

Omistaja	SADe Parhaat käytännöt asiakaslähtöisessä palveluiden kehittämisessä	1(19)
yksikkö		10.11.2015

SADe - Parhaat käytännöt asiakaslähtöisessä palveluiden kehittämisessä

10.11.2015

Omistaja	SADe Parhaat käytännöt asiakaslähtöisessä palveluiden kehittämisessä	2(19)
yksikkö		10.11.2015

SISÄLLYSLUETTELO

1	Asiakirjan tarkoitus	3
2	Asiakkaiden osallistaminen palveluiden kehittämisessä.....	3
2.1	Asiakaskeskeinen kehittäminen	3
2.2	Asiakas-/käyttäjälähtöinen kehittäminen	3
2.3	Julkisten palveluiden erityispiirteiden huomioonottaminen	4
3	Asiakaslähtöisiä menetelmiä kehitystyössä	5
4	Parhaat osallistamisen käytännöt suunnitteluvaiheessa.....	5
4.1	Asiakkaan osallistamisen periaatteita suunnittelussa	6
4.2	Menetelmiä asiakkaan osallistamiseen suunnitteluvaiheessa.....	6
5	Parhaat osallistamisen käytännöt käyttöönottovaiheessa	10
5.1	Asiakkaan osallistamisen periaatteita käyttöönottovaiheessa	10
5.2	Menetelmiä asiakkaan osallistamiseen käyttöönottovaiheessa.....	11
6	Parhaat osallistamisen käytännöt jatkuvassa kehittämisessä	13
6.1	Asiakkaan osallistamisen periaatteita jatkuvassa kehittämisessä	13
6.2	Menetelmiä asiakkaan osallistamiseen käyttöönottovaiheessa.....	14
7	Palvelumuotoilun työkalupakki hankkeiden käyttöön.....	14
8	Yhteenveto	15
	Liite: SADe-hankkeissa hyödynnetyt asiakaslähtöiset menetelmät	16

Omistaja	SADe Parhaat käytännöt asiakaslähtöisessä palveluiden kehittämisessä	3(19)
yksikkö		10.11.2015

1 Asiakirjan tarkoitus

Tämän dokumentin tarkoitus on tuoda esille parhaita asiakaslähtöisiä, asiakasta osallistavia käytäntöjä sähköisten palveluiden kehittämisessä onnistuneen käyttöönoton edellytyksenä. Käytännöissä tuodaan esille SAdE-hankkeiden palveluiden kehittämisessä hyödynnettyjä käytäntöjä sekä palvelumuotoilun yleisiä keinoja.

Käytäntöjen kuvausten tarkoitus on tuoda ideoita ja ajatuksia SAdE-palveluiden käyttöönottojen lisäksi kaikkiin tuleviin sähköisten palveluiden käyttöönottoihin muissa Valtiovarainministeriön ja muun julkisen sektorin palveluiden käyttöönotoissa. Tarkoituksena on myös tuottaa aineistoa, josta olisi hyötyä SAdE-loppuraporttien laadinnassa.

2 Asiakkaiden osallistaminen palveluiden kehittämisessä

Parhaan vaikuttavuuden aikaansaamiseksi sähköisten palveluiden kehittämisessä kannattaa siirtyä aidosti asiakaslähtöiseen kehittämiseen, jossa sähköistä palvelua kehitetään yhdessä asiakkaan kanssa. Asiakkaiden osallistaminen palveluiden kehittämisessä takaa palveluiden paremman käytettävyyden ja soveltuvuuden toimintaan. Samalla käyttäjät sitoutuvat paremmin palveluiden käyttöön.

2.1 Asiakaskeskeinen kehittäminen

Asiakkaiden osallistamisen vaihtoehtona pidetään asiakaskeskeistä palvelukehitystä, jossa:

- Asiantuntija kehittää sähköisen palvelun näkemyksensä ja asiantuntemuksensa pohjalta. Kehityksen lähtökohdaksi voidaan tehdä kysely asiakkaille, mutta ratkaisu syntyy kuitenkin pääasiassa asiantuntijan näkemyksen perusteella.
- Käyttäjät arvioivat ratkaisun sähköisen palvelun lanseerauksen jälkeen ja mahdollisesti tekevät siihen myöhemmin muutosehdotuksia käytön edetessä

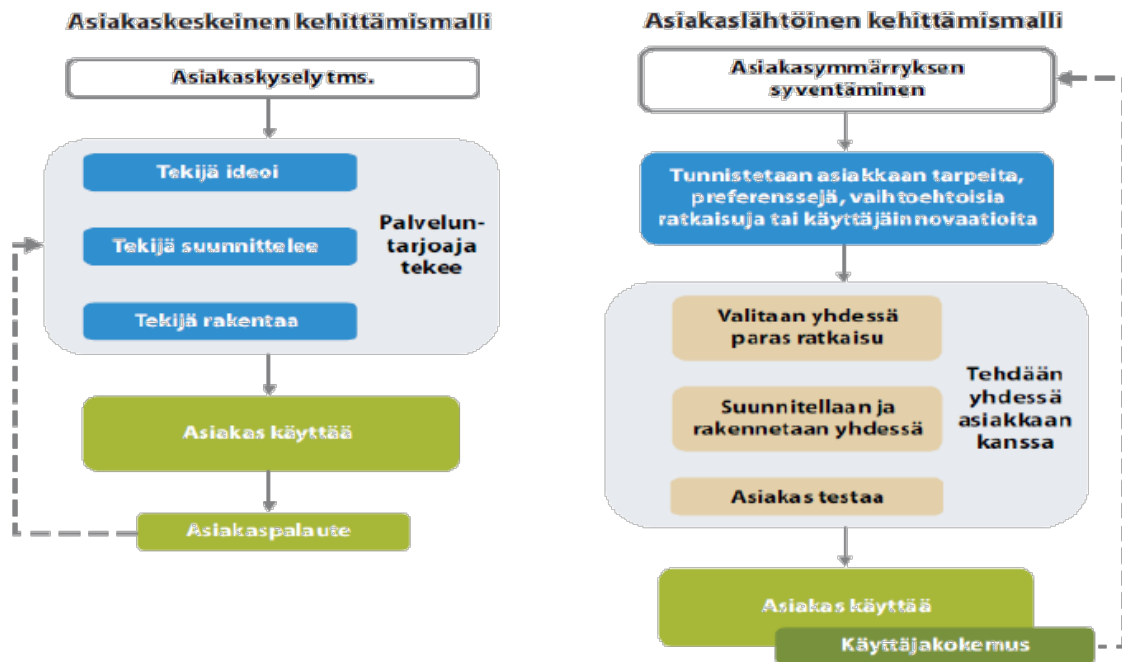
2.2 Asiakas-/käyttäjälähtöinen kehittäminen

