



TAMPEREEN  
YLIOPISTO



Center for Research on Information,  
Customer, and Innovation Management



JOURNALISMIN  
TUTKIMUSYKSIKÖ

Kokemuksia käyttäjäosallistumisesta neljällä palvelualalla

Tiivistelmä UseIn-projektin case-tutkimuksista

Mari Ainasoja, Sanna Rytövuori, Elina Vulli (Circmi)  
Riina Hautala, Esa Reunanen (JTY)  
Eija Kaasinen, Minna Kulju (VTT)



# Sisällysluettelo

<b>1. Johdanto.....</b>	<b>3</b>
1.1 Case: Ifin Asiakaspaneeli .....	4
1.2 Case: Kalevan opiskelijasivuston kehitystyö .....	4
1.3 Case: Tallink Siljan 1000 Tuotekehittäjää .....	4
1.4 Case: Vuoreksen Koukkujärven teematyöryhmä.....	5
<b>2. Osallistumistavat ja -ympäristöt.....</b>	<b>5</b>
2.1 Osallistumismuodon monet vaihtoehdot .....	5
2.2 Osallistumisprosessi – asiat kuntoon kerralla vai rauhassa kypsytellen?.....	6
2.3 Kokeiluista vakiintuneisiin käytäntöihin .....	7
2.4 Osallistujat aktiivisia ja ratkaisukeskeisiä palvelunkehittäjiä .....	7
2.5 Osallistumisvaihe – ideoinnista aina palvelun käyttöön asti.....	8
2.6 Keskeisiä kysymyksiä osallistumistapojen suunnittelussa.....	9
<b>3. Osallistujatyypien määrittely ja valinta .....</b>	<b>10</b>
3.1 Osallistujatyypien määrittely – kynnyskriteereistä luonteenpiirteisiin.....	11
3.2 Markkinointi – sähköpostiviestistä valtakunnalliseen kampanjaan .....	12
3.3 Osallistujavalinta – ulkoistamisesta henkilökohtaisiin haastatteluihin.....	13
<b>4. Käyttäjän osallistumiskokemus ja motivoituminen.....</b>	<b>14</b>
4.1 Tarvelähtöiset motiivit.....	14
4.2 Elämyslähtöiset motiivit .....	15
4.3 Suurta ja kaunista vai pientä ja hyvää?.....	15
4.4 Minä itse vai me kaikki?.....	16
<b>5. Osallistumisen hyödyntäminen ja palvelukehittäjän näkökulma .....</b>	<b>17</b>
5.1 Käyttäjien osallistumisen hyödyntäminen.....	17
5.2 Osallistamisen vaikutukset yrityksessä.....	18
<b>6. Yhteenveto .....</b>	<b>19</b>

# 1. Johdanto

Käyttäjälähtöisyys ja käyttäjien osallistuminen innovaatiotoimintaan ovat korostuneet viime vuosina sekä liike-elämässä että yhteiskunnallisessa keskustelussa. Kun käyttäjät saadaan osallistumaan palvelun suunnitteluun ja palvelun sisällön tuottamiseen, saadaan paremmin asiakastarpeita vastaavia palveluja, jotka myös menestyvät markkinoilla. Teknologiaintensiivisissä palveluissa käyttäjäyhteisöjen hyödyntäminen kehittämisessä on jo vakiintunut ilmiö, mutta perinteisemmillä palvelualoilla käyttäjien monipuolinen osallistaminen innovointiin on suhteellisen uusi toimintatapa.

Erilaisilla palvelualoilla käytettyjen käyttäjien osallistumistapojen vertailu sekä erityisesti käyttäjien osallistumiskokemusten ja palvelukehittäjien näkökulman rinnakkainen huomioiminen ovatkin hedelmällisiä lähtökohtia tutkimukselle. TEKESin rahoittaman User Involvement in Service Innovations -projektin (UseIn) tarkoituksena on lisätä ymmärrystä käyttäjälähtöisten palveluinnovaatioiden tuottamisesta analysoimalla käyttäjien osallistamista palveluinnovaatio-prosessiin. Projektin tutkimusosapuolina ovat Tietojenkäsittelytieteiden laitoksen CIRCFI-tutkimusyksikkö ja Journalismin tutkimusyksikkö Tampereen yliopistosta sekä VTT. Tavoitteena on aidosti monitieteellinen yhteistyö, joka yhdistää aiempaa tutkimusta sekä markkinoinnista, ihmislähtöisestä suunnittelusta että mediatutkimuksesta.

Projektin tutkimuskohteiksi valittiin lähtökohdiltaan ja osallistumismuodoiltaan erilaisia esimerkkejä käyttäjien tai asiakkaiden osallistumisesta palvelujen kehittämiseen. Projektin osallistujaorganisaatioita tutkimuskohteineen ovat vakuutuspalveluista If Vahinkovakuutusyhtiö Oy (If), jossa asiakkaat ratkaisevat toisten asiakkaiden tekemiä valituksia Asiakaspaneelissa, media-alalta Kaleva Oy, jossa lukijat pääsivät kehittämään verkkolehteä, matkailualalta Tallink Silja Oy, joka osallisti asiakkaitaan ja muita suomalaisia 1000 Tuotekehittäjä -kampanjalla, sekä julkisista palveluista Tampereen kaupunki, joka osallisti kiinnostuneita Vuoreksen Koukkujärven asuinalueen kaavasuunnitteluun.

Tässä raportissa keskitytään käytännön kokemuksiin ja haasteisiin, joita tutkimamme palveluyritykset ovat kohdanneet osallistaessaan käyttäjiä palvelukehittämiseen. Raportin tarkoituksena on koota yhteen kokemuksia ja tarjota niiden pohjalta käytännön eväitä myös muille vastaavia palvelukehittämisen kysymyksiä pohtiville. Teoreettisempia näkökulmia ja aiempaa tutkimusta käyttäjien osallistumisesta palvelukehittämiseen on koottu projektin toiseen raporttiin, VTT:n julkaisuna ilmestyneeseen ”User involvement in service innovations” -kirjallisuuskatsaukseen (Kaasinen ym. 2010).

Tässä luvussa esitellään lyhyesti tutkimuksen kohteena olleet käytännön tapaukset, joita käytetään jatkossa esimerkkeinä käytäessä läpi keskeisiä kysymyksiä käyttäjäosallistumisen suunnittelussa ja toteuttamisessa. Seuraavissa luvuissa käsitellään erilaisia osallistumistapojen vaihtoehtoja ja niiden suunnittelun erityiskysymyksiä, osallistujatyyppeiden määrittelyä ja valintaa, käyttäjän osallistumiskokemusta ja motivoitumista sekä osallistumisen hyödyntämistä ja palvelukehittäjän näkökulmaa.

## ***1.1 Case: Ifin Asiakaspaneeli***

Ifissä on käytössä Asiakaspaneeli, joka on osa yhtiön sisäistä valitus- ja muutoksenhakuprosessia. Paneelissa yhtiön asiakaskunnastaan valitsemat jäsenet ratkaisevat asiakkaiden tekemiä valituksia yhdessä Ifin työntekijöiden ja yhtiön ulkopuolisen puheenjohtajan kanssa. Paneelin toimikausi kestää yleensä kaksi vuotta, se kokoontuu 1–2 kuukauden välein ja ratkaisee kussakin kokouksessa keskimäärin 5–10 tapausta. Käsiteltävät asiat liittyvät pääosin vahinkotapauksiin, mutta myös asiakaskontaktien palvelulupauksiin. Asiakaspaneeli ei kuitenkaan käsittele henkilövakuutuksia, lakisääteisiin vakuutuksiin liittyviä vahinkoja eikä yhtiön ulkopuolisessa muutoksenhakuelimessä käsiteltyjä tai vireillä olevia asioita. Asiakaspaneelin päätökset sitovat yhtiötä mutta eivät valituksen tehnyttä asiakasta.

Vaikka Asiakaspaneeli toimii ensisijaisesti valitus- ja muutoksenhakuelimenä, saadaan sen kautta myös ideoita ja ehdotuksia Ifin toiminnan kehittämiseen. UseIn-projektissa Asiakaspaneelia käsiteltiinkin nimenomaan palveluinnovaatioiden ja tuotekehityksen näkökulmasta. Tutkimuksessa tarkasteltiin vuosina 2007–2009 toiminutta ja vuosina 2010–2011 toimivaa Asiakaspaneelia havainnoiden ja haastatellen. Kummankin paneelin kokouksia havainnoitiin kerran. Asiakaspaneelin asiakasjäsenten (yhteensä 12 kpl) lisäksi haastateltiin paneelin puheenjohtajaa ja kolmea Ifin työntekijää. Tutkimusaineistona oli myös asiakasjäsenten valinnassa käytettyä markkinointimateriaalia.

## ***1.2 Case: Kalevan opiskelijasivuston kehitystyö***

Kaleva Oy:ssä UseIn-projekti seurasi verkkolehden opiskelijasivuston kehitystyötä. Kalevan edustajien lisäksi kehitystyöhön osallistui edustajia Oulun yliopiston ylioppilaskunnasta (OYY) ja Oulun seudun ammattikorkeakoulun opiskelijakunnasta (OSAKO). UseIn-projektissa tutkittiin, miten verkkolehteä voidaan kehittää lukijalähtöisesti niin, että osallistujana on yksilöiden sijaan yhteisö. Tavoitteena oli tunnistaa sellaisia osallistumisen tapoja, joilla yleisön asiantuntemus saadaan nykyistä paremmin esille.

Opiskelijoiden ja Kalevan yhteistyö hankkeessa alkoi tammikuussa 2010. Kalevan ja opiskelijoiden edustajilla oli kevään 2010 aikana viisi vapaamuotoista keskustelutapaamista, joissa uusia palveluja ja niiden toteuttamistapoja ideoitiin ja suunniteltiin. Tutkija seurasi kolmea suunnittelu- ja analysoi kevään kahta muuta tapaamista ääninauhalta. Lisäksi haastateltiin neljää opiskelijayhteisöjen jäsentä ja neljää Kalevan edustajaa. Uuden opiskelijasivuston ensimmäinen versio julkaistiin tutkimusjakson jälkeen syksyllä 2010.

