



OULUN YLIOPISTO
UNIVERSITY of OULU

OULUN YLIOPISTON KAUPPAKORKEAKOULU

Jani Flygare

Olli Husa

**ASIAKKAAN OSALLISTAMINEN UUDEN OHJELMISTOPOHJAISEN
PALVELUN KEHITTÄMISPROSESSIIN**

Tapaus S-Mobiili

Pro gradu- tutkielma

Markkinoinnin koulutusohjelma

Toukokuu 2014

Yksikkö Markkinoinnin yksikkö			
Tekijä Flygare Jani, Husa Olli		Työn valvoja Koivumäki T., Pohjosenperä T.	
Työn nimi Asiakkaan osallistaminen uuden ohjelmistopohjaisen palvelun kehittämisprosessiin			
Oppiaine Markkinointi	Työn laji Pro Gradu	Aika Toukokuu 2014	Sivumäärä 108+1
Tiivistelmä			
<p>Tämän tutkimuksen keskeisenä sisältönä on tutkia asiakkaan osallistamista uuden ohjelmistopohjaisen palvelun kehittämisprosessiin. Palveluliiketoiminta on viime vuosikymmeninä kasvanut huomattavasti, kun perinteisten tuotteiden lisäksi organisaatiot tarjoavat asiakkailleen lisäarvoa myös palveluiden muodossa. Erityisesti digitaalisten palveluiden osuus on nousussa, joten niiden kehittämisprosessista tarvitaan lisää tietoa. Tutkimusaukko on rajattu asiakkaan osallistamisen merkitykseen uuden palvelun kehittämisprosessissa, koska asiakkaan osallistamista pidetään yleisesti yhtenä onnistuneen palvelunkehityksen avaintekijöistä. Tavoitteena on muodostaa havainnollistava kuvio niistä tekijöistä, joita palvelunkehittäjät ottavat huomioon osallistaessaan asiakkaita kehittämisprosessiin.</p> <p>Tutkimusmenetelmänä käytetään tapaustutkimusta, koska tavoitteena on ymmärtää tapauksen kautta tutkittavaa ilmiötä laajemmassa kontekstissa. Tutkimuksen tapaukseksi valikoitui mobiilisovellus: S-mobiili. S-mobiili on palvelu, jossa yhdistyvät S-ryhmän asiakasomistajien tärkeimmät hyödyt: bonukset, edut, toimipaikka-haku ja S-pankin mobiilipankki. Empiirinen aineisto kerättiin kolmella teemahaastattelulla. Haastateltavina toimivat S-pankin sähköisten kanavien päällikkö, SOK:n digitaalisen markkinoinnin päällikkö ja ulkoisen suunnittelutoimisto Ideanin ”Head of Insight”.</p> <p>Tutkimuksen keskeisiin tuloksiin lukeutuu ohjelmistopohjaisen uuden palvelun kehittämisprosessin etenemisen määrittäminen. Prosessi voidaan nähdä kolmivaiheisena, sisältäen ideageneroinnin, analysoinnin ja lanseerauksen. Prosessi ei ole vesiputousmainen, koska eri vaiheet etenevät rinnakkain. Asiakkaan osallistaminen korostuu erityisesti prosessin alkuvaiheessa, jolloin hahmotetaan loppuasiakkaiden ydinkokemus. Tämä tehdään osallistamalla asiakas käyttäjäraatiin, jossa keskustellaan asiakkaan kanssa ja havainnoidaan heidän käyttäytymistään. Asiakkaan rooli korostuu jälleen toisessa käyttäjäraadissa, joka järjestetään varmistavana pilotointina juuri ennen lanseerausta. Tällä varmistetaan uuden palvelun soveltuvuus markkinoille. Muita huomioon otettavia asioita asiakkaan osallistamisen suhteen ovat muun muassa palveluorganisaation itsenäisen palautejärjestelmän luominen ja asiakastyöppien erojen merkityksen ymmärtäminen.</p> <p>Tapaustutkimuksen luonteen mukaisesti tämän tutkimuksen tulokset eivät ole suoraan yleistettävissä kaikkeen palvelun kehitykseen. Tutkimus tarjoaa kuitenkin ohjelmistopohjaisen palvelun kehittämiseen selkeän mallin, jonka pohjalta yrityksen liikkeenjohto voi ennakoida tulevaa uuden palvelun kehittämisprosessia, ja asiakkaan osallistamista siihen</p>			
Asiasanat Palvelun kehittäminen, S-ryhmä, digitaaliset palvelut, NSD			
Muita tietoja			

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	4
1.1	Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset.....	8
1.2	Tutkimuksen metodologia.....	8
1.3	Tutkimuksen rakenne	10
2	NSD-PROSESSI	13
2.1	Palvelulähtöinen logiikka.....	13
2.2	Palvelujen erityispiirteitä	14
2.3	Oppiva organisaatio	15
2.4	NSD:n taustaa	18
2.5	NSD-prosessin strategia ja suorituskky.....	20
2.6	NSD-prosessin kaksi mallia	22
2.7	NSD ja asiakaslähtöisyys	24
2.8	Asiakkaiden osallistuminen uuden palvelun kehittämisen eri vaiheisiin...	26
3	ASIAKKAAN OSALLISTAMINEN NSD-PROSESSIIN	30
3.1	Perinteiset markkinatutkimusmenetelmät	30
3.2	Asiakkaan osallistaminen uuden palvelun kehittämissprosessiin	32
3.3	Asiakaspalautteen kerääminen ja hyödyntäminen	37
3.4	Asiakastyypin merkitys osallistamiselle	41
3.5	Teoreettinen viitekehys asiakkaan osallistamisesta NSD-prosessiin.....	46
4	TUTKIMUSMENETELMÄT	51
4.1	Tutkimusmetodi	51
4.2	Aineiston keruu ja tutkimuksen toteutus.....	53
5	AINEISTON ANALYYSI	57
5.1	Tutkimuskohde.....	57
5.2	S-mobiilin NSD-prosessi	58
5.3	Asiakkaan osallistuminen S-mobiilin kehittämiseen	64
6	YHTEENVETO TÄRKEIMMISTÄ LÖYDÖKSISTÄ	73
6.1	NSD-prosessin sisältö ja rakenne.....	73

6.2 Asiakkaan osallistaminen.....	75
7 JOHTOPÄÄTÖKSET	79
7.1 Mitä vaiheita NSD-prosessi pitää sisällään?	79
7.2 Mitä tekijöitä palveluorganisaation tulee ottaa huomioon, kun se osallistaa asiakkaita NSD-prosessiin?.....	80
7.3 Miten asiakkaat osallistetaan uuden ohjelmistopohjaisen palvelun kehittämisprosessiin?	82
7.4 Teoreettiset johtopäätökset.....	85
7.5 Liikkeenjohdolliset johtopäätökset	87
7.6 Tutkimuksen luotettavuus ja rajoitukset	90
7.7 Jatkotutkimusehdotukset	91
LÄHTEET	93
LIITTEET.....	107
Liite 1: Haastattelurunko.....	109

KUVIOT

Kuvio 1. Tutkimuksen rakenne.....	12
Kuvio 2. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys.....	47
Kuvio 3. S-mobiilin sisältö.....	59
Kuvio 4. Asiakkaan osallistaminen uuden ohjelmistopohjaisen palvelun kehittämiproessiin.....	84

TAULUKOT

Taulukko 1. Haastattelut.....	55
-------------------------------	----

1 JOHDANTO

Uusien palveluiden kehittämisessä on tärkeää kerätä relevanttia asiakasinformaatiota perusteltujen kehittämispäätösten tueksi, kun pyritään markkinoilla tehokkaasti toimimaan uuteen palveluun. Tässä tutkielmassa tarkastellaan, miten asiakkaat otetaan mukaan uuden palvelun kehittämisprosessia, ja miksi yrityksille on hyödyllistä ottaa asiakkaat huomioon prosessin aikana. Tutkielman tarkoituksena on tutkia, mitä yrityksen NSD-prosessilla (new service development) tarkoitetaan, mitä se pitää sisällään ja ennen kaikkea, mitä tekijöitä tulee ottaa huomioon, kun yritys osallistaa loppuasiakkaita palvelun kehitykseen. Teoreettisen tarkastelun lisäksi tutkielmaan kuuluu empiirinen osuus, jossa tutkitaan, miten tapausorganisaation uuden mobiilisovelluksen kehittäminen prosessina rakentui, ja miten he huomioivat asiakkaidensa osallistamisen kehitysprosessiin.

Palvelun kehityksen tutkiminen muotoutui tutkielman aiheeksi osittain sen takia, että se on kokonaisuudessaan vähemmän tutkittu alue kuin perinteinen tuotekehitystutkimus (Alam ja Perry 2002). Sekä julkinen että yksityinen sektori haluavat kehittää uusia, kaikille osapuolille lisää arvoa tuottavia palveluja, joten tarkastelu haluttiin keskittää johonkin sellaiseen elementtiin, joka edesauttaa uuden palvelun menestymistä markkinoilla. Tarkastelu rajattiin asiakkaiden osallistumiseen uuden palvelun kehittämisprosessissa, koska lukuisten tutkijoiden mielestä se on yksi tärkeimmistä asioista uutta palvelua kehitettäessä (mm. Carbonell ym. 2002).

Uusien palveluiden kehittämisen taustalla on usein tietyt palvelulähtöiset periaatteet, joiden pohjalta asiakkaalle halutaan tarjota korkeampi arvokokemus, ja sitä kautta parantaa palveluorganisaation asemaa markkinoilla. Tämän tutkimuksen taustalla olevat periaatteet tulevat tämänkaltaisesta ajattelusta, palvelulähtöisestä logiikasta (myöhemmin SD-logiikka). SD-logiikan perusajatuksena on arvon luominen vaihdannan osapuolille palvelulähtöisesti, hyödyntäen yhteisiä resursseja (Vargo ja Lusch 2008). Nykyisten palveluiden tehokkaan käytön lisäksi SD-logiikan

periaatteisiin kuuluu myös kokonaan uusien palveluiden kehittäminen. Voorheesin ym. (2006) mukaan kehitteillä olevan uuden palvelun onnistumiselle on yleisesti nähty edesauttavia tekijöitä asiakkaiden suunnalta, kuten asiakkaiden palautteet ja kehitysehdotukset tulevasta palvelusta. Andreuet ym. (2011) mukaan taas asiakkaat luovat itse itselleen arvoa palveluiden kautta. Tämän takia on perusteltua, että asiakkaat myös osallistuvat uuden palvelun kehittämiseen, joka kehitetään juuri heitä varten.

Uusien palveluiden kehittämisestä, vieraanvaraisuuden rinnalla, on tullut välttämättömyys sekä yritysten kilpailukyvyille että selviytymiselle (Alam 2006; Johnson ym. 2000; Sigala ja Chalkiti 2007). Yrityksillä on ollut tarve luoda uusien palvelujen kehittämistä varten järjestelmällisempiä ja virallisempia prosesseja (Edvardsson ym. 1995; 2000). Syynä tähän on ollut se, että aikaisemmin monet lanseeratuista palveluista eivät menestyneet, koska yrityksillä ei ollut tarkkaa tietoa siitä, miten uusia palveluita tulisi kehittää ja mistä eri osista kehitysprosessin tulisi rakentua (Hauser ym. 2006). Vaikka asiakkaiden tarpeiden syvällistä ymmärrystä on pidetty yhtenä suurimmista uusien palveluiden menestymiseen vaikuttaneista tekijöistä (Karkainen ym. 2001; Lagrosen 2001), ovat monet tutkijat korostaneet asiakkaiden mukaan ottamista uuden palvelun kehittämisprosessiin (mm. Gruner ja Homburg 2000; von Hippel 2001; Magnusson ym. 2003). Uuden palvelun kehittäminen on yleisesti määritelty prosessiksi, joka tuottaa, kehittää ja lanseeraa uusia palveluita markkinoille (Johnson ym. 2000).

Loppuasiakkaiden osallistaminen varsinaiseen uuden palvelun kehittämisprosessiin on perusteltua reaaliaikaisen ja relevantin asiakasinformaation lähteenä, mutta silti palveluiden kehitysprosessissa käytetään myös perinteisempiä markkinatutkimusmenetelmiä. Matthing ym. (2004) mukaan perinteiset markkinatutkimustekniikat ovat asiakasinformaatiolähteinä kuitenkin ongelmallisia siitä yksinkertaisesta syystä, että asiakkaat eivät voi antaa hyödyllistä palautetta kuvitellusta palvelusta, josta heillä ei vielä ole palvelukokemusta. Myös Harari

(1994) on todennut vastaavanlaisen ongelmallisuuden ja lisännyt, että perinteisillä markkinatutkimusmenetelmillä saavutetaan ennemmin pienempiä palveluparannuksia, kuin täysin uusia innovatiivisia palveluita. Sengen (1990) mukaan näillä perinteisillä menetelmillä ei paljasteta asiakkaiden piileviä tarpeita, jotka ovat jotain sellaisia asioita, mitä asiakkaat todella arvostavat, mutta palvelukokemuksen puuttuessa eivät vielä ole osanneet toivoa.

Piileviä tarpeita onkin parempi pyrkiä selvittämään asiakkaiden aktiivisella osallistamisella itse NSD-prosessiin. Muutamat tekijät ovat erityisen huomionarvoisia asiakkaan onnistuneelle osallistamiselle uuden palvelun kehittämissä. Oikeat tavat osallistamiselle ovat tärkeitä ja ne ovat myös kontekstisidonnaisia. Palvelun kehitysympäristöstä ja luonteesta riippuen asiakkaat voi osallistaa tarkoituksenmukaisesti esimerkiksi avoimen lähdekoodin tekniikalla (Edvardsson ym. 2011), tehokäyttäjää hyödyntämällä (von Hippel ja Katz 2002) tai yksinkertaisesti keskustelemalla asiakkaiden kanssa (Lundkvist ja Yakhlef 2004). Myös asiakaspalautteen aktiivisella keräämisellä nähdään suuri rooli osallistamisen kannalta (Wirtz ja Tomlin 2000), kuten myös oman itsenäisen asiakaspalautejärjestelmän luomisella palautteiden keräämiseksi (Merisalo-Rantanen 2010). Asiakastyypin erojen merkitys on myös yksi olennainen asia, kun yritys lähtee osallistamaan asiakkaitaan uuden palvelun kehitykseen. Gruner ja Homburg (2000) muistuttavat, että erityyppisten asiakkaiden osallistaminen aiheuttaa erilaisia hyötyjä, kuten myös erisuuruisia kustannuksia ja haittoja.

Itse NSD-prosessin rakenteen ja dynamiikan syvä ymmärtäminen on siis palveluorganisaatioille tärkeää niiden menestymisen kannalta, kuten myös asiakkaan osallistaminen näihin NSD-prosesseihin. Tutkijoiden mielestä nämä ovat selkeät perusteet sille, että NSD-prosessin sisällöstä ja asiakkaan osallistamisesta NSD-prosessiin tarvitaan lisää tutkimustietoa. Tutkimustietoa taas on tutkijoiden mielestä olennaista lisätä jostakin ajankohtaisesta ilmiöstä, josta tutkimustietoa ei ole vielä niin paljon saatavilla. Sen vuoksi tämän tutkimuksen tarkastelun kohteeksi valikoitui

sähköinen palvelu: uuden mobiilisovelluksen kehittäminen yhdessä asiakkaiden kanssa.

Tänä päivänä palvelut kehittyvät yhä enemmän sähköisten palveluiden suuntaan. Tämä tarkoittaa sitä, että yritykset myös allokoivat resurssejaan nimenomaan uusien sähköisten palveluiden ja mobiilisovellusten kehittämiseen. Kehityssuunta on ymmärrettävä, koska erään Tilastokeskuksen vuonna 2013 julkaiseman selvityksen mukaan Suomessakin on älypuhelin käytössä jo 40 prosentilla kotitalouksia ja tablet-laittekin löytyy jo 7 prosentilla kotitalouksista, ja määrät ovat jatkuvasti kasvussa. Kuluttajat ovat totuttautumassa yleiseen kehitykseen, jossa useat ennen tiukasti fyysiseen paikkaan sidotut palvelut voidaan verkkolaitteiden välityksellä tarjota nykyään lähes minne tahansa. Uuden palvelun kehittämisprosessin rakentumista ja asiakkaan osallistumista siihen voisi tutkia lukuisissa eri konteksteissa, mutta nykyisen teknologisen kehityksen ja verkkolaitteiden huiman kasvun vuoksi tarkasteluun valittiin nimenomaan uuden mobiilisovelluksen kehittäminen. Tähän mobiilipalvelu-kontekstiin paneudutaan tarkemmin empiirisessä osuudessa, jossa tutkitaan S-mobiili -sovelluksen kehitysprosessin rakentumista, ja S-ryhmän asiakasomistajien osallistamista kehitysprosessiin.

Tämä tutkimus toteutetaan Pro gradu -tutkielmalle normaalista poiketen parityönä. Päällimmäisenä syynä tähän on molempien tutkijoiden kiinnostus palveluliiketoimintaa ja uusien palveluiden kehittämistä kohtaan. Käytännöllisempänä syynä parityöskentelyyn on tarkasteltavan aihepiirin laajuus ja hajanaisuus. Tutkittavan ilmiön ymmärtämiseen tarvitaan teoriaosuudessa laajasti ylätasoa teoriaa, jotta tutkielman lukijalle muodostuu riittävä käsitys palvelunkehityksen keskeisimmistä periaatteista. Parityön voimin voidaan tarjota riittävän laaja teoriaosuus, jotta lukija voi tarkemmin analysoida tapaustutkimuksen tuloksia. Tarkemmat perustelut parityöskentelylle esitetään vielä luvussa ”Tutkimusmenetelmät”.

1.1 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää kirjallisuuskatsauksen pohjalta, miten asiakas osallistetaan ohjelmistopohjaisen uuden palvelun kehittämisprosessiin. Empiirinen analyysi tehdään haastatteluaineistosta kirjallisuuskatsauksen pohjalta. Tutkimuskysymysasetelma on suunniteltu siten, että alatutkimuskysymyksiin vastaamalla saadaan muodostettua vastaus tutkimuksen päätutkimuskysymykseen. Tutkimuskysymykset koostuvat päätutkimuskysymyksestä ja kahdesta alatutkimuskysymyksestä:

Päätutkimuskysymys:

Miten asiakkaat osallistetaan uuden ohjelmistopohjaisen palvelun kehittämisprosessiin?

Ensimmäinen alatutkimuskysymys:

Mitä vaiheita NSD-prosessi pitää sisällään?

Toinen alatutkimuskysymys:

Mitä tekijöitä palveluorganisaation tulee ottaa huomioon, kun se osallistaa asiakkaita NSD-prosessiin?

1.2 Tutkimuksen metodologia

Tutkimusmenetelmänä käytetään laadullista tutkimusta, koska tarkoituksena on pyrkiä ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä mahdollisimman tarkasti (Tuomi ja

Sarajärvi 2002). Tämän mukaisesti tutkimuksessa pyritään muodostamaan selkeä käsitys NSD-prosessista ja asiakkaan osallistamisesta uuden palvelun kehittämiseen. Uuden palvelun kehittämisprosessia on tutkittu kohtalaisen paljon viime vuosina, mutta sen rakenteesta ja asiakkaiden osallistamisen määrästä on erilaisia näkemyksiä. Tästä syystä laadullinen tutkimus on paras tutkimuskeino, koska sen tarkoituksena on saada laadullisen aineiston erittelyllä lisää ymmärrystä yritysten toiminnasta, ei niinkään kontrolloida ja selittää niiden toimintaa (Koskinen, Alasuutari ja Peltonen 2005). Teoreettiset löydökset tulevat pohjautumaan tutkimusaukon kannalta oleelliseen aiempaan kirjallisuuteen.

Tutkimuksen kohteena toimii yksittäinen tapaus (S-mobiili) uuden palvelun kehittämisprosessista, jonka avulla pyritään testaamaan vakiintuneita käsityksiä, teorioita ja käsitteitä. Lisäksi tämä mahdollistaa vertailun, jonka avulla voidaan kyseenalaistaa jo olemassa olevaa teoriaa (Koskinen, Alasuutari ja Peltonen 2005). S-mobiili soveltuu tapaukseksi, koska se ilmentää erinomaisesti uuden palvelun kehittämisen ominaispiirteitä. Tapaustutkimuksella on kaksi tärkeää etua, joiden takia se on valittu tämän tutkimuksen menetelmäksi. Ensimmäinen se auttaa ymmärtämään liiketaloustieteiden monimutkaisuutta ja erityislaatuisuutta. Toiseksi se auttaa ymmärtämään yrityksiä laajammassa kontekstissa, niiden realistisessa ympäristössään (Koskinen, Alasuutari ja Peltonen 2005).

Tutkimusote on toiminta-analyyttinen, eli empiria on mukana vain harvojen kohdeyksiköiden kautta. Empiirinen tarkastelu kohdistuu kolmen S-mobiilin suunnittelusta olennaisesti vastanneen palvelunkehitysasiantuntijan haastatteluaineistoihin. Laadullisen tutkimuksen avulla siis pyritään heijastamaan yksittäistapausta, siihen osallistuvien ihmisten näkökulmasta ja heidän antamien merkitysten avulla (Koskinen, Alasuutari ja Peltonen 2005). Tähän tavoitteeseen päästään kysymällä, miten ja mitä (Yin 1994) asioita uuden palvelun kehittämisprosessissa tulee ottaa huomioon sitä kehitettäessä ja osallistettaessa asiakkaita siihen.

Tutkimuksen teorialähtöisyys korostuu empiirisessä tarkastelussa, jossa teoreettinen viitekehys on pohjana tarkastelulle. Teoriaosuus sisältää kattavan, aiempaan kirjallisuuteen perustuvan kuvauksen uuden palvelun kehittämisprosessista ja asiakkaiden osallistamisesta siihen. Teorian merkitys siis korostuu analyysin ohjaajana, koska aiemmin mainitut metodologiset rajaukset ohjaavat analyysia (Tuomi ja Sarajärvi 2002).

Tutkimuksen empiriaosuudessa haastattelumateriaali kerätään puolistrukturoitujen teemahaastattelujen avulla. Tämän mukaan haastattelukysymykset ovat kaikille haastateltaville samat, mutta kysymysten vastauksia ei ole sidottu ennalta määrättyihin vastausvaihtoehtoihin (Eskola ja Suoranta 1998). Puolistrukturoiduissa teemahaastatteluissa siis haastattelija ohjaa haastattelua, mutta haastateltava saa vastata haastattelun kysymyksiin omin sanoin (Hirsjärvi ja Hurme 2000). Tällaisen asettelun avulla voidaan varmistaa se, että teoriassa esiin nousseet asiat saadaan käytyä haastatteluissa läpi.

1.3 Tutkimuksen rakenne

Tutkielma alkaa johdatuksella aiheeseen ja lyhyellä perehtymisellä tutkimuksen tavoitteisiin, tutkittavan ilmiön luonteeseen ja metodologisiin valintoihin. Tämän jälkeiset kappaleet keskittyvät käsittelemään NSD-prosessin tarkoitusta ja rakentumista. Aluksi pääpaino on yleisemmän tason ymmärryksen kehittämisessä, jotta lukijalle kehitty selkeä kuva siitä, mitä uuden palvelun kehittämisellä tarkoitetaan ja mitä se pitää sisällään. Palveluita tutkivan kirjallisuuden kirjo on laaja, joten käsittelyyn on otettu mukaan eräs oleellinen alue, joka avaa lukijalle palveluliiketoiminnan ja sen kehittämisen periaatteita ja ajatuksia näiden taustalla: SD-logiikka (service dominant logic). Näiden kahden ylemmän tason teoriaosuuden käsittelyn tueksi avataan myös lyhyesti palvelun ominaispiirteet ja lisäksi oppivan organisaation merkitys uuden palvelun kehitykselle. Oppiva organisaatio on

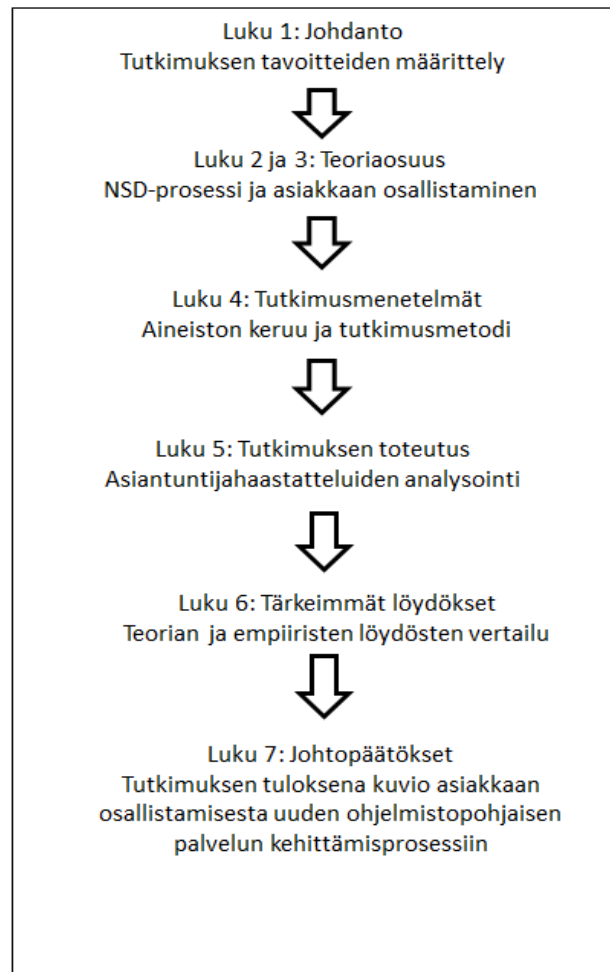
tutkimuskohteena sinällään itsenäinen, mutta sen luomat edut palvelunkehitykselle olivat kirjallisuudessa niin toistuva teema, että oppivan organisaation yhteys uuden palvelun kehitykseen käsitellään lyhyesti myös tässä tutkimuksessa.

Teoriaosuuden jälkimmäinen puoli keskittyy yleisemmän tutkimustiedon sijaan käsittelemään käytännönläheisemmin ja konkreettisemmin asioita, jotka liittyvät asiakkaan osallistamiseen uuden palvelun kehittämisprosessiin. Esimerkiksi kappaleessa 3.1 keskitytään siihen, miksi perinteiset markkinatutkimustekniikat ovat ongelmallisia informaatiolähteitä uutta palvelua kehitettäessä. Tämän jälkeen käsitellään yleisiä tekniikoita asiakkaan osallistamiselle, kuin myös muutama kirjallisuudesta poimittu konkreettinen työkalu osallistaa asiakas uuden palvelun kehittämisprosessiin.

Asiakaspalautteen keräämisellä ja hyödyntämisellä on niin suuri merkitys uuden palvelun kehittämiselle, että sille on varattu oma kappaleensa. Asiakaspalautteen suhteen on myös huomionarvoista miettiä, millä tavalla kerätyllä palautteella on olennaista merkitystä palvelunkehityksen kannalta. Teoriaosuuden viimeisessä kappaleessa keskitytään asiakastyyppejen erojen merkitykseen asiakkaan osallistamisen kannalta, koska tämä oli myös kirjallisuudessa olennainen ja paljon käsitelty aihe. Erityisesti kappaleessa tarkastellaan tehokäyttäjien ja organisaation läheisten asiakkaiden merkitystä uuden palvelun kehitykselle. Teoriaosuus loppuu lyhyeen yhteenvetoon keskeisimmistä teoreettisista löydöksistä tutkimuskysymyksiin liittyen.

Empiirisessä osuudessa tutkitaan S-mobiili –sovelluksen NSD-prosessia ja sitä, miten asiakkaat osallistuivat mukaan palvelun kehitysprosessiin. Analyysi tehdään kolmen palvelunkehitysasiantuntijan haastattelumateriaaleista, pohjautuen teoriaosuuteen ja tutkimuskysymyksiin. Empiirisen osuuden alussa esitellään tapausorganisaatio ja kehitetty palvelu pääpiirteissään.

Tutkimuksen lopussa käydään läpi johtopäätökset ja esitetään vastaukset tutkimuskysymyksiin. Lopuksi esitetään myös tutkimuksen rajoitukset ja esitetään muutama relevantti jatkotutkimusehdotus. Käytetyt lähteet ja liitteet ovat tutkimuksen viimeinen osio.



Kuvio 1. Tutkimuksen rakenne

2 NSD-PROSESSI

2.1 Palvelulähtöinen logiikka

”Service dominant logic” on suomennettu yleensä palvelulähtöiseksi logiikaksi. Ajatus SD-logiikan taustalla perustuu olettamukseen, jonka mukaan taloudellisen vaihdannan perustana on määritelmä palvelusta resurssien hyödyntämisenä osana toimijan omanhyödyn tavoittelua (Vargo ja Lusch 2004b; Lusch ja Vargo 2006b; Lusch ym. 2007; Vargo ja Lusch 2008). Siten SD-logiikka on nähtävä näkökulmasta, jossa palvelun vastineena saadaan palvelua. Tämän näkökulman mukaan, asiakkaat luovat arvoa dynaamisessa palvelun sopeuttamisprosessissa (Tronvoll 2007b). Vargon ja Luschin (2004b) mukaan SD-logiikan näkökulmasta tavarat ovat resursseja, joita käytetään palvelun tuotannossa. SD-logiikan mukaan keskeinen oletus on siis, että resursseissa itsessään ei ole niin sanotusti arvoa, vaan arvoa luodaan hyödyntämällä resursseja yhdessä asiakkaiden kanssa. Tämä uusi näkökulma korostaa sitä, että tätä asiakkaan osallistumista palvelukokemukseen pidetään välttämättömänä arvon luomiselle. Yhteistyön tarve sekä yrityksen ja asiakkaan välinen sopeutuminen eivät tietenkään ole uusia ilmiöitä, ja Johnston (1989) huomauttaakin, että asiakkaat, kuten myös työntekijät, ovat aktiivisia osallisia palvelun luomiselle, tarjonnalle ja kontrollille. Tämä johtuu siitä, että he suorittavat tehtäviä jotka liittyvät palvelujen tarjoamiseen muille asiakkaille ja organisaatiolle itselleen.

SD-logiikan mukaan asiakkaat osallistuvat palveluiden kehitykseen myös antamalla palautetta kehitteillä olevasta tai jo kehitetystä palvelusta. Asiakkailta saatava informaatio ja palaute onkin yleisesti hyväksytty tekijöiksi, jotka vaikuttavat siihen, että saavuttaako yritys markkinoinnillaan positiivista tulosta (Fornellin ja Wernefelt 1987; Tax ym.1998; Maxham ja Netemeyer 2002; Voorhees ym. 2006). Kilpailun kovetessa ja asiakkaiden kiinnittäessä yhä enemmän huomiotaan palvelun laatuun, tulee palveluyritysten kiinnittää erityistä huomiota asiakaspalautteeseen ja

valitukseen, mikäli ne haluavat kilpailla menestyksekkäästi markkinoilla (Zeithaml ym. 1996). Menestyvät yritykset kannustavatkin tyytymättömiä asiakkaitaan valittamaan palvelusta (Tax ym. 1998). Itse asiassa, onnistunut valitusten käsittely voi olla merkittävä positiivinen investointi palveluyritykselle (Brown 2000).

Viimeaikoina tutkimus on keskittynyt etsimään uutta viitekehystä arvonluomiselle, viitekehystä joka keskittyy yhteiseen luomisprosessiin. Tässä SD-logiikan näkökulmassa asiakkaat nähdään oman arvonsa luojina. He itse määrittävät sen mitä he arvostavat. Tämän mukaan kaikkien yritysten strategisten roolien tulee sisältää se, että ne tukevat asiakkaiden arvonluontiprosessia palveluiden kautta (Andreuet ym. 2011).

