



RAULI KÄRHÄ

# Palvelun laadun kehittäminen

ASIAKASHAASTATTELU

LIIKETALouden TUTKINTO-OHJELMA  
2023

## TIIVISTELMÄ

Kärhä, Rauli: Palvelun laadun kehittäminen, asiakashaastattelu  
Opinnäytetyö, AMK  
Liiketalouden tutkinto-ohjelma  
Toukokuu 2023  
Sivumäärä: 39

Tässä opinnäytetyössä selvitettiin SaaS-ohjelmistopalvelua hankkivien asiakkaiden näkemyksiä heille tarjottavan palvelun kehittämisen kohteista. Kysely toteutettiin strukturoidulla haastattelulla, joka toimitettiin asiakkaiden edustajille sähköisellä lomakkeella. Kyselyn tulokset käsitellään tässä työssä.

Opinnäytetyön teoriaosuudessa tarkastellaan palvelun tuottamista julkisyhteisölle hankintalain viitekehyksessä sekä SaaS palvelun konseptia. Palvelun laatua käsitellään laajasti, kattaen sen muodostumisen, asiakkaiden odotukset palvelun laadusta sekä asiakaskokemuksen merkityksen. Teoriaosuudessa käsitellään lisäksi palvelun asiakaslähtöisyyttä ja palveluiden kehittämistä.

Kyselyn tuloksien perusteella saatiin asiakkaiden vastaukset palvelun kehittämiskohteista. Palvelun SaaS-ohjelmiston osalta kehityskohteet olivat ohjelmiston käyttöliittymän, raportointi sekä yleinen käytettävyys. Palvelun asiakaspalvelun osalta kehityskohteet olivat yhteydenottojen läpimenoajat, ratkaisukuvaukset sekä asiakaspalvelukanavien monipuolisuus. Palvelun kehittämisen osalta vastauksissa toivottiin ennakoivampaa palvelun kehittämistyötä.

Avainsanat: kehittäminen, laatu, SaaS-palvelut

## Abstract

Kärhä, Rauli: Development of service quality, customer interview  
Bachelor's thesis  
Bachelor of Business Administration  
May 2023  
Number of pages: 39

In this thesis, the views of customers purchasing a SaaS software service were investigated regarding the development targets of the SaaS software offered to them. The survey was carried out with a structured interview, which was delivered to the customer representatives on an electronic form. The results of the survey are discussed in this thesis.

The theoretical part of the thesis examines the provision of a service to a public entity within the framework of the Procurement Act and the concept of a SaaS service. Service quality is discussed extensively, covering its formation, customers' expectations of service quality, and the importance of customer experience. In addition, the theory part discusses the customer orientation of the service and the development of services.

Based on the results of the survey, the customers' answers were received about the service development areas. Regarding the SaaS software part of the service, the development targets mentioned were the user interface, reporting and general usability of the software. Regarding the service's customer service, the development targets mentioned were contact lead times, solution descriptions and the versatility of customer service channels. Regarding service development, the responses hoped for more proactive service development work.

Keywords: development, quality, software as a service

# SISÄLLYS

1 JOHDANTO .....	5
2 OPINNÄYTETYÖN TOTEUTUS .....	6
2.1 Tausta, tutkimuskysymys ja tavoite .....	6
2.2 Tutkimusmetodi ja teoreettinen viitekehys .....	7
2.3 Aineistonkeruu- ja analysointimenetelmät .....	9
3 PALVELUN TUOTTAMINEN JULKISYHTEISÖLLE .....	10
3.1 Kunnan tehtävät ja oikeus ostaa palveluita .....	10
3.2 Hankintalaki säätelee ja velvoittaa .....	11
4 TUOTETUN PALVELUN SISÄLTÖ.....	13
4.1 Toimintaympäristö, palvelun lähtökohdat ja sen kehittäminen.....	13
4.2 SaaS-ohjelmistojen palvelumalli.....	13
5 PALVELUIDEN LAATU JA KEHITTÄMINEN .....	15
5.1 Palvelun laatu käsitteenä.....	15
5.2 Palvelun laadun muodostuminen .....	16
5.3 Asiakkaan odotukset ja asiakaskokemus .....	17
5.4 SaaS-palveluiden kehittäminen .....	18
5.5 Palvelumuotoilu kehittämisen keinona.....	21
5.6 Palvelun asiakaslähtöisyys ja asiakasdialogi.....	23
6 JULKISYHTEISÖN PALVELUN LAATU JA KEHITTÄMINEN.....	24
6.1 Asiakaskyselyn tavoitteet, kysymysteemat ja tulokset.....	24
6.2 Toiminallisen ulottuvuuden teema, asiakaspalvelu.....	26
6.3 Lopputulosulottuvuus, SaaS-ratkaisun teema .....	27
6.4 Palvelun laadun kehittämisen teema.....	28
7 JOHTOPÄÄTÖKSET .....	29
8 POHDINTAA OPINNÄYTETYÖSTÄ.....	30
LIITTEET .....	34

## 1 JOHDANTO

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää valitun asiakassegmentin näkemyksiä siitä, miten heille tällä hetkellä tuotettua palvelua voidaan kehittää nykyisestä. Valittuun asiakassegmenttiin kuuluu julkisyhteisöjä, jotka ostavat palveluna ohjelmistoja. Asiakkaiden näkemyksiä palvelun nykytilanteesta sekä kehittämisestä kartoitetaan tässä opinnäytetyössä laadittavalla asiakashaastattelulla. Saatujen vastausten perusteella saadaan kohdennettua ja konkreettista tietoa asiakkaiden näkemyksistä ja toiveista palvelun laadun edelleen kehittämiseksi. Tämän opinnäytetyön loppuosassa käsitellään haastattelussa esitettyjä kysymyksiä, saatuja vastauksia sekä johtopäätösten luonti näistä.

Tämä työ tehdään julkisyhteisöjen asiakasnäkökulmasta. Tavoitteena on kerätä samaa palvelukonseptia ostavien julkisyhteisöjen näkemyksiä palvelun nykytilanteesta- sekä kehityskohteista. Saatuja tietoja hyödynnetään toimeksiantajan taholta palvelun kehittämisessä, jonka avulla edelleen voidaan kehittää segmentin asiakkaiden saamaa palvelukokemusta ja tuottaa heille entistä parempaa lisäarvoa. Tässä opinnäytetyössä aineistonhankinnan keinona toimii laadittava strukturoitu haastattelu, joka on tarkoitettu luonteeltaan yksilölliseksi ja kertaluonteiseksi kyselyksi, joka toteutetaan osana tätä opinnäytetyötä. Haastattelusta tulleet vastaukset täydentävät kaikkea muuta toimeksiantajan asiakkaidensa kanssa läpikäymää vuorovaikutusta, yhteistyötä ja kehittämistä.

## 2 OPINNÄYTETYÖN TOTEUTUS

### 2.1 Tausta, tutkimuskysymys ja tavoite

Opinnäytetyön taustana on toimeksiantajalähtöinen halu kartoittaa tutkimuksen kohteeksi valitun asiakassegmentin näkemyksiä siitä, miten heille tuotettua palvelua voisi kehittää nykyisestä. Toimeksiantaja toimii voimassa olevan hankintalain 1397/2016 tarkoittamana sidosyksikkönä ja on asiakkaidensa eli kuntien, hyvinvointialueiden ja näiden omistamien yhtiöiden omistama yhtiö. Asiakassegmentillä tarkoitetaan asiakasryhmää, johon kuuluvilla asiakkailta on vähintään yksi yhteinen palvelun ostamiseen liittyvä piirre (Bergström & Leppänen, 2021, kohta 3.4).

Tässä tapauksessa mainittu yhteinen piirre on samanlainen myytävä palvelukonsepti. Tässä palvelukonseptissa asiakkaille myydään SaaS-ohjelmistopalvelua, joka sisältää ohjelmistojen ylläpidon ja käyttäjätuen palveluna, josta erillään asiakkaat suorittavat operatiivisen ohjelmistojen käytön itsenäisesti omassa yhteisössään. Toimeksiantaja haluaa kartoittaa tähän asiakasryhmään kuuluvilta asiakkailta sitä, mitä tällä palvelukonseptilla tuotettua palvelua voitaisiin edelleen kehittää.

Jotta yritys voi menestyä markkinoilla, sen tulee valita ne ryhmät, joiden toimintaympäristön, tarpeet ja toiveet se tuntee ja pyrkiä tyydyttämään ne mahdollisimman hyvin (Hämäläinen ym., 2016, s. 49–51). Valittuun toimeksiantajan asiakassegmenttiin kuuluu julkishallinnon yhteisöistä kuntia, kuntayhtymiä sekä osakeyhtiöitä, joihin julkishallinnon yhteisö toteuttaa omistajaohjausta. Omistajaohjaus tarkoittaa toimenpiteitä, joilla kunta omistajana tai jäsenenä myötävaikuttaa yhtiön hallintaan ja toimintaan (Kuntalaki 410/2015, 7 luku 46 § 1 mom.).

Kuntayhtymä perustetaan kuntien välisellä, valtuustojen hyväksymällä perussopimuksella. Kuntayhtymä on oikeushenkilö, joka voi hankkia oikeuksia ja tehdä sitoumuksia ja jonka nimessä tulee olla sana kuntayhtymä. (Kuntalaki

410/2015, 8 luku 55 § 1–2 mom.). Opinnäytetyö tulee vastaamaan asiakkaille toimitettavan haastattelun avulla siihen, mitä asioita asiakkaat toivoisivat saamassaan palvelussa kehitettävän. Toimeksiantaja hyödyntää saamiaan tuloksia kehitystyössään, tavoitteena kehittää edelleen palveluita ja tuottaa parempaa lisäarvoa omistaja-asiakkailleen.