## ***1.3 Case: Tallink Siljan 1000 Tuotekehittäjää***

Tallink Silja toteutti syksyllä 2009 laajan kampanjan, jolla haettiin tuotekehityksestä kiinnostuneita henkilöitä testiristeilylle ja sen jälkeen kertomaan kokemuksistaan ja näkemyksistään laivayhtiölle. Kampanjalla kerätyn asiakaspalautteen perusteella haluttiin kehittää Tallink Siljan Ruotsin risteilyjä. Aluksi kampanjalla oli vahvasti markkinoinnilliset tavoitteet, mutta kun Tuotekehittäjäksi haki peräti 56.671 henkilöä, muuttui se luonteeltaan velvoittavaksi ja kampanja

kytkettiin osaksi Tallink Siljan todellista tuotekehitystä. 1000 Tuotekehittäjä -kampanja muistutti perinteistä asiakastytyväisyystutkimusta. Sen avulla saatiin kuitenkin enemmän harkittua asiakaspalautetta risteilypalvelun kehittämisen tueksi.

Tutkimuksessa haastateltiin Espoon pääkonttorilta neljää henkilöä, jotka edustivat markkinointia, viestintää ja tuotekehitystä. Laivahenkilöstön näkemykset pohjautuvat yhteen henkilöhaastatteluuun. Lisäksi käyttäjien/asiakkaiden näkemyksiä ja kokemuksia osallistumisesta kartoitettiin viidellä testiristeilijähaastattelulla.

#### ***1.4 Case: Vuoreksen Koukkujärven teematyöryhmä***

Tampereen kaupungin Vuores-projektissa tutkittiin Koukkujärven ekotehokkuuden teematyöryhmän toimintaa erityisesti osallistujien näkökulmasta. Kaupunkilaisille avoimen osallistujaryhmän tavoitteena oli löytää Koukkujärven alueen kaavasuunnittelua varten näkemyksiä ja ideoita ekotehokkaan asuinalueen kehittämisestä ja toteuttamisesta. Osallistujaryhmä oli luonteeltaan teematyöryhmä, jonka toiminta keskittyi ekotehokkuuden ja yhteisöllisyyden teemoihin. Koukkujärven ekotehokkuuden teematyöryhmä kokoontui kolme kertaa noin kolmen tunnin taapaamiseen syksyn 2009 ja kevään 2010 aikana. Teematyöryhmässä kerättyjä ideoita muokattiin ja sisällytettiin suoraan alueen kaavaluonnokseen ja -selostukseen jatkuvasti teematyöryhmäprosessin aikana.

Tutkimuksessa haastateltiin kahdeksaa teematyöryhmän osallistujaa sekä kolmea teematyöryhmän suunnitteluun ja toteuttamiseen osallistunutta Vuores-projektin työntekijää. Lisäksi tutkimusaineistona käytettiin teematyöryhmän osallistujien hakuilmoitusta ja ilmoittautumislomaketta.

## **2. Osallistumistavat ja -ympäristöt**

### ***2.1 Osallistumismuodon monet vaihtoehdot***

Kaikissa tutkituissa neljässä tapauksessa käyttäjät tulivat Hyvösen ym. (2007) luokittelun mukaisesti palvelukehittäjien luo. Toinen tapa saada käyttäjätietoa palvelun kehittämiseen olisi ollut viedä palvelukehittäjät käyttäjien luo esimerkiksi havainnoimaan ja haastattelemaan käyttäjiä palvelutilanteissa.

Tallink Siljan esimerkki on tutkituista toimintatavoista ainoa, jossa osallistuneet käyttäjät eivät olleet suorassa vuorovaikutuksessa yrityksen edustajien kanssa. He antoivat palautteensa ja kehitysehdotuksensa sähköisellä lomakkeella tekemänsä testiristeilyn jälkeen. Osallistumistapa mahdollistaa asioiden painoarvon arvioinnin ja laajan joukon osallistumisen, mutta aiheuttaa toisaalta haasteita ideoiden vaikuttavuudelle organisaation sisällä.

Muissa tutkituissa esimerkitapauksissa osallistujat ja yrityksen edustajat olivat suorassa vuorovaikutuksessa keskenään ja osallistuminen perustui erilaisiin muunnelmiin työpaja- ja ryhmäkes-

kustelumenetelmistä. Ryhmän osallistumisen vahvuutena esimerkiksi yksilöiden haastatteluun verrattuna onkin se, että osallistujat keskustelevat ideoistaan ja mielipiteistään keskenään, jolloin esille nousee itse idean lisäksi muutakin taustatietoa kuten perusteluja, toteutusvaihtoehtoja ja eriäviä mielipiteitä. Erityisen motivoivaksi todettiin aiempien tutkimusten tapaan (Heiskanen ym. 2007) suorat kontaktit käyttäjien ja palveluja käytännössä kehittävien henkilöiden välillä.

Työpaja- tai ryhmäkeskustelu voi kuitenkin olla muodoltaan monenlainen. Tutkitut tapaukset antavat esimerkin kolmesta erilaisesta toteutustavasta. Ifin Asiakaspaneelissa edettiin kokousmaisesti, jolloin jokaisella osallistujalla on selkeä rooli ja käsitellyistä asioista laaditaan päätös ja perustelut. Kokouskäytännöt kuten esityslistat ja muistioiden rytmittävät tapaamisia ja varmistavat, että asioita tulee kirjattua muistiin, mutta eivät välttämättä anna tilaa vapaalle ideoinnille. Koukkujärven ekotehokkuuden teematyöryhmässä taas käytettiin hyväksi erilaisia ideointimenetelmiä kuten tuplatiimimenetelmää ja pienryhmätyöskentelyä eri teemojen ympärillä. Tällä tavalla saadaan esille paljon ideoita ja mielipiteitä, joista on mahdollista poimia teemoja tarkempaan suunnitteluun ryhmässä. Kaleva-lehden edustajien ja opiskelijayhteisöjen edustajien tapaamiset taas rakentuivat hyvin vapaamuotoisesta keskustelusta. Avoin keskustelu mahdollistaa avoimen ideoinnin, mutta asettaa haasteita asioiden kirjaamiselle ja eteenpäin kehittämiseksi.

## **2.2 Osallistumisprosessi – asiat kuntoon kerralla vai rauhassa kypsytellen?**

Käyttäjien osallistuminen voi olla kertaluonteista tai useammasta tapaamisesta tai muusta vuorovaikutuskerrasta muodostuva prosessi. Prosessimaisen käyttäjäosallistumisen etuna on se, että tapaamisten välillä voidaan toteuttaa tai viedä läpi joitakin muutoksia. Näin osallistujat kokevat todella vaikuttavansa, vaikka laajemman kehittämistyön läpivieminen veisi jopa vuosia. Esimerkiksi Kaleva-lehden opiskelijayhteistyössä käynnistettiin nopeasti opiskelijoiden Väliääniä-blogi, vaikka itse tavoitteena olevan sivuston kehittäminen vei aikaa. Koukkujärven ekotehokkuuden teematyöryhmässä taas kaavaluonnoksia muokattiin heti ensimmäisen tapaamisen jälkeen tapaamisessa ideoituun suuntaan. Toisaalta prosessimaisen toteutuksen haasteena on motivaation säilyttäminen: asioiden pitäisi kehittyä eteenpäin ja niiden pitäisi pysyä mielessä vuorovaikutustilanteiden välillä. Tähän saattaisi löytyä ratkaisu esimerkiksi asioiden kirjaamisesta tai keskustelun ylläpitämisestä tapaamisten välillä sosiaalisen median avulla.

Sekä kertaluonteisen että prosessimaisen osallistumisen suunnittelussa on kuitenkin huomioitava, että osallistumiseen liittyvä työ ei lopu, vaikka varsinainen osallistuminen on ohi. Esimerkiksi Tallink Silja sai valtavan määrän palautetta, jonka perusteella tehtävien muutosten toteuttaminen voi yrityksen sisällä viedä vuosia. Koukkujärven teematyöryhmän osallistujat odottavat yhteydenpitoa vuosienkin päästä kun suunnittelun kohteena ollut alue alkaa rakentua. Kalevan opiskelijayhteistyössä taas kehitystyötä jatketaan suunnittelun kohteena olleen opiskelijasivuston julkaisemisen jälkeenkin, jolloin haasteena on uuteen tilanteeseen sopivien toimintatapojen löytäminen sekä uusien henkilöiden ja opiskelijoiden sitouttaminen mukaan toimintaan.

### **2.3 Kokeiluista vakiintuneisiin käytäntöihin**

Tallink Siljan tapaus kuvaa kenties hyvin tyypillistä tapaa osallistaa asiakkaita palvelukehitykseen; kyseessä oli alun perin yksittäinen ja markkinointipainotteinen kokeilu, jonka vaikuttavuutta tuotekehitykseen ei täysin osattu ennakoita. Suuren suosion vuoksi yrityksessä tosin kokeillaan nyt mukana olleiden asiakkaiden sitouttamista palvelukehitykseen muulla tavoin esimerkiksi blogia ja muuta sosiaalista mediaa hyödyntäen.

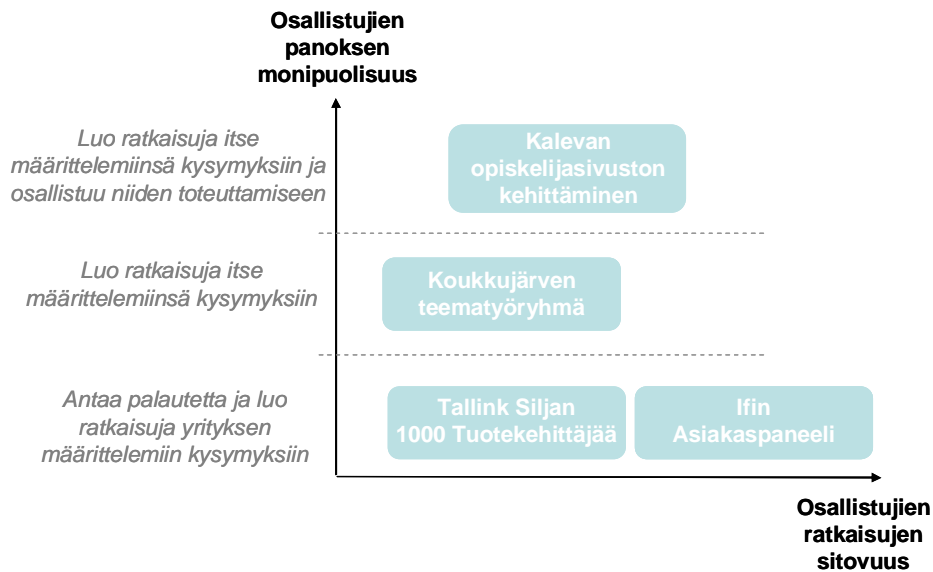
Toista ääripäätä projektissa tutkituissa tapauksissa edustaa Ifin Asiakaspaneeli, jonka toiminta on säännöllistä ja pitkäkestoista. Asiakaspaneelin toimikausi kestää kaksi vuotta, jonka jälkeen paneeliin valitaan uudet asiakkaiden edustajat. Osallistuminen jatkuvana toimintatapana tuo mukanaan sekä etuja että lisätyötä. Esimerkiksi Ifillä Asiakaspaneelin toimintatapa on otettu laajasti käyttöön ja eri maiden paneelit voivat vaihtaa kokemuksia keskenään. Suomessakin on voitu hyödyntää muissa Pohjoismaissa saatuja oppeja. Myös hyödynnettävyys voi tehostua kun käyttäjäsosallistumisen toimintatavat kehittyvät ja niistä tulee osa arkipäivän työtä. Toisaalta jatkuva osallistuminen vaatii myös jatkuvaa työtä kuten yhteydenpitoa osallistujiin ja ideoiden jatkokäsittelyä.