Asiakaslähtöisessä kehityksessä asiakas ja käyttäjä on kehittämisen keskiössä. Käytäntöjä asiakkaan osallistamisessa:

- Asiakkaan avainhenkilöt ja käyttäjät otetaan mukaan palvelun määrittämiseen tarpeiden ja päämäärien pohjalta
- Asiakkaan nykytila ja tarpeet kartoitetaan yhteisissä työpajoissa
- Luodaan näkemys palvelutarpeesta tutkimalla ja kartoittamalla palvelun optimaalinen käyttö ja palvelukohtaamiset sekä –ympäristö
- Luodaan vaihtoehtoiset konseptit palvelulle
- Valitaan konsepti

Omistaja	SADe Parhaat käytännöt asiakaslähtöisessä palveluiden kehittämisessä	4(19)
yksikkö		10.11.2015

- Luodaan prototyyppi ja testataan se käytännön tilanteissa
- Toteutetaan ratkaisu ja kokonaiskonsepti
- Asetetaan mittarit, otetaan sähköinen palvelu ja kokonaiskonsepti käyttöön, mitataan onnistuminen



Kuva: Asiakaskeskeisen ja asiakaslähtöisen kehittämisen erot

2.3 Julkisten palveluiden erityispiirteiden huomioonottaminen

Julkisten sähköisten palveluiden luominen poikkeaa jossain määrin yksityisen sektorin palveluiden kehittämisestä:

- Julkisella sektorilla usein lainsäädäntö määrää palvelun rajat
- Palveluiden vaikuttavuus on tavoitteena, ei myynnin nostaminen

Julkisten palveluiden jatkokehitys edellyttää asiakkaan tarpeiden ja tuotettujen vaikutusten seurantaa.

Omistaja	SADe Parhaat käytännöt asiakaslähtöisessä palveluiden kehittämisessä	5(19)
yksikkö		10.11.2015

3 Asiakaslähtöisiä menetelmiä kehitystyössä

Asiakaslähtöisiä menetelmiä eri kehitysvaiheisiin sähköisen palvelun kehittämisessä:



SADe-hankkeissa on hyödynnetty monipuolisesti asiakaslähtöisiä menetelmiä. Hyviä osallistamiskeinoja ja –kokemuksia on käsitelty SADe-ohjelman projektipäällikkötiimin kokouksissa ja muissa yhteyksissä ohjelman aikana.

SADe-ohjelman hankkeissa hyödynnettyjä asiakasosallistamisen keinoja käytiin syvällisemmin läpi myös 26.8.2014 järjestetyssä työpajassa, jossa käytäntöjä ja kokemuksia jaettiin hankkeiden ja projektipäällikköiden välillä.

4 Parhaat osallistamisen käytännöt suunnitteluvaiheessa

Asiakkaan osallistaminen lähtee ottamisesta mukaan jo sähköisen ratkaisun/palvelun suunnitteluvaiheessa. Asiakasymmärryksen luominen lähtee mm. seuraavista kysymyksistä:

- Mihin olemassa oleviin tarpeisiin haetaan ratkaisua?
- Miten helppokäyttöinen ratkaisun tulee olla?
- Mitkä ovat asiakkaan vaihtoehtoiset ratkaisut?
- Mitä vaiheita palvelupolku sisältää? Mitä palvelu-/asiakaskohtaamisia se sisältää?
- Mitkä ovat asiakkaan palvelun käyttötilanteet?
- Mitä tietoa ja osaamista asiakas tarvitsee ennen palvelun käyttämistä?

Asiakasymmärryksen rakentamisessa mennään lähelle asiakkaan käyttöympäristöön ja arkiseen elämään. Tärkeitä vastauksia voidaan saada mm. seuraavin yksinkertaisin tavoin:

Omistaja	SADe Parhaat käytännöt asiakaslähtöisessä palveluiden kehittämisessä	6(19)
yksikkö		10.11.2015

- Seuraa läheltä ja tee havaintoja
- Havainnoi miten asiakkaat käyttävät palvelua, kulje asiakkaan kanssa asiakkaan palvelun käytön polku läpi. Jos et voi tehdä sitä itse, pyydä asiakasta/käyttäjää kirjaamaan kokemukset päiväkirjaan (luotain) tai esimerkiksi kyselypohjaan. Voi olla myös tärkeää tehdä sama palveluneuvojien osalta, jotta saadaan molemminpuolinen näkemys.
- Osallistu ja keskustele
- Syvähaastattele asiakkaita/käyttäjää palvelun käytöstä ja anna keskustelukumppanisi johtaa keskustelua. Voit myös antaa kuvauksia ja konsepteja kommentoitavaksi.
- Laita asiakkaat/käyttäjät kertomaan kokemuksistaan
- Pyydä asiakasta/käyttäjää myös kertomaan omin sanoin palvelun käyttökokemuksista. Tällöin voit saada sellaista arvokasta tietoa, jota et huomaisi kysyä.

4.1 Asiakkaan osallistamisen periaatteita suunnittelussa

Riittävän näkemyksen saaminen asiakkaan ja käyttäjän tarpeista ja tavoitteista edellyttää sopivien asiakkaan avainhenkilöiden saamista mukaan sähköisen palvelun suunnitteluun. Substanssipuolen näkemystä tarvitaan, jotta palvelun suunnittelussa on käytössä riittävä tuntemus asiakkaan tarpeista ja palveluista.

Palvelun käyttötilanteesta kannattaa selvittää seuraavat asiakasta koskevat asiat:

- Missä käyttäjä on?
- Mitä hän on tekemässä?
- Mitkä ovat hänen tavoitteensa?
- Miten hän aikoo tavoitteensa saavuttaa?
- Keitä muita on tilanteessa mukana?
- Pitääkö käytön sujua ensimmäisellä kerralla ilman opettelua?

Asiakas/käyttäjä kannattaa ottaa mukaan hahmottamaan konkreettisesti palvelua mallien ja prototyyppien avulla ensimmäisen kerran jo konsepti- ja prototyyppivaiheessa.