## 2.2 Tutkimusmetodi ja teoreettinen viitekehys

Tutkimusmetodilla tarkoitetaan sellaista menetelmää, jonka avulla hankitaan havaintoja tutkittavasta aiheesta. Metodilla tarkoitetaan tämän lisäksi kaikkia muitakin sellaisia sääntöjä, joiden pohjalta hankittuja havaintoja ja tietoja tullaan tulkitsemaan. Metodin tulee soveltua yhteen tutkimuksessa valitun teoreettisen viitekehysten kanssa. (Pitkäranta, 2014, s. 70–71). Laadullisen menetelmän lähtökohtana voidaan pitää todellisen reaalielämän kuvaamista ja siinä pyritään tutkimaan aihetta niin kokonaisvaltaisesti kuin mahdollista. Laadullisessa tutkimuksessa on pyrkimyksenä pikemminkin löytää tai paljastaa tosiasioita reaalielämästä kuin todentaa ja vahvistaa jo olevassa olevia väittämiä. (Hirsjärvi ym., 2007, s. 156–160). Tässä opinnäytetyössä, jossa asiakkaita haastatellaan palvelun kehittämiseksi, laadullinen tutkimus on soveltuva menetelmä. Suoritettavasta asiakashaastattelusta odotetaan enintään 20 vastausta, joka puoltaa laadullisen menetelmän käyttöä.

Teoreettisella viitekehysellä tarkoitetaan sitä, mitä aiheesta on jo kirjoitettu. Teorioiden löytäminen juuri esillä olevaan ongelmaan voi monesti olla haastavaa, jonka vuoksi viitekehys voidaan ymmärtää siksi kirjoitteluksi, mitä ilmiön osalta kirjallisuudesta ja tieteestä löytyy. (Kananen, 2010, s. 21). Viitekehystä voidaan kuvata myös ajatukselliseksi kehikoksi, jossa on osasina tutkimuksen teossa tarvittavia aineksia. Viitekehys siis rajaa, täsmentää, suuntaa ja ohjaa tutkimustehtävää. (Pihlaja, 2001, s. 47).

Tässä opinnäytetyössä teoreettinen viitekehys ja työn teoriaisuus on pyritty luomaan sellaiseksi, että se selittäisi itse aiheeseen vaikuttavia seikkoja mahdollisimman napakasti, mutta riittävän kattavasti. Tässä työssä teoreettisena

mallina toimii palvelun laadun kehittäminen ja tätä aihetta ympäröi sille asetettu viitekehys, joka on teemoiltaan seuraava:

- Julkisyhteisöt ja hankintalaki
- Ohjelmistot palveluna ja palvelun muotoilu
- Palvelun laatu
- Palvelun kehittäminen

Viitekehys on rakennettu tässä opinnäytetyössä niin, että aluksi työn alkuosassa esitetään viitekehys, jota seuraa työn empiriaosa. Tällöin työssä on selkeä jako teoriaosuudesta ja empiriaosuudesta. (Kananen, 2010, s. 44). Tämän työn kantava näkökulma on julkishallinnon asiakkaiden näkökulma, sillä toimeksiantajan tuottaman palvelun tarkoitus on tuottaa julkishallinnon omistaja-asiakkaillensa lisäarvoa, jota palvelun kehittäminen muodostaa. Tämän työn viitekehys edellä listattuja teemoja tarkemmalla tasolla voidaan visuaalisesti esittää seuraavasti:



Kuva 1. Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys visuaalisena hahmotelmana



### 2.3 Aineistonkeruu- ja analysointimenetelmät

Tässä opinnäytetyössä aineisto tullaan keräämään asiakkaita haastattele-malla strukturoidulla haastattelulomakkeella. Strukturoidussa haastattelussa eli lomakehaastattelussa on joukko avoimia kysymyksiä, jotka esitetään kai-kille haastateltaville samalla tavalla, samassa järjestyksessä. Tällaista haas-tattelua voisi pikemminkin kutsua kyselyksi, jossa kyselylomakkeella, jonka ky-symykset ovat avoimia, kerätään tietoa. (Kananen, 2015, s. 145). Kyselyt ai-neistonkeruun menetelmänä pohjautuvat yksinkertaisuuteen; kun halutaan tie-tää mitä toinen ihminen ajattelee tai miksi hän toimii kuten toimii, on viisautta kysyä tätä henkilöltä itseltään. (Pitkäranta, 2014, s. 91).

Kyselyllä tarkoitetaan sellaista tiedonkeruun muotoa, jossa aineistoa kerätään vakioidusti ja jossa kyselyn kohteet muodostavat otoksen tietystä perusjou-kosta. Vakioidulla tarkoitetaan sitä, että kun halutaan saada tietty asia selville, tätä asiaa kysytään kaikilta kohteilta täsmälleen samalla tavalla, samassa muodossa. Kyselyssä olevia kysymyksiä voidaan laatia joko avoimina, moni-valintoina tai eri skaaloihin perustuvina. Avoimilla kysymyksillä on se hyöty, että ne antavat vastaajalle mahdollisuuden sanoa vapaasti vastauksensa. (Hirsjärvi ym., 2007, s. 188–196). Aineiston analysointimenetelmäksi valitaan sellainen analyysitapa, joka parhaiten tuo vastauksen tutkimusongelmaan. Ymmärtämiseen pyrkivässä lähestymistavassa käytetään usein laadullisme-netelmällistä analyysia ja johtopäätösten luontia. (Hirsjärvi ym., 2007, s. 218–220).

Kerätyn aineiston tulee olla alkuperältään luotettavaa ja sen tulee koskea juuri tutkimuksessa olevaa ongelmaa, jota pyritään ratkaisemaan. Kerätyn aineis-ton laajuus ja kattavuus on erikseen arvioitavaa asiaa. (Pihlaja, 2001, s. 56). Kerättävän aineiston kokoa ja edustavuutta pohdittaessa on muistettava, että laadullisen tutkimuksen tavoitteena on ymmärtää tutkittavaa aihetta. Aineiston koko määräytyy tällaisissa tapauksissa sen mukaan, miten monta jäsentä täl-laiseen luonnolliseen ryhmään kuuluu. (Hirsjärvi ym., 2007, s. 176–177). Haastateltavat valitaan niin, että ilmiö liittyy heihin, eli valitaan sellaiset henki-löt, joita ilmiö koskettaa (Kananen, 2015, s. 145). Tässä opinnäytetyössä

aineistoa kerätään haastatteleamalla asiakkaiden edustajia, jotka ovat tarkastettavan palvelun käyttäjiä.

### 3 PALVELUN TUOTTAMINEN JULKISYHTEISÖLLE

#### 3.1 Kunnan tehtävät ja oikeus ostaa palveluita

Kuntien tehtävistä ja palveluiden järjestämisvastuusta säädetään kuntalaissa. Kunta hoitaa itsehallinnon nojalla itselleen ottamansa tehtävät ja järjestää sille laissa erikseen säädetyt tehtävät (Kuntalaki 410/2015, 2. luku 7 § 1 mom.). Kunta voi järjestää sille laissa säädetyt tehtävät itse tai sopia järjestämisvastuun siirtämisestä toiselle kunnalle tai kuntayhtymälle (Kuntalaki 410/2015, 2. luku 8 § 1 mom.). Kunta tai kuntayhtymä voi tuottaa vastuulleen kuuluvat palvelut itse tai hankkia ne sopimukseen perustuen joltakin muulta palveluntuottajalta (Kuntalaki 410/2015, 2. luku 9 § 1 mom.).

Kuntalakiin pohjautuen kunnilla on järjestämisvastuun alaisia tehtäviä runsaasti vastuullaan, joiden tuottamiseen tarvitaan henkilöresursseja, merkittävimpänä kokonaisuuksina varhaiskasvatuksen- sekä perusopetuksen tuottaminen. Kunnilla on oikeus palveluksessa olevien henkilöiden valintaan, palkkaamiseen ja irtisanomiseen (Heuru ym., 2011, s. 115).

Vaikka palveluita voidaan kuntalain mukaan ostaa myös kunnan ulkopuolisilta tahoilta, ovat kunnat kansallisella mittapuulla erittäin merkittäviä työllistäjiä. Suomen kunnissa työskentelikin tilastokeskuksen kuntasektorin kuukausipalkat ammattiteittain tilaston mukaan vuonna 2021 427 761 kuukausipalkkaista palvelussuhteessa olevaa palkansaajaa. (Tilastokeskus, 2022). Kunnan palveluksessa oleva henkilöstö on joko virkasuhteessa tai työsuhteessa kuntaan. (Kuntalaki 410/2015, 11. luku 87 § 1 mom.).

Palvelusuhteiden käsittely edellyttää palkka- ja henkilöstöhallinnon sekä taloushallinnon toteutusta, joiden osalta esimerkiksi palkanlaskennan tai kirjanpidon toteutus eivät ole laissa kunnalle säädettyjä tehtäviä, joten tämänkaltaiset palvelut ovat julkisyhteisöjen mahdollista ostaa palveluna ulkopuoliselta toimijalta, kunnan itsensä niin päättäessä. Tällaisissa tilanteissa kunta toimii normaaliin tapaan henkilöstölle työnantajana, mutta palkanlaskentapalvelu ostetaan ulkopuoliselta toimijalta.

