

TAMPEREEN YLIOPISTO
Johtamistieteiden laitos

PALVELUINNOVAATIOIDEN YHTEISLUOMINEN

Case: OP-Pohjola-ryhmän verkkopalvelut

Yrityksen taloustiede, markkinointi
Pro gradu -tutkielma
Toukokuu 2010
Ohjaaja: Hannu Kuusela

Sanna Jaakonsaari

TIIVISTELMÄ

Tampereen yliopisto Johtamistieteiden laitos, yrityksen taloustiede, markkinointi

Tekijä: JAAKONSAARI, SANNA
Tutkielman nimi: Palveluinnovaatioiden yhteisluominen. Case: OP-Pohjola-ryhmän verkkopalvelut
Pro gradu -tutkielma: 88 sivua, 2 liitesivua
Aika: Toukokuu 2010
Avainsanat: Palveluinnovaatio, yhteisluominen, verkkopalvelut, palveluskeskeinen logiikka, eläytymismenetelmä

Finanssialalla eli pankki- ja vakuutuspalveluissa on tapahtunut kahden viimeisen vuosikymmenen aikana lukuisia muutoksia, jotka ovat lisänneet alan kilpailua. Tästä syystä finanssialalla toimiville yrityksille on yhä tärkeämpää luoda palveluinnovaatioita, joita asiakkaat arvostavat. Markkinoinnin uuden palveluskeskeisen logiikan mukaan juuri asiakas määrittelee palveluiden arvon käyttöarvona. Asiakkaiden tulisi siis olla mukana arvon yhteisluomisessa jo luotaessa palveluinnovaatioita, jotta yrityksen esittämä arvoehdotus vastaisi mahdollisimman hyvin asiakkaan näkemystä arvosta.

Palveluinnovaatioiden luomisesta on aiemmissa tutkimuksissa esitetty useita erilaisia malleja, joista osassa nähdään myös asiakas osana innovointiprosessia. Tärkeimpinä ennakkoehtoina asiakkaiden osallistumiselle innovointiin voidaan pitää sitä, että heillä on innovoinnissa vaadittavia resursseja ja että he odottavat hyötyvänsä osallistumisesta. Muita aiemmissa tutkimuksissa esiin nostettuja tärkeitä palveluinnovaatioiden yhteisluomisen prosessin elementtejä ovat palveluinnovaatioiden yhteisluomisen tyyppi, innovointiprosessin vaiheet ja asiakkaiden osallistumisen intensiivisyys.

Tutkielman empiirinen aineisto on tuotettu eläytymismenetelmällä, jossa vastaajat eläytyvät kehyskertomuksessa annettuun tilanteeseen. Tässä tutkielmassa vastaajat kirjoittavat tarinoita siitä, millaisia pankin verkkopalveluita koskevien palveluinnovaatioiden yhteisluomisen prosesseja he pitävät mahdollisina ja miten ja miksi he itse haluaisivat osallistua innovointiin. Vastaukset pohjautuvat yhteen kolmesta kehyskertomuksesta, joten analysoinnissa tarkastellaan eri kehyskertomuksiin pohjautuvien vastausten eroja ja vastauksissa mainittuja palveluinnovaatioiden yhteisluomisen prosessin olennaisia elementtejä.

Tutkielman tuloksista käy ilmi, mitä osallistumismuotoja verkkopalveluita koskevien palveluinnovaatioiden yhteisluomisessa vastaajat pitävät mahdollisina, mitä hyötyjä he odottavat innovointiin osallistumisesta ja mitä resursseja he uskovat innovointiin osallistumisen vaativan heiltä. Lisäksi näiden palveluinnovaatioiden yhteisluomisen prosessin elementtien perusteella muodostetaan osallistujatyyppejä, jotka kuvaavat asiakkaiden erilaisia mahdollisia tapoja osallistua tähän prosessiin. Tutkielman olennainen kontribuutio on myös teoreettisen viitekehyksen ja tutkielman aineiston pohjalta muodostettu kokonaisnäkemys palveluinnovaatioiden yhteisluomisen prosessista, jossa tuodaan esille prosessin olennaisten elementtien välisiä suhteita.

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	5
1.1 FINANSSIALA, PALVELUINNOVAATIOT JA YHTEISLUOMINEN	5
1.2 OP-POHJOLA-RYHMÄ JA SEN VERKKOPALVELUT	7
1.3 TUTKIMUSONGELMA JA TUTKIELMAN TAVOITTEET	8
1.4 RAJAUKSET	8
1.5 KESKEISET KÄSITTEET	9
1.6 METODOLOGISET VALINNAT	10
1.7 TUTKIELMAN RAKENNE	13
2 PALVELUINNOVAATIOT JA INNOVOINTIPROSESSI.....	14
2.1 PALVELUINNOVAATIOT TUTKIMUSKOHTENA	14
2.1.1 <i>Palveluinnovaation käsite</i>	15
2.1.2 <i>Palveluinnovaatioiden innovatiivisuusaste</i>	16
2.2 PALVELUIDEN INNOVOINTIPROSESSI.....	17
2.3 PALVELUSKESKEINEN LOGIIKKA INNOVOINNIN JA ASIAKKAIDEN YHDISTÄJÄNÄ ...	21
3 PALVELUINNOVAATIOIDEN YHTEISLUOMINEN – ASIAKAS OSANA INNOVOINTIPROSESSIA.....	25
3.1 EDELLYTYKSET ASIAKKAIDEN OSALLISTUMISELLE YHTEISLUOMISEEN	25
3.2 ASIAKKAIDEN OSALLISTUMISMUODOT YHTEISLUOMISESSA	29
3.2.1 <i>Perinteisestä virtuaaliseen palveluinnovaatioiden yhteisluomiseen</i>	29
3.2.2 <i>Teknologisten palveluinnovaatioiden yhteisluominen</i>	31
3.2.3 <i>Yhteisöllinen palveluinnovaatioiden yhteisluominen</i>	32
3.3 ASIAKKAAT INNOVOINTIPROSESSIN ERI VAIHEISSA	34
3.4 TEOREETTISEN VIITEKEHYKSEN SYNTEESI.....	38
4 TUTKIMUKSEN EMPIIRINEN TOTEUTUS	40
4.1 TUTKIMUKSEN KOHDERYHMÄ	40
4.2 ESIYMMÄRRYS	41
4.3 AINEISTON TUOTTAMINEN.....	42
4.3.1 <i>Eläytymismenetelmä</i>	42
4.3.2 <i>Tutkimuksen pilotointi ja varsinaisen aineiston tuottaminen</i>	43
4.4 AINEISTON KÄSITTELY JA TULKINTA	45
4.5 TUTKIMUKSEN LUOTETTAVUUS JA LAATU	47
5 TUTKIMUSTULOKSET	52
5.1 OSALLISTUMISMUOTOJEN, HYÖTYJEN JA RESURSSIEN ESIINTYMINEN AINEISTOSSA	52
5.2 OSALLISTUJATYYPIT	59
5.2.1 <i>Palautteenantaja</i>	59
5.2.2 <i>Arvostusta hakeva haastateltava</i>	60
5.2.3 <i>Vapaa haastateltava</i>	62
5.2.4 <i>Itsenäinen ideoija</i>	64
5.2.5 <i>Mielihyvähakuinen keskustelija</i>	65
5.2.6 <i>Avoin keskustelija</i>	67
5.2.7 <i>Anonyymi keskustelija</i>	69
5.2.8 <i>Moniresurssinen monikanavan hyödyntäjä</i>	70
5.3 INNOVOINTIPROSESSI ASIAKKAIDEN NÄKÖKULMASTA	72

6 PÄÄTELMÄT	78
6.1 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET	78
6.2 JATKOTUTKIMUSMAHDOLLISUUDET	82
LÄHTEET	84
LIITTEET	89
LIITE 1: KEHYSKERTOMUKSEN MUUNNELMAT	89
LIITE 2: VASTAAJILLE OHJEISTUKSEKSI LÄHETETTY SÄHKÖPOSTIViesti	90

TAULUKOT

TAULUKKO 1: VASTAUKSISSA MAINITUT ASIAKKAIDEN OSALLISTUMISMUODOT.	53
TAULUKKO 2: VASTAUKSISSA MAINITUT ASIAKKAIDEN ODOTTAMAT HYÖDYT.....	54
TAULUKKO 3: VASTAUKSISSA MAINITUT ASIAKKAILTA VAADITTAVAT RESURSSIT.	57

KUVIOT

KUVIO 1: PERINTEINEN PALVELUINNOVAATIOIDEN LUOMISPROSESSI	18
KUVIO 2: VUOROVAIKUTUSTA JA OPPIMISTA KOROSTAVA PALVELUINNOVAATIOIDEN LUOMISPROSESSI.....	20
KUVIO 3: YRITYS JA ASIAKAS TUOTTEIDEN YHTEISTUOTTAMISEN JA ARVON SEKÄ INNOVAATIOIDEN YHTEISLUOMISEN PROSESSEISSA	22
KUVIO 4: PALVELUINNOVAATIOIDEN YHTEISLUOMISEN NELJÄ TYYPPIÄ	35
KUVIO 5: TEOREETTINEN VIITEKEHYS: ASIAKAS JA YRITYS OSANA PALVELUINNOVAATIOIDEN YHTEISLUOMISTA	38
KUVIO 6: PALVELUINNOVAATIOIDEN YHTEISLUOMISEN PROSESSIN VAIHEET ASIAKKAIDEN NÄKÖKULMASTA.....	73
KUVIO 7: MONIRESURSSINEN MONIKANAVAN HYÖDYNTÄJÄ OSANA PALVELUINNOVAATIOIDEN YHTEISLUOMISTA	79

1 JOHDANTO

1.1 Finanssiala, palveluinnovaatiot ja yhteisluominen

Finanssialalla on kahden viimeisen vuosikymmenen aikana tapahtunut merkittäviä muutoksia, joiden vuoksi se on mielenkiintoinen tutkimuskohde (Alam 2003, 974). Näitä muutoksia ovat säännöstelyn purkaminen, finanssipalveluja tarjoavien yritysten kirjon laajeneminen, uusien palveluiden kehityskustannusten kasvu, teknologian nopea kehittyminen, asiakkaiden kasvava vaatimustaso ja alan toimijoiden yhdistyminen (Akamavi 2005, 359). Suomessa näitä muutoksia ilmentävät muun muassa S-pankin synty, Danske Bankin Sampo-kauppa, yhtenäinen euromaksualue SEPA, e-lasku, eläkesäästämistä uudistanut laki pitkäaikaissäästämisestä ja Finanssialan Keskusliitossa tehty havainto toimialaliukumasta (Finanssialan Keskusliitto ry 2009; Juote 2010, 31; Kaihlanen 2006, A17; Mäkelä 2010, 33). Toimialaliukuman seurauksena monissa finanssialan yrityksissä on niin pankki- kuin vakuutustoimintaakin ja pankit ja vakuutusyhtiöt tarjoavat samankaltaisia tuotteita esimerkiksi säästämässä, sijoittamisessa ja vakuuttamisessa.

Monet näistä finanssialalla tapahtuneista muutoksista kiristävät alalla vallitsevaa kilpailutilannetta. Innovaatioiden luominen on yksi mahdollisuus erottautua kilpailijoista ja menestyä, ja erityisesti palveluinnovaatiot ovat nykyisissä tietoyhteiskunnissa toimiville yrityksille tärkeä kilpailukeino (Paton & McLaughlin 2008, 78; Vermeulen 2004, 43). Niiden avulla voidaan parantaa palveluiden laatua ja alentaa hintoja sekä jopa luoda uusia markkinoita (Hauser, Tellis & Griffin 2006, 687). Palveluinnovaatioiden luomista ei kuitenkaan vielä ilmiönä ymmärretä riittävästi, eikä niiden luominen ole tähän mennessä käytännössä ollut niin systemaattista ja luovaa kuin tavarainnovaatioiden luominen (Bitner, Ostrom & Morgan 2008, 66; Chesbrough 2005, 43–44; Menor, Tatikonda & Sampson 2002, 136; Paton & McLaughlin 2008, 78). Syynä tähän voi olla se, että innovaatiot yhdistetään yleensä tavaroihin ja että palveluiden ominaispiirteet ovat innovaatioiden luomisen kannalta haastavia (Alam 2002, 250; Bitner ym. 2008, 66).

Lisäksi yritykset hyötyvät palveluinnovaatioista vain, jos ne täyttävät asiakkaiden tarpeita oikea-aikaisesti ja asiakkaat arvostavat niitä (Alam 2002, 250; Hauser ym. 2006, 688). Asiakkaiden tarpeiden ymmärtäminen taas on yrityksille haasteellista. Yhdessä markkinoinnin tieteenalan tämän hetken keskustelluimmista näkökulmista – markkinoinnin palveluskeskeisessä¹ logiikassa – ehdotetaan, että yritysten tulisi tehdä yhteistyötä asiakkaidensa kanssa ja oppia heiltä, jotta yritysten tekemät arvoehdotukset vastaisivat mahdollisimman hyvin asiakkaan määrittelemää palvelun käyttöarvoa (Vargo & Lusch 2004, 10–12). Yhteistyön ansiosta yritykset voivat siis ymmärtää asiakkaidensa tarpeita ja vaatimuksia paremmin (Blazevic & Lievens 2008, 138). Yhteistyötä yritys ja asiakas voivat tehdä esimerkiksi tuottamalla palveluita yhdessä (Etgar 2008, 103–105; Vargo & Lusch 2008, 8). Palveluiden yhteistuottamisen prosessin kahta ensimmäistä vaihetta voidaan pitää innovaatioiden yhteisluomisena, joten innovaatioiden yhteisluominen on yritykselle yksi mahdollisuus ymmärtää paremmin asiakkaidensa tarpeita ja luoda arvoa yhdessä heidän kanssaan.

Yritys voi myös toiminnallaan vaikuttaa siihen, missä määrin asiakas pystyy toimimaan palveluiden yhteistuottajana, ja samalla yritys vaikuttaa asiakkaan kulutuskokemukseen ja siten edelleen asiakkaan näkemykseen palvelun käyttöarvosta (Lusch, Vargo & O'Brien 2007, 11–12). Pankin tarjoama mahdollisuus osallistua palveluinnovaatioiden yhteisluomiseen antaa asiakkaalle enemmän valtaa palveluiden tuottamisessa ja luo psykologisia hyötyjä, sillä mahdollisuus olla mukana uusien palveluiden kehittämisessä pienentää niihin yhdistettyä riskiä. Palveluinnovaatioiden yhteisluomisen ohella pankki voi tukea asiakastaan esimerkiksi verkkopalveluiden tuottamisessa tarjoamalla niiden käytöstä taloudellisia hyötyjä ja niiden käyttöön vaadittavia aineellisia resursseja sekä kehittämällä niiden käytössä vaadittavia asiakkaiden tietotaitoja.

Näitä kolmea tutkimuskohdetta – finanssialaa, palveluinnovaatioita ja yhteisluomista – voidaan pitää hyvin ajankohtaisina ilmiöinä varsinkin, kun ne yhdistetään toisiinsa. Palveluinnovaatioiden yhteisluominen on mainittu lukuisissa yhteyksissä ilmiöksi, jonka tutkiminen olisi tärkeää niin akateemisesta kuin käytännön näkökulmastakin (Akamavi 2005, 373; Alam 2002, 250–251; Kristensson, Matthing & Johansson 2008,

¹ Englanninkielinen sana service käännetään yleensä suomeksi ”palvelu”. Service ei kuitenkaan tarkoita tässä yhteydessä aineetonta tuotetta, vaan prosessia, jossa yksi entiteetti käyttää resurssejaan toisen entiteetin hyväksi (Vargo & Lusch 2008, 2). Näin ollen kuvaavampi suomen kielen sana on palvelus.

475; Matthing, Sandén & Edvardsson 2004, 479–480). Akateemisesta näkökulmasta katsottuna kaivataan uusia tutkimuksia palveluskeskeiseen logiikkaan liittyvistä arvon yhteisluomisen prosesseista, jotta markkinoinnin tieteenala kehittyisi (Vargo, Maglio & Akaka 2008, 145). Käytännön näkökulmasta palveluinnovaatioiden yhteisluomisen tutkiminen on tärkeää esimerkiksi juuri nopeasti muuttuvalla finanssialalla toimivien yritysten kilpailukyvyyn lisäämiseksi (Akamavi 2005, 359–360; Alam 2002, 250; Alam 2003, 974). Tämä tutkielma omalta osaltaan kasvattaa teoreettista ymmärrystä palveluinnovaatioiden yhteisluomisesta, sillä siinä analysoidaan verkkopalveluita koskevien palveluinnovaatioiden yhteisluomista pankin asiakkaan näkökulmasta.

1.2 OP-Pohjola-ryhmä ja sen verkkopalvelut

Tutkielman empiirinen aineisto tuotetaan OP-Pohjola-ryhmään kuuluvan Tampereen Seudun Osuuspankin asiakkaiden avulla ja empiirisessä osuudessa keskitytään käsittelemään OP-Pohjola-ryhmän verkkopalveluita koskevia palveluinnovaatioita. OP-Pohjola-ryhmä ja sen verkkopalvelut ovat siis tutkielman kohteena oleva tapaus, joten niitä esitellään seuraavaksi lyhyesti.

OP-Pohjola-ryhmä koostuu 220 itsenäisestä osuuspankista ja niiden omistamasta OP-Keskuksesta ja sen tytär- ja lähiyhteisöistä, kuten Pohjola Pankki Oyj:stä (OP-Pohjola-ryhmä 2010b). Osuuskuntamuotoiset osuuspankit ovat asiakkaidensa omistamia, ja OP-Pohjola-ryhmän 4,1 miljoonasta asiakkaasta Suomessa 1,3 miljoonaa on osuuspankkien omistajajäseniä. Omistajajäsenillä on mahdollisuus saada OP-bonuksia ja muita etuja sekä osallistua pankin hallintoon ja päätöksentekoon.

OP-Pohjola-ryhmän asiakkaat voivat valita toimipaikkojen, internetin ja puhelimen väliltä itselleen sopivan asiointikanavan (OP-Pohjola-ryhmä 2010a). Internetpalvelut, GSM-palvelun ja automaattisen puhelinpalvelun kattavien verkkopalveluiden merkitys kasvaa koko ajan niin eri pankki- ja vakuutuspalveluiden käyttökanavana kuin uusien palveluiden ostokanavanakin. OP-Pohjola-ryhmällä oli vuoden 2009 lopussa verkkopalvelusopimuksen tehneitä asiakkaita noin 1,4 miljoonaa ja pankin tarjoamia internet-asiakaspäätteitä 564 kappaletta. Laskuista maksettiin jo 77 % verkkopalvelun kautta. Palveluiden kehittämisestä vastaa OP-Keskus osk (OP-Pohjola-ryhmä 2010b).

1.3 Tutkimusongelma ja tutkielman tavoitteet

Tässä tutkielmassa luodaan teoreettinen näkemys palveluinnovaatioiden yhteisluomisen prosessin olennaisista elementeistä sekä prosessista kokonaisuudessaan. Tutkielman kontekstina ovat OP-Pohjola-ryhmän verkkopalvelut ja ilmiötä analysoidaan OP-Pohjola-ryhmän asiakkaiden näkökulmasta. Tutkimusongelmana on:

Millä eri tavoilla pankin asiakas voi osallistua verkkopalveluita koskevien palveluinnovaatioiden yhteisluomiseen pankin kanssa?

Seuraavat kolme tutkielmalle asetettua tavoitetta ovat keinoja vastata tähän tutkimusongelmaan. Tutkielman ensimmäisenä tavoitteena on eritellä verkkopalveluita koskevan innovointiprosessin aikana asiakkaiden ja pankin väliseen vuorovaikutukseen vaikuttavia palveluinnovaatioiden yhteisluomisen prosessin elementtejä ja analysoida niiden merkitystä asiakkaiden näkökulmasta. Tutkielman toisena tavoitteena on analysoida, millaiset palveluinnovaatioiden yhteisluomisen prosessin elementtien erilaisista yhdistelmistä muodostuneet innovointiprosessit ovat pankin asiakkaiden näkökulmasta mahdollisia. Tutkielman kolmantena tavoitteena on kuvata ja ymmärtää, mistä vaiheista palveluinnovaatioiden yhteisluomisen prosessi asiakkaan näkökulmasta koostuu.

1.4 Rajaukset

Ensinnäkin tässä tutkielmassa palveluinnovaatioiden yhteisluomista tarkastellaan pankin asiakkaiden näkökulmasta: palveluinnovaatioiden yhteisluomisen prosessin olennaiset elementit valitaan, olennaisten elementtien mahdollisia yhdistelmiä analysoidaan ja prosessin vaiheet kuvataan heidän näkökulmastaan. Palveluntarjoajan eli pankin näkökulma jää siis tarkastelun ulkopuolelle.

Toisekseen tässä tutkielmassa rajaudutaan analysoimaan vain verkkopalveluita koskevia palveluinnovaatioita. Tarkastelun ulkopuolelle jäävät siten pankin konttorissa asiakkaalle henkilökohtaisesti tarjottavia palveluita sekä sellaisia itsepalvelukanavia kuin laskunmaksu- ja käteisautomaatteja koskevat palveluinnovaatiot.

1.5 Keskeiset käsitteet

Palveluinnovaatio on yrityksen näkökulmasta jonkin hyödyn tavoittelemisen vuoksi tietoisesti luotu uusi ydinpalvelu tai palvelukonsepti, palvelun toimitusmenetelmä tai palvelun tuottamiseen liittyvä teknologia tai uudistus jossain näistä palvelun ulottuvuuksista (de Jong & Vermeulen 2003, 845–846). Usein palveluinnovaatio ei puhtaasti kosketa vain yhtä palvelun ulottuvuutta, vaan aiheuttaa joukon muutoksia useissa palvelun ulottuvuuksissa samalla kertaa. Asiakkaan näkökulmasta palveluinnovaatio on joko ratkaisu asiakkaan uuteen ongelmaan tai tehokkaampi tapa ratkaista asiakkaan vanha ongelma (Gadrey, Gallouj & Weinstein 1995, 6). Ratkaisu asiakkaan uuteen ongelmaan on yleensä ydinpalveluinnovaatio ja tehokkaampi tapa ratkaista asiakkaan vanha ongelma on puolestaan innovaatio palveluprosessissa.

Palveluinnovaatioiden yhteisluominen määritellään tässä tutkielmassa Matthingia ym. (2004, 487) mukailten palveluinnovaation kehittämisprojektin tasolla olevina prosesseina, tekoina ja vuorovaikutuksena, joiden avulla palvelun tuottaja tekee yhteistyötä nykyisten tai potentiaalisten asiakkaidensa kanssa. Palveluinnovaatioiden yhteisluomisessa asiakkaat ovat mukana kehittämisprojektissa sen alusta alkaen (Kristensson ym. 2008, 475).

Verkkopalveluilla tarkoitetaan tässä tutkielmassa OP-Pohjola-ryhmän verkkopalveluita. Niitä ovat internetpalvelut eli op.fi, pohjola.fi, pda.fi, helppo.fi ja Yrityspalvelut sekä GSM-palvelu ja automaattinen puhelinpalvelu (OPK Myyntikanavat ja myynnin tuki 2008). Empiirisen aineiston tuottamiseen käytettävissä kehyskertomuksissa käytetään termiä *verkkopankkipalvelu* (liite 1). Tässä yhteydessä sillä tarkoitetaan samaa kuin termillä verkkopalvelu. Pankki-sanalla lisäyksellä varmistetaan, että vastaajat ymmärtävät, että kehyskertomuksessa tarkoitetaan pankin tarjoamia verkkopalveluita.

Tässä tutkielmassa käytetään rinnakkain termejä *kertomus* ja *narratiivi*. Niillä tarkoitetaan tietystä tilanteesta ja tietyssä aikana kirjoitettua tarinan kirjallista esitysmuotoa (Eriksson & Kovalainen 2008, 212). Kertomuksella on määritelty rakenne ja yhtenäinen juoni, ja se voidaan kirjoittaa jostain tietystä näkökulmasta.

1.6 Metodologiset valinnat

Tässä tutkielmassa on hyödynnetty narratiivisuutta kolmella eri tasolla. Ylimmällä tasolla on konstruktivistinen tieteenfilosofinen näkemys tietoon, johon narratiivisuus läheisesti liittyy (Heikkinen 2007, 144). Konstruktivismiin pohjautuvan subjektiivisen maailman paradigman mukaan ei ole olemassa objektiivista todellisuutta, vaan sen sijaan sosiaalinen todellisuus, joka muodostuu ihmisten subjektiivisista ja yhteisistä kokemuksista (Arndt 1985, 16). Nykyisissä kulttuureissa luodaan paljolti erilaisten tekstiä sisältävien esitysten avulla versioita tästä sosiaalisesta todellisuudesta ja tekstin luojasta itsestään (Atkinson & Coffey 2004, 57–58). Tekstit ovat siis kulttuurisia arvoja kuvaavia sosiaalisia rakenteita tai tulkintoja. Subjektiivisen maailman kielen ja kirjoituksen vertauskuvan mukaan vapaamuotoiset ja spontaanit kertomukset kuvaavat paremmin vallitsevaa kulttuuria, ihanteita ja näkemyksiä kuin valmiiksi suunnitellut esitykset (Arndt 1985, 18).

Toisella tasolla narratiivisuus kuvaa tutkielmassa käytetyn empiirisen aineiston luonnetta ja kolmannella tasolla narratiivisuudella viitataan tutkielman aineiston analyysitapaan (Heikkinen 2007, 144). Tässä tutkielmassa kerätään pankin asiakkaiden kertomuksia – narratiivista aineistoa – palveluinnovaatioiden yhteisluomisesta ja analysoidaan eri analysointitekniikoilla näiden kertomusten juonta ja sisältöä. Tätä kutsutaan narratiivien analysoinniksi, jolloin narratiivia käsitellään aineiston esitysmuotona (Polkinghorne 1995, 12). Kertomusten kerääminen on siis yksi erilaisista narratiivisista lähestymistavoista liiketaloudellisessa tutkimuksessa, ja tällaisia kertomuksia voidaan hyödyntää muiden ilmiöiden tarkastelussa, kuten tässä tutkielmassa niitä hyödynnetään palveluinnovaatioiden yhteisluomisen analysoinnissa (Eriksson & Kovalainen 2008, 213–214).

Tämän tutkielman tutkimusmenetelmässä on vaikutteita narratiivisen tutkimuksen ohella tapaustutkimuksesta. Kiinnostuksen kohteena tässä tutkielmassa on ilmiö – palveluinnovaatioiden yhteisluominen. Tätä ilmiötä tarkastellaan OP-Pohjola-ryhmän verkkopalveluiden kontekstissa. Instrumentaalisen tapaustutkimuksen mukaisesti tutkielmassa siis keskitytään ilmiöön ja tapausta hyödynnetään vain ilmiötä koskevan tiedon tuottamisen apuna (Creswell 1998, 62; Eriksson & Kovalainen 2008, 124).

Useiden tutkimusmenetelmien yksilöllinen yhdistely on järkevää, koska yksilölliset paradigmat mahdollistavat tutkijan henkilökohtaisten vahvuuksien hyödyntämisen sekä tieteen säilymisen innovatiivisena (Gummesson 2005b, 321; Gummesson 2006, 174). Merkittävämmässä osassa tutkielmassa hyödynnetyssä tutkimusmenetelmässä on kuitenkin narratiivinen tutkimus, jonka suuntaan myös tutkielman tieteenfilosofiset lähtökohdat tutkimusta ohjaavat.

Tässä tutkielmassa on koettu aineiston tuottamisessa, kuvaamisessa ja analysoinnissa järkeväksi laadullinen lähestymistapa. Laadullisella tutkimuksella on monta vahvuutta, kun tutkitaan palveluinnovaatioiden yhteisluomisen kaltaista ilmiötä. Ensinnäkin laadullisen lähestymistavan vahvuutena voidaan nähdä sen päätarkoitus: monimutkaisen ilmiön ymmärtäminen kokonaisuudessaan ja ilmiön ydintä kuvaavien muuttujien ja käsitteiden etsiminen (Gummesson 2005b, 312; Gummesson 2006, 170; Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005, 16, 31). Laadullisessa tutkimuksessa ymmärretään, että todellisen elämän ilmiöt ovat enemmän kuin osiensa summia, eikä niitä näin ollen voida selittää kausaalisesti yksittäisten muuttujien tilastollisten yhteyksien avulla (Gummesson 2005b, 312; Koskinen ym. 2005, 16). Laadullinen lähestymistapa soveltuu siis hyvin tähän tutkielmaan, koska tutkielmassa analysoidaan palveluinnovaatioiden yhteisluomisen prosessia kokonaisuudessaan sekä sen olennaisia elementtejä, ja pyritään tällä tavalla lisäämään teoreettista ymmärrystä palveluinnovaatioiden yhteisluomisesta.

Toinen laadullisen lähestymistavan vahvuus on mahdollisuus huomioida tutkittavan ilmiön monimutkainen ja monimerkityksinen luonne sekä konteksti (Gummesson 2006, 171–173). Lisäksi induktiivisesti toteutettu laadullinen tutkimus mahdollistaa todellisuuden kuvaamisen informantin näkökulmasta ja hänen omilla termeillään (Gummesson 2005b, 322; Koskinen ym. 2005, 31–32). Tässä tutkielmassa laadullisen lähestymistavan ansiosta palveluinnovaatioiden yhteisluomista voidaan tutkia rajoittaen vain vähän vastaajien käyttämää käsitteistöä ja esiin tuomia asioita sekä huomioiden pankin verkkopalveluiden kontekstin luomat erityispiirteet. Tällä tavalla voidaan saavuttaa uutta tietoa palveluinnovaatioiden yhteisluomisesta.

Kolmantena laadullisen lähestymistavan vahvuutena voidaan mainita mahdollisuus muokata tutkimussuunnitelman osia tutkimusprosessin aikana sekä täsmentää

tutkimuskysymyksiä, kun ymmärrys tutkittavaa ilmiötä kohtaan kasvaa (Eriksson & Kovalainen 2008, 31). Laadullisessa tutkimuksessa liikutaan edestakaisin aikaisemmin tiedetyn ja juuri opitun, osien ja kokonaisuuden sekä teorian ja aineiston välillä (Gummesson 2005b, 315). Tällainen abduktiivinen prosessi on hyödyllinen erityisesti silloin, kun pyritään luomaan uutta teoriaa (Van Maanen, Sørensen & Mitchell 2007, 1148). Tässä tutkielmassa käytetty aineiston tuottamisen menetelmäkään ei tarjoa valmiita ratkaisuja, vaan pakottaa tutkijan aineistolähtöisesti teoreettiseen työhön (Eskola 1998, 64, 78).

Tutkimusprosessin eteneminen on siis laadullisessa tutkimuksessa jossain määrin epälineaarista (Eriksson & Kovalainen 2008, 31). Tässä tutkielmassa abduktiivisuutta hyödynnettiin seuraavalla tavalla: Ensin tunnistettiin tutkimuksen tekoon vaikuttava tutkijan esiymmärrys, joka koostui osin luvussa kaksi esitellyistä innovaatioita käsittelevistä teorioista. Tämän jälkeen tutustuttiin lisää teorioihin palveluinnovaatioista ja niiden luomisesta perinteisestä näkökulmasta (luku 2). Sitten kerättiin empiirinen aineisto ja analysoitiin sitä alustavasti. Seuraavaksi tarkasteltiin palveluinnovaatioiden yhteisluomisen teorioita (luku 3). Näissä vaiheissa hankitun tiedon perusteella muodostettiin teoreettisen viitekehyksen synteesi, jota käytettiin tämän jälkeen pohjana aineiston analysoinnissa. Lopuksi tehtiin päätelmät ja kirjoitettiin tutkimusraportti. Tutkimuksen tavoitteita ja tutkimusongelmaa täsmennettiin jokaisessa vaiheessa.

Tutkielman empiirinen aineisto tuotetaan eläytymismenetelmällä. Se nähdään tässä tutkielmassa merkitykseltään tiedon tuottamisen menetelmänä, jolloin se ei sido tutkijaa tietyn metodologian tai tiettyjen analyysitapojen käyttöön (Eskola 1998, 18). Eläytymismenetelmässä pyydetään vastaajaa eläytymään hänelle kehyskertomuksen muodossa annettuun tilanteeseen ja kuvittelemaan sekä kirjoittamaan, kuinka tämä tilanne jatkuu (Eskola 1997, 15). Näiden vastauskertomusten avulla pystytään analysoimaan vastaajien näkemyksiä ihmisten toimintaan, valintoihin ja sosiaaliseen käyttäytymiseen vaikuttavista säännöistä tai tavoista kyseisessä tilanteessa eli sen tilanteen sosiaalista ja kulttuurista rakennetta. Eläytymismenetelmällä kerättyä aineistoa analysoidaan eri analysointitekniikoilla. Analyysissa keskitytään tarkastelemaan aineiston merkitystä ja sisältöä, joka on yksi tapa lähestyä narratiivista aineistoa (Elliott 2005, 38; Riessman 2008, 53).

