

Sari Rähä

ASIAKASKOHTAAMISISTA SISÄISEEN IDEOINTIIN

Ideoinnin käytäntöjen kehittäminen
palvelumuotoilua hyödyntäen

Opinnäytetyö

Muotoilija YAMK

Palvelumuotoilu

2021



**Kaakkois-Suomen
ammattikorkeakoulu**

Tutkintonimike	Muotoilija (ylempi AMK)
Tekijä	Sari Rähä
Työn nimi	Asiakaskohtaamisista sisäiseen ideointiin. Ideoinnin käytäntöjen kehittäminen palvelumuotoilua hyödyntäen.
Toimeksiantaja	DNA Oyj
Vuosi	2021
Sivut	85 sivua, liitteitä 6 sivua
Työn ohjaaja	Sanna Haapanen

TIIVISTELMÄ

Tämän opinnäytetyön ydin on organisaation sisäisen toimintamallin kehittäminen. Työssä tutkitaan, millainen ideoinnin toimintamalli sopii asiakasrajapinnan toimintaympäristöön ja miten asiakaskohtaamisista nousevia ideoita voitaisiin paremmin hyödyntää yrityksen toiminnassa.

Opinnäytetyössä kehitetään palvelumuotoilua hyödyntäen yrityksen nykyistä sisäisen ideoinnin käytäntöä. Tavoitteena on löytää nykyisestä prosessista kehityskohteet, joiden kautta kuvataan ehdotus uudistetusta toimintamallista eli ideoinnin konseptista.

Tutkimusongelma kiteytyy asiakasrajapinnassa nousevien ideoiden edistämisen käytäntöjen toimivuuteen. Keskeisenä tarkasteltavana käyttäjäryhmänä on asiakaspalvelun palveluneuvojat, joita työssä käsitellään asiakasrajapintana. Miten asiakaspalvelun toimintaympäristössä käytössä oleva nykyinen ideointimalli toimii tällä hetkellä ideoiden seuraamisen ja työntekijäkokemuksen näkökulmasta ja miten sitä voidaan käyttäjäymmärryksen avulla kehittää?

Tutkimuksen ollessa muotoilijan tutkintoon johtava opinnäytetyö, on luonnollisena lähestymistapana palvelumuotoilu. Tutkimus tapahtui tekijän työpaikalla, ja tekijä on tutkittavan toimintaympäristön jäsen, joten kyseessä oli toimintatutkimus. Tiedonkeruumenetelminä työssä käytettiin käyttäjähaastatteluita, havainnointia ja benchmarkkausta. Kerättyä tietoa analysoitiin työpajassa samankaltaisuuskaavioita hyödyntäen. Ratkaisun mallintamisessa hyödynnettiin yhteissuunnittelutyöpajoja, käyttäjäsegmenttejä, arvolupauskanvasta, service blueprintia ja prototypointia.

Mutkattomuus, läpinäkyvyys ja osallistaminen nousivat kehittämistä ohjaaviksi tekijöiksi. Nämä huomioitiin uudistetussa konseptissa, jossa korostuu organisaation sisäinen yhteistyö ja asiakasrajapinnan osallistaminen ideoiden jatkojalostamiseen. Työ keskittyi palvelumuotoiluprosessin alkuvaiheessa tapahtuvaan ymmärryksen keräämiseen ja sitä hyödyntäen muodostettuun uudistettuun konseptiehdotukseen. Varsinaista uuden toimintamallin käyttöönottoa ei työn aikana tapahtunut, mutta käyttöönottoon ehdotetaan etenemisvaihtoehtoja.

Asiasanat: asiakaslähtöisyys, palvelumuotoilu, ideointi, yrityskulttuuri

Degree	Master of Culture and Arts
Author	Sari Rähkä
Thesis title	Ideas arising from customer encounters. The development of ideation practices utilizing service design
Commissioned by	DNA Oyj
Time	May 2021
Pages	85 pages, 6 pages of appendices
Supervisor	Sanna Haapanen

ABSTRACT

The core of this thesis was the development of an organization's internal operating model. The thesis examines what kind of an ideation operating model fits into the operating environment of the customer frontline employees. How ideas arising from customer encounters could be better utilized in the company's operations? The thesis develops the company's current internal ideation method using service design. The objective was to find areas for development in the current process, through which a proposal for a renewed ideation concept operating model is described.

The research problem centralizes in the functionality of utilizing the ideas emerging from the customer frontline. The main user group under consideration is customer service advisors who are treated as the customer frontline in the thesis. How does the current ideation model work in terms of tracking ideas and employee experience, and how can it be developed through user feedback?

As the research is a thesis leading to a Master of Culture and Arts degree, the natural approach is service design. The research took place at the author's workplace, and the author is a member of the research environment, so an action research is in question. User interviews, observation and benchmarking were used as data collection methods in the thesis. The data collected was analyzed in the workshop using affinity diagrams. Co-creative workshops, user segments, a value proposition canvas, service blueprinting and prototyping were utilized in the solution modelling.

Uncomplicativity, transparency and involvement became the design drivers for development, and these were considered in the renewed concept, which emphasizes cooperation within the organization and the involvement of the customer frontline employees in the further processing of ideas. The thesis focused on building an understanding at the beginning of the service design process forming the renewed concept proposal. The actual introduction of the new operating model will not take place during the thesis. However, a roadmap for deployment is proposed.

Keywords: customer orientation, service design, ideation, corporate culture

SISÄLLYS

KESKEISET KÄSITTEET	6
1 JOHDANTO	7
2 TYÖN RAKENNE	8
3 TUTKIMUSASETTELMA.....	9
3.1 Tutkimusongelma.....	9
3.2 Tutkimuksen tavoite ja rajaukset.....	9
3.3 Tutkimuksen käsittekartta.....	10
3.4 Teoreettinen viitekehys	12
3.5 Tutkimuskysymykset	14
3.6 Aikaisemmat tutkimukset.....	14
4 TUTKIMUSMENETELMÄT	18
4.1 Lähestymistapana palvelumuotoilu	19
4.2 Palvelumuotoiluprosessi.....	19
4.3 Tiedonkeruu- ja analysointimenetelmät.....	21
5 ASIAKASKESKEINEN YRITYS	25
5.1 Asiakasrajapinnan huomioiminen.....	26
5.2 Vaikutukset työntekijäkokemukseen.....	27
6 ORGANISAATION SISÄINEN YHTEISTYÖ	28
6.1 Ideoinnista innovointiin	29
6.2 Yhteinen tapa toimia.....	31
7 KÄYTTÄJÄKOKEMUKSEN HUOMIOINTI	31
7.1 Ideahallintajärjestelmä käytännön tueksi.....	31
7.2 Ideoinnin tarkoituksen määrittäminen.....	32
8 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	33
8.1 Aikataulu	34
8.2 Nykyinen toimintamalli kohdeyrityksessä	36

8.3	Sidosryhmät	37
8.4	Käyttäjähaastattelut.....	38
8.5	Benchmarking-haastattelut.....	40
8.6	Ideahallintajärjestelmien benchmarking	42
8.7	Nykyisen ideakanavan havainnointi	43
8.8	Käyttäjymmärrystiedon analysointi työpajassa.....	45
8.9	Ideajamit-työpajatilaisuudet.....	55
8.10	Käyttäjäsegmentit.....	57
8.11	Ideoita tuottavan tahon käyttäjäprofiilit	61
8.12	Unelmatarinat.....	63
8.13	Arvokartta.....	67
8.14	Ideointimallin service blueprint	69
8.15	Uudistettu konsepti: Ideapolku	70
8.16	Ideapankin prototyyppi	72
8.17	Etenemisehdotukset.....	73
9	TUTKIMUKSEN LUOTETTAVUUDEN ARVIOINTI.....	74
10	JOHTOPÄÄTÖKSET.....	76
11	POHDINTA.....	79
	LÄHTEET	80
	KUVALUETTELO	84
	LIITTEET	
	Liite 1. Arvolupauskanvas	
	Liite 2. Ideapankki prototyyppi	
	Liite 3. Osallistujien odotukset työpajoihin	
	Liite 4. Osallistujien palautteet työpajoista	

KESKEISET KÄSITTEET

Asiakaskeskeisyys Asiakaskeskeisyydessä on kyse asiakkaiden arvostamisesta ja ymmärtämisestä. Asiakkaan ääni ja näkökulma ovat keskeisinä organisaation kaikessa tekemisessä. (Juuti 2015, 31, 117.)

Asiakaskohtaaminen Asiakaskohtaamisella tarkoitetaan hetkiä, joita voi tapahtua useissa eri tilanteissa asiakkaan ja yrityksen välillä. Näissä tilanteissa korostuu yrityksen kyky luoda asiakkaalle kokemus ja asiakkaan odotusten ylittäminen. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 97.)

Ideointi Ideoiden luomisen, kehittämisen ja testaamisen jatkuva ja iteratiivinen prosessi. (Brown 2019, 22.)

Innovointi Intohimoista uuden ajattelua, jonka avulla muodostetaan arvoa tuottavia innovaatioita. Näitä voivat olla täysin uudet tai olemassa olevat tuotteet, palvelut, asiat, joita on kehitetty paremmiksi. (Solatie & Mäkeläinen 2009, 28.)

Käyttäjäkokemus Kokonaisvaltainen kokemus, joka muodostuu tuotteen tai palvelun helppokäyttöisyydestä ja hyödyllisyydestä käyttäjälle. (Rosenzweig 2015, 7)

Palvelumuotoilu Muotoiluajattelua, iteratiivisuutta ja visuaalisuutta hyödyntävä asiakas- ja käyttäjäkeskeinen kehittämistapa, jossa ymmärtämisen, osallistamisen ja yhteensovittamisen avulla muodostetaan ratkaisuja. (Koivisto ym. 2019, 35–36, 48–50.)

Työntekijäkokemus Työntekijän omakohtainen näkemys työnantajastaan, joka syntyy työn tekemisen kautta muodostuneiden tunteiden ja kokemusten pohjalta. (Korkiakoski 2019, 21.)

Yhteissuunnittelu Luovien ja muotoilua korostavien menetelmien hyödyntäminen yhteistyössä palvelun käyttäjien kanssa. Toimii myös inspiraationa ratkaisujen muodostumiseen. (Vaajakallio & Mattelmäki 2016, 77–81.)

Yrityskulttuuri Käsittää yrityksen työntekijöitä yhdistäviä tapoja, arvoja ja rakenteita. Yrityskulttuuri yhdistää organisaation ajattelua ja käyttäytymistä tehden siitä yksilöllisen. (Luukka 2019, 25.)

1 JOHDANTO

Opinnäytetyössä käsitellään yrityksen sisäistä toimintamallia ja tarkempana tutkimuksen kohteena on ideoinnin toimintamalli ja käytäntö. Tutkimuksen lähtökohtana on tutkia, millainen ideoinnin toimintamalli sopii asiakasrajapinnassa työskenteleville ja miten asiakaskohtaamisista nousevia ideoita voitaisiin paremmin hyödyntää muun muassa asiakaskokemuksen ja yrityksen toiminnan yleisessä kehittämisessä.

Oman näkemykseni mukaan palvelumuotoilua hyödynnetään yrityksissä lähtökohtaisesti asiakkaita osallistaen. Asiakaspalvelussa työskentelevät palveluneuvojat ovat päivittäin yhteydessä asiakkaiden kanssa, usein myös eri kanavissa. Näistä asiakaskohtaamisista nousevia ideoita voitaisiin hyödyntää yrityksissä laajemminkin, jos tämä potentiaali tunnistetaan.

Työn kohdeorganisaatio on DNA Oyj, joka on myös työnantajani. Tavoitteenani oli lähteä tekemään opinnäytetyötä aiheesta, joka tukee DNA:n strategiaa ja siitä on todellista hyötyä yritykselle. DNA:n strategian yhtenä ydinkykkyytensä on asiakaskeskeisyyden kehittäminen ja visiona tyytyväisimmät asiakkaat. DNA antaa asiakaslupauksen mutkattomasta arjesta, joka tarkoittaa halua pitää huolta kaikista asiakkaista nopeasti muuttuvassa digitaalisessa maailmassa. Tietoliikennetoimialan tuotteet ja palvelut voivat näyttäytyä monille monimutkaisina, jopa vaikeina ymmärtää. DNA määrittelee tehtäväkseen tarjota tuotteita ja palveluja, jotka tekevät asiakkaiden arjesta mutkatonta. Motivointuneiden ja ammattitaitoisten työntekijöiden merkitys korostuu, jotta DNA onnistuu tarjoamaan markkinoiden parasta asiakaskokemusta. Yhtenä DNA:n strategisena tavoitteena onkin olla erinomainen työpaikka. (DNA Oyj 2021a)

Opinnäytetyön aiheen valintaan vaikutti myös oma asiantuntijaroolini DNA:n asiakaspalvelun toimintaa tukevalla osastolla. Toteutin viime vuonna kehitysprojektin, jossa tutkimme sisäistä ideointia. Tämän aiheen yhä laajempi tutkiminen sopi erinomaisesti opinnäytetyön aiheeksi. Lisäksi työnantajan kanssa käytyjen keskustelujen pohjalta oli selvää, että aiheen tutkimisesta on myös suoraan hyötyä yritykselle.

Olen työskennellyt asiakaspalveluympäristössä erilaisissa asiantuntijatehtävissä lähes koko työurani ajan, joista viimeiset 9 vuotta DNA:lla. Minulle on kertynyt kokemusta asiakaspalveluprosessien ja sisäisten toimintamallien kehittamisestä ja palvelukehityksestä. Tähän taustaani peilaten olen vakuuttunut siitä, että asiakasrajapinnasta nousevilla ideoilla on suuri merkitys asiakaskokemuksen kehittämiseen. Asiakasrajapinnan työntekijät niin asiakaspalvelussa kuin muissakin rajapinnoissa kuulevat usein ensimmäisenä asiakkaiden palautteet uusista tuotteista ja palveluista. Nopea reagointi näihin kohtaamisiin voi edesauttaa asiakaskokemuksen paranemista. Palautteiden ja ideoiden keräämiseen liittyvän käytännön ja toimintamallin mielekkyys on edellytyksenä sille, että ideoita tuotetaan ja nostetaan esille.

2 TYÖN RAKENNE

Opinnäytetyön kirjallisen osuuden selkiyttämiseksi työ on jaettu viiteen kokonaisuuteen: alustus, tutkimusasetelma, teoria, toteutus ja analyysi (kuva 1).



Kuva 1. Opinnäytetyön rakenne (Räihä 2021)

Alustus työn sisältöön johdattaa lukijan työn ääreen. Johdannossa esitellään työn taustatiedot ja työn rakenne selkeyttää lukijalle sisällön etenemistä. Johdannon jälkeen siirrytään tutkimusasetelmaan, johon sisältyy tutkimusongelman tarkempi tarkastelu ja tutkimusmenetelmien esittäminen. Teoriaosuudessa perehdytään aihealueen tämänhetkiseen teoriaan paremmin. Toteutuksessa päästään tutkimuksen kenttävaiheen kuvaamiseen. Viimeisenä osuutena on analyysi, joka pitää sisällään tutkimuksen tulosten analysoinnin. Tutkimuslöydösten ja teoreettisen viitekehyksen välille rakentuu lopuksi vuoropuhelu ja myös jatkotutkimusaiheita voidaan esittää (Kananen 2012, 16–17).

Tutkimukseen liittyvää teoriaa käsitellään luvuissa: Asiakaskeskeinen yritys, Organisaation sisäinen yhteistyö ja Käyttäjäkokemuksen huomiointi. Luvussa kahdeksan päästään varsinaiseen tutkimuksen toteutukseen ja siinä kuvataan minkälaisella aikataululla, millä menetelmillä ja työkaluilla työ toteutettiin. Lopuksi arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta. Johtopäätöksissä kerrotaan tutkimuksen ja tulosten suhteesta teoreettiseen viitekehykseen. Viimeisenä kappaleena on tutkijan oma pohdinta.

3 TUTKIMUSASETELMA

Tässä luvussa esitellään opinnäytetyön tutkimusasetelma tutkimusongelman, tutkimuksen tavoitteiden ja rajausten kuvaamisen kautta. Luvussa esitellään myös opinnäytetyön käsittekartta sekä teoreettinen viitekehys.

3.1 Tutkimusongelma

Opinnäytetyö käynnistyy lähes aina ongelmasta, johon etsitään tutkimuksen avulla ratkaisua. Tämä on voi olla ilmiö, prosessi tai asia, jonka tavoitellaan kehittämisen jälkeen toimivan paremmin. Tutkimusongelman määrittämiseen on syytä panostaa, jotta valitut tiedonkeruu- ja analysointimenetelmät tuottavat ongelmaan ratkaisun. (Kananen 2012, 13.)

Tässä työssä tutkimusongelma kiteytyy asiakaskohtaamisista nousevien ideoiden edistämisen käytäntöjen toimivuuteen asiakaspalvelun työntekijän näkökulmasta. Miten asiakaspalvelun toimintaympäristössä käytössä oleva nykyinen ideointimalli toimii tällä hetkellä ideoiden seuraamisen ja työntekijäkokemuksen näkökulmasta, ja miten sitä voidaan käyttäjäymmärryksen avulla kehittää?

3.2 Tutkimuksen tavoite ja rajaukset

Opinnäytetyössä on tarkoitus palvelumuotoilua hyödyntäen kehittää DNA:n nykyistä sisäisen ideoinnin mallia. Tavoitteena on löytää nykyisestä prosessista kehityskohteet, joiden kautta voidaan kuvata ehdotus uudistetusta konseptista.

Kyseessä on tutkimuksellinen kehitystyö, josta lopputuloksena syntyy ehdotus uudistetusta ideointimallista DNA:n asiakaspalvelun toimintaympäristöön. Loppupohdinnassa otan kantaa myös siihen, miten uudistettua toimintamallia voisi mahdollisesti hyödyntää muissakin DNA:n asiakasrajapinnoissa, kuten DNA Kaupan myymälähenkilökunnan tai tietoliikenneasentajien asiakaskohtaamisissa.

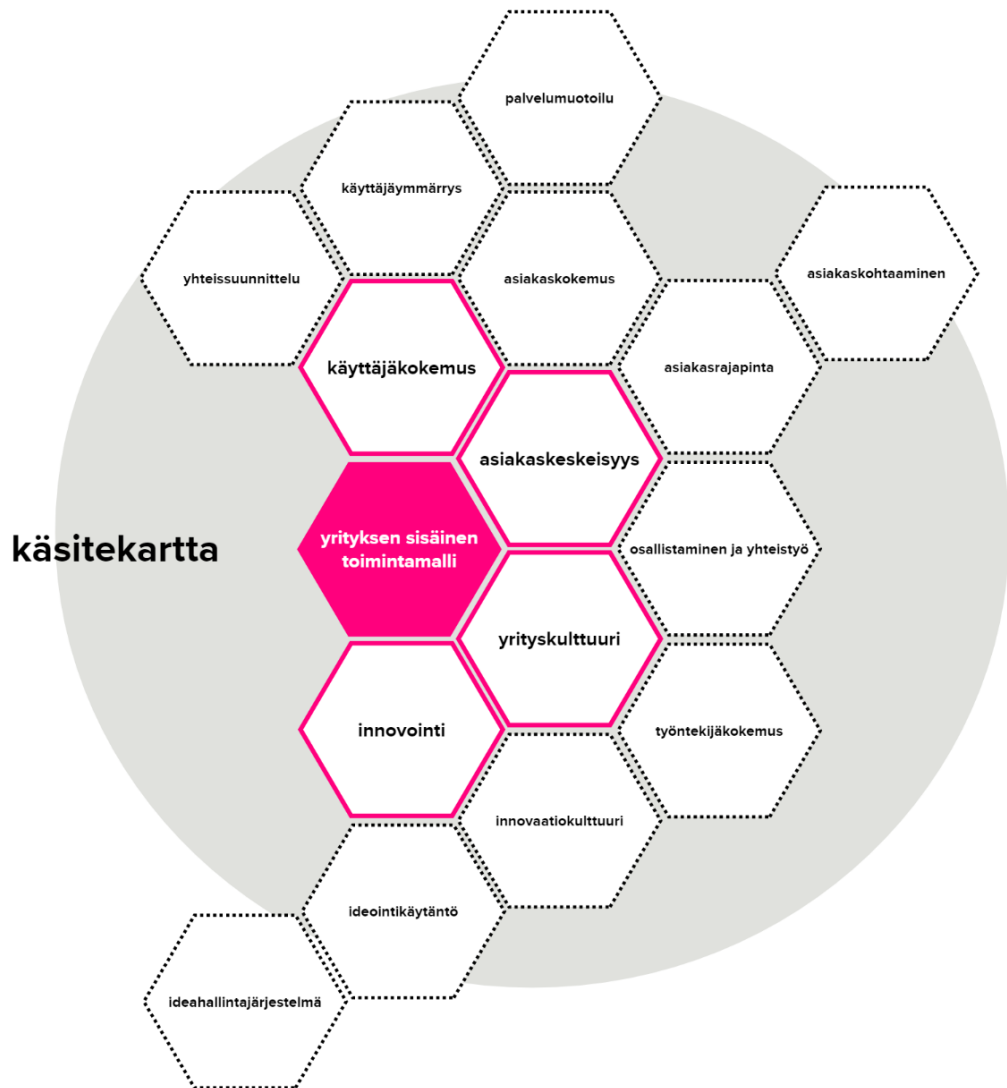
Tutkin sisäisen ideoinnin nykytilaa DNA:n kuluttaja-asiakaspalvelun näkökulmasta. Asiakaspalvelu on osa kuluttajaliiketoiminnan Asiakasratkaisut-yksikköä, joka on työntekijämäärältään DNA:n suurin yksikkö.

Lähestyn sisäisen ideoinnin toimintaa, käyttäjä- ja työntekijäkokemusta opinäytetyössäni palvelumuotoilun menetelmillä niin, että ensisijainen tarkasteltava käyttäjä on asiakaspalvelun palveluneuvoja. Toisena käyttäjäryhmänä tarkastellaan liiketoiminnan edustajia, jotka vastaanottavat ideoita asiakaspalvelusta. Palveluntarjoajana käsitellään Asiakasratkaisut-yksikön asiantuntijatiimiä, joka hallinnoi ja moderoi nykyistä ideahallintajärjestelmää. Moderointi pitää sisällään kanavan päivittäisen päivystyksen, viesteihin eli ideoihin reagoimisen ja vastaamisen.

Nykyisessä työtehtävässäni osallistun vahvasti asiakaspalvelun työn tukemiseen ja olen myös toiminut nykyisessä ideointimallissa moderoivassa roolissa. Tämä osaltaan auttoi työn etenemistä vähintään siinä määrin, että olen voinut havainnoida toimintaa jo pitkään ennen opinäytetyön aloitusta. Tämän lisäksi pystyin helposti kartoittamaan organisaatiomme sisältä käyttäjäymmärrysvaiheeseen tarvittavat yhteistyötahot ja -henkilöt, koska tunnen ja tiedän eri osastojen ja henkilöiden vastuualueita.

3.3 Tutkimuksen käsitekartta

Käsitteiden avulla tutkimusongelma saadaan paremmin haltuun ja niiden hallinta luo asiantuntijuuden tutkittavasta aiheesta. Keskeisten käsitteiden kuvaaminen käsitekarttaan avaa tutkimuksen lukijalle, miten kirjoittaja on määritellyt keskeisen työssä hyödynnettävän terminologian (Kananen 2012, 56–59). Käsitekartan avulla visualisoitiin tutkimuksen käsitteiden keskinäisiä suhdetta toisiinsa (kuva 2, s. 11).



Kuva 2. Tutkimuksen käsitekartta (Räihä 2021)

Yrityksen sisäistä toimintamallia kehitetään opinnäytetyössä palvelumuotoilua hyödyntäen. Neljä suurinta käsitettä työssä ovat käyttäjäkokemus, asiakas-keskeisyys, yrityskulttuuri ja innovointi. Yhteissuunnittelulla ja käyttäjämmärryksellä pyritään parantamaan käyttäjäkokemusta. Asiakaskeskeisyys tehdään todeksi asiakasrajapinnassa tapahtuvissa asiakaskohtaamisissa ja tätä kautta muodostuu myös asiakaskokemus. Innovointi ja yrityskulttuuri synnyttävät innovaatiokulttuurin, joka edellyttää ideointikäytäntöä ja ideahallintajärjestelmää. Yrityskulttuuri tukee myös osallistamista ja yhteistyötä, millä on merkitystä myös työntekijäkokemukseen.

Yrityskulttuurissa tulisi korostua se, miten yritys osaa kuvitella itsensä osaksi ihmisten arkea. Tänä päivänä maailman johtavat yhtiöt tekevät valintoja sellaisen yrityskulttuurin mukaan, jossa on kyse siitä, miten yritys näkee ulkopuolisen maailman. (Leskelä 2020, 89.)

Palvelumuotoilua hyödynnetään usein uusien tuotteiden tai palveluiden innovoinnin yhteydessä, ja se voi olla mahdollistamassa uusien tuotteiden markkinoille tuomista. (Koivisto ym. 2019, 34.) Yhtä lailla palvelumuotoilua voidaan hyödyntää laajemminkin kehittämisen välineenä ja se toimii myös yrityksen sisäisten toimintamallien kehittämisessä.

Asiakaskeskeisyyden ollessa yrityksen toiminnan keskiössä, asiakkaita arvostetaan ja asiakaskohtaamisille luodaan hyvät mahdollisuudet onnistua. Tällaisen yrityksen kulttuurin tulee korostaa asiakasrajapinnan merkitystä. Asiakaspalvelua tuottavat henkilöt on valmennettava niin, että heillä on tarvittavat kyvykkyudet asiakkaan odotusten ylittämiseen. (Juuti 2015, 31.)

Innovoinnista puhuttaessa ei enää ajatella sen olevan vain sisäistä tutkimustyötä vaan nykyään mukaan on tullut asiakkaiden tarpeista lähtevää havainnointia. Digitalisoitumisen myötä ostopäätösprosesseista on tullut nopeasti uudistuvia, joten yksinkertaisimmillaan ideat ja innovaatiot voivat perustua asiakkaiden arjen tai ostoprosessin seuraamiseen. Asiakaskeskeisyyden yhdistäminen innovointiin ei tarkoita pelkästään asiakkaiden kanssa tapahtuvaa innovointia vaan yritys voi innovoida omaa toimintaansa asiakaskeskeisemmäksi. Tällä tarkoitetaan muun muassa sellaisten esteiden poistamista, jotka ovat esteenä erinomaiselle asiakaskokemukselle. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 31–33.)

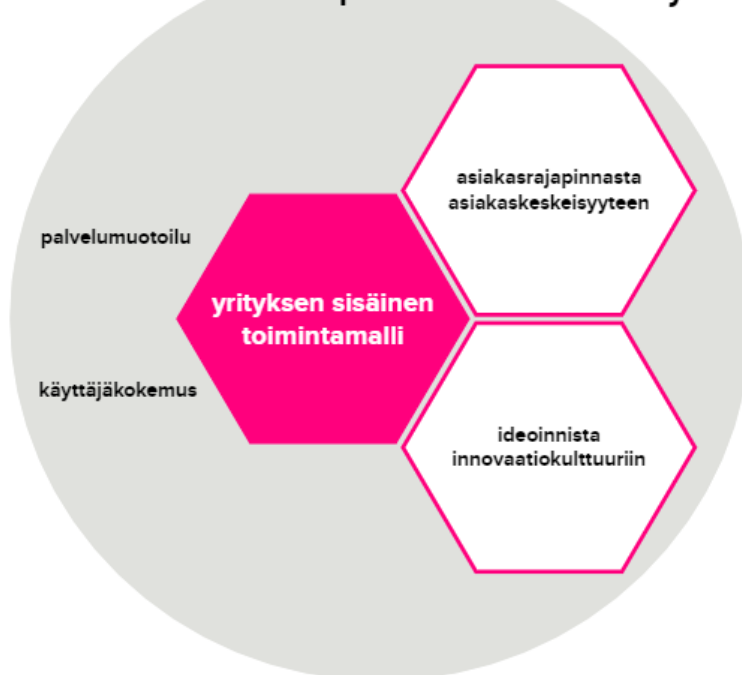
3.4 Teoreettinen viitekehys

Tutkimuksen kohteen tunnistamisen jälkeen on olennaista etsiä aiheeseen liittyvää tietoa. Tutkijan tehtävä on löytää näkökulma, joka toimii työn punaisena lankana. Usein tiettyä aihetta voidaan käsitellä monessa eri yhteydessä ja ne voivat myös poiketa toisistaan. Teoreettisen viitekehysten muodostaminen toimii tässä tukena. Se pohjautuu siis aiemmin kirjoitettuun tietoon. (Ojasalo ym. 2015, 24–25.) Erilaiset määritelmät ja käsitteet muodostavat tutkimuksen

teoreettisen viitekehyksen ja tämä tukee lukijaa tutkimustekstin tulkitsemisessä ja ymmärtämisessä (Vilkkä 2015, luku 2: Teoreettinen viitekehys, mallit, käsitteet ja määritelmät).

