

Oona Liimatainen

**ARVON YHTEISLUONTI ASIAKKAIDEN KANSSA  
JATKUVASSA DIGITAALISESSA  
PALVELUINNOVAATIOSSA**



JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO  
INFORMAATIOTEKNOLOGIAN TIEDEKUNTA  
2022

# TIIVISTELMÄ

Liimatainen, Oona

Arvon yhteisluonti asiakkaiden kanssa jatkuvassa digitaalisessa palveluinnovaatiossa

Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto, 2022, 79 s.

Tietojärjestelmätiede, pro gradu -tutkielma

Ohjaaja: Tuunanen, Tuure

Palvelulähtöinen ajattelutapa on muuttanut käsitystä asiakkaiden roolista osana innovaatiota ja arvonluontia. Yritysten tulisikin nähdä asiakkaat aktiivisena osana palveluiden innovaatiota ja arvonluontia, jotta asiakkaiden tarpeita vastaavia palveluita pystytään kehittämään. Jatkuvan digitaalisen palveluinnovaation menetelmien hyödyntäminen voi auttaa organisaatioita ottamaan asiakkaat osaksi innovaatioprosessia sekä kehittämään asiakkaille paremmin sopivia palveluita. Aiheen tutkiminen on tärkeää, jotta organisaatiot saavat enemmän tietoa tuekseen päätöksenteossa liittyen asiakkaiden osallistamiseen osana palveluiden innovaatiota. Aiheen tutkiminen auttaa organisaatioita myös välttämään arvon yhteistuhomista tulevaisuudessa. Asiakkaisiin keskittyminen aiheen tutkimuksessa on tärkeää, sillä asiakkaan nähdään olevan arvon yhteisluonnin keskiössä. Asiakkaan arvonluontiprosessin ymmärtäminen auttaa luomaan asiakkaille paremmin sopivia palveluita sekä saavuttamaan kilpailuetua. Tämä pro gradu -tutkielma sisältää kirjallisuuskatsausosion sekä empiirisen tutkimusosion. Tutkielman empiirinen osuus toteutettiin laadullisella tutkimusmenetelmällä ja data kerättiin puolistrukturoiduilla haastatteluilla. Tutkimuksen kohteena toimi suomalaisen yliopiston kehittämä digitaalinen palvelu ja siinä toteutettava työnkulku. Tutkimuksessa haastateltiin sekä palvelun kehittäjiä että asiakkaita. Tässä pro gradu -tutkielmassa tutkittiin, miten asiakkaiden osallistuminen organisaation jatkuvaan digitaaliseen palveluinnovaatioon vaikuttaa arvon yhteisluontiin organisaation ja asiakkaan välillä. Tutkimustulosten perusteella voidaan sanoa, että asiakkaiden osallistuminen jatkuvan digitaalisen palveluinnovaation prosessiin vaikuttaa arvon yhteisluontiin ja auttaa luomaan positiivista arvoa. Tuloksista selviää myös, että asiakkaiden osallistuminen innovaatioprosessiin voi johtaa joissakin tapauksissa arvon yhteistuhomiseen. Tämä tutkielma tuo lisää ymmärrystä asiakkaiden osallistumisesta organisaation jatkuvan innovaation prosessiin sekä sen vaikutuksista arvon yhteisluontiin. Tutkielma tuo esille asioita, jotka johtavat sekä positiivisen että negatiivisen arvon muodostumiseen. Organisaatiot voivatkin hyödyntää tutkielman tuomaa tietoa käytännössä parantaakseen jatkuvan digitaalisen palveluinnovaation prosessejaan sekä välttääkseen arvon yhteistuhomista.

Asiasanat: Arvon yhteisluonti, arvon yhteistuhominen, jatkuva palveluinnovaatio, palvelulähtöinen ajattelu

## ABSTRACT

Liimatainen, Oona

Value co-creation with customers in continuous digital service innovation

Jyväskylä: University of Jyväskylä, 2022, 79 pp.

Information Systems, Master's Thesis

Supervisor: Tuunanen, Tuure

Service-dominant logic has changed the role of customers in innovation and value creation. Organizations should see customers as an active actor in innovation and value creation so that services that fit the customers' needs can be created. Creating services using methods of continuous digital service innovation can help organizations to include customers in the innovation process and create services that suit the customers' needs better. It is important to do research on this topic so that organizations gain more knowledge to support their decision making related to including customers in their innovation process. The research also helps organizations to avoid value co-destruction in the future. It is important to focus on customers when conducting research on this topic because customers are in the center of the value creation process. Understanding the value creation process of customers helps organizations to create services that fit the customers' needs better and gain competitive advantage. This Master's Thesis includes a literature review and an empirical study of the topic. The empirical part of the thesis was conducted using qualitative methods and the data was collected using individual semi-structured interviews. The subject of the research was a digital service created by a Finnish university and one workflow executed in it. Both developers and customer of the service were interviewed. In this Master's Thesis it was studied how the participation of the customers in the organization's continuous digital service innovation affects the co-creation of value between the organization and customers. Based on the findings of the study it can be said that the participation of the customers in the organization's continuous digital service innovation affects the co-creation of value and helps to create positive value. It was also found that the participation of the customers can in some cases lead to value co-destruction. This study creates more knowledge about the participation of customers in organization's processes of continuous innovation and how it affects the co-creation of value. This study brings up factors that can lead to the creation of both positive and negative value. Organizations can use this knowledge in practice to improve their continuous digital service innovation processes and to avoid the co-destruction of value.

Keywords: Value co-creation, value co-destruction, continuous innovation, service-dominant logic

## KUVIOT

|   |    |
|---|----|
| Kuvio 1 Arvon yhteisluonti (Grönroos & Voima, 2013) ..... | 20 |
|---|----|

## TAULUKOT

|   |    |
|---|----|
| TAULUKKO 1 Tuotelähtöisen ja palvelulähtöisen ajattelutavan eroavaisuudet (Vargo & Lusch, 2004) ..... | 15 |
| TAULUKKO 2 Arvon yhteistuhomiseen keskeisesti vaikuttavat tekijät .....                               | 22 |
| TAULUKKO 3 Haastateltujen taustatiedot ja koodit .....  | 36 |
| TAULUKKO 4 Positiivista arvoa tuovat asiat palvelussa .....   | 56 |
| TAULUKKO 5 Asiakkaiden osallistumisen vaikutukset arvonluontiin .....                                 | 59 |
| TAULUKKO 6 Yhteenveto keskeisistä tuloksista .....  | 60 |

# SISÄLLYS

## TIIVISTELMÄ ABSTRACT

|       |  |    |
|-------|--|----|
| 1     | JOHDANTO.....  | 7  |
| 1.1   | Aiheen motivointi.....   | 8  |
| 1.2   | Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimuskysymykset .....                                    | 9  |
| 1.3   | Tutkimusmenetelmät .....   | 10 |
| 1.4   | Tutkielman rakenne .....   | 11 |
| 2     | PALVELULÄHTÖINEN AJATTELU .....  | 12 |
| 2.1   | Palvelun määritelmä .....  | 13 |
| 2.2   | Palvelulähtöisen ajattelun määritelmä .....  | 13 |
| 3     | ARVON YHTEISLUONTI .....   | 16 |
| 3.1   | Arvon määritelmä.....  | 16 |
| 3.2   | Arvon yhteisluonnin määritelmä .....   | 18 |
| 3.3   | Arvon yhteistuoaminen.....   | 20 |
| 4     | JATKUVA DIGITAALINEN PALVELUINNOVAATIO .....   | 24 |
| 4.1   | Jatkuvan digitaalisen palveluinnovaation määritelmä .....                            | 26 |
| 4.1.1 | Jatkuvan digitaalisen palveluinnovaation menetelmiä .....                            | 28 |
| 4.2   | Asiakas osana jatkuvaa digitaalista palveluinnovaatiota ja arvon yhteisluontia ..... | 29 |
| 5     | TUTKIMUSMENETELMÄT .....   | 33 |
| 5.1   | Kohdeorganisaation esittely.....   | 33 |
| 5.2   | Tutkimus- ja datankeruumenetelmien valinta .....                                     | 34 |
| 5.3   | Datankeruun toteutus .....   | 35 |
| 5.3.1 | Haastattelukysymykset .....  | 37 |
| 5.4   | Datan analysointi .....  | 37 |
| 6     | TULOKSET.....  | 40 |
| 6.1   | Jatkuvan innovaation menetelmät palvelun kehityksessä .....                          | 40 |
| 6.1.1 | Jatkuvan digitaalisen palveluinnovaation hyödyt .....                                | 42 |
| 6.1.2 | Jatkuvan digitaalisen palveluinnovaation haasteet .....                              | 43 |
| 6.2   | Asiakkaiden osallistuminen palvelun kehitykseen .....                                | 44 |
| 6.2.1 | Asiakkaiden mahdollisuudet osallistua palvelun kehitykseen.....                      | 44 |
| 6.2.2 | Asiakkaiden tarpeiden huomiointi palvelussa .....                                    | 46 |
| 6.2.3 | Informaation pyytäminen asiakkailta .....  | 47 |
| 6.2.4 | Palvelun testaaminen asiakkailta .....   | 48 |
| 6.2.5 | Asiakkaiden osallistumisen jatkuvuus .....   | 49 |
| 6.2.6 | Asiakkaiden osallistumisen hyödyt ja haitat .....                                    | 49 |
| 6.2.7 | Asiakkaiden osallistumisen kehittäminen.....   | 51 |

|       |  |    |
|-------|--|----|
| 6.2.8 | Asiakkaiden rooli kehityksessä.....                        | 52 |
| 6.3   | Personointi.....   | 52 |
| 6.4   | Arvon muodostuminen.....                                   | 53 |
| 6.4.1 | Positiivinen arvo.....                                     | 54 |
| 6.4.2 | Negatiivinen arvo.....                                     | 56 |
| 6.4.3 | Asiakkaiden osallistumisen vaikutukset arvonluontiin.....  | 58 |
| 6.5   | Yhteenveto tuloksista.....                                 | 60 |
| 6.5.1 | Jatkuvan innovaation menetelmät palvelun kehityksessä..... | 61 |
| 6.5.2 | Asiakkaiden osallistuminen palvelun kehitykseen.....       | 61 |
| 6.5.3 | Personointi.....   | 63 |
| 6.5.4 | Arvon muodostuminen.....                                   | 64 |
| 7     | YHTEENVETO JA POHDINTA.....                                | 65 |
| 7.1   | Johtopäätökset.....  | 66 |
| 7.2   | Tutkimuksen rajoitteet ja jatkotutkimusaiheita.....        | 71 |
|       | LÄHTEET.....   | 74 |

# 1 JOHDANTO

Vargo ja Lusch (2004) esittelevät artikkelissaan palvelulähtöisen ajattelutavan konseptin, joka on muuttanut käsitystä siitä, miten yritysten ja asiakkaiden välinen vaihdanta ja arvonluonti nähdään. Palvelulähtöisellä ajattelutavalla tarkoitetaan käsitystä siitä, että yritysten ja asiakkaiden välisessä vaihdannassa keskitytään palveluihin ja aineettomien resurssien hyödyntämiseen molempien toimijoiden osalta (Vargo & Lusch, 2004). Palvelulähtöisen ajattelutavan mukaan arvonluontiin osallistuvat sekä palvelun tarjoaja, asiakas että myös mahdollisesti muita toimijoita. Tätä prosessia kutsutaan arvon yhteisluonniksi. (Vargo & Lusch, 2004.) Arvon yhteisluonnissa ei ole selkeää eroa siinä, kuka luo arvon ja kuka sen kuluttaa (Hartwig, Von Saldern & Jacob, 2021). Vaikka arvonluontiin osallistuu useita eri toimijoita, määrittelee todellisen arvon lopulta prosessin edunsaaja, eli asiakas (Vargo, Maglio & Akaka, 2008). Arvon yhteisluonnin konsepti korostaa-kin asiakkaiden merkitystä arvonluonnissa ja sen mukaan yritys voi luoda vain mahdollisuuksia asiakkaan arvonluonnille (Grönroos & Voima, 2013).

Palvelulähtöisen ajattelun mukaan palvelut luodaan eri toimijoiden välisessä prosessissa, joten asiakkaat ovat olennainen osa myös palveluiden kehittämistä (Vargo & Lusch, 2004). Yritykset ovatkin kiinnostuneita siitä, miten digitaalisia palveluita voidaan luoda yhdessä asiakkaiden kanssa (Iden, Eikebrokk & Marrone, 2020). Palvelulähtöinen ajattelutapa on muuttanut käsitystä myös innovaatioista (Mele, Colursio & Russo-Spena, 2014). Innovaatiot nähtiin aikaisemmin lopputuloksina, mutta palvelulähtöisen ajattelutavan mukaan ne nähdään prosesseina (Mele ym., 2014). Innovaatioiden nähdään myös syntyvän yhteistyössä eri toimijoiden välillä, eikä pelkästään yrityksen toimesta (Ordanini & Parasuraman, 2011). Yrityksillä tulisikin olla kyvykkyyksiä kehittää palveluita yhdessä asiakkaiden ja muiden toimijoiden kanssa, jotta toimivia palveluita pystytään luomaan (Sjodin, Parida, Kohtamäki & Wincent, 2020). Innovaatioissa keskitytään myös aikaisempaa enemmän digitaalisiin ratkaisuihin ja informaation merkitykseen aiemman tuotekeskeisemmän näkökulman sijasta (Lusch & Nam-bisan, 2015). Digitaaliset innovaatiot mahdollistavat asiakkaiden tavoittamisen missä vain ja milloin vain (Mele ym., 2014). Digitaalisen innovaation

ymmärtäminen palvelulähtöisen ajattelun näkökulmasta on olennaista arvoa tuottavien palveluiden kehittämisen kannalta (Sjödin ym., 2020).

Digitaalisten ratkaisuiden yleistymisen on muuttanut organisaatioiden toimintaympäristöjä ja siksi vanhat lineaariset innovaatiomallit eivät enää ole tehokkaita, vaan yritykset tarvitsevat jatkuvampia menetelmiä luodakseen toimivia innovaatioita (Sjödin ym., 2020). Jatkuvan palveluinnovaation tarkoituksena on mahdollistaa jatkuva arvon yhteisluonti eri toimijoiden välillä (Mele ym., 2014). Yritysten on kuitenkin usein vaikea ylläpitää innovaatiota ja kehittää digitaalisia palveluita, jotka oikeasti tuottavat asiakkaille arvoa (Mele ym., 2014). Yritysten tulisikin pyrkiä siirtymään jatkuvampaan innovaatioprosessiin, joka käsittelee asiakkaat osana palveluiden kehitystä ja arvonluontia (Sjödin ym., 2020). Jatkuvan digitaalisen innovaatiokehityksen menetelmät, kuten ketterät kehitysmenetelmät, Lean-ajattelu ja DevOps, mahdollistavat periaatteillaan jatkuvan innovaation koko organisaatiossa ja innovaation koko elinkaaren ajan (Fitzgerald & Stol, 2017). Ketterän kehityksen menetelmä perustuu kahdelletoista periaatteelle, joiden tarkoituksena on painottaa inhimillisiä resursseja, toimivaa ohjelmistoa, asiakasyhteistyötä ja muutokseen vastaamista (Beck ym., 2001). Organisaation ketteryys taas perustuu yrityksen kykyyn havainnoida ja reagoida muutoksiin (Fitzgerald & Stol, 2017). DevOps-menetelmän tarkoituksena on edistää organisaatiossa tapahtuvan kehityksen ja käyttöönoton jatkuvuutta organisaatiokulttuurin, automaation, mitattavuuden ja jakamisen kautta (Fitzgerald & Stol, 2017). Lean-ajattelun tarkoituksena taas on lisätä kehityksen jatkuvuutta koko organisaation tasolla keskittymällä arvon lisäämiseen ja turhien asioiden poistamiseen (Fitzgerald & Stol, 2014). Turhien asioiden poistamisella pyritään jatkuvampaan toimintaan ja palveluiden nopeampaan toimitukseen asiakkaille (Fitzgerald & Stol, 2017). Jatkuvan digitaalisen palveluinnovaation menetelmät auttavat vastaamaan nykyiseen toimintaympäristöön, joka vaatii lyhyitä toimitusajoja sekä asiakkaiden muuttuviin vaatimuksiin vastaamista (Claps, Berntsson Svensson & Aurum, 2015).

## 1.1 Aiheen motiivointi

Palvelulähtöinen ajattelu ja arvon yhteisluonti ovat herättäneet paljon kiinnostusta tutkimuksen aiheina, mutta etenkin palvelulähtöistä ajattelua on tutkittu melko vähän empiirisellä tutkimuksella (Hartwig ym., 2021). Aiheen tutkiminen empiirisesti tuo organisaatioille käytännön hyötyä (Hartwig ym., 2021). Toisaalta arvonluonnin tutkiminen ja ymmärtäminen on tärkeää myös, kun halutaan ymmärtää paremmin palveluita tai niiden suunnittelua (Lintula, Tuunanen & Salo, 2017). Palvelulähtöinen ajattelu tarjoaakin viitekehyksen arvonluonnin sekä yritysten ja asiakkaiden välisen vuorovaikutuksen ymmärtämiselle (Lintula, Tuunanen, Salo & Myers, 2018). Tässä tutkimuksessa arvonluontia tarkastellaan palvelulähtöisen ajattelun näkökulmasta, joten arvonluonnin tutkimuksessa keskitytään arvon yhteisluonnin ymmärtämiseen. Arvon yhteisluonnin tarkasteleminen asiakaslähtöisestä näkökulmasta tutkimuksessa on olennaista, sillä asiakas



on arvonluonnin ja arvon käsitteen keskiössä (Grönroos, 2008). Myös Sjödinin ym. (2020) mukaan asiakkaiden ymmärtäminen osana arvon yhteisluontia on olennaista digitaalisten palveluiden kehittämisessä. Grönroosin (2008) mukaan yritysten on tärkeää keksittyä itse palveluiden tuottamisen ja asiakkaiden tarpeiden sijasta siihen, miten asiakkaat luovat itselleen arvoa. Asiakkaan arvonluontiprosessin ymmärtäminen on tärkeää, jotta palveluista voidaan tehdä sellaisia, että asiakkaat pystyvät hyödyntämään omia resurssejaan mahdollisimman hyvin ja siten maksimoida asiakkaan alueella syntyvä arvo (Grönroos, 2008). Palvelun tarjoajat voivat vuorovaikutuksen kautta vaikuttaa asiakkaan arvonluontiprosessiin (Grönroos, 2011), minkä vuoksi sen ymmärtäminen on olennaista myös yritysten kannalta. Arvon yhteisluonnin prosessi mahdollistaa kuitenkin myös arvon yhteistuloamisen (Sjödin ym., 2020), millä tarkoitetaan tilannetta, jossa yhden tai useamman arvonluontiin osallistuneen toimijan hyvinvointi huononee (Plé & Cáseres, 2010). Sen vuoksi olisikin tärkeää, että arvon yhteisluonnin prosessia ymmärretään mahdollisimman hyvin ja arvon yhteistuloamiselta voitaisiin välttyä.

Innovointi on yritysten menestyksen kanalta olennaista (Xu, Houssin, Cailaud & Gardoni, 2011) ja palveluiden innovoinnin tärkeys ja sen tuomat haasteet yritysten kannalta on tunnistettu aiemmassa tutkimuksessa (Kindström, Kowalkowski & Sandberg, 2013). Digitaaliset palveluinnovaatiot voivat antaa yritykselle kilpailuetua ja parempi kilpailukyky taas voi johtaa yrityksen parempaan suorituskykyyn (Lusch, Vargo & O'Brien, 2007). Digitaalisuuden on myös todettu parantavan yrityksen ja asiakkaiden välistä yhteyttä (Hartwig ym., 2021), joten digitaaliset innovaatiot ovat mahdollisuus tiiviimpään yhteistyöhön organisaation ja asiakkaiden välillä. Dingsøyirin ja Lasseniuksen (2016) mukaan etenkin organisaatioiden ja asiakkaiden välinen suhde on haaste jatkuvassa innovaatiossa ja arvonluonnissa, joten sen tutkiminen on organisaatioille hyödyllistä. Jatkuvan innovaation menetelmien on myös todettu olevan hyödyllisiä palveluiden johdonmukaisuuden ja laadun kannalta (Fitzgerald & Stol, 2017). Jatkuva digitaalinen palveluinnovaatio tarvitsee ollakseen mahdollisimman tehokasta jatkuvien menetelmien käyttöönottoa organisaation kaikilla osa-alueilla (Fitzgerald & Stol, 2017), minkä vuoksi organisaation jatkuvan digitaalisen palveluinnovaation menetelmien tutkiminen on tarpeellista. Xun ym. (2011) mukaan yrityksen resurssien muuttaminen jatkuvaksi innovaatioksi onkin aihe, joka tarvitsee lisää tutkimusta sekä akateemisesta että käytännön näkökulmasta.

## 1.2 Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimuskysymykset

Tässä tutkimuksessa jatkuvaa digitaalista palveluinnovaatiota tarkastellaan palvelulähtöisen ajattelutavan kautta. Palvelulähtöinen ajattelutapa tarjoaa tutkimuslinssin, jonka kautta arvon yhteisluontia ja jatkuvaa digitaalista palveluinnovaatiota tarkastellaan.

Tutkimuksen tarkoituksena on ymmärtää organisaation näkökulmasta sitä, miten asiakkaat vaikuttavat jatkuvaan digitaaliseen palveluinnovaatioon

sekä sitä kautta arvon yhteisluonnin prosessiin. Tutkimus auttaa organisaatioita ymmärtämään asiakkaiden näkemystä jatkuvasta digitaalisesta palveluinnovaatiosta ja arvon yhteisluonnista sekä heidän mahdollisuuksistaan vaikuttaa niihin. Tutkimuksen tarkoituksena on ymmärtää, miten asiakkaiden osallistuminen organisaation jatkuvaan digitaaliseen palveluinnovaatioon vaikuttaa arvon yhteisluontiin organisaation ja asiakkaan välillä. Tutkimuksessa selvitetään asiakkaan vaikutuksia arvon yhteisluontiin ja jatkuvaan digitaaliseen palveluinnovaatioon organisaation näkökulmasta, joten tutkimuskysymykseksi muodostui:

1. Miten asiakkaiden osallistuminen organisaation jatkuvaan digitaaliseen palveluinnovaatioon vaikuttaa arvon yhteisluontiin organisaation ja asiakkaan välillä?

### 1.3 Tutkimusmenetelmät

Tämä tutkielma koostuu kahdesta osiosta. Ensimmäinen osio on teoreettinen, eli kirjallisuuskatsaus aiheen aiemmasta tutkimuksesta. Toinen osio on empiirinen osio, jossa esitellään tutkimuksessa kerätty data ja tulokset. Tässä tutkielman luvussa käsitellään sekä kirjallisuuskatsauksen että empiirisen tutkimusosion toteutusta.

Kirjallisuuskatsauksen tarkoituksena on koota aiempaa tutkimustietoa aiheesta. Aiempi tutkimustieto auttaa ymmärtämään aiheen taustoja ja luo pohjan tälle tutkimukselle. Tutkielmassa käytetyt käsitteet on myös määritelty lähdekirjallisuuden perusteella. Kirjallisuuskatsauksessa käsitellyt pääkäsitteet ovat: palvelulähtöinen ajattelu, arvon yhteisluonti ja -tuhoutuminen sekä jatkuva digitaalinen palveluinnovaatio. Kirjallisuuskatsauksessa keskitytään myös asiakkaan osuuteen näissä käsitteissä. Lopuksi kirjallisuuskatsaus kootaan määrittelemällä asiakkaan osuutta jatkuvaan digitaaliseen palveluinnovaatioon ja arvonluontiin. Kirjallisuuskatsauksen avulla luodaan myös linssi, jonka läpi empiirinen osio toteutetaan. Kirjallisuuskatsauksessa käytetyt lähteet ovat pääasiassa tietojärjestelmätieteen ja markkinoinnin alojen tieteellisiä tutkimusartikkeleita. Tutkielmassa käytettyjen lähteiden luotettavuutta on arvioitu lähteen julkaisseen tahon saaman Julkaisuforumiluokituksen avulla. Tutkielmassa lähteenä käytetyt tieteelliset julkaisut ovat saaneet Julkaisuforumiluokitukseen vähintään 1.

Tutkielman empiirinen osio on toteutettu hyödyntämällä laadullista tutkimusmenetelmää. Empiirisessä osiossa tutkimusaineisto kerättiin puolistrukturoiduilla yksilöhaastatteluilla. Tutkimuksen kohteena toimii kohdeorganisaatiossa kehitettävä digitaalinen palvelu ja siinä toteutettava työnkulku. Haastateltavaksi valikoitui kohdeorganisaation työntekijöitä sekä asiakkaita, jotta aiheesta saataisiin kattava käsitys molempien osapuolien näkökulmasta. Haastatteluilla selvitettiin haastateltavien kokemuksia digipalvelun kehityksestä sekä arvonluonnista. Haastattelukysymysten laatimisessa hyödynnettiin tämän tutkielman teoriaosuudessa saatua tietoa aiheen aiemmasta tutkimuksesta.

## 1.4 Tutkielman rakenne

Tämä tutkielma käsittää johdannon lisäksi kuusi lukua. Ensimmäinen luku käsittelee palvelulähtöistä ajattelutapaa, joka toimii pohjana tarkasteltaessa muita tutkielmaan kuuluvia aihealueita. Tässä luvussa käydään läpi myös palvelun käsite sekä tuote- ja palvelulähtöisen ajattelutavan eroja. Seuraava teorialuku käsittelee arvon yhteisluonnin käsitettä. Tässä luvussa käydään läpi myös arvon käsite sekä sen eroavaisuuksia riippuen ajattelutavasta. Tässä luvussa kerrotaan myös arvon yhteistuloamiseen johtavista tekijöistä. Viimeinen teorialuku käsittelee jatkuvaa digitaalista palveluinnovaatiota. Tässä luvussa määritellään jatkuvan digitaalisen palveluinnovaation käsite sekä esitellään sen eri menetelmiä. Luvun viimeisessä alaluvussa kootaan myös kirjallisuuskatsauksen perusteella saatu tieto asiakkaasta osana arvon yhteisluontia ja jatkuvaa digitaalista palveluinnovaatiota.

Teorialukujen jälkeen käsitellään tutkielman empiiristä osiota. Kuudennessa luvussa esitellään valitut tutkimusmenetelmät ja tutkimuksen toteutus. Tässä luvussa kerrotaan myös esittely tutkimuksen kohdeorganisaatiosta ja -palvelusta. Luvussa seitsemän kerrotaan empiirisessä osiossa saadut tutkimustulokset. Tutkimustuloksista on tehty yhteenveto viimeisessä alaluvussa.

Tutkielman viimeisessä luvussa kerrotaan yhteenveto tutkimuksesta sekä johtopäätöksiä tutkimustuloksista teorian ja käytännön kannalta. Tässä luvussa pohditaan myös tutkielman rajoitteita sekä esitellään mahdollisia jatkotutkimusaiheita.

## 2 PALVELULÄHTÖINEN AJATTELU

Tässä luvussa käsitellään palvelulähtöistä ajattelua. Ensimmäisessä alaluvussa kerrotaan palvelun määritelmä ja sen eroavaisuudet tuote- ja palvelulähtöisessä ajattelutavassa. Toisessa alaluvussa käsitellään palvelulähtöisen ajattelun käsitettä tarkemmin ja esitellään eroja tuote- ja palvelulähtöisen ajattelun välillä.

Aikaisemmin kaupallisen vaihdannan perustana on nähty tuotteet, joita yritys tuottaa ja sitten myy asiakkaille (Vargo & Lusch, 2004). Tätä näkemystä, jossa yritys luo arvon tuotteelle ja jota asiakas sitten hyödyntää, kutsutaan tuotelähtöiseksi ajattelutavaksi (Vargo & Lusch, 2004). Tuotelähtöisessä ajattelutavassa asiakkaan ei nähdä osallistuvan tuotteen valmistukseen tai siten myöskään arvonluontiprosessiin (Vargo & Lusch, 2008). Myöhemmin asiakas alettiin nähdä arvonluontiprosessin keskiössä, kun huomattiin, ettei arvoa voi luoda ilman asiakasta, sillä tuotteella, jota asiakas ei ole ostanut, ei ole itsessään arvoa (Vargo & Lusch, 2004).

Vargo ja Lusch (2004) esittelevät artikkelissaan ”Evolving to a new dominant logic for marketing” palvelulähtöisen ajattelutavan markkinoinnille, joka poikkeaa aiemmasta käsityksestä, jossa tuotteet ja niiden tuoma arvo ovat keskiössä ja esittelee uuden näkemyksen, jossa keskitytään palveluihin ja toimijoiden välisiin suhteisiin. Palvelulähtöinen ajattelu muuttaa myös käsitystä siitä, miten arvo luodaan (Vargo & Lusch, 2004). Vargon ja Luschin (2004) artikkelin pohjalta palvelulähtöisen ajattelun konseptia ja siihen liittyvää arvon yhteisluonnin käsitettä on tutkittu paljon lisää. Arvon nähdäänkin nykyään yleisesti muodostuvan yhteisluonnissa, johon myös asiakkaat muiden sidosryhmien kanssa osallistuvat (Grönroos, 2011). Palvelulähtöisen ajattelutavan mukaan yritysten tarkoituksena on luoda mahdollisuuksia arvonluonnille, jonka jälkeen yritykset ja asiakkaat voivat yhdessä osallistua arvon yhteisluonnin prosessiin (Skålén, Gummerus, von Koskull & Magnusson, 2015). Palvelulähtöinen ajattelu tarjoaakin viitekehysten, jolla arvon yhteisluontia voidaan ymmärtää paremmin (Vargo, Koskela-Huotari & Vink, 2020). Taulukossa 1 on eriteltyä tuotelähtöisen ja palvelulähtöisen ajattelutavan eroavaisuudet Vargon ja Luschin (2004) mukaan.

## 2.1 Palvelun määritelmä

Palvelun määritelmä on olennainen osa palvelulähtöistä ajattelutapaa ja se erottaa ajattelutavan aiemmista (Vargo & Lusch, 2017). Tuotelähtöisen ja palvelulähtöisen ajattelutavan erottaakin toisistaan etenkin näkemys palveluista ja niiden ominaisuuksista (Vargo & Lusch, 2008). Tuotelähtöisessä ajattelussa palvelut nähdään tuotoksina, kun taas palvelulähtöinen ajattelutapa korostaa näkemystä palveluista prosesseina (Vargo, Lusch, 2008). Vargon ja Luschin (2008) mukaan palvelut voidaan tuotelähtöisessä ajattelutavassa nähdä kahdella eri tavalla. Ensimmäinen tapa on pitää palveluita joko eräänlaisina aineettomina tuotteina tai tapana lisätä arvoa perinteisempiin konkreettisiin tuotteisiin (Lusch ym. 2007). Tässä ajattelutavassa konkreettiseen tuotteeseen on siis lisätty jotain aineetonta, joka tuo siihen arvoa (Vargo & Lusch, 2008). Tuotelähtöisessä ajattelutavassa palvelut nähdään tapana tarjota asiakkaille jotain parempaa kuin muut yritykset (Barrett, Davidson, Prabhu & Vargo, 2015). Palvelut nähdään siis yrityksen tuotoksina ja tuotteiden kaltaisina (Barrett ym., 2015).