4.2 Menetelmiä asiakkaan osallistamiseen suunnitteluvaiheessa

4.2.1 Kehittämistyöpajat

Yhteiset kehittämistyöpajat ovat muutaman tunnin, puolen päivän tai kokopäivän mittaisia, etukäteen suunniteltuja tapaamisia, joihin kutsutaan käyttäjiä, palvelun tarjoajia tai eri alojen asiantuntijoita. Keskeistä on konkreettisen materiaalin, kuten seinäkuvausten, kuvien tai sähköisten prototyyppien avulla rakentaa yhteistä ymmärrystä suunnittelukohteesta ja ideoida vaihtoehtoisia ratkaisuja.

Omistaja	SADe Parhaat käytännöt asiakaslähtöisessä palveluiden kehittämisessä	7(19)
yksikkö		10.11.2015

4.2.2 Konseptointi ja konseptin sekoitus – ”Concept blending”

Konseptoinnissa luodaan kokonaiskuva toiminnasta tulevassa tilanteessa, jolloin sähköinen työkalu on valmis. Konseptissa on kuvattuna koko palveluprosessi sekä asiakkaan palvelupolku sähköisellä palvelulla toteutettuna.

Konseptia muodostettaessa hyvä tapa voi olla sekoittaa konseptia siten, että asiakkaan avainhenkilöiltä haetaan ratkaisumalleja muilta toimialoilta sähköisen palvelun rakentamiseksi. Harjoituksissa voidaan luoda vaihtoehtoisia ratkaisuja mm. kysymällä:

- Miten Apple suunnittelisi palvelun?
- Miten Google suunnittelisi palvelun käytön raportoinnin?
- Miten Apple tai Google suunnittelisi palvelusta mahdollisimman helppokäyttöisen?

4.2.3 Sähköinen kysely – esim. Webropol, Digium

Suunnitteluvaiheessa sähköistä kyselyä voidaan käyttää tarpeiden kartoitukseen, käyttöönottovaiheessa esim. pilottikokemusten kartoitukseen, jatkuvassa kehittämisessä kehityskohteiden tunnistamiseen. Huomioi eri asiakasryhmät ja/tai asiakasprofiilit kyselyyn osallistuvien valinnassa

Sähköisellä kyselyllä voidaan tunnistaa nykytoimintatavan heikkoudet ja alustavat tarpeet sähköiselle palvelulle. Menetelmässä on kuitenkin rajoitteita, sähköisellä kyselyllä voi olla haasteita saada kovin tarkkaa näkemystä aivan uusista konsepteista mikäli vastaajille ei tarjota esimerkkejä ja vaihtoehtoja.

Sähköisellä kyselyllä voidaan kuitenkin saada laajemman otannan kautta varmuutta tärkeimpien kehityskohteiden saamiseen. Haastatteluihin verrattuna laajempi otanta antaa paremman varmuuden tärkeimmistä tarpeista ja nykyisen toimintatavan puutteista.

4.2.4 Syvähaastattelut

Laadulliset asiat tulevat esille parhaiten hyvin suunnitelluissa syvähaastatteluissa. Muista, että käyttäjät eivät aina osaa suunnitella optimaalista palvelua tyhjästä, tee hahmotelma mahdollisesta tulevasta palvelusta tai asiointiprosessista keskustelun pohjaksi ja hae näkemyksiä sen pohjalta

Huomioi eri asiakasryhmät ja/tai asiakasprofiilit haastateltavien valinnassa. Syvähaastattelussa syvennytään nykyiseen palveluprosessiin sekä sen haasteisiin keskustellen ennalta suunnitellun agendan mukaisesti. Haastateltava riippuu tiedon tarpeesta: palvelun käyttäjiä, palvelun tarjoajaa, henkilökuntaa, asiaan liittyviä asiantuntijoita vai muutoin asiaan sidoksissa olevia henkilöitä.

4.2.5 Asiakasprofilointi

Asiakasprofiili on tiivistetty, visualisoitu näkemys tietyn asiakasryhmän motiiveista, tarpeista, käyttäytymisestä ja hänen palveluun liittyvistä haasteista ja mahdollisuuksista. Asiakasprofilointia kannattaa hyödyntää kohderyhmää edustavan otoksen muodostamiseen käyttäjäryhmästä (ei vain edelläkävijöitä ja innokkaimpia).

Omistaja	SADe Parhaat käytännöt asiakaslähtöisessä palveluiden kehittämisessä	8(19)
yksikkö		10.11.2015



Kuva: Esimerkki asiakasprofiloinnista

4.2.6 Palvelupolun kuvaukset (Customer journey mapping)

Palvelupolku kuvaa monipuolisesti ja visuaalisesti käyttäjän kokemuksen. Suunnitteluvaiheessa palvelupolku voidaan kuvata nykytilanteesta ja esim. konseptin luomisen yhteydessä tavoitetilan kannalta. Palvelupolkua voidaan käyttää mm.

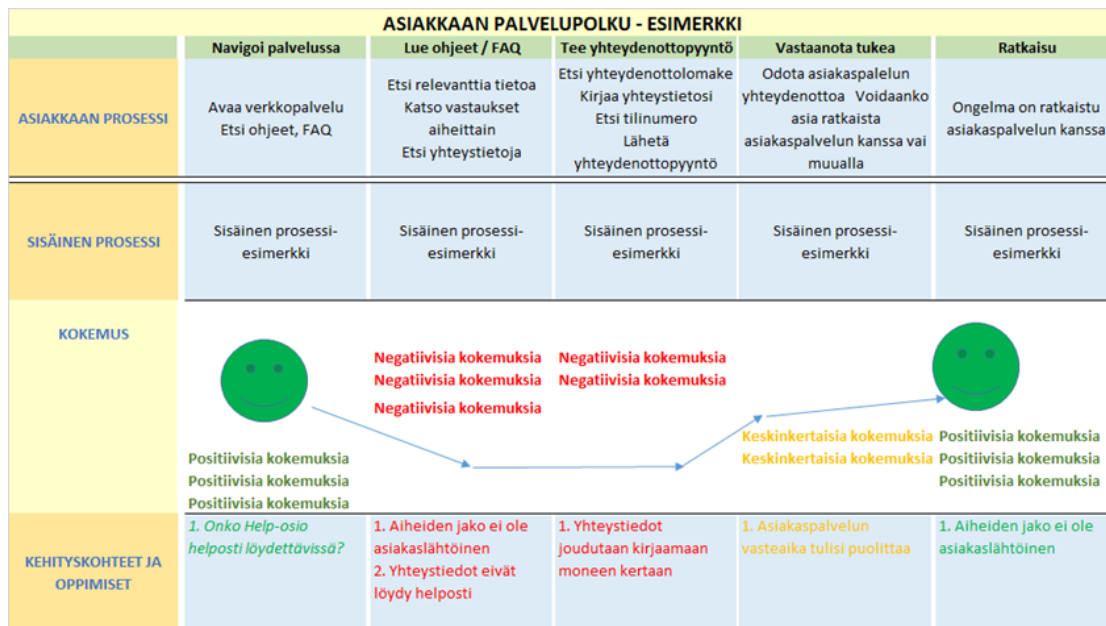
- Uuden sähköisen palvelun ideointiin
- Vanhan palvelun kehittämiseen
- Ongelmien havaitsemiseen ja ratkaisemiseen
- Yhteisen tahtotilan luomiseen