Tässä työssä aiheena on asiakaskohtaamisia hyödyntävä sisäisen ideoinnin käytäntöjen kehittäminen, joten teoreettisen viitekehyksen lähtökohtana on yrityksen sisäinen toimintamalli (kuva 3).

Asiakaskohtaamisiin painottuva ideointikäytäntö



Kuva 3. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys (Räihä 2021)

Teoria pohjautuu asiakasrajapinnan merkitykseen asiakaskeskeisesti toimivassa yrityksessä sekä ideointiin osana innovaatiokulttuuria. Tutkimus toteutetaan palvelumuotoilua hyödyntäen ja käyttäjäkokemusta tarkastellaan ideoinnin käytäntöihin ja ideahallintajärjestelmään liittyen.

Palvelumuotoilussa keskeistä on käyttäjälähtöisyys ja yhdessä tekeminen ja sitä voidaan erinomaisesti hyödyntää myös yrityksen sisäisen toiminnan ja tukeprosessien kehittämisessä. Palvelumuotoilulla on siis mahdollisuus parantaa työntekijäkokemusta, jolla on vaikutusta myös asiakaskokemukseen. (Koivisto ym. 2019, 60.)

3.5 Tutkimuskysymykset

Tutkimus rakentuu täsmällisesti määritettyyn asiaongelmaan, sitä kautta muodostuneen tutkimusongelmaan sekä tutkimusongelman avulla muodostuneiden tutkimuskysymyksiin (Vilka 2015, luku 3: Ideataso.). Työn onnistumisen kannalta tutkimusongelman määrittämisellä on tärkeä merkitys, koska ilman tutkimusongelman määrittämistä ei voida esittää ratkaisua. Ongelman määrittämisen jälkeen pystytään muodostamaan tutkimuskysymyksiä, jotta johtavat ongelman ratkaisuun. (Kananen 2014, 36.)

Opinnäytetyön tavoitteen selkeydyttyä ja aiempien tutkimusten sekä teorian perusteella tutkimuksen päättämiskysymykseksi muodostui:

- *Millainen asiakaskohtaamisista syntyvää ymmärrystä hyödyntävä ideointimalli olisi toimivin DNA:n asiakaspalvelun toimintaympäristössä?*

Ideointimallin toimivuuden selvittämisen ja uudistetun käytännön tukemiseksi alatutkimuskysymyksiä on:

- *Millaisia vaatimuksia eri käyttäjäryhmät, ensisijaisesti ideoiden tuottajat, asettavat omasta näkökulmastaan toimivalle mallille sekä tehokkuuden että työntekijäkokemuksen näkökulmasta ja miten nämä vaateet tulevat huomioituksi?*
- *Miten mallin avulla synnytettyjen ja kerättävien ideoiden hyödyntäminen ja jatkokehitystä tuetaan ja varmistetaan?*

Palvelumuotoilussa käyttäjäkeskeinen yhteissuunnittelu on keskeistä (Miettinen 2016, 23.), joten ensimmäisellä alakysymyksellä halutaan selvittää, mitä vaatimuksia eri käyttäjäryhmät asettavat. Toinen alatutkimuskysymys ottaa huomioon myös yrityksen, koska siinä otetaan kantaa ideoiden hyödyntämiseen ja jatkokehitykseen. Näin ollen huomioidaan liiketoiminnallisiakin hyötyjä, mitä palvelumuotoilulla myös tuetaan (Koivisto ym. 2019, 61).

3.6 Aikaisemmat tutkimukset

Yrityksen sisäisen ideoinnin toimintamallia voidaan hyvin verrata mihintehansa muuhun vastaavaan sisäiseen prosessiin. Niinpä aiempaan tutkimustietoon tutustumista ei rajattu täysin samaa aihetta käsitteleviin tutkimuksiin vaan tutustuttiin myös työntekijäkokemusta ja yhteiskehittämistä käsitteleviin kokonaisuuksiin.

Heini Hyvärisen *Osallisuutta viestintään – Palvelumuotoilu työntekijäkokemuksen parantamisessa* on yrityksen sisäistä toimintaa käsittelevä opinnäytetyö, jonka havaintokohteena on Eksoten viestinnän toimintamalli. Terveys- ja sosiaalipalveluiden viestinnässä tarvitaan kehittämistoimenpiteitä ja Eksoten hajautetun viestinnän toimintamallin kehittäminen palvelumuotoilun menetelmillä ja työntekijöiden osallisuuden parantaminen tukevat myös maakunnan viestinnän järjestämistä. Tutkija toivoo opinnäytetyöstä soveltuvia välineitä ja ratkaisumahdollisuuksia strategia- ja systeemitasolle viestinnän organisointiin. Hyvärisen tutkimuksen pääkysymyksenä on: Miten hajautetun viestinnän toimintamallia ja työntekijäkokemusta voidaan parantaa palvelumuotoilulla? Työn tavoitteena on parantaa sekä viestintävastaavien että viestinnän asiantuntijoiden työntekijäkokemusta hajautetussa mallissa. Lisäksi tavoitteena on tunnistaa tekijöiden vahvuuksia ja heikkouksia ja luoda tiiviimpi yhteys viestintävastaavien, heidän esimiestensä ja viestinnän asiantuntijoiden välille. (Hyvärinen 2018)

Aineistoa Hyvärinen oli kerännyt viestintäyksikölle pidetyssä kartoitustyöpajassa ja kartoituksessa hyödynnettiin nelikenttämallia, joka tiivistettiin SWOT-analyysiksi. Käyttäjätietoa kerättiin lisäksi viestintävastaavien haastatteluista. Nämä olivat luonteeltaan puolistrukturoituja teemahaastatteluita, joissa tukena oli etukäteen laadittu kysymysrunko. Saaduista materiaaleista etsittiin samankaltaisuuksia ja eroavaisuuksia sekä tiivistettiin löydökset neljään viestijäpersoonaan eli käyttäjäprofiiliin. Haastatteluiden jälkeen järjestettiin myös työpajoja, joissa ideoitiin ratkaisuja haastatteluissa selkeästi ilmenneisiin ongelma-kohtiin ja tarpeisiin. (Hyvärinen 2018)

Hyvärinen oli tiedostanut, että tutkimustulosten tulkintaan olu vaikuttanut hänen oma roolinsa viestintäyksikössä. Niinpä hän oli kiinnittänyt tähän erityistä huomioita koko prosessin ajan reflektoimassa omaa asemaansa. Laadullisen tutkimuksen pätevyys osoitettiin kuvaamalla tutkimusprosessi raportissa yksityiskohtaisesti ja järjestelmällisesti. (Hyvärinen 2018) Löysin tästä työstä hyvin yhtymäkohtia omaankin aiheeseeni, juuri asiakasymmärryksen keräämisen ja yhteiskehittämisen kautta. Lisäksi joudun itsekin vastaavasti kiinnittämään huomiota työni edetessä omaan rooliini nykyisen ideointimallin hallinnoinnissa.

Satu Miettisen (toim.) kirjassa *Palvelumuotoilu – uusia menetelmiä käyttäjätiedonhankintaan ja hyödyntämiseen* Vaajakallio ja Mattelmäki avaavat yhteissuunnittelua ja palveluiden ideointia. Tutkijoiden tarkoituksena on kuvata palveluiden ominaisuuksia ja ideointimenetelmiä, joita itse ovat kohdanneet, kehittäneet ja testanneet suunnitelluissa tutkimushankkeissa. Vastausta etsitään siihen, mitä yhteissuunnittelu on ja miten tutkijat itse sen rajaavat. (Vaajakallio & Mattelmäki 2016)

Tavoitteena on tuoda lukijalle laajempi näkemys yhteissuunnittelusta, koska usein se käsitetään varsin kapeasti tilaisuutena, jossa tulevat käyttäjät antavat palautetta, jostain tietystä kehitteillä olevasta palvelusta tai tuotteesta. Aineisto perustuu tutkijoiden kokemuksiin palvelukehitykseen liittyvistä tutkimushankkeista. Kirjassa käsitellään ensin, mitä yhteissuunnittelu on ja miten tutkijat itse sen rajaavat. Lisäksi he esittelevät kolme esimerkkiä tarinallisten työtapojen soveltamisesta yhteissuunnitteluun. (Vaajakallio & Mattelmäki 2016)

Oleellista yhteissuunnittelussa on tunnistaa pääasiallinen tarve, mihin sillä pyritään. Sillä saattaa hyvin olla myös muita tavoitteita kuin viimeistellä markkinoille tuleva tuote tai palvelu. Vaajakallion ja Mattelmäen toteuttamassa projektissa huomattiin yhteissuunnittelun pyrkivän tilanteesta riippuen:

- ryhmän yhteistyön parantamiseen ja yhteisen kielen löytymiseen,
- luovan ajattelun ja käyttäjälähtöisen asenteen kehittämiseen,
- uusien näkökulmien ja lisätiedon saamiseen ja
- ymmärryksen kehittämiseen tietystä kohderyhmästä sekä uusien liiketoiminta- ja yhteistyöverkostojen luomiseen. (Vaajakallio & Mattelmäki 2016)

Vastaavia tavoitteita voidaan asettaa myös ideointimallin kehittämiseen liittyvään yhteissuunnitteluun ja ideointitoiminnan määrittelyyn.

Marika Järvisen opinnäytetyö *Co-creating an in-house service concept for boosting innovation and development* käsitteli sisäisen palvelukonseptin yhteiskehittämistä innovoinnin ja kehittämisen edistämiseksi. Järvinen totesi, että tulevaisuudessa innovaatioiden tulisi syntyä siellä, missä todellinen työ tehdään ja työntekijöiden kykyä innovointiin ja oman työn kehittämiseen tulisi tukea avoimesti. Työn tavoitteena oli kehittää alustava sisäinen palvelukonsepti innovaatio- ja kehittämistoiminnan tehostamiseksi Tampereen yliopistollisessa sairaalassa. Palvelukonseptin asiakkaita on henkilöstö kaikilla organisaation

tasoilla. Työssä on laadullinen lähestymistapa ja painopiste on tutkia organisaation dynaamisia palveluinnovaatiokykyjä, joita tarvitaan organisaation innovaatioiden ja kehityksen parantamiseksi. Empiirinen osa pyrkii laajasti ymmärtämään julkisen terveydenhuollon organisaation innovaatioiden ja kehityksen nykytilaa. (Järvinen 2019)

Tutkimuksessa kerättiin aineistoa haastatteluiden avulla, metodeina käytettiin kohderyhmäkeskusteluja ja yhteiskehittämisen työpajoja. Yhteiskehittämisen työpajoihin asiakkaat jaettiin kolmeen ryhmään, johtajat, päälliköt ja kehittäjät. Kerättyä aineisto analysoitiin muistiinpanojen ja litteroinnin avulla. (Järvinen 2019) Omassa työssäni pyrin myös saamaan lopputulokseksi uudistetun toimintamallin ja tässäkin työssä on lopputuloksena ehdotettu visuaalista konseptia. Tutkimus oli hyvin lähellä omaa aiheitani, tosin aivan eri alalta, joka lisäsi mielenkiintoani tutustua työhön lähemmin. Perehdyin tarkemmin myös työssä käytettyihin lähteisiin.

Mikko Niskasen *Yrityksen ideointiprosessin kehittäminen palvelumuotoilun menetelmiä soveltaen* opinnäyteyössä kohdeorganisaationa oli IT-alan yritys ja tavoitteena oli kehittää palveluiden ideointiprosessia henkilöstön kanssa yhteistyössä. Lähtökohta oli tässäkin kohdeyrityksessä hyvin tavanomainen: aloitteita ja ideoita saadaan paljon niin asiakkailta kuin työntekijöiltä, mutta toimivan prosessin puuttuessa ne eivät välttämättä etene minnekään. (Niskanen 2019) Tutkimuksessa oli paljon hyödyllistä tietoa ideointimenetelmistä, ja näiden lähdemateriaalia pystyin hyödyntämään myös omassa opinnäytetyössäni.

Palveluita tuottavat yritykset tunnistavat tuotteiden ja innovaatioiden merkityksen kilpailukykyä ja kilpailijoista erottautumista rakennettaessa. Meltonin ja Hartlinen tutkimusartikkeli *Customer and Frontline Employee Influence on New Service Development Performance* käsitteli empiiristä tutkimusta, jossa testattiin mallia, joka osallistaa asiakkaita ja asiakasrajapinnan työntekijöitä uuden palvelun kehitykseen. Tutkimusmateriaalia oli kerätty 160 yritykseltä eri palvelualoilta ja tulokset tukivat esitettyjä hypoteeseja, että asiakkaiden ja asiakasrajapinnan työntekijöiden osallistuminen uuden palvelun kehityksen vaiheisiin vaikuttaa epäsuorasti myyntitulokseen ja kehitysprojektien tehok-

kuuteen. Tutkimuksen tuloksena muodostui palvelukehityksen suunnittelun viitekehys siihen, miten osallistaa asiakkaita ja asiakasrajapintaa uusien palveluiden kehittämisen prosessiin. (Melton & Hartline 2010)

Tuottaakseen menestyviä palveluita yritysten tulisi ottaa asiakkaita mukaan suunnitteluun ja eri kehitysvaiheisiin tunnistaakseen mahdollisuuksia, arvioidakseen uusia ideoita ja tuotteiden ja palveluiden toivottuja ominaisuuksia. Näin pystytään paremmin vastaamaan asiakkaiden tarpeisiin. Asiakkaita ja asiakasrajapinnassa työskenteleviä tulisi osallistaa uusien tuotteiden kehitysprosessin tiettyihin vaiheisiin. Heidän osallistumisensa on todettu tuovan myös tuloksia. (Melton & Hartline 2010)

Toisaalta asiakasrajapinnassa työskenteleviä työntekijöitä tulisi yrityksissä myös hyödyntää tehokkaasti uusien tuotteiden ja palveluiden lanseeraamisessa ja mainostamisessa asiakkaille. Heidän osallistamisensa esimerkiksi palvelukehityksen tiimipalavereihin ja laadukas kouluttaminen, edesauttaa sitoutumista palvelun tarjoamiseen asiakkaille. Tämä on erittäin tärkeää, koska hyvin valmistautuneella ja asiantuntevalla asiakaspalvelijalla on positiivinen vaikutus asiakkaan kokemukseen yrityksen brändistä ja palvelun laadusta. Asiakkaiden osallistaminen palveluiden prototyyppien testaukseen edesauttaa ainutlaatuisten tuotosten syntymistä, joilla luodaan erottautumista kilpailijoista sekä tarjotaan palveluita oikeille kohderyhmille. (Melton & Hartline 2010)

4 TUTKIMUSMENETELMÄT

Tutkimuksen kohteena on organisaatiossa tunnistettu ongelma ja tavoitteena on tunnistetun ongelman ratkaiseminen. Tutkimus tapahtuu tekijän työpaikalla, ja tekijä on tutkittavan toimintaympäristön jäsen, joten tällöin on kyse toimintatutkimuksesta. Toimintatutkimus on yksi laadullisen tutkimuksen muodoista. (Kananen 2014, 27–28.) Laadullisilla tutkimusmenetelmillä ei tavoitella tietyn totuuden löytymistä tutkittavasta asiasta. Työn edetessä muodostuneiden tulokintojen kautta tuodaan näkyväksi asioita, joita ei konkreettisesti ja välittömästi ole muutoin havaittavissa. (Vilkkä 2015, luku 5: Menetelmän erityispiirteet.)

Työn tavoitteen selkiytyttyä on pohdittava, millaisella lähestymistavalla työtä lähdetään edistämään. Tavoite itsessään määrittää, mikä lähestymistapa sopii kulloiseenkin tutkimukseen. (Ojasalo ym. 2015, 36.)

4.1 Lähestymistapana palvelumuotoilu

Tutkimuksen ollessa muotoilijan tutkintoon johtava opinnäytetyö, on luonnollisena lähestymistapana tällöin palvelumuotoilu. Palvelumuotoilussa hyödynnetään kehitettävään kohteeseen muotoilun prosesseja ja menetelmiä käyttäjiä osallistaen (Ojasalo ym. 2015, 38). Työn lopputuloksen kannalta ei ole välttämätöntä määrittää täysin rajattua lähestymistapaa. Eri lähestymistavat voivat olla usein päällekkäisiä, joten tässäkin työssä on piirteitä myös tapaustutkimuksesta. Tapaustutkimuksessa on kyse tietyn kohteen syvällisestä tutkimisesta sen luonnollisessa ympäristössä ja kehitysehdotusten tuottaminen tutkimuksen kautta. (Ojasalo ym. 2015, 36–37.)

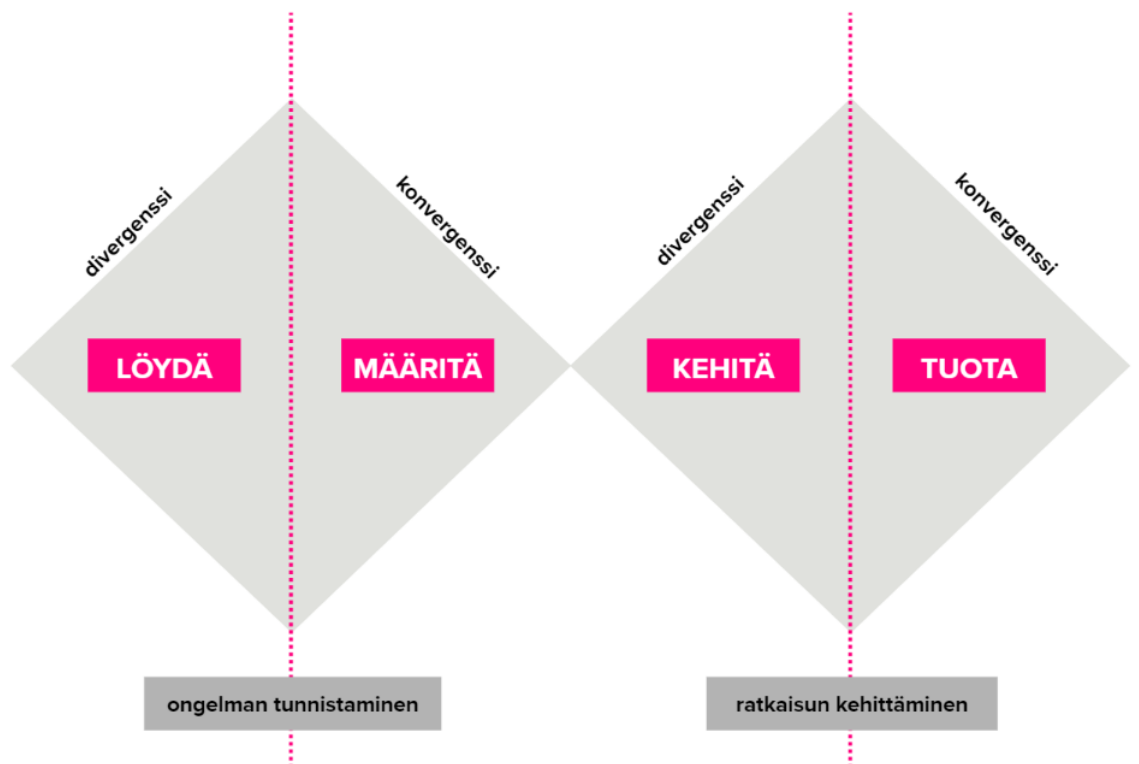
Palvelumuotoilun ja muotoilun työtapojen hyödyntämistä laajemmin erilaisissa yhteyksissä on nostettu esiin keskustelussa muotoiluajattelusta (*design thinking*). Innovaatiokontekstissa muotoiluajattelua voidaan pitää edistävänä tekijänä nopeiden kokeiluiden ja näkyväksi tekevien menetelmien takia. (Miettinen 2014, 29–31.)

4.2 Palvelumuotoiluprosessi

Moritz (2005, 123) on määritellyt palvelumuotoilun prosessin alkavan asiakasymmärryksen ja käyttäjätiedon hankkimisesta. Prosessi lähtee käyttäjien tiedostamattomien ja tietoisten tarpeiden selvittämisestä ja oppimisesta niiden avulla. (Hämäläinen ym. 2016, 61.)

Palvelumuotoiluun sisältyy sekä asiakas- ja käyttäjätarpeiden tutkimista sekä ratkaisujen kehittämistä. Se on siis yhtä aikaa analyttistä ja luovaa. Palvelumuotoiluprosessin merkityksessä korostuu arvonluontimahdollisuuksien tunnistaminen asiakas- ja käyttäjäymmärryksen kautta sekä palvelun laadun parantaminen ja arvolupausten luominen perustuen asiakas- ja käyttäjätarpeisiin, mutta myös palveluntarjoajan asettamiin ehtoihin. (Koivisto ym. 2019, 42.)

Tunnettu brittiläinen Design Council esitteli vuonna 2004 palvelumuotoiluprosessin Tuplatimantti-mallin (*The Double Diamond*). Palvelumuotoilussa prosessi esitetäänkin usein pohjautuen juuri tähän malliin (Koivisto ym. 2019, 42). Prosessi pitää sisällään kaksi vaihetta eli timanttia (kuva 4). Kyseessä ei ole lineaarinen prosessi, joten se mahdollista palvelumuotoilulle tyypillisen iteratiivisuuden. Mikään idea ei ole koskaan valmis, vaan kehitystä tapahtuu saadun palautteen perustella koko ajan. (Design Council 2021.) Tässä työssä hyödynnettiin tätä prosessia. Muitakin palvelumuotoiluprosesseja on olemassa, mutta Tuplatimantti oli opinnäytetyön tekijän arvion mukaan sopivin tähän kehittämistyöhön.



Kuva 4. Tuplatimantti palvelumuotoiluprosessi (Räihä 2021, mukailen Design Council)

Tuplatimantti pitää sisällään neljä päävaihetta: löydä, määritä, kehitä ja tuota. Ensimmäisessä timantissa pyritään tunnistamaan, löytämään ja analysoimaan ratkaistava ongelma, joten tulokulma on pääasiassa tutkimuksellinen. Toisessa timantissa siirrytään tuottamaan ongelmaan parhaiten sopiva ratkaisu. Löydä ja Kehitä -vaiheissa painopiste on enemmän vaihtoehtoja luovassa ajattelussa (*divergenssi*) ja Määritä ja Tuota -vaiheissa on puolestaan kyse vaihtoehtojen rajaamisesta (*konvergenssi*). (Koivisto ym. 2019, 43–47.) Luovan ajattelun tavoitteena on moninkertaistaa vaihtoehtoja valintojen luomiseksi

ja valintojen rajaaminen on se vaihe, joka ajaa kohti ratkaisuja (Brown 2019, 72–73).

Onnistunutta muotoiluprosessia voidaan kuvata divergenssin ja konvergenssin vuorovaikutuksena. Menestyksellisessä projektissa on mukana erilaisia osamista omaavia henkilöitä ja nämä taidot tulevat huomioiduksi. Divergenssi luo riittävän perusaineiston erinomaisten tulosten ja konseptien aikaansaamiseksi ja konvergenssi auttaa pysymään määritellyissä rajoissa, budjetissa ja hallitsemaan riskejä. (Stickdorn ym. 2018, 85–85.) Kokeilemalla kilpailevia ideoita keskenään, on todennäköisempää, että lopputulos on rohkeampi, luovempi ja houkuttelevampi (Brown 2019, 72–73). Näin päästään lopulliseen ratkaisuun.

Palvelumuotoiluprosessin eri vaiheissa hyödynnetään eri menetelmiä ja työkaluja, joista osa on tuttuja myös liiketoiminnan kehittämistä, kuten markkina-analyysit, tuottolaskelmat ja riskianalyysit (Koivisto ym. 2019, 42). Oikeiden palvelumuotoilumenetelmien ja -työkalujen valinta kehitettävään kohteeseen on palvelumuotoilijan ydinosaamista. Yhtä valmista mallia, mitä voisi kopioida kaikkiin kohteisiin, ei ole olemassa, vaan prosessi pitää aina sopeuttaa projektiin liittyvien ihmisten, kulttuurin ja tavoitteiden mukaan. (Stickdorn ym. 2018, 83.)

4.3 Tiedonkeruu- ja analysointimenetelmät

Tutkimuskysymysten tarkentumisen jälkeen valitaan tarvittavat tiedonkeruumenetelmät eli miten ja mistä tieto saadaan. Analysointimenetelmillä puolestaan muodostetaan kerätystä tiedosta ratkaisu. (Kananen 2012, 13–16.)

Tiedonkeruumenetelminä tässä työssä käytettiin käyttäjähaastatteluita, benchmarkkausta ja havainnointia. Analysoinnissa hyödynnettiin palvelumuotoiluprosessin vaiheiden sisältämiä menetelmiä ja työkaluja. Se, miten nämä asemoituivat prosessin eri vaiheisiin, on kuvattu tarkemmin kuvassa 6 (s. 33).

Menetelmät eivät olleet ennakkoon tarkoin määriteltyjä vaan saattoivat valikoida hyvinkin spontaanisti. Lisäksi menetelmien valintaan vaikutti myös se, että ne olivat mahdollista toteuttaa vallitsevassa koronatilanteessa myös virtuaaliympäristöissä, kun kaikki työnteko tapahtui pääsääntöisesti etänä.

Haastattelut

Haastattelututkimus on yksi palvelumuotoilun menetelmistä, jolla saa hahmotettua käyttäjien vallitsevan mielikuvan ja odotukset. Teemahaastattelussa eli puolistrukturoidussa haastattelussa, jota tässä tutkimuksessa käytettiin, edetään etukäteen valittujen teemojen mukaisesti, joita on mahdollista tarkentaa haastattelutilaisuudessa osallistujan vastausten perusteella. Tällä tiedonkeruumenetelmällä tavoitellaan vastauksia määriteltyyn tutkimusongelmaan. (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 3: Lomakehaastattelu, teemahaastattelu ja syvähaastattelu.)

Tiedonkeruumenetelmänä haastattelu on erittäin joustava. Se antaa haastattelijalle mahdollisuuksia tarkentaa kysymyksiä ja oikaista väärinkäsityksiä. Tavoitteena on saada haastateltavalta mahdollisimman paljon tietoa halutusta aiheesta, joten suositeltava tapa on kertoa haastattelukysymykset etukäteen. (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 3: Kysely ja haastattelu.) Haastatteluiden tulosten myötä on mahdollista muodostaa johtolankoja, joiden avulla päästään lähemmäksi tutkimustuloksen tulkintaa.

Laadullisella tutkimuksella pyritään kuvaamaan tutkittavaa asiaa, sillä ei siinä pyritä yleistyksiin. Tähän perustuen on tärkeää, että henkilöt, joilta tietoa tutkimukseen kerätään eivät ole satunnaisesti valittuja, vaan he tietävät tutkittavasta kokonaisuudesta entuudestaan riittävän paljon. (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 3: Tutkimukseen osallistuvien määrä). Haastateltavien valintaan vaikuttaa tutkittava asia, joten on tärkeää valita haastateltavat siten, että heillä on jonkinlainen kokemus tutkimuksen kohteesta. Tutkimuksellisesti mielenkiintoista ja perusteltuakin, on valita mukaan myös risteyskohtaan kuuluvia haastateltavia. Tällä tarkoitetaan henkilöitä, jotka kuulevat asiasta, mutta eivät itse suoranaisesti osallistu. (Vilkkä 2015, luku 5: Tutkimushaastatteluiden keräämisen pulmat ja ratkaisut.)

Benchmarking

Benchmarkingilla tarkoitetaan yrityksen palvelun vertailua toisiin saman tai eri alan yrityksiin ja vertailun avulla pyritään kehittämään omaa toimintaa tai palvelua (Tuulaniemi 2011, luku 3: Benchmarking). Lähtökohtana on kiinnostus

siihen, miten toiset toimivat samankaltaisen toiminnon parissa. Vertailun avulla pyritään oppimaan vertailukohteelta hyväksi havaittuja tapoja. Kaikki vertailukohteen hyvät puolet ja tavat eivät toki ole suoraan hyödynnettävissä. Tulosten kriittinen ja luova tarkastelu benchmarkingin jälkeen auttaa huomaamaan, mistä havaituista toimista voidaan oppia jotain uutta. (Ojasalo ym. 2015, 186.)

Havainnointi

Laadullisessa tutkimuksessa havainnointia pidetään yleisenä tutkimusmenetelmänä. Havainnoinnin avulla voidaan liittää muita tiedonkeruumenetelmiä paremmin kerättyyn tietoon ja haastatteluun yhdistettynä se onkin usein hedelemällistä. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, luku 3: Havainnointi.) Toimintatutkimuksessa havainnointi on yksi tärkeimmistä tiedonkeruumenetelmistä ja havainnointiin löytyy useita erilaisia tapoja. Epäsuorassa havainnoinnissa kohteella ei ole tietoa havainnointitilanteesta. (Kananen 2014, 80).

