

Palveluiden kehittämisen selvitys

Noste Oy • 2026



Miksi selvitys tehtiin?

Halusimme selvittää, mitä palveluiden kehittämisessä yrityksissä tehdään. Ja myös, mikä on muuttunut 20 vuodessa.

Tavoite ei ollut tuottaa tieteellistä tutkimusta, vaan kartoittaa ja avata yrityspäätäjien ajankohtaisia näkemyksiä ja havaintoja palvelukehityksestä:

- Millaisena palveluiden rooli kasvussa nähdään?
- Kuinka systemaattista ja johdettua palveluiden kehittäminen on?
- Kuinka tuotteistettuja palvelut ovat?
- Mitkä tekijät vaikeuttavat kaupallistamista?
- Kuinka tekoälyä hyödynnetään palvelukehityksessä sekä osana palveluita?

Tuloksia peilataan myös vuoden 2006 selvitykseen, jolloin Noste haastatteli 40 yrityspäätäjää, joista 70% oli TOP100-listalla. Vastaukset edustivat silloin pääosin suuria yrityksiä, joiden liikevaihto oli yli 50 miljoonaa euroa.

Verkkokyselyyn vastasi yhteensä

101

Yrittäjät, omistajat, toimitusjohtajat, liiketoiminta-, kehitys- ja myyntijohtajat muodostavat yli puolet vastaajista.

Asiakaspalveluyritykset

esim. finanssiala, sote- ja hyvinvointi sekä muut työvoimavaltaiset palveluyritykset

17

Asiantuntijapalvelut

esim. konsultointi, koulutus, lakipalvelut, taloushallinto

36

Digitaaliset/järjestelmäpalvelut

esim. ohjelmistot, SaaS, alustapalvelut

21

Projektipalvelut

esim. rakennus, suunnittelu, ICT-projektit

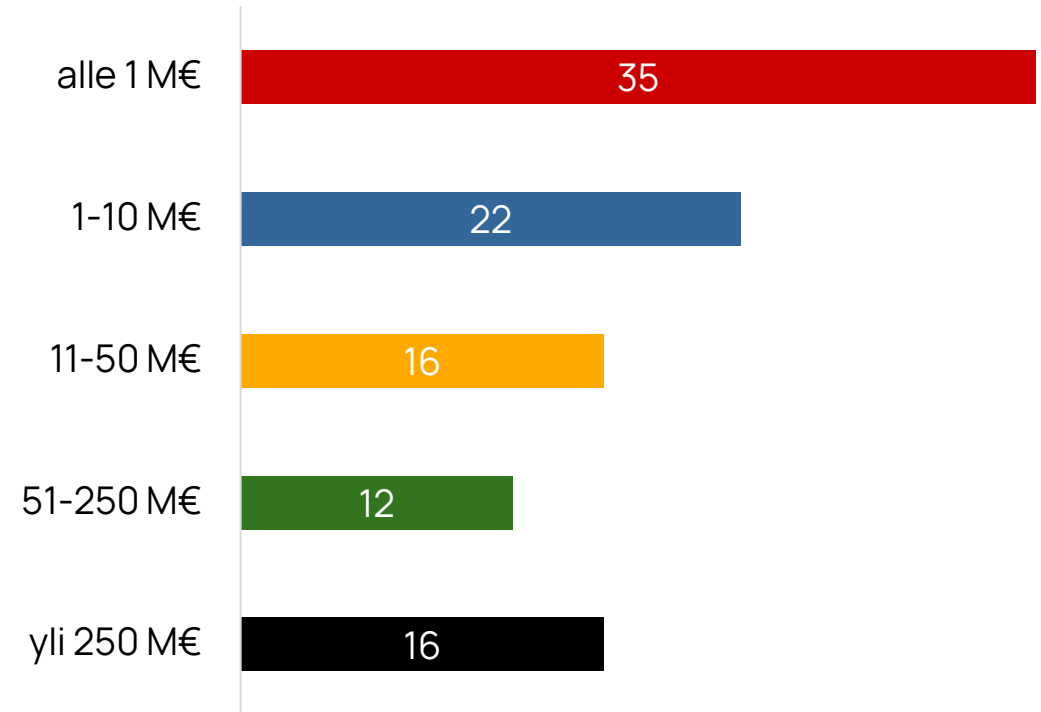
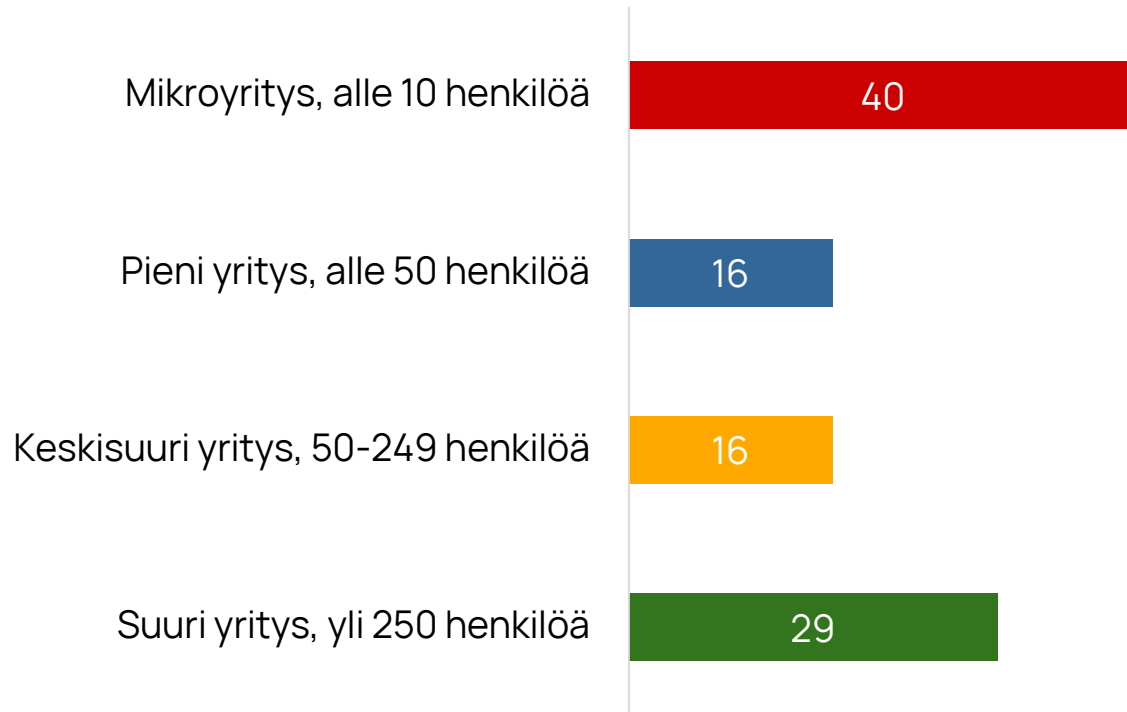
10

Teolliset palvelut

esim. kunnossapito, huolto, logistiikka, alihankinta, maahantuonti, tukkuritoiminta

17

Vastaajia pyydettiin valitsemaan vaihtoehto, mikä kuvaa parhaiten yrityksen palveluita.





Palveluiden merkitys tunnistetaan, mutta kehittämisessä ja kaupallistamisessa on edelleen parantamisen varaa.

Erityisesti palvelukehityksen **johtamisessa, asiakaslähtöisyydessä ja tuotteistuksessa.**

Mikä rooli palveluilla on yrityksen kasvussa?

4% yrityksistä ei ollut määritellyt palveluiden roolia kasvussa.

