



IDEASTA PALVELUKSI

PLANSUPPORT – PALVELUKONSEPTIN LUOMINEN

Mikael Mensali

Opinnäytetyö
Marraskuu 2014
Yrittäjyyden ja liiketoiminta-
osaamisen koulutusohjelma
Ylempi AMK-tutkinto

TAMPEREEN AMMATTIKORKEAKOULU
Tampere University of Applied Sciences

TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma
Ylempi AMK-tutkinto

MIKAEL MENSALI: Ideasta palveluksi
Plansupport – Palvelukonseptin luominen

Opinnäytetyö 80 sivua, joista liitteitä 6 sivua
Marraskuu 2014

Viimeisten vuosikymmenten aikana on tapahtunut merkittäviä muutoksia yritysten liiketoimintaympäristöissä. Palvelut ovat keskeisessä asemassa kilpailuedun varmistamisessa ja samalla ne muodostavat elintärkeän osan nykyisessä liiketoiminnassa. Nyky maailmassa ei ole riittävää, että on hyvä tuote tai ratkaisu. Yritykset tarvitsevat menestyäkseen osaamista ja uusia strategioita, joissa palvelut ovat keskeisessä asemassa.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli luoda kohdeyritykselle asiakaslähtöinen ja arvoa tuova uusi palvelukonsepti, joka tukisi yrityksen uutta strategiaa, joissa palvelut olisivat keskeisessä asemassa. Opinnäytetyön lähestymistapana käytettiin konstruktivistista tutkimusta. Työn teoriapohjana hyödynnettiin tuotteistamista, hinnoittelua sekä palvelumuotoilun kirjallisuutta. Opinnäytetyön ohjaavana prosessimallina toimivat palvelumuotoilun keskeiset elementit kuten asiakasymmärryksen ja käyttäjäkokemuksen ymmärtäminen.

Opinnäytetyössä tuotettu palvelukonsepti luotiin tukemaan Plandent Oy:n toimittamia digitaalisia kuvantamislaitteita ja ohjelmistoja. Palvelukonseptin tärkeimpänä tarkoituksena oli muuntaa ilmainen palvelu tuottoisaksi maksulliseksi palveluksi sekä parantaa palvelun laadullisia tekijöitä.

Opinnäytetyön tuloksena syntyi uusi palvelukonsepti, jonka avulla muutimme ilmaisen palvelun maksulliseksi. Työn aikana kehitimme myös palvelukonseptin jatkotoimenpiteitä, jotka auttavat kehittämään palvelukonseptia yhä paremmaksi ja laajemmaksi. Työn tuloksena syntyi myös uusia asiakaskumppanuuksia, joiden yhteistyöllä pystymme kehittämään palvelukonseptia entistäkin asiakaslähtöisemmäksi.

Jatkotoimenpiteenä Plandent Oy:n on kehitettävä liiketoimintasuunnitelmaansa säännöllisemmin sekä seurattava asiakasymmärryksen onnistumista systemaattisilla kyselyillä.

Asiasanat: palvelumuotoilu, palvelujensuunnittelu, tuotteistaminen, palvelukonsepti, hinnoittelu, liiketoimintasuunnitelma, konstruktiivinen menetelmä.

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Master's Degree Programme in Entrepreneurship and Business Competence

MIKAEL MENSALI: From an Idea to a Service
Plansupport – Creating a Service Concept

Master's thesis 80 pages, appendices 6 pages
March 2014

During the last decades significant changes have taken place in the business environment. Services play a key role in ensuring competitive advantage and, at the same time, services form a vital part of the existing business. In today's world it is not sufficient to have a good product or solution. Companies need expertise and new strategies to succeed.

The aim of this thesis was to create a customer-oriented and value bringing new service concept that would support the company's new strategy in which the services would play a key role.

The thesis is based on a constructivist research method. The theoretical basis utilized literature on commercialization, pricing and service design. The key elements of service design, such as customer insight and understanding the user experience, were exploited as a guiding process through the whole thesis.

The aim was to produce a service concept that would support Plandent Oy's business of digital imaging equipment and software. The main purpose of the service concept was to modify a free service into a chargeable and profitable service and to improve service quality factors.

The outcome of the thesis was a new service concept that allowed us to turn a free service into a chargeable service. During the work, we also developed the further measures of the service concept in order to improve the service concept to be better and wider. The work also generated new customer partnerships that allowed us to develop a more customer-oriented service concept.

As a further measure Plandent Oy has to develop its business plan regularly, and monitor the success of customer understanding by systematic surveys.

Key words: service design, productization, service concept, pricing, business plan, constructive method.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
1.1	Johdanto kehitystehtävään	6
1.2	Kehitystehtävän tavoitteet.....	7
1.3	Tutkimuksellinen lähestymistapa	8
1.4	Raportin rakenne	9
2	KOHDEORGANISAATIO	10
2.1	Emoyhtiö Planmecan historia lyhyesti	10
2.2	Plandent-liiketoimintaryhmä	11
3	PALVELUN KEHITTÄMINEN JA TUOTTEISTAMINEN	13
3.1	Palvelun tuotteistaminen.....	13
3.1.1	Palvelun myynnillisuus	15
3.1.2	Tuotteistamisen tasot ja tavoitteet.....	16
3.2	Tuotteistamisprosessit.....	18
4	PALVELUMUOTOILU	23
4.1	Palvelumuotoilun keskeiset elementit	24
4.2	Palvelumuotoiluprosessi	27
5	PALVELUN HINNOITTELU	32
5.1	Hinnoittelun perusteet ja menetelmät	32
5.2	Variaatioita hinnoittelumalleista.....	35
5.3	Hinnoittelu asiakkaan näkökulmasta	36
6	PLANSUPPORT - PALVELUN TUOTTEISTAMINEN JA KONKRETI- SOINTI.....	38
6.1	Ymmärrä & Pohdi- vaihe.....	39
6.1.1	Liiketoiminnan ongelma	40
6.1.2	Strategiset lähtökohdat	42
6.2	Määritä & Ideoi- vaihe.....	43
6.2.1	Ideointi ja arviointi	44
6.2.2	Liiketoimintasuunnitelma	46
6.3	Kehitä & Iteroi- vaihe	51
6.3.1	Ydinpalvelu, tuki- ja lisäpalvelut	52
6.3.2	Palvelupaketin muodostaminen	55
6.3.3	Asiakkaan palvelupolku	56
6.3.4	Markkinointi.....	57
6.3.5	Hinnoittelu	58
6.3.6	Mittarit	58
6.4	Pilotoi & Konseptoi- vaihe	60

6.4.1	Pilotointi.....	60
6.4.2	Palvelun service blueprint.....	61
6.4.3	Palvelun lanseeraus	62
6.5	Palvelun kehittäminen, vaikutuksien mittaaminen ja arviointi.....	63
7	YHTEENVETO JA POHDINTA	69
7.1	Pohdinta	70
7.2	Tulokset	71
	LÄHTEET.....	73
	LIITTEET	75
	Liite 1. Plansupport palveluesite	75
	Liite 2. Plansupport sopimus pohja 1 (5).....	76
	Liite 2. Plansupport sopimus pohja 2 (5).....	77
	Liite 2. Plansupport sopimus pohja 3 (5).....	78
	Liite 2. Plansupport sopimus pohja 4 (5).....	79
	Liite 2. Plansupport sopimus pohja 5 (5).....	80

1 JOHDANTO

Viimeisten vuosikymmenten aikana on tapahtunut suuria ja merkittäviä muutoksia yritysten liiketoimintaympäristöissä. Kilpailu on kiristynyt ja monet yritykset ovat kansainvälistyneet. Monet tuotantotoimintaa harjoittavat yritykset ovat siirtyneet halvan työvoiman maihin. Tämä ilmiö on omalta osaltaan kannustanut yrityksiä kehittämään palveluita systemaattisesti. Välttämättömin elinehto kaikessa yritystoiminnoissa on kustannustehokkuus. (Järvenpää, Länsiluoto, Partanen, Pellinen, 2013, 12-13.)

Palvelut ovat keskeisessä asemassa kilpailuedun varmistamisessa ja samalla ne muodostavat elintärkeän osan nykyisessä liiketoiminnassa. Nykymaailmassa ei ole riittävä, että on hyvä tuote tai ratkaisu. Yritykset tarvitsevat menestyäkseen osaamista ja uusia strategioita, joissa palvelut ovat keskeisessä asemassa. Yrityksen pitää pystyä hallitsemaan tämä koko osa-alue. Palvelut muodostavat elintärkeän osan asiakkaille myytävästä tarjonnasta. Tämän vuoksi yritystä tulisi johtaa palveluyrityksenä, jotta palveluliiketoiminta toteutuisi hyvin. Palveluyrityksellä tarkoitetaan yritystä, joka koko toiminnallaan pyrkii tukemaan asiakkaidensa arkitoimintoja, -prosesseja ja tilanteita. (Grönroos 1998, 17–18, 25–28.)

Tilastotiedot vuodelta 2010 osoittavat, että palvelualat tuottivat Suomessa 67,86 % bruttokansantuotteesta ja vastasivat 72,70 % työllisyydestä. Yhdysvaltojen vastaavat tilastot olivat 79,40 % bruttokansantuotteesta ja vastasivat 81,20 % työllisyydestä. (Quandl; Finland statistical data).

1.1 Johdanto kehitystehtävään

Plandent Oy on Suomen johtava täydenpalvelun hammastarvikeliike, joka toimittaa suun terveydenhuollon ammattilaisille kaikki tarvittavat laitteet ja tarvikkeet. Olemme viimeisen kahdeksan vuoden aikana panostaneet digitalisoimaan kunnallisia ja yksityisiä hammaslääkäriasemia suoradigitaalisilla kuvantamislaitteilla ja meidän kokonaisvaltaisilla ohjelmistokokonaisuuksilla.

Tehtävässämme olemme onnistuneet hyvin, koska emoyhtiömme valmistamat ohjelmisto- ja kuvantamistuotteet perustuvat innovatiiviseen tuotekehitykseen ja ammattitaitoiseen, käyttäjän tarpeista kumpuavaan suunnitteluun. Laitteiden- ja ohjelmistojen tukitoiminnot ovat samalla asiakkaiden keskuudessa luonnollisesti kasvaneet ja ohjautuneet myyjille.

Olemme tunnistaneeet tarpeen palvelulle, joka sisältäisi mm. ohjelmistotuotteiden versiopäivitykset, etäyhteyden avulla tapahtuvan ongelmien ratkaisun, luvatus vastajan palvelupyynnöille, erilaiset varmistuspalvelut sekä säännöllisen raportoinnin.

1.2 Kehitystehtävän tavoitteet

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on luoda kohdeyritykselle asiakaslähtöinen ja arvoa tuova uusi palvelukonsepti, joka voisi olla tulevaisuudessa implementoitavissa liiketoimintaryhmässä kuuluville tytäryhtiöille. Uusi palvelukonsepti luodaan tukemaan Plandent Oy:n toimittamia digitaalisia kuvantamislaitteita ja ohjelmistoja. Palvelukonseptin tärkeimpänä tarkoituksena on muuntaa ilmainen palvelu tuottoisaksi maksulliseksi palveluksi, parantaa palvelun laadullisia tekijöitä sekä luoda ymmärrys liiketoimintaryhmässä palvelukokemuksen tärkeydestä ja ennen kaikkea palveluiden kannattavuuden hallinnasta. Palvelukonsepti rakennetaan palvelumuotoilun menetelmiä ja työkaluja hyväksikäyttäen.

Työskentelen teknisen asiakaspalvelun esimiehenä Plandent Oy:ssä. Toimin päivittäin sisäisten sekä ulkoisten asiakkaiden kanssa, jotka edesauttavat minua ymmärtämään heidän palvelutarpeitaan ja toiveitaan palveluiden suhteen. Minulla on yli kahdeksan vuoden kokemus alalta, jonka avulla olen voinut tuottaa johtopäätöksiä sekä ratkaisuja, jotka vaikuttavat merkittävästi opinnäytetyössä tuotettuihin päätöksiin. Pitkän työkokemuksen ja osaamispääoman ansiosta olemme pystyneet räätälöimään juuri meille sopivan palvelukonseptin.

Sisäiset asiakkaamme toivovat laadukkaita työkaluja, joilla työtä voidaan tuottaa helposti ja tehokkaasti. Ulkoiset asiakkaamme toivovat ratkaisuja, jotka ovat kustannustehokkaita ja edullisia.