Vargon ja Luschin (2008) mukaan toinen tapa on nähdä palvelut tapana tehdä jotain toiselle osapuolelle. Palvelulähtöisessä ajattelussa palvelu nähdään kyvykkyyksien hyödyntämisenä sellaisella tavalla, että se hyödyttää toista osapuolta (Vargo & Lusch, 2008). Palvelulähtöisessä ajattelussa palvelua käytetään perspektiivinä vaihdannan ymmärtämiseen kaikissa konteksteissa (Vargo ym., 2020). Tässä ajattelutavassa palvelu on vaihdannan tarkoitus, eikä siihen nähdä liittyvän olennaisena osana konkreettista tuotetta (Vargo & Lusch, 2011). Palvelulähtöisen ajattelun mukaan palvelu on prosessi, jonka tarkoituksena on tuoda hyötyä ja tuotteita taas käytetään välillä osana tätä prosessia (Lusch ym., 2007). Asiakkaat eivät lähtökohtaisesti tarvitse tuotteita, vaan haluavat täyttää omat tarpeensa, jolloin tuote voidaan nähdä tapana välittää palvelu (Michel, Brown & Gallan, 2008). Tuotteilla on siis myös palvelulähtöisessä ajattelussa oma tarkoituksensa ja niitä voidaanakin käyttää esimerkiksi toimittamaan palvelu asiakkaalle (Vargo & Lusch, 2011). Tilanteessa, jossa tuotetta käytetään välineenä toimittamaan palvelu, todellinen arvo tulee palvelun tarjoajan siihen sisällyttämistä kyvykkyyksistä, eikä konkreettisesta tuotteesta (Vargo & Lusch, 2008). Palvelut eivät kuitenkaan palvelulähtöisen ajattelun mukaan ole kokonaan ristiriidassa tuotteiden kanssa, vaan niiden voidaan nähdä laajentavan yleistä näkemystä toimijoiden välisestä vaihdannasta ja kaupankäynnistä (Lusch & Nambisan, 2015).

## 2.2 Palvelulähtöisen ajattelun määritelmä

Palvelulähtöisessä ajattelutavassa palveluita vaihdetaan palveluihin ja se nähdään taloudellisen vaihdannan perustana (Vargo & Lusch, 2008). Ajattelutapa korostaa sitä, että vaihdannan tarkoituksena ei ole vaihtaa tuotteita tai tavaroita, vaan jakaa kyvykkyyksiä ja resursseja, eli mahdollistaa arvonluonti (Vargo ym., 2020). Palvelulähtöisen ajattelun keskiössä ovat myös asiakkaat ja arvonluontiin

osallistuvien toimijoiden väliset suhteet (Vargo & Lusch, 2004). Asiakkaiden ja palveluntarjoajien välisissä suhteissa esiintyy vuorovaikutusta, jossa osapuolet voivat vaikuttaa palveluihin ja arvонуontiin (Grönroos, 2011).

Yksi palvelulähtöisen ajattelutavan keskeisimmistä asioista on palveluekosysteemi, jossa palveluiden vaihdanta ja arvon yhteisluonti tapahtuvat (Schulz, Zimmermann, Böhm, Gewald & Krcmar, 2021). Palveluekosysteemi koostuu keskenään vuorovaikutuksessa olevista toimijoista, jotka ovat organisaatioita tai yksilöitä (Lusch & Nambisan, 2015). Luschin ja Nambisanin (2015) mukaan palveluekosysteemi on itsenäinen järjestelmä, johon kuuluvat sosiaaliset ja taloudelliset toimijat, jotka yhdistävät resurssejaan. Palveluekosysteemiin kuuluvat toimijat myös luovat yhdessä arvoa palveluiden vaihdannan kautta (Lusch & Nambisan, 2015). Informaatioteknologian yleistyminen on omalta osaltaan lisännyt palveluekosysteemien muodostumista sillä tehtäviä, jotka ovat aiemmin olleet pelkästään yrityksen vastuulla, pystyvät nyt digitaalisen teknologian avulla suorittamaan myös muut palveluekosysteemin toimijat (Schulz ym., 2021). Myös palvelualusta on palvelulähtöisen ajattelun kannalta tärkeä käsite (Schulz ym., 2021). Palvelualustalla tarkoitetaan aineellisista ja aineettomista asioista koostuvaa järjestelmää, joka mahdollistaa palveluekosysteemin eri toimijoiden välisen vuorovaikutuksen ja resurssien vaihdannan (Lusch & Nambisan, 2015). Palvelualustan hyödyntämisen on todettu vaikuttavan arvon yhteisluonnin prosessiin (Ceccagnoli, Forman, Huang & Wu, 2012).

Palvelulähtöiseen ajatteluun kuuluu olennaisesti myös näkemys resursseista. Palvelulähtöisessä ajattelussa resurssit voidaan jakaa kahteen eri kategoriaan, operatiivisiin ja aineellisiin resursseihin (Akaka & Vargo, 2014). Operatiivisilla resursseilla tarkoitetaan resursseja, jotka voivat itse vaikuttaa muihin resursseihin ja niiden hyödyntämiseen (Lusch ym., 2007). Operatiiviset resurssit pystyvät toimimaan ilman muita resursseja ja sitä kautta vaikuttamaan arvонуontiprosessiin (Akaka & Vargo, 2014). Yritykset pystyvätkin luomaan arvoehdotuksia asiakkaille juuri operatiivisia resursseja hyödyntämällä (Skålén ym., 2015). Aineelliset resurssit taas tarvitsevat muita resursseja toimimaan niiden kautta tuottaakseen arvoa (Akaka & Vargo, 2014). Operatiiviset, eli aineettomat resurssit, ovat osa yrityksen ydinosasta ja siten tärkeitä tekijöitä yrityksen kilpailukyvyyn kehittämisessä (Vargo & Lush, 2004). Palvelulähtöinen ajattelu perustuu näkemykseen siitä, etteivät liiketoiminnan ja vaihdannan keskiössä ole enää aineelliset tuotteet, vaan aineettomien resurssien hyödyntäminen ja toimijoiden väliset suhteet (Vargo & Lusch, 2004). Palvelulähtöisessä ajattelussa korostetaan enemmän aineettomia, operatiivisia resursseja (Vargo & Lusch, 2004). Tuotelähtöinen ajattelutapa taas perustuu aineellisten resurssien vaihdannalle (Vargo ym., 2008). Operatiiviset resurssit ovat palvelulähtöisen ajattelun mukaan sekä vaihdannan lähde että lopputulos (Vargo & Lusch, 2017).

Palvelulähtöisessä ajattelutavassa asiakkaat nähdään yhteistuottajina palveluille (Vargo & Lusch, 2004) ja operatiivisina resursseina (Lusch ym., 2007). Operatiivisena resurssina asiakas mahdollistaa yrityksen osallistumisen arvon yhteisluontiin (Hartwig ym., 2021). Myös teknologia on operatiivinen resurssi, joka mahdollistaa arvon yhteisluonnin (Hartwig ym., 2021). Toisaalta teknologia

voidaan nähdä myös aineellisena resurssina, joka mahdollistaa innovaation organisaatiossa, mutta tarvitsee muita resursseja ollakseen hyödyllinen (Hartwig ym., 2021).

TAULUKKO 1 Tuotelähtöisen ja palvelulähtöisen ajattelutavan eroavaisuudet (Vargo & Lusch, 2004)

| <b>Tarkasteltava asia</b>                        | <b>Tuotelähtöinen ajattelu-tapa</b>                        | <b>Palvelulähtöinen ajattelu-tapa</b>   |
|--|--|---|
| Vaihdannan tarkoitus                             | Tuotteet   | Palvelut  |
| Tuotteiden rooli                                 | Vaihdannan tarkoitus ja lopputuotos                        | Käytetään palveluiden välittämisessä  |
| Resurssien hyödyntäminen                         | Painotetaan aineellisia resursseja                         | Painotetaan aineettomia, operatiivisia resursseja   |
| Asiakkaan rooli                                  | Asiakas on aineellinen resurssi, johon kohdistetaan toimia | Asiakas osallistuu palveluiden tuottamiseen ja nähdään operatiivisena resurssina  |
| Arvon määritelmä                                 | Arvon määrittää yritys ja arvo syntyy vaihdannassa         | Asiakas määrittää todellisen arvon, eli arvon nähdään syntyvän käytössä. Yritykset voivat luoda vain mahdollisuuksia arvonluonnille |
| Organisaation ja asiakkaan välinen vuorovaikutus | Asiakkaat osallistuvat vaihdantaan                         | Asiakkaat osallistuvat aktiivisesti palveluiden tuottamiseen  |

### 3 ARVON YHTEISLUONTI

Tässä luvussa käsitellään arvon yhteisluontia. Ensimmäisessä alaluvussa määritellään arvon käsite ja sen erot tuote- ja palvelulähtöisen ajattelutavan välillä. Toisessa alaluvussa määritellään arvon yhteisluonnin käsite ja kerrotaan asiakkaan vaikutuksista siihen. Viimeisessä alaluvussa määritellään arvon yhteistuhomisen käsite ja siihen johtavia tekijöitä.

Arvonluonnilla tarkoitetaan yleisellä tasolla prosessia, jossa asiakkaan hyvinvointi paranee (Grönroos & Voima, 2013). Tuotelähtöisessä ajattelutavassa yritys luo tuotteen tai palvelun, johon sisältyvä arvo välittyy asiakkaalle vaihdannassa yleensä rahaa vastaan, jolloin on olemassa selkeä ero siinä, kuka tuottaa arvon ja kuka sen hyödyntää (Vargo ym., 2008). Tuotelähtöisessä ajattelutavassa yritys luo ja sisällyttää valmistamaansa tuotteeseen arvon, jonka asiakas kuluttaa (Mele ym., 2014). Palvelulähtöisessä ajattelussa arvonluonti taas nähdään sekä palvelun tarjoajan että kuluttajan yhteisenä prosessina (Vargo ym., 2008). Vargon ja Luschin (2004) artikkeli palvelulähtöisestä ajattelutavasta tuo esille uuden tavan ajatella arvonluontia eri tekijöiden yhteisenä prosessina, eli arvon yhteisluontina.

#### 3.1 Arvon määritelmä

Tuote- ja palvelulähtöisen ajattelutavan näkemykset arvon käsitteestä eroavat toisistaan (Hartwig ym., 2021). Arvo käsitteenä tarkoittaa tuotelähtöisen ajattelutavan mukaan yrityksen tarjoamien tuotteiden tai palveluiden sisältämää arvoa (Vargo ym., 2008). Tuotelähtöisen ajattelutavan mukaan arvo myös luodaan sisäisesti yrityksen toimesta ja sisällytetään tuotteisiin (Hartwig ym., 2021). Tuotteet, jotka sisältävät arvoa vaihdetaan yksittäisessä tapahtumassa asiakkaille (Hartwig ym., 2021). Tuotelähtöisessä ajattelussa arvon nähdäänkin syntyvän vaihdannassa (Mele ym., 2014) ja yksittäisessä vaihdannan hetkessä (Grönroos, 2017). Palvelulähtöisen ajattelutavan mukaan vaihdannassa syntyvä arvo on vain potentiaalista arvoa, joka voi muuttua todelliseksi arvoksi asiakkaan



käytössä (Grönroos, 2017). Vaihdannassa syntyvän arvon mittarina voidaan käyttää rahan määrää, joka vaihdetaan tuotteeseen, mikä tarkoittaa sitä, että yritys määrittelee tuotteen tuoman arvon (Hartwig ym., 2021). Kuluttaja määrittelee kokemansa arvon vertailemalla vaihdannassa saamaansa siihen, mitä hän on vaihdannassa itse antanut sekä tuotteen tuoman hyödyn perusteella (Hartwig ym., 2021).

Palvelulähtöisessä ajattelutavassa arvo on prosessi, joka sisältää hyödynnettyjä resursseja (Vargo ym., 2008). Palvelulähtöisen ajattelutavan mukaan yrityksen tuottamat palvelut eivät itsessään sisällä arvoa, eikä yritys voi itse sitä myöskään määritellä (Lusch & Nambisan, 2015). Grönroos (2008) määrittelee arvon asiakkaan kokemuksena siitä, että hänellä on jollakin tavalla parempi tilanne, kuin ennen palvelun kuluttamista ja omien resurssien hyödyntämistä palvelukokemuksessa. Palvelulähtöisessä ajattelussa painotetaan siis vaihdannassa siirtyvän arvon sijasta arvoa, joka syntyy asiakkaan käytössä (Hartwig ym., 2021). Käytössä syntyvä arvo muodostuu koko palvelun hyödyntämisen prosessin aikana, eikä sen nähdä syntyvän yksittäisessä hetkessä (Grönroos, 2017). Käytössä syntyvä arvo muodostuu, kun asiakas hyödyntää omia resurssejaan (Grönroos, 2017). Käytössä syntyvä arvo ei siis voi syntyä ennen asiakkaan resurssien hyödyntämistä ja palvelun käytön aloittamista (Grönroos, 2017).

Todellinen arvo on asiakkaan määrittelemä omassa kontekstissaan, jossa hän palvelua hyödyntää (Lusch & Nambisan, 2015). Palvelulähtöisessä ajattelussa arvon nähdään siis syntyvän myös kontekstissa (Mele ym., 2014). Mikäli konteksti muuttuu, voi myös käytössä syntyvä arvo muuttua (Grönroos, 2017). Kontekstilla tarkoitetaan arvonluontiin osallistuvia toimijoita, heidän resurssejaan sekä heidän välisiä suhteitaan (Lusch & Nambisan, 2015). Jokaisella asiakkaalla on erilainen kokemus arvon yhteisluonnin prosessista, joten jokainen asiakas kokee myös arvon eri tavalla (Hsu, Nguyen & Huang, 2021). Toisin kuin vaihdannassa syntyvän arvon määrää, käytössä syntyvän arvon määrää onkin mahdotonta määritellä yhdellä tavalla, sillä arvo voidaan kokea monilla eri tavoilla (Grönroos, 2017). Käytössä syntyvä arvo voi sisältää tunnesidonnaista arvoa, jota on vaikeampi mitata (Grönroos, 2017). Tunteisiin perustuvaa arvoa syntyy sekä yritysten että yritysten ja asiakkaiden välisessä arvonluonnissa (Grönroos, 2017).

Yritykset voivat luoda arvoehdotuksia asiakkaille (Skålén, Gummerrus, von Koskull & Magnusson, 2015). Arvoehdotuksella tarkoitetaan tuotelähtöisen ajattelun mukaan aineellisia ja aineettomia asioita, joita yritys tarjoaa asiakkaalle ja sitä, kuinka paljon rahaa yritys haluaa vaihdannassa saada (Skålén ym., 2015). Tuotelähtöisen ajattelutavan mukaan arvoehdotukset ovat tarjouksia markkinoille, jotka muodostetaan ilman asiakkaiden panosta ja niiden sisältämä arvo toimitetaan yrityksen toimesta asiakkaille (Skålén ym., 2015). Palvelulähtöisen ajattelun mukaan arvoehdotus voidaan taas nähdä tapana luvata asiakkaille, että he voivat luoda arvoa kyseistä palvelua hyödyntämällä (Grönroos & Voima, 2013). Skålénin ym. (2015) mukaan arvoehdotukset syntyvät aineellisten ja operatiivisten resurssien yhdistelyssä ja niiden tarkoituksena on tarjota hyötyä

asiakkaan arvonluontiprosessiin. Arvoehdotuksella yritys siis viestii, että asiakas pystyy luomaan arvoa omassa käytössään (Skålén ym., 2015).

### 3.2 Arvon yhteisluonnin määritelmä

Palvelulähtöiseen ajatteluun liittyy olennaisesti arvon yhteisluonnin käsite, jossa arvon nähdään syntyvän sekä palvelun tarjoajan että asiakkaan toimesta (Vargo & Lusch, 2004). Palvelun tarjoajan ja asiakkaan sijasta voidaan myös puhua yleisesti toimijoista, sillä kaikki osapuolet osallistuvat arvonluontiin (Vargo ym., 2020). Myös Tuunasen, Myersin ja Cassabin (2010) mukaan asiakkaista olisi parempi puhua toimijoina, sillä se korostaa nykyistä verkostokeskeisempää näkemystä. Tässä tutkielmassa puhutaan pelkkien toimijoiden sijasta palveluntarjoajasta tai organisaatiosta sekä asiakkaista, jotta on selkeää, mistä palveluekosysteemin toimijasta puhutaan, kun toimijoita halutaan erotella toisistaan.

Vargon ja Luschin (2017) mukaan arvon yhteisluonti on jatkuvaa resurssien luomista ja hyödyntämistä, jonka vastavuoroinen vaihdanta ja yhdistely mahdollistavat. Arvon yhteisluontia ei siis nähdä resurssien yhdistelyn tuloksena, vaan sillä tarkoitetaan koko prosessia, jossa palveluekosysteemin toimijat hyödyntävät omia resurssejaan luodakseen arvoa (Schluz ym., 2021). Palvelulähtöisessä ajattelussa arvonluonti nähdään prosessina, johon osallistuvat sekä palvelun tarjoaja että asiakas sekä mahdollisesti muita toimijoita (Grönroos & Voima, 2013). Arvo siis luodaan yhdessä näiden toimijoiden välillä, eikä arvo synny pelkästään asiakkaan käytössä (Grönroos & Voima, 2013). Arvon yhteisluonti voidaankin nähdä kaiken vaihdannan tarkoituksena, jonka palveluiden vaihdanta mahdollistaa (Vargo ym., 2020). Arvon yhteisluonti tuo arvoa kaikille prosessiin osallis-  
tuville toimijoille (Hartwig ym., 2021).

Palvelulähtöisessä ajattelussa palvelu ja sen luominen nähdään prosessina, joten palvelun tarjoaja ei voi yksin valmistaa jotakin tuotosta ja luoda yksin arvoa (Vargo & Lusch, 2008). Arvon yhteisluontia tapahtuu sekä yritysten välisissä että yritysten ja kuluttajien välisissä suhteissa (Vargo & Lusch, 2008). Näitä toimijoita ja heidän välisiä suhteitaan, joissa arvo luodaan, kutsutaan palveluekosysteemeiksi (Vargo ym., 2008). Vargon ym. (2008) mukaan arvon yhteisluonti parantaa ainakin yhden palveluekosysteemiin kuuluvan toimijan hyvinvointia yhdistelemällä eri toimijoiden resursseja keskenään. Toimijat saavat resursseja käyttöönsä sekä julkisista että yksityisistä lähteistä (Vargo ym., 2020).

Grönroosin ja Voiman (2013) mukaan arvon yhteisluontia tapahtuu kolmella eri arvonluontialueella; tarjoajan ja kuluttajan omilla alueilla sekä heidän välisellä yhteisellä alueella. Palvelun tarjoajan arvonluontialue on suljettu asiakkaalta ja asiakkaan alue on suljettu palvelun tarjoajalta (Grönroos, 2017). Palvelulähtöisessä ajattelussa ei nähdä olevan selkeää eroa siinä, kuka arvon tuottaa ja kuka sen hyödyntää, vaan kaikki palveluekosysteemin toimijat osallistuvat arvonluonnin eri osa-alueisiin (Vargo & Lusch, 2017), sillä tarjoajan ja asiakkaan roolit voivat vaihtua esimerkiksi palautteenantotilanteessa (Grönroos, 2017).

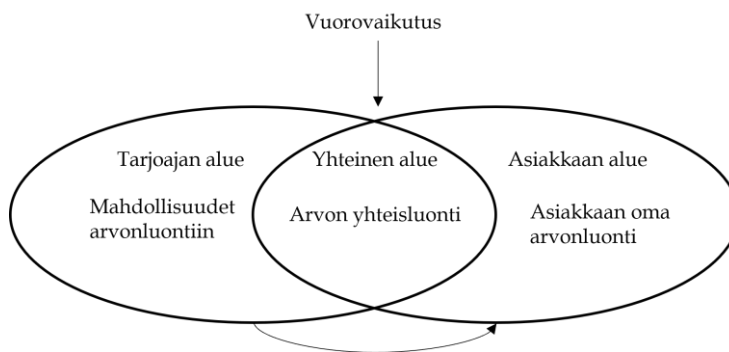
Yritykset pystyvät omalla alueellaan luomaan pelkästään mahdollisuuksia arvonluonnille ja resursseja, joita asiakas voi hyödyntää arvonluontiprosessissaan, mutta varsinaista arvoa tarjoaja ei pysty yksin luomaan, vaan siihen tarvitaan myös muita toimijoita (Grönroos & Voima, 2013). Yritykset luovat potentiaalista arvoa luomalla mahdollisuudet asiakkaan arvonluonnille (Grönroos, 2017). Yritys voi kuitenkin vuorovaikutuksen kautta saada mahdollisuuden osallistua arvonluontiin yhteisellä alueella, jossa arvon yhteisluonti tapahtuu (Grönroos & Voima, 2013). Vuorovaikutustilanteissa myös asiakkailta on mahdollisuus osallistua arvon yhteisluontiin palvelun tarjoajan kanssa (Grönroos, 2011). Arvon yhteisluonti onkin jatkuva prosessi, johon kuuluu vuorovaikutusta palvelun tarjoajan ja asiakkaan välillä, eikä siis etene lineaarisesti palvelun tuottamisesta arvonluontiin (Grönroos, 2011). Vuorovaikutusta arvon yhteisluonnissa voi tapahtua sekä kasvotusten että digitaalisen teknologian välityksellä (Grönroos, 2017). Digitaaliset ratkaisut ovatkin muuttaneet paljon tapoja, joilla yritykset ja asiakkaat kommunikoivat (Cui ym., 2022). Cui ym. (2022) mukaan yrityksen ja asiakkaan välinen vuorovaikutus on edellytys onnistuneelle arvon yhteisluonnille.

Yritykset osallistuvat arvon yhteisluontiprosessiin, vaikka eivät voikaan yksin toimittaa arvoa asiakkaalle (Vargo & Lusch, 2016). Yritykset voivat luoda vain arvoehdotuksia, mutta asiakkaat osallistuvat arvonluontiin määrittelemällä todellisen arvon (Vargo & Lusch, 2004). Grönroosin (2011) mukaan palveluntarjoaja luo palvelun, jonka avulla asiakas voi myöhemmin luoda arvoa, eli itse arvonluonti tapahtuu asiakkaan alueella, jossa asiakas hyödyntää erilaisia resursseja luodakseen arvoa. Palvelun tarjoaja siis osallistuu arvonluontiin tarjoamalla asiakkaalle resursseja, joilla arvoa voi luoda (Grönroos, 2011). Arvon yhteisluonnin prosessi yhdistääkin aineettoman palvelun ja asiakkaan palvelukokemuksen toisiinsa (Tuunanen, Kazan, Salo, Leskelä & Gupta, 2019). Vargon ja Luschin (2004) mukaan yritysten tulisi keskittyä palveluihin, joita voidaan personoida asiakkaan mukaan ja ottaa asiakkaat osaksi palveluiden luomista. Ottamalla asiakkaat osaksi palveluiden luomista, voidaan kehittää ratkaisuja, jotka vastaavat asiakkaan tarpeita paremmin (Vargo & Lusch, 2004).

Grönroosin (2008) mukaan asiakkaat eivät ole kiinnostuneita itse tuotteista tai palveluista, vaan siitä, miten he voivat luoda niillä itselleen arvoa. Asiakkaalla on tärkeä rooli arvon yhteisluonnissa ja asiakas onkin keskiössä, kun arvon käsitettä määritellään (Grönroos, 2008). Grönroosin ja Voiman (2013) mukaan asiakas on itsenäinen arvonluoja arvon yhteisluonnin prosessissa. Palvelulähtöisen ajattelutavan mukaan arvonluontiin tarvitaankin yrityksen omien resurssien lisäksi myös muita resursseja, jotta todellista arvoa voitaisiin luoda (Vargo ym., 2008). Asiakas osallistuu arvon yhteisluontiin hyödyntämällä omia resurssejaan (Grönroos, 2011). Omalla arvonluontialueellaan sekä yhteisellä alueella asiakas yhdistää palvelun tarjoajan tuottamia resursseja muihin resursseihin luodakseen arvoa (Grönroos, 2017). Asiakas voi valita vapaaehtoisesti hyödyntävänsä omia resurssejaan, kuten tietoa, verkostoja tai kykyjä (Merz, Zarantonello & Grappi, 2018). Arvon yhteisluonnin kannalta on olennaista, että asiakkaalla on omia resursseja, joita hän voi ja osaa hyödyntää, jotta arvoa pystytään luomaan (Grönroos, 2008). Asiakkaan käytössä olevat resurssit vaikuttavat olennaisesti siihen, miten asiakas

pystyy luomaan arvoa (Hsu ym., 2021). Arvon yhteisluonti edellyttääkin aina prosessin edunsaajan resurssien hyödyntämistä (Vargo ym., 2020).

Arvon voidaan nähdä syntyvän tässä prosessissa, mutta usein arvo voi myös syntyä pelkässä asiakkaan käytössä (Grönroos, 2017). Omalla suljetulla arvonluontialueellaan asiakas luo arvoa ilman palvelun tarjoajaa, eikä tarjoaja voi suoranaisesti vaikuttaa tähän prosessiin (Grönroos, 2017). Omalla alueella tapahtuvassa arvonluonnissa asiakkaan tavoitteena on parantaa jollakin tavalla omaa hyvinvointiaan (Grönroos, 2017). Kuviossa 1 on kuvattuna Grönroosin ja Voiman (2013) mukaan palvelun tarjoajan ja asiakkaan alueet sekä toimijoiden yhteinen alue arvon yhteisluonnin näkökulmasta.



Kuvio 1 Arvon yhteisluonti (Grönroos & Voima, 2013)

### 3.3 Arvon yhteistuoaminen

Grönroosin (2008) mukaan arvo voi olla myös negatiivista, eli arvonluonti voi johtaa jollakin tavalla mitattuna huonompaan tilanteeseen kuin aikaisemmin. Arvon tuhoutumisella tarkoitetaan yleensä sitä, että palvelu ei vastaa asiakkaan odotuksia (Järvi, Kähkönen & Torvinen, 2018). Arvon tuhoutumisen nähdään siis johtuvan palvelun tarjoajan toimista ja asiakkaan kokemus arvosta tuhoutuu sen vuoksi (Järvi ym., 2018). Arvon yhteistuoamisella taas tarkoitetaan prosessia, johon osallistuvat molemmat tai useammat toimijat palveluekosysteemissä (Järvi ym., 2018). Plé ja Cáseres (2010) määrittelevät arvon yhteistuoamisen vuorovaikutteisena prosessina palveluekosysteemin eri toimijoiden välillä, jonka seurauksena ainakin yhden toimijan hyvinvointi huononee. Arvon yhteistuoamiseen johtava vuorovaikutus voi tapahtua kasvokkain tai erilaisten laitteiden välityksellä (Plé & Cáseres, 2010).

Arvon tuhoutuminen ei ole välttämättä samanlaista kaikille palveluekosysteemin toimijoille (Plé & Cáseres, 2010). Arvon muodostumisen tai tuhoutumisen kannalta on olennaista, kuinka toimijat sopeutuvat ympäristöönsä (Lintula ym., 2017). Sama prosessi siis voi tuottaa toiselle toimijalle arvoa, mutta johtaa arvon tuhoutumiseen toisen toimijan kohdalla, mikäli hän ei sopeudu ympäristöön (Lintula ym., 2017). Myös Lintula ym. (2018) toteavat ristiriitaisten arvojen muodostumisen, eli arvon muodostumisen yhdelle toimijalle, mutta saman aikaisesti

arvon tuhoutuminen toisella toimijalla, olevan yksi arvon yhteistuoamiseen johtavista tekijöistä. Arvon yhteistuoamisen kannalta on kuitenkin olennaista, että palveluekosysteemin eri toimijat osallistuvat omilla toimillaan sen tapahtumiseen (Järvi ym., 2018).

Palveluekosysteemin eri toimijat käyttävät omia resurssejaan yhdessä muiden toimijoiden resurssien kanssa tapahtuvassa vuorovaikutuksessa (Plé & Cáseres, 2010). Resursseilla onkin suuri merkitys sekä arvon yhteisluonnissa että -tuhoutumisessa (Lintula ym., 2017). Arvon yhteisluontiin osallistuminen vaatii usein paljon resursseja myös asiakkaalta, mikä taas voi vaikuttaa asiakkaan näkemykseen odotetusta arvosta (Lintula ym., 2017). Olisi tärkeää, että asiakkaiden odotukset arvonyhteisluontiin käytetyistä ja sen kautta saaduista resursseista olisivat tasapainossa keskenään, jotta asiakas ei koe negatiivista arvoa prosessin päätteeksi (Lintula ym., 2017). Lintulan ym. (2018) mukaan täyttymättömät odotukset palvelulta onkin yksi arvon yhteistuoamiseen johtavista tekijöistä. Arvon yhteisluonnissa on myös olennaista se, että kaikkien osapuolten odotukset luodusta arvosta ja toisten toimijoiden tarjoamista resursseista täytyvät, jotta negatiivisen arvon muodostumiselta voidaan välttyä (Lintula ym., 2017).

Järven ym. (2018) mukaan arvon yhteistuoamiseen voi johtaa tilanne, jossa jollakin palveluekosysteemin toimijalla ei ole tarvittavia resursseja arvon luomiseen. Lintulan ym. (2017) mukaan resurssien puute voi johtaa epäonnistuneeseen arvon yhteisluonnin prosessiin ja arvon tuhoutumiseen. Resurssien puuttumiseen voi johtaa huono kommunikaatio eri toimijoiden välillä, jolloin kaikki toimijat eivät välttämättä saa tarvittavaa informaatiota (Lintula ym., 2017). Asiakkaiden ottaminen osaksi digitaalisten palveluiden suunnittelemista voikin johtaa arvon yhteistuoamiseen, mikäli heillä ei ole prosessissa tarvittavaa tietoa (Lintula ym., 2017). Toisaalta palvelun hyödyntäminen ja arvon yhteisluonnin prosessiin osallistuminen voi johtaa tilanteeseen, jossa toimija menettää resursseja, mikä taas voi johtaa arvon yhteistuoamiseen (Lintula ym., 2018).

Toisaalta myös resurssien jättäminen hyödyntämättä voi johtaa tilanteeseen, jossa arvoa ei pystytä luomaan (Järvi ym., 2018). Plén ja Cáseresin (2010) mukaan resurssien väärinkäyttö tarkoittaa tilannetta, jossa vähintään yksi palveluekosysteemin toimija ei ole onnistunut hyödyntämään tai yhdistämään vähintään yhden toisen toimijan aineellisia tai aineettomia resursseja toisen toimijan kannalta hyödyllisellä tai odotetulla tavalla. Resurssien väärinkäyttö voi kohdistua toimijan omiin tai toisen toimijan resursseihin (Plé & Cáseres, 2010). Asiakkaan kyvyttömyys hyödyntää omia resurssejaan luodakseen todellista arvoa voi johtaa tilanteeseen, jossa arvoa ei luoda tai sitä ei luoda yhtä hyvin (Grönroos, 2008). Asiakkaat voivat myös väärinkäyttää yrityksen luomia mahdollisuuksia arvonluonnille, mikäli he eivät käytä omia resurssejaan ja siksi menettävät arvoa (Plé & Cáseres, 2010).