Samankaltaisuuskaavio

Samankaltaisuuskaavio on luova menetelmä, jonka avulla kerätään ja järjestetään oivalluksia, ideoita ja mielipiteitä. Menetelmä auttaa konkretisoimaan suuren tai monimutkaisen kysymyksen, jakamaan aiheen kategorioihin ja pääsemään selvyteen tilanteesta. (Moritz 2005, 202.)

SWOT-analyysi

SWOT-analyysissä aiheet kirjataan nelikenttään: vahvuudet (*strengths*), heikoudet (*weakness*), mahdollisuudet (*opportunities*) ja uhat (*threats*). Analyysissä arvioidaan olemassa olevia voimavarojen lisäksi kehityksen piirteitä ja se soveltuu hyvin muotoiluun ja toiminnan kehittämiseen. (Viitala & Jylhä 2013, luku 4: SWOT-analyysi.)

Yhteissuunnittelutyöpajat

Yrityksen sisäisen ideoinnin kehittämiseen voidaan hyödyntää yhteissuunnittelua. Ihmiset katsovat asioita yleisesti omasta näkövinkkelistään peilaten niitä

omiin kokemuksiin ja kiinnostuksen kohteisiin. Yhteissuunnittelun kautta voikin paljastua uusia mahdollisuuksia, ongelmia ja ratkaisuja, joita ei olisi muuten tullut ilmi. Yhteissuunnittelussa oleellista on tunnistaa pääasiallinen tarve ja se, mihin sillä pyritään, jotta lopputulos vastaa tavoitetta mahdollisimman hyvin. (Vaajakallio & Mattelmäki 2016, 80–81.)

Käyttäjäsegmentit ja -profiilit

Onnistunut palvelumuotoilu syntyy palvelua käyttävien ihmisten ymmärtämisestä. Keitä nämä ihmiset ovat ja mikä on heidän tehtävä. (Rosenzweig 2015, 256.) Käyttäjäsegmentit ovat palvelun keskeisimmät käyttäjäryhmät. Käyttäjäprofiileja hyödynnetään yksityiskohtaisemman ja yksilöllisemmän käyttäjymmärryksen muodostamisesta. Käyttäjäprofiilit auttavat tunnistamaan merkitykselliset mallit, jotka niputtavat laadulliset löydökset. Profiileihin voidaan myös viitata eri suunnittelupäätöksissä. (Moritz 2005, 220.)

Arvolupauskanvas

Arvolupauskanvas (Value Proposition Canvas) on visuaalinen keino arvolutauksen muodostaminen ja kuvaamiseen. Se sisältää kaksi puolta. Käyttäjäsegmentin avulla selkeytetään käyttäjymmärrystä, ja arvokartalla kuinka aiotaan luoda arvoa käyttäjälle. Nämä yhdistämällä saadaan tehokkaampia ja kannattavampia konsepteja ja arvolutauksia, jotka kohdistuvat suoraan käyttäjäsegmenttien tärkeimpiin tehtäviin, murheisiin ja hyötyihin. (Osterwalder ym. 2014, luku 1: Canvas)

Arvolupauskanvaksen avulla syntyy ongelman ratkaisu, kun arvokarttaan saadaan määritettyä käyttäjäsegmenttien tehtäviin, murheisiin ja hyötyihin vastaavat tekijät. Arvolupauskanvaksen muodostamisessa on huomioitava, että kaikkiin hyötyihin ja murheisiin ei vastata. Tavoitteena on tunnistaa ja löytää käyttäjille merkityksellisimmät tekijät. Tässä vaiheessa ei ole vielä todisteita siitä, että käyttäjät kokevat ehdotetun arvokartan tekijät todellisuudessa merkitykselliseksi, koska se on vasta paperilla. Tämä auttaa kuitenkin visualisoimaan arvolutauksia ja hyödyksi konseptin suunnittelussa. (Osterwalder ym. 2014, luku 1: Canvas)

Disneyn luovuusstrategia

Disneyn luovuusstrategiassa (*Disney's Creative Strategy*) on kyseessä kolmeen vaiheeseen jakautuva malli; unelmoija, realisti ja kriitikko. Jokainen vaihe edustaa kyseistä ajattelutapaa ja se kuljetaan läpi juuri tässä järjestyksessä. Ensimmäisessä vaiheessa päästetään luovuus valloilleen ja unelmoidaan. Toisessa vaiheessa vaihdetaan realistin ajattelutapaan ja mietitään toimintasuunnitelmaa. Kolmannessa vaiheessa on tarkoitus tunnistaa heikkoudet. (Elmansy, 2015.) Disneyn luovuusstrategiasta on tunnistettavissa Tuplatimantti-mallin tavoin divergenssiä ja konvergenssiä.

Service blueprint

Service blueprint on hyödyllinen palveluiden kehittämisessä, koska sen avulla voidaan kuvata selkeästi, miten eri tasot vaikuttavat muun muassa käyttäjän kokemukseen. Service blueprint visualisoi palvelun ja auttaa hahmottamaan näkyvien ja näkymättömien elementtien sekä palvelun eri roolien suhdetta toisiinsa. (Stickdorn ym. 2018, 54–57.)

Prototypointi

Prototypoinnissa on kyse jonkin tietyn vielä keskenkeräisen mallin esittelystä käyttäjille. Prototyyppejä voidaan hyödyntää palvelumuotoiluprosessin eri vaiheissa ja niiden avulla on mahdollista nopeasti kehittää konsepteja kohti tuotantoon ottoa. (Stickdorn ym. 2018, 65–66.)

5 ASIAKASKESKEINEN YRITYS

Kaikilla yrityksen toiminnoilla on merkitystä siihen, millaisen asiakaskokemuksen yritys synnyttää. Tällöin asiakas on asetettava keskiöön kaikessa tekemisessä, ja kaikista toiminnoista löydettävä toimintatavat, jotka tukevat tavoitteiden mukaista erinomaista asiakaskokemusta. (Löytänä & Korteso 2011, 26.)

Löytänä ja Korkiakoski kuvaavat asiakaskeskeisyyttä neljällä tasolla yrityksen asiakaskeskeisyyden kypsyymisen mukaan. Ensimmäisellä tasolla yrityksen toiminta on keskittynyt enemmän sisä- kuin ulkopuolelle. Asiakkaiden käyttäytyminen tunnistetaan ja tavoitellaan lisämyyntiä. Toisella tasolla on päästy lähemmäs asiakaslähtöistä toimintaa aktiivisen asiakaspalautteen ja tiedon keräämisen avulla ja kehittäminen keskittyy saatuun palautteeseen tietoon. Kolmannella, toiseksi ylimmällä, tasolla yritys pyrkii sitouttamaan asiakkaita jatkuvilla asiakassuhteilla. Asiakkaille pyritään tarjoamaan odotuksia ylittäviä kokemuksia, joista he kertovat eteenpäin. Neljännellä, ja korkeimmalla, tasolla asiakkaan tarpeita pyritään ennakoimaan ja vastaamaan tarpeisiin tuottamalla lisäarvoa asiakkaan elämään jo ennen kuin asiakas itse kokee niitä tarvitsevana. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 25–26.)

Asiakasrajapinnassa työskentelevät asiakaspalvelijat vastaanottavat aloitteita asiakaskohtaamisista ja tätä kautta muodostuvaa tietoa hyödyntäen tuottavat ideoita. Teleoperaattorin asiakaspalvelussa palveluneuvojat ovat vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa puhelimitse, sähköpostitse ja chatissa. Useimmiten asiat koskevat esimerkiksi tuotteita tai palveluita, sopimuksia, laskutusta tai mahdollisia ongelmatilanteita. Asiakaskeskeisesti toimivan yrityksen kannattaa hyödyntää kaikki sisäiset kanavat, joista voi kerätä asiakkailta saatavaa tietoa ja palautteita.

5.1 Asiakasrajapinnan huomioiminen

Organisaatioiden tulisi investoida työympäristön luomiseen, joka rohkaisee ja palkitsee uusista ideoista palveluiden kehittämiseksi. Asiakasrajapinnan työntekijät ovat usein ensimmäinen kohtaamispiste yrityksen ja asiakkaan välillä. Heidän etuoikeutettu asemansa antaa heille mahdollisuuden kerätä ensikäden tietoa, ja he ovat parhaiten perehtyneitä asiakkaiden todellisiin tarpeisiin. (Lages & Piercy 2012.)

Asiakkaan roolissa merkittävin kosketus yrityksen kulttuuriin syntyy työntekijöiden ja asiakkaan välisessä vuorovaikutuksessa (Luukka 2019, 40). Usein tämän luonnollinen tapahtumapaikka on yrityksen asiakaspalvelu tai muu asiakasrajapinta. Asiakaspalvelun palveluneuvojilla on etulinjassa mahdollisuus

vaikuttaa asiakkaan tunteisiin ja mielikuvaan yrityksestä. Hyvän asiakaskoh-
taamisen kautta syntynyt positiivinen asiakaskokemus muistetaan ja sen
avulla erottaudutaan kilpailijoista.

Asiakkaan näkökulmasta operaattoripalvelut ovat erittäin tärkeitä, ellei jopa
välttämättömiä. Toisaalta hyvin toimiessaan operaattoripalvelut ovat pääosin
huomaamaton peruspalvelu, joka ensisijaisesti mahdollistaa asiakkaan muuta
toimintaa, kuten päivittäisten asioiden hoitamista, yhteydenpitoa ja viihtymistä.
Tämänkaltaisessa, pääosin taustalla vaikuttavassa, palvelussa asiakaspalvelu
on asiakkaan näkökulmasta erittäin tärkeä kohtaamispiste, jonka ihmisvuoro-
vaikutuksessa kertyy myös syvällistä ymmärrystä asiakkaan kokemusmaail-
maan. (Laakso 2021.)

Asiakaskokemuksen johtamisen näkökulmasta asiakkaiden osallistaminen
tuotekehitykseen luo lisäarvoa. Asiakkaat osaavat kertoa, mitä tarvitsevat juuri
sillä hetkellä, mutta useinkaan he eivät innovoi uutta. Niinpä asiakkaiden
kanssa on käytävä aktiivista dialogia ja selvitettävä erilaisin keinoin, mitä hei-
dän arjessansa tapahtuu. (Löytänä & Korteso 2011, 99–100.) Yhtenä kei-
nona tässä voidaan hyödyntää asiakasrajapinnassa syntyvistä asiakaskohtaa-
misista esiin nousevia ideoita ja aloitteita. Asiakastarpeita on syytä tarkastella
jatkuvasti uusista lähtökohdista. Tässä voidaan käyttää hyödyksi työntekijöitä,
jotka ovat päivittäin tekemissä asiakkaiden kanssa. Yrityksen etu on, jos näitä
työntekijöitä on runsaasti. Heidän näkökantojaan kannattaa kuunnella avoimin
mielin, kiinnostavien näkökulmien ja hiljaisten signaalien esiin tuomiseksi.
(Juuti 2015, 76.)

5.2 Vaikutukset työntekijäkokemukseen

Työntekijäkokemus kuvaa työntekijän henkilökohtaista kokemusta työpaikas-
taan. Toivotunlainen työntekijäkokemus syntyy johtamisen kautta, ei-toivottu
työntekijäkokemus tapahtuu johtamattakin. Työntekijöiden tunteminen ja ym-
märtäminen ovat työntekijäkokemuksen johtamisen perusta. Yrityskulttuurilla
puolestaan on merkittävä vaikutus työpaikan arjessa tapahtuviin työnantajan
lupausten lunastamiseen, joilla pyritään saamaan työntekijät toimimaan kohti
määriteltyjä tavoitteita. (Luukka 2019, 128–129.)

Yhtenä merkittävänä tekijänä henkilökohtaiseen työhön sitoutumiseen vaikuttaa, miten työntekijä kokee kollegojen ja esihenkilöiden arvostuksen niin henkilökohtaisesti kuin työn merkityksellisyyden kautta. Jokainen haluaa tulla kuulluksi ja tässä työyhteisön vuorovaikutuksella on iso merkitys. Asiakaspalvelijoiden tunne-energia ja sisäisen yhteistyön laatu välittyvät asiakaskohtamisissa, tapahtui se missä kanavassa tahansa. (Fischer & Vainio 2014, 111–113.) Varsinaisen ideoiden tuottamisen ja hyödyntämisen ohella toimivalla ideointimallilla on myös työntekijäkokemuksellisia vaikutuksia siihen, kuinka työntekijät kokevat heidän ajatuksensa, näkemyksensä ja ideoidensa tulevan kuuluksi ja hyödynnetyksi (Laakso 2021).

Palvelumuotoilun kontekstissa ei juurikaan käsitellä arvon muodostumista yrityksen sisällä. Työntekijäkokemuksen merkityksellisyys arvon muodostumisessa tulisi nähdä yhtä arvokkaana kuin loppuasiakkaille erinomaisen asiakaskokemuksen muodostuminen. (Koskelo 2014.) Asiakas kohtaa yrityksen useimmiten siinä rajapinnassa, jossa työntekijät vaikuttavat yrityksen tuote- ja palveluvalikoiman välityksellä, joten työntekijäkokemus määrittääkin vahvasti asiakaskokemusta (Luukka 2019, 136). Asiakaspalvelulla on tärkeä rooli asiakaslupauksen lunastamisessa, jolla on merkittävä vaikutus asiakaskokemukseen. Osallistaminen sisäiseen ideointiin edesauttaa sisäistä sitouttamista ja asiakaslupauksen lunastaminen selkeytyy asiakaspalvelun työntekijöille. Tällä on merkitystä työntekijä- ja asiakaskokemuksen vahvistumisessa.

6 ORGANISAATION SISÄINEN YHTEISTYÖ

Asiakaskeskeisyys koskettaa kaikkia organisaation tasoja. Todellinen kilpailuetu ylivertaisessa asiakaskokemuksessa syntyy yrityksen sisäisestä yhteistyöstä eli siitä, miten hyvin eri yksiköiden välinen dialogi toimii. Toiminnan siirryttyä enemmän ja enemmän verkkoon, nousee työilmapiiri keskeiseksi elementiksi siinä, miten asiakaspalvelukokemus syntyy. (Fischer & Vainio 2014, 177–178.)

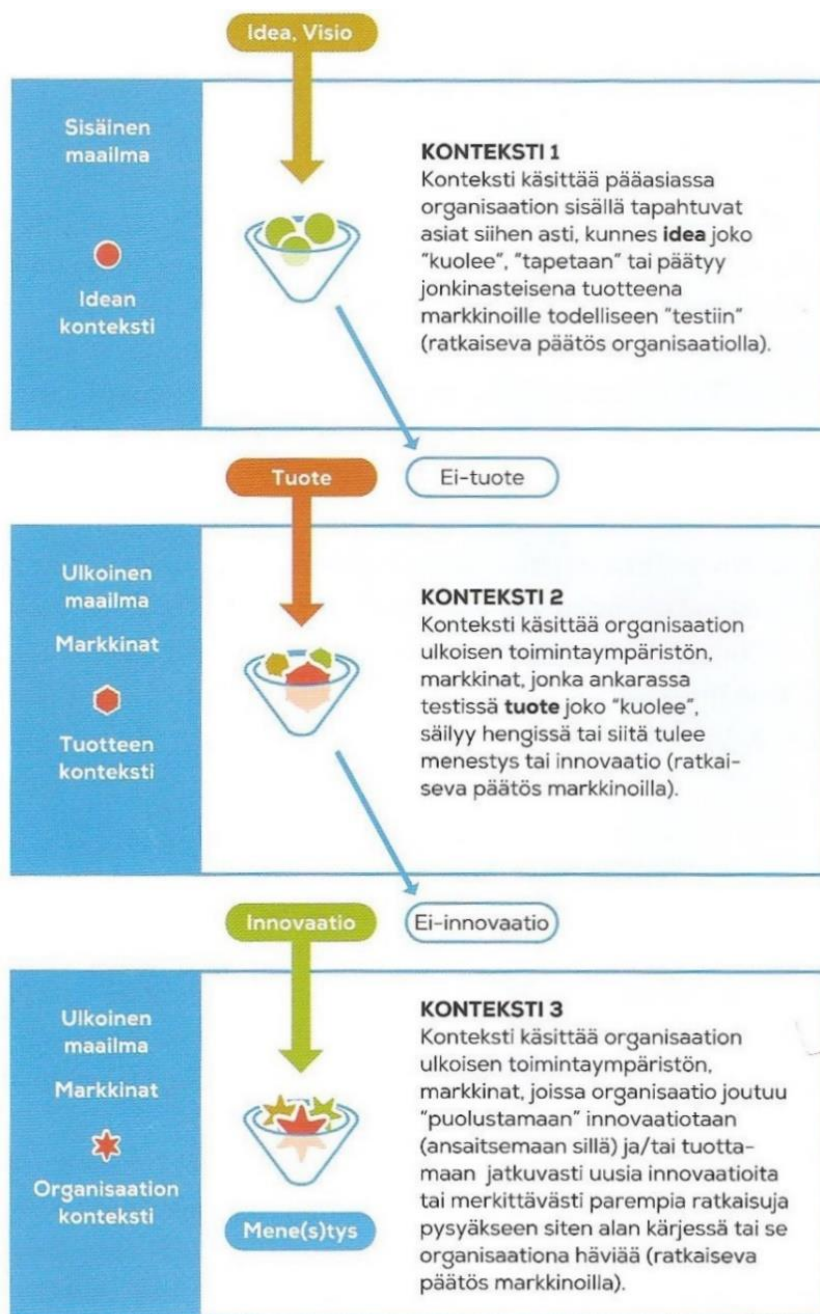
Yrityksen luovuutta ja työntekijöiden kokemuksia tarkastellessa ihmisten välisen yhteistyön merkitys korostuu. Yhteistyöllä on päivittäisessä tekemisessä mahdollisuus tuoda esiin ja jatkojalostaa luovia ideoita, jotka usein syntyvät

yksilöllisten pohdintojen pohjalta, mutta kehittyvät organisaation jäsenten välisessä vuorovaikutuksessa. (Malmelin & Poutanen 2017, luku 3: Luovuus käytännön työelämässä.) Spontaanit ja mutkattomat ihmisten väliset kohtaamiset on tunnistettu merkittäväksi tekijäksi kollektiivisessa luovuudessa (Hargadon & Bechky 2006), jolloin koronapandemian myötä lisääntynyt etätyö ja vähentynyt fyysinen läsnäolo todennäköisesti vaikuttavat ideoiden syntyyn ja lisäävät haasteita niiden hyödyntämisessä.

6.1 Ideoinnista innovointiin

Ideat ovat innovaatioiden aihioita. Jatkuva yhteisöllinen kommunikointi asiakkaiden tarpeista tuottaa paljon innovaatioiden aihioita. Tulokset syntyvät asiakkaiden tarpeiden ja yrityksen työntekijöiden ajatusmaailman kohtaamisesta. (Saarnio & Hamilo 2013, 42.) Kehittämisessä on yleisesti kyse uteliaisuudesta ja halusta kyseenalaistaa olemassa olevia toimintamalleja ja niitä tukevia perustuksia. Niinpä tätä kyseenalaistamista tulee myös sietää. (Saarnio & Hamilo 2013, 46–47.)

Saarnio ja Hamilo kuvaavat innovaation elinkaaren kolmeen kontekstiin (kuva 5, s. 30). Yrityksen sisäinen ideointi sijoittuu ensimmäiseen kontekstiin. Toisessa kontekstissa ollaan yrityksen ulkopuolella, missä määrittyy tuotteen menestyminen markkinoilla. Kolmas konteksti käsittää organisaation hengissä selviämisen ulkoisessa toimintaympäristössä. (Saarnio & Hamilo 2013, 50–51.) Alkupäässä tarvitaan erityisesti ihmisten ja heidän ideoidensa tukemista, jolla luodaan otollista maaperää ideoinnille (Solatie & Mäkeläinen 2009, 156).



Kuva 5. Innovaation elinkaaren kolme kontekstia - fokus ideassa, tuotteessa ja organisaatiossa (Saarnio ym. 2013)

Useimmiten yrityksellä on kaikki nämä kolme kontekstia hallittavanaan yhtäaikaaisesti. Kilpailuetua syntyy, kun päästään tasapainoon uuden kehittämisen ja nykyisten innovaatioiden hyödyntämisessä. (Saarnio & Hamilo 2013, 50–51.)

Tehokas verkostoituminen ideoinnin ympärillä auttaa luomaan uusia prosesseja, tuotteita, palveluja ja jopa liiketoimintamalleja, joilla saavutetaan positiivisia tuloksia. Useiden keskustelujen käyminen eri verkostoissa synnyttää uusia oivalluksia, parannuksia ja ideoita. (Dyer ym. 2019, 131.)

6.2 Yhteinen tapa toimia

Yrityskulttuurilla, jolle on ominaista kannustaa yksilöitä ajatusten ja ehdotusten esittämiseen, voidaan edistää ideoiden luomista. Tämä mahdollistaa myös uusien palveluideoiden ja -ratkaisujen aikaansaamisen. (Lages & Piercy 2012).

Asiakkaiden todellisiin tarpeisiin vastaaminen on ensiarvoisen tärkeää nopeasti muuttuvassa ympäristössä. Eri sidosryhmien varhaisella yhteistyöllä on mahdollisuus lisätä menestystä. Monissa yrityksissä on otettu käyttöön erilaisia malleja kehittämisprosesseihin, joilla parannetaan eri yksiköiden yhteistyötä. (Lewrick & Link 2015, 41.)

Innovaatioprosesseja hyödynnetään kehitysaihioiden projektointiin, jossa ennalta määriteltyjen kriteerien perusteella valitaan eri vaiheissa eteenpäin vietävät hankkeet ja toisaalta myös päätetään olla edistämättä joitain (Kettunen & Meristö 2010, 69). Toimintamalli ideointiin eli ideointimalli luo työntekijöille selkeän käytännön prosessin ja yhteisen tavan toimia. Tällä taas lisätään jokaisen aktiivisuutta ideoiden kehittämiseen. (Solatie & Mäkeläinen 2009, 164–165.)

7 KÄYTTÄJÄKOKEMUKSEN HUOMIOINTI

Palvelumuotoilussa tuotteita ja palveluita kehitetään käyttäjäymmärryksen koostamisen ja käyttäjäkokemuksen ymmärtämisen avulla. Sillä kuinka sujuvaa palvelun käyttö on ja minkälaista lisäarvoa sen käyttämisestä saadaan, on käyttäjälähtöisen suunnittelun päämääränä. (Miettinen 2016, 30–32.) Näillä asioilla on myös suuri merkitys muodostuvaan käyttäjäkokemukseen. Suunnittelussa on siis keskityttävä palveluntarjoajan ja käyttäjän väliseen vuorovaikutukseen käyttäjän ollessa koko ajan keskiössä. Palvelumuotoilun hyödyntäminen helpon ja positiivisen kokemuksen luomiseen edesauttaa onnistuneen käyttäjäkokemuksen muodostumista. (Rosenzweig 2015, 247.)

7.1 Ideahallintajärjestelmä käytännön tueksi

Tuloksia synnyttävän ideoinnin tueksi tarvitaan myös järjestelmää, mikä ei kuitenkaan saa olla liian monimutkainen käyttää. Kaikkien käyttäjien pitää myös

voida luottaa siihen, että juuri hänen ideoistaan ollaan kiinnostuneita, eli järjestelmä kohtelee kaikkia tasapuolisesti. (Ranne 2015, 58–59.) Liian vaikea järjestelmä voi viedä liikaa aikaa oppia. Näin ollen ideoinnille ei jää enää energiaa ja pahimmassa tapauksessa innostus hiipuu täysin. (Solatie & Mäkeläinen 2009, 164.) Tämä on hyvä huomioida, jos tavoitteena on pitää matala kynnys ideointiin.

Ideahallintajärjestelmä auttaa ideoiden keräämisessä, jatkojalostamisessa ja etenemisen seurannassa, mutta ilman toimivaa ideoinnin toimintamallia ei järjestelmästä yksistään ole hyötyä. Ideoiden tuottamisen tärkeyttä on hyvä vähän väliä korostaa, kannustaa ideointiin sekä lisäksi järjestää tiimejä ja yksilöitä osallistavia ideatalkoita. (Ranne 2015, 58–59.)

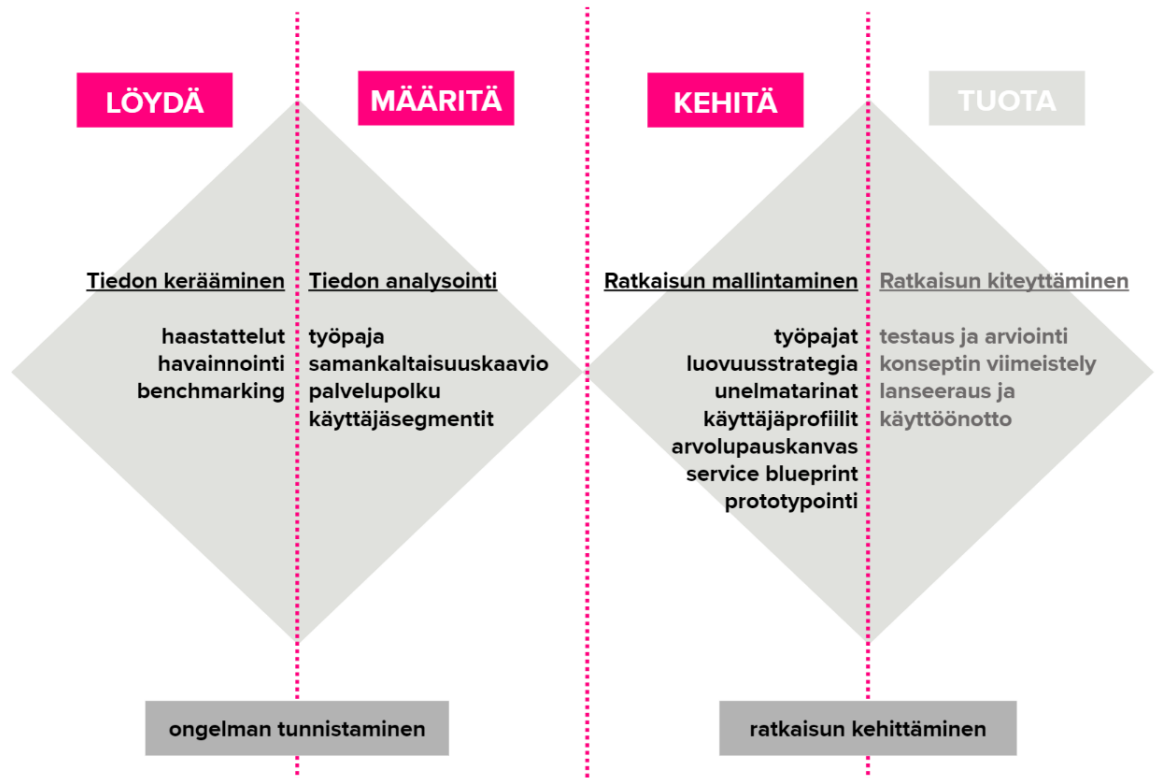
7.2 Ideoinnin tarkoituksen määrittäminen

Asiakaskohtaamisten yhteydessä tapahtuvan ideoinnin tarkoitusta on hyvä miettiä tarkemmin. Mitä tällä tavoitellaan ja mikä on ideoinnin tavoite juuri tässä yhteydessä? Kuinka tarkasti toiminta halutaan rajata vai voidaanko käytännöksi sopia niin epäkohtien esiin nostaminen kuin uusien asioiden ideoinnin? Liian tarkkaa määritelmää toiminnalle ei kuitenkaan ole tarpeen asettaa, koska ideointi vaatii luovuutta ja innovaatiokulttuurin luominen luovuuteen rohkaisevaa ympäristöä. Ihmisten luovuutta rajoittaa, ja he voivat jopa lakata olemasta luovia, jos ympäristöstä puuttuu innostuneisuutta ja mahdollisuuksia kehittämiseen. (Solatie & Mäkeläinen 2009, 57–58.)

Käytännössä aivan uusien tai ainutlaatuisten asioiden luominen on työelämässä harvinaista. Sitä voidaankin paremmin pitää ideaalilanteen päämääränä ja tärkeämmässä roolissa on olemassa olevien ideoiden, tuotteiden tai palveluiden uudistaminen ja kehittäminen. Tämän lisäksi luovan työskentelyn tavoitteena voi olla yrityksen toiminnan kehittäminen, niin organisaation toimintatapojen kuin esimerkiksi liiketoimintamallien osalta. (Malmelin & Poutanen 2017, luku 3: Luovuus käytännön työelämässä.)

8 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tässä kappaleessa on kuvattu tarkemmin tutkimuksen toteutuksen eri vaiheet. Ensimmäisenä tutustutaan aikatauluun ja nykyiseen toimintamalliin. Tämän jälkeen tulee toteutuksen mukaiset toimenpiteet, jotka on jaettu ja kuvattu palvelumuotoiluprosessin mukaisiin osiin (kuva 6).



