5	Ammattiliitot ja järjestöt
Ryhmä 4: Intressi tutkittavan ilmiön tulevaisuuksien suhteen	
Vice President	Teknologia-ala
Palvelumuotoilija	Sähköala
Palvelumuotoilija	Teleala
Projektipäällikkö	Rakennusala
Manager	Konsultointiala
Myynti	Kiinteistöala
Myynti	Lääkeala
Myynti	Vakuutusala
CEO & Founder	Sovellukset ja ohjelmistot
CEO	Sovellukset ja ohjelmistot
Country Manager	Markkinatutkimus
Associate professor	IT-ala
Head of Culture Journey	Metalliteollisuus
Insights and design	Radiomainonta
Senior Research Specialist	Kaupanala
Personalization Services	Kaupanala

Taulukko 6: Delfoi-tutkimuksen panelistit

Panelistien valinnassa käytettiin harkinnanvaraista otantaa, jossa pyrkimyksenä on valita panelisteiksi henkilöitä, jotka parhaiten tuntevat tutkittavan ilmiön (Tuomi & Sarajärvi 2011, 99). Tutkimukseen osallistuvien henkilöiden valinta ei ollut satunnaista vaan tarkoitukseen sopivaa. Osallistujilla oli kokemusta tutkittavasta asiasta ja ilmiöstä mahdollisimman paljon. Asiantuntijaverkosto koostui yritys X:n asiantuntijoista, joiden työtehtäviin kuuluivat laaja-alaisesti tuotekehitys, palvelumuotoilu ja asiakastytyväisyys. Lisäksi tutkija otti useaan tulevaisuuden tutkijaan yhteyttä, joiden tutkimuksia on hyödynnetty myös tämän opinnäytteen tietoperustassa. Panelistiverkosto koostui lisäksi usean eri alan erityisasiantuntijoista. Näin saatiin varmistettua paneelin asiantuntijajoukosta riittävän monipuolinen.

3.5 Kehittämistyön aineistonkeruu

eDelphi sivustolla kyselypaneeliin pystyy luomaan erilaisia kysymystyyppisiä, koosteita, vapaita tekstisivuja ja keräämään tietoja panelisteista. Tutkimuksen kyselyssä käytettiin teksti, ryhmittely ja skaalaus sivutyyppejä. Varsinaiset kysymykset olivat monivalinta, ryhmittely ja skaalaustyyppisiä kysymyssivuja. Monivalintakysymyksissä valitaan useista vaihtoehdoista kolme vaikuttavinta vaihtoehtoa. Ryhmittelykysymyksessä panelistit luokittelevat arvoja erilaisiin ryhmiin, jotka kysymyksen tekijä määrittelee. Skaalauskysymystyyppi on luultavasti käytetyin Delfoi-tutkimuksissa käytetty kysymystyyppi, sillä se sopii erityisesti tulevaisuusväitteiden arviointiin. Vastaukset esitetään vaakasuoralla liukunappisäätimellä. Usein arvioidaan tulevaisuusteetin todennäköisyyttä ja vaikuttavuutta. (eDelphi 2020.) Tekstisivut olivat kyselyn alussa, jossa kerrottiin kyselyn tarkoitus vielä kertaalleen panelisteille sekä kyselyn lopussa, jossa oli kyselyn laadintaan käytetyt lähteet.

Panelistit kutsuttiin eDelphi-järjestelmän kautta osallistumaan kyselyyn nimeltä ”Asiakaslähtöisyyden tulevaisuus 2030”. Sähköposti sisälsi johdannon kyselyyn osallistumisesta, joka löytyi myös kyselyn aloitussivulta. Paneelin kysely koostui kahdesta ryhmittelykysymyksestä, kolmesta monivalintakysymyksestä ja kahdesta väittämästä. Ryhmittelykysymyksissä kysyttiin asiakkaiden osallistamiseen vaikuttavista ilmiöistä, asioista ja asiakkaiden motiiveista osallistua kehittämiseen. Panelistien tuli valita kuinka paljon eri ilmiöillä on vaikutusta asiakkaiden osallistamiseen erittäin paljon, jonkin verran tai ei merkitystä asteikolla. Monivalintakysymyksissä kysyttiin kuluttajatrendien vaikuttavuudesta, osallistamisen tapoja sekä uusien teknologioiden vaikuttavuutta.

Väittämissä kysyttiin eriarvoistaako teknologia asiakkaita sekä sosiaalisen ja teknologian mahdollistaman osallistamisen arvoa yritykselle. Väittämissä panelistien tuli ottaa kantaa todennäköisyyteen ja vaikuttavuuteen. Väittämiä vastaus oli kuusiportainen skaalausasteikko, jossa keskikohtaa ei saanut valittua. Jokaisen kysymyksen lopuksi panelistit saivat kommentoida omaa vastaustaan sekä muiden panelistien vastauksia. Kyselyn lopuksi panelisteilla oli mahdollisuus vapaille kommentteille, jos kyselystä oli jäänyt huomiotta jonkin asiakaslähtöisyyden tulevaisuuteen vaikuttava tekijä.

Delfoi-tutkimuksen kysymykset tutkija muodosti tietoperustasta ja teemahaastatteluista esiin nousseiden asioiden pohjalta, kuten asiakkaiden osallistamisen tavat, teknologian hyödyntäminen ja kuluttajatrendien vaikutus osallistamisen tapoihin. Kysely pyrittiin rakentamaan neutraaliksi, mutta kuitenkin provosoivaksi, jotta kommentteja saataisiin mahdollisimman monelta. Delfoi-tutkimuksen kysymykset ja tulokset eDelphi-sivustolla löytyvät liitteestä 2. Delfoi-paneeliin osallistumisen halukkuudesta kyselin muutamalta panelistilta joulukuussa 2020, kertoen paneelin ajankohdan olevan alkuvuodessa 2021. Viralliset kutsut lähetettiin maaliskuussa 2021 viikkoa ennen kyselyn alkamista. Kysely oli auki

yhden viikon ja viikon alussa panelisteille lähetettiin muistutusviesti kyselystä. Panelisteiksi lupautui 29 henkilöä. Lopulta paneeliin vastasi 15 henkilöä, ja vastausprosentiksi muodostui 52%.

3.6 Kehittämistyön aineiston analysointi

Aineiston analyysillä tarkoitetaan kerätyn aineiston lajittelu- ja luokitteluprosessia. Ratkaisevaa aineiston analyysille on muuttaa kerätty aineisto johdonmukaiseen ja yhteneväiseen muotoon. (Green, Willis, Hughes, Small, Welch, Gibbs & Daly 2007, 545.) Perusteellinen teemahaastattelujen analysointi ja delfoi-tutkimuksen analyysi on välttämätön kehittämistyön tavoitteiden ja tutkimusnäytön saavuttamiselle. Laadulliselle tutkimukselle ei ole määritelty yhtä ainoata lähestymistapaa (Green ym. 2007, 545).

Korkealaatuisissa tutkimuksissa on usein hyödynnetty neljää keskeistä asetelmaa aineiston analysoinnissa: aineistoon syventyminen, sisältöanalyysi, kategorioiden luonti ja teemojen tunnistaminen. Ensimmäinen vaihe eli aineistoon syventyminen, jossa tutkija käy systemaattisesti läpi kerätyn aineiston ja pyrkii sisäistämään kaiken. Teemahaastattelut ja niiden läpikäynti kirkastaa kokonaiskuva ja auttaa ymmärtämään kokonaisuutta. Aineistoon syventyminen tarkoittaa myös tietoperustan uudelleen arviointia. (Green ym. 2007, 547.) Dubois ja Gradde (2002, 558) toteavat tutkimuksessaan, että tietoperustaa tulisi tarkastella kriittisesti empiirisen tutkimuksen aikana, koska havainnot voivat aiheuttaa muutoksia teorian katsontakantoihin (Dubois & Gadde 2002, 558). Tässä tutkimuksessa teemahaastatteluja ja delfoin-tuloksia käytiin useaan otteeseen läpi, jotta vastauksista saatiin kattava kokonaiskuva.

Analysoinnin toinen vaihe eli aineiston sisältöanalyysi tarkoittaa tutkimuksen aineiston organisointia ja tarkastelua. Teemahaastattelut litteroitiin ja delfoin-tutkimustulokset käytiin kaikki läpi, jotka saatiin eDelphi-sivustolta otettua talteen. Analysoinnin kolmasvaihe eli kategoriointi tehtiin haastattelujen aiheiden mukaan ryhmiin sekä delfoin-tulokset klusteroitiin delfoin-kysymyksissä esiin nousseiden teemojen mukaan. Panelistien yhtenäiset argumentit sijoitettiin kysymysten alle samaan ryhmään, joista oleellimmat on nostettu esille tähän opinnäytetyöhön. Neljäs vaihe on teemojen luonti, jotka on johdettu tämän kehittämistyön tavoitteista eli asiakkaiden osallistamisen tavat, asiakkaiden motiivit osallistua sekä tulevaisuuden visiot asiakasosallistamiselle. Haastattelujen ja delfoin-tulokset klusteroitiin edelle mainittujen teemojen alle.

3.7 Kehittämistyön luotettavuuden arviointi

Opinnäytetyön kehittämisosion luotettavuuden arvioinnilla tarkoitetaan väitteiden perusteltavuutta ja totuudenmukaisuutta. Kvalitatiivisen tutkimuksen tekijää ja hänen kokemuksiansa voidaan pitää keskisenä tutkimusvälineenä ja kehittämistyön lähtökohtana. Keskeinen luotettavuuskriteeri on tutkimuksen laatija. Tätä perustellaan tutkijan henkilökohtaisella otteella ja pohdiskelevalla sisällöllä. Kehittämistyötä voidaan arvioida siinä esitettyjen kuvausten, väittämien ja pohdintojen perusteella. (Eskola & Suoranta 1998, 211.) Laadullisessa tutkimuksessa keskeinen menetelmä on prosessien järjestelmällinen hallinta (Hayhow & Stewart 2006, 478). Opinnäytetyön kehittämistyön luotettavuuskysymykset liittyvät tutkijaan, tutkimusaineistoon, tutkimusmenetelmiin ja tutkimustulosten esittämiseen (Nieminen 1998).

Laadullisen tutkimuksen luotettavuus voidaan jakaa kahteen muotoon: sisäiseen ja ulkoiseen luotettavuuteen. Ulkoisen luotettavuuden keskeinen ajatus liittyy tutkimuksen edustavuuteen. Edustavuudella tarkoitetaan tutkijan empiirisen aineiston tulosten tarkoituksenmukaisuutta ja oivallusten tasoa. Sisäinen luotettavuus viittaa toimiin, joiden avulla voidaan varmistua siitä, että tutkimuksen tuloksien välisiä suhteita on tarkasteltu riittävällä tasolla ja niiden paikkansapitävyyteen on kiinnitetty huomiota. (Lapan, Quartaroli, Riemer, Quartaroli & Riemer 2011, 132.) Uskottavuudessa on kyse siitä, miten hyvin tutkimusprosessin aikana tehdyt havainnot vastaavat tutkittavaa todellisuutta. Uskottavuutta lisää se, että tutkija tuntee tutkittavan kontekstin. (Miles & Huberman 1994, 263.) Tällä tarkoitetaan sitä, että tutkittavan kohteen ominaisuuksia on kuvailtava, tulkittava ja selitettävä eikä vääristymiä saa olla tutkimuksen kohteessa ja tuloksissa. (Lapan ym. 2011, 132.) Tämän opinnäytetyön tutkija on perehtynyt laajasti tutkittavaan kontekstiin tämän opinnäytetyön aikana ja lisäksi opiskellut tammikuusta 2020 kontekstin alaa.

Tämän opinnäytetyön kehittämistyössä käytettävät kriteerit ovat uskottavuus ja siirrettävyys. Tutkittavan ilmiön todellisuuden tavoittaminen edellytti tutkijalta palveluinnovaatioiden ja sen rinnalla asiakasosallistamisen ja sen kehittämisen logiikan tuntemusta, joista molemmista tutkijalla oli käytäntöön, että kirjallisuuteen perustuvaa tietämystä. Siirrettävyys uskottavuuden kriteerinä viittaa tulosten sovellettavuuteen, kun tarkastellaan tutkimusympäristön ja sovellutusympäristön samankaltaisuutta. Tässä opinnäytetyössä siirrettävyydellä tarkoitetaan sitä, missä määrin tutkimustulokset ovat siirrettävissä palvelun käyttäjää osallistavan palveluinnovoinnin konteksteihin.

4 Tutkimuksen tulokset case: yritys X

4.1 Asiakkaiden osallistaminen palvelukehityksessä

Haastattelujen sekä muun yritys X:n verkosta saatavan materiaalin mukaan yrityksen koko toiminnan tarkoitus on liiketoimintaa harjoittamalla tuottaa asiakaslähtöisiä, merkityksellisiä ja kustannustehokkaita palveluja asiakkaille. Asiakkaiden osallistaminen on jatkuvaa. Palveluita ja tuotteita kehittäessä halutaan vastata asiakkaan tarpeisiin mahdollisimman hyvin. Laukaisija kehitysprojektin aloittamiselle on ollut tarve vastata asiakkaiden tarpeisiin paremmin. Tätä tukee Holgerssonin ym. (2018, 74-76) kuviossa 2 esitetty tietojärjestelmän kehityksen elinkaaren vaiheet, jonka mukaan asiakkaiden tarpeisiin vastaaminen on yleisin laukaisija kehityshankkeille. Toisena laukaisijana voidaan pitää myös muuttuvaa toimintaympäristöä. Palveluiden ja tuotteiden kehityksessä on tärkeää ymmärtää palvelun loppukäyttäjää. Asiakkaiden tarpeisiin paremmin vastaaminen on saanut case-yrityksessä aikaan tuotestrategian päivittämisen.

Yritys X:n asiakaslähtöisen suunnittelun metodeja, prosesseja ja toimintatapoja on muutettu viimeisen vuoden aikana paljon. Haastatteluissa käy ilmi, että vielä muutamia vuosia sitten koko ohjelmistokehittäminen tehtiin ulkopuolisella toimittajalla, jolloin tuotteiden kehittäminen on ollut kaukana ketterästä kehittämisestä. Viimeisen vuoden aikana yritys X:ssä muotoilun roolia on vahvistettu ja suunnittelutiimiä kasvatettu. Koko tuotestrategia on luotu asiakasryhmien ympärille vastaamaan asiakkaiden tarpeisiin mahdollisimman hyvin. Seuraavaksi esittelen suoria lainauksia haastatteluista. Haastateltavat ovat nimetty pseudonyymeillä A ja B.

A: ”Yrityksen sisään on perustettu tämä kehitystiimi ja se on tietystikin ollut hyvä veto ja silloin voidaan tehdä yhteistyötä joustavammin, kun designerit ja devaajat on samassa tilassa ja tehdään ikään kuin yhteistä projektia. (...) designille on annettu myös enemmän määräysvaltaa. Se on tietysti ollut ensimmäinen askel.”

B: ”Se, että me saataisiin siihen (tuotekehitykseen) se, että kaikki mitä tullaan tekemään on asiakas validoituja. Että ne (ideat) ei tule pelkästään business leadien pöydältä, että tekkää tämä. Mikä on ollut vuosi takaperin se toimintatapa, miten tehdään asioita.”

Ketterän toimintamallin rakentaminen on nyt ajankohtaista yritys X:ssä. Se tapahtuu yrityksen toiminnallisten prosessien kautta. Kyky tehdä toimivia prosesseja on toiminnan kulmakiviä.

B: ”Ylipäättänsä asiakaskeskeisyys kasvaa kaikkialla ja tiedetään, että ei voida enää tehdä vaan palveluita, jotka ei ole asiakkaan tarpeita vastaavia. Ja se oli meillekin se lähtökohta. Pystyttiin sanomaan, että meillä on tosi erityyppisiä asiakkaita keiden tarpeita meidän pitäisi palvella. (...) Meidän pitää lähteä rakentamaan sitä et valitaan kelle me sitä tehdään,

ketkä on se meidän tärkein kohderyhmä liiketoimintojen kannalta ja mitkä on sitten driverit niille asiakkaille et saadaa siitä käyttökokemuksesta se paras mahdollinen.”

A: ”Mun toiveena on, että meillä on koko ajan jotain (asiakasosallistamista) päällä. Joka kuukausi tapahtuu jotain haastattelua tai kyselyä tai muuta siellä.”

Kehitysprojektin aikana asiakkaiden vaikutus ja osallistaminen tapahtuu pääasiassa palvelukehitysprosessin testaus ja pilotointivaiheissa. Yritys X:n liiketoiminnan puolelta tulee tarve palvelun kehitykselle, jonka jälkeen sovitaan tarpeelliset toimet ensin sisäisesti tiimien kesken. Tämän jälkeen uuden palvelun protoversioita voidaan työstää yhdessä asiakkaiden kanssa. Tällä hetkellä asiakkaiden ideointia saadaa palvelun käytettävyyteen ja saavutettavuuteen liittyviin asioihin. Palvelukehitysprosessista halutaan tulevaisuudessa monivaiheisempi ja ideointia yhdessä asiakkaiden kanssa, mutta resurssien rajallisuuden takia tähän tarvittaisiin työkaluja avuksi. Koska palvelu on jo olemassa, on välillä tilanne se, että kyse on uudelleen muotoilusta eikä varsinaista uudelleen ideointia tarvita asiakailta.

Kehitysprojektin jälkeisessä vaiheessa asiakaslähtöisyys näyttäytyy haastateltavien mukaan asiakasryhmien ja heidän arjen tarpeiden ymmärtämisenä. Olemassa olevien konseptien testaus asiakkailla nähtiin asiakaslähtöisenä. Lisäksi kaiken kuluttajista saatavan datan läpikäynti ja asiakaspalautteiden läpikäynti liitetään asiakaslähtöiseen toimintaan. Asiakaslähtöisyydessä korostuu palvelun loppukäyttäjän ymmärtäminen. Jos yritys toimii olettamuksen perusteella, riski palvelun ja asiakastarpeen yhteensopimattomuudesta kasvaa. Asiakas ei aina tiedä, mikä hänen tarpeensa tai ongelmansa on, jolloin korostuu se, että asiakkaalle pystytään näyttämään mitä palveluita ja tuotteita yritys on kehittänyt.

A: ”Me tiedetään mitä asioita eri ihmiset haluaa edistää arjessaan. (...) Sitten me ollaan kohdistettu heihin tietynlaisia asioita mitä he haluavat ratkaista omassa arjessa ja mitkä asiat on kivoja omassa arjessa. Että, on luotu myös semmoista laadullista kosketuspintaa.”