Palvelumuotoilun avulla pystymme tyydyttämään molempien osapuolien tarpeet. Sisäisille asiakkaille saamme lisättyä tietoisuutta mm. ulkoisten asiakkaiden odotuksista, omien tehtävien työnlaadun vaikutuksista palveluissa, aikatauluihin sitoutumisen tärkeydestä, hyvästä ohjeistuksesta ja tiedottamisesta. Ulkoisia asiakkaita pystymme auttamaan heidän liiketoimintansa kehittämässä kustannustehokkailla ja heidän liiketoimintansa tukevilla palveluilla. Palvelumuotoilu auttaa myös erottumaan kilpailijoista ja tuottamaan tiiviimpää yhteistyötä asiakkaiden kanssa, jotka ovat mukana kehittämässä parempaa palvelukonseptia.

1.3 Tutkimuksellinen lähestymistapa

Pyrin työssäni käyttämään monia tutkimusmenetelmiä rinnakkain, jotta saisimme varmistettua, että päätöksentekomme olisi helpompaa. Konstruktivisessa tutkimuksessa käytettävät menetelmät voivat olla kirjavia, sillä lähestymistapa ei sinänsä rajaa pois mitään menetelmää. Koska konstruktivisessa tutkimuksessa on tavoitteena selkeästi kehittää yritykseen tai organisaatioon jotain uutta, tarvittava aineisto kannattaa kerätä monin tavoin. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 68.)

Menetelminä tulen käyttämään Service blueprinting, business model canvas, palvelumuotoilua ja asiantuntijahaastattelua. Palvelun blueprinting on prosessikaavio, joka kuvaa yksityiskohtaisesti palveluprosessin etenemistä ja eri osallistujien, myös asiakkaan, rooleja. Palvelun blueprintingin tarkoituksena on kuvata palveluprosessia objektiivisesti niin, että henkilöstö, asiakkaat ja johtajat ymmärtävät kaikki samalla tavalla millainen palvelun kokonaisuus on. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 158 – 159.) Tarkoituksena on kuvata asiakkaan palvelupolkua tukipalvelun yhteydenottoilanteesta, sekä näkyviä, että näkymättömiä toimintoja.

Palvelumuotoilun ideana on tuottaa käyttäjälähtöistä suunnittelua siten, että palvelu vastaa sekä käyttäjien tarpeita, että palvelun tarjoajan liiketoiminnallisia tavoitteita. Palvelumuotoilu tuo palvelukehitykseen uusia osallistavia työkaluja, joilla voidaan mallintaa erilaisia palvelutapahtumia. (Boedeker, M. KTT. Kehittämistyön peruslähestymistavat. Luento 8.3.2013, 9.)

Asiakkaan palvelukokemuksen ymmärtämisen pohjalta palvelumuotoilua voidaan innovoida markkinoille täysin uusin palveluin ja kehittää jo olemassa olevien palvelujen laatua palvelutuottajan, sekä erityisesti asiakkaan näkökulmasta. Palvelumuotoilulla voidaan myös muuntaa aineeton palvelu fyysisillä elementeillä asiakkaalle konkreettiseksi ja näkyväksi brändikokemukseksi. Näin ollen palvelumuotoilun tehtävänä voidaan nähdä:

- uusin innovaatioihin perustuvien palveluliiketoimintamallien kehittäminen
- asiakas- ja käyttäjäkeskeisen palvelun tuotantoprosessien kehittäminen
- palvelujen tuotteistaminen

(Koivisto, 2007, 68.)

Haastattelu on vuorovaikutusta, joka vaatii osallistujien välistä luottamusta. Koska haastattelun tavoitteena on kehittämistehtävän ratkaisua edistävän aineiston kerääminen, se eroaa useimmiten tavallisesta keskustelusta, koska haastattelussa haastatteli selvästi ohjaa käytävää keskustelua. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 97). Tarkoituksena on haastatella dentaalialan ammattilaisia puolistrukturoidusti.

1.4 Raportin rakenne

Opinnäytetyön teoriaosa alkaa kappaleesta kolme, jossa käsitellään palvelun tuotteistamista palvelun myynnillisyyden ja tuotteistamisen tasojen ja tavoitteiden näkökulmasta. Tämä jälkeen käsitellään neljä erilaista kirjallisuudessa esitettyä tuotteistamismallia, joiden tavoitteena on avartaa lukijalle tuotteistamisprosessin teoriaa.

Kappaleessa neljä esitellään palvelumuotoilun keskeiset elementit ja paneudutaan yhteen palvelumuotoiluprosessiin kootusti. Työn viidennessä luvussa esitellään hinnoittelun perusteet ja erilaisia hinnoittelumalleja, joista hinnoittelua pohditaan myös asiakkaan näkökulmasta. Kappale kuusi sisältää opinnäytetyön empiirisen osuuden esittäen opinnäytetyön teettäneen yrityksen havaitun ongelman kuvaamisella. Kappaleiden kolme ja neljän pohjalta muodostetaan sovellettava tuotteistamismalli, jota käsittelen luvussa kuusi.

2 KOHDEORGANISAATIO

Emoyhtiö Planmeca on perustettu omistajana ja toimitusjohtajana toimivan Heikki Kyöstilän toimesta vuonna 1971. Planmeca aloitti toimintansa valmistamalla hammashoitotuoleja ja instrumenttikappaleita. Yritys laajensi valikoimaansa hyvin nopeasti myös hoitokoneisiin ja potilastuoleihin. Yrityksen tavoitteena oli laajentaa toimintaansa myös ulkomaille ja ensimmäinen tytäryhtiö perustettiin Saksaan vuonna 1979. (Planmeca 2014.)

2.1 Emoyhtiö Planmecan historia lyhyesti

1980 luvulla yritys laajensi toimintaansa nopealla tahdilla, jolloin tytäryhtiöitä perustettiin Yhdysvaltoihin, Italiaan ja Ruotsiin. Planmeca oli mikroprosessoriteknologian edelläkävijänä oman tuotekehityksensä ansiosta ja esitteli ensimmäisen mikroprosessoriohjatun potilastuolin vuonna 1983. Planmeca lanseerasi vuonna 1986 mikroprosessoriohjauksella toimivan röntgenlaitteen, joka mullisti hammasradiologian alan. Samana vuonna Planmeca sisällytti mikroprosessoriohjauksen myös hammashoitokoneisiinsa. (Planmeca 2014.)

1990 luvun suurin innovaatio oli digitaalikuvantamisjärjestelmä, joka ohjasi tuotekehitystä kohti integroituja kuvantamisjärjestelmän käyttöä hoitoympäristöissä. All in one filosofia sai alkunsa, joka mahdollisti pääsyn digitaalisessa ympäristössä oleviin potilastietoihin suoraan hoitokoneisiin liitetyistä näyttöpaneeleista. (Planmeca 2014.)

2000 luvulla digitaaliset kuvantamisjärjestelmät ja laitteet kehittyivät entisestään uusien tekniikoiden ja innovaatioiden avulla. Planmeca toi markkinoille 3D- kuvantamiseen kartiokeilatietokonetomografian (KKTT) ja aloitti hyödyntämään SCARA- teknologiaa. Vuonna 2007 esitteli Planmeca hoitokoneen, jota voitiin sähköisesti muuttaa symmetrisesti oikeankätisestä vasenkätiseen. (Planmeca 2014.)

2010 luvulla syntyi uusi digitaalinen aikakausi hoitoalalla. Planmeca kehitti ainutlaatuisen 3D-yhdistelmän, jossa yhdistetään kolme erityyppistä 3D-tietoa yhteen röntgenlaitteeseen, jolla mahdollistetaan virtuaalisen 3D-potilaan luomisen, joka helpottaa kliinistä

työskentelyä. Virtuaalinen 3D- potilaskuva muodostuu 3D kasvokuvan, Kartiokeilatie- tokonetomografiakuvan ja 3D-mallin yhdistämisestä yhdeksi kuvaksi. (Planmeca 2014.)

2.2 Plandent-liiketoimintaryhmä

Plandent-liiketoimintaryhmä on suomalaisomisteinen hammastarvikeliikkeiden ketju, joka tarjoaa palveluita hammasalan ammattilaisille. Liiketoimintaryhmän pääkonttori sijaitsee Helsingissä, ja ryhmä toimii kaikissa Pohjoismaissa, Saksassa, Belgiassa, Itä- vallassa, Hollannissa, Englannissa, Venäjällä ja Baltian maissa.

Perustamisensa jälkeen 1972 Plandent-ryhmä on kasvanut yhdeksi Euroopan merkittä- vämmäksi hammasalan toimittajaksi, ja monet ryhmän yrityksistä ovat oman markkina- alueensa johtajia. Menestys perustuu pitkään kokemukseen alasta sekä tiiviiseen yhteis- työhön asiakkaiden kanssa.

Plandent Oy on täyden palvelun hammastarvikeyritys, joka toimittaa hammasvas- taanotoille ja laboratorioille kaikki tarvittavat laitteet ja tarvikkeet sekä asennus- ja huoltopalvelut. Röntgentuotevalikoimaamme kuuluvat suoradigitaaliset panoraama- ja 3D-kuvantamislaitteet sekä suun sisäiseen kuvantamiseen tarkoitettut laitteet. Asiak- kaidemme vastaanoton sujuvaa toimintaa tukevat erinomaiset, kokonaisvaltaiset ohjel- mistoratkaisut, joiden avulla koko vastaanoton tiedonhallinta on mahdollista liittää yh- teen ohjelmistokokonaisuuteen. (Plandent 2014.)

Plandent Oy on Suomen suurin hammastarvikejakelija ja yhtiöllä on vahva asema va- kiintuneiden markkinoiden kesken. Plandent Oy:n menestys syntyy osaltansa emoyhtiön Planmecan laite- ja ohjelmistoinnovaatioista, joka on keskeinen asia yrityksen kilpailu- kyvyn ylläpitämisessä sekä edistämisessä. Yrityksen hyvä maine ja brändi ovat kilpai- lukyvyn kannalta keskeisessä roolissa. Suomessa valitsee kahden isontojen välinen valtataistelu, jossa Plandent Oy on alansa markkinajohtaja. Toimialan sisäinen kilpailu- tilanne on muuttunut yhä kovemaksi. Nykyisten ja potentiaalisten asiakkaiden pitämi- nen asiakkaana on keskeinen lähtökohta markkinajohtajuuteen.

Yrityksen liikevaihto kasvoi vuonna 2013, 18,6 %, 76 miljoonaan euroon. Liikevoiton osuus oli vuonna 2013, 8,6 %.

Terveysteknologian yleinen tilanne on viime vuosina ollut erinomainen. FiHTA Suomen terveysteknologian liiton mukaan terveysteknologian vienti on kasvanut vuonna 2013, 1,66 miljardiin euroon, joka on uusi ennätys. Terveysteknologia on saavuttanut vuonna 2013 suurimman osuuden suomen huipputeknologian viennistä 47 % osuudellaan, joka oli vuonna 2013, 3,5 miljardia euroa. (FiHTA, 2014.)

Muuttuvat asiakastarpeet synnyttävät uusia palvelumahdollisuuksia, joita tulisi hyödyntää. Asiakasyritykset ovat kohta yhdeksänvuoden kokemukseni mukaan kiinnostuneempia sijoittaa kumppanuuteen. Lähtökohtana on tehdä kauppaa yrityksen kanssa, joka pystyy tarjoamaan kaikki tuotteet ja tarvikkeet sekä tuotteisiin tukeutuvat palvelut. Alalla tapahtuneen kehityksen, digitalisoitumisen ansiosta, asiantuntijuuden merkitys on kasvanut viimeisten vuosien aikana merkittävästi. Yhteistyöstä siirtyminen kumppanuuteen on tuonut myyvät sekä ostavat yritykset lähemmäksi, synnyttäen yritysten väliin vuorovaikutteisen ja joustavan suhteen yhteisillä tavoitteilla varustettuina. Vahva kokemus alalta sekä luja ammattitaito vahvistavat kumppanuutta. Asiakkaat etsivät ne kumppanit, jotka pystyvät tuottamaan asiakkaan näkökulmasta parhaan tarpeeseen sopivan ratkaisun palveluineen.

3 PALVELUN KEHITTÄMINEN JA TUOTTEISTAMINEN

Yrityksen strategiset tavoitteet ovat palvelukehityksen lähtökohta! Liiketoimintastrategia kuvaa mm. ketä varten yritys on olemassa, mihin se on menossa, miten sen tulisi erottua kilpailijoista, miten tuotteita ja palveluita tuotetaan, miten tuloa kerrytetään, mistä muodostuu kulujen rakenne, minkälainen on asiakassegmentti ja asiakas-suhteen luonne. Palveluliiketoiminnan menestyksen avain on asiakkaiden tarpeiden tunnistaminen, toimialan hyvä tuntemus ja palveluliiketoiminnan hyvä osaaminen. Ennen strategisia valintoja tulisi tutustua asiakkaiden tarpeisiin, mahdollisiin uusista trendeistä syntyviin tarpeisiin sekä kilpailijoiden luomiin markkinatarpeisiin. (Jaakkola, Orava, Varjonen, 2009, 3-4.)