75%

Lisää asiakaspitoa ja syventää asiakassuhdetta

71%

Jatkuvaa kassavirtaa

71%

Erottumistekijä ja rakentaa kilpailuetua

56%

Lisämyyntiä

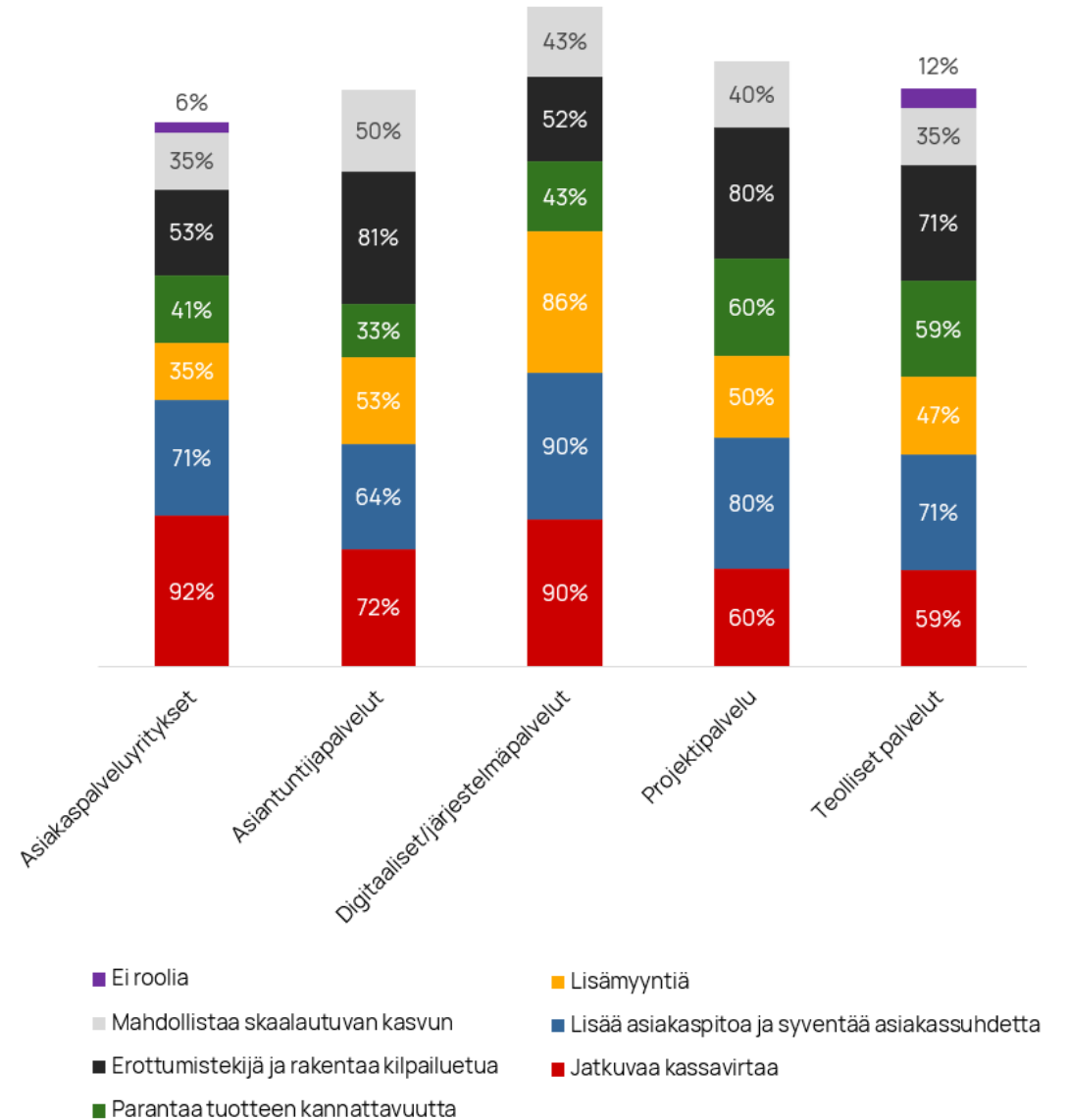
45%

Parantaa tuotteen kannattavuutta

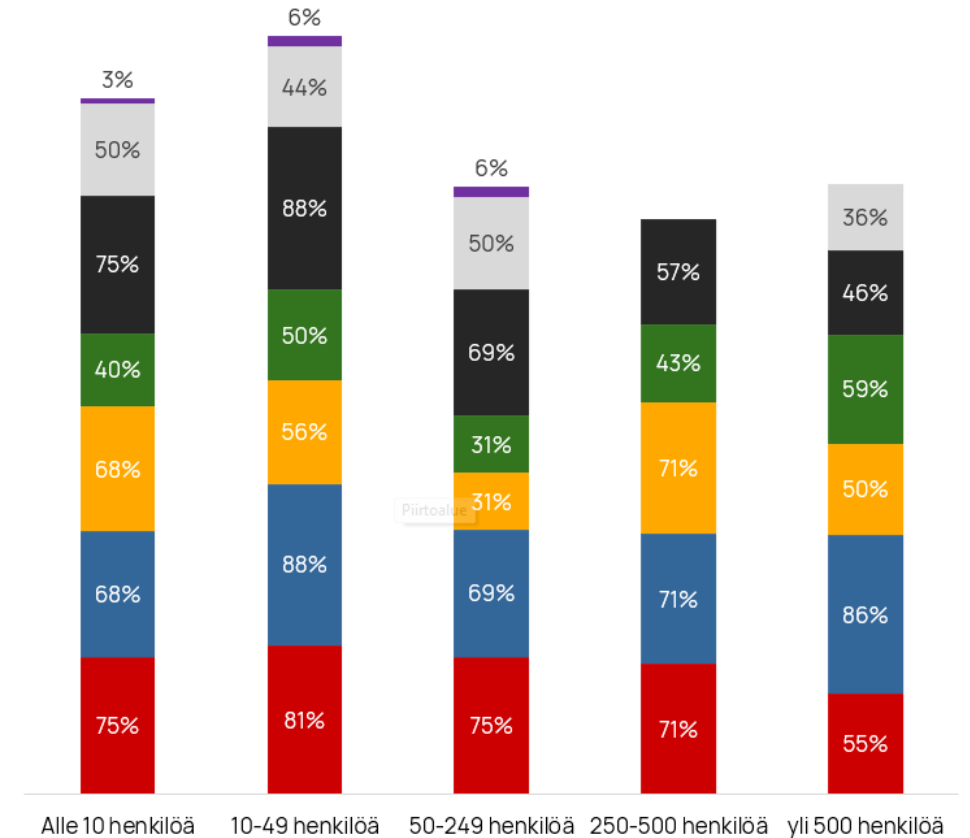
43%

Mahdollistaa skaalautuva kasvu

- Asiakaspalveluyrityksissä tärkeimmässä roolissa ovat jatkuva kassavirta sekä asiakaspito ja asiakassuhteen syventäminen.
- Asiantuntijapalveluita tarjoavat yritykset näkevät tärkeimpänä roolina erottautumisen ja kilpailuedun rakentamisen sekä jatkuvan kassavirran.
- Digitaaliset/järjestelmäpalveluita tarjoavat yritykset näkevät lisämyynnin roolin kasvussa muita palveluita tarjoavia yrityksiä tärkeämpänä. Skaalautuva kasvu ja kannattavuus ovat vastauksissa yllättävänkin toissijaisia.
- Projekti- ja teollisia palveluita tarjoavat yritykset korostavat kannattavuutta muita enemmän, kun taas rooli jatkuvan kassavirran tuojana on pienempi.



- Palveluiden rooli erottumistekijänä ja kilpailuedun rakentamisessa on hieman tärkeämpi pienemmissä yrityksissä.
- Jatkuvan kassavirran merkitys pienenee mentäessä suurempiin yrityksiin. Kannattavuuden taasen kasvaa.