4.2 Osallistamistavat ja tiedon kerääminen

Yritys X hyödyntää monia eri osallistamistapoja, kun halutaan kehittää olemassa olevia tuotteita tai palveluita. Kehitysprojektissa voidaan hyödyntää useampaakin osallistamistapaa riippuen kehityshankkeesta. Tällä hetkellä käytetyimpiä osallistamistapoja ovat kyselyt ja haastattelut. Lisäksi asiakkaille on järjestetty prototyyppien testauksia ja annettu mahdollisuus antaa palautetta prototyypistä. Suunnitteilla on ollut koko Suomen kattava asiakaskiertue, jolloin saataisiin osallistettua asiakkaita paremmin keskusteluihin palvelusta. Koronan takia kiertue kuitenkin peruuntui ja haastattelut on tehty etänä. Yritys X:llä on toimiva asiakasyhteisö sosiaalisessa mediassa, missä voidaan kysyä asiakkaiden

mielipiteitä ja pitää kyselyitä sekä rekrytoida haastatteluihin asiakkaita. Suuresta asiakasmäärästä johtuen haastatteluihin valitaan usein alkukyselyjen perusteella eritaustaisia ja sanavalmiita asiakkaita. Huonona puolena haastatteluissa on niiden manuaalisuus ja ne ovat aikaa vieviä. Muita asiakasosallistamisen tapoja ja tiedon keruu menetelmiä olivat asiakaspalautteet ja niiden koonti sekä sosiaalisen median palautteet. Lisäksi asiakkaille on pidetty workshopeja Miro-yhteistyöalustan kautta. Erikseen luotuja digitaalisia yhteisöjä on kokeiltu luoda myös uudelleen konseptointien testaukseen ja ideointiin, jossa asiakkaille on annettu viikkotehtäviä.

A: ”Haastattelut on aina tosi hyviä, mutta ne on tosi aikaa vieviä. Että se on semmoinen huono asia niistä. Tässä vaiheessa jotenkin tuntuu, että kaikki osallistaminen olisi tosi hyväksi. Jollain lailla tuntuu, että ollaan niin alussa, että ei oikein vielä edes pystytä arvioimaan mitkä olisi toimivimpia ja mitkä ei.”

B: ”Se (haastattelu) on valitettavasti (manuaalista työtä). Et se on ehkä sellainen mihin kaipaisi helpotusta. Onhan se aikamoinen ruljanssi.”

Haastateltavien mukaan eteen tulee pian ratkaistavaksi, miten kaikkea dataa dokumentoidaan ja kuinka se kerääntyy. Haasteet tulevat olemaan datan hyödyntämisessä. Iso osa datasta elää järjestelmien sisällä, kun taas kaikki järjestelmät eivät ole uusia, jolloin datan kaivaminen esille vaatii paljon työtä. Olennaiseksi asiaksi haastateltavat mainitsevat, että täytyy tietää mitä tietoa halutaan kerätä ja välttää näin turha työ.

A: ”Sen tiedän, että meille tulee aika nopeasti eteen sen pohtiminen, että miten sitä (tietoa) dokumentoidaan ja miten se tieto kerääntyy niin, ettei se olisi vaan semmoisia yksittäisiä haastatteluja yksittäiseen ongelmaan.”

B: ”Se on tärkeää tietää alussa, että mitä tietoa haluat kerätä, mitä on relevanttia kertoa muille eteenpäin ja mikä se on se muoto. Ettei tee turhaa työtä, jos tietää jo, että mihin muotoon se pitää purkaa. Niin tekee jo valmiiksi ne pohjat sellaiseksi.”

4.3 Asiakkaiden valinta ja motiivit

Haastateltavat kokivat asiakkaiden rekrytoinnin helpoksi eikä haastateltavien löytäminen ole ollut vaikeaa. Asiakkaiden valinta on toisinaan tapahtunut dataan perustuen ja toisinaan vapaaehtoisia on kyselty asiakasyhteisöistä. Asiakkaat haluavat myötävaikuttaa yrityksen palveluiden kehittymiseen. Asiakkaiden osallistumisen motiivina pidettiin mielenkiintoa, halua keskustella ja rahallista kompensatiota. Useille asiakkaille on tärkeää tulla vain kuulluksi. Haastateltavat kertoivat, että asiakasyhteisöjen käyttäjät ovat usein palvelua

aktiivisesti käyttäviä henkilöitä. Toisaalta asiakaspalautteissa on käynyt myös ilmi pieniä negatiivisia seikkoja, joiden korjaamisella voisi olla suuri vaikutus kuluttajiin.

B: ”Niin tavallaan me silloin poimittiin datan pohjalta mahdollisimman erilaisia kuluttajia. Ja myös erilaiset demografiset tekijät vaikuttavat. Ja sitten lähetettiin heille kutsu kehitykseen mukaan ja poimittiin sieltä. Heillä oli vielä ennakkotehtävä mukana, jolla katsottiin, että saatiin sellaisia sanavalmiita ihmisiä ja kellä oli joku muukin houkutin kuin se lahjakortti osallistuu siihen kehittämistyöhön.”

A: ”Asiakkaat mielellään auttaa yksi syy on se, että ihmiset tykkää, kun heistä on kiinnostuneita et sen huomaa haastatteluissa, että ihmiset mielellään kertoo omista ajatuksista ja kokemuksista, kun joku kuuntelee. Ja sitten toki me heitä myös palkitaan.”

Palvelun teknologisuus ei haastateltavien mukaan vaikuta asiakkaiden haluun osallistua yhteiskehittämiseen. Teknologian kehitys on mahdollistanut erilaisten palveluympäristöjen luomisen digitaalisessa muodossa. Asiakkailta voidaan kysyä digitaalisessa muodossa mielipiteitä ja palautetta. Haastateltavien mukaan asiakkaiden ehdotuksen eroavat kehitystiimin ideoista, mutta heidän ideat harvoin tulevat täytenä yllätyksenä. Asiakaspalautteita käydään säännöllisesti läpi, joten asiakkaiden mielipiteistä ollaan tietoisia. Usein yrityksen sisältä tulevien ideoiden ainoa tavoite on liiketoiminnan kehittämisessä, josta pyritään pääsemään pois.

A: ”No ne (asiakkaiden ideat) jonkun verran eroaa. Kun me ollaan semmoinen voisiko sanoa feature factory, että usein ne liiketoiminnan ajatukset on semmoisia, että ne liittyy vaan siihen liiketoiminnan kehittämiseen. Nyt sitten meillä on ehkä tässä semmoinen opettamisprosessi meneillään, että jos me tehdään siitä palvelusta asiakkaille hyvä niin money follows.”

B: ”Musta tuntuu, että aika paljon asiakaspalautteita perataan koko ajan niin tiedetään aika tarkkaan mitkä siellä on asiakkaan kipupisteitä. Toki ollaan saatu asiakkaitakin hyviä ideoita. Usein ne pohjautuu siihen, että käyttää jotain toista palvelua kaipaa samanlaista toiminnallisuutta myös meidän palveluun.”

4.4 Asiakasosallistamisen tulevaisuus

Haastateltavien mukaan asiakaslähtöisyyden ja osallistamisen tulevaisuuden toimenpiteistä ja trendeistä oltiin yhtä mieltä. Datan käyttäminen ja osallistamisen keinovalikoiman lisääminen uusilla tavoilla nousivat esiin tulevaisuuden kehitystrendeinä. Yritys X:ssä pyrkimyksenä on parantaa asiakasymmärrystä sekä saada uusia työkaluja helpottamaan asiakasosallistamisen työtapoja.

A: ”Meillä on pohjalla nämä (asiakas)persoonat ja nyt me ollaan just tässä luomassa tämmöistä jatkuvan asiakasymmärryksen mallia, jossa me tehdään tämmöinen voisiko sanoa vuosikello tälle tekemiselle niin, että oltaisiin asiakkaan pulssilla koko ajan. Tunnistetaan ne kanavat, joista saadaan asiakaspalautetta, että yritetään tehdä siitä systemaattisempaa.”

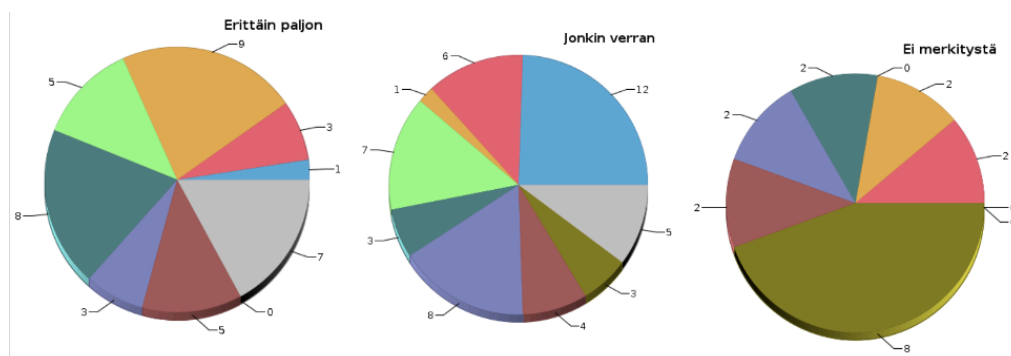
B: ”Semmoinen siellä asiakkaan pulssilla oleminen jatkuvasti kiinnostaa ja, että siinä olisi kuitenkin teknologiaa mukana. Ettei aina olisi hirveen ponnistus lähtee haastattelemaan, että olisi jotain hyviä työkaluja siihen osallistamiseen.”

Korona-pandemia on pistänyt kaiken uusiksi monen yrityksen toimintatavoissa. Ihmiset syövät enemmän kotona ja verkkokauppojen osuus kuluttamisessa yleisesti on kasvanut. Toisaalta ravintolat ja hotellit ovat kärsineet. Digitalisaatio on iso muutosvoima ja sen ympärillä tapahtuvat asiat. Lisäksi vaikuttava tekijä on Suomen rakennemuutos eli ikääntyminen, kaupungistuminen ja hybridikuluttajat. Suomessa toimintaympäristö on ollut kotimainen, mutta 2000-luvun aikana huonot toimijat ovat tippuneet pois. Tällä hetkellä suurimmat toimijat Suomessa ovat kansainvälisiä.

4.5 Asiakaslähtöisyyden ja osallistamisen tulevaisuus Delfoi tulokset

4.5.1 Tulosten raportoinnin esittely

Delfoi-kyselyn ensimmäinen ja neljäs kysymys olivat ryhmittelykysymyksiä. Vastausryhmät olivat erittäin paljon, jonkin verran ja ei merkitystä. Tuloksia pystyttiin analysoimaan sen perusteella, miten vastaukset olivat jakautuneet merkityksellisyyden mukaan. Analysoinnissa keskityttiin lähinnä erittäin paljon ja ei merkitystä -vastauksiin. Ryhmittelykysymyksen tulostenraportointi esitetty kuviossa 5.

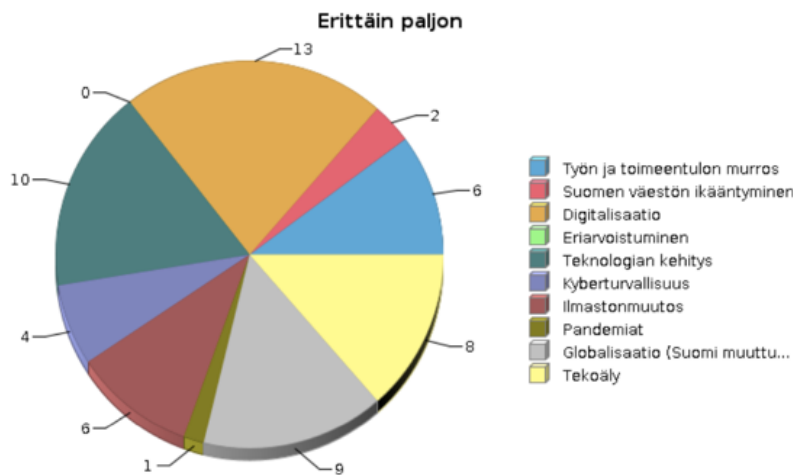


Kuvio 5: Ryhmittelykysymysten tulosten raportointi

4.5.2 Yhteiskehittämiseen vaikuttavat ilmiöt (ensimmäinen kysymys)

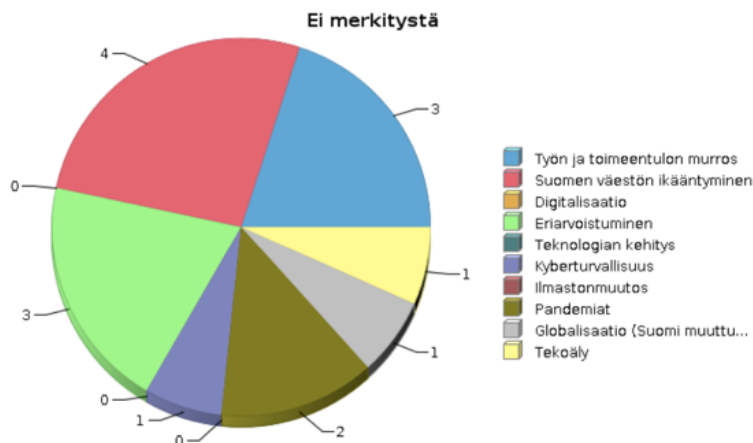
Ensimmäisessä kysymyksessä panelistien piti ryhmitellä seuraavat ilmiöt: Työn ja toimeentulon murros, Suomen väestön ikääntyminen, Digitalisaatio, Eriarvoistuminen, Teknologian kehitys, Kyberturvallisuus, Ilmastonmuutos, Pandemiat, Globalisaatio (Suomi muuttuu kansainvälisemmäksi) ja Tekoäly sen mukaan miten paljon he näkevät ilmiön vaikuttavan yritysten halukkuuteen osallistaa asiakkaita palveluiden kehittämiseen tulevana vuosina. (Beltaguin ym 2016, 763; Business Finland 2020; Dufva 2019; Dufva 2020; Hiltunen 2017, 128-130; Holgersson ym. 2018, 74-76; Komulainen 2014, 239; Magnusson 2009, 592.) Kysymys sai alkunsa trendien seuraamisesta, tutkijan omista havainnoista ja tietoperustasta esiin nousseista aiheista. Tutkijan mielestä yleisesti vaikuttavat trendit ja ilmiöt oli syytä ottaa delfoi-kyselyssä huomioon.

Yleisesti ottaen panelistit näkivät, että kaikilla ilmiöillä on vaikutusta erittäin paljon tai jonkin verran yritysten halukkuuteen osallistaa asiakkaita. Kuviossa 8 näkyy, että kaikista eniten yritysten halukkuuteen panelistien mielestä tulee vaikuttamaan Digitalisaatio (13 panelistia), Teknologian kehitys (10 panelistia) ja Globalisaatio (9 panelistia).



Kuvio 8: Yritysten halukkuuteen osallistaa asiakkaita eniten vaikuttavat ilmiöt

Vastaavasti kuviossa 9 yritysten halukkuuteen osallistaa asiakasta vähiten vaikuttaa panelistien mielestä Suomen väestön ikääntyminen (4 panelistia), Työn ja toimeentulon murros (3 panelistia) ja Eriarvoistuminen (3 panelistia).



Kuvio 9: Yritysten halukkuuteen osallistaa asiakasta vähiten vaikuttavat ilmiöt

Jo nyt yritykset ovat huomanneet koronapandemian pakottaman digiloikan tuovan lisää mahdollisuuksia virtuaalisille osallistamisen tavoille. Asiantuntijoiden argumenteissa nousivat esille ennakointi ja heikkojen signaalien tunnistaminen.

”Maailma muuttuu vauhdilla ja meidän on pakko ymmärtää ja ennakoida entistä paremmin asiakkaittemme tarpeita, kuten myös tunnistaa eri liiketoimintoihin vaikuttavia signaaleja. Asiakkaiden osallistaminen kehitystyöhön on välttämätöntä lisääntyvän teknologian ohella.”

”Digitalisaatio ja teknologian kehitys tulevat varmasti tekemään kuluttajien osallistamisesta jatkossa entistä helpompaa ja näin yrityksille myös entistä houkuttelevampaa.”

Tekoäly mahdollistaa asiakkaan tietojen keräämisen. Useampi panelisti kommentoi tietojen keräämisen lisääntyvän asiakkaan tätä tiedostamatta. On asiakaskohtaista kokevatko asiakkaat tietojen keräämisen osallistamisena palvelujen kehittämiseen vai eivät.

”Tietoa tullaan varmasti keräämään enenevässä määrin, myös kuluttajan tätä tiedostamatta.”

”Dataa kuluttajan tottumuksista ja haluista tulee kerääntymään enemmän kuluttajan tiedostamatta.”

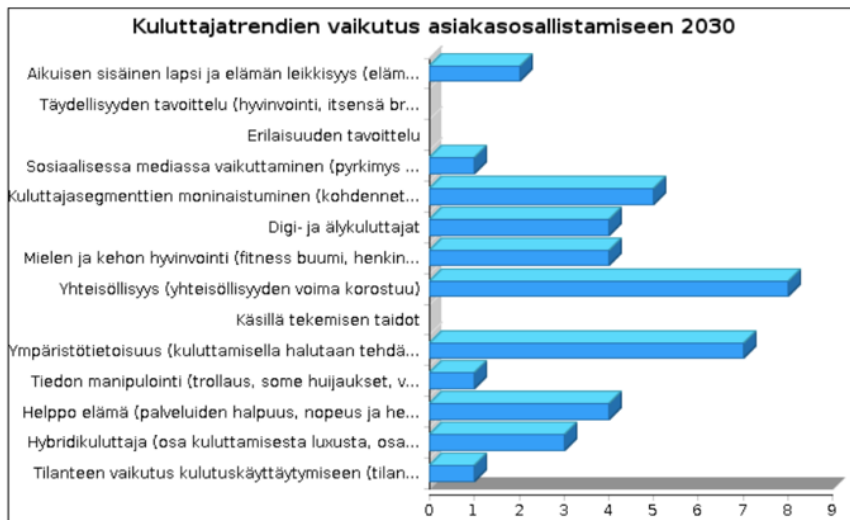
Globalisaatio puolestaan tekee kilpailusta kovempaa ja pakottaa yritykset asiakaslähtöisyyteen. Ulkomaiset jätit tekevät tuloaan Suomeen, mikä osaltaan pakottaa suomalaisiakin yrityksiä muuttumaan ja olemaan tietoinen asiakkaiden tarpeista. Tulevaisuudessa kehitystyö asiakkaiden kanssa on edellytys toiminnalle.

”Globalisaation näkisin lisäävän yritysten tarvetta osallistaa kuluttajia kilpailun kovetessa.”