1.7 Tutkielman rakenne

Tutkielman loppuosa jakautuu kolmeen kokonaisuuteen – teoriaan, tutkimuksen toteutukseen ja tuloksiin. Tutkielman teoreettiset lähtökohdat esitetään toisessa ja kolmannessa luvussa. Luku 2 kirjoitettiin pääosin ennen aineiston tuottamista ja analysointia, kun taas luku 3 kirjoitettiin pääosin aineiston alustavan analysoinnin jälkeen.

Luvussa 2 keskitytään taustoittamaan sitä, mitä palveluinnovaatioilla tarkoitetaan, kuinka niitä on perinteisesti luotu ja mitä asioita palveluinnovaatioiden luontiprosessissa on eri näkökulmista katsottuna korostettu. Luvun 2 lopuksi esitellään markkinoinnin uusi palveluskeskeinen näkökulma ja sen merkitys palveluinnovaatioiden luomisessa. Palveluskeskeisen logiikan myötä asiakkaat nimittäin nähdään olennaisessa osassa innovointiprosessissa. Luvussa 3 puolestaan käydään läpi palveluinnovaatioiden yhteisluomisen prosessin elementtejä, jotka vaikuttavat asiakkaiden ja pankin väliseen vuorovaikutukseen tässä prosessissa. Luvun 3 lopuksi esitetään teoreettisen viitekehyksen synteesi, jota käytetään tutkielman tulosten varsinaisen analysoinnin lähtökohtana.

Luvussa 4 kuvataan tutkimuksen empiiristä toteutusta. Se käsittää tutkimuksen kohderyhmän esittelyn ja tutkimusprosessin kuvaamisen. Tutkimusprosessi koostuu tutkijan esiyymmärryksen muodostumisesta, aineiston tuottamisesta sekä aineiston käsittelystä ja tulkinnasta. Luvun lopuksi analysoidaan tutkimuksen luotettavuutta.

Tutkielman tulosten käsittely jakautuu lukuihin 5 ja 6. Luvussa 5 esitellään tulokset. Tuloksissa keskitytään palveluinnovaatioiden yhteisluomisen prosessin olennaisiin elementteihin, näiden elementtien pohjalta muodostettuihin osallistujatyyppeihin ja asiakkaiden näkökulmasta olennaisiin palveluinnovaatioiden yhteisluomisen prosessin vaiheisiin. Luvussa 6 tulokset vedetään yhteen ja niitä peilataan teoriaan tutkielman teoreettisen viitekehyksen avulla. Luvun 6 lopuksi esitellään mahdollisia jatkotutkimusvaihtoehtoja.

2 PALVELUINNOVAATIOT JA INNOVOINTIPROSESSI

2.1 Palveluinnovaatiot tutkimuskohteena

Tuoteinnovaatioita on tutkittu paljon vuosikymmenien ajan (Alam 2002, 250). Nämä tutkimukset kuitenkin käsittelevät usein aineellisia tavaroita, kun taas aineettomien palveluiden tarkastelu jäi pitkään vähemmälle huomiolle. Palveluinnovaatioiden tarkastelun vähäisyys juontaa juurensa kansantaloustieteen teorioihin, joiden mukaan teollinen tuotanto on ainoa vaurauden ja taloudellisen kasvun lähde (Gadrey ym. 1995, 4–5). Palveluiden ei katsottu tuottavan mitään, joten palveluinnovaatioiden luomista pidettiin tarpeettomana. Tunnetut tavarainnovaatioiden luomisen käytännöt ja tekniikat eivät myöskään sovellu kovin hyvin palveluinnovaatioiden luomiseen, koska palvelut ovat aineettomia ja dynaamisia ja niiden tuottaminen edellyttää asiakkaan osallistumista (Alam 2002, 250; Bitner ym. 2008, 67; Vermeulen 2004, 44).

Palveluinnovaatioita koskevien tutkimusten määrä lähti kuitenkin selvään kasvuun 2000-luvun alussa (de Jong & Vermeulen 2003, 845). Yksi syy tähän on se, että palveluiksi luokiteltujen toimialojen osuus maiden bruttokansantuotteesta on kasvussa, ja palveluita pidetään yhä merkittävämpinä taloudellisen kasvun lähteinä (Bitner ym. 2008, 66). Tämä kansantaloustieteen käyttämä toimialaluokittelu ja tavaroiden ja palveluiden erottelu ovat kuitenkin jossain määrin tarpeettomia ja keinotekoisia, sillä markkinoinnin uuden teoreettisen näkökulman mukaan palvelukset eli tietojen ja taitojen soveltaminen toisen osapuolen hyväksi ovat kaiken vaihdannan perusta (Vargo & Lusch 2008, 4). Tällöin innovaatiot nähdään palvelusinnovaatioina, jotka muuttavat asiakkaan roolia arvon luoja (Michel, Brown & Gallan 2008a, 55). Perinteisiä hyödykekeskeisiä tavara- ja palveluinnovaatioita pidetään palvelusinnovaation erityistapauksina. Tämä on taustaoletus myös tässä tutkielmassa, mutta koska tässä tutkielmassa keskitytään tarkastelemaan palveluinnovaatioita, katsotaan perustelluksi huomioida tarkastelussa tavaroiden ja palveluiden erotkin. Palveluskeskeistä logiikkaa ja sen antamaa näkökulmaa innovointiin käsitellään lisää luvussa 2.3.

2.1.1 Palveluinnovaation käsite

Palveluinnovaation käsite ei ole yksiselitteinen, ja se onkin määritelty eri tutkimuksissa eri tavoilla. Tässä tutkimuksessa palveluinnovaation määritellään voivan koskea mitä tahansa palvelun ulottuvuutta – ydinpalvelua, palvelun toimitusmenetelmää tai palvelun tuottamiseen liittyvää teknologiaa. Useissa tutkimuksissa palveluinnovaatiolla kuitenkin tarkoitetaan vain ydinpalveluinnovaatiota (de Jong & Vermeulen 2003, 845). Ydinpalveluinnovaatio merkitsee palveluyrityksen ydintarjooman kehittämistä uudella palvelulla tai vanhan ydinpalvelun uudistuksella, jolloin innovaatiosta usein muodostuu uusi tulonlähde sen kehittäjälle (Oke 2007, 566). Ydinpalveluinnovaatioita pankkien palveluissa ovat esimerkiksi uudet tilimuodot tai säästämisen palvelut.

Ydinpalveluinnovaatioiden ohella myös innovaatiot palvelun tuottamisen prosesseissa ja palvelun organisoinnissa eli innovaatiot palvelun toimitusmenetelmässä ovat joissain tutkimuksissa tarkastelun kohteena (Avlonitis, Papastathopoulou & Gounaris 2001, 334; Oke 2007, 566). Tällöin palveluinnovaatiolla tarkoitetaan uutta menetelmää tai uudistusta vanhassa menetelmässä, jolla tarjotaan ydinpalvelua asiakkaalle (Oke 2007, 566). Toimitusmenetelmäinnovaation avulla ydinpalvelu voi esimerkiksi muuttua houkuttelevammaksi tai helpommin saatavilla olevaksi asiakkaiden näkökulmasta. Tällaisten menetelmien käyttö edellyttää usein vuorovaikutusta asiakkaiden kanssa, ja näitä menetelmiä voidaan käyttää niin ydinpalveluinnovaatioiden kuin vanhojenkin ydinpalveluiden tarjoamisen yhteydessä. Edellä kuvatun määritelmän mukaisesti voidaan innovaationa pankkipalveluiden toimitusmenetelmässä nähdä esimerkiksi verkkopankissa oleva uusi työkalu, johon asiakas syöttää omiin tavoitteisiinsa ja elämäntilanteeseensa liittyviä tietoja ja joka antaa tuloksena ehdotuksia arvopapereista, joihin asiakkaan kannattaa sijoittaa varallisuuttaan.

Tässä tutkimuksessa käytetyssä määritelmässä otetaan huomioon myös asiakkaiden näkökulma eli palveluinnovaatiot jaetaan joukkoon eri innovaatiotyyppjä sen mukaan, ratkaisevatko ne asiakkaan uuden ongelman vai ovatko ne uusi tapa ratkaista asiakkaan vanha ongelma (Gadrey ym. 1995, 6). Innovaatiotyypit voivat vaihdella jonkin verran eri palvelualojen välillä. Pankeille ja vakuutusyhtiöille ominaisia innovaatiotyyppjä ovat ydinpalveluinnovaatiot, rakenteelliset innovaatiot, ydinpalveluiden parannukset sekä innovaatiot palveluprosesseissa ja palveluiden organisoinnissa (Gadrey ym. 1995,

7–8). Rakenteellisilla innovaatioilla tarkoitetaan ydinpalveluiden yhdistämistä kokonaisuuksiksi, jotka ratkaisevat samalla kertaa useita asiakkaiden ongelmia, tai ydinpalvelun irrottamista tällaisesta kokonaisuudesta ja sen tarjoamista erillisesti. Johne ja Davies (2000, 7) esittävät vakuutusyhtiöille mahdollisena innovaatiotyypinä myös liiketoiminnan laajentamisen uusille markkinasegmenteille eli markkinainnovaatiot. Osuuspankkien palveluiden tarjoamista sellaisille Pohjolan asiakkaille, jotka eivät ennen OP-ryhmän Pohjola-kauppaa olleet Osuuspankkien asiakkaita, voidaan pitää esimerkkinä markkinainnovaatiosta.

Vaihtoehtoisia määritelmiä innovaation käsitteestä on esitetty tutkimuksissa, joissa palvelu- ja tavarainnovaatioita tarkastellaan yhtenä yhtenäisenä kokonaisuutena. Michel, Brown ja Gallan (2008b, 49–50) esimerkiksi kehottavat unohtamaan jaottelun palvelu- ja tavarainnovaatioiden välillä ja määrittelevät kaikki innovaatiot uusina tapoina, joilla yritys ja asiakas yhdessä ratkaisevat asiakkaiden piileviä tai tiedostettuja ongelmia. Gallouj ja Savona (2009, 163–164) määrittelevät tuotteen tarjoamisen koostuvan aina tuotteen aineellisista ja aineettomista teknisistä ominaisuuksista, tuottajan kyvyistä ja asiakkaan kyvyistä. Tällöin innovaatio voidaan puolestaan määritellä prosessina, jossa mikä tahansa näistä ominaisuuksista tai kyvyistä muuttuu. Nämä määritelmät viittaavat palvelusinnovaatioihin, ja kuten aiemmin todettiin, palvelu- ja tavarainnovaatiot nähdään tässä tutkielmassa palvelusinnovaation alakäsitteinä. Tällöin on huomioitava palveluiden ja tavaroiden erotkin, eikä palvelu- ja tavarainnovaatiot yhdistävää määritelmää voida käyttää.

2.1.2 Palveluinnovaatioiden innovatiivisuusaste

Palveluinnovaatioita voidaan tyypitellä myös niiden innovatiivisuusasteen perusteella, ja yrityksen innovaatiostrategiana pidetään sitä, mitä innovatiivisuusasteen pohjalta muodostettuja innovaatiotyyppejä se kehittää (Alam 2003, 975). Innovatiivisuusasteella tarkoitetaan sitä, missä määrin uusi palvelu on tuttu sen tuottavalle organisaatiolle tai asiakkaille (de Brentani 2001, 170). Eräässä pankki-, tietoliikenne- ja kuljetuspalvelut sekä vähittäiskaupan kattavassa tutkimuksessa jaetaan sekä ydinpalveluinnovaatiot että innovaatiot palveluiden toimitusmenetelmissä niiden innovatiivisuuden mukaan kolmeen tyyppiin: radikaaleihin innovaatioihin, vanhojen palveluiden parannuksiin ja kilpailijoilta kopioituihin innovaatioihin (Oke 2007, 567–568).

Yrityksen näkökulmasta radikaaleille innovaatioille ovat tunnusomaisia ainutlaatuiset teknologiset ratkaisut, jolloin asiakkaiden näkökulmasta radikaalit innovaatiot aiheuttavat merkittäviä muutoksia kulutuskäyttäytymisessä. Parannukset vanhoissa palveluissa voidaan puolestaan nähdä palveluinnovaatioina, jotka ovat innovatiivisuusasteen jatkumolla radikaaleja innovaatioita tutumpia niin palvelun tuottavalle yritykselle kuin asiakkaillekin. Tällaiset palveluinnovaatiot voivat olla pieniä muutoksia käytetyssä teknologiassa, palvelulinjan laajennuksia tai muita pieniä parannuksia, jotka eivät edellytä merkittävää muutosta asiakkaiden käyttäytymisessä ja joista asiakkaille syntyvä hyöty on rajoitettua (de Brentani 2001, 170).

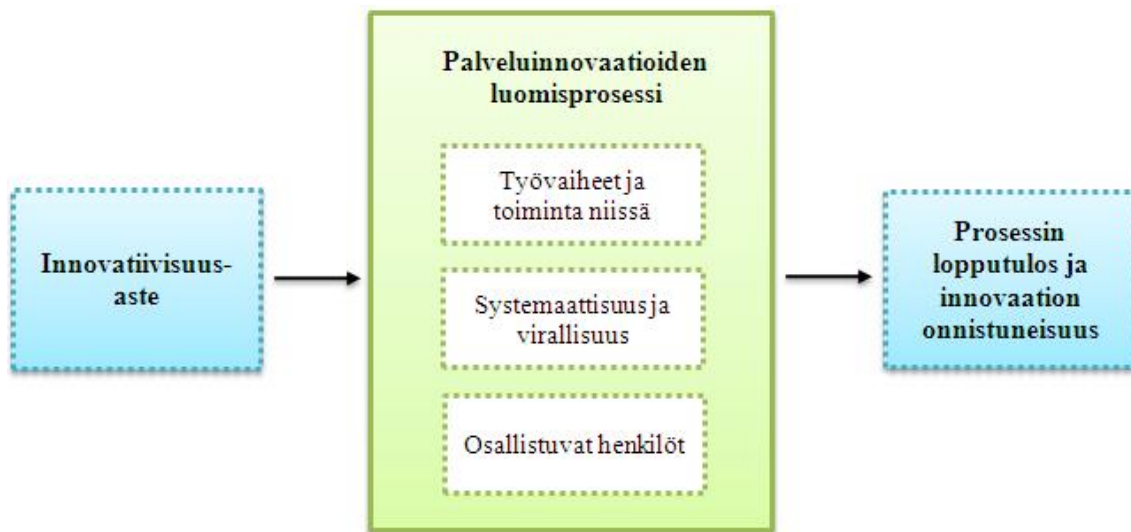
Avlonitis ym. (2001, 334) jaottelevat pankkipalveluinnovaatiot kuuteen tyyppiin niiden innovatiivisuusasteen perusteella. Nämä tyypit innovatiivisimmasta tyypistä vähiten innovatiiviseen tyyppiin ovat markkinoille uudet ydinpalvelut, yritykselle uudet ydinpalvelut, uudet toimitusmenetelmät, muutokset vanhassa ydinpalvelussa, palvelulinjan laajennus ja ydinpalveluiden uudelleenasetointi. Innovaatiot palvelun toimitusmenetelmässä nähdään siis vähemmän innovatiivisina kuin uudet ydinpalvelut, mutta uusia toimitusmenetelmiä pidetään kuitenkin vanhojen ydinpalveluiden parantamista innovatiivisempina.

Palveluinnovaation innovatiivisuusaste voi vaikuttaa moniin seikkoihin innovaatioiden luomisprosessissa. Sen on todettu vaikuttavan ainakin kehittämissuunnitelman riskien, kehittämiseen vaadittaviin resursseihin, kehittämisen vaikeuteen ja lopullisen palvelun menestykseen (de Brentani 2001, 170). Tämän vuoksi yrityksen tulisikin painottaa palveluinnovaatioiden luomisprosessissa eri asioita sen mukaan, pyritäänkö kehittämään radikaaleja innovaatioita vai vähemmän innovatiivisia innovaatiotyyppisiä (Gounaris, Papastathopoulou & Avlonitis 2003, 266).

2.2 Palveluiden innovointiprosessi

Yleisesti ottaen innovaatioiden luomisprosessi on kaikilla toimialoilla pääpiirteiltään samanlainen (Vermeulen 2004, 44). Prosessin aikana ideoidaan, seulotaan parhaimmat ideat jatkokehitykseen ja muutetaan ne kaupallisesti kannattaviksi tavaroiksi ja palveluiksi (Oke 2007, 569). Palveluinnovaatioiden luomista tutkittaessa on havaittu

muutamia tekijöitä, jotka on otettava huomioon erityisesti palveluinnovaatioiden luomisprosessissa (kuvio 1). Ensinnäkin luomisprosessin lopputulokseen vaikuttavat innovaatioiden kehittämisen työvaiheet ja toiminta niissä, luomisprosessin systemaattisuus ja virallisuus yrityksessä sekä luomisprosessiin osallistuvat henkilöt (Avlonitis, Papastathopoulou & Gounaris 2001, 325). Lisäksi palvelun innovatiivisuusaste voi vaikuttaa edellä mainittuihin palveluinnovaatioiden luomisprosessin osatekijöihin ja tätä kautta edelleen prosessin lopputulokseen.



Kuvio 1: Perinteinen palveluinnovaatioiden luomisprosessi. Mukailten Avlonitis, G. J., Papastathopoulou, P. G. & Gounaris, S. P. 2001. An empirically-based typology of product innovativeness for new financial services: success and failure scenarios. *The Journal of Product Innovation Management*, 18 (5), 325.

Yksityiskohtaisemmassa tarkastelussa palveluinnovaatioiden luomista käsittelevät tutkimukset voidaan jakaa kolmeen ryhmään sen mukaan, miten palvelut määritellään suhteessa tavaroihin ja mitä innovointiprosessissa pidetään erityisen tärkeänä (Gallouj & Savona 2009, 155). Ensimmäisessä tutkimusryhmässä palveluinnovaatioiden luomisen mallit pohjautuvat malleihin, jotka on kehitetty tavaroiden innovointia varten. Näissä tutkimuksissa korostetaan onnistuneen palveluinnovaation luomisen edellytyksenä tarkasti määriteltyjen peräkkäisten vaiheiden läpikäyntiä ja vaiheille asetettujen tavoitteiden saavuttamista (Akamavi 2005, 369–370).

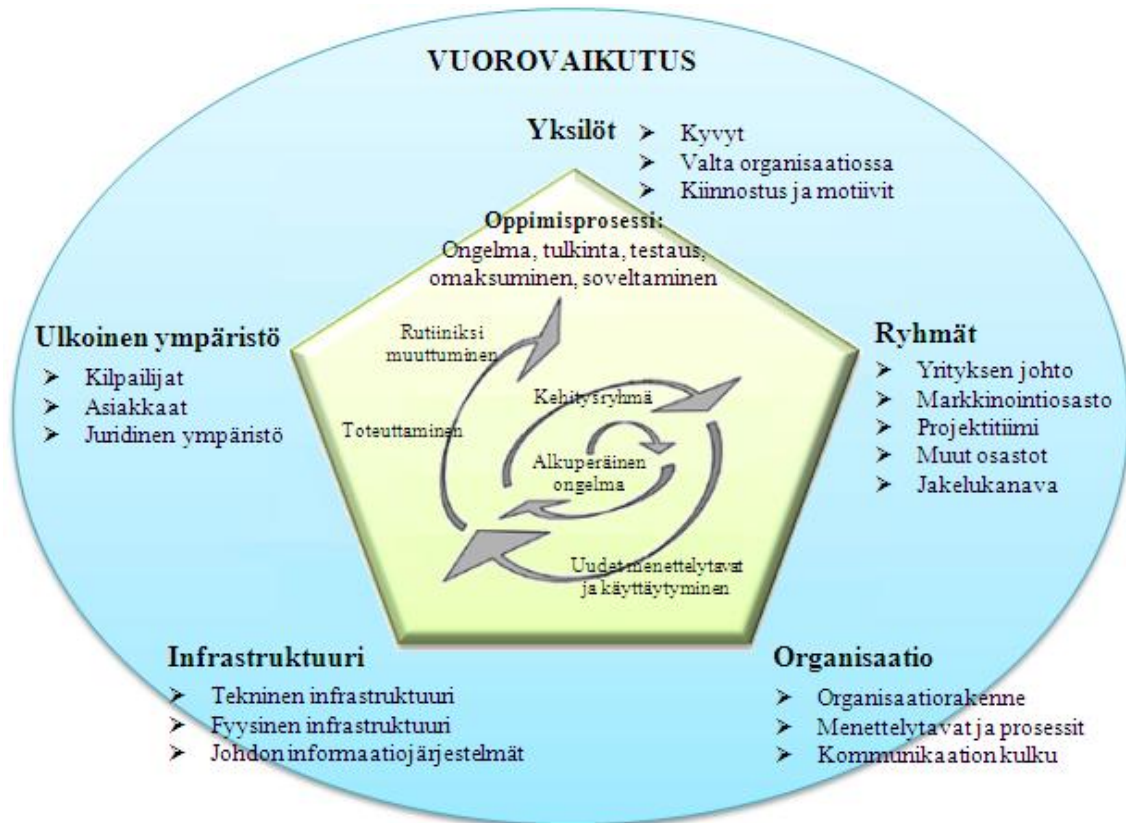
Innovaatioiden luomisen tärkeys on vasta hiljattain ymmärretty pankeissa ja vakuutusyhtiöissä alaa koskevien rajoitteiden poistumisen ja kilpailun kiristymisen myötä (Vermeulen 2004, 43). Tämä voi olla syy siihen, miksi pankit ja vakuutusyhtiöt

turvautuvat perinteisiin vaiheittaisiin palveluinnovaatioiden luomisen malleihin. Ydinpalveluinnovaatioiden osalta on nimittäin havaittu, että pankeissa ja vakuutusyhtiöissä luomisprosessi koostuu yleensä neljästä peräkkäisestä tai osittain rinnakkaisesta vaiheesta: idean luomisesta, konseptin kehittamisestä, ydinpalvelun yksityiskohtien määrittämisestä ja lanseeraamisesta (Vermeulen 2004, 46). Palveluinnovaatioiden luominen jäykästi vaiheittain kuitenkin pidentää kehitysprosessia turhaan, kasvattaa kehityskustannuksia ja vaikeuttaa kehitysprosessiin osallistuvien välistä viestintää (Vermeulen 2004, 46–47).

Pankkipalveluinnovaatioita luotaessa onkin toisaalta havaittu, että innovointiprosessi voi koostua jopa kymmenestä vaiheesta, mutta se tulee toteuttaa joustavammin korostaen eri vaiheita sen perusteella, millainen innovaatiotyyppi on kyseessä (Alam 2002, 253; Alam 2003, 991). Mahdollisia vaiheita ovat ainakin strateginen suunnittelu, ideointi, parhaimpien ideoiden seulonta, liiketoiminta-analyysi, kehitystiimin muodostaminen, palvelun ja prosessin suunnittelu, henkilökunnan koulutus, palvelun testaus ja pilotointi, testimarkkinointi ja kaupallistaminen (Alam 2002, 253).

Kaikkien innovatiivisuusasteeltaan erilaisten pankkipalveluinnovaatiotyyppien luomisessa tärkeitä vaiheita ovat liiketoiminta-analyysin ja markkinointistrategian muodostaminen sekä lanseerausvaihe (Gounaris ym. 2003, 276). Radikaalien palveluinnovaatioiden luomisessa ja palvelun uudelleenaseoiminnissa ideointi ja ideoiden seulonta ovat edellä mainittujen ohella tärkeitä vaiheita, kun taas muutokset ydinpalvelussa ja palvelutuotelinjan laajennus edellyttävät teknisen kehittämisen ja testauksen vaiheiden painottamista. Uuden palveluiden toimitusprosessin kehittämisessä tärkeitä vaiheita ovat ideointi, ideoiden seulonta ja tekninen kehittäminen.

Toisessa palveluinnovaatioiden luomista koskevassa tutkimusryhmässä korostetaan palveluiden ja niiden tuottamisprosessin ominaispiirteitä ja eroja suhteessa tavaroihin ja niiden tuottamisprosessiin, ja pyritään siten luomaan palveluiden erityispiirteet huomioon ottava oma malli palveluinnovaatioiden luomiselle (Gallouj & Savona 2009, 155). Tällöin innovaatioiden luomisprosessissa voidaan peräkkäisten vaiheiden sijaan korostaa tärkeänä seikkana siinä tapahtuvaa vuorovaikutusta ja oppimista (Stevens & Dimitriadis 2005, 191–193). Kuviossa kaksi esitetään tällainen pankkipalveluiden innovointiprosessin malli.



Kuvio 2: Vuorovaikutusta ja oppimista korostava palveluinnovaatioiden luomisprosessi. Mukailten Stevens, E. & Dimitriadis, S. 2005. Managing the new service development process: towards a systemic model. *European Journal of Marketing*, 39 (1/2), 191.

Tämän mallin mukaan pankin sisäiset yksilöt ja ryhmät, organisaatioon liittyvät tekijät, infrastrukturi ja ulkoiset toimijat voivat kaikki olla palveluinnovaatioiden luomisprosessissa vuorovaikutuksessa toistensa kanssa ja siten osana uuden tiedon luomista (Stevens & Dimitriadis 2005, 191). Vuorovaikutuksen myötä pankissa syntyy oppimisprosessi, jossa tulkinnan ja testauksen avulla yksilöiden intuitiot ja kognitiiviset konfliktit muutetaan innovaatioiksi ja sitten edelleen omaksumisen avulla yrityksen rutiineiksi, joita jakelukanava lopuksi soveltaa omien tilanteidensa ja kokemustensa mukaan. Vuorovaikutuksen laatu ja vuorovaikutuksessa olevien osapuolten määrä sekä heidän tehtävänsä vaikuttavat innovointiprosessin lopputuloksen onnistuneisuuteen. Mallin yksi vahvuus on siis se, että siinä otetaan huomioon myös asiakkaat ulkoisen ympäristön osana ja todetaan, että heillä oleva tieto on palveluinnovaatioiden luomisprosessissa tärkeää (Stevens & Dimitriadis 2005, 192).

Kolmannessa innovaatioiden luomisen ryhmässä muodostetaan yleinen malli, joka pätee sekä palveluinnovaatioiden että tavarainnovaatioiden luomisessa (Gallouj & Savona 2009, 155). Tällaisia yleisiä malleja perustellaan sillä, että palveluiden ja tavaroiden

rajat ovat yhä enenevässä määrin hämärtyneissä, koska yritysten tarjoama muodostuu nykyään usein sekä aineellisia tai muuten standardoituja että aineettomia osia sisältävistä kokonaisuuksista (Gallouj & Savona 2009, 162; Michel ym. 2008b, 50).

Tällöin viitataan jälleen palvelusinnovaatioihin, joiden kohdalla keskitytään tarjottavan tuotteen aineellisuuden tai aineettomuuden sijaan asiakkaiden rooliin arvon luoja (Michel ym. 2008a, 58). Palvelusinnovaatioita luodaan muuttamalla asiakkaan roolia tuotteen käyttäjänä, ostajana tai maksajana (Michel ym. 2008a, 61–63). Tämä onnistuu joko liittämällä inhimillisiä resursseja esineisiin, muuttamalla tuotteen tuottamisessa tarvittavien resurssien yhdistäjiä tai muuttamalla arvoverkoston kokoonpanoa. Tässä tutkielmassa kuitenkin tarkastellaan palveluita aineettoman tuotteen merkityksessä palvelusten alakäsitteenä, joten paras innovointiprosessin viitekehys tähän tutkimukseen on toisen tutkimusryhmän palvelusinnovaatioiden luomisen malli, joka korostaa vuorovaikutusta ja oppimista.

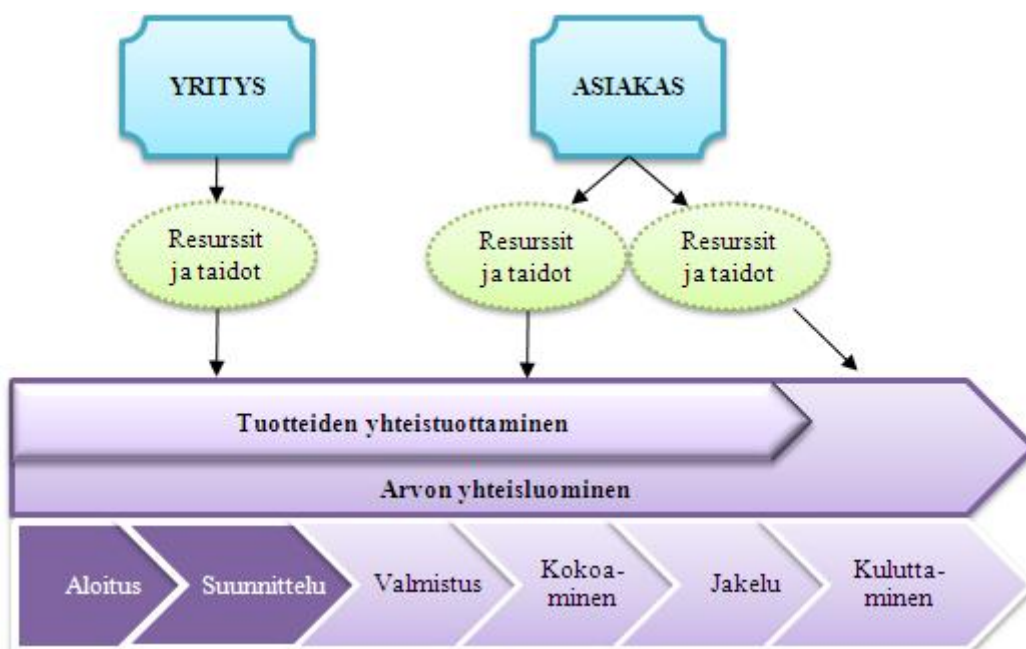
2.3 Palveluskeskeinen logiikka innovoinnin ja asiakkaiden yhdistäjänä

Markkinoinnille on esitetty uutta palveluskeskeistä näkökulmaa, jonka mukaan palvelukset ovat vaihdannan perusta (Vargo & Lusch 2008, 6). Palveluskeskeisessä näkökulmassa palveluksilla tarkoitetaan tietojen ja taitojen eli inhimillisten resurssien soveltamista toisen osapuolen hyväksi, ja tuotteiden katsotaan välittävän yrityksen palveluksia asiakkaille (Vargo & Lusch 2004, 7; Vargo & Lusch 2008, 6).

Kun asiakas ja yritys soveltavat tietojaan ja taitojaan tuotteen tuottamisen ja kuluttamisen yhteydessä, heidän käyttämistään inhimillisistä resursseista muodostuu ainutlaatuinen yhdistelmä, joka toimii pohjana arvon syntymiselle (Vargo & Lusch 2008, 8). Tällöin näkökulmana on jatkuva arvon yhteisluonnin prosessi, jossa tuotteen tuottamista ja kuluttamista ei voida täysin erottaa toisistaan, ja käyttämällä tuotetta asiakas jatkaa markkinointia, kuluttamista ja arvon luontia (Vargo & Lusch 2004, 11). Arvo ei tällöin sisälly tuotteeseen ja siirry sen mukana yritykseltä asiakkaalle, vaan se syntyy aina tilannesidonnaisesti yrityksen ja asiakkaan käyttämien inhimillisten resurssien yhdistelmän pohjalta asiakkaan määrittelemänä käyttöarvona tämän kuluttaessa tuotetta (Vargo & Lusch 2004, 7; Vargo & Lusch 2008, 8–9).

Markkinoinnin palveluskeskeisen logiikan ohella muutamissa muissakin teoreettisissa näkökulmissa on korostettu vastaavia asioita. Many-to-many-markkinointi näkee myös asiakkaan arvon luojana ja toteaa arvon syntyvän, kun tarjouksen seurauksena tapahtuu jotain sellaista, joka tekee asiakkaan tyytyväiseksi eli toisin sanoen arvo syntyy vasta kulutustilanteessa (Gummesson 2005a, 49). Näkökulmassa kokemusten yhteisluonnista puolestaan korostetaan asiakkaan ja yrityksen välistä vuorovaikutusta arvon luonnin keskiönä (Pralhad & Ramaswamy 2004, 10).

Markkinoinnin palveluskeskeinen logiikka liittyy asiakkaat mukaan innovaatioiden luomiseen (kuviot 3). Sen mukaan asiakkaat osallistuvat arvon yhteisluomiseen aina vähintään tuotetta kuluttaessaan, mutta tämän lisäksi he voivat halutessaan luoda arvoa yhdessä yrityksen kanssa osallistumalla myös yhteen tai useampaan tuotteiden yhteistuottamisen viidestä vaiheesta eli aloitukseen, suunnitteluun, valmistukseen, kokoamiseen tai jakeluun (Etgar 2008, 103–105; Vargo & Lusch 2008, 8). Innovaatioiden yhteisluomisen voidaan puolestaan katsoa kattavan ainakin kaksi ensimmäistä vaihetta tuotteiden yhteistuottamisen prosessissa, joten innovaatioiden yhteisluominenkin voi näin ollen olla osa arvon yhteisluomista.