Palvelupolun kuvaus pakottaa osanottajia miettimään palvelun käyttöä käyttäjän näkökulmasta.

Palvelupolun kuvauksessa kuvataan asiakkaan näkökulmasta palvelun saamisen eri vaiheet. Palveluun voidaan sisällyttää myös palvelun käytön esivaiheita tai jälkivaiheita.

Omistaja	SADe Parhaat käytännöt asiakaslähtöisessä palveluiden kehittämisessä	9(19)
yksikkö		10.11.2015

Esimerkki palvelupolusta:



Kuva: Esimerkki asiakkaan palvelupolusta

4.2.7 Prototypointi

Prototyypit ovat nopeasti ja kustannustehokkaasti tehtyjä karkean tason malleja (palvelunäytteet, hahmomallit, käyttöliittymät) suunnitellusta palvelukonseptista. Prototyyppien avulla testataan ja varmistetaan, että kehitetty konsepti vastaa asiakastarpeisiin, on käyttäjilleen ymmärrettävä ja arvoa tuottava. Kohderyhmän asiakkailta saadun palautteen avulla ratkaisua voidaan jatkojalostaa ja parantaa ennen palvelun lopullista ratkaisua ja lanseerausta. Prototypointi on myös tapa minimoida kehityshankkeen epäonnistumisen riskiä.

Paperiprototyypit ovat paperille toteutettuja kuvauksia ja kirjoituksia, joiden avulla testataan edullisesti ja nopeasti uusia ideoita. Esimerkiksi palvelukonseptin mukainen kuvitteellinen markkinointimateriaali testaa palvelun ymmärrettävyyttä asiakkaan näkökulmasta.

4.2.8 Conjoint-analyysi

Conjoint-analyysiä voidaan hyödyntää sähköisen palvelun suunnittelun konseptointi- ja prototypointivaiheissa. Se tarjoaa kvantitatiivisen keinon saada selville asiakkaan kiinnostusten kohteet. Palvelusta luodaan eri variaatioita, joita asiakas arvioi ja pisteyttää. Näin saadaan tietoa siitä, millaisen vastaanoton mikäkin variantti saa.

4.2.9 Käyttäjätarinat

Käyttäjätarinat tuovat sähköisen palvelun suunnitteluun konkreettisen kuvan. Käyttäjätarina kuvaa käytännön tarinan palvelun käytöstä yhden käyttäjän näkökulmasta, tarina kannattaa tehdä tärkeimmistä käyttötapauksista ja -tilanteista.

Omistaja	SADe Parhaat käytännöt asiakaslähtöisessä palveluiden kehittämisessä	10(19)
yksikkö		10.11.2015

4.2.10 Crowdsourcing

Crowdsourcing eli joukkoistaminen on rajaamattoman joukon osallistumista rajattuun tehtävään verkossa. Se sopii hyvin esimerkiksi suunnitteluun, kommentointiin ja keskusteluun. Joukkoistamisen työkalut mahdollistavat iteratiivisen kehitysprosessin, josta seuloutuu parhaat ratkaisut. Joukkoistamisen hyödyntäminen edellyttää moderointia sekä selkeitä tehtäväksiäntoja.



Joukkoistamisen toteuttamiseen on olemassa useita ilmaisia ja maksullisia sähköisiä työkaluja

- Joukkoistaminen on rajaamattoman joukon osallistumista rajattuun tehtävään verkossa. Se sopii hyvin esimerkiksi suunnitteluun, kommentointiin ja keskusteluun.
- Yksinkertaisimmillaan joukkoistaminen on esimerkiksi Facebook-ryhmässä tai -keskustelussa yhdessä tapahtuvaa ongelman ratkaisua, jossa osallistujat pääsevät ongelman esittäjän kommenttien lisäksi kommentoimaan myös toisten keskusteluun osallistujien kommentteja.
- Joukkoistamisen hyötyjä
 - Auttaa havaitsemaan virheitä, ongelmia tai puutteita
 - Tuottaa uusia ideoita, ratkaisuja ja näkökulmia
 - Nopea käyttöönotto verrattuna kehittämiseen alusta asti itse
 - Jalostaa ehdotuksia toimivimmiksi
 - Keskusteluun saadaan uusia asiantuntijoita ja käytännön kokemuksia
 - Sitouttaa ihmisiä lopputulokseen
 - Nopea tulosten saaminen ja edelleen jalostaminen
 - Vahvistaa ihmisten uskoa yhdessä tekemiseen.

Kuva: Crowdsourcing (joukkoistaminen) ja sen edut

5 Parhaat osallistamisen käytännöt käyttöönottovaiheessa

Käyttöönottovaiheessa konkreettista tietoa palvelun käytettävyydestä saadaan havainnoimalla palvelun käyttötilanteita. Tämä edellyttää tarkkaa havaintojen kirjaamista palvelun käyttötilanteissa sekä olosuhteita, jotka ovat mahdollisimman lähelle aitoa käyttötilannetta. Jotta ratkaisut olisivat jatkossa entistä asiakaslähtöisemmin toteutettuja kannattaa asiakaslähtöistä tapaa edellyttää myös tarjouspyynnöissä ja toimittajien valinnassa. Kehittämisyhteisöjen ja asiakaspalautteiden hyödyntäminen olisi hyvä myös vaatimukseksi toimittajalle. Tarjouspyynnöissä ja toimittajasopimuksissa kannattaa edellyttää käyttöliittymätestauksiin asiakaslähtöisiä toimintatapoja.