Useimmissa yrityksissä palvelukehitys ei ole johdettua. Eikä onnistumista mitata.

Miten palvelukehitystä tehdään?

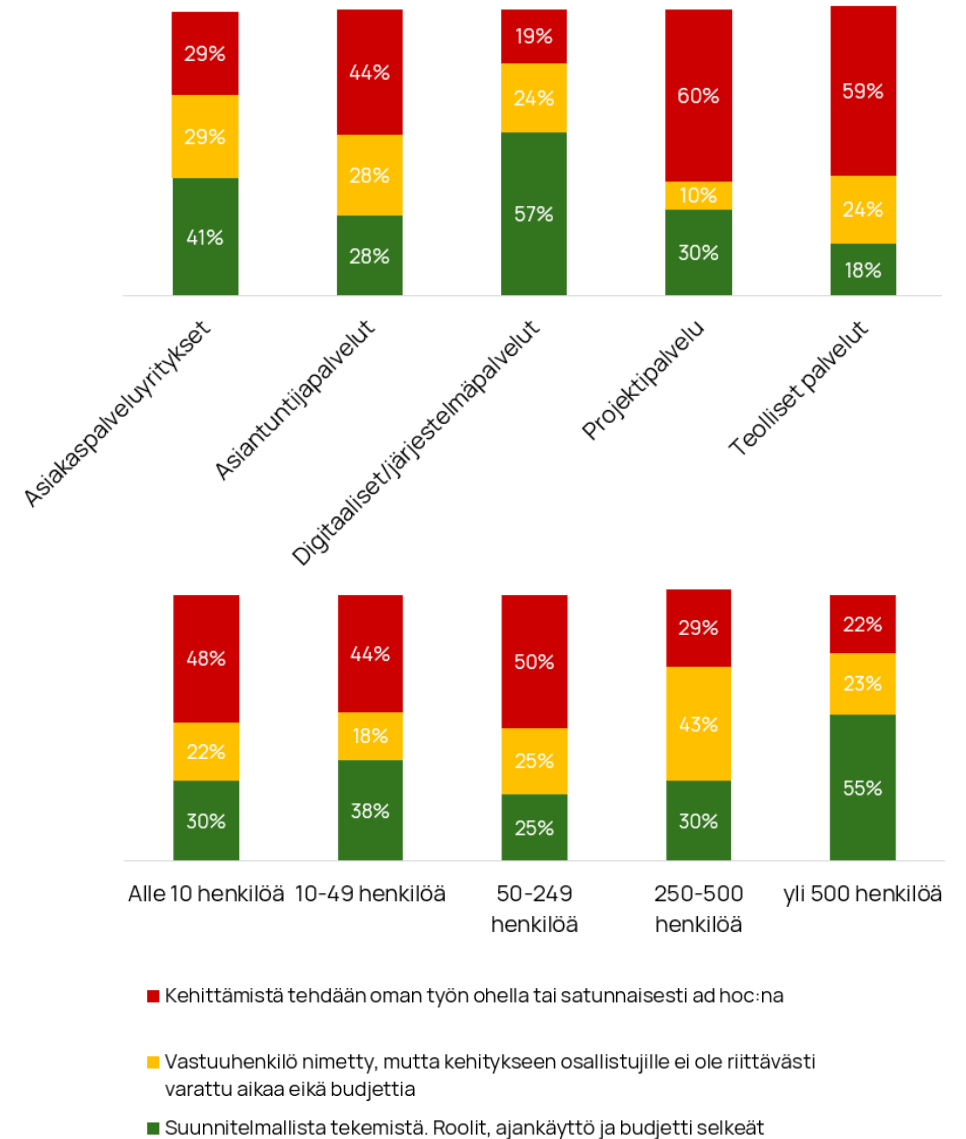
40%

yrityksistä tekee kehittämistä oman työn ohella tai satunnaisesti ad hoc:na

36% yrityksistä tekee palvelukehitystä suunnitelmallisesti; roolit, ajankäyttö ja budjetti ovat selkeät.

24% yrityksistä on vastuuhenkilö nimetty, mutta kehitykseen ei ole riittävästi aikaa eikä resursseja.

- Suunnitelmallinen tekeminen korostuu digitaalisia/järjestelmäpalveluita tarjoavissa yrityksissä sekä yli 500 hengen yrityksissä.
- Vastuuhenkilö on nimetty, mutta ilman riittäviä resursseja korostuu erityisesti 250-500 hengen yrityksissä.
- Oman toimen ohessa ja ad hoc toiminta korostuvat pienemmissä yrityksissä sekä erityisesti projekti- ja teollisia palveluita tarjoavissa yrityksissä.



Miten uusien palveluiden ideointiin ja kokeiluihin suhtaudutaan?

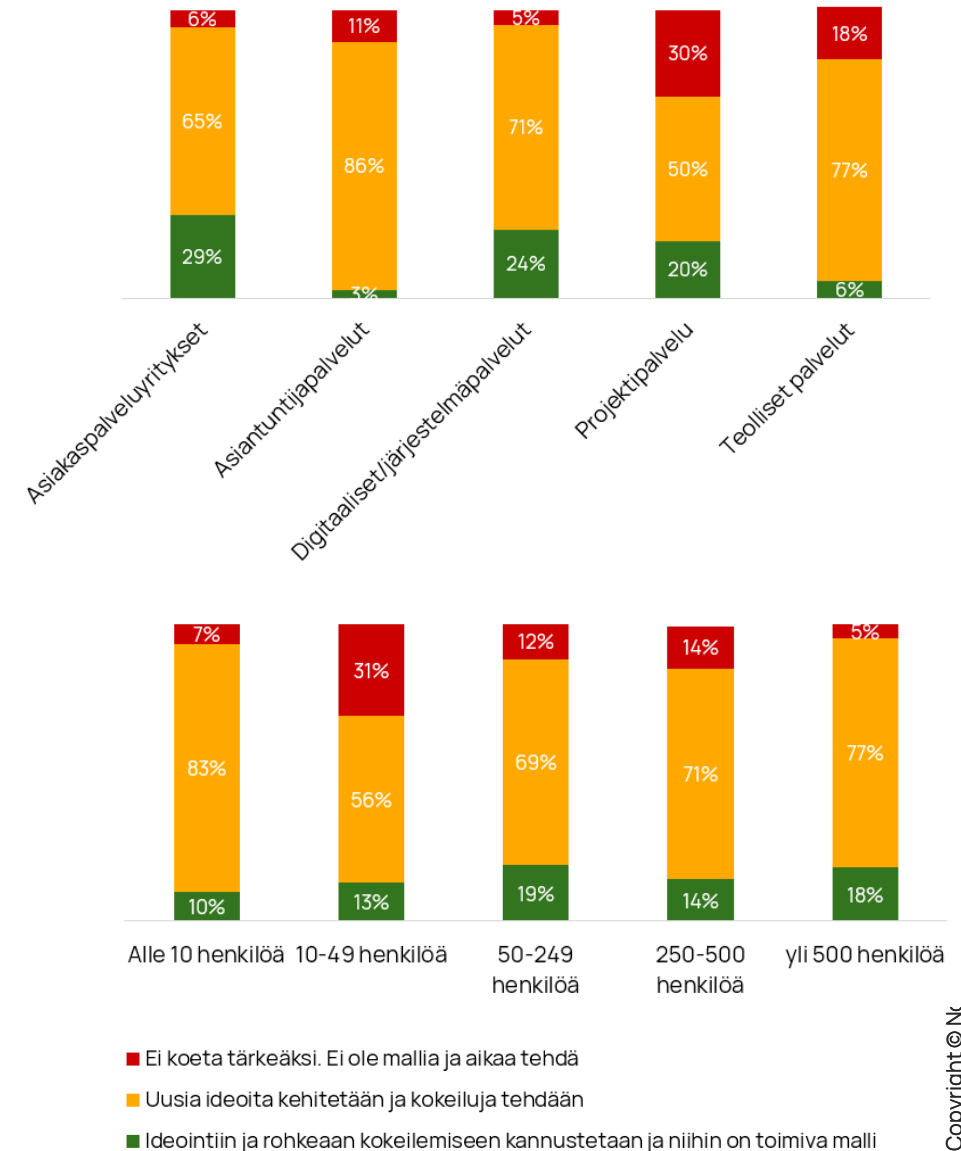
14%

yrityksissä ideointiin ja rohkeaan kokeilemiseen kannustetaan, ja niihin on toimiva malli.