4.5.3 Kuluttajatrendien vaikutus asiakasosallistamiseen (toinen kysymys)

Toisessa kysymyksessä panelistien piti valita mielestään kolme merkittävintä kuluttaja-asiakastrendiä, jotka vaikuttavat yritysten tapoihin ja päätöksiin osallistaa asiakasta palveluiden kehittämiseen. Vaihtoehtoina olivat: Aikuisen sisäinen lapsi ja elämän leikkisyys, Täydellisyyden tavoittelu, Erilaisuuden tavoittelu, Sosiaalisessa mediassa vaikuttaminen, Kuluttajasegmenttien moninaistuminen, Digi- ja älykuluttajat, Mielen ja kehon hyvinvointi, Yhteisöllisyys, Käsillä tekemisen taidot, Ympäristötietoisuus, Tiedon manipulointi, Helppo elämä, Hybridikuluttaja ja Tieteen vaikutus kulutuskäyttäytymiseen. Kuluttajien asenteiden, arvojen ja käytöstapojen ymmärtäminen voi auttaa yrityksiä ja organisaatioita ymmärtämään asiakkaitaan paremmin. Tämä tuo työkaluja palvelujen kehittämiseen paremmin asiakkaiden tarpeita vastaaviksi. Muuttuvilla kuluttajatrendeillä saattaa olla suurikin vaikutus arvoketjuun ja ne voivat myös luoda uusia mahdollisuuksia. (Aaltonen 2019, 38; Business Finland 2020; Dufva 2019; Dufva 2020; Green & Cluley 2019, 11-12; Hiltunen & Hiltunen 2014, 10; Hiltunen 2017, 128-130; Hiltunen 2019, 275.) Tutkija valitsi tämän kysymyksen, koska yritys X:n on oleellista saada visioita asiakkaiden asenteista, arvoista ja käytöstavoista myös vallitsevien trendien kautta.

Tässä kysymyksessä erottui selkeästi kaksi trendiä. Suurin vaikuttava kuluttaja-asiakastrendi oli panelistien mielestä Yhteisöllisyys (9 panelistia) ja seuraavaksi vaikuttavin trendi oli Ympäristötietoisuus (7 panelistia). Äänien jakautuminen esitetty kuviossa 10. Yhteisöllisyyden voima tulee varmasti näkymään monissa asioissa ympärillämme niin digitaalisina yhteisinä kuin erilaisina yhteisötapahtumina. Trendit vaikuttavat kuluttajien käyttäytymiseen ja ajatteluun, erityisesti Ympäristötietoisuus näkyy tulevaisuudessa trendinä myös yrityksien tavoissa ja päätöksissä. Digi- ja älykuluttajia panelistit pitivät yhtä vaikuttavana kuin Mielen ja kehon hyvinvointia sekä Helppoa elämää.



Kuvio 10: Kuluttaja-asiakastrendien vaikuttavuus

Argumenteissa käy ilmi, että moni panelisti korostaa yrityksen kykyä ymmärtää paremmin kuluttajaa. Nuoremmat sukupolvet ovat tottuneet hyvin yksilöityyn palveluun, mikä tulee näkymään tulevaisuuden palveluissa. Lisäksi palveluiden helppous ja vaivattomuus tulevat olemaan yksi avaintekijöistä onnistuneen palvelukokemuksen luomisessa.

”Yrityksen pitää pystyä entistä paremmin ymmärtämään ja palvelemaan kuluttajien moninaisia tarpeita. Etenkin tämän hetken nuorilla omien arvojen mukainen kuluttaminen ja yksilöllisyys korostuvat.”

”Helppous ja sujuvuus korostuvat mielestäni jo tällä hetkellä tässä huomiotalouden nopealiikkeisessä aikakaudessa. Asiakkaalle osallistumisen tulee olla vaivatonta.”

Esiin nostetaan myös kasvavat mielenterveysongelmat, jotka tulevat vaikuttamaan aikuisten tarpeisiin ja käyttäytymiseen.

”Mikäli teknologia kehittyy yhtä nopeaan tahtiin kuin nyt (tai nopeammin) ihmisten tarve rauhoittumiseen ja läsnä olemiseen kasvaa. Silloin halutaan kaiken tapahtuvan helposti. Lisäksi mielenterveysongelmat ovat jatkuvasti kasvussa. Uskon tämän vaikuttavan jollain aikavälillä aikuisten tarpeeseen pysähtyä ja tehdä itselleen mielekkäitä asioita.”

4.5.4 Kuluttajien osallistamisen tavat tulevaisuudessa (kolmas kysymys)

Kolmannessa kysymyksessä panelistien piti valita mielestään kolme merkittävintä kuluttaja-asiakkaiden osallistamisen tapaa, jotka vaikuttavat yritysten palveluiden kehittämiseen 2030 mennessä. Vaihtoehtoina olivat: Haastattelut, Tekoäly ja ennustavat algoritmit, Älykkäät

esineet, Sijaintitiedot, Ideakilpailut, Työpajat, Asiakaspalaute, Sosiaalinen media, Virtuaalitodellisuus ja laajennettu todellisuus, Haptiset käyttöliittymät, Älykkäät avustajat, Kasvojen tunnistus, Terveysteknologia, Yhteiskehittämisen uusi alusta, Automatisoidut chatit ja videot. Toimintaympäristön muuttuessa yritysten on kyettävä vastaamaan sen tuomiin haasteisiin lisäämällä vuorovaikutteisuutta kuluttajakontakteihin. Osallistavan toiminnan avulla yritys voi saada lisäarvoa palvelujen kehitykselle ja myös sitouttaa kuluttajat entistä paremmin yrityksen palvelujen käyttäjiksi. Merkittävä osa innovaatioista ja palvelunkehityksestä on tulevaisuudessa myös lähtöisin kuluttaja-asiakkaiden ehdotuksista. (Aaltonen 2019, 38; Business Finland 2020; Dufva 2019; Dufva 2020; Green & Cluley 2019, 11-12; Hiltunen 2019, 128-130; Hiltunen & Hiltunen 2014, 10; Komulaisen 2014, 239; Magnusson 2009, 592.) Tämä kysymys muodostui delfoi-kyselyyn, koska tutkija halusi tukea delfoi-paneelista yhdelle opinnäytteen teemoista, joka on asiakasosallistamisen visioita tulevaisuudessa.

Vaikuttavimmaksi tavaksi nostettiin tekoäly ja ennustavat algoritmit, jonka lähes kaikki panelistit olivat valinneet. Seuraavaksi eniten ääniä oli saanut asiakaspalautteet ja kolmanneksi eniten uskottiin älykkäiden avustajien vaikuttavan osallistamisen tapoihin. Sijaintitiedot, Ideakilpailut, Haptiset käyttöliittymät ja videot eivät olleet saaneet ollenkaan ääniä. Kuviossa 11 esitetty kolmannen kysymyksen tulokset.



Kuvio 11: Kuluttaja-asiakkaiden osallistamisen tapoja tulevaisuudessa

Myös argumenteissa tulee esiin se, että tekoälyn ja ennustavien algoritmien hyödyntämisen lisääntyessä, kuluttajat eivät tiedä, että heistä kerätään dataa, jonka avulla palvelua kehitetään.

”Kuluttajia osallistetaan tulevaisuudessa entistä enemmän ilman, että he itse sitä aina edes tiedostavat. Tietoa kerätään älykkäiden tuotteiden sekä ennustavien ohjelmien avulla ja palvelua kehitetään koko ajan reaaliaikaisen palautteen avulla.”

”Entistä enemmän tietoa tullaan saamaan ja keräämään kuluttajista ilman, että he sitä edes tiedostavat.”

Myös olennainen asia on yritysten nopeus tehdä kehitystyö näkyväksi sekä palautteenannon reaaliaikaisuus.

”Reagointi pitäisi olla nopeaa, sillä digiaika on tehnyt meistä kärsimättömiä, eli asiakas ei odota kauan aikaa, vaikka itse voikin jähkailla.”

”Kuluttajan pitää aidosti huomata ja tiedostaa, että hänen palautteensa tuottaa myös tuloksia.”

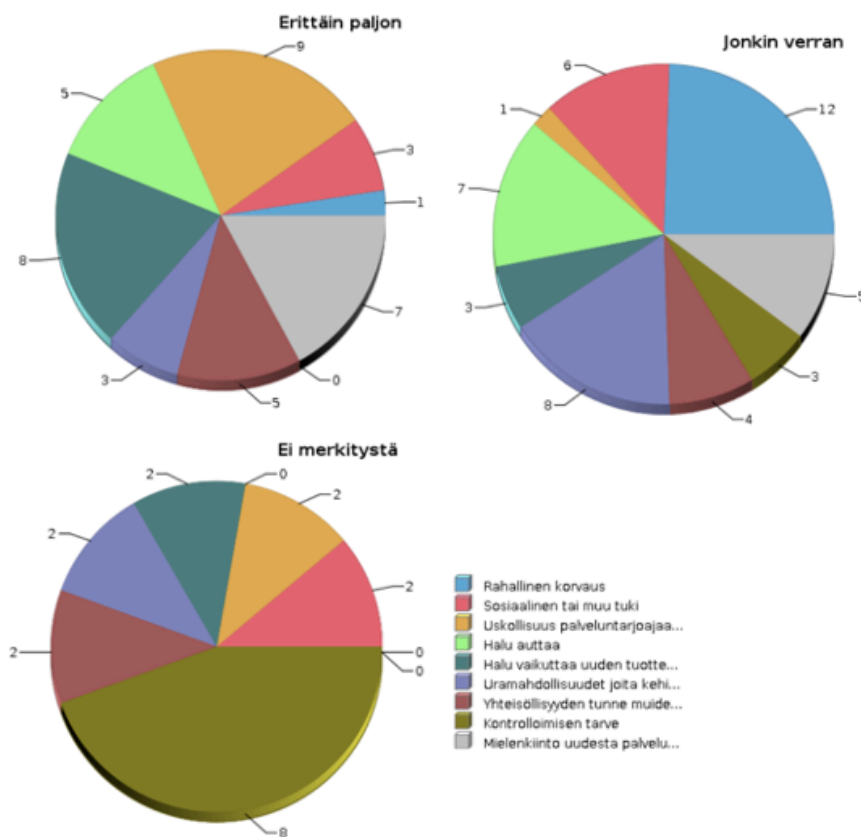
Perinteisen asiakaspalautteen uskotaan säilyvän tulevaisuudessakin ja sitä tullaan pitämään arvossa. Yksilöllisyyden ja inhimillisyyden merkitys ei tule katoamaan tulevaisuudessa.

”En usko, että vanha kunnon asiakaspalautte tulee katoamaan minnekään. Se on varmasti kymmenen vuoden päästäkin yhtä arvokasta asiakkaan osallistamista kuin tänäkin päivänä.”

4.5.5 Kuluttaja-asiakkaiden motiivit osallistua (neljäs kysymys)

Neljännessä kysymyksessä panelistien piti ryhmitellä asiakkaiden motiivit, jotka vaikuttavat heidän mielestään eniten tulevaisuudessa. Motiivit olivat: Rahallinen korvaus, Sosiaalinen tuki, Uskollisuus palveluntarjoajaa kohtaan, Halu auttaa, Halu vaikuttaa uuden tuotteen kehittämiseen, Uramahdollisuudet, Yhteisöllisyyden tunne, Kontrollin tarve ja Mielenkiinto uudesta palvelusta. Muuttuva toimintaympäristö muuttaa myös kuluttajien motiiveja osallistua yhteiskehittämiseen. Useat tutkimukset tukevat esiin nostettuja motiiveja taloudellisista, sosiaalisista, teknillisistä ja psyykkisistä tekijöistä. Kuluttajat odottavat hyötyvänsä kehitysprosessiin osallistumisesta. Kuluttajat ovat valmiita innovoimaan, jos heillä on näkemystä ja tietoa käyttämistään tuotteista. Asiakkaan itseluottamuksella, kyvyillä, nautinnolla ja kontrollilla voi olla merkittäviä hyötyjä yhteistyön onnistumisen kannalta. (Arantola ym. 2009, 31; Cui ja Wu 2016, 517; Hoyer ym. 2010, 291; Etgar 2008, 101; Bogers ym. 2010, 861; Schreier ym. 2012, 21; Bogers ym. 2015, 4; Bendapudi & Leone 2003, 25; Oliveira & von Hippel 2011, 8.) Kysymys muodostui delfoi-paneeliin, koska asiakkaiden motiivit osallistua yhteiskehittämiseen on yksi tämän opinnäytteen teema ja erittäin olennainen asia yrityksiä ymmärtää, jotta yhteiskehittämisestä saadaan onnistunut prosessi.

Suurin asiakkaiden motiivi osallistua yhteiskehittämiseen tulevaisuudessa oli panelistien mielestä uskollisuus palvelun tarjoajaa kohtaan (9 panelistia) ja seuraavaksi vaikuttavin motiivi oli halu vaikuttaa uuden tuotteen kehittämiseen (8 panelistia). Mielenkiinto uudesta palvelusta oli lähes yhtä vaikuttava motiivi (7 panelistia). Rahallinen korvaus ei panelistien mielestä ole vahvin motiivi, mutta lähes kaikki (12 panelistia) olivat valinneet rahallisen korvauksen vaikuttavan jonkin verran. Kontrolloimisen tarpeella ei panelistien mielestä ole merkitystä motivaatioon. Kysymyksen neljä tulokset kuviossa 12.



Kuvio 12: Kuluttaja-asiakkaiden motiivit osallistua palveluiden kehittämiseen 2030

Panelistien argumenteissa korostuu positiiviset kokemukset ja omien tarpeiden tuominen esiin. Motiiviksi nostettiin myös mahdollisuus osallistua ja kehittää 24/7 eli juuri silloin kuin asiakkaalle sopii.

”Kuluttajat hakevat entistä enemmän positiivisia ja itseä miellyttäviä kokemuksia.”

”Uskon, että aito kiinnostus tehdä palvelusta juuri itsensä tarpeisiin sopivaksi on monelle kuluttajalle jo syy osallistua, samoin tarve voivansa vaikuttaa.”

”Palvelun räätälöinti omiin tarpeisiinsa tulee olemaan kasvun ja palvelun kehittämisen ydintä.”

”Kuluttajat haluavat vaikuttaa itselleen mielenkiintoisten palveluiden kehitykseen mahdollisesti vielä yhdessä, saman henkisten ihmisten kanssa. Uskollisuus palveluntarjoajaa kohtaan voi myös vahvistaa tätä motivaatiota, mutta en usko sen olevan yksikseen riittävä motivaatio.”

”Aikaan ja paikkaan riippumaton osallistuminen ja kehittäminen nousee esille, koska yhteiskunta toimii jatkossa 24/7. Ihmisillä on erilaisia aikatauluja ja elämisen rytmejä.”

4.5.6 Teknologioiden vaikutus asiakkaiden osallistamiseen (viides kysymys)

Viidennessä kysymyksessä panelistien piti valita kolme merkittävintä teknologiaa, jotka vaikuttavat asiakasosallistamiseen vuonna 2030. Teknologiat olivat: Tekoäly ja kehittynyt koneoppiminen, Älykkäät sovellukset, Älykkäät esineet, Virtuaalitodellisuus, Lohkoketju, Keskustelevat järjestelmät, Digitaaliset teknologia-alustat, Terveysteknologia, Turvallisuusarkkitehtuuri, Clean tech, Työn digitalisoituminen ja hybridityö, Sosiaalinen media, Big data ja ennustavat algoritmit ja Kvanttitietokoneet. Teknologioiden kehitys menee läpi koko yhteiskunnan ja vaikuttaa sen toimintaedellytyksiin. Ennakointi on entistä vaikeampaa, kun kehitysnopeus vaihtelee aloittain ja muutokset vaikuttavat ristiin eri alojen välillä. Innovaatiot ovat riippuvaisia monen eri teknologian kypsyystasosta ja yhteisvaikutuksesta. Avoimet ekosysteemit, yritysten luomat standardit ja itsesääntely tulevat varmasti lisääntymään. Palveluiden ja tavaroiden kuluttaminen määrittävät entistä vahvemmin kuluttajien identiteettiä ja vastuullinen ajattelu vahvistuu. Yksilöiden asema datan omistajina korostuu ja epäluottamus datan käyttöön kasvaa. Asiakkaiden osallistamisesta kehittyvien vuorovaikutustapojen myötä on tulossa entistä tärkeämpi menestystekijä yrityksille. (Aaltonen 2019, 38; Business Finland 2020; Dufva 2019; Dufva 2020; Green & Cluley 2019, 11-12; Hiltunen 2019, 128-130; Hiltunen 2017, 128-130; Hiltunen & Hiltunen 2014, 10; Komulaisen 2014, 239.) Tämä kysymys muodostui delfoi-paneeliin, koska tutkija halusi panelisteilta näkemyksiä tulevaisuuden teknologioista, jotka vaikuttavat asiakasosallistamiseen. Tästä tutkija sai lisä tukea tulevaisuuden osallistamisen visioille.

Vaikuttavimmaksi teknologiaksi panelistit valitsivat Tekoälyn ja kehittyneen koneoppimisen (9 panelistia). Seuraavaksi vaikuttavimmat teknologiat olivat älykkäät sovellukset ja digitaaliset teknologia-alustat. Vähiten panelistien mielestä vaikuttavat älykkäät esineet ja kvanttitietokoneet. Viidennen kysymykset tulokset esitelty kuviossa 13.



Kuvio 13: Uusien teknologioiden vaikutus asiakkaiden osallistamiseen 2030

Panelistien argumenteissa nostetaan esille uusien teknologioiden hämmentävän asiakkaita ja unohtavan ikäihmiset. Sovelluksien helppokäyttöisyys on avainasemassa.

”Yritysten on pystyttävä myös kehittämään omia järjestelmiään entistä helppokäyttöisemmiksi ja asiakkaita kiinnostaviksi.”

”Helposti unohtamme ikäihmiset, joilla on mukavasti rahaa, mutta ei välttämättä tekniikan hallintaa.”

”Teknologiat ja niiden kehittäminen hämmentävät asiakkaita. Pitäisi yksinkertaistaa toimintoja, jolloin asiakkaat olisivat valmiita luottamaan toimijoihin ja asiakasuskollisuus lisääntyisi samalla.”

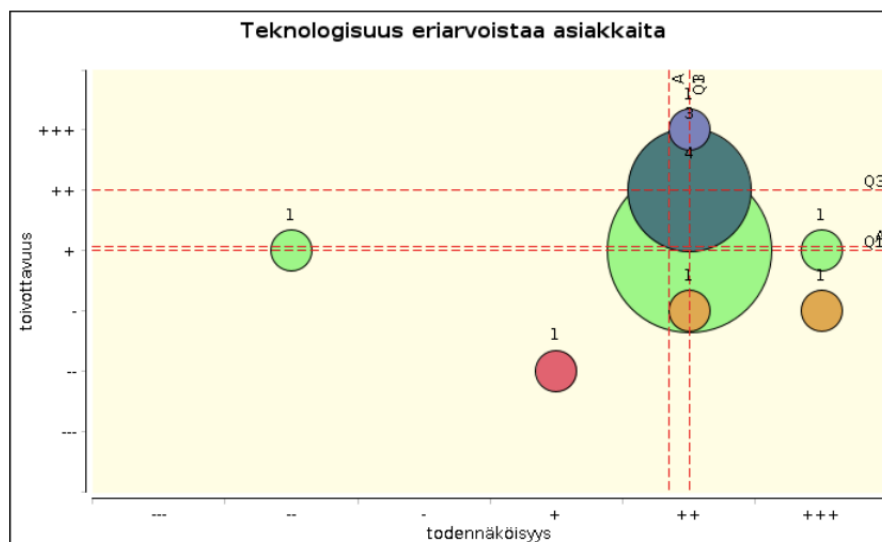
Myös tietoturvan merkitys korostuu. Tulevaisuudessa yritysten luotettavuus datan kerääjänä voi olla valttikortti asiakasuskollisuuden saamiseksi. Asiakkaat myös haluavat tietää mitä dataa heistä kerätään ja kuinka sitä jalostetaan. Tästä voi syntyä uusi yhteiskehittämisen muoto.