### **2.4 Osallistujat aktiivisia ja ratkaisukeskeisiä palvelunkehittäjiä**

Teoriassa käsitteellä ”co-creation” viitataan sekä käyttäjien osallistumiseen palvelukokemuksen ja arvon syntymiseen että käyttäjien osallistumiseen palvelunkehittämiseen (esim. Prahalad & Ramaswamy 2004, Vargo & Lusch 2004). Monissa UseIn-projektin tapauksissa nämä roolit kuitenkin käytännössä sekoittuvat. Esimerkiksi Kaleva-lehden tapauksessa opiskelijat sekä tuottivat sisältöä blogiin että ideoivat opiskelijasivuston toteutusta.

Blazevic ja Lievens (2008) ovat luokitelleet käyttäjien rooleja tiedonluonnin aktiivisuuden mukaan. Kaikissa UseIn-projektissa tutkituissa toimintatavoissa kehittämiseen osallistuneet käyttäjät kuuluvat luokittelun aktiivisimpaan vastavuoroisten kehittäjien (bidirectional creator) ryhmään, sillä pelkän palautteen lisäksi he etsivät ja tarjosivat myös ratkaisuja palvelukehitykseen.

Alamin (2002) esittämän osallistumisen intensiteetin jatkumossa Kalevan opiskelijaryhmän osallistuminen oli intensiivisintä, sillä opiskelijat pääsivät itse sekä määrittelemään että toteuttamaan palvelua ja heidän voidaan näin tulkita olevan lähes osa palvelunkehitystiimiä. Koukkujärven ekotehokkuuden teematyöryhmän osallistujien rooli taas muistutti konsultin roolia. Ifin Asiakaspaneelin ja Tallink Siljan asiakastuotekehittäjien rooli oli hieman rajatumpi, koska yrityksellä itsellään oli vahvempi rooli käsiteltyjen teemojen ja kysymysten määrittelijänä. Toisaalta asiakasosallistujien roolin sitovuus on viety pisimmälle Ifin Asiakaspaneelissa. Paneelin jäsenillä on jopa ns. virallinen asema yhtiön hierarkiassa: he saavat käyttöönsä käsiteltävistä tapauksista saman asiakirja-aineiston kuin Ifin henkilökunta ja heidän tekemänsä päätökset pääsääntöisesti sitovat Ifiä. (Kts. kuva 1.) Asiakaspaneelin jäsenet joutuvat myös antamaan Ifille vaihtolositoumuksen käsittelyynsä tulevien, sekä asiakkaita että yhtiötä koskevien asioiden osalta.



**Kuva 1. Osallistumisen intensiteetti ja osallistujien roolin sitovuus**

Osallistujien roolit erosivat myös sen perusteella, kokivatko osallistujat osallistuvansa yksilönä vai jonkin ryhmän edustajana. Kalevan opiskelijaosallistujat kokivat ensisijaisesti osallistuvansa yhteisönä ja Koukkujärven teematyöryhmästäkin moni koki edustavansa jotakin taustaryhmää. Yksilöroolit sen sijaan olivat vahvoja Ifin asiakaspaneelissa. Tallink Siljan asiakastuotekehittäjät osallistuivat yksilönä, mutta kokemuksista ja kehitysehdotuksista keskusteltiin usein myös perheen ja ystävien kanssa.

## 2.5 Osallistumisvaihe – ideoinnista aina palvelun käyttöön asti

UseIn-projektin tutkimuskohteissa käyttäjien osallistumisessa korostui ideointivaiheen osallistuminen, jonka onkin todettu olevan lupaavin asiakasosallistumisen hyödyntämiskohde (Alam 2006). Tämän lisäksi Kalevan opiskelijaosallistujat ja Koukkujärven teematyöryhmäläiset osallistuivat osittain myös varsinaiseen suunnitteluprosessiin eli idean eteenpäin jalostamiseen.

Tutkimuksessa on korostettu käyttötilanteen aikana tapahtuvan kehittämisen ja ideoinnin etuja (Kristensson ym. 2008). UseIn-projektin tutkimuskohteista erityisesti Tallink Siljan toteuttamassa osallistumistavassa oli elementtejä käyttötilanteen aikana tapahtuvasta kehittämisestä, koska ideointi tapahtui palvelun käyttökokemuksen aikana. Osallistujat kokivat kuitenkin onnistuneeksi ratkaisuksi sen, että palaute kerättiin vasta risteilyn jälkeen eikä palvelukokemuksen lomassa. Asiakkaiden osallistuminen palvelukehitykseen voi olla onnistunutta myös ilman käyttötilannetta: esimerkiksi Koukkujärven ekotehokkuuden teematyöryhmässä osallistujat eivät edes olleet palvelun varsinaisia käyttäjiä eli asuinalueen asukkaita.



## 2.6 Keskeisiä kysymyksiä osallistumistapojen suunnittelussa

Osallistumistavan suunnittelulla on keskeinen merkitys sekä tuloksellisuuteen että osallistujien kokemukseen. Esimerkiksi Tallink Siljan osallistumismuoto oli elämyksellinen itsessään: valinta mukaan tuntui osallistujista hienolta, risteilystä ja tuotekehittäjän roolista risteilyllä nautittiin ja osallistajat uskoivat muistavansa sen kymmenenkin vuoden päästä. Seuraavassa (kts. taulukko 1) käydään lyhyesti läpi muutamia kysymyksiä, joihin UseIn-projektissa tutkittujen esimerkkitapausten perusteella voi kiinnittää erityishuomiota suunniteltaessa käyttäjien osallistumista palvelukehittämiseen.

Taulukko 1. Keskeisiä kysymyksiä osallistumistapojen suunnittelussa
1. Tavoitteiden viestiminen
2. Ilmapiiri ja osallistujien aktivointi
3. Alustukset ja materiaalit
4. Palvelun konkretisointi ja toiminnalliset elementit
5. Ideoiden kirjaaminen
6. Osallistujien saama palaute

Osallistujien osallistumiskokemuksessa keskeisen osan muodostivat kutsujen ja hakuprosessin kautta muodostunut kuva **osallistumisen tavoitteista**. Erityisesti Koukkujärven ekotehokkuuden teematyöryhmän sekä Kalevan opiskelijayhteistyön osallistajat kaipasivat vielä selkeämpää tavoitteiden asettamista. Epätietoisuus tavoitteista aiheutti osallistujissa hämmennystä, eivätkä osallistajat aina tienneet, odotettiin heiltä villiä ideointia vai tällä hetkellä toteutettavissa olevien ajatusten kehittelyä. Myös eri tapaamiskerroilla erillisten teemojen tai pohdittavien kysymysten määrittely etukäteen voi auttaa osallistujia ideoinnissa.

Kaikissa henkilökohtaisia tapaamisia sisältäneissä osallistamistavoissa osallistajat kokivat **avoimen ja rennon ilmapiirin** tärkeäksi tekijäksi. Ilmapiirin rakentamisessa ja miellyttävän osallistumiskokemuksen luomisessa pienet asiat voivat olla ratkaisevia. Esimerkiksi Ifin Asiakaspaneelissa yksi ulkopuolisen puheenjohtajan tehtävistä oli avoimen ja puolueettoman ilmapiirin luominen. Osallistujia aktivoitiin esimerkiksi kiertävän aloitusvuoron avulla. Koukkujärven teematyöryhmässä taas havaittiin hyväksi käytännöksi järjestäjäorganisaation useamman edustajan osallistuminen, jolloin toinen pystyi keskittymään asiantuntijarooliin ja toinen vapaamuotoisemman juontajan ja ilmapiirin ylläpitäjän rooliin. Myös huumoria, pienten käytännön asioiden kuten kahvitarjoilun huomiointia ja erilaisten aiemmin toteutettujen esimerkkien esittelyä käytettiin tunnelman rentouttamisen keinoina UseIn-projektissa tutkituissa kohteissa.

Osallistujille jaetut **materiaalit** tuntuivat olevan keskeisiä osallistumiskokemuksen muodostumisessa. Osallistajat tulkitsivat jaetun materiaalin avulla järjestäjien vaivannäköä. Materiaalin avulla voidaan ruokkia myös oppimismotivaatiota ja tunnetta ”sisäpiiriläisyydestä”. Esimerkiksi ulkomailla toteutetut esimerkit tai tutkimustieto voivat toimia ideoinnin pohjana. **Alustukset** eivät kuitenkaan saa olla liian pitkiä tai keskustelua ohjailevia. Esimerkiksi Koukkujärven teematyöryhmässä osa osallistujista koki työskentelyn pohjaksi esitetyt täysin alustavat suunnitelmaluonnokset vaikuttamismahdollisuuksia rajoittaviksi. Myös aiempi tutkimus on

osoittanut, että esimerkiksi teknologiaan liittyvällä alustuksella on vaikutusta osallistujien tuottamien ideoiden laatuun (Magnusson 2009).

Jos kehittäminen ei tapahdu palvelun käytön yhteydessä, voi osallistujille olla hankalaa hahmottaa palvelua, joka voi usein muodostua hyvinkin abstrakteista elementeistä. Esimerkiksi Väliääniä-blogi **konkretisoi** keskustelua mahdollisista aihepiireistä ja laajemman sivuston tuottamiseen liittyvistä kysymyksistä. Myös Koukkujärven ekotehokkuuden teematyöryhmä kaipasi ideoinnin rinnalle konkreettista toimintaa kuten käyntiä suunniteltavalla alueella.