### 3.2 Hankintalaki säätelee ja velvoittaa

Laissa julkisista hankinnoista ja käyttöoikeussopimuksista säädetään, että valtion ja kuntien viranomaisten sekä kyseisen lain 5 §:ssä tarkoitettujen hankintayksiköiden on kilpailutettava hankintansa siten kuin kyseisessä laissa säädetään. (Hankintalaki 1397/2016, 1. luku 1 § 1 mom.). Lain tavoitteena on tehostaa julkisten varojen käyttöä, edistää laadukkaiden, innovatiivisten ja kestävien hankintojen tekemistä ja turvata yritysten ja yhteisöjen tasapuoliset mahdollisuudet julkisten hankintojen tarjouskilpailuihin osallistumisessa (Hankintalaki 1397/2016, 1. luku 2 § 1 mom.). Hankintalainsäädännössä hankinnalla tarkoitetaan tavaroiden ja palvelujen ostamista, vuokraamista tai niihin rinnastettavaa toimintaa. Hankintalaki asettaa velvollisuuksia vain lain määrittelemille hankintayksiköille, kuten kuntien viranomaisille, mutta ei tarjoajille itselleen (Kontio ym., 2017, s. kohta 3.1–3.4.1).

Hankintalaissa tarkoitettuja hankintayksiköitä ovat mm. valtion, kuntien ja kuntayhtymien viranomaiset tai mikä tahansa hankinnan tekijä silloin, kun se on saanut hankinnan tekemistä varten julkista tukea yli puolet hankinnan arvosta. (Hankintalaki 1397/2016, 1. luku 5 § 1 mom.). Kuntien viranomaisia ovat kunnanvaltuustot, kunnanhallitukset ja lautakunnat. Lain tarkoittamia hankintayksiköitä ovat myös kuntayhtymät ja kuntien liikelaitokset. (Kontio ym., 2017, s. kohta 3.3.4). Hankintalakia ei sovelleta sellaisiin hankintoihin, jotka hankintayksikkö tekee siihen sidossuhteessa olevalta toimijalta eli ns. in house toimijalta hankintana. Sidossuhteen olemassaolon edellytykset on kirjattu

hankintalain toisen luvun 15 §, jossa säädetään poikkeuksesta lain soveltamiseen hankintojen tekemisestä sidosyksiköltä. (Kontio ym., 2017, s. kohta 3.5.3).

Sidosyksiköllä tarkoitetaan varsinaisesta hankintayksiköstä muodollisesti erillistä ja päätöksentekemisestä itsenäistä yksikköä. Lisäedellytyksenä todetaan myös, että hankintayksikkö yksin tai yhdessä muiden hankintayksiköiden kanssa käyttää määräysvaltaa hankintayksikköön samalla tavoin kuin omiin toimipaikkoihinsa ja että sidosyksikkö harjoittaa enintään viiden prosentin ja enintään 500 000 euron osuutta liiketoiminnastaan muiden tahojen, kuin niiden hankintayksiköiden kanssa, joiden määräysvallassa se on. Sidosyksikössä ei saa olla muiden kuin hankintayksiköiden itsensä sijoittamaa pääomaa. (Hankintalaki 1397/2016, 2. luku 15 § 1 mom.).

Hankintayksiköiden voidaan katsoa käyttävän määräysvaltaa sidosyksikköön, kun sen toimielimet koostuvat kaikkien hankintayksiköiden edustajista ja hankintayksiköt voivat yhteisesti käyttää ratkaisevaa päätösvaltaa sidosyksikön strategiaan ja päätöksiin. Lisäedellytyksenä on, että sidosryhmä toimii kaikessa toiminnassaan määräysvaltaa käyttävien hankintayksiköiden etujen ja intressien edistämiseksi. (Hankintalaki 1397/2016, 2. luku 15 § 5 mom.).

Sidosyksikön oikeudellisella muodolla ei ole merkitystä. Yleensä sidosyksikkö on yhtiömuodoltaan osakeyhtiö ja osakeyhtiöiden katsotaan noudatettavan osakeyhtiölain perusteella täyttävän jo muodollisen erillisyyden ja itsenäisen päätöksenteon vaatimukset. Jos hankintayksikkö kuitenkin järjestää hankintalain mukaisen tarjouskilpailun tilanteessa, jossa se voisi hyödyntää sidosyksiköltä hankintaa ilman kilpailuttamista, sidosyksikön tarjousta on käsiteltävä tasapuolisesti ja ilman syrjimistä muiden tarjousten kanssa. (Kontio ym., 2017, s. kohta 3.5.3).

## 4 TUOTETUN PALVELUN SISÄLTÖ

### 4.1 Toimintaympäristö, palvelun lähtökohdat ja sen kehittäminen

Tämän työn toimeksiantajan ja palvelua hankkivien välillä on sovittu, että toimeksiantaja kehittää omien palveluidensa lisäksi myös asiakkaan prosesseja yhteistyössä asiakkaansa kanssa. Kehittäminen on luonteeltaan jatkuvaa ja osa yhteistyötä kaikilla yhteistyön tasoilla. Kehittämisen tarkoituksena on tuottaa kokonaisvaltaista lisäarvoa asiakkaille sekä ennakoida tulevia muutoksia ja vastata niihin ennalta. Työn tavoitteena on tiedustella ja kartoittaa SaaS-ohjelmistot palveluna hankkivien asiakkaiden kehitystoiveita saamaansa palvelukokemukseen liittyen.

Haastattelutulosten perusteella saadaan muuta yhteistyötä ja rajapintoja täydentävää tietoa kehittämisen teemoista ja kohteista, joiden perusteella edelleen voidaan kehittää palvelua sekä yleisesti tuoda toimeksiantajalle tietoa siitä, mitkä kehittämisteemat koetaan tällä hetkellä segmentissä merkittävimmiksi. Tulosten perusteella konkreettisia kehitystoimenpiteitä voidaan priorisoida vaikuttavuuksien mukaan. Haastattelun sisältö laaditaan samansisältöisenä kaikille vastaajille, koska heille myytävä palvelukin on identtistä keskenään. Kehitystoimenpiteillä yleisesti tavoitellaan ohjelmistojen käyttökokemuksen kehittämistä ja tehostamista, laatupoikkeaminen vähenemistä sekä asiakastyytyvyyden kasvua palvelua koskien.

### 4.2 SaaS-ohjelmistojen palvelumalli

Digitaalisella toimialalla toimimisessa tärkeintä ei useinkaan ole se, miten yritys itsenäisesti voisi kilpailla markkinalla vaan tärkeämpää on se, miten yritys ja sen kanssa kumppanuudessa olevat muut yritykset voivat yhdessä kilpailla toisiaan täydentäen ja uutta kokonaisuutta luoden. Digitaalisessa liiketoiminnassa jatkuvasti entistä enemmän korostuvat yritysten väliset liittoumat ja sen mukanaan tulevat synergiaedut, jotka tuottavat uudenlaista lisäarvoa asiakkaille. Kumppanuuksista voi syntyä kokonaisuuksina erilaisia ekosysteemejä,

joissa yritykset eri rooleissa tukevat ja täydentävät toisiaan ja yhteisiä tavoitteita. (Ruokonen, 2016, kohta 3.4). Kumppanuuksien ja ekosysteemien avulla lisäarvon luominen siirtyy yksittäisistä resursseista kokonaisuuksiin, jotka mahdollistavat palvelujen entistä paremman lisäarvon luonnin (Rintamäki & Tienhaara, 2014, s. 16).

SaaS on lyhenne sanoista Software as a Service eli ohjelmisto palveluna, joka on toteutustapa, jossa saman ohjelmiston tuotantoympäristö skaalautuvasti jaetaan lähes rajattomalle määrälle asiakkuuksia ja ratkaisussa asiakkaat useimmiten käyttävät ohjelmistoa verkkoselaimensa välityksellä. SaaS-palvelumallilla ohjelmistoja hankkiessa tulee samalla hankkineeksi myös SaaS-palveluntarjoajan (tai sen käyttämän alihankkijan), sekä ohjelmiston taustalla toimivan palvelinkapasiteetin tietoturvineen, jotka ovat ohjelmiston toimimisen luonnollisia edellytyksiä. (Halonen & Takki, 2017, s. 327–329). Tässä opinnäytetyössä tarkasteltavassa palvelussa on kyse yllä mainitun kaltaisesta SaaS-ohjelmistopalvelusta, jossa asiakas saa ohjelmistot verkon kautta käytettäväksi. Itse ohjelmistoa täydentää palvelu, johon kuuluu ylläpitopalvelut ja käyttäjätukipalvelut.

SaaS-palvelumallissa asiakas hankkii sovellusohjelmistot käyttöönsä sopimuskauden ajaksi, useasti toistaiseksikin, aikajaksottaisia tai ohjelmiston käyttömääriä perustuviin käyttömaksuja vastaan. SaaS-palveluista ei yleisesti tehdä erillistä ylläpitosopimusta ohjelmistosta, vaan palveluun säännönmukaisesti kuuluu, että palveluntuottaja ylläpitää ohjelmistoa palvelusopimuksen edellyttämässä käyttökunnossa (Halonen & Takki, 2017, s. 330).

Pilvipalveluiden tehokkaan toimittamisen perusedellytys on, että palvelut ja prosessit on yhdenmukaistettu ja mahdollisimman pitkälle automatisoitu. Näin ei jää paljoakaan tilaa sille, että ohjelmistotoimittaja muokkaisi palveluaan kullekin asiakkaalle. Mikäli palvelua räätälöidään, voidaan herkästi menettää skaalautuvuudella saavutetut hyödyt. Helpon palvelun skaalautuvuuden lisäksi yksi SaaS-palvelun keskeisistä eduista liittyy vakiomuotoisuuden kautta saavutettavaan kustannustehokkuuteen, koska vakiomuotoisen palvelun

ylläpitämisen ja kehittämisen kustannukset voidaan jakaa kaikkien palvelua käyttävien kesken. (Halonen & Takki, 2017, s. 330–332).