Arvon yhteistuoamista voi tapahtua joko tarkoituksettomasti tai tarkoituksellisesti (Plé & Cáseres, 2010; Lintula ym., 2017), mikä tarkoittaa sitä, että toimijat joko tiedostavat oman toimintansa negatiiviset vaikutukset tai eivät. Toimijat voivat myös aiheuttaa negatiivista arvoa pyrkimyksillään luoda positiivista arvoa (Lintula ym., 2017). Myös Vartiaisen ja Tuunasen (2016) tutkimuksen

mukaan negatiivista arvoa syntyy usein tarkoituksettomasti, kun pyritään luomaan positiivista arvoa. Tällaisessa tilanteessa toimija tuottaa itselleen ja muille arvoa, mutta samanaikaisesti myös tuhoaa arvoa (Vartiainen & Tuunanen, 2016). Tarkoituksetonta arvon yhteistuhomista voi tapahtua, mikäli vähintään yksi palveluekosysteemin toimijoista vahingossa hyödyntää resurssejaan väärin (Plé & Cáseres, 2010). Myös Lintulan ym. (2017) mukaan tahaton resurssien väärinkäyttö tai resurssien yhdistelemisen epäonnistuminen voi johtaa arvon yhteistuhomiseen. Resurssien väärinkäyttö tarkoittaa sitä, kun jokin toimija hyödyntää aineellisia tai operatiivisia resursseja sellaisella tavalla, joka ei ole tarkoituksenmukainen tai odotettua toisen toimijan kannalta. Toimijat voivat hyödyntää omia tai toistensa resursseja väärin. (Lintula ym., 2017.)

Tarkoituksellista arvon yhteistuhomista taas tapahtuu, jos vähintään yksi toimija tahallisesti käyttää resurssejaan väärin ja sitä kautta yleensä tuhoaa toisen toimijan arvoa, mutta itse saa lisää hyötyä (Plé & Cáseres, 2010). Lintulan ym. (2017) mukaan toimijat voivat myös kieltäytyä yhteistyöstä, jolloin resurssien yhdistely ei välttämättä onnistu toivotulla tavalla. Toimijat voivat myös hyödyntää arvon yhteisluonnin prosessia omien tavoitteidensa saavuttamiseen, jolloin prosessi voi johtaa arvon yhteistuhomiseen. Tällaiseen toimintaan johtaa yleensä tilanne, jossa toimijoiden tavoitteet eivät ole samanlaisia keskenään tai tieto jakautuu epäsymmetrisesti toimijoiden välillä. (Lintula ym., 2017.)

Järven ym. (2018) tutkimuksen mukaan arvon yhteistuhomiseen voivat johtaa useat eri tekijät. Informaation, luottamuksen ja selkeiden odotusten puute, kyvyttömyys palvella tai tehdä muutoksia sekä syyttely voivat kaikki johtaa arvon yhteistuhomiseen. Myös asiakkaan huono käytös, jota palvelun tarjoaja ei ole osannut ennakoida voi johtaa arvon yhteistuhomiseen. (Järvi ym., 2018.) Yksittäisellä toimijalla ei ole mahdollisuuksia kontrolloida, onko yhteisessä prosessissa luotu arvo negatiivista vai positiivista, vaan se määräytyy yhdessä eri toimijoiden välillä (Lintula ym., 2017). Lintulan ym. (2018) tutkimuksen mukaan arvoa voidaankin yhteisluoda ja -tuhota samanaikaisesti. Taulukkoon 2 on koottu arvon yhteistuhomiseen vaikuttavia tekijöitä kirjallisuuden perusteella.

TAULUKKO 2 Arvon yhteistuhomiseen keskeisesti vaikuttavat tekijät

| Arvon yhteistuhomiseen vaikuttava tekijä                                | Lähde  |
|---|--|
| Resurssien puute  | Järvi ym., 2018; Lintula ym., 2017                   |
| Resurssien jättäminen hyödyntämättä tai niiden väärinkäyttö             | Grönroos, 2008; Järvi ym., 2018; Plé & Cáseres, 2010 |
| Resurssien menettäminen arvon yhteisluontiin osallistumisen seurauksena | Lintula ym., 2017                                    |
| Yhteistyön puute  | Lintula ym., 2017                                    |
| Vuorovaikutus tai sen puute   | Plé & Cáseres, 2010; Lintula ym., 2017               |
| Informaation puute  | Järvi ym., 2018; Lintula ym., 2018                   |
| Ympäristöön sopeutuminen epäonnistuu                                    | Lintula ym., 2017                                    |
| Luottamuksen puute  | Järvi ym., 2018                                      |

---

Arvo-odotuksen ja todellisen arvon epäta- Järvi ym., 2018; Lintula ym., 2017  
sapaino tai täyttymättömät odotukset

---

## 4 JATKUVA DIGITAALINEN PALVELUINNOVAATIO

Tässä luvussa käydään läpi jatkuvan digitaalisen palveluinnovaation käsite, sen menetelmiä sekä yhteyksiä arvon yhteisluontiin. Ensiksi määritellään innovaation ja palveluinnovaation käsitteet, jonka jälkeen käydään läpi digitaalisen palveluinnovaation erityispiirteitä. Ensimmäisessä alaluvussa määritellään jatkuvan digitaalisen palveluinnovaation käsite, jonka jälkeen käydään läpi sen menetelmiä. Toisessa alaluvussa keskitytään asiakkaan vaikutuksiin jatkuvassa digitaalisessa palveluinnovaatiossa ja arvon yhteisluonnissa sekä esitellään tutkimuslinssi, jonka kautta kohdeorganisaatiota tarkastellaan.

Innovaation nähdään olevan olennaista organisaation kilpailukyvyn ja toiminnan kannalta (Poutanen, Soliman & Stähle, 2016). Luschin ja Nambisanin (2015) mukaan kaikki innovaatio on resurssien yhdistelemistä uudella tavalla. Jokainen uusi innovaatio tarjoaa siis taas uuden tavan innovoida yhdistämällä siihen uusia resursseja (Lusch & Nambisan, 2015). Innovaatioprosessin tarkoituksena on muuttaa idea liiketoimintaratkaisuksi (Fitzgerald & Stol, 2014). Innovaation voidaan nähdä olevan jonkin arvoa lisäävän asian ottamista osaksi ratkaisuja (Helmer, Huynh, Łobacz, Körr & Wakkee, 2021). Ordaninin ja Parasuramanin (2011) mukaan innovaatioilla tarkoitetaan palvelulähtöisen ajattelun näkökulmasta organisaation tarjoamia uusia ratkaisuja asiakkaille tai muutosta palveluntarjonnan prosessiin. Melen ym. (2014) mukaan palvelulähtöisessä ajattelussa innovaatiota ei nähdä lopputuloksena, vaan prosessina.

Aiemmin palveluinnovaation ei nähty juurikaan eroavan tuoteinnovaatiosta, jossa on selkeä ero yrityksen ja asiakkaiden välillä (Lusch & Nambisan, 2015). Luovuuden ja kyvykkyyksien nähtiin olevan pelkästään palvelun tarjoajalla olevia asioita, jolloin myös innovaatioiden nähtiin syntyvän pelkästään yritysten toimesta (Lusch & Nambisan, 2015). Palveluinnovaatioiden motivaationa nähtiin asiakkaiden tarpeet uusille palveluille sekä yritysten halu tarjota palveluita, joille on kysyntää markkinoilla (Barrett ym., 2015).

Nykyään on kuitenkin yleistynyt näkemys siitä, että palveluinnovaatiot eivät ole sama asia kuin tuoteinnovaatiot (Barrett ym., 2015). Palvelulähtöisen ajattelun mukaan kaikki innovaatio onkin palveluinnovaatiota, sillä palveluiden



nähdään olevan vaihdannan tarkoitus (Barrett ym., 2015). Palvelulähtöisen ajattelun mukaan palveluinnovaatiot syntyvät yhdessä eri toimijoiden välillä, kun he hyödyntävät omia kyvykkyyksiään (Ordanini & Parasuraman, 2011). Yritykset ja heidän sidosryhmänsä yhdistävät resurssejaan luodakseen uusia ratkaisuja ja mahdollistaakseen arvon yhteisluonnin (Mele ym., 2014). Helmerin ym. (2021) mukaan palveluinnovaatiot ovat palveluekosysteemissä olevien resurssien uudelleenyhdistelemistä niiden toimijoiden välillä, jotka osallistuvat arvonluontiin. Palveluinnovaatiot liittyvätkin läheisesti arvoehdotusten luomiseen ja ne tarjoavat asiakkaille uusia resursseja arvonluontiin (Skålén ym., 2015). Palvelulähtöisen ajattelun mukaan palveluinnovaatio voidaankin nähdä jonkin uuden ratkaisun tuottamisen sijasta resurssien yhdistelemisenä sekä parempien arvoehdotuksien luomisena (Skålén ym., 2015).

Yritysten tapa innovoida on muuttunut pelkästään yrityksen sisällä tapahtuvasta innovoinnista prosessiin, jossa on osallisena muita toimijoita, joten yrityksissä tapahtuvissa innovaatioissa keskitytään verkostojen vaikutukseen (Lusch & Nambisan, 2015; Reypens, Lievens & Blazevic, 2016). Näitä toimijoita, jotka ovat osana yrityksen verkostoa ovat esimerkiksi yritysten kumppanit, asiakkaat ja sijoittajat (Lusch & Nambisan, 2015). Palvelulähtöisen ajattelutavan mukaan palveluinnovaatiot kehitetään yhdessä asiakkaiden ja muiden sidosryhmien kanssa (Ordanini & Parasuraman, 2011). Michelin ym. (2008) mukaan innovaatioiden tarkoituksena on ratkaista yhteistyössä kuluttajien ongelmia, jotka he ovat itse tunnistaneet tai joista he eivät itse ole tietoisia. Palveluntarjoajan ja kuluttajan välinen raja onkin muuttunut aiempaa häilyvämmäksi (Michel ym., 2008). Palveluekosysteemiin kuuluvat toimijat ovat vain heikosti kytkeytyneitä toisiinsa, joten rakenteellista joustavuutta, eli kykyä organisoida toimijoita sopimaan eri innovaatioihin, ja rakenteellista yhtenäisyyttä, eli yhtenäisiä standardeja ja toimintatapoja tarvitaan (Lusch & Nambisan, 2015). Yhteinen visio asiakkaiden kanssa voikin parantaa arvon yhteisluonnin prosessia sekä organisaation ja asiakkaiden välistä suhdetta (Chi, Chong & Xu, 2022). Yritysten ja asiakkaiden olisikin tärkeää pyrkiä saavuttamaan samoja yhtenäisiä tavoitteita, jotta arvon yhteisluonti voi onnistua (Ranjan & Read, 2021).

Palvelulähtöisessä ajattelutavassa palveluinnovaatiota ei nähdä yksittäisenä tapahtumana, vaan jatkuvana prosessina (Mele ym., 2014). Melen ym. (2014) mukaan innovaatioiden menestyvyys riippuu yrityksen kyvystä jatkuvasti kehittää toimintaansa, integroida resurssejaan sekä muuttua. Jatkuvan palveluinnovaation menetelmiä on kehitetty, jotta aiempien kehitys- ja innovaatiomenetelmien haasteista päästäisiin eroon (Fitzgerald & Stol, 2017). Esimerkiksi järjestelmäkehityksessä aiemmin käytettyä vesiputousmallia on kritisoitu, sillä se luo prosessin eri vaiheiden välille irrallisuutta (Fitzgerald & Stol, 2014). Yrityksen kyky muuttua ja innovoida jatkuvasti onkin yksi menestymisen edellytyksistä jatkuvasti muuttuvissa toimintaympäristöissä (Poutanen ym., 2016). Fitzgeraldin ja Stolin (2014) mukaan jatkuvalla innovaatiolla tarkoitetaan prosessia, joka kestää koko palvelun elinkaaren ajan. Fitzgerald ja Stol (2017) määrittelevät sanan ”jatkuva” tarkoittavan holistista näkökulmaa innovaatioon. Jatkuvassa innovaatioissa ja kehityksessä organisaation eri osa-alueiden ja kehityksen vaiheiden

välillä on sulavaa integraatiota (Fitzgerald & Stol, 2017). Fitzgeraldin ja Stolin (2014) mukaan jatkuvan innovaation kannalta on tärkeää, että yrityksen strategia ja kehitys ovat linjassa keskenään. Jatkuvan kehityksen tai innovaation tarkoituksena onkin luoda sujuva prosessi alusta loppuun ja toimittaa asiakkaille nopeasti palveluita (Fitzgerald & Stol, 2017).

Yrityksen dynaamiset ominaisuudet ovat avainasemassa jatkuvassa innovaatioissa sekä kilpailuedun luomisessa (Kindström ym., 2013). Dynaamisilla ominaisuuksilla tarkoitetaan yrityksen kykyjä luoda, laajentaa ja mukauttaa resurssejaan (Kindström ym., 2013). Dynaamisten resurssien avulla yritykset voivat havaita uusia mahdollisuuksia ja uhkia, tarttua uusiin mahdollisuuksiin sekä samalla pitää yllä omaa asemaansa hyödyntämällä resurssejaan (Kindström ym., 2013). Dynaamisten resurssien hyödyntämistä yrityksen toiminnassa tavalla, jolla yritys pystyy havaitsemaan ja vastaamaan liiketoimintaympäristön muutoksiin kutsutaan yrityksen ketteryydeksi (Fitzgerald & Stol, 2017). Dynaamisten resurssien hankkimisen ja hyödyntämisen kannalta on olennaista, että organisaatio hyödyntää sekä sisäisiä että ulkoisia tiedonlähteitä (Tortora, Chierici, Briamonte & Tiscini, 2021). Ihmisiin liittyvien resurssien hyödyntäminen yrityksessä onkin tärkeää jatkuvan palveluinnovaation kannalta (Tajeddini, Martin & Altinay, 2020). Inhimillisiä resursseja ovat esimerkiksi organisaatiokulttuuri, johtaminen, luovuuden salliminen sekä informaation käsittely (Tajeddini ym., 2020). Jatkuvan innovaation kannalta on tärkeää, että yrityksessä vallitsee organisaatiokulttuuri, joka mahdollistaa työntekijöiden keskittymisen innovaatioon (Tajeddini ym., 2020). Tajeddinin ym. (2020) tutkimuksen mukaan tehokas palveluinnovaatio tarvitsee toteutuakseen koordinoitua johtamista ja esimiestyötä. Xun ym. (2011) mukaan jatkuva innovaatio tarvitsee onnistuakseen oikeanlaista tiedon luomista ja hyödyntämistä. Myös innovaation suunnittelu on erittäin tärkeää onnistuneen jatkuvan innovaatiokehityksen kannalta (Fitzgerald & Stol, 2014). Jatkuva innovaatio ja kehitys tarvitsee siis toteutuakseen organisaation, joka koko toiminnallaan tukee jatkuvuutta.

## 4.1 Jatkuvan digitaalisen palveluinnovaation määritelmä

Innovaatiot nähdään yhä useammin aineettomina ja aiempi näkemys innovaatioista aineellisina tavaroina on muuttunut informaatiokeskeisempään näkemykseen, jonka vuoksi informaatioteknologia on keskeinen osa innovaatiota yrityksissä (Lusch & Nambisan, 2015). Digitaalisen teknologian hyödyntäminen on edesauttanut palvelukeskeisempään näkemykseen siirtymistä (Tronvoll, Skylar, Sörhammar & Kowalkowski, 2020). Digitaalinen teknologia onkin Idenin ym. (2020) mukaan olennaista palveluinnovaatioissa. Idenin ym. (2020) mukaan digitaalisten palveluiden innovointi tarkoittaa olemassa olevien resurssien uudelleen yhdistämistä tavalla, joka tuo uudenlaista arvoa asiakkaille. Yoo, Henfridsson ja Lyytinen (2010) määrittelevät digitaalisen innovaation digitaalisten ja fyysisten resurssien yhdistelemisenä luodakseen uusia ratkaisuja. Digitaalisen innovaation erottaa etenkin sen uudelleenohjelmitavuus, mahdollisuus yhdistää dataa

ja digitaalisen tekniikan tarve (Yoo ym., 2010). Melen ym. (2014) mukaan digitaalinen innovaatio voi tarkoittaa myös saman ratkaisun hyödyntämistä eri tavalla tai eri kontekstissa. Digitaalisen innovaation voi käsittää olevan myös digitaalisen teknologian käyttämistä jossakin innovaation vaiheessa (Nambisan, Lyytinen, Majchrzak & Song, 2017). Digitaalinen innovaatio voi muuttaa uusien palveluiden laatua sekä arvonluontia (Nambisan ym., 2017). Vargon, Akakan ja Wielandin (2020) mukaan digitaalinen innovaatio käsittää sekä innovaation toteutuspuolen että innovaation leviämisen asiakkaille. Digitaaliset innovaatiot sisältävät siis sekä teknologiapuolen että markkinapuolen innovaatiosta (Vargo ym., 2020). Toisaalta digitaalisessa innovaatiossa tulee ottaa huomioon myös asiakkaat, jotka käyttävät digitaalisia palveluita (Hund, Wagner, Beimborn & Weitzel, 2021). Digitaaliset innovaatiot käsittävät siis myös inhimillisen puolen innovaatiosta (Hund ym., 2021).

Digitaalisten tuotteiden ja palveluiden arkkitehtuuri on kerrostettu ja se koostuu neljästä eri kerroksesta: laitteistosta, verkostosta, palveluista ja sisällöstä (Yoo ym., 2010). Näitä eri kerroksia yhdistelemällä säädöksiä ja standardien mukaan, voidaan luoda uusia digitaalisia innovaatioita (Yoo ym., 2010). Modulaarisuus tarkoittaa sitä astetta, jolla jokin järjestelmä voidaan purkaa osiksi ja koota sitten uudestaan (Yoo ym., 2010). Modulaarisessa arkkitehtuurissa eri komponenttien välillä on standardoituja käyttöliittymiä ja heikompia yhteyksiä, kuin perinteisessä kerrostetussa arkkitehtuurissa, minkä vuoksi se tekee komponenttien uudelleenyhdistelemisestä vähemmän monimutkaista ja joustavampaa (Yoo ym., 2010). Mitä korkeampi modulaarisuuden aste jollakin järjestelmällä on, sitä vapaammin sen komponentteja voidaan yhdistellä uusiksi digitaalisiksi innovaatioiksi tietyn tuoteryhmän sisällä (Yoo ym., 2010). Kerrostettu modulaarinen arkkitehtuuri on näiden molempien rakenteiden yhdistelmä, joka muodostaa jatkumon kokonaan modulaarisesta arkkitehtuurista kokonaan kerrostettuun modulaariseen arkkitehtuuriin (Yoo ym., 2010). Modulaarisessa arkkitehtuurissa tarvitaan vahva tuotetietämys, sillä komponentteja voidaan yhdistellä vain tietyn tuoteryhmän tuotteisiin (Yoo ym., 2010). Kerrostetussa modulaarisessa arkkitehtuurissa taas tuotetietämystä ei tarvita niin paljon, sillä komponentteja ei ole rajoitettu koskemaan vain tiettyjä tuotteita (Yoo ym., 2010). Kerrostetussa modulaarisessa arkkitehtuurissa aineelliset ja aineettomat komponentit ovat tietoa ja kykyjä, jotka mahdollistavat palveluiden vaihdannan (Barrett ym., 2015). Modulaarisuus mahdollistaa suuremman määrän uusia digitaalisia palveluinnovaatioita (Barrett ym., 2015). Juuri digitaalisten palveluiden eri komponenttien yhdistelyn helppous luo uusia haasteita digitaaliselle palveluinnovaatiolle ja vaatii tekemään prosessista nopeamman (Nylén & Holmström, 2015). Modulaarisuus voi myös auttaa palveluiden personoinnissa asiakkaille, mikä on yksi tärkeimmistä asioista palvelulähtöisessä ajattelussa (Tuunanen & Cassab, 2011).

Palveluinnovaatioon osallistuvat palvelulähtöisen ajattelun mukaan useat eri toimijat (Iden ym., 2020). Digitaalisessa palveluinnovaatiossa teknillinen puoli ja liiketoiminta toimivat yhdessä organisaatiossa kehittääkseen ja ottaakseen käyttöön uudenlaisia digitaalisia ratkaisuja (Iden ym., 2020). Digitaalisia palvelualustoja voidaan hyödyntää osana palveluinnovaatiota, mutta ne eivät

ole aina tehokkaita (Wang, Tian, Li & Xiao, 2022). Tietojärjestelmät tarvitsevatkin lisäksi muita resursseja, jotta uusia palveluja voidaan innovoida (Iden ym., 2020). Idenin ym. (2020) toteuttaman tutkimuksen mukaan palveluiden kehittäminen yhdessä asiakkaiden kanssa vaikuttaa positiivisesti yrityksen digitaaliseen palveluinnovaatioon. Palveluiden kehittämiseen yhdessä asiakkaiden kanssa tarvitaan kuitenkin selkeät käytänteet prosessin johtamista sekä organisaatorakenteen, joka mahdollistaa sen (Iden ym., 2020).

#### 4.1.1 Jatkuvan digitaalisen palveluinnovaation menetelmiä

Järjestelmäkehityksessä on siirrytty hyödyntämään jatkuvamman kehityksen menetelmiä (Fitzgerald & Stol, 2017). Jatkuva järjestelmäkehitys tarvitsee toteutuakseen menetelmiä, jotka mahdollistavat järjestelmien jatkuvan kehityksen, mutta myös organisaatiokulttuurin, jossa myös muut organisaation osa-alueet toimivat samalla tavalla (Fitzgerald & Stol, 2017). Jatkuvat järjestelmäkehityksen menetelmät, kuten DevOps, ketterät menetelmät ja Lean-ajattelu vaativatkin toimiakseen parhaalla mahdollisella tavalla kaikkien organisaation eri osioiden noudattavan samoja periaatteita (Fitzgerald & Stol, 2017).

DevOps- menetelmä korostaa kehityksen ja käyttöönoton jatkuvuutta (Fitzgerald & Stol, 2017). DevOps- menetelmä koostuu neljästä periaatteesta: organisaatiokulttuurista, automaatiosta, mitattavuudesta sekä jakamisesta (Fitzgerald & Stol, 2017). DevOpsin mukaan organisaatiokulttuurin tulee olla sellainen, että kaikki organisaation toimijat jakavat vastuun laadukkaiden ratkaisujen kehittämistä, jolloin toimijoiden täytyy myös toimia hyvin yhdessä (Fitzgerald & Stol, 2017). Automaation lisäämisen tarkoituksena on vähentää eri vaiheisiin kuluva aikaa kehittämällä automaattisia prosesseja (Fitzgerald ja Stol, 2017). Mittaamisen tarkoituksena taas on mahdollistaa organisaation tehokkuuden ymmärtäminen ja auttaa asettamaan tavoitteita ja sitä kautta parantamaan toimintaa (Fitzgerald & Stol, 2017). Jakamisen tarkoituksena taas on yhdistää organisaation eri osa-alueita jakamalla tietoa, infrastruktuuria ja työkaluja (Fitzgerald & Stol, 2017).

Organisaation ketteryydellä tarkoitetaan organisaation kykyä havaita ympäristön muutoksia ja vastata niihin oikealla tavalla (Fitzgerald & Stol, 2017). Digitaalisen innovaation kannalta olisikin siis tärkeää, että yrityksellä on molemmat osa-alueet hallinnassa (Fitzgerald & Stol, 2017). Asiakkaat ovatkin olennainen tekijä yrityksen kyvyssä havaita muutoksia markkinaympäristössä ja siksi yrityksen tulisi osata hyödyntää asiakkaita omassa toiminnassaan (Fitzgerald & Stol, 2017). Beck ym. (2001) määrittelevät ketterän kehityksen menetelmän kaksitoista periaatetta. Ensimmäinen näistä periaatteista on asiakkaiden tyydyttäminen jatkuvalla toimituksilla ja myös toimitusten säännöllisyys on yksi periaatteista (Beck ym., 2001). Asiakkaiden tarpeisiin tulee myös vastata vaatimusten muuttamisella missä tahansa kehityksen vaiheessa (Beck ym., 2001). Liiketoiminnan ja järjestelmäkehityksen tiivis yhdistäminen on osa myös ketterän kehityksen menetelmiä ja vuorovaikutuksessa tulisi suosia kasvokkain käytävää keskustelua (Beck ym., 2001). Myös itseohjautuvia, motivoituneita tiimejä, jotka kehittävät toimintaansa reflektoimalla, ja heidän tukemistansa korostetaan ketterän kehityksen periaatteissa (Beck ym., 2001). Organisaation toiminnan mittaamista

tulisi tehdä toimivan ohjelmiston perusteella ja tekninen laatu parantaakin organisaation ketteryyttä (Beck ym., 2001). Ketterän kehityksen yksi periaatteista on myös yksinkertaisuuden suosiminen (Beck ym., 2001). Ketterän kehityksen menetelmät voidaan ottaa osaksi koko organisaatiota sopivalla organisaatioarkkitehtuurilla, hyödyntämällä Lean-ajattelua, aikatauluttamalla, johtamisella, vuorovaikutuksella asiakkaiden kanssa, organisaation muutoksilla sekä mittaamalla organisaation toimintaa (Fitzgerald & Stol, 2017).

Lean-ajattelu on yksi menetelmä, jolla voidaan lisätä kehityksen jatkuvuutta koko organisaatiossa (Fitzgerald & Stol, 2014). Lean-ajattelussa keskeistä on arvon lisääminen ja turhien asioiden poistaminen (Fitzgerald & Stol, 2014). Turhien asioiden poistamisella tavoitellaan ajan, joka kuluu asiakkaan tilauksen ja sen toimittamisen välillä, lyhentämiseen (Fitzgerald & Stol, 2017). Turhiksi asioiksi mielletään tämän ajattelutavan mukaan ominaisuudet tai kehityksen vaiheet, jotka eivät lisää arvoa (Fitzgerald & Stol, 2014). Lean-ajattelussa turhiksi asioiksi mielletään etenkin ylituotanto, odotusaika, kuljetukset, yliprosessointi, varastot, liike ja viallisten tuotteiden tai osien valmistaminen (Fitzgerald & Stol, 2017). Lean-ajattelutavan tavoitteena on mahdollistaa jatkuva arvonluonti koko prosessin ajan (Fitzgerald & Stol, 2017). Organisaation kaikkien eri toimintojen tuleekin noudattaa samoja periaatteita, jotta jatkuvuus voidaan saavuttaa (Fitzgerald & Stol, 2017). Lean-ajattelua voidaan lisätä organisaatiossa työstämällä pieniä tehtäviä yksi kerrallaan, jotta palveluita ja arvoa voidaan toimittaa asiakkaille nopeammin (Claps ym., 2015).

## **4.2 Asiakas osana jatkuvaa digitaalista palveluinnovaatiota ja arvon yhteisluontia**

Michelin ym. (2008) mukaan kaikki innovaatio tarvitsee uudenlaisen tavan nähdä asiakkaat ja ottaa heidät osaksi innovaatioprosessia sekä luoda ja ymmärtää arvoa. Organisaatiot eivät voikaan enää pärjätä palveluinnovaatiossa pelkillä omilla resursseillaan, vaan tarvitsevat avukseen myös ulkopuolisia resursseja ja kyvykkyyksiä (Xie, Wang & García, 2021; Jaakkola & Matthew, 2014). Asiakkaiden ottamisen osaksi innovaatiota on todettu parantavan innovaatioiden laatua (Ngo & O’Cass, 2013). Useiden sidosryhmien osallistumisen arvon yhteisluontiin omilla resursseillaan on myös todettu lisäävän innovaatioiden määrää (Reypens ym., 2016). Asiakkaiden ottaminen osaksi palveluinnovaation prosessia vaatii kuitenkin organisaatiolta ymmärrystä asiakkaista sekä selkeää näkemystä omista tavoitteistaan (Cui & Wu, 2016). Etenkin palveluinnovaation kohdalla asiakkaiden ymmärtäminen on tärkeää, jotta arvoa voidaan luoda (Kindström ym., 2013).

Myös arvon yhteisluonnin käsite muuttaa näkemystä siitä, mitkä yrityksen ja asiakkaan roolit ovat arvonluonnissa ja palveluiden tuottamisessa (Pralhad & Ramaswamy, 2004). Aiemmin ajateltiin, että yritys luo palvelun ja arvon, jonka asiakas myöhemmin kuluttaa (Lusch & Nambisan, 2015). Tässä ajattelutavassa asiakas nähtiin passiivisena osapuolena, joka ei osallistu palvelun innovaatioon

tai arvonluontiin yhdessä palvelun tarjoajan kanssa (Lusch & Nambisan, 2015). Palvelulähtöisessä ajattelussa kuitenkin korostetaan asiakkaiden roolia yhtenä osapuolena palveluiden tuottamisessa (Cui ym., 2022), joten ajattelutavan mukaan asiakkaat tulisi nähdä tärkeänä osana digitaalisten palveluinnovaatioiden kehittämistä. Asiakkaiden roolin onkin nähty muuttuvan passiivisesta aktiiviseksi arvonluonnin prosessissa (Pralhad & Ramaswamy, 2004). Tronvollin ym. (2020) tutkimuksen mukaan yhteistyö eri sidosryhmien välillä parantaa organisaation digitaalisten palveluiden tuottamista. Myös Xien ym. (2021) tutkimuksen mukaan asiakkaiden ottaminen osaksi palveluinnovaatioprosessia vaikuttaa positiivisesti organisaation palveluinnovaation suoriutumiseen. Pengin ja Lin (2021) tutkimuksen mukaan asiakkaiden osallistuminen palveluinnovaatioprosessiin lisää asiakkaiden tyytyväisyyttä innovaation lopputulosta kohtaan. Tuunasen ja Cassabin (2011) mukaan asiakkaat tulisikin aina nähdä yhteistuottajina palveluille. Asiakkaat osallistuvat yhdessä yrityksen kanssa digitaaliseen palveluinnovaatioon omilla resursseillaan ja kyvykkyyksillään ja sitä kautta vaikuttavat myös arvon yhteisluontiin (Mele ym., 2014). Asiakkaiden on todettu osallistuvan aktiivisemmin palveluiden luomiseen, kun he kokevat palvelun tärkeäksi ja heille olennaiseksi (Cheung & To, 2021). Osallistuminen palvelun luomiseen taas saa asiakkaat käyttämään prosessiin enemmän resursseja (Cheung & To, 2021). Palvelulähtöisen ajattelun mukaan innovaatiot antavatkin asiakkaalle mahdollisuuden palvella omia tarpeitaan (Michel ym., 2008). Michelin ym. (2008) mukaan asiakkaat voivat kuitenkin määritellä innovaation tarjoaman arvon eri tavoilla. Innovaatio ei siis tuota samanlaista arvoa kaikille asiakkaille (Michel ym., 2008). Palveluiden kontekstissa arvon yhteisluonti mahdollistaa arvon luomisen palvelun tuottajalle ja tukee asiakkaan omaa arvonluontiprosessia (Grönroos, 2011).