Kuvio 3: Yritys ja asiakas tuotteiden yhteistuottamisen ja arvon sekä innovaatioiden yhteisluomisen prosesseissa. Mukailten Etgar, M. 2008. A descriptive model of the consumer co-production process. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36 (1), 103–105. Ordanini, A. & Pasini, P. 2008. Service co-production and value co-creation: the case for a service-oriented architecture (SOA). *European Management Journal*, 26 (5), 291.

Asiakas voi osallistua arvon yhteisluomiseen koko tuotteen tuottamisen ja kuluttamisen matkalla soveltaen inhimillisiä resurssejaan (Vargo & Lusch 2004, 11). Asiakas tarvitsee tällöin ensin resursseja ja taitoja tuotteiden yhteistuottamisessa ja sitten erikseen ja mahdollisesti erilaisia resursseja ja taitoja tuotteiden kuluttamisessa (Ordanini & Pasini 2008, 290). Yritys osallistuu arvon yhteisluontiin ennen kaikkea tuotteiden tuottamisen tai asiakkaan ollessa mukana tuotteiden yhteistuottamisen kautta. Yritys voi kuitenkin osallistua arvon yhteisluontiin myös tuotteiden tuottamisen vaiheen eli arvoehdotuksen teon jälkeen (Vargo & Lusch 2008, 8).

Näkökulmassa markkinoinnin palveluskeskeisestä logiikasta korostetaan lisäksi monia tekijöitä, jotka voidaan nähdä myös palveluinnovaatioiden luomisen kannalta olennaisina. Ensinnäkin sen mukaan yritys voi tehdä vain arvoehdotuksia (Vargo & Lusch 2004, 11–12). Asiakas määrittelee tuotteen arvon ja osallistuu sen luomiseen läpi tuotteen yhteistuottamisen ja arvon yhteisluomisen prosessien. Yrityksen tulee pyrkiä maksimoimaan asiakkaan osallistumisen määrää näissä prosesseissa, jotta arvoehdotus vastaisi paremmin asiakkaan tarpeita. Kun tätä seikkaa katsotaan palveluinnovaatioiden luomisen näkökulmasta, voidaan todeta, että asiakkaiden osallistuminen siihen on siis lähes välttämätöntä ja luo palveluntarjoajalle uusia mahdollisuuksia menestyä (Matthing ym. 2004, 479).

Toisekseen palveluinnovaatioiden luomisen kannalta palveluskeskeisessä logiikassa on huomionarvoista sen toteaminen, että inhimilliset resurssit eli tiedot ja taidot ovat yrityksille kilpailuedun perimmäinen lähde (Vargo & Lusch 2008, 6). Tietovirrat ovat ensisijaisia virtoja, jotka kulkevat palvelusverkoston jäsenten – kuten yrityksen, sen hankkijoiden ja jakelijoiden sekä asiakkaiden – välillä (Vargo & Lusch 2004, 9). Yrityksen tuleekin toimia vastavuoroisessa oppimisprosessissa asiakkaidensa ja muiden palvelusverkoston jäsenten kanssa, ja soveltamalla tätä kautta muodostunutta ainutlaatuista verkoston jäsenten yhteistä tietopohjaa se pystyy tekemään arvoehdotuksia kuluttajille ja saavuttamaan kilpailuetua (Vargo & Lusch 2004, 10–12).

Palveluinnovaatioiden luomiseen tieto liittyy kahdella tavalla. Ensinnäkin innovaatioiden yhteisluominen on yksi asiakastiedon johtamisen muoto (Gibbert, Leibold & Probst 2002, 460). Asiakastiedolla ei tässä yhteydessä tarkoiteta asiakkaista kerättävää tietoa, vaan asiakkailta itsellään olevaa tietoa. Asiakastiedon johtaminen on

asiakkailla olevan tiedon hankkimista, jakamista ja laajentamista sekä yrityksen että asiakkaan hyväksi. Toisekseen tiedolla ja tietojohdamisella on vaikutusta innovaatioiden onnistuneisuuteen ja innovatiivisuusasteeseen (Storey & Kelly 2002, 68). Kaikilla tietojohdamisen osa-alueilla – tiedon luonnilla, jakamisella ja varastoinnilla – on todettu olevan vaikutusta palveluinnovaatioiden yleiseen menestykseen. Organisaation luovuus ja tiedon jakaminen yhteistyötä tekemällä ovat tärkeimmät tietojohdamiseen liittyvät tekijät palveluinnovaatioiden luomisessa (Storey & Kelly 2002, 67). Asiakkaiden osallistumisen innovointiin voidaan nähdä tehostavan organisaation luovuutta ja tiedon jakamista koko palvelusverkoston jäsenten kesken. Palveluinnovaatioiden yhteisluomisen kautta syntyy siis laajempi tietopohja, jonka avulla yritys pystyy luomaan asiakkaidensa kanssa jatkossa vieläkin parempia innovaatioita ja tätä kautta edelleen tekemään heille parempia arvoehdotuksia.

Lopuksi voidaan nostaa vielä esille palveluskeskeisen logiikan näkemys, jossa korostetaan yrityksen ja sen asiakkaan välisen suhteen merkitystä (Vargo & Lusch 2008, 8). Asioita ei tehdä vain asiakasta varten, vaan yhteisymmärryksessä ja yhteistyössä asiakkaan kanssa (Vargo & Lusch 2004, 11). Tällöin hämärtyvät rajat sen välillä, kuka tuottaa ja kuka kuluttaa. Yrityksen tulisikin olla yhteydessä asiakkaisiinsa jatkuvan dialogimuotoisen kommunikaatioprosessin kautta, jossa puolin ja toisin esitetään kysymyksiä sekä vastataan niihin (Vargo & Lusch 2004, 13–14).

Yhteistyötä asiakkaiden kanssa voidaan tehdä useiden eri liiketoimintaprosessien kautta, mutta yksi tärkeimmistä yhteistyömuodoista on palveluinnovaatioiden yhteisluominen (Sawhney, Verona & Prandelli 2005, 5). Se muuttaa asiakkaan roolia passiivisesta tuotteiden vastaanottajasta aktiiviseksi arvon yhteisluojaksi ja mahdollistaa vastavuoroisen dialogin yrityksen ja asiakkaan välillä (Gibbert ym. 2002, 463; Sawhney ym. 2005, 5). Palveluinnovaatioiden yhteisluontiin aloitteen tekevät yritykset ymmärtävät asiakkailla olevan tiedon arvon, ja mitä enemmän asiakkaat jakavat tietoaan yrityksen kanssa, sitä paremmin yritys pystyy palvelemaan asiakkaitaan ja sitä paremmin myös asiakkaat ymmärtävät yrityksen tilanteen (Gibbert ym. 2002, 460; Blazevic & Lievens 2008, 149). Tästä tilanteesta hyötyvät molemmat osapuolet.

3 PALVELUINNOVAATIOIDEN YHTEISLUOMINEN – ASIAKAS OSANA INNOVOINTIPROSESSIA

3.1 Edellytykset asiakkaiden osallistumiselle yhteisluomiseen

Kun asiakkaiden halutaan toimivan palveluinnovaatioiden yhteisluojina yhdessä yrityksen kanssa, on kiinnitettävä huomiota moniin seikkoihin. Aluksi täytyy asiakkaiden osallistumisen ennakkoehtojen täytyä, jotta asiakkaat saadaan edes mukaan yhteisluomisen prosessiin. Tuotteiden yhteistuottamisprosessin mallissa on esitetty joukko ennakkoehtoja – tietyt makroympäristölliset olosuhteet, tuotteen ominaisuudet, osapuolten näkemykset yhteistuottamistilanteesta, asiakkaan resurssit ja asiakkaan odottamat hyödyt – asiakkaiden osallistumiselle tuotteiden yhteistuottamiseen (Etgar 2008, 99–103). Innovaatioiden yhteisluominen kattaa mallin kaksi ensimmäistä yhteistuottamisen vaihetta, joihin asiakkaat voivat osallistua (Etgar 2008, 105). Tästä syystä ainakin osan mallissa esitetyistä ennakkoehdoista voidaan katsoa olevan edellytys myös asiakkaiden osallistumiselle palveluinnovaatioiden yhteisluomiseen.

Ensinnäkin vaaditaan siis tietyt makroympäristölliset olosuhteet, jotta asiakkaat voisivat olla halukkaita osallistumaan palveluinnovaatioiden yhteisluomiseen (Etgar 2008, 99). Markkinoiden täytyy olla riittävän kehittyneitä ja kuluttajilla tulee olla riittävä tulotaso, jotta arvostetaan yhteisluomisesta syntyviä kokemuksia ja yksilöllisiä palveluita ja ollaan valmiita maksamaan niistä. Lisäksi yhteiskunnan teknologinen kehitys edesauttaa innovaatioiden yhteisluomista, sillä virtuaalinen ympäristö on tehnyt yhteisluomisesta nopeampaa ja halvempaa ja virtuaalisen ympäristön avulla yritys voi olla vuorovaikutuksessa laajasti koko asiakaskunnan kanssa ja vuorovaikutus voi olla lähes jatkuvaa (Sawhney ym. 2005, 6).

Toisekseen tuotteen ominaisuudet vaikuttavat siihen, onko innovaatioiden yhteisluonti mahdollista (Etgar 2008, 100). Asiakkaat voivat olla halukkaita osallistumaan palveluinnovaatioiden yhteisluomiseen, jos he ovat jossain määrin tyytymättömiä kyseessä olevan palvelun, kuten verkkopalveluiden, nykyisiin ominaisuuksiin ja uskovat, että yhteisluomisen avulla syntyy heille merkityksellisiä uusia palveluita tai

muutoksia vanhoissa palveluissa (Etgar 2008, 100; Fuller 2006, 641). Asiakkaiden ja yrityksen tietyt näkemykset yhteisluontitilanteesta ovat kolmas ennakkoehto palveluinnovaatioiden yhteisluomiselle (Etgar 2008, 101). Yrityksen johdon täytyy uskoa, että palveluinnovaatioiden yhteisluominen on kannattavaa. Asiakkaiden täytyy puolestaan kokea, että asiakkaiden ja yrityksen edustajien tehtävät innovointiprosessissa ovat selvät ja luottaa, että yritys hoitaa oman osuutensa eikä käytä hyväkseen asiakasta (Auh, Bell, McLeod & Shih 2007, 367; Etgar 2008, 101).

Asiakkailla täytyy myös olla tiettyjä materiaalisia ja inhimillisiä resursseja, jotta he pystyvät ja ovat halukkaita osallistumaan palveluinnovaatioiden yhteisluomiseen (Etgar 2008, 100). Kulttuurisiin resursseihin pohjautuvassa teoriassa asiakkaista todetaan, että kuluttajat hallitsevat eri määriä eri materiaalisia ja inhimillisiä resursseja (Arnould, Price & Malshe 2006, 92–94). Vaikka kyseisessä teoriassa näiden resurssien käyttö liitetään arvon yhteisluomisen vaiheeseen, jossa asiakas kuluttaa palvelua, voidaan niillä nähdä olevan merkitystä myös arvon yhteisluomisen vaiheessa, jossa luodaan palveluinnovaatioita. Palveluinnovaatioiden yhteisluomisessa tarvittavien resurssien määrä ja tyyppi riippuvat asiakkaiden osallistumismuodosta ja kehitettävien innovaatioiden innovatiivisuusasteesta, eli mitä radikaalimpia innovaatioita tavoitellaan, sitä monimutkaisempia ja enemmän resursseja tarvitaan (Syson & Perks 2004, 263).

Asiakkaiden materiaalisia resursseja ovat rahavarat, tavarat, raaka-aineet ja fyysiset tilat, kuten asunto tai puutarha (Arnould ym. 2006, 92). Jos palveluinnovaatioiden yhteisluominen esimerkiksi edellyttää asiakkaan kulkemista pitkän matkan päähän yrityksen tiloihin, asiakas voi olla halukkaampi osallistumaan, mikäli hän omistaa auton. Vastaavasti palveluinnovaatioiden yhteisluominen virtuaalisessa ympäristössä edellyttää käytännössä, että asiakas omistaa tietokoneen ja että hänellä on käytössään internetyhteys.

Asiakkaan käyttämät inhimilliset resurssit voidaan jakaa kolmeen tyyppiin: fysikaalisiin, sosiaalisiin ja kulttuurisiin resursseihin (Arnould ym. 2006, 92). Fysikaalisia resursseja ovat esimerkiksi energia ja tunteet. Fysikaalisten resurssien puute saattaa haitata esimerkiksi vanhuksien tai muuten näkö- tai liikuntarajoitteisten henkilöiden osallistumista palveluinnovaatioiden yhteisluomiseen, jos innovointi edellyttää vaikkapa tarkkaa näkökykyä tai kulkemista tiettyyn paikkaan. Fysikaalisiin

resursseihin kuuluu myös aika. Erilaiset innovointitehtävät vievät eri määriä aikaa, mutta joka tapauksessa aika on resurssi, jota asiakkaan on oltava valmis uhraamaan voidakseen osallistua palveluinnovaatioiden yhteisluomiseen (Etgar 2008, 100).

Sosiaalisia resursseja ovat puolestaan vaikkapa perhesuhteet, liiketoiminnalliset suhteet ja erilaisten yhteisöjen jäsenyys (Arnould ym. 2006, 92). Tietyn virtuaalisen yhteisön jäsenyys voi esimerkiksi tehdä asiakkaasta houkuttelevan osallistujan tiettyyn innovointiprojektiin (Füller, Bartl, Ernst & Mühlbacher 2006, 61–62). Kulttuurisia resursseja ovat esimerkiksi erilaiset tiedot ja taidot, kokemukset ja mielikuvitus (Arnould ym. 2006, 92). Innovaatioiden yhteisluomisessa asiakas voi tarvita ainakin koordinointi-, kommunikointi- ja tietotekniikkataitoja (Etgar 2008, 100).

Lopuksi asiakkaiden täytyy uskoa hyötyvänsä palveluinnovaatioiden yhteisluomisesta jollain tavalla osallistuakseen siihen (Etgar 2008, 101). Ilman odotettuja hyötyjä asiakkaat eivät ole halukkaita jakamaan tietojaan yrityksen kanssa ja maksamaan sen jälkeen tuotteista, joissa asiakkaan antamia tietoja on hyödynnetty (Gibbert ym. 2002, 461). Innovointiin osallistujien motivoinnin on todettu olevan tärkeää ainakin yhteisöllisessä innovaatioiden yhteisluomisessa myös innovointiprosessin lopputuloksen onnistuneisuuden kannalta (Füller ym. 2006, 68).

Asiakkaiden odottamat hyödyt voidaan jakaa taloudellisiin, psykologisiin ja sosiaalisiin hyötyihin (Etgar 2008, 101–103). Erityisesti virtuaalisessa ympäristössä vuorovaikutuksesta – kuten palveluinnovaatioiden yhteisluomisesta – odotettavat hyödyt voidaan jakaa Uses & Gratifications -viitekehyksen mukaisesti neljään ryhmään: kognitiiviset, sosiaalisesti yhdistävät, henkilön asemaa korostavat ja hedonistiset hyödyt (Nambisan & Baron 2009, 390–391). Näistä ryhmistä kognitiiviset ja hedonistiset hyödyt voidaan nähdä psykologisten hyötyjen alaryhminä ja sosiaalisesti yhdistävät ja henkilön asemaa korostavat hyödyt taas sosiaalisten hyötyjen alaryhminä.

Asiakkaan odottamia taloudellisia hyötyjä voivat olla yrityksen asiakkaalle palveluinnovaatioiden yhteisluomiseen osallistumisesta antama konkreettinen palkkio, alennus nykyisten tai yhteisluomisen kautta syntyneiden palveluiden hinnasta tai nykyisten palveluiden käyttämiseen liittyvien erilaisten ei-rahallisten kustannusten poistuminen (Etgar 2008, 101). Tällaisia ei-rahallisia kustannuksia ovat aika-, etsintä-,

epämukavuus- ja psykologiset kustannukset (Zeithaml & Bitner 2003, 481–483). Verkkopalveluiden käyttöön voi liittyä aikakustannuksena se, että verkkopankissa esimerkiksi lainahakemuksen tekeminen on hidasta tai että asiakas joutuu jonottamaan puhelinpalvelussa. Etsintäkustannus voi puolestaan olla se, ettei asiakas löydä verkkopalveluiden kautta etsimäänsä tietoa. Psykologisena kustannuksena voidaan mainita se, että asiakas pelkää, ettei hän osaa käyttää verkkopalveluita. Asiakas saattaa uskoa tällaisten ei-rahallisten kustannusten poistuvan yhteisluomisen kautta syntyneiden uusien palveluiden tai vanhojen palveluiden parantumisen ansiosta. Füllerin (2006, 643) tutkimuksen mukaan ainakaan virtuaalisessa ympäristössä taloudelliset hyödyt eivät kuitenkaan ole kovin tärkeä syy osallistua innovaatioiden yhteisluomiseen.

Palveluinnovaatioiden yhteisluominen on kokemus, jonka kautta asiakkaat voivat saada erilaisia psykologisia hyötyjä, jotka houkuttelevat heitä osallistumaan (Etgar 2008, 102). Psykologiset hyödyt jaetaan siis hedonistisiin ja kognitiivisiin hyötyihin. Hedonistiset hyödyt voidaan nähdä kokemuksesta itsestään syntyvinä sisäisinä arvoina. Asiakas voi olettaa yhteisluomisen olevan esimerkiksi hauskaa ajanvietettä tai mielenkiintoista vaihtelua päivittäisiin rutiineihin, jolloin asiakas odottaa hyötyvänsä itse kokemuksesta siihen yhdistämiensä sisäisten arvojen kautta (Etgar 2008, 102; Nambisan & Baron 2009, 391). Toisaalta innovaatioiden yhteisluontikokemuksella voi olla myös välinearvoa eli asiakas uskoo saavuttavansa sen avulla jonkin arvostamansa tavoitteen – kuten uusien taitojen oppimisen, mahdollisuuden itsensä ilmaisuun tai itseluottamuksen kasvamiseen (Etgar 2008, 102). Uusien tietojen ja taitojen oppiminen on puolestaan kognitiivinen hyöty (Nambisan & Baron 2009, 390). Ainakin virtuaalisessa ympäristössä henkilön kiinnostus innovointiin itsessään sekä mahdollisuus saada uutta tietoa ja kehittää itseään ovat osoittautuneet erittäin tärkeiksi syiksi osallistua innovaatioiden yhteisluomiseen (Füller 2006, 643).

Palveluinnovaatioiden yhteisluomisesta voi syntyä myös sosiaalisia hyötyjä (Etgar 2008, 103). Sosiaaliset hyödyt koostuvat siis sosiaalisesti yhdistävistä ja henkilön asemaa korostavista hyödyistä. Odottaessaan palveluinnovaatioiden yhteisluomisesta sosiaalisesti yhdistäviä hyötyjä asiakas voi olettaa luovansa itselleen tärkeitä sosiaalisia siteitä ja nauttivansa sosiaalisesta verkostoitumisesta sekä yhteistyöstä muiden asiakkaiden kanssa (Etgar 2008, 103; Nambisan & Baron 2009, 391). Lisäksi asiakas saattaa olettaa hyötyvänsä innovaatioiden yhteisluomisesta omaa asemaansa korostavien

hyötyjen kautta eli hän odottaa sosiaalisen asemansa ja arvostuksensa nousevan, mikäli parhaimpien ideoiden keksijöistä tai kaikkien yhteisluomiseen osallistuneiden panoksesta kerrotaan esimerkiksi jossain koko asiakaskunnan kattavassa julkaisussa. Asiakkaan asemaa korostava hyöty on myös mahdollinen vaikutusvalta, joka asiakkaalla innovaatioiden yhteisluontitilanteessa on muiden asiakkaiden ja yrityksen toimintaan nähden (Nambisan & Baron 2009, 391).

3.2 Asiakkaiden osallistumismuodot yhteisluomisessa

Asiakkaiden osallistumisen ennakkoehtojen täytyttyä palveluinnovaatioiden yhteisluomisen prosessi voi edetä. Silloin on pohdittava, millä tavalla asiakkaat voivat osallistua innovointiprosessiin ja käydä vastavuoroista dialogia yrityksen sekä mahdollisesti muiden asiakkaiden kanssa. Asiakkaiden osallistumismuoto vaikuttaa siihen, millaista yrityksen ja asiakkaiden välinen vuorovaikutus on ja edelleen millaista näiden osapuolten välillä kulkeva informaatio on (Sawhney ym. 2005, 7). Osallistumismuotojen välillä on myös eroja siinä, missä innovointiprosessin vaiheissa niitä voidaan tai kannattaa hyödyntää (Alam 2002, 256; Sawhney ym. 2005, 7). Näin ollen osallistumismuodot vaikuttavat palveluinnovaatioiden yhteisluontiprosessin lopputulokseen.

3.2.1 Perinteisestä virtuaaliseen palveluinnovaatioiden yhteisluomiseen

Alam (2002, 256) esittää tutkimuksessaan, että asiakkaat voivat osallistua kuudella eri tavalla palveluinnovaatioiden yhteisluomiseen. Ne ovat syvähaastattelu, asiakkaiden osallistuminen kehittämistiimin kokouksiin, aivoriihi, asiakkaiden suorittama havainnointi ja palautteenanto, fokusryhmähaastattelu sekä kirjallinen ja sähköinen viestintä. Näiden ohella perinteisiä tapoja saada asiakkaat osallistumaan innovaatioiden luomiseen ovat lomaketutkimus, prototyypin testaus ja valmiiden tuotteiden testaus (Sawhney ym. 2005, 5). Syvähaastattelu ja asiakkaiden osallistuminen kehittämistiimin kokouksiin ovat näistä osallistumismuodoista käyttökelpoisimpia, koska niitä voidaan soveltaa kaikissa palveluinnovaatioiden luomisen vaiheissa ja ne ovat myös helppoja ja edullisia yhteistyömenetelmiä (Alam 2002, 256).

Näillä kahdella ja muilla perinteisillä osallistumismuodoilla yritys ei kuitenkaan pääse käsiksi sosiaaliseen tietoon, eikä yhteistyö voi olla jatkuvaa järjestelyistä aiheutuvien kustannusten ja vaivan vuoksi (Sawhney ym. 2005, 6). Lisäksi perinteisiä osallistumismuotoja käytettäessä ongelmana on usein se, että asiakkaat joutuvat vastaamaan yrityksen esittämiin kysymyksiin hyvin irrallaan tuotteen todellisesta käyttötilanteesta ja vastavuoroista dialogia on vähän eli yritys sortuu helposti vain siirtämään pinnallista informaatiota asiakkailta yritykseen. Radikaaleja innovaatioita tuskin pystytäänkään luomaan vain kysymällä tulevista tarpeista, mutta parannuksia vanhoihin palveluihin voidaan toisinaan yksinkertaistenkin osallistumismuotojen avulla saavuttaa (Gibbert ym. 2002, 465).

Joitakin perinteisistä osallistumismuodoista voidaan kuitenkin siirtää virtuaaliseen ympäristöön, jolloin monet niiden heikkouksista katoavat (Sawhney ym. 2005, 8). Virtuaalisessa ympäristössä voidaan toteuttaa ainakin idea- tai palautelaatikko, fokusryhmäkeskustelu, lomaketutkimus ja tuotteen testaus. Siellä informaation jakaminen on kustannustehokasta ja vuorovaikutus voi olla paljon jatkuvampaa kuin silloin, kun asiakas tai yrityksen edustaja joutuu fyysisesti siirtymään paikasta toiseen (Gibbert ym. 2002, 462; Sawhney ym. 2005, 6). Virtuaalisessa ympäristössä voidaan muokata esimerkiksi perinteisestä asiakaspaneelistä vuorovaikutteinen asiakaspaneeli, jolloin asiakkaat ovat pidempiaikaisesti ja systemaattisesti vuorovaikutuksessa yrityksen kanssa ja keskenään ja pienentävät informaation epäsymmetriaa jakamalla tietoa toisilleen ja samalla myös luovat tärkeää sosiaalista tietoa (Baglieri & Consoli 2009, 354; Sawhney ym. 2005, 7–8). Lisäksi virtuaalisessa ympäristössä yritys voi omien asiakkaidensa ohella saavuttaa kolmansien osapuolien ylläpitämien yhteisöjen kautta sellaisiakin henkilöitä, jotka eivät ole yrityksen asiakkaita (Sawhney ym. 2005, 6).

Kaiken kaikkiaan palveluinnovaatioiden yhteisluomisella virtuaalisessa ympäristössä on siis kolme etua: yrityksen ja asiakkaan välisen dialogin kaksisuuntaisuus, tehostunut vuorovaikutteisuus, nopeus ja joustavuus sekä mahdollisuus tavoittaa nykyisiä ja potentiaalisia asiakkaita laajalti (Sawhney ym. 2005, 6). Virtuaalisessa ympäristössä voidaan hyödyntää myös aivan uusia osallistumismuotoja, kuten mahdollisuutta käyttää erilaisia suunnittelu- tai simulointityökaluja, joko itsenäisesti tai yhdistettynä perinteisiin osallistumismuotoihin (Füller ym. 2006, 59–60; Sawhney ym. 2005, 9). Tällaiset työkalut mahdollistavat palveluinnovaatioita yhteisluotaessa paremman

yhteyden palvelun todelliseen käyttötilanteeseen ja muuttavat asiakkaiden tehtävää kysymyksiin vastaamisesta heidän omien tietojensa soveltamiseen käytännössä ja samalla uuden oppimiseen (Kristensson ym. 2008, 479; O'Hern & Rindfleisch 2008, 8). Näiden asioiden tärkeys korostuu erityisesti teknologiapohjaisten palveluiden kohdalla, joita käsitellään seuraavassa luvussa.

3.2.2 Teknologisten palveluinnovaatioiden yhteisluominen

Asiakkaiden on usein vaikeaa eritellä kokemuksiaan ja näkemyksiään käyttämästään tuotteesta selväksi ja helposti jaettavaksi tiedoksi (Gibbert ym. 2002, 461). Kun yrityksen tuottamat palvelut ovat teknologiapohjaisia, sen on erityisen vaikeaa saada tietoja asiakkaidensa tarpeista (Kristensson ym. 2008, 478). Tämä johtuu siitä, että teknologiapohjaisia palveluita tarjoavat yritykset kommunikoivat harvoin kasvotusten asiakkaidensa kanssa, eivätkä ne yleensä voi tarkkailla asiakkaita palvelun eri käyttötilanteissa. Lisäksi useimpien asiakkaiden on rajallisen teknologisen osaamisen vuoksi vaikeaa kysyttäessä kuvailla konkreettisesti tai ylipäänsä edes keksiä uusia palveluita, joita he arvostaisivat. Teknologisten palveluinnovaatioiden yhteisluominen vaatii näin ollen edellä kuvatuista perinteisistä asiakkaan osallistumismuodoista poikkeavan osallistumismuodon, jotta asiakkaiden piilevät tarpeet saadaan esille.

Matthingin ym. (2004, 488–489) empiirisen tutkimuksen mukaan uusien teknologiapohjaisten palveluiden – kuten pankin verkkopalveluiden – ideointi kannattaa toteuttaa asiakkaita varten suunnitellun kehitystyökalun ja ideapäiväkirjan avulla. Tähän tutkimukseen osaa ottaneiden henkilöiden piti ideoida uusia tekstiviestien avulla käytettäviä matkapuhelinpalveluita apunaan matkapuhelimeen sisällytetty kehitystyökalu. Tutkimuksen aluksi osanottajia opastettiin kehitystyökalun käytössä ja heille kerrottiin kymmenestä palvelusta, jotka tuotekehitysyksikkö oli kehittänyt. Tällä tavoin osallistujat saivat jonkinlaisen käsityksen siitä, mikä voisi tulevaisuudessa olla mahdollista. Ideointivaihe kesti 12 päivää, jonka aikana osallistujat kuvasivat ideointiprosessiaan ja saamiaan ideoita päiväkirjassa. Lopuksi osallistujia haastatteleamalla varmistettiin päiväkirjojen oikea tulkinta ja saatiin vielä parempi käsitys siitä, kuinka ideat syntyivät ja miksi idean keksinyt henkilö piti kehittämäänsä palvelua itselleen tarpeellisena.

Mahdollisuus ideointiin kehitystyökalun avulla palvelun todellisessa käyttöympäristössä ja ideapäiväkirjan pitäminen yhdistettynä haastatteluihin on siis edellä mainitussa tutkimuksessa asiakkaiden osallistumismuoto palveluinnovaatioiden kehitykseen. Kristensson ym. (2008, 482–487) nostavat tutkimuksessaan esille seitsemän strategiaa, jotka mahdollistavat teknologisten palveluinnovaatioiden yhteisluonnin onnistuneesti. Nämä strategiat ovat osallistujien mahdollisuus ideoida ja tunnistaa tarpeitaan käyttäessään palvelua, osallistujien mahdollisuus tunnistaa tarpeitaan elämänsä eri rooleista, osallistujien mahdollisuus hyödyntää kehitystyökaluja, osallistumisen motivointi selvillä hyödyillä, aivoriihitekniiikan välttäminen, osallistujien rajallisen teknologisen osaamisen varmistaminen ja osallistujien erilaisuuden varmistaminen.

Ideointi kehitystyökalun avulla todellisessa käyttötilanteessa ja ideapäiväkirjan pitäminen yhdistettynä haastatteluihin on osallistumismuoto, joka mahdollistaa kaikkien edellä mainittujen strategioiden toteuttamisen, ja siksi se sopiikin erityisesti teknologiapohjaisten palveluinnovaatioiden yhteisluontiin. Innovointiprosessin eri vaiheista tämä osallistumismuoto kattaa ideointivaiheen ja palvelun suunnitteluvaiheen, sillä asiakkaat kuvailevat tässä osallistumismuodossa ideansa hyvin yksityiskohtaisesti tuoden konkreettisen tarpeen ja käyttötilanteen esille (Matthing ym. 2004, 491).

3.2.3 Yhteisöllinen palveluinnovaatioiden yhteisluominen

Asiakkaat voivat osallistua palveluinnovaatioiden yhteisluomiseen myös erilaisten asiakasyhteisöjen kautta. Tällaisessa asiakasyhteisössä asiakkaat voivat olla vuorovaikutuksessa paitsi yhteisöä ohjaavan ja ylläpitävän yrityksen kanssa mutta myös keskenään, ja lisäksi asiakasyhteisön jäsenillä on yleensä jossain määrin yhteiset normit, arvot, tavoitteet ja mielenkiinnon kohteet (Gibbert ym. 2002, 466; Rowley, Kupiec-Teahan & Leeming 2007, 138). Asiakkaiden keskustellessa asiakasyhteisössä vapaasti ja spontaanisti keskenään sekä kertoessaan tuotteen käyttökokemuksistaan toisilleen syntyy jatkuvasti uutta sosiaalista informaatiota, joka on palveluinnovaatioiden luomisen kannalta hyödyllistä (Rowley ym. 2007, 141–142; Sawhney ym. 2005, 6). Yhteisöt kehittyvät koko ajan, joten niistä saatava informaatio on laaja-alaisempaa, rikkaampaa, luotettavampaa ja oikea-aikaisempaa kuin millään perinteisellä tavalla hankittu informaatio (Baglieri & Consoli 2009, 358).

Yritys voi luoda asiakasyhteisön tekemällä internetsivut, joilla asiakkaat rekisteröityvät ja keskustelevat sekä vapaasti että yrityksen ohjaamana yritykseen ja sen tarjoamiin tuotteisiin liittyvistä aiheista (Rowley ym. 2007, 142). Toinen vaihtoehto yhteisölliselle innovoinnille on jo olemassa olevien yhteisöjen hyödyntäminen (Füller ym. 2006, 61–62). Tällöin yritys ensin määrittää, millaisia ominaisuuksia innovointiin osallistuvilla henkilöillä pitäisi olla, ja sitten se etsii yhteisön, jonka informaatioisältö sekä jäsenten profiili vastaavat parhaiten tarvittavia ominaisuuksia ja jossa on riittävästi jäseniä.

Seuraavaksi yrityksen täytyy suunnitella, millaista virtuaalisen vuorovaikutuksen pitää olla, kun otetaan huomioon yhteisön jäsenten ominaisuudet ja innovoinnin tavoitteet (Füller ym. 2006, 63). Yrityksen tulee siis olla selvillä asiakasyhteisön tarkoituksesta ja jäsenten tavoitteista sekä mahdollistaa informaation vaivaton leviäminen yhteisön jäsenten keskuudessa eli huolellisesti ohjata yhteisöä, jotta se todella toimisi innovaatioiden yhteisluojana (Baglieri & Consoli 2009, 357; Gibbert ym. 2002, 466). Suunniteltavia asioita ovat esimerkiksi vuorovaikutuksen intensiivisyys, multimedian runsaus, viestintätyyli, tarjottavat palkkiot sekä innovointia helpottavat työkalut (Füller ym. 2006, 63).