5.1 Asiakkaan osallistamisen periaatteita käyttöönottovaiheessa

Palvelun käyttöönotossa kannattaa selvittää mm. seuraavat asiakasta koskevat asiat:

- Palveleeko sähköinen ratkaisu käyttäjää eri tilanteissa ja käyttöpaikoissa?

Omistaja	SADe Parhaat käytännöt asiakaslähtöisessä palveluiden kehittämisessä	11(19)
yksikkö		10.11.2015

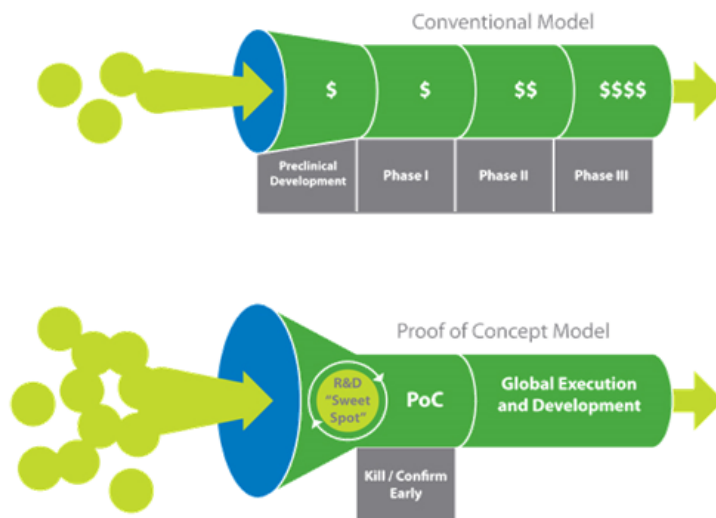
- Onko ratkaisun käyttö helppoa?
- Mitä käyttäjä tarvitsee palvelun ottamiseksi käyttöön, onko se nopeaa ja helppoa?

Mikäli palvelun toimivuuteen liittyy tukipalveluita (esim. tunnistautumiskeskus), kannattaa myös näiden palveluiden toiminta varmistaa.

5.2 Menetelmiä asiakkaan osallistamiseen käyttöönottovaiheessa

5.2.1 Proof-of-concept (POC)

Proof-of-concept tähtää usein eri teknologioiden kokeiluun ja arviointiin. Tämän lisäksi POC:ssa voidaan testata palvelukonseptin toimivuutta kokonaisuutena. POC voidaan toteuttaa todellisessa tai laboratorioympäristössä.



Proof-of-concept, mallissa teknologiavaihtoehtoja ja konseptia testataan jo kehitystyön alkuvaiheessa. Näin mahdollistetaan ketterä kehitystyö ja muutosten tekeminen ennen lopullisia toteutusvalintoja.

Lähde: <http://www.alcon.com/innovation/eye-care-products-pipeline.aspx>

Kuva: Proof-of-concept

5.2.2 Havainnointi

Havainnointi käytettävyysslaboratoriossa antaa usein tarkimmat tulokset. Laboratoriossa voidaan mitata käyttäjän toiminta, reaktiot ja havainnot tarkasti.

5.2.3 Pilotointi

Pilotoinnissa on tärkeää valita edustava otos koko käyttäjäryhmästä pilotoinnin toteuttajiksi. Käyttäjäryhmän valinnassa kannattaa huomioida eri käyttäjäryhmät/käyttäjä- ja asiakasprofiilit.

Pilotoinnin vaiheistusta:

Suunnittelu

- Merkitys, tavoite ja pilotoinnin laajuus
- Pilotoinnin hyödyt eri asiakas- ja sidosryhmille
- Pilotoinnin raja- ja kesto
- Pilotin hallinta ja pilotin yhteenvedon muodostus

Omistaja	SADe Parhaat käytännöt asiakaslähtöisessä palveluiden kehittämisessä	12(19)
yksikkö		10.11.2015

- Riskien minimointi

Pilotin toteutus

- Oikeanlainen, loppukäyttäjiä heijastava käyttäjäryhmä

Pilotin arviointi

Opitut asiat

Yhteenveto ja palvelun kehityskohteiden kuvaus ja priorisointi

Tyypilliset sudenkuopat pilotoinnissa:

- Palvelun pilottiversion toiminnallisuudet ovat liian kaukana tuotantoversiosta
- Pilottiryhmän jäsenet eivät vastaa tulevaa käyttäjäryhmää
- Pilottisovelluksen testidata ei ole relevanttia
- Pilotin tuloksia ei dokumentoida riittävällä tasolla

Pilotointi kannattaa tehdä oikeassa käyttötilanteessa, oikealla tiedolla ja se toimii myös keinona sitouttaa avainkäyttäjät palvelun käyttöön ja kehittämiseen.

5.2.4 Sosiaalisen median hyödyntäminen ja verkkomainonta

Sosiaalinen media koostuu sovelluksista (mm. Facebook. Twitter), jotka edistävät ihmisten verkostoitumista ja liittävät asiakkaat ja käyttäjät osaksi yritysten arvoverkostoja.

Asiakkailla on yhä suuremmassa määrin mahdollisuus vaikuttaa sähköisten palveluiden kehittämiseen ja he ovat yhä aktiivisempia osallistumaan asioihin ja projekteihin, jotka he kokevat tärkeiksi.

Sosiaalisen median (SoMe) hyödyntäminen mahdollistaa laajan osallistamisen. Olennaista on luoda hyvin toimiva ja aktiivinen verkkoyhteisö, joka tukee sähköisen palvelun kehittämistä. SoMe edellyttää soveltuvaa osaamista ja riittävää resursointia.

Verkkomainonta tavoittaa perinteisiä kanavia tehokkaammin sähköisten palveluiden käyttäjät. Google-mainonta toimii usein hyvin palvelun viestinnässä ja sitä voidaan hyödyntää mm. sähköisen palvelun jatkekehittämisessä käyttöönoton jälkeen.

5.2.5 Asiakasraati (kaikki vaiheet)

Asiakasraati/asiakaspaneeli mahdollistaa palvelun testauksen ja kehityspalautteen saamisen keskitetysti. Huomioi eri asiakasryhmät ja/tai asiakasprofiilit asiakasraatiin osallistuvien valinnassa.