Palvelujen kehittämisen tarkoituksena on luoda lisäarvoa asiakkaille tarjoten ratkaisuja ja arvoja olemassa olevaan tai tiedostamattomaan tarpeeseen. Parhaaseen tulokseen päästään kun otetaan asiakas mukaan kehitystyöhön, jolloin saadaan asiakas arvioimaan palvelua ja avartamaan omaa näkökenttäänsä, jotta palvelu vastaisi asiakastarvetta ja tuottaisi arvoa asiakkaille. Mahdollisuutena on myös tunnistaa tiedostamattomia tarpeita, jotka tukevat palvelun asiakasarvoa. Palvelua ei kannata kehittää monen asiakkaan kanssa samanaikaisesti, jotta kehitystyöstä ei muodostuisi asiakasvetoista. Palvelun kehittäminen voi kohdistua olemassa olevan palvelun parantamiseen, ilmeen muutokseen, palvelutarjonnan laajennukseen. Tämän lisäksi kehittämistyötä voidaan tuottaa uuden palvelun, innovaation tai ratkaisun tuottamiseen. Palveluinnovaatio voi olla merkittävä ratkaisu, joka tuottaa hyötyä tuottajalle ja on toistettavissa useille asiakkuuksille tuoden hyötyä molemmille osapuolille. (Jaakkola, Orava, Varjonen, 2009, 3-4.)

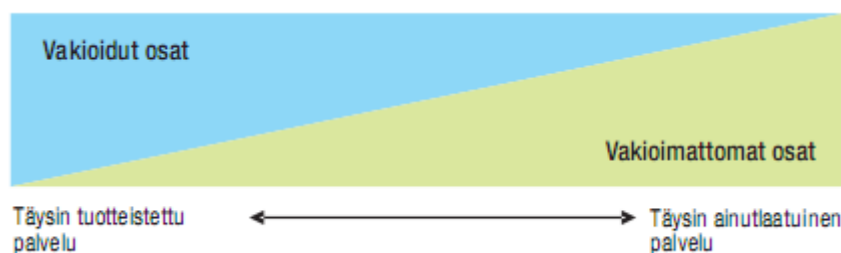
3.1 Palvelun tuotteistaminen

Palvelujen aineettomuus asettaa useita haasteita palvelusektorille. Asiantuntijapalvelun tuotteistaminen sisältää palvelun määrittelyä, kuvaamista, suunnittelua ja kehittämistä. Jatkuvalle palveluiden ja prosessien parantamisella pyritään saavuttamaan suuri asiakas-hyöty ja tavoitteiden ylittämistä. Tuotteistamisen tavoitteena on vakioida koko palvelutuotannon prosessia hallittavampaan muotoon. (Lehtinen & Niinimäki, 2005, 30.)

Tuotteistamista voidaan pitää ajattelutapana, jonka tavoitteena on toimintatapojen ja ratkaisuiden vakioimista hyödynnettäviksi ratkaisuksi. Ratkaisusta tuotetaan kirjallinen dokumentaatio, jotka luovat palvelulle konkreettisia piirteitä, joita voidaan esittää asiakkaille. Näin olleen aineeton palvelu saavuttaa samanlaisia konkreettisia piirteitä kun fyysisillä tuotteilla on.

Uolevi Lehtinen ja Satu Niinimäki (2005) korostavat, että asiantuntijapalvelun suunnittelun tuotteistamisessa tärkeitä asioita ovat ydinpalvelu, tukipalvelu, palveluprosessi, palvelustrategia (räätälöinti & standardointi), tuotteistamisen vaiheet ja tasot, brändäys sekä hinta-laatusuhde. Tuotteistaminen olisi syytä aloittaa jo tuotesuunnittelunprosessin alkaessa. Christian Grönroos (2009, 227) jakaa tuotteistamisen ydinpalveluihin, avustaviin palveluihin ja tukipalveluihin.

Palvelut voivat olla tuotteistettua vakioituihin ja vakioimattomiin osiin. Vakioitu palvelu on täysin tuotteistettu, johon asiakas ei enää helposti voi vaikuttaa. Vakioimaton palvelu voi olla täysin ainutlaatuinen palvelu, joka on osittain vakioitunut, mutta sisältää räätälöintityötä. (Jaakkola ym. 2009, 19.)



KUVIO 1. Tuotteistamisen asteet (Jaakkola ym, 2009, 19)

Mielestäni palvelua kannattaisi rakentaa osittain vakioidusta osasta, johon voisi helposti valita moduuleita. Asiakas pystyy näin olleen helposti täydentämään vakioitua osaa valitsemillaan liitännäispalveluilla.

Asiantuntijaorganisaation menestymisen edellytyksenä ovat resurssit ja niiden ajanhallinta. (Lehtinen & Niinimäki, 2005, 31.) Asiantuntijapalveluita tuotetaan monesti ilman selkeitä prosesseja, joka johtaa siihen, että asioita tuotetaan monesti alusta alkaen kuten ”puuseppä konsanaan”. Asiantuntijapalveluiden tuotteistamattomuus johtaa monesti resurssien tehottomuuteen ja resurssien hukkaamiseen, koska palvelua ei pystytä alkuperäisellä tavalla monistamaan.

Kilpailuetu syntyy kun palvelutaso on standardoitu ja palvelukokonaisuus on parasta mahdollista mitä markkinoilta saa. Ehdottomana edellytyksenä nähdään monessa kirjallisuuden tuotoksissa erilaistuminen, joka nostetaan myös menestymisen tekijäksi. On oleellista, että yrityksen sisäisiä prosesseja kehitetään tuotekehityksen rinnalla. Tuotekehityksen tuomat kehitykset voivat monesti ottaa suuria askelia eteenpäin, joten on varmistettava, että palveluita kehitetään niiden rinnalla. Asiantuntijapalvelut olisi hyvä olla asiakaslähtöisiä sekä rakentua ja kehittyä ainutlaatuisista asiakaskohtaamisista. Usein koetaan haasteeksi tuottaa tasalaatuinen palvelutaso, jonka voisi tuotteistaa. Kuitenkin juuri tuotteistaminen mahdollistaa mahdollisimman tasalaatuisen palvelukokemuksen. Mitä paremmin organisaatio tuntee omia ja asiakkaidensa toimintatapoja, sitä helpompaa on vastata heidän tarpeisiinsa. Asiakasymmärryksen avulla on mahdollista ratkaista ongelmia ja tuottaa kannattavia palveluita. (Lehtinen & Niinimäki, 2005, 30-34, 43-48, Wulff, Mykkänen, Varis, Voutilainen, Keski-Orvola, 2012, 27-29.)

3.1.1 Palvelun myynnillisuus

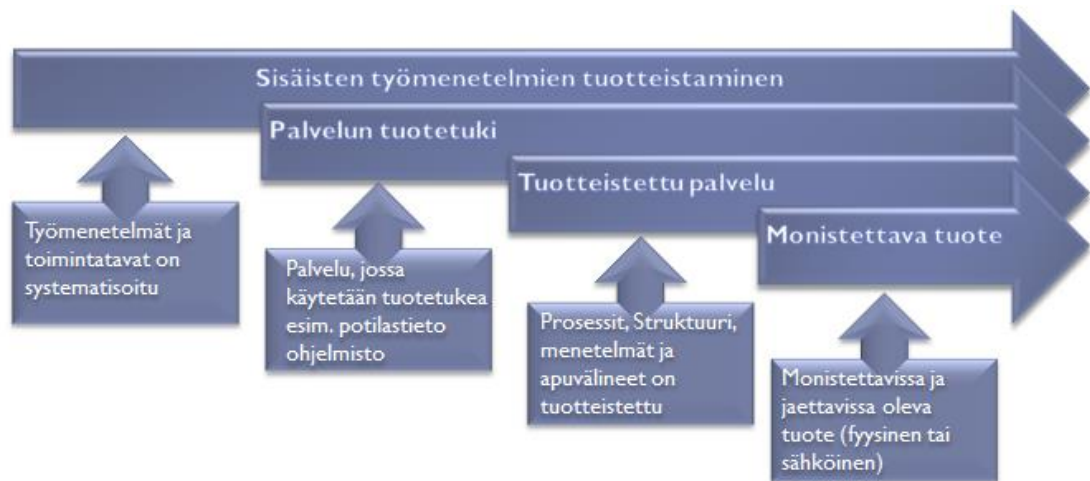
Osaamisen myyminen vaatii organisaatiolta asiakkaiden tuntemusta. Ennen myynnin aloittamista on suositeltavaa tunnista asiakassegmentit ja analysoida heidän ominaispiirteensä. Kun ominaispiirteet on analysoitu, on selvitetävä mitä ongelmaa tarjottava palvelu ratkaisee. (Wulff ym. 2012, 27.)

Jotta palvelua päästään myymään on asiakkaiden tiedettävä heille lisäarvoa tuovat elementit, palvelun sisältö ja miten hinnoittelu muodostuu. Tästä syystä on elintärkeä tuottaa selkeä kuvaus palvelulupauksesta, hinnoittelusta ja palvelun sisällöstä. Parantainen (2011), kehottaa tuotteistamaan palvelun siten, että asiakkaille annetaan törkeä lupaus. Parantainen (2011), esittää neljä tunnusmerkkiä, jotka pitää täyttyä törkeässä lupauksessa, jotta palvelulla on menestymisen mahdollisuudet. Ensimmäinen tunnusmerkki on saada asiakas uteliaaksi ja hieman epäuskoiseksi lupauksesta, toinen tunnusmerkki pitää huolen, että lupaus on helposti mitattavissa. Kolmas tunnusmerkki liittyy lupauksen erottautumiskykyyn kilpailijoihin nähden. Viimeinen tunnusmerkki on tavoite houkutella asiakasta ostamaan palvelua lupauksen perusteella. Näkisin, että tärkeimpänä ominaisuutena palvelun myymisessä on esittää asiakkaalle palvelun tuomat hyödyt ja rahalliset säästöt. Tällä tavalla saadaan asiakkaalle kynnys palvelun ostamiseen vähennettyä. (Parantainen, 2011, 73–75.)

Yksi tärkeimmistä elementeistä palveluiden myymisessä on palvelun asiakaslähtöisyys. Asiakaslähtöisyyttä voidaan kuvata yksinkertaistaen olevan lähestymistapa, jonka pyrkimyksenä on tuottaa palvelu tai tuote asiakkaiden tarpeita vastaaviksi. Palvelukehittämisen koko elinkaaren aikana on hyvä varmistaa asiakaslähtöisyyden toteutuminen, jotta palvelun lopputulos on asiakaslähtöistä. (Wulff ym. 2012, 28–29.)

3.1.2 Tuotteistamisen tasot ja tavoitteet

Tuotteistamisen tasoja on monenlaisia. Ne voidaan jakaa tuotteen standardiosiin, moduuleihin ja räätälöityihin osiin. Sipilä (1996) on kuvannut tuotteistamisen asteet neljellä elementillä. Kuvio 2. esittää tuotteistuksen eri tasot ja kuinka pitkälle tuotteistaminen on viety eri tasoilla.

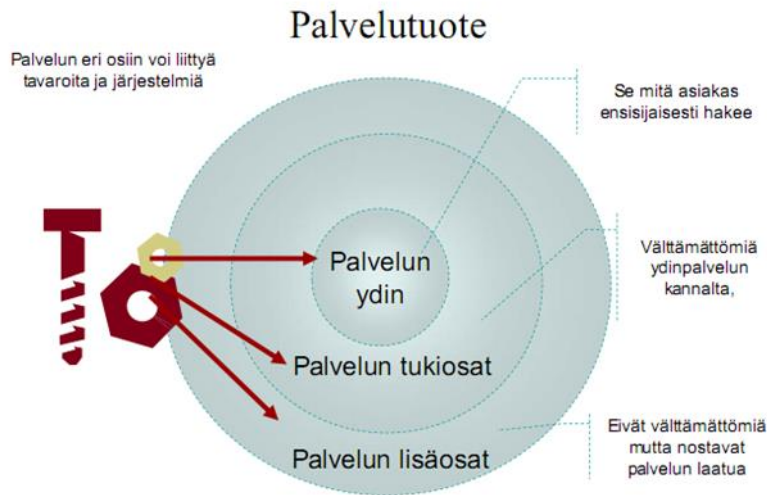


KUVIO 2. Tuotteistamisen asteet. (Sipilä 1996, 13)

Ensimmäisessä tasossa sisäiset työmenetelmät ja toimintatavat on systematisoitu. Toisessa tasossa palvelu toimii tuotetukena. Kolmannessa tasossa palvelun prosessit ja apuvälineet on tuotteistettu. Viimeisessä vaiheessa palvelu on monistettavissa ja jaettavissa niin fyysisessä kuin sähköisessä muodossa. (Sipilä, 1996, 12–13.)