Lopuksi yrityksen täytyy houkutella uusia asiakkaita osallistumaan yhteisöön tai olemassa olevaa yhteisöä hyödynnettäessä aktivoida yhteisön jäseniä osallistumaan innovointiin (Füller ym. 2006, 63). Asiakkaita voidaan houkutella liittymään yhteisöön lupaamalla ongelmia ratkaisevia palveluita sekä laaja-alaista ja päätöksentekoa helpottavaa informaatiota (Baglieri & Consoli 2009, 358–359). Yhteisön jäsenten välisiä suhteita tulee kehittää, ja aktiivisimpia jäseniä tulee palkita jollain tavalla, jotta asiakkaat sitoutuvat yhteisöön. Yhteisön syntymistä ja kehittymistä voidaan myös tukea aktiivimalla jakelukanavaa kertomaan asiakkaille yhteisöstä ja järjestämällä tapahtumia yhteisön jäsenille (Rowley ym. 2007, 142).

Käyttökokemusten ja ideoiden jakaminen asiakasyhteisön jäsenten kesken toimii pohjana innovaatioiden syntymiselle (Baglieri & Consoli 2009, 357; Rowley ym. 2007, 141). Uusien ideoiden syntymistä ja yhteisön muiden jäsenten ideoiden arvioimista voidaan tukea vuorovaikutteisilla multimediatyökaluilla (Füller ym. 2006, 58). Asiakasyhteisön kautta asiakkaat voivat seurata, kuinka yritys reagoi ideoihin ja palautteeseen, sekä osallistua myös ideoiden jatkokehitykseen ja kehitettyjen

innovaatioiden testaukseen erilaisten suunnittelutyökalujen ja simulaatioiden avulla (Füller ym. 2006, 59–60; Gibbert ym. 2002, 466). Lisäksi yhteisöön osallistuminen voi parantaa tuotteen käyttökokemuksesta asiakkaalle syntynyttä mielikuvaa, koska hänellä on mahdollisuus olla vuorovaikutuksessa ja jakaa kokemuksensa muiden samoista asioista kiinnostuneiden kanssa (Rowley ym. 2007, 141). Näiden asioiden ansiosta asiakas saattaa tuntea uskollisuutta yritystä kohtaan ja omistajuutta sen tuotteita kohtaan sekä olla myös jatkossa halukkaampi hankkimaan yrityksen uusia tuotteita (Gibbert ym. 2002, 466; Rowley ym. 2007, 143).

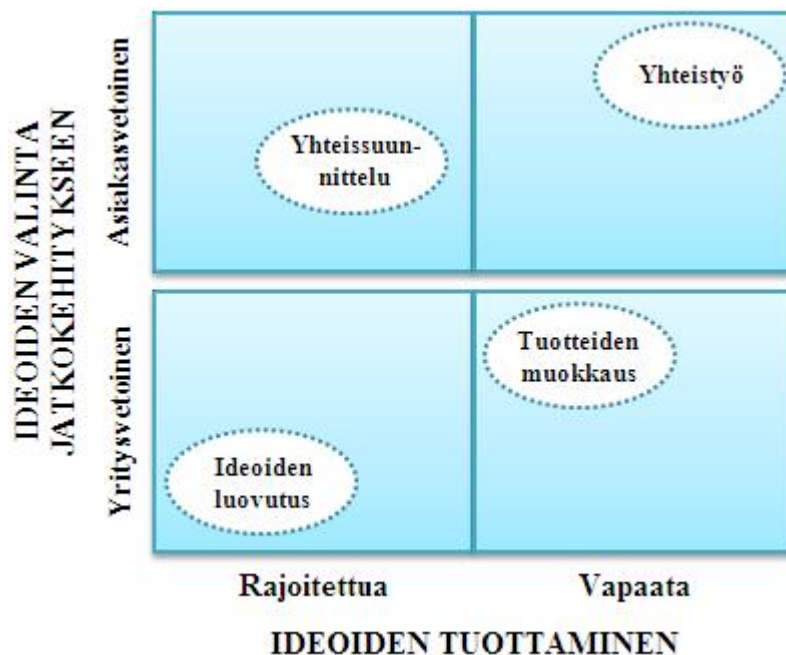
Pankin verkkopalveluista säästämisen ja sijoittamisen palvelut voidaan nähdä potentiaalisimpana osa-alueena, jonka yhteyteen voitaisiin luoda virtuaalinen asiakasyhteisö. Säästäminen tai sijoittaminen on riittävän mielenkiintoista herättämään asiakkaiden keskuudessa keskustelua ja varallisuudenhoitoon liittyvissä päätöksissä asiakkaat myös kaipaavat paljon informaatiota ja neuvoja. Lisäksi on jo olemassa monia valmiita säästämistä ja sijoittamista koskevia virtuaalisyhteisöjä, mikäli ei haluta perustaa omaa yhteisöä (Info Center Finland ICF Oy 2009).

3.3 Asiakkaat innovointiprosessin eri vaiheissa

Asiakkaiden osallistumismuodon ohella on huomioitava, mihin innovaation luomisen vaiheisiin asiakkaat osallistuvat, mikä heidän roolinsa innovointiprosessissa on ja millaista heidän panostuksensa innovointiin tulisi olla. Kuten aiemmin todettiin, osallistumiseen soveltuvat vaiheet ja vuorovaikutuksen laatu riippuvat osin asiakkaiden osallistumismuodosta (Sawhney ym. 2005, 7).

Asiakkaat voivat osallistua kaikkiin palveluinnovaatioiden luomisprosessin vaiheisiin, mutta joihinkin vaiheisiin osallistuminen on tärkeämpää kuin toisiin (Alam 2002, 257). Innovaatioiden yhteisluomisen prosessin tärkeimpinä vaiheina voidaankin pitää ideointivaihetta ja konseptien kehittämistä sekä parhaimpien ideoiden tai konseptien valintaa jatkokehitykseen (O'Hern & Rindfleisch 2008, 11). Asiakkaiden osallistuminen näihin vaiheisiin on tärkeää, koska ne ovat innovointiprosessin alkupäässä, ja yhteisluomisen määritelmän mukaisesti asiakkaiden pitää nimenomaan päästä mukaan innovointiprosessiin heti alusta lähtien (Kristensson ym. 2008, 475).

Ideointivaihetta ja konseptien kehittämistä sekä parhaimpien ideoiden tai konseptien valintaa jatkokehitykseen tarkasteltaessa innovaatioiden yhteisluominen voidaan jakaa neljään tyyppiin sen mukaan, onko asiakkaiden mahdollista ideoida vapaasti vai rajaako yritys ideointia ja valitaanko jatkokehitykseen etenevät ideat tai konseptit asiakasvetoisesti vai yritysvetoisesti (kuvio 4).



Kuvio 4: Palveluinnovaatioiden yhteisluomisen neljä tyyppiä. Mukaillen O’Hern, M. & Rindfleisch, A. 2008. Customer co-creation: a typology and research agenda. Working Paper 4. Wisconsin: WisconsinInnovation, s. 45.

Nämä yhteisluomisen neljä tyyppiä ovat yhteistyö, tuotteiden muokkaus, yhteissuunnittelu ja ideoiden luovutus (O’Hern & Rindfleisch 2008, 12–27). Yhteistyötyypissä asiakkaat voivat vapaasti kehittää ja parannella tuotteen ydinrakennetta vastaamaan paremmin heidän omia tarpeitaan. Tässä tyypissä asiakkailla on siis suurin mahdollinen valta, ja he toimivat kehitystyössä yrityksen kanssa yhdenveroisena kumppanina. Tuotteiden muokkaus -tyypissä asiakkaat voivat melko vapaasti tehdä muutoksia tuotteeseen, mutta pääasiallisesti yritys päättää, mitä ideoita se kehittää edelleen ja sisällyttää tuleviin uusiin tuotteisiin. Yhteissuunnittelu-tyypissä pieni asiakasjoukko tuottaa uusia ideoita yrityksen rajoittamalla tavalla, mutta koko asiakaskunta avustaa yritystä parhaimpien ideoiden valinnassa. Ideoiden luovutus -tyypissä asiakkaat tuottavat ideoita yrityksen rajoittamalla tavalla ja yritys myös päättää, mitä ideoita se jatkossa hyödyntää. Asiakkaiden valta on tässä tyypissä pienin.

Toisaalta on esitetty, että asiakkaiden pitäisi osallistua palveluinnovaatioiden luomiseen erityisesti ideointivaiheessa, palvelun suunnitteluvaiheessa ja palvelun testauksessa (Alam 2002, 255). Innovaatioiden yhteisluomisen prosessin ei tulisikaan siis päättyä jatkokehitykseen otettavien ideoiden valintaan, vaan asiakkaiden on voitava osallistua myös lopullisten palveluiden suunnitteluun ja testaukseen. Sawhney ym. (2005, 7–8) jaottelevatkin asiakkaiden osallistumismuodot sen mukaan, soveltuvatko ne paremmin ideointiin ja konseptin kehittelyyn eli innovointiprosessin alkuvaiheisiin vai tuotteen suunnitteluun ja testaukseen eli innovointiprosessin loppuvaiheisiin. Lisäksi he suorittavat jaottelua edelleen sen mukaan, saavuttaako osallistumismuodon avulla rikkaan ja syväluotaavan aineiston vai tavoittaako sillä asiakaskunnan laaja-alaisesti eli millaista vuorovaikutuksen laatu on. Osallistumismuotona esimerkiksi virtuaalinen asiakasyhteisö soveltuu paremmin ideointiin tai konseptin kehittelyyn, ja sen avulla saa rikkaan aineiston, kun taas virtuaalinen prototyyppien kehittäminen soveltuu paremmin tuotteen suunnitteluun tai testaukseen, ja se mahdollistaa asiakkaiden tavoittamisen laaja-alaisesti.

Asiakkaiden osallistumista innovointiprosessin eri vaiheisiin voidaan tarkastella myös osallistumisen intensiivisyyden kannalta, joka vaihtelee innovointiprosessin eri vaiheissa (Alam 2002, 256–257). Asiakkaiden osallistumisen on todettu olevan intensiivistä ja heillä on eniten tehtäviä innovointiprosessin alkuvaiheissa eli ideoinnissa ja parhaimpien ideoiden valinnassa jatkokehitykseen. Innovointiprosessin loppuosan palveluiden suunnittelu, testaus, testimarkkinointi ja kaupallistaminen ovat vaiheita, joissa asiakkailta on seuraavaksi eniten tehtäviä ja osallistumisen intensiivisyys on myös voimakasta.

Asiakkaan osallistumisen intensiivisyydelle on määritetty neljä eri tasoa: oma-aloitteinen palautteenanto, informaation ja palautteen antaminen yksittäisistä ongelmakohdista, laaja-alainen konsultaatio ja kehitystiimin jäsenyys (Alam 2002, 255). Oma-aloitteisen palautteenannon tasolla asiakas jakaa yksittäisen tiedon, kuten uutta palvelua koskevan idean, yrityksen kanssa omasta aloitteestaan. Tiettyjä ongelmia koskevan informoinnin ja palautteen antamisen tasolla yritys lähestyy palvelun pääkäyttäjää saadakseen apua innovaation kehittämisprosessissa ilmenneiden ongelmakohtien ratkaisemiseksi. Laaja-alaisen konsultoinnin tasolla yritys pyytää asiakkaita antamaan panoksensa innovaatioiden kehittämiseen ennalta suunnitellussa ja

tavoitteellisessa prosessissa. Kehitystiimin jäsenenä asiakkaat ovat yrityksen kumppaneita ja osallistuvat osana kehitystiimiä innovointiprosessin eri vaiheisiin kykyjensä mukaan. Osallistumisen intensiivisyyden aste kasvaa siirryttäessä oma-aloitteisen palautteenannon tasolta kehitystiimin jäsenenä toimimisen tasolle.

Yksi asiakkaiden osallistumista innovointiprosessin eri vaiheisiin ja heidän osallistumisensa intensiivisyyttä kuvaava näkökulma on heidän roolinsa. Asiakkaiden tehtävään perustuva rooli luonnollisesti muuttuu innovointiprosessin eri vaiheissa. Ideointivaiheessa asiakkaat toimivat ideoiden luojina ja mahdollisesti toisten asiakkaiden ideoiden arvioijina, suunnitteluvaiheessa he toimivat yhteissuunnittelijan roolissa, ja testaus- sekä lanseerausvaiheessa he toimivat loppukäyttäjän roolissa (Füller ym. 2006, 58–60).

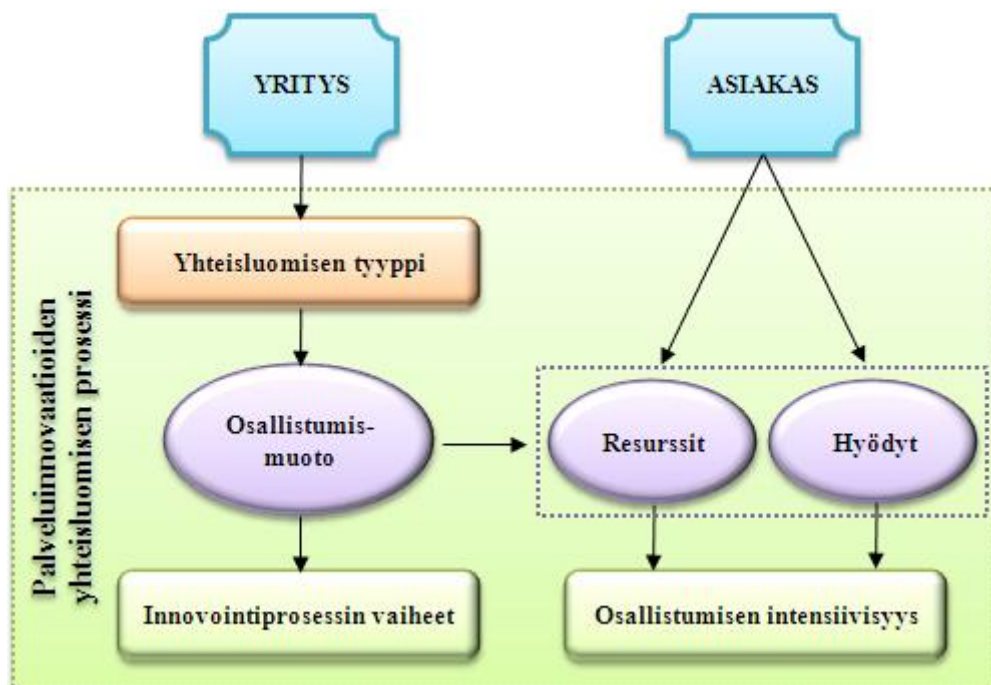
Blazevic ja Lievens (2008, 143–146) erittelevät tutkimuksessaan kolme roolia, joissa asiakkaat toimivat tiedon yhteistuottajina yhdessä sähköisiä palveluita tuottavan yrityksen kanssa. Asiakkaat voivat heidän mukaansa olla passiivisia käyttäjiä, aktiivisia tiedonantajia tai yrityksen kanssa vuorovaikutussuhteessa toimivia luojia. Näistä tiedon yhteistuottamisen rooleista erityisesti viimeinen sopii yhteen palveluinnovaatioiden yhteisluomisen määritelmän kanssa, eli vuorovaikutussuhteessa toimivan luojan roolissa asiakas on paitsi tiedon yhteistuottaja myös palveluinnovaatioiden yhteisluoja. Ainakin siinä tapauksessa, että yritys reagoi aktiivisena tiedonantajana toimivan asiakkaan antamaan palautteeseen ja jonkinlaista vuorovaikutusta asiakkaan ja yrityksen välille syntyy, voidaan myös aktiivinen tiedonantaja nähdä palveluinnovaatioiden yhteisluojana. Yritys voi toki saada palveluinnovaatioihin johtavia ideoita myös tarkkailemalla asiakkaitaan eli näiden toimiessa passiivisen käyttäjän roolissa (Blazevic & Lievens 2008, 147–149). Koska asiakkaan ja yrityksen välinen vuorovaikutus kuitenkin puuttuu, passiivista käyttäjää ei voida kutsua palveluinnovaatioiden yhteisluojaksi.

Aktiivisen tiedonantajan roolissa toimivan asiakkaan osallistumisen intensiivisyyden voidaan todeta olevan oma-aloitteisen palautteenannon tasolla. Aktiivinen tiedonantaja tuo esille erityisesti palvelussa kokemiaan ongelmia, minkä ansiosta yritys voi saada ideoita uusista palveluista tai tehdä parannuksia vanhoihin palveluihin (Blazevic & Lievens 2008, 147–149). Vuorovaikutussuhteessa toimivan luojan roolissa asiakkaan

osallistumisen intensiivisyys voi taas olla mitä tahansa informaation ja palautteen antamisesta laaja-alaiseen konsultaatioon tai kehitystiimin jäsenyyteen. Tässä roolissa asiakas kehittelee yritykselle jo valmiita ratkaisuja, joita yritys voi hyödyntää niin etsiessään uusia ideoita ja tarpeita, kehittäessään ideoita valmiiksi palveluiksi tai parannellessaan vanhoja palveluita (Blazevic & Lievens 2008, 147–149).

3.4 Teoreettisen viitekehksen synteesi

Edellä käsitellyissä teorioissa tuodaan esille sellaisia palveluinnovaatioiden yhteisluomisen prosessin elementtejä kuin tärkeimmät ennakkoehdot asiakkaiden osallistumiselle palveluinnovaatioiden yhteisluomiseen eli asiakkaiden *resurssit* ja heidän osallistumisestaan odottamansa *hyödyt*, asiakkaiden *osallistumismuoto* palveluinnovaatioiden yhteisluomisessa, palveluinnovaatioiden *yhteisluomisen tyyppi*, innovointiprosessin *vaiheet* ja asiakkaiden *osallistumisen intensiivisyys*. Näitä elementtejä käsitellään teoriassa melko irrallisesti toisistaan. Tässä teoreettisen viitekehksen synteessissä nämä elementit yhdistetään toisiinsa ja tarkastellaan palveluinnovaatioiden yhteisluomisen prosessia kokonaisuudessaan (kuvio 5).



Kuvio 5: Teoreettinen viitekehys: asiakas ja yritys osana palveluinnovaatioiden yhteisluomista.

Palveluinnovaatioiden yhteisluomisen prosessissa yrityksen voidaan nähdä määräävän palveluinnovaatioiden yhteisluomisen tyyppin, koska on ensisijaisesti yrityksestä kiinni, miten asiakkaat voivat osallistua innovointiin. Yhteisluomisen tyyppin voidaan myös olettaa vaikuttavan siihen, mitkä osallistumismuodot ovat mahdollisia, sillä esimerkiksi yhteissuunnittelu-tyypin asiakasvetoinen ideoiden valinta jatkokehitykseen on hankalaa toteuttaa, jos osallistumismuotona ovat vaikkapa pelkästään henkilökohtaiset haastattelut. Yrityksen tuleekin pohtia, millaisen yhteisluomisen tyyppin ja osallistumismuodon avulla se saa parhaiten asiakkaat tekemään yhteistyötä ja käymään vastavuoroista dialogia kanssaan. Osallistumismuodon voidaan katsoa vaikuttavan edelleen siihen, mitä vaiheita innovointiprosessiin kuuluu.

On myös oletettavaa, että asiakkaat miettivät ennen osallistumistaan, mitä resursseja osallistuminen heiltä vaatii ja miten he hyötyvät osallistumisesta. Lisäksi asiakkailta vaadittujen resurssien ja heidän osallistumisestaan odottamiensa hyötyjen voidaan nähdä riippuvan osittain myös heidän osallistumismuodostaan, koska oletettavasti eri osallistumismuodoissa vaaditaan erilaisia resursseja ja niissä painottuvat erilaiset hyödyt.

Asiakkailta vaaditut resurssit ja heidän odottamansa hyödyt sekä osallistumismuoto välillisesti resurssien ja hyötyjen kautta vaikuttavat puolestaan siihen, mikä on asiakkaiden osallistumisen intensiivisyyden aste. Erityisesti resurssien vaikutus osallistumisen intensiivisyyteen on suuri. Voidaan olettaa, että pääsääntöisesti asiakkaan tarvitsemien resurssien määrä kasvaa siirryttäessä oma-aloitteisen palautteenannon tasolta kehitystiimin jäsenyyden tasolle, koska tällöin toiminnan päämäärätietoisuus ja odotukset asiakkaan antamasta panoksesta kasvavat. Toki yksittäinen asiakas voi omasta tahdostaan uhrata paljonkin resurssejaan myös oma-aloitteisen palautteenannon tasolla, jos hän on erityisesti kiinnostunut omatoimisesti kehittämään palveluinnovaatioita.

4 TUTKIMUKSEN EMPIIRINEN TOTEUTUS

4.1 Tutkimuksen kohderyhmä

Tutkimuksen kohderyhmäksi valittiin Tampereen Seudun Osuuspankin asiakkaat, koska OP-Keskuksen ja Tampereen Seudun Osuuspankin kaltaisten suurten pankkien yhteistyön vuoksi suurten pankkien asiakaskunnat ovat todennäköisimpiä kohderyhmiä mahdollisille oikeille kehitysprojekteille. OP-Keskuksen avustuksella asiakkaista muodostettiin tutkimukseen sopiva näyte. Näytteen kooksi päätettiin 150 henkilöä, jonka arvioitiin riittävän tarvittavaan määrään vastauksia. Näytteeseen valittujen asiakkaiden ikä on 23–62 vuotta, ja heistä on noin puolet naisia ja puolet miehiä. He asuvat Tampereen Seudun Osuuspankin toimialueella eli Tampereella tai sen lähikunnissa. Näyte muodostettiin tällä tavalla, jotta saataisiin vastauksia demografisilta tekijöiltään erilaisilta asiakkailta, vaikka tutkimuksessa ei tarkastellakaan demografisten tekijöiden vaikutusta vastauksessa esitettyihin näkemyksiin.

Näytteeseen valittujen asiakkaiden tuli täyttää vielä yksi olennainen kriteeri. Heidän tuli olla aktiivisia verkkopankin käyttäjiä, jotta he tuntisivat olemassa olevat verkkopalvelut hyvin ja pystyisivät kokemustensa perusteella arvioimaan palveluiden käyttöä sekä niiden ongelmia, puutteita ja tärkeitä ominaisuuksia mahdollisimman laaja-alaisesti. Verkkopalveluiden tuntemisen ja käyttökokemusten pohjalta pankin asiakkaalla on riittävä näkemys kehitettävästä kohteesta, minkä katsottiin olevan vaadittava edellytys verkkopalveluita koskevien palveluinnovaatioiden yhteisluomisen tarkastelulle. Verkkopankin käyttöaktiivisuuden mittarina pidettiin kultarahatapahtumien määrää. Lisäksi näytteeseen valittavien henkilöiden alaikärajaksi rajattiin 23 vuotta, jotta vastaajilla olisi riittävän pitkä kokemus verkkopankin käytöstä. Verkkopankin käyttö aloitetaan nimittäin usein vasta 18-vuotiaana.

Näytteeseen valituista asiakkaista 30 %:lla on säästämisen tai sijoittamisen palveluita tai molempia, ja näistä asiakkaista edelleen 30 % on osakesijoittajia. Näiden osuuksien tarkoituksena oli varmistaa, että saataisiin vastauksia henkilöiltä, jotka tuntevat verkkopalveluita laajemmin kuin vain päivittäisten raha-asioiden hoitoon tarkoitettujen

palveluiden osalta. Säästämisen tai sijoittamisen palveluita käyttävät henkilöt osoittautuivat myös usein kultarahatapahtumien määrässä mitattuna aktiivisemmiksi verkkopankin käyttäjiksi kuin henkilöt, joilla näitä palveluita ei ole. Toisaalta oli tärkeää saada vastauksia myös vain peruspalveluita käyttäviltä, koska nämä muodostavat kuitenkin merkittävän osan verkkopalveluita käyttävästä asiakaskunnasta.

4.2 Esiymmärrys

Tutkijan persoonan ja esiymmärryksen kaltaiset tutkijaan liittyvät subjektiiviset tekijät vaikuttavat merkittävästi tutkimuksen toteutukseen ja lopputulokseen (Gummesson 2005b, 314; Gummesson 2006, 173). Esiymmärrys muodostuu tutkijan omista kokemuksista sekä toisten ihmisten kokemuksista, joista tutkija saa käsityksen esimerkiksi kirjojen ja tieteellisten artikkelien kautta (Gummesson 2000, 67). Esiymmärryksen lähteitä voivat olla tiedot teorioista, aineiston tuottamisen tekniikoista sekä tutkimuksen kohteena olevasta yrityksestä ja sen tuotteista ja asiakkaista (Gummesson 2000, 73–75). Tässä tutkielmassa tutkijan esiymmärrys muodostui kolmesta eri lähteestä. Ensinnäkin tutkijan esiymmärrykseen vaikuttivat kokemukset asiakaspalvelutyöstä Janakkalan Osuuspankissa ja työssä tehdyt havainnot sekä saatu palaute OP-Pohjola-ryhmän verkkopalveluiden käytöstä. Toisekseen esiymmärryksen lähteenä olivat eräät markkinoinnin tieteenalan teoriat ja tieteelliset artikkelit, joista osaa on käsitelty luvussa 2.

Kolmanneksi esiymmärrystä lisäsi 24.2.2009 Tampereen yliopiston tiloissa järjestetty pienryhmäkeskustelu. Siihen osallistui kolme tutkijan tuntemaa opiskelijaa. Sen tarkoituksena oli luoda ymmärrystä siitä, minkälaista aineistoa voidaan tuottaa tietyillä kysymyksillä. Alun perin myös varsinainen aineisto aiottiin tuottaa ryhmäkeskusteluilla. Keskustelun aikana kuitenkin havaittiin pankkipalveluiden innovointiin osallistumisesta odotettavan hyödyn olevan varsin merkityksellinen asia ilmiön tutkimisen kannalta, joten varsinainen aineisto päädyttiin tuottamaan menetelmällä, joka mahdollistaisi vastaajille asian pohdinnan henkilökohtaisemmalla tasolla. Näin ollen myös hyödyn kaltaista subjektiivista käsitettä pystyttäisiin analysoimaan. Eräässä vaiheessa keskustelua keskustelijoita pyydettiin kuvittelemaan, että pankki pyytäisi heitä osallistumaan verkkopalveluiden kehittämiseen ja kertomaan, mitä tällaisen

kehitysprojektin ominaisuuksia he pitivät tärkeinä. Näin syntyneestä keskustelusta kävi ilmi erilaisia osallistumistapoja, ja tämän keskustelun osuuden hyödyllisyyden pohjalta syntyi idea tuottaa varsinainen aineisto eläytymismenetelmän avulla.

4.3 Aineiston tuottaminen

Tässä tutkielmassa käytetään käsitettä aineiston tuottaminen käsitteen aineiston kerääminen sijasta. Tutkielman konstruktivistisen tieteenfilosofisen lähtökohdan mukaisesti aineistoa ei voida pitää jonakin valmiiksi olemassa olevana ja kerättävänä objektina, vaan se on aina tutkijan sosiaalisessa todellisuudessa tuottama rakenne (Gummesson 2005b, 312). Tämän tutkielman aineisto tuotettiin eläytymismenetelmällä.

4.3.1 Eläytymismenetelmä

Eläytymismenetelmä on yksi projektiivisista aineiston tuottamisen menetelmistä (Aaker, Kumar & Day 2007, 204–206). Projektiivisten menetelmien tavoitteena on paljastaa alitajuisia ajatuksia ja tunteita sekä helpottaa niiden ilmaisemista siten, että informantti yhdistää ne johonkin annettuun ärsykkeeseen (Boddy 2005, 240–241). Eläytymismenetelmän tapauksessa tämä ärsyke on lyhyt kehyskertomus, jossa esitettyä tilannetta vastaajien tulee viedä eteenpäin (Eskola 1997, 5–6). Eläytymismenetelmän avulla tuotettava aineisto ei siis välttämättä kuvaa todellisuutta, vaan sitä, mikä vastaajien mielestä on mahdollista ja mitä eri asiat heille merkitsevät.

Tämä eläytymismenetelmän ominaisuus tuoda esille vastaajien mielestä mahdollisia tilanteita koettiin tämän tutkielman kannalta hyödylliseksi, koska OP-Pohjola-ryhmä ei ole aiemmin luonut palveluinnovaatioita yhdessä asiakkaidensa kanssa, ja heidän asiakkaillaan tuskin näin ollen on aikaisempaa kokemusta verkkopalveluita koskevien palveluinnovaatioiden yhteisluomisesta. Eläytymismenetelmän katsottiin tarjoavan mahdollisuuden tarkastella, mitä eri tapoja osallistua palveluinnovaatioiden yhteisluomiseen OP-Pohjola-ryhmän asiakkaat pitävät mahdollisina.

Eläytymismenetelmässä on keskeistä myös kehyskertomuksen variointi eli muuntelu, jolloin tarkastellaan, miten yhden olennaisen tekijän muuttaminen kehyskertomuksessa

vaikuttaa vastauskertomuksiin (Eskola 1997, 17). Tällä tavalla voidaan analysoida kyseessä olevan tilanteen rakennetta ja logiikkaa. Tässä tutkielmassa kehyskertomuksen muuntelun ansiosta pystytään analysoimaan palveluinnovaatioiden yhteisluomisen prosessin rakennetta ja elementtejä, jotka vaikuttavat asiakkaiden osallistumiseen ja toimintaan tässä prosessissa.

4.3.2 Tutkimuksen pilotointi ja varsinaisen aineiston tuottaminen

Kehyskertomuksen ja sen muunnelmien merkitys on tärkeä koko eläytymismenetelmän käytön onnistumisen kannalta (Eskola 1997, 19). Tästä syystä kehyskertomusten muunnelmia pilotoitiin neljällä henkilöllä ennen varsinaisen aineiston tuottamista. Pilotointiin osallistuneet henkilöt eivät kuuluneet tutkimuksen kohderyhmään, vaan he olivat Tampereen yliopistossa eri pääaineita opiskelevia henkilöitä.

Kullekin pilotointiin osallistuneelle henkilölle lähetettiin kehyskertomuksesta sähköpostilla erilainen muunnelmä, joka pohjautui yhteen palveluinnovaatioiden yhteisluomisen tyyppiin (O'Hern & Rindfleisch 2008, 12–27). Kehyskertomuksissa muunneltiin siis sitä, onko ideointi vapaata vai pankin rajoittamaa ja valitseeeko asiakas vai pankki jatkokehitykseen etenevät ideat. Muunneltavia tekijöitä oli näin ollen kaksi, mikä on myös mahdollinen kehyskertomusversioiden toteutustapa (Eskola 1997, 19).

Ideoiden luovutus- ja Yhteissuunnittelu-tyyppeihin pohjautuvista kehyskertomuksen muunnelmista saatiin pilottihenkilöiltä vastaukset, joiden sisällön todettiin vastaavan tämän tutkielman tutkimusongelmaan ja tavoitteisiin. Tuotteiden muokkaus- ja Yhteistyö-tyyppeihin pohjautuvat kehyskertomuksen muunnelmat saaneet henkilöt eivät sen sijaan osanneet kirjoittaa niiden perusteella juuri mitään. Tästä syystä Tuotteiden muokkaus- ja Yhteistyö-tyyppeihin perustuvat kehyskertomuksen muunnelmat jätettiin pois ja niiden tilalle otettiin kehyskertomuksen muunnelmä, jossa vastaaja pystyy itse päättämään, onko ideointi vapaata vai pankin rajoittamaa ja kuka valitsee jatkokehitykseen etenevät ideat. Ideoiden luovutus -tyypissä ideointi on rajoitettua ja pankki valitsee jatkokehitykseen valittavat ideat. Yhteissuunnittelu-tyypissäkin ideointi on rajoitettua, mutta siinä asiakkaat valitsevat jatkokehitykseen valittavat ideat. Uutta muunnelmaa pilotoitiin samoilla henkilöillä, ja se todettiin myös toimivaksi.

Varsinaisessa tutkimuksessa käytetyt kehyskertomuksen muunnelmat ovat liitteessä 1. Ensimmäisessä muunnelmassa vastaaja pystyy vapaasti määrittelemään, rajoittaako pankki ideointia ja valitsee asiakas vai pankki ideat jatkokehitykseen. Tämän muunnelman avulla pyritään selvittämään, pitäisikö joku pankin asiakas sellaista osallistumistapaa mahdollisena, jonka voidaan katsoa kuuluvan palveluinnovaatioiden yhteisluomisen tyypeistä Tuotteiden muokkaus- tai Yhteistyö-tyyppiin. Tämän muunnelman avulla pystytään myös analysoimaan, kuinka tärkeitä tekijöitä pankin asiakkaille ylipäätään palveluinnovaatioiden yhteisluomisessa ovat vapaa tai ohjattu ideointi sekä mahdollisuus valita ideat jatkokehitykseen. Toinen muunnelma pohjautuu Ideoiden luovutus -tyyppiin ja kolmas muunnelma puolestaan perustuu Yhteissuunnittelu-tyyppiin. Kaikkien kolmen muunnelman avulla pystytään analysoimaan palveluinnovaatioiden yhteisluomisen prosessin rakennetta ja sitä, miten muunnellut tekijät vaikuttavat tähän prosessin rakenteeseen.