Asiakkaat toimivat etenkin tiedon lähteenä innovaatiossa ja siten osallistuvat myös innovaatioiden suunnitteluun (Barrett ym., 2015). Asiakkailta olevan tiedon hyödyntäminen on tärkeää digitaalisen innovaation kannalta ja yritysten tulisi pyrkiä hyödyntämään sitä aikaisempaa enemmän (Flowers & Meyer, 2020). Yritykset voivatkin saada kilpailuetua hyödyntämällä asiakkaiden tarjoamaa informaatiota palveluinnovaatiossa (Wang ym., 2022). Asiakkailta on tietoa esimerkiksi omista tarpeistaan (Merz ym., 2018), mitä organisaatio voi hyödyntää innovaatiossa. Yrityksellä tulee kuitenkin olla kyvykkyyksiä hyödyntää asiakkailta saatavaa tietoa, jotta se on hyödyllistä yrityksen palveluinnovaation kannalta (Xie ym., 2021). Wangin ym. (2022) tutkimuksen mukaan asiakkailta saadun informaation hyödyntäminen palveluinnovaatiossa tuokin organisaatiolle uusia resursseja, joita hyödyntää innovaatiossa. Digitaaliset ratkaisut voivat parantaa asiakkailta saadun informaation laatua (Tortora ym., 2021). Organisaation teknologiset kyvykkyydet parantavat myös asiakkaiden mahdollisuuksia osallistua innovaatioprosessiin (Cui & Wu, 2016). Toisaalta myös yritykset voivat antaa tietoa palveluinnovaatiosta asiakkaille, minkä on todettu vaikuttavan positiivisesti asiakkaiden osallistumiseen innovaatioprosessiin (Peng & Li, 2021).

Asiakkaiden ottaminen osaksi yrityksen palveluinnovaatioprosessia on tärkeää, jotta asiakkaiden odotukset palvelulle voidaan huomioida sitä kehitettäessä (Kindström ym., 2013). Palvelulähtöisen ajattelun mukaan palveluiden

personointi asiakkaille onkin tärkeää (Vargo & Lusch, 2004). Ottamalla asiakkaat osaksi palveluiden personointia voidaan saavuttaa palveluita, jotka sopivat asiakkaille parhaiten (Tuunanen & Cassab, 2011). Jatkuvan innovaation menetelmät, joissa asiakas otetaan huomioon palveluiden suunnitteluvaiheessa, auttavat yrityksiä luomaan asiakkaiden tarpeisiin paremmin sopivia palveluita (Sjodin ym., 2020). Asiakkaiden hyödyntäminen osana innovaatiota parantaakin palveluiden personointia asiakkaille (Jaakkola & Matthew, 2014). Personointi on myös yksi asioista, jotka vaikuttavat asiakkaiden identiteettien rakentumiseen digitaalisia palveluita käytettäessä (Tuunanen, Myers & Cassab, 2010). Asiakkaan identiteetin rakentuminen taas vaikuttaa arvon yhteisluonnin prosessiin yrityksen ja asiakkaan välillä (Tuunanen ym., 2010). Digitaalisessa palveluinnovaatiossa digitaalisten palveluiden arkkitehtuuri ja sen mahdollistama komponenttien yhdistely erilaisilla tavoilla helpottaa myös osaltaan palveluiden personointia asiakkaille sopiviksi (Tuunanen & Cassab, 2011).

Asiakkaiden ottaminen osaksi palveluinnovaatiota voi johtaa innovaatioiden suurempaan määrään uusien palveluideoiden kautta (Ordanini & Parasuraman, 2011). Toisaalta digitaalisten palveluiden innovaatio voi johtaa myös tilanteeseen, jossa asiakkaat hyödyntävät palveluita eri tavalla, kuin oli suunniteltu (Nylén & Holmström, 2015). Tämä voi johtaa tilanteeseen, jossa uusia digitaalisia palveluinnovaatioita syntyy koko ajan lisää ja sen hallitseminen organisaation näkökulmasta voi olla vaikeaa (Nylén & Holmström, 2015). Yksi innovaation osista on sen leviäminen asiakkaiden käytössä (Vargo ym., 2020). Asiakkaiden yksi rooli innovaation yhteistuottajana onkin sen levittäminen palveluekosysteemissä (Barrett ym., 2015). Palvelulähtöisen ajattelutavan mukaan innovaation leviämisen voidaan nähdä tuovan lisää tietoa ja ideoita, joita innovaatioon voidaan integroida sekä laajentavan palveluekosysteemiä (Vargo ym., 2020). Innovaation leviäminen vaatii tuekseen jatkuvaa yhteistä innovaatioiden kehittämistä palveluekosysteemin toimijoiden välillä (Vargo ym., 2020).

Dingsøyrin ja Lasseniuksen (2016) mukaan jatkuvan innovaation ja kehityksen tarkoituksena on mahdollistaa jatkuva arvonluonti. Yritysten tulisikin nähdä asiakkaat palveluiden ja arvonluontiin osallistuvina toimijoina, jotta innovaatioprosessi on toimiva (Sjodin ym., 2020). Asiakkaiden näkeminen tärkeänä osana digitaalisia innovaatioita johtaa jatkuvan innovaation mahdollistumiseen (Kamalaldin, Linde, Sjodin & Parida, 2020). Yksi DevOpsin tavoitteista on lyhentää tuotantocykliä saamalla jatkuvaa palautetta loppukäyttäjiltä (Fitzgerald & Stol, 2017). Jatkuvassa kokeilussa asiakkaille toimitetaan palveluita, joilla on potentiaalia luoda arvoa ja joiden avulla asiakkaiden arvonluontia pyritään ymmärtämään paremmin (Dingsøyr & Lassenius, 2016). Jatkuvan kokeilun tarkoituksena on mahdollistaa jatkuva arvonluonti asiakkaalle (Dingsøyr & Lassenius, 2016). Myös Fitzgeraldin & Stolin (2014) mukaan testaus on tärkeä osa jatkuvaa digitaalista innovaatiota, sillä sen avulla voidaan määritellä ominaisuuksia, jotka tuovat asiakkaille arvoa.

Aikaisemman tutkimuksen perusteella asiakkailla on siis suuri vaikutus arvon yhteisluonnin prosessissa sekä jatkuvassa digitaalisessa palveluinnovaatiossa. Grönroosin (2011) mukaan palvelun luomisen tarkoituksena on luoda

molemmille osapuolille arvoa pelkän palvelun luomisen sijasta, joten jatkuvan digitaalisen palveluinnovaation voidaan nähdä linkittyvän arvon yhteisluonnin prosessiin. Digitaalisten palveluiden käyttäjät, eli asiakkaat, tuleekin aina ottaa huomioon digitaalisessa palveluinnovaatiossa (Hund ym., 2021). Palvelulähtöisen ajattelun mukaan arvon nähdään syntyvän aina yrityksen ja asiakkaan yhteisessä prosessissa, eli arvon yhteisluonnissa (Vargo & Lusch, 2004). Yritykset voivatkin luoda vain arvoehdotuksia asiakkaille, mutta todellinen arvo määrittynyt aina asiakkaan toimesta (Grönroos & Voima, 2013), joten asiakkailta nähdään olevan olennainen rooli arvonluonnin prosessissa.

Palvelulähtöisessä ajattelussa asiakas nähdään yhteistuottajana palveluille (Vargo & Lusch, 2004), joten kun digitaalista palveluinnovaatiota katsellaan palvelulähtöisen ajattelun kautta, nähdään asiakas yhteistuottajana myös kaikille digitaalisille palveluinnovaatioille. Sen vuoksi asiakkaiden voidaan nähdä osallistuvan myös jatkuvan digitaalisen palveluinnovaation prosessiin. Jatkuvan innovaation menetelmillä onkin tarkoituksena ottaa asiakkaat huomioon prosessissa, jotta asiakkaille voitaisiin kehittää toimivampia palveluita sekä korostetaan asiakkaan merkitystä osana innovaatiota (Sjodin ym., 2020).

Jatkuvan digitaalisen palveluinnovaation menetelmillä on myös yhteyksiä arvon yhteisluonnin prosessiin ja jatkuvan innovaation menetelmillä pyritäänkin maksimoimaan asiakkaiden kanssa luotu arvo (Fitzgerald & Stol, 2017). Jatkuvan digitaalisen palveluinnovaation menetelmät mahdollistavat jatkuvan arvon yhteisluonnin organisaation ja asiakkaan välillä (Dingsøyr & Lassenius, 2016), minkä vuoksi jatkuvan digitaalisen palveluinnovaation menetelmillä ja arvon yhteisluonnilla voidaan nähdä olevan vaikutuksia toisiinsa. Asiakkaiden osallistumisella palvelulähtöisen ajattelutavan mukaan jatkuvan palveluinnovaation prosessiin, voi siis olla vaikutuksia asiakkaan ja yrityksen välillä tapahtuvaan arvon yhteisluonnin prosessiin.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on tutkia arvon yhteisluonnin prosessia asiakkaiden ja yrityksen välillä, kun yrityksessä on käytössä jatkuvan digitaalisen palveluinnovaation menetelmiä. Aikaisemmin esitellyn kirjallisuuden mukaan ilmiötä tarkastellaan palvelulähtöisen ajattelutavan linssin läpi. Tutkimuksen empiirisessä osiossa tarkastellaan, minkälaisia jatkuvan digitaalisen palveluinnovaation menetelmiä organisaatiossa on käytössä ja miten asiakkaat on mahdollisesti otettu osaksi sitä prosessia. Tutkimuksessa tarkastellaan myös yhteyttä, joka asiakkaiden mahdollisella osallistumisella innovaatioprosessiin ja arvon yhteisluonnin prosessilla on.



## 5 TUTKIMUSMENETELMÄT

Tämä tutkielman empiirinen osuus toteutettiin käyttäen laadullista tutkimusmenetelmää. Datankeruu suoritettiin puolistrukturoiduilla haastatteluilla kohdeorganisaatiossa. Tutkimuksessa haastateltiin sekä organisaation digipalveluyksikön työntekijöitä että asiakkaita, jotta ilmiötä voitaisiin ymmärtää kokonaisvaltaisemmin.

Tässä luvussa käydään läpi tutkimukseen valittu tutkimusmenetelmä sekä perustelut sen valinnalle. Ensimmäisessä alaluvussa myös esitellään tutkimuksen kohdeorganisaatio. Toisessa alaluvussa esitellään laadullinen tutkimusmenetelmä sekä perustellaan valitut tutkimusmenetelmät. Luvussa 5.3 esitellään tutkimuksessa käytetyt datankeruun menetelmät sekä datankeruun toteutus. Viimeisessä alaluvussa kerrotaan tutkimuksessa kerätyn datan analysoinnista.

### 5.1 Kohdeorganisaation esittely

Tämän tutkielman tutkimusaineisto hankittiin haastattelemalla tutkimuksen kohdeorganisaation työntekijöitä sekä asiakkaita. Tämän tutkielman empiirisen osion kohdeorganisaationa toimii suomalaisen yliopiston digipalveluyksikkö. Digipalveluyksikkö kehittää ja ylläpitää yliopistossa käytössä olevia digipalveluita sekä opiskelijoille että henkilökunnalle. Digipalveluyksikkö myös tukee asiakkaitaan digipalveluiden käytössä.

Tässä tutkimuksessa keskitytään yhteen yliopiston digipalveluun, jota organisaatio tuottaa yliopiston henkilökunnalle. Tutkittavan digipalvelun tarkoituksena on yksinkertaistaa erilaisia prosesseja ja helpottaa työskentelyä. Tässä tutkimuksessa keskitytään yhteen tiettyyn työnkulkuun, joka pystytään toteuttamaan digipalvelun avulla. Tutkimukseen osallistui henkilökuntaa yliopiston digipalveluyksiköstä, hallinnon yksiköistä sekä yhdestä tiedekunnasta. Haastateltavien anonyymiteetin säilyttämiseksi tutkimuksen kohteena toimivaa

yliopistoa, digipalvelua tai tiedekuntaa ei kerrota. Myöskään tutkimukseen osallistuneiden henkilöiden tarkkoja rooleja ei mainita anonyymiteetin säilyttämiseksi.

## 5.2 Tutkimus- ja datankeruumenetelmien valinta

Hirsjärven ja Hurmeen (2008) mukaan tutkimusmenetelmän valintaan vaikuttaa etenkin teorian asema tutkimuksessa. Laadullinen, eli kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä sopii tutkimusmenetelmäksi sellaiseen tutkimukseen, jossa pyritään ymmärtämään jotakin ilmiötä ja sen merkitystä sekä tuomaan esille tutkittavien omia havaintoja tilanteesta (Hirsjärvi & Hurme, 2008). Etenkin ihmisiä ja vuorovaikutusta tarkastelemaan tutkimukseen sopii hyödynnettäväksi laadullinen tutkimusmenetelmä (Hirsjärvi & Hurme, 2008). Tämän tutkimuksen tarkoituksena on ymmärtää arvon yhteisluonnin ja jatkuvan digitaalisen palveluinnovaation prosesseja syvällisemmin yhden organisaation tapauksessa, joten laadullisen tutkimusmenetelmän käyttö on perusteltua. Tutkimuksessa tutkitaan myös vahvasti vuorovaikutukseen sekä ihmisten kokemuksiin liittyviä asioita, mikä on myös perusteena laadullisen menetelmän valinnalle.

Tutkimuksessa käytettiin datankeruumenetelmänä haastatteluja. Haastattelut ovat yksi laadullisen tutkimuksen menetelmistä, joiden avulla tutkittavalle voidaan antaa mahdollisuus ilmaista itsenään vapaammin sekä selvittää ja syventää saatua tietoa (Hirsjärvi & Hurme, 2008). Laadulliset haastattelut ovatkin yksi tärkeimmistä datankeruumenetelmistä laadullisessa tutkimuksessa (Myers & Newman, 2007). Haastattelut antavat myös mahdollisuuden tämentää saatuja vastauksia, mikä tekee siitä joustavamman menetelmän (Hirsjärvi & Hurme, 2008). Tutkimuksessa haastatellaan useita henkilöitä, joilla on eri rooleja organisaatiossa, joten tuloksista voidaan odottaa monitahoisia. Vaihtelevien tulosten odottaminen onkin sopiva lähtökohta haastatteluille (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 2007). Haastatteluilla voidaan myös kartoittaa hyvin ilmiöitä sekä selvittää ilmiöiden välisiä yhteyksiä (Hirsjärvi & Hurme, 2008), mikä on tämän tutkimuksen tarkoituksena. Tutkimuksen haastattelut päätettiin toteuttaa yksilöhaastatteluina, sillä haastattelijan tarkoituksena on ymmärtää jokaisen haastateltavan omaa kokemusta ilmiöstä, eikä saada aikaan keskustelua aiheesta haastateltavien välillä (Hirsjärvi & Hurme, 2008).

Tämän tutkimuksen haastattelut on toteutettu puolistrukturoituina haastatteluina ja ne ovatkin yleisin tapa toteuttaa laadullisia haastatteluja tietojärjestelmätieteen tutkimuksessa (Myers & Newman, 2007). Hirsjärvi ja Hurme (2008) kutsuvat puolistrukturoituja haastatteluja myös teemahaastatteluiksi, sillä puolistrukturoidussa haastatteluissa kysymykset kohdennetaan aina tiettyyn tarkasteltavaan teemaan. Puolistrukturoidussa haastatteluissa haastattelijalla on valmiina haastattelukysymykset, jotka haastattelussa käydään läpi (Myers & Newman, 2007). Puolistrukturoidussa haastatteluissa keskitytään johonkin ennalta määrättyyn näkökulmaan, mutta myös muita haastattelussa ilmenneitä näkökulmia voidaan tutkia lisää (Hirsjärvi & Hurme, 2008). Puolistrukturoidussa haastattelussa suunnitelluista kysymyksistä voidaankin poiketa ja haastattelijalla voi

improvisoida uusia kysymyksiä haastattelun kulun mukaan (Myers & Newman, 2007). Puolistrukturoidut haastattelut mahdollistavat sellaisista asioista kysymisen, joita tutkija ei ole osannut ottaa huomioon laatiessaan haastattelukysymyksiä (Puusa & Juuti, 2020). Puolistrukturoiduissa haastatteluissa haastattelijan täytyykin olla valmis joustamaan, mikäli haastattelussa nousee esille uusia mielenkiintoisia aiheita (Myers & Newman, 2007). Puolistrukturoidut haastattelut sopivat tämän tutkimuksen kontekstiin, sillä tutkimuksen tarkoituksena on ymmärtää ilmiötä kohdeyrityksessä, eikä tarkkoja teemoja, joita haastatteluissa nousee esille, voida tietää etukäteen. Tutkimuksen kannalta on siis olennaista, että tutkijalla on mahdollisuus esittää tarkentavia kysymyksiä tai kysyä lisää esille nousseesta uudesta teemasta haastateltavalta.

### 5.3 Datankeruun toteutus

Tämän tutkimuksen datankeruu toteutettiin puolistrukturoiduilla yksilohaastatteluilla kohdeorganisaatiossa. Haastattelut toteutettiin vuoden 2022 kesäkuussa. Laadullisessa haastattelututkimuksessa haastattelujen määrä määräytyy sen mukaan, mikä on aiheen tutkimisen kannalta olennaista (Hirsjärvi ym., 2007). Tässä tutkimuksessa toteutettiin 11 haastattelua, sillä sen koettiin olevan sopiva määrä tutkittavan ilmiön ymmärtämisen kannalta. Haastateltaviksi valittiin sekä kohdeorganisaation työntekijöitä että asiakkaita, jotta ilmiötä voitaisiin ymmärtää syvällisemmin. Työntekijöiksi luokiteltiin digipalveluyksikön työntekijät ja asiakkaiksi valitun tiedekunnan henkilökunta sekä hallintoyksikön henkilökunta. Tiedekunta valittiin tutkimukseen, sillä perusteella, että tiedekunnassa on käytössä tutkittava digipalvelu ja työnkulku, joka on tämän tutkimuksen kohteena. Hallinnon yksikkö valikoitui mukaan tutkimukseen, sillä yksikkö liittyy olennaisena osana tutkittavaan prosessiin. Tässä tutkimuksessa haastateltiin neljää digipalveluyksikön työntekijää, kolmea hallinnon yksikköön kuuluvaa henkilöä sekä neljää tiedekunnan työntekijää.

Ennen haastatteluiden aloittamista haastateltaville toimitettiin tiedote tutkimuksesta ja tietosuojaseloste, joista selvisi tutkimuksen tarkoitus sekä tutkimus- ja datankäsittelymenetelmät. Haastateltavilta pyydettiin myös suostumuslomakkeella suostumus osallistua haastatteluun sekä lupa haastattelun nauhoittamiseen. Kymmenen haastattelua toteutettiin etänä hyödyntäen Teams-sovellusta ja haastattelut nauhoitettiin käyttäen sovelluksen tallennustoimintoa. Yksi haastatteluista toteutettiin organisaation tiloissa yksityisessä tilassa. Tämä haastattelu nauhoitettiin hyödyntäen haastattelijan tietokoneen puheentallennustoimintoa. Haastattelija ilmoitti haastateltaville, missä vaiheessa haastattelun nauhoitus aloitettiin ja lopetettiin. Haastattelut kestivät keskimäärin noin 22 minuuttia. Haastattelut tallennettiin haastattelijan tietokoneelle, jotta data saatiin tallennettua mahdollisimman täydellisenä, mikä on tärkeää tutkimuksen onnistumisen kannalta (Hirsjärvi & Hurme, 2008). Tutkimuksessa kerätty data, eli nauhoitukset haastatteluista, säilytettiin turvallisesti siten, ettei kukaan ulkopuolinen

pääse siihen käsiksi, mikä on tärkeää tutkimuksen eettisyyden kannalta (Myers & Newman, 2007).

Kohdeorganisaation työntekijät, joita haastateltiin, valittiin sillä perusteella, että he työskentelevät organisaatiossa tapahtuvan jatkuvan digitaalisen palveluinnovaation ja tutkittavan digipalvelun parissa. Haastateltaviksi asiakkaiksi valittiin työntekijöitä eri tasoilta tiedekunnasta, mikä on tärkeää mahdollisimman monipuolisten tutkimustulosten kannalta (Myers & Newman, 2007). Haastateltaviksi asiakkaiksi valittiin yliopiston työntekijöitä, sillä tässä tutkimuksessa keskitytään työntekijöille kehitettyihin digitaalisiin palveluihin. Jokaisen haastattelun alussa haastateltavalta kysyttiin taustatietoja, joista selvisi hänen roolinsa organisaatiossa, päätyötehtävänsä sekä hänen suhteensa tutkittavaan digipalveluun. Haastateltujen taustatiedot on koottu taulukkoon 3. Haastattelutilanteessa haastateltavalle pyrittiin tekemään mahdollisimman mukava olo, sillä haastateltavan epämukavuus voi johtaa vääristyneisiin tutkimustuloksiin (Myers & Newman, 2007).

TAULUKKO 3 Haastateltujen taustatiedot ja koodit

| Koodi | Yksikkö           | Suhde tutkittavaan palveluun                 |
|-------|-------------------|--|
| H1    | Digipalvelut      | Osallistuu kehitykseen                       |
| H2    | Digipalvelut      | Osallistuu kehitykseen                       |
| H3    | Digipalvelut      | Osallistuu kehitykseen                       |
| H4    | Digipalvelut      | Osallistuu kehitykseen                       |
| H5    | Hallinnon yksikkö | Osallistuu kehitykseen                       |
| H6    | Hallinnon yksikkö | Osallistuu kehitykseen sekä käyttää palvelua |
| H7    | Hallinnon yksikkö | Osallistuu kehitykseen sekä käyttää palvelua |
| H8    | Tiedekunta        | Käyttää palvelua usein                       |
| H9    | Tiedekunta        | Käyttää palvelua usein                       |
| H10   | Tiedekunta        | Käyttää palvelua harvoin                     |
| H11   | Tiedekunta        | Käyttää palvelua harvoin                     |

### 5.3.1 Haastattelukysymykset

Puolistrukturoiduissa haastatteluissa haastattelurunko on sama kaikkien haastateltavien kohdalla, mutta siitä voidaan poiketa haastattelun aikana (Hirsjärvi ja Hurme, 2008). Haastatteluissa on siis valmiina jokin näkökulma, mutta haastattelun aikana uusista ilmenneistä näkökulmista voidaan myös kysyä tutkittavalta (Hirsjärvi & Hurme, 2008). Tässä tutkimuksessa puolistrukturoituihin haastatteluihin luotiin tutkimuskysymykset, jotka kysyttiin kaikilta tutkittavilta, riippuen haastattelun kulusta. Haastatteluiden aikana tutkimuskysymysten järjestystä voitiin kuitenkin muokata sekä kysyä tarvittaessa tarkentavia kysymyksiä tai kokonaan uusia kysymyksiä. Haastattelurunkoon suunniteltiin myös tarkentavia kysymyksiä valmiiksi, mikä lisää haastattelun luotettavuutta (Hirsjärvi & Hurme, 2008). Haastattelukysymyksiä muodostettaessa otettiin huomioon kielen vaikutus haastattelussa ja siinä tapahtuvassa vuorovaikutuksessa, sillä se on yksi haastattelututkimuksen haasteista (Hirsjärvi & Hurme, 2008). Haastattelukysymykset pyrittiin muodostamaan mahdollisimman selkeiksi ja esittämään ne mahdollisimman yksinkertaisesti, jotta haastatteluilla saataisiin mahdollisimman paljon tietoa (Hirsjärvi ja Hurme, 2008). Haastateltaville toimitettiin ennen haastattelua luettavaksi kuvaus aiheesta sekä teemat, joita haastatteluissa käsitellään, jotta tutkimuksen aihe on selvä haastateltaville. Ennen varsinaisen haastattelun aloittamista, tutkija myös pyysi haastateltavia esittämään mahdollisia kysymyksiä tutkimuksen aiheesta.

Teemat, joihin haastattelukysymykset jaettiin olivat : haastateltavan suhde digipalveluun, jatkuva digitaalinen palveluinnovaatio ja asiakkaiden osallistuminen siihen sekä arvon muodostuminen. Ensimmäisellä teemalla pyrittiin selvittämään haastateltavan suhdetta digipalveluun sekä sitä, miten digipalvelu näkyy hänen työssään. Jatkuvan digitaalisen palveluinnovaation teeman kysymyksillä pyrittiin selvittämään organisaatiossa käytössä olevia digitaalisen palveluinnovaation menetelmiä sekä niiden hyötyjä ja haittoja. Tämän teeman kysymykset koskivat myös asiakkaiden mahdollisuuksia osallistua organisaation digitaaliseen palveluinnovaatioon sekä siitä johtuvia seurauksia. Viimeisen teeman kysymyksillä selvitettiin haastateltavien kokemuksia palvelun tuomasta arvosta sekä siitä, miten asiakkaiden osallistuminen palvelun innovaatioon on mahdollisesti vaikuttanut arvon muodostumiseen. Haastateltavan suhde digipalveluun vaikutti haastattelukysymyksiin sekä siihen, miten aiheita lähestyttiin haastattelussa.

## 5.4 Datan analysointi

Tässä tutkimuksessa kerätty data analysoitiin hyödyntämällä laadullista sisälönanalyysia, jonka tarkoituksena on ymmärtää kerättyä dataa paremmin (Hsieh & Shannon, 2005). Tutkimuksessa kerätyn datan analysoinnissa käytettiin Hirsjärven ja Hurmeen (2008) esittelemää tapaa laadullisen tutkimuksen aineiston

analyysille, jossa edetään aineiston purkamisesta aineiston kuvaamiseen ja koodaukseen, jonka jälkeen etsitään yhteyksiä eri teemojen välillä.

Datankeruun jälkeen aineisto purettiin, eli litteroitiin. Litteroinnilla tarkoitetaan aineiston muuntamista kirjalliseen muotoon sanatarkasti (Hirsjärvi ym., 2007). Litterointi tehdään, jotta dataa voidaan analysoida paremmin ja tehdä siitä johtopäätelmiä (Hirsjärvi & Hurme, 2008). Haastattelijan tietokoneella äänitetyt haastattelut siis kuunneltiin ja kirjoitettiin tekstiksi, jotta päätelmiä olisi helpompi tehdä. Aineisto kuunneltiin ja tarkastettiin vielä kerran litteroinnin jälkeen, minkä tarkoituksena on Puusan ja Juutin (2020) mukaan parantaa aineiston laatua. Litterointi pyrittiin myös suorittamaan mahdollisimman nopeasti haastattelun jälkeen, mikä on tärkeää, mikäli aineisto kaipaa esimerkiksi täydennystä (Hirsjärvi ym., 2007). Suurin osa aineiston analyysistä tehtiin järjestelmällisesti datankeruun suorittamisen jälkeen, mutta tutkija suoritti analyysia jo haastatteluvaiheessa kuunnellessaan haastateltavan vastauksia. Laadullisessa tutkimuksessa onkin tyypillistä, että aineiston analyysia suoritetaan datankeruun lomassa (Hirsjärvi ym., 2007).

Seuraavassa vaiheessa laadullisessa sisällönanalyysissä litteroitu aineisto jaetaan pienempiin ryhmiin (Hsieh & Shannon, 2005). Tässä tutkimuksessa kerätty data luokiteltiin eri teemoihin käymällä aineistoa kysymyskohtaisesti läpi. Hirsjärven ym. (2007) mukaan kaikkea aineistoa ei ole tarpeen analysoida, joten tässä vaiheessa datasta teemoiteltiin vain tutkimuksen aiheen kannalta olennaisia asioita. Teemoittelussa tunnistettiin samankaltaisia asioita datasta ja ne merkittiin eri koodeilla, kuten Puusa ja Juuti (2020) suosittelevat. Tässä tapauksessa kirjallisessa muodossa olevasta datasta merkittiin osioita eri värikoodeilla riippuen siitä, mitä kyseinen asia koskee.

Seuraavassa analyysin vaiheessa aineisto teemoiteltiin koodauksen perusteella, eli jaettiin eri teemoihin samankaltaisuuden mukaan (Puusa & Juuti, 2020). Tutkija siis kokosi värikoodein merkityt datan osat eri teemojen alle. Teemat nimettiin sopivilla tavoilla, jotta aineistoa olisi helpompi ymmärtää (Puusa & Juuti, 2020). Samankaltaiset ja samaa tarkoittavat ilmaisut katsottiin kuuluviksi samaan teemaan. Aineistoa teemoiteltiin osittain haastattelurunkoon pohjaten, mutta myös uusia teemoja nousi esille haastatteluiden seuraksena. Teemoiteltu aineisto koottiin yhteen tiedostoon tutkijan tietokoneelle. Tässä vaiheessa luotiin myös koodit kuvaamaan haastateltuja, jotka merkittiin jokaisen datan osan kohdalle, jotta olisi selkeää, mistä haastattelusta kyseinen asia on noussut esille. Teemat rakentuivat haastattelukysymyksissä huomioituiduista teemoista sekä haastattelussa nousseista teemoista. Teemoja, jotka nousivat esille haastattelussa, olivat kysymys siitä, kuka on asiakas sekä palvelun personointi.

Hirsjärven ja Hurmeen (2008) mukaan datan teemoittelun jälkeen pyritään löytämään yhteyksiä eri teemojen välillä, eli yhdistellään dataa. Tässä vaiheessa eri teemojen väliltä etsitään säännönmukaisuutta ja näitä säännönmukaisuuksia pyritään kuvaamaan niille sopivilla käsitteillä (Hirsjärvi & Hurme, 2008). Tässä vaiheessa analyysia eri teemojen alla olevaa dataa tutkittiin ja vertailtiin muihin teemoihin, minkä perusteella tutkija teki johtopäätöksiä tuloksista. Tässä

vaiheessa kiinnitettiin myös huomiota siihen, mistä haastattelusta data oli peräisin, jotta ilmiöiden välille pystyttiin löytämään yhteyksiä.

## 6 TULOKSET

Tässä luvussa esitellään empiirisen tutkimuksen perusteella saadut tutkimustulokset. Tutkimustulokset esitellään hyödyntäen datan analysoinnissa ilmenneitä teemoja. Tässä luvussa haastateltaviin viitataan hyödyntämällä taulukossa 3 kerrottuja koodeja haastateltaville.

Ensimmäisessä alaluvussa käydään läpi tuloksia liittyen jatkuvaan digitaaliseen palveluinnovaatioon sekä sen tuomiin hyötyihin ja haittoihin. Sen jälkeen käsitellään asiakkaiden mahdollisuuksia vaikuttaa palvelun kehitykseen eri näkökulmista. Tässä osiossa käydään läpi myös asiakkaiden osallistumisen tuomia hyötyjä ja haittoja sekä kehityskohteita. Seuraavaksi käsitellään palvelun personoinnin mahdollisuuksia sekä personoinnin tuomia mahdollisia hyötyjä. Viimeiseksi käsitellään arvonluonnin teemaan liittyvät tutkimustulokset. Tässä osiossa kerrotaan palvelun tuoma mahdollinen positiivinen ja negatiivinen arvo haastateltaville sekä kerrotaan haastateltavien kokemuksia siitä, vaikuttaako asiakkaiden osallistuminen siihen, minkälaista arvoa palvelu tuo.

### 6.1 Jatkuvan innovaation menetelmät palvelun kehityksessä

Jatkuvan digitaalisen palveluinnovaation menetelmillä tarkoitetaan kehitystapoja, joissa innovaatioprosessi jatkuu palvelun koko elinkaaren ajan. Jatkuvan innovaation menetelmien tarkoituksena on sujuvoittaa innovaatioprosessia ja toimittaa asiakkaille nopeammin palveluita. Tässä alaluvussa kerrotaan haastateltavien kokemuksista organisaation innovaatiosta. Ensimmäisessä alaluvussa kerrotaan haastateltavien mielipiteitä jatkuvan innovaation hyödyistä ja toisessa alaluvussa käsitellään jatkuvan innovaation haasteita.