”Tietoturvan merkitys korostuu varmasti entisestään ja yrityksen on oltava luotettava datan kerääjä ja käsittelijä, jotta asiakkaat haluavat antaa kerätä tietoja itsestään. Tiedon jalostaminen asiakkaiden omaan käyttöön ja yhteiskehittäminen tulevat varmasti olemaan yleisiä toimintatapoja.”

4.5.7 Teknologisuus eriarvoistaa asiakkaita (kuudes kysymys)

Paneelin kuudes kysymys oli väitekysymys, jossa panelistien piti arvioida väitteen toivottavuutta ja todennäköisyyttä seuraavasta: Vuonna 2030 datan omistaminen on kansalaistaito, jolla on mahdollista ansaita. Yritykset ostavat palvelujen kehittämiseen tarvittavaa dataa tärkeimmiltä asiakkailtaan eli "digikyvykkäältä dataeliitiltä". Teknologian kehittyminen ja ihmisten eliniän piteneminen tulevat kasvattamaan ihmisten eriarvoisuutta. Yhteiskunnassa on yhä enemmän toisistaan erillään olevia teknologisia todellisuksia. Eri ikäryhmät käyttävät teknologiaa toisistaan hyvin poikkeavilla tavoilla. Kun yhä useampi asia tapahtuu verkossa digitaalisilla alustoilla, tulee tärkeäksi uudenlaisten teknologiataitojen haltuunotto niin yksilön kuin myös valtioiden tasolla. Tähän voivat kuulua esimerkiksi datan käyttöön, oikeuksiin ja hyödyntämiseen liittyvät asiat, ymmärrys algoritmien vaikutuksista käyttäytymiseen ja päätöksentekoon tai verkkorikollisuuteen varautumiseen liittyvät asiat. (Business Finland 2020; Dufva 2019; Dufva 2020; Dufva ym. 2020; Green & Cluley 2019, 11-12; Hiltunen 2019, 128-130; Hiltunen 2017, 128-130; Hiltunen & Hiltunen 2014, 10.) Tämä kysymys muodostui delfoi-paneeliin, koska opinnäytteen case-yritys on datavetoinen ja kysymyksen aihe tulee varmasti nousemaan isoksi teemaksi seuraavan kymmenen vuoden aikana.

Panelistit olivat melko yksimielisiä siitä, että väite on melko todennäköinen (++) ja melko toivottava (++) . Yksittäiset panelistit olivat myös sitä mieltä, että toivottavuus on ei toivotun puolella (-). Kuviossa 14 esitetty väittämän tulokset.



Kuvio 14: Teknologisuus eriarvoistaa asiakkaita 2030

Panelistien argumenteissa nousee esille, se että yritysten keräämän datan läpinäkyvyys kuluttajille tulee lisääntymään. Kun kuluttajat tulevat tietoisiksi oikeuksistaan, yritykset ovat

valmiita maksamaan niistä. Asiakkaalle tuleva arvo ei panelistien mielestä tarvitse olla aina rahaa.

”Kuluttajien tietoisuus omista oikeuksistaan tulee johtamaan siihen, että kerätystä tiedosta ollaan jatkossa valmiita tarjoamaan korvausta kuluttajille jossain muodossa.”

”Yritysten näkökulmasta datan keräämisen oikeuttaminen lienee relevanttia ja haluttavaa, mutta rahallisen korvauksen maksaminen on vain yksi mahdollinen keino korvata datan hyödyntäminen. Arvoa on monenlaista, taloudellinen on vain yksi niistä.”

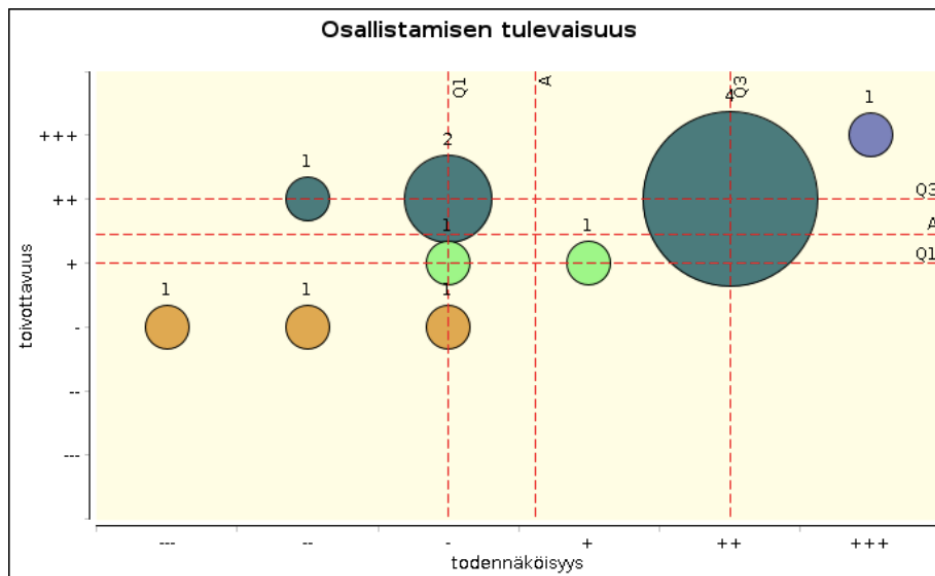
”Yritykset ovat kaupanneet dataa jo kauan, mikseivät kuluttajatkin tulevaisuudessa, varsinkin jos se auttaa heitä saamaan personoidumpia palvelukokonaisuuksia.”

Panelistien mielestä erityisen toivottavaa on, että tulevaisuudessa kuluttajilla olisi enemmän valtaa tietojensa hallintaan. Omien, ja mahdollisesti myös muiden, tietojen hallinta avaa tulevaisuudessa uusia mahdollisuuksia uusille yrityksille datan välittäjinä.

4.5.8 Sosiaalinen osallistaminen vs. tekoäly (seitsemäs kysymys)

Seitsemäs kysymys paneelissa oli väite: Vuonna 2030 asiakkaiden sosiaalinen osallistaminen (haastattelut, kyselyt, yhteisötapahtumat) tuottaa yrityksille saman arvoista tietoa kuin tekoälyn tekemät tarkat algoritmit asiakkaiden tarpeista. Panelistien piti arvioida väitteen todennäköisyyttä ja toivottavuutta. Nuorempien sukupolvien merkitys kasvaa tulevina vuosina. Teknologia, sensorit ja tietokoneet tulevat yhä enemmän ihmisten iholle. Näistä tiedoista yritykset pystyvät luomaan analyysoivia ja ennustavia algoritmeja, jolloin kuluttajille tarjotaan oikeaa tuotetta. (Business Finland 2020; Dufva 2019; Dufva 2020; Dufva ym. 2020; Green & Cluley 2019, 11-12; Hiltunen 2019, 128-130; Hiltunen 2017, 128-130; Hiltunen & Hiltunen 2014, 10.) Tämä kysymys muodostui delfoi-paneeliin, jotta tutkija sai panelisteilta visioita osallistamisen digitalisoitumisesta ja millaisia ajatuksia se herättää.

Tämä väite aiheutti vastauksissa suurempaa hajontaa ja erimielisyyttä. Lähes kaikki panelisteista pitivät väitettä kuitenkin melko toivottavana (++). Hieman suurempi osa panelisteista pitivät väitettä kuitenkin ei todennäköisenä (-) kuin todennäköisenä (+). Seitsemännen kysymyksen tulokset esitetty kuviossa 15.



Kuvio 15: Asiakkaiden sosiaalinen osallistaminen yhtä arvokasta kuin tekoälyn algoritmit 2030

Osa panelisteissa tuo argumenteissaan esille sosiaalisen ja tekoälyn tekemän osallistamisen kulkevan käsikädessä. Osa panelisteista on sitä mieltä, että sosiaalinen osallistaminen kasvaa ja osan mielestä vähenee.

”Määrällistä ja laadullista tietoa tullaan tarvitsemaan molempia onnistuneen kokonaiskuvan luomisessa.”

”Sosiaalinen osallistaminen on vähentynyt jo nyt, mutta se ei haittaa, koska se on osaltaan asiakkaiden oma toive (eivät jaksaa/ole kiinnostuneita osallistumaan). Tekoälyn algoritmeista on kuitenkin asiakkaillekin hyötyä.”

”Tekoäly tulee tarjoamaan entistä enemmän tietoa asiakkaiden käyttäytymisestä, mutta sen rinnalla sosiaalinen osallistaminen tulee myös kasvamaan.”

”Toivottavasti nämä kaksi kulkevat käsikädessä, sillä kummallakin on tehtävänsä ja vain toisen varassa ollessa näkemys voi jäädä yksipuoliseksi.”

Osa panelisteista on vahvasti sitä mieltä, että teknologian kehitys tulee viemään tekoälyn avulla tehdyn osallistamisen sosiaalisen osallistamisen edelle. Tekoälyyn investoidaan huomattavasti enemmän kuin sosiaaliseen osallistamiseen, mutta samalla osa panelisteista argumentoi sosiaalisen osallistamisen tuovan tietoja, joita tekoäly ei pysty tuottamaan.

5 Johtopäätökset

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli kehittää asiakaslähtöisyyttä ja asiakkaiden osallistamisen tapoja yritys X:n palvelukehityksessä. Kehittämistä taustoittavassa tutkimusosuudessa selvitettiin asiakkaiden osallistaminen palvelukehityksessä, asiakkaiden motiivit osallistua palvelukehitykseen ja tulevaisuuden visioita asiakasosallistamiselle. Tulevaisuuden visioiden tueksi pidettiin yhden kierroksen delfoi-paneeli, jonka tuloksia peilataan niin tietoperustan tutkimuksiin kuin haastateltavien kommentteihin.

Onnistuneen palveluliiketoiminnan kriittisinä tekijöinä voidaan pitää laajan asiakaslähtöisyyden toteuttamista (Bitner & Brown 2008, 41). Asiakaslähtöisyys edellyttää jatkuvaa oppimista ja yhteistyötä asiakkaiden kanssa sekä mukautumista muuttuviin tarpeisiin ja tilanteisiin (Vargo & Lusch 2004, 12-13). Myös Gustafsson ym. (2012, 314) mukaan vuorovaikutus asiakkaan ja palveluntarjoajan välillä tulisi kehittyä epäsuorasta, satunnaisesta ja läpinäkymättömästä kohti toistuvaa, kaksisuuntaista ja läpinäkyvää viestintää. Näin mahdollistetaan luottamuksellinen ja laadukas tiedonvaihto asiakkaiden tarpeista. Tämän opinnäytetyön tulosten perusteella asiakaslähtöisyys nähdään tällä hetkellä yritys X:ssä palvelukonseptien testaamisena asiakkailla ja asiakaslähtöisyyden olennaisimpana tekijänä voidaan pitää palvelunloppukäyttäjien ymmärtämistä aidoissa tilanteissa ja heidän arkensa valinnoissa. Yleisesti asiakaslähtöisyys voidaan määritellä eri asiakasryhmien tutkimisena ja ymmärtämisenä.

Sigalan (2012, 968) toi esille, että uudet näkökulmat käsittelevät kehittämisprosessia älyllisenä prosessina, tiedon luomisena ja muuntamisena. Palvelujen kehittämistä pidetään näin oppimisprosessina, joka tapahtuu viestinnän, tiedonkeruun ja jakamisen kautta koko yrityksen sisäisten ja ulkoisten toimijoiden verkoston välillä. Delfoin-tulosten mukaan tulevaisuudessa älykkäät avustajat tulevat olemaan merkittävä osallistamisen tapa yritykselle. Tämän opinnäytteen tietoperustan ja tulosten perusteella tulevaisuudessa yritys X:n tulisi tarkastella onko sisäiset ja ulkoiset verkostot hyödynnetty niiden täydellä potentiaalilla ja olla rohkeasti tulevaisuussuuntautunut esimerkiksi älykkäiden avustajien huomioimisessa. Mitrosen ja Närväsen (2020, 53) mukaan markkinointistrategioita ei ehkä jatkossa kohdistetakaan suoraan kuluttajalle, vaan pyrkimyksenä on saada hakukoneiden ja verkkoalustojen algoritmit huomioimaan oman yrityksen tuotteet mahdollisimman hyvin, jotta älykkäät avustajat suosittelisivat ja valitsisivat niitä asiakkaille.

Kuviossa 3 esiteltiin Wisen ja Høgenhaven (2008, 15, 21) käyttäjälähtöiselle innovoinnille ja tuotekehitykselle tunnistettuja yhteisiä piirteitä. Haastattelujen tulosten perusteella yritys X:n strategia on asiakaslähtöinen ja ratkaisut tuotetaan vastaamaan asiakkaiden kysyntään. Eri aloilta ja yritys X:ssä sisäisesti eri osastoilta ihmisten osallistaminen prosesseihin ja

asiakkaiden ideoinnin mahdollistaminen helpoksi ja mielekkääksi voisi avata tulevaisuudessa uusia näkökulmia palvelun kehittämiseen.

Opinnäytetyön delfoi-paneelin tulosten mukaan globaaleista ilmiöistä asiakkaiden osallistamiseen eniten vaikuttaa digitalisaatio ja teknologian kehitys. Kuluttajien osallistaminen on monille yrityksille jatkossa helpompaa ja houkuttelevampaa. Tulokset puhuvat sen puolesta, että uutta teknologiaa otetaan jatkuvasti lisää käyttöön, jolloin myös palveluiden kehittäminen liittyy tulevaisuudessa pitkälti niiden digitaalisiin ja teknologisiin ominaisuuksiin. Myös haastattelujen mukaan yritys X:ssä teknologian kehityksen toivotaan tuovan uusia työkaluja asiakkaiden osallistamisen helpottamiseksi, koska osallistaminen vie edelleen paljon resursseja yritykseltä. Tätä tulosta tukee Komulaisen (2014, 238) tutkimus, jonka mukaan palvelumaisema muuttuu nopeasti teknologiainnovaatioiden seurauksena ja uutta mobiiliteknologiaa käytetään vahvistamaan ja helpottamaan liiketoimintaa sekä säilyttämään kilpailukyky. Näiden tulosten perusteella uusien teknologisten apuvälineiden luomiseen ja pilotointiin käytössä tulisi yritys X:ssä kiinnittää huomiota nyt, jotta niitä voidaan ottaa käyttöön tulevaisuudessa.

Yritys X:ssä palvelun teknologisuudella ei nähty olevan vaikutusta asiakkaiden halukkuuteen osallistua yhteiskehittämiseen. Painotus on enemmän asiakastarpeen ymmärtämisessä, jonka seurauksena on teknologinen ratkaisuvaihtoehto. Asiakkaiden osallistamisen muuttuminen enemmän digitaaliseksi ja tekoälyä hyödyntäväksi ei delfoi-paneelin tulosten mukaan vähennä sosiaalisen asiakasosallistamisen, kuten haastattelujen ja asiakaspalautteen arvoa. Mutta tekoäly mahdollistaa enemmän, nopeammin ja helpommin sekä ennen kaikkea suuren tietomäärän hallinnan. Yritys X on datavetoinen ja toimintaympäristöä on muutettu viimeisen vuoden aikana asiakaslähtöisempään suuntaan. Teknologian kehittyessä perinteiset osallistamisen menetelmät jäävät helposti uusien digitaalisten osallistamisen tapojen varjoon.

Tyypillisimpiä asiakasosallistamisen tapoja yritys X:ssä ovat kyselyt, haastattelut ja asiakasyhteisö sosiaalisessa mediassa. Tiedonkeruumenetelminä esiin nousee asiakaspalautteet, sosiaalinen media, haastattelut ja yrityksen asiakasdata. Asiakkaiden ymmärtämiseen liittyvät kuluttaja-asiakastrendit. Delfoi-paneelin tulosten mukaan tulevaisuudessa kuluttaja-asiakastrendeistä asiakasosallistamisen tapoihin ja päätöksiin vaikuttaa eniten yhteisöllisyys. Yritys X:ssä on jo nyt asiakkaille digitaalinen yhteisö, jota voisi tämän opinnäytteen tulosten perusteella jalostaa vieläkin pidemmälle uusien teknologioiden myötä. Kokeiluja digitaalisten yhteisöjen luomisesta yritys X:ssä löytyy, joten siitä pysytään jalostamaan yhteisöllisyyttä uusiin tarkoituksiin. Delfoi-tutkimuksen mukaan toiseksi vaikuttavin uusi teknologia, joka vaikuttaa asiakkaiden osallistamiseen on digitaaliset teknologia-alustat ja älykkäät sovellukset, kuten älykkäät avustajat. Tämän opinnäytteen tietoperustan ja tulosten perusteella jo olemassa olevan yhteisön yhdistäminen helpokäyttöiseen ja mielekkääseen digitaaliseen alustaan voisi olla yksi tulevaisuuden

ratkaisu yhteiskehittämiselle mahdollistaen osallistumisen 24/7 asiakkaille. Delfoin tuloksissa osallistamisen ja palautteen reaaliaikaisuus tulee olemaan tulevaisuudessa olennaista.

Esille nousseet osallistamistekniikat ovat linjassa Alamin (2002, 256-257), Hyvösen ym. (2007, 34) ja Reichwaldin ym. (2005, 13) esittämien osallistamistapojen kanssa. Myös Greenin ym. (2020, 49) tutkimus tulee tulosta, jossa uusi digitaalinen osallistamisalusta voisi olla tulevaisuuden tiedonkeruumenetelmä ja mahdollistaa uusien osallistamisen tapojen kokeilun. Blazevicin ja Lievensin (2008, 138-139) mukaan sähköiset vuorovaikutuskanavat voivat auttaa yrityksiä käymään jatkuvaa vuoropuhelua, jonka kautta voidaan saavuttaa keskinäinen ymmärrys asiakkaiden tarpeista.