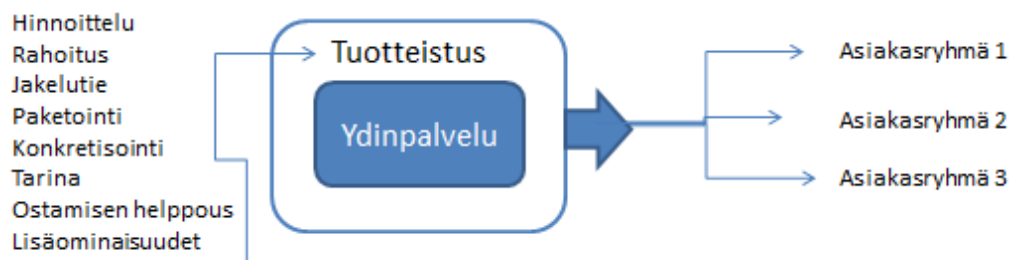
Christian Grönroos määrittelee peruspalvelupaketin kolmeksi palveluryhmäksi:

- Ydinpalvelu
- Mahdollistavat palvelu (ja tuotteet)
- Tukipalvelut (ja tuotteet)



KUVIO 3. Palvelutuote Grönroos 2000, Normann 1991, Brax 2006 –malli (Järvelin, 2013, 6)

Ydinpalvelu on palvelutuotteen olemassaolon syy, josta asiakas ensisijaisesti on valmis maksamaan. Esimerkiksi laivayhtiölle se on kuljetus. Ydinpalveluita voi olla useampia. Ydinpalveluita tukemaan tarvitaan lisäpalveluita, joita Grönroos nimeää mahdollistaviksi palveluiksi. Mahdollistavat palvelut, mahdollistavat ydinpalvelun käyttämisen. Laivayhtiölle mahdollistava palvelu voisi olla lähtöselvityspalvelu. Tukipalveluilla pyritään käyttämään arvon lisäämiseksi tai erottautumisenä kilpailijoihin. Laivayhtiön oleskelutila on laivayhtiölle eräs tukipalvelu. (Grönroos, 2009, 224–225.)



KUVIO 4. Parantaisen palvelutuote-malli (Parantainen, 2011, 106)

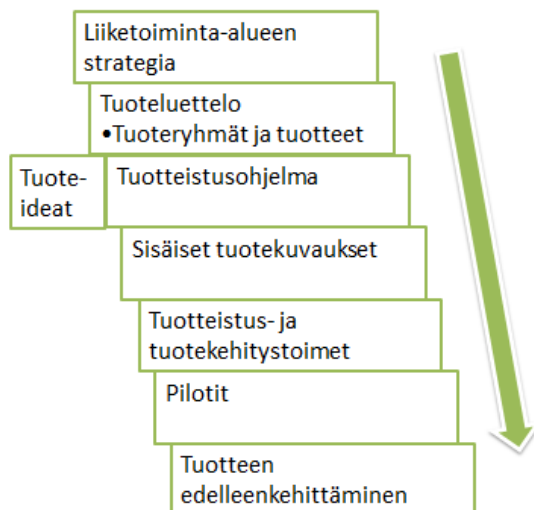
Parantaisen (2011), mukaan tuotteistajan tehtävä ei ole vaan keksittyä ydinpalveluun vaan hänen tulisi aktiivisesti hahmottaa mahdollisuuksia hyödyntää ydinpalvelusta ja -ostettavia palvelutuotteita erilaisin lisäominaisuuksin tarpeiden ja vaatimusten mukaisesti kaavalla palvelutuote = ydinpalvelu + tuotteistaminen. (Parantainen, 2011, 105–107.)

3.2 Tuotteistamisprosessit

Tuotteistamisprosesseja on useita erilaisia, joihin on hyvä tutustua. Tuotteistamisprosesseita voi hyödyntää uusien palvelujen sekä olemassa olevien palvelujen kehittämisessä. Kehittämishankkeet syntyvät yrityksen omista tarpeista, jolloin on hyvä käyttää yrityksessä toimivia tuotteistamisessa käytettäviä malleja tai muokata olemassa olevista malleista itselleen toimivan mallin. (Jaakkola ym. 2009, 5.)

Tuotteistamisen syyt ja tavoitteet voivat olla monenlaisia, joten tässä luvussa esitellään muutama liiketoimintakirjallisuudesta tunnettu tuotteistamisprosessi. Sipilän (1996)-malli edustaa teoreettisempaa asiantuntija- ja ammattilaisorganisaatioiden kehittämiseen tukeutuvaa tuotteistamista. Noste Oy:n toimitusjohtaja ja tuotteistaja Parantaisen (2011) -malli on otettu mukaan, koska hän on tuotteistanut kymmeniä eri alojen asiantuntijapalveluita. Parantainen (2011) pyrkii hyvin käytännönläheisesti avaamaan tuotteistamisen salaisuudet.

Sipilä (1996) on luonut asiantuntijapalvelun tuotteistamisesta mallin, jonka keskeisenä tavoitteena on parantaa sisäisen työn vaikuttavuutta ja asiakashyötyjä. Tuotteistamisprosessi etenee kuvion 5. mukaisesti alkaen liiketoimintastrategiasta ja päättyen tuotteen uudelleenkehittämiseen. (Sipilä, 1996, 37.)



KUVIO 5. Sipilän tuotteistamisprosessia (Sipilä, 1996, 37)

Sipilä peräänkuuluttaa rohkeutta, innostusta ja määrätietoisuutta tuotteistamisessa. Tuotteistamisprosessi tuottaa yleensä parannusehdotuksia sisäisten prosessien kehittämiseen. Asiantuntijapalvelun tuotteistamisessa tulisikin panostaa sisäiseen tuotekuvaukseen ja siihen kytkettyyn tuotesuunnitelmaan, koska ne ohjaavat tuotteistuksen jatko-toimenpiteitä. Asiakkaat otetaan mukaan tuotteistukseen jo pilotointivaiheessa, jolloin asiakkaita pyritään sitouttamaan sopimusten voimalla. Kun tuote on lanseerattu laajemmille markkinoille, kehitetään tuotetta asiakkailta kerätyn palautteen ja oman organisaation ideoiden avulla.

Lehtinen ja Niinimäki ovat koonneet taulukon tuotteistamisprosessin suunnittelua varten, kuvio 6. Malli on luotu palvelemaan asiantuntijaorganisaatioita niin julkisella kuin yksityisellä sektorilla. Tuotteistamisprosessi sisältää neljä päävaihetta: (1) valmistelutyö, (2) tuotteiden muodostaminen, (3) markkinointi ja (4) seuranta- ja arviointi. (Lehtinen & Niinimäki, 2005, 46.)



KUVIO 6. Tuotteistamisprosessin suunnittelu (Lehtinen & Niinimäki 2005, 46 - 47).

Valmistelutyövaiheessa 1. selvitetään mm. lähtökohdat, palvelupotentiaali, asiakassegmentit, kustannuslaskenta, kilpailijatilanne ja tarvittavat resurssit. Tuotteiden muodostamisvaiheessa 2. kuvataan palvelu- ja työprosessi, ydinpalvelu, tukipalvelu, lisäpalvelu, palvelukuvaus ja täsmennetään palvelun tuotantoprosessia. Markkinointivaiheessa 3. laaditaan palvelukuvaukset ulkoisille ja sisäisille asiakkaille. Kyseisessä vaiheessa kuvataan myös organisaation toiminta-ajatus, tuotehierarkia ja hinnoittelu. Seu-

ranta- ja arviointivaiheessa 4. kehitetään palveluiden seurantaan tukevia tilasto- ja kustannuslaskentajärjestelmiä, tuotteiden myyntiä ja asiakastyytyvää myyntiä. (Lehtinen & Niinimäki, 2005, 46–47.)

Parantainen näkee palvelukehityshankkeen tarvitsevan kahta päävaihetta. Ensimmäisessä vaiheessa, luvataan ratkaisua todellisen ongelmaan, joka vallitsee asiakasryhmässä. Vaihetta kutsutaankin lupausvaiheeksi. Lupausvaihetta kehitetään käyttämällä kymmentä vaihetta, joiden avulla saadaan luotua ydinkohdat markkinointimateriaalille ja pohjan myyntipuheille (Parantainen, 2011, 134–135.)

Päävaihe 1. Lupausvaihe (Parantainen, 2011, 135.)

1. Päätä kuka on asiakkaasi
2. Tunnista asiakkaasi ongelma
3. Selvitä miksi kukaan muu ei ole jo ratkaissut ongelmaa
4. Kiteytä törkeä lupaus
5. Asemoi palvelutuotteesi niin, että se erottuu kilpailijoista
6. Kuvaa asiakkaan hyödyt
7. Anna palvelutuotteellesi toimiva nimi
8. Määritä hinta
9. Listaa toimitussisältö
10. Käsittele vastaväitteet

Lupausvaiheella tunnistetaan asiakkaan kiinnostus palvelua kohtaan. Mikäli, asiakkailla herää ostohalua palvelua kohtaan siirrytään työstämään toista päävaihetta nimeltä lunastusvaihe.

Toisessa päävaiheessa rakennetaan monistuva palveluformaatti, joka sisältää kuusi vaihetta. (Parantainen, 2011, 196.)

1. Piirrä iso kuva
2. Kirjoita palvelun käsikirjoitus
3. Laadi vaatimusmäärittely
4. Kokoa työohjeet
5. Lanseera palvelu
6. Kokoa kehitysideat

Parantainen näkee kohdan neljä kokoa työhöjeet olevan tärkeä vaihe lunastusvaiheessa. Parantainen suosittelee kuvaamaan työhöjeet siten, että lukija saa yleiskäsityksen palvelusta. Tämän jälkeen kuvataan jokaisen palveluun osallistuvan työvaiheet ja tehtävät. Työhöjeet kannattaa koota yhdeksi dokumentiksi, joka jaetaan kaikille palvelutuotantoon osallistuville. Tällä tavalla saadaan jaettua tietoa tuotettavista tehtävistä laajemmalla näkökulmalla. Hänen näkemyksensä mukaan aitoa palvelutuotetta ei voi monistaa ilman kattavaa palvelukäsikirjaa. (Parantainen, 2011, 196, 221.)

Jaakkola ym. (2009) näkee liiketoiminnan kannattavan kasvun edellytyksenä osaamisen kasvattamisen ja uusien ideoiden innovoimisen. Tuotteistamismallissa tavoitellaan kilpailukyvyyn kasvattamista neljällä päävaiheella. Mallissa esitellään tavoitteiden jalostamista kehityskohteeksi, jossa pureudutaan palvelutarjonnan, palvelusisältöön, hinnoitteluun, seurantaan ja mittaamisen määrittelyyn. Keinovaiheessa konkretisoidaan, systematisoidaan ja vakioidaan kehityskohdetta. Tuloksia mitataan kannattavuuden, kilpailuedun, kasvun, laadun ja tuottavuuden mittareilla. (Jaakkola ym. 3-6.)



KUVIO 7. Palveluliiketoiminnan kehittämisen tuotteistamisen avulla. (Jaakkola, Orava, Varjonen, 2009, 5)

Kuvio 7. Jaakkola Ym. (2009) tuotteistamisprosessi on rakennettu neljästä vaiheesta, jotka ottavat kantaa palvelun sisällön tuottamiseen, hinnoitteluun, viestintään, laadun ja kannattavuuden määrittämiseen. (Jaakkola ym. 2009, 5.)

Jokaisessa mallissa yhteneväistä oli, että palvelujen tuotteistamisella tavoitellaan strategisesti katsottuna mm. asiakkaille luvattun hyödyn ja arvon konkretisointia. Asiakastarpeiden ja heidän kokemusten ymmärtämistä, jonka avulla päästään kehittämään palvelua vielä paremmaksi. Tämän lisäksi palvelumyynnistä odotetaan kannattavaa liikevaihtoa.