Varsinaisen aineiston tuottaminen oli kaksivaiheinen prosessi. Ensimmäisessä vaiheessa luvussa 4.1 kuvatun näytteen henkilöille soitettiin, kuvailtiin lyhyesti tutkimuksen tarkoitus, osallistumistapa tutkimukseen sekä palkitseminen ja kysyttiin, voitaisiinko heille lähettää sähköpostilla kehyskertomus ja tarkempi ohjeistus. Näytteen henkilöille soitettiin satunnaisessa järjestyksessä, jotta myös kehyskertomuksen muunnelmat jakautuisivat satunnaisesti demografisilta tekijöiltään ja verkkopalveluiden käytöltään erityyppisille vastaajille. Toisessa vaiheessa osallistumaan suostuneille lähetettiin yksi kehyskertomuksen muunnelmista sekä ohjeistus, joka on esitetty liitteessä 2. Yleensä eläytymismenetelmällä ei ole saatu kovin hyvää vastausprosenttia, mikäli tutkimus on tehty postittamalla vastauspaperi kotiin, ja vastauksia suositellaankin kerättäväksi sellaisessa tilanteessa, jossa jokin ryhmä kokoontuu (Eskola 1997, 19–20). Tätä tutkielmaa varten ei ollut mahdollista saada kohderyhmään kuuluvia henkilöitä samaan aikaan samaan paikkaan. Vastaajien kontaktointi puhelimitse oli siis erittäin tärkeä vaihe, jotta vastaajiin saatiin henkilökohtainen kontakti, joka paransi vastaamisen todennäköisyyttä.

Näytteen 150 henkilöstä yritettiin tavoitella puhelimitse 129:ää. Heistä 49:ää henkilöä ei tavoitettu ja 21 henkilöä kieltäytyi osallistumasta tutkimukseen. Näytteestä 59 henkilöä suostui siis siihen, että heille lähetetään sähköpostilla kehyskertomus ja tarkempi ohjeistus. Näistä henkilöistä 24 eli noin 40 % lopulta vastasi tutkimukseen. Vastaajista

puolet oli miehiä ja puolet naisia. Ikäjakaumaltaan vastaajat painottuivat alkuperäisen näytteen alapäähän, sillä he kaikki olivat yhtä 61-vuotiasta vastaajaa lukuun ottamatta 23–36-vuotiaita. Tähän saattoi vaikuttaa ainakin kolme seikkaa. Ensinnäkin verkkopalveluiden kehittäminen voi tuntua vaikealta aiheelta niistä iäkkäistä ihmisistä, joiden tietotekniikkataidot ovat heikot. Toisekseen kertomuksen kirjoittaminen voi tuntua sitä hankalammalta mitä kauemmin opiskeluajoista on aikaa. Kolmanneksi tutkimuksen palkkio eli elokuvalippu ei houkuttele vanhempia vastaajia. Tutkimukseen vastanneista 12:lla oli säästämisen tai sijoittamisen palveluita ja neljällä oli osakesijoituksia. Kultarahatapahtumien määrä vaihteli 25:n ja 108:n välillä ja mediaani oli 72 tapahtumaa, joten verkkopalvelut laajemmin tuntevien ja kultarahatapahtumilla mitattuna aktiivisempien osuus vastaajista oli suurempi kuin alkuperäisessä näytteessä.

Eläytymismenetelmässä on ohjeellisesti pidetty 10–15 vastausta yhtä kehyskertomusta kohden riittävänä määränä vastauksia (Eskola 1997, 24). Tässä tutkielmassa ensimmäiseen kehyskertomukseen saatiin yhdeksän vastausta, toiseen kehyskertomukseen seitsemän vastausta ja kolmanteen kehyskertomukseen kahdeksan vastausta. Ohjeellisesta määrästä vastauksia jäätin siis hieman, mutta toisaalta aineiston todettiin jo kylläntyneen tällä määrällä vastauksia. Aineiston riittävää määrää ei tulisikaan laskea mekaanisesti jonkin säännön mukaan, vaan tutkija ratkaisee aineistoa tuottaessaan, missä vaiheessa aineiston määrä riittää hänen tarkoitukseensa (Eskola 1997, 25). Tässä tutkielmassa aineiston todettiin kylläntyneen jo 24 vastauksella, koska aineiston tuottamisen kanssa samanaikaisessa aineiston alustavassa analysoinnissa havaittiin, että vastauksissa toistuvat tietyt asiakkaiden osallistumismuodot palveluinnovaatioiden yhteisluomisessa, osallistumisesta odotetut hyödyt ja asiakkaalta vaadittavat resurssit. Lisäksi varsinaisessa analyysissä havaittiin, että kaikkiin aineiston perusteella muodostettuihin osallistujatyyppeihin pystytään yhdistämään vähintään kaksi vastausta, mikä vahvisti sen päätelmän, että aineisto on kylläntynyt.

4.4 Aineiston käsittely ja tulkinta

Eläytymismenetelmän avulla tuotettua aineistoa voidaan analysoida monin eri tavoin (Eskola 1997, 30). Tässä tutkielmassa aineiston analysoinnissa hyödynnettiin teemoittelua, määrällistämistä, variaation analyysia, tyypittelyä, juonellisuuden

analyysia sekä vertailua. Alustavasti aineistoa analysoitiin teemoittelemalla sitä. Teemoittelun avulla voidaan etsiä aineistosta tutkimusongelman kannalta olennaisimmat aiheet ja aineiston ydin varsinaista käsittelyä ja analysointia varten (Eskola 1997, 89; Sayre 2001, 212). Sen käyttö on myös yleistä narratiivisessa tutkimuksessa (Riessman 2008, 53). Aineiston merkityksellisimmiksi teemoiksi havaittiin asiakkaiden osallistumismuoto palveluinnovaatioiden yhteisluomiseen, asiakkaiden osallistumisestaan odottama hyöty sekä asiakkailta innovoinnissa vaadittavat resurssit. Aineiston alustavan analysoinnin jälkeen ja siitä esiin nostettujen teemojen pohjalta täsmennettiin tutkielman teoriapohjaa ja teoreettista viitekehystä.

Aineiston analysointi jää teemoittelulla kuitenkin usein melko pinnalliseksi (Eskola & Suoranta 1998, 176). Aineiston analysointia jatkettiin näin ollen kvantifioimisella eli määrällistämällä. Sen avulla saadaan helposti tuntuma aineistoon, ja sen pohjalta voidaan toteuttaa myös vastauskertomusten variaation analyysi (Eskola 1997, 86). Analysointiyksiköiksi määrällistämässä valittiin asiakkaiden osallistumismuoto, osallistumisesta odotettava hyöty sekä innovoinnissa vaadittavat resurssit, koska nämä palveluinnovaatioiden yhteisluomisen prosessin elementit havaittiin alustavassa analyysissä vastauksissa toistuvina teemoina ja vastauskertomusten kulkuun vaikuttavina tekijöinä. Osallistumismuodot, odotetut hyödyt ja vaadittavat resurssit jaettiin sitten tutkijan tulkintojen mukaisesti teoriasta johdettuihin luokkiin.

Määrällistämisen tehtävänä tässä tutkielmassa on tuoda esille, mitä osallistumismuotoja, hyötyjä ja resursseja pankin asiakkaat vastauksissaan mainitsevat. Tällöin toteutuu yksi eläytymismenetelmän käyttötarkoituksista: ilmiön kartoittaminen ja niin tyypillisten kuin poikkeuksellistenkin vastausten esille tuominen (Eskola 1997, 29–30). Määrällistämisen perusteella tehty variaation analyysi puolestaan tuo tässä tutkielmassa esille vapaan tai ohjatun ideoinnin ja ideoiden jatkokehitykseen valinnan mahdollisuuden vaikutuksen edellä mainittuihin innovointiprosessin elementteihin.

Analysointia jatkettiin edelleen tyypittelyllä, joka myös pohjautui alustavana analysointina suoritettuun teemoitteluun. Tyypittelyssä aineistosta muodostetaan samankaltaisten kertomusten ryhmiä (Eskola & Suoranta 1998, 182). Määrällistämisen jälkeen taulukoitiin palveluinnovaatioiden yhteisluomisen prosessin elementit vastauskertomuksittain ja tarkasteltiin, missä vastauksissa esiintyivät samat

osallistumismuodot, odotetut hyödyt ja vaadittavat resurssit. Tämän perusteella vastaajat voitiin luokitella erilaisiin osallistujatyyppeihin. Nämä tyypit poikkeavat toisistaan osallistumismuotojen, odotettujen hyötyjen ja vaadittujen resurssien suhteen, ja niiden eroja tuotiin esille vertailemalla kahta tyyppiä tietyn palveluinnovaatioiden yhteisluomisen prosessin elementin suhteen. Osallistujatyypit voidaan nähdä myös pankin asiakkaiden erilaisina rooleina palveluinnovaatioiden yhteisluomisen prosessissa tai tapoina olla osa tätä prosessia. Nämä tyypit ovat yhdistettyjä tyyppejä eli yhteen tyyppiin liitetyissä vastauksissa esiintyvät pääosin samat asiat (Eskola & Suoranta 1998, 183). Yhteen tyyppiin liitettiin tässä tutkielmassa kaksi tai kolme vastausta. Kolmea vastausta ei pystytty näillä kriteereillä liittämään mihinkään osallistujatyyppiin.

Kertomuksista voidaan yleensä havaita alkutilanne, toimintaa ja tapahtumia sekä lopputilanne, jotka tietty juoni yhdistää (Gummesson 2005b, 324). Tämän tutkielman vastauskertomuksien juonellisuutta analysoitaessa havaittiin, että useimpien kertomusten juonet voidaan jakaa vaiheisiin. Näistä vaiheista muodostuu samalla palveluinnovaatioiden yhteisluomisen prosessin vaiheet pankin asiakkaiden näkökulmasta. Analysointi päätettiin vertailemalla osallistujatyyppejä vielä sen suhteen, mitä vaiheita ne korostavat erityisen tärkeinä. Vertailu on tärkeä osa analysointia laadullisessa tutkimuksessa ja keino luoda malleja, jotka lopulta muutetaan teorioiksi (Gummesson 2005b, 312). Vaiheiden tärkeyttä tulkittiin esimerkiksi sellaisten ilmausten perusteella kuin ”olisi mukavaa”, ”toivon, että minulle kerrotaan”, ”odotan saavani”, ”olisi suotavaa”, ”mielestäni oli erittäin hyvä” ja ”oleellista on”.

4.5 Tutkimuksen luotettavuus ja laatu

Erilaisiin tieteenfilosofisiin lähtökohtiin pohjautuvissa tutkimusmenetelmissä käytetään tai ainakin painotetaan eri kriteerejä tutkimuksen luotettavuuden ja laadun arvioinnissa (Eriksson & Kovalainen 2008, 291; Patton 2002, 543). Erityisesti hermeneuttisissa ja relativistisissa tutkimuksissa ei voida määritellä tiettyjä sääntöjä ja kriteerejä, jotka kaikkien tutkimusten tulee täyttää, vaan kriteerien soveltaminen on tutkimuskohtaista (Gummesson 2000, 181; Smith & Deemer 2003, 454). Tämän tutkielman lähtökohtana oleva konstruktionismi pohjautuu hermeneutiikkaan (Eriksson & Kovalainen 2008, 19). Niinpä tässä tutkielmassa käytetään sellaisia konstruktionismiin pohjautuvan

tutkimuksen sekä narratiivisen tutkimuksen ja tapaustutkimuksen luotettavuuden ja laadun arvioinnin kriteerejä, joiden on katsottu soveltuvan tämän tutkielman arviointiin.

Perinteiset luotettavuuden ja laadun arvioinnin kriteerit eli validiteetti ja reliabiliteetti soveltuvat huonosti sellaisten tutkimusten arviointiin, jotka pohjautuvat konstruktionismin tavoin relativistiseen todellisuuskäsitykseen (Eriksson & Kovalainen 2008, 294; Eskola & Suoranta 1998, 221). Konstruktionismiin pohjautuvien tutkimusten luotettavuuden ja laadun arvioimiseksi onkin ehdotettu sellaisia käsitteitä kuin uskottavuus, siirrettävyys, varmuus ja vahvistettavuus (Patton 2002, 546).

Uskottavuudella tarkoitetaan sitä, kuinka hyvin aineisto tukee tutkimuksessa esitettyjä päätelmiä ja tekisikö toinen tutkija saman aineiston perusteella samoja päätelmiä (Eriksson & Kovalainen 2008, 294). Konstruktionismiin pohjautuvissa tutkimuksissa kuitenkin oletetaan, että samasta aineistosta voidaan tehdä erilaisiakin päätelmiä, jotka kaikki voivat silti olla myös merkityksellisiä (Eriksson & Kovalainen 2008, 20). Kun tämä huomioidaan, tutkimuksen uskottavuudeksi riittää se, että joku toinen tutkija tekisi saman aineiston perusteella samoja päätelmiä. Siirrettävyydellä puolestaan tarkoitetaan sen osoittamista, missä määrin tutkimus on samankaltainen toisissa konteksteissa tehtyihin tutkimuksiin ja niiden tuloksiin verrattuna, varmuudella taas tarkoitetaan tutkimuksen etenemisen dokumentointia ja esittämistä lukijalle ja vahvistettavuudella tarkoitetaan tulosten ja tulkintojen yhdistämistä aineistoon lukijalle ymmärrettävällä tavalla (Eriksson & Kovalainen 2008, 294).

Tässä tutkielmassa haastavin vaihe tulosten tulkinnan kannalta oli määrällistäminen. Aineiston määrällistäminen edellytti esimerkiksi tulkintoja siitä, ehdotetaanko vastauksessa kahta erillistä osallistumismuotoa vai yhdistelmää ja mikä erillisistä osallistumismuodoista on vastaajan mielestä ensisijainen. Odotetuista hyödyistä erityisesti hedonististen ja sosiaalisten hyötyjen luokittelu oli haastavaa, koska oli esimerkiksi määriteltävä, millainen ilmaus riittää kertomaan hedonistisesta hyödystä ja kuinka erotella hedonistiset ja sosiaalisesti yhdistävät hyödyt toisistaan. Resurkseista kulttuuristen resurssien luokittelu vaati eniten tulkintaa. Kuten edellisessä luvussa todettiin, osallistujatyypit pohjautuvat määrällistämisen perusteella tehtyihin luokitteluihin ja innovointiprosessin vaiheiden tärkeyttä arvioitiin edelleen osallistujatyypeittäin, joten määrällistämässä tehdyt tulkinnat vaikuttavat merkittävästi

myös tutkielman muihin tuloksiin.

Ratkaisut määrällistämisen tulkintaongelmissa tehtiin teorian ja tutkijan oman intuition perusteella. Laadullisessa tutkimuksessa tulkinta riippuu aina tutkijan näkemyksistä ja on väistämättä objektiivisen ja systemaattisen sekä subjektiivisen ja intuitiivisen yhdistelmä (Gummesson 2005b, 314; Gummesson 2006, 175). Tulkintojen uskottavuutta ja samalla vahvistettavuutta lisäävät vastauskertomuksien sitaatit, joiden perusteella tutkielmaa lukevat voivat itse pohtia, tukevatko ne tehtyjä tulkintoja. Tulkintojen uskottavuutta lisäävät myös kolme erillistä tulkintakertaa. Tutkielman tulosten siirrettävyyttä toisiin konteksteihin analysoidaan luvussa 6.1 ja varmuutta lisää tutkielman toteutuksen etenemisen kuvaus tämän pääluvun 4 aikaisemmissa alaluvuissa.

Narratiivisen tutkimuksen luotettavuuden ja laadun arviointiin on ehdotettu sellaisia termejä kuin vakuuttavuus, vastaavuus, johdonmukaisuus ja käytännön hyöty (Riessman 1993, 65–68). Vakuuttavuudella tarkoitetaan sitä, kuinka järkeenkäypinä tulkintoja ja päätelmiä voidaan pitää. Vakuuttavuutta voidaan kasvattaa esittämällä sitaatteja vastauskertomuksista ja tuomalla esille vaihtoehtoisia tulkintoja. Vastaavuus merkitsee sitä, kuinka hyvin tutkijan tulkinnat vastaavat tutkittavien näkemyksiä. Johdonmukaisuuden saavuttamiseksi tulkinnat ja päätelmät tulisi perustella kolmella tasolla eli vastauskertomusten yleisten tavoitteiden, niissä käytettyjen kielellisten rakenteiden ja niissä toistuvien teemojen tulisi johdonmukaisesti tukea tulkintoja. Käytännön hyödyllä tarkoitetaan sitä, että tutkimusta käytetään myöhemmin muiden tutkimusten perustana tai lähteenä. Tämän kriteerin toteutumista ei voida etukäteen arvioida, mutta tutkimusprosessin kuvaaminen, esitettyjen päätelmien ja tulkintojen perustelu sekä sitaatit vastauskertomuksista auttavat muita tutkijoita tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa.

Vakuuttavuuden käsitteen voidaan katsoa olevan rinnasteinen edellä käsitellyn uskottavuuden käsitteen kanssa. Vakuuttavuuden käsite tuo oman lisänsä uskottavuuden käsitteeseen siten, että siinä kehoitetaan tuomaan esille vaihtoehtoiset tulkinnat. Kuten edellä todettiin, konstruktionismissa voidaan pitää useita vaihtoehtoisia tulkintoja yhtä merkityksellisinä. Seuraavassa esitetään kuitenkin yksi vaihtoehtoinen tulkinta tutkielman vakuuttavuuden kasvattamiseksi. Tuloksissa esiteltävien osallistujatyypin jaottelussa painottuvat erityisesti osallistumismuodot, jotka voidaan sen vuoksi nähdä

palveluinnovaatioiden yhteisluomisen prosessin merkittävimpänä elementtinä. Toinen mahdollinen tulkinta on, että tyypittely tulisi tehdä painottaen odotettuja hyötyjä ja kehitettävää palvelua, sillä tässä tutkielmassa käytettyyn tyypittelyyn sopimattomista vastauksista kahdessa korostettiin juuri näitä elementtejä. Muitakin vastauksia olisi voitu tyypitellä näitä elementtejä painottaen, mutta vastauksia olisi jäänyt enemmän tyypittelyn ulkopuolelle kuin nyt, kun painotettiin osallistumismuotoja. Tämä seikka puoltaa nykyistä tulkintaa ja tyypittelyä.

Tulkintojen vastaavuutta tutkittavien näkemyksien kanssa ei tässä tutkielmassa ole pystytty analysoimaan. Tulkintojen ja päätelmien voidaan sen sijaan katsoa täyttävän johdonmukaisuuden kriteerit kaikilla kolmella tasolla. Vastaukset tavoitteena on kuvata sellaista verkkopalveluita koskevien palveluinnovaatioiden yhteisluomisen prosessia, johon kirjoittaja voisi kuvitella osallistuvansa. Vastaajat perustelevat itselleen tärkeitä asioita prosessissa käyttämällä sellaisia kielellisesti painokkaita ilmaisuja kuin ”olisi tehokas tapa”, ”arvostaisin” ja ”tärkeintä on”. Muita vastaajien käyttämiä kielellisiä tehokeinoja ovat syy-seuraussuhteiden ja asian positiivisten sekä negatiivisten puolien esille tuominen. Tulkintojen perustana käytetään vastauksissa toistuvia teemoja – osallistumismuotoja, odotettuja hyötyjä ja vaadittavia resursseja.

Tapaustutkimuksellekin on esitetty omia luotettavuuden ja laadun arvioinnin kriteerejä (Gummesson 2000, 186–187). Tutkimuksen toteutuksen pitää olla tutkimusraportissa hyvin dokumentoitu, jotta lukija voi tehdä sen perusteella omia johtopäätöksiä. Tutkijan esiyymmärrys ja tutkimusta ohjanneet arvot, teoriat ja käsitteet tulisi myös käydä ilmi tutkimusraportista. Tutkimuksen pitäisi olla uskottava eli aineiston ja teorian tulisi tukea tehtyjä tulkintoja ja päätelmiä ja tutkimusraportista täytyy tulla esille kaikki olennainen aineisto sekä vaihtoehtoiset tulkinnat ja ristiriitainenkin aineisto. Tutkijan tulee myös ilmaista tutkimusraportissa, mikäli valittujen metodien käytössä ilmeni tutkimuksen teon aikana joitain ongelmia ja miten ne vaikuttivat tutkimuksen toteutukseen. Lisäksi on kuvattava tutkimusprosessin aikana tapahtuneet muutokset esimerkiksi metodien soveltamisessa ja uuden oppiminen. Tutkimuksen tulosten yhdenmukaisuus aikaisempien tutkimustulosten ja teorioiden kanssa sekä tulosten myötä syntynyt uusi tieto lisäävät tutkimuksen luotettavuutta ja laatua.

Näistä kriteereistä tutkimuksen toteutuksen kuvaaminen, uskottavuus ja tulosten yhdenmukaisuus aikaisempien tutkimustulosten ja teorioiden kanssa ovat rinnasteisia tiettyjen edellä esitettyjen konstruktionistisen ja narratiivisen tutkimuksen luotettavuuden ja laadun arvioinnin kriteerien kanssa, ja niitä on näin ollen jo edellä käsitelty. Vielä käsittelemättömiä kriteerejä ovat siis tutkijan esiymmärrys ja arvot sekä ongelmat ja muutokset metodien käytössä. Tutkijan esiymmärrystä kuvataan luvussa 4.2 ja tutkielman tekoa ohjannut tieteenfilosofinen tausta kuvataan luvussa 1.6. Seuraavassa käsitellään jäljelle jäänyt kriteeri eli ongelmat ja muutokset metodien käytössä.

Esiymmärryksen kuvaamisen yhteydessä jo todettiin, että aineiston tuottamisen menetelmää muutettiin ryhmäkeskustelusta eläytymismenetelmäksi. Tämä muutos oli järkevä, jotta pystyttiin käsittelemään hyötyjen kaltaisia subjektiivisia käsitteitä. Eläytymismenetelmän soveltaminen ei kuitenkaan sujunut täysin ongelmitta. Siinä nimittäin yksi olennainen asia on se, etteivät vastaajat varioi kehyskertomuksen perusteella kuin niitä seikkoja, jotka tutkija tarkoitti varioitavaksi (Eskola 1998, 70). Tässä ei onnistuttu täysin, sillä vastaajat varioivat jossain määrin myös kehityksen kohdetta. Eräästä vastauksesta kävi ilmi, että verkkopankkipalveluiden oli ymmärretty käsittävän vain internetpalvelut ja että vastaus olisi ollut erilainen, mikäli kehityskohteenä olisivat olleet GSM-palvelut. Toisessa vastauksessa kehityskohteenä taas olivat nimenomaan GSM-palvelut. Vastausten erilaisuuteen voi siis osittain olla syynä myös vastaajien erilainen tulkinta siitä, mitä kehityksen kohteenä on. Lisäksi aineiston määrä jäi hieman ohjeellisesta määrästä, ja vaikka aineiston todettiin kylläntyneen jo tällä määrällä, on kuitenkin olemassa pieni mahdollisuus, että suurempi aineisto olisi tuottanut vielä uusia näkökulmia tutkimusongelmaan.

5 TUTKIMUSTULOKSET

5.1 Osallistumismuotojen, hyötyjen ja resurssien esiintyminen aineistossa

Asiakkaiden osallistumismuodot palveluinnovaatioiden yhteisluomisessa, heidän osallistumisestaan odottamansa hyödyt ja heiltä osallistuessaan vaadittavat resurssit nousivat vastauksissa selvästi esiin kertomuksen kulkuun vaikuttavina tekijöinä. Vastauksissa mainitut osallistumismuodot, odotetut hyödyt ja vaaditut resurssit esitetään seuraavaksi taulukoina, joissa ne on jaoteltu teoriasta johdettuihin luokkiin (taulukko 1, taulukko 2 ja taulukko 3).

Palveluinnovaatioiden yhteisluomisen osallistumismuodoista voidaan teorian perusteella muodostaa viisi luokkaa – yksisuuntaiset, perinteiset, virtuaaliset, yhteisölliset ja teknologisiin palveluihin sopivat osallistumismuodot. Tarkasteltaessa vastauksissa mainittuja osallistumismuotoja voidaan todeta, että vastauksissa nousi esille näihin kaikkiin viiteen osallistumismuotoluokkaan kuuluvia osallistumismuotoja (taulukko 1). Lisäksi vastauksien perusteella voidaan muodostaa vielä kuudes luokka: yhdistelmät virtuaalista ja perinteistä kasvokkaista vuorovaikutusta.

Monet vastaajista mainitsivat kertomuksissaan useita osallistumismuotoja ja pitivät niitä kaikkia itselleen mahdollisina tapoina osallistua palveluinnovaatioiden yhteisluomiseen. Viittä vastaajaa lukuun ottamatta kaikki vastaajat kuitenkin nostivat yhden osallistumismuodon omasta näkökulmastaan ensisijaiseksi. Näistä viidestä vastaajasta kaksi ei maininnut osallistumismuotoa lainkaan ja kolme vastaajaa piti kahta osallistumismuotoa yhtä hyvänä. Nämä seikat kertovat siitä, että verkkopalveluita koskevien innovaatioiden yhteisluomiseen osallistumista pidetään mahdollisena useilla eri tavoilla, mutta useimmat vastaajat kokevat tietyn osallistumismuodon itselleen sopivimmaksi, kun he pohtivat osallistumisestaan odottamiensa hyötyjä ja siinä vaadittavia resursseja.

Taulukko 1: Vastauksissa mainitut asiakkaiden osallistumismuodot.

OSALLISTUMISMUOTO-LUOKAT	OSALLISTUMISMUODOT	MAINITTU ENSISIJAJAISENA (kpl:tta mainintoja)	MAINITTU YHTEENSÄ (kpl:tta mainintoja)
Yksisuuntaiset	Palautelomake verkkopankissa	1	2
	Lomaketutkimus		3
Perinteiset	Henkilökohtainen haastattelu	3	3
	Ryhmäkeskustelu	2	6
	Testaus		1
Virtuaaliset	Haastattelu (esim. sähköposti)	3	5
	Testaus	1	7
Yhteisölliset	Avoin keskustelupalsta	5	5
	Suljettu keskustelupalsta	2	2
	Blogi		1
	Wiki	1	1
	Chat/videoneuvottelu		1
Teknologisiin palveluihin sopivat	Ideapäiväkirja	2	3
	Käyttötilanteiden havainnointi		2
Yhdistelmät virtuaalista ja kasvokkaista vuorovaikutusta	Ideoiden lähetys virtuaalisesti ja täsmennys kasvokkain	1	1
	Ryhmäkeskustelu kasvokkain, sitten keskustelua ja testaamista virtuaalisesti	1	1
	Sarja tapaamisia ja niiden välillä keskustelua virtuaalisesti	3	3
YHTEENSÄ		25	47

Taulukosta 1 voidaan edelleen todeta, että avoin keskustelupalsta mainittiin useimmin ensisijaisena osallistumismuotona. Yhteisölliset osallistumismuodot keräsivät myös luokkana eniten ensisijaisia mainintoja. Tämä kertoo siitä, että yhteisöllisillä osallistumismuodoilla on monia etuja verkkopalveluita koskevien innovaatioiden yhteisluomisessa. Tällaisia etuja ovat ainakin kontakti muihin asiakkaisiin ja ajasta sekä paikasta riippumaton osallistuminen. Kun kaikki maininnat otetaan huomioon, virtuaalisia osallistumismuotoja mainittiin useimmin eli yhteensä 12 kertaa. Perinteisiä ja yhteisöllisiä osallistumismuotoja mainittiin myös runsaasti, sillä kumpaankin luokkaan kertyi mainintoja yhteensä 10 kappaletta. Nämä määrät johtuvat todennäköisesti siitä, että nämä osallistumismuodot ovat helppoja tapoja osallistua yhteisluomiseen ja vastaajilla voi myös olla kokemuksia näistä osallistumismuodoista muista yhteyksistä.

Lisäksi osallistumismuodot painottuivat eri lailla eri kehyskertomuksiin pohjautuvissa vastauksissa. Ensimmäisen kehyskertomuksen perusteella kirjoitetuissa vastauksissa

mainittiin kaikkiin kuuteen osallistumismuotoluokkaan kuuluvia osallistumismuotoja ensisijaisena ja yhteensä 14 erilaista osallistumismuotoa. Näissä vastauksissa mainittiin siis eniten erilaisia osallistumismuotoja. Tämä johtuu siitä, että ensimmäisessä kehyskertomuksessa ei annettu osallistumista ohjaavaa tekijää, vaan kysyttiin suoraan, millä tavalla vastaaja haluaisi osallistua palveluinnovaatioiden yhteisluomiseen.

Toisen kehyskertomuksen perusteella kirjoitetuissa vastauksissa painoutuivat sellaiset osallistumismuodot, joissa asiakkaat voivat olla vuorovaikutuksessa toisten asiakkaiden kanssa. Tämä voi olla vastareaktio kehyskertomuksessa annetulle osallistumista ohjaavalle tekijälle eli pankin päätösvalalle ideoiden jatkokehityksestä ja lopullisesta hyödyntämisestä. Kolmannen kehyskertomuksen perusteella kirjoitetut vastaukset jakautuivat osallistumismuodon suhteen kahteen ryhmään. Toiset vastaajat pitivät parhaimpana osallistumismuotona haastattelua joko kasvokkain tai virtuaalisesti, kun toiset vastaajat taas suosivat avointa keskustelupalstaa. Tämä jako saattaa johtua siitä, että vastaajat ovat tulkinneet kolmannessa kehyskertomuksessa annetun osallistumista ohjaavan tekijän – kehitystyön kilpailun muodossa – kahdella eri tavalla. Toiset vastaajat ovat ajatelleet osallistujien kilpailevan keskenään, kun taas toiset vastaajat ovat olettaneet osallistujien yhteisesti kehittämien ideoiden kilpailevan keskenään.

Asiakkaiden odottamat hyödyt voidaan puolestaan teorian mukaan jakaa kolmeen luokkaan: taloudellisiin, psykologisiin ja sosiaalisiin. Tarkasteltaessa vastaajien palveluinnovaatioiden yhteisluomiseen osallistumisesta odottamia hyötyjä voidaan todeta, että taloudellisia hyötyjä mainittiin eniten, mutta useimmat vastaajista kuitenkin mainitsivat vastauksessaan useamman kuin yhden hyödyn (taulukko 2).

Taulukko 2: Vastauksissa mainitut asiakkaiden odottamat hyödyt.

HYÖTYLUOKAT	HYÖDYT	MAINITTU YHTEENSÄ (kpl:tta mainintoja)
Taloudelliset	Paremmat palvelut	20
	Palkkio	10
Psykologiset	Kognitiiviset	8
	Hedonistiset	4
Sosiaaliset	Sosiaalisesti yhdistävät	7
	Asemaa korostavat	5
YHTEENSÄ		54

Vastauksissa taloudellisten hyötyjen luokan kahdeksi selväksi pääryhmäksi nousivat konkreettiset palkkiot ja paremmat palvelut, joiden myötä ei-rahalliset kustannukset pienenevät. Lähes kaikki vastaajat odottivat palveluiden parantuvan, kun asiakkaat pääsevät mukaan palveluinnovaatioiden yhteisluomiseen. Palkkiota osallistumisesta ja vaivannäöstä odottivat myös monet vastaajat, ja palkkioksi ehdotettiin esimerkiksi alennusta palvelumaksuista.

Psykologisten hyötyjen luokka jaetaan teorian mukaisesti kognitiivisiin ja hedonistisiin hyötyihin. Vastaajat mainitsivat kognitiivisena hyötynä säästämisen palveluita koskevien tietojen karttumisen. Kaksi vastaajaa liitti keskustelupalstalla käytävään keskusteluun kognitiivisena hyötynä myös uskalluksen itsensä ilmaisuun. Neljä vastaajaa oletti palveluinnovaatioiden yhteisluomisen olevan hedonistisesti hyödyllistä mielenkiintoista tai hauskaa ajanvietettä.

Sosiaalisten hyötyjen kaksi ryhmää, sosiaalisesti yhdistävät ja henkilön asemaa korostavat hyödyt nousivat myös vastauksissa esiin. Sosiaalisesti yhdistävänä hyötynä vastauksissa mainittiin innovointiin osallistumisesta syntyvä sosiaalinen side niin pankin ja sen edustajien kuin toisien innovointiin osallistuvien asiakkaidenkin kanssa. Osallistumisen ansiosta vastaajat odottivat saavansa esimerkiksi muilta asiakkailta uusia näkökulmia omaan säästämiseensä tai pankilta henkilökohtaista viestintää. Viidestä vastauksesta kävi ilmi, että myös palveluinnovaatioiden yhteisluomiseen liittyvää vaikutusmahdollisuutta arvostetaan.