Asiakkaiden valintaa ei koettu haastavaksi yritys X:ssä. Suuri asiakaskunta tarjoaa erilaisia asiakkaita ja vapaaehtoisia on helppoa löytää. Asiakasyhteisöihin on hakeutunut monia aktiivisia palvelun käyttäjiä, joiden tunnistamiseen käytetään dataa ja kyselyjä. Asiakkaat testataan etukäteen, jotta saadaan sanavalmiita yksilöitä. Alamin (2002, 476) mukaan yksi suurimmista haasteista yrityksillä on sopivien yksilöiden tunnistaminen ja sitouttaminen yhteiskehittämiseen. Yritys X:n tilannetta voidaankin pitää erityisen hyvänä. Asiakkaiden valinta tehdään tapauskohtaisesti ja siihen vaikuttaa kehitettävä palveluominaisuus. Myös Kuusiston ym. (2013, 355) mukaan yrityksen ensisijainen tavoite on löytää projektin tarkoitusta tukevia asiakaskyvykkyyksiä. Blazevic ja Lievens (2008, 142-146) nostivat esiin asiakaskunnasta aktiiviset tiedottajat, passiiviset käyttäjät ja sisällöntuottajat. Tämän opinnäytteen tietoperustan, tulosten ja tutkijan oman pohdinnan perusteella kriittiseksi tekijäksi nousee se, että valitaanko osallistettaviksi asiakkaiksi tarpeeksi erilaisia asiakkaita. Nyt valitut asiakkaat ovat erilaisia sosiaalisia yksilöitä eli aktiivisia käyttäjiä ja sisällöntuottajia. Vastaako osallistettavat asiakkaat oikeaa potentiaalista käyttäjäkuntaa, kun yritys X:n palvelu on digitaalinen, jota käytetään itsepalveluna, jolloin ei tarvitse puhua eikä kohdata ihmisiä. Tulevaisuudessa oleellista olisi huomioida miten hiljaisia asiakkaita saadaan paremmin mukaan yhteiskehittämiseen ja pohtia ketkä ovat palvelun potentiaalisimpia käyttäjiä tulevaisuudessa.

Haastattelujen mukaan yritys X:ssä yhteiskehittämiseen osallistuvat asiakkaat kokevat mielihyvää osallistumisestaan ja haluavat vapaaehtoisesti olla mukana kehittämässä palvelua, kuitenkin asiakkaiden joukosta on tunnistettu ihmisryhmä, joille motiivina on rahallinen korvaus. Engströmin ja Elgin (2015, 518-519) sekä Hoyerin ym. (2010, 288) mukaan asiakkaiden ulkoisista motiiveista esille nousevat uskollisuuden ja vapaaehtoisuuden osoittaminen sekä rahalliset palkkiot. Nämä tutkimukset tukevat Delfoi-paneelin tuloksia, joiden mukaan kuluttaja-asiakkaiden yhdeksi suurimmaksi motiiviksi osallistua yhteiskehittämiseen nousi uskollisuus palveluntarjoajaa kohtaan sekä positiiviset ja miellyttävät kokemukset. Lähes kaikkien panelistien mielestä rahalliset palkkiot vaikuttavat kuitenkin jonkin verran asiakkaiden motiiviin. Gobblen (2015, 58) mukaan asiakkaan on

kyettävä kommunikoimaan mielekkäästi yrityksen kanssa, ei pelkästään antamaan palautetta tai pyytämään apua palvelun tai tuotteen käytössä. Todellisen asiakaslähtöisyyden saavuttamiseksi yritysten on kyettävä vastaamaan tapaan, jolla asiakkaat saavat arvoilleen vastinetta.

Haastattelujen mukaan yritys X:llä on ollut suunnitelmissa ideoita yhdessä asiakkaiden kanssa ja yhdessä ideoiminen kiinnostaa yritystä myös tulevaisuudessa. Tätä lähestymistapaa yhteiskehittämiseksi tukee Bogersin ym. (2015, 4) tutkimus, jonka mukaan monet käyttäjien ehdottomat muutokset olemassa oleviin palveluihin tai kokonaan uudet ideat ovat korkealaatuisia ja monesti markkinoiden kiinnostavimpia innovaatioita. Beltagui ym. (2016,764) toteavat tutkimuksessaan palvelujen kokemuksellisuuden lisääminen edellyttää yhteistyötä yhdessä asiakkaiden kanssa ja heidän kokemuksensa huomioon ottamista. Yritys X:ssä haasteeksi muodostuu suuri asiakaskunta. Franken ja Von Hippelin (2003, 1212) mukaan asiakkaiden tarpeita voidaan kuvata kuluttajamarkkinoilla heterogeenisiksi. Yritykselle tämä aiheuttaa haasteita ymmärtää asiakkaita ja tarjota palveluita, jotka miellyttäisivät suurinta osaa asiakkaista. Magnusson (2009, 592-593) tutkimuksessa ehdotettiin, että tavallisten käyttäjien ei pitäisi odottaa antavan ideoita, jotka voidaan suoraan sisällyttää uuteen tuotekehitysprosessiin vaan pikemminkin tavallisten käyttäjien osallistumista tulisi pitää prosessina, jossa yritys oppii käyttäjien tarpeista ja innoittuu innovoimaan. Tämä toimisi erityisesti Yritys X:ssä ja yleisesti kaupanalalla, jossa on suuri asiakaskunta ja palvelun tulisi sopia kaikille.

Vaikka yritys X:ssä asiakkaiden ideat eivät juurikaan ole eronneet kehitystiimin ideoista, on osallistettavien asiakkaiden määrä suhteessa koko asiakaskuntaan ollut pieni. Tämä tulos on osittain ristiriidassa Kristenssonin ym. (2004, 12) tutkimuksen tuloksiin, missä todettiin, että tavalliset käyttäjät tuottavat keskimäärin omaperäisempiä ja arvokkaampia ideoita kuin palvelukehityksen ammattilaiset. Kehitysprojektin menestysmahdollisuuksia lisää asiakasymmärryksen hyödyntäminen päätöksenteon tukena, kun verrataan tilanteeseen, jossa päätökset tehdään vain kehitystiimin kesken. Haastattelujen mukaan yritys X:ssä on tärkeää tietää mitä, miksi ja miten osallistetaan, ettei tehdä turhaa työtä. Holgersson ym. (2018, 81-83) toteavat tutkimuksessaan, että on tärkeää pohtia, miten käyttäjien osallistamista tulisi soveltaa. Käyttäjien osallistumista on pidettävä strategisena kysymyksenä. Käyttäjien osallistuminen voi tapahtua monissa eri muodoissa, ja on tärkeää ymmärtää, että kompromisseja on tehtävä käytettävien resurssien ja käyttäjien suhteen, jotka voivat toimia osallistujina.

Yritys X on tehnyt laajan asiakaskunnan kartoituksen ja ryhmittelyn dataan pohjautuen. Nyt yritys odottaa itseltään kykyä viedä uusi tuotestrategia paremmin yrityksen toimintatapoihin. Delfoi-paneelin tulosten mukaan suuren asiakasmäärän datan hallintaan tulee merkittäviä muutoksia tulevaisuudessa. Tekoäly ja kehittynyt koneoppiminen tulee olemaan

merkittävimpiä uusia teknologioita asiakkaiden osallistamiseen ja palveluiden yksilöllistämiseen myös tulevaisuuden suunnittelussa. Palvelun käyttäjillä tulee olla mahdollisuus kehittää palvelua juuri silloin kuin heille sopii. Tämä tarkoittaa 24/7 avointa reaaliaikaista yhteiskehittämisen mahdollisuutta. Delfoi tuloksissa esiin nousi myös uusi yhteiskehittämisen muoto asiakasdatan keräämisestä ja jalostamisesta yhdessä asiakkaan kanssa.

Delfoi-paneelin tuloksien mukaan tulevaisuudessa datan käyttäminen on kansalaistaito ja monet pääkäyttäjäasiakkaat tulevat myymään dataansa yritykselle. Riskinä tästä voi olla laajan asiakaskunnan omaavalle yritykselle asiakkaiden eriarvoistuminen ja kohderyhmien kaventuminen entisestään. Aihe tulee varmasti olemaan mielenkiintoinen teema 10 vuoden kuluttua. Delfoi-paneelin tuloksista nousi myös esille globaalisti vaikuttavina ilmiöinä ilmastonmuutos ja työnmurros, jotka tulevat kymmenessä vuodessa varmasti vaikuttamaan yrityksen toimintaan monin tavoin.

Aikaisemmin vastaavaa aiheita on tutkinut Malmström (2019). Hänen tutkimuksensa käsitteli pörssiyrityksien asiakasosallistamista palvelukehitykseen. Tutkimuksen johtopäätöksissä asiakaslähtöisyys ilmeni aidoissa asiakaskohtaamisissa. Tässä opinnäytteessä yritys X:n palvelu on digitaalinen eikä varsinaisia asiakaskohtaamisia ole ja lisäksi palveluun vaikuttaa teknologian kehitys, tekoäly ja algoritmit voimakkaasti, johtuen yrityksen ja palvelun datavetoisuudesta. Tässä opinnäytteessä haluttiin myös painottaa tulevaisuuden visioita asiakasosallistamisesta.

5.1 Eettinen näkökulma

Tutkimuseettinen neuvottelukunta on antanut ohjeistuksen hyvästä tieteellisestä käytännöstä. Tutkimus ja kehittämistoiminta tulee olla eettisestä näkökulmasta hyväksyttävää, uskottavaa ja luetettavaa vain, jos tutkija on noudattanut hyvän tieteellisen käytännön periaatteita. (Tutkimustieteellinen neuvottelukunta 2012, 6.) Tämän opinnäytteen kehittämistyössä on pyritty toimimaan näiden periaatteiden mukaisesti.

Kehittämistyö toteutettiin yritys X:lle, jonka kanssa aihetta pohdittiin yhdessä niin, että siitä muotoutui kaikkia osapuolia kiinnostava ja hyödyttävä kehittämishanke.

Teemahaastatteluihin osallistuneilta kysyttiin lupa haastatteluun, tietojen litterointiin ja hyödyntämiseen tässä opinnäytteessä. Delfoi-tutkimusta pilotoitiin etukäteen kahdella henkilöllä, jotta tutkija sai kysymyksistä palautetta ja muotoiltua niistä sopivat. Delfoi-paneeliin osallistuneet panelistit olivat kaikki kartoitettu paneeliin soveltuviksi asiantuntijoiksi. Heiltä kaikilta kysyttiin suostumus osallistumisesta paneeliin, jonka yhteydessä he saivat tiedotteen kehittämistyön tarkoituksesta ja laajuudesta. Osallistuminen

kehittämishankkeeseen oli vapaaehtoista ja halutessaan osallistumisen sai keskeyttää. Kehittämistyön raportoinnissa huolehditaan yritys X:n sekä muiden osallistujien anonymiteetista ja heidän antamansa tiedot käsitellään luottamuksellisesti. Kerätty aineisto säilytettiin Tutkimustieteellisen neuvottelukunnan ohjeen mukaisesti ja hävitetään tulosten raportoinnin jälkeen. Kehittämishanketta vietiin eteenpäin sovitun aikataulun mukaisesti. Kehittämistyön tulokset ovat merkitykselliset. Asiakslähtöisyyden tutkimiselle ja sen käytännön tapojen tutkimiselle oli olemassa tarve.

Tuomi ja Sarajärvi (2018, 150-151, 162) ovat listanneet hyvään tieteelliseen käytäntöön kuuluu esimerkiksi yleinen huolellisuus, tarkkuus, eettisesti kestävä tiedonhankintamenetelmät, avoimuus ja tieteellisten vaatimusten mukainen raportointi.

5.2 Yhteenveto

Tässä opinnäytetyössä halutaan selvittää yritys X:lle sitä, miten asiakkaita osallistetaan olemassa olevan palvelun kehittämiseen, millaiset motiivit asiakkailla on yhteiskehittämiseen ja millaisia visioita tulevaisuuden osallistamisen tavoille voisi mahdollisesti olla. Yksi olennaisimmista asioista on, että yrityksen palaute- ja tiedonkeruumenetelmien tulee olla kunnossa, jotta olemassa olevia palveluita voidaan kehittää. Vuorovaikutus tulisi olla asiakkaan kanssa läpinäkyvää, toistuvaa ja kaksisuuntaista, jolloin varmistetaan luottamuksellinen ja laadukas tiedonvaihto.

Opinnäytetyö selvittää sitä, että asiakslähtöisyys ilmenee yrityksessä ennen kaikkea olemassa olevan palvelun kuluttajalähtöisenä testaamisena ja asiakkaiden tutkimisena. Palvelujen kehittämistä pidetään oppimisprosessina, joka tapahtuu viestinnän, tiedonkeruun ja jakamisen kautta koko yrityksen sisäisten ja ulkoisten toimijoiden verkoston välillä. Delfoin-tulosten mukaan tulevaisuudessa älykkäät avustajat tulevat olemaan merkittävä osallistamisen tapa yritykselle. Tulevaisuudessa yritys X:n tulisi tarkastella onko sisäiset ja ulkoiset verkostot hyödynnetty niiden täydellä potentiaalilla ja olla rohkeasti tulevaisuussuuntautunut esimerkiksi älykkäiden avustajien osallistamisessa.

Sitoutuneet ja palautetta antavat asiakkaat nähdään palvelun kehitystyön mahdollistajana nyt ja tulevaisuudessa. Asiakasosallistamisesta seuraa taloudellisesti kannattavaa liiketoimintaa. Kuluttaja-asiakkaiden ymmärtämisestä seuraa heidän tarpeidensa ymmärtäminen, uskollisuus yritystä kohtaa, kehitystyön nopeutuminen ja parantuneena työtyytyväisyytenä. Asiakkaiden uskollisuus palveluntarjoajaa kohtaan on yksi suurimmista motiiveista asiakkailla osallistua yhteiskehittämiseen. Palvelun loppukäyttäjien ymmärtäminen tulisi panostaa jatkossakin, jotta palvelu pystyy vastaamaan jatkuvasti muuttuviin kuluttajan tarpeisiin. Asiakkaiden kanssa tehtyä yhteistyötä usein perustellaan sillä, että näin on mahdollista ymmärtää

asiakkaiden todelliset tarpeet. Alla kootusti viisi teemaa joihin yritys X:n tulisi tämän opinnäytteen tulosten perusteella panostaa tulevaisuudessa:

- Olemassa olevan asiakasyhteisön yhdistäminen helppokäyttöiseen ja mielekkääseen digitaaliseen alustaan mahdollistaen osallistumisen 24/7 asiakkaille ja uusien osallistamisen tapojen kokeilun kuten pelit, videot ja erilaisten tehtävät.
- Pohtia ketkä ovat palvelun potentiaalisimmat käyttäjät tulevaisuudessa ja miten hiljaisia asiakkaita saadaan paremmin mukaan yhteiskehittämiseen.
- Kerätä enemmän ideoita asiakkailta palvelun suunnittelu vaiheessa innovoinnin tueksi. Ideoita tulisi pystyä jakamaan helposti ja jatkuvasti.
- Tarkastella onko sisäiset ja ulkoiset verkostot hyödynnetyt niiden täydellä potentiaalilla ja olla rohkeasti tulevaisuussuuntautunut esimerkiksi älykkäiden avustajien osallistamisessa.
- Uusien teknologisten apuvälineiden, kuten tekoäly ja ennustavat algoritmit, luomiseen ja pilotointiin tulisi kiinnittää huomiota nyt, jotta niitä voidaan ottaa käyttöön tulevaisuudessa.

Tulevaisuudessa datanlukutaito kasvaa kansalaisilla. Olemme digitaalisessa maailmassa, jossa dataa syntyy valtavat määrät. Informaatio pitää saada heti käyttöön ja volyymit ovat suuret. Datasta saatavien tietojen perusteella tehdään päätöksiä ja ennustetaan tulevaa. Tulevaisuuden kansalaistaito on tehdä ja hyödyntää dataa. Tekoäly ja kehittynyt koneoppiminen tulee olemaan merkittävimpiä uusia teknologioita asiakkaiden osallistamiseen ja palveluiden yksilöllistämiseen myös tulevaisuuden suunnittelussa. Olennaista yrityksille on saada datakulttuuri avoimeksi ja saada päätökset toimeen organisaation jokaisella tasolla.

5.3 Laajempi hyödynnettävyys ja jatkotutkimusmahdollisuudet

Opinnäytetyön kehittämistyön aihe asiakaslähtöisyyden ja asiakkaiden osallistamisen tavat tuotekehityksessä nyt ja tulevaisuudessa osoittautui laajaksi aiheeksi eikä yhtä oikeaa ratkaisua ole olemassa. Nykytilanteen selvittämiseksi teemahaastattelut yritys X:ssä tuntuivat ainoalta oikealta tavalta saada aiheesta syvällistä tietoa. Tulevaisuuden asiakaslähtöisyys ja asiakasosallistaminen ovat vaikeasti hahmoteltavia aiheita ja usein saman organisaation henkilöt näkevät samat ongelmat ja ratkaisut eikä mahdollisuuksia nähdä yhtä laajasti. Delfoi-tutkimuksella saatiin eri alojen asiantuntijoiden näkemyksiä, jonka vuoksi se valikoitui yhdeksi tutkimusmenetelmäksi.

Tulevaisuustyöskentelyn hyödyntäminen liiketoiminnassa on oleellista. Asiakasosallistamisen tulevaisuus tulee muuttumaan seuraavan kymmenen vuoden aikana teknologian kehittymisen ja datanlukutaidon myötä, jolloin erilaisten digitaalisten ratkaisujen kokeileminen tulee

entistä houkuttelevammaksi yrityksille. Koronapandemian vielä vaikuttaessa monikin yritys miettii kuinka osallistaa asiakkaita tuotekehitykseen digitaalisesti. Big data ja tekoäly ovat pinnalla tällä hetkellä niin mediassa kuin monen eri yrityksen kehityshankkeissa. Tämän opinnäytteen kehittämistyön tulokset voivat auttaa monen yrityksen kehitysprojektien läpiviemistä asiakaslähtöisemmin.

Tämän opinnäytteen toimeksiantaja pidettiin anonyyminä ja tulokset on esitetty yleisellä tasolla. Opinnäytetyön kehittämistyön tulokset ovat hyödynnettävissä niin pienen kuin suurenkin yrityksen asiakaslähtöisyyden kehittämisessä. Organisaatioissa olisi tärkeää pohtia palveluja kehittäessä miksi ja kenelle niitä kehitetään. Huonot palvelut tippuvat pois ja asiakkaat valikoivat ne palvelut, jotka vastaavat heidän tarpeitaan. Alasta riippumatta yrityksiä tulisi kilpailukyvyyn säilyttämisen takia pohtia asiakaslähtöisyyttä ja mitä se tulevaisuudessa tulee tarkoittamaan. Siihen tämän opinnäytteen tulokset antaa hyvät tiedot, joita pystytään hyödyntämään yrityksen muuttamisessa asiakaslähtöisemmäksi. Alla kootusti johtopäätöksiä, joita jokainen yritys voisi tehdä parantaakseen asiakaslähtöisyyttään.