2.2 Palvelujen erityispiirteitä

SD-logiikan avaintermi on itse palvelu. Yleisesti ottaen palvelu määritellään toiminnaksi, teoksi tai prosessiksi, vuorovaikutukseksi tai suorituskyvyksi (Lovelock 1991; Matthing ym. 2004; Zeithaml ja Bitner 2000). Lisäksi palvelut ovat ainutlaatuisia, koska niitä ei voida testata etukäteen. Ne ovat abstrakteja, kuten ajatus, kunnes ne ovat toteutuneet (Thomke 2003). Palvelujen abstrakti luonne tulee esiin siinä, että palvelut ovat luonteeltaan aineettomia ja niiden erityispiirteisiin kuuluu muun muassa heterogeenisuus, tilapäisyys sekä se, että palvelujen tuottamista ja kuluttamista ei voida erottaa toisistaan (Johnes ja Storey 1998). Lisäksi palveluille on ominaista, että niitä ei yleensä voi omistaa eikä myöskään erottaa irralleen henkilöstä, joka palvelua tarjoaa tai jolta palvelu ostetaan (Cowell 1988).

Palveluilla on tapana sitouttaa asiakkaat niiden toimitukseen, jossa sekä kuluttajilla että tuottajilla on yhä monimutkaisemmat roolit (Normann 1984). Lisäksi palvelujen ostoon liittyy yleensä pidempiaikainen sitoutuminen ja siksi läheisempi suhde asiakkaiden kanssa (Alam ja Perry 2002). Tätä mukaillen SD-logiikassa termillä

palvelu tarkoitetaan prosessia, jossa omaa osaamista (tiedot ja taidot) käytetään siten, että sillä voidaan hyödyttää toista osapuolta (Vargo 2009). Vaikka palvelua pidetään vaihdannan perustana, SD-logiikka ei kiellä tavaroiden/materialististen hyödykkeiden arvoa (Lusch 2011). Nimittäin materialistiset hyödykkeet voidaan integroida osaksi arvonluontiprosessia, ja taas tämä tehokas integraatio yhdessä muiden resurssien kanssa on välttämätöntä taloudelliselle menestykselle (Ballantyne ja Varey 2008). Arvonluonnin lisäksi SD-logiikka tarjoaa kaksisuuntaisen näkemyksen resursseista ja nimeää ne välillisiksi ja operandeiksi resursseiksi. Operandit resurssit ovat passiivisia resursseja joiden avulla toiminnot tai toimet suoritetaan. Välilliset resurssit taas ovat dynaamisia ja suurelta osin aineettomia, ja ne aiheuttavat erilaisia vaikutuksia (Constantin ja Lusch 1994). Yllä olevan näkemyksen mukaan SD-logiikka muokkaa näkemystä resursseista ja arvosta. Aineellisia resursseja ei nähdä enää itsessään arvokkaina, eivätkä ne sen takia ole enää niin keskeisessä asemassa puhuttaessa taloudellisesta vaihdannasta. Tämän logiikan mukaan arvo ei muodostu mistään yksittäisestä resurssista tai tarjoomasta, vaan on ennemminkin lopputulos säädösten ja palvelun tarjoajien, sekä niiden saajien vuorovaikutuksesta. Toisin sanoen arvoa ei synny vaihdannassa, vaan se syntyy yhteisessä käytössä tai käytön yhteydessä (Chandler ja Vargo 2011; Ng ym. 2012).

2.3 Oppiva organisaatio

Oppivalla organisaatiolla tarkoitetaan organisaatiossa tapahtuvaa oppimista, joka saavutetaan erilaisilla aktiviteeteilla ja prosesseilla. Organisatorinen oppiminen on siis prosessi, jossa organisaatio oppii vuorovaikutuksessa ympäristönsä kanssa. Organisaation ympäristöllä tarkoitetaan tässä yhteydessä sekä sisäistä että ulkoista ympäristöä (Mahmoud ja Yusif 2012). Organisatorista oppimista tapahtuu ilman, että sen eteen tarvitsee tehdä suuria ponnisteluja. Esimerkiksi Lyles (1994) on artikkelissaan huomionnut, että organisaatiot oppivat kokemuksistaan ja pystyvät siten muistelemaan menneitä tapahtumia, suunnitellessaan tulevaisuuttaan. Tämä niin

sanottu kokemuksesta oppiminen ja organisatorinen itsetutkiskelu voivat jo itsessään mahdollistaa organisatorista oppimista (Kransdorff 1996). Sengen (1990) mukaan organisatoriseen oppimiseen liittyy kahdenlaista käyttäytymistä. Näistä ensimmäinen, eli mukautuva käyttäytyminen, keskittää yrityksen palvelemaan nykyisiä markkinoita (Dahlsten 2003; Hamel ja Prahalad 1991; Slater ja Narver 1995). Sen sijaan generatiivinen oppiminen edellyttää sitä, että organisaatio haastaa omat oletuksensa tehtävästään, asiakkaistaan, kilpailijoistaan ja strategiastaan (Slater ja Narver 1995). Mikäli yritys voi tarkastella ympäristöään yli sen tavanomaisten oletusten, se saattaa löytää uusia suuntia ja mahdollisuuksia, ja sitä kautta luoda uusia innovatiivisia palveluja. Kyky tarkastella ongelmia ja mahdollisuuksia eri näkökulmista voi parantaa organisaation oppimista (Slocum ym. 1993).

Jotta organisatorista oppimista voisi ylipäänsä tapahtua, tulee organisaation olla oppimisorientoitunut. Oppimisorientoituneisuutta voidaankin pitää nykypäivänä yhtenä tärkeimmistä organisaation resursseista globaaleilla markkinoilla, koska sen avulla organisaatio pystyy muuttamaan vanhoja käsityksiään markkinoista (Baker ja Sinkula 1999). Kun Sullivanin (2000) mukaan oppiminen on tärkeä osa meidän taloudellista hyvinvointia, niin Senge (1994) korostaa työn ”opettavaisuutta” siksi, että maailma muuttuu koko ajan yhtenäisemmäksi ja liiketoiminta dynaamisemmaksi ja monimutkaisemmaksi. Tämän lisäksi oppimisorientoituneisuus lähtee organisaation työntekijöistä eli yksilöistä (Paparoidamis 2005) ja se määritellään sellaiseksi uusien näkemysten kehittämiseksi, joilla on mahdollisuus muuttaa käyttäytymistä (Huber 1991; Slater ja Narver 1995). Vaikka itse oppimisorientoituneisuus on lähtöisin yksilöistä ja organisatorinen oppiminen perustuu juuri yksilöihin, tapahtuu organisaatioissa myös kollektiivista oppimista, jossa yksilöt oppivat uutta sosiaalisina olentoina (Brown ja Duguid 1991; Lave ja Wenger 1991; Richter 1998; Wenger 1991). Oppivissa organisaatioissa on systeemeitä, mekanismeja ja prosesseja, jotka on suunniteltu parantamaan työntekijöiden yksilöllisiä ja kollektiivisia valmiuksia (Skyrme 1996). Organisaatio,

joka on oppimisorientoitunut, pystyy ja kykenee reagoimaan nopeasti yrityksen ulkoisiin muutoksiin (Bennett 1998).

Oppimisorientoituneisuuden voi määritellä myös prosessiksi, jossa tietoa välitetään ja jaetaan koko organisaatiolle, sen ollessa samalla integroitu osaksi organisaation strategiaa ja johtamisfilosofiaa (Duncan ja Weiss 1978). Tällaista jaettavaa tietoa ovat muun muassa informaatio asiakkaiden tarpeista, markkinamuutoksista, kilpailijoiden liikkeistä ja myös sellaisen teknologisen tiedon jakaminen, jonka avulla saadaan kehitettyä omasta palvelusta ylivoimainen verrattuna kilpailijan palveluihin (Calantone ym. 2002). Oppimisorientaatio on tärkeä osa myös palvelujen markkinointia. Hennig-Thuraun (2004) artikkelissa viitataan määritelmään (Kohli ym. 1998), jossa todetaan, että oppimisorientaatio on osa työntekijän jatkuvaa halua parantaa ja laajentaa tietojaan ja taitojaan. Tällainen oppimisorientaatio näkyy työntekijän lisäponnisteluina, joilla tämä pyrkii aktiivisesti laajentamaan teknisten ja sosiaalisten taitojen repertuaariaan, ja siten oppimaan uusia, parempia, tapoja olla vuorovaikutuksessa asiakkaiden kanssa. Jotta organisatorinen oppiminen olisi mahdollista, ja että organisaatio olisi riittävän oppimisorientoitunut, tulee myös yrityksen johdon tukea sitä. Bennett (1998) toteaa, että sitoutuminen oppimiseen edellyttää ylimmältä johdolta tukea, koulutus aloitteita ja palkkioiden maksamista sekä yksilöille että eri osastoille, jotka ovat kääntävät organisaatiossa tapahtuvan oppimisen ylivoimaiseksi suorituskyvyksi. Pohjimmiltaan tämä tarkoittaa sitä, että työntekijöitä on kannustettava kyseenalaistamaan yrityksen vallitseva tila, kehittämään uusia ideoita, innovoimaan ja jatkuvasti arvioimaan omaa toimintaansa, jotta suorituskyky paranisi.

Organisatorinen oppiminen on tärkeää yritysten lisäksi myös niiden asiakkaille. Syynä tähän on se, että organisatorisen oppimisen sanotaan tukevan ja ymmärtävän asiakkaiden ilmaistuja ja piileviä tarpeita, uusien palvelujen ja liiketoimintamallien kautta (Day 1994a; Sinkula 1994). Lisäksi organisatorisen oppimisen avulla voidaan sekä kehittää palveluita ennen kilpailijoita että luoda niitä ennen kuin niistä tulee

varsinaisia tarpeita (Hamel ja Prahalad 1991; Slater 2001). Näin ollen onkin väitetty, että yritysten pitkän aikavälin suorituskky riippuu sekä asiakkaiden tyytyväisyydestä tämän hetkiseen palvelutarjontaan, että uusien palvelujen kehittämiseen.

Jotta yritykset saisivat tietoonsa mitä asiakkaat haluavat tai mitä mieltä he ovat jo olemassaolevista palveluista, täytyy yrityksillä olla esimerkiksi jonkinlainen palautejärjestelmä. Tällainen palautejärjestelmä voi auttaa organisaation oppimista muun muassa siten, että sen avulla yritys pystyy hahmottamaan onko palveluiden kehityssuunta oikea. Caemmerer ja Wilson (2010) saivat tutkimuksessaan selville, että suurin osa haastateltujen yritysten johtajista kokevat paikallisesti annetun palautteen olevan tärkeämpää kuin kansallisesti annetun, koska se tarjoaa yksityiskohtaisempaa ja relevantimpaa tietoa, joka helpottaa organisatorista oppimista. Monet haastatelluista korostivatkin juuri paikallisesti kootun asiakaspalautteen merkitystä palveluiden kehittämishankkeisiin ja niiden muutoksiin. Tällaisia muutoksia olivat muun muassa hallinnollisen tuen parantaminen, jotta saataisiin parempi vuorovaikutus asiakkaiden kanssa, selkeämpi sisäinen viestintä tiimien välisen yhteistyön parantamiseksi sekä epävirallisten asiakaslähtöisten indikaattorien yhdenmukaistaminen.

2.4 NSD:n taustaa

Talouden lisääntyvä globalisaatio ja lisääntynyt kilpailu aiheuttavat sen, että yrityksillä on yhä vaikeampi selviytyä aiemman menestyksensä perusteella. Yritysten tulee olla koko ajan innovatiivisia ja pyrkiä luomaan uusia ideoita, tuotteita ja palveluita (Kelly ja Storey 2000). Uusia palveluita kehitetään siis koko ajan, erilaisista syistä. Tällaisia syitä ovat muun muassa se, että olemassa olevat palvelut vanhenevat, kilpailu eri yritysten välillä on kovaa ja yritykset pyrkivät vähentämään riskejä (Cowell 1988). Uusia palveluja tulee luoda ja kehittää mikäli yritykset

haluavat pysyä mukana kilpailussa, sillä tosiasia on, että vanhat palvelut eivät myy loputtomiin vaan ne ”vanhenevat” jossain vaiheessa (Cowell 1988).

Ideat uusista palvelutuotteista voivat syntyä monella eri tavalla. Ne voivat syntyä yrityksen sisällä tai sen ulkopuolella ja saada alkunsa virallisen tai epävirallisen etsinnän tuloksena (Cowell 1988). Yleisesti ottaen yritykset pitävät uusien palvelutuoteideoiden luontia suhteellisen helppona, eivätkä tästä syystä harjoita enää niin sanottua virallista ideointia (Easingwood 1986). Kuitenkin on huomattu, että menestyäkseen yritysten on luotava erilaisia menettelyjä ja järjestelmiä, jotka kiihottavat ideointia pitkällä aikavälillä (Robinson ja Stern 1997; Felberg ja DeMarco 1992). Crawford (1994) on todennut, että tekniikat, jotka stimuloivat ideoiden syntymistä, tulisi luoda ja niitä tulisi ylläpitää jatkuvasti, jotta syntyisi uusia innovaatioita. Koska ideat uusista palveluista voivat syntyä, lähestulkoon missä vain (Robinson ja Stern 1997), on väitetty, että koko yrityksen pitäisi omaksua niin sanotut ideoiden etsimisjärjestelmät (Vandermerwe 1987).

Yrityksen työntekijöitä on jo pitkään pidetty menestyvien tuoteideoiden tärkeänä lähteenä (McGuire 1973). Palveluyrityksissä taas asiakkaan ja yrityksen asiakasyhteyshenkilöiden fyysisestä ja psyykkisestä läheisyydestä johtuen, yritysten tulisi luoda mekanismi, jolla saataisiin sekä hankittua tietoa asiakasyhteyshenkilöiltä uusista ideoista, että palkittua heitä näiden ideoiden tuomisesta yrityksen tietoon (Bowers 1989). Vaikka palveluyrityksillä olisi mahdollisuus hankkia uusia palveluideoita asiakkailtaan, niin yritykset liian harvoin hyödyntävät tätä mahdollisuutta. Nimittäin vain harva palveluidea on lähtöisin joko suoraan yrityksen asiakkailta tai asiakaspalvelu toiminnasta. Esimerkiksi de Bretanin (1991) mukaan, tutkimuksissa on havaittu, että niin sanotun etulinjan henkilöstön rooli (asiakasyhteyshenkilöt) uuden palvelun kehittämisprosessin aikaisissa vaiheissa on kohtalaisen pieni. Yksi selitys sille, että etulinjan henkilöstö epäonnistuu luomaan uusia palveluideoita, voisi olla se, että yrityksillä ei aina ole käytössään virallisia uuden palvelun kehittämisprosesseja. Jotkin yritykset taas huomattessaan

potentiaalisia ideoita uusista palveluista, pyrkivät yhä enemmän hyödyntämään työntekijöidensä luovuutta ja osaamista (Schneider ja Bowen 1984).

Ideat uusista palveluista, voivat saada alkunsa myös suoraan yrityksen kilpailijoilta. Joillakin palvelualoilla kopiointi on niin helppoa, että kilpailijat ovat jopa tärkeämpi lähde uusille palveluideoille kuin asiakkaat (mm. Easingwood 1986; Scheuing ja Johnson 1989). Esimerkiksi Teixeira ja Ziskin (1993), ovat havainneet, että noin kahdeksankymmentä prosenttia pankeista pitää kilpailijoitaan päälähteenään uusille palveluideoille. Tämän seurauksena yritykset saattavat keskittyä liikaa palveluiden kopioimiseen, kun kehityksen pitäisi olla luovaa. Vaikka ideat voivat syntyä ja monesti syntyvätkin erinäisissä organisaation osissa tai kokonaan organisaation ulkopuolella, tulevat ne yleensä käsittelyyn markkinointi henkilöstön kautta (Hart ja Service 1993).

2.5 NSD–prosessin strategia ja suorituskyky

Suurelta osalta palvelualan yrityksistä puuttu selkeä palvelujen kehittämis-strategia ja palvelujen kehittämisprosessi (Martin ja Horne 1995). Jotta uuden palvelun kehittäminen onnistuisi, tulee yritysten sisällyttää uuden palvelun kehittämisprosessiin myös sitä koskeva strategia. Uuden palvelun kehittämisprosessia koskevassa tutkimuksessaan Johne ja Storey (1998) huomauttavat, että yksi keskeinen strateginen tekijä uuden palvelun kehityksessä on, että palveluilla on selkeä strategia, joka tähtää pitkän aikavälin taloudellisiin tavoitteisiin. Yrityksillä, jotka noudattavat tätä tavoitetta, on taipumusta keskittyä olemassa oleviin vahvuksiinsa, kyky sovittaa uudet palvelut heidän jo olemassa olevaan palveluportfolioonsa, ja he myös pystyvät tasapainottamaan olemassa olevan kehitystyönsä ja resurssinsa (Johne ja Storey 1998). Lisäksi yritysten projektipäälliköiden on pystyttävä ymmärtämään palvelun kehitys-strategian sisältöä, jotta he voivat hyödyntää sitä käytäntöjen ja menetelmien avulla, jo käynnissä oleviin kehitysprojekteihin. Pohjimmiltaan tietyn palvelun kehitys-strategian

täytäntöönpano on prosessi, jossa organisaatio sopeutuu markkinaympäristöönsä (Matsuno ja Mentzer 2000).

Edvardssonin ym. (2011) mukaan uuden palvelun kehittämisen suorituskykyyn vaikuttaa neljä strategista tekijää. Nämä tekijät ovat palvelun kehittämis-strategia (Storey ja Hull 2010; Shunzhong 2009), muodollinen palvelun kehitysprosessi (Froehle ym. 2000; Menor ja Roth 2008), integroidut kehitystiimit (Froehle ym. 2000; Hull ja Tidd 2002), sekä palvelun luominen yhdessä asiakkaiden kanssa (Ordanini ja Maglio 2009; Menor ja Roth 2008). Edvardsson ym. (2011) kertovat tutkimuksessaan, että palvelujen kehittämis-strategia tarjoaa tavoitteet, resurssit sekä ikään kuin markkinareian, jota kohti tule pyrkiä. Muodollinen palvelujen kehittämismalli taas perustuu Stage-Gate –malliin, joka tarjoaa puitteet palvelujen kehittämiseksi. Integroidut kehitystiimit talteenottavat henkilöstön taitoja ja valmiuksia. Tiimien tulisi koostua yksilöistä, jotka edustavat erilaisia taitoja. Palvelujen luominen yhdessä asiakkaiden kanssa mahdollistaa tiedon saamisen siitä, miten tietoa ylipäänsä saadaan asiakkaista. Tämä tekijä sisältää yleensä myös strategian siitä, miten asiakkaiden kanssa ollaan vuorovaikutuksessa, kehitysprosessin eri vaiheissa. Nämä strategiset tekijät yhdessä muodostavat vahvan suorituskyvyn uuden palvelun kehittämiseksi.

Palveluiden kehittämisestä puhuttaessa tulee ensin tehdä ero palveluiden ja tuotteiden välillä. Palvelujen suuri merkitys tämän päivän maailmantaloudelle on innostanut tutkijoita kasvattamaan ymmärrystään siitä, miten uusien palveluiden kehittäminen (NSD) eroaa perinteisestä tuotekehityksestä (Zomerdiijk ja Voss 2011). NSD-tutkimus on perinteisesti perustunut uusien tuotteiden kehittämisen (NPD) tutkimukseen, mikä on johtanut väärin olettamusten tekemiseen sen suhteen, että aineellisilla tuotteilla ja palveluilla olisi sama kehitysprosessi (Alam 2006). Vaikka NSD:n ja NPD:n kehitysprosessit eroavatkin toisistaan, niin suurin osa NSD-prosesseista pohjautuu NPD:n alalle (Johnson ym. 2000), mikä käy ilmi siitä, että NSD-mallit ovat sopeutuneet perinteisen NPD-prosessin vaiheisiin: ideointi,

ideoiden seulonta, konseptien kehittäminen, liiketoiminnan analysointi, palveluiden kehittäminen, markkinoiden testaus ja kaupallistaminen (Alam ja Perry 2002; Scheuing ja Johnson 1989). Viime aikoina on kuitenkin esiintynyt näkökulmia, joissa poiketaan NPD-ajattelusta ja tarjotaan uusia tapoja tutkia NSD-prosesseja. Nämä näkökulmat kuvaavat palvelun kehittämisen älyllisenä prosessina (Sundbo 1997) tai tiedon luomisena ja muutosprosessina (Hargadon 1998; Blazevic ja Lievens 2004).

Suuri ero uuden palvelun kehittämisen ja uuden tuotteen kehittämisprosessin välillä on asiakkaiden osallistumisen määrä kehitysprosessiin. (Ennew ja Binks 1996). Palveluiden luomisessa on tapana ottaa asiakkaat mukaan niiden kehittämiseen, ja palveluiden hankinta yleensä sisältää pidemmän sitoutumisajan ja siten intiimimmän suhteen asiakkaiden kanssa. (Alam 2000; Harris ym. 1999; Martin ym. 1999; Sundbo 1997). Palveluilla on lisäksi neljä erityispiirrettä: aineettomuus, heterogeenisuus, nopea vanhentuminen sekä erottamattomuus. (Lovelock 1983; Shostack 1977; Zeithaml ym. 1985). Näiden neljän tekijän johdosta asiakaslähtöisyydellä on merkittävämpi rooli palveluyrityksille kuin yrityksille, jotka valmistavat konkreettisia tuotteita. (Kelly 1992; Hartline ym. 2000). Eli asiakkaiden omalla panoksella ja konkreettisella osallistumisella palveluiden innovaatioprosessiin voi olla enemmän hyötyä kuin mitä niillä olisi tuotettaessa perinteisiä tuotteita. (Langeard ym. 1986; Martin ja Horne 1995; Normann 1991; Vermillion 1999).

2.6 NSD-prosessin kaksi mallia

NSD-prosessin vaiheista on olemassa erilaisia versioita. Nykyisen kirjallisuuden valossa on olemassa kaksi eri NSD-mallia, joista toinen sisältää 8 vaihetta (Bowers 1987; 1989) ja toinen 15 vaihetta (Scheuing ja Johnson 1989). Kuitenkin Alam ja Perry (2002) ovat artikkelissaan "A customer-oriented new service development process", havainneet, että aikaisemmista malleista saadaan muokattua kymmenen vaiheinen NSD-prosessi. Nämä kymmenen vaihetta ovat: 1) Strateginen suunnittelu,

2) Ideointi, 3) Ideoiden seulonta, 4) Liiketoiminnan analysointi, 5) Rajat ylittävän tiimin muodostaminen, 6) Palvelujen- ja prosessien suunnittelu, 7) Henkilöstön koulutus, 8) Palvelun testaus ja testiajo, 9) Koemarkkinointi ja 10) Kaupallistaminen. Tutkimuksessaan Alam ja Perry (2002) esittävät kaksi versiota tästä kymmenenvaiheisesta mallista. Toinen malleista on lineaarinen ja toinen rinnakkainen, jonka mukaan jotkin mallin vaiheista tapahtuvat samanaikaisesti. Yllä esitetyt kymmenen vaihetta ovat Alamin ja Perryn (2002) mukaan samat sekä lineaarisessa että rinnakkaisessa mallissa. Erona on ainoastaan se, että kuten aikaisemmin mainittiin, rinnakkaisessa mallissa osa vaiheista on päällekkäisiä. Päällekkäiset vaiheet ovat Alamin ja Perryn mukaan strateginen suunnittelu ja ideointi, ideoiden seulonta ja liiketoiminnan analysointi, sekä henkilöstön koulutus ja palvelun testaus.

Kirjallisuudessa ei olla päästy yhteisymmärrykseen siitä kumpi malleista, lineaarinen vai rinnakkainen, olisi parempi. Syynä tähän on muun muassa se, että joidenkin tutkijoiden mukaan lineaarinen, eli peräkkäinen, malli on riittämätön NSD-prosessin kuvaamiselle (Scarborough ja Lannon 1989). Toisten tutkijoiden mukaan taas lineaarista mallia pidetään yhtenä uusien palveluiden menestystekijöistä (Cooper ja Edgett 1996; de Brentani 1989; Edvardsson ja Olsson 1996; Lievens ym. 1999). Rinnakkaisen mallin osalta taas kirjallisuus myöntää, että palveluyritykset suorittavat rinnakkaisia kehitysvaiheita, ne eivät tarjoa tarkkaa tietoa siitä, mitkä vaiheet tulisi suorittaa samanaikaisesti. Alam ja Perry (2002) taas pyrkivät tasaamaan väittelyä ja ehdottavat, että ihannetapauksessa yritysten johtajien tulisi luoda lineaarinen malli, johon sisältyy virallinen prosessi erilaisten kehitysaktiviteettien johtamiseen, aina ideoiden luomisesta palveluiden kaupallistamiseen. Tällaisella mallilla tarkoitetaan siis jäseneltyä mallia, jossa prosessin eri vaiheet seuraisivat toisiaan. Vaikka tällainen malli onkin Alamin ja Perryn (2002) mukaan paras, he huomauttavat, että joitakin vaiheita voidaan silti suorittaa samanaikaisesti, kuten rinnakkaisessa mallissa, silloin kun uuden palvelun kehittämisenä on kiire. Alamin ja Perryn (2002) artikkelissa korostuvat NSD-prosessin vaiheista erityisesti

ideoinen luomis -ja seulonta vaiheet. Syynä tähän on se, että nykyään yritysten johto näyttää kiinnittävän koko ajan enemmän huomiotaan näihin kahteen tekijään rahoituspalveluiden kehittämisen prosesseissaan (Alam ja Perry 2002). Tämä ei ole ihme sillä, mitä enemmän ideoita yritys pystyy tuottamaan, sitä suuremmalla todennäköisyydellä joku ideoista on tuottava. Kun otetaan huomioon tämä ideoiden suuri tarve palveluiden kehittämisprosesseissa, olisi Alamin ja Perryn (2002) mukaan suotavaa, että palveluntarjoaja yritykset panostaisivat myös tehokkaaseen ideoiden seulomisvaiheeseen. Ideoiden seulomista tapahtuu sekä ennen uuden palvelun kehittämisprosessia että sen aikana. Linearisessa mallissa jokaisen vaiheen jälkeen yrityksen tulee harkita, että jatketaanko palvelun kehittämistä vai hylätäänkö se. Rinnakkaisessa mallissa taas päätös prosessin jatkamisesta tai hylkäämisestä tehdään vaiheiden 2,4,5,6,8 ja 9 jälkeen. Syynä tähän on juuri se, että osa vaiheista suoritetaan yhtäaikaaisesti. Alamin ja Perryn (2002) mukaansa tällainen toiminta seuloo joukosta pois huonot ideat ja säilyttää ne joilla on vahva potentiaali menestyä. Näiden kahden, ideoiden luomis -ja seulontavaiheiden lisäksi NSD- prosessissa korostuu Alamin ja Perryn (2002) mukaan rajat ylittävä yhteistyö tai rajat ylittävän tiimin luominen. Nämä kolme vaihetta ovat heidän mukaansa tärkeämpiä kuin prosessin muut vaiheet.

2.7 NSD ja asiakaslähtöisyys

Asiakkaat ovat tärkeä osa uuden palvelun kehittämisprosessia. Eri tutkijat painottavat asiakkaiden ja uuden palvelun kehittämis prosessin välillä eri tekijöitä, mutta lopputulos on yhtenäinen eli asiakkaiden osallistumisella uuden palvelun kehittämisprosessiin on myönteinen vaikutus. Esimerkiksi Sigala ja Chalkiti (2007), Pitta ym. (1996), Sigala (2011a), Kristensson ym. (2008) ovat sitä mieltä että asiakkaat ovat arvokkaita muun muassa palvelujen testauksessa ja lanseerauksessa. Lisäksi asiakkaat ovat suurin tietolähde kun halutaan suoraa ja luotettavaa markkinatietämystä. Asiakkaiden tarpeiden ja toiveiden huomioonottaminen on

tärkeässä asemassa uuden palvelun menestymisen kannalta (Kärkkäinen ym. 2001; Lagrosen 2001). Syynä tähän on se, että asiakkaiden avulla yritykset voivat pienentää epävarmuus ja riskitekijöitä koskien, markkinaolosuhteita, asiakkaiden odotuksia ja tarpeita sekä muita kilpailuun liittyviä kysymyksiä (Carlile 2001). Havainnot ovat osoittaneet, että epäonnistumiset uusien palveluiden kehitysprosesseissa ovat johtuneet suurelta osin siitä, että yritykset ovat olleet kyvyttömiä säilyttämään koko prosessin ajan kestävän markkinaorientoituneisuuden ja ymmärryksen markkinoista (Grönroos 1994; de Brentani 1993). Vaikka asiakkaiden ymmärtämistä pidetään usein elintärkeänä elementtinä menestyksekkäälle uuden palvelun kehittämisprosessille (Lagrosen 2001), niin pelkkä asiakkaiden tarpeiden ymmärtäminen ja tuntemus yksinään ei riitä takaamaan uuden palvelun menestymistä. Asiakkaita täytyy myös aktivoida eli heidän pitää tuntea olevansa osa kehitysprosessia. Lisäksi asiakkaille pitää antaa arvokasta palautetta niin monesta uuden palvelun kehittämisprosessin vaiheesta kuin mahdollista (Holt ym. 1984; Flint 2002).

Alamin ja Perryn (2002) artikkelin mukaan asiakkaat ovat tärkeässä asemassa palveluja kehitettäessä. Heidän tutkimuksensa mukaan asiakkaiden ottaminen mukaan palvelujen kehittämiseen on tarpeen, jotta saadaan kehitettyä ylivoimainen palvelu ja enemmän arvoa asiakkaille. Asiakkaiden panos myös auttaa lyhentämään palvelujen kehittämis aikaa. Lisäksi Alam ja Perry (2002) ovat huomanneet, että asiakkaiden osallistumisella, uuden palvelun kehittämisprosessiin, voi olla positiivinen vaikutus kaikkiin prosessin eri vaiheisiin.

Siispä vuorovaikutus asiakkaan ja palvelun tuottajan välillä on tärkeä osa palveluiden innovaatioprosessia ja yksi avaintekijöistä uuden palvelun kehittämisessä (Ennew ja Binks 1996; Martin ja Horne 1995). Tämän asiakkaan ja palvelun tuottajan välinen vuorovaikutus palvelun kehittämisprosessin aikana voidaan liittää laajempaan asiakaslähtöisyyden konseptiin (Jaworski ja Kohli 1993; Kohli ja Jaworski 1990; Narver ja Slater 1990; Slater ja Narver 1994). Asiakaslähtöisyys on joskus määritelty

joukoksi uskomuksia, joissa asiakkaan edut asetetaan etusijalle (Deshpande ym. 1993). Asiakaslähtöisen ajattelutavan mukaan liiketoiminta luo jatkuvasti asiakasarvoa. Tämä tapahtuu siten, että pyritään löytämään sekä ilmaistut että piilevät asiakastarpeet, joita voidaan kerätä sekä perinteisillä että uusilla, aktiiviivisemmilla, tutkimuskeinoilla muun muassa asiakkaiden havainnointi, valikoiva kumppaneiden valinta sekä kokeilu (Slater ja Narver 1998). Asiakaslähtöisyyden konsepti on oleellinen osa uudenpalvelun kehittämisprosessia, koska asiakaslähtöiset yritykset tuottavat todennäköisemmin paremman laatuista palveluita ja parantavat asiakastytyväisyyttä (Hartline ym. 2000). Ongelmatonta tämä ei kuitenkaan ole. Jotta asiakaslähtöisyyden konseptia voidaan soveltaa uudenpalvelun kehittämisprosessiin, tulee kiinnittää huomiota kahteen esille nousevaan kysymykseen. Ensinnäkin, miten saada asiakkaiden tuotantopanokset osaksi uudenpalvelun kehittämisprosessia ja toiseksi miten asiakaslähtöinen yritys määrittää asiakkaiden roolit palvelun kehittämisprosessissa? (Martin ja Horne 1995).