Kuva 6. Tutkimuksen palvelumuotoiluprosessi (Räihä 2021, mukailen Design Council)

Opinnäytetyöni rajautuu Tuplatimantti-palvelumuotoiluprosessin kolmeen ensimmäiseen vaiheeseen: löydä, määritä ja kehitä. Keskityn käyttäjätiedon hankintaan, käyttäjäymmärrykseen ja yhteissuunnitteluun. Tätä kautta muodostuu ehdotus uudistetusta sisäisen ideoinnin mallista käytäntöineen.

Löydä-vaiheessa on kyse tiedon keräämisestä. Tässä vaiheessa pyritään oletamisen sijaan ymmärtämään ongelmaa ja käyttäjien osallistaminen on tärkeää. (Design Council 2021) Tietoa kerätään pääsääntöisesti palvelumuotoilun käyttäjätiedon keruun menetelmin, kuten haastatteluilla ja havainnoimalla (Koivisto ym. 2019, 44).

Määritä-vaiheessa siirrytään kerätyn tiedon analysointiin visualisointia hyödyntäen. Kerätty tieto auttaa määrittelemään ongelman tai mahdollisuuden, johon seuraavissa vaiheissa ryhdytään ideoimaan ratkaisua. (Design Council 2021; Koivisto ym. 2019, 45.)

Kehitä-vaihe on toisen timantin ensimmäinen osuus, jossa pyritään kerätyn ja analysoidun tiedon pohjalta mallintamaan ongelmaan ratkaisu (Design Council 2021). Tässä vaiheessa yhteissuunnittelulla on tärkeä rooli.

8.1 Aikataulu

Heti aloitusvaiheessa tutkimuksen etenemisen hahmottamista selkeyttämään laadittiin visuaalinen Gantt-kaaviota mukailevan viikkoaikataulun kahden kuukauden sykleihin (kuva 7, s. 35). Gantt-kaaviossa vaaka-akselina on aikajana ja työvaiheet sijoitetaan vasempaan reunaan.

Aikataulu	syyskuu				lokakuu					
	vk	36	37	38	39	40	41	42	43	44
Tehtävät		31.8.-6.9.	7.9.-13.9.	14.9.-20.9.	21.9.-27.9.	28.9.-4.10.	5.10.-11.10.	12.10.-18.10.	19.10.-25.10.	26.10.-1.11.
aiheen määrittely										
sparraus ohjaajan kanssa (DNA)			7.9.							
aihe-ehdotuksen lähetys (Wihi)					28.9.					
aiheen esittelymateriaalin laatiminen										
käyttäjätutkimus (haastattelut)										
lähteiden haku ja luku										
tutkimussuunnitelman kirjoitus										
sparraus ohjaajan kanssa (DNA)										29.10.
haastatteluiden litterointi										
		marraskuu				joulukuu				
	vk	45	46	47	48	49	50	51	52	53
Tehtävät		2.11.-8.11.	9.11.-15.11.	16.11.-22.11.	23.11.-29.11.	30.11.-6.12.	7.12.-13.12.	14.12.-20.12.	21.12.-27.12.	28.12.-3.1.
lähteiden haku ja luku										
tutkimussuunnitelman kirjoitus										
oppari klinikka (XAMK/Teams)		5.11.								
haastatteluiden purku										
haastatteluiden purku ja analysointi (Miro)						30.11.				
tutkimussuunnitelman kirjoitus										
sparraus ohjaajan kanssa (XAMK)						3.12.				
benchmark kohteiden kartoitus										
sparraus ohjaajan kanssa (DNA)								17.12.		
		tammikuu				helmikuu				
	vk	1	2	3	4	5	6	7	8	
Tehtävät		4.1.-10.1.	11.1.-17.1.	18.1.-24.1.	25.1.-31.1.	1.2.-7.2.	8.2.-14.2.	15.2.-21.2.	22.2.-28.2.	
tutkimussuunnitelman kirjoitus		11.1.								
sparraus ohjaajan kanssa (XAMK)		7.1.								
benchmark kohteiden kartoitus										
sparraus ohjaajan kanssa (DNA)										
1. benchmark tapaaminen				20.1.						
2. benchmark tapaaminen					29.1.					
työpajan suunnittelu										
työpajaosallistujien rekrytointi/kartoitus										
työpajan materiaalit (Mural+Menti+PPT)								8.2.		
sparraus ohjaajan kanssa (DNA)						5.2.				
1. yhteissuunnittelu työpaja								9.2.		
2. yhteissuunnittelu työpaja								9.2.		
lähteiden luku										
sparraus ohjaajan kanssa (DNA)										24.2.
sparraus ohjaajan kanssa (XAMK)										25.2.
opinnäytetyön kirjoitus										
		maaliskuu				huhtikuu				toukokuu
	vk	9	10	11	12	13	14	15	16	
Tehtävät		1.3.-7.3.	8.3.-14.3.	15.3.-21.3.	22.3.-28.3.	29.3.-4.4.	5.4.-11.4.	12.4.-18.4.	19.4.-25.4.	
kehitetyn konseptin kuvaaminen										
opinnäytetyön kirjoitus										
tekstin välitarkastus				15.3.						
sparraus ohjaajan kanssa (DNA)					25.3.	1.4.		14.4.		
sparraus ohjaajan kanssa (XAMK)						31.3.				
abstraktin tarkastus							5.4.			
valmiin työn luovutus									19.4.	
seminaariesityksen laatiminen										14.5.
opinnäytetyöseminaari										17.5.

Kuva 7. Opinnäytetyön aikataulu (Räihä 2020)

Tutkimuksen eri vaiheet ja tehtävät on listattu vasempaan sarakkeeseen. Aikajajalle on määritelty kyseiseen tehtävään käytettävä aika (vaakapalkki), ja mahdollinen tarkempi tehtävän ajankohta mainittu erikseen päivämääränä.

Kokonaisuudessaan opinnäytetyöhön käytettiin aikaa kahdeksan kuukautta. Tutkimus aloitettiin elokuun lopussa 2020 ja valmis työ palautettiin huhtikuun 2021 puolivälin jälkeen.

8.2 Nykyinen toimintamalli kohdeyrityksessä

Tutkimus aloitettiin syksyllä 2020 ja tällöin DNA:n asiakaspalvelun palveluneuvojat hyödynsivät ideoiden eteenpäin saattamiseksi Yammeria, joka on yrityskäyttöön tarkoitettu yhteisöpalvelu (Microsoft 2021a). Yammeriin oli perustettu ideoinnille ja ideoiden keräämiselle oma ryhmä nimeltään Ideajamit ja palveluneuvojat kirjoittivat asiakaskohtaamisista nousevia ideoita sinne. Tämä ideointialusta ehti olla käytössä viisi vuotta.

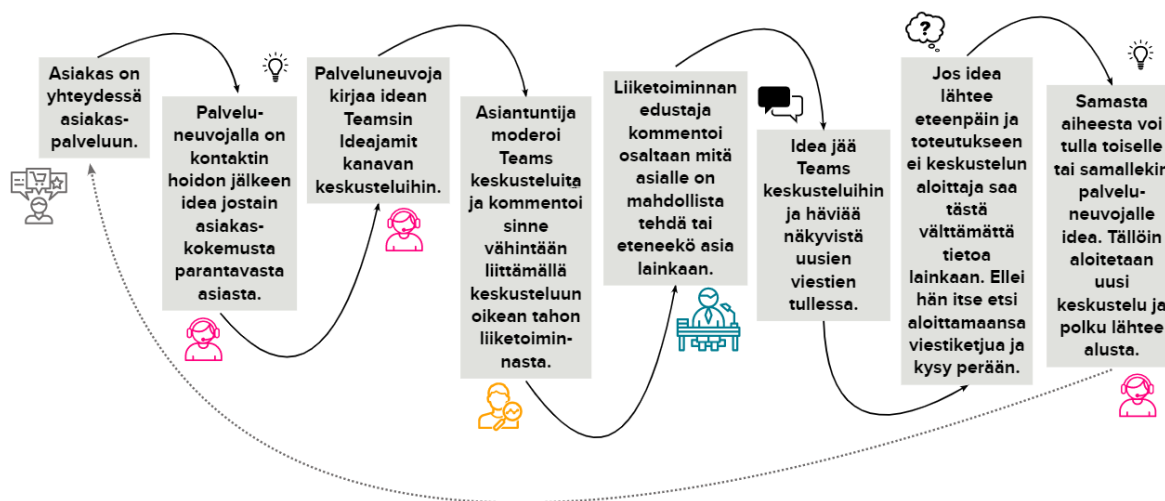
Marraskuussa 2020 DNA siirtyi uuteen Microsoft 365 -ympäristöön, jonka myötä Yammerin käytöstä luovuttiin ja ideointiryhmä siirrettiin Teamsiin. Teams on tiimityöskentelyyn tarkoitettu alusta, jonne voi perustaa tiimejä ja tiimien alle kanavia aiheittain (Microsoft 2021b). Teamsiin perustettiin tiimi ideoille ja palautteille ja yhdeksi kanavaksi tiimin alle tuli tämä aiemmin Yammerissa toiminut Ideajamit. Avoimen ja keskustelevan yhteistyökulttuurin säilyttämiseksi haluttiin mahdollistaa ideoiden ja palautteiden jakaminen matalalla kynnyksellä sellaisella alustalla, jota palveluneuvojat muutenkin aktiivisesti käyttävät. Digitaalisen työympäristön alustana Teams oli jo suurelle osalle tuttu, koska siellä oli myös muita operatiiviseen tekemiseen liittyviä yhteistyöryhmiä. Lisäksi sieltä löytyy eri palauteaihealueille omat kanavat.

Ideajamit on kaikille DNA:laisille suunnattu ideointikanava, mutta asiakaspalvelun palveluneuvojat ovat siellä aktiivisimpia. Ideajamien analytiikkaa tutkittaessa selvisi, että Yammerin aikana kuukaudessa viestejä tuli hieman yli sata ja näistä noin 80 prosenttia oli palveluneuvojilta. Teamsiin siirtymisen myötä uusia viestejä on tullut noin 60 kappaletta kuukaudessa, joista lähes 100 prosenttia on palveluneuvojien lähettämiä. Nämä luvut tukevat myös sitä, että tässä tutkimuksessa keskeisenä käyttäjäryhmänä käsitellään asiakaspalvelun palveluneuvojia.

Kuvassa 8 (s. 37) on kuvattu ylätasolla nykyisen toimintamallin mukainen palvelupolku. Visualisointia edesauttoi oma kokemukseni ideointikanavan modaattorina, joten tiesin entuudestaan, miten malli tällä hetkellä toimii. Palvelupolussa esimerkkinä on tilanne, joka lähtee asiakkaan yhteydenotosta asiakaspalveluun. Tokikaan tämä ei ole aina lähtökohta vaan on hyvin mahdol-

lista, että idea nousee myös jostain muusta lähtökohdasta. Tässä tutkimuksessa käsitellään asiakaskohtaamisista nousevia ideoita, joten esimerkki oli tähän tilanteeseen toimivin.

Palvelupolku: Nykyinen toimintamalli

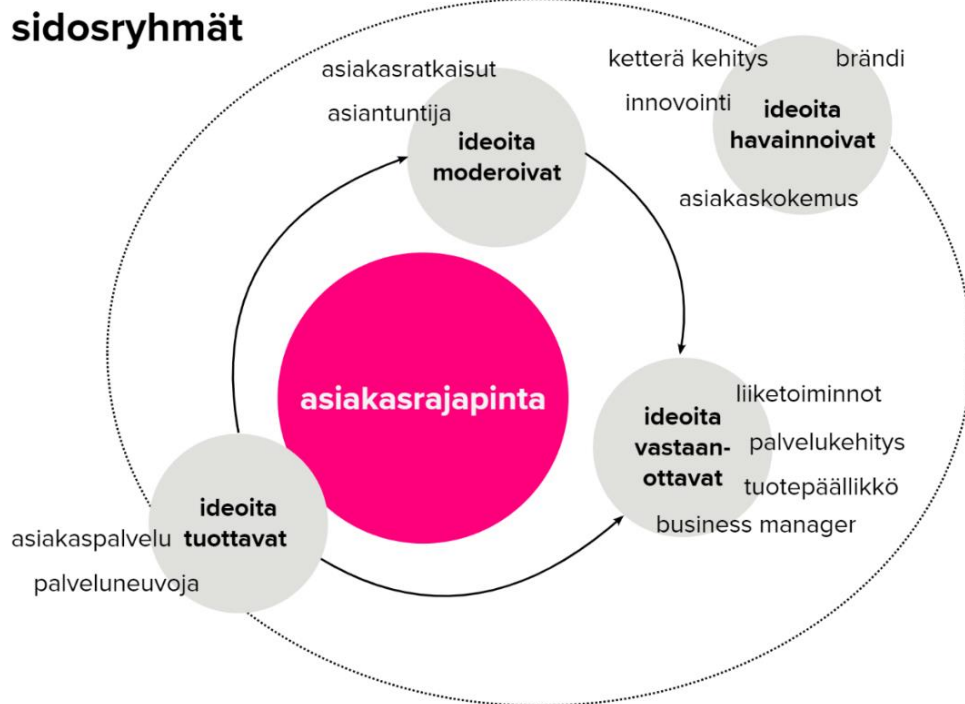


Kuva 8. Nykyinen toimintamalli palvelupolkuna (Räihä 2021, kuvakkeet Muralista)

Ensimmäisenä ideoita kommentoi asiantuntijatiimi. Käytännössä he joko osoittavat idean oikealle taholle, joka pääsääntöisesti on joku liiketoiminnan edustaja, tai vaihtoehtoisesti kommentoivat itse suoraan vastauksen. Liiketoiminnan edustaja käy osaltaan kommentoimassa ideaan ja mahdollisesti ottaa asian tarkempaan tutkintaan. On hyvin mahdollista, että samasta aiheesta tulee toiselle tai jopa samallekin palveluneuvojalle idea, ja tällöin siitä voidaan aloittaa uusi keskustelu, koska edellistä on hankala löytää.

8.3 Sidosryhmät

Nykyisen toimintamallin ja palvelupolun kuvauksen myötä oli tunnistettavissa neljä sidosryhmää nykyisessä toimintamallissa (kuva 9, s. 38). Näistä muodostettu sidosryhmäkartta auttoi käyttäjähaastateltavien valinnassa.



Kuva 9. Ideoinnin sidosryhmät (Räihä 2020)

Ideoita tuottavaksi tahoksi määriteltiin asiakaspalvelun palveluneuvojat, jotka kohtaavat asiakkaat palvelutilanteissa. Ideoita moderoivat asiakasratkaisuiden asiantuntijat, jotka toimivat myös ideahallintajärjestelmän ylläpitäjinä. Ideat päätyvät lopulta ideoita vastaanottavalle taholle eli eri liiketoiminnoille, siellä voi idean vastaanottaa esimerkiksi business manager tai kehitysjohtaja. Neljäntenä sidosryhmänä tunnistettiin lisäksi havainnoijat, jotka eivät varsinaisesti itse ota kantaa esitettyihin ideoihin, mutta saattavat käydä joka tapauksessa seuraamassa, millaisia ideoita on esitetty. Tähän sidosryhmään katsottiin kuuluvan muun muassa brändistä, asiakaskokemuksesta, innovoinnista ja ketterästä kehityksestä vastaavia henkilöitä.

8.4 Käyttäjahaastattelut

Asiakasymmärrystä ja käyttäjätietoa kerättiin ensimmäisessä vaiheessa haastatteluiden avulla. Haastateltavia valittiin asiakaspalvelun palveluneuvojista, asiantuntijoista kuin liiketoiminnoista sekä muista rooleista, joilla tunnistettiin työnkuvan myötä mahdollisesti olevan annettavaa aiheeseen. Käyttäjahaastattelut toteutettiin syksyn 2020 aikana ja niitä oli yhteensä 16 kappaletta. Näistä viisi oli palveluneuvojien, kolme asiantuntijoiden, kolme liiketoiminnan edustajien ja viisi muissa rooleissa olevien haastatteluita.

Haastattelut toteutettiin teemahaastatteluina (*puolistrukturoitu haastattelu*), johon oli poimittu tutkimusongelmasta keskeiset aiheet ja yhdistetty myös havainnointitehtävä. (Vilkkä 2015, luku 5: Tutkimushaastattelun muodot) Tutkimus käsittelee asiakaskohtaamisiin painottuvaa ideointimallia, joten haastatteluiden pääaiheeksi oli valikoitu nykyinen ideointikanava (Ideajamit) ja sen toimivuus hyvien ja huonojen puolien näkökulmasta.

Käyttäjahaastattelut toteutettiin kaikille sidosryhmille saman haastattelurungon mukaisesti (kuva 10). Kysymykset lähetettiin haastateltaville etukäteen sähköpostilla Teams-kokouskutsun liitteenä, joten heillä oli mahdollisuus tutustua haastattelun kulkuun etukäteen. Tällä pyrittiin myös lisäämään haastateltavan motivaatiota tutkimushaastattelua kohtaan.

Haastattelurunko

1. Mikä on mielestäsi Ideajamien tarkoitus?
2. Mihin ja miten paljon käytät Ideajameja?
3. Miten koet Ideajamien toimivuuden omasta näkökulmastasi? Kerro hyviä ja huonoja puolia
4. Miten kehittäisit Ideajameja?

Kuva 10. Käyttäjahaastattelun runko (Räihä 2020)

Haastattelurungossa korostuu selkeä juoni, jolla pyritään vähentämään haastateltavan epävarmuutta haastattelijaa kohtaan ja toisaalta ei kuormiteta haastateltavaa samaan asiaan liittyvillä kysymyksillä (Vilkkä 2015, luku 5: Tutkimushaastatteluiden keräämisen pulmat ja ratkaisut.)

Kysymykset muotoiltiin niin, että vastaajan ei ollut mahdollista vastata vain ”kyllä” tai ”ei”, sillä tämä tukee laadullisen tutkimusmenetelmän tiedonintressiä. Kysymykset, jotka alkava esimerkiksi, *miten*, *mihin* ja *mikä* ovat laajempia ja niistä saadaan tuloksena selkeämpiä ja ymmärrettävämpiä käsityksiä. (Vilkkä 2015, luku 5: Tutkimushaastatteluiden keräämisen pulmat ja ratkaisut.)

Lisäksi haastatteluun sisällytettiin havainnointitehtävä, mikä sisälsi kahden esimerkkitapauksen esittämisen, joita haastateltava sai kommentoida, mitä ajatuksia ne herättivät. Esimerkit oli valikoitu ideoiden joukosta manuaalisesti, niin että toinen esimerkki oli sellainen, missä idea ei ollut edennyt lainkaan ja

toinen vastaavasti edennyt lähes saman tien. Esimerkit oli esitetty haastattelukysymysten lisäksi kokouskutsun liitteenä, joten haastateltavilla oli mahdollisuus tutustua niihin jo ennen haastattelutilaisuutta.

8.5 Benchmarking-haastattelut

Tässä tutkimuksessa benchmarking toteutettiin teemahaastatteluja hyödyntäen. Haastattelujen avulla selvitettiin, millaisen asiakaspalveluympäristössä tapahtuvan ideoinnin toimintamallin parissa haastateltavat ovat toimineet ja yleisesti millaista kokemusta heillä on tähän asiaan liittyen.

Haastattelin kahta eri henkilöä, joista toinen työskentelee vakuutusosalalla (*haastateltava X*) ja toisella on kokemusta sisäisestä ideoinnista logistiikka- ja rahoitusosalta (*haastateltava Y*). Haastateltavat valikoituivat omien kontaktieni perusteella ja valintaan vaikutti myös, että tiesin heillä olevan kokemusta niin asiakaspalvelun toimintaympäristöstä kuin myös sisäisestä ideoinnista. Haastateltavaa X lähestyin sähköpostitse ja haastateltavaa Y LinkedIn:n kautta. Molemmat vastasivat yhteydenottoon myöntävästi ja sovimme haastattelujankohdat tammikuun lopulle 2021.

Haastattelut toteutettiin Teamsin välityksellä ja ne nauhoitettiin tilaisuuden aikana tehtyjen muistiinpanojen tueksi, mutta nämä tallenteet poistettiin heti muistiinpanojen täydentämisen jälkeen. Haastatteluihin olin valmistellut saman sisältöiset rungot, mutta ne myös elivät keskustelun aikana, joten näissäkin tilanteissa edettiin puolistrukturoidun teemahaastattelun mukaisesti.

Molemmissa haastattelutilaisuuksissa keskeiseksi nousi ideahallintajärjestelmä ja se, että toimintamallilla on vastuuhenkilöt, jotka sitä ohjaavat. Mielenkiintoisena yhdistävänä tekijänä näistä kahdesta vertailusta nousi esiin, että molemmilla oli kokemusta Viima Solutions Oy:n tarjoamasta Viima-ideahallintatyökalusta. Haastateltava X korosti sitä, että ennen kuin mikään työkalu toimii, niin pitää olla toimintaa tukevat työtavat ja kulttuuri.

Sen lisäksi, että vakuutusyhtiössä Viimaa käytettiin ideoiden keräämiseen, niin sitä hyödynnettiin myös muutoksenhallinnan viestintäkanavana. Käytännössä uudistuksille, jotka usein liittyvät tuotteisiin tai järjestelmiin, luodaan sinne oma

kohde, mikä mahdollistaa uudistukseen liittyvän viestinnän ja keskustelun käyttäjien kanssa ennen käyttöönottoa suoraan kohteen ympärillä. Tämä on koettu erittäin hyväksi tavaksi ottaa käyttäjiä mukaan uudistukseen aikaisemmassa vaiheessa.

Haastateltava X näki tärkeänä tekijänä, että ideointia on kategorisoitu ja eri kategorioille on määritelty ensimmäisen vaiheen vastuuhenkilö, joka voi olla asiantuntija. Lisäksi se taho, jolle idea varsinaisesti etenee, on myös nimetty. Toiminnan läpinäkyvyys ja visuaalisuus, joita ideahallintajärjestelmä tukee, korostui kummassakin tapauksessa ja sen nähtiin vaikuttavan myös ideoinnin tehokkuuteen.

Tiedustelin myös haastateltavien näkökulmaa siihen, että miten he kokevat juuri asiakasrajapinnasta tulevien ideoiden tuottavan lisäarvoa yritykselle. Haastateltava X nosti tässä yhteydessä neljä eri näkökulmaa. Ensimmäisenä asiakaspalveluhenkilön saama kokemus, joka syntyy yli yksikkörajojen tapahtuvan toiminnan kautta. Tunne, että pystyy vaikuttamaan asioihin ja niitä ratkotaan yhdessä. Toisena se, että saadaan juuri asiakastyötä tekevän henkilön näkökulma, jota ei voi koskaan saada muutoin kuin sitä työtä tekemällä. Kolmantena nousi liiketoimintaymmärryksen lisääntyminen. Keskustelun kautta muodostuu paremmin ymmärrystä siihen, miksi kaikki ei aina ole mahdollista tai miksi joitain asioita tuodaan myös toisinaan ikään kuin keskeneräisenä. Neljäntenä nousi asiakasnäkökulma, mikä on suorissa asiakaskontakteissa toimivilla lähempänä todellista kuin toisessa perspektiivissä toimivilla.

Haastateltava Y korosti asiakaspalveluhenkilöstön tärkeyttä ja heihin panostamista. He ovat koko ajan asiakkaan iholla, kuulevat ensimmäisenä niin hyvät kuin huonot palautteet. Asiakaspalvelu on myös helppo kanava uusista tuotteista tai palveluista kerättäville palautteille. Voisi hyvin valjastaa asiakaspalvelun esittämään asiakkaalle puhelun päätteeksi yhden kysymyksen liittyen uuteen tuotteeseen. (*Esimerkiksi: Oletko jo tutustunut tuotteeseen X?*) Liian usein tämä jää tehokkuuden tavoittelun jalkoihin. Ajatellaan, että yhden lisäkysymyksen esittäminen pidentää puhelua ja tästä syystä se jätetään toteuttamatta. Tällä tavalla on kuitenkin mahdollisuus saada asiakkaalta jokin kultaa-

kin kalliimpi idea, jonka myötä vähennettäisiinkin kontaktimäärää, ja näin yhden kysymyksen esittäminen olisi jo maksanut itsensä takaisin. Asiakaspalautteiden kerääminen tälläkin tavalla pitäisi nähdä investointina.

8.6 Ideahallintajärjestelmien benchmarking

Olemassa olevien ideahallintajärjestelmien benchmarkkausta tehtiin tutkimuksen edetessä myös inspiraation lähteeksi. Idejamat toimii tällä hetkellä Teamsissa, joten olemassa olevan alustan kehittäminen paremmin ideointia tukemaan otettiin myös vertailuun. Tutkimukseen valittiin tarkempaan tarkasteluun benchmarking-haastatteluissa esiin noussut Viima, sekä toisena Valo Ideas, johon tutkimuksen tekijä oli aiemmin työn kautta tutustunut.

Viima

Haastatteluissa esiin tullut Viima -ideointityökalu (kuva 11) herätti mielenkiinnon ja tästä löytyikin kattavasti lisätietoa heidän nettisivuiltaan. Viima on suunnattu niin pienille kuin suuremmillekin organisaatioille. Se erottuu joukosta helppokäyttöisyydellään ja visuaalisuudellaan, joka auttaa säilyttämään motivaation ja kiinnostuksen yllä. (Viima Solutions Oy s.a., Isomäki, 2018.)



Kuva 11. Kuvakaappaus Viiman nettisivuilta (Viima Solutions Oy, 2021)

Valo Ideas

Valo Ideas mahdollistaa läpinäkyvän yhteistyön ja innovoinnin organisaation sisällä. Se helpottaa myös tiimityötä ja projektien työstämistä. Tämä lisäosa asennetaan olemassa olevaan Teamsiin ja se on linkitetty Microsoft 365 -ympäristöön eli tarvetta uudelle alustalle ei ole. Valo Ideas on lisäksi osa Valo Workplace -kokonaisuutta, josta löytyy myös muita digitaalista työkokemusta täydentäviä ratkaisuja. (Sininen Meteoriitti Oy. s.a.)

Viima ja Valo Ideas ovat molemmat integroitavissa myös suoraan Teamsiin, jonka avulla ideoiden keräämisestä ja niiden etenemisen seurannasta saataisiin paljon helppokäyttöisempää ja tehokkaampaa. Tarkempi tutustuminen erityoten Viimaan vaikutti lisätutkimisen arvoiselta. Viima voisi olla varteenotettava vaihtoehto, jos lähdetään kartoittamaan täysin uutta ideahallintajärjestelmää. He tarjoavat peruskäyttölisenssiä ilmaiseksi, joten kokeilusta ei koituisi ylimääräisiä kustannuksia.

8.7 Nykyisen ideakanavan havainnointi

Tässä tutkimuksessa päädyttiin epäsuoraan havainnointiin, mikä oli helpoin tapa toteutettavaksi virtuaalisessa ympäristössä. Havainnoitava kohde oli nykyinen ideahallintajärjestelmä eli Teamsin Ideajamit-kanava ja sinne kirjoitetut ideat eli viestit. Havainnoitava sisältö oli helmikuun 2021 aikana saapunut sisältö.

Asiantuntijakollegani toimivat nykyisen Teamsin ideointikanavan moderaattoreina. Itsekin olen toiminut tässä roolissa aiemmin, joten virtuaalinen havainnointi kyseisessä ideahallintajärjestelmässä oli helppo toteuttaa. Tämän lisäksi pystyin hyödyntämään havainnointimateriaalina myös aiempaa omaa kokemustani. Opinnäytetyöprosessin ajan työskentelin virtuaalisesti toisessa tiimissä, joten en itse moderoinut viestejä, ja tämä olikin tutkimuksen toteutuksen kannalta hyvä asia.

Havainnoinnin tuloksena kävi ilmi, että ideointi Teamsin keskustelukanavassa ei mahdollista ideoiden etenemisen seuraamista, eikä sieltä ole helppo löytää

tietyin aihealueen ideoita. Vastuuhenkilö, jolle idea kohdistetaan liiketoimintojen tai muun organisaation osalta, on asiantuntijoiden toimesta helppo osoittaa, mutta idean esittäjä ei tunnista tai tiedä kenelle sen voisi suoraan nimetä. Tästä syystä onkin hyvä, että asiantuntijat moderoivat ensivaiheessa ideoita. Teamsissa vastuuhenkilö on helppo merkitä suoraan tiettyyn viestiin. Tästä lähtee kyseiselle henkilölle ilmoitus Teamsin sisällä ja mahdollisesti myös sähköpostiin, jos hän on tämän asetuksen valinnut.

Viesteissä ei ole mitään tiettyä rakennetta siihen, miten idea pitäisi aloittaa ja mitä asioita siinä pitäisi mainita. Tämän huomaa nopeasti jätetyistä ideoista. Osaan on laitettu otsikko lihavoituna, osassa hyödynnetään Teamsin viestin muokkausta ja käytetään otsikkotoimintoa. Osa kirjoittaa idean ikään kuin sähköpostiviestinä. Hashtageja eli aihetunnisteita oli myös käytetty osassa viestejä, vaikka ne eivät käytännössä toimi Teamsissa samoin kuin sosiaalisen median alustoilla.