Kaikki palvelun kehitykseen osallistuvat haastatellut kokivat, että tutkimuksen kohteena olevaa palvelua kehitetään jatkuvilla menetelmillä. Haastatellut olivat sitä mieltä, ettei palvelua voida kehittää kerralla valmiiksi, vaan palvelun kehitys vaatii jatkuvaa parantelua. Haastatellut kertoivat, että käytössä olevan ketterään kehitykseen perustuvan kehitysmallin tarkoituksena on saada



asioita mahdollisimman nopeasti tuotantoon, jonka jälkeen palvelua voidaan jatkokehittää ja parantaa. H1 kertoi, että kehityksen ideana on luoda järkeviä kokonaisuuksia, jotka mahdollistavat käyttöönoton. H4, H3 ja H1 kuvailivat palvelun jatkuvaa kehitystä näin:

Idea on se, että mahdollisimman nopeasti saadaan tuotantoon asioita ja sitten pystytään iteroimaan, parantamaan ja kehittämään niitä sen sijaan, että vuosikausia suunnitellaan ja julkaistaan tuotantoon ja huomataan että jokin ei toimi ollenkaan, jolloin sitten tuhlataan aikaa kaikilta osapuolilta. (H4)

Voi suorastaan sanoa näin, että ei kehittäminen suinkaan lopu siihen käyttöönottoon, vaan niiden prosessien osalta, jotka on tuotantoon saatu, niin on huomattu, että sitten kuitenkin vasta kun se on siinä isolla, vaikka kuinka suunnitellaan ja miten testataan, niin vasta sitten kun se on siinä oikeasti tuotantokäytössä niin monesti löytyy sitten vielä kehitysehdotuksia. (H3)

(Tässä palvelussa), ja kaikissa muissakin, se käyttöönotto ei missään nimessä ole päättepiste, vaan se on just se ensimmäinen piste ja sitten jatketaan viilaamista ja kehittämistä. (H1)

Kaikki haastatellut palvelun kehittämiseen osallistuvat henkilöt kertoivat myös, että palvelua kehitetään kehitysmallilla, joka perustuu scaled agile framework (SAFe)- viitekehykseen. Haastatellut kertoivat SAFe- viitekehyksen olevan globaali ketterän kehityksen viitekehys. Samat henkilöt kertoivat myös, että kehitysmallissa työskentely on jaettu kolmen kuukauden mittaisiin kehityssykleihin. H2 kertoi kehityssuunnitelman laatimiseen osallistuvan kehitettävän palvelun asianomistajat, tiimien edustus ja tekniset asiantuntijat. H4:n mukaan olennainen osa kehitysmallia on läpinäkyvyys ja tiedottaminen yhteisölle.

Kaksi haastateltua kertoivat, että organisaatiossa on käytössä Jira- projektihallintatyökalu, jonne palvelun kehitystarpeita listataan. H1:n mukaan olennaista on, että kehitystarpeisiin kirjataan se, minkälaista arvoa kehityskohde tuo. H4:n mukaan järjestelmä auttaa tiimejä näkemään, mitä tulee tehdä ja miten kehitys etenee.

Kehitysmalliin kuuluu olennaisena osana myös toiminnan priorisointi kolmen kuukauden ajalle. Haastatellut kertoivat, että tulevat kehitystehtävät priorisoidaan kolmen eri ohjausryhmän toimesta. H4:n mukaan olennaista tehtävien priorisoinnissa on se, minkälaista arvoa kehityskohde tuottaa. Haastateltu kertoi myös, että mikäli kehityskohteen tuomaa arvoa ei ole tunnistettu, ei sitä lähdetä kehittämään. Syyksi tähän haastateltu kertoi resurssien puutteen, minkä vuoksi kaikkia kehitystarpeita ei voida toteuttaa, vaan tehtäviä täytyy priorisoida. H4 kertoikin, että kehitysmallin olennaisin asia on, mitä arvoa kehitys tuottaa ja kenelle. H3 ja H4 kuvailivat kehitystehtävien priorisointia näin:

Teemaohjausryhmät aina noilta kolmelta mainitulta alueelta sitten aina laittaa tärkeysjärjestykseen ne tehtävät ja sitten aina suunnitteluviikolla tiimit sitten käyvät läpi, että mitä sinne tehtävälistalle heillä mahtuu. (H3)

Jokaisen kehitystehtävän kohdalla mitä kirjataan auki, on sen tehtävän otsikko, mutta toinen asia, joka kirjataan aina auki, on se, että mitä hyötyä se tuottaa ja kenelle ja sen avulla sitten arvotetaan niitä tehtäviä. Että yritetään aina löytää se käytännön hyötykulma niihin asioihin. (H4)

Neljä haastateltua asiakasta koki, että palvelua on kehitetty ensimmäisen käyttöönoton jälkeen. H11 kertoi, ettei ole huomannut, että palvelua olisi kehitetty käytön aloittamisen jälkeen. Toisaalta haasteltu mainitsi, että käyttää palvelua niin vähän, ettei välttämättä huomaisi kehitystä. Yksi asiakkaista koki, ettei voi vastata kysymykseen yksiselitteisesti.

### 6.1.1 Jatkuvan digitaalisen palveluinnovaation hyödyt

Kaikki haastatellut kehittämiseen osallistuvat työntekijät kokivat, että palvelun jatkuvasta kehityksestä on hyötyä. Myös kaikki haastatelluista asiakkaista kokivat, että palvelun jatkuvasta kehityksestä on hyötyä. Vaikka H10 koki, että hän ei ollut huomannut, että kyseistä palvelua olisi kehitetty jatkuvasti, olisi hänen mielestään ideaali tilanne, että järjestelmää kehitettäisiin aina joustavasti tarpeiden mukaan. Haastatellut kokivat, että jatkuva kehittäminen on auttanut luomaan positiivista arvoa, jota palvelu tuo. Haastatellut kokivat myös, että palvelu on muuttunut paremmaksi jatkokehityksen myötä.

Haastateltujen mukaan minkään järjestelmän ensimmäinen versio ei ole valmis, vaan sitä tulee kehittää käyttäjiltä saadun palautteen mukaan, jotta se palvelisi parhaiten käyttäjien tarpeita. H9 koki, että jatkuva kehitys on hyödyllistä, sillä kehitys johtuu aina jostakin tarpeesta. Haastatellun mukaan jatkuva kehitys pitää palvelun myös ajantasaisena ja luotettavana. Kehitykseen osallistuvista työntekijöistä H2 kertoi, että jatkuva kehitys auttaa kehittämään palveluita tarpeeseen sopiviksi. H2:n mukaan käytössä oleva jatkuvan kehityksen malli auttaa priorisoimaan resursseja, jolloin mitään ei kehitetä ikään kuin varastoon, vaan kaikki kehitys perustuu tarpeisiin. H8 kuvaili jatkuvan kehittämisen hyötyjä näin:

Mikään ei ole valmis, kun se on vasta tehty, että sitten vasta kun saadaan käyttökokeimuksia ja paljon käyttäjiä sinne, niin saadaan paljon palautetta ja voidaan tehdä siitä parempi. (H8)

Osa haastatelluista asiakkaista koki, että uusien järjestelmien ja käyttöliittymien kehittäminen jokaiseen uuteen tarpeeseen on rasite palveluita käyttäville asiakkaille. H9 kertoi, että hänen mielestään on parempi kehittää jo olemassa olevaa järjestelmää paremmaksi, kuin aina luoda jotain uutta. Myös kehittäjien mielestä on hyödyllistä, että kehittämällä komponenttia, joka on mukana useammassa prosessissa, voidaan parantaa useaa prosessia kerralla kokonaan uuden luomisen sijasta. H3:n mukaan on hyödyllistä, että komponentteja muokkaamalla voidaan kehittää useampaa asiaa samaan aikaan, mutta kehityksessä tulee olla tarkkana, jottei kehitys aiheuta virhettä jossakin osassa palvelua.

Haastatellut kertoivat, että yksi jatkuvan kehittämisen hyöty on se, että kehitystä saadaan vietyä nopeammalla aikataululla eteenpäin, kuin että

esimerkiksi kerran vuodessa käytäisiin läpi kehityskohteet. Haastateltujen mukaan tämä mahdollistaa myös mahdollisten virheiden nopean korjaamisen.

Hyötyä on se, että me saadaan ne paljon nopeammalla aikataululla eteenpäin vietyä kuin että jos niitä katsottais vaikka kerran vuodessa. (H5)

H4 koki jatkuvan kehityksen mahdollistavan asiakasrajapinnassa työskentelyn ja jatkuvan dialogin eri osapuolten välillä. H4 kertoi myös, että jatkuvan kehittämisen menetelmät ovat mahdollistaneet työrauhan kehittäjille, kun kehittäminen on järjestelmällistä ja läpinäkyvää kaikille osapuolille.

### 6.1.2 Jatkuvan digitaalisen palveluinnovaation haasteet

Haastatellut mainitsivat jatkuvan digitaalisen palveluinnovaation haasteeksi tällä hetkellä etenkin resurssipulan organisaatiossa, mikä on johtanut kehityksen hidastumiseen. H1 koki, että monet kehityskohteista tarvitsevat valmistukseen enemmän aikaa kuin kolme kuukautta. Yksi haastatelluista kertoi myös, että organisaatiossa on ollut haasteena omaksua malli, jossa palveluita kehitetään pienemmissä osissa suurempien kokonaisuuksien sijasta, minkä vuoksi asioissa kestää kauan.

Haastateltujen mukaan kehitystehtävien priorisoinnissa on ollut haasteita ja opeteltavaa. Tehtävien priorisointi voi johtaa siihen, että pieniä ja helposti korjattavia kehityskohteita ei toteuteta, sillä ne hyödyttävät esimerkiksi vain pientä käyttäjäryhmää, eivätkä siten ole prioriteettilistalla yhtä korkealla. Tämä on johtanut siihen, että isoja kokonaisuuksia ollaan saatu aikaiseksi, mutta jotkin pienet ja helpot asiat ovat jääneet korjaamatta.

H4:n mukaan aikaisemmin kehittäjät olivat lähempänä yksittäisiä käyttäjiä, kun taas nykyään palaute ja kehitysideat kulkevat pidemmän kaavan kautta. Haastatellun mukaan myös mahdollisen teknisen tuen toteuttaminen parhaalla mahdollisella tavalla on haasteena organisaatiossa.

Yhden asiakkaan mukaan haasteena jatkuvassa kehityksessä on muutoksista perillä pysyminen. Haastatellun mukaan muutoksista voi olla vaikea pysyä perillä, mikäli tietyt toiminnot eivät olekaan samanlaisia, kuin aluksi oli suunniteltu. Haastateltu koki, että muutoksista tiedottaminen voisi olla hyödyllistä, mutta toisaalta liika viestintä voisi olla myös kuormittavaa.

Osa asiakkaista koki, että jatkuvan kehityksen tuomat muutokset voivat johtaa siihen, että palvelu on käyttäjälle hankalampi käyttää kuin aiemmin. H11 kertoi, ettei koe jatkuvaa kehitystä itsessään haitalliseksi, mutta mikäli palvelu muutetaan kokonaan uudelleenlaiseksi, voi se olla ongelma. Haastatellun mukaan on myös ongelmallista, mikäli kehitys johtaa tiedon häviämiseen palvelussa. H11 kuvaili jatkuvan kehityksen haasteita näin:

On yksi asia kehittää ja toinen asia muuttaa sitä... sä joudut uudelleen opettelee sen työkalun taas, että mistä mä löydän tän ja mistä löytyy tämä. (H11)

## 6.2 Asiakkaiden osallistuminen palvelun kehitykseen

Palvelulähtöisen ajattelutavan mukaan palveluiden kehitykseen osallistuvat sekä palvelun tarjoaja että asiakas. Ajattelutavan mukaan vaihdannassa vaihdetaan aina palveluita ja aineettomia resursseja. Tässä alaluvussa käsitellään asiakkaiden erilaisia mahdollisuuksia osallistua tutkimuksen kohteena olevan palvelun innovaatioon. Tässä alaluvussa käsitellään myös asiakkaiden osallistumisen tuomia hyötyjä, haittoja sekä kehityskohteita.

Kaikkien haastateltujen palvelun kehitykseen osallistuvien työntekijöiden mielestä asiakkaat ovat osa digitaalisen palvelun kehitystä. Myös melkein kaikki asiakkaista kokivat, että asiakkailla on mahdollisuus osallistua palvelun kehitykseen. Toisaalta eri käyttäjäryhmien mahdollisuudet koettiin vaihteleviksi. H10 taas koki, ettei hänellä ole missään nimessä ollut mahdollisuutta osallistua palvelun kehitykseen. Yksi haastateltu kertoi myös, että hänen mielestään hänen edustamansa käyttäjäryhmän mahdollisuudet osallistua kehitykseen jäivät melko kevyiksi.

Haastatellut kehitykseen osallistuvat työntekijät kertoivat, että organisaatio ei lähtökohtaisesti itse halua mitään tai kehittää palveluita omiin tarpeisiinsa, vaan vastaamaan käyttäjien tarpeita. H4 kertoi, että asiakkaat ovat vahvasti mukana suunnittelussa, eikä organisaatio yksin päättä, mitä kehitetään. Haastateltujen mukaan organisaatio suorastaan edellyttää asiakkaiden osallistumista palvelun kehitykseen. Heidän mukaansa palvelun kehittäminen edellyttää vahvaa yhteistyötä eri osapuolien välillä. H4:n mukaan kommunikaatiota käyttäjien kanssa tarvitaan palvelun kehityksessä. Yksi asiakkaista mainitsi, että organisaation tapa ottaa asiakkaat osaksi kehitystä on ollut toimiva.

No me suorastaan edellytetään sitä, eli me ollaan kerrottu se ääneenkin, että mitä sitoutuneempi asianomistaja on, se joka vie sitä tarvetta eteenpäin, niin sitä paremmat mahdollisuudet meillä on onnistua, koska sehän vaatii sitten myös asiakkaan puolelta aikaa ja energiaa ja toimintamallien selvittelyä ja muutoksen läpiviemistä, eli tähän ei ole mitenkään yksin digipalveluiden työtä. (H3)

### 6.2.1 Asiakkaiden mahdollisuudet osallistua palvelun kehitykseen

Kysyttäessä asiakkaiden erilaisista mahdollisuuksista vaikuttaa palvelun kehitykseen esille nousivat etenkin erilaiset palautekanavat, henkilöiden kautta viestiminen, erilaiset tiimit sekä tapaamiset. Kehittäjien ja asiakkaiden kokemukset asiakkaiden vaikutusmahdollisuuksista olivat melko samanlaisia.

Joidenkin haastateltujen mukaan kaikilla asiakkailla on mahdollisuus vaikuttaa palvelun kehitykseen. Osa asiakkaista koki, että heidän edustamansa asiakasryhmän on helppo vaikuttaa palvelun kehitykseen, sillä tämän tutkimuksen kohdeprosessi koskettaa etenkin tuota käyttäjäryhmää. Toisaalta jotkut asiakkaista kokivat, että heidän on vaikeampi osallistua palvelun kehitykseen kuin esimerkiksi muiden edustamien käyttäjäryhmien.

Haastateltujen mukaan helpoin tapa vaikuttaa palvelun kehitykseen on antaa palautetta palvelusta. H5:n mukaan asiakkaita on pyydetty olemaan yhteydessä kehittäjiin mahdollisista kehitysideoista. Hänen mukaansa kehitysideoita voivat antaa kaikki eri käyttäjäryhmät. Myös H2 koki, että asiakkaat voivat vaikuttaa kehitykseen antamalla palautetta jatkuvan palautekanavan kautta. Palautteen ja informaation pyytämistä asiakkailta käsitellään enemmän alaluvussa 6.2.3.

H7 koki, että palvelun kehitys on vuoropuhelua asiakkaiden ja kehittäjien välillä. Hänen mielestään käyttäjät voivat esittää tarpeitaan palvelulle, jonka jälkeen kehittäjät antavat vaihtoehtoja, miten pyyntö voitaisiin toteuttaa. Asiakkaat voivat ottaa yhteyttä kehityksen vetäjään ja esittää omia ideoitaan. Haastatellut kokivat, että hyvä tapa vaikuttaa palvelun kehitykseen on muita palvelua käyttävien henkilöiden kautta.

Haastatellut kertoivat, että asiakkailta on mahdollisuus osallistua palvelun kehitykseen erilaisia keskusteluväyliä hyödyntäen. H3:n mukaan on olemassa sovittuja järjestelmällisiä ja systemaattisia keskusteluväyliä, joita asiakkaat voivat hyödyntää. Asiakkaat voivat tuoda ilmi kehitysideoitaan käytössä olevan palveluportaalin kautta, jonka jälkeen tukijonossa työskentelevät asiantuntijat voivat pohtia idean toteuttamista. Haastateltu kertoi, että jos tietyt tukipyynnöt alkavat toistumaan paljon, tulee asiantuntijoiden ilman asiakkaiden erillistä pyyntöä miettiä, pitäisikö palvelua muuttaa jollakin tavalla. H3 kuvaili asiakkaiden mahdollisuuksia osallistua palvelun kehitykseen näin:

Erilaisia kanavia ja keskusteluväyliä, ihan sellaisia muodollisia, systemaattisia, sovit-  
tuja ja monenlaisia kyselyitähän me myös tehdään yhteisölle, että kysytään että ei jä-  
tetä sitä sen varaan, että tuleeko ihmiset itse nostaneeksi niitä asioita esiin, vaan myös  
aktiivisesti kysellään. (H3)

Yksi tapa on vaikka ihan se, että me kuunnellaan käyttäjien, niin kuin meille tulee tu-  
kipyyntöjä ja sitten jos siellä tietyt asiat alkaa toistua tuhottoman monta kertaa, niin  
sen sijaan, että niistä kirjoitetaan FAQ, usein kysytyt kysymykset, niin meidän pitää  
osata herättää ite se kysymys, että voisko tälle tehdä jonkun teknisen kehityksen tai  
jonkun muutoksen. (H4)

Haastateltujen mukaan organisaatio ei luota pelkästään siihen, että asiak-  
kaat itse ottavat yhteyttä heihin, vaan organisaatio on toteuttanut käyttäjille eri-  
laisia kyselyitä. H2:n ja H4:n mukaan asiakkaat voivat kertoa tarpeitaan myös  
erilaisia lomakkeita hyödyntäen, jonka jälkeen ideoita arvioidaan ja priorisoi-  
daan kokonaisuuden kannalta.

Asiakkaat voivat vaikuttaa palvelun kehitykseen säännöllisissä tapaami-  
sissa. H1 kertoi, että kehittäjät ovat pitäneet asianomistajan kanssa säännöllisiä  
tapaamisia, joissa asiakkaiden tarpeita ja ideoita on käyty läpi.

H3:n mukaan asiakkaat voivat vaikuttaa palvelun kehitykseen erilaisten ke-  
hitysryhmien kautta. Hänen mukaansa yksittäiset käyttäjät tai esimerkiksi johta-  
jat voivat huomata kehityskohteita ja tuoda niitä ohjausryhmien käsittelyyn ja  
priorisoitavaksi, jonka jälkeen ne otetaan esille kehitystyötä suunniteltaessa.  
H2:n mukaan asiakkaat voivatkin osallistua kehitykseen myös olemalla osa oh-  
jausryhmää. Haastatellun mukaan uusien prosessien kehitykseen valitaan ryhmä

ja vastuuhenkilöt, jotka keräävät palautetta käyttäjäryhmältä, jota kehitettävä prosessi koskettaa. H4:n mukaan eri kaikilta eri käyttäjäryhmiltä löytyy edustusta, jotka ovat oman rajapintansa kautta yhteydessä loppukäyttäjiin ja tuovat heidän toiveitaan kuuluviin. Asiakkaat voivat osallistua toisaalta myös olemalla osa tällaista referenssiryhmää. Yksi haastateltu kertoi olevansa osa kehitysryhmää ja koki, että asiakkailla on mahdollisuuksia vaikuttaa palvelun kehitykseen sitä kautta. H4:n mukaan myös yksittäisen käyttäjän esille tuomat virheet palvelussa korjataan, vaikka asia ei olisi tehtävälisellä priorisoituna ohjausryhmän kautta.

H10:n koki, että hänen mielipiteensä ja ideansa eivät olisi vaikuttaneet palvelun kehitykseen. Haastateltu ei myöskään tiennyt, mitä kautta hän voisi antaa palautetta palvelusta, mikäli haluaisi.

No, enpä oikein osaa sanoa, että mihinkä suuntaan rupeisin viestiä laittamaan, että korjatkaa tuo tai tuo asia, että ei ole siihen mitään kanavaa tiedossa. (H10)

## 6.2.2 Asiakkaiden tarpeiden huomiointi palvelussa

Kaikki haastatelluista, paitsi yksi asiakas, olivat sitä mieltä, että palvelu on toteutettu vastaamaan asiakkaiden tarpeita. Haastatellut kokivat, että varsinkin palvelun jatkekehityksessä on toteutettu asiakkaiden tarpeita ja toiveita. Sekä asiakkaat että kehittäjät antoivat myös esimerkkejä toiminnallisuuksista, joita palveluun on kehitetty asiakkaiden toiveiden perusteella. H8 koki, että palvelusta on pyritty tekemään helppokäyttöinen asiakkaiden kannalta.

On tehty vastaamaan asiakkaiden tarpeita ja muutettu sitten sitä myötä kun on jotain palautetta tullut esimerkiksi tietyissä prosessitoteutuksissa tai vaikka käyttöliittymäelementeissä. (H4)

Haastateltujen mukaan asiakkaiden tarpeiden huomioimista helpottaa se, että palvelua kehitetään sisäisesti organisaatiossa. Talon sisäinen kehitys on haasteltujen mukaan joustavampaa. H6 koki, että on helpompaa, kun asioista voidaan keskustella talon sisäisesti. Hänen mielestään palvelua kehittävien henkilöiden kanssa on helppo keskustella asioista, jolloin tarpeet myös huomioidaan paremmin.

Haastatellut olivat myös sitä mieltä, että joitakin asiakkaiden tarpeita voi olla hankala toteuttaa. H5 kertoi, että asiakkailta saattaa tulla esimerkiksi sellaisia toiveita, joita ei teknisistä syistä pystytä vielä toteuttamaan. Palvelun tekninen toiminta voi siis asettaa joitakin rajoitteita toiveiden toteuttamiselle.

Mä väittäisin että suurin osa niistä on pystytty ottamaan huomioon. Toki, niin kuin sanoin, siellä se (palvelun) tekninen toiminta tai toimimattomuus asettaa joitakin rajoitteita. (H5)

H10 koki, ettei palvelua ole toteutettu vastaamaan hänen tai hänen edustamansa käyttäjäryhmän tarpeita. Hän kuitenkin mainitsi, että palvelu on varmasti kehitetty vastaamaan muiden käyttäjäryhmien tarpeita paremmin. Hänen

mielestään palvelun käyttöönotto on vaikeuttanut ja monimutkaistanut hänen omaa osuuttaan prosessissa. Hänen mielestään prosessi oli hänen omalta osaltaan selkeämpi ennen palvelun käyttöönottoa. H10 koki myös, että useiden eri järjestelmien olemassaolo vaikeuttaa työntekoa.

### 6.2.3 Informaation pyytäminen asiakkailta

Haastatellut olivat sitä mieltä, että informaation pyytäminen asiakkailta on tärkeää. H1 kertoi, että informaation saaminen asiakkailta on olennaista palvelun kehityksen kannalta, sillä asiakkailla voi olla keskenään vaihtelevia mielipiteitä asioista. Varsinkin palvelun lähettämästä viestinnästä halutaan informaatiota käyttäjiltä, sillä asiakkailla voi olla toisistaan eroavia mielipiteitä. Informaation selvittämiseen on suunniteltu kyselyä, joka toteutettaisiin asiakkailta.

Jotkut on sellaisia, että ne haluaa joka risahduksesta saada viestin ja jotkut on sellaisia, että ne haluaa vaan tietyistä asioista saada viestiä, ja kun molempia ei voi tehdä, niin niin kuin pitää yrittää löytää se kultainen keskitie ja kysyä. (H1)

Kyseessä olevan prosessin asianomistajat kokivat, että he toimivat informaation välittäjinä kehittäjiä ja loppukäyttäjien välissä. Toisaalta he antavat myös itse palautetta kehittäjille. Myös kehittäjiä puolelta kerrottiin, että asianomistajien kautta loppukäyttäjät voivat välittää informaatiota kehittäjille. Toisaalta loppukäyttäjät voivat olla myös suoraan yhteydessä kehittäjiin. Asiakkaista H11 koki, ettei häneltä ole suorainaisesti pyydetty informaatiota palvelusta muuten, kuin välikäsien kautta. H6 toisaalta mainitsi, ettei kehittäjillä ole välttämättä mahdollisuutta kysyä suoraan mielipiteitä kaikilta käyttäjiltä, sillä käyttäjiä on niin paljon. H5 kertoi, että eri käyttäjäryhmien johtohenkilöstöä on ohjeistettu olemaan yhteydessä prosessin asianomistajiin, jotka välittävät tiedon eteenpäin kehittäjille, mikäli joitakin ideoita tai kehityskohteita ilmenee. H8 kertoi, että palaute, jonka kanssa hän on ollut tekemisissä, on tullut hyvin vaihtelevaa kautta.

Tietysti me ollaan tässä (yksikössä) semmoinen välipalikka, että otetaan sitä palautetta myös niiltä muilta käyttäjiltä ja viedään sitten sinne ryhmään. (H6)

Asiakkaita on ohjeistettu olemaan pääsääntöisesti yhteydessä kehittäjiin sähköpostitse. Toisaalta asiakkaille on kerrottu myös, että he voivat myös mennä suoraan puhumaan informaation keräämisestä vastaaville työntekijöille. H9 koki, että palautetta voi antaa suoraan keskustelemalla henkilöiden kanssa myös vähemmän virallisissa tilanteissa.

Haastatellut kertoivat, että asiakkailta tullut palaute kirjataan yhteen tiedostoon, josta palaute viedään eteenpäin kehittäjille. Palautetta käsittelevät henkilöt kertoivat, että ennen kuin palaute ja kehitysideat välitetään kehittäjille, karsitaan käsittelijöiden mielestä huonot ideat ensiksi pois. Yksi palautetta käsittelevä henkilö sanoi, että rajaa pois ideat, joita ei hänen mielestään pystytä teknisesti toteuttamaan.

Haastatellut mainitsivat myös säännölliset yhteiset tapaamiset tilanteiksi, jossa informaatiota voi antaa. H9 kertoi, että varsinkin palvelun käyttöönoton alkuvaiheessa oli tapaamisia, joissa oli mahdollisuus kertoa omia kokemuksiaan palvelun käytöstä ja kysyä kysymyksiä. Haastateltu koki tämän toimivaksi ratkaisuksi, sillä ihmisten oli helppo kertoa omia mielipiteitään. Säännöllisissä tapaamisissa saatu informaatio kirjataan ylös aiemmin mainittuun dokumenttiin, josta se viedään eteenpäin kehittäjille.

Haastatellut kokivat, ettei informaation saamiseksi ole toteutettu systemaattisia kyselyitä. H4 kertoi, ettei hän erikseen pyydä asiakkailta informaatiota, sillä sitä tulee pyytämättäkin niin paljon. Hänen mukaansa asiakkaille on kerrottu, että he voivat milloin tahansa olla itse yhteydessä palautteen osalta.

Yksi asiakkaista koki, ettei häneltä ole pyydetty informaatiota koskien palvelua. Toisaalta haastateltu myös mainitsi, että on itse saattanut ohittaa mahdolliset kyselyt.

Ei minun mielestä koskaan ole sellaista kysytytkään. Että en ole ainakaan tai sitten olen ohittanut sen, jos on jotakin sen kaltaisia sähköposti- tai muita kyselyitä tullut mutta ei varsinaista palautetta ole kysyty. (H10)

## 6.2.4 Palvelun testaaminen asiakkailla

Mahdollisuudet palvelun testaamiseen koettiin vaihteleviksi haastateltujen kesken. Myös kehittäjät kertoivat, että testaamisen mahdollisuus riippuu siitä, mikälainen prosessi on kyseessä. Toisaalta H4 kertoi, että palvelun testaamista edellytetään, ennen kuin palvelu menee tuotantoon.

Haastatellut kertoivat, että palvelusta löytyy testiympäristö, jossa palvelun testaus toteutetaan. Kun palveluun kehitetään uusia ominaisuuksia, ne viedään ensiksi testiympäristöön, jossa asiakkailla on pari viikkoa aikaa testata palvelua ja antaa palautetta siitä. Tämän jälkeen palvelun uusi versio julkaistaan kaikille käyttöön.

Me ollaan tavallaan se testiryhmä tässä, että meillä on oikeudet sinne testipuolelle ja aina kun tulee jotain uusia ominaisuuksia, niin se ajetaan ensin sinne testiympäristöön ja meille annetaan pari viikkoa leikkiaikaa käydä sitä läpi että toimiiko ne nyt ja pitääkö sinne tehdä jotain korjauksia. (H6)

Asiakkaat, jotka kuuluvat prosessin pääkäyttäjärühmään kokivat, että heillä on ollut mahdollisuus testata palvelua ja antaa siitä palautetta ennen käyttöönottoa. H7 kertoi toisaalta, että testaaminen riippuu myös paljon siitä, onko itsellä riittävästi aikaa osallistua testaukseen.

Ainakin alkuvaiheessa oon itsekin osallistunut siihen testaukseen ja itseasiassa onhan siellä olemassa se testiversio, missä näitä sitten kun taas jotain kehitetään ja muutetaan, niin ne testataan siellä, mutta riippuu vähän omasta ajankäytöstä, että kuinka paljon niihin ehtii niihin testaamisiin osallistumaan. (H7)



Asiakkaat, jotka kuuluvat muihin käyttäjäryhmiin kokivat, että palvelu oli kehitetty jo melko pitkälle, kun he alkoivat käyttämään sitä. Haastatellut kokivat myös, ettei heillä ollut mahdollista testata palvelua, vaan alkoivat suoraan käyttämään sitä. H9 kuitenkin koki, että hänen oli mahdollista antaa myös pidemmälle kehitetystä palvelusta palautetta käytön aloitettuaan. H1 kertoi, että mikäli kyseessä on prosessi, jossa loppukäyttäjät ovat enemmän mukana, on heillä myös mahdollisuus testata palvelua.

### 6.2.5 Asiakkaiden osallistumisen jatkuvuus

Haastatellut kokivat, että asiakkaiden osallistuminen palvelun kehitykseen on ollut jatkuvaa. H8 koki, että palvelun kehittäminen asiakkaiden kanssa on jatkuvaa ja kehityksessä pyritään jatkuvasti löytämään ratkaisuja asiakkaiden ongelmiin. H9 kertoi, että organisaatiossa käytössä olevaan kehitysmalliin kuuluu jatkuva palautteen kerääminen asiakkailta. Toisaalta H2 mainitsi, että välillä jonkin ryhmän osallistuminen kehitykseen tietyllä tavalla voi olla määräaikaista. Tämän jälkeen asiakkailta on kuitenkin mahdollisuus esittää omia näkemyksiään palvelusta milloin tahansa, jolloin osallistuminen on jatkuvaa. Myös H5 kertoi, ettei osallistuminen ole esimerkiksi testauksen osalta välttämättä jatkuvaa, mutta kehitysideoita palvelusta voi antaa jatkuvasti.