2.8 Asiakkaiden osallistuminen uuden palvelun kehittämisen eri vaiheisiin

Alamin ja Perryn (2002) mukaan asiakkaat voivat osallistua uuden palvelun kehittämisprosessiin monilla eri tavoilla. Asiakkaat voivat muun muassa ilmaista tarpeitaan, ongelmiaan, ratkaisuja tai he voivat arvostella jo olemassa olevia palveluja. Lisäksi asiakkaat voivat auttaa seulomaan ideoita sekä kertoa mistä he pitävät tai mitä he inhoavat. Alamin (2002) mukaan yrityksillä on erilaisia keinoja ”päästä käsiksi” asiakkaidensa ajatuksiin. Tällaisia keinoja ovat muun muassa tapaamiset kasvotusten asiakkaiden kanssa, käyttäjä vierailut tai kokoukset, käyttäjä havainnot, työpajat tai suoraviestintä. Mikäli yritys haluaa ottaa asiakkaat tiiviimmin mukaan uuden palvelun kehittämisprosessiin, he voivat toimia myös palvelun kanssaluojina (mm. Nambisan 2002, Nambisan ja Nambisan 2008; Jeppesen ja Molin 2003; Kristensson ym. 2008).

Alam ja Perry (2002) ovat tutkimuksessaan kiinnittäneet huomiotaan siihen, miten asiakkaat itseasiassa vaikuttavat uudenpalvelun kehittämisprosessin eri vaiheisiin ja siihen miten asiakkaat otetaan huomioon prosessin eri vaiheissa. Jokaisessa vaiheessa asiakkaiden näkökulmilla on erilainen merkitys ja fokus. Alam ja Perry (2002) ovat tehneet artikkelissaan seuraavanlaisia huomioita. Strategisen suunnittelun vaiheessa asiakkailta saadaan palautetta taloudellisesta datasta. Ideointi ja ideoiden seulontavaiheessa asiakkaat kertovat tarpeistaan, ongelmistaan, siitä mitä ominaisuuksia he uudelta palvelulta haluaisivat, mitä puutteita jo olemassa olevissa palveluissa on, miten ongelman voisi ratkaista, onko ehdotetunlaiselle palvelulle edes kysyntää, mitä puutteita tai hyötyjä ehdotetunlaisella palvelulla on ja niin edelleen. Liiketoiminnan analysointi vaiheessa asiakkaat antavat muun muassa taloudellista tietoa siitä onko palvelun lanseeraaminen kannattavaa yritykselle esimerkiksi kun ottaa huomioon kilpailijat.

Rajat ylittävän tiimin muodostamisessa asiakkaat osallistuvat yrityksen johdon kanssa valitsemaan rajat ylittävän tiimin jäsenten valintaan. Palvelujen -ja prosessin suunnittelu vaiheessa asiakkaat tarkastelevat palvelusta tehtyjä suunnitelmia ja sen myötä tuovat esille mahdollisia virheitä ja puutteita. Henkilöstön koulutus vaiheessa asiakkaat osallistuvat palvelun toimitusprosessiin ehdottamalla heidän mielestään tarpeellisia parannuksia. Taas palvelun testauksessa ja testiajossa asiakkaat osallistuvat simuloituun palvelun toimitusprosessiin ja sen myötä ehdottavat vielä viimeisiä parannusehdotuksia palvelulle. Palvelun koemarkkinointi vaiheessa asiakkaat kommentoivat palvelulle tehtyä markkinointisuunnitelmaa, antavat yksityiskohtaisia kommentteja valituista markkinoinnin muodoista ja ehdottavat haluamiaan muutoksia. Viimeisessä vaiheessa eli kaupallistamisessa asiakkaat ottavat palvelun koekäyttöön, antavat palautetta palvelusta kokonaisuutena, ehdottavat vielä muutoksia mikäli he kokevat sen tarpeelliseksi sekä mahdollisesti kehuvat palvelua muille potentiaalisille asiakkaille.

Alamin ja Perryn (2002) mukaan asiakkaiden rooli on tärkein ideageneroinnissa ja

palvelun suunnittelu ja -testaus vaiheissa. Eri vaiheissa asiakkaiden panosta voidaan seurata kokousten avulla, joissa osapuolina ovat asiakkaat ja kehitystiimi, asiakkaiden tarkkailulla, ja joskus jopa haastattelemalla asiakkaita palveluprosessin eri vaiheissa. Tutkimuksissa on todettu, että yritykset saavat enemmän hyötyjä asiakkaiden ottamisesta mukaan uuden palvelun kehittämisprosessiin silloin kun ne otetaan mukaan aikaisessa vaiheessa, ennemmin kuin myöhäisiin vaiheisiin (Cooper ja Kleinschmidt 1994; Alam 2006). Tämä johtuu siitä, että aikaisissa vaiheissa tapahtuva suunnittelu voi vaikuttaa suunnittelun ja tuotannon aikana tapahtuvaan päätöksentekoon. Nämä aikaisessa vaiheessa tehdyt oikeat ennusteet taas vähentävät huomattavasti aikaa, kuluja ja korjausten tarvetta (Alam 2006).

Kaiken kaikkiaan asiakkaiden osallistumista uuden palvelun kehittämisprosessiin pidetään erittäin hyödyllisenä, koska se varmistaa pääsyn kriittisiin resursseihin, eli tietohin asiakkaiden tarpeista (Gruner ja Homburg 2000; Carbonell ym. 2009). Lisäksi se antaa selvän käsityksen asiakkaiden piilevistä tarpeista (Kristensson ym. 2008) ja vähentää monenlaisia markkinoiden epävarmuustekijöitä (Gales ja Mansour-Cole 1995). Myös ottamalla asiakkaat mukaan uuden palvelun testaamiseen, yritykset voivat saada helpommin asiakkaiden hyväksynnän uusille palveluille. Tämä helpottaa myös asiakkaiden sitouttamista uusiin palveluihin (von Hippel 2001; Magnusson ym. 2003). Tutkimukset ovat myös osoittaneet, että asiakkaiden liittäminen osaksi uuden palvelun kehittämisprosessia lisää sen suorituskykyä, koska tällöin yritykset kehittävät muun muassa paremman ymmärryksen markkinoiden tarpeista, laadukkaampia palveluja, jotka vastaavat ja tyydyttävät asiakkaiden tarpeita, vahvempia asiakassuhteita, laajan hyväksynnän uusille palveluille, vähemmän virheitä sisältävän sekä nopeamman uuden palvelun kehittämisprosessin (mm. von Hippel 2001; Lagrosen 2005).

Yllä olevan mukaan asiakkaiden roolit vaihtelevat sen mukaan, missä uuden palvelun kehitysvaiheessa ollaan menossa. Vaikka eri vaiheissa asiakkailla on eri roolit niin asiakkaat voidaan nähdä myös laajemmassa ja yhtenäisemmässä kontekstissa,

nimittäin resursseina (Magnusson ym. 2004). He väittävät tutkimuksessaan, että saadakseen hyviä ja arvokkaita ideoita on tärkeää että asiakkaat ovat omassa ympäristössään ja että ideat ovat ankkuroituina oikeaan yhteyteen. Lisäksi tulee huomioida, että voidakseen käyttää asiakkaiden ideoita palveluinnovaatioissa, tulee palveluntarjoajien kehittää osaamistaan, jotta nämä ideat saadaan muutettua kaupallisiksi innovaatioiksi (Kristensson ym. 2008).

Useat tutkimukset kuitenkin osoittavat, että ideoiden muuttaminen kaupallisiksi innovaatioiksi ei ole mikään helppo tehtävä (Magnusson 2003; Matthing ym. 2003). Esimerkiksi Lundkvist ja Yakhlef (2004) väittävät tutkimuksessaan, että asiakkaan mukaanottaminen kehitysohjelmaan voi vähentää epävarmuustekijöitä, mutta se vaatii samalla aktiivista osallistumista ja tiivistä vuoropuhelua asiakkaan kanssa. Tämän lisäksi, mikäli halutaan ottaa asiakkaat mukaan kehitysprosessiin, tulee yrityksen kehitystiimin ja asiakkaiden välille muodostaa tiivis vuorovaikutussuhde minkä aikaansaaminen voi olla hankalaa ja aikaa vievää. Yleisestikin ottaen asiakkaan ja palveluntarjoajan välillä on molemminpuoleinen tarve yhteiselle kielelle ja käytännöille, jotta yhteistyö olisi mahdollista. Ensinnäkin tämä edellyttää sitä, että otetaan toinen huomioon ja ymmärretään että toisella osapuolella on oikeasti jotain annettavaa palvelunkehitykselle. Tällaisia yhteistyön muotoja on harvoin määritelty sopimuksissa joten ”osapuolien” väliset epäviralliset, luottamukseen perustuvat sopimukset, nousevat tärkeään asemaan (Lundkvist ja Yakhlef 2004). Myös Alamin ja Perryn (2002) mukaan pitkät asiakassuhteet, joissa asiakkaat otetaan mukaan päätöksentekoprosessiin, ovat tärkeitä. Tähän yhtyy myös Smedlund (2008) joka väittää, että asiakkaiden ottaminen mukaan merkittäviin innovaatioihin vaatii läheistä yhteistyötä, ei vain yritysten välillä vaan myös prosessiin osallistuvien yksilöiden välillä. Yhteisten päämäärien lisäksi on oleellista tietää se, että yhteiset tavoitteet on mahdollista saavuttaa.

3 ASIAKKAAN OSALLISTAMINEN NSD-PROSESSIIN

3.1 Perinteiset markkinatutkimusmenetelmät

Tähän mennessä on tarkasteltu NSD- ja SD-logiikka -ajattelutapaa, niiden historiaa ja yleisiä suuntalinjauksia, kuten myös varsinaista NSD-prosessia sen eri vaiheineen. On kuitenkin olennaista perehtyä tarkemmin yhteen erittäin tärkeään osaan uuden palvelun kehittämisprosessia, nimittäin asiakkaiden osallistamiseen ja yhteistyöhön asiakkaiden kanssa osana uuden palvelun kehittämistä. Vargon ja Lusch (2004) määrittelevät asiakkaan uuden palvelun kanssatuottajaksi (co-producer), jolloin markkinoinnin rooliksi määrittyy kaikki ne toimenpiteet, joilla toimitaan tiiviissä interaktiossa asiakkaan kanssa. Heidän mukaansa asiakas on uuden palvelun kehittämisen kannalta operatiivinen resurssi, joka on tiedonvaihdannassa ja yhdessä tuottamisessa yrityksen aktiivinen kumppani. Asiakkaan sitouttaminen on yleisesti nähty yhdeksi avaintekijäksi menestyksekkäässä uuden palvelun lanseerauksessa (mm. Carbonell ym. 2012). Asiakkaan sitouttamisen rinnalla nähdään paljon myös perinteisempiä tapoja ottaa asiakkaat huomioon osana uuden palvelun kehittämisprosessia.

Muun muassa Matthing ym. (2004) mukaan perinteiset haastattelut, markkinatutkimukset ja asiakastutkimukset voivat olla ongelmallisia, nimenomaan kun kyseessä on uuden ja innovatiivisen palvelun kehittäminen. Syyksi he mainitsevat tutkimuksessaan sen, että asiakas-yritys –interaktio tapahtuu luonnollisesti reaaliajassa, kun asiakas käyttää palvelua ja saa palvelukokemuksen. Relevantin ja hyödyllisen asiakaspalautteen saaminen siis ennen palvelun kehittämistä muodostuu ongelmalliseksi. Tutkijoiden mukaan perinteisillä markkinatutkimusmenetelmillä on senkin takia vähän tarjottavaa uuden palvelun kehittämiseksi, koska palvelut ovat luonteeltaan interaktiivisia, teknologialtaan intensiivisiä ja lisäksi palvelut ovat jo sulautuneet osaksi yrityksen ja asiakkaan välistä suhdetta. Uuden palvelun kehittämisprosessin tarkoituksena on pyrkiä

ymmärtämään monimutkaista asetelmaa asiakkaiden nykyisistä ja muuttuvista tarpeista, joten perinteinen markkinatutkimus tarjoaa apua vain vähissä määrin.

Muutkin tutkijat, kuten Harari (1994), ovat myös päätyneet vastaavanlaisiin päätelmiin ja tuloksiin, että perinteiset markkinatutkimustekniikat johtavat useammin pienempiin palvelunparannuksiin, kuin innovatiiviseen ajatteluun ja läpimurtaviin uusiin tuotteisiin ja palveluihin. Edellä mainitun Matthing ym. (2004) tutkimuksen keskeisiin tuloksiin kuului myös jopa yllättävältäkin kuulostava seikka, että originaalisuudeltaan ja käyttäjäarvoltaan mitattuna käyttäjien omat palveluideat havaittiin usein innovatiivisemmiksi, kuin yritysten palkkaamien ammattilaisten vastaavat ideat. Yhdeksi selittäväksi tekijäksi tälle havainnolle voi nähdä sen, että yritysten palvelunkehittämisen ammattilaiset olivat käyttäneet apunaan vain perinteisiä markkinatutkimustekniikoita. Lukuisat tutkijat (mm. Leonard ja Rayport 1997; Ulwick 2002; Veryzer 1998; von Hippel 1986) ovat tutkimuksissaan todenneet saman perustavanlaatuisen ongelman: asiakkailla on luonnollisesti ongelmia antaa palautetta kuvitellusta uudesta palvelusta, josta heillä ei yksinkertaisesti vielä ole palvelukokemusta.

NSD-tutkimuksen kentässä puhutaankin paljon ”latenteista”, piilevistä tarpeista, joita yritykset pyrkivät selvittämään kehittäessään uutta palvelua markkinoille. Tämä on lähtökohtana myös tässä tutkimuksessa. Organisaatiot eivät yksinkertaisesti kykene ymmärtämään ja kohtaamaan asiakkaidensa piileviä tarpeita käyttämällä apunaan ainoastaan markkinatutkimuksia ja haastatteluita. Piilevät tarpeet voidaan nähdä asiakkaiden todella tarvitsemina ja korkealle arvostamina tuotteina ja palveluina, joita he eivät kuitenkaan ole koskaan kokeneet eivätkä koskaan osanneet vielä haluta (Senge 1990).

Matthing ym. (2004) jatkavatkin asiakkaan osallistumisen määrittämistä esittämällä sen kaikkina niinä prosesseina, toimina ja interaktioina, joilla palveluntarjoaja toimii yhteistyössä nykyisten tai potentiaalisten asiakkaiden kanssa ennakoidakseen

asiakkaiden piileviä tarpeita ja kehittääkseen uutta palvelua tarkoituksenmukaisesti. Asiakkaan osallistuminen siis korostuu entisestään, kun halutaan selvittää uusia, mahdollisia piileviä tarpeita. Lisäksi palveluilla on tyypillisesti vahva taipumus tuottaa arvoa yrityksen ja asiakkaan yhdessä toimimisen seurauksena, jonka vuoksi uskotaankin, että asiakkaan osallistamisella on suurin vaikutus nimenomaan palveluinnovaatioihin (Kristensson ym. 2004; Magnusson ym. 2003).

Muun muassa näiden havaintojen vuoksi asiakkaan syvällisempi osallistaminen yrityksen varsinaiseen uuden palvelun kehittämisprosessiin on tärkeää. Yllä olevan keskustelun perusteella asiakkaan osallistaminen uuden palvelun kehittämisprosessin eri vaiheisiin voidaankin nähdä pyrkimyksenä paljastaa asiakkaiden piilevät tarpeet uuden palvelun ominaisuuksiksi, tuottaen asiakkaalle uuden ydinhyödyn. Asiakkaan osallistamiselle on kirjallisuudessa listattu myös lukuisia muita keskeisiä hyötyjä, kuten palvelun uutuus-vaikutelman parantaminen, palvelun laadun parantaminen, palvelun lanseerauksen nopeuttaminen ja palvelun yleisen markkinatehokkuuden (tuottavuuden) parantaminen (Carbonell ym. 2012).

3.2 Asiakkaan osallistaminen uuden palvelun kehittämisprosessiin

Uutta palvelua kehittäessään yritykset tarvitsevat luonnollisesti tarpeellista tietoa, jonka pohjalta tehdä perusteltuja päätöksiä uutta palvelua koskien. Saadakseen tietoa asiakkaiden tarpeista markkinoilla, yritykset voivat perinteisten markkinatutkimustekniikoiden sijaan hankkia oleellisen asiakastiedon suoraan palveluiden käyttäjiltä. Palveluiden käyttäjät, joihin yrityksellä on jo asiakassuhde, ovat parhaimmillaan tarpeellisen informaation kultakaivos uuden palvelun kehittämiselle, eivät pelkästään suunnittelu- ja ideointivaiheessa, vaan läpi koko kehittämisprosessin (Edvardsson ym. 2011).

Edvardsson ym. (2011) luettelevat lyhyesti monia esimerkkejä, joissa palveluiden käyttäjät näyttelevät aktiivista ja tärkeää roolia uuden palvelun kehittämisprosessissa. Useat eri lähestymistavat ovat jo aiemmin tähdänneet palveluorganisaation ja sen palveluiden käyttäjien välisen vuorovaikutuksen ymmärtämiseen, ja sitä kautta hahmottamaan ja hyödyntämään käyttäjien arvokasta kompetenssia ja käyttökokemusta uutta palvelua luotaessa. Tällaisia menettelytapoja ovat esimerkiksi käyttäjien keskinäisen tuen mahdollistaminen foorumin perustamisella, avoimen lähdekoodin taktiikat (Linux), sosiaalisen median hyödyntäminen, simulaatiot (IKEA:n keittiösuunnittelu) ja asiakkaiden itsenäisten verkkosivujen perustaminen. Lisäksi Edvardsson ym. (2011) korostavat nimenomaan asiakkaiden osallistamisen tarkoituksenmukaisuutta eri tilanteissa. Palvelun luonteen ymmärtäminen (aktiviteetit, yhteistyö, käyttäjät resurssien integroijina ja yhteisinä arvon luojina) on tärkeää valittaessa eri keinoja toimia yhdessä asiakkaiden kanssa, koska päämääränä on ymmärtää paremmin käyttäjien käyttökokemusta ja yhteistä arvonluontia. Toisin sanoen valittavan metodin tarkoituksena on selvittää asiakkaalle kriittiset arvoa tuovat tekijät.

Tutkimuksissa on tunnistettu lukuisia keinoja ja vahvasti suositeltuja tapoja osallistaa asiakkaat ja palvelun käyttäjät mukaan uuden palvelun kehittämisprosessiin. Tällaisia keinoja ovat muun muassa tehokäyttäjän osallistaminen (von Hippel 1986), palvelun kehittäminen yhdessä asiakkaan kanssa (co-development, Andersson ja Crocca 1993), käyttäjän kompetenssin mukaan ottaminen (co-opting user competence, Prahalad ja Ramaswamy 2000), käyttäjän sitouttaminen (Alam 2002) ja interaktio käyttäjien kanssa (Gruner ja Homburg 2000). Matthing ym. (2004) pitävät yllättävänä sitä, että näinkin yleisesti tunnetuilta keinoilta kuitenkin usein puuttuu eksplisiittinen, yleisesti hyväksytty määritelmä.

Matthing ym. (2004) luettelevatkin kattavan listauksen parametreista, joilla tunnettuja konsepteja asiakkaan osallistamiselle on pyritty kuvailemaan. Näitä asiakkaan osallistamista kuvaavia tekijöitä ovat muun muassa asiakkaan

sitouttamisen intensiivisyysaste (Alam 2002; Gruner ja Homburg 2000; Kaulio 1998; Martin ja Horne 1995; Shaw 1985; Voss 1985), asiakkaan ominaispiirteet (von Hippel 1986; Gruner ja Homburg 2000), tarkoitus asiakkaan sitouttamiselle (Alam 2002; Andersson ja Crocca 1993), kehittämisprosessin vaiheet (Alam 2002; von Hippel 1986; Mullern ym. 1993), asiakkaan rooli kehittämisprosessissa (Mullern ym. 1993; Wikström 1996), tavat asiakkaan sitouttamiseen (Alam 2002; Ciccantelli ja Magidson 1993; Durgee ym. 1998; von Hippel 1986, 2001; Gustafsson ym. 1999; Leonard ja Rayport 1997; Pitta ja Franzak 1996; Thomke 2003; Ulwick 2002), asiakkaan kontribuutio (Neale ja Corkindale 1998, Prahalad ja Ramaswamy 2000) ja asiakkaan sitouttamista rajoittavat tekijät (Martin ym. 1999; Olson ja Bakke 2001). Palveluorganisaation tulee luonnollisesti olla tarkka siitä, että valitut keinot asiakkaan osallistamiselle ovat tarkoituksenmukaisia ja ajavat mahdollisimman hyvin organisaation etua uutta palvelua kehitettäessä. Seuraavaksi esitellään hieman tarkemmin muutama keino asiakkaan osallistumiselle uuden palvelun kehittämisprosessissa, joita voidaan soveltaa sähköisten palveluiden kehittämiseen.

Leonard ja Rayport (1997) esittelivät tutkimuksessaan hyvän keinon osallistaa asiakkaat mukaan uuden palvelun kehittämisprosessiin, vapaasti suomennettuna tämä keino on korostettu ideointivaihe (empathic design). Metodin tarkoituksena on pyrkiä palvelunkehityksen alkuvaiheessa voimakkaaseen ensisijaiseen ideagenerointiin osallistamalla tavallisia käyttäjiä (light users), kuitenkin niin, etteivät käyttäjät ole aktiivisessa vuorovaikutuksessa palvelunkehittäjien kanssa. Tämä keino perustuu siis käyttäjien seuraamiseen ja havainnointiin, joiden perusteella pyritään tekemään palvelunkehityspäätöksiä. Metodi tähtää ensisijaisesti kehittämään olemassa olevan palvelun ominaisuuksia pelkän havainnoinnin kautta, joten se on perusluonteeltaan hyvin passiivinen. Leonardin ja Rayportin (1997) mukaan tämä keino on palveluita tuottavalle yritykselle usein edullinen ja yleiseltä vaatimustasoltaan matala. Matthing ym. (2004) luokittelevat omassa tutkimuksessaan Leonardin ja Rayportin (1997) metodin ensisijaisesti täydentäväksi keinoksi asiakkaiden osallistamisessa uuden palvelun kehittämiseen. Matthing ym. (2004) esittävät tämän metodin viisiportaisena

prosessina sisältäen käyttäjien seuraamisen ja havainnoinnin, käyttäjäninformaation tallentamisen, tämän informaation analysoinnin ja reflektoinnin, siitä seuraavan ratkaisukeskeisen ”stormaamisen” ja lopulta prototyyppien kehittämisen.

Von Hippel ja Katz (2002) ja Olson ja Bakke (2001) ovat tutkimuksissaan esittäneet uuden palvelun kehittämisen tueksi tehokäyttäjien osallistamista (lead user method). Edvardsson ym. (2011) kuvailevat tehokäyttäjä-metodin omassa tutkimuksessaan pääasiassa palvelukehityksen alkuvaiheessa tapahtuvaksi, mutta osittain myös koko kehitysprosessin läpi jatkuvaksi osallistamiseksi. He jatkavat kuvailemalla tehokäyttäjä-metodia erittäin aktiiviseksi käyttäjän kannalta, jolloin interaktio palvelunkehittäjien kanssa on hyvin korkea. Edvardsson ym. (2011) näkevät tehokäyttäjä-metodin aina täysin uuteen palvelukonseptiin johtavana, joskin kalliina keinona osallistaa asiakkaita. Heidän mukaansa metodi on kallis, koska tehokäyttäjien löytäminen on haastavaa ja aikaa vievää.

Lundkvist ja Yakhlef (2004) esittävät omassa tutkimuksessaan asiakkaan osallistamisen lähtökohdaksi yksinkertaisesti keskustelua asiakkaan kanssa (conversational approach), jolla pyritään uuden palvelukonseptin ideointiin ymmärtämällä asiakasta paremmin. Tämä metodi kohdistetaan tavallisiin palvelun käyttäjiin ja toteutetaan uuden palvelun aikaisessa vaiheessa. Edvardsson ym. (2011) näkevät tässä keinossa käyttäjien roolin täysin integroituneena osana palvelunkehitystiimiä, jossa vallitsee syvä molemminpuolinen luottamus. Heidän mukaansa tämä on erinomainen keino osallistaa asiakkaat palvelunkehitykseen, koska lopputuloksena on usein uusi palvelu, joka vastaa asiakkaiden tarpeisiin, luo paremmin kustomoidut nykyiset palvelut, ja tekee läheisemmän suhteen asiakkaiden ja palveluorganisaation välille. Toisaalta Edvardsson ym. (2011) pitävät tätä metodia palveluorganisaatiolle hyvin vaativana toteuttaa.

Hieman tuoreempaa asiakkaan osallistamisnäkökulmaa tarjoavat Kohler ym. (2009) tutkimuksessaan avatar-pohjaisesta palveluinnovoinnista (avatar based innovation),

jossa tarkoituksena on käyttää hyväksi virtuaalimaailmoja reaali maailman innovaatioiden kehittämiseen. Tässä keinossa osallistetaan tavallisia käyttäjiä ensin hyvin aikaisessa palvelun kehitysvaiheessa, kuin myös uuden palvelun testausvaiheessa juuri ennen lanseerausta. Edvardsson ym. (2011) näkevät tämän keinon palveluorganisaation puolesta passiivisena asiakkaan osallistamisena, mutta käyttäjät ovat sitä vastoin hyvin aktiivisia keskenään, jolloin tässäkin metodissa on keskeistä seurata ja havainnoida käyttäjiä. Edvardsson ym. (2011) näkevät tämän metodin tuottavan asiakkaiden tarpeisiin hyvin vastaavia uusia palveluita, joskin tämäkin keino on kohtalaisen vaativa toteuttaa.

Aiemmat asiakkaan osallistamiskeinot ovat koskeneet enemmän tai vähemmän uuden palvelun kehittämisen alkuvaiheita, joten viimeisenä osallistamiskeinona esitellään kehitysprosessin loppuvaiheeseen kuuluva metodi, von Hippelin ja Katzin (2002) työkalut käyttäjien omille innovaatioille ja suunnittelulle (toolkits for user innovation and design). Metodi on käytännössä hyvin samankaltainen, kuin Edvardsson ym. (2011) esittelemä avoimen lähdekoodin taktiikka, jota käyttää muun muassa Linux-käyttöjärjestelmä. Edvardsson ym. (2011) mukaan tällä metodilla pyritään korkeaan käyttäjien aktivoimistasoon, jolloin tavalliset käyttäjät kustomoivat tuote/palvelu-kombinaatiosta itse itselleen sopivan, käyttäen apunaan tarjottua kehitysympäristöä ja tarjottuja kehitystyökaluja. Edvardsson ym. (2011) mukaan tämä keino asiakkaiden osallistamiseksi vaatii alkuun erittäin paljon, kun luodaan asiakkaille asianmukainen kehittämisympäristö, mutta tämän alkupanostuksen jälkeen metodi vaatii organisaatiolta vastaavasti erittäin vähän. Myös Matthing ym. (2004) esittävät tutkimuksessaan oman näkemyksensä Von Hippelin ja Katzin (2002) metodista. Matthing ym. (2004) näkevät myös tämän metodin täydentävänä keinona osallistaa asiakas kehitysprosessiin. Heidän mukaansa tämän keinon hyöty korostuu sitä mukaan, kun tarjottu kehitysympäristö ja työkalut yleistyvät käyttäjien keskuudessa, jolloin käyttäjät voivat kehittää juuri omiin tarpeisiinsa soveltuvia tuotteita ja palveluita.

3.3 Asiakaspalautteen kerääminen ja hyödyntäminen

Asiakaspalautteen kerääminen, hallitseminen, analysointi ja hyödyntäminen on yritykselle yksi tärkeä keino saada ensi käden tietoa asiakkaistaan ja heidän mieltymyksistään, ja täten myös tärkeä apuväline kehitettäessä kokonaan uutta palvelua markkinoille. Eräs olennainen asia asiakaspalautteen hyödyntämiselle uuden palvelun kehittämisen kannalta on se, minkälaista asiakaspalautteita itsessään on ja miten sitä on kerätty.

Edvardsson ym. (2011) muistuttavat, että osa asiakaspalautteista saadusta tiedosta voi vaikuttaa yrityksen toimintaan välittömästi, kun taas osaa voidaan hyödyntää myöhemmin uutta palvelua kehitettäessä. Asiakaspalautteista saatavan tiedon hyödyntäminen edellyttää sitä, että tietoa on hankittu systemaattisesti. Tämä vaatii yritykseltä toimivan prosessin, joka määrittää, miten ja mistä kanavista palautetta kerätään, mihin tieto tallennetaan ja mitä tiedolla sen jälkeen tehdään. Kun tietoa on saatavilla, sitä voidaan mitata määrällisesti, seurata tunnuslukujen muutoksia, arvioida reklamaatioista aiheutuvien kulujen määrää ja käyttää tietoa hyväksi johtamisen eri osa-alueilla (Edvardsson ym. 2011).

Samsonin (1996) mukaan asiakaspalautteen keräämisen työkalut voidaan yleisesti ottaen jakaa kahteen päätyyppiin: yrityksen aktiivisesti keräämään asiakaspalautteeseen ja yrityksen passiivisesti keräämään asiakaspalautteeseen. Vastaava jaottelu tunnetaan myös muun muassa Wirtzin ja Tomlinin (2000) toimesta asiakaspalautteen jakamisena yrityksen pyytämään asiakaspalautteeseen (solicited feedback) ja yritykselle tulevaan, erikseen pyytämättömään asiakaspalautteeseen (unsolicited feedback). Aktiivisesti pyydetyn asiakaspalautteen kerääminen vaatii yritykseltä erikseen työtä, kuten myös asiakkaalta erikseen vastauksen antamisen esimerkiksi asiakastytyväisyyskyselyyn (Wirtz ja Lee 2003). Sitä vastoin, pyytämättömän, passiivisen asiakaspalautteen saaminen vaatii ensisijaisesti asiakkaan omaa aktiivisuutta, kun hän ilmaisee omaa palvelukokemustaan tekemällä

valituksen, antamalla kehua, tai tekemällä omatoimisesti kehittämisehdotuksen palveluja tuottavalle yritykselle (Mattila ja Wirtz 2004).

Aktiivisesti asiakkailta pyydetyn ja pyytämättä saapuneen asiakaspalautteen yksi olennainen eroavaisuus uuden palvelun kehittämisen kannalta on se, että aiempien tutkimusten mukaan näyttää vahvasti siltä, että suurin osa pyytämättömästä palautteesta annetaan suoraan asiakasrajapinnassa työskentelevälle henkilöstölle, ei siis formaaleja asiakaspalautekanavia pitkin (Lovelock ja Wirtz 2007). Tämä on uuden palvelun kehittämisen ja organisaation oppimisen kannalta valitettavaa, koska Baker ja Sinkula (1999) ovat omissa tutkimuksissaan osoittaneet, että suoraan asiakasrajapintaan spontaanisti tulleet asiakaspalautteet myös yleensä jäävät sinne, ja tulevat vain harvoin tallennetuiksi ja ennen kaikkea raportoiduiksi eteenpäin. Uuden palvelun kehittämisen kannalta jää siis usein itse palvelun kehittäjille olennaista tietoa saamatta. Baker ja Sinkula (1999) jatkavatkin, että kyseenomaista hiljaista tietoa harvoin onnistutaan muuttamaan organisaation eksplisiittiseksi, hyödynnettäväksi tiedoksi, jolla olisi merkitystä organisaation oppimisen ja palvelun kehittämisen kannalta.