## 5 PALVELUIDEN LAATU JA KEHITTÄMINEN

### 5.1 Palvelun laatu käsitteenä

Useimmiten tuotettu palvelu on lopputulos monisäikeisistä prosesseista ja useista eri muuttujista, joten onkin luonnollista, että myös palveluiden laatu on monisäikeinen asia. Alun perin palvelun koetun laadun malli kehitettiin käsitteeksi, jolla kyettiin arvioimaan mistä palvelu asiakkaiden mielessä koostuu. Kun asiakas pyytää palvelua, sen tuottamisen prosessi käynnistyy ja valmistuessaan asiakas saa lopputuloksena palvelun, jota ei siis ole olemassakaan ennen kuin se kulutetaan. Palvelun markkinoijan tulee tietää, miten asiakkaat kokevat palvelun ominaisuuksien laadun. Koetun palvelun laadun malli kehitettiin käsitteelliseksi kehikoksi joka kuvaa, miten asiakkaat kokevat palvelun laadun ominaisuudet. Kun on tiedossa, millaiseksi asiakkaat kokevat palvelun ominaisuuksien laadun, on mahdollista selvittää, miten tyytyväisiä asiakkaat todella ovat saamaansa palveluun. (Grönroos, 2020, kohta palvelun laadun tutkimus).

Asiakkaan odotukset ovat tuotettavan palvelun laadun lähtökohta. Monesti asiakkaiden odotukset palvelua kohtaan ovat vaatimattomia perusodotuksia, eli toisin sanoen odotetaan, että palveluntuottaja tekee sen, mitä on yhteisesti sovittu tehtävän. Palvelun hinta vaikuttaa osaltaan odotuksiin, useimmiten niin että mitä kalliimpi palvelu on, sen mukaisesti kasvavat myös odotukset laatua kohtaan. Asiakkaan odotuksiin vaikuttavat myös muiden palvelua hankkineiden palautteet siitä, millaista palvelua yrityksestä saa. Lisäksi odotuksia luo palveluhenkisyttä ja laatua korostava markkinointiviestintä. Mitä enemmän odotuksia on luotu, sitä suurempi on koettu pettymys, mikäli odotuksia ei lunastetakaan. Palvelun laatu koetaan hyväksi silloin, kun asiakkaan tosiasiasa

saama kokemus vastaa hänen ennakko-odotuksiaan. Edelleen laatu voidaan kokea erinomaiseksi silloin, kun asetetut odotukset ylitetään. (Hämäläinen ym., 2016, s. 49–50). Kun palvelua tuottava taho ymmärtää, miten asiakas kokee saamansa palvelun laadun ja miten arvioi sitä, se voi määrittää, miten näitä arvioita voi hallinnoida ja ohjata haluttuun suuntaan (Grönroos, 2020, luku 4).

## 5.2 Palvelun laadun muodostuminen

Asiakkaiden kokemalla palvelun laadulla voidaan väittää olevan kaksi eri ulottuvuutta; tekninen eli lopputulosulottuvuus sekä toiminallinen eli prosessiulottuvuus. Kaksi ulottuvuutta, jotka pitävät sisällään vastaukset sanoihin mitä ja miten. Palvelun teknisen lopputuloksen toteutumista on huomattavasti helpompi objektiivisesti arvioida kuin prosessiulottuvuutta. Kaksi laadun perusulottuvuutta, se mitä asiakas saa prosessin lopputulemana teknisen laadun osalta ja miten hän sen saa toiminallisena laatuna. (Grönroos, 2020, kohta laadun ulottuvuudet: mitä ja miten).

Lopputulosulottuvuudella tarkoitetaan lopputuloksen teknistä laatua joka jää asiakkaalle, kun tuotantoprosessi ja vuorovaikutus ovat päättyneet, kuten vaikka sovellusohjelmiston ongelman tekninen ratkaisu. Koska kuitenkin palvelun tuottajan ja asiakkaan välillä on monia ja toistuvia vuorovaikutustilanteita, teknisen laadun ulottuvuus ei pidä sisällään kaikkea asiakkaan laatukokemusta. Laatukokemukseen vaikuttaa myös se, millä tavalla tekninen laatu tai muu prosessin lopputulos toimitetaan hänelle, joka välitetään asiakkaalle vuorovaikutustilanteessa. Tällaiseksi voidaan mieltää esimerkiksi käyttöön luovutetun ohjelmiston rinnalla annettava päivittäinen ohjelmiston tukipalvelu ja sen mukanaan tuomat asiakaspalvelukohtaukset. (Grönroos, 2020, kohta laadun ulottuvuudet: mitä ja miten).

Prosessiulottuvuudella tarkoitetaan sitä miten palvelu luovutetaan asiakkaalle ja tässä koettuun palvelun laatuun vaikuttaa merkittävästi se, millä tavalla ostajan ja myyjän välinen vuorovaikutus sujui. Asiakkaille on tärkeää, mitä he



saavat vuorovaikutuksessaan ja sillä on edelleen suuri merkitys kun he arvioivat lopuksi toimitetun palvelun kokonaislaatua. Asiakkaaseen vaikuttaa siten myös se, miten hän saa palvelun ja millaiseksi hän kokee samanaikaisen tuotanto- ja kulutusprosessin. (Grönroos, 2020, kohta laadun ulottuvuudet: mitä ja miten).

### 5.3 Asiakkaan odotukset ja asiakaskokemus

Asiakastyytyväisyys syntyy koetun lisäarvon perusteella. Suunnitelmallista ja pitkäjänteistä asiakaskehitystyötä tekevä yritys kykenee luomaan asiakkaille lisäarvoa palveluunsa, kun se löytää toiminastaan sellaisen kilpailuedun, jolla kykenee erottautumaan kilpailijoistaan. (Villanen, 2020, s. 139). Asiakkaan palvelukokemuksen voidaan todeta edellisessä kappaleessa todetun mukaisesti jakautuvan kahteen ulottuvuuteen joista toinen on tekninen ja toinen toiminnallinen puoli. Palvelukokemuksen tekninen laatu liittyy koko palveluympäristöön ja sen toimivuuteen (Hämäläinen ym., 2016, s. 49–50).

Tässä työssä tarkasteltavan palvelun tekninen laatu ja fyysinen palveluympäristö liittyy palvelun SaaS-ohjelmistoihin ja niiden käyttöön ja käytettävyyteen. Toiminnallinen osa taas liittyy ohjelmistojen ympärille luotuun palveluun ja asiakaspalvelun kautta tapahtuviin kohtaamisiin, vuorovaikutukseen sekä saatuaan laatuun ja asioiden ratkaisuun, joita tässä palvelussa annetaan käyttäjätuen ja ylläpitopalvelun muodossa. Oli asiakaspalvelun toimintaympäristö (portaali, puhelinkeskustelu, chat ym.) mikä tahansa, niin on tärkeää, että tilanne ja ympäristö on rakennettu asiakasystävälliseksi. Kokonaisuutena sekä tekninen että toiminnallinen osio palvelukokemuksesta vaikuttaa palvelun kokonaislaatuun. Tekninen palvelu on lähtökohta, mutta mitä parempaa toiminnallista laatua yrityksessä tuotetaan, sitä parempi on asiakaskokemus ja sitä enemmän ja paremmin yritys luo itselleen kilpailuetua. (Hämäläinen ym., 2016, s. 49–51).

Asiakkaan odotuksiin palvelusta vaikuttaa myös se, että usein asiakas pystyy palvelun tuottamisprosessissa näkemään palvelun tuottajan toimintatavat,

resurssit, ja prosessit. Tämän johdosta palvelun tuottajan imago on merkityksellistä ja voi vaikuttaa laadun kokemiseen. Jos asiakkailta on myönteinen mielikuva tuottajasta, he luultavasti antavat pienet virheet anteeksi. Jos virheitä sattuu usein, imago kärsii ja jos imago muuttuu kielteiseksi, mikä tahansa virhe vaikuttaa todellista merkitystään isommalta. Imagoa voitaisiinkin kutsua eräänlaiseksi laadun kokemisen suodattimena. (Grönroos, 2020, kohta laadun ulottuvuudet: mitä ja miten).

Palveluiden laatua on perinteisesti mitattu määrällisesti eli palvelutapahtuman jälkeen asiakkailta on pyydetty esimerkiksi numeerista arvosanaa palvelusta, kuten esimerkiksi kauppojen uloskäynnin vieressä olevat ”miten onnistuimme tänään”-hymynaama kyselyautomaatit. Ongelmana kuitenkin tässä mallissa on, että huonon palvelukokemuksen läpi käynyttä asiakasta ei enää kiinnosta yrityksen kehittäminen ja parannusehdotuksien antaminen vaan hän on jo mielessään tehnyt päätöksen, ettei enää käytä kyseistä palvelua vastaisuudessa, jolloin yrityksen näkökulmasta puhutaan menetetyistä asiakkaista. Lisäksi ongelmallista on, että asiakaspalautteessa usein kysytään vain asiakkaan palvelulle antamaa arvosanaa eikä parannusehdotuksia. (Tuulaniemi, 2011, kohta 72–73).

Edellä mainitun perusteen takia kaikki ennakoiva vuorovaikutus ja toiminta positiivisen palvelukokemuksen muodostumiseksi tai sen muodostumisen edellytysten parantamiseksi, on positiivista ja auttaa muodostamaan yritykselle kilpailuetua. Jos puhutaan laadun parantamisesta määrittämättä, mitä laatu aidosti on, kuinka asiakkaat sen kokevat ja kuinka sitä voidaan edistää, lopputulos harvoin on toivottu. Laatu on mitä tahansa, mitä asiakkaat kokevat sen olevan. (Grönroos, 2020, kohta asiakas kokee laadun).