Tyväskylästä Jaakkola ym. (2009) tulokset vaiheeseen, koska se keskittyy kannattavuuden ja palvelun suorituskyvyn seuraamiseen, joka on ydintekijä kannattavaan liiketoiminnan harjoittamiseen. Parantainen (2011), kuvaa samaa asiaa, mutta lähestyy palvelun mittaamista, reklamaatioiden taustoittamisen kautta palvelun itse testauksella sekä kuuntelemalla asiakkaita. Parantaisen mallissa rakennetaan asiakkaalle annettava arvopäätös perehtymällä asiakkaisiin sekä heidän ongelmiinsa. Tulen hyödyntämään tätä piirrettä omassa tuotteistamisprosessissani, koska asiakasymmärryksen avulla on mahdollista ratkaista asiakkaan ongelma ja osoittaa sille rahallista arvoa.

Väitän, että palveluntuottajaorganisaation sisäiset asiakkaat ovat tärkein osa onnistuneessa tuotteistamisessa. Heidän oma panostuksensa ja kouluttaminen asiakaspalvelun prosesseihin on välttämättömyys, jotta voidaan kehittää palvelua entistä toimivammaksi. Kun sisäiset toimintamallit sekä yhteistyö on varmistettu, voidaan jakaa vastuita sekä seurata miten yhteistä päämäärää saavutetaan.

Operatiivisesta näkökulmasta katsottuna tuotteistamisella tavoitellaan mm. palvelutuotannon tasalaatuisuutta, tehokkuutta sekä toiminnan seurannan, ennustamisen ja johtamisen pohjaa. Mielestäni tärkeä elementti toiminnan kehittämisen edellytyksenä on parhaiden käytäntöjen jatkuva viestittäminen sekä jakaminen. Tämän lisäksi organisaation täytyy ymmärtää miten palvelutuotantoa mitataan, jotta saadaan muodostettua luotettavaa aineistoa. Organisaatiossa täytyisi järjestää säännöllisin väliajoin koulutus välineisiin ja ohjelmiin, joita palvelutuotannossa tarvitaan. Kun organisaatiolla on selkeä ymmärrys mitä ollaan myymässä, varmistetaan sillä, että asiakas ymmärtää mitä he ovat ostamassa. Tuotteistamisessa tuleekin ottaa huomioon monta eri elementtiä, joita ketjutetaan toisiinsa.

4 PALVELUMUOTOILU

Palvelumuotoilun tavoitteena on tuottaa palveluista haluttavia, hyödyllisiä, helppokäyttöisiä ja tehokkaita sekä palveluntuottajalle, että palvelunkuluttajalle. Palvelumuotoilu yhdistää vanhoja hyväksi havaittuja palvelun kehitysmenetelmiä muotoilun avulla yhdistettynä. Palvelumuotoilu on uusien palvelujen innovointia ja nykyisten palvelujen kehittämistä käyttäjä- ja liiketoimintalähtöisesti. Toisin sanoen palvelumuotoilussa otetaan huomioon käyttäjien tarpeet ja odotukset sekä palveluntuottajan liiketoiminnalliset tavoitteet. (Moritz, 2005, 39; Tuulaniemi, 2011, 24-25.)

Satu Miettinen kuvaa palvelumuotoilun tarjoavan työkaluja taloudelliseen, teknologiseen ja sosiaaliseen muuttuvaan elinympäristöön. Se tarjoaa laajemman näkökulman kehittää parempia palveluita. Suunnitteluratkaisuna voi olla joku muu kuin tuote, kuten uusi tapa toimia asiakaspalvelussa tai ihmiskeskeisempi tapa organisoida tuotettavaa palvelua. (Miettinen, 2011, 26.)

Mikko Koivisto kiteyttää palvelumuotoilun olevan palvelujen kehittämistä ja innovointia, jossa painoarvo muodostuu asiakkaiden palvelukokemuksen ja käyttökokemuksen ymmärtämisen pohjalta. Palvelumuotoilulla pyritään parantamaan palveluiden käytettävyyttä, haluttavuutta, tunteisiin vetoavuutta ja arvoituottavuutta. Erityisesti pyritään selvittämään asiakkaiden tiedostamattomat tarpeet, joita he eivät pystyisi ilmaisemaan kyselyiden tahi haastattelujen kautta. (Koivisto 2007, 78.)

Palvelukokemusta tuotetaan siten, että ihminen on palvelun keskipisteessä. Palvelumuotoilun tavoitteena on mallintaa ja visualisoida ihmisen käyttäytymistä palvelun eri vaiheissa, jotta palvelua voisi säätää mahdollisimman hyväksi. Missiona on tuottaa positiivinen palvelukokemus. Palvelumuotoilussa otetaan huomioon myös aineettomat ja aineelliset palvelut, kuten tilat, palveluprosessi, työtavat ja vuorovaikutus.. (Tuulaniemi, 2011, 26.)

Palvelumuotoilu koostuu useiden toimialojen prosesseista, työkaluista ja menetelmistä, joiden avulla tuotetaan palvelusta ja liiketoiminnasta kokonaiskuva. Tarkoituksena on yhdistellä ja muotoilla parhaista menetelmistä kilpailuetua muodostavia palveluita. Kehittämisprosessiin osallistutetaan niin sisäiset kuin ulkoiset asiakkaat ihan alkumetreistä

lähtien, jotta palvelusta muodostuisi arvoa tuottava kokonaisuus. (Tuulaniemi, 2011, 27–28.)

Yhteissuunnittelu ja suunnitteluratkaisuiden jatkuva kehittäminen, kokeileminen ja tulosten arviointi ovat palvelumuotoilulle tunnusomaisia piirteitä. Palvelumuotoilun tutkimusmenetelmät avustavat käyttäjätiedon keräämisessä ja visuaaliset menetelmät helpottavat ymmärtämään prosessin vaiheita eri sidosryhmien välillä. (Miettinen 2011, 26–27.)

Mikko Koivisto kiteyttää eri lähteistä kerätyn aineiston pohjalta palvelumuotoilun olevan: *”palvelumuotoilu on elämyksellisten, haluttavien ja käytettävien palvelujen kehittämistä ja johtamista, jossa suunnitellaan palvelun aineellisista ja aineettomista tekijöistä johdonmukainen yli kanavarajojen kulkeva kokonaisuus.”* (Koivisto 2007, 65).

Palvelumuotoilussa käytettävien menetelmien tavoitteena on ymmärtää ihmistä, ympäristöä ja heidän tarpeitaan. Tuotetuista havainnoista pyritään suunnittelemaan ja löytämään uusia tarpeita tyydyttäviä palveluita.

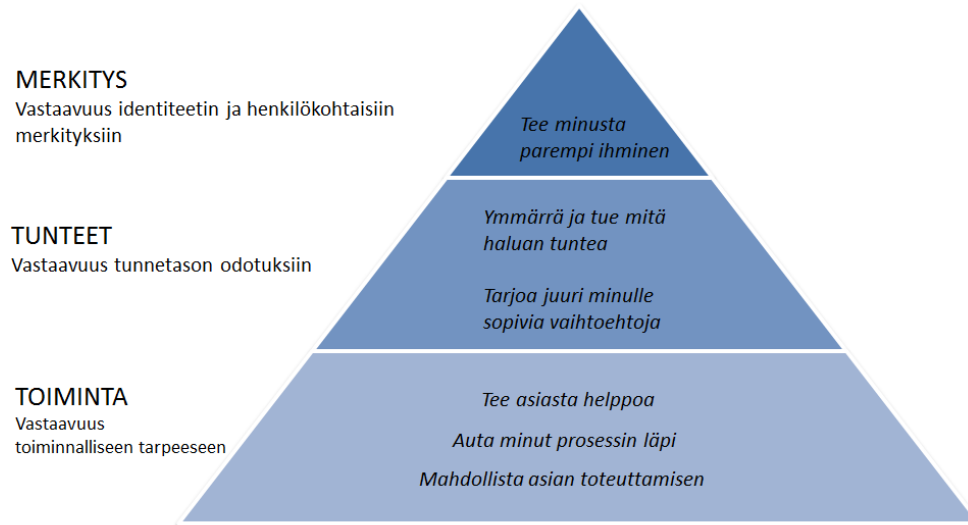
4.1 Palvelumuotoilun keskeiset elementit

Tässä luvussa esitellään palvelumuotoilun keskeiset elementit ja niihin liittyvät käsitteet.

Asiakaskokemus

Palvelumuotoilussa asiakkaan kokemus palvelusta on keskeisessä roolissa. Asiakaskokemuksen arvon muodostuminen voidaan jakaa kolmeen tasoon (kuvio 8.): Toimintaan, tunteisiin ja merkitystasoon.

Arvon muodostumisen pyramidi

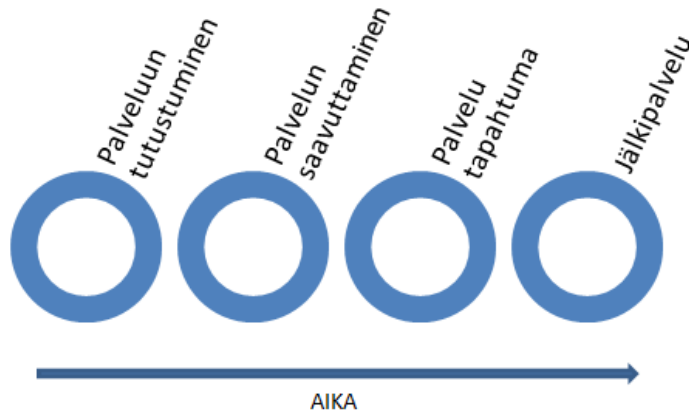


KUVIO 8. Arvon muodostumisen pyramidi (Tuulaniemi 2011, 75)

Toiminnantasolla palvelu vastaa asiakkaan odotuksiin, perustarpeeseen, käytön helpouteen ja tehokkuuteen. Tason tulee täyttyä, jotta palvelulla on edellytykset olla markkinoilla. Toinen taso kuvastaa asiakkaille syntyviä tunteita ja kuvastaa kuinka mielekästä ja innostavaa palvelu on käytettävyydeltään. Ylin taso kuvastaa palvelun merkitystä elämäntapaan ja asiakkaan identiteettiin. (Tuulaniemi, 2011, 74–75.)

Palvelupolku

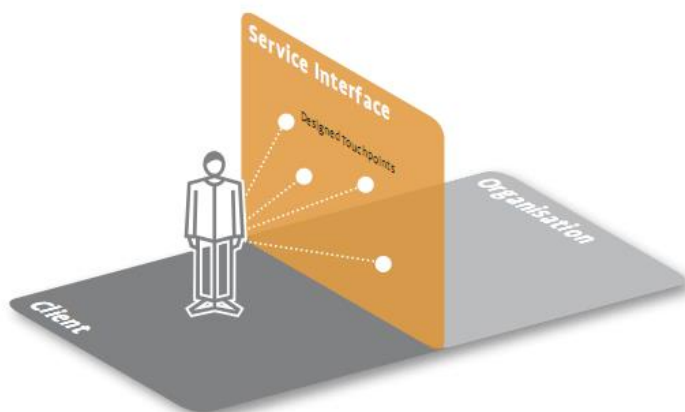
Palvelupolku kuvaa asiakkaan kokemaa palvelukokonaisuutta. Polku kuvaa asiakkaan kulkureittiä ja kokemuksia, joita syntyy palvelun kuluttamisen aika-akselilla. Aika-akseli muodostaa palvelutuokioita, joihin sisältyy kontaktipisteitä. Palvelupolku kuvastaa palvelukokonaisuuden, joka voidaan kuvata vaiheittaisella näkymällä. Palvelupolun vaihteita voidaan helpommin analysoida ja kehittää tällä tavalla. (Tuulaniemi, 2011, 78.)



KUVIO 9. Palvelutuokiot palvelupolulla (Tuulaniemi, 2011,79.)

Palvelupolkua voidaan jakaa esipalvelu, ydinpalvelu ja jälkipalveluksi asiakkaan saaman arvon näkökulmasta. Esivalmisteluvaiheessa luodaan arvon muodostuminen, joka voi olla esimerkiksi yhteydenotto puhelimitse tai sähköisesti ravintolaan pöytävarausta tehden. Ydinpalveluvaiheessa asiakas saa varsinaisen palvelun eli arvon. Jälkipalvelu voi olla esimerkiksi asiakaspalautteen täyttäminen, joka tapahtuu palvelutapahtuman jälkeen. (Tuulaniemi 2011, 79.)

Palvelupolku jaetaan palvelutuokioihin, joihin sisältyy useita kontaktpisteitä. Kontaktpisteet ovat asiakkaan aisteilla tapahtuva palvelun tulkinta. Kontaktpisteiksi luetellaan mm. ihmiset, esineet, ympäristöt ja toimintatavat. (Tuulaniemi 2011, 79–80.)