Yllämainitun asiakaspalautteen jaottelun pohjalta on tutkimuksissa havaittu myös eräs toinen olennainen asia, jolla on merkitystä uuden palvelun kehittämisen kannalta. Aiemmat tutkimukset ovat osoittaneet, että pyytämättömän palautteen sisällöllä on merkitystä, kuinka suurella todennäköisyydellä palaute tullaan raportoimaan ylöspäin asiakaspalvelijalta (Read 1962). Read (1962) osoitti, että negatiivisen palautteen kulkeutuminen organisaation päättävälle tasolle on selvästi epätodennäköisempää, kuin positiivisen palautteen. Uuden palvelun kehittämisen kannalta tällä on looginen seuraus, koska usein uusia palveluja kehitetään ja vanhoja parannetaan nimenomaan negatiivisen palautteen pohjalta (Baker ja Sinkula 1999). Tällöin positiivinen pyytämätön asiakaspalaute, kehuttaessa palvelun nykyistä ominaisuutta, menee todennäköisemmin läpi palvelun kehittäjille, kuin negatiivinen pyytämätön asiakaspalaute, jossa esimerkiksi moititaan palvelun puutteita. Yrityksen on uutta

palvelua kehittäessään selvitettävä potentiaalisten asiakkaidensa piilevät tarpeet, joista asiakkaan on siinä vaiheessa luonnollisesti mahdotonta antaa vielä palautetta (Senge 1990). Edellä mainitun keskustelun perusteella organisaatiolle on tarkoituksenmukaisempaa keskittyä aktiivisesti itse keräämäänsä asiakaspalautteeseen, kun tarkoituksena on kehittää uusi palvelu markkinoille.

Luonnollisesti organisaation tulee myös kyetä hallitsemaan ja hyödyntämään aktiivisesti keräämäänsä asiakaspalautetta uuden palvelun kehittämisen ja päätöksenteon tueksi. Merisalo-Rantanen (2011) on tutkimuksissaan todennut vapaamuotoisen käyttäjäpalautteen hyödyntämisen yhdeksi ratkaisuksi käyttäjien jatkuvaan osallistamiseen. Merisalo-Rantanen ym. (2009) ehdottavat, että jo olemassa olevan palvelun (esim sähköisen palvelun) yhteyteen tulee luoda kanavia ja erillisiä työkaluja, joilla organisaatio voi pyytää käyttäjiltään parannus- ja kehittämisehdotuksia. Myös Funding ja Bergman (2003) kehottavat luomaan institutionalisoidun ja täysin integroidun palautejärjestelmän, joka mahdollistaa jatkuvan oppimisen, palvelun tuottavuuden ja laadun parantamisen ja koko prosessin uudelleen järjestelyn keräämällä, analysoimalla ja erittelemällä systemaattisesti erilaisia palautteita.

Merisalo-Rantanen (2011) tosin muistuttaa, että palautteen kokonaisvaltainen hallinta on monimutkaista ja avoimen (open-ended) palautteen analysointi vaikeaa. Hänen mukaansa erityisesti avoimen palautteen ei-strukturoitu luonne tekee sen hyödyntämisen hankalaksi, usein ei ole mitään formaalia strukturointia, miten palaute johdetaan suunnitteluun, kehitystyöhön ja päätöksentekoprosessiin. Vastauksena tähän haasteeseen, Merisalo-Rantanen (2011) ehdottaakin palautehallinnan (feedback management system) yhdistämistä yrityksen NSD-prosesseihin. Hänen mukaansa integroiminen mahdollistaa käyttäjien epäsuoran osallistamisen koko palvelun elinkaaren ja kaikkien suunnitteluvaiheiden ajan, kuten myös erittelee käyttäjälähtöiset ideat, hyvät kehittämisehdotukset, valitukset ja kritiikin koko organisaation hyödyksi. Myös Ramler ym. (2004) ovat pitkäjänteisen

asiakaspalautteen hyödyntämisen ja kehitystyön integroimisen kannalla esittäessään, että käyttäjien tulee olla mukana palvelun suunnittelun alkuvaiheista aina palvelun ylläpitovaiheeseen saakka.

Merisalo-Rantasen (2011) mukaan organisaation on järkevää kehittää sähköisiä yhteistyöprosesseja vapaamuotoisen käyttäjäpalautteen keräämiseksi sekä toiminnallisella että strategisella suunnittelutasolla. Hänen mukaansa organisaatiolle tulee kehittää palautehallintamalli vapaamuotoisen asiakaspalautteen keräämiseksi, analysoitavaksi ja välitettäväksi koko organisaatioon ja kaikille suunnittelutasoille. Palautehallinta siis integroituu uuden palvelun kehittämisprosessiin ja asiakaspalautte otetaan strategiseksi kehittäväksi tekijäksi koko palvelun elinkaaren ajaksi. Vastaavanlaisiin ehdotuksiin ovat päätyneet myös useat muut tutkijat, kuten edellä mainitut Funding ja Bergman (2003).

Merisalo-Rantanen (2010) sai myös tutkimuksessaan selville, että palautehallinnan kautta tapahtuva jatkuva interaktio käyttäjien kanssa mahdollistaa yhdessä oppimisen ja helpottaa yhteisymmärryksen saavuttamista, ja sitä kautta helpottaa uusien ja innovatiivisten ideoiden hyödyntämisen sekä tehokäyttäjiltä että tavallisilta käyttäjiltä. Onkin syytä muistaa, että käyttäjät ovat sitoutuneisuuden asteeltaan erilaisia, joka olennaisesti vaikuttaa palautteen sisältöön ja siihen, antaako käyttäjä palautetta alunperinkään (Gruner ja Homburg, 2000). Myös Ramler ym. (2004) huomasivat tutkimuksissaan, että tavalliset käyttäjät osallistuivat palautteellaan vain harvoin uuden palvelun kehittämisprosessiin. Tämä antaakin syyn olettaa, että palvelun itselleen tärkeäksi kokevat tehokäyttäjät ovatkin organisaatiolle tärkeämpiä osallistamisen kohteita, ja tätä asiaa tullaankin käsittelemään tarkemmin seuraavassa kappaleessa.

Asiakaspalautteen keräämiseen uuden palvelun kehittämisen kannalta liittyy myös se, kuinka laajasti ja kuinka monia eri kanavia pitkin asiakaspalautetta tulisi kerätä päätöksenteon tueksi. Caemmerer ja Wilson (2010) saivat tähän kysymyksen

tutkimuksessaan osittain ristiriitaisia tuloksia. Pelkän yksittäisen uutta palvelua kehittävän liiketoimintayksikön asiakaspalautteen keräämisen rinnalle on kannattavaa kerätä myös yleisempää, koko organisaatiota koskevaa palautetta, koska tämän avulla voidaan tehokkaasti mitata eri liiketoimintayksiköiden tehokkuutta toisiinsa nähden, ja lisäksi seurata palveluiden kehittämistä pitkällä aikajänteellä. Toisaalta Caemmerer ja Wilson (2010) saivat selville myös sen, että eri kanavilta kerätyt asiakaspalautteet olivat usein keskenään epäjohdonmukaisia, joka aiheutti ongelmia tiedon saattamisessa koherenttiin muotoon päätöksenteon tueksi. Tämän epäjohdonmukaisuuden vuoksi liiketoimintajohtajat luottivat useimmin paikallisesti kerättyyn asiakaspalautteeseen.

Caemmererin ja Wilsonin (2010) tutkimuksessa oli olennaista, että liiketoimintajohtajat luottivat kansallisia asiakastutkimuksia enemmän paikallisesti kerättyyn asiakaspalautteeseen, joka yksityiskohtaisuudellaan ja relevanssillaan selvästi edistää paremmin organisaation oppimista, ja sitä mukaan myös uuden palvelun kehittämistä. Useat tutkimukseen osallistuneet johtajat korostivat myös nykyisten palveluiden palveluparannusten saaneen alkunsa nimenomaan paikallisesti kerätystä asiakaspalautteesta. Tällaisia parannuksia raportoitiin olevan muun muassa asiakastuen laadun parantuminen, selkeämpi kommunikointi sisäisesti eri asiakaspalvelutiimien välillä ja asiakaspalvelijoiden yleisesti parempi ymmärrys korkeampaan asiakastyytyväisyyteen johtavista tekijöistä. Caemmerer ja Wilson (2010) ehdottavat, että uutta palvelua kehitettäessä on päätöksenteon tueksi tarkoituksenmukaisempaa käyttää tarkempaa ja juuri palvelun kehittämistä varten kerättyä asiakaspalautetta, kuin yleisemmän tason asiakaspalautetta.

3.4 Asiakastyypin merkitys osallistamiselle

Yritykselle on tärkeää ymmärtää asiakkaiden osallistamisen positiivinen vaikutus uuden palvelun kehittämisprosessissa, mutta yhtä tärkeää on ymmärtää se, että asiakkaat ovat tiedoiltaan, taidoiltaan ja tarpeiltaan erilaisia. Erityisesti sähköisiä

palveluita käytettäessä asiakkaat on tunnistettu ominaisuuksiltaan hyvin heterogeenisiksi mm. koulutuksen, etnisyyden, kulttuurin, iän, tietokonetaitojen, taloudellisten tarpeiden, odotusten ja erilaisten käsitysten puolesta (Markus ja Mao 2004 Ramler ym. 2004). On siis erityisen tärkeää hahmottaa jo varhaisessa palvelun kehittämisvaiheessa, millaisia asiakkaita yritys haluaa sitouttaa osaksi uuden palvelun kehittämistä. Alam (2002) korostaakin, että kaikista eduistaan huolimatta asiakkaan osallistaminen NSD- prosessiin voi alittaa sille asetetut odotukset.

On olemassa tilanteita, joissa asiakkaan osallistaminen on johtanut konflikteihin, vahingollisen tiedon paljastumiseen ja jopa suoranaisesti huonosti toimivaan uuteen palveluun (Fang ym. 2008). Ennen varsinaista asiakkaiden osallistamista yrityksillä onkin painoarvoltaan suuri tehtävä valita oikeanlaisia asiakkaita mukaan kehittämisprosessiinsa, koska vain oikeantyyppisillä asiakkailla on merkittävästi positiivinen vaikutus lopputulokseen. Erityyppiset asiakkaat tuottavat sekä erilaisia hyötyjä, että erisuuruisia kustannuksia, joten asiakasvalintaan on syytä suhtautua erityisellä huolellisuudella (Gruner ja Homburg 2000). Lisäksi Grunerin ja Homburgin (2000) mukaan ennen asiakkaiden osallistuttamista on syytä selvittää laajuus, jolla asiakkaat tulevat osallistumaan NSD-prosessiin. Toiset voivat olla mukana vain yhdessä vaiheessa ja toiset useammassa, jopa vielä lanseerauksen jälkeenkin. Fang ym. (2008) taas suosittelevat määrittämään sen, kuinka syvällisesti erityyppiset asiakkaat ovat mukana missäkin vaiheessa, toiset pinnallisemmin ja toiset hyvinkin syvällisesti ja analysoivasti. Esimerkiksi tavalliset käyttäjät voivat antaa yleisempää, avointa kirjallista palautetta, siinä missä vaativammat (heavy users, lead users) käyttäjät voidaan kutsua osaksi käyttäjäraatia.

Kuten aiemmin on todettu, NSD-prosessin tavoitteena on perinteisesti paljastaa käyttäjien piilevät tarpeet uuden ydinhyödyn tuottavaksi uudeksi palveluksi. Tällaisen uuden palveluinnovaation luomisessa tarvitaan kokemusta, näkemystä ja korkeaa analysointikykyä, joten tässä kappaleessa keskitytään nimenomaan kokeneempien ja vaativampien tehokäyttäjien sitouttamiseen osaksi NSD-prosessia.

Von Hippel (1986) määrittelee tehokäyttäjät käyttäjiksi, joiden nykyiset vahvat ja erityiset tarpeet voidaan nähdä tulevaisuudessa myös normaalin käyttäjän keskeisinä tarpeina. Tehokäyttäjillä on läheinen suhde palveluja tuottavaan organisaatioon ja he myös hyötyvät kaikkein eniten saadessaan korkeat tarpeensa tyydytettyä uudesta palvelusta, joten heillä on myös korkein motivaatio olla apuna tukemassa NSD-prosessia.

Tässä kappaleessa keskitytään tarkemmin myös siihen, miten palveluorganisaatio voi hyötyä osallistamalla palveluidensa tehokäyttäjiä ja läheisiä asiakkaitaan osaksi uuden palvelun kehittämisprosessiaan. Carbonell ym. (2012) tarkastelivat tutkimuksessaan, minkälainen vaikutus tehokäyttäjien ja palveluorganisaation läheisten asiakkaiden osallistamisella on uuden palvelun lanseerausnopeuteen, palvelun laatuun ja hyötyyn asiakkaalle, palvelun uutuus-vaikutelmaan ja palvelun markkinatehokkuuteen. Tässä tapauksessa lanseerausnopeudella viitataan palvelun ideageneroinnin ja lanseerauksen välillä kuluneeseen aikaan (Kessler ja Bierly 2002), palvelun uutuus-vaikutelmalla tarkoitetaan palvelun jakeluprosessin teknologista uutuutta ja siitä seuraavaa itse palvelun uutuusvaikutelmaa markkinoilla (Avlonitis ym. 2004), palvelun laadulla viitataan ylivertaiseen palveluratkaisuun ja asiakkaan käyttökokemukseen, kuin myös tekniseen suorituskykyyn verrattuna kilpailijoiden tarjoamiin palveluihin (de Brentani 1989) ja viimeisenä markkinatehokkuudella tarkoitetaan myyntiä, myynnin kasvua ja markkinaosuuden kasvua uuden palvelun ansiosta (de Brentani 1989).

Carbonell ym. (2012) saivat tutkimustuloksissaan selvän positiivisen korrelaationsuhteen tehokäyttäjien osallistamiseen suhteessa palvelun uutuus-vaikutelmaan ja palvelun laatuun. Tämä tulos tukee heidän mielestään aiempia tutkimuksia, joissa on esitetty, että tehokäyttäjät voivat omalla panoksellaan auttaa palveluorganisaatiota kehittämään innovatiivisia ja ylivertaisia uusia palvelukonsepteja. Lisäksi tehokäyttäjät nähdään edelläkävijöinä, jotka ymmärtävät tulevaisuudessa tapahtuvia toimintaympäristömuutoksia, jotka tulevat koskettamaan

useimpia tavallisia palvelun käyttäjiä. Tämä asettaa tehokäyttäjät asemaan, jossa palveluorganisaatio voi hankkia heiltä hyödyllistä informaatiota tulevaisuuden asiakatarpeista ja palveluratkaisuista, kehitettäessä uuden sukupolven palvelukonsepteja (Herstatt ja von Hippel 1992; Lilien ym. 2002).

Monista eduistaan huolimatta Carbonell ym. (2012) havaitsivat tutkimustuloksistaan odottamattoman ja palveluorganisaatiolle potentiaalisesti hyvin haitallisen asian liittyen tehokäyttäjien osallistamiseen uuden palvelun kehittämisessä. Tutkimustulokset osoittivat, että tehokäyttäjien osallistamisella voi olla myös suora negatiivinen vaikutus uuden palvelun markkinatehokkuuteen. Mahdollinen selitys odottamattomalle tutkimustulokselle voi olla se, että tehokäyttäjät ajattelevat eri tavalla kuin muut käyttäjät. Tällöin innovatiivisen palvelukonseptin kehittäminen tehokäyttäjien kanssa sisältää aina sen riskin, että kehitetty uusi palvelu ei sovellukaan tavallisille käyttäjille massamarkkinoilla, johtaen näin kokonaisvaltaisesti huonoon markkinatehokkuuteen (Enkel ym. 2005).

Carbonell ym. (2012) eivät saaneet tutkimuksessaan selvää positiivista korrelaationsuhdetta tehokäyttäjien sitouttamiselle suhteessa uuden palvelun lanseerausnopeuteen, minkä tutkijat itse arvioivat johtuvan siitä, etteivät he mitanneet suhdetta kaikilla olennaisilla muuttujilla. Nimittäin Langerak ja Hultink (2008) osoittivat omassa tutkimuksessaan, että tehokäyttäjien osallistaminen kiihdyttää kehittämisprosessia, koska palveluorganisaatio saa hankittua tärkeää informaatiota palveluratkaisuista ja asiakkaiden tarpeista. Myös Herstattin ja von Hippelin (1992) mukaan tehokäyttäjien osallistaminen parantaa organisaation sisäistä yhteistyötä ja kommunikointia, jotka taas ovat kaksi piirrettä, joiden on osoitettu kiihdyttävän tuotekehitystä (Chen ym. 2010). On siis mahdollista, että tehokäyttäjien osallistaminen vaikuttaa positiivisesti myös uuden palvelun lanseerausnopeuteen, jolloin on myös mahdollista, että ajansäästämissyödyt ovat tiukasti sidoksissa siihen, missä palvelunkehitysvaiheessa tehokäyttäjää osallistetaan mukaan palvelun kehittämiseen (Carbonell ym. 2012).

Carbonell ym. (2012) tutkimustuloksista kävi myös selville, että läheiset suhteet palveluja tuottavaan organisaatioon omaavat asiakkaat tuovat osallistumisellaan hyötyä palvelun laadun parantumiseen. Tutkimuksessa kävi ilmi, että NSD-projektit, jotka osallistivat läheisiä asiakkaita palvelun kehittämis- ja lanseerausvaiheissa, pärjäsivät markkinoilla huomattavasti paremmin uuden palvelun laadun suhteen kuin NSD-projektit, jotka osallistivat vähemmän sitoutuneita (arm's length, light users) asiakkaita. Tämä löydös on johdonmukainen aiempien tutkimusten kanssa, jotka ovat osoittaneet, että intensiivinen sidos asiakkaiden ja palveluorganisaation välillä voi johtaa merkityksellisen, hienojakoisen ja nopean ja oikea-aikaisen markkinatiedon hankintaan (Alam 2002). Tällaisen tiedon hankkimisen tulisi johtaa vahvaan ymmärrykseen asiakkaiden ongelmista ja tarpeista, ja lopulta johtaa ylivertaisten tuotteiden ja palveluiden kehittämiseen (Bonner ja Walker 2004). Carbonell ym. (2012) löysivät myös todisteita läheisten asiakkaiden vaikutuksesta kiihdyttää lanseeraukseen kuluvaan aikaan, koska kehitystyön kannalta kriittinen informaatio on paremmin saatavilla ja lisäksi riski konflikteihin pienenee. He havaitsivat myös läheisten asiakkaiden osallistamisen positiivisen vaikutuksen markkinatehokkuuteen, tosin vain epäsuorasti nopeamman lanseerauksen ja paremman palvelun laadun kautta.

Yllättäen Carbonell ym. (2012) eivät löytäneet merkittävää riippuvuutta läheisten asiakkaiden osallistamisen ja palvelun uutuusvaikutelman parantumisen välillä. Tutkijoiden mukaan asiakkaiden läheisyys palveluorganisaatioon ei välttämättä suoraan paranna uuden palvelun uutuusvaikutelmaa markkinoilla, mutta läheinen suhde voi nostaa läheisen asiakkaan palvelun tehokäyttäjäksi, joka näin ollen hyödyttäisi palveluja tuottavaa organisaatiota. Myös Noordhoffin (2007) mukaan tehokäyttäjillä pitäisi olla kaikista suurin vaikutus palveluinnovaatioiden kehitykseen nimenomaan läheisessä asiakassuhteessa, koska läheinen asiakassuhde nostaa palveluorganisaation todennäköisyyttä päästä hyödyntämään asiakkaan kompetenssia ja markkinainformaatiota. Kuitenkaan Carbonell ym. (2012) eivät saaneet osoitettua

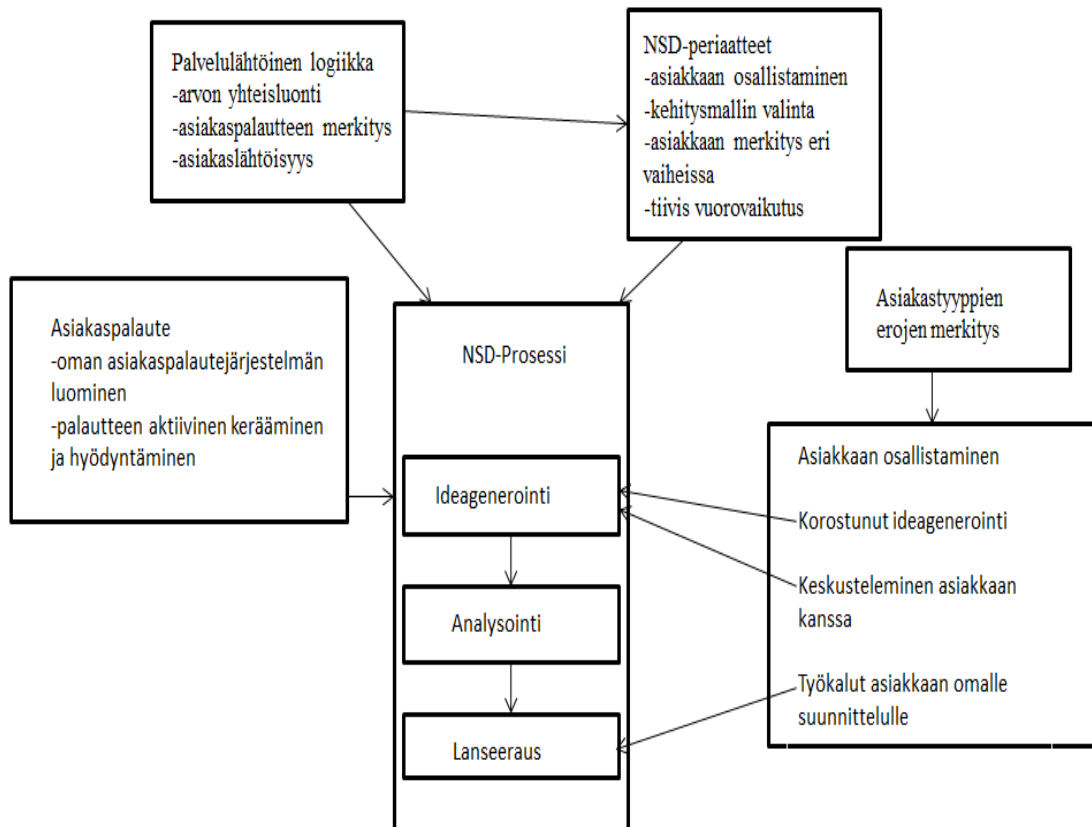
selkeää riippuvuutta edes tehokäyttäjien läheisen asiakassuhteen vaikutuksesta palvelun uutuusvaikutelman parantumiseen.

Tehokäyttäjien osallistamiseen liittyy kaikista sen eduista huolimatta ainakin yksi merkittävä ja toisaalta helposti ymmärrettävissä oleva riskitekijä. Tehokäyttäjät eivät välttämättä seuraa palveluorganisaatiolle tärkeitä markkinatrendejä tavallisten käyttäjien tavoin, joka voi johtaa siihen, että tehokäyttäjien osallistaminen uuden palvelun kehittämiseen tekee palvelusta epämieluisan suurimmalle osalle käyttäjiä (Enkel ym. 2005). Palvelusta tulee siis taloudellisesti tehoton massamarkkinoita ajatellen. Tältä voi tosin hyvin yksinkertaisillakin menetelmillä välttyä. Alam (2006) ehdottaakin, että palveluorganisaatiot, jotka osallistavat tehokäyttäjiä kehittämisprosessiinsa, voivat yhteisen ideageneroinnin jälkeen testata esiinnoitteita kehittämisideoita suuren joukon kanssa tavallisia palvelun käyttäjiä. Vastaavanlaisen näkemyksen tarjoavat Enkel ym. (2005) ehdottaessaan, että palveluorganisaation tulisikin käyttää tehokäyttäjiä avukseen palvelunkehittämisessä erityisesti tulevaisuuden trendien tunnistamisessa ja mielipidejohtajien asemassa, ei tämän hetken markkinatrendien asiantuntijoina. Enkel ym. (2005) kehottavat myös välttämään vain yhden tehokäyttäjän osallistamista palvelun kehittämisprosessiin. Heidän mukaansa yhteistyö useiden erilaisen taustan ja erilaiset tarpeet omaavan tehokäyttäjän kanssa mahdollistaa sen, ettei kukaan yksittäinen tehokäyttäjä pääse tiedostaen tai tiedostamattaan ohjaamaan palvelunkehitystä johonkin tiettyyn suuntaan.

3.5 Teoreettinen viitekehys asiakkaan osallistamisesta NSD-prosessiin

Alla olevassa kuviossa (kuvio 2) käsitellään kuvion muodossa teoriaosuuden keskeisimmät löydökset. Kuviolla on tarkoitus havainnollistaa NSD-prosessin tärkeimmät vaiheet ja tärkeimmät tekijät, kun asiakkaita osallistetaan uuden palvelun kehittämisprosessiin. Kuvion on tarkoitus toimia lukijalle lähtökohtana siihen, mistä

näkökulmasta empiiristä tutkimusta lähdettiin toteuttamaan. Kuviosta käy ilmi palvelulähtöistä ajattelutapaa ohjaavat yleiset periaatteet, NSD-prosessin keskeinen rakenne ja asiakkaan osallistaminen NSD-prosessiin.



Kuvio 2. Tutkimuksen teorettinen viitekehys

Kuvion keskeisenä runkona toimii NSD-prosessi sen eri vaiheineen, mukailien Alamia ja Perrya (2002). NSD-prosessi sisältää kolme päävaihetta, jotka ovat ideagenerointi, analysointi ja lanseeraus. Kuitenkin ennen varsinaista NSD-prosessia nähdään muutamia yleisiä periaatteita liittyen SD-logiikka- ja NSD-kirjallisuuteen. Nämä periaatteet ovat tässä tutkimuksessa NSD-prosessia ja asiakkaan osallistamista ohjaavia tekijöitä.

SD-logiikan periaatteen mukaisesti olennaisena NSD-prosessia ja asiakkaan osallistumista ohjaavana tekijänä on lähtökohta, jonka mukaan arvoa luodaan yhdessä asiakkaan kanssa (Vargo ja Lusch 2004b). Jotta arvonluonti yhdessä asiakkaan kanssa olisi mahdollista, ja yritys saavuttaisi markkinoilla menestystä, tulee prosessin toiminnan olla asiakaslähtöistä. (Fornellin ja Wernefelt 1987; Tax ym. 1998; Maxham ja Netemeyer 2002; Voorhees ym. 2006). Tämän takia myös asiakaspalautteen merkitys korostuu (Zeithaml ym. 1996).

SD-logiikan lisäksi teoreettisessa viitekehyksessä luetellaan neljä NSD-periaattetta. Nämä neljä tekijää ovat asiakkaan osallistaminen (mm. Gruner ja Homburg 2000; von Hippel 2001; Magnusson ym. 2003), kehitysprosessin valinta (Alam ja Perry 2002), asiakkaan merkitys eri vaiheissa (mm. Alam ja Perry 2002, Nambisan 2002, Nambisan ja Nambisan 2008; Jeppesen ja Molin 2003; Kristensson ym. 2008), sekä tiivis vuorovaikutus asiakkaiden ja palvelun tuottajan välillä (Ennew ja Binks 1996; Martin ja Horne 1995).

Prosessia ohjaavien periaatteiden ja prosessin vaiheiden lisäksi kuvioista käy ilmi asiakkaan osallistaminen uuden palvelun kehittämisprosessiin. Kuvioista käy ilmi kaksi asiakkaan osallistamisen keinoa, korostettu ideagenerointi (empathic design, Leonard ja Rayport 1997) ja keskusteleminen asiakkaan kanssa (conversational approach, Lundkvist ja Yakhlef 2004). Nämä kaksi keinoa nostettiin esiin kuviossa niiden yleismaailmallisen luonteen vuoksi. Keinoja voi käyttää hyväksi asiakkaan osallistamisessa hyvin monenlaisissa konteksteissa ja kehitysympäristöissä. Lisäksi kuviossa tuodaan esille kirjallisuudessa mainittu asiakkaan oman suunnittelun mahdollistaminen (toolkits for user innovation and design, von Hippel ja Katz 2002). Tämä keino poikkeaa kahdesta aiemmasta siten, että sitä käytetään vasta kehitysprosessin loppuvaiheessa ennen lanseerausta.

Grunerin ja Homburgin (2000) mukaan asiakastyyppeiden erojen merkitys, hyödyt ja haitat, tulee ottaa huomioon, kun asiakkaita lähdetään osallistamaan

kehitysprosessiin. Tämä näkyy viitekehyskuviossa siten, että asiakastyypin erojen merkitys on asetettu asiakkaan osallistamisen yläpuolelle, jolloin käy ilmi näiden kahden tiivis yhteys. NSD-prosessin vaiheiden vasemmalle puolelle on kuviossa asetettu asiakaspalaute, koska tämä on kirjallisuuden mukaan tärkeä keino asiakkaan osallistumiselle uuden palvelun kehittämisprosessiin. Nuoli osoittaa koko NSD-prosessia, koska asiakaspalautteella on merkitystä sen kaikkiin vaiheisiin. Merisalo-Rantanen ym. (2009) kehottavat luomaan jo olemassa olevan palvelun yhteyteen kanavia ja erillisiä työkaluja, joilla organisaatio voi pyytää käyttäjiltään parannus- ja kehittämisehdotuksia. Myös Funding ja Bergman (2003) kehottavat luomaan institutionalisoidun ja integroidun palautejärjestelmän, joka mahdollistaa jatkuvan oppimisen sekä palvelun tuottavuuden ja laadun parantamisen. Asiakaspalautteella ei kuitenkaan ole vaikutusta päätöksentekoon, jos sitä ei kerätä ja hyödynnetä. Tämän vuoksi kuviossa mainitaan vielä palautteen aktiivinen kerääminen ja hyödyntäminen asiakkaan osallistamiseksi. Sana ”aktiivinen” viittaa teoriaosuudessa käytyyn keskusteluun siitä, millä tavoin kerätyllä palautteella on suurin merkitys uuden palvelun kehittämisen kannalta.

Lovelockin ja Wirtzin (2007) mukaan suurin osa pyytämättömästä palautteesta annetaan suoraan asiakasrajapinnassa työskenteleville työntekijöille, ei formaaleja palautekanavia pitkin. Bakerin ja Sinkulan mukaan (1999) tällainen hiljainen tieto harvoin muuttuu organisaation eksplisiittiseksi tiedoksi, jolla on olennaista merkitystä organisaation oppimisen ja uuden palvelun kehittämisen kannalta. Tämän lisäksi Read (1962) toteaa, että negatiivisen palautteen kulkeutuminen asiakaspalvelijoilta eteenpäin organisaatiossa on epätodennäköisempää, kuin positiivisen palautteen. Negatiivisella palautteella on kuitenkin suuri merkitys uuden palvelun kehittämiseksi, ja menestyvät yritykset kannustavatkin tyytymättömiä asiakkaitaan valittamaan palvelusta (Tax ym. 1998). Edellä olevan keskustelun perusteella juuri aktiivisesti kerätyn palautteen merkitys uuden palvelun kehittämiseksi on suuri, joten kuviossa käytetty sanamuoto on siten perusteltu.

Kuvion yleisestä luettavuudesta mainittakoon, että kuviota tulee lukea ylhäältä alaspäin siten, että aluksi esitetyt periaatteet ovat ohjaavia tekijöitä NSD -prosessin ja asiakkaan osallistamisen onnistumiselle. Asiakkaan osallistaminen ja asiakaspalautteen aktiivinen kerääminen ja hyödyntäminen vaikuttavat prosessiin sen kaikissa vaiheissa. Kuvio on kokonaisuudessaan havainnollistava malli NSD-prosessin ja asiakkaan osallistamisen yhteenkuuluvuudesta, ja tätä kuviota käytetään apuna ja lähtökohtana empiirisen haastatteluaineiston analysoinnissa.

4 TUTKIMUSMENETELMÄT

Tämän luvun tarkoituksena on käsitellä tutkimusmenetelmää, jonka avulla pyritään vastaamaan tutkimuskysymyksiin. Lisäksi esittelemme empiirisen aineiston keruumenetelmät, metodologiset valinnat sekä analysointimenetelmät. Ensimmäisessä alaluvussa käsittelemme tutkimuksen metodologisia valintoja ja syitä sille, miksi valitsimme käyttöön kyseiset menetelmät. Toisessa alaluvussa käsittelemme empiirisen aineiston keruu- ja analysointimenetelmät.