No sanoisin että kyllä se on (jatkuvaa). Harva tuote tai palvelu mitä meillä on on pysytty tekemään niin, että se olis vaan heitetty ilmoille ja se on siinä. (H4)

No sinäänsä joo, ei sillä tavalla pilotoinnin ja testauksen osalta ei, mutta sitten taas kun ne voi jatkuvasti tuoda niitä kehittämisideoita, niin siinä mielessä se on jatkuvaa. (H5)

Kehitykseen osallistuvien työntekijöiden mukaan asiakkailta suorastaan toivotaan jatkuvaa osallistumista. Heidän mukaansa suurin osa kehitysideoista tulee asiakkailta, jolloin asiakkaiden jatkuva osallistuminen on olennaista palvelun jatkokehityksen kannalta.

On kyllä (jatkuvaa). Kanavat ovat auki ja suorastaan toivotaan että tulis sitä palautetta. (H3)

Useat haastatellut mainitsivat säännölliset tapaamiset mahdollisuuksiksi jatkuvaan osallistumiseen. Toisaalta H6 koki, että mitä pidemmälle palvelun kehityksessä mennään, niin sitä harvemmin tapaamisille on tarvetta.

### 6.2.6 Asiakkaiden osallistumisen hyödyt ja haitat

Kaikki haastatellut kokivat asiakkaiden osallistumisen palvelun kehitykseen merkitykselliseksi. Varsinkin palvelua kehittävän organisaation työntekijät kokivat asiakkaiden osallistumisen kehitykseen olevan erityisen tärkeää. H4:n mukaan asiakkaiden osallistuminen kattaa vähintään puolet onnistuneen palvelun kehityksestä. Toisaalta haastateltu kertoi myös, että on olennaista, että osallistuva asiakas on oikeasti kiinnostunut palvelun kehittämisestä ja myös valmis

mukauttamaan omaa ajatteluaan. H2 kuvaili asiakkaiden osallistumisen merkitystä palvelun kehityksen kannalta näin:

Äärimmäisen tärkeää on se asiakkaiden osallistuminen siihen kehitykseen ja testaukseen ja toki myös palvelun pyörittämiseen. (H2)

Haastatellut kokivat etenkin asiakkailta saadun palautteen olevan merkityksellistä, sillä ilman sitä palvelua ei osata kehittää asiakkaiden tarpeiden mukaiseksi. Myös asiakkaat kokivat, että palautteen antaminen on hyödyllistä, sillä kehittäjillä ei ole tietoa heidän oikeista tarpeistaan ilman sitä.

H9:n mukaan palvelun kehittäminen asiakkaita hyödyttäväksi osallistamisen avulla myös sitouttaa asiakkaita käyttämään palvelua. Myös H11 koki, että palvelua ymmärtää paremmin, kun sen kehityksessä on saanut olla mukana.

Haastatellut kokivat asiakkaiden osallistumisen palvelun kehitykseen hyödyllisenä. H10 koki, ettei hänellä ole ollut mahdollisuutta itse osallistua palvelun kehitykseen, mutta kertoi kokevansa, että asiakkaiden osallistaminen olisi hyödyllistä. Haastatellut kokivat erityisen hyödyllisenä informaation saamisen asiakkailta, sillä asiakkaat ovat omien tarpeidensa asiantuntijoita. Haastatelluista sekä kehittäjät että asiakkaat kokivat, että kuuntelemalla asiakkaita palvelusta saadaan parhaiten asiakkaita palveleva. H2 korosti myös jokaisen eri asiakasryhmän huomioimista hyödyn saavuttamiseksi. Myös H5 mainitsi eri asiakasryhmien kuuntelemisen olevan tärkeää asiakastyytyväisyyden saavuttamisen kannalta. Kehitykseen osallistuneet asiakkaat kokivat myös osallistumisen olleen hyödyllistä.

Kun itse pääsi heti sieltä alkuvaiheesta jo mukaan siihen suunnitteluun ja kehittämiseen niin oon kokenut sen kyllä älyttömän hyödylliseksi. (H7)

Haastatellut kokivat asiakkaiden osallistumisen kehitykseen tuovan enemmän hyötyjä kuin haittoja. Asiakkaiden osallistumiseen liittyvä negatiivinen puoli, joka toistui eniten vastauksissa, on se, etteivät kaikki asiakkaiden toiveet ole järkeviä. Kaikkien asiakkaiden toiveiden toteuttaminen ei haastateltujen mukaan hyödytä kehittäjiä, eikä muita asiakkaita. Sekä palvelun kehittäjät että asiakkaat olivat sitä mieltä, että palvelua ei voi kehittää aina sellaiseksi, kuin asiakkaat haluavat, vaan kehityksessä tulisi säilyttää tasapaino. H1:n mukaan asiakkaiden palautetta ja ideoita tulisi tarkastella suodattimen läpi, sillä hän kokee, etteivät asiakkaiden kaikki toiveet ole järkeviä. H4 koki, että välillä voisi olla hyödyllistä miettiä, voisiko asiakkaiden toimintatapoja muuttaa jollakin tavalla sen sijasta, että digitaalisia prosesseja muokataan. H6:n mukaan palvelun kehityksessä tulisi säilyttää pitkän tähtäimen visio, eikä toteuttaa asiakkaiden kaikkia toiveita, jos ne voi myöhemmin toteuttaa järkevämmällä tavalla.

H8 koki, että kehitys on usein sujuvampaa, jos palvelusta kehitetään ensiksi ensimmäinen versio, jonka jälkeen asiakkailta kysytään palautetta. Hänen mukaansa asiakkaiden liiallinen osallistaminen suunnitteluun voi johtaa siihen, ettei eriävien mielipiteiden vuoksi saada mitään aikaiseksi. Myös toinen asiakkaista

mainitsi, ettei kompromissin toteuttaminen välttämättä miellytä yhtään asiakasryhmää.

H11 koki, että kehitykseen osallistumisen negatiivinen puoli on asiakkaan kannalta se, että kehitykseen osallistumiseen menevä aika on pois muista työtehtävistä.

### 6.2.7 Asiakkaiden osallistumisen kehittäminen

Haastatelluilta kysyttiin, voitaisiinko asiakkaiden mahdollisuuksia osallistua palvelun kehitykseen kehittää jollakin tavalla paremmiksi. Suurin osa haastatelluista oli sitä mieltä, että asiakkaiden mahdollisuuksia pystyttäisiin varmasti kehittämään paremmiksi tulevaisuudessa. Haastateltujen mukaan nimenomaan yhteistyössä tehtävää kehitystä voisi parantaa tulevaisuudessa. Toisaalta myös resurssipula koettiin tällä hetkellä haasteeksi jatkuvalla innovaatiolle ja asiakkaiden osallistamiselle.

Ainut on vaan se, että toivottavasti heillä se resurssipula helpottuu, että sitten olis heidänkin enemmän aikaa ja silleen, niin se on nyt on ehkä ainut mikä voisi olla paremmin. (H6)

Useat haastatellut mainitsivat, että jonkinlainen yleinen palautekanava, jonne kaiken palautteen pystyisi laittamaan, voisi olla hyödyllinen. Haastatellut eivät kuitenkaan olleet varmoja, toimisiko tällainen käytäntö käytännössä, sillä palautetta tulee niin paljon.

Myös osallistumisen jatkuvuuden kehittäminen mainittiin useissa haastateluissa. H2 koki, että esimerkiksi toistuva kysely voisi olla hyvä tapa selvittää asiakkaiden mielipiteitä. Myös H3 koki, että automatisoitu matalan kynnyksen palautteenkeräys voisi olla toimiva ratkaisu.

Ei aina osallistuteta tarpeeksi ja varmasti on tässä meidänkin hankkeessa parantamisen varaa. Ja mä toivon, että nyt kun saadaan se kysely aikaseksi, jota voidaan toistaa säännöllisin ajoin niin se toisi sitä jatkuvuutta siihen. (H5)

Sekä asiakkaat että kehittäjät mainitsivat, että olisi hyvä varmistaa, että osallistumismahdollisuuksista tiedotetaan riittävän hyvin, jolloin halukkaat pääsevät osallistumaan kehitykseen ja asiakkaita saadaan mukaan kehitykseen mahdollisimman monipuolisesti. H9 oli kokenut oman osallistumisensa jääneen melko kevyeksi ja olisikin toivonut, että kaikilla eri asiakasryhmillä olisi ollut yhtä hyvät mahdollisuudet osallistua kehitykseen.

H11 koki, että asiakkaiden osallistamisen negatiivinen puoli voi olla sen viemä aika asiakkaan muista työtehtävistä, minkä vuoksi hän pohti myös, pitäisikö kaikkia asiakkaita pyrkiä osallistamaan kehitykseen, vai pelkästään sellaisia asiakkaita, joita kehitys kiinnostaa.

H10 ei itse ollut osallistunut palvelun kehitykseen ja koki, että paras tapa osallistua olisi olla yhteydessä suoraan johonkin henkilöön, jolloin tiedon voi kokea menevän perille. Myös yksi kehittäjistä toi esille sen, että organisaatio voisi

tiedottaa paremmin myös yksittäisen käyttäjän mahdollisuuksista oikeasti vaikuttaa palvelun kehitykseen lähestymällä itse heitä.

Paras ehkä olis, jos vois kertoa jollekin henkilölle suoraan, että tällöinen toiminnallisuus olis tarpeellista, että semmisiin kyselyihin vastaaminen tai viestien kirjoittelu, niin se sitten tuntuu vähän siltä, että se jää sinne mahdollisesti jonnekin arkistoon vaan se mielihvide. (H10)

### 6.2.8 Asiakkaiden rooli kehityksessä

Palvelulähtöisessä ajattelussa palvelun tarjoajan ja asiakkaan välinen ero ei ole selkeä, sillä myös asiakkaat osallistuvat omilla resursseillaan palveluiden kehitykseen. Haastattelukysymyksissä palvelun käyttäjiin viitattiin termillä asiakas, mikä herätti useissa haastateltavissa kysymyksen siitä, kuka oikeastaan on tämän palvelun asiakas.

Haastateltavat pohtivat sitä, onko palvelun asiakas asianomistaja, jonka alan prosessi on kyseessä, vai loppukäyttäjät, jotka käyttävät palvelua omassa työssään. Monet asiakkaista ja loppukäyttäjistä eivät osanneet määritellä selkeästi omaa rooliaan palvelun kehityksessä. Monet asiakkaista kokivat olevansa niin vahvasti kehityksessä mukana, etteivät tienneet, ovatko he palvelun asiakkaita itse.

Toisaalta palvelun tarjoajan puolella työskentelevät työntekijät kokivat, että asiakkaiksi voidaan lukea kaikki asianomistajasta ja hänen edustamastaan yksiköstä jokaiseen yksittäiseen palvelun käyttäjään.

## 6.3 Personointi

Personoinnilla tarkoitetaan palvelun mukauttamista asiakkaalle sopivaksi. Personoinnin nähdään olevan yksi keskeisistä asioita palvelulähtöisessä ajattelussa ja sen avulla voidaan kehittää asiakkaille sopivampia palveluita. Haastatellut kokivatkin palvelun personoinnin olevan useammin hyödyllistä, kuin haitallista.

Haastateltujen kokemukset palvelun personoinnin mahdollisuuksista olivat vaihtelevia. Osa haastatelluista koki, että palvelun personointi on teknisesti mahdollista, kun taas osan kokemus oli, ettei palvelua ole teknisestä näkökulmasta mahdollista personoida asiakkaille.

Palvelun tekniseen kehitykseen osallistuvat työntekijät kertoivat, että palvelun personointi on teknisestä näkökulmasta tällä hetkellä mahdollista. Haastateltujen mukaan palvelua personoidaan eri käyttäjärooleille sopivaksi, mutta yksilötason personointia palvelussa ei ole mahdollista toteuttaa. H1 kertoi, että palvelussa on pyritty siihen, että tiettyä roolia edustava henkilö näkisi vain itselleen olennaisen informaation palvelussa. Toisaalta palvelua on mahdollista personoida jonkin verran myös eri tiedekuntien välillä riippuen tiedekunnan rakenteesta.

Suurin osa haastatelluista asiakkaista kokivat, että personointi voisi olla hyödyllistä, sillä asiakkailla voi olla erilaisia mielipiteitä ja tarpeita. Etenkin mahdollisuus viestinnän personointiin nousi haastatteluissa esille ja koettiin, että se voisi olla hyödyllinen ominaisuus tulevaisuudessa. Personoinnin koettiin myös selkeyttävän ja helpottavan palvelun käyttöä, sillä silloin näkisi vain itselle olennaisen informaation. Itselle turhien ominaisuuksien ja tiedon karsiminen voisi haastatelluista olla hyödyllistä. H1 kuvaili personoinnin mahdollisuuden tärkeyttä tällä tavalla:

Kyllä se on sellainen asia, mihin pitää jossain vaiheessa puuttua, että nyt se ei palvele sitä tarkoitusta, että käyttäjät tavallaan hukkuu sellaiseen viestitulvaan, että hyvä tarkoitus menee hukkaan, jos sieltä tulee liikaa sitä viestiä. (H1)

Osa haastatelluista kertoi, että palvelun tarkoituksena on yhtenäistää organisaation toimintaa ja prosesseja, minkä vuoksi palvelun personointi ei ole mahdollista tai toivottavaa. Haastatellut kertoivat prosessien ja toimintatapojen yhtenäistämisen olevan resurssiviisaampaa. Osa asiakkaista myös koki, ettei personointi hyödyttäisi heitä, eivätkä haluaisi personoida palvelua itselleen sopivaksi. H9 kertoi, että hänen mielestään tärkeintä on, että palvelu on selkeä ja helppo käyttää. Haastatellut kuvailivat personoinnin mahdollisuuden puuttumista esimerkiksi näin:

Pyritään siihen että mentäis mahdollisimman yhdenmukaisilla prosesseilla, koska silloin se helpottaa toimintaa. (H3)

Tän yksi tavoite on että saadaan yhtenäistettyä prosesseja niin siinä mielessä joo ei. (H5)

## 6.4 Arvon muodostuminen

Palvelulähtöisessä ajattelutavassa arvon nähdään syntyvän arvon yhteisluonnin prosessissa, mihin osallistuvat sekä palvelun tarjoaja että asiakkaat. Todellisen arvon nähdään määrittelevän aina asiakas ja palvelun tarjoaja voikin luoda vain mahdollisuuksia arvonluonnille. Arvon yhteisluonnin prosessissa syntynyt arvo voi olla positiivista tai negatiivista, jolloin jokin asia on johtanut arvon laskemiseen.

Kysyttäessä haastatelluilta siitä, minkälaista arvoa tutkimuksen kohteena oleva palvelu heille tuo, haastatellut kokivat palvelun tuovan enimmäkseen positiivista arvoa. Joidenkin asioiden koettiin kuitenkin vaikuttaneen arvon laskemiseen. Tämän alaluvun ensimmäisessä luvussa käsitellään palvelun tuomaa positiivista arvoa, jonka jälkeen kerrotaan haastateltujen kokemuksia arvon laskeamisesta. Viimeisessä alaluvussa käsitellään asiakkaiden osallistumisen vaikutusta arvonluontiin.

### 6.4.1 Positiivinen arvo

Suurimmaksi osaksi haastatellut kokivat palvelun tuovan heille positiivista arvoa helpottamalla heidän työskentelyään. Taulukossa 4 on koottuna positiivista arvoa tuovat asiat, jotka ilmenivät haastatteluissa. Haastatellut digipalveluiden työntekijät kertoivat saaneensa paljon positiivista palautetta asiakkailta ja siten arvioivat palvelun tuovan positiivista arvoa asiakkaille. Haastatellut kertoivat palvelun saaneen aluksi vastustusta joissakin tiedekunnissa, mutta on käyttökokemusten myötä tuonut myös positiivista arvoa heille.

Ainakin palautteen perusteella mitä on saatu niin se kovasti positiivista on ollut. (H1)

Vastustus muutamassa tiedekunnassa oli kovaa, että ei taas yks uusi järjestelmä, että ei ja nyt kummastakin näistä kahdesta tiedekunnasta on kuulunut, että onpa tämä hyvä, että ihan turhaan me alussa silloin moitittiin, että kyllä mä uskon että tää on nimenomaan näiden käyttökokemusten myötä tuonut sitä positiivista arvoa. (H5)

Palvelun käyttäjät kokivat palvelun etenkin helpottaneen heidän työskentelyään aikaisempaan verrattuna. Haastatellut kertoivat aikaisemman toimintatavan olleen hitaampi ja työläämpi. Toisaalta yksi haastatelluista koki, että aikaisempi toimintatapa oli hänen edustamalleen roolille huomattavasti yksinkertaisempi ja tämän palvelun vaikeuttaneen hänen työskentelyään jonkin verran.

Työkalu kokonaisuudessaan on helpottanut moniakin asioita, että sen takia se otettiin käyttöön. Se on automatisoinut viestintää ja tuonut ne yhteen paikkaan kaikkien nähtäville. (H6)

Positiivisena asiana nähtiin etenkin viestinnän helpottuminen ja läpinäkyvyys. Haastatellut mainitsivat positiivisena asiana sen, että viestintä on siirtynyt yhteen paikkaan ja sen on siellä kaikkien nähtävillä. Hyvänä puolena palvelussa nähtiin myös läpinäkyvyys, minkä ansiosta prosessin eri osapuolet voivat selkeästi nähdä, missä vaiheessa prosessi on menossa, mikä vähentää turhaa odottelua. Useat haastatellut kokivat myös muistinvaraisen tiedottamisen ja toiminnan vähenemisen positiivista arvoa tuovaksi asiaksi. Tiedon dokumentoitumisen palveluun koettiin myös olevan hyödyllistä, sillä tieto ei katoa.

Haastatellut kokivat palvelun myös erittäin helppokäyttöiseksi ja sen lisäksi palvelun tuomaa positiivista arvoa. Helppokäyttöisen palvelun koettiin myös tehostavan työskentelyä. Tehokkaamman työskentelyn taas koettiin nopeuttavan työskentelyä ja siten säästävän henkilökunnan työaika. Työskentelyn nopeutumisen kerrottiin myös johtavan luonnollisesti prosessin nopeampaan läpiviemiseen, mikä hyödyttää kaikkia prosessiin osallistuvia osapuolia. H6 kertoi, että työskentelyn nopeutuminen heijastuu positiivisena asiana myös muille käyttäjille. H4 koki myös, että työskentelyn nopeutuminen voi johtaa parempaan palveluun prosessin muita osapuolia kohtaan, kun työaika on käytettävissä enemmän. Työskentelyn nopeuttamisen ja manuaalisen työskentelyn vähenemisen koettiin myös vapauttavan ihmisten työaika mielekkäämpiin työtehtäviin, kuten ihmisten väliselle vuorovaikutukselle. Työskentelyn ja prosessin

läpiviemisen nopeutumisen nähtiin yhtenä tärkeimmistä asioista, johon palvelun käyttöönotto on johtanut.

Ajansäästö siinä on ihan merkittävä ja se toivottavasti näkyy sitten jollakin tavalla, no ainakin nopeutuneena palveluna, mutta myös mahdollisesti parempana palveluna, kun niitä asioita pyörittävillä henkilöillä on aikaa tehdä asioita huolellisemmin. (H4)

Tehostaa toimintaa ja tosiaan vapauttaa ihmisten aikaa ja energiaa esimerkiksi vuorovaikutukseen tai sellaisiin, mihin sitä inhimillistä osaamista ja ymmärrystä, ei sellaisiin jotka pystyy it:llä hoitamaan. (H3)

Palvelun tuoma toiminnan automatisointi koettiin haastateltujen keskuudessa myös positiivista arvoa tuovaksi asiaksi. Etenkin viestinnän automatisoinnin koettiin olevan hyödyllistä, sillä se vähentää tarvetta muistinvaraiselle toiminnalle ja siten vähentää myös inhimillisiä virheitä. Myös läpinäkyvyyden kerrottiin auttavan vähentämään muistinvaraista toimintaa. Automatisaatio on myös auttanut vähentämään murehtimista siitä, onko muistanut viestiä kaikille prosessin osapuolille. Automaattisen prosessikulun kerrottiin myös parantavan toiminnan laatua, kun tieto kulkee aina perille asti. Palvelun koettiin myös lisänneen viestintää eri osapuolten välillä, kun palvelu auttaa ylittämään eri käyttäjien rajapintoja.

No kyllä se tavallaan just se viestinnän automatisointi. Nyt hyvä puoli on siinä, että se automaattisesti lähettää sen viestin kaikille, että en oo sen jälkeen murehtinut siitä, että eikö tieto olisi mennyt perille. (H6)

Kun se menee sen vakioprosessin kautta sen prosessin ohjaamana, niin prosessin laatu paranee, että asioita ei tipu vaiheiden väliin ja siitä ei niin kuin sillain tarvii huolehtia. (H2)

Tiedon läpinäkyvyys nousi keskeiseksi positiivista arvoa tuovaksi tekijäksi useassa haastattelussa. Läpinäkyvyyden koettiin osaltaan tehostavan toimintaa sekä helpottavan viestintää. Läpinäkyvyyden koettiin tehneen prosessista myös luotettavamman, kun kaikki tieto on prosessin jokaiselle osapuolelle näkyvillä sekä dokumentoituna järjestelmään.

Se on läpinäkyvä, tiedän koko ajan missä se prosessi on menossa. Sitten se vähentää hirveen paljon sellaista muistinvaraista toimintaa. (H8)

Mun mielestä sekin on vaan hyvä asia, että tulee näkyväksi ne kohdat, mitkä on ehkä aikaisemmin ollut sellaisia, mitkä on vaan tehty, että mistä näkyy vain se koko laitoksen tai tiedekunnan kulttuuri, että jotkut tietyt asiat on voinut aikaisemmin mennä läpi, mutta nyt kun se (palvelu) on ja se kulkee sen prosessin läpi, niin sieltä ei voikaan oikoa ihan miten tahansa. (H9)

TAULUKKO 4 Positiivista arvoa tuovat asiat palvelussa

| Positiivista arvoa tuova ominaisuus | Seuraus ominaisuudesta   |
|-------------------------------------|--|
| Läpinäkyvyys                        | - Vähentää muistinvaraista toimintaa<br>- Tehostaa toimintaa<br>- Helpottaa viestintää<br>- Kaikilla on pääsy informaatioon<br>- Tiedon luotettavuus paranee                               |
| Helppokäyttöisyys                   | - Työnteon helpottuminen   |
| Työnteon nopeutuminen               | - Prosessin läpivienti nopeutuu<br>- Vähentää turhaa odottelua<br>- Parantaa palvelua<br>- Vapauttaa työaika mielekkäämpiin työtehtäviin<br>- Rahan säästyminen                            |
| Automatisaatio                      | - Vähentää tarvetta muistinvaraiselle toiminnalle<br>- Vähentää inhimillisiä virheitä<br>- Vie tiedon perille asti aina<br>- Parantaa prosessin laatua<br>- Vähentää asioista murehtimista |
| Viestinnän helpottaminen            | - Kaikki viestintä tapahtuu yhdessä järjestelmässä<br>- Viestintä dokumentoituu<br>- Lisää viestintää eri osapuolten välillä   |

#### 6.4.2 Negatiivinen arvo

Arvon yhteisluonnin prosessi voi johtaa arvon yhteistuhomiseen, mikä tarkoittaa sitä, että vähintään yhden toimijan osalta prosessi johtaa arvon laskemiseen. Arvon yhteistuhomisen prosessissa voi siis syntyä negatiivista arvoa.

Suurimmaksi osaksi haastatellut kokivat tutkimuksen kohteena olevan palvelun tuoneen heille pääasiassa positiivista arvoa. Monet haastatelluista kertoivatkin, etteivät keksi asioita, jotka olisivat johtaneet arvon tuhoutumiseen ja negatiivisen arvon syntymiseen.

En keksi negatiivisia asioita. (H3)

No vaikee sanoa mitään negatiivista ainakaan omasta näkökulmasta. (H4)

Jotkut haastatelluista kokivat, että organisaatiossa on käytössä jo niin monta järjestelmää, että jo palvelun käyttöönotto itsessään edesauttaa negatiivisen arvon muodostumista. Useiden eri järjestelmien käytön koettiin johtavan tilanteeseen, jossa käyttäjien täytyy aina ensiksi miettiä, missä järjestelmässä mikäkin asia hoidetaan. Joissain haastatteluissa myös ilmeni, että haastateltujen täytyi muistella, mitä eri toiminnallisuuksia ja prosesseja tutkimuksen kohteena olevassa järjestelmässä olikaan.



Jotkut digipalveluiden työntekijöistä kokivat, että palvelun käyttöönoton vastustaminen asiakkaiden puolelta oli vain yleistä lomakevastaisuutta, eikä liittynyt juuri tämän palvelun toimintaan. H4 koki, että jotkut ihmiset voivat vastustaa muutosta yleisesti sekä uuden oppimista.

Jossain vaiheessa tuli niiltä (käyttäjiltä), että kun pitää täytellä lomakkeita, että se oli ehkä tällaista yleistä lomakevastaisuutta. (H7)

Sekä palvelun kehittäjät että asiakkaat kokivat, että kehityksen hitaus on vaikuttanut arvon muodostumiseen negatiivisella tavalla. Palvelun kehityksen hitauden koettiin johtuneen resurssien puutteesta organisaatiossa. H1 koki, ettei tämä asia ole aiheuttanut mitään varsinaista ongelmaa vielä, mutta voisi vaikuttaa arvonluontiin negatiivisesti tulevaisuudessa. Haastateltujen mukaan kommunikointi asiakkaiden ja kehittäjien välillä auttaa kuitenkin tällaisessa tilanteessa. Yksi asiakkaista koki, ettei kehityksen hidastuminen ole vaikuttanut negatiivisesti arvon muodostumiseen, sillä sen syistä on kommunikoitu hyvin.

Haasteena on meidän digipalveluiden resurssien vähyys, niin me ei ole saatu toimitettua sitä tahtia, mitä asiakkaat olis halunnu, ei niin että se olis aiheuttanut mitään varsinaista ongelmaa vielä. (H1)

Jotkut haastatelluista kokivat, ettei palvelu ole tuonut heidän edustamalleen käyttäjäryhmälle yhtä paljon positiivista arvoa kuin joillekin toisille käyttäjäryhmille. He kuitenkin kokivat, että palvelu on varmasti tuonut positiivista arvoa muille käyttäjäryhmille.

H10 koki, että palvelu on vaikeuttanut hänen työskentelyään aiempaan toimintatapaan verrattuna. Hän koki palvelun kaavamaiseksi ja työlääksi käyttää. Hänen mukaansa palvelu ei välttämättä ole helpottanut yksittäisen käyttäjän työtä ollenkaan, vaikka onkin voinut helpottaa prosessin läpiviemistä suuremmassa mittakaavassa.

Ei se oikein millään tavalla ole sitä (yksittäisen käyttäjän) työtä helpottanut tai selkiyttänyt. (H10)

Yksi haastatelluista ei ollut varma, miten kyseessä oleva prosessi on toteutettu ennen palvelun käyttöönottoa. Hän koki, että mikäli prosessia ei ole sellaisenaan ollut ennen palvelun käyttöönottoa, niin palvelun käyttö lisää vain käyttäjien työtä.

Jos tätä prosessia ei ollut aikaisemmin, niin sittenhän se on vain lisää työtä. (H11)

Vaikka manuaalisen työn vähentyminen nähtiin positiivisena asiana haastateltujen keskuudessa, tuotiin haastatteluissa esille myös näkökulma, jossa se voisi johtaa negatiivisen arvon syntymiseen. Yksi haastatelluista koki, että jotkut saattaisivat pelätä omien työtapojen ja -prosessien liiallista muuttumista ja pelätä tulevansa korvatuksi pelkällä teknologialla.

### 6.4.3 Asiakkaiden osallistumisen vaikutukset arvonluontiin

Haastatelluilta kysyttiin, miten he kokevat asiakkaiden osallistumisen palvelun innovaatioon vaikuttaneet siihen, minkälaista arvoa palvelu tuo heille. Suurin osa vastaajista koki, että asiakkaiden osallistuminen palvelun innovaatioon on lisännyt positiivista arvoa, jota palvelu heille tuo. Taulukkoon 5 on koottu haastatteluissa ilmenneet asiakkaiden osallistumisen vaikutukset arvonluontiin.

H2 koki, että asiakkaiden osallistuminen on olennaista koko jatkuvan innovaation ja ketterän kehityksen prosessin mahdollistamiseksi. Hän koki, että ilman asiakkaiden osallistumista koko prosessia ei pystytä toteuttamaan. Siten hänen mielestään asiakkaiden osallistuminen on olennaista positiivisen arvon luomiseksi. Hän koki myös, että asiakkaiden osallistuminen innovaatioon lisää positiivista arvoa, jota palvelu tuo.

Sekä digipalveluiden työntekijät että asiakkaat kokivat, että on hyödyllistä, että asiakkaat pääsevät itse osallistumalla palvelun kehitykseen vaikuttamaan siihen, minkälainen palvelusta tulee. Tämän koettiin myös lisäävän palvelun tuomaa positiivista arvoa, kun palvelusta tulee asiakkaille sopiva. Palvelun toteuttamisen asiakkaille sopivaksi koettiin myös tuovan organisaatiolle lisää arvoa.

Näinhän se pitää olla, että lähtökohtana on ne aidot tarpeet ja haasteet, joihin niitä ratkaisuja sitten haetaan, että ihan varmasti tuo organisaation kannalta lisää arvoa. (H3)

Ei nyt sanota näin, että tehdään ihan mitä ne haluaa, vaan että aika paljon ne saa vaikuttaa siihen, että miten asiat menee, niin totta kai se vaikuttaa positiivisesti, ettei vain ole, että tässä on tamminen järjestelmä, jota te alatte käyttämään ja koittakaa sopeutua, vaan ehkä on yritetty kääntää sitä just toisinpäin, että se on mun mielestä toiminut aika älyttömän hyvin. (H1)

Asiakkaiden osallistumisen palvelun innovaatioon koettiin lisäävän palvelun tuomaa positiivista arvoa myös sen vuoksi, että asiakkailla on tietämystä omasta työstään sekä tarpeistaan paremmin kuin digipalveluiden työntekijöillä. Haastatellut kokivat, että asiakkailta tarvitaan etenkin informaatiota palvelun kehittämiseksi sellaiseksi, että se palvelee asiakkaita. H2 koki, että ilman asiakkailta saatua informaatiota, olisi suorastaan mahdotonta kehittää palvelua. Hänen mukaansa asiakkaat myös määrittelevät lopullisen arvon, minkä vuoksi on tärkeää, että palvelusta tulee asiakkaita parhaiden palveleva.

Ei ilman niin syvää kontekstittietämystä pystyisi tekemään taas niin hyvää toteutusta pelkällä teknisellä välineellä, että ehdottomasti näin. (H4)

Haastatellut asiakkaat kokivat, että osallistuminen palvelun innovaatioon auttaa luomaan positiivista arvoa myöhemmin kun palvelua käytetään. H11 koki, että osallistuminen kehitykseen tekee palvelun käyttäjälle tutummaksi, jolloin myös palvelun käyttö on helpompaa ja siten auttaa luomaan positiivista arvoa. Myös H9 koki, että palvelun kehitykseen osallistuminen asiakkaana voi parantaa palvelun käyttökokemusta.

Asiakkaat kokivat myös, että palvelun kehitykseen osallistuminen sitouttaa asiakkaita käyttämään palvelua. Palveluun sitoutumisen koettiin taas lisäävän palvelun tuomaa positiivista arvoa.