KUVIO 10. Service interface (Moritz, 2005, 41)

Stefan Moritz (2005) on kuvannut palvelutuottajan ja palvelunkuluttajan kontaktpisteet hyvin havainnollisesti. (Moritz, 2005, 41.)

4.2 Palvelumuotoiluprosessi

Palvelumuotoilun prosesseja on luotu jo useita ja ne on rakennettu hieman erilaisilla painatuksilla. Yhteinen tekijä kaikissa prosesseissa on asiakasymmärryksen, käyttäjäkokemuksen ymmärtäminen ja piilevien tarpeiden tunnistaminen.

Palvelumuotoilu on systemaattinen ja joustava tapa kehittää toimintaa. Palvelumuotoilussa kannustetaan kokeilemaan erillisten skenaarioiden avulla palvelun toimivuuteen ja kiinnostavuuteen. Palvelumuotoilu antaa luvan epäonnistua mahdollisimman aikaisessa vaiheessa, jotta kehityskustannuksia ei ehdi kertymään kohtuuttomasti. Ajatuksena on saattaa muutokset nopeasti vastamaan asiakkaiden tarpeita. Palvelumuotoilun tarkoituksena on ymmärtää asiakkuuksia, yksilöitä, organisaatiota, vallitsevat markkinat ja niiden avulla kehittää toteuttamiskelpoisia ideoita täytäntöön pantavaksi. Tarkoituksena on kehittää palveluprosessia hyödylliseksi, käyttökelpoiseksi, haluttavaksi, tehokkaaksi ja ennen kaikkea tarjota palvelukokemus. Palveluprosessin tavoitteena on keskittyä osa-alueisiin ja muodostaa niistä yhtenäinen palvelukokemus, joita iteroidaan, eli kehitetään toistuvasti niin monta kertaa kun on tarvetta. (Tuulaniemi, 2011, 110–111, Moritz, 2005, 39–40.)

Morizin palvelumuotoiluprosessi esittelee kuudella eri vaiheella käyttäjäkeskeisessä suunnittelussa käytettäviä työkaluja ja menetelmiä. Seuraavaksi esittelen Moritzin kehittämän palvelumuotoiluprosessin havainnollistaen prosessikuvauksessa olevat määritellyt, työkalut ja menetelmät.

Stefan Moritzin (2005) kehittämä prosessikuvaus koostuu kuudesta osa-alueesta, jotka ovat seuraavanlaiset: (Moritz, 2005, 123.)



KUVIO 11. Stefan Moritzin palvelumuotoilusuunnitteluprosessin mallia (Moritz, 2005, 123).

Prosessimallin ensimmäisessä ”Ymmärrä vaiheessa” kartoitetaan asiakkaiden piilevät ja tietoiset tarpeet. Asiakasymmärryksen lisäksi selvitetään kontekstiymmärrystä, toimittajaymmärrystä ja suhdeymmärrystä. Ensimmäisen vaiheen työkalut ovat kattavat ja niiden avulla voidaan selvittää palvelun suomat mahdollisuudet ja rajoitteet. (Moritz, 2005, 124.)

Alla olevat kuviot esittävät prosessimallin ensimmäisessä vaiheessa kartoitettavia asioita, menetelmiä ja työkaluja:



KUVIO 12. Moritzin SD Understanding menetelmät ja tehtävät (Moritz, 124–127.)

Prosessimallin toisessa ”Pohdi vaiheessa” analysoidaan ensimmäisessä vaiheessa kerättyä tietoa. Analysoidusta aineistosta pyritään tunnistamaan palvelua edesauttavat tekijät samoin ongelmia aiheuttavat tekijät. Analysoidusta tiedosta muodostetaan jatkosuunnit-

telua palvelun kehittämistä varten. Pohdi vaiheen työkalut on suunniteltu mm. auttamaan strategisten linjausten suunnittelussa. (Moritz, 2005, 128–129.)

Alla olevat kuviot esittävät prosessimallin toisessa vaiheessa kartoitettavat asiat, menettelmät ja työkalut:



KUVIO 13. SD Thinking menetelmät ja tehtävät (Moritz, 128–131.)

Prosessimallin ”kehitä vaiheessa” tarkoituksena on kehittää innovatiivisia ratkaisuja, ideoita ja konsepteja. Ideointi perustuu edellisissä vaiheissa selvitettyihin todellisiin asiakastarpeisiin. Projektin kannalta ideoita on kehitettävä ja yhdistettävä vahvoiksi konsepteiksi. (Moritz, 2005, 132–133.)

Kehitä vaiheen työkalu on suunniteltu auttamaan strategisten linjausten suunnittelussa.



KUVIO 14. SD Generating menetelmät ja tehtävät (Moritz, 132–135.)

Prosessimallin neljännessä ”Seulo vaiheessa” tarkoituksena on seuloa ideoista ja ratkaisuista se paras, jota lähdetään jatkokehittämään. Valinnan suorittaa asiantuntija tai raati sovitun kriteerin täytyessä. (Moritz, 2005, 136 – 137.)

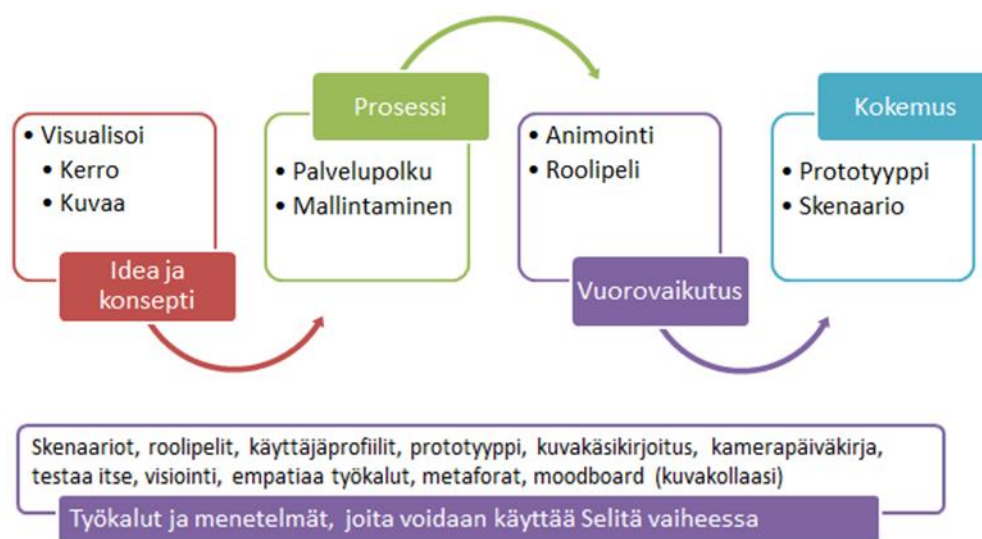
Seulo vaiheen työkalu on suunniteltu auttamaan strategisten linjausten suunnittelussa.



KUVIO 15. SD Filtering menetelmät ja tehtävät (Moritz, 136–139.)

Viidennessä vaiheessa tärkeimpänä tehtävänä on kommunikoida palveluideat ja konseptit ymmärrettävästi arviointia ja keskustelua varten. Tavoitteeseen päästään visualisoidulla ja kuvaamalla skenaariot. (Moritz, 2005, 140 - 141.)

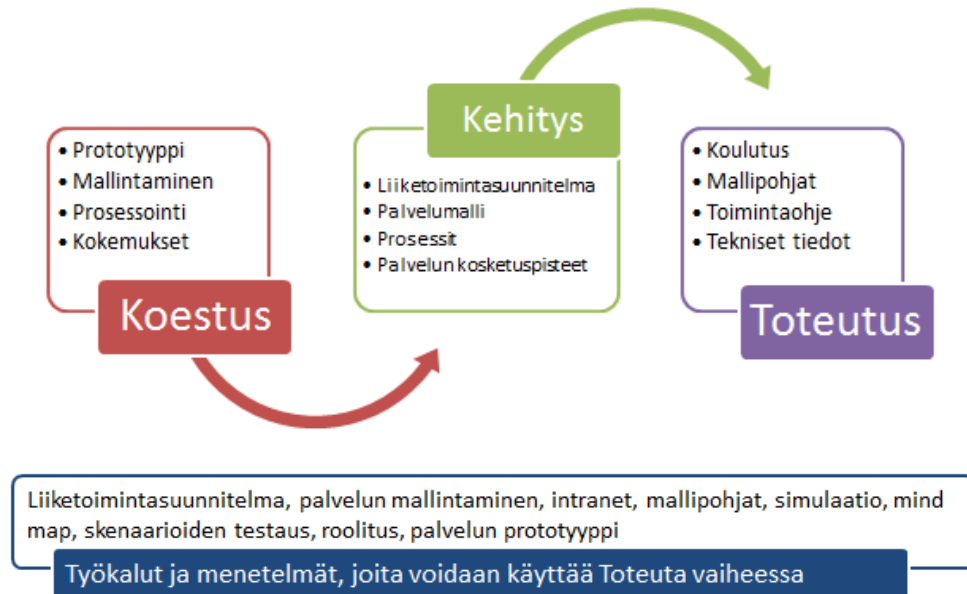
Selitä vaiheen työkalu on suunniteltu auttamaan strategisten linjausten suunnittelussa.



KUVIO16. SD Explaining menetelmät ja tehtävät (Moritz, 140–143.)

Prosessimallin kuudennessa ”toteuta vaiheessa”, luodaan palvelu konkreettiseksi ja ohjeistukset palvelun prosesseille. Vaiheessa viedään palvelun yksityiskohdat, prosessit ja prototyypit käytännöntasolle. Ohjeita ja suunnitelmat laaditaan, joilla varmistetaan henkilökunnan kyky toimia palvelun vaatimalla tavalla. (Moritz, 2005, 144–145.)

Toteuta vaiheen työkalut on suunniteltu auttamaan palvelun konkretisoinnissa.



KUVIO 17. SD Realising menetelmät ja tehtävät (Moritz, 146–147.)

Mortiz (2005), on tuonut esille monia hyödyllisiä työkaluja, joita voidaan käyttää palvelumuotoilun eri prosessivaiheissa. Kuusivaiheinen prosessimalli havainnollistaa selkeästi palvelumuotoilun ideologian, mutta näkisin, että prosessivaiheita voisi tiivistää neljään. Palvelumuotoilussa pyritään ymmärtämään mahdollisia esille tulleita ongelmia, jolloin väitän, että tutkijat pohtivat samalla mahdollisia ratkaisuita tai syy- ja seuraussuhteita. Näiden erottaminen omiksi vaiheiksi on toki perusteltua, mutta väitän, että ihmiset ovat ratkaisunhakuisia luonnostaan, jolloin ongelman ilmentyessä ihminen pyrkii ajatusmaailmassaan prosessoimaan ratkaisua.

Palvelumuotoilu ja sen hallitseminen tarjoaa yrityksille uuden tavan kehittää palveluita. Palvelumuotoilun työkaluja on laajasti tarjolla ja niitä voi soveltaa omiin toimintoihinsa haluamallaan tavalla. Palvelumuotoilun työkalut eivät rajoitu tiettyjen tiedekuntien tuottamiin työkaluihin, vaan pikemminkin antaa tutkijalle soveltamisen mahdollisuuden. Palvelumuotoilussa keskitytään mm. luomaan lisäarvoa asiakkaille sekä kehittämään toimiva palveluita.

5 PALVELUN HINNOITTELU

5.1 Hinnoittelun perusteet ja menetelmät

Hinnoittelustrategialla ja hinnoittelulla on tärkeä merkitys koko yrityksen toiminnan ja kannattavuuden jatkumisen kannalta (Sipilä 2003, 76). Myyntituotoilla voidaan rahoittaa tuotteiden tuotekehitystä ja yrityksen toimintaa. Lisäksi rahoitusta kerätään myös tulevien palvelutuotteiden kehittämiseen ja yrityksen toiminnan kehittämiseen. (Sipilä 2003, 25.) Tavoitteena on asettaa hinnat siten, että yritys saavuttaa taloudelliset tavoitteensa ja menestyy omalla alallansa mahdollisimman hyvin. Hinnoittelun täytyy olla hallittua ja perusteltua, jotta palveluiden myynti ei esty hinnoittelun takia. Kun hinnoittelu on luotu järkeväksi ja kannattavaksi on sen myynti helpompaa ja hyvin perusteltua.

Kuvio 18. antaa kuvan kannattavaan hinnoitteluun pyrkivälle yritykselle strategisella tasolla.