4.1 Tutkimusmetodi

Tämä tutkimus tarkastelee asiakkaan osallistamista uudenpalvelun kehittämisprosessiin, lähestymällä tutkittavaa ilmiötä tapausyrityksen näkökulmasta. Valitusta lähestymistavasta johtuen, tutkimuksessa käytetään laadullista tutkimusmenetelmää. Laadullinen tutkimus soveltuu tähän tutkimukseen parhaiten myös siksi, että siinä kohde ja tutkija ovat vuorovaikutuksessa (Hirsjärvi ja Hurme 2000). Laadullisessa tutkimuksessa onkin tärkeää, että tutkittavaa ilmiötä pyritään ennemmin ymmärtämään ja selittämään, kuin mittamaan millään numeerisilla mittareilla. Laadullinen tutkimus tarkoittaaakin aineiston muodon kuvausta (Eskola ja Suoranta 1998).

Laadulliselle tutkimukselle on ominaista pyrkimys luoda jostain tietystä ilmiöstä kokonaisvaltainen kuva ja pyrkiä katsomaan sitä eri näkökulmista (Hirsjärvi ja Huttunen 1995). Tämä ei olisi mahdollista, mikäli tutkimukselle asetettaisiin tiukkoja ennakkoehtoja, esimerkiksi rajaamalla pois ilmiöiden mahdollisia syitä.

Vaikka Hirsjärvi ja Huttunen (1995) kertovat laadullisen tutkimuksen olevan pääosin induktiivista päättelyä, jossa edetään yksittäisistä tapauksista yleisiin, eli yleistävään

havaintoon päädytään juuri tutkimuksen aineiston avulla, ei se ole tämän tutkimuksen ainoa tarkoitus. Tässä tutkimuksessa pyritään muodostamaan selkeä käsitys NSD-prosessista ja asiakkaan osallistamisesta uuden palvelun kehittämiseen myös deduktiivisen päättelyn avulla, jossa teoria toimii apuna analyysin etenemisessä (Tuomi ja Sarajärvi 2002). Tämä teorialähtöisyys aiheuttaa sen, että analyysiyksiköt valitaan teoriasta ja aikaisempi tieto ohjaa analyysia (Tuomi ja Sarajärvi 2002). On kuitenkin huomioitava, että vaikka analyysissä on huomattavissa aikaisemman tiedon vaikutus, on analyysin tarkoitus myös auttaa näkemään tutkittava ilmiö uusilla tavoilla (Tuomi ja Sarajärvi 2002).

Laadullisessa tutkimuksessa ongelmana on se, että sen mukaan objektiivisia havaintoja ei ole, koska tutkija vaikuttaa tutkimustuloksiin esimerkiksi valikoimalla käytettävät käsitteet, menetelmät ja tutkimusasetelmat (Tuomi ja Sarajärvi 2002).

Tässä tutkimuksessa suhde tutkittavaan ilmiöön on kuitenkin objektivistinen, koska tutkijat eivät suodata haastateltavien kertomuksia omien näkemystensä läpi vaan tarkoituksena on pyrkiä kuuntelemaan ja ymmärtämään haastateltavaa itseään (Tuomi ja Sarajärvi 2002).

Aineiston analyysi voidaan Alasuutarin (1999) mukaan jakaa kahteen osaan, joista ensimmäinen on havaintojen pelkistäminen. Tässä tutkimuksessa havaintojen pelkistämällä tarkoitetaan sitä, että selvitetään haastatteluaineiston perusteella, miten asiakkaat on otettu osaksi uuden palvelun kehittämisprosessia. Toisessa osassa, eli arvoituksen ratkaisemisessa, taas pyritään vertaamaan teoriaa ja empiriaa siten, että saadaan ikään kuin analyysin avulla ratkaistua se, otettiinko S-mobiilin kehityksessä asiakkaat samalla tavalla osaksi palvelun kehittämisprosessia kuin teoriassa.

4.2 Aineiston keruu ja tutkimuksen toteutus

Tämä tutkimus toteutettiin Pro gradu –työlle normaalista poiketen parityönä. Kenties suurin yksittäinen selitys parityöskentelyn valintaan oli se, että tutkijoilla on yliopiston ajalta pitkä historia yhteistyöstä lukuisissa eri projekteissa, kuten kandidaatintutkielman toteuttamisessa. Yhteistyö on toiminut hyvin, joten palveluliiketoiminnan kehittämisen ollessa molempien mielenkiintona, parityöskentely nähtiin perustelluksi. Johdannossa kerrottiin jo parityöskentelyn eduksi se, että voidaan käydä läpi huomattavasti suurempi määrä tieteellisiä artikkeleita, ja muodostaa näiden pohjalta laajempi ja kattavampi teoriaosuus kuin yksin työskennellessä. Parityöskentelyn edut kuitenkin korostuivat entisestään tutkimuksen empiirisessä toteutuksessa.

Haastatteluaineiston analysoinnissa saatiin aina kaksi perspektiiviä käsiteltävään asiaan, joka oli analysoinnissa huomattava apu. Tämän kahdenkeskisen ”stormaamisen” avulla nähtiin nopeasti, mistä tutkijat ovat samaa mieltä, ja mitkä ovat ongalmallisempia ja epäselvempiä kohtia. Tällöin päästiin eteenpäin siten, että haastattelumateriaalia tutki kaksi silmäparia yhden sijaan. Toinen huomasi jotain mitä toinen ei ollut huomannut, ja keskustelun kautta päästiin rationaaliseen näkemykseen ja sitä kautta analyysissä eteenpäin. Myös itse haastattelutilanteessa oli hyötyä kahden tutkijan läsnäolosta.

Tutkimuksen johtopäätöksissä korostui myös kahden tutkijan näkemysten edut tutkimukselle. Tällöin voitiin tehdä vertailua sen suhteen, näkevätkö kaksi tutkijaa tietyn aineiston pohjalta johtopäätöksen samankaltaisena. Näkemyserojen ilmetessä voitiin keskustella syvällisemmin siitä, mikä on validi peruste tietylle tutkimustulokselle, ja minkä asian pohjalta taas ei voi vetää pidemmälle meneviä johtopäätöksiä. Tutkimuksen tapaus lyötiin lukkoon vasta teoriaosuuden valmistumisen jälkeen, jolloin myös tapauksen valinnassa oli hyötyä kahden tutkijan mielipiteistä. Yhdessä saatiin lopulta päätettyä tarpeeksi ajankohtainen ja

kontekstiltaan mielenkiintoinen tutkimuskohde, että molemmat olivat tyytyväisiä sen valintaan. Molemmat olivat myös sitä mieltä, että tapauksen ajankohtaisuus ja konteksti tuovat erityistä arvoa tutkimukselle, ja osaltaan tekevät tutkimuksen toteuttamisesta tieteellisesti perustellumman.

Pitkän pohdinnan jälkeen tutkimuksen tapaukseksi valikoitui Mobiili S-pankki eli, mobiilisovellus, joka yhdistää S-pankin mobiilipankin, bonuksen seurannan, S-ryhmän edut ja toimipaikat. Kyseinen palvelu valittiin tapaukseksi, koska se on erittäin ajankohtainen, konseptiltaan uusi, sekä palvelu on kaikkien niiden saatavilla, joilla on älypuhelin tai tablet-laite. Palvelu soveltuu hyvin tutkimukse kohteeksi sen menestyksekkään toteutuksen vuoksi. Tähän päivään mennessä S-mobiilia on ladattu jo 200 000 kertaa ja käyttäjät ovat keskimäärin antaneet palvelulle neljä tähteä viidestä. Keskiarvoa voidaan pitää erinomaisena, koska viiden tähden palveluita ei käytännössä ole (S-ryhmän tiedote 8.4.2014). S-Mobiilin kehittämistä voidaan hyvällä syyllä pitää onnistuneena projektina. Palvelu lanseerattiin marraskuussa 2013.

Tutkimuksessa haastateltiin kolmea henkilöä, jotka olivat tiiviisti mukana palvelunkehittämisen prosessin kaikissa vaiheissa. Haastateltavien tiivis osallistuminen tutkittavan palvelun kehittämisessä on erittäin tärkeää, jotta saadaan syvälinen ja selkeä kokonaiskuva palvelun kehittämisprosessista ja siitä miten asiakkaat todella otettiin osaksi sitä. Ensimmäinen haastateltava on S-Pankin sähköistenkanavien päällikkö. Hän oli mukana S-mobiilin kehittämisessä S-Pankin puolelta ja toi prosessiin erityisosaamista ja näkemystä nimenomaan pankkiasioinnin saralta. Toinen haastateltavista on SOK-Median sisäisen digitoimiston markkinointipäällikkö ja vetäjä, jonka vastuualueena on S-Mobiilin asiakaskokemukset. Hänen erityisosaaminen ja kokemus asiakkaiden preferensseistä on ensiarvoisen tärkeää S-mobiilin kaltaista palvelua kehitettäessä. Kolmas haastateltavista on suunnittelutoimisto Ideanin ”Head of insight”, jonka vastuualueena on erityisesti käyttäjälähtöinen suunnittelu. Haastattelut etenivät kronologisessa järjestyksessä

siten, että ensin haastateltiin Ideanin työntekijää (4.4.2014), sitten S-Pankin (8.4.2014) ja lopuksi SOK:n (9.4.2014). Kahteen ensin mainittuun otettiin yhteyttä suoraan haastattelupyynnön merkeissä, mutta SOK:n edustaja valikoitui haastateltavaksi niin sanottua lumipallo-otantaa käyttäen. Kaksi ensin haastateltua suosittelivat molemmat SOK:n edustajan haastattelemista, joten häntä osattiin pyytää mukaan vasta näiden suositusten jälkeen.

Taulukko 1. Haastattelut

	Idean	S-pankki	SOK
Päivämäärä	4.4.2014	8.4.2014	9.4.2014
Kesto	31min 1s	23min 33s	18min 9s

Haastateltavilta pyrittiin saamaan kattava aineisto kerätyksi heidän toimenkuviansa mukaan ja tutkimuksen tavoitteet huomioiden. Sekä S-Pankin että SOK:n intressit tulivat kuuluviin, kuten myös Ideanin rooli tuoda käyttäjät suunnittelupöydän ääreen. Varsinaisen S-mobiilin toteutuksen suoritti ICT-alan konsulttiyritys HiQ, mutta heillä ei ollut niin suurta roolia varsinaiseen suunnittelutyöhön tai asiakkaan osallistamiseen suunnitteluprosessissa, joten heidän haastattelemistaan ei nähty niin relevantiksi.

Tutkimuksen aineisto kerättiin puolistrukturoitujen teemahaastattelujen avulla, koska siten pystyttiin mahdollistamaan se, että kysymykset olivat kaikille samat, mutta haastateltavat saivat vastata niihin omin sanoin (Eskola ja Suoranta 1998, 87). Haastattelurungot löytyvät tutkimuksen liitteistä (kts. LIITE 1.). Haastattelu kysymykset sisältävät kysymyksiä, joiden kautta asiakkaiden osallistuminen ja merkitys S-mobiilin kehittämässä käy ilmi. Kysymysten avulla pyrittiin lisäksi selvittämään uuden palvelun kehittämisprosessin kulkua alusta alkaen aina lanseerauksen jälkeiseen aikaan saakka. Haastattelut toteutettiin puhelinhaastatteluina ja ne nauhoitettiin myöhempää analysoimista varten.

Haastatteltaville lähetettiin kysymykset etukäteen, jotta heillä oli mahdollisuus tutustua niihin ja miettiä vastausten sisältöä tarkemmin.

Haastattelut etenivät siten, että haastatteltaville luettiin ensin kysymys, jonka jälkeen heillä oli mahdollisuus vastata niihin haluamallaan tavalla. Mikäli vastaus ei aivan vastannut esitettävään kysymykseen, haastatteltaville esitettiin tarkentavia kysymyksiä, jotta esitettyyn kysymykseen saatiin riittävän kattava vastaus. Haastattelutilanteessa kävi selkeästi ilmi parityöskentelyn edut tutkimuksen toteuttamiselle. Molemmilla tutkijoilla oli yhtäläinen mahdollisuus esittää tarkentavia kysymyksiä, jos he kokivat sen tarpeelliseksi kattavamman aineiston keräämiseksi. Tutkijat pystyivät siis tarttumaan sellaisiin asioihin haastattelun aikana, joihin toinen ei osannut juuri siinä hetkessä kiinnittää huomiota, ja näin haastattelumateriaalista saatiin laajempi ja siten aineistosta kattavampi.

5 AINEISTON ANALYYSI

Tässä osuudessa haastattelumateriaalit tullaan analysoimaan tutkimuksen tavoitteiden mukaisesti eli tutkimuskysymysten kannalta. Olennaista on pyrkiä haastattelumateriaaleja analysoimalla rakentamaan kattava kuvaus siitä, miten S-mobiilin NSD-prosessi rakentui ja mitä vaiheita se piti sisällään. Toinen tärkeä selvitettävä asia haastattelumateriaalin analysoinnissa on se, miten palvelunkehittäjät saivat asiakkaat mukaan palvelunkehitykseen ja mitä tekijöitä tässä osallistamisessa tuli ottaa huomioon onnistuneen palvelunkehityksen takaamiseksi.

Empiirisen aineiston analyysivaiheessa on olennaista, että tutkimuskysymyksiin saadaan vastaus tarkastelemalla tutkimuksen tapausta haastattelumateriaalien avulla. Empiirisen osion jälkeen esitetään lopulliset johtopäätökset ja vastaukset tutkimuskysymyksiin. Vasta siinä vaiheessa vertaillaan ja yhdistellään teoriaosuuden tärkeimmät löydökset ja empiiriset havainnot toisiinsa kattavien vastausten saavuttamiseksi. Seuraavissa kahdessa alakappaleessa kuitenkin käsitellään haastattelumateriaali läpi tutkimuskysymysten kannalta mahdollisimman yksityiskohtaisesti ja siten, että lukijalle muodostuu selkeä kuva sovelluksen kehityksestä ja asiakkaan osallistumisesta tähän kehitykseen.

5.1 Tutkimuskohde

Tutkimus käsittelee NSD-prosessin sisältöä ja asiakkaan osallistamista NSD-prosessiin. Tutkimuksen tapaukseksi on valittu S-mobiili. S-mobiili on S-pankin mobiilisovellus, jonka kuluttajat voivat ladata maksutta älypuhelimiansa. Palvelu toimii Windows-, Android- ja iPhone-puhelimilla. S-mobiili on vuonna 2013 lanseerattu sovellus, joka on ladattu jo yli 200 000 laitteeseen. (S-pankki, huhtikuu 2014)

S-mobiili on siis S-pankin mobiilisovellus, jolla voi hoitaa raha-asioita S-pankissa. S-mobiili on jaettu neljään osioon, jotka ovat S-pankki, bonus, edut ja toimipaikat. S-pankki -osiossa pystyy tarkistamaan tilin saldon ja luottokortin jäljellä olevan luottorajan. Lisäksi käyttäjä pystyy seuraamaan, missä ja milloin on rahaa käyttänyt, sekä maksamaan laskuja ja siirtämään rahaa tililtä toiselle. (S-pankki, huhtikuu 2014) Bonusosio sisältää tiedot käyttäjän bonusostokertymästä. Käyttäjä näkee paljonko hänen ostoksistaan on tulossa bonusta ja paljonko hänellä on matkaa seuraavaan bonusprosenttiin (S-pankki, huhtikuu 2014). Edut-osiossa, joka sisältää myös toimipaikat, näkyy käyttäjän oman osuuskaupan, valtakunnallisten ketjujen sekä yhteistyökumppaneiden tarjoamat edut ja toimipaikkojen ajankohtaiset tapahtumat (S-pankki, huhtikuu 2014).

5.2 S-mobiilin NSD-prosessi

Haastattelun alussa haastateltavia pyydettiin kuvailemaan kehitettyä palvelua (S-mobiili), sen sisältöä, ydinhyötyä ja kohderyhmää. Tällä kysymyksellä haluttiin saada selville mikä S-mobiili itse asiassa on, ja kenen tarpeisiin se on tehty. Haastateltavat kertoivat S-mobiilin olevan sovellus jonka kuka tahansa, älypuhelimien omistava, voi ladata. Varsinaisena kohderyhmänä haastateltavat kertoivat olevan S-ryhmän omat asiakasomistajat, ja ennen kaikkea aktiivisimmat ja lojaaleimmat asiakasomistajat. Syynä kohderyhmän rajaukseen on se, että S-mobiilista on hyötyä vain niille, jotka ovat S-ryhmän asiakkaita, eli asiakasomistajia.

”Aktiivisille ja uskollisille asiakkaille tää on ensisijaisesti suunnattu, mutta että kohderyhmänä toisaalta koko asiakasomistajat” (S-Pankki)

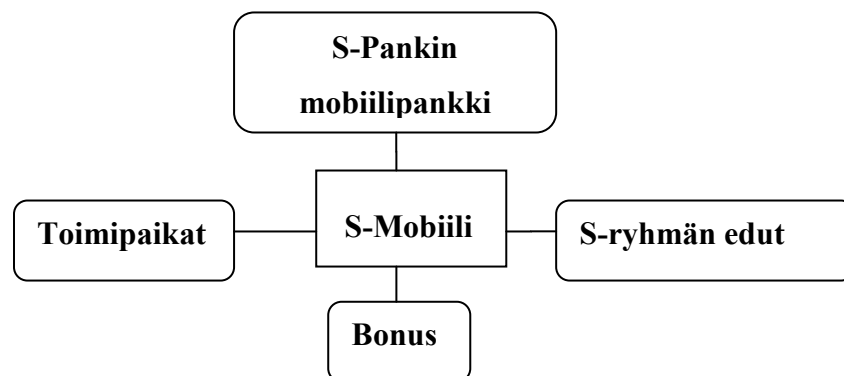
Sovellus on siitä syystä suunnattu asiakasomistajille ja nimenomaan lojaaleille asiakasomistajille, koska heille sovelluksesta on suurin hyöty. Jos kuluttaja ei ole S-ryhmän asiakasomistaja, ei tälle ole suoranaista hyötyä edes ladata sovellusta.

Asiakasomistajat, jotka käyttävät S-ryhmän palveluita paljon ja monipuolisesti, hyötyvät tällaisesta palvelusta, koska se ensinnäkin helpottaa heidän asiointiaan ja toisaalta mahdollistaa asiakassuhteen lujittumista entisestään.

”Uskollisten asiakkaiden työkalu” (S-Pankki)

Haastateltavat kuvailivat palvelua mobiilisovellukseksi, jossa yhdistyvät neljä osa- aluetta ja ominaisuutta, jotka palvelun käyttäjät kokevat kuuluvan samaan kokonaisuuteen eli ydinsisältöön. Sovelluksen avulla pyritään siis yhdistämään neljä jo olemassa olevaa S-ryhmän palvelua, jotka ovat olleet asiakasomistajien saatavilla. Erona aikaisempaan on kuitenkin se, että nämä neljä tekijää eivät ole olleet saatavilla näin yksinkertaisessa ja kompaktissa muodossa. Tällainen kehityssuunta pyrkii siihen, että palvelut olisivat saatavilla yhdestä lähteestä, eikä asiakkaiden tarvitse käyttää eri palveluita eri aikaan tai tarvitse lähteä, fyysisesti, käymään esimerkiksi S-ryhmän palvelupisteessä, saadakseen haluamaansa palvelua. S-mobiililla asiakasomistajat voivat tarkistaa S-Pankissa olevan pankkitilinsä saldon, hoitaa pankkiasioitaan ja tarkistaa oman bonus tilanteensa. S-mobiilista löytyvät myös S-ryhmän toimipaikat ja parhaat edut.

”No se on tämmönen mobiilisovellus, joka yhdistää S-pankin mobiilipankin, bonuksen seuraamisen, S-ryhmän edut, toimipaikat” (S-Pankki)



Kuvio 3. S-mobiilin sisältö

Nämä neljä ominaisuutta ovat palvelun keskiössä. Haastattelussa kävi ilmi, että palvelun ydinhyöty on se, että se yhdistää eri osa-alueet yhteen sovellukseen siten, että ne on kaikki saatavilla yhdessä sovelluksessa. Ydinhyöty tulee esille myös palvelun käytön helppoutena. Helppoudella tarkoitetaan tässä yhteydessä sitä, että palvelu kulkee tavallaan asiakkaan ”mukana”, koska se on älypuhelimien ladattava applikaatio ja lisäksi suunniteltu siten, että kuka tahansa ihminen osaa sitä käyttää. Sovelluksen avulla siis halutaan saada jo tarjolla olevat palvelut paremmin ja helpommin asiakkaiden, eli asiakasomistajien saataville.

”Tietysti kuitenkin kaikki sellaiset, joilla on älypuhelin käytössä, ja nimenomaan niin että kuka tahansa sen pystys ottaan käyttöön, se meillä niinku se designhaaste” (Idean)

Kuten aikaisemmin jo mainittiin, on S-mobiili suunniteltu sen asiakkaita varten. Haastatteluissa käy ilmi, että palvelua on lähdetty kehittämään nimeomaan asiakkaan tarpeita ja vaatimuksia silmällä pitäen. Käyttäjälähtöisyys on S-mobiilin tärkeä kulmakivi ja arvoa luodaankin yhdessä asiakkaiden kanssa. Jotta käyttäjälähtöisyydessä onnistuttaisiin ja arvoa todellaa luotaisiin yhdessä asiakkaiden kanssa, tulee asiakkaat ottaa osaksi palvelunkehittämisen prosessia. Haastateltavat kertoivat, että asiakaspalautetta kerättiin jatkuvasti ja aktiivisesti asiakkailta jo palvelunkehittämisen alkuvaiheessa.

Ensin toki tunnistetaan mikä on meidän asiakkaalle, eli s-ryhmälle tärkeää, mutta jotta heidän asiat saadaan eteenpäin niin sillo täytyy luoda sille loppukäyttäjälle arvoa, jollon ihan ensisijainen päätöskriteeri on se, mikä on loppukäyttäjälle se paras ratkaisu. (Idean)

S-ryhmä arvostaa asiakkaiden tarpeet ja niiden huomioimisen korkealle. Jotta arvonnominen yhdessä asiakkaiden kanssa olisi mahdollista on helppä pystyttävä ottamaan vastaan kaikenlaista palautetta. Haastatteluissa käy ilmi, että aina ei välttämättä näin ole ollut. Haastateltavat kertovat, että nykyään S-ryhmän arvot

korostavat uudistumista ja toiminnan kehittämistä. He ovat oppineet ottamaan kaikenlaista asiakaspalautetta vastaan ja reagoimaan siihen. Tämä kuvaa hyvin S-ryhmän nykyisiä arvoja ja sitä miten sitä luodaan. Tiivis yhteistyö asiakkaiden ja molemminpuolinen vuorovaikutus on avain mahdollisimman suuren arvon saavuttamiseksi. Ollaan olemassa asiakasta varten ja luodaan palveluita, joita he kokevat tarvitsevansa.

”Et tavallaan yks tämmönen meidän niinku arvo on, olemme asiakasta varten” (S-Pankki)

Asiakkaiden huomioiminen lähtee liikkeelle jo palvelun luomisen alkumetreiltä. He ovat yksi niistä lähteistä, minkä kautta S-ryhmä saa ideoita uuden palvelun kehittämiseksi. Haastateltavat kertoivat että, alkuun heillä on niin sanottu insight/orientaatiovaihe, jossa kaikilla työntekijöillä on silmät ja korvat auki. Tällainen asennoituminen ideavaiheessa mahdollistaa sen, että ei jumiuduta liian yksipuoliseen ja yksinkertaiseen informaatioon. Heti prosessin alkumetreillä ollaan avoimin mielin ja havainnoidaan sekä yrityksen sisällä tapahtuvaa ideointia että, yrityksen ulkopuolelta tulevaa informaatiota.

Se on ydin tässä kehitysprosessin alussa että ihan kaikki tää, eli benchmarkkausta, haastatteluja, sekä asiakkaan että loppukäyttäjän ja on ikään kuin meillä on tämmönen kuiva sieni joka imee tietoa ja vaikutteita joka lähteestä. (Idean)

S-mobiilia kehitettäessä asiakkailta kyseltiin aktiivisesti, että mikä heille on tärkeää. Lisäksi ideointia tapahtui S-ryhmän ja Ideanin sisällä joten työntekijät kyselivät ja keskustelivat kollegoiden, lähipiirin ja kadunmiehien kanssa, että jos S-mobiilin kaltainen palvelu tehdään niin mitä sen kaltaiselta palvelulta kaivattaisiin ja mitkä tekijät tuottaisivat arvoa. Alkuvaiheen ideankeruuvaiheessa he katsoivat läpi paljon erilaisia applikaatioita, esimerkiksi kilpailijoilta. Kun projektiin osallistuvilla työntekijöillä on jonkin verran kokemusta vastaavanlaisista sovelluksista he vertailevat kollegoiden kesken mitä jo tiedetään, eli he hyödyntävät aiempia jo

olemassa olevia projekteja. Alkuvaiheessa on tärkeää olla avoin ja katsella laajasti ympärilleen ja kerätä erilaisia ideoita. Lisäksi aivan alussa on tärkeää se mistä lähdetään liikkeelle oman palvelun kehitystyössä. S-mobiilin tapauksessa liikkeelle lähdettiin valitsemalla hypoteesi, eli se mikä on koko palvelun ydinasia.

Tietyissä mielessä me luetaan jatkuvasti asiakaspalautetta, mietitään mitä sen perusteella voitais tehdä ja tehdään kyselyjä asiakkaille ja toisaalta sitte taas toki niinku työntekijöinä itse mietitään että mitä täällä voisi olla, vaikka jos ois jotai semmostaki mitä asiakkaat ei oo älynneet kysyä eikä kukaan muu oo vielä tehny nii semmosiaki asioita saatetaan miettiä. (S-Pankki)

Uusien palveluiden kehittämiseen vaikuttavat myös S-ryhmän liiketoiminnalliset tavoitteet. Vaikka asiakkaat ovat ehdottomasti S-ryhmän palveluiden kehittämisen keskiössä, ovat myös liiketoiminnalliset tavoitteet, päämäärät ja rajoitteet luomassa, rajoittamassa ja muovaamassa uusia palveluita ja niiden kehittämistä. Uusien palveluiden luomisessa, niin kuin kaikkien muidenkin palveluiden luomisessa tulee ajatella myös sitä, että mitä yritys niistä hyötyy. Ei ole mielekästä kehittää palveluita, jotka ovat hyödyllisiä asiakkaille, mutta jotka eivät edesauta yrityksen liiketoimintaa. Haastatteluissa nouseekin esille se tosiasia, että vaikka ideat uuden palvelun kehittämisestä ovatkin monesti markkinalähtöisiä, niin tarkoittaa se samalla myös sitä, että S-ryhmän tulee ajatella palveluiden luomista oman liiketoimintansa kannalta site, että se on hyödyllistä myös sille itselleen yrityksenä.

”Ideoitahan on yleensä aina enemmän ku se mitä voidaan tehdä”

(S-Pankki)

Haastattelussa kysyttiin myös S-mobiilin kehittämisprosessin rakenteesta. Kävi ilmi, että palvelun kehittämisprosessin ensimmäinen kuukausi oli vahvasti ydinkokemuksen määrittelyä jossa ”etsittiin” ja määriteltiin S-mobiilin rakennetta ja ydinhyötyä asiakkaalle. Palveluprosessi lähti siis liikkeelle ideointivaiheella, jossa uuden palvelun sisältöä määritettiin. Ensimmäisen kuukauden aikana saatuja

löydöksiä myös testattiin ja validoitiin, että palvelu oikein määritelty. Tämän jälkeen alkoi prosessin toteutus, vaikka suunnittelu ei vielä ollutkaan täysin valmis. Toteutusvaihe piti sisällään sovelluksen fyysistä rakentamista, eli koodausta. Koko tämän toteutusvaiheen ajan suunnittelu meni eteenpäin ja syveni. Aina kun eteen tuli teknisiä rajoitteita piti ne uudelleen sunnitella ja palvelua muokata. Tällainen toteutus, jossa tehtiin asioita rinnakkain, mahdollisti ketterän suunnittelun ja sen, että palvelun sisältöä ja ydinkokemusta pystyttiin muokkaamaan tarpeen mukaan. Haastateltavien mukaan tällaisella uuden palvelun kehittämisprosessin mallilla pyrittiin välttämään ”vesiputousmallia” eli sitä, että kaikki toteutettaisiin kerralla. Suunnittelun ja toteutuksen jatkuva prosessointi mahdollisti prosessin ketteryyden aivan kehittämisprosessin loppuun asti.

Meil oli niinku, meil oli toteutus putki joka meni erikseen tavallaan sen teknisen toteutuksen ja teknologioiden osalta ja sit meil oli tavallaan nää suunnittelut tehtiin tämmösistä design sprinteistä, eli meillä oli semmosii kuukauden design sprinttejä mistä aina sitte synty tietyt suunnitelmat ja sit sen jälkeen ne meni sinne toteutusprojektiin missä ne vietiin sitte käytäntöön, siellä vielä tarkemmin tietyl tavalla speksattiin ja sitte tehtiin niitä teknisii toteutuksia.
(SOK)

”Tää ei kuitenkaa ole sellanen niinku selkeesti vesiputousmainen et tehään tää ja sit tehään toi ja toi” (S-Pankki)

S-mobiilin kehittämisprosessi oli siis rinnakkainen, lähdettiin liikkeelle ensin ideointivaiheella ja siirryttiin sitten toteutukseen. Prosessi ei kuitenkaan ollut suoraan vaihe vaiheelta etenevä jatkumo, vaan rinnakkainen malli, jossa tiettyjä työvaiheita tehtiin yhtä aikaa. Tällainen malli mahdollistaa sen, että prosessista ei tule jäykkä. Esimerkiksi suunnittelun tekeminen osittain yhtä aikaa toteutuksen kanssa mahdollistaa sen, että erilaisia vaihtoehtoja voidaan kokeilla joustavasti ja valita sitten niistä paras. Näin vältetään siltä, että prosessissa pitäisi palata alhaalta ylös, myöhemmästä vaiheesta aikaisempaan, mikäli jokin sovelluksen ominaisuus ei sopisikaan palvelun lopulliseen versioon tai mikäli huomattaisiin, että jotakin ominaisuutta ei olekaan mahdollista toteuttaa teknisten rajojen puitteissa.

S-mobiilin kehittämisprosessi voidaan jakaa kolmeen osaan. Ensimmäinen vaihe on siis jo edellä mainittu ideointivaihe. Toinen vaihe on toteutusvaihe, jonka yhteydessä on myös suunnittelua ja jossa prosessin rinnakkaisuus tulee parhaiten esille. Näiden kahden vaiheen jälkeen seuraa itse palvelun lanseeraus eli vaihe, jossa palvelu saatetaan asiakasomistajien käyttöön. Nämä kolme ovat siis prosessin päävaiheet. Niiden välissä on koko prosessin ajan suunnittelua ja palvelun ominaisuuksien hiomista ja hienosäätöä. Lanseerauksen jälkeen seuraa palvelun edelleen kehittäminen ja palautteen vastaanotto asiakkailta, mutta tätä vaihetta ei enää lueta varsinaiseksi uuden palvelun kehittämisprosessin vaiheeksi.