Taloudelliset hyödyt jakautuivat kaikkiin kolmeen eri kehyskertomusvariaatioon pohjautuvaan vastausten ryhmään tasaisesti. Osallistumisesta odotettavat psykologiset ja sosiaaliset hyödyt painoutuivat sen sijaan eri lailla eri kehyskertomusten perusteella kirjoitetuissa vastauksissa. Ensimmäiseen kehyskertomukseen pohjautuvissa vastauksissa voidaan havaita kahtiajako odotettujen hyötyjen suhteen. Toiset vastaajat odottivat monia eri hyötyjä tai erityisesti hedonistisia hyötyjä. Toiset vastaajat puolestaan odottivat vain taloudellisia hyötyjä. Ensimmäisessä kehyskertomuksessa ei siis ollut lainkaan osallistumista rajoittavia tekijöitä, vaan vastaaja sai täysin vapaasti valita mieleisensä osallistumismuodon. Odotetut hyödyt heijastavat näin ollen vastaajan innokkuutta osallistua palveluinnovaatioiden yhteisluomiseen ja innovoinnin mielekkyyttä hänen näkökulmastaan. Innokkaat osallistujat valitsivat vaativamman

osallistumismuodon, mutta vastaavasti odottivat hyötyvänsä osallistumisesta useammalla eri tavalla tai olettivat sen olevan hauskaa. Osallistumisesta vähemmän innostuneet vastaajat valitsivat yksinkertaisen osallistumismuodon, josta ei myöskään juuri voi hyötyä muuten kuin taloudellisesti.

Toisen kehyskertomuksen vastauksissa painoutuivat erityisesti kognitiiviset hyödyt. Koska toisessa kehyskertomuksessa todettiin kehitystyön tapahtuvan yhteistyössä pankin tuotekehitysyksikön kanssa, voidaan vastaajien tulkita odottaneen kartuttavansa juuri tämän yhteistyön ansiosta tietojaan säästämistä ja pankin verkkopalveluista ja siten hyötyvänsä osallistumisesta erityisesti kognitiivisesti. Henkilön asemaa korostavia hyötyjä ei mainittu lainkaan toiseen kehyskertomukseen pohjautuvissa vastauksissa. Toisessa kehyskertomuksessa todettiin, että pankki valitsee käyttökelpoisimmat ideat jatkokehittelyyn, ja tästä syystä vastaajat saattoivat kokea vaikutusvaltansa pienemmäksi.

Kolmanteen kehyskertomukseen pohjautuvissa vastauksissa mainittiin eniten sosiaalisia hyötyjä. Tämän voidaan nähdä liittyvän kolmannen kehyskertomuksen vastauksissa havaittuun osallistumismuotojen kahtiajakoon sekä kehyskertomuksessa annettuun ohjaukseen kehitystyöstä kilpailun muodossa. Haastattelua ehdottaneiden vastauksissa nousivat esille sekä sosiaalisesti yhdistävät hyödyt että vastaajan asemaa korostavat hyödyt. Nämä vastaajat siis odottivat kilpailun vuoksi tapahtuvan haastattelussa käymisen ansiosta luovansa syvemmän siteen pankin kanssa ja toisaalta saavuttavansa kilpailuun osallistumisen tai siinä menestymisen ansiosta vaikutusvaltaa sekä tunnustusta hyvistä ideoista esimerkiksi koko asiakaskunnan kattavan julkaisun avulla. Avoimen keskustelupalstan valinneet vastaajat puolestaan odottivat hyötyvänsä muiden asiakkaiden kanssa luoduista siteistä. He olettivat, että näitä heille itselleen merkityksellisiä sosiaalisia siteitä muihin asiakkaisiin syntyy sen ansiosta, että he osallistuvat ideoiden kehittämiseen yhteisöllisesti kilpailua varten sekä kannattavat kehyskertomuksessa mainitussa äänestyksessä tiettyä ideaa.

Teorian mukaan asiakkailta innovoinnissa vaadittavat resurssit voidaan luokitella fyysikaalisiin, sosiaalisiin ja kulttuurisiin resursseihin. Tämän tutkimuksen vastauksissa fyysikaalisista resursseista korostuivat aika ja paikka, sosiaalisista resursseista muut innovointiin osallistuvat henkilöt ja vastaajan oma lähipiiri sekä kulttuurisista

resursseista aikaisemmat kokemukset verkkopalveluista, tietotekniikkataidot ja tiedot nykyisistä verkkopalveluista (taulukko 3). Vastauksissa fysikaaliset resurssit sekä kulttuurisiin resursseihin kuuluvat tiedot ja taidot ilmaistiin pääsääntöisesti rajallisina tai puutteellisina. Ne olivat siis vastauksissa merkitykseltään palveluinnovaatioiden yhteisluomiseen osallistumista rajoittavia tekijöitä. Sosiaaliset resurssit ja kulttuurisista resursseista kokemukset nähtiin sen sijaan innovoinnin mahdollistavina voimavaroina.

Taulukko 3: Vastauksissa mainitut asiakkailta vaadittavat resurssit.

RESURSSILUOKAT	RESURSSIT	MAINITTU YHTEENSÄ (kpl: tta mainintoja)
Fysikaaliset	Aika	13
	Sijainti	10
Sosiaaliset	Muut osallistujat	13
	Oma lähipiiri	1
Kulttuuriset	Kokemukset	18
	Tiedot ja taidot	5
YHTEENSÄ		60

Monet vastaajista pitivät tärkeänä, ettei innovointiin osallistuminen vie liikaa aikaa ja ettei osallistuminen edellytä tiettyyn paikkaan, kuten pankin tiloihin, menemistä. Virtuaalisten ja yhteisöllisten osallistumismuotojen merkittävimmiksi eduiksi koettiin, että niissä käytettävä aika ja osallistumispaikka ovat jossain määrin osallistujan itsensä määriteltävissä. Useat vastaajat myös pitivät muiden osallistujien kanssa keskustelua parhaimpana keinona saada ideoita uusista verkkopalveluista, ja siksi muut osallistujat nousivat merkittäväksi resurssiksi palveluinnovaatioiden yhteisluomisessa. Ainoastaan yksi vastaaja oletti keskustelelevansa oman lähipiirinsä kanssa ideoita saadakseen. Kulttuurisista resursseista aikaisemmat kokemukset kyseisen ja muiden pankkien verkkopalveluista mainittiin kaikkein useimmin tärkeänä resurssina innovoinnissa. Neljä vastaajaa sen sijaan koki, ettei heillä itsellään tai monella iäkkäämmällä henkilöllä ole riittävästi tietoja ja taitoja osallistuakseen pankin verkkopalveluita koskevien innovaatioiden yhteisluomiseen. Yksi vastaaja puolestaan uskoi, että kehitysajat olisivat kattavampia eri-ikäisten asiakkaiden erilaisten kulttuuristen resurssien ansiosta.

Eri kehyskertomuksiin pohjautuvissa vastauksissa painottuivat eri lailla myös resurssit, joita asiakkailta vaaditaan palveluinnovaatioiden yhteisluomisessa. Fysikaaliset resurssit – aika ja sijainti – mainittiin hyvin usein yhdessä eli niiden koettiin yhtä aikaa

rajoittavan palveluinnovaatioiden yhteisluomiseen osallistumista. Eniten fyysikaalisia resursseja mainittiin ensimmäiseen kehyskertomukseen pohjautuvissa vastauksissa, mikä heijastaa jälleen vastaajien vapaasti valitsemaa osallistumismuotoa ja innokkuutta osallistua innovointiin. Innokkaat osallistujat mainitsivat useita innovoinnin mahdollistavia resursseja ja totesivat, että heidän mielestään heidän valitsemansa osallistumismuoto ei vaadi liikaa aikaa, eikä ole liian paikkasidonnainen. Vaihtoehtoisesti fyysikaaliset resurssit nousivat heidän vastauksissaan esiin, koska he pitivät tärkeänä, että pankki informoi potentiaalisia osallistujia ennen osallistumiseen sitoutumista siitä, kuinka paljon aikaa osallistuminen vaatii ja edellytetäänkö esimerkiksi käyntiä pankin tiloissa. Innovointia vähemmän mielekkäänä pitäneet vastaajat puolestaan halusivat vain minimoida osallistumiseen kuluvan ajan ja osallistumisesta aiheutuvan vaivannäön, eivätkä he maininneet vastauksissaan mitään palveluinnovaatioiden yhteisluomista mahdollistavia resursseja.

Toiseen kehyskertomukseen pohjautuvissa vastauksissa mainittiin usein sekä muut osallistujat että aikaisemmat kokemukset verkkopalveluista palveluinnovaatioiden yhteisluomisen mahdollistavina resursseina. Tämä johtuu siitä, että yhteisöllisessä innovoinnissa keskusteleminen ja aikaisempien kokemusten vaihtaminen muiden yhteisön jäsenten kanssa on osallistujille tärkeää, ja toisen kehyskertomuksen vastauksissahan painottuivat juuri yhteisölliset osallistumismuodot. Toiseen kehyskertomukseen pohjautuvissa vastauksissa ei mainittu lainkaan kulttuurisista resursseista tietoja ja taitoja osallistumista rajoittavina tekijöinä, koska vastaajat olettivat saavansa toisessa kehyskertomuksessa mainitulta pankin tuotekehitysyksiköltä puutteelliset tiedot ja taidot korvaavan avun.

Kolmannen kehyskertomuksen perusteella kirjoitetuissa vastauksissa osallistujilta vaadittavat resurssit jakautuivat kahteen ryhmään samalla tavoin kuin osallistumismuodot ja odotetut hyödyt. Sellaiset vastaajat, jotka valitsivat haastattelun osallistumismuodoksi, korostivat aikaisempia kokemuksia, kun taas avoimen keskustelupalstan valinneet vastaajat painottivat muiden osallistujien merkitystä innovoinnin mahdollistavana resurssina.

5.2 Osallistujatyypit

Vastauksissa mainittujen osallistumismuotojen, odotettujen hyötyjen ja osallistujilta vaadittavien resurssien perusteella voidaan muodostaa erilaisia osallistujatyyppejä, jotka kuvaavat, millä tavalla pankin asiakkaat haluavat osallistua palveluinnovaatioiden yhteisluomisen prosessiin ja miten he osallistuessaan käyttäytyvät. Tässä tutkimuksessa tiettyyn osallistujatyyppiin kuulunut pankin asiakas voi toisessa tilanteessa kuulua toiseen osallistujatyyppiin, mikäli esimerkiksi hänen toivomansa osallistumismuoto ei ole mahdollinen. Toisaalta kyseinen henkilö ei välttämättä halua osallistua lainkaan palveluinnovaatioiden yhteisluomiseen, jos hän ei voi toimia haluamallaan tavalla.

Tämän tutkimuksen aineistosta analysoinnin perusteella esiin nostetut osallistujatyypit kuvataan seuraavaksi. Tämä osallistujatyyppien joukko ei kata kaikkia mahdollisia tyyppieitä, vaan aineiston analysoinnin perusteella merkittäviksi todetut tyypit, joihin voidaan yhdistää vähintään kaksi vastaajaa.

5.2.1 Palautteenantaja

Palautteenantaja toimii verkkopalveluita koskevien palveluinnovaatioiden yhteisluojana joko omasta aloitteestaan antaen palautetta jonkin palautekanavan kautta tai pankin pyynnöstä vastaten lomaketutkimukseen tai osallistuen palveluiden testaukseen. Palautteenantajan osallistuminen ei siis ole kovin intensiivistä, vaan kertaluonteista ja lyhytkestoista. Hänelle on kuitenkin tärkeää, että hänen toiveensa ja palautteensa huomioidaan, kun hän osallistuu. Palautteenantajalle sopivia osallistumismuotoja ovat lomaketutkimus, palautelomake verkkopankissa ja palveluiden testaus.

On erittäin hyvä tapa ottaa kehitysprojektiin mukaan asiakkailta kyselyitä.

(vastaus 2, kehyskertomus 1)

Paras tapa olisi tarjota helppo tapa suoraan weppisivujen kautta antaa palautetta tai kehitysideoita, joita joku oikeasti lukisi ja toteuttaisi. Yleensä joka sivulla on jonkinlainen palautenappi, mutta yleensä niistä saa vaan viestin takaisin että "kiitos palautteesta, se on meille tärkeää bla bla bla" ja mitään ei tapahdu.

(vastaus 5, kehyskertomus 1)

Palautteenantaja pitää verkkopalveluita koskevien palveluinnovaatioiden yhteisluomista mielekkäänä vain yksittäisten, itselleen tärkeiden palveluiden osalta. Hän kokee, että pankin verkkopalveluissa on joitain ongelmia tai puutteita, ja hänelle syy osallistua palveluinnovaatioiden yhteisluomiseen on näiden ongelmien tai puutteiden korjaaminen. Palautteenantaja odottaakin hyötyvänsä palveluinnovaatioiden yhteisluomisesta ainoastaan parantuneiden palveluiden kautta.

Sen sijaan pankkiyhteyden hoito kokonaan kännykällä ja esimerkiksi viivakoodilaskujen maksu ottamalla kännykän kameralla kuva viivakoodista ja painamalla sen jälkeen yhtä approve-nappia olisi kiva toiminto. Siihen voisin jopa osallistua.

(vastaus 5, kehyskertomus 1)

Olisin halukas kokeilemaan käytännössä toiveitani, koska se todella helpottaisi pankkiasioiden hoitoa liikkeessani ympäri Suomea.

(vastaus 8, kehyskertomus 1)

Palautteenantajalle on tärkeää, ettei palveluinnovaatioiden yhteisluominen vie paljoo aikaa ja ettei se ole tiettyyn aikaan ja paikkaan sidottua. Hänen osallistumiseensa vaikuttavat siis ennen kaikkea osallistumista rajoittavat fyysiset resurssit.

5.2.2 Arvostusta hakeva haastateltava

Arvostusta hakeva haastateltava osallistuu palveluinnovaatioiden yhteisluomiseen pankin pyynnöstä. Hän arvostaa henkilökohtaista yhteydenottoa ja on valmis osallistumaan intensiivisesti yhteen ajallisesti rajattuun kehitysprojektiin. Arvostusta hakeva haastateltava haluaa keskustella pankin edustajan kanssa kasvokkain, jotta hän luottaa kehitysprojektin aitouteen ja pankin sitoutumiseen kehittää palveluitaan sen pohjalta. Hänelle parhaiten sopiva osallistumismuoto onkin henkilökohtainen haastattelu.

Pankki tarjoaa erilaisia mahdollisuuksia osallistua suunnittelutyöhön, joissa myös sitoutumisen taso vaihtelee. Itse valitsen haastattelut...

(vastaus 3, kehyskertomus 1)

Ensin siis mieluiten vastaisin puhelimella ylipäänsä tutkimuspyyntöön, ja tämän jälkeen kävisin mieluiten kasvotusten keskustelemassa pankin tiloissa tutkijan kanssa. Tästä syntyisi paras mahdollinen luottamus...

(vastaus 5, kehyskertomus 3)

Arvostusta hakeva haastateltava uskoo, että palveluinnovaatioiden yhteisluomiseen osallistumisen ansiosta hänen asiakassuhteensa pankin kanssa syvenee. Hänelle on tärkeää päästä vaikuttamaan pankin palveluihin ja toimintaan sekä kokea, että hänen mielipiteitään ja osallistumistaan arvostetaan. Hän on kuitenkin hieman epäluuloinen sen suhteen, mikä asiakkaiden todellinen vaikutusvalta on, eikä hän siis usko palveluiden välttämättä parantuvan kehitysprojektin myötä. Tästä huolimatta palveluinnovaatioiden yhteisluominen voi olla arvostusta hakevalle haastateltavalle mielenkiintoinen kokemus. Lisäksi arvostusta hakeva haastateltava odottaa selvää palkkiota pankin eteen näkemänsä vaivan ja kuluttamansa ajan vuoksi. Hän odottaa siis palveluinnovaatioiden yhteisluomisesta sosiaalisesti yhdistävää ja omaa asemaansa korostavaa hyötyä, hedonistista hyötyä sekä taloudellista hyötyä palkkion muodossa.

Olen ilahtunut siitä, että pankkini haluaa ottaa asiakkaidensa tarpeet paremmin huomioon. Toivon ettei lupaus ole pelkkää sanahelinää, vaan asiaan paneudutaan ja asiakkaat todella pääsevät osallistumaan suunnitteluprosessiin. (...) saan loppujen lopuksi osallistumisesta vielä jonkin yllätyspalkkion. Tämä luo positiivisen mielikuvan pankistani ja sitouttaa minut asiakkaana entistä paremmin. Odotan myös saavani räätälöityä viestintää ja mahdollisesti jopa erityiskohtelua jatkossa tutkimukseen osallistumisen vuoksi.

(vastaus 3, kehyskertomus 1)

Tästä syntyisi paras mahdollinen luottamus ja tunne siitä, että pankki on todellakin kiinnostunut juuri minusta ja minun mielipiteistäni, vaikka en mikään suursijoittaja olekaan.

(vastaus 5, kehyskertomus 3)

Jos verkkopankin kehitysprojektissa minut kutsuttaisiin pankkiin haastateltavaksi, voisin myös kuvitella osallistuvani. Yksi syy tähän saattaa olla, että olisin kiinnostunut kokemuksesta ja haluaisin nähdä, miten kehitystyötä tehdään pankin osalta. (...) Lisäksi osallistumishaluni kasvaa, jos pankki tarjoaa konkreettisen palkkion kehitystyöhön osallistumisesta. Tällaisia voivat olla esimerkiksi rahallinen alennus jostakin käyttämästäni pankin palvelusta tai minulle uuden tuotteen kokeileminen veloitusetta.

(vastaus 8, kehyskertomus 3)

Aikaisemmat kokemukset pankin verkkopalveluiden käytöstä ovat arvostusta hakevan haastateltavan pääasiallinen resurssi palveluinnovaatioiden yhteisluomisessa. Hän painottaa ideoiden lähteenä erityisesti palveluissa kokemiaan ongelmia.

Tapaamisissa kerätään tietoa tämänhetkisistä ongelmista ja parannusideoista sekä esitellään erilaisia uusia konsepteja, joita voi kommentoida sekä mahdollisesti testatakin.

(vastaus 3, kehyskertomus 1)

Haluni osallistua ideointikilpailuun kumpuaa kokemuksistani verkkopankin palveluiden käytöstä. Olen miettinyt jo palveluita käyttäessäni, mikä minua häiritsee ja miten haluaisin ohjelmiston toimivan. Erityisesti kokemani tilanteet, joissa aiemmat verkkopankkipalvelut eivät ole toimineet haluamallani tavalla, saavat minut kiinnostumaan uuden palvelun kehittämisestä.

(vastaus 8, kehyskertomus 3)

Arvostusta hakevalle haastateltavallekin on merkityksellistä se, kuinka paljon aikaa innovointiin kuluu. Hän ei kuitenkaan koe aikaa palautteenantajan tavoin selvästi osallistumista rajoittavana resurssina, vaan hän kaippaa vain informointia siitä, mitä kehitysprojektin aikana tapahtuu ja mitä häneltä osallistujana odotetaan.

Pelkään kuitenkin hieman että projekti vaikuttaa epämääräiseltä, haluaisin tietää tarkkaan kuinka pitkään suunnitteluprojekti kestää, millaista panostusta se minulta vaatii (tapaamiskertojen määrä ja kesto, mahdolliset lisätehtävät ja muut suunnittelukanavat) ja mikä on osallistumisesta saamani kompensatio.

(vastaus 3, kehyskertomus 1)

5.2.3 Vapaa haastateltava

Vapaa haastateltava osallistuu verkkopalveluita koskevien palveluinnovaatioiden yhteisluomiseen pankin pyynnöstä ja arvostaa henkilökohtaista yhteydenottoa kuten arvostusta hakeva haastateltavakin. Merkittävin ero näiden kahden osallistujatyypin välillä on se, että vapaa haastateltava ei missään nimessä halua mennä pankkiin haastattelua varten, kun taas arvostusta hakeva haastateltava nimenomaan korostaa kasvokkaisesta vuorovaikutuksesta syntyvää luottamuksen tunnetta. Vapaa haastateltava siis toivoo, että haastattelu toteutetaan virtuaalisesti, jolloin hän voi itse vapaammin valita osallistumisensa ajan ja paikan. Virtuaalisessa haastattelussa voidaan käyttää esimerkiksi sähköpostia tai verkkopankin verkkoviestejä.

Projektin kehittäminen olisi hyvä tapahtua verkkopankin kautta. Verkkopankin kautta tapahtuva kommunikointi myös helpottaisi projektiin osallistumista. Kovin monia kasvotusten tapaamisia pankkikonttorissa tulisi minimoida, koska netissä asiat on helpompi hoitaa ja silloin projektiin osallistuminen ei veisi aikaa niin paljoa.

(vastaus 6, kehyskertomus 2)

Ideaaliahan olisi palvelun kehittämisessä, että ensin kyseltäisiin käyttäjiltä kaikkia mahdollisia kehitysehdotuksia ja sitten tietysti olisi hienoa päästä kokeilemaan uutta versiota testitunnuksilla. Kukaan tuskin olisi halukas uhraamaan niin paljoa aikaa ilman korvausta, että tulisi konttoriin paikanpäälle.

Mutta verkossa varmasti jokunen käyttäjä voisi suostua [osallistumaan].

(vastaus 2, kehyskertomus 3)

Vapaa haastateltavakin pitää tärkeänä mahdollisuutta vaikuttaa pankin palveluihin ja kaipaa myös tunnustusta osallistumisestaan. Hänkin arvostaa henkilökohtaisen suhteen luomista pankin kanssa. Lisäksi hän odottaa oppivansa itselleen hyödyllisiä asioita säästämisestä. Osallistumisesta odotettujen hyötyjen suhteen vapaa haastateltava poikkeaa arvostusta hakevasta haastateltavasta siten, että hän ei korosta palkkion merkitystä niin paljon kuin arvostusta hakeva haastateltava. Tähän vaikuttaa se, että vapaa haastateltava ei koe innovointiin osallistumisen vaativan merkittävää vaivannäköä kuten arvostusta hakeva haastateltava kokee. Vapaa haastateltava odottaa siis palveluinnovaatioiden yhteisluomisen myötä omaa asemaansa korostavaa ja sosiaalisesti yhdistävää hyötyä, kognitiivista hyötyä ja taloudellista hyötyä.

Projektiin voisin lähteä mukaan, koska säästäminen kiinnostaa ja tämän avulla säästäminen tulisi jokapäiväiseksi.

(vastaus 6, kehyskertomus 2)

Käytän oikeastaan 99%:sesti sähköisiä palveluita asioidessani pankkien kanssa ja sen vuoksi olisin mielelläni mukana prosessissa, jossa asiakasta/käyttäjää kuunnellaan ja todellisia muutoksia tehdään heidän toiveidensa/palautteensa perusteella. (...) Nytkin se, että minuun otettiin henkilökohtaisesti yhteyttä, oli syy osallistua. Jos minulle olisi tullut anonyymi sähköposti, se olisi aivan varmasti joutunut roskakoriin. Samoin joku pieni "vaivan" palkka on aina mukava saada, hyötyyhän vastauksien saajakin saamastaan informaatiosta. (...) Esimerkiksi pankin kanta-asiakaslehteenhän sitten voisi tehdä jutun vaikka näistä kehitykseen osallistuneista ihmisistä, näin saataisiin työstä jotain lisäarvoa heillekin!

(vastaus 2, kehyskertomus 3)

Aikaisemmat kokemukset eri pankkien verkkopalveluista ovat myös vapaalle haastateltavalle tärkein resurssi innovoinnissa. Kuten vapaalle haastateltavalle sopivien osallistumismuotojen yhteydessä olevista vastauksien sitaateista käy ilmi, vapaa haastateltava korostaa arvostusta hakevasta haastateltavasta poiketen aikaa ja osallistumispaikkaa erittäin merkityksellisinä osallistumiseen vaikuttavina resursseina.

Työskentelen itse taloushallinnossa ja käytän päivittäin useamman eri suomalaisen ja ulkomaisen pankin verkkopankkiohjelmia ja voin sanoa, että niiden käytettävyydessä on suuria eroja. Palvelunkehittämisen ideat tulee esille lähinnä niitä käytettäessä.

(vastaus 2, kehyskertomus 3)

5.2.4 Itsenäinen ideoija

Itsenäinen ideoija osallistuu pankin verkkopalveluita koskevien palveluinnovaatioiden yhteisluomiseen pankin pyynnöstä, ja hänen osallistumistapansa voi olla hyvin intensiivinen. Itsenäiselle ideoijalle on tärkeää, että osallistumismuoto mahdollistaa häntä itseään kiinnostavien palveluiden kehittämisen siten, ettei innovointia ole rajoitettu esimerkiksi haastattelun tai lomaketutkimuksen kysymyksillä ja ettei se ole tiettyyn aikaan tai paikkaan sidottua. Hänelle parhaiten sopiva osallistumismuoto on ideapäiväkirja.

Ehkä pankkipalveluita voisikin kehittää pyytämällä, että tietyt asiakkaat eri asiakasryhmistä aina kirjaisivat ylös tarvitsemansa verkkopankkipalvelun sen tullessa mieleen.

(vastaus 4, kehyskertomus 1)

Opiskelijalle on tärkeää, että säästäminen alkaisi mahdollisimman nuorena huonoista ja epäsäännöllisistä rahatilanteista huolimatta. Pankki näkee tässä potentiaalisen idean, sillä hyvä yhteistyö nuorien kanssa takaa pitkien ja luotettavien asiakassuhteiden luomisen. Alkupalaverissa päätetään, että kyseinen testihenkilö keskittyy vain tähän yhteen ideaan ja yrittää luoda konseptin, jota voitaisiin markkinoida "rahattomille" mutta tulevaisuudessa hyvin toimeentuleville opiskelijoille. Tuotekehityksyksiköllä on useita testihenkilöitä, joita kutakin on ohjattu luomaan vain yhtä konseptia.

(vastaus 7, kehyskertomus 2)

Itsenäinen ideoija haluaa osallistua palveluinnovaatioiden yhteisluomiseen, koska hän pitää uusien verkkopalveluiden ideointia mielenkiintoisena ja hauskana tehtävänä sekä uskoo oppivansa itselleen hyödyllisiä asioita säästämisestä. Lisäksi itsenäinen ideoija toivoo, että verkkopalvelut parantuvat kehitysprojektin ansiosta. Hänelle ensisijaisia palveluinnovaatioiden yhteisluomiseen osallistumisesta saavutettavia hyötyjä ovat siis hedonistiset ja kognitiiviset hyödyt sekä paremmat palvelut. Hänen mielestään myös jokin palkkio osallistumisesta on suotavaa. Sosiaalisia hyötyjä itsenäinen ideoija ei sen sijaan odota.

"Tämä on paljon virikkeellisempää ja lisäksi saa olla mukana jossain toivottavasti hyödyntävässä", käy Annan mielessä. (...) Kyllä tämä pari viikkoa menikin nopeasti ja loppujenlopuksi [ei] edes häirinnyt elämää – itse asiassa tämä oli ihan hauska ja opettavainen kokemus. (...) Anna onkin iloinen hänen verkkopankkipalveluidensa parantuessa.

(vastaus 4, kehyskertomus 1)

Opiskelija päättää osallistua kiireestään huolimatta tutkimukseen, koska sen avulla hän pääsee perehtymään kunnolla eri säästämismuotoihin ja pääsee parhaimmassa tapauksessa kehittämään itselleen sopivaa ratkaisua.

(vastaus 7, kehyskertomus 2)

Itsenäisen ideoijankin tärkein resurssi palveluinnovaatioiden yhteisluomisessa on aikaisempi kokemus verkkopalveluista. Hän hyödyntää ideoinnissa kuitenkin myös omaa elämäntilannettaan, lähipiirinsä mielipiteitä sekä mahdollisuutta kehittää ideoita palveluiden todellisten käyttötilanteiden yhteydessä. Itsenäinen ideoija käyttää siis ideoinnissa hyväkseen laajasti erilaisia kulttuurisia ja sosiaalisia resursseja. Lisäksi hän kokee tärkeäksi sen, että ideoinnin aika ja paikka ovat vapaasti valittavissa.

...eikä sitä paitsi tarvitse käydä haastatteluissa, vaan saa ideoita juuri silloin kuin haluaa. Lisäksi ideat saa ylös juuri silloin, kun ne syntyvät. (...) Aina Annan hoitaessaan pankkiasioitaan verkossa tai muuten päivän mittaan pohtiessaan eri asioita, hän kirjoittaa ylös tietokoneelleen tai vihkoon, josta sitten siirtää aatteensa tietokoneelleen, ideansa uusista pankkipalveluista. Ideoita syntyy milloin missäkin – välillä kavereiden kanssa juttellessa, välillä maksaessaan laskujaan ja silloin tällöin jopa jumppatunneilla.

(vastaus 4, kehyskertomus 1)

5.2.5 Mielihyvähakuinen keskustelija

Mielihyvähakuinen keskustelija toimii palveluinnovaatioiden yhteisluojana pankin pyynnöstä. Hän osallistuu mielellään innovointiin, mikäli se toteutetaan viihdyttävänä tapahtumana. Tämä tarkoittaa sitä, että ainakin osin palveluinnovaatioiden kehitysprojekti järjestetään joissain kokous- ja virkistyskäyttöön tarkoitetuissa tiloissa ja että mielihyvähakuinen keskustelija voi osallistua tähän tapahtumaan yhdessä omien tuttujensa kanssa. Mahdollisuus sosiaaliseen vuorovaikutukseen kehitysprojektin aikana on siis hänelle tärkeää, ja hän odottaa palveluinnovaatioiden yhteisluomisen olevan jopa elämyksellistä. Mielihyvähakuiselle keskustelijalle sopivin osallistumismuoto on ryhmäkeskustelu tai yhdistelmä, jossa kehitysprojekti aloitetaan ryhmäkeskustelulla ja sitten kehitystyötä jatketaan internetin välityksellä suljetussa keskusteluyhteisössä.

Kuvittelen, että ideointitilaisuudessa on koolla noin kymmenen hengen porukka, jonka jäsenet tuntevat ainakin osan muista jo ennestään. (...) Ryhmä jaetaan 3-4 hengen porukoihin, jotka kokoavat ideoistaan yhteisen verkkopalvelun. Sitten koko muu ryhmä ruotii ja viilaa pienryhmien tuotoksia.

(vastaus 2, kehyskertomus 2)

[Kehitysprojekti] olisi hyvä aloittaa parilla illan mittaisella aivoriihellä, jonne aktiivisia ja vapaaehtoisia kutsuttaisiin. Niitä saa olla useampia ja mielellään eri ryhmillä. Niistä kerrytetyistä ideoista voitaisiin sitten keskustella internetissä, jotta niistä voitaisiin valikoida otollisimmat.

(vastaus 1, kehyskertomus 3)

Mielihyvähakuinen keskustelija pitää palveluinnovaatioiden yhteisluomista itsessään hauskana ja kiinnostavana toimintana, jos se toteutetaan hänen toivomallaan tavalla elämyksellisesti. Tällöin innovointitapahtuma on hänelle riittävä palkkio, eikä hän odota mitään henkilökohtaista palkkiota osallistumisestaan. Kuten edellä todettiin, yhteistyö muiden asiakkaiden kanssa ja sosiaalinen verkostoituminen ovat myös tärkeitä asioita mielihyvähakuiselle keskustelijalle. Lisäksi hän pitää erittäin merkityksellisenä palveluiden parantumista kehitysprojektin ansiosta. Palveluinnovaatioiden yhteisluomisesta voi näin ollen syntyä mielihyvähakuiselle keskustelijalle hedonistista ja sosiaalisesti yhdistävää hyötyä sekä taloudellista hyötyä parempien palveluiden ja elämyksellisen innovointitapahtuman muodossa.

Itse mietimme kaverini kanssa, että voisihan sitä lähteä näinkin viettämään aikaa yhdessä. Varsinkin kun ideointi tapahtuu saunatiloissa, ja 1,5 tunnin ideoinnin päätteeksi saunotaan ja nautitaan päivällinen sekä virvokkeita. (...) Lopputuloksena parhaassa tapauksessa on verkkopalvelu, joka sisältää parhaat ideat jokaiselta osallistujalta.

(vastaus 2, kehyskertomus 2)

...rahaliikenteeni kulkee jokseenkin täysin k.o. pankin kautta, on minulle edullista, että sen palvelut toimivat mahdollisimman kitkattomasti ja että voin suorittaa itselleni olennaisia toimenpiteitä.

(vastaus 1, kehyskertomus 3)

Kaikissa edellä kuvatuissa osallistujatyypeissä pankin asiakas osallistuu palveluinnovaatioiden yhteisluomiseen itsenäisesti, eikä hän tapaa kehitysprojektin aikana muita innovointiin osallistuvia asiakkaita. Mielihyvähakuinen keskustelija sen sijaan on henkilökohtaisessa vuorovaikutuksessa muiden innovointiin osallistuvien asiakkaiden kanssa, ja he ovat näin ollen hänelle tärkeä resurssi ideoiden kehittämisessä. Muiden osallistujien lisäksi mielihyvähakuinen keskustelija käyttää ideoinnissa resurssina omaa elämäntilannettaan ja kokemuksiaan verkkopalveluista. Fysikaaliset resurssit – aika ja sijainti – eivät merkittävästi rajoita mielihyvähakuisen keskustelijan osallistumista palveluinnovaatioiden yhteisluomiseen, koska hän nimenomaan haluaa viettää aikaa innovointitapahtumassa joissain pankin järjestämissä tiloissa.