**Asioiden ylöskirjaamisella ja yhteisillä muistioilla** on vaikutusta sekä osallistujien motivaatioon että tiedonkulkuun ja työn suunnitelmallisuuteen. Osallistujille voidaan viestiä, mitkä ideat on otettu kehitystyön alle ja toisaalta uudet henkilöt pääsevät helpommin mukaan, eikä keskustelua tarvitse aina aloittaa alusta. Erityisen tärkeää kirjaaminen on sellaisten ideoiden kohdalla, joita pystytään viemään eteenpäin vasta pidemmällä aikavälillä ja joiden toteuttamiseen tarvitaan eri toimijaryhmien osallistumista. Kirjaamatta saattavat jäädä esimerkiksi työskentelyn sivussa muuhun kuin kehittämisen kohteena olevaan palveluun liittyvät ideat. Esimerkiksi Ifin Asiakaspaneelissa ja Kalevan opiskelijayhteistyössä tällaiset ideat voitaisiin kirjata esimerkiksi erilliseen ja vapaamuotoisempaan ”kehittämispöytäkirjaan”.

Vaikuttaminen on osallistujille keskeinen motivaatio niin nyt tutkituissa esimerkeissä kuin aiemmissa tutkimuksissakin, ja siksi on luontevaa, että osallistajat haluavat **palautetta kehittämisehdotustensa etenemisestä**. Tämä saattaa olla haastavaa, koska palvelujen kehittäminen voi viedä aikaa eikä yrityksessä välttämättä koeta, että tiedotettavaa vielä on. Esimerkiksi Ifin ja Talink Siljan tapauksessa osallistajat toivoivatkin tilannetietoja prosessin etenemisestä, vaikka toteutusprosessi on kesken. Kehittämisehdotustensa etenemisen lisäksi monia osallistujia kiinnosti **palaute omasta suoriutumisestaan**. Oppimismotivaatio oli keskeinen erityisesti Kaleva-lehden opiskelijaosallistujilla sekä Ifin Asiakaspanelisteilla, joten he myös vahvimmin toivoivat palautetta osallistumisestaan.

### 3. Osallistujatyypien määrittely ja valinta

Kaikilla neljällä UseIn-projektin case-organisaatiolla oli näkemys siitä, millaisia osallistujia ne hakivat palvelunsa kehittämiseen. Osallistujatyypien määrittelyn tarkkuus, käytetyt markkinointipanostukset sopivien henkilöiden tavoittamiseksi ja itse osallistujavalinnan tekeminen vaihtelivat kuitenkin tapauksittain.

Luonnollisesti itse osallistamistapa ja -muoto sekä osallistumisen tavoitteet määrittävät pitkälti ne kriteerit, joita toivotuille palvelunkehittäjille asetetaan. Mitä suuremmissa roolissa osallistajat ovat (esim. osallistumisen kesto, roolin vaativuus ja valta) sitä tärkeämpää on osallistujatyypien määrittely ja valinta. Ääritapauksissa kuka tahansa voi toimia palvelun kehittäjänä ja toisaalta osallistuminen saattaa edellyttää syvää asiantuntijuutta. UseIn-caseissa osallistujia koskevat odotukset sijoittuivat näiden ääripäiden välille.

Rekrytointiin liittyvän markkinoinnin keskeinen tavoite palvelun tarjoajan näkökulmasta on riittävän hakijamäärän saaminen toivotusta kohderyhmästä. Lisäksi markkinoinnilla on usein myös

sekä muita ulkoisia vaikutuksia, kuten julkisuus ja mielikuvien synnyttäminen (nykyaikainen, asiakaslähtöinen) että muita sisäisiä vaikutuksia, kuten henkilöstön motivointi ja yhteisen innostuksen synnyttäminen. Onnistuessaan markkinointi tekee osallistumisesta houkuttelevan ja herättää innostuksen pyrkiä palvelun kehittämistehtävään. Suosion seurauksena lopullisesti valitut osallistujat kokevat läpipääsyn tunteen, joka taas heijastuu kokemukseen osallistujaroolin tärkeydestä ja velvoittavuudesta.

UseIn-projektin caseissa lopulliset osallistujavalinnat teki joko täysin ulkopuolinen taho (Tallink Silja), palvelun kehittäjäyhteisö itse (Kaleva) tai palvelun tarjoaja (If ja Vuores-projekti). Valintaprosessi oli kytköksissä osallistujakriteerien määrittelyihin. Mitä tarkemmat olivat osallistujatyypin määrittelyt, sitä moniportaisempi ja perusteellisempi oli valintaprosessi.

### ***3.1 Osallistujatyypin määrittely – kynnyskriteereistä luonteenpiirteisiin***

Kun asiakkaita osallistetaan palvelujen innovointiin tai kehittämiseen, voidaan sopivimman osallistujatyypin määrittelyssä käyttää monia eri kriteerejä. Ensiksikin voidaan harkita, halutaanko osallistujiksi yksilöitä vai valmiita yhteisöjä. Yksilöiden tapauksessa valinta voidaan tehdä esimerkiksi puhtaasti demografisilla perusteilla tilastolliseen edustavuuteen pyrkien tai painottaen esimerkiksi luonteenpiirteitä ja osallistumismotivaatiota (vrt. Hyvönen ym. 2007). Toisaalta voidaan miettiä, halutaanko osallistujiksi ei-käyttäjiä vai palvelua jo käyttäneitä henkilöitä (Heiskanen ym. 2007). Käyttäjistä voidaan lisäksi erotella esim. kärkikäyttäjiä (lead users), edistyneitä käyttäjiä (advanced users) ja tavallisia käyttäjiä (ordinary users) heidän asiantuntemuksensa perusteella (kts. esim. von Hippel 1986 ja 2005, Kristensson et al. 2004, Magnusson 2009).

Ifin, Tallink Siljan ja Koukkujärven tapauksissa palvelun tarjoajat määrittelivät melko tarkasti, millaisia henkilöitä tai millaista osallistujajoukkoa he tavoittelevat palvelunsa kehittämiseen. Kaleva poikkesi muista siinä, että se esitti ainoastaan yhden kynnyskriteerin osallistumiselle – henkilön piti kuulua tiettyihin opiskelijayhteisöihin (joko OYY tai OSAKO). Kalevan erityispiirteinä muihin tapauksiin verrattuna oli, että siinä osallistettiin ryhmä eikä yksilöitä palvelun kehittämiseen. Koukkujärven teematyöryhmään osallistujat puolestaan valittiin yksilöinä, mutta monet heistä edustivat jotakin ekotehokkuuteen liittyvää taustayhteisöä.

Sekä Tallink Silja että If pyrkivät osallistujavalinnoissaan edustavuuteen: valittujen osallistujien piti kuvata demografisten tekijöiden suhteen mahdollisimman hyvin sekä omaa (kanta)asiakaskuntaa että myös Suomen väestöä. Ifin käyttämä demografisten tekijöiden lista oli Tallink Siljaa laajempi, kriteereinä olivat perinteisten iän, sukupuolen ja asuinpaikan lisäksi koulutus, ammatti ja erityisosaaminen. Myös Koukkujärven teematyöryhmän monipuolisuus nähtiin tärkeäksi, vaikka varsinaiseen tilastolliseen edustavuuteen ei pyrittykään. Niinpä osallistujien taustat (ala ja ammatti), taustaryhmät (yhdistys, puolue, yritys), elämäntilanne, ikä ja sukupuoli nousivat keskeisiksi tekijöiksi osallistujia valittaessa.

Koska Tallink Siljan osallistamistapa muistutti perinteistä asiakastyytyväisyystutkimusta, siinä ei lähdetty kartoittamaan ja arvottamaan osallistujien luonteenpiirteitä tai muita täsmentäviä ominaisuuksia, vaan määrittelyissä pitäydettiin yleisimmin käytetyissä demografisissa tekijöissä. Ifin Asiakaspaneelin jäsenyys ja siihen liittyvä kiistatilanteiden ratkaiseminen puolestaan vaati henki-

löltä tiettyjä ominaisuuksia ja näin ollen osallistujan tyyppimäärittelyssä olivat keskeisessä asemassa myös osallistujien motivaatio, tietyt luonteenpiirteet (esim. rohkeus, pitkäjänteisyys ja oikeudenmukaisuus) sekä ryhmätyötaidot. Koukkujärven teematyöryhmän kohdalla puolestaan osallistujien myönteinen suhtautuminen Vuoreksen asuinalueen suunnitteluun otettiin mukaan osallistujatyypin määrittelyyn.

Tapauksia yhdisti Koukkujärven teematyöryhmää lukuun ottamatta se, että osallistujat olivat myös kehitettävän palvelun käyttäjiä. Ifillä asiakkuus oli kynnyskriteeri Asiakaspanelistiksi pääsulle, kun taas Tallink Siljalla mukaan pääsi sekä kanta-asiakkaita että muita. Kalevan tapauksessa opiskelijat puolestaan nähtiin entistä tärkeämpänä asiakasryhmänä tulevaisuudessa.

Koukkujärven teematyöryhmään haettiin osallistujia, jotka olivat kiinnostuneita ekotehokkaasta ja yhteisöllisestä asuinalueen kehittämisestä. Kiinnostusta teemaan voidaankin pitää teematyöryhmän osallistujamäärittelyn kynnyskriteerinä. Kun taas tarkastellaan käyttäjien asiantuntijuutta, teematyöryhmän osallistujia voitaneen pitää kärkikäyttäjinä, sillä he ovat ekotehokkuuden edelläkävijöitä valtaväestöön verrattuna. Edistyneinä käyttäjinä voidaan puolestaan pitää Tallink Siljan kanta-asiakkaita ja Kalevan opiskelijajäseniä, joilla oli joko opintojensa tai luottamustehäviensä kautta kokemusta media-alasta keskivertokäyttäjää enemmän. Ifille ja Tallink Siljan toiseen osallistujakiintiöön sitä vastoin haettiin aivan tavallisia palvelujen käyttäjiä.

### ***3.2 Markkinointi – sähköpostiviestistä valtakunnalliseen kampanjaan***

Markkinointipanostukset tavoiteltujen osallistujien mukaan saamiseksi vaihtelevat suuresti. Ääripäinä olivat Kaleva ja Tallink Silja. Kalevan tapauksessa opiskelijoiden rekrytointi- ja markkinointikanavana käytettiin sähköpostikutsua, jossa esitettiin toive opiskelijayhteisöjen kanssa tehtävästä yhteistyöstä. Ajatuksena oli, että yhteistyötä ideoidaan ja suunnitellaan alusta asti yhdessä.