Jätettyjen viestien rakenteen eroavaisuuksia selittävät osaltaan ohjeet kanavalle kirjattaviin ideoihin, jotka ovat nykyisellään kovin suppeat. Ne löytyvät pdf-tiedostona Ideajamit-kanavan välilehdeltä, mikä on nimetty *Lue: Kuvaus ja ohjeet*. Tämä idean kirjaamiseen liittyvä ohje sisältää vain neljä kohtaa:

- Jaa kehitysajatuksesi ryhmässä, pyydä kommentteja
- Jos mahdollista, liitä mukaan henkilöt, joiden vastuualueelle luulet asian kuuluvan
- Haasta muita mukaan ratkaisemaan ongelmia
- Ota osaa keskusteluun.

Suurimmassa osassa ideoita näkyi merkittynä henkikö, jolta vastausta odotetaan, mutta osaan ei ollut reagoitu useankaan päivän jälkeen. Toisaalta tähän ei ollut myöskään määritelty mitään tavoitetta, mihin mennessä merkityn henkilön pitäisi reagoida.

Epävarmuus oikeasta kanavasta, tai siitä onko aiheesta jo laitettu viestiä, näkyi toistuvasti. Aloitus saattoi olla tyyliin: *”Tästä on varmaan tullut ennenkin palautetta...”, ”Toivottavasti tämä on oikea kanava...”, ”Nyt ei ihan heti tullut mieleen, mikä olisi oikea kanava...”, ”Yritin selailta olinko jo laittanut ideoihin aiheesta...”*

Havainnoinnin edetessä oli ideoista helppo tunnistaa myös tietyt toistuvat aiheet, joita voidaan hyödyntää ideointilomakkeen kategorioiden määrittelyssä. Nämä aihekokonaisuudet on listattu otsikkotasolla kuvaan 12 ja otsikon alle tarkennettu, mitä yksittäisiä asioita kyseiseen aiheen tiimoilta ideoissa oli mainittu. Tässäkin listauksessa hyödynnettiin samankaltaisuuskaaviota. Helmikuun aikana saapuneet viestit käytiin yksitellen läpi ja samalla kirjattiin jokaisesta otsikkotasolla ylös mitä asia koski. Lopuksi oli helppo tunnistaa tietyt aihekokonaisuudet ja siirtää sen alle toistuneet asiat.

Asiakaskohtaamiset

- ✓ palautteet asiakaskohtaamisista
- ✓ asiakkaiden jättämät kiitokset asiakaspalvelutilanteista
- ✓ asiakkaille lähetettävät tekstiviestit
- ✓ kuolinpesän liittymä, ehdotus nykyprosessin tarkastuksesta
- ✓ chat-kontaktin siirtäminen kuluttaja-asiakaspalvelusta yritysasiakaspalveluun
- ✓ kotisivuille listaus käynnissä olevista arvonnoista

Laskutus

- ✓ verkkopankin laskuerittely
- ✓ paperilaskulle e-laskun tiedot selkeämmin
- ✓ mahdollisuus maksaa liittymälaskua harvemmin kuin 1kk
- ✓ maksusuunnitelman eräpäivän valinta
- ✓ laskutustavan näkyminen järjestelmässä
- ✓ suoramaksuista veloitukseton vaihtoehto
- ✓ paperilaskutus

Itsepalvelu

- ✓ eräpäivän siirto
- ✓ palvelun irtisanominen
- ✓ laskuerittelyn löytäminen
- ✓ kieliversio
- ✓ valikot itsepalvelussa

Laitteet

- ✓ modeemista palautetta asiakkaalta
- ✓ modeemin päivitys
- ✓ playstation toimitukset
- ✓ modeemin käyttöohje
- ✓ laitteiden käyttöohjeiden saatavuus

Oma DNA -sovellus

- ✓ toiveita asiakkailta
- ✓ viestien yhteyteen vastausaika
- ✓ laskujen maksaminen
- ✓ laitteen jäljellä olevat maksut

Tuotteet ja palvelut

- ✓ DNA TV -sovellus
- ✓ DNA Nettipulssi, modeemin päivitys
- ✓ DNA Turvapaketti myyntivinkit
- ✓ multi-SIM tiedotus kotisivuilla

Järjestelmät

- ✓ liittymän lopetuksen ajankohdan valinta
- ✓ mahdollisuus valita maksaja asiakasnumerolla
- ✓ muistutusmaksun muodostuminen

Verkonhallinta

- ✓ kaapeliverkon päivitykset
- ✓ häiriötiedottaminen

Kuva 12. Havainnoimalla tunnistetut aiheet (Räihä 2021)

Eniten ideoissa toistuivat asiakaskohtaamisiin sekä laskutukseen liittyvät asiat. Toiseksi eniten oli itsepalveluun ja laitteisiin liittyviä asioita. Kolmantena ideoiden aiheista tunnistettiin Oma DNA -sovellus ja muutamat yksittäiset tuotteet ja palvelut. Lisäksi löytyi myös järjestelmiin ja verkkonhallintaan liittyviä ideoita ja palautteita.

8.8 Käyttäjämäärystiedon analysointi työpajassa

Marraskuussa 2020 järjestetyssä työpajassa kokoontuimme kahden asiantuntijatiimin asiantuntijan kanssa analysoimaan käyttäjähaastatteluiden tuloksia samankaltaisuuskaaviota apuna käyttäen. Työpaja järjestettiin 30.11. klo 9–11

Teamsin välityksellä ja varsinaiseen työskentelyyn hyödynsimme virtuaalista Miro-ohjelmaa. Miro on yhteistyön mahdollistava verkossa toimiva virtuaalinen valkotaulualusta. (Miro 2021)

Haastatteluista oli ennen työpajaa koostettu yhteenveto Word-tiedostoon ja tämä oli jaettu työpajaan osallistuvien luettavaksi. Ennen työpajaa osallistujille oli annettu tehtäväksi poimia yhteenvedosta pääkohdat PowerPoint-esitykseen ranskalaisin viivoin. Tällä sujuvoitettiin työskentelyä varsinaisessa työpajassa. Analysoimalla vastauksia samankaltaisuuskaaviota hyödyntäen, pystyttiin nykytilaa tarkastelemaan tarkemmin tunnistettujen sidosryhmien näkökulmasta.

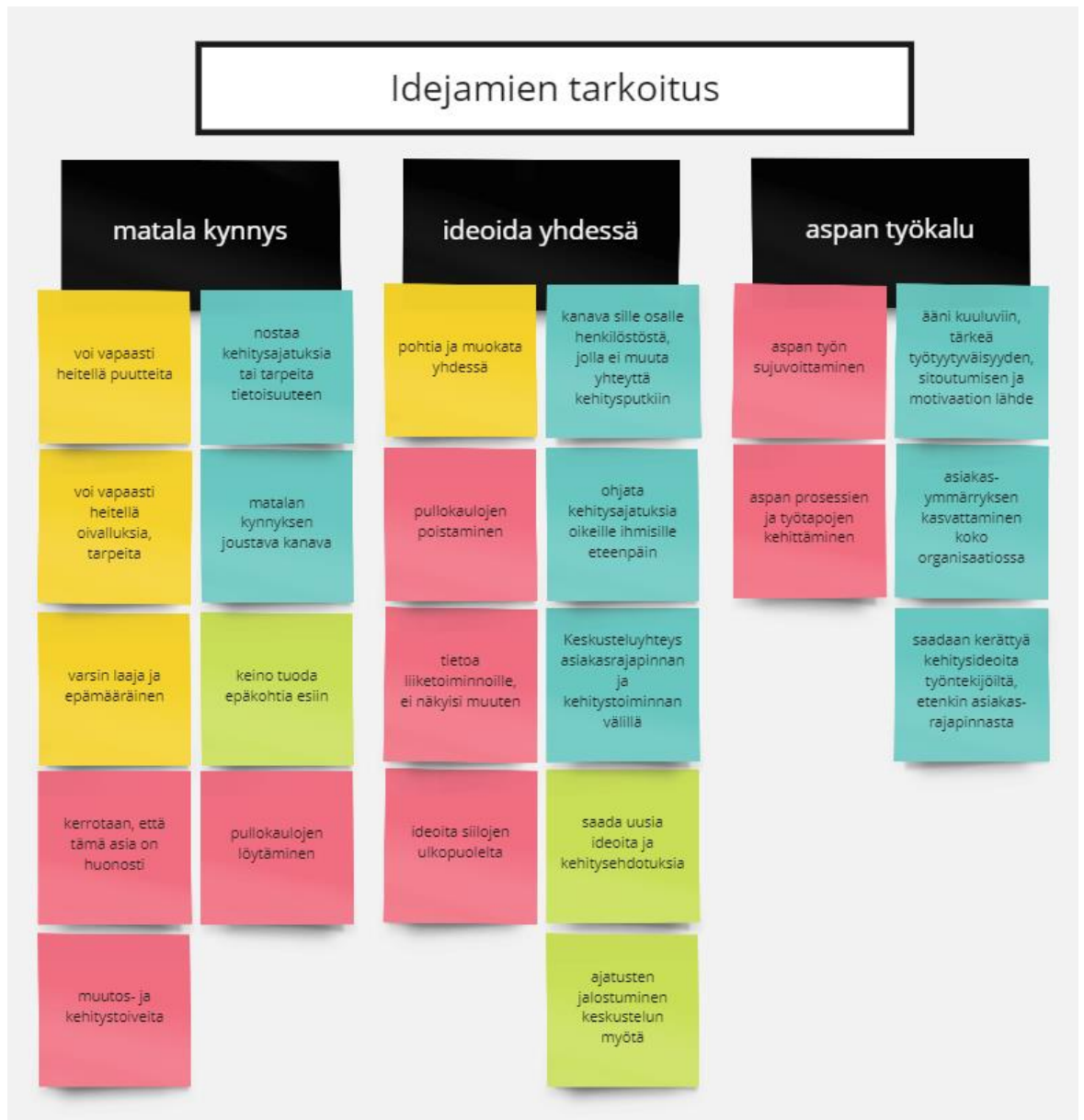
Samankaltaisuuskaaviossa käytettiin erivärisiä lappuja sidosryhmittäin. Näin pystyttiin vertailemaan sitä, että toistuivatko tietyt asiat, eri sidosryhmien välillä. Nämä oli laitettu muistutukseksi näkyville Miro-boardille kaavion yläreunaan (kuva 13).



Kuva 13. Sidosryhmien värit Miro-boardissa (Räihä 2020)

Ideoita tuottavat oli keltaisella, moderoivat vihreällä, vastaanottajat pinkillä ja havainnoijat turkoosilla. Värit valikoituvat sattumanvaraisesti ja niiden avulla oli tarkoitus selkeämmin havainnollistaa, miltä sidosryhmältä kyseinen lappu Miro-boardilla on.

Käyttjähaastatteluissa haluttiin ensimmäisenä selvittää, miten käyttäjät määrittelevät Ideajamien tarkoituksen (kuva 14, s. 47).



Kuva 14. Idejamien tarkoituksesta tunnistetut teemat (Räihä 2020)

Idejamien tarkoitukseksi tunnistettiin yhdessä ideoiminen matalalla kynnyksellä. Vastaanottajat ja havainnoijat määrittelivät sen pääsääntöisesti asiakaspalvelun työkaluksi.

Seuraavaksi haastateltavilta tiedusteltiin, millaisissa tilanteissa ja kuinka usein he käyttävät Ideajameja (kuva 15, s. 48).



Kuva 15. Käyttötilanteet (Räihä 2020)

Käyttötilanteita tunnistettiin kaksi. Toiset vain seuraavat, mitä talossa tapahtuu ja toinen puoli osallistuu, joko esittämällä itse ideoita, vastaamalla ideoihin tai tykkäilemällä ja kommentoimalla viestejä. Säännöllisyyttä ei tunnistettu käyttötilanteissa. Epäsäännöllisyys onkin luonteenomaista matalan kynnyksen kanavassa. Vastaanottajista oli tunnistettavissa, että he seuraavat keskusteluja

paljon roolin pakottamana. Lähtökohtaisesti sen mukaan, kun he saavat ideakanavalla ilmoituksen, että heidät on merkitty johonkin ideaan tai saavat sähköpostiin ilmoituksen.

Seuraavaksi haastateltavilta tiedusteltiin minkälaisia hyviä puolia tai haasteita he tunnistavat yleisesti Ideajamien toimivuuteen liittyen. Näihin liittyvät tulokset on esitetty kuvassa 16 (s. 50) ja 17 (s. 51).



Kuva 16. Hyvät puolet toimivuudessa (Räihä 2020)

Toimivuuden kannalta hyväksi puoliaksi nousi tässäkin kohdassa matalan kynnyksen paikka, mutta lisäksi yrityskulttuurin vahvistaminen ja myös moderointi. Toisaalta tällainen kevyt alusta vaatii myös jonkinlaista moderointia ja tämä nousikin yhdeksi hyvien puolien kokonaisuudeksi.



Kuva 17. Haasteiksi tunnistetut teemat (Räihä 2020)

Toimivuuden kannalta haasteiksi tunnistettiin negatiivisuus kommentteissa, ideoinnin perimmäinen tarkoitus, alusta ja sitoutuminen. Negatiivisuus nousi useammalta sidosryhmältä. Ei välttämättä ymmärretä, kuinka tärkeä jollekin on voinut olla, että hän on uskaltanut laittaa idean näkyviin omalla nimellään ja toisaalta toisilta käyttäjiltä saatetaan saada ilkeitä kiittailuja. Idean määrittelyä kaivataan siltä osin, että ymmärretään, mikä ero on idealla ja palautteella. Alustaan liittyvät haasteet nousivat jokaiselta sidosryhmältä esiin. Kaivataan selkeämpää formaattia, dataa saapuneista ideoista ja seuranta siihen, miten ideat etenevät. Sitoutuminen koettiin eritoten ideoiden tuottajien ja moderoiden näkökulmasta puutteelliseksi, kun ideat eivät etene, eikä kukaan ota kokonaisvastuuta.

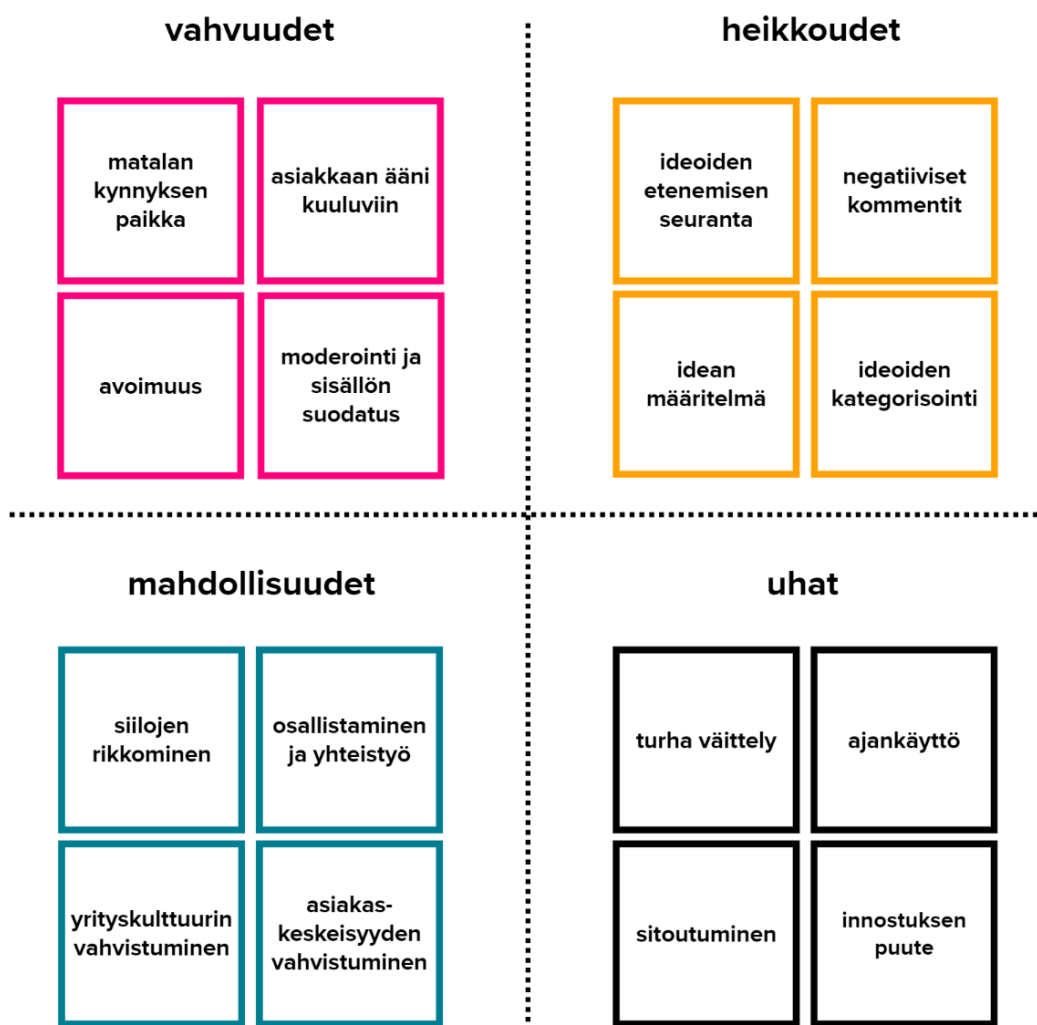
Viimeisenä haastateltavilta kysyttiin kehitysehdotuksia Ideajameihin liittyen. Esitetyt kehitys ideat on koostettu kuvaan 18 (s. 53).



Kuva 18. Kehitysideat (Räihä 2020)

Kriittisimmäksi kehitettäväksi aihealueeksi nousi nykyisen alustan kehittäminen paremmin ideointia ja sen hallintaa tukevaksi. Tähän liittyen tuli kaikilta sidosryhmiltä ehdotuksia. Ideoiden etenemisen seuranta, tietyn kokonaisuuden ideoiden kohdistaminen suoraviivaisemmin oikealle taholle, koosteita toteutuneista ideoista, valmis kysymyspatteristo ennen idean julkaisemista, kaksoiskappaleiden poistaminen; nämä ovat kaikki ominaisuuksia, joita nykyinen alusta ei tue lainkaan.

Samankaltaisuuskaavioiden jälkeen kokeiltiin vielä SWOT-analyysin hyödynnettävyyttä nykyisen toimintamallin analysoinnissa (kuva 19). Tämän myötä tiedostettiin, että kaikkia heikkouksia ei pystytä taklaamaan tai uhkia poistamaan. Tärkeintä oli huomioida vahvuudet, jotka pyritään säilyttämään jatkosakin.



Kuva 19. SWOT-analyysi nykyisestä ideointimallista (Räihä 2020)

Vahvuuksiin tunnistettiin, että nykyinen ideointikanava on matalan kynnyksen paikka, sen avulla saadaan asiakkaan ääntä kuuluviin, toiminta on avointa ja moderoinnin avulla tapahtuva sisällön suodatus helpottaa ideoiden käsittelyä. Heikkoudet liittyivät yleisesti ideahallintajärjestelmään. Näkyvyys ideoiden etenemiseen liittyen on hankalaa ja ideoita ei ole kategorisoitu mitenkään. Lisäksi on havaittavissa negatiivisia kommentteja esitettyihin ideoihin, mikä osaltaan myös laskee sitoutumista ja sitouttamista ideointiin. Idean määritelmä kaipaa myös kirkastusta, eli onko kyseessä täysin uusi idea vai epäkohta tai kehitysehdotus olemassa olevaan palveluun, tuotteeseen tai toimintamalliin.

Tunnistetut mahdollisuudet liittyvät tavalla tai toisella yrityskulttuuriin. Osallistamisen ja yhteistyön kautta mahdollistuu sillojen ja organisaatorajojen rikkinen. Tämän myötä taas yrityskulttuuri ja asiakaskeskeisyys vahvistuvat. Uhkia puolestaan löytyi turhaan väittelyyn liittyen, jota saattaa syntyä mielipideeroista. Ajankäyttö nykyisen mallin kanssa tunnistettiin uhaksi sen myötä, että se voi viedä aikaa muilta työtehtäviltä. Myös sitoutumisen lisääminen voi osoittautua uhaksi, jos siihen tähtääviä toimenpiteitä ei ole mietitty. Tämä taas osaltaan saattaa johtaa myös innostuksen puutteeseen.

8.9 Ideajamit-työpajatilaisuudet

Käyttjähaastatteluiden tulosten analysoinnin jälkeen järjestettiin kaksi samansisältöistä virtuaalista yhteissuunnittelutyöpajaa (kuva 20, s. 56). Nämä Ideajamit-työpajatilaisuudet pidettiin 9.2.2021 saman päivän aikana, toinen aamupäivästä (klo 9.00–11.30) ja toinen iltapäivästä (klo 12.00–14.30), molemmat kestoltaan 2,5 tuntia. Niissä keskityttiin kahden eri käyttäjäsegmentin profilointiin sekä kartoitettiin unelmarajoituksen avulla unelmatilanteita toimiviin ideointikäytäntöihin liittyen.

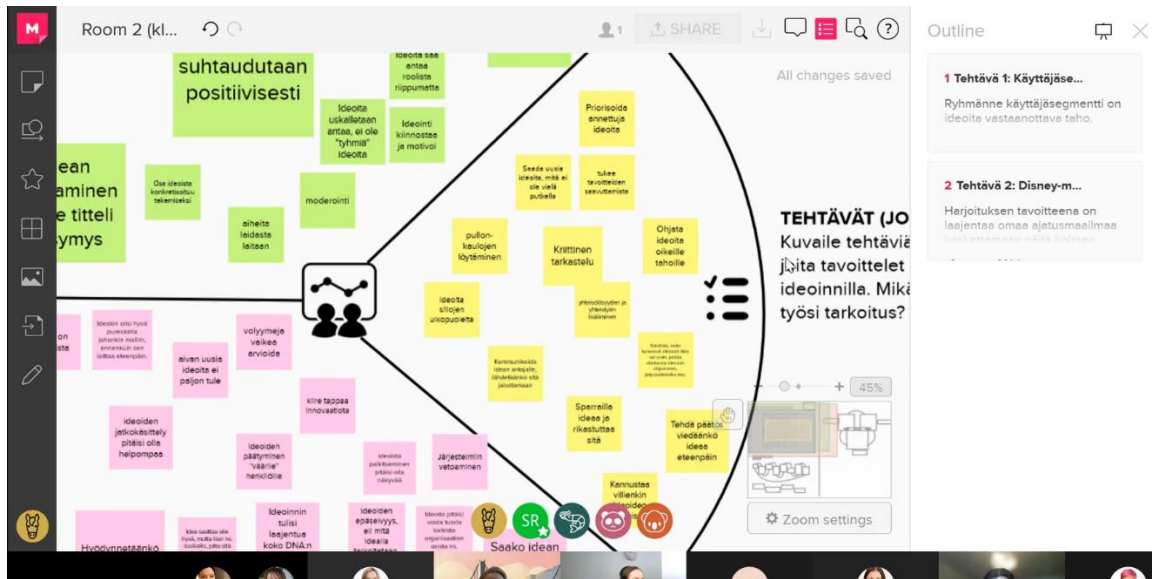
Työpajoihin laitettiin avoin kutsu Teamsin Ideajamit-kanavan keskusteluun, joten osallistuminen perustui vapaaehtoisuuteen. Halukkaita ilmaantui lähes heti kutsun julkaisun jälkeen niin paljon, että 30 nimen kohdalla jouduttiin ilmoittamaan, että tarvittava määrä on nyt löytynyt. Osallistujat valittiin niin, että suunnilleen puolet oli asiakasrajapinnassa työskenteleviä ja puolet muista organisaation osista.

Tilaisuudet toteutettiin Teamsin välityksellä, jossa oli mahdollisuus hyödyntää ryhmätyöskentelyyn Teamsin pienryhmätiloja. Ryhmät oli etukäteen jaettu niin, että asiakasrajapinnassa, tai hyvin lähellä sitä, työskentelevät olivat toisessa ryhmässä ja toisen ryhmän osallistujat katsottiin olevan lähempänä ideoiden vastaanottajan roolia.



Kuva 20. Virtuaalityöpajan fasilitointia (Räihä 2021)

Varsinaiseen työskentelyyn työpajoissa hyödynnettiin Muralia (kuva 21, s. 57), mikä on digitaalinen visuaalisen yhteistyön alusta (Mural 2020). Alkuvirittäytymisessä sekä loppupalautteen keräämisessä puolestaan hyödynnettiin Menti-meteriä, mikä mahdollistaa interaktiiviset esitykset ja osallistuminen onnistuu miltä tahansa mobiililaitteelta (mentimeter.com). Valitut työkalut olivat helppokäyttöisiä ja selkeitä opastaa myös niille käyttäjille, jotka eivät olleet niitä aiemmin käyttäneet. Lisäksi nämä valikoituvat siitä syystä, etteivät ne vaatineet erillisiä käyttäjälisenssejä vaan osallistumaan pääsi liittymislinkin kautta. PowerPoint-esitystä hyödynnettiin tilaisuuksissa työpajan sisällön alustamiseen ja aikataulun esittämiseen.

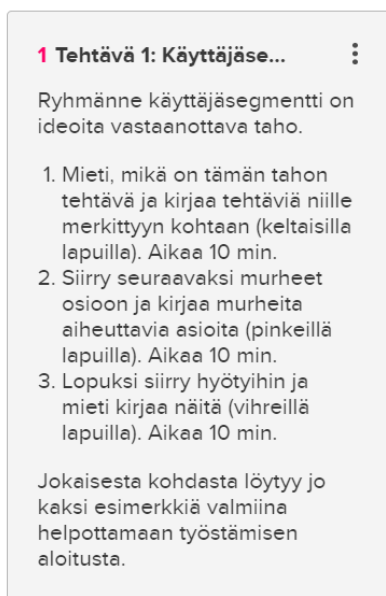


Kuva 21. Työpajatyöskentelyä Muralissa (Räihä 2021)

8.10 Käyttäjäsegmentit

Tutkimuksen kannalta keskeisimmiksi käyttäjäsegmenteiksi valittiin jo tutkimuksen alussa *ideoiden tuottajat* ja *ideoiden vastaanottajat*. Ideat lähtevät ensisijaisesti asiakasrajapinnasta, joita käsitellään ideoiden tuottajina ja päätyvät liiketoiminnoille, joita käsitellään ideoiden vastaanottajina. Moderoiva taho eli asiantuntijatiimi puolestaan toimii tässä yhteydessä ideoinnin mahdollistajana, jota voidaan ajatella myös palveluntarjoajana. Tätä tahoja ei kuitenkaan kuvata käyttäjäsegmentteihin.

Ensimmäisenä tehtävänä työpajoissa pureuduttiin kahden käyttäjäsegmentin tarkempaan tarkasteluun (kuva 22, s. 58). Toinen ryhmä käsitteli ideoita tuotavaa tahoja ja toinen ryhmä ideoita vastaanottavaa tahoja. Muralin työskentelyalustalla oli näkyvissä kysymys: *”Millainen asiakaskohtaamisiin painottuva ideointimalli olisi toimivin DNA:n asiakaspalvelun toimintaympäristöön?”*. Tämän avulla johdatettiin osallistujat työskentelyyn ja lisäksi osallistujille oli näkyvissä nykyinen palvelupolku sekä käyttäjähaastatteluiden pohjalta tunnistetut keskeisimmät vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat.