- Yrityksiä tulisi panostaa nyt digitaalisiin ja teknologian tuomiin uusiin mahdollisuuksiin, miten palvelu tai tuote tehdään digitaalisiksi.
- Yhteisöllisyys tulee olemaan nouseva kuluttajatrendi. Yrityksiä tulisi katsoa millaisia yhteisöjä heillä on ja kuinka niitä voidaan hyödyntää enemmän tuote/palvelukehityksessä.
- Osallistamisen tavoissa kasvavat tekoälyn ja ennustavien algoritmien käyttö. Tämän alan osaamista tulisi löytyä yrityksistä jo nyt ja panostus avoimeen datakulttuuriin eli jokaisella työntekijällä tulisi olla perustaidot hallussa mitä datalla tehdään.
- Digitaalisen kehityksen lomassa ei tule unohtaa perinteisiä asiakaspalautteita, haastatteluja ja kyselyjä. Niiden arvon uskotaan pysyvän tärkeänä yrityksille vielä 10 vuoden päästäkin

Aikaisemmin vastaavaa aiheita on tutkinut Malmström (2019), jolloin tulevaisuudessa nähtiin tarpeelliseksi tutkia tarkemmin miten yksittäisistä asiakashaastatteluista saatavat kehitysehdotukset eroavat laajemmasta kuluttajapalautteesta, kun arvioidaan niiden sovellettavuutta palveluiden kehittämiseen ja päätöksen tekoon yrityksessä. Tämä olisi edelleen erittäin osuva jatkotutkimusaihe, mutta tämän opinnäytteen tulosten perusteella jatkotutkimusta vaadittaisiin enemmän tekoälyn ja teknologian kehittymisen myötä osallistamisen keinovalikoima tavoista. Lisäksi yrityksillä on tulevaisuudessa edessään monien uusien datatoimintojen käyttöön- ja haltuunotto, johon vaadittaisiin keinoja, kuinka tehdä yrityksen datakulttuurista voin ympäristö. Jatkotutkimusta vaaditaan lisää, kuinka tehdä digitaalisesti asiakasosallistamista jatkuvasti, helposti ja turvallisesti.

Lähteet

Painetut

Aaltonen, M. 2019. Tekoäly Ihminen & Kone. Helsinki: Alma Talent Oy.

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* 41 (1), 15-26.

Alam, I. 2002. An Exploratory Investigation of User Involvement in New Service Development. *Journal of the Academy of Marketing Science* 30 (3), 250-261.

Alam, I. 2006. Removing the fuzziness from the fuzzy-end of service innovations through customer interactions. *Industrial Marketing Management* 35 (4), 468-480.

Alam, I. & Perry, C. 2002. A customer-oriented new service development process. *The Journal of Services Marketing* 16 (6), 515-534.

Arantola, H., Simonen, K., Simonen, K. & Santonen, K. 2009. Palvelemisestä palveluliiketoimintaan: Asiakasyymmärrys palveluliiketoiminnan perustana. Helsinki: Tekes.

Bagozzi, R. P., & Dholakia, U. M. 2006. Antecedents and purchase consequences of customer participation in small group brand communities. *International Journal of Research in Marketing* 23 (1), 45-61.

Baron, S. & Warnaby, G. 2011. Individual customers' use and integration of resources: Empirical findings and organizational implications in the context of value co-creation'. *Industrial Marketing Management* 40 (2), 211-218.

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* 27 (5), 751-772.

Bendapudi, N. & Leone, R. P. 2003. Psychological implications of customer participation in co-production. *Journal of Marketing* 67 (1), 14-28.

Bitner, M. J. & Brown, S. W. 2008. The service imperative. *Business Horizons* 51 (1), 39-46.

Bitner, M.J., Brown, S.W. & Meuter, M.L. 2000. Technology infusion in service encounters. *Journal of the Academy of Marketing Science* 28 (1), 138-149.

Blazevic, V. & Lievens, A. 2008. Managing innovation through customer coproduced knowledge in electronic services: an exploratory study. *Journal of the Academy of Marketing Science* 36 (1), 138-151.

Bogers, M., Afuah, A. & Bastian, B. 2010. Users as innovators: a review, critique, and future research directions. *Journal of Management* 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* 37, 3-5.

Carbonell, P., Rodríguez, E. A. I. and Pujari, D. 2009. Customer Involvement in New Service Development: An Examination of Antecedents and Outcomes. *Journal of Product Innovation Management* 26 (5), 536-550.

- Carbonell, P. & Rodriguez-Escudero, A. 2014. Antecedents and consequences of using information from customers involved in new service development. *The Journal of Business & Industrial Marketing* 29 (2), 112-122.
- Cole, Z., Donohoe, H. & Stellefson, M. 2013. Internet-Based Delphi Research: Case Based Discussion. *Environmental Management* 51(3), 511-23.
- Coviello, N. E. & Joseph, R. M. 2012. Creating Major Innovations with Customers: Insights from Small and Young Technology Firms. *Journal of Marketing* 76 (6), 87-104.
- Cui, A.S. & Wu, F. 2016. Utilizing customer knowledge in innovation: antecedents and impact of customer involvement on new product performance. *Journal of the Academy of Marketing Science* 44 (4), 516-538.
- Dahan, E. & Hauser, J. R. 2002. The virtual customer. *Journal of Product Innovation Management* 19 (5), 332-353.
- Dawar, N. & Bendle, N. 2018. Marketing in the age of Alexa. *Harvard Business Review* 96 (3), 80-86.
- Dong, B. 2015. How a customer participates matters: "I am producing" versus "I am designing". *The Journal of Services Marketing* 29 (6), 498-510.
- 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* 36 (1), 123-137.
- Donohoe, H., Stellefson, M. & Tennant, B. 2012. Advantages and Limitations of the e-Delphi Technique: Implications for Health Education Researchers. *American Journal of Health Education* 43 (1), 38-46.
- Dubois, A. & Gadde, L-E. 2002. Systematic combining: an abductive approach to case research. *Journal of Business Research* 55 (7), 553-560.
- Dufva, M. 2019. Heikot signaalit tulevaisuuden avartajina. Vantaa: Erweko.
- Dufva, M. 2020. Sitra Megatrendit 2020. Vantaa: Erweko.
- Dufva, M., Hellström, E., Hietaniemi, T., Hämäläinen, T., Ikäheimo, H-P, Lähdemäki-Pekkinen, J., Poussa, L., Solovjew-Wartiovaara, A., Vataja, K. ja Wäyrynen A. 2020. Megatrendit koronan valossa. Sitra. Vantaa: PunaMusta Oy.
- Engström, J. & Elg, M. 2015. A self-determination theory perspective on customer participation in service development. *The Journal of Services Marketing* 29 (6), 511-521.
- Eriksson, P. & Kovalainen, A. 2008. *Qualitative methods in business research*. London: SAFE Publications Ltd.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino.
- Etgar, M. 2008. A descriptive model of the consumer co-production process. *Journal of the Academy of Marketing Science* 36 (1), 97-108.
- European Commission 2016. *Innobarometer 2016 - EU business innovation trends*. Flash Eurobarometer 433.
- Franke, N. & Von Hippel, E. 2003. Satisfying heterogeneous user needs via innovation toolkits: the case of apache security software. *Research Policy* 32 (7), 1199-1215.

- Fuglsang, L. 2008. Capturing the benefits of open innovation in public innovation: A case study. *International Journal of Services Technology and Management* 9 (3/4), 234-248.
- Gnatzy, T., Warth, J., Gracht, H.A., & Darkow, I. 2011. Validating an innovative real-time Delphi approach - A methodological comparison between real-time and conventional Delphi studies. *Technological Forecasting and Social Change* 78, 1681-1694.
- Green, W. & Cluley, R. 2014. The field of radical innovation: Making sense of organizational cultures and radical innovation. *Industrial Marketing Management* 43 (8), 1343-1350.
- Green, W., Cluley, R. & Gasparin, M. 2020. Mobile Market Research Applications as a New Voice of Customer Method: Implications for Innovation and Design Management. *Research Technology Management* 63 (1), 49-55.
- 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* 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* 14 (1), 63-84.
- Gobble, M. M. 2015. From Customer Intelligence to Customer Intimacy. *Research Technology Management* 58 (6), 56-58.
- Gustafsson, A., Kristensson, P. & Witell, L. 2012. Customer co-creation in service innovation: a matter of communication. *Journal of Service Management* 23 (3), 311-327.
- Hayhow, R. & Stewart, T. 2006. Introduction to qualitative research and its application to stuttering. *International Journal of Language & Communication Disorders* 41(5), 475-493.
- Heeks, R. 2005. *Implementing and Managing eGovernment: An International Text*. SAGE Publications.
- Hiltunen, E. 2017. *Mitä tulevaisuuden asiakas haluaa: Trendit ja ilmiöt*. Jyväskylä: Dosenco Oy.
- Hiltunen, E. 2019. *Tulossa huomenna: Miten megatrendit muokkaavat tulevaisuuttamme*. Jyväskylä: Docendo Oy.
- Hiltunen E. & Hiltunen, K. 2014. *Teknoelämää 2035: Miten teknologia muuttaa tulevaisuuttamme?* Helsinki: Talentum Media Oy.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. *Tutki ja kirjoita*. Helsinki: Tammi.
- Holgersson, J., Melin, U., Lindgren, I. & Axelsson, K. 2018. Exploring User Participation Practice in Public E-Service Development-Why, How and in Whose Interest. *Journal of E-Government* 16, 72-86.
- Hoyer, W., Chandy, R., Dorotic, M., Krafft, M. & Singh, S. 2010. Consumer Cocreation in New Product Development. *Journal of Service Research* 13 (3), 283-296.
- Hurmelinna-Laukkanen, P. & Ritala, P. 2010, Protection for profiting from collaborative service innovation. *Journal of Service Management* 21 (1), 6-24.
- Hyvönen K., Heiskanen E., Repo P. & Saastamoinen M., 2007. Kuluttajat tuotekehittäjinä: haasteita ja mahdollisuuksia. Teoksessa: *Kuluttajat kehittäjinä. Miten asiakkaat vaikuttavat*

palvelumarkkinoilla? Kuluttajatutkimuskeskuksen vuosikirja 2007. Toim. M. Lammi, R. Järvinen ja J. Leskinen. Helsinki: Kuluttajatutkimuskeskus.

Jaakkola, E. & Alexander, M. 2014. The Role of Customer Engagement Behavior in Value Co-Creation: A Service System Perspective. *Journal of Service Research* 17 (3), 247-261.

Jaakkola, E, Helkkula, A, & Aarikka-Stenroos, L. 2015. Co-creating service experience. Bingley: Emerald Publishing Limited.

Johne, A. & Storey, C. 1998. New service development: a review of the literature and annotated bibliography. *European Journal of Marketing* 32 (3), 184-251.

Kaulio, M. A. 1998. Customer, consumer and user involvement: a framework and a re- view of selected methods. *Total Quality Management* 9 (1), 141-149.

Komulainen, H. 2014. The role of learning in value co-creation in new technological B2B services. *The Journal of Business & Industrial Marketing* 29 (3), 238-252.

Kristensson, P., Matting, J. & Johansson, N. 2007. Key strategies for the successful involvement of customers in the co-creation of new technology-based services. *International Journal of Service Industry Management* 19 (4), 474-491.

Kovács, G. & Spens, K. M. 2005. Abductive reasoning in logistics research. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management* 35 (2), 132-144.

Kuusisto, J., Kuusisto, A. & Yli-Viitala, P. 2013. Service development tools in action. *Service Industries Journal* 33 (3-4). 352-365

Lapan, SD., Quartaroli, MT., Riemer, FJ., Quartaroli, MT. & Riemer, FJ. 2011. *Qualitative Research: An Introduction to Methods and Designs*. New York: John Wiley & Sons.

Magnusson, P. R. 2009. Exploring the Contributions of Involving Ordinary Users in Ideation of Technology-Based Services. *Journal of Product Innovation Management* 26 (5), 578-593.

Magnusson, P. R., Matthing, J. -& Kristensson, P. 2003. Managing user involvement in service innovation. *Journal of Service Research* 6 (2), 111-124.

Malmström, T. 2019. Kuluttaja-asiakkaiden osallistuminen palvelukehitykseen: Olemassa olevien palvelujen asiakaslähtöinen kehittäminen yrityksen näkökulmasta. Pro gradu - tutkielma. Turun Yliopisto, Kauppakorkeakoulu. Turku.

Melton, H. & Hartline, M. D. 2015. Customer and employee co-creation of radical service innovations. *Journal of Services Marketing* 29 (2), 112-123.

Metsämuuronen, J. 1997. Delfi-tekniikka sosiaali- ja terveyshuollon tulevaisuuden osaamistarpeiden tutkimisessa. *Futura*, 27-29.

Miles, M. & Huberman, A. M. 1994. *Qualitative data analysis*. 2. painos. London: Sage Publications.

Mitronen L. & Närvänen E. 2020. Asiantuntija-artikkeli kaupan toimialasta. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö.

Moreau, C. P. & Herd K. B. 2010. To Each His Own? How Comparisons with Others Influence Consumers' Evaluations of Their Self-Designed Products. *Journal of Consumer Research* 36 (February), 806-819.

- Myllylä, Y. & Kaivo-oja J. 2015. Integrating Delphi methodology to some classical concepts of the Boston consulting group framework: arctic maritime technology BCG Delphi foresight—a pilot study from Finland. *European Journal of Futures Research* 3 (2), 1-15.
- Nambisan, S. 2002. Designing Virtual Customer Environments for New Product Development: Toward a Theory. *Academy of Management Review* 27 (3), 392-413.
- Neghina, C., Bloemer, J., Marcel, v.B. & Caniëls, M.C.J. 2017. Consumer motives and willingness to co-create in professional and generic services. *Journal of Service Management* 28 (1), 157-181.
- Nieminen, H. 1998. Kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuus. Teoksessa M. Paunonen & K. Vehviläinen-Julkunen (toim.) *Hoitotieteen tutkimusmetodiikka*. Juva: WSOY, 215-221.
- Oertzen, A-S., Odekerken-Schröder, G., Brax, S.A. & Mager, B. 2018. Co-creating services—conceptual clarification, forms and outcomes. *Journal of Service Management* 29 (4), 641-679.
- Oliveira, P. & von Hippel, E. 2011. Users as service innovators. *Research Policy* 40 (6), 806-818.
- Ottenbacher, M.C. & Harrington, R.J. 2010. Strategies for achieving success for innovative versus incremental new services. *The Journal of Services Marketing* 24 (1), 3-15.
- Palmer, C. & Bolderston, A. 2006. A brief introduction to qualitative research. *The Canadian Journal of Medical Radiation Technology* 37 (1), 16-19.
- Parasuraman, A. & Colby, C. L. 2001. *Techno-ready marketing: How and why your customers adopt technology*. New York: Free Press.
- Reichwald R, Seifert S, Walcher D & Piller F. 2005. Customers as Part of Value Webs: Towards a Framework for Webbed Customer Innovation Tools. *WINserv Arbeitspapiere* 5. München: Technische Universität München.
- Roberts, D. L. & Darler, W. 2017. Consumer co-creation: An opportunity to humanise the new product development process. *International Journal of Market Research* 59 (1), 13-33.
- Roberts, D., Hughes, M. & Kertbo, K. 2014. Exploring consumers' motivations to engage in innovation through co-creation activities. *European Journal of Marketing* 48 (1), 147-169.
- Ryzhkova, N. 2015. Does online collaboration with customers drive innovation performance? *Journal of Service Theory and Practice* 25 (3), 327-347.
- Schaarschmidt, M. & Kilian, T. 2014. Impediments to customer integration into the innovation process: A case study in the telecommunications industry. *European Management Journal*, 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* 76 (5), 18-32.
- Sie, R. L., Bitter-Rijpkema, M., Stoyanov, S. & Sloep, P. B. 2014. Factors that influence cooperation in networks for innovation and learning. *Computers in Human Behavior* 37, 377-384.
- Sigala, M. 2012. Social networks and customer involvement in new service development (NSD). *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 24 (7), 966-990.

Sjödin, C. & Kristensson, P. 2012. Customers' experiences of co-creation during service innovation. *International Journal of Quality and Service Sciences* 4 (2), 189-204.

Söderlund, S., Boström, S., Kamppinen, M. & Kuusi, O. 2002. *Tulevaisuudentutkimus: perusteet ja sovelluksia*. Helsinki: Suomalaisen Kirjallisuuden Seura.

Toivonen, M. & Tuominen, T. 2009. Emergence of innovations in services. *Service Industries Journal* 29(7), 887-902.

Toronto, C. 2017. Considerations when conducting e-Delphi research: a case study. *Nurse Researcher* (2014+) 25 (1), 10.

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* 21 (1), 75-100.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. *Laadullinen tutkimus ja sisältöanalyysi. 2.uudistettu painos*. Helsinki: Tammi.

Tutkimustieteellinen neuvottelukunta 2012. *Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa*. Helsinki: Tutkimustieteellinen neuvottelukunta.

Ulrich, K. T. 2007. *Design: Creation of Artifacts in Society*. Philadelphia: Pontifica Press.

Vargo, S. L. & Lusch, R. F. 2004. Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. *Journal of Marketing* 68(1), 1-17.

Vargo, S. L. & Lusch, R. F. 2006. Service-dominant logic: reactions, reflections and refinements. *Marketing Theory* 6(3), 281-288.

Verleye, K. 2015, The co-creation experience from the customer perspective: its measurement and determinants. *Journal of Service Management* 26 (2), 321-342.

Von Hippel, E. 2005. *Democratizing Innovation*. Cambridge: MA: MIT Press.

Weinman, J. 2015. *Digital Disciplines: Attaining Market Leadership Via the Cloud, Big Data, Social, Mobile and the Internet of Things*. New York: John Wiley & Sons.

Wise, E. & Høgenhaven, C. 2008. *User-driven innovation. Context and cases in the Nordic region*. Lund University and FORA. Research Policy Institute. Oslo: Nordic Innovation Centre.

Zimmerling, E., Purtik, H. & Welp, 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* 162, 551-558.

Zomerdijs, L. G. & Voss, C. A. 2010. Service Design for Experience-Centric Services. *Journal of Service Research* 13(1), 67-82.