Totta kai, samalla tavalla, kun mitä vastasin siihen äskeiseenkin, että kun otetaan niitä eri toimijoita mukaan, niin siihen sitoutuu paljon paremmin ja totta kai se muodostaa sitten sitä arvoa kaikille, kun on kysytty ja siihen on voinut vaikuttaa, niin aina siitä parempi tulee siitä järjestelmästä silloin. (H9)

Sen, että asiakkaat saavat läpi omia toiveitaan palvelun kehityksessä, koettiin lisäävän palvelun tuomaa positiivista arvoa. Haastatellut kokivat, että asiakkaiden toivomien asioiden näkyminen palvelussa voi auttaa lisäämään positiivista arvoa, jota palvelu tuo. Nimenomaan jatkuvassa kehityksessä tehtävien parannusten ja muutosten, joita asiakkaat toivovat, koettiin lisäävän positiivista arvoa. Myös itsessään omien toiveiden toteutumisen näkemisen koettiin lisäävän arvoa, mitä palvelu tuo asiakkaille. Toisaalta asiakkaiden toiveiden toteuttamatta jättämisen koettiin voivan vaikuttaa negatiivisesti arvonluontiin.

Juurikin se, että me saadaan sellaisia toiminnallisuuksia, jotka helpottaa meidän työtä, niin sehän on ehdottomasti positiivista arvoa. (H9)

Kyllä mä uskoisin että sen myötä kun he ovat saaneet niitä omia toiveitaan lävitse niin se myös kasvattaa sitä arvoa, toki sitten ihan yhtä lailla jos jotain ei pystytty toteuttamaan niin kyllähän se sitten voi sitä negatiiviseen suuntaan viedä. (H5)

Asiakkaiden osallistumisen palvelun kehitykseen koettiin joissakin tapauksissa voivan myös vaikuttaa negatiivisesti arvon muodostumiseen. Asiakkaiden toiveiden toteuttamatta jättämisen jostakin syystä koettiin voivan vaikuttaa negatiivisesti arvon muodostumiseen. H9 koki, etteivät pienet muutokset, joita asiakkaat ovat palveluun toivoneet jatkokehityksessä ole vaikuttaneet arvon muodostumiseen. H10 taas koki, ettei hänellä itsellään olisi ollut innostusta osallistua palvelun kehitykseen, jolloin osallistumisen ei voi nähdä tuovan lisää positiivista arvoa.

Ei varsinaisesti se (osallistuminen ole lisännyt arvoa). En mä koe, että ne pienet muutokset, mitä sinne on pyydetty, niin että ne toisi enää valtavasti mitään lisää. (H9)

TAULUKKO 5 Asiakkaiden osallistumisen vaikutukset arvonluontiin

| <b>Asiakkaiden osallistumisen vaikutus</b>    | <b>Positiivinen/ negatiivinen arvo</b> |
|---|--|
| Mahdollistaa innovaatioprosessin              | Positiivinen arvo                      |
| Palvelu vastaa asiakkaiden tarpeita           | Positiivinen arvo                      |
| Asiakkailta saadaan hyödyllistä tietoa        | Positiivinen arvo                      |
| Parantaa palvelun käyttökokemusta             | Positiivinen arvo                      |
| Asiakkaiden toiveiden toteuttaminen           | Positiivinen arvo                      |
| Asiakkaiden toiveita ei pystytty toteuttamaan | Negatiivinen arvo                      |

## 6.5 Yhteenveto tuloksista

Tässä alaluvussa kerrotaan yhteenveto tutkimuksen empiirisen osion tuloksista. Tutkimuksen keskeisimmät tulokset on myös koottu teemoittain taulukkoon 6.

TAULUKKO 6 Yhteenveto keskeisistä tuloksista

| Teema  | Tulos   |
|--|---|
| Jatkuvan innovaation menetelmät                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kehitys tapahtuu jatkuvilla menetelmillä</li> <li>- Jatkuva innovaatio on hyödyllistä</li> <li>- Auttavat kehittämään palveluita vastaamaan asiakkaiden tarpeita ja lisäävät yhteistyötä</li> <li>- Haasteena on resurssien puute sekä priorisointi</li> <li>- Liiallinen jatkokehitys voi johtaa palvelun monimutkaistumiseen</li> </ul>  |
| Asiakkaiden osallistuminen palvelun kehittykseen | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Asiakkaiden osallistuminen koettiin olevan hyödyllistä, merkityksellistä sekä jatkuvaa</li> <li>- Asiakkailta on mahdollisuus osallistua innovaatioon</li> <li>- Mahdollisuudet voivat vaihdella</li> <li>- Osallistumismahdollisuuksia ovat esimerkiksi: palautteen antaminen, tiimit, tapaukset ja palvelun testaus</li> <li>- Asiakkaiden toiveiden toteuttamista tulee pohtia arvonaluonnin kannalta</li> <li>- Osallistuminen haaste on resurssien tarve</li> <li>- Osallistumismahdollisuuksista tulisi tiedottaa asiakkaille</li> </ul> |
| Personointi                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Personointi on teknillisesti mahdollista</li> <li>- Personointia tapahtuu roolipohjaisesti</li> <li>- Personointi koettiin hyödylliseksi</li> <li>- Osa asiakkaista ei haluaisi personoida palvelua</li> </ul>   |
| Arvon muodostuminen                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Palvelun koettiin tuovan enemmän positiivista kuin negatiivista arvoa</li> <li>- Asiakkaiden osallistuminen lisää positiivista arvoa ja auttaa palvelua vastaamaan asiakkaiden tarpeita</li> <li>- Toiveiden jättäminen huomioimatta voi laskea palvelun tuomaa arvoa</li> <li>- Osa asiakkaista ei koe osallistumisen lisäävän positiivista arvoa</li> </ul>  |

### 6.5.1 Jatkuvan innovaation menetelmät palvelun kehityksessä

Tämän teeman kysymykset koskivat haastateltujen kokemuksia palvelun kehittämisestä jatkuvilla kehitysmenetelmillä sekä jatkuvan kehityksen tuomista hyödyistä ja haasteista.

Suurin osa haastatelluista koki, että tutkimuksen kohteena olevaa palvelua on kehitetty jatkuvilla menetelmillä. Digipalveluyksikön työntekijät kertoivat, että palvelua kehitetään SAFE- viitekehykseen perustuvalla ketterän kehityksen menetelmällä. Kehitysmenetelmän tarkoituksena on tuoda asiakkaille toimivia palveluita mahdollisimman nopealla aikataululla, jonka jälkeen palvelua jatkokehitetään ja parannellaan. Tässä mallissa kehitystä tehdään kolmen kuukauden sykleissä, jonka jälkeen tehdään aina uusi suunnitelma seuraavalle kolmelle kuukaudelle. Kehitysmallissa on olennaista myös toiminnan priorisointi, johon osallistuvat kolme erilaista ohjausryhmää. Priorisoinnin tarkoituksena on auttaa tekemään asiakkaita eniten hyödyttäviä asioita ensimmäisenä. Myös haastatellut asiakkaat kokivat, että palvelua on kehitetty jatkuvilla menetelmillä ja he ovat huomanneet palvelussa muutoksia ensimmäisen käyttöönoton jälkeen. Yksi haastatelluista ei kokenut, että palvelua olisi jatkokehitetty, mutta mainitsi myös käyttävänsä palvelua melko harvoin.

Kaikki haastatellut kokivat, että jatkuvasta kehityksestä on hyötyä. Haastatellut kokivat, että palvelun jatkokehitys johtuu aina jostakin tarpeesta, jolloin siitä on hyötyä. Jatkuvan kehityksen nähtiin auttavan kehittämään palvelua asiakkaiden tarpeisiin sopivaksi. Palvelun koettiin pysyvän myös ajantasaisena ja luotettavana jatkokehityksen ansiosta. Jatkuvan kehityksen menetelmien koettiin myös lisäävän yhteistyötä asiakkaiden kanssa sekä lisäävän läpinäkyvyyttä, jolloin myös kehittäjillä säilyy työrauha.

Jatkuvan kehityksen haasteena nähtiin etenkin organisaatiossa oleva resurssipula, jolloin kehitettävää olisi enemmän kuin resursseja. Haastatellut kuitenkin kokivat, että kommunikointi eri osapuolten välillä on auttanut vähentämään siitä johtuvia haittoja. Toisaalta myös organisaatiokulttuurin on nähty hidastavan toimintaa.

Kehityksen priorisoinnissa koettiin olevan haasteita, jolloin pienempiä yksinkertaisia kehitystehtäviä voi jäädä tekemättä, kun keskitytään isompiin kokonaisuuksiin. Myös muutoksista tiedottamisen koettiin olevan jatkuvan kehityksen haaste, sillä muutoksista voi olla muuten vaikea pysyä perillä. Yksi haastatelluista koki, että jatkokehitys voi johtaa tilanteeseen, jossa palvelu monimutkaistuu ja sitä on aikaisempaa vaikeampi käyttää.

### 6.5.2 Asiakkaiden osallistuminen palvelun kehitykseen

Sekä haastatellut digipalveluiden työntekijät että asiakkaat kokivat, että asiakkaat nähdään osana palvelun kehitystä. Yksi asiakkaista koki, että hänellä ei ole ollut mahdollisuutta osallistua palvelun kehitykseen. Toisaalta haastateltu mainitsi myös, että ei välttämättä olisi itse halunnut edes osallistua kehitykseen. Yksi

haastatelluista asiakkaista koki, että hänen osallistumisensa oli jäänyt melko kevyeksi ja olisi toivonut, että hänellä olisi ollut paremmat mahdollisuudet osallistua kehitykseen. Haastatteluissa kävikin ilmi, että joillakin asiakasryhmillä voi olla paremmat mahdollisuudet osallistua palvelun kehitykseen kuin toisilla. Digipalveluiden työntekijät kokivat, että asiakkaiden osallistuminen on suorastaan pakollista palvelun kehityksen kannalta, sillä organisaatio itse ei tarvitse mitään, vaan palvelua kehitetään asiakkaita varten.

Haastatteluissa kerrottiin asiakkailta olevan monenlaisia mahdollisuuksia vaikuttaa palvelun kehitykseen. Etenkin palautteen antaminen mainittiin helpona keinona osallistua kehitykseen. Muutenkin viestiminen palautekanavien sekä henkilöiden kautta suoraan mainittiin useassa haastattelussa. Myös säännölliset tapaamiset kehittäjien ja asianomistajien kanssa koettiin tavaksi vaikuttaa kehitykseen sekä osallistuminen ohjausryhmän toimintaan.

Yksi asiakkaiden mahdollisuuksista vaikuttaa palveluun on informaation antaminen. Palvelun asianomistajat toimivat välikätenä digipalveluiden ja asiakkaiden välillä, jolloin he sekä keräävät palautetta asiakkailta, että antavat sitä itse. Asiakkailta saatu palaute kirjataan tiedostoon, josta se välitetään kehittäjille. Palautteen keräämiseen osallistuva työntekijä kertoi, että hän käy palautteen läpi ja karsii mielestään huonot tai epärealistiset ehdotukset ennen kuin välittää ne eteenpäin. Mahdollisuuksiksi antaa informaatiota koettiin myös säännölliset tapaamiset sekä olemalla yhteydessä virallisesti tai epävirallisesti asianomistajiin tai kehittäjiin. Suurin osa haastatelluista koki, ettei palautteen keräämiseksi ole toteutettu systemaattisia kyselyitä. Yksi haastatelluista koki, ettei häneltä ole pyydetty informaatiota, mutta mainitsi myös, että on saattanut itse ohittaa mahdolliset kyselyt.

Haastatellut kertoivat, että palvelussa on olemassa testiympäristö, jonne uudet ominaisuudet viedään ennen niiden käyttöönottoa. Testiympäristössä joillakin käyttäjillä on mahdollisuus testata palvelua ja antaa palautetta siitä. Mahdollisuudet testaukseen osallistumiselle koettiin vaihteleviksi. Toisaalta kehittäjät kertoivat, että testausta vaaditaan ennen käyttöönottoa, mutta testaamiseen osallistuvat henkilöt määrittyvät sen mukaan, minkä alan prosessi on kyseessä. Osa haastatelluista asiakkaista koki, että heillä on ollut mahdollisuus osallistua palvelun testaukseen kun taas osa koki, ettei heillä ole ollut mahdollisuutta siihen. Toisaalta yksi haastateltu kertoi, että testaamiseen osallistuminen riippuu myös asiakkaan omista resursseista.

Sekä asiakkaat että kehittäjät kokivat, että palvelu on toteutettu vastaamaan asiakkaiden tarpeita. Etenkin palvelun jatkokehitys perustuikin asiakkaiden toiveisiin ja tarpeisiin. Toisaalta asiakkaat voivat kuitenkin toivoa asioita, joita ei kannata tai pystytäkään toteuttamaan. Digipalveluiden työntekijät sekä asiakkaat olivat sitä mieltä että kaikkia asiakkaiden tarpeita ei kannata toteuttaa automaattisesti, vaan myös kehittäjien tulee arvioida niiden kannattavuutta. Yksi haastateltu koki, että palvelu ei vastaa hänen tai hänen edustamansa asiakasryhmän tarpeita.

Asiakkaiden osallistumisen koettiin olleen jatkuvaa, kuten palvelun kehityksenkin. Etenkin palautteen keräämisen, kehitysideoiden antamisen sekä

tapaamisten asiakkaiden kanssa koettiin olevan jatkuvia osallistumismahdollisuuksia, vaikka jotkin muut osallistumisen muodot jäisivät yksittäisiksi tapahtumiksi.

Asiakkaiden osallistumisen nähtiin olevan hyvin merkityksellistä ja olennaista palvelun kehityksen kannalta. Etenkin asiakkailta saadun palautteen koettiin olevan merkityksellistä, jotta palvelusta osataan tehdä asiakkaiden tarpeita vastaava. Asiakkaat kokivat oman osallistumisen palvelun kehitykseen hyödylliseksi myös sen vuoksi, että palvelu tulee siten itselle tutummaksi ja sen käyttöön on sitoutuneempi. Asiakkaiden osallistumisen negatiivisena puolena nähtiin se, että asiakkaat eivät välttämättä aina toivo järkeviä asioita, jolloin tällaisten toiveiden toteutuminen voisi huonontaa palvelua. Asiakkaat haluavat usein myös eri asioita, jolloin kaikkien miellyttäminen ei ole mahdollista ja kehitys voi hidastua, eikä kompromissi välttämättä miellytä ketään. Yksi asiakkaista näki negatiivisena puolena myös kehitykseen osallistumisen vaatimat resurssit, mikä tarkoittaa sitä, että se vie aikaa pois muilta tehtäviltä.

Suurin osa haastatelluista koki, että asiakkaiden mahdollisuuksia vaikuttaa palvelun kehitykseen voitaisiin kehittää tulevaisuudessa paremmiksi. Varsinkin osallistumisen jatkuvuuden parantaminen koettiin tarpeelliseksi. Esimerkiksi säännöllinen kysely ja jatkuva matalan kynnyksen palautekanava mainittiin mahdollisuuksiksi kehittää toimintaa. Toisaalta asiakkaiden mahdollisuuksista osallistua tulisi myös tiedottaa paremmin, jotta kaikilla on tieto siitä, miten he voivat halutessaan vaikuttaa kehitykseen. Haastatellut kokivat myös, että eri asiakasryhmien mahdollisuuksia osallistua voitaisiin tasa-arvoistaa. Yksi haastateltu myös koki, että tulisi miettiä sitä, keitä osallistetaan kehitykseen, sillä kehitystyö vie aikaa muilta työtehtäviltä.

### 6.5.3 Personointi

Palvelun personoinnin mahdollisuudet nähtiin vaihteleviksi haastateltujen kesken. Osa haastatelluista koki, että palvelua ei pystytä personoimaan, kun taas osa koki, että personointi on teknisestä näkökulmasta mahdollista.

Digipalveluiden työntekijät sekä osa asiakkaista kertoivat, että palvelua personoidaan rooleille sopivaksi, jolloin tietyn roolin henkilöt näkevät palvelussa vain heille olennaiset asiat. Yksittäisen henkilön kohdalla personointi ei ole kuitenkaan vielä mahdollista.

Personoinnin koettiin olevan hyödyllistä, sillä asiakkaat haluavat usein eri asioita. Myös pelkästään itselle tärkeiden asioiden näkemisen palvelussa koettiin olevan hyödyllistä. Varsinkin viestinnän personointi nähtiin asiana, joka voisi olla hyödyllinen. Toisaalta osa haastatelluista koki, ettei personointi olisi hyödyllistä, sillä palvelun tarkoituksena on yhtenäistää organisaation toimintaa. Osa asiakkaista myös koki, etteivät he olisi kiinnostuneita personoimaan palvelua itselleen sopivaksi.

#### 6.5.4 Arvon muodostuminen

Haastatellut kokivat tutkimuksen kohteena olevan palvelun tuovan heille enemmän positiivista kuin negatiivista arvoa. Osa haastatelluista ei osannut sanoa mitään, mikä olisi johtanut negatiivisen arvon muodostumiseen tai arvon laskemiseen palvelussa.

Positiivista arvoa nähtiin tuovan etenkin palvelun läpinäkyvyys ja helppokäyttöisyys, työn nopeutuminen, prosessien automatisaatio sekä viestinnän helpottaminen. Toisaalta uuden palvelun käyttöönoton koettiin voivan hankaloittaa työskentelyä, kun käytössä on monta eri järjestelmää. Myös kehityksen hitauden ja työnteon monimutkaistumisen ja vaikeutumisen koettiin vaikuttavan arvon muodostumiseen negatiivisesti. Asiakkaiden ja kehittäjien kokemukset arvoa tuovista asioista olivat melko yhteneviä.

Asiakkaiden koettiin osallistuneen palvelun kehitykseen, joten haastateltavilta kysyttiin heidän kokemuksiaan siitä, miten se on vaikuttanut arvon muodostumiseen. Suurin osa haastatelluista koki, että asiakkaiden osallistuminen palvelun kehitykseen on lisännyt palvelun tuomaa positiivista arvoa. Asiakkaiden osallistumisen nähtiin olevan jopa pakollista innovaatioprosessin ja arvon luomisen kannalta. Asiakkaiden osallistumisen nähtiin myös johtavan siihen, että palvelu vastaa paremmin asiakkaiden tarpeita, sillä asiakkaat tuntevat omat tarpeensa ja prosessinsa parhaiten. Ilman asiakkailta saatua informaatiota koettiin palvelun kehittämisen asiakkaiden tarpeita palvelevaksi olevan mahdotonta. Asiakkaat kokivat palvelun kehitykseen osallistumisen myös sitouttavan palvelun käyttöön ja parantavan käyttökokemusta.

Asiakkaiden toiveiden läpi saamisen koettiin lisäävän palvelun tuomaa positiivista arvoa, mutta toisaalta asiakkaiden toiveiden huomiotta jättämisen koettiin voivan johtaa arvon laskemiseen. Osa haastatelluista koki, että nimenomaan jatkokehityksessä tehdyt asiakkaiden toivomat parannukset ovat auttaneet luomaan positiivista arvoa, mutta toisaalta osa koki, etteivät pienet parannukset ole olennaisesti lisänneet palvelun tuomaa arvoa. Osa haastatelluista koki, ettei heillä itsellään olisi ollut kiinnostusta osallistua palvelun kehitykseen, jolloin he eivät voineet nähdä asiakkaiden osallistumisen tuovan lisää arvoa.



## 7 YHTEENVETO JA POHDINTA

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, miten asiakkaiden osallistuminen organisaation jatkuvaan digitaaliseen palveluinnovaatioon vaikuttaa arvon yhteisluontiin organisaation ja asiakkaan välillä. Aihetta tarkasteltiin palvelulähtöisen ajattelutavan kautta, mikä vaikutti tutkimuksessa käytettyjen käsitteiden määrittelyyn sekä näkökulmaan innovaatiosta ja arvonluonnista.

Palvelulähtöinen ajattelutapa ja arvon yhteisluonti ovat herätteet paljon kiinnostusta aiemmassa tutkimuksessa, sillä arvonluonnin ymmärtäminen on tärkeää organisaation menestymisen sekä palveluiden kehittämisen kannalta. Tässä tutkimuksessa päätettiin tarkastella aihetta asiakaslähtöisestä näkökulmasta, sillä asiakkaan nähdään olevan arvonluonnin keskiössä. Myös jatkuvan digitaalisen palveluinnovaation tutkiminen on tärkeää, sillä innovaatiot voivat tuoda yritykselle kilpailuetua. Sekä arvon yhteisluonnin että jatkuvan palveluinnovaation konsepteihin kuuluu olennaisena osana organisaation ja asiakkaiden välinen vuorovaikutus, minkä vuoksi näiden aiheiden yhdistäminen asiakaslähtöiseen näkökulmaan on hyödyllistä. Organisaation ja asiakkaiden välisen suhteen on kuitenkin todettu olevan haaste organisaation jatkuvassa innovaatiossa ja arvonluonnissa, minkä vuoksi aihetta on tarpeen tutkia lisää. Aiheen tutkiminen tästä näkökulmasta voikin tuoda organisaatiolle käytännön hyötyä sekä uutta akateemista tietoa.

Tämän tutkimuksen empiirinen osuus suoritettiin laadullisena tutkimuksena ja data kerättiin puolistrukturoiduilla yksilöhaastatteluilla. Tutkimuksessa keskityttiin kohdeorganisaatiossa kehitettävään palveluun ja tarkemmin tiettyyn prosessiin, joka toteutetaan palvelua hyödyntäen. Tutkimuksessa haastateltiin sekä organisaation työntekijöitä että asiakkaita. Haastatteluissa henkilöiltä kysyttiin organisaatiossa käytössä olevista jatkuvan innovaation menetelmistä, asiakkaiden osallistumisesta innovaatioon sekä arvon muodostumisesta. Haastatteluilta kysyttiin myös heidän kokemuksistaan siitä, miten asiakkaiden osallistumien innovaatioon on vaikuttanut arvon muodostumiseen. Tutkimuksessa pyrittiin vastaamaan seuraavaan tutkimuskysymykseen:

1. Miten asiakkaiden osallistuminen organisaation jatkuvaan digitaaliseen palveluinnovaatioon vaikuttaa arvon yhteisluontiin organisaation ja asiakkaan välillä?

## 7.1 Johtopäätökset

Palvelulähtöisen ajattelutavan mukaan palveluiden kehitykseen osallistuvat sekä palvelun tarjoaja että asiakas. Myös arvon nähdään syntyvän arvon yhteisluonnin prosessissa näiden toimijoiden välillä. (Vargo & Lusch, 2004.) Arvon yhteisluonnissa molemmat osapuolet hyödyntävät ja vaihtavat omia resurssejaan vuorovaikutuksen kautta, jotta arvoa voitaisiin luoda. Organisaatiot voivat kuitenkin luoda vain mahdollisuuksia arvonluonnille ja todellisen arvon määrittelee aina asiakas. (Grönroos & Voima, 2013.) Tämän vuoksi organisaatioiden on hyödyllistä ymmärtää, miten palveluita voitaisiin kehittää yhdessä asiakkaiden kanssa siten, että positiivisen arvon luominen arvon yhteisluonnin prosessin kautta onnistuu.

Tässä tutkimuksessa selvisi, että tutkimuksen kohteena olevaa palvelua kehitetään yhdessä asiakkaiden kanssa. Asiakkailta koettiin olevan monipuolisia mahdollisuuksia osallistua innovaatioon. Asiakkaiden mahdollisuudet osallistua kehitykseen vaihtelevat kuitenkin asiakkaan roolin mukaan ja osa asiakkaista koki, ettei heillä ole ollut mahdollisuutta osallistua palvelun kehitykseen millään tavalla. Asiakkaat, jotka kokivat osallistumisensa jääneen vähäiseksi, olisivat toivoneet parempia mahdollisuuksia osallistua innovaatioon. Arvonluonnin kannalta olisikin siis tärkeää, että kaikki asiakasryhmät otetaan huomioon palvelun kehityksessä, jotta positiivisen arvon luominen on mahdollista jokaiselle asiakkaalle. Yksi haastateltu digipalveluiden työntekijä mainitsi, että tarkoituksena on kehittää palvelua asiakkaita varten, sillä asiakkaat määrittelevät lopullisen arvon, mikä vastaa Grönroosin ja Voiman (2013) näkemystä arvon yhteisluonnista. Haastateltujen asiakkaiden kokemukset siitä, kehitetäänkö palvelua asiakkaiden tarpeita varten olivat kuitenkin vaihtelevia. Asiakkaiden monipuolinen huomiointi olisi siis hyödyllistä palvelun kehityksessä, jotta positiivisen arvon yhteisluonti onnistuu parhaalla mahdollisella tavalla.

Palvelulähtöisessä ajattelutavassa innovaatio nähdään jatkuvana prosessina ja jatkuvan kehityksen nähdään parantavan innovaatioiden menestystä (Mele ym., 2014). Jatkuvalla innovaatiolla tarkoitetaan Fitzgeraldin ja Stolin (2014) mukaan prosessia, joka kestää koko palvelun elinkaaren ajan. Jatkuvan innovaation menetelmien voidaan siis nähdä olevan hyödyllisiä innovaation näkökulmasta. Tässä tutkimuksessa selvisi, että kohteena olevaa palvelua kehitetään jatkuvan palveluinnovaation menetelmillä ja sen koettiin olevan suurimmaksi osaksi hyödyllistä palvelun kehityksen kannalta. Jatkuvan innovaation koettiin myös pitävän palvelun ajantasaisena ja luotettavana. Jatkuvan innovaation menetelmillä nähtiin kuitenkin olevan joitakin haasteita. Haastatellut mainitsivat organisaatiokulttuurin yhdeksi jatkuvan kehityksen haasteeksi. Muutosta vastustavan organisaatiokulttuurin koettiin voivan olla uusien

innovaatiomenetelmien onnistumisen kannalta haitallinen. Myös Fitzgeraldin ja Stolín (2017) mukaan kaikkien organisaation osien on tuettava jatkuvan palveluinnovaation menetelmiä sen onnistumiseksi. Jatkuvan innovaation menetelmillä nähtiin kuitenkin olevan myös muita negatiivisia vaikutuksia. Esimerkiksi tilanne, jossa palvelusta häviää jotakin tietoa jatkokehityksen seurauksena tai palvelu muuttuu kokonaan erilaiseksi käyttää, koettiin ongelmalliseksi. Tutkimustulosten mukaan palvelun liiallinen muuttaminen voi siis vaikeuttaa asiakkaiden arvonluontia ja sitä kautta vaikuttaa arvon yhteisluonnin prosessiin negatiivisesti.

Jatkuva innovaatio koettiin haastateltujen mukaan hyväksi tavaksi kehittää palveluita asiakkaille sopivaksi, sillä palvelua pystytään jatkuvasti muokkaamaan vastaamaan asiakkaiden tarpeita. Jatkuvan innovaation menetelmät auttavatkin organisaatioita vastaamaan asiakkaiden muuttuviin vaatimuksiin Clapsin ym. (2015) mukaan, minkä myös tämän tutkimuksen haastatellut mainitsivat yhdeksi jatkuvan innovaation hyödyistä. Tämän tutkimuksen tulosten mukaan jatkuvan palveluinnovaation menetelmien voidaan siis katsoa tukevan palvelulähtöisen ajattelutavan näkemystä palveluiden kehittämisestä yhdessä asiakkaiden kanssa. Toisaalta jatkuvan palveluinnovaation toteuttamisen yhdessä asiakkaiden kanssa koettiin vaativan myös asiakkaiden osallistumisen jatkuvuutta. Tässä tutkimuksessa selvisi, että asiakkaiden osallistumismahdollisuudet ovat osittain kertaluontoisia, mutta palautteen antamisen mahdollisuus on jatkuvaa. Haastatellut kokivat, että asiakkaiden osallistumisen jatkuvuus on tärkeää ja että sitä tulisi kehittää jatkossa. Tulevaisuudessa organisaatioiden kannattaa siis panostaa myös asiakkaiden osallistumismahdollisuuksien jatkuvuuteen.

Tässä tutkimuksessa selvisi, että asiakkaat nähdään olennaisena osana palvelun kehitystä. Sekä haastatellut digipalveluyksikön työntekijät että asiakkaat kokivat, että asiakkailla on monipuolisia mahdollisuuksia osallistua innovaatioon. Suurin osa haastatelluista asiakkaista koki asiakkaiden osallistumisen palvelun kehitykseen hyödylliseksi. Myös aiemman tutkimuksen mukaan asiakkaiden ottaminen osaksi digitaalista palveluinnovaatiota auttaa organisaatiota suoriutumaan paremmin innovaatioprosessista (Xien ym., 2021) ja innovaatioprosessin toimivuuden kannalta asiakkaat tulisi nähdä osana palveluiden kehitystä ja arvonluontia (Sjödín ym., 2020). Haastateltujen digipalveluiden työntekijöiden mukaan palvelun kehittäminen olisikin mahdotonta ilman asiakkaiden osallistumista. Digipalveluiden työntekijät kokivat, että asiakkaiden osallistumista suorastaan edellytetään osana palvelun kehitystä. Tämän tutkimuksen tulokset vahvistavat käsitystä siitä, että asiakkaiden ottaminen osaksi organisaation jatkuvan innovaation prosessia on hyödyllistä palvelun kehityksen kannalta.

Tässä tutkimuksessa asiakkaiden osallistumisella palvelun kehitykseen nähtiin kuitenkin olevan myös negatiivisia puolia, joita ei olla käsitelty paljoa aikaisemmassa tutkimuksessa. Haastateluissa kävi ilmi, että kaikki asiakkaiden toiveet eivät ole sellaisia, joiden toteuttaminen hyödyttäisi ketään palveluekosysteemissä. Sekä asiakkaat että digipalveluiden työntekijät kokivat, että asiakkaiden kaikkien toiveiden toteuttaminen voi johtaa arvon yhteistuhomiseen. Asiakkaiden toiveiden toteuttamista voisi siis olla hyödyllistä harkita sen kannalta,

auttavatko ne jotakin toimijaa luomaan arvoa ja johtavatko ne jollakin toimijalla arvon tuhoutumiseen.

Osa haastatelluista koki, että asiakkaiden osallistumisen haasteena on osallistumiseen kuluvat resurssit, mikä voi myös Lintulan ym. (2017) tutkimuksen mukaan johtaa arvon yhteistuoamiseen. Haastatellut kokivat, että kehitykseen osallistuminen johtaa tilanteeseen, jossa muihin työtehtäviin on käytettävissä vähemmän resursseja. Osa haastatelluista myös koki, ettei heillä ole resursseja, kuten kiinnostusta tai tietoa, osallistua palvelun kehitykseen. Myös organisaation resurssien puutteen koettiin johtaa tilanteeseen, jossa negatiivista arvoa voi syntyä, kun innovaatioprosessi ei toteudu odotetulla tavalla. Resurssien riittävyyteen sekä organisaatiolla että asiakkailla tulisi siis tämän tutkimuksen löydösten mukaan kiinnittää huomiota, kun asiakkaat otetaan mukaan innovaatioprosessiin. Tutkimustulosten mukaan resurssien riittämättömyys voi monilla eri innovaatioprosessin osa-alueilla johtaa arvon yhteistuoamiseen, minkä vuoksi siihen tulee kiinnittää huomiota.