5.2.6 Luotaimen käyttö

Luotain on päiväkirjatyypinen työkalu, jonka avulla käyttäjä kirjaa havaintonsa palvelun käytön yhteydessä esimerkiksi kameran, ääninauhurin tai päiväkirjan avulla. Luotaimen etu on vähäisen resursoinnin tarve ja se, että palvelun käytöstä saadaan luotettavia palautteita, koska ne kirjataan välittömästi palvelun käytön yhteydessä. Luotaimet tuovat ymmärryksen käyttäjien arjesta, toimintamalleista ja arvostuksista.

Omistaja	SADe Parhaat käytännöt asiakaslähtöisessä palveluiden kehittämisessä	13(19)
yksikkö		10.11.2015

Esimerkki Luotaimen käytöstä ja siihen liittyvistä eri työkaluista:



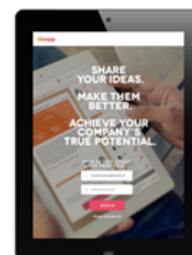
Arjen havainnointi
yhden päivän ajalta



Kuvaustehtävä



Tehtäväkirjat



► Digitaalisuus: On-line dokumentointi ja havainnoinnin kirjaukset – tehtävät.

Kuva: Luotaimen käyttö

6 Parhaat osallistamisen käytännöt jatkuvassa kehittämisessä

Palvelun ylläpidossa kannattaa selvittää mm. seuraavat asiakasta koskevat asiat:

- Palveleeko sähköinen ratkaisu käyttäjää eri tilanteissa ja käyttöpaikoissa?
- Onko ratkaisun käyttö helppoa?
- Mitä käyttäjä tarvitsee palvelun ottamiseksi käyttöön, onko käyttöönotto nopeaa ja helppoa?

6.1 Asiakkaan osallistamisen periaatteita jatkuvassa kehittämisessä

Sähköisen palvelun kehittäminen palvelun käyttöönoton jälkeen edellyttää suoran ja ajoittain kerätyn palautteen hyödyntämistä.

Suora palaute palvelusta on nopea ja luotettava tapa saada tietoa asiakkaiden/käyttäjien palautteiden jatkokehityskohteista.

Palautetta voidaan kerätä monella tavalla:

- Käyttäjädatasta ja web-analytiikasta yleensä
- Tukipyyntöistä ja muista palautekanavista saadaan välitöntä palautetta palvelun toimivuudesta
- Help Deskiin kertyvää tietoa voidaan hyödyntää yleisimpien ja kriittisten kehityskohteiden tunnistamisessa
- Yhteisötyökalut toimivat hyvin käyttäjien yhteensaattamisessa, mm. Yammer-työkalu on toiminut hyvin SADe-hankkeissa kehittämisryhmien tukena.

Toimiakseen jatkuva kehittäminen edellyttää organisointia ja systemaattista kehittämistä. Organisointi:

- Selkeät vetovastuussa olevat tahot (Palvelun kehittäjä ja omistaja)
- Kehitystyöryhmissä on hyvä olla todellisia palvelun hyödyntäjiä
- Substanssiteemoittain jaetut ryhmät mahdollistavat riittävän konkretian

Omistaja	SADe Parhaat käytännöt asiakaslähtöisessä palveluiden kehittämisessä	14(19)
yksikkö		10.11.2015

Kehittäminen:

- Asiakkaan oman prosessin kehittäminen synkronissa palvelun kehittämisen kanssa
- Asiakkaan omatoimista kehitysideoiden luomista kannattaa kannustaa – esim. asiakas kokoa ja vetää itse omia kehitysryhmiä, joiden tulokset käsitellään yhteistyössä.

Suoran palautteet rinnalla on hyvä kerätä palautetta myös säännöllisin mittauksin. Säännöllinen asiakaspalautteen kerääminen, analysointi ja hyödyntäminen edellyttää määriteltyjä seurantapisteitä sekä tulosten systemaattista vientiä kehitystyöhön palautteen perusteella.

6.2 Menetelmiä asiakkaan osallistamiseen käyttöönottovaiheessa

6.2.1 Suora palaute

- Help desk, tukipyynnöt, muut
- Kommentoinnit verkossa, työpajoissa, koko ajan
- Palaute suoraan palvelusta, "anna palaute"-painike

6.2.2 Käyttäjätyytyväisyystutkimukset

- Käyttöfrekvenssi, käyttäjätyytyväisyys

6.2.3 Kehittämisyhmät

- Kehittämisyhmät käyttäjistä tai julkisissa palveluissa esim. viranomaiskäyttäjistä ja muista sidosryhmistä.

6.2.4 Sosiaalisen median hyödyntäminen

- Kehittäjäyhteisö; avoin ryhmä (facebook)
- Työkaluja: mm. Yammer, verkkodokumentit, työryhmätilat

6.2.5 Asiakasverkostojen palaute

- Verkostotapaamiset, käyttäjäpäivät

7 Palvelumuotoilun työkalupakki hankkeiden käyttöön

Suurin osa tämän yhteenvedon menetelmistä liittyy suoraan tai epäsuorasti palvelumuotoiluun. Palvelumuotoiluun on saatavissa myös hyvä työkalupakki osoitteesta www.sdt.fi. Työkalupakki on kehitetty Jyväskylän ammattikorkeakoulun 2010-2012 toteuttamassa SDT – Palvelumuotoilun työkalupakki -hankkeessa. Materiaali on Creative Common lisenssin alaista (<http://creativecommons.org/licenses/>) ja sitä voi käyttää ja muokata kunhan muistaa mainita lähteen.

Omistaja	SADe Parhaat käytännöt asiakaslähtöisessä palveluiden kehittämisessä	15(19)
yksikkö		10.11.2015



Kuva: SdT-työkalupakissa (www.sdt.fi) on kattava joukko palvelumuotoilun työkaluja

8 Yhteenveto

SADe-ohjelman palveluiden kehittämisessä on käytetty monia asiakasta osallistavia menetelmiä – tällä voidaan varmistaa palveluiden osuvuus loppukäyttäjien ja mm. kuntien tarpeisiin.

Asiakaslähtöisessä kehittämisessä asiakas on keskiössä koko kehittämisen ajan. Julkisissa palveluissa kannattaa ottaa huomioon myös viranomaistoiminnan vaatimukset, palvelun vaikuttavuus ratkaisee

Asiakas/käyttäjä julkisissa sähköisissä palveluissa voi olla kansalainen, virkailija tai kunta, lisäksi palveluihin liittyy monia sidosryhmiä, jotka on hyvä ottaa huomioon

Palvelun kehittäminen jatkuu myös käyttöönoton jälkeen, ja SADe-ohjelman päättyessä 2015 lopussa asiakkaan osallistamista kannattaa jatkaa. Kehittämiseen on tarjolla myös maksuttomia työkaluja, hyvä palvelumuotoilun työkalupaketti löytyy osoitteesta <http://sdt.fi>.