Sähköiset

Business Finland 2020. Skenaariot. Viitattu 19.1.2021.
https://www.businessfinland.fi/490c36/globalassets/finnish-customers/about-us/scenarios/bf_skenaariot_final.pdf

DeepEyes 2020. Viitattu 19.1.2021. <https://www.deepeyes.co/technology/>

Gaines, E. 2013. Customer intimacy: What's analytics got to do with it? D!gitalist Magazine. April 5. <https://www.business2community.com/customer-experience/customer-intimacy-whats-analytics-got-to-do-with-it-0457105>

Kuusi O. Metodix: Delfoi-metodi. Viitattu 19.1.2021. <https://metodix.fi/2014/05/19/kuusi-delfoi-metodi/>

Linturi, H. 2009. Delfoi oraakkeliä jalanjäljissä. Viitattu 7.5.2021. <https://www.slideshare.net/3110ani/delfoimenetelm>

Linturi, H., Linturi, M. & Jauhiainen, O-P. 2019. Uudistuva Delfoi-metodi ja eDelphi 2020. Delfoi-sarja 2/2019. Viitattu 19.1.2021. https://metodix.fi/2020/01/06/uudistuva-delfoi-metodi/amp/?fbclid=IwAR2ZgK_U3iJJDqfPNvtOQgnl9_Z4sfTZSteeQ6i-o_LU84Eh0OeBuhc4YA

LähiTapiola 2021. Älyhenkivakuutus. Viitattu 21.1.2021. <https://www.lahitapiola.fi/maatilat/vakuutukset-ja-elake/henkilovakuutukset/alyhenkivakuutus>

Metodix 2020. Uudistuva delfoi metodi. Viitattu 19.1.2021. <https://metodix.fi/2020/01/06/uudistuva-delfoi-metodi/>

Weinman J., 2013. How customer intimacy is evolving to collective intimacy, thanks to big data. Forbes, June 4. Viitattu 28.1.2021. <https://www.forbes.com/sites/joeweinman/2013/06/04/how-customer-intimacy-is-evolving-to-collective-intimacy-thanks-to-big-data/?sh=1c2d0e5b5dbc>

Julkaisemattomat

Klemetti A. 2020. Tulevaisuuden osaajat. Luento 25.11.2020. Mitä on tekoäly, mihin sitä tarvitaan ja miten sitä voidaan hyödyntää? Laurea-ammattikorkeakoulu. Vantaa.

Kuviot

Kuvio 1: Uuden palvelun kehitysprosessin vaiheet (Alam & Perry 2002, 525).	12
Kuvio 2: Tietojärjestelmän kehityksen elinkaaren vaiheet (Holgersson ym. 2018, 74-76).	13
Kuvio 3: Käyttäjälähtöisen innovoinnin ja tuotekehityksen piirteitä (Wise & Høgenhaven 2008, 15.).....	17
Kuvio 4: Opinnäytetyön tietoperustan yhteenveto	37
Kuvio 5: Ryhmittelykysymysten tulosten raportointi	54
Kuvio 6: Monivalintakysymysten tulosten raportointi	55
Kuvio 7: 2D-skaalauskyymysten tulosten raportointi	55
Kuvio 8: Yritysten halukkuuteen osallistaa asiakkaita eniten vaikuttavat ilmiöt	56
Kuvio 9: Yritysten halukkuuteen osallistaa asiakasta vähiten vaikuttavat ilmiöt.....	57
Kuvio 10: Kuluttaja-asiakastrendien vaikuttavuus.....	59
Kuvio 11: Kuluttaja-asiakkaiden osallistamisen tapoja tulevaisuudessa	60
Kuvio 12: Kuluttaja-asiakkaiden motiivit osallistua palveluiden kehittämiseen 2030.....	62
Kuvio 13: Uusien teknologioiden vaikutus asiakkaiden osallistamiseen 2030.....	64
Kuvio 14: Teknologisuus eriarvoistaa asiakkaita 2030.....	65
Kuvio 15: Asiakkaiden sosiaalinen osallistaminen yhtä arvokasta kuin tekoälyn algoritmit 2030	67

Taulukot

Taulukko 1: Käyttäjien panostuksien menetelmiä tuotekehitysprosessiin (Alam 2002, 256; Hyvönen ym. 2007, 33; Reichwald ym. 2005, 13.).....	20
Taulukko 2: Euroopan innobarometrin tulokset innovaatioiden ajureista (European Commission 2016, 85).	35
Taulukko 3: Vaikuttavia kuluttajatrendejä (Hiltunen 2019, Dufva 2020, Business Finland 2020)	36
Taulukko 4: Tietoperustan yhdistäminen opinnäytetyön teemahaastatteluihin	41
Taulukko 5: Delfoi-kysymysten sidonnaisuus tietoperustaan.....	44
Taulukko 6: Delfoi-tutkimuksen panelistit	46

Liitteet

Liite 1: Teemahaastattelun kysymykset.....	86
Liite 2: Delfoi-paneelin kysymykset ja tulokset.....	87

Liite 1: Teemahaastattelun kysymykset

1. Miten asiakaslähtöisyys tällä hetkellä näyttäytyy? Mikä laukaisee, motivoi ja millainen lähestymistapa kehittämiselle?
2. Kuinka usein asiakkaita hyödynnetään tuotekehityksessä?
3. Miten kuluttajat kokevat osallistamisen? Mikä motivoi?
4. Mikä käyttäjäryhmä/ryhmät osallistetaan? Miten heidät tunnistetaan?
5. Miten palvelun teknologisuus vaikuttaa asiakkaiden haluun osallistua?
6. Mitä eri osallistamisen tapoja nyt on käytössä? Mitä hyvää ja huonoa, uhat, mahdollisuudet niissä on?
7. Miten tietoja kerätään osallistamisen aikana?
8. Missä tuotekehityksen vaiheessa osallistaminen tapahtuu?
9. Miten asiakkaiden kehitysehdotuksen eroavat kehitystiimin ehdotuksista?
10. Mitä tulevaisuudelta toivottaisiin? tuleeko osallistamisesta passiivista? elämäntapavalinnoista etua? ennalta-arvattavuus? mikä tulee muuttumaan?

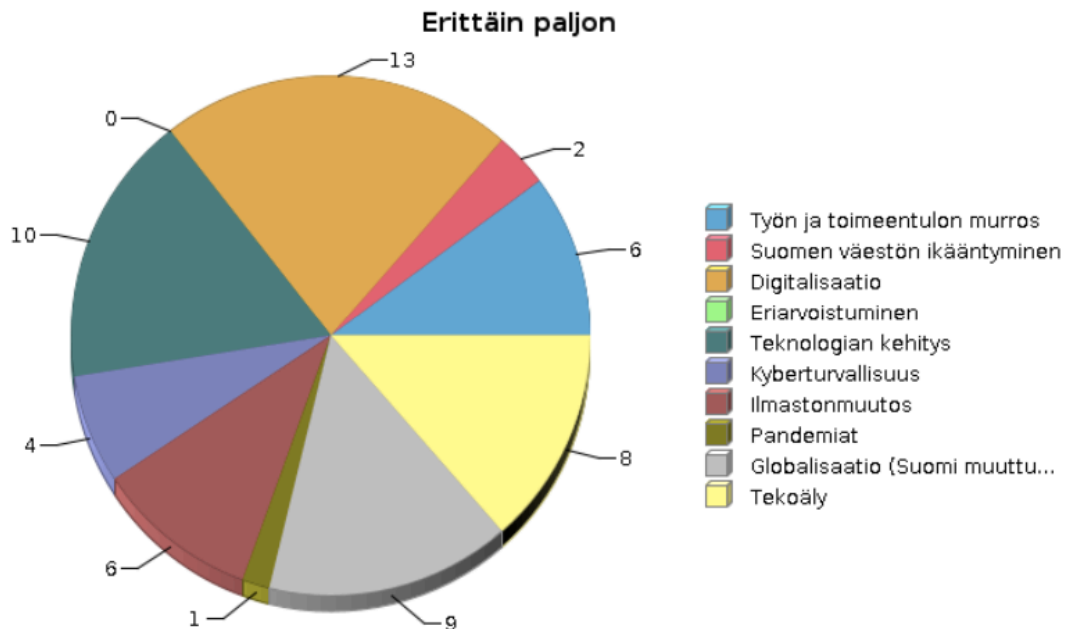
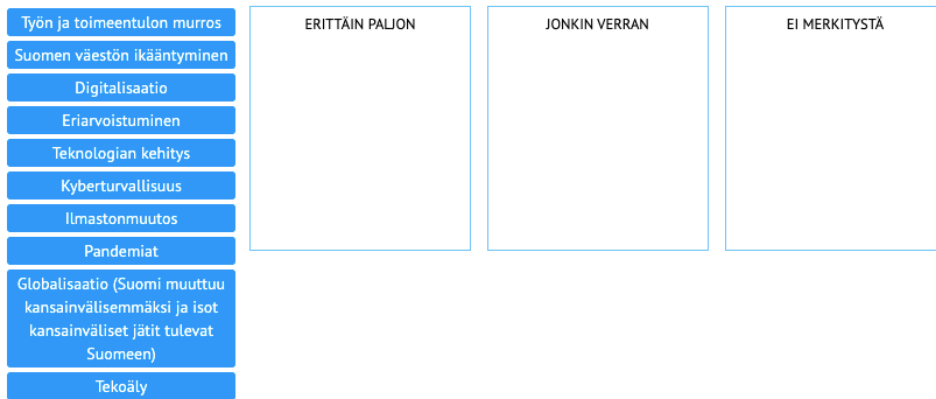
Liite 2: Delfoi-paneelin kysymykset ja tulokset

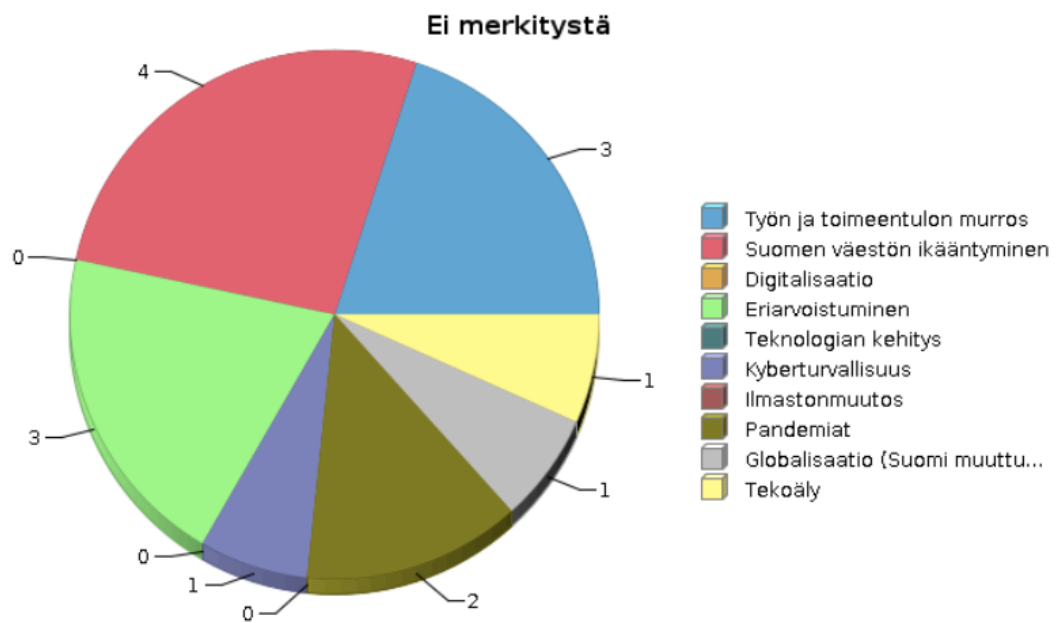
Yhteiskehittämiseen vaikuttavat ilmiöt

Globaali toimintaympäristömme muuttuu nopeasti ja haastaa yritysten valmiuksia tarttua mahdollisuuksiin ja varautua haasteisiin. Keskeisimpiä tulevaisuuden muutostekijöitä ovat poliittiset, taloudelliset, yhteiskunnalliset, sosiaaliset, teknologiset ja ekologiset muutokset ja epävarmuudet. Hyvällä ennakoinnilla yritykset voivat vahvistaa valmiuksiaan reagoida muutoksiin. Pelkkien olettamien perusteella toimiminen kasvattaa riskiä tarjoaman ja asiakkaiden tarpeiden yhteensopimattomuudesta. Jatkuvasti kehittyvä teknologia kasvattaa myös tulevaisuuden kuluttajien vaatimuksia palvelujen saatavuudesta ja helppokäyttöisyydestä.

Miten paljon uskot kunkin tulevaisuuden muutostekijän vaikuttavan yritysten halukkuuteen osallistua kuluttajia palvelujen kehittämiseen tulevina vuosina?

*Siirrä asiat mielestäsi sopivimpaan laatikkoon missä määrin ilmiö vaikuttaa kuluttajien osallistamiseen (erittäin paljon, jonkun verran, ei merkitystä)
Jos listalta mielestäsi puuttuu joku oleellinen asia, niin kommentoi ystävällisesti Kommentoi-kenttään.*





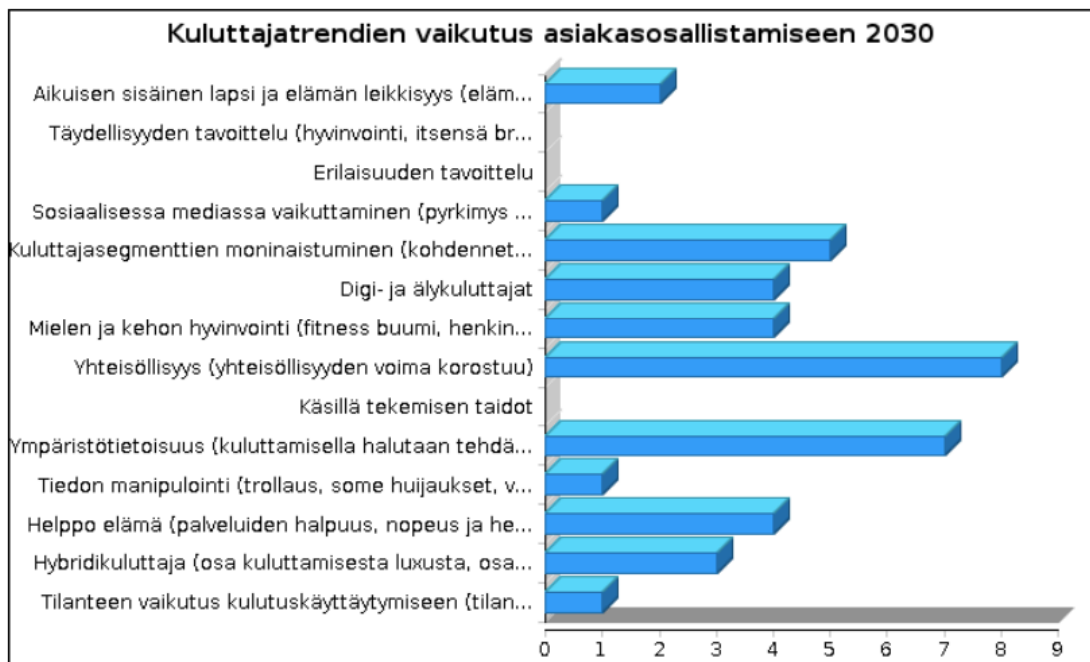
Kuluttajatrendien vaikutus asiakasosallistamiseen 2030

Kuluttajatrendit ovat muutoksia kuluttajien asenteissa ja käytöstavoissa. Kuluttajien asenteiden, arvojen ja käytöstapojen ymmärtäminen voi auttaa yrityksiä ja organisaatioita ymmärtämään asiakkaitaan paremmin. Tämä tuo työkaluja palvelujen kehittämiseen paremmin asiakkaiden tarpeita vastaaviksi. Muuttuvilla kuluttajatrendeillä saattaa olla suurikin vaikutus arvoketjuun ja ne voivat myös luoda uusia mahdollisuuksia.

Valitse kolme kuluttaja-asiakastrendiä, jotka mielestäsi vaikuttavat eniten yritysten tapoihin ja päätöksiin osallistaa asiakasta palvelujen kehittämiseen vuoteen 2030 mennessä.

Jos listalta mielestäsi puuttuu joku oleellinen asia, niin kommentoi ystävällisesti Kommentoi-kenttään.

- Aikuisen sisäinen lapsi ja elämän leikkisyys (elämyksellisyys, hauskuus, huumori, extreme)
- Täydellisyys tavoittelu (hyvinvointi, itsensä brändäys, minä-kuvan vahvistuminen)
- Erilaisuuden tavoittelu
- Sosiaalisessa mediassa vaikuttaminen (pyrkimys somevaikuttajaksi)
- Kuluttajasegmenttien moninaistuminen (kohdennettuja palveluita)
- Digi- ja älykuluttajat
- Mielen ja kehon hyvinvointi (fitness buumi, henkinen hyvinvointi)
- Yhteisöllisyys (yhteisöllisyyden voima korostuu)
- Käsillä tekemisen taidot
- Ympäristötietoisuus (kuluttamisella halutaan tehdä hyvää, vastuulliset yritykset korostuvat)
- Tiedon manipulointi (trollaus, some huijaukset, väärennetyt uutiset)
- Helppo elämä (palveluiden halpuus, nopeus ja helppous)
- Hybridikuluttaja (osa kuluttamisesta luxusta, osa halvinta, tänään kasvissyöjä, huomenna lihansyöjä)
- Tilanteen vaikutus kulutuskäyttäytymiseen (tilanteen vaikutus kulutuskäyttäytymiseen)



Asiakasosallistamisen tulevaisuus 2030

Toimintaympäristön muuttuessa yritysten on kyettävä vastaamaan sen tuomiin haasteisiin lisäämällä vuorovaikutteisuutta kuluttajakontakteihin. Osallistavan toiminnan avulla yritys voi saada lisäarvoa palvelujen kehitykselle ja myös sitouttaa kuluttajat entistä paremmin yrityksen palvelujen käyttäjiksi. Merkittävä osa innovaatioista ja palvelunkehityksestä on tulevaisuudessa myös lähtöisin kuluttaja-asiakkaiden ehdotuksista.

Valitse kolme mielestäsi merkittävintä kuluttaja-asiakkaiden osallistamisen tapaa, jotka vaikuttavat yrityksen palvelujen kehittämiseen vuoteen 2030 mennessä.

Jos listalta mielestäsi puuttuu joku oleellinen asia, niin kommentoi ystävällisesti Kommentoi-kenttään..