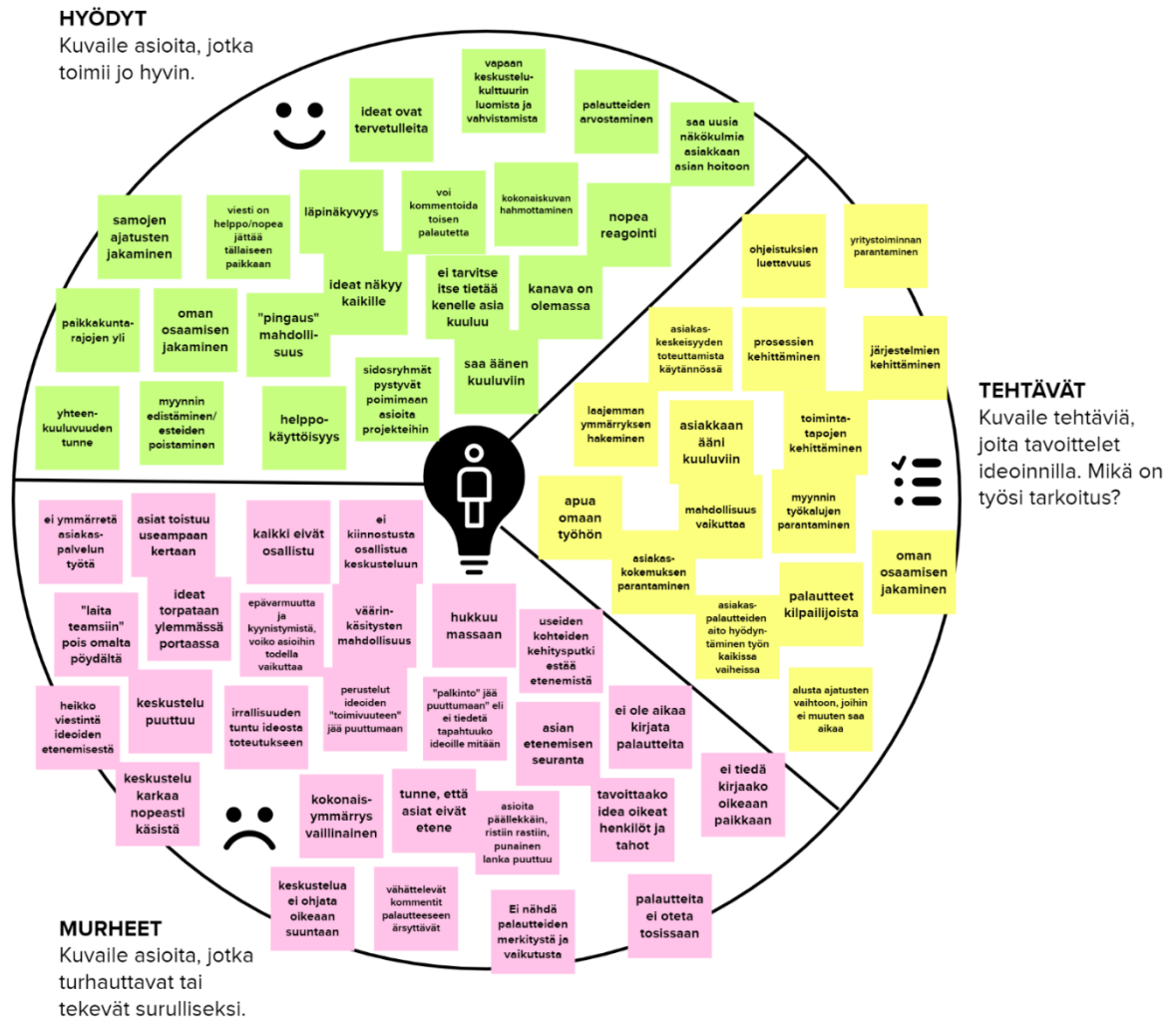


Kuva 22. Käyttäjäsegmentti-tehtävän ohjeistus Muralissa (Räihä 2021)

Osallistujat koostivat yhteen kyseisen käyttäjäsegmentin tehtävät, murheet ja hyödyt. Tämän avulla saatiin molemmista segmenteistä muodostettua jäsennellympi ja yksityiskohtaisempi kuvaus.

Seuravaksi esitellään muodostetut käyttäjäsegmenttikuvaukset. Kuvassa 23 (s. 59) on ideoita tuottavan tahon kuvaus ja kuvassa 24 (s. 60) ideoita vastaanottavan tahon kuvaus.

KÄYTTÄJÄSEGMENTTI: IDEOITA TUOTTAVA TAHO



Kuva 23. Käyttäjäsegmentti: Ideoita tuottava taho (Räihä 2021)

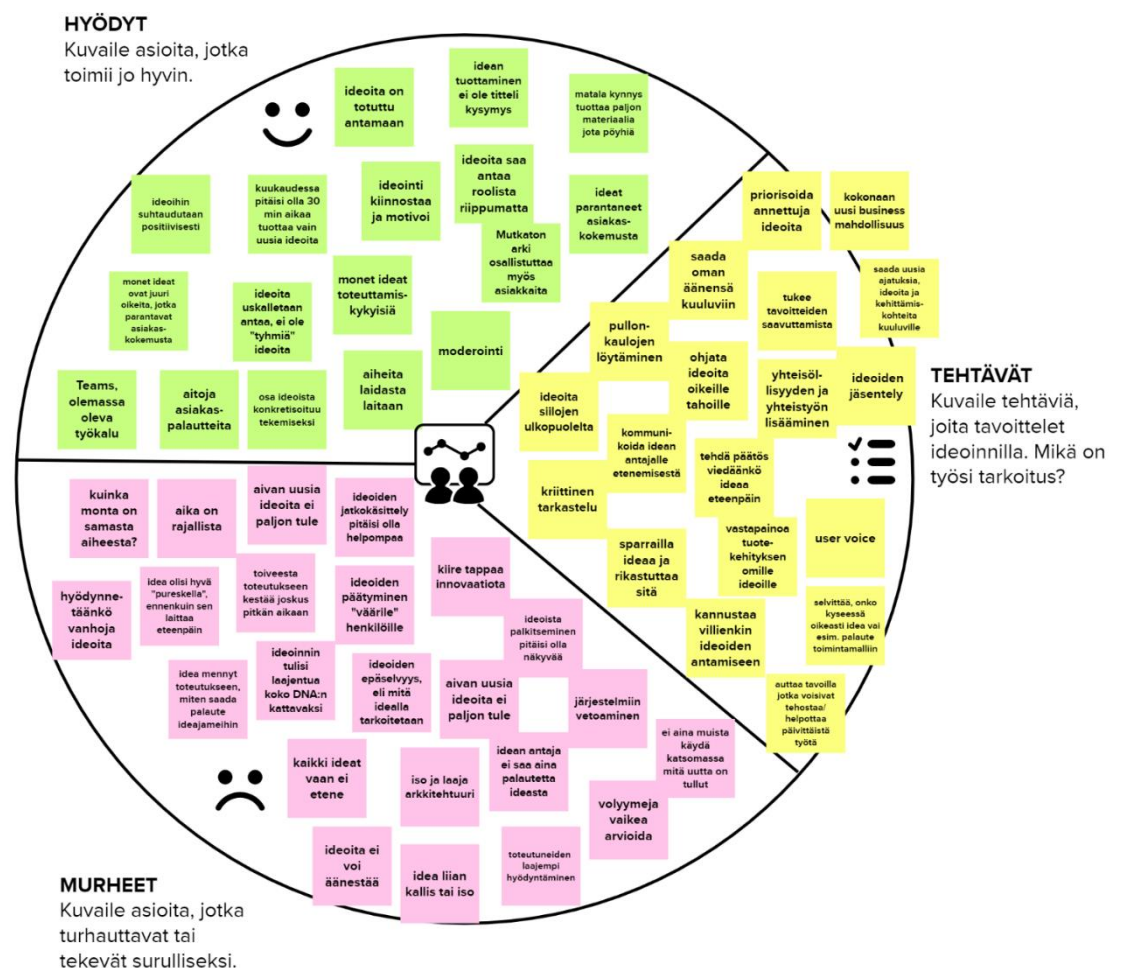
Ideoita tuottavan tahon tehtävät ideoinnin kontekstissa liittyvät yleisesti asioiden kehittämiseen, niin prosessien, järjestelmien kuin toimintamallienkin osalta. Toisaalta ideoinnilla haetaan myös laajempaa ymmärrystä ja yleensäkin apua omaan työhön. Ideoiden tuottajat pystyvät ideoinnin avulla toteuttamaan asiakaskeskeisyyttä käytännössä tuomalla asiakkaan ääntä kuuluviin ja tämän avulla parantamaan asiakaskokemusta.

Murheita ideoita tuottavalle taholle aiheuttaa kokonaisymmärryksen puuttuminen ideointiprosessin osalta - mihin ideat lopulta päättyvät vai päättyvätkö minnekään tai tavoittavatko oikeat tahot? Erillistä aikaa ideoinnille ei ole vaan se tapahtuu oman työn ohessa, joten sekin turhauttaa. Koetaan, että asiakaspal-

velun työtä ei arvosteta tai ymmärretä, koska palautteita ei oteta aina tosis-
saan. Toisinaan keskustelu karkaa käsistä tai ideoiden toteuttamiseen tai to-
teuttamatta jättämiseen ei saada riittäviä perusteluita.

Ideoinnin hyötyjä ideoita tuottavan tahon näkökulmasta on oman osaamisen
jakaminen, läpinäkyvyys, vapaa keskustelukulttuuri, sillojen purkaminen ja yh-
teenkuuluvuuden tunne. Asioita, jotka toimivat hyvin, löytyy myös nykyisen toi-
mintamallin helppokäyttöisyydestä ja ideakanavalla tapahtuvasta nopeasta
reagoinnista esitettyihin ideoihin sekä mahdollisuudesta osoittaa idea suoraan
jollekin henkilölle.

KÄYTTÄJÄSEGMENTTI: IDEOITA VASTAANOTTAVA TAHO



Kuva 24. Käyttäjäsegmentti: Ideoita vastaanottava taho (Räihä 2021)

Ideoita vastaanottavan tahon tehtäviksi kirjattiin muiden muassa ideoiden saa-
minen sillojen ulkopuolelta, kerätä asiakkaan ääntä, lisätä yhteisöllisyyttä ja
yhteistyötä. Myös kokonaan uusien liiketoimintamahdollisuuksien löytäminen

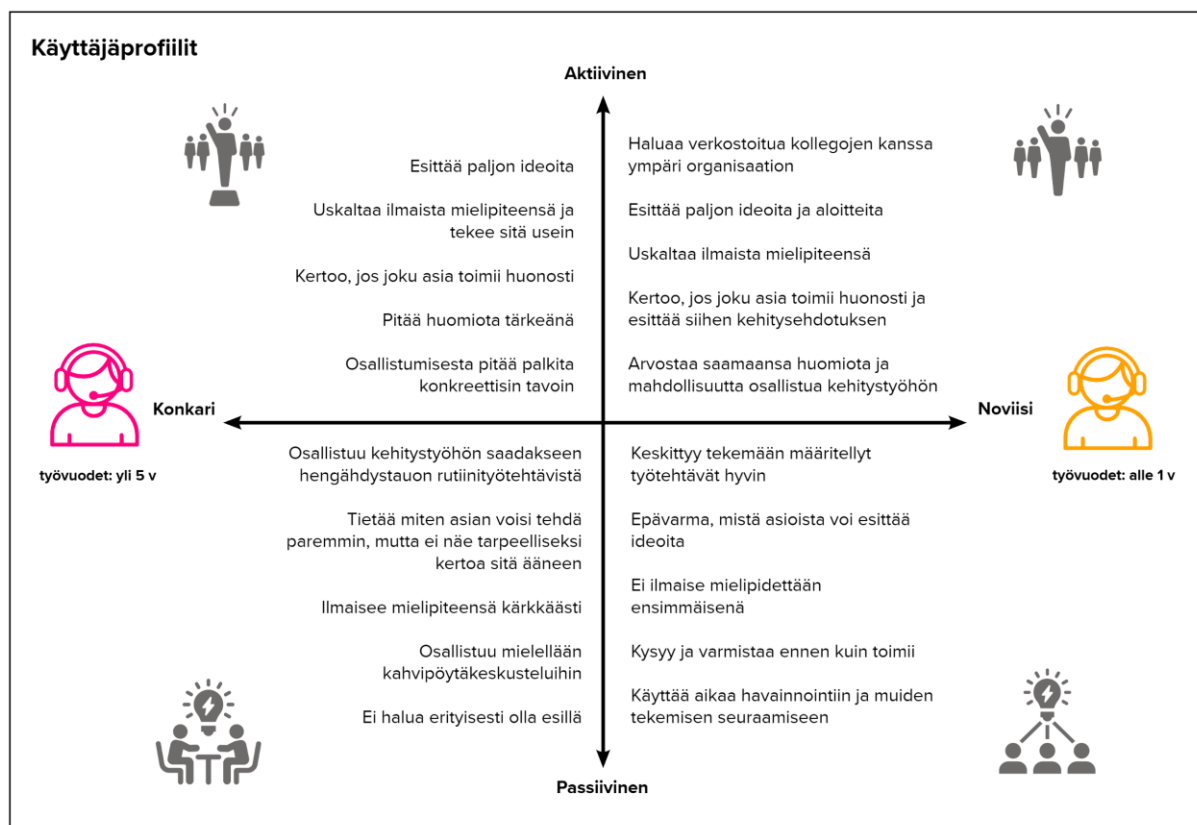
tätä kautta kirjattiin tehtäväksi. Lisäksi tehtäviksi lukeutui pullonkaulojen löytäminen ja oikeiden ideoiden karsiminen palautteiden. Vastaanottajat tekevät myös päätöksiä viedäänkö ideaa eteenpäin ja toisaalta kommunikoivat idean antajalle sen etenemisestä.

Murheita ideoita vastaanottavalle taholle aiheuttaa ideoiden epäselvyys eli mitä esitetyllä idealla todellisuudessa tarkoitetaan. Volyymeja nykyisessä kanavassa ei ole helppo arvioida, koska ei ole saatavilla tietoa, kuinka monta ideaa on esitetty samasta aiheesta ja myös äänestysmahdollisuus puuttuu. Aika on rajallista tuotettujen ideoin läpikäynnille ja kiireen tunne syö innovointia.

Hyvin toimivia asioita olivat positiivinen ja avoin suhtautuminen ideointiin ja mahdollisuus osallistua roolista ja tittelistä riippumatta. Hyötyä koettiin olevan myös siitä, että Ideajamit on matalan kynnyksen paikka, jonne voi tuottaa paljon materiaalia mitä pöyhiä. Hyödyllisyyttä lisää myös se, että useat esitetyt ideat ovat vastaanottajien näkökulmasta juuri oikeita, jotka parantavat asiakaskokemusta.

8.11 Ideoita tuottavan tahon käyttäjäprofiilit

Ensisijainen tarkasteltava käyttäjäryhmä tutkimuksessa oli asiakaspalvelun palveluneuvojat. Tämän ideoita tuottavan tahon käyttäjäsegmentin tarkastelun jälkeen muodostettiin nelikenttään tarkemmat käyttäjäprofiilit (kuva 25, s. 62).



Kuva 25. Ideoita tuottavan tahon käyttäjäprofiilit (Räihä 2021, kuvakkeet Muralista)

Nelikenttään otettiin vertailuun konkari ja noviisi. Konkari on työvuosia takana yli 5 vuotta. Aktiivinen konkari esittää paljon ideoita ja kertoo muutenkin avoimesti ja usein mielipiteensä eri asioihin, varsinkin jos jokin asia on huonosti. Hän pitää huomiota tärkeänä ja kokee ansaitsevansa kaikesta ylimääräisestä ponnistelusta konkreettisen palkitsemisen. Passiivisempi konkari osallistuu kehitystyöhön saadakseen hengähdystauon rutiinimaisista työtehtävistä. Usein hän tietää, miten jonkin asian voisi tehdä paremmin, mutta ei kuitenkaan aina sano asiaa ääneen vaan keskittyy puimaan asiaa esimerkiksi kahvipöytäkeskusteluissa. Hän ilmaisee mielipiteensä kärkeästi ja ajattelee lähtökohtaisesti, että hänen ideoitensa ei huomioida.

Noviisilla puolestaan työvuosia on vasta alle 1. Aktiivinen noviisi on todella kiinnostunut koko yrityksen toiminnasta ja haluaakin verkostoitua ympäri organisaation. Hän on aktiivinen tuomaan kehitysideoita esiin ja nimenomaan ratkaisukeskeisesti. Hän arvostaa saamaansa huomiota ja kokee kokemuksen karttumisen tärkeämpänä kuin konkreettisen palkitsemisen. Passiivisempi noviisi keskittyy lähinnä hoitamaan hänelle määritetyt työtehtävät hyvin. Hän ei ole vielä oikein varma, mistä asioista voi tai pitäisi tuoda ideoita esiin. Siispä

hän mieluummin odottaa, että joku muu tekee avauksen ja lähtee sitten mukaan kommentoimaan. Hän käyttää siis aikaa vielä paljon havainnointiin ja muiden seuraamiseen.

Palveluneuvoja osallistui tutkimuksen käyttäjähaastatteluihin viisi ja yhteissuunnittelutyöpajoihin yhdeksän, joten profilointi ei perustunut vain yhden tai kahden henkilön käyttäjäymmärrystietoon.

8.12 Unelmatarinat

Etsittäessä työpajojen aivoriihityöskentelyyn sopivaa menetelmää tutustuttiin myös virtuaalisista alustoista löytyviin valmiisiin mallipohjiin. Disneyn luovuusstrategia (*Disney's Creative Strategy*) vaikutti mielenkiintoiselta ja tarkoitukseen sopivalta, joten sitä päädyttiin hyödyntämään työpajatyöskentelyn toisessa tehtävässä.

Disneyn luovuusstrategia, josta käytettiin työpajoissa nimeä Disney-malli, sopi erinomaisesti työpajan toiseen tehtävään, jossa osallistujia pyydettiin kuvailemaan unelmatilannetta ideointiin liittyen. Tavoitteena oli näitä tuotoksia hyödyntäen saada muodostettua unelmatarinat. Tehtävässä hyödynnettiin samaa Mural-valkotaulua kuin ensimmäisessä käyttäjäsegmentteihin liittyvässä tehtävässä. Ohjeistus käytiin läpi osallistujille suullisesti ennen työskentelyn aloitusta ja tämän lisäksi heillä oli mahdollisuus palata työskentelyn aikana Muraliin kirjattuun ohjeistukseen, joka löytyi valkotaulun oikeasta reunasta (kuva 26, s. 64).

2 Tehtävä 2: Disney-m... ⋮

Harjoituksen tavoitteena on laajentaa omaa ajatusmaailmaa koskettamaan näitä kolmea, hyvin eri tyyppistä näkökulmaa.

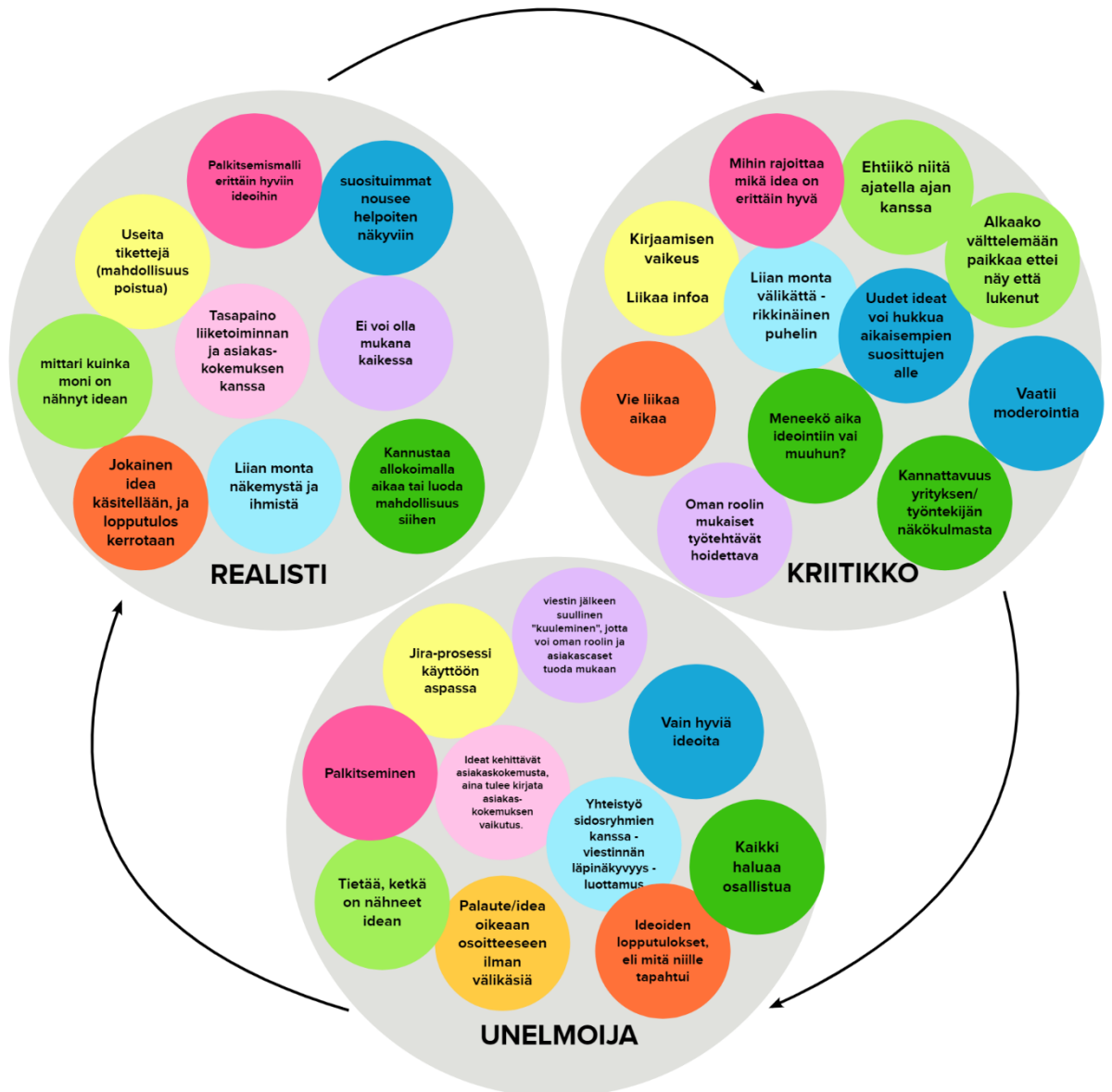
1. Aloittakaa unelmoijan kehästä ja kirjatkaa post-it lapuille asioita, joita tulee mieleen, kun oltaisii unelmatilanteessa sisäisen ideoinnin ja toimivan ideointijärjestelmän osalta.
2. Siirry realistisesti kehään, mitä ajattelette nyt realistisin roolissa tästä asiasta.
3. Viimeiseksi hyppäätte kriitikon/arvostelijan rooliin ja kirjaatte huomioita aiheesta tässä roolissa.

Käyttäkää yhtä aihetta kohden saman väristä lappua joka kohdassa.

Kirjatkaa niin monta kierrosta, kun ehditte 30 minuutissa.

Kuva 26. Disney-mallin ohje Muraliin kirjattuna (Räihä 2021)

Kuvaan 27 (s. 65) on koostettu molemmista työpajoista ideoita tuottavien, ja kuvaan 28 (s. 66) ideoita vastaanottavien, Disney-malliin kirjaamat laput. Näistä muodostetut unelmatarinat on kirjoitettu kuvien jälkeen.



Kuva 27. Disney-mallin tuotos ideoita tuottavat (Räihä 2021)

Unelmatarina – ideoiden tuottaja

Ideoiden tuottaja haluaa olla kehityksessä mukana ja osallistua idean esittämisen jälkeen myös suullisesti jatkotoimenpiteisiin. Hän tiedostaa kuitenkin, että ei voi olla mukana kaikessa ja oman toimenkuvan mukaiset työtehtävät on joka tapauksessa hoidettava. Unelmatilanteessa erittäin hyvistä ideoista palkitaan, mutta on määritelty tarkasti, mikä on erittäin hyvä idea. Ideaa esitettäessä pitää olla kirjattuna vähintään, millainen vaikutus asialla on asiakaskokemukseen ja mahdollisesti myös muita kriteereitä. Ideoiden tuottaja olettaa, että kaikki haluavat osallistua ideointiin ja tälle pitäisi olla erikseen varattua aikaa.

Toisaalta tämä herättää myös epäilystä, että mihin kyseinen aika todellisuudessa käytettäisiin. Ideoiden eteneminen pitää olla läpinäkyvää ja lopputuloksista pitää viestiä idean esittäjälle.



Kuva 28. Disney mallin tuotos ideoita vastaanottavat (Räihä 2021)

Unelmatarina – ideoiden vastaanottaja

Ideoiden vastaanottaja haluaa, että ideoita kerätään paljon, jotta niitä voidaan äänestää ja tämän kautta viedä jatkokehitykseen. Saapuneet ideat otetaan vastaan sellaisena kuin ne tulevat, mutta ne pitää olla järjestyksessä ja tätä tukemaan on tehty valmis kysymyspatteristo. Lisäksi vastaanottaja arvostaa asi-

antuntijan tukea ideoiden moderoinnissa. Unelmatilanteessa kaikilla on riittävästi aikaa ideointiin ja toteutukseen päätyneistä ideoista palkitaan määriteltujen kriteerien ja sovitun käytännön mukaisesti.

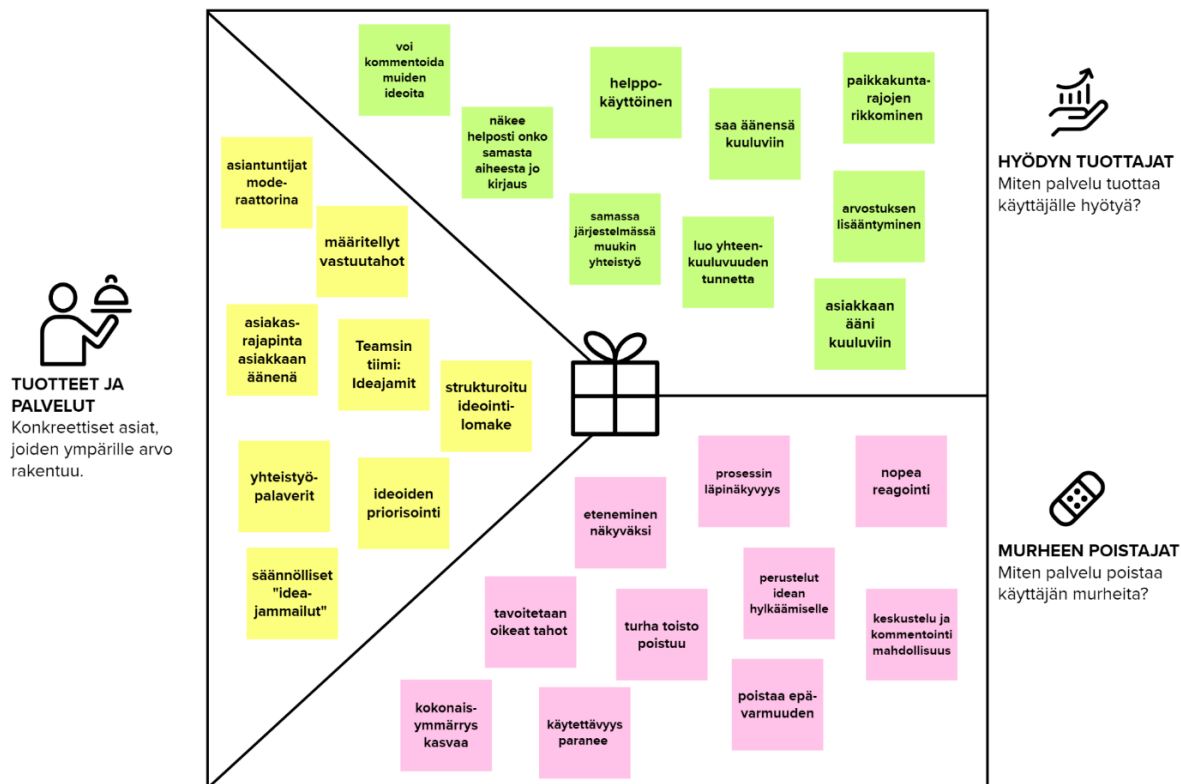
Unelmatarinoista oli havaittavissa paljon yhteneväisyyksiä. Ideoita arvostetaan paljon ja yhteistyön merkitys ideoinnissa nousee selkeästi esiin. Erityisesti läpinäkyvyys ja ideoiden etenemisen seuranta toimii unelmatilanteissa paremmin kuin nykyään. Palkitsemista toteutukseen edenneistä ideoista on hyvä harkita, mutta tarkoin määritellyin kriteerein.

8.13 Arvokartta

Työpajassa muodostuneiden käyttäjäsegmenttikarttoja hyödyntäen voitiin muodostaa arvokartat uudistetusta ideointimallista molempien käyttäjäsegmenttien osalta (kuva 29 ja kuva 30, s. 68). Näihin on kuvattu konkreettiset asiat, joiden ympärille tämä kehitetty ideointimalli rakentuu, mitä hyötyjä tälle käyttäjäryhmälle tuotetaan ja mitä murheita poistetaan.