KUVIO 18. Neljä askelta kannattavaan hinnoitteluun (Hinnoittelun ABC - Opas 2005)

Hinnoittelumenetelmiä on useita erilaisia, joita voidaan soveltaa erilaisilla markkinoilla. Jokaisella yrityksellä on oma hinnoittelukäytäntönsä ja erilaisia apuvälineitä hintojen laskemiseen ja merkitsemiseen (Hytönen, Isoviita, Lahtinen 1991, 182.)

Laskentatapoja, joita yritykset käyttävät apuvälineinään hinnoittelussa, kutsutaan hinnoittelumenetelmiksi. Ennen hinnoittelumenetelmän valintaa tulee yrityksen miettiä sekä määrittää käytettävä hintapolitiikka. Sen asettamissa rajoissa voidaan määrittellä valittujen menetelmien avulla tuotteiden yksittäiset hinnat. (Hytönen, Isoviita, Lahtinen 1991, 181.)

Kuvio 19. osoittaa miten hinnoitteluprosessi voi toimia hinnoittelun lähtökohtana hinnan-asetannassa.



KUVIO 19. Kustannuslähtöinen ja markkinalähtöinen malli (Kansola & Riikkinen, Tekniikan kandidaattityö 2008, 31.)

Palveluiden hinnoittelu voidaan jakaa kolmen hinnoittelun pääperusteen mukaan kustannusperusteiseen hinnoitteluun, markkinaperusteiseen hinnoitteluun tai yrityksen omiin päämääriin ja tavoitteisiin perustuvaan hinnoitteluun. Käytännössä kaikki kolme palvelun hinnoittelua vaikuttaa hinnan määräytymiseen. (Sipilä 2003, 57.)

Kustannusperusteisessa hinnoittelussa yritys arvioi palvelun aiheuttamat kustannukset ja lisää haluamansa voittolisän näihin kustannuksiin. Tavoitteena on, että myyntihinta kattaa aiheutuneet kulut ja tuottaa yritykselle voittoa. Hinnoittelutapa ei huomio tarpeeksi asiakkaan saamaa hyötyä ja tätä voidaan pitää osittain hinnoittelun heikkoutena. (Sipilä 2003, 58.)

Kustannusperusteiseen hinnoitteluun lukeutuu mm. resurssiperusteiset hinnoittelut, jonka hinnoittelu perustuu palveluntuottajalle aiheutuneisiin kustannuksiin, joiden päälle lisätään tuottotavoite. Hinnan laskemisessa tai selvittämisessä käytetään omakustannelaskentaperusteista hinnoittelua ja katehinnoittelua. Omakustannelaskentaperusteisessa hinnoittelussa palvelun hinnan tulee kattaa kaikki palvelun tuottamisesta aiheutuneet kustannukset. Kustannusten päälle lisätään haluttu tuotto tai voittolisä. Katetuottohinnoittelussa hinta muodostuu palvelun tuottamisesta aiheutuneista muuttuvista kustannuksista. Hintaan lisätään kate, joka koostuu kiinteistä kustannuksista sekä halutusta tuotosta. (Sipilä 2003, 181–182.)

Markkinaperusteisessa hinnoittelussa palvelun hinta syntyy kilpailun ja kysynnän muodostamasta markkinahinnasta. Markkinahintaan vaikuttavat lait, asetukset, verotus sekä viranomaismääräykset. Hinnan määrittäminen ei ole niin yksinkertaista, koska julkisesti ilmoitetut hinnat eivät useinkaan vastaa niitä hintoja, joilla käydään kauppaa. (Sipilä 2003, 58.)

Julkisesti ilmoitettuja hintoja on vaikea määrittää, koska yleensä palveluntarjoajat eivät ole avanneet hintojen muodostumisia ja niiden sisältöjä. Palveluihin voi sisältyä esimerkiksi asiakkaiden itsepalveluosuutta ja sopimusalennuksia, joka on vaikea määrittää hinnoissa kun palveluita verrataan ja hinnoitellaan.

Yrityksen omiin päämääriin ja tavoitteisiin perustuva hinnoittelu voidaan jakaa kahteen ryhmään, monopoliseen hinnoitteluun sekä sosiaaliseen hinnoitteluun. Monopoli hinnoittelua käyttää monopoliasemassa oleva palveluntuottaja. Tällöin palveluhintoja voidaan perustella kustannuksilla, mutta sillä ei ole merkitystä, koska ilman kilpailua ei kustannuksille ole markkinaperustetta. Monopolihinnoittelua käytetään monissa viranomaispalveluissa sekä yksityisissä yrityksissä, jotka ovat saavuttaneet monopoliasemansa kilpailun kautta, patenttien avulla tai muista juridisista syistä. Sosiaalisen hinnoittelun tarkoituksena on pitää palveluhinnat alhaisina ja hinnat voidaan määrittellä asiakkaan maksukyvyyn tai tarpeiden mukaan. Sosiaalista hinnoittelua käyttävät pääasiassa organisaatiot, joiden rahoitus on turvattu muulla, kuin palveluiden myynnillä. (Sipilä 2003, 63.)

5.2 Variaatioita hinnoittelumalleista

Aikaperusteinen veloitus on perinteinen hinnoittelumalli asiantuntijapalveluille, jossa tehdyt työpäivät tai tunnit kerrotaan kiinteästi määrätyllä hinnalla. Aikaperusteinen hinta on usein sidoksissa kustannusten muodostumiseen, koska sekä asiantuntijaresurssien tuotot ja kustannukset muodostuvat pääosin työajan perusteella. (Hinnoittelun ABC – Opas. Tieke Ry 2005.)

Veloitus toteutetaan laskemalla tehdyt työtunnit, matka-ajat ja työpäivien määrät tunti- tai päiväveloitushinnoilla. Hintaan sisältyvät yleensä työntekijän materiaalikulut sekä muut työn vuoksi syntyvät kulut. (Sipilä 2003, 185-186.)

Kapasiteettipohjaisessa hinnoittelussa asiakas vuokraa esimerkiksi resurssin käyttöönsä ja veloitus voi tapahtua mm. kiinteän kuukausimaksun tai käytönmukaisen maksun perusteella. Vuokrattavia resursseja voivat olla henkilöstön, laitteiston, tilojen tai auton vuokraus. (Sipilä 2003, 193.)

Asiakas voi ostaa resurssin kiinteällä summalla käyttöönsä määräajaksi tai maksaa tietyn perusmaksun, joka oikeuttaa esimerkiksi tiettyyn maksimi tuntimäärään. Tämän määrän ylittävistä lisätunneista veloitetaan erikseen. (Hinnoittelun ABC – Opas. Tieke Ry 2005.)

Asiantuntijatason veloituksessa asiakas maksaa asiantuntijuudesta. Mitä korkeampi osaamistaso asiantuntijalla on, sitä paremmaksi voidaan lopputulos olettaa. Siten eritasoisten asiantuntijoiden palvelut on perusteltua hinnoitella eriarvoisesti. (Hinnoittelun ABC – Opas. Tieke Ry 2005.)

Kiinteä palveluveloitus perustuu esimerkiksi hintaluettelossa määritettyihin palveluhintoihin. Sovittu hinta on kiinteä hinta, jota muokataan asiakaskohtaisesti. Kiinteässä palveluveloituksessa sovelletaan jo tuotteistamisideaa, mutta ei kovinkaan joustavasti. (Hinnoittelun ABC – Opas. Tieke Ry 2005.)

Tarjousperusteinen veloitus on perusteinen monimutkaisten asiantuntijaprojektien hinnoittelumalli, jossa asiakkaalle ei laadita etukäteen palvelukokonaisuuksia vaan palvelutarjous laaditaan asiakkaan kanssa käytyjen keskusteluiden pohjalta. Tarjouksessa

määritellään yleensä kiinteä hinta jollekin kokonaisuudelle ja samalla annetaan veloitusterusteet lisätöille ja osille. (Hinnoittelun ABC – Opas. Tiek Ry 2005.)

Kattohinnoittelussa asiakkaalle annetaan työn maksimihinta. Jos työtä ei saada valmiiksi sovituksessa ajassa, kantaa toimittaja riskin ylimenevästä ajasta. Jos taas työ toteutetaan suunniteltua nopeammin, ei toimittaja veloita asiakkaalta kuin toteutuneen työn verran. Kattohinnoittelu soveltuu hyvin monimutkaisiin asiantuntijapalveluihin, joiden työmääriä on sopimuksentekovaiheessa vaikea arvioida. Riskinjako on kattohinnoittelun keskeinen periaate. Asiakkaalle pyritään antamaan selkeä hintavastaus, mutta samalla hinnoittelumallissa otetaan huomioon se, ettei kaikkia työhön liittyviä piirteitä pystytä ennakoimaan. (Hinnoittelun ABC – Opas. Tiek Ry 2005.)

Hinnoittelumallin valinnan jälkeen pohditaan soveltuvan hinnoittelumallin käyttöönottoa, joka on konkreettinen asiakkaalle esitettävä hinta tai veloitustapa. Valittua hinnoittelustrategiaa voidaan toteuttaa samanaikaisesti usealla hinnoittelumallilla. Usein yritykset ottavatkin hinnoittelussaan vaikutteita useista eri hinnoittelumalleista ja yhdistävät niitä käyttötarkoituksiinsa parhaiten sopiviksi. Yksinkertaisimmillaan tuotteen hinta maksetaan kerran ja tuotteen omistusoikeus siirtyy ostajalle. Tietotuotteiden myynti eroaa kuitenkin fyysisten tuotteiden kaupasta siinä, että tuote ei ole konkreettinen ja sama tuote myydään useaan kertaan usealle eri asiakkaalle. Koska tuotteiden omistusoikeutta ei haluta yleensä antaa asiakkaalle, johtaa tämä tuotteen lisensointiin eli käyttöoikeuden myymiseen. (Hinnoittelun ABC – Opas. Tiek Ry 2005.)

5.3 Hinnoittelu asiakkaan näkökulmasta

Kuluttajan miettiessä rahojensa sijoituskohteita, pyrkii hän löytämään sellaiset kohteet, joista rahojen vastineeksi saatava kokonaishyöty olisi suurin mahdollinen (Laitinen 2007, 101). Vastineeksi saatava kokonaishyöty on ominaisuus, joka liittyy asiakkaan tarpeisiin. Ostopäätöstä tehdessä asiakas vertaa tuotteesta saatavaa hyötyä suhteessa samankaltaisiin tuotteisiin ja tuotteesta maksettavan rahamäärän hyötyyn. Mikäli tuote pystyy tuottamaan suurimman hyödyn rahamääräiselle vastineelle kaikista käytettävistä olevista vaihtoehdoista, asiakkaan voidaan olettaa olevan halukas sijoittamaan rahansa kohteeseen. (Laitinen 2007, 101–102.)

Rahan määrällä ja tarpeella on merkittävää vaikutusta asiakkaan ostopäätökseen. Asiakas vertaa ostokohteen tuottamaa arvoa muihin vastaaviin vertailukelpoisiin tuotteisiin ja ostokohteesta maksettavan hinnan tuottamaan hyötyyn. Jos asiakkaalla on käytettävissä paljon rahaa, ostokohteen hinnan merkitys ei välttämättä ole ensisijainen. (Laitinen 2007, 102–103.)

Palvelun hinnoittelussa ensimmäinen tavoite on saada hinnoittelusta houkutteleva. Hinnoitteluamme hankaloittaa ilmaisen palvelun historia. Hinnoittelussa tulee pohtia asiakkaan kokema laatu sekä hyödyt. Tavoitteenamme on luoda nykyisiltä markkinoilta selvästi erottuva palvelu, jossa hinnoittelu esittää merkittävää roolia. Tunnetuimmat markkinat, jossa toimimme ja tämä auttaa meitä ymmärtämään mitä palvelustamme voidaan veloittaa. Markkinat määräävät lähtökohtaisesti aina palveluiden maksimihinnan. Kun asiakas vertailee ja arvioi palveluita keskenään on ensimmäinen konkreettinen vertailukohde yleensä hinta. Palvelun laadulliset tekijät eivät vielä ostotapahtumassa vaikuta asiakkaan ostopäätökseen, muuta kuin mielikuvilla.

Mielenkiintoiseksi palvelumme hinnoittelun tekee se, että asiakkaamme ostavat ohjelmistolisenssejä, joilla he operoivat omaa toimintaansa. Näin olleen meidän kannattaa luoda hinnoittelustrategia, joka tukeutuu ohjelmistojen lisenssien määriin tuoden esille houkuttelevia ominaisuuksia, jotka täydentävät hinnoitteluamme.