- Haastattelut (yksilö/ryhmä) (virtuaalisesti/livenä)
- Tekoäly ja ennustavat algoritmit
- Älykkäät esineet (Internet of Things)
- Sijaintitiedot
- Ideakilpailut
- Työpajat/ Aivoriihet (virtuaalisesti/livenä)
- Asiakaspalaute
- Sosiaalinen media (sisältöjen integrointi osaksi sosiaalisen median maisemaa)
- Virtuaalitodellisuus ja laajennettu todellisuus
- Haptiset käyttöliittymät (tuntoaistia hyödyntävät käyttöliittymät)
- Älykkäät avustajat (Intelligent assistant)
- Kasvojen tunnistus (ikä, tunteet, sukupuoli jolla personoidaan palvelu)
- Terveysteknologia
- Yhteiskehittämisen uusi alusta (pelejä, videoita, muistiinpanoja, ääniä, mielipiteitä palvelusta)
- Automatisoidut chatit
- Videot



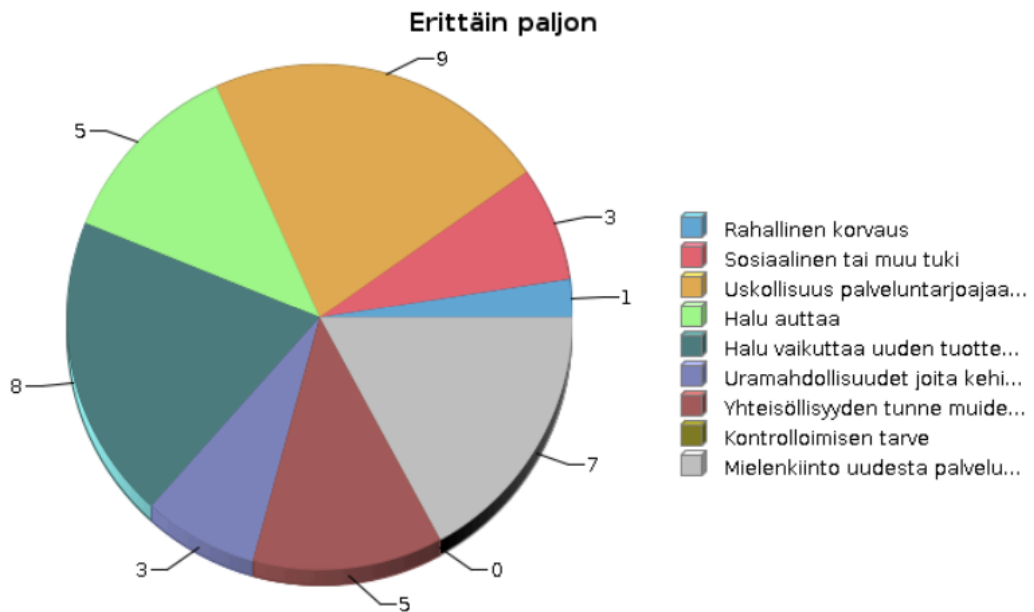
Kuluttaja-asiakkaiden motiivit 2030

Muuttuva toimintaympäristö muuttaa myös kuluttajien motiiveja osallistua yhteiskehittämiseen. Useat tutkimukset tukevat esiin nostettuja motiiveja taloudellisista, sosiaalisista, teknillisistä ja psyykkisistä tekijöistä. Kuluttajat odottavat hyötyvänsä kehitysprosessiin osallistumisesta. Kuluttajat ovat valmiita innovoimaan, jos heillä on näkemystä ja tietoa käyttämistään tuotteista. Asiakkaan itseluottamuksella, kyvyillä, nautinnolla ja kontrollilla voi olla merkittäviä hyötyjä yhteistyön onnistumisen kannalta.

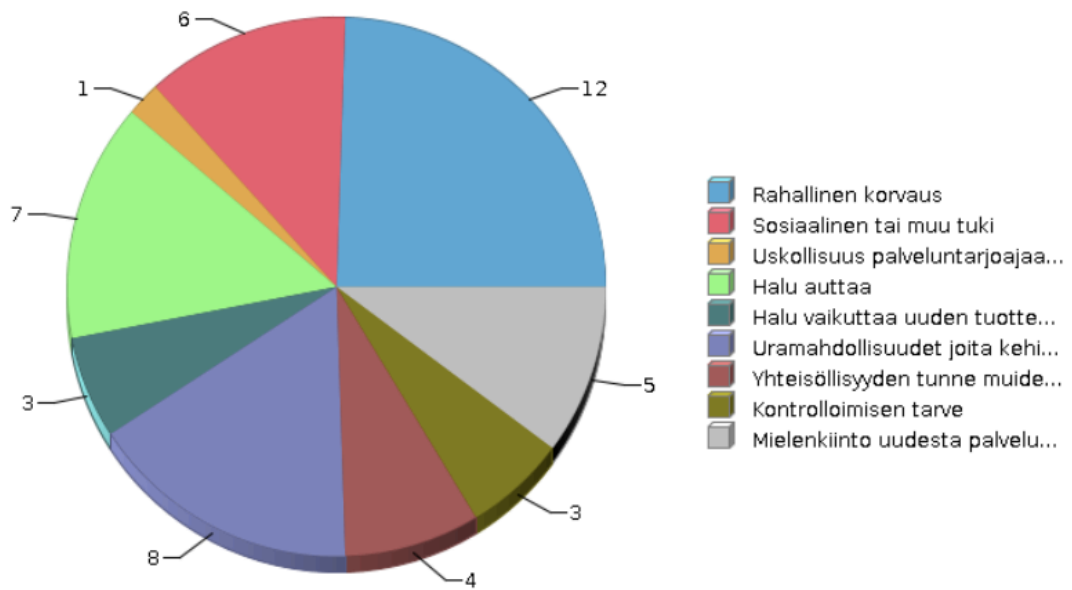
Mitkä kuluttaja-asiakkaiden motiivit osallistua palvelujen yhteiskehittämiseen vaikuttavat mielestäsi erittäin paljon/jonkin verran/ ei merkitystä vuonna 2030?

*Siirrä asiat mielestäsi sopivimpaan laatikkoon vaikuttavuuden perusteella (erittäin paljon, jonkun verran, ei merkitystä).
Jos listalta mielestäsi puuttuu joku oleellinen asia, niin kommentoi ystävällisesti Kommentoi-kenttään.*

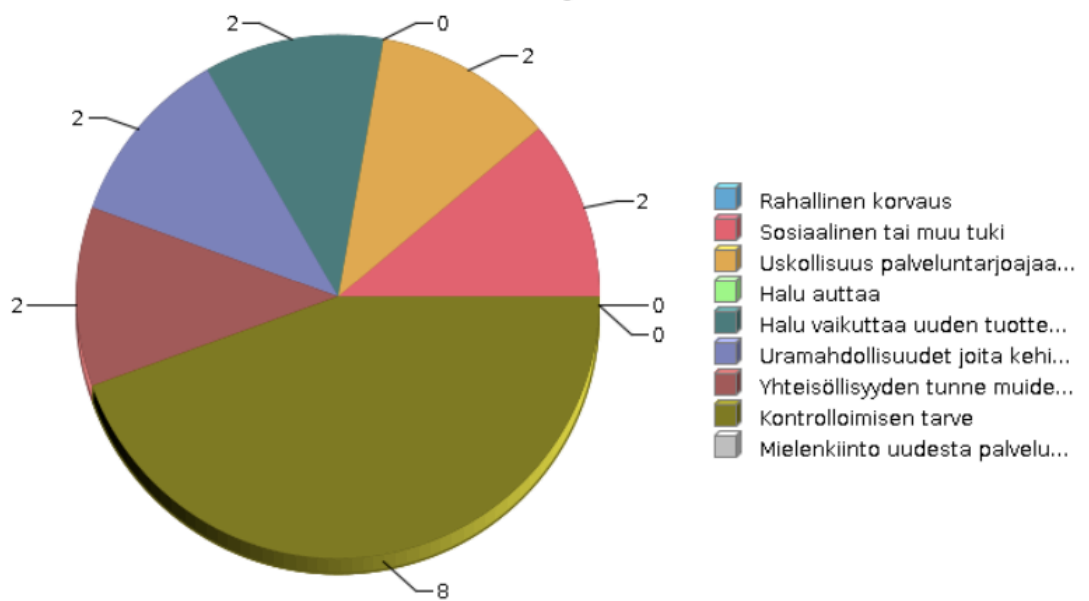
	ERITTÄIN PALJON	JONKIN VERRAN	EI MERKITYSTÄ
Rahallinen korvaus			
Sosiaalinen tai muu tuki			
Uskollisuus palveluntarjoajaa kohtaan			
Halu auttaa			
Halu vaikuttaa uuden tuotteen kehittämiseen			
Uramahdollisuudet joita kehittämisprojekti voi tuoda			
Yhteisöllisyyden tunne muiden osallistuneiden kanssa			
Kontrolloimisen tarve			
Mielenkiinto uudesta palvelusta			



Jonkin verran



Ei merkitystä



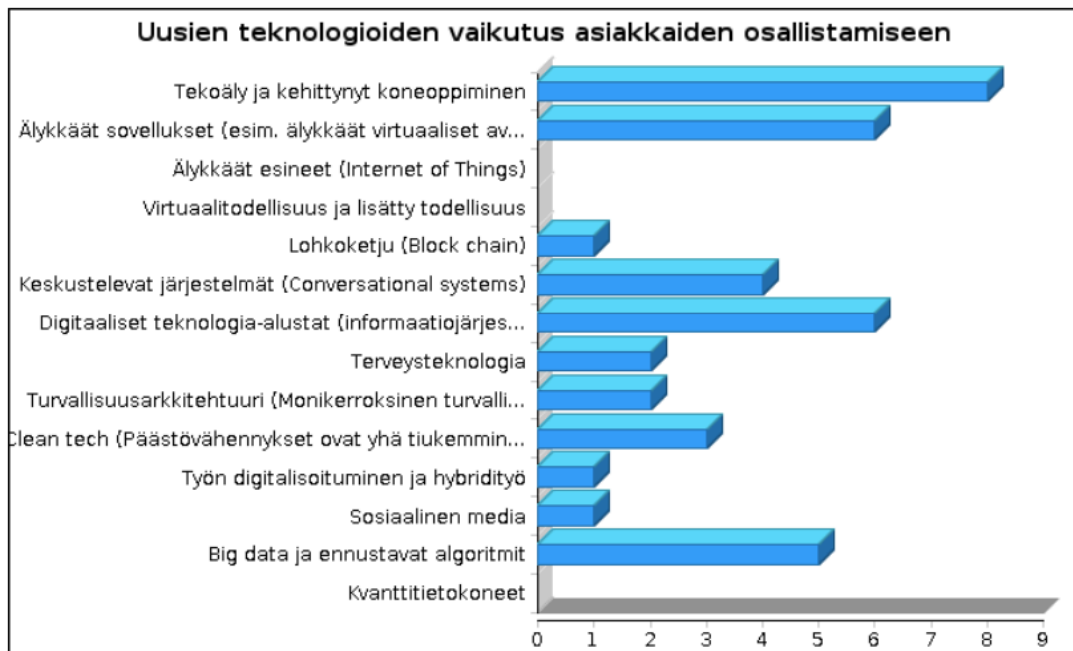
Uusien teknologioiden vaikutus asiakkaiden osallistamiseen

Teknologioiden kehitys menee läpi koko yhteiskunnan ja vaikuttaa sen toimintaedellytyksiin. Ennakointi on entistä vaikeampaa, kun kehitysnopeus vaihtelee aloittain ja muutokset vaikuttavat ristiin eri alojen välillä. Innovaatiot ovat riippuvaisia monen eri teknologian kypsyydestä ja yhteisvaikutuksesta. Avoimet ekosysteemit, yritysten luomat standardit ja itsesääntely tulevat varmasti lisääntymään. Palveluiden ja tavaroiden kuluttaminen määrittävät entistä vahvemmin kuluttajien identiteettiä ja vastuullinen ajattelu vahvistuu. Yksilöiden asema datan omistajina korostuu ja epäluottamus datan käyttöön kasvaa. Asiakkaiden osallistamisesta kehittyvien vuorovaikutustapojen myötä on tulossa entistä tärkeämpi menestystekijä yrityksille.

Valitse kolme mielestäsi merkittävintä teknologiaa, jotka vaikuttavat asiakasosallistamiseen vuonna 2030.

Jos listalta mielestäsi puuttuu joku oleellinen asia, niin kommentoi ystävällisesti Kommentoi-kenttään.

- Tekoäly ja kehittynyt koneoppiminen
- Älykkäät sovellukset (esim. älykkäät virtuaaliset avustajat)
- Älykkäät esineet (Internet of Things)
- Virtuaalitodellisuus ja lisätty todellisuus
- Lohkoketju (Block chain)
- Keskustelevat järjestelmät (Conversational systems)
- Digitaaliset teknologia-alustat (informaatiojärjestelmät, asiakaskokemus, erilaiset ekosysteemit)
- Terveysteknologia
- Turvallisuusarkkitehtuuri (Monikerroksinen turvallisuus, käyttäjien ja laitteiden käyttäytymisanalyysit)
- Clean tech (Päästövähennykset ovat yhä tiukemmin tavoitteissa ja mittareissa)
- Työn digitalisoituminen ja hybridityö
- Sosiaalinen media
- Big data ja ennustavat algoritmit
- Kvanttitietokoneet

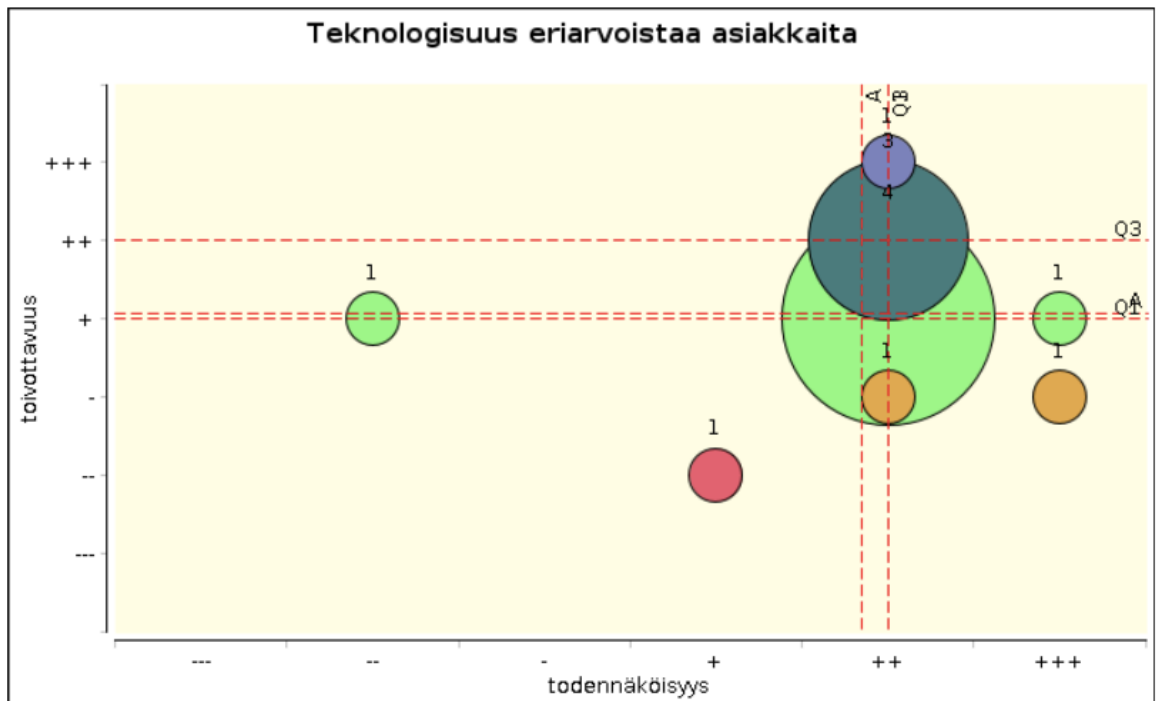
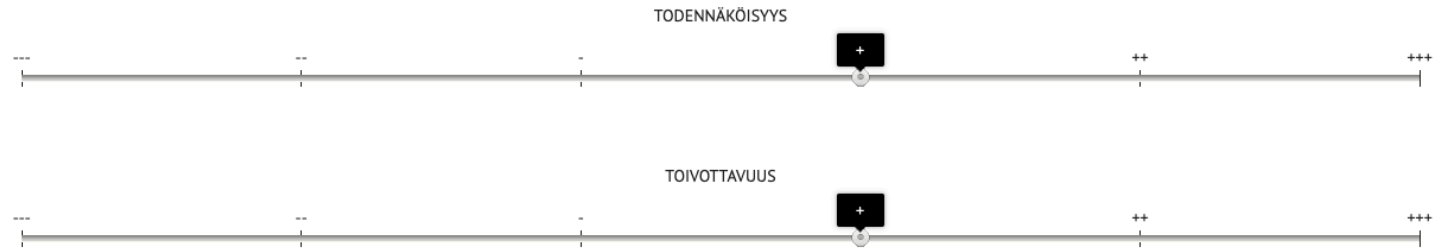


Teknologisuus eriarvoistaa asiakkaita

Teknologian kehittyminen ja ihmisten eliniän piteneminen tulevat kasvattamaan ihmisten eriarvoisuutta. Yhteiskunnassa on yhä enemmän toisistaan erillään olevia teknologisia todellisuuksia. Eri ikäryhmät käyttävät teknologiaa toisistaan hyvin poikkeavilla tavoilla. Kun yhä useampi asia tapahtuu verkossa digitaalisilla alustoilla, tulee tärkeäksi uudenlaisten teknologiaaitojen haltuunotto niin yksilön kuin myös valtioiden tasolla. Tähän voivat kuulua esimerkiksi datan käyttöön, oikeuksiin ja hyödyntämiseen liittyvät asiat, ymmärrys algoritmien vaikutuksista käyttäytymiseen ja päätöksentekoon tai verkkorikollisuuteen varautumiseen liittyvät asiat.

Väite: Vuonna 2030 datan omistaminen on kansalaistaito, jolla on mahdollista ansaita. Yritykset ostavat palvelujen kehittämiseen tarvittavaa dataa tärkeimmiltä asiakkailtaan eli "digikyvykkäältä dataeliitiltä".

Siirrä liukusäädin millä todennäköisyydellä väite mielestäsi toteutuu vuonna 2030 (asteikko --- ei todennäköistä +++ erittäin todennäköistä) ja kuinka toivottavana väitteen toteutumista pidät (asteikko --- ei olleenkaan toivottavaa +++ todella toivottavaa).



Osallistamisen tulevaisuus

Nuorempien sukupolvien merkitys kasvaa tulevina vuosina. Teknologia, sensorit ja tietokoneet tulevat yhä enemmän ihmisten iholle. Näistä tiedoista yritykset pystyvät luomaan analyysoivia ja ennustavia algoritmeja, jolloin kuluttajille tarjotaan oikeaa tuotetta.

Väite: Vuonna 2030 asiakkaiden sosiaalinen osallistaminen (haastattelut, kyselyt, yhteisötahtumat) tuottaa yrityksille saman arvoista tietoa kuin tekoälyn tekemät tarkat algoritmit asiakkaiden tarpeista

Siirrä liukusäädin millä todennäköisyydellä väite mielestäsi toteutuu vuonna 2030 (asteikko --- ei todennäköistä +++ erittäin todennäköistä) ja kuinka toivottavana väitteen toteutumista pidät (asteikko --- ei ollenkaan toivottavaa +++ todella toivottavaa).