Omistaja	SADe Parhaat käytännöt asiakaslähtöisessä palveluiden kehittämisessä	16(19)
yksikkö		10.11.2015

Liite: SADe-hankkeissa hyödynnetyt asiakaslähtöiset menetelmät

Seuraavissa taulukoissa on kuvattu esimerkkien avulla SADe-hankkeissa hyödynnettyjä asiakaslähtöisiä menetelmiä:

MENETELMÄ	HANKE*	ESIMERKKEJÄ HYÖDYNTÄMISESTÄ
Sähköiset kyselyt	Kansalaisneuvonta Etäpalvelut Yrityksen palvelut Sosiaali- ja terveysalan palvelut (SoTe) Osallistumisympäristö	<u>Kansalaisneuvonta</u> : Omnibus-kysely esiselvitysvaiheessa, kyselyn painopiste miten palvelua käytettäisiin. <u>Etäpalvelut</u> : Käyttäjäpalautekyselyt. <u>Yrityksen palvelut</u> : Yrityksen perustajan ja työnantajan sähköiset kyselyt (täydentämään syvähaastatteluja). <u>SoTe</u> : Hyvis/Sade-projektissa kehittämisen lähtökohtana asiakkaille ja kansalaisille tehty kyselyt sähköisten palveluiden tarpeesta.
Syvähaastattelut	Kansalaisneuvonta Yrityksen palvelut Etäpalvelut Rakennettu ympäristö ja asuminen Oppijan verkkopalvelut	<u>Kansalaisneuvonta</u> : Erityisryhmien edustajien syvähaastattelut ja kartoitus erityisryhmien osalta (esteettömyys ja muut asiakasnäkökulmat). <u>Yrityksen palvelut</u> : Yrityksen perustajien ja työnantajien syvähaastattelut tärkeimpien palveluiden tunnistamiseksi ja priorisoinniksi.
Prototypointi	Yrityksen palvelut Oppijan verkkopalvelut Rakennettu ympäristö ja asuminen Sosiaali- ja terveysalan palvelut (SoTe) Osallistumisympäristö	<u>Yrityksen palvelut</u> : OmaYrityssuomi-palvelun betaversiotestaukset käyttäjäryhmillä. <u>Oppijan verkkopalvelut</u> : Rautalankaversioiden kuvaus ja testaus käyttäjäryhmillä. <u>Rakennettu ympäristö ja asuminen</u> : Palveluiden käyttöliittymädemot toimittajan valinnan jälkeen. <u>SoTe</u> : Mm. Omahoitopolut-prototyyppi.
MENETELMÄ	HANKE*	ESIMERKKEJÄ HYÖDYNTÄMISESTÄ
Kehittämistyöpajat	Kaikki hankkeet	<u>Rakennettu ympäristö ja asuminen</u> : Työpajoja ja työryhmiä mm. vaatimusmäärittelyvaiheissa – Mukana mm. kunnat, ELY-keskukset, asukasyhdistykset. <u>SoTe</u> : kts. seuraava menetelmä. <u>Oppijan verkkopalvelu</u> : Virkailijakäyttäjien asiakastarpeiden kuvaus työpajoissa. <u>Osallistumisympäristö</u> : Käytetty useammassa palvelussa suunnitteluvaiheessa. Osallistettu myös sidosryhmiä.
Konseptointi	Kaikki hankkeet	<u>Oppijan verkkopalvelu</u> : Kansalaisnäkyvien konsepti syvähaastattelumenetelmällä (prototyypit ja niiden validointi). <u>SoTe</u> : konseptointi- ja määrittelytyöpajat (mm. Omahoitopolut-projekti). <u>Rakennettu ympäristö ja asuminen</u> : Konseptointi työpajojen yhteydessä. Konseptoinnissa hyödynnettiin myös benchmarkingia Pohjoismaista.
Palvelupolun kuvaukset	Yrityksen palvelut Osallistumisympäristö	<u>Yrityksen palvelut</u> : Yrityksen perustajan ja Työnantajan kokonaisuuksille kuvattiin nykytilan ja tavoitetilan palvelupolut. <u>Osallistumisympäristö</u> : Palvelupolkuja kuvattu osana konseptointivaihetta.
Asiakasprofilointi	Osallistumisympäristö	<u>Osallistumisympäristö</u> : Käytetty Otakantaa.fi-verkkopalvelun suunnitteluvaiheessa.

Omistaja	SADe Parhaat käytännöt asiakaslähtöisessä palveluiden kehittämisessä	17(19)
yksikkö		10.11.2015

MENETELMÄ	HANKE*	ESIMERKKEJÄ HYÖDYNTÄMISESTÄ
Käyttäjätarinat	Yrityksen palvelut Osallistumisympäristö	<u>Yrityksen palvelut</u> : Käyttäjätarinat kuvattiin palveluiden käyttötapausten konkretisoimiseksi. <u>Osallistumisympäristö</u> : Käytetty useassa palvelussa osana vaatimusmäärittely-, suunnittelu- ja hankintavaihetta.
Proof-of-concept	Etäpalvelut Rakennettu ympäristö ja asuminen Osallistumisympäristö	<u>Etäpalvelut (kotikäyttö)</u> : 4 Proof-of-concept kokeilua, joissa testattiin konseptia ja useita ratkaisuja eri tyyppisissä palveluissa. <u>Rakennettu ympäristö ja asuminen</u> : Proof-of-concept kokeilut toteutettiin kaikissa palveluissa (toimittajan valintavaiheessa). <u>Osallistumisympäristö</u> : Käytetty Otakantaa.fi-palvelun uudistustyössä.
Mystery Shopping	Etäpalvelut	<u>Etäpalvelut (kotikäyttö)</u> : Käytettävyyssasiantuntijat testasivat etäpalvelua osana käytettävyyssanalyysiä mystery shopping-menetelmällä.
Asiakasraati	Yrityksen palvelut	<u>Yrityksen palvelut</u> : Yritysassiakasraati toimi kehityksen aikana, ja testasi mm. OmaYritysSuomi-verkkopalvelun beta-versiota. <u>Osallistumisympäristö</u> : Kansalaisraatia hyödynnetty hanketasolla käyttöönottovaiheessa