75% yrityksistä uusia ideoita kehitetään ja kokeiluja tehdään.

12% yrityksissä ideointia ja kokeiluja ei koeta tärkeäksi tai niille ei ole mallia ja aikaa.

- Asiakaspalveluyrityksissä, projektipalveluita sekä digitaalisia/järjestelmäpalveluita tarjoavissa yrityksissä sekä suuremmissa yrityksissä ideointiin ja rohkeaan kokeilemiseen kannustetaan ja niihin on toimiva malli hieman muita yrityksiä enemmän.
- Asiantuntijapalveluissa ja 10-49 hengen yrityksissä korostuu selvästi se, ettei ideointia koeta tärkeäksi tai sille ei ole aikaa ja mallia.



Miten palvelukehityksen onnistumista mitataan?

74%

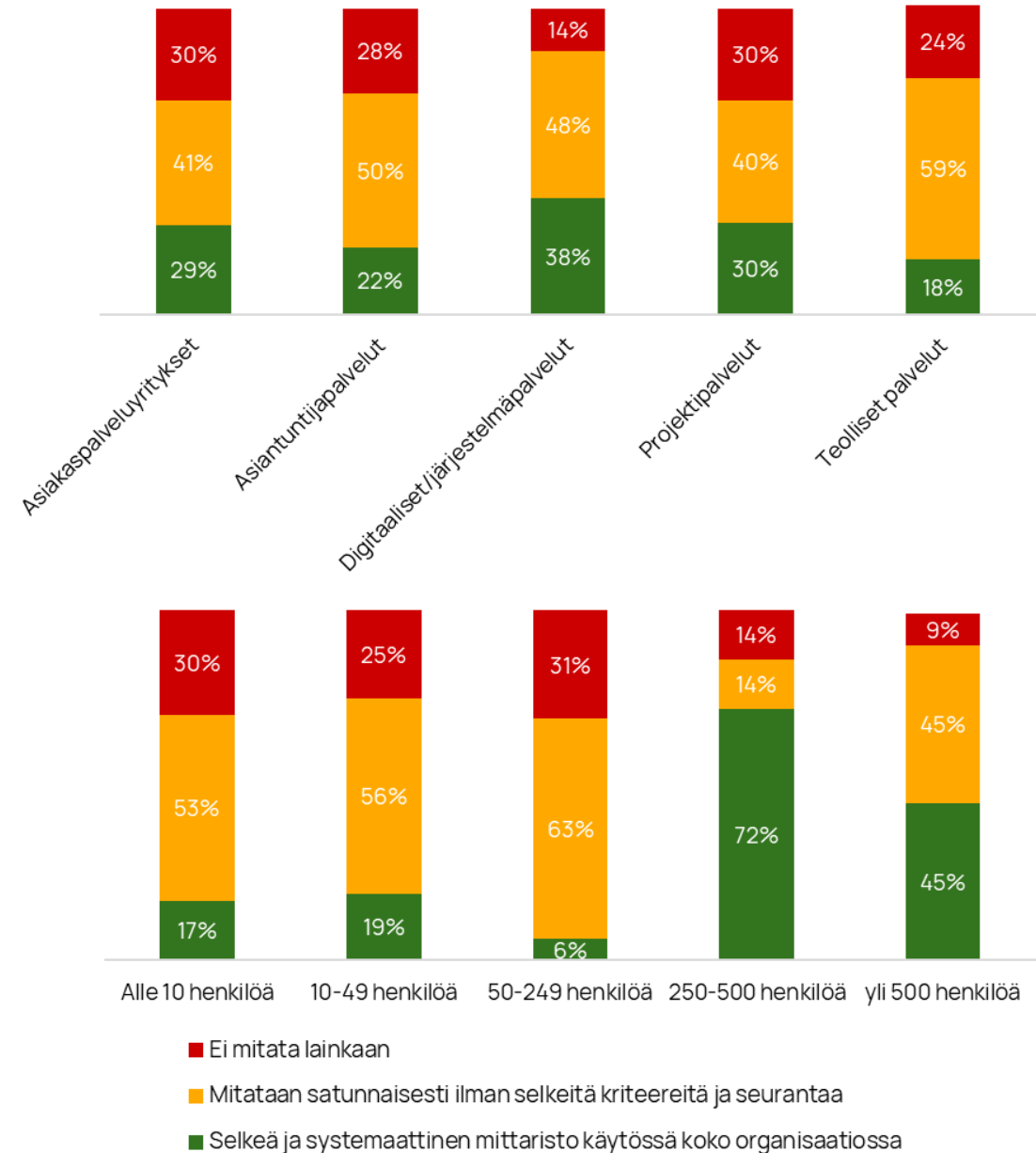
Yrityksistä ei mittaa palvelukehitystä systemaattisesti.

26% yrityksistä on käytössä selkeä ja systemaattinen mittaristo koko organisaatiossa.

50% yrityksistä mittaa satunnaisesti ilman selkeitä kriteereitä ja seurantaa.

24% yrityksistä **ei mittaa lainkaan** palvelukehityksen onnistumista.

- Selkeä ja systemaattinen mittaristo ja mittaaminen korostuu digitaalisia ja järjestelmäpalveluita tarjoavissa yrityksissä, kun taas teollisissa palveluyrityksissä osuus on selvästi matalampi.
- Systemaattinen mittaaminen on selkeästi riippuvainen yrityskoosta. Suurissa yrityksissä selkeä ja systemaattinen mittaristo on lähes puolella jo käytössä.



2006

Palveluiden kehittäminen oli **pääosin oman työn ohessa tehtävää**. Vain noin 10 prosentilla yrityksistä oli erillinen budjetti palveluiden kehittämiseen, ja kehitysvastuu oli usein johtoryhmällä tai liiketoimintayksikön vetäjällä muiden töiden rinnalla. Varsinaisia kehitysorganisaatioita oli vähän, ja kehittäminen oli monin paikoin lyhytjänteistä.

2026

Kehittäminen tapahtuu edelleen usein muun työn ohessa, mutta palvelukehitykselle on aiempaa useammin **nimetty vastuhenkilö**. Tosin hänelle ei ole varattu riittävästi aikaa ja resursseja.

2006

Suurin osa palvelukehityksestä oli **nykyisten palveluiden hiomista**.

2026

Valtaosassa yrityksistä kehitetään sekä **uusia avauksia, että hiotaan olemassa olevia palveluita**. Vain noin viidennes keskittyy hiomaan vain nykyisiä palveluitaan.



Asiakas ei ole keskiössä – osallistaminen ja palaute jäävät usein satunnaiseksi.

Ohjaako asiakaspalaute palvelukehitystä?

72%

yrityksistä ei hyödynnä asiakaspalautetta systemaattisesti.

28% yrityksistä kerää ja hyödyntää suunnitelmallisesti asiakaspalautteen.

58% yrityksistä kyllä kerää asiakaspalautteen systemaattisesti, mutta sitä hyödynnetään vaihtelevasti.

14% yrityksistä **ei kerää eikä hyödynnä** asiakaspalautetta. Eikä se näin ohjaa palvelukehitystä.