No on meil tavallaan tällöinen struktuuri olemassa tai ehkä niinku parillaki tasolla sitä struktuuria, et meillä on tällöinen projekti prosessi eli ensin selvitysvaihetta ja sitte se projekti on käynnissä ja on siihen varmaan joku jälkihoitokin. (S-Pankki)

5.3 Asiakkaan osallistuminen S-mobiilin kehittämiseen

S-mobiilin kehitysprosessissa oli jo alusta alkaen selvää, että asiakkaiden ääni tullaan kehitysprosessissa tuomaan kuuluville siten, että asiakkaat voivat osallisuudellaan vaikuttaa lopulliseen markkinoille lanseerattavaan mobiilisovellukseen. Asiakkaan osallistamisen kannalta on tärkeää ymmärtää, milloin asiakkaan rooli palvelunkehityksen kannalta on suurimmillaan ja siten prosessin onnistumiselle tärkeintä, joten tätä on syytä pohtia tarkemmin. S-mobiilin kehityksen ensimmäinen vaihe oli ensimmäisen suunnittelukuukauden aikana tapahtunut ydinkokemuksen määrittely ja palvelun ydinhyödyn hahmottaminen. S-mobiilin kehityksessä asiakkaiden osallistamisen merkitys nähtiin kaikkein merkittävimpänä nimenomaan palvelunkehityksen alkuvaiheessa. Tämä johtuu enimmäkseen siitä, että palvelunkehitys täytyy saada oikeille raiteille jo heti alusta alkaen, ettei valmis palvelu lopulta markkinoille lanseerauksen jälkeen aiheuttaisi markkinavirhettä,

jolloin palvelu ei täyttäisi tarkoitustaan ja ydinhyötyään kohderyhmänsä keskuudessa.

Alku on siis se tärkein, eli ydinkokemuksen määrittelyvaihe, koska siinä haetaan vielä sitä suuntaa ja kun keretään siinä kuukauden ajassa kaikki mahdolliset suunnat nopeasti kattoa, niin voidaan sitte poimia se paras mahdollinen. (Idean)

Mobiilisovelluksen kehittämisessä alun suunnan etsiminen on sikäli joustavaa, että mobiilin prototyyppien testaus on erittäin kätevää ja nopeaa verrattuna moneen muuhun kehitysympäristöön, joten tämän vuoksi asiakkaan osallistaminen kehitysprosessin alkuvaiheessa on perusteltua sen vaivattomuuden vuoksi. Alkuvaiheen jälkeen asiakkaan rooli osallistumiseen hieman pienenee ja ilmenee enimmäkseen vain tarkentavina testauksina. Toisin sanoen, palvelunkehityksen keski- eli analysointivaiheessa vastuu on enemmän varsinaisilla palvelunkehittäjillä. Asiakkaan rooli kuitenkin korostui S-mobiilin kehitysprosessissa vielä erityisesti aivan palvelunkehityksen loppumetreillä, juuri ennen uuden palvelun lanseerausta. Käytäntö on sinällään erittäin järkevä varmistavana toimenpiteenä, jolloin vielä entisestään ehkäistään uuden palvelun epäonnistuminen markkinoilla.

Jos ajatellaan siis tätä asiakkaiden merkitystä, nii varmaan se kaikista suurin on siellä aivan alun design-vaiheessa.....mutta joo, tavallaan se on suuri myös sen kehityksen loppuvaiheessa, tämmönen niinku varmistava pilotointi, eli tässä lanseerauksessa. (S-Pankki)

Uuden palvelun kehittämisessä on tarkoituksenmukaista ymmärtää, milloin asiakkaan osallistamisen tulee olla suurimmillaan, mutta tämän lisäksi täytyy kehittää ne parhaat tavat osallistaa asiakkaat juuri oikealla tavalla osaksi palvelunkehitystä. S-mobiilin kehitysprosessissa ymmärrettiin, että käyttäjän ydinkokemuksen kartoittamiseksi ja ydinhyödyn määrittämiseksi asiakkaita tulee kuunnella, haastatella ja lisäksi havainnoida heidän käyttäytymistään. Kaikki tämä hoidettiin S-mobiilin kehityksessä muun muassa sovelluksen prototyyppien

käyttäjäraatitesteillä, ja menetelmällä pyrittiin saamaan mahdollisimman paljon hyödyllistä asiakasinformaatiota suunnittelutyön tueksi.

Tiettyyn pisteeseen ku ollaan päästy nii ollaan ihan niinku testattu, eli tehty tämmösiä asiakaskokemustestauksia jotka meil on sit ollu videoituja ja sit meillä on ollu se suunnitteluporukka ollu kuuntelemassa sit suoraan sitä tai seurannu sitä testiä ja sit ollaan sieltä saatu tavallaan eväitä sit niinku siihen et miten me muutetaan sitä esimerkiks sitä meidän prototyypii tai sitä testattavaa asiaa mikä meillä on ollu käsillä. (SOK)

S-mobiilin kehittämisen alkuvaiheessa asiakas osallistettiin mukaan kehittämisprosessiin ensisijaisesti vapaamuotoisilla keskusteluilla. Vapaamuotoisilla keskusteluilla pyrittiin siihen, että haastateltujen asiakkaiden mielipiteitä ei sidottu liian tarkasti mihinkään liian spesifiin palvelun ominaisuuteen, vaan he saivat kertoa yleisellä tasolla siitä, mitkä ominaisuudet sovelluksessa ovat heille tärkeitä.

”Niin he ikään ku sai kertoa et jos he kehittä tän sovelluksen s-ryhmälle, niinku itteään varten, niin mitä siinä olis” (Idean)

Uuden palvelun kehityksen alkuvaiheen ideageneroinnissa asiakkaan osallisuus tulisi olla suurimmillaan. Asiakkaan tulee kuitenkin omata riittävä kompetenssi osallistua mukaan ideointiin, ja tähän S-mobiilin kehitysprosessin alussa haluttiin panostaa. Alussa asiakas täytyy ikään kuin opettaa ajattelemaan oikealla tavalla, että osallistuva asiakas ja palvelunkehittäjä ovat keskustelussa samalla tasolla. Samaan aikaan osallistamisella pyrittiin siihen, että palvelunkehittäjät pysyivät kuitenkin riittävän helposti lähestyttävänä, jotta saatiin riittävä määrä keskustelua aikaiseksi. Olennaista oli siis luoda olosuhteet, joissa asiakkaalla on riittävä kompetenssi ja halu osallistua ideagenerointiin.

Käyttäjän voi osallistaa mukaan ideoimaan sillo ku he pääsee jotain konkreettista miettiin, semmosta joka on heille tarpeeks läheistä, että he voi ottaa siihen kantaa.....sit ekan kuukauden aikana hirveesti

puntaroitiin sitä, vaikka miten se bonus toimii, että miten sitä opetetaan asiakkaalle ja samalla kuitenkin pysytään helposti lähestyttävänä. (Idean)

S-mobiilin kehityksessä käytettiin yleisesti niin kutsuttua ”Lean UX” –mallia, joka palvelunkehitysmallina sopii erityisen hyvin mobiilisovelluksen kehittämiseen, jossa testataan paljon kevyitä prototyyppejä, ja järjestetään asiakas huomioiden useita prototyypin testauskierroksia.

Eli käytettiin tämmöstä Lean UX- mallia, joka on niinku tämmönen eräänlainen prototyypimalli, eli tämmönen malli jota vaikka jenkeissä paljon start-up –yritykset käyttää sitä, eli lähettään asiakkaan kautta ratkaseen niitä ongelmia. (SOK)

S-mobiilin kehityksessä oli palvelunkehittäjille sikäli hyvä tilanne, että palvelun suunniteltu kohderyhmä oli erittäin laaja, joten käytännössä kaikki suomalaiset älypuhelimien omistavat henkilöt olivat periaatteen tasolla riittävän kyvykkäitä arvioimaan sovelluksen prototyyppejä ja osallistumaan sitä kautta palvelun kehitykseen. S-mobiilin kehittämisessä voitiin tämän vuoksi käyttää hyvin yksinkertaisia ja välittömiä tapoja osallistaa asiakas palvelunkehitykseen. Yksi näistä oli jalkautuminen asiakkaiden keskuuteen, jolla haluttiin nopeasti asiakkaiden mielipiteet kuuluviin sovelluksen prototyyppien eri variaatioista. Tällöin palvelunkehittäjillä oli älypuhelimien ruuduilla esimerkiksi 3-4 erilaista versiota tietystä sovelluksen osasta, ja näiden eri versioiden kanssa jalkauduttiin ihmisten keskuuteen kyselemään mielipiteitä.

Lähetettiin siitä suunnittelutilasta käytävälle, vaikka kahvilaan tai johonkin, sovittiin et nähdään puolen tunnin päästä ja sit ihan randomeilta vastaantulijoilta kysyttiin et hei, tossa on kuva, kerro mitä siinä on, eli testattiin että ilman minkäänlaista selitystä, niin ymmärtääkö käyttäjä et mitä siinä pystyy tekemään, eli he kuvailee mikä se on.....kaikki kerkes muutamaa ihmistä jututtaan, eli yhtäkkii oli vaikka jotain viistoista ihmistä haastateltu, sitte käytii läpi mitä pitää muuttaa, mikä toimii, ja sit tehtiin taas seuraava iteraatio. (Idean)

Kuvatunlaisessa osallistuttamisessa käy selvästi ilmi S-mobiilin alkuperäinen design-haaste: sovelluksen tulee olla niin selkeä ja helppokäyttöinen, että kuka tahansa osaa käyttää sitä. Palautteen saannin lisäksi tällä menetelmällä S-mobiilin palvelunkehittäjät pystyivät poimimaan niitä tekijöitä, joista asiakkaan käyttäjäkokemus ja ymmärrys muodostuvat.

Me poimittiin just niitä, että hei tämmönen kuvaaja toimi, tai tämmönen viiva tai pallo tai nuoli.....se oli samalla testausta ja samalla, niinku tiedon keräämistä.....näitä me siis vedettiin ihan useita kertoja, et aina ku oli tämmönen et hetkinen, onks tää nyt ymmärrettävä, niin sitte jalkauduttiin ja puolen tunnin päästä oli tietoa, tässä se toimi hirveen hyvin. (Idean)

Tämä menetelmä oli siis paljon käytössä ensimmäisen design-kuukauden aikana. Ensimmäisen suunnittelukuukauden jälkeen S-mobiilin kehityksessä oltiin edetty jo siihen vaiheeseen, että ensimmäinen toiminnallinen prototyyppi valmiista sovelluksesta oli valmis. Tässä vaiheessa asiakkaan osallistamista syvennettiin järjestämällä kattavampi käyttäjätestaus, jolla pyrittiin validoimaan palvelukonsepti, kuin myös varmistamaan, että sovellus sisältää kaikki oikeat asiat. Palvelunkehitysprosessissa järjestettiin siis ensimmäinen käyttäjäraati.

”Se oli jo toimiva tämmönen proto, jolla pystyttiin jo näkemään että mitkä käytettävyysongelmat siinä ihan toiminnallisuudessa tulee esille” (Idean)

Ensimmäisen käyttäjäraadin jälkeen asiakkaan osallisuus kehitysprosessille laski hieman, mutta voimistui jälleen palvelunkehityksen loppuvaiheessa, kun oli aika järjestää toinen käyttäjäraati, joka jo kuten aiemmin todettiin, toimi varmistavana pilotointina ennen valmiin palvelun lanseeraamista markkinoille.

Asiakkaan osallistaminen uuden palvelun kehittämiseen korostuu usein asiakaspalautteiden keräämisen ja hyödyntämisen kautta. Myös S-mobiilin kehittämisessä asiakaspalautteen aktiiviseen keräämiseen oli panostettu. S-ryhmälle

ja S-Pankille on kehitetty oma asiakaspalautejärjestelmä, jota voidaan käyttää hyödyksi myös uusien palvelujen kehitysprosesseissa. S-mobiilin kehittämisessä palautekanavina käytettiin muun muassa Facebookia ja Twitteriä, eli sähköisiä palautekanavia. Nämä palautteet ja asiakkaiden toiveet tulevan palvelun sisällön suhteen otettiin huomioon palvelunkehityksen alkuvaiheessa.

Eli alkuun kun on ne kaikki keinot käytössä, ja imetään niitä vaikutteita, niin sillo meillä oli käytössä sitä mitä S-Pankki ja S-ryhmä ylipäättään oli kerännyt jo palautetta ja toiveita, ainakin Facebookissa oli kysely, niin nää oli jo siinä vaiheessa semmosta polttoainetta alkuajatustyöllekin. (Idean)

Asiakaspalautetta kerättiin myös kehityksen alkuvaiheen jälkeen aktiivisesti koko prosessin ajan, mutta palautteen keräämismenetelmä vaihtui enemmän interaktiiviseen suuntaan, kuten aiemmin mainittuihin käyttäjäraateihin ja asiakkaiden kanssa keskustelemiseen, kuten jalkautumalla kadulle asiakkaiden keskuuteen. Olennaista S-mobiilin palautteen keräämisessä oli myös se, että palvelunkehittäjät ottivat itse aktiivisen roolin palautteen ja toiveiden hankkimiseksi, eivätkä nojanneet vain perinteisiin markkinatutkimusmenetelmiin ja olemassa olevaan asiakasinformaatioon. S-mobiilin kehittämisessä asiakaspalautteen keräämistä pidettiin aktiivisena ja jatkuvana prosessina, joka ei suinkaan lopu palvelun lanseeraukseen, vaan palautejärjestelmää hyödynnetään myös tapahtuneen lanseerauksen jälkeen.

Asiakkaiden osallistamisessa on tarkoituksenmukaista miettiä, minkälaisia asiakkaita palvelunkehitykseen lopulta halutaan sitouttaa. Asiakkaat voivat olla palveluorganisaation läheisiä asiakkaita, nykyisten palveluiden tehokäyttäjiä tai vaihtoehtoisesti etäisempiä asiakkaita. S-mobiilin kehittämisen alussa oli selvää, että kehitysprosessiin osallistuvat asiakkaat ovat asiakasomistajia, koska heidän tarpeisiin tuleva sovellus tullaan kehittämään. Tämä näkyi S-mobiilin kehityksessä erityisen selvästi, kun käyttäjäraadin kokoonpano valittiin.

Tää asiakasraati oli taas rekrytoitu kaheksan käyttäjää siten, että oli neljä asiakasomistajaraatilaista ja sitten neljä, jotka ei niin aktiivisia S-Pankin asiakkaita, eli tehtiin tämmönen validointikierrös ja valikoitu tommonen porukka. (Idean)

Suunnitteluprosessissa otettiin siis huomioon osallistuvien asiakkaiden kompetenssi palvelun arviointiin ja kehittämiseen. Huolta pidettiin erityisesti siitä, että valmiin sovelluksen helppokäyttöisyys ei tule olemaan vain läheisten asiakkaiden yksinoikeus, vaan sovelluksen sisältö ja hyöty avautuu kokonaisuudessaan kaikille sovelluksen lataaville asiakasomistajille.

Siinä meillä just oli alkuun sitä balanssia, et meillä oli mukana porukkaa tästä s-ryhmän asiakasraadista, eli nää jotka hyvin niinku tietää miten etuohjelma toimii.....kuitenkin haluttiin et se toimii myös niille, joille kaikki termit on vieraita, eli piettiin huolta, et siel on myös näitä, niin sanotusti kadunmiehiä, joilla on se bonuskortti mut ne ei tiedä miten se bonusjärjestelmä toimii, tai et ne ei oo liian syvällä siinä, ja silleen pidettiin huolta et siellä on niinku tämmösiä etäisempiä asiakkaita, et ei ole liikaa vaan semmosta kieltä, jonka tuntee vaan bonuksiin perehtyny. (Idean)

Asiakkaiden osallistamisessa keskityttiin myös siihen, että mukaan saadaan edustava joukko erittäin suuresta potentiaalisesta kohderyhmästä. Asiakasvalintaa tehtiin sekä demografisten tekijöiden, että nykyisten palveluiden käyttämisen suhteen.

”No jotain semmosta oli et otettiin vaikka miehiä ja naisia saman verran tai sit eri ikäryhmii tai tämmöstä” (S-Pankki)

”Valittiin erilaisilla kriteereillä, niinku esimerkiks et käyttäkö ne jotain tiettyjä palveluita tai onks ne meidän asiakkaita tai eiks ne oo meidän asiakkaita” (SOK)

Edellä kuvatun mukaisesti käyttäjäraadin valinnassa asiakkaan ominaisuuksilla siis oli merkitystä osallistuttamisen kannalta, ja nämä erot pyrittiin ottamaan huomioon kehitysprosessissa. Tosin kehitysprosessin alkuvaiheessa, kun prototyyppejä

testattiin jalkautumalla asiakkaiden pariin katutasolle, tällaista asiakastyypin erottelua ei tehty. Tämä johtui siitä, että kuka tahansa paikalle sattunut oli sopiva arvioimaan prototyyppiä.

Uuden palvelun kehittämisprosessi huipentuu lanseeraukseen, kun kehitetty palvelu lasketaan markkinoille loppuasiakkaan käytettäväksi. Palvelun kehittäminen ja asiakkaan osallistaminen kehittämiseen ei kuitenkaan suinkaan lopu lanseeraukseen, ei myöskään S-mobiilin tapauksessa. Palautetta ja kehitysehdotuksia kerätään edelleen aktiivisesti palveluparannuksien saavuttamiseksi.

Meil on lähetetty tiettyjä kyselyitä asiakkaille tosta käytöstä ja ollaan saatu aika mittava kyselytulos aikaseks ja sit toinen oikeestaa semmonen juttu on se, et tietysti me jatketaan edelleen niit testejä ja testataan uusia ominaisuuksia erityisesti..... jonkun verran myös katotaan et jos tulee jotai kommenttei noihin vanhoihin, ikään ku vanhoihin ominaisuuksiin liittyen et sillä tavalla homma kyllä jatkuu semmosena jatkuvana testauksena. (SOK)

Erityisesti lanseerauksen jälkeen asiakasinformaation lähteenä korostuu palvelunkehittäjien aktiivisen toiminnan lisäksi myös jo aiemmin kehitetyt asiakaspalautejärjestelmät ja asiakkaiden pyytämättömät palautteet.

Niitä eri kanavia mitäsitte asiakaspalautetta tulee ihan täs meidän päivittäisessä toiminnassa.....sosiaalinen media pyörii, meidän oma asiakaspalautejärjestelmä pyörii, et näiden kautta tulee sitä palautetta ja sitä luetaan ja muodostetaan sitä kautta ehkä myös tänne kehitystiimiin sitä tietoo jonka avulla otetaan niitä asioita kehityslistalle. (S-Pankki)

Lanseeratut palvelut eivät useimmiten ole vielä lopullisia ja kaikki ominaisuudet sisältäviä palveluita. Myös S-mobiilin lanseerauksessa toteutettiin tietynlaista porrastusta. S-mobiilin keskeisin sisältö oli yhdistelmä pankkipalveluita, bonusjärjestelmää, toimipaikkahakua ja asiakasomistajille tarjottavia etuja. Pankkipalvelut ja bonusjärjestelmä tarjottiin jo S-mobiilin lanseerauksen yhteydessä marraskuussa 2013. Tällöin oli jo tiedossa, että toimipaikkahaku ja etuudet tulevat

palveluun sisältymään, mutta näiden ominaisuuksien lisäys tapahtui vasta keväällä 2014, että palvelu saatiin nopeammin markkinoille asiakkaiden käyttöön.

6 YHTEENVETO TÄRKEIMMISTÄ LÖYDÖKSISTÄ

Tässä kappaleessa vedetään yhteen tutkimuksen tärkeimmät ja relevanteimmat löydökset teorian ja empirian osalta. Erityisesti pyritään siihen, että teoreettiset löydökset yhdistetään niitä vastaavaan kontekstiin, eli haastatteluanalyysissä esiin nousseisiin asioihin.

6.1 NSD-prosessin sisältö ja rakenne

S-mobiilin tapauksessa kyse oli uuden palvelun luomisesta, koska S-ryhmällä ei aikaisemmin ollut vielä sen kaltaista sovellusta. S-ryhmällä on palvelun luomisen taustalla ollut uudistumisen ja toiminnan kehittämisen tarve. Tämä tarve vastaa teoriassa esiin tullutta tosi asiaa siitä, että uusien palveluiden kehittämisestä on tullut välttämättömyys sekä yritysten kilpailukyvyille että selviytymiselle (Alam 2006; Johnson ym. 2000; Sigala ja Chalkiti 2007). S-mobiilia kehitettäessä asiakkaat olivat suuressa roolissa koko sen kehitysprosessin ajan. Heidän toiveensa ja tarpeensa otettiin huomioon heti ideoimisvaiheessa, jotta palvelusta saataisiin kehitettyä mahdollisimman käyttäjäystävällinen. Teorissa tätä ajattelutapaa vastaa toteamus siitä, että asiakkaiden tarpeiden syvällistä ymmärrystä on pidetty yhtenä suurimmista uusien palveluiden menestymiseen vaikuttaneista tekijöistä (Karkainen ym. 2001; Lagrosen 2001), sekä toteamus, että asiakkaiden tarpeiden ja toiveiden huomioonottaminen on tärkeässä asemassa uuden palvelun menestymisen kannalta (Karkainen ym. 2001; Lagrosen 2001). Lisäksi teoriassa korostuu se, että asiakkaat tulisi ylipäänsä ottaa mukaan uuden palvelun kehittämisprosessiin (mm. Gruner ja Homburg 2000; von Hippel 2001; Magnusson ym. 2003).

Ideoita S-ryhmä saa uusien palveluidensa kehittämiseen monelta eri taholta. Tällaisia tahoja ovat muun muassa asiakkaat, työntekijät ja markkinat joilla S-ryhmä toimii.

Joskus moottorina uuden palvelun kehittämiseksi saattaa olla sekin, että kyseisen kaltaista palvelua ei vielä ole edes olemassa. Myös S-mobiilin kehittäminen sai alkunsa monien eri tekijöiden yhteisvaikutuksesta. Teorissa tuli esille esille, että ideat uusista palvelutuotteista voivat syntyä monella eri tavalla. Ne voivat syntyä yrityksen sisällä tai sen ulkopuolella ja saada alkunsa virallisen tai epävirallisen etsinnän tuloksena (Cowell 1988).

S-mobiilia kehitettäessä yksi tärkeimmistä kriteereistä oli siis käyttäjälähtöisyys. Tämä onnistui siten, että asiakkaat otettiin tiiviisti mukaan palvelun kehittämisprosessiin ja arvoa pyrittiin luomaan yhdessä asiakkaiden kanssa. Teoriaosuudessa käsiteltiin palvelulähtöistä logiikkaa jonka mukaan, asiakkaan osallistamista palvelukokemukseen pidetään välttämättömänä arvon luomiselle (Vargo ja Lusch 2004b). Jotta käyttäjälähtöisyydessä onnistuttiin, tuli asiakkaat ottaa mukaan S-mobiilin kehittämisprosessin eri vaiheisiin. Palautetta annettiin jo silloin kun palvelua vasta kehitettiin. Tällä pyrittiin varmistamaan sitä, että palvelu olisi mahdollisimman paljon asiakkaiden toiveiden mukainen. Teorissa nämä seikat tulivat esille kohdassa, jonka mukaan asiakkaat osallistuvat palveluiden kehitykseen myös antamalla palautetta kehitteillä olevasta, tai jo kehitetystä palvelusta. Asiakkailta saatava informaatio ja palaute, onkin yleisesti hyväksytty tekijöiksi, jotka vaikuttavat siihen, että saavuttaako yritys markkinoinnillaan positiivista tulosta (Fornellin ja Wernefelt 1987; Tax ym. 1998; Maxham ja Netemeyer 2002; Voorhees ym. 2006).

S-mobiilin kehitysprosessin rakenne oli jaettu karkeasti kolmeen suurempaan kokonaisuuteen. Nämä kolme kokonaisuutta olivat ideointi, toteutus ja lanseeraus. Näiden eri vaiheiden aikana palvelua suunniteltiin ja muokattiin useaan otteeseen, jotta palvelusta saataisiin mahdollisimman hyvä ja sellainen, että se vastaa asiakkaiden tarpeita. Eri vaiheita toteutettiin osittain rinnakkaisesti, jolloin prosessi pysyi joustavampana ja palvelua pystyttiin muokkaamaan koko ajan. Teoriassa tätä vastaa Alamin ja Perryn (2002) rinnakkainen malli.

6.2 Asiakkaan osallistaminen

S-mobiilin kehittämisessä asiakkaan osallistaminen nähtiin olennaisena osana tulevaa kehitysprosessia heti alusta alkaen. Asiakkaan osallistaminen siis tunnistettiin yhdeksi avaintekijäksi onnistuneelle palvelun lanseeraukselle (Carbonell ym. 2012). Teoriaosuudessa keskusteltiin paljon siitä, miten perinteiset markkinatutkimustekniikat voivat olla soveltamiseltaan ongelmallisia uutta palvelua kehitettäessä, koska menetelmät, kuten asiakas- ja markkintatutkimukset, johtavat enemmän vain pienempiin palvelunparannuksiin, kuin innovatiiviseen ajatteluun ja läpimurtaviin uusiin palveluihin (Harari 1994). S-mobiilia kehitettäessä asiakkailta kysyttiin itseltään, mitä he haluaisivat palveluun sisältyvän. Asiakkailta kerätyistä toiveista ilmeni, että he tiedostavat omat tarpeensa ja ovat sitä mukaan kyvykkäitä arvioimaan tulevan palvelun ominaisuuksia. Matthing ym. (2004) linjaavatkin, että asiakkaiden omat palvelunkehitysideat ovat usein originaalisuudeltaan ja käyttäjäarvoltaan jopa innovatiivisempia, kuin palvelunkehitysasiantuntijoiden vastaavat ideat.

Asiakkaan osallistamisessa relevantti käyttäjätieto saadaan perinteisten markkinatutkimustekniikoiden sijaan suoraan käyttäjiltä itseltään. Palveluiden käyttäjät, joihin yrityksellä on jo asiakassuhde, ovat parhailtaan tarpeellisen tiedon kultakaivos, jolle yrityksellä on käyttöä koko palvelunkehitysprosessin ajan, ei pelkästään ideointi- ja suunnitteluvaiheessa (Edvardsson ym. 2011). S-mobiilin kehityksessä osallistettiin vanhoja asiakkaita eli S-ryhmän asiakasomistajia. Osallistaminen korostui suunnittelun alkuvaiheessa ja toteutusvaiheessa juuri ennen palvelun lanseerausta, mutta ilmeni myös keskivaiheilla muun muassa tarkentavina testauksina. Edvardsson ym. (2011) korosti myös asiakkaiden osallistamisen tarkoituksenmukaisuutta eri tilanteissa, eli pyritään ymmärtämään asiakkaan käyttäjäkokemusta ja asiakkaalle arvoa tuottavia kriteerejä. Tämä oli juuri S-mobiilin kehittämisen ensimmäinen vaihe, jolloin ensimmäisen design-kuukauden aikana

määriteltiin käyttäjän ydinkokemus ja myös palvelun keskeiset ydinhyödyt asiakkaalle.

Monet teoriaosuudessa esiteltyt keinot asiakkaan osallistamiselle tulivat esille myös S-mobiilin kehitysprosessissa, kuten palvelun kehittäminen yhdessä asiakkaan kanssa (co-development, Andersson ja Crocca 1993), käyttäjän kompetenssin mukaan ottaminen (co-opting user competence, Prahalad ja Ramaswamy 2000), käyttäjän sitouttaminen (Alam 2002) ja interaktio käyttäjien kanssa (Gruner ja Homburg 2000). Muutama keino korostui vielä muita selkeämmin, kuten Leonardin ja Rayportin (1997) esittelemä korostettu ideointivaihe (empathic design). Metodien tarkoituksena on pyrkiä palvelunkehityksen alkuvaiheessa voimakkaaseen ensisijaiseen ideagenerointiin osallistamalla tavallisia käyttäjiä. S-mobiilin kehittämisessä keskityttiin osallistamaan käyttäjiä erityisesti alkuvaiheessa, että ydinkokemus saadaan tarkasti määriteltyä, ja palvelunkehitys lähtee näin oikeille urille heti alusta pitäen. S-mobiilin kehittämisen alkuvaiheessa myös yksinkertaisesti keskusteltiin paljon asiakkaiden kanssa, ja pyrittiin tätä kautta ymmärtämään asiakasta paremmin uuden palvelun kehittämisen tueksi (Lundkvist ja Yakhlef 2004).

Asiakaspalautteen keräämisen merkitys korostui myös S-mobiilin kehittämisessä. Teoriaosuudessa tuotiin esille Wirtzin ja Tomlinin jaottelu (2000) yrityksen erikseen pyytämään (solicited feedback) ja yritykselle passiivisesti tulevaan (unsolicited feedback) asiakaspalautteeseen. Molemmilla oli merkitys myös S-mobiilin kehittämisessä. Erityisesti alkuvaiheessa palvelunkehittäjät pyysivät Facebook-kyselyn kautta asiakasomistajien toiveita tulevan palvelun sisällöstä. Samaan aikaan olivat kuitenkin käytössä, ja varsinkin lanseerauksen jälkeen palautekanavana korostuivat, S-Pankin ja S-ryhmän jo aiemmin luodut, omat palautejärjestelmät. Näiden kautta saatiin myös relevanttia asiakastietoa, vaikkei sitä erikseen asiakkailta pyydetty. Useat tutkijat (muun muassa Merisalo-Rantanen ym. 2009; Funding ja Bergman 2003) ovatkin tutkimuksissaan kehottaneet palveluorganisaatioita luomaan jo olemassa olevan palvelun yhteyteen kanavia ja työkaluja, joilla organisaatio voi

pyytää käyttäjiltään parannus- ja kehittämisehdotuksia. Erikseen juuri palvelunkehitystä varten kerätyn asiakaspalautteen keräämisen puolesta liputtavat myös Caemmerer ja Wilson (2010). Heidän mukaansa juuri palvelunkehitystä varten kerätty asiakaspalaute on tärkeämpää, kuin yleisen tason asiakaspalautteet. Juuri tämä otettiin myös S-mobiilin kehityksessä huomioon muun muassa edellä mainitun Facebook-kyselyn avulla.

Teoriaosuuden lopuksi käsiteltiin tarkemmin eri asiakastyypin merkitystä, kun asiakkaita osallistetaan mukaan kehittämisprosessiin. S-mobiilin kehittämisen alkuvaiheessa valittiin kahdeksan henkilön käyttäjäraati, jossa neljä asiakasta oli hyvin etujärjestelmän tuntevaa henkilöä, kun taas neljä asiakasta olivat vähän etäisempiä, eivätkä niin perille etujärjestelmän toiminnasta. Tässä tapauksessa nämä neljä etujärjestelmän jo hyvin tuntevaa asiakasta voidaan nähdä S-ryhmän aiempien palveluiden tehokäyttäjinä, joiden nykyiset vahvat tarpeet voidaan nähdä tulevaisuudessa myös normaalin käyttäjän keskeisinä tarpeina (von Hippel 1986). Tehokäyttäjät ja läheiset asiakkaat ovat siinä asemassa, että palveluorganisaatio voi hankkia heiltä hyödyllistä informaatiota tulevaisuuden asiakastarpeista ja palveluratkaisuista (Herstatt ja von Hippel 1992; Lilien ym. 2002). Tämä otettiin S-mobiilin kehittämisessä huomioon myös jo aiemmin mainitun Facebook-kyselyn kautta, jossa toiveita esittivät kaikki sellaiset asiakkaat, joilla tulisi mahdollisesti olemaan valmiille palvelulle paljon käyttöä.

Carbonell ym. (2012) huomasivat tutkimuksissaan myös hieman yllättävämmän seurauksen tehokäyttäjien osallistamisesta, nimittäin suoran yhteyden palvelun epäonnistumiseen markkinoilla. Myös Enkel ym. (2005) muistuttavat, että innovatiivisen palvelukonseptin kehittäminen yhdessä tehokäyttäjien kanssa sisältää aina sen riskin, että kehitetty uusi palvelu ei sovellukaan tavallisille käyttäjille massamarkkinoilla, eli johtaa kokonaisvaltaisesti heikkoon markkinatehokkuuteen. Tämä otettiin huomioon S-mobiilin asiakasraadin käytössä siinä, että mukana oli myös hieman etäisempiä asiakkaita, joiden ääni tuli kehityksessä myös kuuluviin.