#### 5.4 SaaS-palveluiden kehittäminen

Mikäli laatu määritellään liian kapeasti, laadun kehittämiseen pyrkivät toimet ovat vaarassa jäädä liian kapea-alaisiksi tuloksiltaan. Koettu laatu rinnastetaan usein palvelun teknisiin erittelyihin, tai ainakin niitä pidetään tärkeimpinä

ominaisuuksina. Mitä tekniikkakeskeisempi palveluntuottaja on kyseessä, sitä suurempi tämä riski usein on. Todellisuudessa asiakkaat kokevat laadun usein paljon laajemmin ja heidän laatukokemuksensa pohjautuu aivan muihin asioihin kuin teknisiin seikkoihin. Laatu on tarpeen määrittää samalla tavalla kuin asiakkaat sen määrittävät, sillä muutoin laadun kehittämisen toiminna saatetaan valita väärä toimenpiteitä. Aina tulisi muistaa, että tärkeintä laadussa on se, jollaisena asiakas sen kokee. (Grönroos, 2020, kohta asiakas kokee laadun).

Digitaalisen palvelun kehittämiseksi on tärkeää, että kehitykseen liittyvät päätökset tehdään varmistetun asiakastiedon perusteella ja asiakasta kuunnellen. Monestikaan palvelun kehitystä ei kannata jatkaa eteenpäin, ilman että kehitettäviä asioita validoidaan yhdessä asiakkaan kanssa, jolloin varmistetaan, että ne vastaavat asiakkaan tarpeita ja toiveita. Kun palvelun suoraan osallisena olevilla kehittäjillä lisäksi olisi suora ja jatkuva kontaktimahdollisuus asiakkaisiin, heidän tarpeidensa tulkitsemiseen liittyvien väärinkäsitysten riski olisi pienempi kuin esimerkiksi tilanteessa, jossa asiakkaiden tarpeet tulevat kehittäjille tietoon yrityksen myyntihenkilöstön tai asiakaspalvelun kautta. Samoin tarvitaan vähemmän aikaa asioiden selittämiseen ja kuvaamiseen, kun kehittäjät saisivat asiakkaiden tarpeita koskevan tiedon suoraan asiakkaalta itseltään. (Ruokonen, 2016, kohta 4.2).

Digitaalisissa ratkaisuissa on myös huomioitava se, että mitä useammin asiakkaat hyväksyvät yhdessä tuottamiseen liittyviä rutiineja, jotka heidän odotetaan hoitavan itse, sitä todennäköisempää myös on että sitä parempana he pitävät palvelua, koska ovat itse saaneet myös vaikuttaa lopputulokseen. Tällaisesta esimerkkinä vaikka itsepalveluportaalit tai muunlaiset itsepalvelutoiminnot. (Grönroos, 2020, kohta laadun ulottuvuudet: mitä ja miten).

Asettuminen asiakkaan asemaan on monesti ratkaiseva tapa kyseenalaistaa olemassa olevat nykyiset käytännöt ja palvelukonseptit. Kun nämä konseptit kyseenalaistetaan nimenomaan käyttäjän näkökulmasta, se voi parhaimmillaan johtaa palveluinnovaatioihin ja sitä kautta aivan uudenlaisiin

kilpailuetuihin. Tämä asiakasnäkökulma on yleisesti hyvä lähtökohta, mutta toki muutakin tarvitaan toiminnan uudistamiseen kuten esimerkiksi uudenlaisen palvelutarjonnan luominen saattaa tulla mahdolliseksi vasta kumppaneiden ja muiden verkostojen roolin uudentamalla oivaltamisella. (Rintamäki & Tienhaara, 2014, s. 8). Palvelun kehittämisessä on muistettava, että yritystoiminnan perustana on asiakas tai potentiaalinen asiakas, jolla on tietty tarve tai ongelma ja palvelua tuottavan yrityksen kyky ratkaista tuo ongelma paremmin, kustannustehokkaammin tai parempaa lisäarvoa tuottaen kilpailijoihin verrattuna on lopulta se, jolta asiakas haluaa palvelun ostaa (Villanen, 2020, s. 93–94).

Tuotetun palvelun laatua on jatkuvasti analysoitava eri tavoin, sillä tuotetun palvelun toimintaympäristö muuttuu ja kehittyy jatkuvasti, oli sitten kyse kilpailijoista tai markkinoista tai toimintaympäristöstä tai asiakkaiden tarpeista. Laadukkaallakin palvelulla on tietty elinkaari, joka on loppua kohden laskeva, ellei palvelua kehitetä siten, että se uudistaa palvelua oleellisilta osin vastaamaan uudenlaisia odotuksia tai toimintaympäristön vaateita eli sitä, miten hyvin asiakkaan tarpeet ja toiveet saadaan tyydytetyksi. (Villanen, 2020, s. 93–94).

Arjessa asiakastarpeiden näkeminen vaatii uudenlaisen asiakasymmärryksen luomista sekä olemassa olevien tietolähteiden ja asiakastiedon tarkastelua uudentamalla silmin. Asiakasymmärryksen ja sen lisäämisen avulla voidaan uudistaa myös edelleen palvelua uudentamalla tavoin. (Korkman & Arantola, 2009, s. 90). Kun halutaan lisätä omaa tietoisuutta asiakkaan arjesta, onkin loogista kysyä sitä heiltä itseltään. Se että tarjottavaan palveluun lisätään uudenlaisia elementtejä tai ominaisuuksia ainoastaan siksi, että ne ovat oman kompetenssin puitteissa mahdollisia toteuttaa, ei ole kovinkaan asiakaslähtöinen toimintatapa, eikä lopputuleman hyödyllisyydestä ole asiakasnäkökulmasta takeita. Tällöin tulisi myös asiakaskokemusta todentaa, eli parantavatko lisätyt ominaisuudet asiakaskokemusta. (Villanen, 2020, s. 94).

Valtiovarainministeriön vuonna 2023 julkaiseman julkisten palveluiden kansalais- ja asiakaskokemuksen tietopohjan nykytilan kuvausjulkaisussa on todettu, että myös julkishallinnon puolella asiakaslähtöisyyteen palveluiden

kehittämisessä on kiinnitetty huomiota. Julkaisussa todetaan, että julkishallinnossa on asetettu strategiseksi tavoitteeksi asiakkaiden entistä paremman kuulemisen ja palautteiden huomioinnin osana palvelukehitystään. Tämä tavoite on nyt laajasti huomioitu eri strategialinjauksissa ja toimeenpanoihin liittyvissä suosituksissa ja ohjeistuksissa. (Uusikylä ym. 2023, s. 86). Uusien palveluiden kehittäminen ei kuitenkaan ole loputonta ideoiden luomista ja keräämistä, vaan systemaattista karsimista ja pelkistämistä – mitä palvelusta voisi ottaa pois, jotta syntyisi jotakin uutta (Villanen, 2020, s. 94).

### 5.5 Palvelumuotoilu kehittämisen keinona

Palvelumuotoilulla voidaan auttaa yritystä havaitsemaan tuottamiensa palveluiden strategisia mahdollisuuksia liiketoiminnassa, luomaan uutta sekä kehittämään jo olemassa olevia palveluita. Palvelumuotoilu kuvastaa yhteistä rajapintaa eri osaamisalojen yhteistyöhön palveluiden kehittämisessä, se toimii kehyksenä, jolla päästään kiinni konkreettisesti palveluiden kehittämiseen. (Tuulaniemi, 2011, kohta 24 & 58–59). Palvelutarjonnan muuttaminen edellyttää myös organisaatiolta ja sen henkilöiltä muutoskyvykkyyttä muuttaa palveluaan paremmaksi. Tällaisen kyvykkyuden omaaminen ja kehittäminen sekä yksilötasolla että kollektiivisesti on organisaatiolle kilpailuetu. (Fischer & Vainio, 2014, kohta 5.2).

Asiakasta haastatteleamalla voidaan kartoittaa palvelun käyttäjien kohtaamia haasteita, kuin myös onnistumisia ja nostetaan asiakkaan saaman palvelukokemuksen kannalta keskeiset tekijät keskiöön. Havainnoimalla tunnistetaan käytäntöihin liittyviä kehittämistarpeita ja yhdessä kehittäminen sitoo kaikki osapuolet yhteen niin osaamisen, näkökulmien kuin intressienkin osalta. (Työ- ja elinkeinoministeriö, 2018, s. 68). Palvelumuotoilussa kehittämisen keskiöön on laitettava asiakas tarpeineen ja nämä tarpeet tyydytetään palveluntuottajan palveluvalikoimalla. Palvelut tuotetaan usein palveluekosysteemeissä, jotka muodostuvat useista fyysisistä ja virtuaalisista ympäristöistä, järjestelmistä ja ihmisten välisestä vuorovaikutuksesta. Palveluiden tuottamiseen vaikuttavat

siten niin asiakkaat, palveluntuottajan asiakaspalvelijat kuin palveluun kuuluvat fyysiset ja virtuaaliset ympäristöt. (Tuulaniemi, 2011, kohta 66–67).

Palvelumuotoilusta on hyötyä yhtä lailla julkisella sektorilla parannettaessa käyttäjien palvelukokemusta ja samalla mahdollisuutena supistaa myös kustannuksia asioiden tehostumisen kautta. Muotoilun avulla voidaan helpottaa käyttäjälähtöisten palvelustrategioiden ja palvelupolkujen valmistelua ja toteutusta. Julkisten palvelujen muotoilun ja käyttäjäkokemusten parantamisessa onkin tärkeää ICT- ja muotoiluosaamisen yhdistäminen. (Miettinen, 2014, s. 25). Palvelumuotoilu pyrkii aina olemaan toiminnaltaan ennakoivaa, jolla tarkoitetaan tutkimusta asiakkaan todellisista tarpeista ja toiveista sekä pyrkimystä tunnistaa myös piilevät tarpeet pyrkimällä katsomalla kehitystä myös pitkällä tähtäimellä. Näin mahdolliseen huonoon asiakaskokemukseen pyritään vastaamaan jo ennalta. (Tuulaniemi, 2011, kohta 73).