Vastaajia pyydettiin valitsemaan parhaiten kuvaava vaihtoehto.

- Systemaattisimmin toimitaan asiakaspalveluyrityksissä, joissa lähes puolet yrityksistä kerää ja hyödyntää palautetta suunnitelmallisesti.
- Myös teollisuuspalveluita tarjoavissa yrityksissä yli kolmannes toimii suunnitelmallisesti. Mutta yritysten osuus, jotka eivät kerää ja hyödynnä lainkaan palautetta on teollisuuspalveluita tarjoavissa yrityksissä suurin, lähes neljännes yrityksistä.
- Suunnitelmallinen palautteen keruu ja hyödyntäminen on yleisintä mikroyrityksissä ja suurissa yrityksissä, mutta heikointa pk-yrityksissä.



Osallistuvatko asiakkaat palveluiden kehittämiseen?

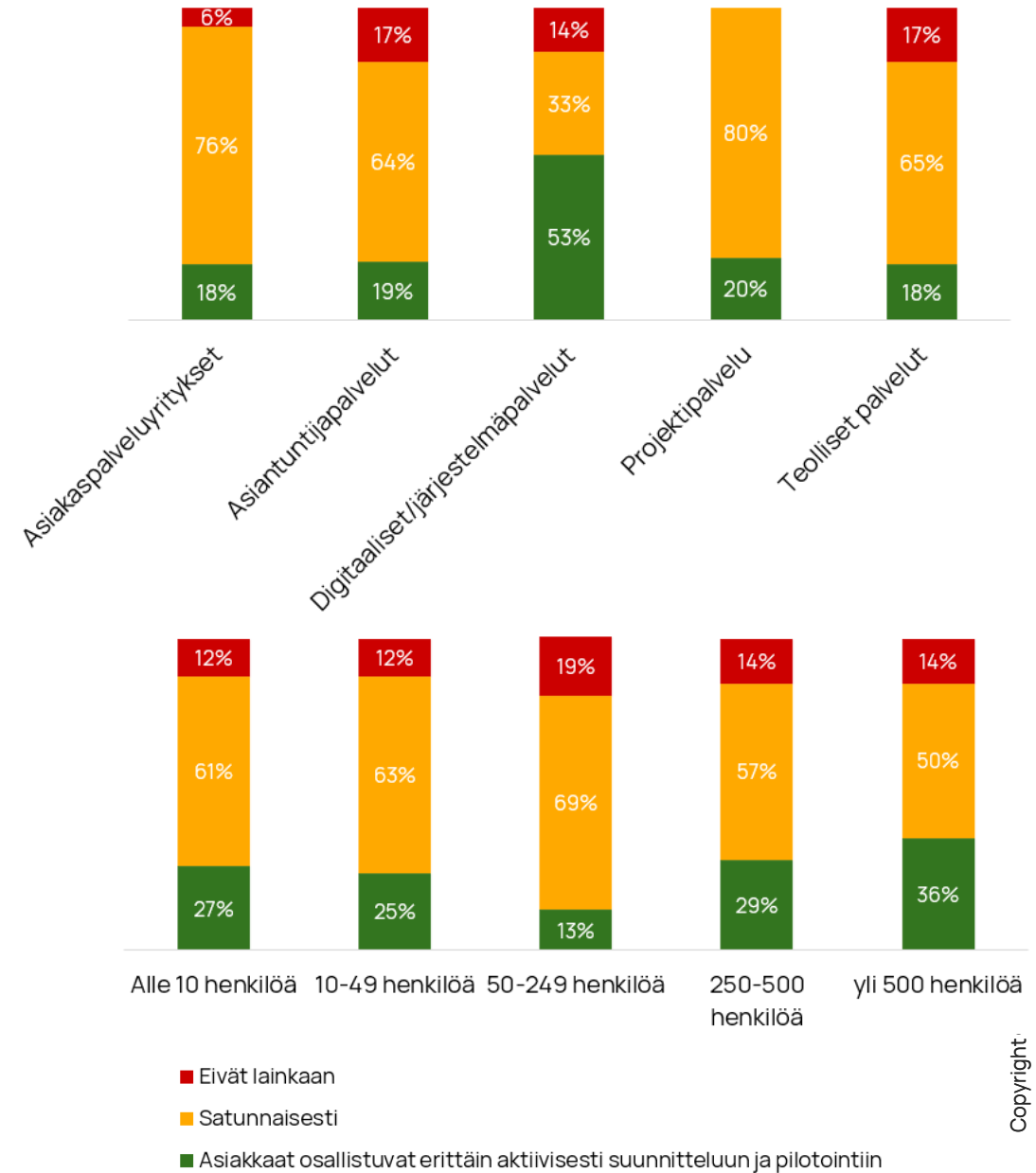
61%

yrityksistä osallistaa asiakkaita vain satunnaisesti.

26% yrityksistä osallistaa asiakkaita erittäin aktiivisesti suunnitteluun ja pilotteihin.

13% yrityksistä **ei osallista asiakkaitaan** lainkaan palveluiden kehittämiseen.

- Asiakkaiden osallistaminen palveluiden kehittämiseen korostuu digitaalisia/järjestelmäpalveluita tarjoavissa yrityksissä, joissa osuus nousee yli puoleen.
- Teollisissa, asiantuntija- ja projektipalveluissa aktiivinen asiakasosallistuminen on selvästi harvinaisempaa.



Asiakaspalautteen keräämisen ja osallistamisen tavat monipuolistuneet

- **Systemaattisemmat palautekeskustelut** projektien aikana ja niiden päätteeksi.
- **Säännölliset asiakastapaamiset** sekä **NPS- ja muut asiakaskyselyt**, joita täydennetään puhelulla ja haastatteluilla.
- **Työpajat, asiakasraadit ja kehitysryhmät**, joissa asiakkaat voivat vaikuttaa palveluiden ja tuotteiden suuntaan.
- **Pilotointi ja yhteiskehittäminen**, joissa asiakas osallistuu kehitykseen jo ennen varsinaista lanseerausta – usein myös rahoittajana – on yleistynyt.
- **Digitaaliset työkalut**, kuten palautesovellukset ja QR-koodien kautta kerättävä palaute.
- Uutena keinona nousee esiin myös **tekoälyn hyödyntäminen ratkaisujen visualisoinnissa**, mikä helpottaa palautteen antamista.

Kokonaisuutena painopiste on siirtymässä yksittäisistä kyselyistä kohti jatkuvaa, monikanavaista ja kehitystyöhön kytkeytyvää asiakasvuoropuhelua.



Pilotointi on nyt uusimpana. Emme lanseeranneet keskeneräistä tuotetta, vaan keräsimme loppukäyttäjältä palautteen ennen sitä ja teimme tarvittavat muutokset. Aikaisemmin, yllättävää kyllä, tämä vaihe on hypätty yli ja tehty ns. jälkikäteen parannukset asiakaspalautteen perusteella.

Pidämme strategisesti merkittävien kumppaneiden kanssa säännöllisesti esim. ohjausryhmiä, joissa keräämme systemaattisesti palautteen ja kehitämme yhteistä tekemistä sitä kautta.

Ratkaisun visualisointia tekoälyn avulla ja sen avulla validointia asiakkaiden kanssa: on helpompi kommentoida jotakin konkreettista ja nähtävissä olevaa.

2006

Palvelut olivat etäällä asiakkaan todellisista tarpeista. Kaikki yritykset tekivät asiakastyytyväisyyskyselyitä, useimmiten kerran vuodessa. Niillä mitattiin myyntiorganisaation yleistä palvelutasoa, käyttäjien, ei ostavan asiakkaan, tyytyväisyyttä nykyiseen palveluun. Uusia ideoita palveluiden kehittämiseen niillä ei metsästetty.