Toinen olennainen asia tavallisten käyttäjien huomioimiselle oli se, että he olivat lopulta se palvelun suurin kohderyhmä. Tavalliset käyttäjät tuli huomioitua S-mobiilin kehityksessä jo sen alkuperäisen design-haasteen kautta: palvelun on oltava niin selkeä, että kuka tahansa pystyy sitä älylaitteella käyttämään

7 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä luvussa esitellään vastaukset tutkimuksen johdannossa esitettyihin tutkimuskysymyksiin siten, että ensin esitetään vastaukset alatutkimuskysymyksiin ja tämän jälkeen päätutkimuskysymykseen havainnollistavan kuvion avulla. Tämän jälkeen käsitellään tulkinnallisempi osuus ”Teoreettiset johtopäätökset”, jossa pohditaan vähän pidemmälle tutkimuksen tuloksia. Luvussa esitetään myös liikkeenjohdollisia toimenpide-ehdotuksia. Lopuksi esitetään tutkimuksen rajoitukset ja jatkotutkimusehdotukset.

7.1 Mitä vaiheita NSD-prosessi pitää sisällään?

NSD-prosessi pitää sisällään kolme tekijää joiden avulla prosessi etenee. Ensimmäinen vaihe on NSD-prosessin strategian valinta, joka pitää sisällään on myös päätöksen asiakkaisen ottamisesta osaksi uuden palvelun kehittämisprosessia. Tutkimuksen perusteella asiakkaiden merkitys korostuu heti prosessin alkumetreillä. Syynä tähän on käyttäjälähtöisyyden korostaminen ajatus siitä, että arvoa luodaan yhdessä asiakkaiden kanssa.

Toinen vaihe sisältää tutkimuksen mukaan NSD-prosessin mallin valinnan. Vaikka kirjallisuudessa esitetään tasavertaisina malleina sekä lineaarinen että rinnakkainen malli, on rinnakkainen malli kuitenkin joustavampi ja tehokkaampi osallistettaessa asiakkaita aktiivisesti NSD-prosessiin. Rinnakkainen malli mahdollistaa tutkimuksen mukaan joustavan prosessikehitysrakenteen, jossa eri työvaiheita voidaan suorittaa yhtäaikaaisesti. Tällainen malli mahdollistaa myös prosessin tehokkuuden ja sen, että yritys ei tuhlaa resurssejaan tarpeettomasti virheiden korjaamiseen.

Kolmas vaihe on itse prosessin läpivieminen. Itse prosessi sisältää tutkimuksen mukaan kolme osakokonaisuutta. Nämä osakokonaisuudet ovat Ideagenerointi,

analyysi ja lanseeraus. Ideagenerointivaiheessa ideoita saadaan niin asiakkailta, markkinoilta kuin yrityksen sisältäkin. Ideoista pyritään valitsemaan ne, jotka ajavat yrityksen liiketoiminnallisia tavoitteita ja ne, jotka saadaan vastaamaan asiakkaiden tarpeita. Normaalisti ideoita on paljon enemmän kuin niitä on mahdollisuus toteuttaa, joten osa ideoista karsitaan jo prosessin alussa. Analyysivaihe sisältää uuden palvelun suunnittelu ja toteutusvaiheen. Tämän osan aikana osa työvaiheista on päällekkäisiä ja tutkimuksessa käykin ilmi, että vuorovaikutus asiakkaiden ja palvelun kehittäjän välillä on aktiivista ja vuorovaikutus on suurta. Tämän vaiheen kolmas osa on lanseeraus. Lanseerausvaiheessa palvelu kehitetään loppuun ja viimeistellään. Tutkimuksessa käy ilmi, että vielä ennen palvelun laskemista markkinoille toteutetaan pilotointi, jonka avulla varmistetaan se, että kehitetty palvelu on varmasti käyttäjäystävällinen ja halutunlainen.

7.2 Mitä tekijöitä palveluorganisaation tulee ottaa huomioon, kun se osallistaa asiakkaita NSD-prosessiin?

Palveluorganisaation tulee asiakkaita osallistaessaan kiinnittää ensin huomiota siihen, milloin asiakkaiden osallistaminen on järkevää. Tutkimuksen perusteella asiakkaan osallistumisen rooli on suurimmillaan aivan palvelunkehityksen alkuvaiheessa, ideageneroinnissa. Tällöin palvelunkehitykselle haetaan niin selkeä kehityslinja, että tuleva palvelu tulee täyttämään asiakkaiden tarpeet, ja siten onnistumaan markkinoilla. Asiakas kannattaa pitää kuitenkin myös keskivaiheilla mukana ainakin jossain määrin, esimerkiksi tarkentavissa testauksissa. Asiakkaan rooli suurenee jälleen juuri ennen uuden palvelun lanseerausta, kun tehdään viimeinen varmistava pilotointi.

Asiakastyypin merkitys on tärkeä tekijä, kun asiakkaita osallistetaan palvelun kehitykseen. Tällöin korostuu erityisesti tulevan palvelun luonne ja olennaisin kohderyhmä. Asiakkaita osallistaessa on tärkeää, että osallistuvat asiakkaat

muodostavat sekä demografisesti, että käyttöaktiivisuuteen perustuen suhteellisen edustavan joukon verrattuna uuden palvelun lopulliseen kohderyhmään. Palvelun olennaisimman kohderyhmän ääni tulee saada kuuluville kehitysprosessissa huonon markkinatehokkuuden välttämiseksi.

Perinteiset markkinatutkimustekniikat ovat uuden palvelun kehittämisessä tukevana järjestelmänä, eivät ainoana informaatiolähteenä. Suoraan asiakkaita osallistamalla saadaan parempaa ja tarkempaa tietoa asiakkaiden tarpeista, ja onnistutaan siten varmemmin uuden palvelun kehityksessä.

Asiakaspalautteen keräämisellä ja hyödyntämisellä on suuri merkitys uuden palvelun kehitysprosessissa. Erityisesti palveluorganisaation aktiivisesti juuri palvelunkehitystä koskien kerätty palaute on hyödyllistä palvelun kehitykselle, koska se on tarkkaa ja aina asiaankuuluvaa. Silti pyytämättömät asiakaspalautteet palvelua koskien kantautuvat nekin usein palvelunkehittäjien korviin, joten palveluorganisaatiolla tulee olla myös itsenäinen asiakaspalautejärjestelmä, johon asiakkaan on helppo antaa myös erikseen pyytämätöntä palautetta. Aktiivisesti kerätty asiakaspalaute täytyy kerätä sieltä, missä asiakkaat ovat, eli palautekanavan täytyy olla helppo ja tarkoituksenmukainen.

Asiakkaiden osallistamisen keinoa ja menetelmää miettiessään palveluorganisaation tulee jälleen miettiä kehitettävän palvelun perusluonnetta ja olennaisinta sisältöä. Esimerkiksi sähköistä palvelua kehittäessään (kuten tässä tutkimuksessa) palveluorganisaation tulee valita osallistamiskeinot siten, että ne tapahtuvat sähköisessä ympäristössä. Kun käyttäjät osallistuvat kehitysprosessiin on tärkeää, että käyttäjät testaukset tapahtuvat oikealla alustalla, kuten mobiilisovelluksen testaus tulee tapahtua mobiililaitteella. Tällöin voidaan aidosti havainnoida ja seurata käyttäjän ongelmia palvelun toiminnallisuudessa. Tällöin voidaan myös aidosti havainnoida niitä tekijöitä, joista käyttäjän ymmärrys koostuu.

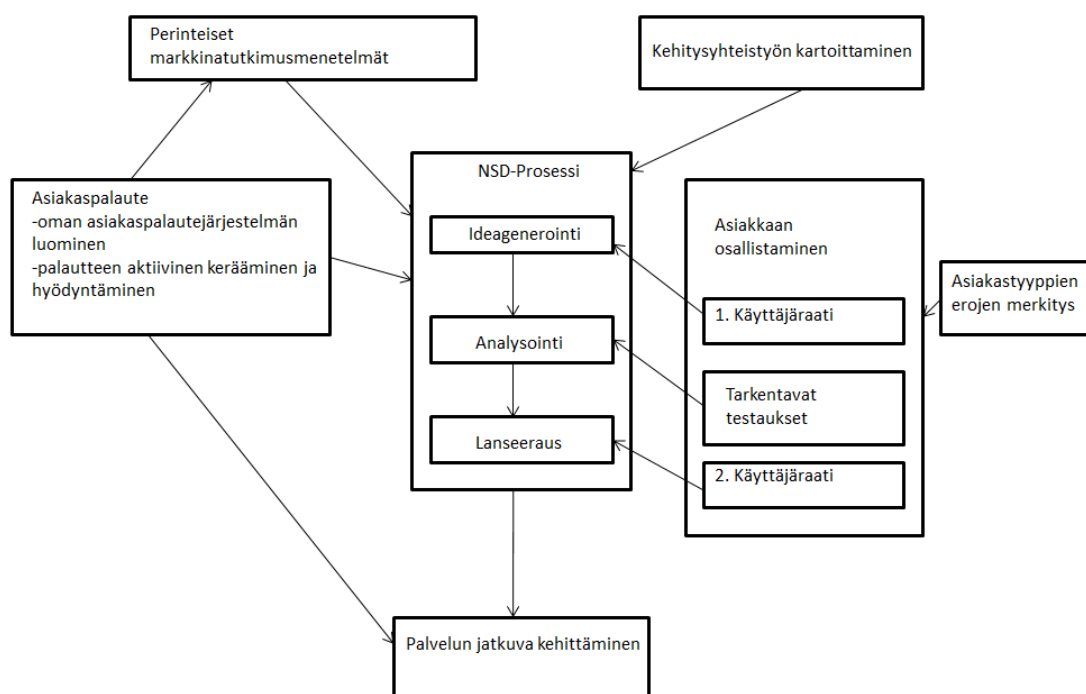
Asiakkaan kanssa keskusteleminen ja läheinen kanssakäyminen voidaan nähdä universaalina keinona osallistaa asiakas mukaan kehitysprosessiin, mutta muuten ei käytännössä ole mitään suoraa ja aina oikeaa keinoa asiakkaan osallistamiseen. Palvelut ovat kuitenkin luonteeltaan ja tarkoituksiltaan lopulta niin erilaisia. Mobiilisovellusten kontekstissa yhtenä hyvänä asiakkaat huomioivana palvelunkehityskeinona pidetään empiriassa esiintullutta Lean UX –menetelmää. Menetelmän mukaan toimiessaan palveluorganisaatio pitää kehitettävät prototyypit mahdollisimman kevyinä, jotta niihin voidaan tehdä nopeasti muutoksia. Useilla eri prototyypeillä kerätään siis osallistuvilta asiakkailta paljon käyttökokemuksia, järjestään uusi iteraatio, ja edetään näin vaiheittain kohti valmista palvelua.

Palveluorganisaation tulee muistaa, ettei palvelunkehitys ja asiakkaan osallistaminen kuitenkaan lopu palvelun lanseeraukseen, vaan kehitysprosessi pysyy jatkuvana aina palvelun elinkaaren loppuun asti. Aktiivisen palvelunkehitysprosessin loputtua voi jo tosin panostaa vain nykyisen palvelun parannuksiin, joihin riittää perinteisemmät markkinatutkimustekniikat, kuten kyselytutkimusten toteuttaminen. Palveluorganisaation tulee kuitenkin pitää lanseerauksen jälkeen huolta myös siitä, että sen oma palautejärjestelmä toimii myös palvelunkehitystä varten. Negatiiviset palautteetkin tulee nousta organisaatiossa varsinaisten palvelunkehitysasiantuntijoiden korviin, että niiden pohjalta voidaan tehdä parannuksia nykyiseen palveluun.

7.3 Miten asiakkaat osallistetaan uuden ohjelmistopohjaisen palvelun kehittämiprosessiin?

Tässä kappaleessa vedetään yhteen yllä olevien alatutkimuskysymysten vastaukset havainnollistavaksi kuvioksi. Tämä kuvio toimii vastauksena tutkimuksen päätutkimuskysymykseen: *Miten asiakkaat osallistetaan uuden palvelun*

kehittämisprosessiin? Kuviossa yhdistyy empirialla vahvistetut teoreettiset löydökset analyysin pohjalta tuotettuihin uusiin löydöksiin. Kuvion tarkoituksena on luoda malli onnistuneesta ohjelmistopohjaisesta uuden palvelun kehittämisprosessista, jossa asiakkaan osallistaminen on huomioitu. Tutkimuksen perusteella tehdyt uudet löydökset avataan lukijalle kuvion jälkeen. Kuvio avataan siis siltä osin, kuinka se on muuttunut teoreettisesta viitekehuksesta. Tämän tarkoituksena on selventää lukijalle, mitä uutta empiirinen tutkimus toi aiemmin esitettyyn teoreettiseen viitekehukseen.



Kuvio 4. Asiakkaan osallistaminen uuden ohjelmistopohjaisen palvelun kehittämisprosessiin

Muuan muassa Harari (1994) ja Matthing ym. (2004) korostivat perinteisten markkinatutkimusmenetelmien ongelmallisuutta asiakasinformaation lähteenä, erityisesti kun tarkoituksena on kehittää uusi palvelu markkinoille. Tässä tutkimuksessa kävi kuitenkin ilmi, että ennen varsinaista NSD-prosessia perinteisillä menetelmillä on kuitenkin suurta merkitystä informaation lähteenä. Tällöin asiakasinformaatiota louhitaan kaikista mahdollisista lähteistä, kuten tutkimalla

yrittäjien jo hallussa olevaa asiakasinformaatiota, ja järjestämällä kyselytutkimuksia. Näillä menetelmillä palvelunkehitysprosessin lähtökohdat paranevat ja palvelulle voidaan löytää oleellista sisältöä. S-Mobiilin kehittämisessä toimipaikkahaku-toiminto ymmärrettiin sisällyttävä tulevaan palveluun jo olemassa olevaa hakukone-informaatiota tutkimalla.

Ennen varsinaista NSD-prosessia kuviossa esitetään myös kehitysyhteistyömahdollisuuksien kartoittaminen. Haastatteluaineiston analysoinnissa tuli selkeästi esille, että ohjelmistopohjaisten uusien palvelujen kehittäminen on nykyään usein monen organisaation yhteistyötä, esimerkiksi suunnittelu- ja toteutustoimistojen kanssa. Palveluorganisaatio voi toteuttaa NSD-prosessin alusta loppuun yksinkin, mutta yhteistyön harkitseminen on perusteltua, jos sillä saavutetaan merkittävää hyötyä. Tällainen hyöty voi liittyä esimerkiksi uuden palvelun lanseerausnopeuteen markkinoille.

Haastatteluaineiston analyysi tuo kuvioon tarkentavaa tietoa asiakkaan osallistamisesta uuden ohjelmistopohjaisen palvelun kehittämiseen. Ideagenerointivaiheessa asiakkaat osallistetaan kehitykseen käyttäjäraatia hyödyntäen. Käyttäjien testikäyttöä havainnoidaan ja heidän kanssaan keskustellaan perusteltujen kehittämispäätösten saavuttamiseksi. Analyysivaiheessa, samaan aikaan kun palvelun teknistä toteutusta suoritetaan, asiakkaan osallistaminen esiintyy tarkentavina testauksina. Tällöin Lean UX –menetelmän mukaisesti testataan asiakkaiden näkemyksiä hyödyntäen monia prototyyppisiä yhtäaikaaisesti, joista parhaaksi koetulla mennään kehitysprosessissa eteenpäin. Ennen palvelun lanseeraamista markkinoille suoritetaan toinen käyttäjäraati varmistavana pilotointina. Tällä varmistetaan, että kehitetty palvelu sisältää kaikki toivotut hyödyt asiakkaalle, ja että asiakas kykenee käyttämään palvelua tarkoituksenmukaisesti. Asiakastyypien erojen merkitys huomioidaan asiakkaan osallistamisen kaikissa vaiheissa. Olennaista on se, että asiakkaan osallistamisessa otetaan huomioon uuden palvelun lopullinen käyttötarkoitus. Tällöin käyttäjäraatien kokoonpano valitaan

siten, että raatiin osallistuvat muodostavat riittävän edustavan joukon palvelun lopullisesta kohderyhmästä.

Palvelun kehittäminen ei lopu lanseeraukseen, vaan jatkuvaa kehittämistä tapahtuu aina palvelun elinkaaren loppuun saakka. Tämä on kuvion viimeinen osio. Asiakkaan osallistaminen ei ole enää samalla tavalla aktiivista, kuin se on varsinaisen NSD-prosessin aikana. Tällöin perinteiset menetelmät korostuvat jälleen. Esimerkiksi palveluorganisaation oman palautejärjestelmän kautta kerätyt pyytämättömät asiakaspalautteet ohjataan palvelunkehittäjien kuuluviin, jolloin he voivat tehdä palveluun toivottuja parannuksia.

Muilta osin esitetty kuvio vastaa aiemmin esiteltyä tutkimuksen teoreettista viitekehystä. Tämä tarkoittaa sitä, että muilta osin teoreettisen viitekehysten löydökset vahvistuivat tutkimuksen haastatteluaineiston analyysissä.

7.4 Teoreettiset johtopäätökset

Tutkimus käsitteli asiakkaan osallistamista uuden palvelun kehittämisprosessiin ja tutkimuksessa käsitelty teoria pohjautui yleisesti uusien palveluiden kehittämisprosesseihin ja niiden rakenteisiin. Tutkimuksessa saadut tulokset tukivat teoriaa, pieniä poikkeuksia lukuunottamatta.

Asiakkaiden osallistamisella on suurin merkitys palvelun kehityksen alussa, ideagenerointivaiheessa. Tämä teoreettinen löydös vahvistui tämän tutkimuksen empiirisessä analyysissä. Palvelunkehityksen alkuvaiheessa on tärkeää löytää palvelun suuntalinjat ja ymmärtää kehitettävän palvelun ydinsisältö ja asiakkaan ydinkokemus. Lisäksi tutkimus osoittaa asiakkaan roolin korostuvan erityisesti vielä uuden ohjelmistopohjaisen palvelun kehityksen lanseerausvaiheessa järjestettävällä toisella käyttäjäraadilla, joka toimii varmistavana pilotointina. Tällöin varmistetaan

uuden ohjelmistopohjaisen palvelun käytettävyys ja ydinhyödyn saavuttaminen markkinoilla.

Teoriaosuudessa esitettiin NSD-prosessin rakentuvan joko lineaarisena tai rinnakkaisena mallina. Tutkimuksen perusteella uuden ohjelmistopohjaisen palvelun kehittämisprosessi ei etene lineaarisena vesiputousmallina. Prosessi on selkeästi enemmän rinnakkainen, jolloin eri vaiheita toteutetaan samanaikaisesti. Prosessin joustavuus ja tehokkuus korostuvat analyysivaiheessa tarkentavina testauksina, jolloin jokaisesta palvelun ominaisuudesta on kehitteillä useita eri prototyyppejä. Asiakkaat osallistetaan tarkentaviin testauksiin, jolloin eri prototyypeistä valikoituu paras versio, jolla kehitysprosessissa mennään eteenpäin.

Teoriaosuudessa keskusteltiin, että palveluorganisaation tulee huomioida asiakastyypien erojen merkitys, kun asiakkaita konkreettisesti osallistetaan mukaan uuden palvelun kehittämiseen. Uuden ohjelmistopohjaisen palvelun kehittämisessä asiakkaan osallistuminen korostuu eniten, kun valitaan kokoonpanoa käyttäjäraateihin. Tässä vaiheessa myös asiakastyypien erojen merkitys korostuu eniten. Teoriaosuudessa korostui palveluorganisaation läheisten asiakkaiden ja organisaation olemassa olevien palvelujen tehokäyttäjien osallistamisen merkitys onnistuneelle palvelunkehitykselle. Tässä tutkimuksessa kävi ilmi, että uuden ohjelmistopohjaisen palvelun lopullinen kohderyhmä määrittää sen, minkälaisia asiakkaita käyttäjäraateihin tulee osallistaa. Käyttäjäkompetenssia vaativaan uuteen ohjelmistopohjaiseen palveluun osallistetaan tehokäyttäjiä ja läheisiä asiakkaita, kun taas massamarkkinoille suuntautuvaan ohjelmistopalveluun osallistetaan tavallisia asiakkaita demografisin perustein, jotta helppokäyttöisyys tärkeimpänä designhaasteena toteutuu.

Teoriaosuudessa esiteltiin erilaisia keinoja asiakkaiden osallistamiseen digitaalisen palvelun kehittämisessä. Tämän tutkimuksen perusteella valittavat keinot muodostuvat aina tilannekohtaisesti, jolloin osallistamiskeinoja ei voi sitovasti valita

ennen uuden palvelun kehittämisprosessia. Osallistamiskeinolle on tärkeintä, että sillä voidaan määrittää ne tekijät, joista asiakkaan ymmärrys uudesta palvelusta muodostuu. Tällöin asiakasinformaatiota voi käyttää perustellusti hyväksi uuden ohjelmistopohjaisen palvelun kehittämisessä.

7.5 Liikkeenjohdolliset johtopäätökset

Tässä tutkimuksessa käsiteltiin asiakkaan osallistamista uuden ohjelmistopohjaisen palvelun kehittämiseen. Alla käsitellään muutama liikkeenjohdollinen toimenpide-ehdotus ohjelmistopohjaisia palveluja tuottaville palveluorganisaatioille ja heidän työntekijöilleen.

Tutkimuksessa käy ilmi, että ohjelmistopalveluja tarjoavat yritykset eivät itse luo arvoa vain omilla resursseillaan, vaan arvoa luodaan yhdessä asiakkaan kanssa. Tämä asia tulisi huomioida jo ennen kuin uutta palvelua aletaan kehittämään. Tämän avulla pystytään vähentämään palveluiden epäonnistumisen riskiä.

Yksi keskeisistä uuden ohjelmistopalvelun kehittämisprosessin vaiheista on kehittämisprosessin mallin valinta. S-mobiilin tapauksessa mallina toimi rinnakkainen malli, jossa osa palvelun kehitysvaiheista oli päällekkäisiä. Rinnakkaisen mallin avulla pyrittiin mahdollistamaan prosessin joustavuus ja tehokkuus. Mallin valinnassa tulisi välttää liian jäykkää ”vesiputousmallia”, jossa vaiheiden eteneminen on päätetty etukäteen. Tällaisessa mallissa eri vaiheiden välinen vuorovaikutus kärsii ja asiakkaiden osallistaminen tehokkaasti ja aktiivisesti osaksi prosessia vaikeutuu.

Tässä tutkimuksessa keskusteltiin muun muassa siitä, miten perinteiset markkinatutkimustekniikat eivät ole riittävä informaatiolähde päätöksentekoon uuden palvelun kehittämisessä, vaan rinnalle tarvitaan suoraa loppuasiakkaan

osallistamista. Tämä ei kuitenkaan tarkoita, että jo olemassa olevan asiakasinformaation tutkiminen olisi suinkaan vähäpätöistä päätöksenteon tueksi. Esimerkiksi S-mobiilin kehittämisessä toimipaikkahaku laskettiin yhdeksi tärkeistä neljästä ominaisuudesta, jotka uuden palvelun tulee sisältää. Tämä johtopäätös saatiin tutkimalla olemassa olevaa hakukoneinformaatiota, jonka mukaan käyttäjien yleisimmät haut S-ryhmästä koskivat juuri toimipaikkojen sijaintia ja niiden aukioloaikoja. Esimerkiksi käyttäjäraadeissa tällainen ominaisuus ei olisi välttämättä tullut asiakkaan taholta esille, ja tärkeä ominaisuus olisi jäänyt puuttumaan valmiista sovelluksesta. Perinteiset markkinatutkimustekniikat voidaan tutkimuksen perusteella nähdä tukeviksi ja alustaviksi toimenpiteiksi, joiden pohjalta palvelun kehitys ja asiakkaan osallistaminen lähtee liikkeelle. Ne auttavat suuntalinjojen hahmottamisessa ja tekevät asiakkaan osallistamisesta tehokkaampaa. Palvelunkehittäjien on järkevä hankkia relevanttia asiakasinformaatiota kaikista lähteistä perustellun päätöksenteon tueksi.

Myös palveluorganisaation oman, itsenäisen asiakaspalautejärjestelmän luominen voidaan nähdä järkevänä toimenpiteenä. Erityisesti asiakaspalautejärjestelmää hyödyntäen voidaan kerätä asiakkaiden toiveita ja ehdotuksia tulevasta uudesta palvelusta jo ennen varsinaisen kehitysprosessin alkua. Asiakaspalautejärjestelmän rooli asiakasinformaation lähteenä korostuu myös uuden ohjelmistopohjaisen palvelun lanseerauksen jälkeen, jolloin järjestelmä toimii kanavana asiakkaiden pyytämättömälle palautteelle. Tätä palautetta voidaan lanseerauksen jälkeen käyttää kehitetyn palvelun jatkuvaan parantamiseen.

Teoriaosuudessa puhuttiin siitä, miten uutta palvelua kehitettäessä on tärkeää tunnistaa asiakkaiden piilevät tarpeet, kun luodaan uuden palvelun tulevia ominaisuuksia. Empiriaosuudessa tuli esille myös yksi tärkeimmistä asioista, jolla asiakkaan osallistaminen palvelunkehitysprosessiin on perusteltua. Asiakkaan osallistamisessa voidaan havainnoida ja määritellä tarkkaan ne tekijät, joista asiakkaan oma ymmärrys muodostuu. Toisin sanoen voidaan eritellä kaikki ne

tekijät, jotka muodostavat asiakkaan käyttäjäkokemuksen ja muodostavat arvoa palvelun käyttäjälle. Palveluorganisaation olisi hyvä tietää asiakkaidensa kriittiset arvoajurit, eli miksi juuri heidän palveluaan käytetään kilpailijoiden sijaan. Jotta nämä arvoajurit voitaisiin tunnistaa ja määritellä, tulisi ensin ymmärtää miten asiakas itse näkee palvelun. Tähän ongelmaan asiakkaan osallistaminen tuo ratkaisun, ja tämän pohjalta voidaan myös jatkossa tehdä palveluun liittyviä parannuksia.

On mielenkiintoista, että kirjallisuudessa ei otettu juurikaan kantaa yhteen erittäin oleelliseen asiaan palvelunkehityksen onnistumiselle. Tämä on ulkoisten suunnittelutoimistojen hyödyntäminen uuden palvelun kehittämisessä. Yksittäinen palveluorganisaatio ei luo markkinoille täysin uutta palvelua kovinkaan usein, jolloin olisi järkevää käyttää ulkopuolisten asiantuntijoiden ja konsulttien apua palvelunkehityksessä ja asiakkaan osallistamisessa. Kirjallisuudessa sai enimmäkseen sen kuvan, että palveluorganisaatio kehittää aina itse alusta loppuun kaikki keinot ja menetelmät palvelun kehitykseen ja asiakkaan osallistamiseen. Huomioon ei otettu ulkopuolisten asiantuntijoiden kompetenssin hyödyntämistä. Tällaisilla pitkän kokemuksen omaavilla asiantuntijoilla, jotka projektiluonteisesti ovat olleet monessa mukana, on kyky nopealla aikataululla hahmottaa parhaat menetelmät juuri kyseisen palvelun kehittämiselle. Vankalla kokemuksella varustettujen ulkopuolisten asiantuntijoiden ei siis tarvitse palvelunkehityksen suhteen keksiä pyörää aina uudelleen, vaan järkevät menettelytavat kuhunkin tilanteeseen kumpuavat omista kokemuksista. Loppujen lopuksi on siis ymmärrettävää, että menestyvä palveluorganisaatio ottaa palvelunkehityksessään ja asiakkaan osallistamisessa todella kaiken huomioon, myös oman organisaation ulkopuolisen avun. Vähintään ulkopuolisen kehitysyhteistyön kartoittaminen ennen prosessia olisi suotavaa.

7.6 Tutkimuksen luotettavuus ja rajoitukset

Tutkimuksessa pyrittiin tutkimaan sitä, miten asiakas osallistetaan uuden palvelun kehittämisprosessiin mobiilisovellusta kehitettäessä. Tutkimuksessa esitetty teoria on esitetty siten yleisellä tasolla, ettei siinä tehty rajausta sen suhteen, minkä alan palvelusta on kyse, tai siihen, ovatko asiakkaat yritysasiakkaita vai yksittäisiä kuluttaja asiakkaita. Tutkimuksessa keskityttiin yleisesti tutkimaan sitä, miten asiakkaat otettiin huomioon uutta palvelua kehitettäessä. Vaikka tutkimuksessa ei tehty tarkkoja rajoituksia siitä, minkälaisen palvelun kehittämisestä on kyse, onnistuttiin ilmiön kuvauksessa hyvin. Tutkimuksessa esitetty tapaus vastasi uudenpalvelun kehittämisprosessiltaan ja asiakkaiden osallistamiselta, suurelta osin, teoriassa esitettyä. Tutkimuksen validiteetilla tarkoitetaan sitä, onko kyseisen tutkimuksen tutkimusmenetelmillä saavutettu niitä asioita, joita on ollut tarkoitus tutkia (Anttila 2006). Tämän määritelmän perusteella tutkimuksen validiteetti on hyvä.

Tutkimuksen tapauksena toimiva palvelu on erinomainen esimerkki tutkittavasta ilmiöstä. Asiakkaan osallistamisesta uuden palvelun kehittämisprosessiin löytyy paljon aikaisempaa tutkimusmateriaalia, vaikka se ilmiönä onkin kohtalaisen nuori. Tutkimuksessa haastatellut henkilöt olivat olleet tapauksena olevan palvelun kehittämisessä alusta asti ja heillä oli erittäin laaja ja syvä tuntemus siitä. Lisäksi kun tutkimustuloksia verrattiin esitettyyn teoriaan, niin tutkimustulokset tukivat hyvin esitettyä teoriaa. Tutkimuksen reliabiliteettiä voidaan pitää näin ollen hyvänä.

Tutkimuksen luotettavuutta rajoittaa sen empiirinen osio. Tutkimuksessa käydään läpi vain yhden tapauksen uuden palvelun kehittämisprosessi alusta loppuun, joten sen yleistäminen muihin vastaavanlaisiin palvelun kehittämisprosesseihin ei ole mielekäästä. Tutkimuksessa haastatellaan vain kolmea johtotehtävissä olevaa henkilöä. Tämän takia tutkitun ilmiön fyysinen toteuttaminen jää tutkimuksessa taka-

alalle, mikä heikentää tutkimuksen luotettavuutta. Lisäksi empiriassa esitelty tapaus on digitaalinen palvelu, mutta teoriaosuudessa esitetty teoria ei käsittele NSD-prosessia digitaalisen palvelun kehittämiskontekstissa, vaan yleisesti uuden palvelun kehittämisen kontekstissa. Huomion arvoista on myös se, että koska haastattelut suoritetaan puhelimitse, rajoittaa se niiden pituutta ja tarkkuutta verrattuna siihen, että ne olisi mahdollista toteuttaa kasvotusten. Osaltaan rajoittavaksi tekijäksi voidaan nähdä myös se, että teoriaosuudessa on käytetty paikoittain hyvin vanhoja lähteitä.

7.7 Jatkotutkimusehdotukset

Tässä tutkimuksessa käsiteltiin palveluorganisaation NSD-prosessin sisältöä ja rakennetta. Lisäksi tarkasteltiin kaikkia niitä oleellisia tekijöitä, joita tulee ottaa huomioon, kun organisaatio osallistaa asiakkaitaan mukaan palvelunkehitykseen. Kyseenomaiseen kontekstiin voi liittää lukuisia relevantteja jatkotutkimuksen aiheita, joista alla esitellään muutama.

Tämän tutkimuksen teoriaosuudessa käsiteltiin asiakkaan osallistamista hieman yleisemmällä tasolla kattavan kuvan tarjoamiseksi NSD-prosessista, ja empiirisen tarkastelun kohteeksi valittiin taas mobiilisovellus, koska niitä kehitetään sähköisten palveluiden yleistyessä yhä enemmän. Asiakkaan osallistamista olisi toki mielenkiintoista tutkia myös aivan muussa kontekstissa, kuten perinteisemmässä face-to-face –kaupankäynnissä. Tällaista tutkimusta voisi tehdä esimerkiksi siitä, miten vähittäistavarakaupan alalla voidaan asiakkaille tuottaa lisäpalveluita suurten toimiyksikköjen yhteyteen, ja miten asiakkaat saadaan osallistettua näiden lisäpalveluiden kehittämiseen.