Jokainen on etukäteen miettinyt, millaista verkkopalvelua tarvitsee juuri omassa elämässään. (...) Ideat muuttuvat, paranevat tai kuolevat pois kun niitä pallorellaan yhdessä. Toisten ideoista syntyy omassa päässä uusia.

(vastaus 2, kehyskertomus 2)

Ideoita tulee monasti, kun jokin asia ei toimi. Eli kun tahtois tehdä jotain, jolle ei ole toimintaa, tai sitten jotain jollain toisella tavalla.

(vastaus 1, kehyskertomus 3)

5.2.6 Avoin keskustelija

Avoin keskustelija voi osallistua palveluinnovaatioiden yhteisluomiseen niin pankin pyynnöstä kuin omasta aloitteestaankin. Mielihyvähakuisen keskustelijan kaltaisesti hän haluaa olla kehitystyön aikana vuorovaikutuksessa pankin muiden asiakkaiden kanssa. Hän kuitenkin poikkeaa mielihyvähakuisesta keskustelijasta siten, että hän ei odota innovaatioiden kehitystyön painottuvan yhteen tapahtumaan, jonka jälkeen tapahtumaan osallistuneet voivat vielä hieman keskustella ideoiden jatkokehityksestä internetin välityksellä. Avoin keskustelija haluaa sen sijaan olla osa pankin internetissä toimivaa asiakasyhteisöä, joka luo aktiivisesti ja pitkäjänteisesti innovaatioita, äänestää ideoiden paremmuudesta sekä keskustelee vapaasti myös muista talouteen liittyvistä aiheista. Hänelle sopivin osallistumismuoto palveluinnovaatioiden yhteisluomiseen on näin ollen avoin keskustelupalsta.

Foorumilla asiakkaat voivat kirjoittaa ideoitaan tai mielipiteitään pankin palveluista. Tämän lisäksi foorumilla voi myös kirjoitella muista aiheista kuten osakkeista, rahansiirroista, maksukäytännöistä, asunnoista, nettipokerista, autokaupoista ja muusta joka liittyy kauppaan tai rahaan. (...) Järjestelmä olisi samanlainen kuin peliteollisuuden beta-testaus. (...) Samalla voi myös järjestää pikäänestyksiä pankin sisältä tulevista muutoksista.

(vastaus 3, kehyskertomus 2)

Ideoita verkkopankkipalvelun parantamiseen voisi olla helpointa vaihtaa internetyhteisön kautta, jossa asiakkaat voivat keskustella erilaisista kehittämisideoista. ...tämän jälkeen voisi aina ottaa parhaimmat ideat ja järjestää äänestys. Näin jokainen saisi äänestää omaa suosikkiaan.

(vastaus 6, kehyskertomus 3)

Sosiaalinen vuorovaikutus niin pankin kuin muiden asiakkaidenkin kanssa on avoimelle keskustelijalle tärkeää. Vuorovaikutukseen pankin kanssa liittyy läheisesti myös tunne vaikutusvallasta pankin toimintaa kohtaan ja samalla mahdollisuus vaikuttaa verkkopalveluiden parantamiseen. Näiden hyötyjen lisäksi avoimelle keskustelijalle on

erittäin merkityksellistä saada keskusteluyhteisön kautta uutta tietoa säästämisestä ja muista talouteen liittyvistä asioista. Palkitsemista hän ei sen sijaan pidä tarpeellisena kuin parhaimpien ideoiden osalta. Avoin keskustelija hyötyy siis palveluinnovaatioiden yhteisluomisesta sosiaalisesti sekä sosiaalisesti yhdistävien että omaa asemaansa korostavien hyötyjen ansiosta, kognitiivisesti ja taloudellisesti parantuneiden palveluiden sekä mahdollisen palkkion ansiosta.

Hyvien (toteutuneiden) ideoiden palkitseminen samalla tavalla kuin tehdastyöläisten idealaatikko. Läsnaöloon houkuttelu tiedolla, kaupankäynnillä ja oheispalveluilla.

(vastaus 3, kehyskertomus 2)

Keskustelupalstalla ihmiset voisivat kertoa omia ehdotuksiaan ja kysyä kysymyksiä, samalla vaihtamalla palvelukokemuksia muiden asiakkaiden kanssa. Pankilla olisi mahdollisuus lukea ihmisten keskustelut ja näin saada selville mitä ihmiset kaipaavat ja mihin he ovat tyytymättömiä. Pankki voisi keskustelupalstalla mainostaa palveluitaan ja vaikka tarjota sijoitusneuvoja.

(vastaus 4, kehyskertomus 3)

Osallistuisin sen takia, että saisin olla mukana vaikuttamassa verkkopalvelun parantamisessa. (...) Vuorovaikutus pankin ja asiakkaiden välillä on tärkeää, koska silloin asiakkaat tuntevat olevansa tärkeitä ja heitä kuunnellaan.

(vastaus 6, kehyskertomus 3)

Avoimelle keskustelijalle muut pankin asiakkaat ovat merkittävin resurssi ideoinnissa, koska innovaatioiden kehittäminen perustuu hänen tapauksessaan internetyhteisössä käytävään keskusteluun. Keskustelun pohjana ovat kuitenkin aiemmat kokemukset verkkopalveluista ja erityisesti palveluiden käytöstä syntyneet kysymykset ja ongelmat, joten myös ne ovat resursseja ideoinnissa. Avoin keskustelija ei koe innovointiin kuluvaa aikaa osallistumistaan rajoittavana resurssina, mutta hän toivoo, ettei innovointi olisi tiettyyn aikaan ja paikkaan sidottua.

Keskustelupalsta verkkopankin sivuille, jossa asiakkaat voivat vaihtaa kysymyksiä ja mieltä askarruttavia asioita pankin kanssa tai keskenään olisi tehokas tapa. Keskustelupalstalla ihmiset voisivat kertoa omia ehdotuksiaan ja kysyä kysymyksiä, samalla vaihtamalla palvelukokemuksia muiden asiakkaiden kanssa.

(vastaus 4, kehyskertomus 3)

Keskustelu voisi helpottaa erilaisten ideoiden syntyä... (...) Tapaamisten järjestäminen voisi olla hankalaa, koska kaikki eivät välttämättä pääsisi tulemaan.

(vastaus 6, kehyskertomus 3)

5.2.7 Anonyymi keskustelija

Anonyymi keskustelija haluaa avoimen keskustelijan tavoin osallistua verkkopalveluita koskevien palveluinnovaatioiden yhteisluomiseen internetyhteisössä. Hän myös siis arvostaa osallistumistapaa, joka on ajasta ja paikasta riippumaton sekä mahdollistaa vuorovaikutuksen muiden asiakkaiden kanssa. Anonyymi keskustelija kuitenkin olettaa, että internetyhteisö on perustettu yksittäistä kehitysprojektia varten tai että pankki rajoittaa ja ohjaa yhteisössä käytävää keskustelua. Tästä syystä anonyymille keskustelijalle sopivia osallistumismuotoja ovat suljettu keskustelupalsta ja wiki.

Toinen tapa olisi käyttää hyväksi wikejä. Tämä olisi ehkä mielestäni parempi tapa. (Wikeillä on monta hienoa ominaisuutta). (...) Neljäs tapa voisi olla perinteiset keskustelupalstat. Keskustelupalstoilla voitaisiin käydä keskustelua aina yhdestä asiasta kerrallaan. Lisäksi voisi olla erillinen ideapankki, johon osallistujat voisivat viedä ideoita edelleen kehitettäväksi.

(vastaus 7, kehyskertomus 1)

Kaikki osanottajat kokoontuvat internetin kautta tapahtuvaan suunnittelukeskusteluun, jossa keskustelu käydään ensisijaisesti ohjelmaan osallistuvien asiakkaiden perusteella.

(vastaus 9, kehyskertomus 1)

Anonyymi keskustelijakin haluaa käyttää vaikutusmahdollisuuttaan kehitysprojektissa ja toivoo verkkopalveluiden parantuvan kehitysprojektin ansiosta. Hän kuitenkin pitää innovoinnin järjestämistä internetyhteisössä hyvänä osallistumismuotona aivan eriyistä kuin avoin keskustelija. Avoimelle keskustelijalle pankin internetyhteisössä keskusteleminen on tapa viettää aikaa, verkostoitua muiden asiakkaiden kanssa ja hankkia tietoa erilaisista talouteen liittyvistä asioista. Anonyymi keskustelija puolestaan arvostaa internetyhteisöön liittyvää nimettömyyttä, jonka turvin hän uskaltaa ilmaista itseään vapaasti. Hän ei myöskään oleta saavansa internetyhteisössä keskustelun avulla tietoja muusta kuin säästämisestä ja siihen liittyvistä palveluista, ja nämä tiedot hän olettaa saavansa pankin tuotekehitysyksiköltä. Anonyymi keskustelija odottaa palveluinnovaatioiden yhteisluomisesta siis omaa asemaansa korostavaa sosiaalista hyötyä, palveluiden parantumista ja kognitiivisia hyötyjä.

Päätin osallistua pankkipalveluiden kehittämisohjelmaan, jossa asiakkailla on mahdollisuus vaikuttaa verkkopankkipalveluiden kehittämiseen. (...) Tästä keskustelusta kävi ilmi monia palvelumuotoja, joita asiakkaat halusivat saada käyttöönsä tai kehittää niitä paremmiksi. (...) Mielestäni internetkeskustelu

suljetulla keskustelualueella oli helppo tapa osallistua, sillä tilanne ei tuntunut mitenkään haastattelulta, jossa kysytään liian vaikeita kysymyksiä, ja keskustelualueella oli helppo osallistua mukaan, kun ihmiset eivät nähneet, minkälainen ihminen siellä puhuu.

(vastaus 9, kehyskertomus 1)

Tuotekehitysyksikön roolin näen keskustelussa ohjaavana ja kantaaottavana lähinnä sijoittamiseen ja säästämiseen liittyen.

(vastaus 4, kehyskertomus 2)

Anonyymi keskustelija kokee myös keskustelut pankin muiden asiakkaiden kanssa ja keskusteluissa läpikäytyt kokemukset verkkopalveluiden heikkouksista ja vahvuuksista tärkeinä resursseina palveluinnovaatioiden yhteisluomisessa. Hänkin toivoo, että hän voi osallistuessaan valita vapaasti osallistumisen ajan ja paikan. Anonyymien keskustelijan erityispiirre innovoinnissa tarvittavien resurssien suhteen on se, että hän on epävarma tiedoistaan pankin verkkopalveluista ja kokee tietojensa rajallisuuden osallistumistaan rajoittavana resurssina.

Wikeissä olisi helppo hioa ideoita yhteisöllisesti. (...) Minusta tämän kaltaiseen kehittämissuunnitelmaan olisi hyvä väljempi aikakehys niin, että jokainen osallistuja valitsisi itse sen ajan ja paikan koska osallistuu.

(vastaus 7, kehyskertomus 1)

Keskusteluissa pohdittiin, mitkä asiat ovat tämänhetkisissä pankkipalveluissa erinomaisia, jotta tiedetään, minkä tyyppiset ratkaisut ovat toimivia. Tämän alkukeskustelun jälkeen pohdittiin ongelmia, joita käyttäjät ovat verkkopankkipalveluita käyttäessään kohdanneet. (...) Useimmiten juuri käyttäessään pankkipalveluita tulee ideoita mieliin, mikä olisi hyvä palvelumuoto. Siksi keskustelu lähti liikkeelle juuri pankkipalveluiden käytöstä. ...keskustelualueella oli helppo osallistua mukaan, kun ihmiset eivät nähneet, minkälainen ihminen siellä puhuu. Tämä loi turvaa, jotta uskalsin puhua sellaisista asioista, joista koin olevani hyvin tietämätön. Lisäksi siinä säästyivät matkustamisen vaiva.

(vastaus 9, kehyskertomus 1)

5.2.8 Moniresurssinen monikanavan hyödyntäjä

Moniresurssinen monikanavan hyödyntäjä arvostaa sekä henkilökohtaisen että virtuaalisen vuorovaikutuksen hyviä puolia. Hän kokee, että henkilökohtaisissa tapaamisissa voidaan paneutua ideointiin syvällisemmin, kun taas keskustelu internetin välityksellä on hänen mielestään vaivaton ja tehokas tapa osallistua ideoiden jatkokehitykseen. Hän osallistuu palveluinnovaatioiden yhteisluomiseen pankin

pyynnöstä ja on valmis osallistumaan pitkäkestoiseen ja intensiiviseen kehitysprojektiin. Moniresurssiselle monikanavan hyödyntäjälle sopii osallistumismuotona parhaiten yhdistelmä, jossa järjestetään sarja tapaamisia pankin tiloissa ja niiden välillä keskustellaan internetin välityksellä suljetulla keskustelupalstalla. Pankin tiloissa järjestetyissä tapaamisissa voi olla läsnä vain yksi kehitysprojektiin osallistuva asiakas ja pankin edustajia tai joukko asiakkaita ja pankin edustajia.

Mielelläni ottaisin osaa tapaamisissa asiakkaiden/pankin tuotekehitysyksikön kanssa ja nettikeskusteluiden/foorumeiden kautta. Tapaamisissa voisi paremmin ideoita ja saada palautetta ideoista sekä niiden mahdollisesta toimivuudesta. Tapaamisia voisi olla 2-3 viikon välein. Tapaamisten välillä voisi nettikeskusteluissa keskustella myös ideoista sekä aikaisempien kehitysideoiden muokkaamisesta.

(vastaus 6, kehyskertomus 1)

Voisin itse kuvitella osallistuvani kehittämisprojektiin, joka koostuisi sekä keskustelusta ja äänestämisestä internetin keskustelupalstalla että tapaamisista pankin tuotekehitysyksikön kanssa.

(vastaus 5, kehyskertomus 2)

Moniresurssinen monikanavan hyödyntäjä odottaa palveluinnovaatioiden yhteisluomiseen osallistumisesta myös monia hyötyjä. Ensinnäkin hän pitää itse innovointikokemusta hauskana. Toisekseen, koska moniresurssinen monikanavan hyödyntäjä on valmis näkemään merkittävästi vaivaa kehitystyön eteen, hän odottaa palveluiden parantuvan kehitysprojektin ansiosta ja olettaa myös saavansa jonkin palkkion osallistumisestaan. Lisäksi internetissä käytävä keskustelu merkitsee hänelle mahdollisuutta vapaaseen itseilmaisuuksiin. Moniresurssinen monikanavan hyödyntäjä odottaa hyötyvänsä palveluinnovaatioiden yhteisluomisesta siis hedonistisesti, taloudellisesti sekä parempien palveluiden että palkkion ansiosta ja kognitiivisesti.

Mielelläni ottaisin osaa tapaamisissa... (...) Verkkopankkipalvelua voisi kehittää siten, että ajanvarauksen voisi tehdä itse netissä omalle pankkineuvojalleen. (...) Tietenkin lopuksi jonkinlainen palkinto tähän osallistumisesta olisi suotavaa.

(vastaus 6, kehyskertomus 1)

Motivaatio osallistua pankin ja asiakkaan väliseen kehitystyöprojektiin lähtee pitkälti siitä, että yhä enenevässä määrin pankkipalvelut siirtyvät verkossa hoidettaviksi. Jotta pankkiasioiden hoitaminen verkossa olisi asiakkaalle mahdollisimman vaivatonta, verkkopalveluiden tulisi olla helppokäyttöisiä kaikille asiakasryhmille. (...) Voi olla, että joillekin henkilöille uusista ideoista

kertominen on helpompaa keskustelupalstalla kuin kasvokkain käytävässä keskustelussa.

(vastaus 5, kehyskertomus 2)

Moniresurssiselle monikanavan hyödyntäjälle ovat yhtäläisen tärkeitä resursseja innovoinnissa niin aikaisemmat kokemukset eri pankkien verkkopalveluista ja käytön myötä havaitut ongelmat ja tarpeet kuin pankin muiden asiakkaiden kanssa käytyt keskustelutkin. Hän pitää myös tärkeänä, että innovointiin osallistuu kulttuurisilta resursseiltaan erilaisia ihmisiä, jotta verkkopalvelut vastaisivat asiakaskunnan tarpeita mahdollisimman laajalti. Hän uskoo, että osallistuminen voi olla monille asiakkaille ajallisesti haastavaa, mutta hän ei koe aikaa tai pankille menemiseen vaadittavaa vaivannäköä omaa osallistumistaan merkittävästi rajoittavina resursseina. Moniresurssinen monikanavan hyödyntäjä kuitenkin toivoo, että palveluinnovaatioiden yhteisluomiseen osallistuva asiakas voisi itse määritellä innovointiin käyttämänsä ajan ja vaivan tiettyjen rajojen puitteissa.

Ideat tulevat muiden asiakkaiden kanssa keskusteluista ja erilaisten järjestelmien käyttökokemusten kautta.

(vastaus 1, kehyskertomus 1)

Kehitystiimissä voisi olla eri-ikäisiä, eri tilanteissa olevia henkilöitä, jolloin kehitysideat olisivat kattavampia. (...) Eli mieluummin mieltäisin ideoita tiimissä kuin yksin päiväkirjaa pitäessä. Koko kehitysideointiin osallistuminen voisi olla muutamasta kuukaudesta vuoteen, eli jokainen saisi valita kuinka kauan tahtoisii olla mukana ja minkälaisella panostuksella.

(vastaus 6, kehyskertomus 1)

Kehitysprojektin avulla voidaan hyvin kartoittaa käyttäjien tarpeita ja verkkopalvelun käytössä esiin tulevia yleisimpiä ongelmia. (...) Pidän tärkeänä vuorovaikutusta sekä pankin tuotekehitysyksikön että muiden asiakkaiden kanssa. (...) Yhteisten aikataulujen löytäminen saattaa myös olla joillekin osallistujille haasteellista niin muiden asiakkaiden kuin pankin tuotekehitysyksikön kanssa.

(vastaus 5, kehyskertomus 2)

5.3 Innovointiprosessi asiakkaiden näkökulmasta

Analysoinnissa tarkasteltiin myös vastauskertomusten juonellisuutta. Tässä tarkastelussa havaittiin, että suurimmassa osassa vastauksia kertomuksen juoni koostui toisiinsa liittyvistä vaiheista, jotka ovat samalla palveluinnovaatioiden yhteisluomisen

prosessin eri vaiheita. Näiden vaiheiden toteutumisen ja onnistumisen voidaan tulkita olevan vastaajien mielestä kriittisen tärkeä edellytys sille, että he kokisivat palveluinnovaatioiden yhteisluomisen prosessin kokonaisuutenaan onnistuneena. Seuraavaksi kuvataan nämä vaiheet ja analysoidaan niitä huomioiden edellisessä luvussa kuvatut erilaiset osallistujatyypit. Näistä vaiheista muodostuva palveluinnovaatioiden yhteisluomisen prosessi asiakkaiden näkökulmasta on kuvattuna kuviossa 6.



Kuvio 6: Palveluinnovaatioiden yhteisluomisen prosessin vaiheet asiakkaiden näkökulmasta.

Osallistujien rekryointi on ensimmäinen vaihe palveluinnovaatioiden yhteisluomisen prosessissa. Tähän vaiheeseen liittyy kaksi innovoinnin kannalta olennaista kysymystä: keitä asiakkaita palveluinnovaatioiden kehitysprojektiin pyydetään mukaan ja kuinka asiakkaisiin otetaan yhteyttä. Osallistuvien asiakkaiden valinnalla on merkitystä erityisesti mielihyvähakuiselle keskustelijalle ja moniresurssiselle monikanavan hyödyntäjälle. Mielihyvähakuinen keskustelija haluaa osallistua innovointiin yhdessä omien tuttujensa kanssa, koska odottaa, että innovointi on hauskaa ja elämyksellistä. Moniresurssinen monikanavan hyödyntäjä sen sijaan pitää tärkeänä, että innovointiin osallistuu erilaisia asiakkaita, jotta lopputuloksena olisivat useimpia pankin asiakkaita miellyttävät verkkopalvelut. Henkilökohtainen yhteydenotto taas on merkityksellistä arvostusta hakevalle haastateltavalle ja vapaalle haastateltavalle, minkä voidaan katsoa johtuvan heidän halustaan luoda henkilökohtainen suhde pankin kanssa.

Kuvittelen, että ideointitilaisuudessa on koolla noin kymmenen hengen porukka, jonka jäsenet tuntevat ainakin osan muista jo ennestään. Itse mietimme kaverini kanssa, että voisihan sitä lähteä näinkin viettämään aikaa yhdessä.

(vastaus 2, kehyskertomus 2)

Kehitystiimissä voisi olla eri-ikäisiä, eritilanteissa olevia henkilöitä, jolloin kehitysideoita olisivat kattavampia.

(vastaus 6, kehyskertomus 1)

Voisin kuvitella, että ihmisiä ei ole helppo houkutella tällaisiin mukaan, joten palveluntarjoajan tulisi nähdä vaivaa materiaalin kehittämisessä, henkilökohtaisessa otteessa ihmisiä tutkimukseen osallistumaan kutsuttaessa...

Nytkin se, että minuun otettiin henkilökohtaisesti yhteyttä, oli syy osallistua. Jos minulle olisi tullut anonyymi sähköposti, se olisi aivan varmasti joutunut roskakoriin.

(vastaus 2, kehyskertomus 3)

Osallistujien ohjeistaminen on palveluinnovaatioiden yhteisluomisen prosessin toinen vaihe. Ohjeistuksessa pankin tulee informoida innovointiin osallistuvia asiakkaita ensinnäkin siitä, millainen innovointiprojekti tulee olemaan ja mitä heiltä osallistujina odotetaan. Toisekseen ohjeistuksessa voidaan ottaa kantaa siihen, millaisia palveluita pankki sillä hetkellä suunnittelee ja millaiset palvelut voisivat tulevaisuudessa olla mahdollisia. Toisaalta on huomioitava myös se, ettei ohjeistus rajoita ideointia liikaa. Ohjeistuksen tärkeyttä korostavat arvostusta hakeva haastateltava, moniresurssinen monikanavan hyödyntäjä ja mielihyvähakuinen keskustelija. Tästä voidaan tulkita, että ohjeistuksen merkitys korostuu henkilökohtaisessa vuorovaikutuksessa, kun taas internetissä kehitystyön oletetaan olevan vapaamuotoisempaa. Palautteenantajaa ja avointa keskustelijaa eivät palveluinnovaatioiden yhteisluomisen kaksi ensimmäistä vaihetta välttämättä edes koske, mikäli he osallistuvat innovointiin oma-aloitteisesti.

Pelkään kuitenkin hieman että projekti vaikuttaa epämääräiseltä, haluaisin tietää tarkkaan kuinka pitkään suunnitteluprojekti kestää, millaista panostusta se minulta vaatii (tapaamiskertojen määrä ja kesto, mahdolliset lisätehtävät ja muut suunnittelukanavat) ja mikä on osallistumisesta saamani kompensatio.

(vastaus 3, kehyskertomus 1)

Pankilta odottaisin ehkä tietoa uusista palveluista, sekä heidän ajatuksiaan tulevaisuuden pankkipalveluihin.

(vastaus 6, kehyskertomus 1)

Pankin tulisi esityksessään rajata ideointia hyvin, jotta minun ei tarvitse miettiä, onko kehittämäni idea toteutuskelpoinen. Muuten saatan kokea tehtävän mahdottomaksi tai rajata ideointiani oma-aloitteisesti niin, etten uskalla esittää erikoisimpia ideoitani.

(vastaus 8, kehyskertomus 3)

Ideointi, ideoiden muokkaus ja parhaimpien ideoiden valitseminen jatkokehitykseen muodostavat palveluinnovaatioiden yhteisluomisen prosessin kolmannen vaiheen eli ideoiden kehittämisen. Asiakkaiden osallistumismuoto määrittelee pitkälti sen, miten ideointi tapahtuu ja mitä resursseja asiakkaat voivat ideoinnissa hyödyntää. Osallistumismuotoja ja resursseja on tarkasteltu osallistujatyypeittäin edellisessä luvussa. Ideoiden muokkaamisen merkitystä korostavat palautteenantajaa ja arvostusta

hakevaa haastateltavaa lukuun ottamatta kaikki muut osallistujatyypit. Tästä voidaan päätellä, että palautteenantaja ja arvostusta hakeva haastateltava olettavat, että pankin edustajat hoitavat ideoiden jatkokehityksen. Ideoiden karsiminen ja parhaimpien ideoiden valitseminen jatkokehitykseen korostuvat erityisesti avoimen ja anonyymin keskustelijan vastauksissa. Ideoista äänestäminen yhdistetään siis lähinnä yhteisölliseen vuorovaikutukseen internetissä.

Blogit olisivat hyviä päiväkirjatoimintaan, sillä sieltä ideat olisivat helposti löydettävissä ja muiden luettavissa. Toinen tapa olisi käyttää hyväksi wikejä. Tämä olisi ehkä mielestäni parempi tapa. (Wikeillä on monta hienoa ominaisuutta). Wikeissä olisi helppo hioa ideoita yhteisöllisesti.

(vastaus 7, kehyskertomus 1)

Palvelun kehittäjän kanssa sovitaan myös noin tunnin mittainen tapaaminen. Tapaamisen tarkoituksena on, että ajatukseni käydään vielä tarkemmin läpi. Samalla käydään läpi tarkemmin palvelulle asetetut vaatimukset. Kehittäjät pureskelevat ideaa. He hakevat palautetta myös muilta asiakkailta.

(vastaus 1, kehyskertomus 2)

Keskustelu voisi helpottaa erilaisten ideoiden syntyä ja tämän jälkeen voisi aina ottaa parhaimmat ideat ja järjestää äänestys. Näin jokainen saisi äänestää omaa suosikkiaan.

(vastaus 6, kehyskertomus 3)

Palveluiden testaus on palveluinnovaatioiden yhteisluomisen prosessin neljäs vaihe. Palveluiden testausvaiheeseen mennessä asiakkaiden ideoista on kehitetty pilotointiin soveltuvia verkkopalveluiden beeta-versioita. Testausvaiheeseen voi osallistua muutamasta asiakkaasta lukuisiin asiakkaisiin ja myös sellaisia asiakkaita, jotka eivät ole olleet mukana alkuperäisten ideoiden kehittämisessä. Osallistujatyypeistä palautteenantaja saattaa haluta osallistua vain testausvaiheeseen. Itsenäinen ideoija ja moniresurssinen monikanavan hyödyntäjä puolestaan rajaavat osallistumisensa ideointivaiheeseen eli he eivät oleta osallistuvansa palveluiden testaamiseen. Muut osallistujatyypit pitävät palveluiden testausvaihetta erittäin merkityksellisenä itselleen ja kokevat mahdollisuuden osallistua testaamiseen jopa etuoikeudeksi. Mikäli palveluinnovaatioiden yhteisluomisen prosessiin ei kuulu testausvaihetta, voivat ideointiin osallistuneet asiakkaat tuntea itsensä riistetyiksi tai hyväksikäytetyiksi.

Pääsen myös ryhmään valikoituja asiakkaita, jotka voivat pilotoida uusia palvelukonsepteja sekä ehdottaa näihin parannuksia sekä tapaamisissa että netin kautta palvelun käyttötilanteissa.

(vastaus 3, kehyskertomus 1)

Asiakkaana oletan myös, että pankki tekee kehittämistyön ja voisin ehkä osallistua erilaisten toteutusvaihtoehtojen kommentointiin/vertailuun, mutta varsinainen ideointi pitäisi tapahtua pankin oman organisaation piirissä.

(vastaus 5, kehyskertomus 1)

Meitä, jotka osallistuimme keskusteluihin, ei kuitenkaan hyljätty heti, kun ideat oli saatu kerättyä, vaan saimme olla mukana vielä testaamassa ja kehittämässä uusia palvelumuotoja. Testaaminen tapahtui pilottiohjelmien kautta, jolloin käytimme kuvitteellisesti pankkipalveluita, mutta emme käyttäneet omaa tiliämme, vaan kuvitteellisen henkilön tiliä käytön testaamiseen.

(vastaus 9, kehyskertomus 1)

Palveluinnovaatioiden yhteisluomisen prosessin viides vaihe on innovointiin osallistuneiden asiakkaiden palkitseminen. Osallistujien palkitsemista perustellaan usealla eri tavalla. Palkkio voi olla selvä syy osallistumiselle eli jos asiakas ei saa palkkiota, hän ei osallistu. Palkkion koetaan myös korvaavan menetettyä aikaa ja pankin eteen nähtyä vaivaa. Kolmas perustelu palkkiolle on se, että se edesauttaa tulosten aikaansaantia. Palkkion voidaan nähdä myös tasapainottavan palveluinnovaatioiden yhteisluomiseen osallistuvien osapuolten eli pankin ja asiakkaan suhdetta, jolloin molemmat siis hyötyvät innovoinnista tasapuolisesti. Palkitsemisen tärkeys vaihtelee osallistujatyypeittäin, mutta kaikki osallistujatyypit odottavat jotain palkkiota innovointiin osallistumisesta.

Pelkkä palvelujen paraneminen ei riitä palkkioksi osallistumisesta, odotan saavani konkreettisen rahanarvoisen palkkion.

(vastaus 3, kehyskertomus 1)

Menetetty aika palkitaan jollakin tuotepalkinnolla, kuten vaikka mp3-soittimella tai kännykällä.

(vastaus 7, kehyskertomus 2)

Siitä olisi hyvä luvata jotain palkkioita ja määrätä deadlineja, jotta saadaan ylipäättään mitään tuloksia.

(vastaus 1, kehyskertomus 3)

Samoin joku pieni "vaivan" palkka on aina mukava saada, hyötyyhän vastauksien saajakin saamastaan informaatiosta.

(vastaus 2, kehyskertomus 3)

Palautteen antaminen palveluinnovaatioiden yhteisluomiseen osallistuneille asiakkaille ja kehitysprojektista sekä sen tuloksista viestintä koko asiakaskunnalle on palveluinnovaatioiden yhteisluomisen prosessin kuudes ja viimeinen vaihe. Palautteessa

voidaan esitellä yleisesti kaikkia kehitysprojektissa syntyneitä ideoita ja ottaa kantaa siihen, mitkä ideat ovat hyviä ja toteuttamiskelpoisia. Palautteessa voidaan tarkastella myös verkkopalveluiden beeta-versioiksi kehitettyjen ja testattujen ideoiden toimivuutta sekä ilmoittaa, otetaanko ne koko asiakaskunnan käyttöön ja milloin se tapahtuu. Lopuksi kehitysprojektista ja sen tuloksista voidaan viestiä jollain tavalla koko asiakaskunnalle. Kaikki osallistujatyypit pitävät jonkinlaista palautetta osallistumisesta tärkeänä.

Testihenkilöä ei kuitenkaan unohdeta, vaan hänelle kerrotaan aktiivisesti projektin etenemisestä ja varsinkin hänen ideansa heikkouksista, vahvuuksista ja toteuttamiskelpoisuudesta. Projektin loppumisen jälkeen testihenkilöt kutsutaan kuulemaan loppuyhteenveto...

(vastaus 7, kehyskertomus 2)

Testaamisen jälkeen kehitysohjelmaan osallistuneet kävivät internetin kautta palautekeskustelua, jossa pankkihenkilökunta ja ohjelmistojen kehittäjät olivat ensimmäistä keskustelua aktiivisemmin mukana. Kehityskeskusteluissa käytiin läpi eri palvelumuotojen uudistuksia, ja pohdittiin, mikä niissä oli toimivaa ja oliko jotain parantamisen varaa.

(vastaus 9, kehyskertomus 1)

Toki kukaanhan ei tiedä mitä muut on toivonut tapahtuvan, mutta jollain tavalla tulisi nostaa se esiin, että tämä nyt on käyttäjien toivomuksesta kehitetty toiminto. (...) Esimerkiksi pankin kanta-asiakas lehteenhän sitten voisi tehdä jutun vaikka näistä kehitykseen osallistuneista ihmisistä, näin saataisiin työstä jotain lisäarvoa heillekin!