2026

Asiakaspalautteen keräämisen **keinot ovat monipuolistuneet**. Kyselyiden lisäksi käytössä on palautekeskusteluja, työpajoja, piloteissa saatua palautetta sekä jatkuvampaa vuoropuhelua asiakkaiden kanssa. Silti **vain noin neljännes yrityksistä kertoo hyödyntävänsä palautetta suunnitelmallisesti** palvelukehityksen ohjaamiseen, ja palautteen käyttö vaihtelee edelleen paljon.

2006

Asiakkaiden osallistuminen uusien palveluiden kehittämiseen oli hyvin harvinaista. Vain 15% haastatelluista yrityksistä kertoi ottavansa asiakkaan mukaan palveluiden tuotekehitykseen, ja osallistuminen rajoittui lähinnä asiakaskohtaisiin projekteihin. Asiakaspalaute kerättiin pääosin kyselyillä, usein ulkopuolisen toimijan toteuttamana, ja tulokset jäivät helposti tietokantoihin ilman jatkohyödyntämistä.

2026

Asiakkaiden osallistaminen on selvästi yleisempää. Noin neljännes osallistaa erittäin aktiivisesti asiakkaita suunnitteluun ja pilotointiin. Osallistuminen ei kuitenkaan ole vielä systemaattista, vaan tapahtuu useimmiten yksittäisissä hankkeissa tai kokeiluissa.



Useimmissa yrityksissä tekoälyn
hyödyntäminen palvelukehityksessä ei ole
johdettua.

Hyödynnättekö tekoälyä palveluiden kehittämisessä?

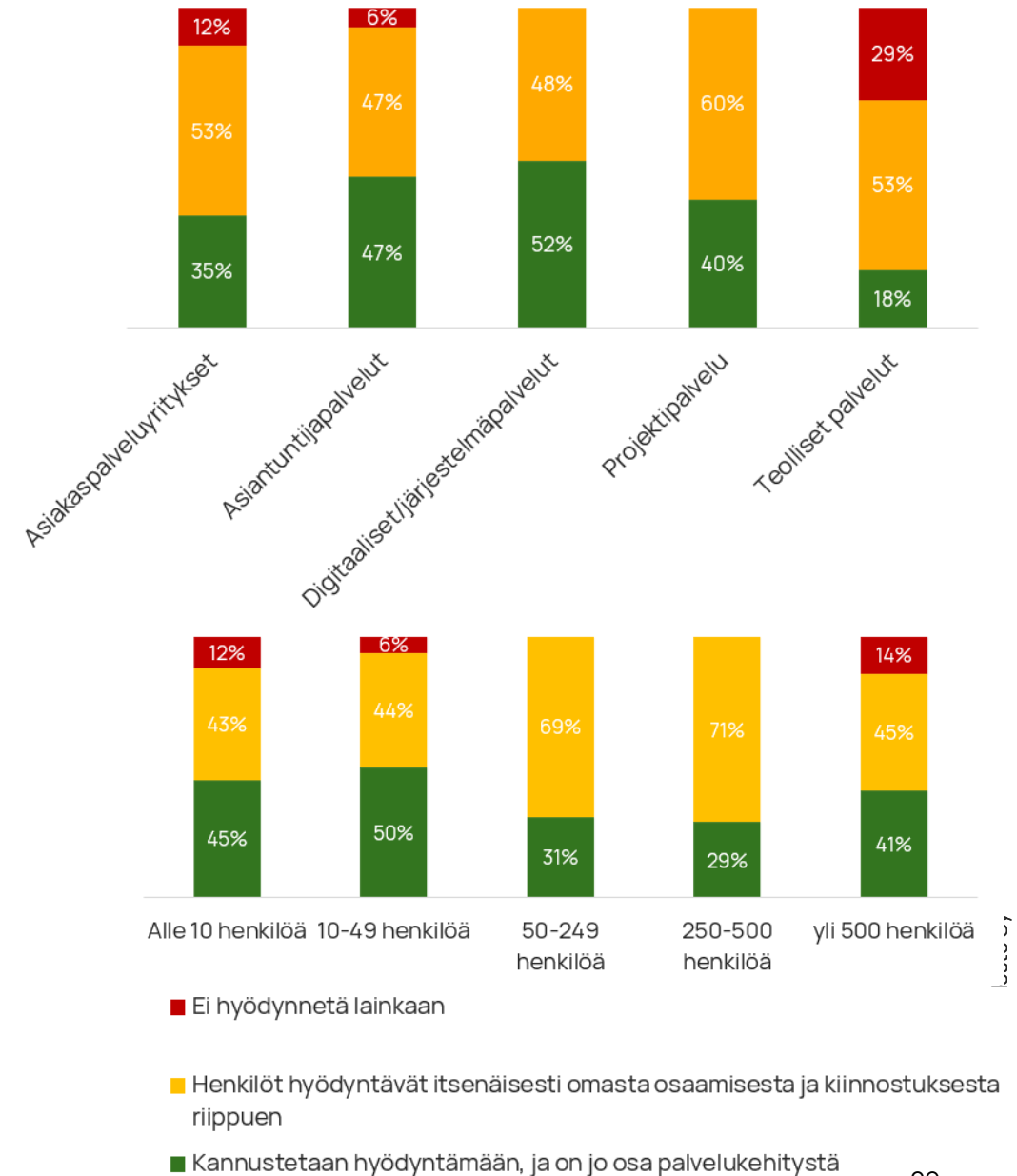
49%

yrityksissä henkilöt hyödyntävät itsenäisesti omasta osaamisestaan ja kiinnostuksestaan riippuen tekoälyä.

42% yrityksistä kannustaa hyödyntämään ja tekoäly on jo osa palvelukehitystä.

9% yrityksistä ei hyödynnä lainkaan tekoälyä palveluiden kehittämisessä.

- Tekoälyn käyttö korostuu erityisesti digitaalisia/järjestelmäpalveluita tarjoavissa yrityksissä sekä asiantuntijapalveluissa.
- Teollisissa yrityksissä tekoälyn hyödyntäminen on selvästi vähäisempää.
- Pienemmissä yrityksissä tekoälyn hyödyntämisessä palvelukehityksessä ollaan hieman pidemmällä kuin suuremmissa yrityksissä.





Yrityksissä, joissa kannustetaan ja tekoäly on jo osa palvelukehitystä, tekoälyä hyödynnetään esimerkiksi:

- vertailut muihin palveluihin
- asiakkuuksien ymmärtämiseen ja tunnistamiseen, asiakkaiden tarpeiden ja tavoitteiden analysointiin ja skenaarioiden tekemiseen
- kilpailijoiden benchmarkaukseen ja analysointiin
- markkinatutkimuksien ja markkinointisuunnitelmien laatimiseen tekoälyavusteisesti
- verkkosivujen analysointiin niiden kehittämiseksi
- tiedon yhdistämiseen
- tuote- ja palveluaihioiden sparraukseen
- konseptien testaukseen ja tarkastuslistojen tekemiseen
- prototypointiin ja muotoiluun
- markkinointi- ja myyntimateriaalien sanoittamiseen
- palvelumuotoilun kehittämiseen
- asiakashankinnassa
- tuottavuuden ja laadun parantamiseen

Kehitättekö palveluita, joissa tekoäly on osana palvelua?

8%

yrityksistä tekoäly on keskeinen osa palvelua.

60% yrityksistä on joitakin tekoälyä hyödyntäviä ratkaisuja kehitteillä.

33% yrityksistä ei kehitä lainkaan palveluita, joissa hyödynnettäisiin tekoälyä osana palvelua.



Palvelut ovat yhä edelleen räätälöityjä ja henkilöriippuvaisia, mikä heikentää skaalautuvuutta ja kasvua.

Kuinka vakioitua ja monistuvia palvelut ovat?