Tässä tutkimuksessa oli kyse kuluttajien osallistamisesta loppukäyttäjinä uuden palvelun kehitykseen. Yhtä hyvin asiakkaan osallistamista voisi tutkia puhtaasti

B2B-kontekstissa. Yritysten toisilleen tarjoamat uudet ja innovatiiviset palvelut, ja niiden kehittäminen läheisessä yhteistyössä asiakasyrityksen kanssa olisi erinomainen tutkimuskohde. Erityisesti sen suhteen, miten kahden eri organisaation tavoitteet saadaan yhdistettyä niin tehokkaasti, että vain yhdelle yritykselle räätälöidyn palvelun kehittäminen palvelisi molempien liiketoiminnallisia tavoitteita.

Tämän tutkimuksen tapauksena tutkittu S-mobiili menestyi markkinoilla hyvin. Olisi myös mielenkiintoista nähdä lisää tutkimusta siitä, milloin asiakkaan osallistaminen ei ole tuottanut toivottua tulosta, ja markkinatehokkuus on jäänyt heikoksi. Tämänkaltaisessa tutkimuksessa voitaisiin pureutua kaikkiin sellaisiin asioihin, joita tässä tutkimuksessa ei otettu lainkaan huomioon. Toisin sanoa voisi tutkia sitä, mikä kaikki uuden palvelun kehittämisessä voi mennä pieleen ja mitä seurauksia näillä virheillä on palveluorganisaatiolle.

LÄHTEET

- Alam, I. (2000), "The role of users in successful new service development" , In Gundlach, G.T and Murphy, P.E (Eds), *Enhancing knowledge development in marketing, proceedings of the AMA 2000 summer marketing educator's conference, Chicago, IL*, Vol. 11, August, pp. 193-202.
- Alam, I. (2002), "An exploratory investigation of user involvement in new service development", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 30 No.3, pp.250-61.
- Alam, I. (2006), "Removing the fuzziness from the fuzzy front-end of service innovations through customer interactions", *Industrial Marketing Management*, Vol. 35 No.4, pp.468-80.
- Alam, I., Perry, C. (2002), "A customer-oriented new service development process", *Journal of Services Marketing*, Vol. 16 No.6, pp.515-34.
- Alasuutari, P. (1999). ”*Laadullinen tutkimus (2. uud. painos).*”
Tampere: *Vastapaino*.
- Allen, F. & Michaely, R.(2002). Payout Policy.*The Wharton Financial Institutions Center*.Working paper.
- Anders Örténblad, (2001) "On differences between organizational learning and learning organization", *Learning Organization*, The, Vol. 8 Iss: 3, pp.125 – 133.
- Anderson, W.L., Crocca, W.T. (1993), "Engineering practice and codevelopment of product prototypes", *Communications of the ACM*, Vol. 36 No.6, pp.49-56.
- Andreu, L., Sánchez, I., Mele, C. (2011), La co-creación de valor en el comercio minorista: Una aplicación a la distribución del mueble, en *Estrategias competitivas en canales de distribución comercial tradicional versus on-line, Cátedra fundación Ramón Areces de Distribución Comercial*, pp.19-35.
- Anttila, P. 2006. ”*Tutkiva toiminta ja ilmaisu*”, Hamina: Akatiimi.
- Baker, W., Sinkula, J.M. (1999), "Learning orientation, market orientation, and innovation: integrating and extending models of organizational performance", *Journal of Market-Focused Management*, Vol. 4 No.4, pp.295-308.

- Ballantyne, D., Varey, R.J. (2008), "The service-dominant logic and the future of marketing", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 36 No.1, pp.11-14.
- Bennett, R. (1998), "Charities, organisational learning and market orientation: a suggested measure of the propensity to behave as a learning organisation", *Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science*, Vol. 4 No.1, pp.5-25.
- Bonner, J.M., Walker, O.C. (2004), "Selecting influential business-to-business customers in new product development, relational embeddedness and knowledge heterogeneity considerations", *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 21 No.3, pp.155-69.
- Bowers, M.R. (1987), "Developing new services for hospitals: A suggested model", *Journal of Health Care Marketing*, Vol. 7 No.2, pp.35-44.
- Bowers, M.R. (1987), "Developing new services for hospitals: A suggested model", *Journal of Health Care Marketing*, Vol. 7 No.2, pp.35-44.
- Bowers, M.R. (1989), "Developing new services: improving the process makes it better", *Journal of Services Marketing*, Vol. 3 No.1, pp.15-20.
- Brown, J.S, Duguid, P (1991), "Organizational learning and communities-of-practice: toward a unified view of working, learning, and innovation", *Organization Science*, Vol. 2 No.1, pp.40-57.
- Caemmerer B, Wilson A, (2010) "Customer feedback mechanisms and organisational learning in service operations", *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 30 Iss: 3, pp.288 – 311.
- Calantone, R.J., Cavusgil, S.T., Zhao, Y. (2002), "Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance", *Industrial Marketing Management*, Vol. 31 No.6, pp.515-24.
- Carbonell P, Rodriguez-Escudero A, Devashish P, (2012) "Performance effects of involving lead users and close customers in new service development", *Journal of Services Marketing*, Vol. 26 Iss: 7, pp.497 – 509.
- Carbonell, P., Rodriguez-Escudero, A.I., Pujari, D. (2009), "Customer involvement in NSP: an examination of antecedents and outcomes", *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 26 pp.536-50.
- Carlile, P. (2001), "A pragmatic view of knowledge and boundaries: boundary objects in NPD", *Organization Science*, Vol. 13 No.4, pp.442-55.

- Chandler, J.D., Vargo, S.L. (2011), "Contextualization and value-in-context: how context frames exchange", *Marketing Theory*, Vol. 11 No.1, pp.35-49.
- Chen, J., Damanpour, F., Reilly, R.R. (2010), "Understanding antecedents of new product development speed: a meta-analysis", *Journal of Operations Management*, Vol. 28 pp.17-33.
- Ciccantelli, S., Magidson, J. (1993), "From experience: consumer idealized design: involving consumers in the product development process", *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 10 No.4, pp.341-7.
- Constantin, J.A., Lusch, R.F. (1994), Understanding Resource Management, *The Planning Forum*, Oxford.
- Cooper, R.G., Edgett, S.J. (1996), "Critical success factors for new financial services", *Marketing Management*, Vol. 5 No.3, pp.26-37.
- Cooper, R.G., Kleinschmidt, E.J. (1994), "Determinants of timeliness in product development", *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 11 No.5, pp.381-96.
- Cowell, D.W (1988), "New service development", *Journal of Marketing Management*, Vol. 3 No.3, pp.313-27.
- Crawford, C.M (1994), *New Products Management*, Irwin Professional, Burr Ridge, IL.
- Dahlsten, F. (2003), "Avoiding the customer satisfaction rut", *Sloan Management Review*, Vol. 44 No.4, pp.73-7.
- Day, G. (1994a), "Continuous learning about markets", *California Management Review*, Vol. 36 No.4, pp.9-31.
- Durgee, J.F., Colarelli O'Connor, G., Veryzer, R.W. (1998), "Using mini-concepts to identify opportunities for really new product functions", *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 16 No.6, pp.525-43.
- de Brentani, U. (1993), "The new product process in financial services: strategy for success", *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 11 No.3, pp.15-21.
- de Brentani, U (1991), "Success factors in new developing new business services", *European Journal of Marketing*, Vol. 25 No.2, pp.33-59.
- de Brentani, U. (1989), "Success and failure in new industrial services", *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 6 pp.239-58.

Brown, S.W. (2000), "The move to solutions providers", *Marketing Management Journal*, Vol. 9 No.1, pp.10-11.

Deshpande, R., Farley J.U., Webster, F.E. (1993), "Corporate culture, customer orientation and innovativeness in Japanese firms: a quadrad analysis", *Journal of Marketing*, Vol. 57 pp.23-7.

Duncan, R.B., Weiss, A. (1978), "Organisational learning: implications for organisational design", in *Staw, B. (Eds), Research in Organisational Behavior*, JAI Press, Greenwich, CT.

Easingwood, C.J (1986), "New product development for service companies", *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 3 No.4, pp.264-75.

Edvardsson, Meiren, Schäfer, Witell, (2013) "Having a strategy for new service development – does it really matter?", *Journal of Service Management*, Vol. 24 Iss: 1, pp.25 – 44.

Edvardsson, B, Kristensson, P, Magnusson, P, & Sundström, E (2011), "Customer integration within service development—A review of methods and an analysis of insitu and exsitu contributions", *Technovation*, 32, 7/8, pp. 419-429, *Business Source Complete, EBSCOhost*.

Edvardsson, B., Gustafsson, G., Johnson, M., Sandén, B. (2000), *New Service Development and Innovation in the New Economy*, *Studentlitteratur, Lund*.

Edvardsson, B., Olsson, J. (1996), "Key concepts for new service development", *Service Industries Journal*, Vol. 16 No.2, pp.140-64.

Edvardsson, B., Haglund, L., Mattsson, J. (1995), "Analysis, planning, improvisation and control in the development of new services", *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 6 No.2, pp.24-35.

Enkel, E., Kausch, C., Gassmann, O. (2005), "Managing the risk of customer integration", *European Management Journal*, Vol. 23 No.2, pp.203-13.

Ennew, C.T., Binks, M.R. (1996), "Good and bad customers: the benefits of participating in banking relationship", *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 14 No.2, pp.5-13.

Eskola, J. & Suoranta, J. (1998). "Johdatus laadulliseen tutkimukseen." Tampere: Vastapaino.

- Fang, E., Palmatier, R.W., Evans, K.R. (2008), "Influence of customer participation on creating and sharing of new product value", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 36 pp.322-36.
- Felberg, J.D, DeMarco, D.A (1992), "New idea enhancement at Amoco Chemical: an early report from a new system", *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 9 pp.278-86.
- Flint, D.J. (2002), "Compressing new product success-to-success cycle time – deep customer value understanding and idea generation", *Industrial Marketing Management*, Vol. 31 No.4, pp.303-15.
- Fornell, C., Wernefelt, B. (1987), "Defensive marketing strategy by customer complaint management: a theoretical analysis", *Journal of Marketing Research*, Vol. 24 No.November, pp.337-46.
- Froehle, C.M., Roth, A.V., Chase, R.B., Voss, C.A. (2000), "Antecedents of new service development effectiveness: an exploratory examination of strategic operations choices", *Journal of Service Research*, Vol. 3 No.1, pp.3-17.
- Fundin, A.P., and B.L.S. Bergman (2003) "Exploring the Customer Feedback Process", *Measuring Business Excellence*, 7(2), pp. 55-65.
- Gales, L., Mansour-Cole, D. (1995), "User involvement in innovation projects: toward an information processing model", *Journal of Engineering and Technology Management*, Vol. 12 No.1/2, pp.77-109.
- Gruner, K.E., Homburg, C. (2000), "Does customer interaction enhance new product success?", *Journal of Business Research*, Vol. 49 No.1, pp.1-14.
- Grönroos, C. (1994), "From scientific management to service management: a management perspective for the age of service competition", *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 5 No.1, pp.5-20.
- Gustafsson, A., Ekdahl, F., Edvardsson, B. (1999), "Customer focused service development in practice: a case study at Scandinavian Airlines System", *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 10 No.4, pp.344-58.
- Hamel, G., Prahalad, C.K. (1991), "Corporate imagination and expeditionary marketing", *Harvard Business Review*, Vol. 69 No.4, pp.81-92.
- Harari, O. (1994), "The tarpits of market research", *Management Review*, Vol. 83 No.3, pp.42-4.

- Hart, S., Service, L.M (1993), "The effects of managerial attitudes to design on company performance", *Journal of Marketing Management*, Vol. 4 No.2, pp.217-29.
- Hartline, M.D., Maxham, J.G. III, Mckee, D.O. (2000), "Corridors of influence in the dissemination of customer-oriented strategy to customer contact service employees", *Journal of Marketing*, Vol. 64 pp.35-50.
- Hauser, J.R., Tellis, G., Griffin, A. (2006), "Research on innovation: a review and agenda for marketing science", *Marketing Science*, Vol. 25 No.6, pp.687-717.
- Herstatt, C., von Hippel, E. (1992), "Developing new product concepts via the lead user method, a case study in a 'low-tech' field", *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 9 No.3, pp.213-21.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2000). *Tutkimushaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hirsjärvi, S. & Huttunen, J. (1995). "Johdatus kasvatustieteeseen" (4. uud. painos). Helsinki: WSOY.
- Holt, K., Geschka, H., Peterlongo, G. (1984), *Need Assessment: A Key to User-Oriented Product Innovation*, Wiley, Chichester.
- Huber, G.P. (1991), "Organizational learning: the contributing processes and the literatures", *Organization Science*, Vol. 2 pp.88-115.
- Hull, F., Tidd, J. (2002), *Service Innovation: Organizational Responses to Technological Opportunities & Market Imperatives*, Imperial College Press, London.
- Jaworski, B.J., Kohli, A.K. (1993), "Market orientation: antecedents and consequences", *Journal of Marketing*, Vol. 57 pp.53-70.
- Jeppesen, L.B., Molin, M. (2003), "Consumers as co-developers: learning and innovation outside the firm", *Technology Analysis & Strategic Management*, Vol. 15 No.3, pp.363-83.
- Johne, Storey, (1998) "New service development: a review of the literature and annotated bibliography", *European Journal of Marketing*, Vol. 32 Iss: 3/4, pp.184-251.
- Johnston, R. (1989), "The customer as employee", *International Journal of Operations and Production Management*, Vol. 9 No.5, pp.15-23.

- Kaulio, M.A. (1998), "Customer, consumer and user involvement in product development: a framework and a review of selected methods", *Total Quality Management*, Vol. 9 No.1, pp.141-9.
- Kelly, D., Storey, C., (2000) "New service development: initiation strategies", *Library Consortium Management: An International Journal*, Vol. 2 Iss: 5/6, pp.104 – 122.
- Kessler, E.H., Bierly, P.E. III (2002), "Is faster really better? An empirical test of the implication of speed to market", *IEEE Transactions on Engineering Management*, Vol. 49 No.1, pp.2-12.
- Kohler, T., Matzler, K., Fuller, J., 2009. Avatar-based Innovation: using virtual worlds for real-world innovation. *Technovation* 29, 395–407.
- Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. (2005). *Laadulliset tutkimusmenetelmät kauppatieteissä*. Tampere: Vastapaino.
- Kohli, A.K., Jaworski, B.J. (1990), "Market orientation: the construct, research propositions and managerial implications", *Journal of Marketing*, Vol. 54 pp.1-18.
- Kransdorff, A. (1996), "Using the benefits of hindsight - the role of post-project analysis", *The Learning Organization*, Vol. 3.
- Kristensson, P., Matthing, J., Johansson, N. (2008), "Key strategies for the successful involvement of customers in the co-creation of new technology-based services", *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 19 No.4, pp.474-91.
- Kristensson, P., Gustafsson, A., Archer, T. (2004), "Harnessing the creative potential among users", *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 21 pp.4-14.
- Kärkkäinen, H., Piippo, P., Tuominen, M. (2001), "Ten tools for customer-driven product development in industrial companies", *International Journal of Production Economics*, Vol. 69 No.2, pp.161-76.
- Lagrosen, S. (2005), "Customer involvement in new product development: a relationship marketing perspective", *European Journal of Innovation Management*, Vol. 8 No.4, pp.424-36.
- Lagrosen, S. (2001), "Strengthening the weakest link of TQM – from customer focus to customer understanding", *TQM-Magazine*, Vol. 13 No.5, pp.348-54.

- Langerak, F., Hultink, E.J. (2008), "The effect of new product development acceleration approaches on development speed: a case study", *Journal of Engineering and Technology Management*, Vol. 25 pp.157-67.
- Lave, J, Wenger, E (1991), *Situated Learning: Legitimate Peripheral Participation*, Cambridge University Press, Cambridge.
- Leonard, D., Rayport, J.F. (1997), "Spark innovation through empathic design", *Harvard Business Review*, Vol. 75 No.6, pp.102-13.
- Lievens, A., Moenaert, R., Jegers, R.S. (1999), "Linking communication to innovation success in the financial services industry: a case study analysis", *International Journal of Services Industry Management*, Vol. 10 No.1, pp.23-47.
- Lilien, G.L., Morrison, P.D., Searls, K., Sonnack, M., von Hippel, E. (2002), "Performance assessment of the lead user idea-generation process for new product development", *Management Science*, Vol. 48 No.8, pp.1042-59.
- Lovelock, C., Wirtz, J. (2007), *Services Marketing: People, Technology, Strategy*, 6th ed., Prentice-Hall, Upper Saddle River, NJ.
- Lovelock, C.H. (1991), *Services Marketing*, Prentice-Hall International, London.
- Lundkvist, A., Yakhlef, A. (2004), "Customer involvement in new service development: a conversational approach", *Managing Service Quality*, Vol. 14 No.2/3, pp.249-57.
- Lusch, R.F., Vargo, S.L. (2006b), "Service-dominant logic: reactions, reflections and refinements", *Marketing Theory*, Vol. 6 No.3, pp.281-8.
- Lusch, R.F., Vargo, S.L., O'Brien, M. (2007), "Competing through service: insights from service-dominant logic", *Journal of Retailing*, Vol. 83 No.1, pp.5-18.
- Lusch, R.F. (2011), "Reframing supply-chain management: a service-dominant logic perspective", *Journal of Supply Chain Management*, Vol. 47 No.1, pp.14-18.
- Lyles, M.A. (1994), "An analysis of discrimination skills as a process of organizational learning", *The Learning Organization*, Vol. 1 No.1, pp.23-32.
- Magnusson, P.R., Matthing, J., Kristensson, P. (2003), "Managing user involvement in service innovation: experiments with innovating end users", *Journal of Service Research*, Vol. 6 No.2, pp.111-24.
- Magnusson, P. (2003), "Benefits of involving users in service innovation", *European Journal of Innovation Management*, Vol. 6 No.4, pp.228-38.

- Mahmoud M A, Yusif B, (2012) "Market orientation, learning orientation, and the performance of nonprofit organisations (NPOs)", *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 61 Iss: 6, pp.624 – 652.
- Markus, M.L., and J. Mao (2004) "Participation in Development and Implementation - Updating an Old, Tired Concept for Today's IS Contexts", *Journal of the Association for Information Systems*, 5(11-12), pp. 514-544.
- Martin, C.R., Horne, D.A., Schultz, A.M. (1999), "The business-to-business customer in the service innovation process", *European Journal of Innovation Management*, Vol. 2 No.2, pp.55-62.
- Martin, C.R., Horne, D.A. (1995), "Level of success inputs for service innovations in the same firm", *International Journal of Services Industry Management*, Vol. 6 No.4, pp.40-56.
- Matsuno, K., Mentzer, J.T. (2000), "The effects of strategy type on the market orientation-performance relationship", *Journal of Marketing*, Vol. 64 No.4, pp.1-16.
- Matthing, J., Sanden, B., Edvardsson, B. (2004), "New service development: learning from and with customers", *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 15 No.5, pp.479-498.
- Mattila, A., Wirtz, J. (2004), "Consumer complaining to firms: the determinants of channel choice", *Journal of Services Marketing*, Vol. 18 No.2, pp.147-155
- Maxham, J.G.I., Netemeyer, R.G. (2002), "A longitudinal study of complaining customers' evaluations of multiple service failures and recovery efforts", *Journal of Marketing*, Vol. 66No.4, pp.57-71.
- McGuire, E.P (1973), *Evaluating New Product Proposals*, The Conference Board, New York, NY.
- Menor, L., Roth, V.A. (2008), "New service development competence and performance: an empirical investigation in retail banking", *Production and Operations Management*, Vol. 17 No.3, pp.267-84.
- Merisalo-Rantanen, H., Rossi, M., Hallikainen, P., and Nurmimäki, K. (2009), "User Influence in E-Service Evolution: A Case Study of E-Banking," *Communications of the Association for Information Systems*: Vol. 24, Article 41.
- Merisalo-Rantanen H, 2010 Integrating user feedback management, information system and new service development: case E-banking service.

- Merisalo-Rantanen H, 2011 Management of Open-Ended User Feedback in the Continuous Development of information systems and e-services.
- Mullern, M.J., Wildeman, D.M., White, E.A. (1993), "Taxonomy of PD practices: a brief practitioner's guide", *Communications of the ACM*, Vol. 36 No.4, pp.26-71.
- Nambisan, S. (2002), "Designing virtual customer environments for new product development: toward a theory", *The Academy of Management Review*, Vol. 27 No.3, pp.392-413.
- Nambisan, S., Nambisan, P. (2008), "How to profit from a better virtual customer environment", *MIT Sloan Management Review*, Vol. 49 No.3, pp.53-63.
- Narver J.C., Slater, S.F. (1990), "The effect of a market orientation on business profitability", *Journal of Marketing*, Vol. 54 pp.20-35.
- Neale, M.R., Corkindale, D.R. (1998), "Co-developing products: involving customers earlier and more deeply", *Long Range Planning*, Vol. 31 No.3, pp.418-425.
- Ng, I.C.L., Smith, L.A., Vargo, S.L. (2012), "An integrative framework of value", *paper presented at 12th International Research Conference in Service Management, La Londe les Maures, France, 29 May-1 June.*
- Noordhoff, C. (2007), "Marketing knowledge and competencies in co-creation relationship", *PhD dissertation, Maastricht University, Maastricht.*
- Normann, R. (1984), *Service Management: Strategy and Leadership in Service Businesses*, Wiley, Chichester.
- Olson, E.L., Bakke, G. (2001), "Implementing the lead user method in a high technology firm: a longitudinal study of intentions versus actions", *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 18 No.6, pp.388-95.
- Ordanini, A., Maglio, P.P. (2009), "Market orientation, internal process and external network: key decision nodes in new service development", *Decision Sciences*, Vol. 40 No.3, pp.601-25.
- Paparoidamis, N.G. (2005), "Learning orientation and leadership quality: their impact on salespersons' performance", *Management Decision*, Vol. 43 No.7/8, pp.1054-63.
- Pitta, D.A., Franzak, F., Katsanis, L.P. (1996), "Redefining new product development teams: learning to actualize consumer contributions", *Journal of Product & Brand Management*, Vol. 5 No.6, pp.48-60.

- Prahalad, C.K., Ramaswamy, V. (2000), "Co-opting customer competence", *Harvard Business Review*, Vol. 78 No.1, pp.79-87.
- Ramler, R., K. Wolfmaier, and E. Weippl (2004) "From Maintenance to Evolutionary Development of Web Applications: A Pragmatic Approach", *Proceedings of the International Conference on Web Engineering, Munich, Germany, Springer-Verlag*, pp. 287-299.
- Read, W.H. (1962), "Upward communication in industrial hierarchies", *Human Relations*, Vol. 22 No.2, pp.3-15.
- Richter, I (1998), "Individual and organizational learning at the executive level: towards a research agenda", *Management Learning*, Vol. 29 No.3, pp.299-316.
- Robinson, A.G, Stern, S (1997), *Corporate Creativity, Berrett Koehler, San Francisco, CA*.
- Sampson, S.E. (1996), "Ramifications of monitoring service quality through passively solicited customer feedback", *Decision Sciences*, Vol. 27 No.4, pp.601-22.
- Scarborough, H., Lannon, R. (1989), "The management of innovation in the financial services sectors: a case study", *Journal of Marketing Management*, Vol. 5 No.1, pp.51-62.
- Scheuing, E.E., Johnson, E.M. (1989), "A proposed model for new service development", *Journal of Services Marketing*, Vol. 3 No.2, pp.25-35.
- Scheuing, E.E, Johnson, E.M (1989), "New product development and management in financial institutions", *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 7 No.2, pp.17-21.
- Schneider, B, Bowen, D.E (1984), "New service design, development and implementation and the employee", in George, W.R, Marshall, C.E (Eds), *Developing New Services, American Marketing Association, Chicago, IL*, pp.82-101.
- Senge, P. (1990), "The leader's new work: building learning organizations", *Sloan Management Review*, Vol. 32 No.1, pp.7-24.
- Senge, P.M. (1994), *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization, 2nd ed., Doubleday/Currency, New York, NY*.
- Shaw, B. (1985), "The role of the interaction between the user and the manufacturer in medical equipment innovation", *R&D Management*, Vol. 15 No.4, pp.283-92.

- Shunzhong, L. (2009), "Organizational culture and new NSD performance: insights from knowledge intensive business services", *International Journal of Innovation Management*, Vol. 13 No.3, pp.371-92.
- Sigala, M. (2011a), "Web 2.0 and customer involvement in new service development: a framework, cases and implications in tourism", in Sigala, M., Christou, E., Gretzel, U. (Eds), *Web 2.0 in Travel, Tourism and Hospitality: Theory, Practice and Cases*, Ashgate, Aldershot.
- Sigala, M., Chalkiti, K. (2007), "New service development: preliminary findings on process development and assessment from the Greek hotels", *Advances in Hospitality and Leisure*, Vol. 3 pp.131-53.
- Sinkula, J. (1994), "Market information processing and organizational learning", *Journal of Marketing*, Vol. 58 No.1, pp.35-45.
- Skyrme, D. (1996), "The learning organisation", *Management Insight*, No.3.
- Slater, S.F. (2001), "Market orientation at the beginning of a new millennium", *Managing Service Quality*, Vol. 11 No.4, pp.230-2.
- Slater, S.F., Narver, J.C. (1998), "Customer-led and market-oriented: let's not confuse the two", *Strategic Management Journal*, Vol. 19 pp.1001-6.
- Slater, S.F., Narver, J.C. (1995), "Market orientation and the learning organization", *Journal of Marketing*, Vol. 59 No.3, pp.63-75.
- Slater, S.F., Narver, J.C. (1994), "Does competitive environment moderate the marketing orientation-performance relationship?", *Journal of Marketing*, Vol. 58 pp.46-55.
- Slocum, J.W, McGill, M, Lei, D.T (1994), "The new learning strategy: anytime, anything, anywhere", *Organizational Dynamics*, pp.33-47.
- Smedlund, A. (2008), "Identification and management of high-potential professional services", *Management Decision*, Vol. 46 No.6, pp.864-79.
- S-pankin verkkosivut: www.s-pankki.fi, lainattu 8.4.2014.
- Storey, C., Hull, F.M. (2010), "Service development success: a contingent approach by knowledge strategy", *Journal of Service Management*, Vol. 21 No.2, pp.140-61.
- Sullivan, R. (2000), "Entrepreneurial learning and mentoring", *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, Vol. 6 No.3, pp.160-72.

- Tax, S.S., Brown, S.W., Chandrashekar, M. (1998), "Customer evaluations of service complaint experiences: implications for relationship marketing", *Journal of Marketing*, Vol. 62 No.2, pp.60-76.
- Teixeira, D, Ziskin, J (1993), "Achieving quality with customer in mind", *Bankers Magazine*, pp.29-35.
- Thomke, S. (2003), "R&D comes to services: Bank of America's path breaking experiments", *Harvard Business Review*, Vol. 81 No.4, pp.71-9.
- Tronvoll, B. (2007b), "Customer complaint behaviour from the perspective of the service-dominant logic of marketing", *Managing Service Quality*, Vol. 17 No.6, pp.601-20.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2002) *Laadullinen tutkimus ja sisälönanalyysi*. Helsinki: Tammi.
- Ulwick, A.W. (2002), "Turn customer input into innovation", *Harvard Business Review*, Vol. 80 No.1, pp.91-7.
- Vandermerwe, S (1987), "Diffusing new ideas in-house", *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 4 pp.256-64.
- Vargo, S.L. (2009), "Toward a transcending conceptualization of relationship: a service-dominant logic perspective", *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 24 No.5/6, pp.373-9.
- Vargo, S.L., Lusch, R.F. (2004b), "Evolving to a new dominant logic for marketing", *Journal of Marketing*, Vol. 68 No.1, pp.1-17.
- Vargo, S.L., Lusch, R.F. (2008), "Service-dominant logic: continuing the evolution", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 36 No.1, pp.1-10.
- Vargo, S.L., Lusch, R.F. (2004b), "Evolving to a new dominant logic for marketing", *Journal of Marketing*, Vol. 68 No.1, pp.1-17.
- Veryzer, R.W. (1998), "Discontinuous innovation and the new product development process", *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 15 No.4, pp.304-21.
- von Hippel, E., Katz, R., 2002. Shifting innovation to users via toolkits. *Management Science* 48, 821–833.
- von Hippel, E. (2001), "User toolkits for innovation", *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 18 No.1, pp.247-57.

- von Hippel, E. (1986), "Lead users: a source of novel product concepts", *Management Science*, Vol. 32 No.7, pp.791-805.
- Voorhees, C.M., Brady, M.K., Horowitz, D.M. (2006), "A voice from the silent masses: an exploratory and comparative analysis of noncomplainers", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 34 No.4, pp.514-27.
- Voss, C.A. (1985), "The role of users in the development of applications software", *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 2 No.2, pp.113-21.
- Wenger, E (1991), "Communities of practice: where learning happens", *Benchmark*, Vol. Fall pp.6-8.
- Wikström, S. (1996), "The customer as co-producer", *European Journal of Marketing*, Vol. 3 No.4, pp.6-19.
- Wirtz J, Tambyah S K, Mattila, A S, 2010, Organizational learning from customer feedback received by service employees: A social capital perspective. *Journal of Service Management* 21.3 (2010): 363-387.
- Wirtz, J., Lee, M.C. (2003), "An empirical study on the quality and context-specific applicability of commonly used customer satisfaction measures", *Journal of Service Research*, Vol. 5 No.4, pp.345-55.
- Wirtz, J., Tomlin, M. (2000), "Institutionalizing customer-driven learning through fully integrated customer feedback systems", *Managing Service Quality*, Vol. 10 No.4, pp.205-15.
- Yin, R. (1994). *Case study research: Design and methods* (2. painos). Thousand Oaks: Sage Publishing.
- Zeithaml, V.A., Berry, L.L., Parasuraman, A. (1996), "The behavioral consequences of service quality", *Journal of Marketing*, Vol. 60 No.2, pp.31-46.
- Zeithaml, V.A., Bitner, M.J. (2000), *Services Marketing: Integrating Customer Focus across the Firm*, 2nd ed., Irwin/McGraw-Hill, Boston, MA.

LIITTEET

Liite 1: Haastattelurunko

Haastattelukysymykset:

- Kertoisitko lyhyesti kuka olet ja nykyinen toimenkuvasi/asemasi yrityksessä
- Voisitko lyhyesti kuvailla kehitettyä palvelua (sisältö, ydinhyöty, kohderyhmä)
- Mitkä ovat yrityksenne arvot ja miten ne heijastuvat palvelun kehitykseen (mikä on heidän S-D logic, miten luovat arvoa yhdessä asiakkaiden kanssa)
- Mistä uuden palvelun kehittämisprosessi saa alkunsa (mistä ideat tulevat, saavat alkunsa (asiakkaat /markkinatieto, työntekijät, kilpailijat jne.)
- miten osallistatte asiakkaat osaksi uuden palvelun kehittämisprosessia? Millä työkaluilla asiakkaat sitoutetaan siihen?
- Miten olette keränneet ja hyödyntäneet asiakaspalautetta?
- Moneenko osaan jaoitte uuden palvelun kehittämisprosessin (esim. ideagenerointi, analysointi, lanseeraus jne.)
 - Edelliseen kysymykseen liittyen, missä prosessin vaiheissa asiakkaiden merkitys oli suurimmillaan ja millä tavalla?
- Miten otitte huomioon asiakastyyppeiden erot valikoidessanne asiakkaita osaksi palvelun kehitysprosessia, kuten käyttäjäraateja tms. (lead users, heavy users, light users, close customers...)
- Miten asiakkaat on huomioitu palvelun lanseerauksen jälkeen (palautteiden käsittely, palvelun jatkuva kehittäminen jne)?