(vastaus 2, kehyskertomus 3)

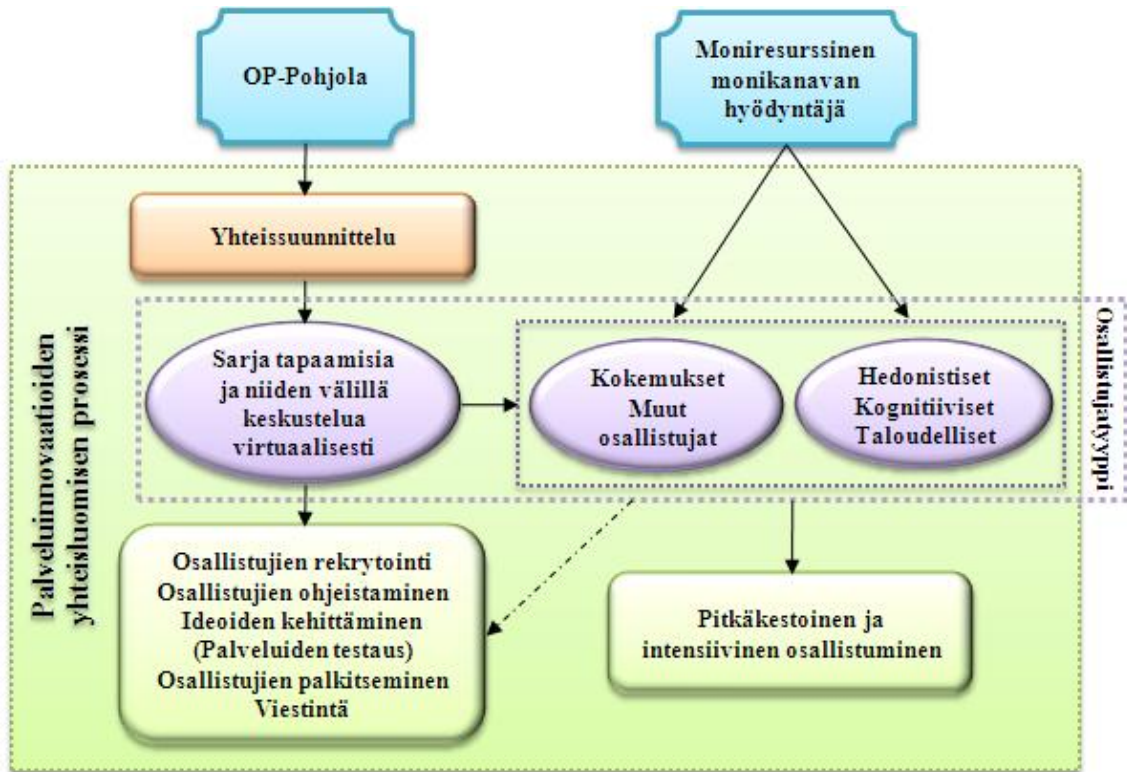
6 PÄÄTELMÄT

6.1 Yhteenveto ja johtopäätökset

Vastauskertomusten perusteella voidaan pankin verkkopalveluita koskevien palveluinnovaatioiden yhteisluomisen prosessin tärkeimpinä elementteinä pitää *osallistumismuotoja*, innovointiin osallistumisesta odotettuja *hyötyjä* ja innovoinnissa vaadittavia *resursseja*. Kun nämä elementit otetaan huomioon, voidaan muodostaa *osallistujatyyppejä*, joita tässä tutkielmassa tunnistettiin kahdeksan erilaista. Nämä osallistujatyypit myös painottavat osin eri innovointiprosessin *vaiheita* itselleen tärkeinä. Lisäksi vastauskertomusten variaation analyysin perusteella voidaan todeta, että palveluinnovaatioiden *yhteisluomisen tyyppi* vaikuttaa innovointiprosessin muihin elementteihin. Nämä kaikki elementit on otettava huomioon, kun suunnitellaan verkkopalveluita koskevien palveluinnovaatioiden yhteisluomisen prosessia.

Palveluinnovaatioiden yhteisluomisen prosessia kokonaisuudessaan havainnollistaa kuvio seitsemän, jossa käytetään esimerkkinä moniresurssista monikanavan hyödyntäjää. Tämän tutkielman tulokset osoittavat sen, että palveluinnovaatioiden yhteisluomisen tyyppi vaikuttaa mahdollisiin osallistumismuotoihin. Yhteissuunnittelytyypissä esimerkiksi ensisijaisia osallistumismuotoja ovat virtuaaliset- ja yhdistelmämuodot. Tulokset osoittavat myös sen, että osallistumismuodot ovat erittäin tärkeä osa palveluinnovaatioiden yhteisluomisen prosessia, koska ne vaikuttavat vaadittaviin resursseihin ja odotettuihin hyötyihin. Tämä havaittiin, kun muodostettiin osallistujatyyppejä, sillä jaettaessa vastauksia osallistumismuotojen mukaisiin ryhmiin, samaan ryhmään kuuluvissa vastauksissa esiintyi pääosin samanlainen yhdistelmä hyötyjä ja resursseja.

Lisäksi tuloksista voidaan tehdä se päätelmä, että osallistumismuoto vaikuttaa siihen, mitä vaiheita innovointiprosessiin kuuluu. On kuitenkin huomioitava sekin, että eri osallistujatyypit painottavat eri vaiheita itselleen tärkeinä. Moniresurssiselle monikanavan hyödyntäjälle esimerkiksi ei palveluiden testaus ole kovin tärkeä vaihe. Osallistujatyyppi vaikuttaa myös osallistumisen intensiivisyyden asteeseen. Seuraavaksi eritellään jokaiseen yksittäiseen elementtiin liittyvät päätelmät.



Kuvio 7: Moniresurssinen monikanavan hyödyntäjä osana palveluinnovaatioiden yhteisluomista.

Ylin palveluinnovaatioiden yhteisluomisen prosessin elementti kuviossa seitsemän on O'Hernin ja Rindfleischin (2008, 12–27) määrittelemä palveluinnovaatioiden yhteisluomisen tyyppi – ideoiden luovutus, yhteissuunnittelu, tuotteiden muokkaus tai yhteistyö. Tämän tutkielman ensimmäisessä kehyskertomuksen muunnelmassa oli mahdollista valita yhteisluomisen tyyppi vapaasti, mutta kaikki tähänkin muunnelmaan pohjautuvat vastaukset voidaan tulkita ideoiden luovutus- tai yhteissuunnittelu-tyyppiin kuuluviksi. Tästä voidaan päätellä, että tuotteiden muokkaus- ja yhteistyö-tyyppejä ei ainakaan tällä hetkellä pidetä mahdollisina vaihtoehtoina pankin verkkopalveluiden kehittämisessä. Syynä tähän voi olla se, että tuotteiden muokkaus- ja yhteistyö-tyypit vaativat verkkopalveluiden tapauksessa merkittävää tietoteknistä osaamista ja että pankin verkkopalveluiden lähdekoodeja ei voida tietoturvallisuuden vuoksi jakaa vapaasti muokattavaksi. Pankin verkkopalveluiden osalta ideoinnin tulee tällä hetkellä siis olla pankin ohjaamaa. Jatkokehitykseen valittavat ideat voi sen sijaan päättää niin asiakas kuin pankkikin.

Tässä tutkielmassa todettiin, että palveluinnovaatioiden yhteisluomisen tyyppillä on vaikutusta niin osallistumismuotoihin, odotettuihin hyötyihin kuin vaadittaviin resursseihin. Ideoiden luovutus -tyypissä korostuu pankin ohjaus. Tämä vaikuttaa

osallistumismuotoon ja resursseihin siten, että vastapainona pankin vaikutusvallalle korostetaan yhteisöllisiä osallistumismuotoja ja pidetään muita osallistujia tärkeinä resursseina. Odotettuihin hyötyihin ideoiden luovutus -tyyppi vaikuttaa siten, että sosiaalisten hyötyjen sijasta painotetaan kognitiivisia hyötyjä yhteisöllisissäkin osallistumismuodoissa. Yhteissuunnittelu-tyyppi taas vaikuttaa osallistumismuotoon siten, että korostettaessa mahdollisuutta äänestää parhaimpia ideoita, pidetään yhteisöllisiä osallistumismuotoja parhaimpana vaihtoehtona. Toisaalta, kun korostetaan ideointikilpailua, vastauksissa painottuvat osallistumismuodoista yksilölliset tavat osallistua, hyödyistä palveluiden parantuminen ja resursseista vastaajan omat kokemukset oman ja muiden pankkien verkkopalveluista.

Osallistumismuodot, odotetut hyödyt ja vaadittavat resurssit ovat seuraavalla tasolla palveluinnovaatioiden yhteisluomisen prosessissa. Vastauksertomuksissa havaittiin 17 erilaista ja vastaajien mielestä mahdollista osallistumismuotoa. Tämän tutkimuksen perusteella ei voida sanoa, mikä näistä osallistumismuodoista on useimpien asiakkaiden mielestä paras. Ensisijaisia osallistumismuotoja tarkasteltaessa voidaan kuitenkin todeta, että internet yhdistetään henkilökohtaista tapaamista selvästi useammin vuorovaikutuksen kanavaksi, eli sen nykyinen kulttuurinen merkitys ja siihen yhdistetyt hyödyt innovoinnin näkökulmasta nousevat vahvasti esille tämän tutkielman tuloksissa.

Vastauksissa mainituista osallistumismuodoista yhdistelmämuotoja ei tuotu teoriassa esiin ja vastaavasti teoriassa esiin nostettuja virtuaalisia työkaluja ei mainittu vastauksertomuksissa (ks. Fuller ym. 2006, 59–60). Tästä voidaan päätellä, että pankin asiakkaat liittyvät yhdistelmämuotoihin joitain sellaisia hyötyjä, joiden vuoksi niitä pidetään mahdollisina vaihtoehtoina. Lisäksi voidaan todeta, että virtuaaliset kehitystyökalut eivät ole vielä vakiintuneet osaksi sosiaalista ja kulttuurista todellisuutta, eikä niitä osata tästä syystä yhdistää palveluinnovaatioiden yhteisluomiseen ainakaan pankin verkkopalveluiden yhteydessä.

Kaikkiin teoriassa mainittuihin hyötyluokkiin kuuluvia hyötyjä tuotiin esille tämän tutkielman vastauksissa. Teoriassa taloudellisten hyötyjen vaikutusta osallistumishaluun pidetään vähäisenä (Fuller 2006, 643). Taloudellisia hyötyjä korostettiin kuitenkin lähes kaikissa vastauksissa, joten tästä voidaan päätellä, että taloudelliset hyödyt yhdistetään vahvasti verkkopalveluita koskevien palveluinnovaatioiden yhteisluomiseen. Tämä voi

viitata joko siihen, että aito kiinnostus pankin verkkopalveluiden kehittämiseen on vähäistä tai siihen, että verkkopalveluita koskevien innovaatioiden yhteisluomista pidetään sen verran vaativana tehtävänä, että osallistujan pitää saada jotakin konkreettista taloudellista hyötyä korvaukseksi nähdystä vaivasta ja menetetyistä ajasta.

Sosiaalisten ja psykologisten hyötyjen suhteen vastaukset jakautuivat pääsääntöisesti kahteen osaan, eli vastaajat yhdistivät palveluinnovaatioiden yhteisluomiseen joko sosiaalisia tai psykologisia hyötyjä. Tämä kertoo kahdesta erilaisesta sosiaalisesta todellisuudesta, joista toisessa korostetaan vuorovaikutusta pankin edustajien ja muiden asiakkaiden kanssa ja toisessa korostetaan henkilökohtaista tiedon lisääntymistä, uteliaisuutta uusia asioita kohtaan ja mukavaa ajanviettotapaa.

Vastauksissa nousi esille teorian mukaisesti fysikaalisia, sosiaalisia ja kulttuurisia resursseja. Resursseilla havaittiin olevan kaksi vastakkaista vaikutusta palveluinnovaatioiden yhteisluomiseen: Fysikaaliset resurssit ja tiedot sekä taidot koetaan innovointiin osallistumista rajoittavina tekijöinä. Sosiaaliset resurssit ja aiemmat kokemukset puolestaan tekevät mahdolliseksi onnistuneen innovoinnin. Tämä kuvaa palveluinnovaatioiden yhteisluomiseen kohdistuvia asenteita eli siihen asennoidutaan joko negatiivisesti, jolloin mietitään ongelmakohtia tai positiivisesti, jolloin tuodaan esille onnistumista edesauttavia tekijöitä.

Osallistumismuotojen, innovoinnista odotettujen hyötyjen ja siinä vaadittavien resurssien perusteella muodostettiin kahdeksan erilaista osallistujatyyppeä: palautteenantaja, arvostusta hakeva haastateltava, vapaa haastateltava, itsenäinen ideoija, mielihyvähakuinen keskustelija, avoin keskustelija, anonyymi keskustelija ja moniresurssinen monikanavan hyödyntäjä. Ne kuvaavat mahdollisia tapoja osallistua verkkopalveluita koskevien palveluinnovaatioiden yhteisluomiseen. Ensimmäisissä neljässä tyypissä yksittäinen pankin asiakas luo innovaatioita vuorovaikutuksessa pankin edustajan kanssa. Jälkimmäisissä neljässä tyypissä joukko asiakkaita on vuorovaikutuksessa keskenään ja luo yhdessä innovaatioita. Pankin edustajien merkitys innovaatioiden luonnissa on tällöin vähäisempi. Tästä voidaan todeta, että innovaatioiden yhteisluomiseen liitetään sekä yksilöllisiä että yhteisöllisiä merkityksiä.

Arvostusta hakeva haastateltava, mielihyvähakuinen keskustelija ja moniresurssinen monikanavan hyödyntäjä pitävät henkilökohtaisen vuorovaikutuksen merkitystä tärkeänä, kun taas muut osallistujatyypit korostavat mahdollisuutta vuorovaikutukseen virtuaalisesti, jolloin osallistuminen ei ole sidottua tiettyyn aikaan ja paikkaan. Tämä kuvaa tasapainottelua kahden kulttuurisen arvon välillä. Toisaalta koetaan, että tavattaessa toinen henkilö kasvokkain asioita pystytään käsittelemään syvällisemmin, mutta toisaalta taas arvostetaan omaa aikaa ja halutaan olla tehokkaita. Arvostusta hakevan haastateltavan ja anonyymien keskustelijan tyypeissä tulee lisäksi esille sellainen pankki- ja vakuutusalan erityispiirre, että yksityisyyttä halutaan suojata, eikä omista palveluista haluta kertoa muille innovointiin osallistujille. Tämä kertoo kulttuurisesta näkemyksestä, jonka mukaan pankkipalvelut mielletään aroiksi ja yksityisiksi aiheiksi. Tämä seikka on huomioitava innovointiprosessin suunnittelussa.

Vastaukseton perusteella pystyttiin myös erittelemään palveluinnovaatioiden yhteisluomisen prosessin vaiheita. Näitä vaiheita tunnistettiin kuusi – osallistujien rekrytointi, osallistujien ohjeistaminen, ideoiden kehittäminen, palveluiden testaus, osallistujien palkitseminen ja palautteen antaminen sekä viestintä. Nämä vaiheet saattavat olla osin päällekkäisiä ja niitä kaikkia ei välttämättä esiinny jokaisessa innovointiprosessissa. Eri osallistujatyyppeihin havaittiin myös jossain määrin painottavan eri vaiheita itselleen tärkeinä. Tämä seikka on hyvä huomioida suunniteltaessa innovointiprosessia. Teoriassa on tunnistettu useita vaiheita, joihin asiakkaat voivat osallistua (Alam 2002, 253). Näistä vaiheista nousi tässä tutkielmassa esille ideointi, ideoiden valinta jatkokehitykseen ja testaus. Vastaajat eivät siis kokeneet tarpeelliseksi asiakkaiden osallistumista esimerkiksi liiketoiminta-analyysin tekoon ja tuovat sen sijaan esille ohjeistamisen ja palkittamisen kaltaisia vaiheita, jotka ovat tärkeitä, kun innovointiprosessissa on mukana asiakkaita.

6.2 Jatkotutkimusmahdollisuudet

Tämän tutkielman kontribuutio on teoreettinen näkemys palveluinnovaatioiden yhteisluomisen prosessista kokonaisuudessaan. Tutkielmassa esille tuodut erilaiset osallistujatyypit ja niiden erilaiset innovointiprosessin vaiheiden painotukset ovat avainasemassa, kun pohditaan, millaiset verkkopalveluita koskevien

palveluinnovaatioiden yhteisluomisen prosessit ovat mahdollisia. Lisäksi tämän tutkielman metodologinen kontribuutio on huomioitava. Eläytymismenetelmän soveltaminen minä-muotoisilla kehyskertomuksilla mahdollisti sellaisen ilmiön analysoinnin, josta vastaajilla ei ollut aikaisempaa kokemusta.

Jatkossa voitaisiinkin tutkia, mitkä tässä tutkielmassa havaituista mahdollisista osallistujatyypeistä sopivat käytännössä parhaiten verkkopalveluita koskevien palveluinnovaatioiden yhteisluomiseen ja eroavatko samaan innovointiprojektiin osallistuneiden eri osallistujatyypien luomat innovaatiot toisistaan esimerkiksi innovatiivisuusasteen suhteen. Lisäksi voidaan tutkia, havaitaanko muissa konteksteissa samanlaisia osallistujatyyppejä. Innovointiprojektin jälkeen voitaisiin analysoida, vastasivatko osallistujien odottamat hyödyt heidän kokemiaan hyötyjä.

LÄHTEET

- Aaker, D. A., Kumar, V. & Day, G. S. 2007. *Marketing research*. 9. painos. Hoboken: John Wiley & Sons, Inc.
- Akamavi, R. K. 2005. A research agenda for investigation of product innovation in the financial services sector. *Journal of Services Marketing*, 19 (6), 359–378.
- Alam, I. 2002. An exploratory investigation of user involvement in new service development. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 30 (3), 250–261.
- Alam, I. 2003. Innovation strategy, process and performance in the commercial banking industry. *Journal of Marketing Management*, 19 (9/10), 973–999.
- Arndt, J. 1985. On making marketing science more scientific: role of orientations, paradigms, metaphors, and puzzle solving. *Journal of Marketing*, 49 (3), 11–23.
- Arnould, E. J., Price, L. L. & Malshe, A. 2006. Toward a cultural resource-based theory of the customer. Teoksessa Lusch, R. F. & Vargo, S. L. (toim.) *The service-dominant logic of marketing: dialog, debate, and directions*. New York: M.E. Sharpe, 91–104.
- Atkinson, P. & Coffey, A. 2004. *Analysing documentary realities*. Teoksessa Silverman, D. (toim.) *Qualitative research. Theory, method and practice*. Lontoo: Sage Publications Ltd, 56–75.
- Auh, S., Bell, S. J., McLeod, C. S. & Shih, E. 2007. Co-production and customer loyalty in financial services. *Journal of Retailing*, 83 (3), 359–370.
- Avlonitis, G. J., Papastathopoulou, P. G. & Gounaris, S. P. 2001. An empirically-based typology of product innovativeness for new financial services: success and failure scenarios. *The Journal of Product Innovation Management*, 18 (5), 324–342.
- Baglieri, D. & Consoli, R. 2009. Collaborative innovation in tourism: managing virtual communities. *The TQM Journal*, 21 (4), 353–364.
- Bitner, M. J., Ostrom, A. L. & Morgan, F. N. 2008. Service blueprinting: a practical technique for service innovation. *California Management Review*, 50 (3), 66–94.
- Blazevic, V. & Lievens, A. 2008. Managing innovation through customer coproduced knowledge in electronic services: an exploratory study. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36 (1), 138–151.
- Boddy, C. 2005. Projective techniques in market research: valueless subjectivity or insightful reality? *International Journal of Market research*, 47 (3), 239–254.
- Chesbrough, H. W. 2005. Toward a new science of services. Artikkelissa *The HBR list: breakthrough ideas for 2005*. *Harvard Business Review*, 83 (2), 43–44.

- Creswell, J. W. 1998. *Qualitative inquiry and research design: choosing among five traditions*. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc.
- De Brentani, U. 2001. Innovative versus incremental new business services: different keys for achieving success. *The Journal of Product Innovation Management*, 18 (3), 169–187.
- De Jong, J. P. & Vermeulen, P. A. 2003. Organizing successful new service development: a literature review. *Management Decision*, 41 (9), 844–858.
- Elliott, J. 2005. *Using narrative in social research. Qualitative and quantitative approaches*. Lontoo: Sage Publications, Ltd.
- Eriksson, P. & Kovalainen, A. 2008. *Qualitative methods in business research*. Lontoo: Sage Publications, Ltd.
- Eskola, J. 1997. *Eläytymismenetelmäopas*. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Eskola, J. 1998. *Eläytymismenetelmä sosiaalitutkimuksen tiedonhankintamenetelmänä*. Tampere: TAJU.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino.
- Etgar, M. 2008. A descriptive model of the consumer co-production process. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36 (1), 97–108.
- Finanssialan Keskusliitto ry 2009. *Finanssiala*. Tulostettu 23.2.2009. <<http://www.fkl.fi/asp/system/empty.asp?P=2321&VID=default&SID=637819477725693&S=0&C=28053>>.
- Füller, J. 2006. Why consumers engage in virtual new product developments initiated by producers. *Advances in Consumer Research*, 33 (1), 639–646.
- Füller, J., Bartl, M., Ernst, H. & Mühlbacher, H. 2006. Community based innovation: how to integrate members of virtual communities into new product development. *Electronic Commerce Research*, 6 (1), 57–73.
- Gadrey, J., Gallouj, F. & Weinstein, O. 1995. New modes of innovation – how services benefit industry. *International Journal of Service Industry Management*, 6 (3), 4–16.
- Gallouj, F. & Savona, M. 2009. Innovation in services: a review of the debate and a research agenda. *Journal of Evolutionary Economics*, 19 (2), 149–172.
- Gibbert, M., Leibold, M. & Probst, G. 2002. Five styles of customer knowledge management, and how smart companies use them to create value. *European Management Journal*, 20 (5), 459–469.
- Gounaris, S. P., Papastathopoulou, P. G. & Avlonitis, G. J. 2003. Assessing the

- importance of the development activities for successful new services: does innovativeness matter? *International Journal of Bank Marketing*, 21 (5), 266–279.
- Gummesson, E. 2000. *Qualitative methods in management research*. 2. painos. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc.
- Gummesson, E. 2005a. *Many-to-many-markkinointi*. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Gummesson, E. 2005b. Qualitative research in marketing. Road-map for a wilderness of complexity and unpredictability. *European Journal of Marketing*, 39 (3/4), 309–327.
- Gummesson, E. 2006. Qualitative research in management: addressing complexity, context and persona. *Management Decision*, 44 (2), 167–179.
- Hauser, J., Tellis, G. J. & Griffin, A. 2006. Research on innovation: a review and agenda for marketing science. *Marketing Science*, 25 (6), 687–717.
- Heikkinen, H. L. 2007. Narratiivinen tutkimus – todellisuus kertomuksena. Teoksessa Aaltola, J. & Valli, R. (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin II. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin*. 2. uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus, 142–158.
- Info Center Finland ICF Oy 2009. Keskusteluryhmät: raha-asiat. Tulostettu 30.10.2009. <<http://www.webinfo.fi/keskusteluryhmat/rahaasiat/>>.
- Johne, A. & Davies, R. 2000. Innovation in medium-sized insurance companies: how marketing adds value. *International Journal of Bank Marketing*, 18 (1), 6–14.
- Juote, K. 2010. Turvallisesti verkkoon. *OP-Pohjola-lehti*, 1/10, 30–31.
- Kaihlanen, J. 2006. Danske Bank hakee uusilla tuotteilla lisää asiakkaita. *Aamulehti* 10.11.2006, Talous, A17.
- Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. 2005. *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Tampere: Vastapaino.
- 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*, 19 (4), 474–491.
- Lusch, R. F., Vargo, S. L. & O'Brien, M. 2007. Competing through service: insights from service-dominant logic. *Journal of Retailing*, 83 (1), 5–18.
- Matthing, J., Sandén, B. & Edvardsson, B. 2004. New service development: learning from and with customers. *International Journal of Service Industry Management*, 15 (5), 479–498.
- Menor, L. J., Tatikonda, M. V. & Sampson, S. E. 2002. New service development: areas

- for exploitation and exploration. *Journal of Operations Management*, 20 (2), 135–157.
- Michel, S., Brown, S. W. & Gallan, A. S. 2008a. An expanded and strategic view of discontinuous innovations: deploying a service-dominant logic. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36 (1), 54–66.
- Michel, S., Brown, S. W. & Gallan, A. S. 2008b. Service-logic innovations: how to innovate customers, not products. *California Management Review*, 50 (3), 49–65.
- Mäkelä, H. 2010. Eläkettä itselle. *OP-Pohjola-lehti*, 1/10, 32–33.
- Nambisan, S. & Baron, R. A. 2009. Virtual customer environments: testing a model of voluntary participation in value co-creation activities. *The Journal of Product Innovation Management*, 26 (4), 388–406.
- O'Hern, M. & Rindfleisch, A. 2008. Customer co-creation: a typology and research agenda. Working Paper 4. Wisconsin: WisconsinInnovation.
- Oke, A. 2007. Innovation types and innovation management practices in service companies. *International Journal of Operations & Production Management*, 27 (6), 564–587.
- OPK Myyntikanavat ja myynnin tuki 2008. Verkkopalveluiden nimet oikein. Tulostettu 18.5.2009. <<http://opinet.op.fi/opinet?cid=120933575>>.
- OP-Pohjola-ryhmä 2010a. Asiakkaat ja palveluverkko. Tulostettu 24.3.2010. <<https://www.op.fi/op?cid=151012440&srcpl=3>>.
- OP-Pohjola-ryhmä 2010b. OP-Pohjola-ryhmä lyhyesti. Tulostettu 24.3.2010. <<https://www.op.fi/op?cid=151012427&srcpl=3>>.
- Ordanini, A. & Pasini, P. 2008. Service co-production and value co-creation: the case for a service-oriented architecture (SOA). *European Management Journal*, 26 (5), 289–297.
- Paton, R. A. & McLaughlin, S. 2008. Services innovation: knowledge transfer and the supply chain. *European Management Journal*, 26 (2), 77–83.
- Patton, M. Q. 2002. *Qualitative research & evaluation methods*. 3. painos. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc.
- Polkinghorne, D. E. 1995. Narrative configuration in qualitative analysis. Teoksessa Hatch, J. A. & Wisniewski, R. (toim.) *Life history and narrative*. Lontoo: The Falmer Press, 5–23.
- Prahalad, C. K. & Ramaswamy, V. 2004. Co-creation experiences: the next practice in value creation. *Journal of Interactive Marketing*, 18 (3), 5–14.

- Riessman, C. K. 1993. *Narrative analysis*. Newbury Park: Sage Publications, Inc.
- Riessman, C. K. 2008. *Narrative methods for the human sciences*. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc.
- Rowley, J., Kupiec-Teahan, B. & Leeming, E. 2007. Customer community and co-creation: a case study. *Marketing Intelligence & Planning*, 25 (2), 136–146.
- Sawhney, M., Verona, G. & Prandelli, E. 2005. Collaborating to create: the internet as a platform for customer engagement in product innovation. *Journal of Interactive Marketing*, 19 (4), 4–17.
- Sayre, S. 2001. *Qualitative methods for marketplace research*. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc.
- Smith, J. K. & Deemer, D. K. 2003. The problem of criteria in the age of relativism. Teoksessa Denzin, N. K. & Lincoln, Y. S. (toim.) *Collecting and interpreting qualitative materials*. 2. painos. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc.
- Stevens, E. & Dimitriadis, S. 2005. Managing the new service development process: towards a systemic model. *European Journal of Marketing*, 39 (1/2), 175–198.
- Storey, C. & Kelly, D. 2002. Innovation in services: the need for knowledge management. *Australasian Marketing Journal*, 10 (1), 59–70.
- Syson, F. & Perks, H. 2004. New service development: a network perspective. *Journal of Services Marketing*, 18 (4), 255–266.
- Van Maanen, J., Sørensen, J. B. & Mitchell, T. R. 2007. The interplay between theory and method. *Academy of Management Review*, 32 (4), 1145–1154.
- Vargo, S. L. & Lusch, R. F. 2004. Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of Marketing*, 68 (1), 1–17.
- Vargo, S. L. & Lusch, R. F. 2008. Service-dominant logic: continuing the evolution. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36 (1), 1–10.
- Vargo, S. L., Maglio, P. P. & Akaka, M. A. 2008. On value and value co-creation: a service systems and service logic perspective. *European Management Journal*, 26 (3), 145–152.
- Vermeulen, P. A. 2004. Managing product innovation in financial services firms. *European Management Journal*, 22 (1), 43–50.
- Zeithaml, V. & Bitner, M. 2003. *Services marketing: integrating customer focus across the firm*. 3. painos. New York: McGraw-Hill/Irwin.

LIITTEET

LIITE 1: Kehyskertomuksen muunnelmat

Kehyskertomus 1:

Kuvittele, että pankkisi haluaa ottaa asiakkaidensa tarpeet ja toiveet paremmin huomioon uusia pankkipalveluita kehitettäessä. Niinpä se pyytää sinua osallistumaan sellaisen uuden verkkopankkipalvelun ideointiin ja kehittämiseen, joka sinun mielestäsi helpottaisi säästöjesi hoitamista ja varallisuutesi kartuttamista. Päätät osallistua. Käytä mielikuvitustasi ja kirjoita kertomus tai kuvaus, josta käy ilmi, millä tavalla ja miksi juuri siten haluaisit osallistua tällaiseen pankin ja asiakkaan väliseen yhteistyöhön, kuinka saat ideoita ja mitä yhteistyön ja palveluidean kehitystyön aikana konkreettisesti tapahtuu.

Kehyskertomus 2:

Kuvittele, että pankkisi haluaa ottaa asiakkaidensa tarpeet ja toiveet paremmin huomioon uusia pankkipalveluita kehitettäessä. Niinpä se pyytää sinua osallistumaan sellaisen uuden verkkopankkipalvelun ideointiin ja kehittämiseen, joka sinun mielestäsi helpottaisi säästöjesi hoitamista ja varallisuutesi kartuttamista. Palveluideoiden kehitystyö tapahtuu yhteistyössä pankin tuotekehitysyksikön kanssa. Kehitystyön aikana tuotetuista palveluideoista pankki valitsee käyttökelpoisimmat ideat jatkokehittelyyn ja mahdollisesti tulevaisuudessa tuo markkinoille jonkin näistä palveluista. Päätät osallistua. Käytä mielikuvitustasi ja kirjoita kertomus tai kuvaus, josta käy ilmi, miksi osallistut tällaiseen pankin ja asiakkaan väliseen yhteistyömuotoon, kuinka saat ideoita ja mitä yhteistyön ja palveluidean kehitystyön aikana konkreettisesti tapahtuu.

Kehyskertomus 3:

Kuvittele, että pankkisi haluaa ottaa asiakkaidensa tarpeet ja toiveet paremmin huomioon uusia pankkipalveluita kehitettäessä. Niinpä se pyytää sinua osallistumaan sellaisen uuden verkkopankkipalvelun ideointiin ja kehittämiseen, joka sinun mielestäsi helpottaisi säästöjesi hoitamista ja varallisuutesi kartuttamista. Palveluideoiden kehitystyö tapahtuu kilpailun muodossa eli kehitystyön aikana tuotetut ideat esitellään kehitystyön päätyttyä pankin internetsivuilla ja pankin asiakkaat saavat äänestää, mitä ideoita pankin tulisi toteuttaa. Päätät osallistua. Käytä mielikuvitustasi ja kirjoita kertomus tai kuvaus, josta käy ilmi, miksi osallistut tällaiseen pankin ja asiakkaan väliseen yhteistyömuotoon, kuinka saat ideoita ja mitä yhteistyön ja palveluidean kehitystyön aikana konkreettisesti tapahtuu.

LIITE 2: Vastaaajille ohjeistukseksi lähetetty sähköpostiviesti

Hei,

kiitos, että päätitte osallistua Tampereen yliopiston, OP-keskuksen ja TSOP:n tutkimukseen. Vastauksenne on meille tärkeä, ja se käsitellään ehdottoman luottamuksellisesti ja anonyymisti. Vastaaminen ei velvoita teitä osallistumaan mihinkään mahdolliseen tulevaan tutkimukseen, eikä teihin oteta yhteyttä minkään toisen tutkimuksen tiimoilta tähän tutkimukseen vastaamisen takia.

Tämän viestin alareunasta löydätte kehyskertomuksen, jonka pohjalta teidän tulisi kirjoittaa oma kertomuksenne. Vastatkaa siis kehyskertomuksessa esitettyihin kysymyksiin ja kuvailkaa ennen kaikkea sitä, millainen olisi sellainen verkkopankin kehittämisprojekti, johon te voisitte ehkä kuvitella osallistuvan. Ihannetapauksessa tekstin pituus on noin 20–30 virkettä ja kirjoittamiseen kulunee aikaa 15–30 minuuttia.

Konkreettisia esimerkkejä vastauksen sisällöstä ovat kuvailu ideoinnista ja mahdollisesta vuorovaikutuksesta pankin tuotekehitysyksikön ja/tai muiden asiakkaiden kanssa, vuorovaikutuksen kanava (esim. puhelin, tapaamiset, sähköposti, internetyhteisö) ja osallistumiseen kuluvaan ajankäyttöön liittyvä pohdinta sekä perustelu, miksi voisitte harkita osallistuvan kuvaamaanne kehitysprojektiin.

Lähetäkää vastauksenne vastaamalla tähän sähköpostiviestiin (osoitteeseen sanna.jaakonsaari@uta.fi) ja säilyttäkää vastausviestissänne tuo alla oleva kehyskertomus mukana. Odotamme vastaustanne viimeistään XX.X.2009. Vastattuanne saatte palkinnoksi Finnkinon elokuvaipun. Mikäli teillä on jotain kysyttävää, voitte myös lähettää kysymyksiä yllä mainittuun sähköpostiosoitteeseen.

Keväisin terveisin,
Sanna Jaakonsaari

Sanna Jaakonsaari
Tutkimusapulainen
Tampereen yliopisto
sanna.jaakonsaari@uta.fi

Kehyskertomus: ...