Palvelumuotoilun yksi keskeinen ajatus on palvelun kaikkien osapuolten osallistaminen konkreettiseen palvelun kehittämistyöhön. Se on palvelumuotoilun työtapa ja periaate, mutta ei kuitenkaan sinällään kehittämistyökalu. Palvelun keskiössä on palvelun käyttäjä, joka on oman tarpeensa esilletuonnin asiantuntija. Palveluntuottajan puolelta palvelussa on mukana useita tahoja kuten asiakaspalvelu, järjestelmän ylläpitäjät ja muut palvelutuotannossa mukana olevat henkilöt. Palvelumuotoilussa erittäin tärkeää on ymmärtää asiakkaan tarpeet ja heidän ottamisensa mukaan palvelun kehittämiseen edistää niin suunnittelua, tiedon kulkua kuin lisäarvon rakentumistakin. Tärkeää on myös kuitenkin huomioida se, että kaikki palvelun osapuolet eivät voi itse päättää, millainen palvelu tuotetaan, vaan yhteisen kehittämisen tavoitteena on, että kaikki palveluun liittyvät tekijät ja näkökulmat tulisivat mahdollisimman laajalaisesti huomioiduksi tietojen keräämis- ja analysointivaiheessa, jotta lopputulos olisi kaikkia optimaalisesti palveleva. (Tuulaniemi, 2011, kohta 116–118).

Ylipäättään jotta parhaan mahdollisen asiakaskokemuksen tarjoaminen olisi asiakkaille mahdollista, edellyttää se uudenlaista lähtökohtaa johtamiseen. Tavoitteena tulee olla arvon muodostuminen kaikille sidosryhmille, niin

henkilökunnalle, asiakkaille, omistajille kuin yhteiskunnallekin. (Fischer & Vainio, 2014, kohta 4.2).

## 5.6 Palvelun asiakaslähtöisyys ja asiakasdialogi

Monesti yrityksissä nojataan liian kapea-alaiseen tietoon asiakkaistaan. Jotta syntyisi syvempää ymmärrystä asiakkaasta ja hänen tarpeistaan, yrityksissä tulisi kyetä entistä paremmin yhdistämään erilaisia tiedon lajeja, niin numeerista, laadullista ja hiljaista tietoa, joita kaikkia muodostuu eri lähteistä. (Mattiinen, 2006, s. 25). Asiakkaiden ja heidän oman toimintansa- ja toimintaympäristönsä ymmärtäminen ovat palveluja tuottavan yrityksen kehitystyössä keskeisessä osassa. Mikäli palvelun kehittämistyötä tehdään ilman että asiakkaisiin pidetään yhteyttä, palvelujen kehittämisprosessin aikana ei varmuudella voida tietää, onko siitä muotoutumassa asiakkaille hyödyllinen ja uudenlaista lisäarvoa tuottava palvelu. (Villanen, 2020, s. 133).

Viime kädessä on asiakkaista kiinni, saako yritys myytyä palveluaan, ja tämän tähden asiakkaiden osallistaminen palveluiden kehittämistyöhön muodostaa edelleen uudenlaisen mahdollisuuden tiiviiseen yhteistyöhön ja asiakkaalle hyödyllisen palvelun ja lisäarvon kehittämiseen, samalla pienentäen riskiä siitä, ettei kehitettävä palvelu olisikaan sellainen, jota asiakkaat eivät koe hankinnan arvoiseksi. Tällöin kyetään muodostamaan asiakkaille heidän toivomaansa palvelukehitystä ja tuottamaan heille entistä suurempaa lisäarvoa palvelulla. Asiakkaan tulisi olla kaiken yrityksessä tapahtuvan kehityksen lähtökohdana, jolloin heidän tarpeiden ja niissä tapahtuvien muutosten havainnointi edellyttää säännöllistä vuorovaikutusta ja dialogia, jotta ajantasainen palveluiden kehitys on mahdollista. (Villanen, 2020, s. 134–135).

Asiakkaan kanssa käytävässä vuorovaikutuksessa tai vaikka tässä työssä toteutettavassa haastattelussa koskien palvelun kehittämistä ei ole tarkoitus, että asiakas ratkaisee itse kohtaamaansa haasteet. Asiakkaan on tarkoitus kertoa omasta tahdostaan ja tuoda esille heidän tavoitteitaan. Asiakas voi

kuuntelun perusteella kuvata ongelmaansa tavalla, jota aiemmin ei ole kuultu tai osattu ajatella. (Mattinen, 2006, s. 68–69).

Asiakkuusajattelun ehkäpä suurin anti on oivallus asiakkaasta aktiivisena osallistujana. Asiakas ja palveluntuottaja toimivat asiakkuudessa yhdessä, tasa-vertaisempina kumppaneina ja arvoa syntyy molemmille tiiviissä vuorovaikutuksessa. Kyse ei ole vain hyödykkeen ja rahan vaihdannasta, vaan monipuolisemmasta arvon kokemuksesta ja muodostuksesta. (Korkman & Arantola, 2009, s. 25).

## 6 JULKISYHTEISÖN PALVELUN LAATU JA KEHITTÄMINEN

### 6.1 Asiakaskyselyn tavoitteet, kysymysteemat ja tulokset

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää asiakassegmenttiin kuuluvien asiakkaiden näkemyksiä siitä, miten heille tällä hetkellä tuotettua palvelua voitaisiin kehittää nykyisestä. Tämä on myös tämän opinnäytetyön tutkimuskysymys. Asiakkaiden haastattelu toteutettiin strukturoidulla lomakehaastattelulla ja saaduista vastauksista saadaan tuloksena kohdennettua ja konkreettista tietoa asiakkaiden näkemyksistä ja toiveista palvelun laadun edelleen kehittämiseksi. Kysymykset on teemoitettu kolmeen kategoriaan, jotka ovat asiakaspalvelu, SaaS-ohjelmistot sekä palvelun kehittämisen teema. Teemoittelu on tehty vastaamisen selkeyttämiseksi.

Asiakkaille toimitettu strukturoitu haastattelu laadittiin sähköisesti Microsoft 365 Forms ohjelmalla. Haastattelun kysymykset ovat kaikille täsmälleen samassa muodossa ja saman sisältöisiä. Kysely toimitettiin valittuun asiakassegmenttiin kuuluvien asiakkuuksien niille henkilöille, jotka käyttävät palveluna käyttöön luovutettuja ohjelmistoja. Kysely lähetettiin yhteensä 32 henkilölle joista 11 vastasi asetettuun määräaikaan mennessä, vastausprosentin ollessa 34,38 %. Toimitettavasta kyselystä lähetettiin ennakkotiedote 31.3.2023,



varsinainen kysely toimitettiin 3.4.2023 ja vastausaikaa oli 12.4.2023 saakka. Kyselyyn vastaaminen oli anonymia eikä vaatinut tunnistautumista eikä kysely pitänyt sisällään sellaisia kysymyksiä, joista vastaajan olisi voinut tunnistaa. Kyselyssä oli yhteensä 17 kysymystä, joista 16 oli pakollisesti täytettäviä sekä yksi vapaaehtoisesti täytettävä kysymys. Etukäteen annettu arvio kyselyn vastaamiseen käytettävästä ajasta oli 7 minuuttia, mutta toteutunut käytetty aika oli keskimäärin 15 minuuttia ja 34 sekuntia per vastaaja.

Jotta asetettuun tutkimuskysymykseen saadaan vastaus, laadituista 17 kysymyksestä seuraavat ovat oleellisia ja tulevat antamaan vastauksen tutkimuskysymykseen.

### **Asiakaspalvelu**

- Miten arvioisitte asiakaspalvelumme laatua tällä hetkellä?
- Mitä tekijöitä henkilökohtaisesti arvostatte eniten laadukkaassa asiakaspalvelussa?
- Miten haluaisitte palvelukokemustanne ja saamaanne asiakaspalvelua kehitettävän?

### **SaaS-ratkaisut**

- Mitä seikkoja kehittäisitte käytössänne olevissa ohjelmistoissa?

### **Palvelun kehittäminen**

- Kehitetäänkö mielestänne toimeksiantajan palveluita riittävän ennakkoivasti?

Muut haastattelussa olleet kysymykset ovat oleellisia palvelun kehittämisen näkökulmasta toimeksiantajalle, mutta ne rajataan tämän opinnäytetyön käsittelyn ulkopuolelle. Haastattelun tuloksista otetaan analysointiin tähän opinnäytetyöhön vain tutkimuskysymyksen kannalta olennaiset kysymykset, joista saadaan vastaus tutkimuskysymykseen.

## 6.2 Toiminallisen ulottuvuuden teema, asiakaspalvelu

Haastattelun ensimmäinen osio keskittyy asiakaspalveluun. Asiakkaiden kokemuksen palvelun laadun kahdesta ulottuvuudesta tämä osio koskee toiminnallista eli prosessiuulottuvuutta, joka pitää sisällään sen, miten palvelua toimitetaan. Asiakaspalvelu on palvelun tuottajan ja asiakkaan välinen vuorovaikutuksellinen tilanne, joka ympäröi teknistä tuotetta eli SaaS-ohjelmistoja. Asiakaspalvelu on sarja päivittäisiä kohtaamisia, joten on palvelun tuottajalle tärkeää, että asiakas kokee saamansa palvelun asiakasystävälliseksi ja selkeäksi, että hän saa ongelmaansa ratkaisun.

Asiakaspalvelu-teeman kysymyksissä ensimmäiseksi kartoitetaan vastaajan kokemusta tämänhetkisestä asiakaspalvelun laadusta, jonka jälkeen kartoitetaan vastaajan henkilökohtaista mielipidettä siitä, mistä tekijöistä hän kokee laadukkaasti tuotetun asiakaspalvelun koostuvan. Viimeinen tämän teeman kysymyksistä kohdentuu toiminallisen osuuden kehittämiseen ja tällä pyritään saamaan palautetta siitä, miten vastaaja konkreettisesti haluaisi saamaansa asiakaspalvelua kehitettävän.