Tallink Silja sen sijaan haki Tuotekehittäjiä näyttävällä markkinointikampanjalla – olihan kampanja lähtöisin mainostoimiston ideasta ja sillä oli aluksi markkinoinnilliset tavoitteet. Kanta-asiakkaat saivat ensiksi tiedon kampanjasta sähköpostitse ja kanta-asiakaslehden välityksellä, jonka jälkeen massahakuun käytettiin televisiota ja suurimpia valtakunnallisia sanomalehtiä. Myös Tuotekehittäjä-sivusto ja Facebook olivat käytössä. Kampanja kesti muutaman viikon – haluttiin toimia näyttävästi ja tiiviillä aikataululla. Markkinointikampanja oli menestys, tuotekehittäjäksi haki peräti 56.671 henkilöä. Lisäksi Tallink Silja sai kampanjalla runsaasti myönteistä julkisuutta, joka oli myös yksi kampanjan alkuperäisistä tavoitteista.

Myös If hyödynsi panelistien rekrytoinnissa eri markkinointikanavia. Markkinointi oli laajinta Asiakaspaneelin lanseerausvuonna 2004, jolloin panelisteja haettiin mm. näyttävästi valtakunnallisissa sanomalehdissä ja nettisivujen avulla. Asiakaspanelisteiksi haki tuolloin noin 11.000 henkilöä. Vuosina 2006 ja 2009 asiakkaille lähetettiin laskujen yhteydessä mainoksia ja Ifin omat kotisivut olivat luonnollisesti rekrytointikäytössä. 2009 haussa hyödynnettiin lisäksi sähköpostia ja useita eri nettisivuja. Vuonna 2006 hakijamäärä oli 1.100 ja 2009 noin 5.000 henkilöä. Huomionarvoista on, että asiakaspanelistien rekrytoinnissa oli käytetty myös massamarkkinointia,

vaikka osallistumisen edellytys oli asiakkuus ja markkinointi olisi voitu hoitaa myös henkilökohtaisesti.

Vuores-projekti haki Koukkujärven teematyöryhmän jäseniä monia kanavia hyödyntäen. Virallisen kaavaluonnoksen julkistamisen yhteydessä oli hakuilmoitus sekä lehdissä että verkossa. Tämän lisäksi hakuprosessia täydennettiin lähettämällä hakuilmoitusta suoraan asiaan liittyville yhdistyksille ja järjestöille. Hakuilmoituksessa käytettiin selkeitä avainsanoja mielenkiinnon herättämiseksi toivotussa kohdejoukossa. Ilmoituksen yhteydessä oli helppo ja heti täytettävissä oleva ilmoittautumislomake, joka madalsi osallistumiskynnystä. Lomakkeessa hakijat saivat kertoa itsestään ja perustella osallistumishalukkuuttaan teematyöryhmään. Näin oli mahdollista saada alustava käsitys hakijoiden taustojen lisäksi myös heidän osallistumismotiiveistaan. Teematyöryhmään haki yli 20 henkilöä.

### **3.3 Osallistujavalinta – ulkoistamisesta henkilökohtaisiin haastatteluihin**

Tallink Silja käytti osallistujavalinnassa ulkoistamisstrategiaa. Tuotekehittäjävalinnat - aiemmin mainittujen demografisten tekijöiden perusteella – teki ulkopuolinen tutkimuslaitos. Tuotekehittäjä-rooli oli erittäin haluttu, eikä läheskään kaikkia halukkaita voitu ottaa mukaan. Ulkopuolisen tahon käyttö antoi tunteen osallistujavalinnan oikeudenmukaisuudesta ja näin mahdolliset pettymykset olivat helpommin hyväksyttävissä. Tulokseksi Tallink Silja sai tunnollisia testiristeilijöitä, jotka tarkkailivat ja analysoivat kokemaansa ja antoivat sen perusteella harkitun palautteensa ja kehittämisideansa Tallink Siljalle hyödynnettäväksi. Kampanjan tavoite täyttyi – palautetta saatiin yli tuhannelta tuotekehittäjältä.

Kaleva poikkesi muista UseIn-caseista siinä, että osallistujana oli yksilön sijaan yhteisö. Kalevan lähettämässä viestissä ei määritelty tarkasti, minkälaisia osallistujien pitää olla, vaan opiskelijayhteisöt saivat itse valita, ketkä tapaamisiin osallistuvat. Oulun yliopiston ylioppilaskunnan edustajat toimivat selkeästi oman yhteisönsä viestintätehtävissä, Oulun seudun ammattikorkeakoulun opiskelijakunnan edustajien taustat vaihtelivat enemmän. Keskimäärin tapaamisiin osallistui kolme edustajaa molemmista opiskelijayhteisöistä.

Sekä Koukkujärven teematyöryhmää että Ifin Asiakaspaneelia varten luodattiin osallistujavalinnoissa demografisten tekijöiden lisäksi myös hakijoiden asennetta ja persoonaa. Vuores-projektissa työskentelevät tekivät valinnat hakijoiden ilmoittautumislomakkeen perusteella, jossa siis tarkasteltiin hakijoiden taustoja ja jonka avulla muodostettiin myös käsitystä heidän osallistumismotiiveistaan. Teematyöryhmään valittiin 12 osallistujaa, jotka olivat aktiivisia ja taustoiltaan erilaisia sekä jollain tavalla teemaa sivuavia asiantuntijoita tai yhdistysaktiiveja. Ryhmään ei tämänkaltaisella hakumenettelyllä saatu kriittisesti ekotehokkuuteen suhtautuvia tai tyypillisiä keskivertokuluttajia.

Ifissä paneuduttiin muita perusteellisemmin osallistujien eli asiakaspanelistien valintaan, joka oli kaksipuolinen. Ensimmäisessä vaiheessa hakemukset käytiin läpi ja hakijoiden joukosta valittiin noin parikymmentä henkilöä haastattelukierrokselle. Toisessa eli haastatteluvaiheessa toteutettiin Ifin toimesta monipuoliset yksilöhaastattelut, joissa selvitettiin mm. haastateltavan suhtautumista vakuutukseen, miksi henkilö olisi sopiva panelistiksi ja miksi hän haluaisi toimia siinä sekä miten

haastateltava suhtautuu auktoriteetteihin ja miten hän toimii osana ryhmää. Lopullisen valinnan haasteeksi nousi haastatteluun valikoituneiden hyvä taso kautta linjan ja siitä johtuva vaikeus valita kuusi sopivinta asiakaspanelistia. Joissain tapauksissa ratkaisut jouduttiin perustamaan lopulta intuition. Toimintatavan tuloksena Ifin asiakaspaneeliin saatiin taustoiltaan monipuolisia, sitoutuneita, asioita kyseenalaistavia, ratkaisukeskeisiä ja yhteistyökykyisiä henkilöitä.

## 4. Käyttäjän osallistumiskokemus ja motivoituminen

### 4.1 *Tarvelähtöiset motiivit*

Yhteistä kaikille UseIn-projektin tapauksille oli se, että osallistujat halusivat **päästä vaikuttamaan palveluihin**. Ifin ja Tallink Siljan tapauksissa kyse oli olemassa olevan palvelun kehittämisestä, kun taas Kalevan ja Koukkujärven teematyöryhmän tapauksissa osallistujat pääsivät sanomaan sanansa uusien palvelujen suunnitteluun. Vaikuttamisen halu liittyi osalla omakohtaiseen kyseisen palvelun käyttöön, toisilla taas yleisempään yhteiskunnalliseen vaikuttamiseen tai tietyn ryhmän etujen ajamiseen. Koukkujärven teematyöryhmän tapauksessa ilmeni lisäksi, että ns. tavalliset ihmiset kokivat vaikuttamisen tärkeämmäksi kuin työnsä puolesta vastaavien asioiden kanssa toimivat. Koska vaikuttaminen oli näinkin tärkeä motiivi osallistujille, on yritysten syytä huolehtia erityisesti siitä, että osallistujat saavat palautetta oman osallistumisensa vaikutuksista kehitettävään palveluun.

Myös **oppiminen** nousi esiin varsin yleisenä osallistumisen motiivina. Kiinnostavaksi koettiin perehtymien uusiin asioihin pintaa syvemmältä ja itsensä haastaminen kenties vaikeillakin asioilla. Oppiminen voi tapahtua ikään kuin osallistumisprosessin sivutuotteena tai sitä voidaan tukea esimerkiksi varta vasten osallistujille järjestetyllä koulutuksella kuten Kalevan tapauksessa toimitettiin. Osalla osallistujista oppiminen liittyi myös ammatilliseen pätevytyymiseen joko kehitettävän palvelun tai käytetyn osallistumistavan osalta. Koukkujärven teematyöryhmään osallistuneilla rakennusalan ammattilaisilla puolestaan korostui kiinnostus ei-ammattilaisten näkökulman ymmärtämiseen omassa työssään.

Oppimiseen verrattuna hieman vähemmän yleinen motiivi tässä tutkimuksessa oli sen kääntöpuoli. **Oman osaamisen ja tiedon jakamisen** kokivat motivoivaksi Kalevan ja Koukkujärven teematyöryhmän osallistujat. Heillä osaamista kehitettävästä palvelusta olikin keskivertoihmissiä enemmän, mikä saattoi vaikuttaa asiaan.

Etenkin Kalevan ja Ifin nuoret osallistujat kokivat, että osallistuminen palvelun kehittämiseen voi tulevaisuudessa **tukea urakehitystä**. He kokivat saaneensa osallistumisprosessista eväitä työelämää varten ja Ifin tapauksessa he lisäksi uskoivat siitä saadun cv-merkinnän helpottavan työpaikan saamista. Osallistumisen kautta voidaan myös saada hyödyllisiä kontakteja jatkoa ajatellen.