ARVOKARTTA: UUDISTETTU IDEOINTIMALLI

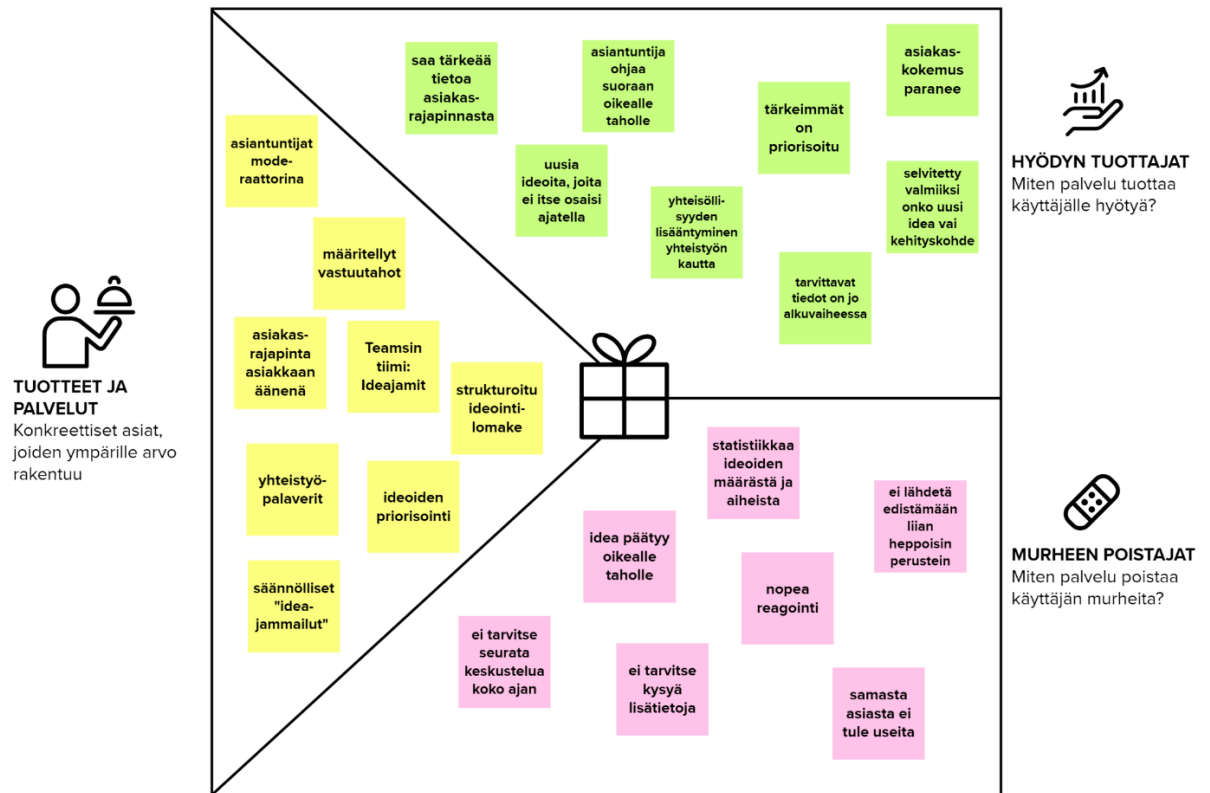
Ideoita tuottava taho



Kuva 29. Arvokartta ideoita tuottavat (Räihä 2021, kuvakkeet Muralista)

ARVOKARTTA: UUDISTETTU IDEOINTIMALLI

Ideoita vastaanottava taho



Kuva 30. Arvokartta ideoita vastaanottavat (Räihä 2021, kuvakkeet Muralista)

Konkreettiset asiat, joiden ympärille arvo rakentuu, on molemmissa arvokartoissa samat, koska varsinainen ideointimalli on käyttäjäsegmenteille yhteinen. Uudistetussa ideointimallissa Ideajamit-kanava on edelleen Teamsissa, asiakasrajapinta toimii siellä ikään kuin asiakkaan äänenä ja asiantuntijat toimivat ryhmän moderaattorina. Strukturoitu ideointilomake on uutta, jossa ideoita voidaan priorisoida ja vastuutahot eri aihealueille on määritetty. Yhteistyötä ja osallistamista luodaan lisää säännöllisten yhteistyöpalavereiden ja *ideajamailujen* avulla.

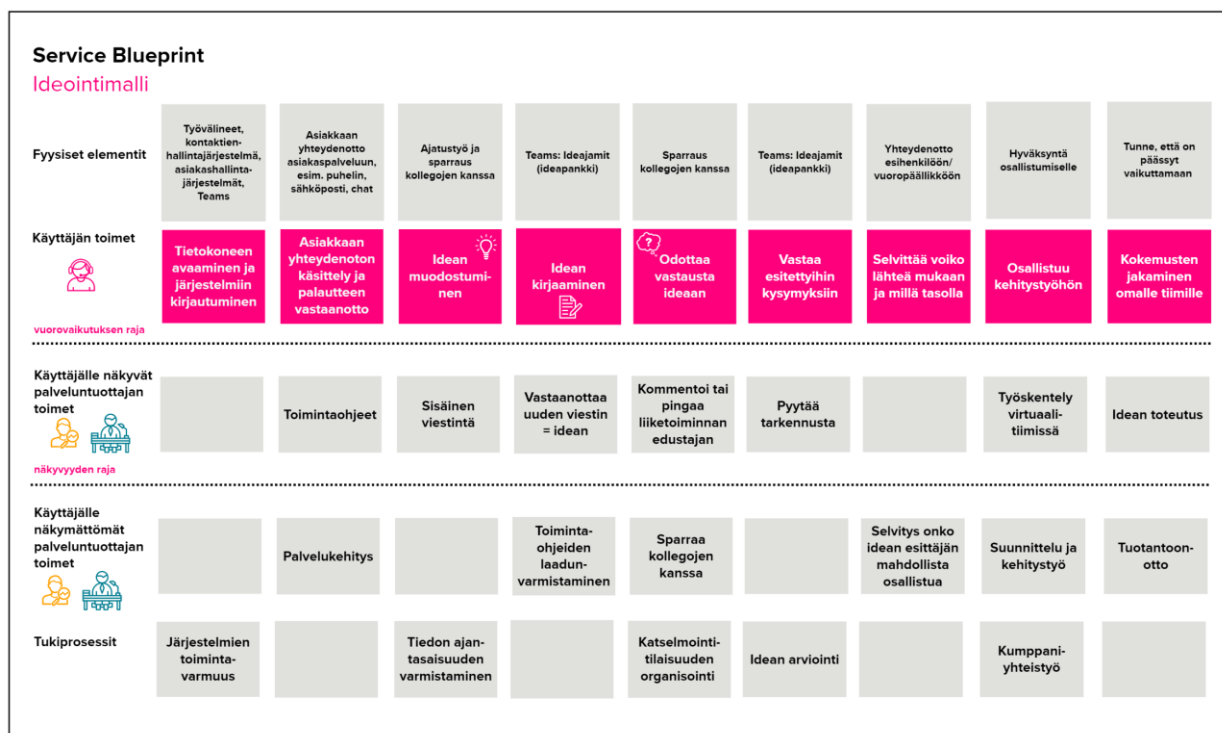
Ideoita tuottavalle taholle suunniteltu uudistettu toimintamalli tuottaa hyötyä, kun voi edelleen kommentoida muiden ideoita ja näkee helposti, onko samasta asiasta jo tehty kirjaus. Teams alustana edistää käyttäjäkokemusta, kun samassa järjestelmässä on muutkin sisäiset keskustelukanavat. Oman äänen kuuluviin saaminen, paikkakuntarajojen rikkominen, yhteenkuuluvuuden tunteen ja arvostuksen lisääntyminen ovat myös hyödyn tuottajia.

Ideota vastaanottavalle taholle suunniteltu uudistettu toimintamalli tuottaa hyötyä, kun saa tärkeää tietoa ja uusia ideoita asiakasrajapinnasta, joita ei itse pysty havainnoimaan tai osaa ajatella. Strukturoitu lomake ideoiden esittämiseen edistää tehokkuutta, kun tarvittavat tiedot on jo alkuvaiheessa kirjattu ja selvitetty onko kyseessä täysin uusi idea vai kehityskohde nykyiseen toimintamalliin. Asiantuntijoiden moderoinnin avulla idea päätyy nopeammin oikealle taholle ja yhteisöllisyys lisääntyy yhteistyön kautta. Tärkeimpänä asiakaskokemus paranee.

Käyttäjäsegmentti ja arvokartta muodostavat arvolutapauskanvaksen (liite 1), jolloin nähdään selkeämmin, mihin käyttäjäsegmentin hyötyihin ja murheisiin uudella mallilla vastataan.

8.14 Ideointimallin service blueprint

Seuraavaksi asiakaspalvelun toimintaympäristölle suunnattu ideointimalli kuvattiin service blueprinttiin (kuva 31). Tämän tekemisessä hyödynnettiin arvolutapauskanvasta. Service blueprint visualisointi auttaa hahmottamaan, miten eri roolien toimenpiteet linkittyvät toisiinsa.



Kuva 31. Service blueprint: Ideointimalli (Räihä 2021, kuvakkeet Muralista)

Käyttäjä service blueprintissa on asiakaspalvelun palveluneuvoja. Käyttäjän toimet on kuvattu työpäivän aloituksesta lähtien, kun palveluneuvoja kirjautuu tietokoneelle ja avaa työhön tarvittavat järjestelmät. Vuorovaikutuksen raja kertoo siitä, minkä toimenpiteiden osalta käyttäjä ja palveluntuottaja ovat vuorovaikutuksessa. Palveluntuottajan roolia on kuvattu asiantuntijatiimin ja liiketoimintojen osalta. Näkyvyyden raja puolestaan kertoo siitä, mitkä toimenpiteet ovat taustalla tapahtuvia, jotka eivät näy käyttäjälle. Näkyvyyden rajan alapuolelle on tässä kuvauksessa toimenpiteitä avattu vain suppeasti, koska tarkoituksena oli kuvata pääpiirteittäin idean eteneminen. Tukiprosessien osalta on huomioitu järjestelmien toimintavarmuus ja eri yhteistyötahojen tarjoama tuki.

Mielenkiintoista olisi lisäksi ollut selvittää, kuinka kauan missäkin kohdassa keskimäärin kuluu aikaa. Tälläkin saattaa olla merkitystä siihen, kuinka käytettäväksi käyttäjä mallin kokee.

8.15 Uudistettu konsepti: Ideapolku

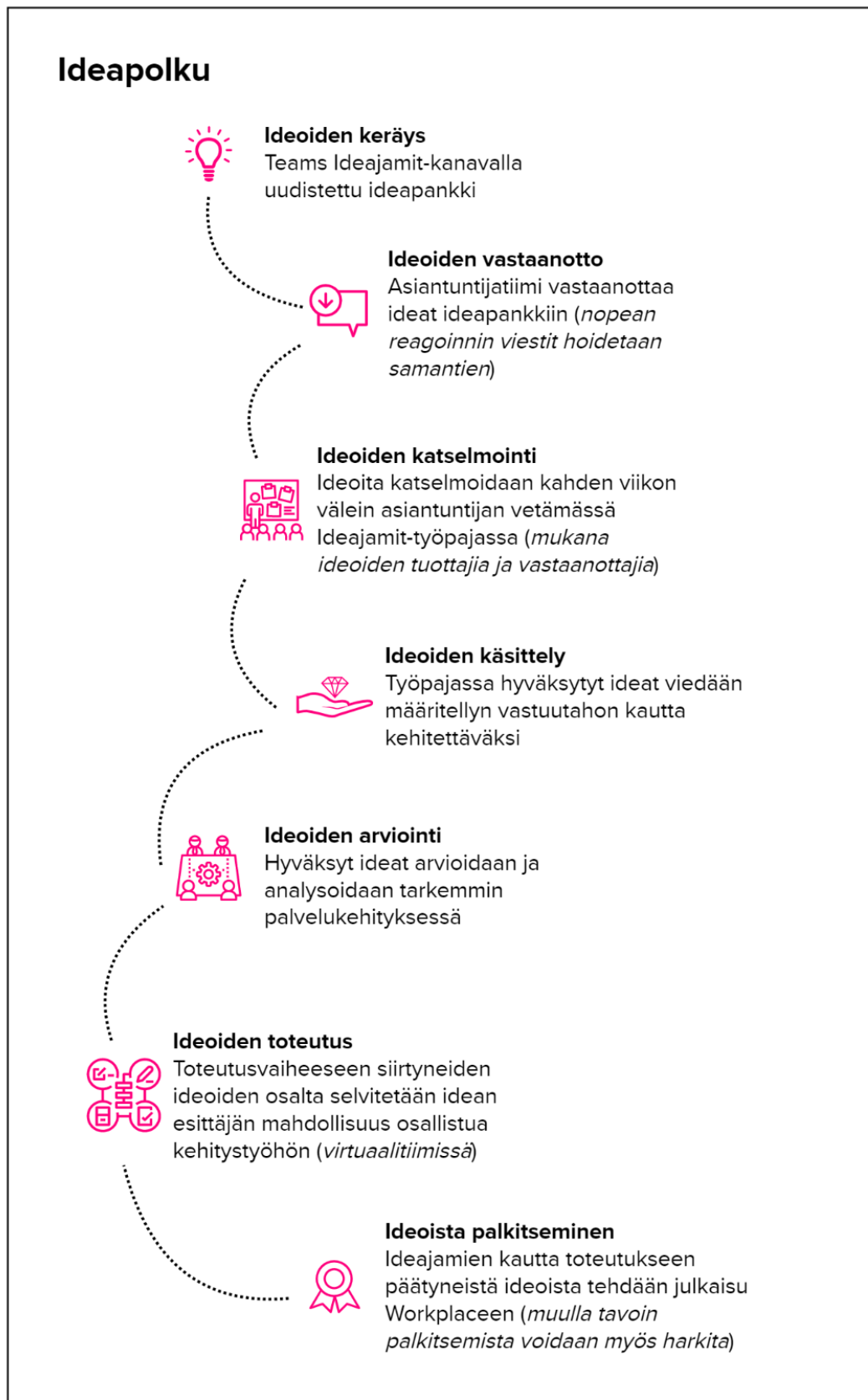
Service blueprinttia hyödyntäen saatiin muodostettua uudistettu konseptikuvaus. Työn tavoitteena oli parantaa kohdeyrityksen asiakaskohtaamisista syntyvää ymmärrystä hyödyntävää ideakäytäntöä. Tarkoituksena oli selvittää nykyisen ideointiprosessin kipupisteitä ja näiden löydösten pohjalta kehittää toimivampi malli.

Kerättyä käyttäjäymmärrystä kiteytettiin käyttäjäsegmenttien ja käyttäjäprofiilien, arvokartan ja service blueprintin avulla. Kiteyttämisen myötä kehittämistä ohjaaviksi tekijöiksi eli design drivereiksi voitiin määritellä kolme tärkeintä ominaisuutta.

- **Mutkattomuus** – *ideointi matalalla kynnyksellä edistää mutkattomuutta*
- **Läpinäkyvyys** – *ideoiden edistymistä pitää voida seurata*
- **Osallistaminen** – *asiakasrajapinnan osallistaminen ideointiin korostaa asiakaskeskeisyyttä*

Uudistetuksi konseptiksi muodostui Ideapolku (kuva 32, s. 71). Nykymallissa korostui se, että kanava on matalan kynnyksen paikka ja tämä koettiin vahvuudeksi. Tästä syystä liian monimutkaista uudistettua konseptia ei haluttu tuottaa, mutta läpinäkyvyyden ja osallistamisen lisäämistä haluttiin korostaa. Ideapolku-konseptia ei ole rajattu nykyiseen ideahallintajärjestelmään vaan se

on toteutettavissa myös vaihtoehtoiseen ideahallintajärjestelmään, joita esiteltiin kappaleessa 8.6 Idehallintajärjestelmien benchmarking.



Kuva 32. Uudistettu konsepti: Ideapolku (Räihä 2021, kuvakkeet Muralista)

Ideapolku lähtee ideoiden keräyksestä ja etenee vaihe vaiheelta aina palkitsemiseen asti. Konseptissa korostuu organisaation sisäinen yhteistyö ja asiakasrajapinnan osallistaminen ideoiden jatkojalostamiseen. Ideapolku mahdollistaa edelleen vapaasti ideoiden esittämisen ja niihin voi kuka tahansa myös vapaasti kommentoida, mikä osaltaan lisää yhteisöllisyyttä. Ideoiden katselmoinnissa niitä voidaan käydä tarkemmin läpi ja poimia mahdollisesti pidemmälle edistettäviksi päätyvät tarkempaan selvitykseen.

Ideapolku-konseptille määritellään myös omistaja, joka on vastuussa ideoiden käsittelystä ja etenemisestä ylätasolla. Omistaja vastaa myös Ideajamien kautta kerättyjen ideoiden analytiikan seurannasta sekä raportoinnista (esimerkiksi kuinka paljon ideoita tullut, kuinka paljon lähtenyt eteenpäin, kuinka paljon toteutettu) ja viestii tästä organisaatiotasoisesti sovitulla foorumeilla. Toteutukseen päätyneet ideat nostetaan lisäksi koko organisaation tietoisuuteen niin, että idea, ja mahdollisesti myös idean esittäjä, palkitaan tunnustuksella ja tästä tehdään julkaisu yrityksen sisäiseen sosiaaliseen mediaan (Workplace) ja myös Teamsin Ideajamit-kanavalle.

Tämä konsepti ja prototyyppi uudistetusta ideapankista tullaan esittelemään myös työpajoihin osallistuneille järjestettävässä demotilaisuudessa ja sieltä saatujen palautteiden pohjalta mallia kehitetään edelleen. Demotilaisuuden järjestämisestä oli puhetta jo yhteissuunnittelutyöpajoissa, kun osallistujille kerrottiin työn etenemisestä ja seuraavista askeleista.

8.16 Ideapankin prototyyppi

Tutkimuksen yhteydessä toteutettiin kevyt prototyyppi uudistetusta ideapankista Teamsiin. Tämän tekemisessä huomioitiin käyttäjien tarpeita ja toiveita arvokartan mukaisesti. Lisäksi haluttiin testata strukturoidumman ideapankin käytettävyyttä verrattuna nykyiseen tapaan kerätä ideoita Teamsin keskusteluun.

Prototyyppiä esiteltiin asiantuntijatiimille 16.3.2021. Ensimmäisenä oli kuvattu uuden idean luominen Ideapankkiin (liite 2/1). Tämän jälkeen näytettiin, miten idean kommentointi tapahtuisi (liite 2/2). Kolmantena sitten olemassa olevien ideoiden etsimistä suodattimen avulla (liite 2/3).

Asiantuntijoiden huomioita prototyypistä:

- *Hyvä, että tästä on jätetty pois vikatilanteet, tämän myötä ne saataisiin ohjautumaan oikeisiin paikkoihin pois Ideajameista.*
- *Listalta olisi hyvä saada pois näkyvistä tuotannossa / ei edistetä ideat.*
- *On todella paljon strukturoidumpi kuin nykyinen, tykkään todella paljon*
- *Miten helppoa on löytää jo olemassa olevat ideat, tähän kaivataan vielä parempaa keinoa, pelkkä kategoriasuodatus ei pidemmän päälle auta, kun ideoita on listalla paljon*
- *Saisiko erilliselle sivulle ne, mitkä ovat jo tuotannossa ja mitä ei edistetä?*
- *Moderaattorin näkökulmasta vaatii paljon enemmän toimenpiteitä, mutta tämä varmasti helpottuu ajan kuluessa, kun tottuu käyttämään.*

Näitä huomioita voidaan hyödyntää prototyypin kehittämisessä edelleen ja tehdä uusi versio seuraavaan demotilaisuuteen, joka voidaan järjestää työpajoihin osallistuneille.

8.17 Etenemisehdotukset

Lopuksi voidaan esittää kolme vaihtoehtoista etenemisehdotusta. Vaihtoehdot tullaan esittelemään sisäisesti ja etenemisen lopullinen suunnittelu ehdotetaan organisoitavaksi asiakasratkaisujen asiantuntijatiimin johdolla.

Vaihtoehto 1

Ensimmäinen vaihtoehto on toteuttaa nykyiseen Teamsiin Ideajamit-kanavaan uudistettu ideapankki, joka on työssä esitetyn prototyypin pohjalta vielä kehitetty edelleen. Tämän avulla mahdollistuu ryhmän sisällön eli esitettyjen ideoiden tarkempi kategorisointi ja kohdentaminen nopeammin oikeille tahoille. Lisäksi ideoiden seuranta selkeytyy. Tämä on toteutettavissa nopeasti ja ketterästi.

Vaihtoehto 2

Toinen vaihtoehto pitää sisällään myös ensimmäisessä vaihtoehdossa esitetyn uudistetun ideapankin. Lisäksi Ideapolun lanseeraus ideoinnin käytäntöjen laajemman uudistuksen näkökulmasta sisältyy vaihtoehtoon kaksi. Tämän avulla lisättäisiin asiakasrajapinnan ja liiketoiminnan yhteistyötä entisestään.

Vaihtoehto 3

Kolmas vaihtoehto pitää sisällään uuden ideahallintajärjestelmän kartoittamisen Ideapolun tueksi. Työssä tunnistettiin kattavasti tarpeita ideahallintajärjestelmän tutkimiselle ja luotiin vahva perusta erilaisten järjestelmien sopivuuden arviointiin DNA:n käyttökontekstissa. Tässä on kuitenkin huomioitava, että millainen vaikutus uudella järjestelmällä olisi siihen nähden, kun asiakaspalvelutyössä on jo todella paljon eri järjestelmiä käytössä. Tämän johdosta työssä esitetyt vaihtoehdot olivatkin jo käytössä olevaan Teamsiin integroitavissa, mikä osaltaan madaltaisi kynnystä uuteen järjestelmään.

Kaikkien vaihtoehtojen osalta ehdotetaan ensin pilotointia pienemällä porukalla, esimerkiksi yhdellä asiakaspalvelun tiimillä ja yhdellä tuote- tai liiketoiminta-alueella. Lopullinen päätös toimintamallin muuttamiseksi haetaan tämän jälkeen tarvittavilta tahoilta.

9 TUTKIMUKSEN LUOTETTAVUUDEN ARVIOINTI

Tarkka dokumentointi on edellytyksenä luotettavuusarvioinnille ja laadukkaalle opinnäytetyölle. Ilman riittävän tarkkaa tulosten, menetelmien ja tiedonkeruun dokumentointia, on ulkopuolisen arvioijan mahdotonta päätellä, onko tutkimus luotettava vai ei. (Kananen 2014, 134) Tiedonkeruumenetelmien valinnassa kiinnitettiin huomiota niiden sopivuuteen kyseiseen tutkimukseen ja lisäksi käytettiin useampaa kuin yhtä menetelmää.

Tämä opinnäytetyö pyrittiin toteuttamaan hyvän tieteellisen käytännön ja periaatteiden mukaisesti. Eettisyyttä arvioitaessa tulee kiinnittää huomiota siihen, että tutkimus on tehty eettisesti kestäviä tiedonhankinta- ja tutkimusmenetelmiä hyödyntäen eli menetelmien tulee olla tiedeyhteisön hyväksymiä. Tutkimusetiikalla tarkoitetaan yleisesti sovittuja sääntöjä tutkimuskohteeseen, kollegoihin ja toimeksiantajaan nähden. Hyvä tieteellinen käytäntö edellyttää tutkijalta vilpittömyyttä toimintaa ja rehellisyyttä sekä kunnioitusta aiempien tutkimusten tekijöitä kohtaan. Tutkijan on osoitettava huolellisuutta ja tarkkuutta tutki-

mustulosten esittämisessä. (Vilka 2015, luku 2: Tutkimusetiikka.) Työn aloituksesta sovittiin toimeksiantajan kanssa ja lisäksi allekirjoitettiin opinnäytetyösopimus.

Tutkimusprojektin eri vaiheissa dokumentoitiin kerättyä aineistoa ja tuloksia analysoitiin eri tavoin. Tiedonhankinta perustui alan tieteelliseen kirjallisuuteen ja muihin asianmukaisiin tietolähteisiin. (Vilka 2020, 78–79.) Lähdekriittisyyteen kiinnitettiin huomiota muun muassa tarkastelemalla, kenen kirjoittajan tiedosta on kyse ja milloin teksti on tuotettu.

Haastattelut ja työpajat toteutettiin Teamsin välityksellä ja niiden tallentamisesta kerrottiin osallistujille. Heille mainittiin, että tallenteet poistetaan tutkimuksen jälkeen ja kerättyä tutkimusaineistoa käsiteltiin ja esitettiin tutkimuksessa anonymisti. Lisäksi osallistujille kerrottiin myös, että työpajat liittyvät opinnäytetyöhön.

Työpajat onnistuivat erinomaisesti, niin työpajoille asetettujen tavoitteiden kuin osallistujienkin näkökulmasta. Yhteissuunnittelu työpajoihin osallistuvilta kysyttiin tilaisuuksien alussa odotuksia tilaisuuteen kohdistuvia odotuksia (liite 3). Odotuksissa nousi vahvasti yhteistyön merkitys ja lisäksi odotuksista oli havaittavissa myös, että työpajojen toivottiin edistävän ideointikäytäntöjen kehittämistä. Tilaisuuksien lopussa osallistujia pyydettiin antamaan lyhyt palaute tilaisuuksista (liite 4). Palautteissa kiiteltiin työpajatyöskentelyn selkeää kokonaisuutta ja ohjausta. Käytetyt työkalut koettiin hyviksi. Aikaa työpajaan olisi haluttu käyttää enemmän ja lisäksi pienryhmien väliseen keskusteluun olisi saanut olla enemmän aikaa.

Tutkijan sitoutuminen tutkimukseen vaikuttaa myös työn luotettavuuteen. Tutkija työskentelee organisaatiossa, jonka toimintamallia työssä kehitettiin, mikä osaltaan lisäsi sitoutumista ja mahdollisimman hyvään lopputulokseen pääsemistä. Toisaalta tutkijan läheinen rooli organisaatiossa olisi voinut vaikuttaa myös työn lopputulokseen. Tutkimustuloksia ei kuitenkaan voi sekoittaa omiin mielipiteisiin (Kananen 2014, 136). Tämä pyrittiin pitämään mielessä tutkimuksen edetessä ja sen myötä toimintaa refleктоitiin. Kaikki muodostetut johtopäätökset on muodostettu tutkimuksessa kerätyn tiedon pohjalta. Laadullinen

tutkimus ei kuitenkaan koskaan ole täysin tutkijasta vapaa (Kananen 2014, 136).

Työn tuloksesta voidaan nähdä olevan hyötyä asiakaspalvelua tarjoaville yrityksille, joissa voitaisiin asiakaspalvelun henkilökuntaa osallistaa yhteisideointiin enemmän. Yhtenä tavoitteena olikin tuottaa tutkimus palvelumuotoilun hyödyntämisestä organisaation sisäisen toiminnan kehittämisessä. Opinnäytetyön tulosta voidaan siis hyödyntää vertailukohteena myös muilla kuin operaattorialalla.

Luotettavuutta lisättiin myös antamalla tutkimus luettavaksi ja kommentoitavaksi toimeksiantajalle työn edetessä, ja ennen lopullista työn palautusta. Lisäksi työn saivat lukea kaksi muuta henkilöä tutkijan lähipiiristä. Tällä pyrittiin takaamaan se, että työ olisi johdonmukainen myös sellaisen lukijan näkökulmasta, jolle aihe ei ollut niin tuttu entuudestaan.

10 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimusongelman ratkaisua ja tutkimuskysymyksiin vastaamista edeltää kenttätutkimuksen kautta saadun tiedon analysointi ja näistä tuloksista johdetut johtopäätökset (Kananen 2012, 17). Tässä luvussa esittelen tutkimuksen keskeisimmät löydökset.

Selvitin opinnäytetyön avulla, miten kohdeyrityksen asiakasrajapinnasta kerättävät ideat ja palautteet saadaan siirrettyä koko organisaation käyttöön. Pää-tutkimuskysymyksenä oli: *Millainen asiakaskohtaamisista syntyvää ymmärrystä hyödyntävä ideointimalli olisi toimivin DNA:n asiakaspalvelun toimintaympäristössä?* Tätä lähdettiin selvittämään käyttäjäymmärryksen, havainnoinnin ja benchmarkingin avulla. Nykytilan kuvauksesta päädyttiin suunnitteluvaiheeseen ja sen jälkeen muodostettiin uudistettu konsepti. Tämän avulla asiakaskohtaamisista syntyvä asiakkaan ääni saadaan huomioiduksi asiakaskemuksen ja liiketoiminnan kehittämisessä.

Uudistettu konsepti ja etenemisehdotukset muodostuivat tutkimusmateriaalin analysoinnin myötä, jossa on huomioitu myös alatutkimuskysymyksiin vastaaminen. Alatutkimuskysymyksiä olivat: *Millaisia vaatimuksia eri käyttäjäryhmät, ensisijaisesti ideoiden tuottajat, asettavat omasta näkökulmastaan toimivalle mallille sekä tehokkuuden että työntekijäkokemuksen näkökulmasta ja miten nämä vaateet tulevat huomioiduksi? Miten mallin avulla synnytettävien ja kerättävien ideoiden hyödyntämistä ja jatkokehitystä tuetaan ja varmistetaan?*

Asiakasrajapinnan osallistaminen nousee uudistetussa konseptissa suurempaan rooliin nykymallin verrattuna, joten tällä vastataan tutkimuksen keskeisimmältä käyttäjäryhmältä nousseisiin vaatimuksiin. Toisaalta liiketoiminta hyötyy uudesta mallista myös, koska nykymalliin verrattuna ideat ovat jatkossa pidemmälle jalostettuja ja viimeistellympiä. Lisäksi uudistetun ideapankin myötä kerätystä ideoista saadaan tarkempaa dataa.