- Miten arvioisitte asiakaspalvelumme laatua tällä hetkellä?

Saadut vastaukset luokiteltiin niiden sanallisen sisällön perusteella kolmeen eri kategoriaan: positiivinen, kriittinen ja kehitettävää. Kriittisävytteisissä vastauksissa nostettiin esiin kokemukset vastaajien omia odotuksia hitaammasta yhteydenottojen läpimenoajasta sekä osan ratkaisukuvauksien sisällöstä, joiden toivottiin olevan kattavimpia sekä selkeämpiä. Positiivisävytteisissä vastauksissa nostettiin esiin SaaS-ohjelmistojen versiomuutoksuvaukset, jotka koettiin sisällöltään kattaviksi. Lisäksi positiiviseksi luokitelluissa vastauksissa toistui, että ohjelmistojen liittymien rakentamisen ja muutoksenhallinnan toteutukset ovat laadukkaita. Kehittämissävytteiseksi luokiteltavissa viesteissä nostettiin esiin, että yhteydenottojen ratkaisukuvausten sisällöllinen laatu on kehittynyt, mutta vielä löytyy kehitettävää.

- Mitä tekijöitä henkilökohtaisesti arvostatte eniten laadukkaassa asiakaspalvelussa?

Vastauksissa toistui neljä eri teemaa: saatujen vastausten nopeus, saatujen vastausten selkeys, saatujen ratkaisukuvauksen tasalaatuisuus sekä käytettävissä olevien yhteydenottokeinojen riittävä monipuolisuus ja tarkoituksenmukaisuus.

- Miten haluaisitte palvelukokemuksenne ja saamaanne asiakaspalvelua kehitettävän?

Tähän kysymykseen saadut vastaukset olivat kattavia ja jokainen vastaus piti sisällään useita eri kohtia. Yhteydenottojen ratkaisuihin toivottiin lisää nopeutta, eli ratkaisupyyntöjen läpimenoaikoja tulisi nopeuttaa nykyisestä. Tämän lisäksi ratkaisukuvauksiin toivottiin lisää selkeyttä virheen kuvaukseen sekä siihen, millä tavalla virhe on ratkaistu, jotta ratkaisukuvauksen lukijalle syntyy ymmärrys syy-seuraussuhteesta ja sen ratkaisusta. Asiakaspalvelun yhteydenottokeinoihin toivottiin myös useassa vastauksessa lisää monimuotoisuutta. Nykyisten keinojen lisäksi toivottiin erityisesti laajempaa puhelinpalvelua sekä mahdollisuutta järjestää nopealla aikataululla verkkokokous, jossa ongelmaa voidaan käsitellä tarvittavien tahojen kanssa.

### 6.3 Lopputulosulottuvuus, SaaS-ratkaisun teema

Haastattelun toinen osio keskittyy tekniseen tuotteeseen, SaaS-palveluna käyttöön luovutettuihin ohjelmistoihin. Asiakkaiden kokeman laadun kahdesta ulottuvuudesta tämä osio koskee teknistä eli lopputulosulottuvuutta, joka pitää sisällään sen, mitä palvelua toimitetaan. Tuotettavassa palvelussa tämä tekninen tuote on muuta palvelua helpommin ja objektiivisemmin analysoitavissa.

- Mitä seikkoja kehittäisitte käytössänne olevissa ohjelmistoissa?

Vastauksista nousi esille ohjelmistoissa olevien raportointi elementtien kehittäminen, ohjelmistojen käyttöliittymän kehittäminen sekä yleisesti mainittiin ohjelmiston nopeus, luotettavuus sekä käytettävyys kehitettävänä kohteina.

#### 6.4 Palvelun laadun kehittämisen teema

Haastattelun viimeinen osio keskittyi nykyisen palvelun laadun ja asiakaskokemuksen kehittämiseen. Asiakastyytyväisyys syntyy asiakkaan kokeman lisäarvon perusteella ja lisäarvoa voidaan saada palvelun laadun molemmista ulottuvuuksista.

- Kehitetäänkö mielestänne toimeksiantajan palveluita riittävän ennakoivasti?

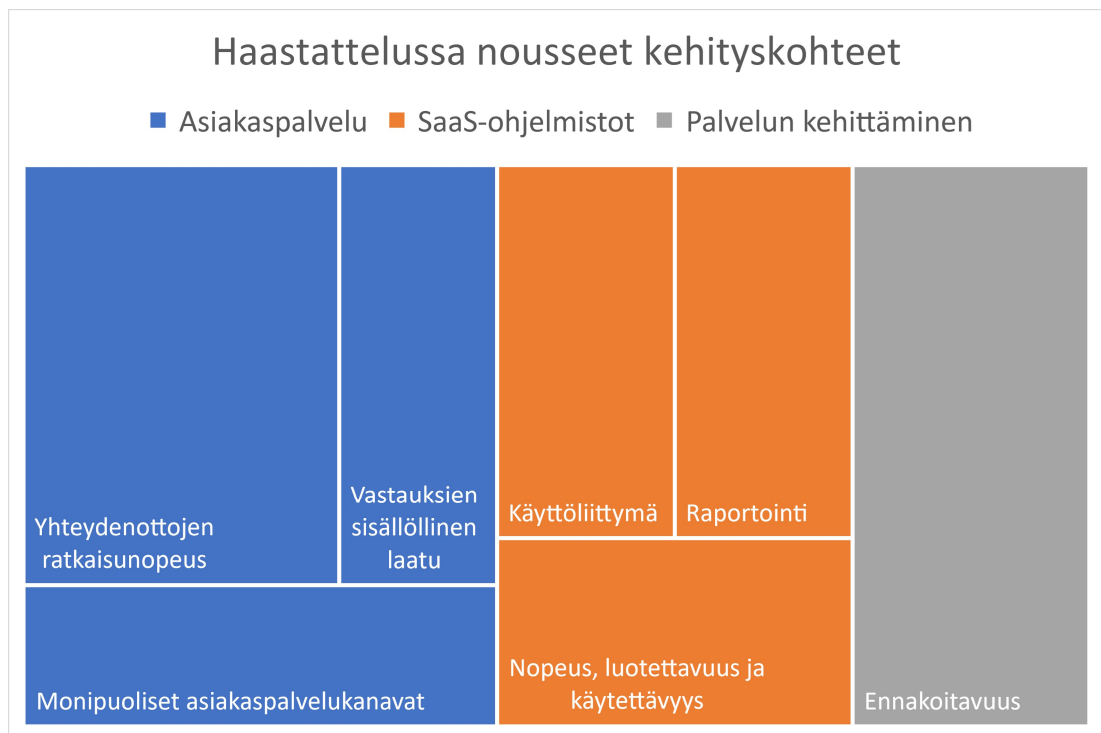
Toiminnalliseen ulottuvuuteen liittyen palvelun kehittämisen teemaan liittyvässä osiossa vastaajilta kysyttiin, että kehitetäänkö toimeksiantajan palveluita riittävän ennakoivasti. Vastaukset jakautuivat siten, että viiden vastaajan mielestä ei kehitetä riittävän ennakoivasti, kahden vastaajan mukaan kehitetään riittävän ennakoivasti ja neljällä vastaajalla ei ollut asiasta riittävästi tietoa, että olisivat vastanneet kysymykseen.



KUVIO 1. 11 vastauksen jakauma kehittämisen ennakoitavuudesta

## 7 JOHTOPÄÄTÖKSET

Asiakaspalvelun osalta vastauksista kautta linjan nousi esiin kehitettäviksi seikoiksi niitä asioita, joita vastaajat itse myös henkilökohtaisesti pitävät laadukkaan asiakaspalvelun elementteinä. Näitä ovat asiakaspalvelun vastausnopeus yhteydenottoihin, annettujen ratkaisujen sisällöllisen laatu, tarkemmin todettuna selkeys ratkaisukuvauksiin sekä syy-seuraussuhteen kertominen ratkaisukuvauksessa, sekä asiakaspalvelukanavien monimuotoisuuden vastaaminen tarpeisiin. Palveluita ei vastaajien enemmistön mielestä kehitetä riittävän ennakoivasti vaan reaktiivisesti.



KUVIO 2. Haastattelun tuloksissa mainitut kehityskohteet

Asiakaspalvelun yhteydenottojen käsittelyaikoja voidaan objektiivisesti mitata palvelunhallinnan järjestelmällä, jolla saadaan palvelupyyntöjen ratkaisujen läpimenoaika mitattua. Tätä arviointia toteutetaan jatkuvasti ja tältä pohjalta onkin mitattua dataa läpimenoajoista ja niiden kehityksestä. Asiakaspalvelukanavien tarkastelua tulee suorittaa kokonaisuutena, jossa on myös todennäköistä, että yhteydenottojen läpimenoaikojen nopeuttaminen voi osaltaan laskea myös tarvetta asiakaspalvelukanavien lisäämiselle.

Kehittämistyön ennakoitavuuden osalta voidaan vetää johtopäätös, että palvelun kehittämistä ei tapahdu vastaajien mielestä riittävän proaktiivisesti. Eri tilanteisiin varautuminen on osa riskienhallintaa ja palvelua tulee kehittää mahdollisimman ennakoivasti, jotta välittömän reagoinnin vaatimia tilanteita kohdattaisiin mahdollisimman vähän. Kehittämisen proaktiivisuuteen vaikuttavien toimenpiteiden määrä on laaja kokonaisuus ja se poikki leikkaa kaikkea toiminnallisen palvelun prosessia, että teknisen lopputuloksen prosessia.