## 4.2 *Elämyslähtöiset motiivit*

Edellä kuvatut motivaatiot ovat ns. tarvelähtöisiä (need-driven) ja ne tulivat hyvin vahvasti esiin tässä tutkimuksessa. Niiden kääntöpuolena voidaan pitää ns. elämyslähtöisiä (excitement-driven) motiiveja. (Kts. esim. Fuller et al. 2007, Fuller 2006, Dholakia et al. 2004.) Tämän tutkimuksen perusteella osallistujia motivoi esimerkiksi **osallistumismuodon uutuus**: se voi olla uusi kyseiselle yritykselle ja sen asiakkaille tai uusi jopa koko toimialalle kuten Ifin tapauksessa. Myös **osallistumismuodon hauskuus** voi lisätä osallistujien motivaatiota, kuten Tallink Siljan testiristeilijät kokivat. Kalevan tapauksessa opiskelijat kokivat osallistumisen jopa hyvänä **itseilmaisun** muotona.

Toisaalta käyttäjät saattavat lähteä kehittämään palveluja puhtaasti **uteliaisuudesta ja kokeilunhalusta**. Jos palvelun kehittämisprojektiin on hakenut suuri joukko ihmisiä suhteessa valittavaan määrään kuten Tallink Siljan ja Ifin tapauksissa, voi **valituksi tuleminen** kohottaa tunnetta oman roolin ja tehtävän tärkeydestä. Kalevan tapauksessa nousi puolestaan esiin **yrityksen brändin** merkitys: kun alueen valtamedia etsi osallistujia omaan kehitysprojektiinsa, koettiin se erityisen houkuttelevaksi ja motivoivaksi. Elämyksiä voi syntyä myös **yhteistyöstä muiden osallistujien kanssa**: esimerkiksi yhdessäolosta mukavien ihmisten kanssa tai eri ihmisten mielipiteiden kirjosta.

## 4.3 *Suurta ja kaunista vai pientä ja hyvää?*

Kun yritys suunnittelee asiakkaiden osallistamista palvelujensa kehittämiseen, saattaa **taloudellinen palkitseminen** vaikuttaa helpoimmalta ja tehokkaimmalta tavalta houkutellessa asiakkaita osallistumaan. UseIn-projektissa tarkastelluissa tapauksissa taloudellinen palkitseminen kuitenkin herätti osallistujissa varsin monenlaisia mielipiteitä. Omakohtaista kokemusta siitä oli Ifin ja Tallink Siljan asiakkailla. Ifin asiakaspanelisteista vain neljännes oli pitänyt rahallista korvausta tärkeänä hakiessaan paneelin jäseneksi. Kun panelistit sitten arvioivat saamiensa kokouspalkkioiden merkitystä pestinsä päättymisen jälkeen, oli kaksi kolmasosaa kuitenkin sitä mieltä, että he eivät olisi osallistuneet paneeliin ilman niitä. ”Oikeutta” rahalliseen korvaukseen perusteltiin sillä, että osallistuminen paneeliin muistutti vaativuudeltaan ja ajankäytöltään työntekoa. Kalevan kehitysprojektiin osallistuneet opiskelijat eivät saaneet palkkiota osallistumisestaan kehitystyöhön tai blogin kirjoittamiseen. Opiskelijat korostivat, että osallistumisen motivaationa ei ollut rahallinen hyöty. Opiskelijat kuitenkin toivoivat tapaamisissa, että konkreettisesta työstä, kuten mahdollisesta sarjakuvan piirtämisestä teemasivustolle, maksettaisiin palkkio. Myös blogirinkiin voisi saada palkkion avulla lisää kirjoittajia.

Tallink Siljan kampanjassa osallistujille ei suoraan maksettu mitään, mutta he saivat testiristeilylleen ilmaisen A-luokan hytin neljälle hengelle. Haastatellut testiristeilijät eivät kuitenkaan pitäneet taloudellista hyötyä itseään motivoineena tekijänä. Sen sijaan he uskoivat sen olevan tärkein syy, miksi muut osallistajat olivat hakeneet testiristeilijöiksi. Saattaa siis olla, että rahallista palkitsemista ei pidetty riittävän hyväksyttynä, jotta siitä olisi kerrottu omakohtaisena motiivina.

Koukkujärven teematyöryhmässä puolet osallistujista kannatti ja puolet vastusti mahdollista taloudellista korvausta osallistumisesta. Vaikka sen oletettiin lisäävän kiinnostuneiden hakijoiden määrää, sen pelättiin myös heikentävän hakijoiden laatua. Raha koettiin hyväksi keinoksi arvostuksen osoittamiseen, mutta samalla esitettiin ristiriitaisia näkemyksiä sen todellisista motivoivista vaikutuksista.

Kuten muissa tutkimuksissa on todettu, ei taloudellinen palkitseminen yleensä ole ratkaisevassa asemassa osallistujien motivoinnissa (kts. esim. Franke & Shah 2003, Füller 2006, Chu & Chan 2009, Ebner et al. 2009). Tässä projektissa saatiin kuitenkin viitteitä siitä, että etenkin pitkäkestoinen, työtä muistuttava osallistaminen saattaa edellyttää rahan käyttöä yhtenä motivointikeinona. Se voi myös tukea osallistumisen jatkuvuutta (Füller 2006). Yritysten kannattaa kuitenkin harkita myös muita tapoja osallistujien motivoimiseen ja palkitsemiseen eikä luottaa pelkästään taloudellisen hyödyn vetovoimaan. Ifin ja Tallink Siljan ratkaisua siitä, että taloudellista palkitsemista käytetään vain yhtenä motivointikeinona muiden joukossa, voidaankin suositella myös muille asiakkaiden osallistamista suunnitteleville yrityksille.

Aina osallistujien motivoinnin ei tarvitse olla suurieleistä tai suuria panostuksia vaativaa. Myös **ns. pienten asioiden huomioiminen** on tärkeää, kuten Koukkujärven teematyöryhmän ja Ifin Asiakaspaneelin osallistajat kertoivat. Jos osallistujille esimerkiksi tarjotaan syötävää, valitaan se osallistujien erityisruokavaliot huomioiden. Ratkaisevaa ei ole niinkään saatava tarjoilu tai muu etu, vaan järjestäjien halu huomioida kunkin osallistujan erityistarpeet ja niiden eteen nähty vai- va. Tämä puolestaan kertoo siitä, kuinka tärkeänä järjestäjät pitävät käyttäjien saamista mukaan palvelujen kehittämiseen.

#### **4.4 Minä itse vai me kaikki?**

Vaikka motivoituminen perinteisesti nähdään hyvin yksilöllisenä asiana, voi siihen liittyä myös **yhteisöllisiä motiiveja** (kts. esim. Bagozzi & Dholakia 2002, Dholakia et al. 2004, Wasko & Faraj 2005, Wiertz & de Ruyter 2007). Tämä tuli esiin erityisesti Kalevan tapauksessa, jossa osallistajat olivat paikallisia opiskelijoita ja osallistuivat projektiin nimenomaan ajaakseen opiskelijayhteisöjen etua. Vastaavasti Koukkujärven teematyöryhmässä osallistajat edustivat useampia yhteisöjä, jotka kaikki kuitenkin liittyivät ekotehokkaaseen asumiseen. Kummassakin tapauksessa yhteisölliset motiivit olivat selvästi etusijalla henkilökohtaisiin motiiveihin verrattuna.



## 5. Osallistumisen hyödyntäminen ja palvelukehittäjän näkökulma

### 5.1 Käyttäjien osallistumisen hyödyntäminen

Käyttäjien mukaan ottaminen palvelujen kehittämiseen koettiin kaikissa yrityksissä hyödylliseksi mutta myös haasteelliseksi. Yritykset saivat käyttäjiltä paljon erilaisia palveluihin liittyviä kehitysideoita joiden käsittelemiseen ja toimeenpanoon kuluu jatkossa paljon resursseja. Osa saaduista kehitysideoista on ollut hyvin konkreettisella tasolla ja näin ollen ne ovat myös vietävissä käytäntöön hyvinkin nopeasti, kun taas osa ideoista vaatii vielä jatkojalostusta. Hyvönen ym. (2007) korostavat omassa tutkimuksessaan, että käyttäjiltä kerätty tieto tulisi käsitellä yrityksissä välittömästi, sillä tieto vanhenee ja mappeihin kerättyä se ei vaikuta yrityksen tuotekehitykseen.

Yritykset saivat käyttäjiltä jonkin verran uusia ideoita palvelujen kehittämiseen, mutta enimmäkseen saatu palaute antoi vahvistusta tuotekehittäjien omille ajatuksille ja ennakkokäsityksille. Asiakkailta saatu palaute antoi varmuutta siitä, että palvelua ollaan kehittämässä oikeaan, asiakkaiden haluamaan, suuntaan. Myös Reichwald ym. (2004) ovat jaotelleet käyttäjien roolin tuotekehitysprosessissa kolmeen eri rooliin: päätöksenteon tukeen, informaation tuottamiseen sekä ratkaisujen luomiseen.

Käyttäjiltä saadun palautteen **jatkokäsittelyyn** vaikuttaa oleellisesti saadun palautteen laatu ja luotettavuus. Kaikkea käyttäjiltä tullutta palautetta ei ole mahdollista ottaa huomioon ja liiallinen käyttäjien kehitysehdotusten ja mielipiteiden huomioon ottaminen voi jopa johtaa siihen, että palvelusta tulee liian kapealle markkina-alueelle suunnattu (Füller & Matzler 2007). Kaikissa tutkituissa yrityksissä palvelujen kehittämiseen osallistui useita käyttäjiä, minkä ansioista voitiin tehdä päätelmiä erilaisten ideoiden ja parannusehdotusten painoarvoista. Erityisesti Tallink Siljan tapauksessa palautetta saatiin niin suurelta käyttäjäjoukolta (yli 1000 palautelomaketta), että voitiin korostaa monilta käyttäjiltä tulleita kehitysideoita. Palautteen analysoinnissa on hyvä muistaa, että keskeisimmät ongelmakohdeet pystytään tunnistamaan palautteen määrän perusteella, mutta hyviä kehitysideoita voi tulla myös yksittäisiltä käyttäjiltä.

Koukkujärven teematyöryhmän, Ifin ja Kalevan case-tutkimuksissa käyttäjät osallistuivat palvelujen kehittämiseen ryhmänä kun taas Tallink Siljan tapauksessa käyttäjät osallistuivat yksittäisinä henkilöinä. Ryhmätyöskentelyn eduksi katsottiin se, että ryhmässä osallistujat yhdessä keskustelevat ja neuvottelevat keskenään kehitysideoista, jolloin esille nousee yksittäisten henkilöiden kannanottojen sijasta keskusteluiden kautta pidemmälle kehitettyjä ehdotuksia. Tällä tavoin jalostuneista ehdotuksista tulee myös paremmin hyödynnettäviä. Myös Tallink Silja halusi varmistaa, että käyttäjien antama palaute palvelusta olisi harkittua, joten he päätyivät ratkaisuun, jossa asiakkaiden palaute risteilykokemuksesta kerättiin vasta risteilyn jälkeen sähköisellä palautelomakkeella. Tällä tavoin toimien oletettiin, että saaduista palautteesta ei niinkään korostu yksittäiset ja hetkelliset asiat vaan palautetta ja ideoita annetaan niistä asioista, jotka ovat jääneet risteilyn jälkeen vahvimpina mieleen.