MENETELMÄ	HANKE*	ESIMERKKEJÄ HYÖDYNTÄMISESTÄ
Kehittämisryhmät	Kaikki hankkeet	<u>Yrityksen palvelut</u> : OmaYrityssuomi-verkkopalvelun työjaokset teemoittain: Mm. yritysneuvojan koulutuspaketit, liiketoiminta-suunnitelmatyökalu – työjaokset. <u>Rakennettu ympäristö ja asuminen</u> : Maakuntatyöpajat palveluiden kehittämisessä
Asiakaspalaute- ja - tyytyväisyys- tutkimukset	Kaikki hankkeet	<u>Oppijan verkkopalvelu</u> : Sähköiset palautekyselyt <u>Kansalaisneuvonta</u> : Asiakaspalautekyselyt 2014 ja 2015. <u>Osallistumisympäristö</u> : Esim. Kansalaisaloite.fi palvelusta on tehty käyttäjäkysely, joka uusitaan v. 2015.
Asiakasverkostojen palaute	Osallistumisympäristö	<u>Osallistumisympäristö</u> : Verkostopalautetta kerätään Nuortenideat.fi verkkopalvelusta.

Omistaja	SADe Parhaat käytännöt asiakaslähtöisessä palveluiden kehittämisessä	18(19)
yksikkö		10.11.2015

MENETELMÄ	HANKE*	ESIMERKKEJÄ HYÖDYNTÄMISESTÄ
Pilotointi	Kaikki hankkeet	<u>Rakennettu ympäristö ja asuminen:</u> Lupapiste.fi-palvelussa 20 kuntapilottia (rakennusvalvonnan pilotointia). <u>Etäpalvelut:</u> Etäpalvelustepilotissa pilotoitiin palveluita asiakkailta, jotka ottivat yhteyksiä etäpalvelupisteistä. <u>Yrityksen palvelut:</u> Mm. OmaYrityssuomi- pilotointi. <u>Oppijan verkkopalvelu:</u> Kehitys ketterällä kehitysmenetelmällä, jolla julkaistiin ensimmäinen suppea versio, jota pilotoitiin.
Havainnointi/ käytettävyys- laboratorio	Rakennettu ympäristö ja asuminen Etäpalvelut Yrityksen palvelut Sosiaali- ja terveysalan palvelut (SoTe) Oppijan verkkopalvelut Osallistumisympäristö	<u>Rakennettu ympäristö ja asuminen:</u> Käytettävyyslaboratoriokokeilut (2-6 kpl per palvelu), joissa mallinnettiin palvelua, sekä osallistettiin kuntalaisia, aktiivisia kansalaisia ja viranomaisia mukaan. <u>Etäpalvelut:</u> (kotikäyttö): Kotikäytön barometri: Verkkofoorumi (rekrytoitiin henkilöt jotka osallistuivat verkkokeskusteluun, fasilitoija mukana), lisäksi kysely. <u>Yrityksen palvelut:</u> Useita käytettävyystutkimuksia, mm. OmaYritysSuomi- ja Asiantuntijahaku.fi- verkkopalveluille Käytettävyyskyselyitä myös käyttöönoton jälkeen. <u>SoTe:</u> Käytettävyystestejä ja -kyselyitä mm. asiakaspalaute- ja Hyvis/SADe- ja Mielenterveystalo-projekteissa. Käytettävyys-testit asiantuntijan tuella asiakkaiden osallistuessa testiin. <u>Osallistumisympäristö:</u> Käytetty Otakantaa.fi verkkopalvelussa.
MENETELMÄ	HANKE*	ESIMERKKEJÄ HYÖDYNTÄMISESTÄ
Sosiaalisen median hyödyntäminen ja verkkomainonta	Kaikki hankkeet	<u>Yrityksen palvelut:</u> Kehittäjäyhteisö – Facebook ryhmä keskusteli ja antoi palautetta, ryhmälle annettiin tehtäviä ja kerättiin palautetta. <u>Kansalaisneuvonta:</u> Sosiaalinen media markkinointiviestintäkanavana (tiedotus, kommentointi, suora palaute, kommentteja kansalaisneuvonnan toimintaan). <u>Rakennettu ympäristö ja asuminen:</u> Yammerin hyödyntäminen. Harava-, Liiteri-, Lupapiste-palveluissa, lisäksi Facebook, Twitter – viestintää. <u>Osallistumisympäristö:</u> Hankkeella yhteiset kanavat tiedotusta varten (Facebook, Twitter, Youtube, blogi). Facebookissa avoin kehittäjäryhmä.
Suora palaute (help desk, tukipyynnöt, muut)	Etäpalvelut Kansalaisneuvonta Yrityksen palvelut Sosiaali- ja terveysalan palvelut (SoTe) Oppijan verkkopalvelu Osallistumisympäristö	<u>Kansalaisneuvonta:</u> Suoran palautteen kerääminen palvelusta. <u>Yrityksen palvelut:</u> Mm. asiakaspalvelun työtilasta kerätty palautetta alueilta. <u>SoTe:</u> Mm. Mielenterveystalo-projektissa kerätään jatkuvaa palautetta sisältökohtaisesti (omahoito-ohjelmat) <u>Oppijan verkkopalvelu:</u> Suoran palautteen kerääminen heavy user –tapahtumissa kuten opopäivillä. <u>Osallistumisympäristö:</u> Kullakin palvelulla on help desk ja palauteosoite suoraa palautetta varten.

**Hankkeet, joissa menetelmää on hyödynnetty*

Omistaja	SADe Parhaat käytännöt asiakaslähtöisessä palveluiden kehittämisessä	19(19)
yksikkö		10.11.2015

Mikäli haluat kysyä tarkemmin SADe-hankkeissa hyödynnetyistä asiakaslähtöisistä menetelmistä esimerkiksi omaa hankettasi varten, voit ottaa yhteyttä seuraaviin tahoihin:

HANKE	YHTEYSTIEDOT
Etäpalvelut	www.VM.fi/etapalvelut
Kansalaisneuvonta	www.kansalaisneuvonta.fi
Yrityksen palvelut	www.yrityssuomi.fi
Osallistumisympäristö	www.demokratia.fi
Sosiaali- ja terveysalan palvelut	Sosiaali- ja terveysalan palvelukokonaisuus
Rakennetun ympäristön ja asumisen palvelut	Rakennetun ympäristön ja asumisen palvelut
Oppijan verkkopalvelut	www.opintopolku.fi