59%

yrityksistä on vakioinut osan palveluistaan, mutta pääosin räätälöintiä.

38% yrityksistä on vakioinut palvelunsa.

3% yrityksistä kokee, että **jokainen asiakas on erilainen**, jokainen palvelu räätälöidään erikseen.

- Palveluiden vakiointiin ja monistettavuuteen on panostettu erityisesti digitaalisia/järjestelmäpalveluita tarjoavissa yrityksissä – lähes puolet yrityksistä.
- Myös asiakas- ja asiantuntijapalveluita tarjoavissa yrityksissä, joissa noin 40% yrityksistä on vakioinut palvelunsa.



Missä määrin palvelut ovat henkilöriippuvaisia?

90%

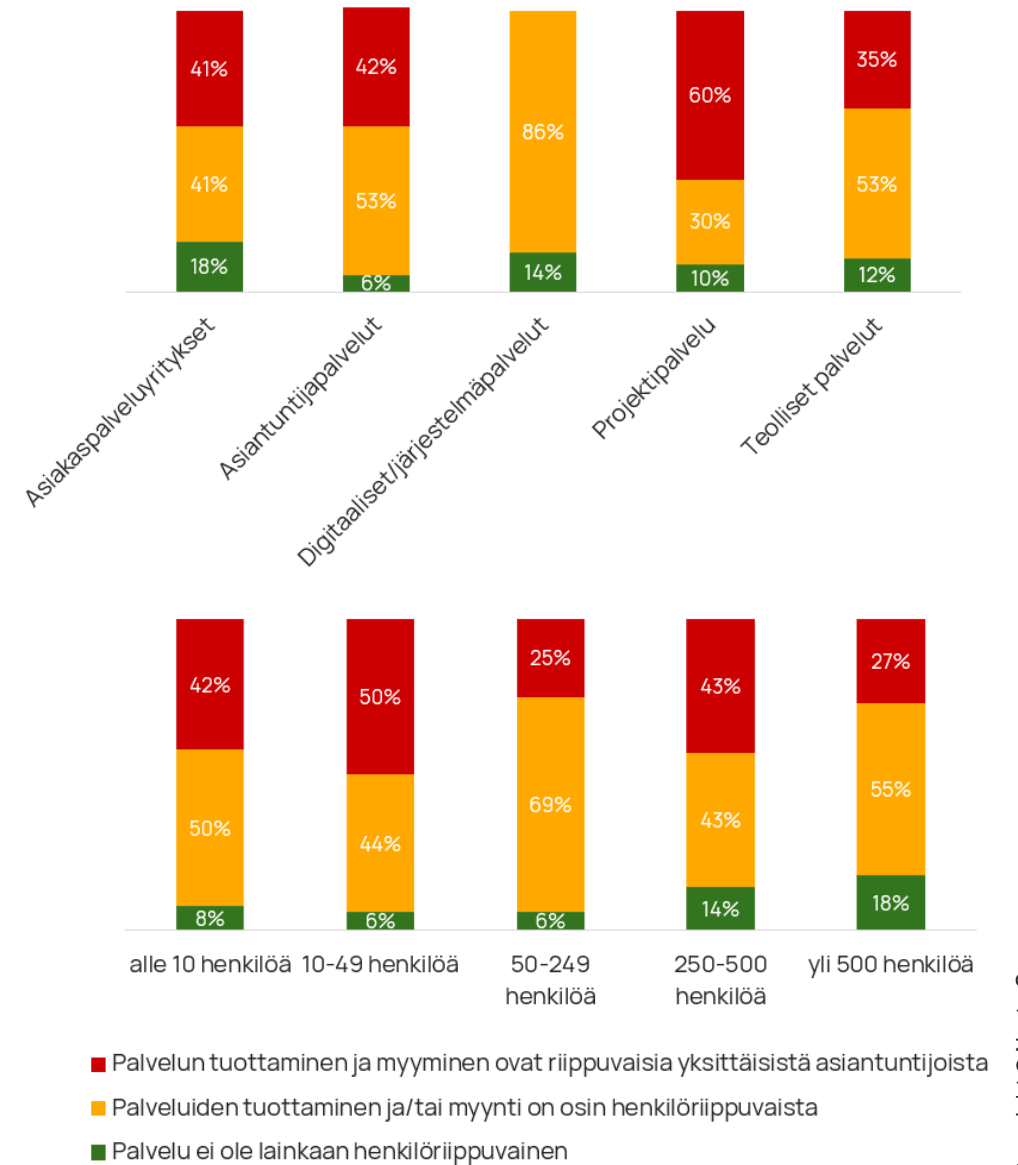
yrityksistä palvelut ovat jossain määrin henkilöriippuvaisia.

38% yrityksistä palveluiden tuottaminen ja myynti ovat riippuvaisia yksittäisistä asiantuntijoista.

52% yrityksistä palveluiden tuottaminen ja/tai myynti on osin henkilöriippuvaista.

10% yrityksistä palvelut **eivät ole lainkaan** henkilöriippuvaisia.

- Henkilöriippuvuus on yleistä kaikilla toimialoilla, mutta korostuu erityisesti asiantuntija- ja projektipalveluissa.
- Pienemmissä yrityksissä palvelut ovat selkeämmin henkilöriippuvaisia kuin suuremmissa.
- Kokonaisuutena tulos osoittaa, että palveluiden irrottaminen yksittäisistä tekijöistä on monille yrityksille edelleen keskeinen tuotteistamisen ja skaalautuvuuden haaste.



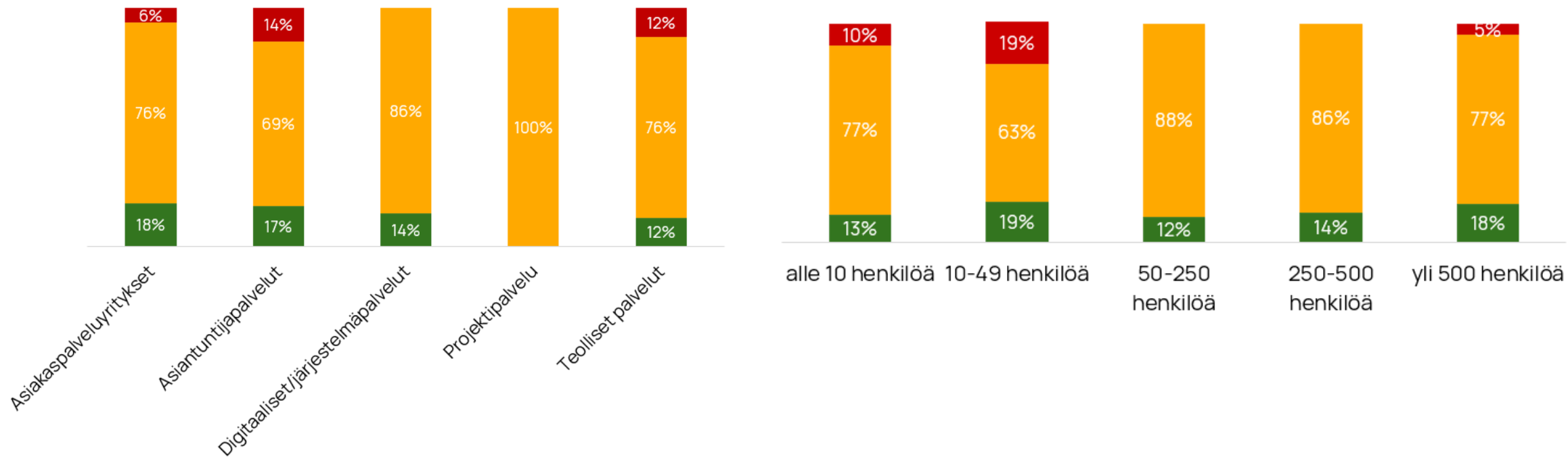
Palveluiden skaalaaminen onnistuu vain harvassa yrityksessä ilman lisäresursseja

14%

yrityksistä skaalaaminen onnistuu
lähes rajattomasti ilman lisäresursseja.