Käyttäjiltä saadun palautteen **integrointi yrityksen toimintaan** voi olla hankalaa. Yritysten omat prosessit sekä toimijaverkoston laajuus tekevät käyttäjiltä saadun palautteen käsittelyn ja toimintaan viemisen haasteelliseksi. Esimerkiksi Tallink Siljalla palveluun liittyvät kehityspäätökset tehdään pääkonttorilla, kun taas varsinaiset asiakaskontaktit ja asiakastyö tapahtuu laivoilla. Tämä saattaa aiheuttaa sen, että yrityksen sisällä syntyy erilaisia näkemyksiä siitä, mitä käyttäjiltä tulleita kehitysideoita lähdetään toteuttamaan ja missä järjestyksessä ideoiden toteutus on järkevää tehdä. Tämänkaltaisessa tilanteessa korostuu eri tahojen välisen vuoropuhelun ja yhteistyön sujuvuus ja myös se, miten eri tahot kyetään sitouttamaan tehtäviin tuotekehityksen toimenpiteisiin. Koukkujärven ekotehokkuuden teematyöryhmässä palvelun kehittämiseen liittyy useampia eri toimijoita (esim. rakennusliikkeet, palveluntuottajat), jolloin käyttäjiltä saadut ideat pitää markkinoida läpi toimijaverkoston ja lisäksi motivoida heitä ottamaan ideat huomioon myös omassa toiminnassaan. Käyttäjälähtöiseen innovaatioprosessiin pitää sitouttaa kaikki yrityksen työntekijät, joita mahdolliset muutokset koskevat. Tallink Siljan tapauksessa 1000 Tuotekehittäjä -kampanja saatiin hyvin markkinoitua yrityksen sisällä niin, että henkilöstö sitoutui siihen. Yrityksen sisäisen vuoropuhelun tulee jatkua käyttäjien osallistamisen suunnittelusta palautteen analyysiin ja muutosten toteuttamiseen.

Uutta palvelua suunniteltaessa korostuu käyttäjien osallistamisen oikea-aikaisuus. Mikäli suunnitelmat uudesta palvelusta ovat jo liian pitkällä siinä vaiheessa, kun käyttäjiä osallistetaan, saattaa käyttäjien palautteen ja ideoiden huomioon ottaminen palvelujen kehittämisessä olla hankalaa tai jopa mahdotonta. Myös palvelujen kehitystyöhön osallistuneet käyttäjät voivat saada käsityksen, että heidän ideoilleen ei ole jätetty riittävästi tilaa. Käyttäjien huolta heidän vaikutusmahdollisuuksistaan voidaan lieventää osoittamalla konkreettisesti, että heidän tuottamansa ideat ovat vaikuttaneet kehitystyöhön. Esimerkiksi Koukkujärven teematyöryhmässä keskustelun pohjana käytettyjä kaavasunnitelmia muokattiin ryhmän ideoiden pohjalta jo seuraaviin tapaamisiin, mikä auttoi vakuuttamaan osallistujat vaikutusmahdollisuuksista ja motivoi heitä mahdollisesti myös jatkossa osallistumaan palvelujen kehittämistyöhön.

## **5.2 Osallistamisen vaikutukset yrityksessä**

Yritysten edustajat kokivat, että käyttäjien osallistamisella on ollut tuotekehittäjiin motivoivia ja jopa energisoivia vaikutuksia. Samankaltaiseen tulokseen tuli myös Hyvönen ym. (2007) omassa tutkimuksessaan. Palvelujen kehittäjät kokivat, että käyttäjien osallistuminen palvelujen kehittämiseen lisäsi tunnetta oman työn merkityksellisyydestä ja antoi lisää haastetta oman työn tekemiseen. Lisäksi koettiin, että käyttäjien osallistamisella on ollut positiivista vaikutusta koko yrityskulttuuriin ja se on aktivoinut henkilöstön keskinäistä yhteistyötä. Tallink Siljalla yrityksen sisäiseen motivointiin vaikutti se, että käyttäjien mukaan otto palvelujen kehittämiseen kampanjoitiin koko yrityksen sisällä hyvin ja myös henkilökunta sitoutettiin prosessiin heti alusta lähtien.

Koska käyttäjillä on tietoa omista tarpeistaan ja omasta käyttöympäristöstään, kun taas tuotteiden valmistajilla on tietämystä valmistusosaamisestaan ja teknisistä ratkaisuista (Von Hippel 2005), on tarpeen tiivistää käyttäjien ja tuotekehittäjien välistä vuorovaikutusta näiden näkökulmien yhdistämiseksi. Myös tutkimukseen osallistuneiden yritysten edustajien mukaan käyttäjien mielipiteiden kuunteleminen on tarpeellista ja lisäksi nykyaikaista; jotta yritys voisi menestyä

markkinoilla, on erityisen tärkeää kuunnella mitä asiakkaat odottavat ja haluavat palveluilta. Lisäksi osallistamalla käyttäjiä yritys viestittää muille asiakkailleen olevansa asiakaslähtöinen ja näin ollen yrityksestä tulee asiakkaille helpommin lähestyttävä. Asiakaslähtöisyyden myötä oletettiin myös, että mahdollinen kynnys asiakaspalautteen sekä kehitysideoiden antamiseen madaltuisi.

Koukkujärven teematyöryhmässä sekä Ifin ja Kalevan tapauksissa käyttäjien ja palvelun kehittäjien vuorovaikutus oli hyvin tiivistä, sillä näissä kaikissa palvelun kehittäjä oli mukana tapaamisissa. Tämänkaltaisen suora vuoropuhelu palvelun kehittäjien ja käyttäjien välillä sekä käyttäjien maailman avautuminen koettiin erittäin hyödylliseksi. Myös Hyvönen ym. (2007) havaitsivat, että käyttäjien ja kehittäjien välisen suoran vuorovaikutuksen ansiosta käyttäjiltä saatu palaute oli mieleenpainuvaa ja vaikuttavaa. Kasvokkain annetut kommentit jäivät kehittäjille mieleen ja he halusivat tarttua saatuun palautteeseen.

Tallink Siljan tapauksessa käyttäjien osallistamisen kampanja lähti liikkeelle markkinointikampanjana, mutta koska se sai asiakkaiden keskuudessa suuren suosion, sidottiin se tiivistä osaksi tuotekehitystä. Koukkujärven ekotehokkuuden teematyöryhmään osallistuneet käyttäjät taas toivat esille ajatuksen, että yritykset voisivat jatkossa hyödyntää kokemuksia käyttäjien osallistumisesta tuotekehitykseen sekä organisaation sisäisessä tiedottamisessa että ulkoisessa markkinoinnissa. Myös Hyvönen ym. (2007) ovat ehdottaneet, että erityisesti B2B-yrityksille käyttäjien osallistuminen toimisi tulevan tuotteen markkinointina.

## 6. Yhteenveto

Edellä käsiteltiin UseIn-hankkeen tapaustutkimusten nojalla neljää keskeistä teemaa, jotka liittyvät käyttäjien osallistumiseen palvelujen kehittämiseen: 1) osallistumistapoja ja -ympäristöjä, 2) osallistujatyyppien määrittelyä ja valintaa, 3) käyttäjän osallistumiskokemusta ja motivoitumista sekä 4) käyttäjien osallistumisen hyödyntämistä ja vaikutuksia yrityksessä. Tässä yhteenvetoluvussa kootaan kustakin teemasta keskeisimpiä UseIn-projektissa esiin nousseita kysymyksiä sekä tapaustutkimusten yhteydessä havaittuja hyviä käytäntöjä. Tätä raporttia ja sen sisältöä voidaan hyödyntää muistilistan tavoin suunniteltaessa käyttäjien osallistamista palvelujen kehittämiseen.

Osallistumisen tavoitteet määrittelevät pitkälti sopivan osallistumismuodon. Esimerkiksi ideointivaiheessa avoin vuorovaikutus ryhmässä voi olla tuloksekasta, kun taas olemassa olevan palvelun kehittämisessä käytön yhteydessä tapahtuva ideointi voi tuottaa parempia tuloksia. Osallistumismuotoa valittaessa onkin tehtävä monenlaisia päätöksiä: missä vaiheessa käyttäjiä halutaan osallistaa, mitä käyttäjiltä halutaan (esim. tietoa, ideoita, ratkaisuvaihtoehtoja), mikä osallistumistapa on sopivin kulloisillekin tavoitteille ja osallistujille, vaaditaanko tavoitteiden saavuttamisessa suoraa vuorovaikutusta käyttäjien kanssa, kuinka pitkään osallistumisprosessiin halutaan sitoutua ja kuinka käyttäjien osallistumista tuetaan.

## Taulukko 2. Hyviä käytäntöjä osallistumistapojen ja -ympäristön suunnitteluun

- Tarjoa osallistujille todellinen vaikutusmahdollisuus ja kerro osallistujille, mihin asioihin he voivat vaikuttaa.
- Osallistumisen tavoitteet ja odotettu panos on syytä kertoa selkeästi jo osallistujien hakuvaiheessa.
- Anna käyttäjille riittävästi aikaa kommentoida ja suunnittelijoille riittävästi aikaa suunnitella.
- Käyttäjää voidaan osallistaa aina ideointivaiheesta valmiin palvelun tuottamiseen.
- Rääätälöi osallistumistavat osallistujien ja tavoitteiden mukaan (esim. kertaluonteinen vs. prosessimainen, virallinen vs. vapaamuotoinen, sähköinen vs. face-to-face, ideointi vs. kommentointi).
- Avoimen ilmapiirin luominen ja osallistujien arvostuksen viestiminen luovat pohjaa tuloksekkaalle ideoinnille.
- Palvelun testikäyttö tai alustusten, kuvien ja vertailuesimerkkien hyödyntäminen konkretisoivat kehitettävää palvelua ja helpottavat käyttäjien osallistumista.
- Eri osallistumiskertojen aikaansaannokset kannattaa kirjata ylös jatko-työskentelyn tehostamiseksi.
- Myös ”sivulauseissa” esille tulleet ja toteuttamiskelvottomilta vaikuttavat ideat kannattaa kirjata ylös mahdollista jatkokäyttöä varten.
- Palautteen saaminen kannustaa osallistujia: Missä vaiheessa kehitystyö on? Mihin osallistujilta saatu palaute on vaikuttanut? Miten osallistujat ovat suoriutuneet tehtävästään? Palautetta ei yleensä anneta liikaa.