Uusien ajattelutapojen löytäminen laatikon ulkopuolelta edellyttää, että linkittää oman tietämyksen niiden kanssa, jotka toimivat eri alueella. Täysin erilaisen näkökulman saavuttaminen on mahdollista, kun käytetään aikaa ja energiaa ideoiden löytämiseen ja testaamiseen monien yksiköiden välillä. (Dyer ym. 2019, 115.) Jos tavoitteena on täysin uuden innovaation löytyminen, on verkostoituminen kriittisessä roolissa. Ideaverkoston peruseriaate onkin rakentaa silta eri sillojen välille olemalla vuorovaikutuksessa sellaisen henkilön kanssa, jonka kanssa ei ensisijaisesti organisaatiossa olisi. (Dyer ym. 2019, 120.)

Viime aikoina organisaatiokaavioita on alettu muodostaa ylösalaisin, toimitusjohtaja on alimpana ja rivityöntekijät ylimpänä. Tällä halutaan kuvastaa sitä, että suurin osa tiedosta, jota yritys toimiakseen tarvitsee, on perinteisessä esitustavassa kaavion alakerroksissa. Eli siellä tapahtuu asiakkaiden kohtaaminen ja heidän kanssansa käytävät dialogit. Pitäisikin pyrkiä siihen, että tieto ja valta olisivat paljon lähempänä toisiaan. (Luukka 2019, 309–310.) Ajatus tiedon ja vallan lähentämisestä, toimisi erinomaisesti myös uudistetun ideapolun lanseerauksessa käyttäjille. Asiakasrajapinnan osallistaminen ja yhteistyö organisaation päättävien tahojen kanssa on keskeisessä roolissa ideapolussa.

DNA:lla vuonna 2020 toteutetun työtyytyväisyystutkimuksen tuloksista kävi ilmi, että uusien ideoiden ja työskentelytapojen innovoinnissa löytyy kehittämisen varaa ja lisäksi organisaatorajat ylittävään yhteistyöhön on kiinnitettävä jatkossa enemmän huomiota. (DNA Oyj 2021b) Innovaatiokulttuurin kehittäminen on valittu yhdeksi kehityskohteeksi ja asiakaskeskeisyys on strategian keskiössä DNA:lla. Asiakasratkaisut-yksikössä uudistettiin vuoden 2021 alussa kehitystyön tekemisen mallia. Kehitysmalliin kuuluu ideoiden analysointi ja projektointi kehitysryhmissä teemoittain sekä hallittu samanaikaisten kehityshankkeiden eteenpäin vieminen hankkeen vetäjän ja virtuaalisten työryhmien avulla. Näihin asioihin peilaten tällä uudistetulla toimintamallilla asiakas kohtaamisista saatujen ideoiden eteenpäin viemiseen oli erinomainen ajoitus ja näen opinnäytetyön lopputuloksesta olevan valtavasti lisäarvoa ja konkreettista hyötyä kohdeyritykselle.

Ratkaisun käyttöönotto on kuvattu työssä hyödynnetyn palvelumuotoiluprosessin viimeisenä Tuota-vaiheena (kuva 6, s. 33). Tämä vaihe oli opinnäytetyötä aloitettaessa rajattu pois, koska työ keskittyi palvelumuotoiluprosessin alkuvaiheessa tapahtuvaan ymmärryksen keräämiseen, ja siitä muodostettuun konseptiehdotukseen. Varsinaista uuden toimintamallin käyttöönottoa ei työn aikana tapahtunut. Tämä osuus siirtyy työn tekemisen jälkeen asiakasratkaisujen asiantuntijatiimille, jossa uudistus voidaan viedä käytäntöön palvelumuotoiluprosessia edelleen mukailen etenemällä kokeilujen kautta. Näin saadaan ennen suuria muutoksia validoitua kerätty ymmärrys, johon konsepti pohjautuu, ja sitä voidaan kehittää eteenpäin iteratiivisesti ennen laajaa käyttöönottoa.

Käyttöönoton jälkeenkin konseptia tulisi edelleen kehittää yhdessä käyttäjien ja muiden mahdollisten sidosryhmien kanssa. Tarpeellista olisi jonkin ajan kuluessa tutkia, miten uudistettu konsepti on edistänyt ideointia ja koetaanko tällä olleen vaikutusta työntekijäkokemukseen.

11 POHDINTA

Vallitsevalla koronapandemiolla voidaan katsoa olleen heikentäviä vaikutuksia työn etenemiseen siitä syystä, että mitään fyysisiä kohtaamisia ei ollut mahdollista järjestää. Kaikki tapaamiset työn ohjaajien kanssa järjestettiin Teams-kokouksina. Työpajatyöskentely olisi myös ollut miellyttävämpää järjestää niin, että osallistujat olisivat olleet fyysisesti samassa tilassa. Virtuaalisesti järjestetyt tilaisuudet onnistuivat kuitenkin erinomaisesti.

Työn tuloksena syntynyt uudistettu sisäisen ideoinnin toimintamalli DNA:n asiakaspalvelun toimintaympäristöön on mahdollista ottaa käyttöön nopeallakin lanseerauksella. Lopputuloksena muodostettu ehdotus uudistetusta konseptista esitellään DNA:lla asiakaspalvelutoiminnon vetäjille ja liiketoiminnan edustajille sekä muille tarvittaville sidosryhmille. Konseptia voidaan hyödyntää muissakin DNA:n asiakasrajapinnoissa asiakaspalvelun lisäksi, kuten DNA kaupan myymälähenkilökunnan tai tietoliikenneasentajien asiakaskohtaamisissa. Näilläkin käyttäjäryhmillä on pääsy Teamsin ideointiryhmään ja myös heidän laajempi osallistaminen ideointiin tukisi asiakaskeskeisyyden toteuttamista.

Lopputuloksesta olen suunnitellut toteuttavani sisäistä viestintää intranetissä sekä lisäksi olen jo sopinut DNA:n viestinnän kanssa, että voin kirjoittaa työstä jutun henkilöstölehteen. Tämä ilmestyy kerran kuukaudessa, joten ajankohta voisi todennäköisesti olla kesäkuu.

Palvelumuotoiluosaaminen tukee DNA:n ydinkyvykkyyksien kehittymistä ja olen valinnut palvelumuotoiluosaamisen myös henkilökohtaiseksi osaamisen kehittämisen aihealueeksi. Tästä syystä halusin valita myös opinnäytetyön aiheen omalta työnantajaltani. DNA mahdollisti opinnäytetyön edistämisen osittain työajalla, koska se liittyy läheisesti omaan toimenkuvaani ja lopputuloksesta tunnistettiin jo aloitusvaiheessa olevan konkreettista hyötyä.

Tutkimuksen edetessä tuli ilmi, että palvelumuotoilun opiskelijoita löytyy tällä hetkellä DNA:lta muitakin. Sisäisen ideoinnin käytännön ja toimintamallin jatkuva kehittäminen toimisi hyvin myös tulevana opinnäytetyöaiheena.

LÄHTEET

Brown, T. 2019. Change by Design. How design thinking transforms organizations and inspires innovation. New York: HarperCollins.

Design Council. 2021. What is the framework for innovation? Design Council's evolved Double Diamond. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.design-council.org.uk/news-opinion/what-framework-innovation-design-councils-evolved-double-diamond> [viitattu 19.2.2021].

DNA Oyj. 2021a. DNA:n strategia. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://corporate.dna.fi/yrityksena/strategia> [viitattu 18.10.2020].

DNA Oyj. 2021b. Vuosikertomus 2020. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://corporate.dna.fi/talous/raportit/vuosikertomukset-ja-vastuullisuusraportit> [viitattu 12.4.2021].

Dyer, J., Gregersen, H. & Clayton M. C. 2019. The Innovator's DNA. Mastering the five skills of disruptive innovators. Boston, Massachusetts: Harvard Business Review Press.

Elmansy, R. 2015. Disney's Creative Strategy: The Dreamer, The Realist and The Critic. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.designorate.com/disneys-creative-strategy/> [viitattu 2.2.2021].

Hargadon, A. & Bechky, B. 2006. When Collections of Creatives Become Creative Collectives: A Field Study of Problem Solving at Work. *Organization Science* 17 (4), 484–500. Saatavissa: <https://pdfs.semanticscholar.org/ef47/fe340f5b4623fa35aef291a45b5cfcb5d343.pdf> [viitattu 9.1.2021].

Hyvärinen, H. 2018. Osallisuutta viestintään: Palvelumuotoilu työntekijäkokeemuksen parantamisessa. Opinnäytetyö. PDF-dokumentti. Saatavissa: <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-201901181390> [viitattu 9.12.2020].

Hämäläinen, K., Vilka, H. & Miettinen, S. 2016. Asiakasymmärryksen ja käyttäjätiedon hankkiminen. Teoksessa Miettinen, S (toim.) Palvelumuotoilu - uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. 3. painos. Helsinki: Teknologiainfo Teknova Oy, 61–71.

Isomäki, A. 2018. 20 Best Innovation Management Tools – Choosing the Right One. Viima. WWW-dokumentti. Julkaistu 17.8.2018. Saatavissa: <https://www.viima.com/the-innovation-archive/20-best-innovation-management-tools-choosing-the-right-one> [viitattu 26.2.2021].

Juuti, P. 2015. Johda henkilöstö asiakaskeskeisyyteen. Jyväskylä: PS-kustannus.

Järvinen, M. 2019. Co-creating an in-house service concept for boosting innovation and development. Degree Programme in Service Innovation and Design. Opinnäytetyö. PDF-dokumentti. Saatavissa: <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-201902212622> [viitattu 10.12.2020].

Kananen, J. 2012. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä: Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen, J. 2014. Toimintatutkimus kehittämistutkimuksen muotona. Miten kirjoitan toimintatutkimuksen opinnäytetyönä? E-kirja. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 20.2.2021].

Kettunen, J. & Meristö, T. (toim.) 2010. Seitsemän tarinaa ennovaatiosta: Rohkea uudistaa ennakoiden. Helsinki: Teknologainfo Teknova Oy.

Koivisto, M., Säynäjäkangas, J., & Forsberg, S. 2019. Palvelumuotoilun bisneskirja. Helsinki: Alma Talent Oy.

Koskelo, M. 2014. Muotoilu #2: Muotoilua: Työntekijät asiakkaina ja työntekijäkokemus: työntekijäkokemus = asiakaskokemus. Blogi. Päivitetty 5.4.2014. Saatavissa: <https://ilmioita.wordpress.com/2014/04/05/muotoilua-osa-2/> [viitattu 13.12.2020].

Laakso, M. 2021. Design Thinking Manager. Keskustelu 27.1.2021. DNA Oyj.

Lages, C. & Piercy N. 2012. Key Drivers of Frontline Employee Generation of Ideas for Customer Service Improvement. *Journal of Service Research* 15 (2), 215–230. Saatavissa: <https://journals-sagepub-com.ezproxy.xamk.fi/doi/full/10.1177/1094670511436005> [viitattu 9.1.2021]

Leskelä, M. 2020. Bisnes antropologia ja muut ihmistieteet strategiatyössä. 2020. Helsinki: Alma Talent Oy.

Lewrick, M. & Link, P. 2015. Design Thinking Tools: Early Insights Accelerate Marketers' Success. Marketing Review St. Gallen.

Luukka, P. 2019. Yrityskulttuuri on kuningas. Helsinki: Alma Talent Oy.

Löytänä, J. & Korteso, K. 2011. Asiakaskokemus palvelubisneksestä kokemusbisnekseen. Helsinki: Talentum Media Oy.

Löytänä, J. & Korkiakoski, K. 2014. Asiakkaan aikakausi: rohkeus + rakkaus = raha. Helsinki: Talentum Media Oy.

Malmelin, N. & Poutanen, P. 2017. Luovuuden idea: luovuus työelämässä, yhteisöissä ja organisaatioissa. Helsinki: Gaudeamus Oy.

Melton H. & Hartline M. 2010. Customer and Frontline Employee Influence on New Service Development Performance. *Journal of Service Research* 13 (4), 411–425. Saatavissa: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/1094670510369378> [viitattu 8.3.2021].

Microsoft. 2021a. Mikä on Yammer? Videoleike. Saatavissa: <https://www.microsoft.com/fi-fi/vidoplayer/embed/RWfIEO?pid=ocpVideo0-innerdiv-oneplayer&postJsllMsg=true&maskLevel=20&market=fi-fi> [viitattu 18.2.2021].

- Microsoft. 2021b. Mikä on Microsoft Teams? Microsoft. Videoleike: Saatavissa: <https://www.microsoft.com/fi-fi/vidoplayer/embed/RE1FQKV?pid=ocpVideo0-innerdiv-oneplayer&postJsllMsg=true&maskLevel=20&market=fi-fi> [viitattu 18.2.2021].
- Miettinen, S. (toim.) 2014. Muotoiluajattelu. E-kirja. Helsinki: Teknologiainfo Teknova Oy. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 10.1.2021].
- Miettinen, S. 2016. Palvelumuotoilu – yhteissuunnittelua, empatiaa ja osallistumista. Teoksessa Miettinen, S (toim.) Palvelumuotoilu - uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. Helsinki: Teknologiainfo Teknova Oy, 20–41.
- Miro. 2021. Online Whiteboard. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://miro.com/online-whiteboard/> [viitattu 23.2.2021].
- Moritz, S. 2005. Service Design. Practical access to an evolving field. E-kirja. Köln: Köln International School of Design. Saatavissa: https://is-suu.com/st_moritz/docs/pa2servicedesign/15 [viitattu 12.2.2021].
- Mural. 2020. Mural is a digital workspace for visual collaboration. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.mural.co/> [viitattu 23.2.2021].
- Niskanen, M. 2019. Yrityksen ideointiprosessin kehittäminen palvelumuotoilun menetelmiä soveltaen. Tulevaisuuden innovatiiviset digitaaliset palvelut. Opinäytetyö. PDF-dokumentti. Saatavissa: <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2019121927651> [viitattu 10.12.2020].
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät: uudenlaista osaamista liiketoimintaan. E-kirja. 3.–4. painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 4.2.2021].
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G. & Smith, A. 2014. Value Proposition Design. E-kirja. Hoboken: John Wiley & Sons, Inc. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 20.3.2021].
- Ranne, J. 2015. Sytytä innovatiivinen ajattelu. Helsinki: Yrityskirjat Oy.
- Rosenzweig, E. 2015. Successful User Experience: Strategies and Roadmaps. E-kirja. Morgan Kaufmann publications. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 17.2.2021].
- Saarnio, J. & Hamilo, M. (toim.) 2013. Innovaation alkulähteillä. Helsinki: Teknologiainfo Teknova Oy.
- Sininen Meteoriiitti Oy. s.a. Valo Ideas. Ideation Tool that Empower Employees. Saatavissa: <https://www.valointranet.com/valo-ideas/> [viitattu 20.3.2021].
- Solatie, J. & Mäkeläinen, M. 2009. Ideasta innovaatioksi: luovuus hyötykäyttöön. Helsinki: Talentum.
- Stickdorn, M., Lawrence, A, Hormess, M. & Schneider, J. 2018. This is Service Design Doing. USA: O'Reilly Media, Inc.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. E-kirja. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 15.2.2021].

Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. E-kirja. Helsinki: Talentum Media Oy. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 8.2.2021].

Vaajakallio, K. & Mattelmäki, T. 2016. Yhteissuunnittelu ja palveluiden ideointi. Teoksessa Miettinen, S (toim.) Palvelumuotoilu - uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. Helsinki: Teknologiainfo Teknova Oy, 76–91.

Viima Solutions Oy. s.a. Microsoft Teams Idea Management. Viima is the #1 idea management software for Teams. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.viima.com/microsoft-teams-idea-management> [viitattu 20.3.2021].

Viitala, R. & Jylhä, E. 2013. Liiketoimintaosaaminen. Menestyvän yritystoiminnan perusta. E-kirja. Helsinki: Edita Publishing Oy. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 27.2.2021].

Vilkkä, H. 2015. Tutki ja kehitä. 4., uudistettu painos. E-kirja. Jyväskylä: PS-kustannus. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 19.2.2021].

Vilkkä, H. 2020. Akateemisen lukemisen ja kirjoittamisen opas. Jyväskylä: PS-kustannus.

KUVALUETTELO

Kuva 1. Opinnäytetyön rakenne. Räihä, S. 2021.

Kuva 2. Tutkimuksen käsitekartta. Räihä, S. 2021.

Kuva 3. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys. Räihä, S. 2021.

Kuva 4. Tuplatimantti palvelumuotoiluprosessi. Räihä, S. 2021, mukailten Design Council. 2019. Saatavissa: <https://www.designcouncil.org.uk/news-opinion/what-framework-innovation-design-councils-evolved-double-diamond> [viitattu 3.2.2021].

Kuva 5. Innovaation elinkaaren kolme kontekstia - fokus ideassa, tuotteessa ja organisaatiossa. Saarnio, J. & Hamilo, M. (toim.) 2013. Innovaation alkulähdeillä. Helsinki: Teknologiainfo Teknova Oy.

Kuva 6. Tutkimuksen palvelumuotoiluprosessi. Räihä, S. 2021, mukailten Design Council, 2019. Saatavissa: <https://www.designcouncil.org.uk/news-opinion/what-framework-innovation-design-councils-evolved-double-diamond> [viitattu 3.2.2021].

Kuva 7. Opinnäytetyön aikataulu. Räihä, S. 2020.

Kuva 8. Nykyinen toimintamalli palvelupolkuna. Räihä, S. 2021.

Kuva 9. Ideoinnin sidosryhmät. Räihä, S. 2020.

Kuva 10. Käyttäjähaastattelun runko. Räihä, S. 2020.

Kuva 11. Kuvakaappaus Viiman nettisivuilta. Viima. 2021. Saatavissa: <https://www.viima.com/microsoft-teams-idea-management> [viitattu 8.4.2021].

Kuva 12. Havainnoimalla tunnistetut aiheet. Räihä, S. 2021.

Kuva 13. Sidoryhmien värit Miro-boardissa. Räihä, S. 2020.

Kuva 14. Ideajamien tarkoituksesta tunnistetut teemat. Räihä, S. 2020.

Kuva 15. Käyttötilanteet. Räihä, S. 2020.

Kuva 16. Hyvät puolet toimivuudessa. Räihä, S. 2020.

Kuva 17. Haasteiksi tunnistetut teemat. Räihä, S. 2020.

Kuva 18. Kehitysideat. Räihä, S. 2020.

Kuva 19. SWOT-analyysi nykyisestä ideointimallista. Räihä, S. 2020.

Kuva 20. Virtuaalityöpajan fasilitointia. Räihä, S. 9.2.2021.

Kuva 21. Työpajatyöskentelyä Muralissa. Räihä, S. 2021.

Kuva 22. Käyttäjäsegmentti-tehtävän ohjeistus Muralissa. Räihä, S. 2021.

Kuva 23. Käyttäjäsegmentti: Ideoita tuottava taho. Räihä, S. 2021.

Kuva 24. Käyttäjäsegmentti: Ideoita vastaanottava taho. Räihä, S. 2021.

Kuva 25. Ideoita tuottavan tahon käyttäjäprofiilit. Räihä, S. 2021.

Kuva 26. Disney-mallin ohje Muraliin kirjattuna. Räihä, S. 2021.

Kuva 27. Disney-mallin tuotos ideoita tuottavat. Räihä, S. 2021.

Kuva 28. Disney-mallin tuotos ideoita vastaanottavat. Räihä, S. 2021.

Kuva 29. Arvokarttu ideoita tuottavat. Räihä, S. 2021.

Kuva 30. Arvokartta ideoita vastaanottavat. Räihä, S. 2021.

Kuva 31. Service blueprint: Ideointimalli. Räihä, S. 2021.

Kuva 32. Uudistettu konsepti: Ideapolku. Räihä, S. 2021.

Idean kommentointi

Valitaan idea jota halutaan kommentoida tai muokata otsikkoa klikkaamalla

Otsikko	Kuvaus	Status	Tunnus	Luotu
Tähän lyhyesti aiheen otsikko	Tähän idean kuvaus: Idea koskee seuraavaa asiaa...	Uusi	1	16. helmikuuta
Uusi idea	Uusi idea koskee...	Uusi	2	16. helmikuuta
Oma DNA viestit	Mitä idea tarkemmin ottaen koskee?	Kommentoita...	3	1. maaliskuuta
Maara				
3				

Klikkaa Keskustelua

Takaisin luetteloon Kopioi linkki Muokkaa sarakkeita Keskustelu

Tähän lyhyesti aiheen otsikko

Otsikko *

Tähän lyhyesti aiheen otsikko

Status

Uusi

Vaikutusalue *

Asiakaskeskeisyys

Liitteet

Lisää tai poista liitteitä

Kuvaus *

Tähän idean kuvaus: Idea koskee seuraavaa asiaa...

Kategoria *

Mobiili-palvelukehitys

Vs: Tähän lyhyesti aiheen otsi...

16:2 14:19

Kiitos hyvästä ideasta

Vs: Tähän ly...

10:56

Kiitos hyvästä ideasta, tätä voidaan lähteä edistämään.

Kirjoita kommentti ja tarvittaessa merkitse vastuuhlö @

Kirjoita

Yleinen Viestit Tiedostot 1 lisää +

Tiimi Järjestä kokous

Ensimmäisessä vaiheessa idea osoitetaan aihealueen omistajalle (@-merkinnällä) liiketoiminnan puolelta, jos se on sellainen, mikä voidaan ottaa tarkempaan tutkintaan

Vs: Uusi Idea

Vastaa

Tänään

Räihä Sari 16:2 14:19
Kiitos hyvästä ideasta

Vs: Tähän lyhyesti aiheen otsikko

Räihä Sari 10:56
Kiitos hyvästä ideasta, tätä voidaan lähteä edistämään.

Vastaa

Uusi keskustelu

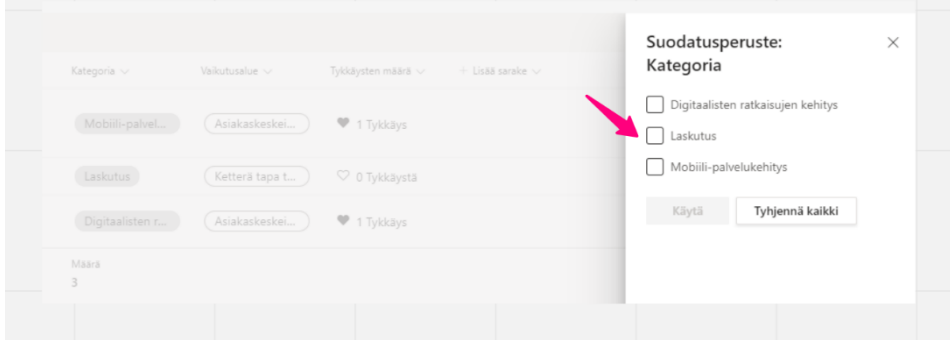
Kommentti tulee näkyviin tiimin Viestit välilehdelle ja keskustelua voi jatkaa täällä tai menemällä ideapankin kautta uudestaan kyseiselle idealle

Idean haku

Jos ollaan tekemässä uutta ideaa esim. jostain laskutukseen liittyvästä asiasta, niin ensimmäisenä tarkastetaan onko tästä jo olemassa idea

Suodatetaan näkymään vain laskutuksen kategoria (Kategoria sarake -> Suodata)

Jos aiheesta ei ole tehty aloitetta aiemmin, niin tehdään uusi. Jos aiheesta on jo aloite, niin lisätään kommenttia ja/tai tykkäys.



The screenshot shows a web interface for searching ideas. At the top, there are three yellow-bordered boxes with instructions. Below them is a search results table with columns for 'Kategoria', 'Vaikutusalue', and 'Tykkäysten määrä'. A modal window titled 'Suodatusperuste: Kategoria' is open on the right, showing a list of categories with checkboxes: 'Digitaalisten ratkaisujen kehitys', 'Laskutus', and 'Mobiili-palvelukehitys'. A red arrow points from the 'Laskutus' checkbox to the 'Laskutus' category in the table. The table shows three rows of ideas, each with a category button, an impact area button, and a heart icon with a count. The first row has 'Mobiili-palvel...' and 'Asiakaskekei...' with 1 'Tykkäys'. The second row has 'Laskutus' and 'Ketterä tapa t...' with 0 'Tykkäystä'. The third row has 'Digitaalisten r...' and 'Asiakaskekei...' with 1 'Tykkäys'. At the bottom left, it says 'Määrä 3'.

Kategoria	Vaikutusalue	Tykkäysten määrä	Lisää sarake
Mobiili-palvel...	Asiakaskekei...	1 Tykkäys	
Laskutus	Ketterä tapa t...	0 Tykkäystä	
Digitaalisten r...	Asiakaskekei...	1 Tykkäys	

Määrä
3

Suodatusperuste: Kategoria

- Digitaalisten ratkaisujen kehitys
- Laskutus
- Mobiili-palvelukehitys

Käytä Tyhjennä kaikki

OSALLISTUJIEN ODOTUKSET TYÖPAJOIHIN

Mitä odotuksia sinulla on tähän tilaisuuteen?

DNA

Uusia oivalluksia yhdessä

Uusia oivalluksia yhdessä

Yleensä ideoiden ja palautteiden keräämisen tärkeyden korostaminen.

Saada uusia ajatuksia siitä, kuinka ideoita voi kerätä asiakailta ja organisaatiosta.

avoimin mielin, ei ennakko-odotuksia, uusia ideoita kohti

Toivon, että löydetään joku malli mitä voidaan arjessa hyödyntää, yksinkertaista ja simppeää

Avoimin mielin mukana, toivon tämän jälkeen ymmärtäväni jälleen hieman paremmin eri osastojen toimintaa ja osallistuneeni hedelmälliseen yhteistyöhön joka mahdollisesti tuottaa tulosta joskus tulevaisuudessa.

Oppii tuntemaan muita ja ymmärtämään DNA:n ideakulttuurin sekä yritystä yleensä. Saa kantaa kortensa kekoon ideakulttuurin kehittämiseen.

Uutta oppia ja näkökulmaa omaan työhön ja rooliin, ja toimivia kehitysehdotuksia käytäntöön vietäväksi

10

Mitä odotuksia sinulla on tähän tilaisuuteen?

DNA

kanava jonne voisi antaa ja saada kehitysideoita

Ajatuksia ja keskustelua asiakaspalvelun kehittämisen tiimoilta.

Uusia ideoita

Edesauttaa parempaa yhteistyötä

Prosessien kehittäminen ja parempi asiakaskokemus

Mahdollisesti puhua epäkohdista toimistoympäristön ulkopuolelle

Uusia kulmia ideoiden käsittelyyn DNA:lla

7

OSALLISTUJIEN PALAUTTEET TYÖPAJOISTA

Anna lyhyt palaute tästä työpajasta

DNA

Työpajan toteutus hyvä ja aiheutti aiheesta hyvää keskustelua.

Tosi toimiva kokonaisuus ja välineitä oli helppo käyttää

Todella kiva tilaisuus, oli kiva päästä mukaan. Hyvin valmisteltu ja vedetty setti kaikin puolin. Kiitos, että sain osallistua <3

Hyvä työpaja ja toivottavasti saadaan kehitystä aikaiseksi tämänkin osalta. Kiitos Sari!

Mukava työpaja, herätti "nukkuvia" ajatuksia ja toi mieleen uusia pohdintoja sekä ideoita

Jäi hyvä fiilis siitä että ideat saattavat mennä ainakin jollain osin eteenpäin ja tulla käytännössä toteutukseen. Olisin viettänyt enemmän aikaa asian parissa. Mukava huomata että ei ole ajatusten kanssa yksin, samansuuntaisia ajatuksia muillakin.

Mielenkiintoista ideointia ja avasi myös omaa näkemystä asioista. Totetustapa kiva ja osallistumiseen kannustava

Mahtavaa osallistamista ja työkalut olivat toimivia kokonaisuuteen nähden. Osittain olisi kaivannut enemmän aikaa keskustelulle. Voisiko toimia eka omien ajatuksien kokoaminen ja sitten ryhmässä?

Olet <3 Kaikki tsemppit opiskeluun!

10

Anna lyhyt palaute tästä työpajasta

DNA

Kivaa oli ideoida ideoita, hyvää keskustelua!

hyvät uudet työkalut ment ja mural, jota alon käyttää myös jatkossa, hyvin ohjattu

Ihan mielenkiintoinen setti! Toivottavasti tämä ideajami-wörkshoppi ei jää vellomaan toiveidentynnyriin, vaan saadaan oikeita äksönpointteja ja tuloksia! :)

Hyvin suunniteltu setti ja tehtävät laajensi ajatusmaailmaa aikaisemmasta

Olisin toivonut pohdintaa ristiin ryhmien välillä

Tämä on hyvä alku

Mukava tavata muiden paikkakuntien tyypejä!

7