Etenkin informaation saaminen asiakkailta koettiin hyödylliseksi tässä tutkimuksessa. Myös aikaisemman tutkimuksen mukaan asiakkailta saatu informaatio tuo organisaatiolle lisää resursseja, joita hyödyntää innovaatiossa (Wang ym., 2022). Tämän tutkimuksen haastatellut kokivat, että asiakkailla on parhaiten tietoa omista tarpeistaan, jolloin informaation saaminen asiakkailta on olennaista, jotta palvelusta voidaan kehittää asiakkaiden tarpeita vastaava. Digipalveluiden työntekijät kokivat, ettei palvelua pystytä kehittämään vastaamaan asiakkaiden tarpeita ilman asiakkailta saatua informaatiota. Toisaalta asiakkaat mainitsivat myös, että informaation puute palvelusta voi johtaa arvon tuhoutumiseen, mikäli heillä ei ole tarpeeksi informaatiota palvelun toiminnasta tai jatkokehityksessä tehdyistä muutoksista. Informaation jakaminen organisaation ja asiakkaan välillä on tärkeää myös Lintulan ym. (2017) mukaan, sillä informaation puute joltakin toimijalta voikin johtaa arvon yhteistuoamiseen. Tässä tutkimuksessa siis selvisi, että informaation puute jollakin toimijalla voi johtaa arvon yhteistuoamiseen myös jatkuvan palveluinnovaation kontekstissa. Haastateltujen mukaan asiakkailta pyydetään informaatiota erilaisia kanavia hyödyntäen. Informaatiota on mahdollista antaa digitaalisesti esimerkiksi palautelomakkeen, tuki-jonon tai viestin laittamisen kautta. Palautetta on mahdollista antaa myös suoraan jonkin henkilön kautta tai yhteisissä tapaamisissa. Informaation pyytämisen asiakkailta toivottiin olevan tulevaisuudessa systemaattista ja jatkuvaa esimerkiksi kyselyiden kautta. Tutkimustulosten mukaan informaation pyytäminen asiakkailta on yksi tehokkaimmista tavoista ottaa asiakkaat mukaan palvelun innovaatioon. Informaation pyytämisen tulee kuitenkin olla jatkuvaa, jotta asiakkaiden muuttuvat tarpeet osataan huomioida. Tulosten mukaan informaation puute myös asiakkailla voi johtaa arvon yhteistuoamiseen, minkä vuoksi on tärkeää, että organisaatiot kiinnittävät huomiota myös asiakkaiden informaation-tarpeeseen.

Fitzgeraldin ja Stolin (2014) mukaan jatkuva testaus on tärkeä osa jatkuvaa innovaatiota. Jatkuvan testauksen avulla asiakkaiden arvonluontiprosessia voidaan ymmärtää paremmin ja mahdollistaa jatkuva arvonluonti asiakkaille

(Dingsøyr & Lassenius, 2016). Myös tämän tutkimuksen tulosten mukaan jatkuva testausta pidetään olennaisena asiana palvelun kehityksen kannalta. Tässä tutkimuksessa selvisi, että tutkimuksen kohteena olevan palvelun testaamista edellytetään ainakin joltain osaa asiakkaista ennen palvelun käyttöönottoa. Digipalveluyksikön työntekijät näkivät siis palvelun testauksen asiakkailla olennaisena osana innovaatioprosessia. Palvelun uudet ominaisuudet viedään palvelussa olevaan testiympäristöön, jossa asiakkailla on tietty määrä aikaa testata ominaisuuksia ja antaa niistä palautetta. Asiakkaat kuitenkin mainitsivat testauksen vievän resursseja, joten testaukseen osallistumista harkitaan sen perusteella, onko itsellä resursseja siihen käytettäväksi. Organisaation tuleekin siis ottaa huomioon testauksen vaatimat resurssit, jottei asiakkaan resurssien menetyksellä johda arvon yhteistuoamiseen.

Palveluiden personointi on keskeinen ajatus palvelulähtöisessä ajattelutavassa (Vargo & Lusch, 2004), sillä personointi auttaa tuottamaan palveluita, jotka sopivat asiakkaille paremmin (Tuunanen & Cassab, 2011). Tutkimuksessa selvisi, että palvelua personoidaan tällä hetkellä roolitasolla, mutta yksilötason personointi ei ole vielä mahdollista. Digipalveluiden työntekijöiden mukaan palvelun personointi asiakaskohtaisesti olisi kuitenkin teknillisesti mahdollista. Personoinnin mahdollisuus koettiin suurimmaksi osaksi hyödylliseksi, sillä se auttaisi asiakkaita tekemään palvelusta juuri heidän tarpeitaan palvelevan. Tutkimuksessa selvisi myös, että asiakkaat eivät saa kaikki samanlaista arvoa palvelusta, joten personointi voisi auttaa luomaan positiivista arvoa jokaisen asiakkaan kohdalla. Personoinnin mahdollisuus voisi myös tuoda uuden tavan hyödyntää asiakkaiden resursseja paremman arvонуonnin mahdollistamiseksi, mikä on keskeinen ajatus palvelulähtöisessä ajattelutavassa. Tutkimustulosten mukaan personointi voi siis auttaa tekemään palvelusta jokaiselle asiakkaalle sopivan ja sitä kautta vaikuttaa positiivisesti arvon yhteisluontiin. Asiakkaan itse suorittama personointi vie asiakkaalta resursseja, mikä voi olla hyvä keino hyödyntää asiakkaiden resursseja uudella tavalla, mutta voi toisaalta joillakin asiakkailla johtaa arvon yhteistuoamiseen, mikäli heillä ei ole tarpeeksi resursseja käytettäväksi siihen. Tuunanen ja Cassabin (2011) mukaan digitaalisten palveluiden mahdollisten komponenttien yhdistely helpottaa palveluiden personointia. Haastattelussa kävikin ilmi, että palvelun komponentteja on mahdollista käyttää uudelleen esimerkiksi muissa prosesseissa. Komponenttien yhdistely ja useamman asian korjaaminen yhtä komponenttia muokkaamalla koettiin hyödylliseksi. Toisaalta komponenttien uudelleenkäytössä tulee olla tarkkana, jottei komponentin muokkaaminen aiheuta virhettä palvelun jossakin osiossa.

Palvelulähtöisen ajattelutavan mukaan palveluiden kehityksessä palvelun tarjoajan ja asiakkaan ero on häilyvä, sillä myös asiakkaat osallistuvat omilla resursseillaan palveluiden kehitykseen (Vargo & Lusch, 2004). Tässä tutkimuksessa haastateltiin sekä digipalveluyksikön työntekijöitä että käyttäjiä, eli asiakkaita. Haastattelukysymyksissä palvelun käyttäjiin viitattiin sanalla asiakas, mikä sai useat haastatellut käyttäjät pohtimaan sitä, kuka oikeastaan on tutkimuksen kohteena olevan palvelun asiakas. Digipalveluiden työntekijät näkivät asiakkaana kaikki palvelua käyttävät henkilöt kun taas useat asiakkaat kokivat

olleen niin paljon mukana kehityksessä, että eivät kokeneet itseään suoranaisesti palvelun asiakkaksi. Tämän kysymyksen herääminen haastateltujen asiakkaiden kohdalla vahvistaa käsitystä siitä, että palvelua on kehitetty vahvasti yhteistyössä asiakkaiden kanssa. Palveluiden yhteiskehittäminen asiakkaiden kanssa voikin siis johtaa tilanteeseen, jossa palvelun tarjoajan ja asiakkaiden välillä ei ole selkeää eroa.

Tässä tutkimuksessa todettiin, että tutkimuksen kohteena oleva palvelu voi tuoda erilaista arvoa eri toimijoille. Myös Plén ja Cáseresin (2010) mukaan arvon yhteisluonnissa syntynyt arvo ei ole samanlaista kaikille toimijoille. Kaikki haastatellut asiakkaat eivät kokeneet palvelun tuovan heille samanlaista arvoa, vaan palvelun eri ominaisuuksien ja kehitysmenetelmien koettiin tuovan arvoa vaihtelevasti. Haastatellut asiakkaat eivät myöskään kaikki kokeneet palvelun tuovan positiivista arvoa, vaan jotkut kokivat palvelun tuoneen heille negatiivista arvoa. Osa koki palvelun käyttöönoton esimerkiksi helpottaneen työntekoa, kun taas osa koki työntöön vaikeutuneen palvelun myötä. Tutkimustulos tukee Lintulan ym. (2018) mukaista käsitystä siitä, että sama palvelu voi johtaa samanlaisesti positiiviseen arvoon jollakin toimijalla ja negatiiviseen arvoon toisella toimijalla.

Haastatellut kokivat asiakkaiden osallistumisen organisaation jatkuvaan innovaatioon vaikuttaneen arvonluontiin positiivisesti. Tämän tutkimuksen tuloksista selvisi, että asiakkaat jotka kokivat voineensa osallistua palvelun kehitykseen kertoivat palvelun tuovan heille positiivista arvoa sekä vastaavan heidän tarpeitaan. Asiakkaat, jotka kokivat, ettei heillä ole ollut mahdollisuutta osallistua innovaatioon, kokivat palvelun tuovan enemmän negatiivista arvoa. Tutkimustulosten perusteella voitaisiin siis sanoa, että asiakkaiden osallistumisella organisaation jatkuvaan innovaatioon on vaikutuksia arvon yhteisluonnin prosessiin. Tutkimuksen mukaan asiakkaiden osallistuminen organisaation jatkuvaan digitaaliseen palveluinnovaatioon edesauttaa positiivisen arvon syntymistä arvon yhteisluonnin prosessissa. Asiakkaat nähtiin olennaisena osana palvelun kehitystä ja palvelun kehittämisen ilman asiakkaita nähtiinkin olevan mahdotonta. Tämä vahvistaa Vargon ja Luschin (2004) esittelemää palvelulähtöisen ajattelutavan periaatetta siitä, että palvelut luodaan yhteistyössä organisaation ja asiakkaiden välillä. Tässä tutkimuksessa selvisi myös, että asiakkaiden osallistumista tarvitaan arvonluonnin mahdollistamiseksi, mikä tukee arvonyhteisluonnin ajatusta siitä, ettei organisaatio voi luoda palveluun valmiiksi arvoa, vaan arvo määrittyy lopulta asiakkaan käytössä. Organisaation jatkuvan digitaalisen palveluinnovaation menestymisen kannalta on siis hyödyllistä ottaa asiakkaat osaksi innovaatioprosessia. Asiakkaiden ottaminen osaksi jatkuvaa innovaatiota auttaa sekä organisaatiota että asiakkaita ja parantaa arvonluonnin prosessia.

Tämä pro gradu -tutkielma toi lisää tietoa jatkuvasta digitaalisesta palveluinnovaatiosta sekä sen hyödyistä ja haasteista ja arvon yhteisluonnista asiakkaiden näkökulmasta. Tutkielma auttoi ymmärtämään, että asiakkaiden ottaminen osaksi organisaation jatkuvaa digitaalista palveluinnovaatiota on hyödyllistä arvon yhteisluonnin kannalta ja auttaa luomaan positiivista arvoa. Asiakkaiden osallistumisen havaittiin kuitenkin joissakin tapauksissa voivan johtaa arvon

yhteistuoamiseen, minkä tietäminen voi auttaa organisaatioita välttämään sen tapahtumista tulevaisuudessa. Tutkielma toi lisää akateemista tietoa kokoamalla aiheen kirjallisuutta tarkastelemalla aihetta organisaation näkökulmasta, mutta keskittyen asiakkaisiin. Tutkimuksen tulokset vastaavat aiempaa tietämystä aiheesta ja tukevat aikaisempia tutkimustuloksia. Tutkimuksessa kävi kuitenkin ilmi myös uusia näkökulmia aiheeseen ja asiakkaiden osallistumisen vaikutuksista arvon yhteisluontiin. Varsinkin asiakkaiden osallistumisen ja jatkuvan innovaation vaikutuksia arvon yhteisluontiin negatiivisesti nousi esille enemmän kuin aiemmassa kirjallisuudessa. Tutkielma toi myös käytännön hyötyä organisaatioille innovaation ja arvonluonnin parantamiseksi sekä arvon yhteistuoamisen välttämiseksi.

## 7.2 Tutkimuksen rajoitteet ja jatkotutkimusaiheita

Tässä alaluvussa pohditaan tutkimuksen mahdollisia rajoitteita sekä tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttavia tekijöitä. Myös mahdolliset jatkotutkimusaiheet esitellään tässä alaluvussa.

Yksi mahdollinen rajoite tälle tutkimukselle on laadullisella tutkimusmenetelmällä ja haastatteluilla saadun datan luotettavuus. Hirsjärven ja Hurmeen (2008) mukaan haastattelututkimuksen yksi haasteista on haastattelijalta vaadittu tieto ja taito haastatella tutkittavia ja siksi haastattelijalla pitäisi kouluttaa tehtävänsä. Puolistrukturoiduissa haastatteluissa haastattelijalta edellytetään myös kykyä mukautua tilanteeseen ja haastateltavan vastauksiin, jotta uusia teemoja voidaan löytää (Hirsjärvi & Hurme, 2008). Tässä tutkimuksessa haastattelijalla ei ollut aiempaa haastattelukokemusta, mikä on voinut vaikuttaa haastattelujen kulkuun ja niistä saatuun dataan.

Tutkimusaineiston luotettavuuteen on myös voinut vaikuttaa haastateltavan oma kokemus tiedon luottamuksellisuudesta työpaikkaansa nähden, jolloin haastateltavat ovat voineet jättää kertomatta joitakin asioita. Myersin ja Newmanin (2007) mukaan haastattelijan ja haastateltavan välisellä luottamuksella on vaikutuksia siihen, mitä haastateltava haluaa aiheesta kertoa. Tutkimuksen kohteena ollut digitaalinen palvelu kehitetään organisaation sisäisesti, mikä on voinut vaikuttaa siihen, mitä haastatellut haluavat kertoa palvelun kehityksestä ja sen ongelmakohdista haastattelijalle.

Tässä tutkimuksessa haastateltiin vain yhden tiedekunnan asiakkaita, minkä vuoksi tuloksia ei välttämättä voida yleistää koskemaan kaikkien tiedekuntien asiakkaita. Myersin ja Newmanin (2007) mukaan yksi haastattelututkimuksen luotettavuuteen vaikuttavista tekijöistä on pelkästään keskeisten henkilöiden haastatteleminen. Tähän tutkimukseen valikoitiin tiedekunta, jonka henkilökunta oli ollut mukana palvelun kehityksessä. Voidaankin olettaa, että kaikkien tiedekuntien kokemukset palvelun kehityksestä eivät ole samanlaisia. Tulevaisuudessa voisikin olla tarpeellista haastatella henkilöitä, jotka eivät ole olleet yhtä vahvasti palvelun kehityksessä mukana ja selvittää heidän kokemuksiaan arvon muodostumisesta.

Tämä tutkimus suoritettiin hyödyntäen laadullista tutkimusmenetelmää, sillä tarkoituksena oli saada kokonaisvaltainen käsitys aiheesta ja selvittää haastateltujen omia kokemuksia aiheeseen liittyen. Haastateltuja asiakkaita oli seitsemän, mikä on pieni osa palvelun asiakkaista. Otanta oli sopiva tähän tutkimukseen, mutta tulevaisuudessa aiheetta voitaisiin tutkia toisenlaisella tutkimusmenetelmällä tai suuremmalla otannalla, sillä kuten Hatrwig ym. (2021) toteavat, aiheetta on tutkittu vielä vähän empiirisellä tutkimuksella. Aiheen tutkiminen jatkossa on tärkeää, jotta aiheesta saataisiin lisää tietoa organisaatioiden päätöksenteon tueksi. Tutkimuksessa keskityttiin myös vahvasti haastateltujen omiin kokemuksiin, minkä vuoksi haastateltavien yksilöllisillä kokemuksilla ja mielipiteillä on vaikutuksia tutkimustuloksiin, eikä niitä voida yleistää koskemaan kaikkia asiakkaita tai digipalveluyksikön työntekijöitä.

Tämän tutkimuksen kohteena olevaa palvelua myös kehitetään organisaatiossa sisäisesti, minkä monet haastatelluista mainitsivat olevan hyödyllistä. Tutkimuksen tuloksia ei siis voida suoraan yleistää koskemaan tilannetta, jossa palvelua kehitetään yhdessä organisaation ulkopuolisten asiakkaiden kanssa. Tulevaisuudessa aiheetta olisikin mielenkiintoista tutkia tilanteessa, jossa palvelua kehitetään organisaation ulkopuolisille asiakkaille. Aiheen tutkiminen tilanteessa, jossa palvelua kehitetään organisaation ulkopuolisille asiakkaille toisi myös uuden ulottuvuuden tutkimukselle, kun asiakkailla on mahdollisuuksia valita keskenään kilpailevista palveluista itselleen mieluisa. Aiemmassa tutkimuksessa asiakkaiden ottamisen osaksi innovaatiota, esimerkiksi informaation jakamisen kautta on todettu parantavan organisaation kilpailukykyä (Wang ym., 2022), joten aiheetta voisi tutkia jatkossa myös jatkuvan innovaation kontekstissa. Tässä tutkimuksessa asiakkailla ei ollut vaihtoehtoa valita kilpailevaa palvelua, joten aiheen tutkiminen erilaisessa tilanteessa voisi tuoda lisää uutta tietoa aiheesta.

Aiemmassa tutkimuksessa on käsitelty paljon asiakkaiden osallistumista organisaation innovaatioon ja keskitytty sen positiivisiin puoliin. Tässä tutkimuksessa kävi ilmi, että haastatellut kokivat asiakkaiden osallistumisella olevan myös negatiivisia puolia. Tutkimuksessa nousi esille varsinkin asiakkaiden toiveiden toteuttamisessa vaadittava tasapaino, jotta palvelu ei johda arvon yhteistuhomiseen. Asiakkaiden joidenkin toiveiden toteuttaminen nähtiin haitallisenä. Toisaalta myös toiveiden toteuttamatta jättämisen voitiin nähdä johtavan arvon tuhoutumiseen, kuten myös Lintulan ym. (2017) tutkimuksen mukaan. Haastatteluissa kävi ilmi, että asiakkaiden toiveita karsitaan ennen niiden päätymistä priorisointiin. Jatkossa olisikin tarpeen tutkia sitä, miten asiakkaiden toiveita tulisi ottaa huomioon siten, että positiivisen arvon luonti saataisiin maksimoitua ja negatiivisen arvon muodostuminen minimoitua. Myös resurssien käytön ja riittämättömyyden koettiin useissa eri tilanteissa voivan johtaa arvon yhteistuhomiseen. Palveluinnovaatiosta suoriutumisen kannalta on olennaista, että organisaatio hyödyntää myös asiakkaiden resursseja (Xie ym., 2014), joten tulevaisuudessa tutkimuksessa voisi olla hyödyllistä keskittyä tarkemmin asiakkaiden resurssienkäyttöön jatkuvassa digitaalisessa palveluinnovaatiossa. Asiakkaiden osallistumisen haasteita ja haittoja olisi tarpeellista tutkia lisää tulevaisuudessa, jotta niihin osattaisiin reagoida käytännössä organisaatioissa.



Asiakkaiden osallistumisen kehittäminen toisaalta johtaa myös entistä parempiin palveluihin, mikä hyödyttää myös asiakkaita. Aiheen jatkotutkimus on tarpeen myös arvon yhteistuen välttämiseksi.

## LÄHTEET

- Akaka, M. A. & Vargo, S. L. (2014). Technology as an operant resource in service (eco)systems. *Information Systems and E-Business Management*, 12, 367-384.
- Barrett, M., Davidson, E., Prabhu, J. & Vargo, S. L. (2015). Service Innovation in the Digital Age: Key Contributions and Future Directions. *MIS Quarterly*, 39(1), 135-154.
- Beck, K., Beedle, M., Van Bennekum, A., Cockburn, A., Cunningham, W., Fowler, M., Grenning, J., Highsmith, J., Hunt, A., Jeffries, R., Kern, J., Marik, B., Martin, R. C., Mellor, S., Schwaber, K., Sutherland, J. & Thomas, D. (2001). Manifesto for Agile Software Development. Haettu 24.2.2022 osoitteesta <http://agilemanifesto.org/>.
- Ceccagnoli, M., Forman, C., Huang, P. & Wu, D. J. (2012). Cocreation of value in a platform ecosystem! The case of enterprise software. *MIS Quarterly*, 36(1), 263-290.
- Cheung, M. & To, W.M. (2021). Effect of customer involvement on co-creation of services: A moderated mediation model. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 63.
- Chi, M., Chong, H. & Xu, Y. (2022). The effects of shared vision on value co-creation in megaprojects: A multigroup analysis between clients and main contractors. *International Journal of Project Management*.
- Claps, G. G., Svensson, R. B. & Aurum, A. (2015). On the journey to continuous deployment: Technical and social challenges along the way. *Information and Software Technology*, 57, 21-31.
- Cui, A. S. & Wu, F. (2016). Utilizing customer knowledge in innovation: antecedents and impact of customer involvement on new product performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 44(4), 516-538.
- Cui, X., Xie, Q., Zhu, J., Shareef, M. A., Goraya, M., Akram, M. S. (2022). Understanding the omnichannel customer journey: The effect of online and offline channel interactivity on consumer value co-creation behaviour. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 65.
- Dingsøyr, T. & Lassenius, C. (2016). Emergin themes in agile software development: Introduction to the special section on continuous value delivery. *Information and Software Technology*, 77, 56-60.
- Fitzgerald, B. & Stol, K. (2014). Continuous Software Engineering and Beyond: Trends and Challenges. In *Proceedings of the 1st International Workshop on Rapid Continuous Software Engineering*, 1-9.
- Fitzgerald, B. & Stol, K. (2017). Continuous software engineering: A roadman and agenda. *Journal of Systems and Software*, 123, 176-189.

- Flowers, S. & Meyer, M. (2020). How can entrepreneurs benefit from user knowledge to create innovation in the digital services sector? *Journal of Business Research*, 119, 122-130.
- Grönroos, C. (2008). Service logic revisited: who creates value? And who co-creates? *European Business Review*, 20(4), 298-314.
- Grönroos, C. (2011). A Service perspective on business relationships: The value creation, interaction and marketing interface. *Industrial Marketing Management*, 40(2), 240-247.
- Grönroos, C. (2017). On Value and Value Creation in Service: A Management Perspective. *Journal of Creating Value*, 3(2), 125-141.
- Grönroos, C. & Voima, P. (2013). Critical service logic: making sense of value creation and co-creation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 41(2), 133-150.
- Hartwig, K., von Saldern, L. & Jacob, F. (2021). The journey from goods-dominant logic to service-dominant logic: A case study with a global technology manufacturer. *Industrial Marketing Management*, 95, 85-98.
- Helmer, J., Huynh, T., Łobacz, K., Kör, B. & Wakkee, I. (2021). Innovating digitally for services: A review of innovation process literature focused on digital innovation and service innovation. *Procedia Computer Science*, 192, 2797-2806.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2008). *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Gaudeamus.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2007). *Tutki ja kirjoita*. Helsinki: Tammi.
- Hsieh H. & Shannon, S. E. (2005). Three Approaches to Qualitative Content Analysis. *Qualitative Health Research*, 15(9), 1277-1288.
- Hsu, P., Nguyen, T. K. & Huang, J. (2021). Value co-creation and co-destruction in self-service technology: A customer's perspective. *Electronic Commerce Research and Applications*, 46.
- Hund, A., Wagner, H., Beimborn, D. & Weitzel, T. (2021). Digital innovation: Review and novel perspective. *The Journal of Strategic Information Systems*, 30(4).
- Iden, J., Eikebrokk, T. R. & Marrone, M. (2020). Process reference frameworks as institutional arrangements for digital service innovation. *International Journal of Information Management*, 54.
- Jaakkola, E., Matthew, A. (2014). The Role of Customer Engagement Behavior in Value Co-Creation: A Service System Perspective. *Journal of Service Research*, 17(3), 247-261.
- Järvi, H., Kähkönen, A. & Torvinen, H. (2018). When value co-creation fails: Reasons that lead to value co-destruction. *Scandinavian Journal of Management*, 34(1), 63-77.

- Kamalaldin, A., Linde, L., Sjödin, D. & Parida, V. (2020). Transforming provider-customer relationships in digital servitization: A relational view on digitalization. *Industrial Marketing Management*, 89, 306-325
- Kindström, D., Kowalkowski, C. & Sandberg, E. (2013). Enabling service innovation : A dynamic capabilities approach. *Journal of Business Research*, 66(8), 1063-1073.
- Lintula, J., Tuunanen, T. & Salo, M. (2017). Conceptualizing the Value Co-Destruction Process for Service Systems: Literature Review and Synthesis. *In Proceedings of the 50th Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS 2017)*, 1632-1641.
- Lintula, J., Tuunanen, T., Salo, M. & Myers, M. D. (2018). When Value Co-Creation Turns to Co-Destruction: Users' Experiences of Augmented Reality Mobile Games. *In Proceedings the 39th International Conference on Information Systems (ICIS, 2018)*, 1-17.
- Lusch, R. F. & Nambisan, S. (2015). Service innovation: A service-dominant logic perspective. *MIS Quarterly*, 39(1), 155-176.
- 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.
- Mele, C., Colurcio, M. & Russo-Spena, T. (2014). Research traditions of innovation: Goods-dominant logic, the resource-based approach, and service-dominant logic. *Managing Service Quality*, 24(6), 612-642.
- Merz, M. A., Zarantonello, L. & Grappi, S. (2018). How valuable are your customers in the brand value co-creation process? The development of a Customer Co-Creation Value (CCCV) scale. *Journal of Business Research*, 82, 79-89.
- Michel, S., Brown, S. W. & Gallan, A. S. (2008). Service-Logic Innovations: How To Innovate Customers, Not Products. *California Management Review*, 50(3), 49-65.
- Myers, M. D. & Newman, M. (2007). The qualitative interview in IS research: Examining the craft. *Information and Organization*, 17(1), 2-26.
- Nambisan, S., Lyytinen, K., Majchrzak, A. & Song, M. (2017). Digital Innovation Management: Reinventing Innovation Management Research in Digital World. *MIS Quarterly*, 41(1), 233-238.
- Ngo, L. V. & O'Cass, A. (2013). Innovation and business success: The mediating role of customer participation. *Journal of Business Research*, 66(8), 1134-1142.
- Nylén, D. & Holmström, J. (2015). Digital innovation strategy: A framework for diagnosing and improving digital product and service innovation. *Business Horizons*, 58(1), 57-67.

- Ordanini, A. & Parasuraman, A. (2011). Service Innovation Viewed Through a Service-Dominant Logic Lens: A Conceptual Framework and Empirical Analysis. *Journal of Service Research*, 14(1), 3-23.
- Peng, Y., Li, J. (2021). The effect of customer education on service innovation satisfaction: The mediating role of customer participation. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 47, 326-334.
- Plé, L. & Cáseres, R. C. (2010). Not always co-creation: introducing international co-destruction of value in service-dominant logic. *Journal of Services Marketing*, 24(6).
- Poutanen, P., Soliman, W. & Ståhle, P. (2016). The complexity of innovation: an assessment and review of the complexity perspective. *European Journal of Innovation Management*, 19(2), 189-213.
- Prahalad, C. K. & Ramaswamy, V. (2004). Co-creating unique value with customers. *Strategy and Leadership*, 32(3), 4-9.
- Puusa, A. & Juuti, P. (2020). *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Helsinki: Gaudeamus.
- Ranjan, K. & Read, S. (2021). An ecosystem perspective synthesis of co-creation research. *Industrial Marketing Management*, 99, 79-96.
- Reybens, C., Lievens, A. & Blazevic, V. (2016). Leveraging value in multi-stakeholder innovation networks: A process framework for value co-creation and capture. *Industrial Marketing Management*, 56, 40-50.
- Schulz, T., Zimmermann, S., Böhm, M., Gewalt, H. & Krcmar, H. (2021). Value co-creation and co-destruction in service ecosystems: The case of the Reach Now app. *Technological Forecasting and Social Change*, 170.
- Sjödin, D., Parida, V., Kohtamäki, M. & Wincent, J. (2020). An agile co-creation process for digital servitization: A micro-service innovation approach. *Journal of Business Research*, 112, 478-491.
- Skålén, P., Gummerus, J., von Koskull, C. & Magnusson, P. R. (2015). Exploring value propositions and service innovation: a service-dominant logic study. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43, 137-158.
- Tajeddini, K., Martin, E. & Altinay, L. (2020). The importance of human-related factors on service innovation and performance. *International Journal of Hospitality Management*, 85.
- Tortora, D., Chierici, R., Briamonte, M. F. & Tiscini, R. (2021). 'I digitize so I exist.' Searchin for critical capabilities affecting firms' digital innovation. *Journal of Business Research*, 129.
- Tronvoll, B., Skylar, A., Sörhammar, D. & Kowalkowski, C. (2020). Transformational shifts through digital servitization. *Industrial Marketing Management*, 89, 293-305.

- Tuunanen, T. & Cassab, H. (2011). Service Process Modularization: Reuse Versus Variation in Service Extensions. *Journal of Service Research*, 14(3), 340-354.
- Tuunanen, T., Kazan, E., Salo, M., Leskelä, R. & Gupta, S. (2019). From digitalization to cybernization: Delivering value with cybernized services. *Scandinavian Journal of Information Systems*, 31(2), 12-31.
- Tuunanen, T., Myers, M. D. & Cassab, H. (2010). A Conceptual Framework for Consumer Information Systems development. *Pacific Asia Journal of the Association for Information Systems*, 2(1), 47-66.
- Vargo, S. L., Akaka, M. A. & Wieland, H. (2020). Rethinking the process of diffusion in innovation: A service-ecosystems and institutional perspective. *Journal of Business Research*, 116, 526-534.
- Vargo, S. L., Koskela-Huotari, K. & Vink, J. (2020). Service-dominant logic: foundations and applications. *The Routledge Handbook of Service Research Insights and Ideas*, 3-23. New York: Routledge.
- Vargo, S. L. & Lusch, R. F. (2008). From goods to service(s): Divergences and convergences of logics. *Industrial Marketing Management*, 37(3), 254-259.
- Vargo, S. L. & Lusch, R. F. (2004). Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. *Journal of Marketing*, 68, 1-17.
- Vargo, S. L. & Lusch, R. F. (2016). Institutions and axioms: an extension and update of service-dominant logic. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 44(1), 5-23.
- Vargo, S. L. & Lusch, R. F. (2017). Service-Dominant Logic 2025. *International Journal of Research in Marketing*, 34(1), 46-67.
- Vargo, S. L., Maglio, P. P. & Akaka, M. A. (2008). On value and value co-creation: A service systems and service logics perspective. *European Management Journal*, 26, 145-152.
- Vartiainen, T. & Tuunanen, T. (2016). Value Co-Creation and Co-Destruction in an IS Artifact: Contradictions of Geocatching. *49th Hawaii International Conference on System Sciences*, 1266-1275.
- Wang, Y., Tian, Q., Li, X. & Xiao, X. (2022). Different roles, different strokes: How to leverage two types of digital platform capabilities to fuel service innovation. *Journal of business research*, 144, 1121-1128.
- Xie, X., Wang, H. & García, J. S. (2021). How does customer involvement in service innovation motivate service innovation performance? The roles of relationship learning and knowledge absorptive capacity. *Journal of Business Research*, 136, 630-643.
- Xu, J., Houssin, R., Caillaud, E. & Gardoni, M. (2011). Fostering continuous innovation in design with an integrated knowledge management approach. *Computers in Industry*, 62(4), 423-436.

Yoo, Y., Henfridsson, O. & Lyytinen, K. (2010). Research Commentary-The New Organizing Logic of Digital Innovation: An Agenda for Information Systems Research. *Information Systems Research*, 21(4), 724-735.