Osallistuvien käyttäjien valinta ja mukaan saaminen vaativat yleensä aktiivista markkinointia. Ennen markkinointipanostusten ja hakuilmoitusten kohdentamista on kuitenkin määriteltävä mukaan halutut käyttäjät sekä osallistujavalinnan tavat. Kärkikäyttäjien lisäksi esimerkiksi tavalliset käyttäjät, edistyneet käyttäjät, kriittiset käyttäjät ja ei-käyttäjät voivat olla arvokkaita osallistujia. Yksittäisten käyttäjien lisäksi myös valmiit yhteisöt voivat olla innovaation lähteitä.

### Taulukko 3. Hyviä käytäntöjä osallistujatyypin määrittelyyn ja valintaan

- Erilaisilla osallistujilla on erilaisia vahvuuksia: myös valmiit yhteisöt, ei-käyttäjät ja kriittiset käyttäjät voivat olla hyviä valintoja
- Jos osallistujiksi halutaan erityyppisiä henkilöitä, pitää myös markkinointi eriyttää kullekin kohderyhmälle.
- Mitä suuremmassa roolissa osallistujat ovat (esim. osallistumisen kesto, roolin vaativuus ja valta), sitä tärkeämpää on osallistujatyypin määrittely ja valinta.
- Monitahoinen hakuprosessi (esim. hakemukset, haastattelut) tarjoaa yritykselle mahdollisuuden valita sopivimmat osallistujat.

Kun käyttäjäosallistumisen tavoitteet ja halutut osallistujat ovat selvillä, nousee seuraavaksi kysymykseksi käyttäjien motivointi. Käyttäjät täytyy saada sekä kiinnostumaan osallistumisesta että motivoitumaan tuloksekkaasta työskentelystä. Eri käyttäjäryhmien motivaatioissa painottuvat erilaiset tekijät tarvelähtöisistä motivaatioista elämyslähtöisiin. Voidaanko myös osallistumiskokemuksesta suunnitella etukäteen miellyttävä ja osallistujien motivaatiota tukeva?

### Taulukko 4. Hyviä käytäntöjä käyttäjien osallistumiskokemuksen ja motivoinnin suunnitteluun

- Osallistujien motivointi on huomioitava jo osallistumisen suunnittelu- vaiheessa ja markkinoinnissa (esim. uudenlaisten osallistumistapojen houkuttelevuus).
- Kannattaa käyttää useita motivointikeinoja rinnakkain: vaikka osallistumiskokemuksen elämyksellisyys on tärkeää, osallistujat haluavat myös vaikuttaa, oppia ja kehittyä (ammatillisesti).
- Taloudellinen palkitseminen ei useinkaan yksinään riitä motivaatioksi, mutta puoltaa paikkaansa etenkin pitkäkestoisessa ja työtä muistuttavassa osallistumisessa.
- Myös pienillä käytännön asioilla voi olla suuri merkitys osallistujille, sillä ne viestivät järjestäjien arvostusta osallistujia kohtaan (esim. erikoisruokavaliot, matkustusjärjestelyt, henkilökohtainen viestintä).

Vaikka käyttäjien osallistuminen vaatii suunnittelua ja resursseja, voi asiakasvuorovaikutus onnistuessaan lyhentää palvelun kehittämiseen kuluva-aikaa ja parantaa innovaatioiden laatua. Tuloksekas käyttäjien osallistuminen vaatii organisaatiolta kykyä analysoida ja jatkokehittää käyttäjien ajatuksia sekä integroida ne osaksi muuta kehittämisprosessia. Organisaation sisäinen markkinointi ja sitouttaminen käyttäjien osallistamiseen onkin usein huomioitava osallistumisen suunnittelussa alusta asti. Keskeisiä päätöksiä täytyy tehdä esimerkiksi osallistumisen suunnitte-

luun ja toteuttamiseen osallistuvista henkilöistä sekä siitä, kuinka käyttäjiltä saatu palaute liitetään osaksi muuta asiakastietoa.

**Taulukko 5. Hyviä käytäntöjä käyttäjien osallistumisen hyödyntämiseen ja vaikuttavuuden tehostamiseen**

- Sekä yrityksen oma henkilöstö että yhteistyökumppanit olisi kyettävä sitouttamaan käyttäjien osallistamiseen, ideoiden analyysiin ja niiden hyödyntämiseen.
- Palautteen analysointitapa on suunniteltava riittävän aikaisessa vaiheessa ja varattava siihen tarvittavat resurssit.
- Suora vuorovaikutus käyttäjien ja suunnittelijoiden välillä lähentää eri ajatusmaailmoja ja motivoi.
- Keskeiset ongelmakohdat voidaan tunnistaa palautteen määrän perusteella, mutta hyvät ideat voivat löytyä myös yksittäisistä kommentteista.
- Käyttäjien ideat kertovat käyttäjien tarpeista, vaikka ideat eivät sellaisenaan olisikaan toteutettavissa.
- Toteutettavat kehitysehdotukset kannattaa valita ja ottaa työn alle nopeasti. On motivoivaa, kun ideointi johtaa tuloksiin.
- Käyttäjien osallistuminen on hyvä kytkeä osaksi palvelun kehittämisen prosessikuvauksia.
- Käyttäjien osallistumisesta palvelujen kehittämiseen voi olla hyötyä myös yrityskuvan luomisessa ja palvelujen markkinoinnissa.

## Lähteet

- Alam, I. 2006. Removing the fuzziness from the fuzzy front-end of service innovations through customer interactions. *Industrial Marketing Management* 35, pp. 468-480.
- Alam, I. 2002. An Exploratory Investigation of User Involvement in New Service Development. *Journal of the Academy of Marketing Science* 30(3), pp. 250-261.
- Bagozzi, R.P. & Dholakia, U.M. 2002. Intentional social action in virtual communities. *Journal of Interactive Marketing, Volume 16, Number 2, Spring 2002*, pp. 2-21.
- Blazevic, V. & Lievens, A. 2008. Managing innovation through customer coproduced knowledge in electronic services: An exploratory study. *Journal of the Academy of Marketing* (2008) 36, pp. 138-151.
- Chu, K-M. & Chan, H-C. 2009. Community based innovation: its antecedents and its impact on innovation success. *Internet Research Vol. 19 No. 5*, pp. 496-516.
- Dholakia, U.M., Bagozzi, R.P. & Pearo, L.K. 2004. A social influence model of consumer participation in network- and small-group-based virtual communities. *International Journal of Research in Marketing* 21(3), pp. 241-263.
- Ebner, W., Leimeister, J.M. & Krcmar, H. 2009. Community engineering for innovations: the ideas competition as a method to nurture a virtual community for innovations. *R&D Management* 39(4), pp. 342-356.
- Franke, N. & Shah, S. 2003. How communities support innovative activities: an exploration of assistance and sharing among end-users. *Research Policy* 32(1), pp. 157-178.
- Füller, J. 2006. Why consumers engage in virtual new product developments initiated by producers. *Advances in Consumer Research, Volume 33*, pp. 639-646.
- Füller, J. & Matzler, K. 2007. Virtual product experience and customer participation—A chance for customer-centred, really new products. *Technovation* 27 (2007), pp. 378-387.
- Füller, J., Jawecki, G. & Mühlbacher, H. 2007. Innovation creation by online basketball communities. *Journal of Business Research* 60 (2007), pp. 60-71.
- Heiskanen, E., Hyvönen, K., Repo, P. & Saastamoinen, M. 2007. Käyttäjät tuotekehittäjinä. *Teknologiakatsaus*, 216, 2007. Helsinki, Tekes.
- Hyvönen, K., Heiskanen, E., Repo, P., & Saastamoinen, M. 2007. Kuluttajat tuotekehittäjinä: Haasteita ja mahdollisuuksia. Kuluttajat kehittäjinä. miten asiakkaat vaikuttavat palvelumarkkinoilla. Helsinki, National Consumer Research Centre. Pp. 31-48.
- Kaasinen, E., Ainasoja, M., Vulli, E., Paavola, H., Hautala, R., Lehtonen, P. & Reunanen, E. 2010. User involvement in service innovations. *VTT Research Notes. Espoo, VTT*.

- Kristensson, P., Matthing, J. & Johansson, N. 2008. Key strategies for the successful involvement of customers in the co-creation of new technology-based services. *International Journal of Service Industry Management* 19(4), pp. 474-491.
- Kristensson, P., Gustafsson, A. & Archer, T. 2004. Harnessing the creative potential among users. *Journal of Product Innovation Management*, (2004) 21, pp. 4-14.
- Magnusson, P.R. 2009. Exploring the Contributions of Involving Ordinary Users in Ideation of Technology-Based Services. *Journal of Product Innovation Management*, 26(5), pp. 578-593.
- Prahalad, C.K. & Ramaswamy, V. 2004. Co-creation experiences: The next practice in value creation. *Journal of Interactive Marketing*, 18(3), pp. 5-14.
- Reichwald, R., Seifert, S., Walcher, D. & Piller, F. 2004. Customers as part of value webs: Towards a framework for webbed customer innovation tools. Paper presented at the Proceedings of the 37th Annual Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS'04), System Sciences. Pp. 208-217.
- Vargo, S.L. & Lusch, R.F. 2004. Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. *Journal of Marketing* 68 (January), pp. 1-17.
- Von Hippel, E. 2005. *Democratizing Innovation*. Cambridge, Mass., The MIT Press.
- Von Hippel, E. 1986. Lead users: A source of novel product concepts. *Management Science*, 32(7), pp. 791-805.
- Wasko, M.M. & Faraj, S. 2005. Why should I share? Examining social capital and knowledge contribution in electronic networks of practice. *MIS Quarterly*, Vol. 29 No. 1, pp. 35-57.
- Wiertz, C. & de Ruyter, K. 2007. Beyond the Call of Duty: Why Customers Contribute to Firm-hosted Commercial Online Communities. *Organization Studies* 28(03), pp. 347-376.