78% yrityksistä skaalaaminen onnistuu osittain,
mutta myynti tai tuotanto vaatii lisäresursseja.

8% yrityksistä palvelut **eivät skaalau**
lainkaan.



- Ei skaalaudu lainkaan
- Skaalaaminen onnistuu osittain, mutta myynti tai tuotanto vaatii lisäresursseja
- Skaalautuminen onnistuu lähes rajattomasti ilman lisäresursseja



Parempi tuotteistaminen helpottaisi
kaupallistamista.

Mitkä näistä vaikeuttavat yrityksenne palveluiden kaupallistamista?

42%

Asiakkaan hyödyt ja arvolupaus ovat epäselviä tai eivät erotu kilpailijoista

40%

Palvelut eivät skaalaudu

38%

Palvelu kehitetään liikaa sisäisestä logiikasta käsin, ei asiakasongelmasta lähtöisin

37%

Asiakkaiden kilpailutukset määrittävät palvelut

31%

Aikaa ja rahaa kuluu, palvelua hiotaan liian valmiiksi ilman myynnin pilotointia asiakkaisiin

31%

Palvelukehitys on ikuisuusprojekti

26%

Hinnoitteluosaaminen on puutteellista

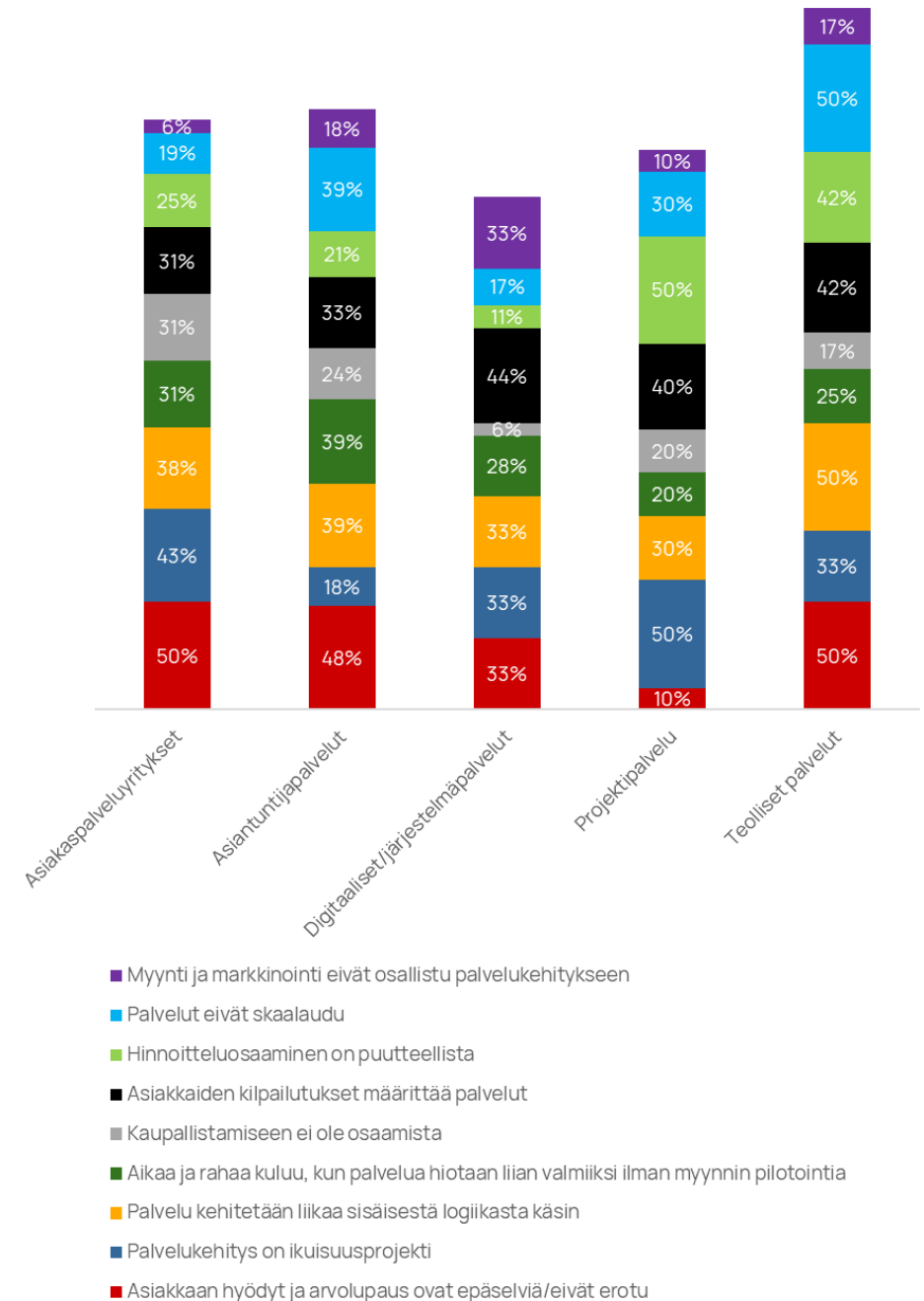
31%

Kaupallistamiseen ei ole osaamista

31%

Myynti ja markkinointi ei osallistu palvelukehitykseen

- Digitaaliset/järjestelmäpalveluita tarjoavat yritykset kaipaavat muita enemmän myyntiä ja markkinointia mukaan palvelukehitykseen. Mikä onkin aika ymmärrettävää, jotta viesti saadaan ymmärrettäväksi.
- Projektipalveluita tarjoavilla yrityksillä painottuu puutteellinen hinnoitteluosaaminen sekä palvelukehityksen venyminen ikuisuusprojekteiksi.
- Teollisia palveluita tarjoavilla yrityksillä korostuu muita palveluita enemmän skaalautuvuuden ongelmat sekä sisäisestä logiikasta lähtevä palvelukehittäminen.



Vastaajien opit kaupallistamiseen

- 1 Kehittäminen ei etene ilman nimettyä vastuuta. Mutta vastuuhenkilö ilman resursseja on varma tapa tappaa kehitystyö.
- 2 Rajaa kohderyhmä brutaalisti ja tunnista aito kipupiste. Samankaltaisia asiakkaita täytyy olla riittävästi, muuten kyse on projektista, ei tuotteesta.
- 3 Rajalliset resurssit pakottavat fokusoimaan. On pakko tehdä vain se, mistä asiakas on valmis maksamaan.
- 4 Myy idea ensin talon sisällä. Se on paras ensimmäinen kaupallistamistesti.
- 5 Erotu hyödyllä, älä ominaisuuksilla. Yksinkertainen, ymmärrettävä ja hyödyllinen voittaa monimutkaisen ja kattavan.
- 6 Vakioi se, mikä toistuu. Vasta silloin ne ovat skaalattavissa, ulkoistettavissa, lisensoitavissa tai monistettavissa.
- 7 Markkinointi ja myynti mukaan heti. Kun viestiä testataan aikaisin, ymmärrys syvenee ja myynti helpottuu.
- 8 Ota asiakas mukaan. Se parantaa osumatarkkuutta enemmän kuin yksikään sisäinen palaveri.
- 9 Pilotoi matalalla kynnyksellä. Onnistuneet pilotit tuotteistetaan. Epäonnistuneet tapetaan nopeasti.

Noste on erikoistunut asiantuntijapalveluiden
tuotteistamiseen ja prosessien liinaukseen.

Lisätiedot:

Noste Oy

tuotteistaja@noste.fi

Y-tunnus 2836525-5

NOSTE[®]