SaaS-ohjelmiston kehittämisen osalta vastaukset kehityskohteista olivat osin hyvinkin tarkkaan määriteltäviä täsmäkohteita, että yleisempiä, ehkäpä teemallisempia kehityskohteita. Tuloksissa esille nousseet täsmälliset kehityskohteet olivat todennäköisesti sellaisia, jotka kyselyn vastaaja oli omassa työssään kohdannut, jolloin havainnosta kyettiin kertomaan yksityiskohtaisella tasolla. Yksityiskohtaisia kehityskohteita olivat mm. raportoinnin kehittäminen. Yleisluontoisemmat vastaukset liittyivät koko ohjelmiston käyttöliittymän kehittämiseen sekä ohjelmiston yleisen käyttökokemuksen kehittämiseen. Teknisen lopputuloksen toteutumista on helpompi objektiivisesti arvioida ja tämä näkyi yleisesti myös saaduissa tuloksissa.

Yhteenvetona lopuksi todetaan, että asetetuilla kysymyksillä ja näihin saaduilla vastauksilla kyetään saamaan vastaus työn tutkimuskysymykseen eli siihen, miten asiakkaat toivovat tämänhetkistä palveluaan kehitettävän. Haastattelussa esiintyneistä muista kysymyksistä, jotka jäivät tämän työn käsittelyn ulkopuolelle, koostetaan erillinen yhteenveto johtopäätöksineen työn toimeksiantajalle.

## 8 POHDINTAA OPINNÄYTETYÖSTÄ

Opinnäytetyön asetettuna tavoitteena oli selvittää valitun asiakassegmentin näkemys siitä, miten heidän palveluaan voidaan kehittää. Esitetyn strukturoidun haastattelun kautta tähän kysymykseen saatiin vastaus. Saatujen

haastattelutulosten analysointi ja luokittelu osoittautui oletettua helpommaksi, sillä vastauksissa toistuivat merkittävästi samat asiat. Lopputuloksena työssä kyettiin yhdistämään teoreettisesti palvelun laatukäsite sekä laatuun vaikuttavat tekijät empiriaosuuden asiakaskyselyyn. Tämän lisäksi kyettiin analysoimaan asiakkaiden vastauksista tutkimuskysymykseen vastaus siitä, miten asiakkaat kokevat, että palvelua voitaisiin kehittää nykyisestä.

Opinnäytetyön suorittaminen oli sen kirjoittajalle positiivinen kokemus, jossa yhdistyi teoreettisesti omaksuttujen asioiden yhdistäminen käytäntöön. Opinnäytetyön tulokset konkretisoivat sen, mitä valittu asiakassegmentti haluaisi saamassaan palvelussaan kehitettävän, mutta näiden ratkaiseminen ei ollut työn rajauksessa, joka edelleen mahdollistaisi myös jatkotutkimusaiheen tai vaihtoehtoisesti jatkotutkimusaihe voisi olla kehittämiskohteiden ratkaisemista palvelumuotoilun keinoin.

Tässä työssä on noudatettu kaikilta osin eettisiä suosituksia. Lisäksi työn lähteinä on käytetty vain luotettavaksi todettuja ja ajantasaisia lähteitä, jotka ovat asetettuun tutkimuskysymykseen nähden relevantteja.

## LÄHTEET

- Bergström, S. & Leppänen, A. (2021). Yrityksen asiakasmarkkinointi. Edita Publishing.
- Fischer, M. & Vainio, S. (2014). Potkua palvelubisnekseen – asiakaskokemus luodaan yhdessä. Talentum.
- Grönroos, C. (2020). Palvelujen johtaminen ja markkinointi (5. painos). Talentum.
- Halonen, S. & Takki, P. (2017). It-sopimukset: käytännön käsikirja. Alma Talent
- Hankintalaki. Laki julkisista hankinnoista ja käyttöoikeussopimuksista 1397/2016. Haettu 21.2.2023 osoitteesta <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2016/20161397#Pidm45053758161568>
- Heuru, K., Mennola, E. & Ryyänen, A. (2011). Kunta – kunnallisen itsehallinnon perusteet. Tampere University Press ja tekijät.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2007). Tutki ja kirjoita. Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Hämäläinen, M., Kiiras, H., Korkeamäki, A. & Pakkanen, R. (2016). Palvelun taitajaksi. Sanoma Pro.
- Kananen, J. (2008). Kvali. Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kananen, J. (2010). Opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kananen, J. (2015). Opinnäytetyön kirjoittajan opas: näin kirjoitan opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kontio, A., Kronström, S., Kumlin, A. & Mäki, L. (2017). Julkiset hankinnat: käsikirja. Edita Publishing.
- Korkman, O. & Arantola, H. (2009). Arki – eväitä uuteen asiakaslähtöisyyteen. WSOYpro.
- Laki julkisista hankinnoista ja käyttöoikeussopimuksesta 1397/2016. Haettu 19.2.2023 osoitteesta <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2016/20161397#O1L2P15>
- Mattinen, H. (2006). Asiakkuusosaaminen. Talentum Media.
- Miettinen, S. (2014). Muotoiluajattelua. Teknologiainfo Teknova.



Kuntalaki 410/2015. Haettu 15.2.2023 osoitteesta <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2015/20150410>

Pihlaja, J. (2001). Tutkielmaa tekemään. Soceda.

Pitkäranta, A. (2014). Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä. e-Oppi.

Rintamäki, T. & Tienhaara, P. (2014). Palveluajattelun murros – näkymiä uudistuvaan palveluun. Tampere University Press.

Tilastokeskus. (2022). Kuntasektorin kuukausipalkat ammateittain (Kevan nimikkeistö), 2021 [Tilasto]. [https://pxdata.stat.fi/PxWeb/pxweb/fi/StatFin/StatFin\\_\\_ksp/statfin\\_ksp\\_pxt\\_11ai\\_fi.px/](https://pxdata.stat.fi/PxWeb/pxweb/fi/StatFin/StatFin__ksp/statfin_ksp_pxt_11ai_fi.px/)

Ruokonen, M. (2016). Biteistä bisnestä: digitaalisen liiketoiminnan käsikirja. Docendo.

Tuulaniemi, J. (2011). Palvelumuotoilu. Talentum Media.

Työ- ja elinkeinoministeriö. (2018). Arvoa synnyttävän liiketoiminnan lähteillä. [https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/160649/TEM\\_oppaat\\_4\\_2018\\_Arvoa\\_synnyt\\_liiketoim\\_lahteilla\\_12032018.pdf?sequence=4&isAllowed=y](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/160649/TEM_oppaat_4_2018_Arvoa_synnyt_liiketoim_lahteilla_12032018.pdf?sequence=4&isAllowed=y)

Uusikylä, P., Jokinen, J. & Lintinen, U. (2023). Valtiovarainministeriön julkaisu: Julkisten palveluiden kansalais- ja asiakaskokemuksen tietopohjan nykytila. Valtiovarainministeriö Helsinki.

Villanen, J. (2020). Kehitä tai kuihdu. Basam Books.

## LIITTEET

### LIITE 1: STRUKTUROITU HAASTATTELULOMAKE



## Palvelun kehittämisen kysely

...

\* Pakollinen

### Asiakaspalvelu

1. Minkä arvosanan antaisitte asiakaspalvelumme laadulle tällä hetkellä? \*

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Heikko

Erinomainen

2. Miten arvioisitte asiakaspalvelumme laatua tällä hetkellä? \*

3. Miten arvioitte lähettämienne tukipyyntöjen ratkaisujen toteutuvan? \*

	Heikko	Tyydyttävä	Neutraali	Hyvä	Erinomainen
Ratkaisunopeus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sisällöllinen laatu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tasalaatuisuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Asiakaspalvelukanavat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4. Mitä tekijöitä henkilökohtaisesti arvostatte eniten laadukkaassa asiakaspalvelussa? \*

Kirjoita vastaus

5. Miten haluaisitte palvelukokemustanne ja saamaanne asiakaspalvelua kehitettävän? \*

Kirjoita vastaus

6. Miten selkeänä koette teille tarjotun palvelun sisällön? \*

Kirjoita vastaus

Seuraava

Sivu 1/3



\* Pakollinen

## SaaS-ohjelmistot

7. Millaisen arvosanan antaisitte teille käyttöön luovutetuille ohjelmistoille? \*

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

8. Miten arvioitte ohjelmistojen osalta seuraavien seikkojen toteutuvan tällä hetkellä? \*

	Heikko	Tyydyttävä	Neutraali	Hyvä	Erinomainen
Luotettava toiminta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiedotteiden ajantasainen toimitus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ohjeiden laatu ja selkeys	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uutisten/tiedotteiden /ohjeiden löydettävyys	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. Mitä haasteita tai onnistumisia olette kohdanneet viimeisen vuoden aikana käytettäessänne ohjelmistoja? \*

Kirjoita vastaus

10. Mitä seikkoja kehittäisitte käytössänne olevissa ohjelmistoissa? \*

Kirjoita vastaus

Edellinen

Seuraava

Sivu 2/3

\* Pakollinen

## Palvelun kehittäminen

11. Mielestäni *toimeksiantaja* kehittää palveluitaan jatkuvasti? \*

- Täysin eri mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Täysin samaa mieltä

12. Mitä *toimeksiantajan* palveluita on mielestäsi kehitetty viimeisen kuluneen puolen vuoden aikana? \*

Kirjoita vastaus

13. Kehitetäänkö mielestänne *toimeksiantajan* palveluita riittävän ennakoitavasti? \*

Kirjoita vastaus

14. Miten olet päässyt vaikuttamaan *toimeksiantajan* palveluiden kehittämiseen? \*

Kirjoita vastaus

15. Koetteko tarvetta *toimeksiantajan* konsultointipalveluille olemassa olevien prosessienne kehittämiseen? \*

Kirjoita vastaus

16. Koetteko tarvetta saada sellaista palvelua, jota tällä hetkellä teille ei tuoteta? Mitä? \*

Kirjoita vastaus

17. Muut terveiset *toimeksiantajalle*? (vapaaehtoinen)

Kirjoita vastaus

Edellinen

Lähetä

Sivu 3/3