Nopea tukipalvelumme voidaan perustella asiakkaalle houkuttavaksi, koska päätavoitteena on varmistaa asiakkaille mahdollisuus katkeamattomaan työpäivään ja näin ollen mahdollistaa varma tuottavuus omaan toimintaansa. Asiakas ostaa itselleen ns. vakuutuksen, joka turvaa heitä hätätilanteissa. Tämän lisäksi varmistamme, että sopimusasiakkailamme on aina käytössä päivitetty ohjelmisto.

6 PLANSUPPORT - PALVELUN TUOTTEISTAMINEN JA KONKRETI-SOINTI

Luvussa kolme esittelin perinteisiä tuotteistamisprosesseja ja luvussa neljä palvelumuotoilua, näistä kahdesta tulen hyödyntämään tietoa omaan sovellettuun tuotteistamisprosessiimme. Palvelumuotoiluprosessista tulen poimimaan ajatuksia, työkaluja ja menetelmiä, joita sovellan perinteiseen tuotteistamiseen. Palvelumuotoilu kiinnostaa tutkijaa sen elastisuuden ja avarakatseisuuden vuoksi. Palvelumuotoilussa kokeillaan ja pyritään epäonnistumaan mahdollisimman aikaisessa vaiheessa. Palvelumuotoilun työkaluissa sovelletaan eri menetelmiä liiketaloudesta, tuotantotaloudesta, logistiikasta ja sosiaali-tieteestä, joita hyödynnetään esimerkiksi etnografiassa. Työkalut muodostavat laaja-alaisen mahdollisuuden muodostaa omiin tarpeisiin sopivat menetelmät. Palvelumuotoilutyökaluja myös kehitetään aktiivisesti ja nämä tuovat uusia ajatuksia ja mahdollisuuksia. Palvelumuotoilun iteratiivinen luonne on myös hyvin kiehtovaa, koska se saa tuotteistajan kehittämään palvelua yhä paremmaksi.

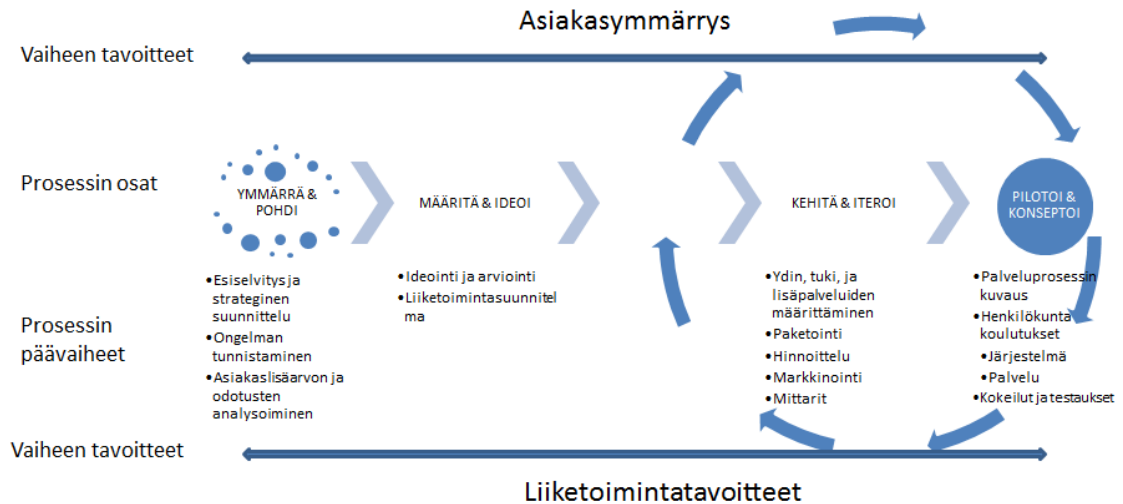
Kuten Jaakkola ym. on todennut, kehittämishankkeet syntyvät yrityksen omista tarpeista, jolloin on hyvä käyttää yrityksessä toimivia tuotteistamisessa käytettäviä malleja tai muokata olemassa olevista malleista itselleen toimivin malli. (Jaakkola ym. 2009, 5.)

Tuotteistamisprosessin tavoitteena on määrittää tuotantotapa, jonka avulla voidaan kätevästi muuttaa ja kehittää palvelua. Prosessissa sisäistä ja ulkoista käyttäjätietoa kerätään havainnoimalla, haastatteleamalla ja omiin kokemuksiin perustuvilla tiedoilla. Prosessin jokaisessa vaiheessa varmistetaan asiakasnäkökulman säilyminen, koska palvelua rakennetaan asiakkaita varten. Asiakasnäkökulma toimii peruspilarina erinomaisen palvelukokemuksen tuottamiseksi.

Uuden palvelun kehittämiseen tarvitaan kehitystyön tueksi visuaalisia työkaluja. Palvelumuotoilussa käytettäviä työkaluja on laajasti saatavilla ja ne edes auttavat yrityksiä ratkaisemaan todellisia kehityshaasteita. Jyväskylän ammattikorkeakoulun vuosina 2010–2012 toteuttamaa SDT – palvelumuotoilun työkalupakki-hankkeessa kehitetyt työkalut ovat kehitetty todellisten kehityshaasteiden parissa. (SDT 2014.) Työkalupakki valittiin kehitystyön tukityökalupakiksi, koska tutkijalla ei ollut aikaisempaa kokemusta palvelumuotoilusta eikä siinä yleisesti käytettävistä työkaluista. Tavoitteena on avartaa

sekä tutkijalle, että toimeksiantajalle palvelumuotoilun tarjoamat mahdollisuudet uuden palvelun sekä olemassa olevan palvelun kehitystyössä.

Kuvio 20 havainnollistaa Mikael Mensalin tuottaman sovelletun tuotteistamisprosessin neljä päävaihetta, jotka ovat Ymmärrä & Pohdi, Määritä & Ideoi, Kehitä & Iteroi ja Pilotoi & Konseptoi.



KUVIO 20. Sovellettu tuotteistamisprosessi

Seuraavat alaluvut koostuvat tuotteistamisprosessin toiminnallisen osuuden esittelystä. Jokainen alaluku käsittelee tuotteistamisprosessin vaihetta, jonka jälkeen esitellään miten vaihetta on viety käytännöntasolle. Jokaisessa vaiheessa on pyritty soveltamaan palvelumuotoilusta tuttuja menetelmiä.

6.1 Ymmärrä & Pohdi- vaihe

Ensimmäisen vaiheen tarkoituksena on selvittää mahdolliset liiketoiminnan ongelmat. Ongelmien analysointi auttaa muodostamaan kirkkaan näkemyksen asioista mitä halutaan saavuttaa ja miten ongelma ratkaistaan. Kehitystyön tavoitteiden selvennyksen jälkeen on syytä miettiä ketkä ovat palvelun käyttäjät ja miten heidät tavoitetaan. Vaiheessa on tärkeitä tunnistaa asiakaslääsärvo ja asiakkaiden odotusten ymmärtäminen. Asiakaslääsärvo ja odotusten selventäminen voidaan kerätä kyselyiden ja haastatteluiden kautta. Henkilökohtaisilla suhteilla on suuri merkitys haastatteluita tehtäessä, koska silloin voidaan helpommin saavuttaa asiakasymmärrys.

Asiakasymmärryksen tulisi kulkea jokaisessa tuotteistamisen vaiheissa käsi kädessä liiketoimintatavoitteiden kanssa. Asiakkaiden tarpeet ja mahdolliset toiveet tunnistetaan heti ensimmäisestä vaiheesta lähtien ja samalla mietitään mitkä asiakassegmentit ovat palvelun tulevia käyttäjiä ja mistä heidät tavoittaa.

Vaiheessa oleellisena työkaluna toimii valmiiksi mietityt kysymykset, joilla pyritään muodostamaan kokonaiskuva palvelun sopivuudesta yrityksen strategiaan, yrityksen osaamisen tasosta, riskeistä, kasvun ja kilpailukyvyn mahdollisuuksista sekä liiketoiminta ja asiakaskokemusmittareista. (Tuulaniemi 2011, 136.)

Kuten Tuulaniemi on todennut, pitäisi kaikkien palveluiden ja tuotteiden ensisijaisesti rakentua strategiaan päätöksiin nojautuen. (Tuulaniemi 2011, 136.)

6.1.1 Liiketoiminnan ongelma

Tässä opinnäytetyössä lähtökohtana on muuntaa ilmainen palvelu maksulliseksi. Tuotteita syntyi vallitsevien kuvantamisohjelmistotukitarpeiden johdosta. Olimme organisaatiossamme tunnistanee, että myyjämme toimivat teknisinä tukihenkilöinä digitaalisten laite- ja ohjelmistokauppojen jälkeen. Tekniset tukipuhelut ohjautuivat asiakkailtamme suoraan myyjille. Asiaa tarkemmin tutkiessa ilmeni monenlaisia syitä, miksi näin on käynyt. Myyjien tuottamat tukipalvelut olivat ilmaisia, koska he eivät kokeneet pystyvänsä myyjinä laskuttamaan suoritetuista tukitehtävistään. Myyjien pelkona oli lisämyynnin ja uusien investointien päättymisen, mikäli heidän tekemistään tukitehtävistä veloitettaisiin. Tukitehtävien tuottaminen koettiin myyjien kesken olevan tärkeässä roolissa vaikka siihen ei löytynyt aikaa. Asiakaskohteille tuotetut tukiratkaisut jäivät myyjien tietoon ja tietoa ei pystytty ilman myyjien koulutuksia levittämään organisaatiossa tekniselle osastolle. Myyjillä ei ollut systemaattista tapaa eikä järjestelmää mihin he olisivat kirjanneet tuotetut tukitehtävät ja ratkaisut.

Tukitehtävien kuormitusaste oli vaikea havainnoida, koska tukitehtäviä ei kirjattu systemaattisesti muistiin hyödyntäen yrityksen olemassa olevaa järjestelmää. Yritykselle ei muodostunut näin olleen tietoa yhteydenottojen syistä, tuettavien asiakkuuksien määri-

stä, eikä myöskään tietoa tukitehtävien päivätasoisesta kuormituksesta. Tukitehtävien tiedoista muodostui hiljaista tietoa, joka oli vain tukea tuottavien myyjien käytössä.

Myyntiorganisaatio oli laite- ja ohjelmistomyyntien sivutuotteena synnyttänyt ”ilmaisen” tukipalvelun, joka kuormitti kohtuuttomasti myyjiä. Sivutuote syntyi myyjien leimautuessa asiakkaaseen myyntitapahtuman ja järjestelyiden johdosta. Asiakkaille tarjottava tukipalvelutaso oli alhainen, koska myyjien ensisijainen tehtävä on tuottaa kauppaa eikä keskittyä tukitehtävien ratkomiseen. Useat puhelut ja sähköpostikyselyt jäivät myyjiltä huomaamatta ja ne ohjautuivat yleisiin palvelunumeroihin ja sähköposteihin. Myyjät leimautuivat asiakkaisiin ja heidän oli vaikea irrottautua pois myyntitapahtuman jälkeen.

Toinen havaittu ilmiö oli asiakkuuksista ja teknisestä tuesta irrottautuminen myyjien toimesta. Myyminen ja asiakkaiden tukeminen onnistui hyvin ennen laite- ja ohjelmistomyynnin erinomaista kasvua. Tukitehtävät olivat mielekkäitä tuottaa, koska ne rikkovivat myyjien arjen. Laite- ja ohjelmisto kasvun mukana seurasivat isommat tukitarpeet, jotka kuormittivat kohtuuttomasti myyjiä.

Kolmas havaittu ongelma oli hiljaisen tiedon siirtäminen tukea tuottavilta myyjiltä huolto-organisaatiolle. Hiljaisen tiedon siirtäminen yritettiin hoitaa koulutuksien avulla, mutta tässäkin tilanteessa myyjämme keskittyivät epäolennaisiin tehtäviin. Huoltoorganisaation tiedon niukkuus kuormitti myyntiä sisäisillä tukipyynnöillä, jotka näkyivät tukitehtävien välittämisessä huolto-organisaatiosta myyntitiimille. Tekninen asiakaspalvelu ei saanut tietoa tukitarpeista eikä näin olleen oppinut luonnollisella tavalla asiakasympäristössä tapahtuvista tukitarpeista. Syntyi hankala tilanne, koska tukitehtävien tuottaminen oli siirtynyt digitaalisella alueella huolto-organisaatiosta myyjien hoidettavaksi. Tätä tilannetta ei olisi syntynyt, mikäli myyjämme eivät olisi olleet teknisesti valveutuneita.

Tehtäväksi tuli irrottaa myyjät tukitehtävistä antaen heille aikaa ja rauhaa keskittyä myymiseen ja samalla muuntaa ilmainen palvelu maksulliseksi. Ilman varsinaista tuotetta ja organisaatiota, joka keskittyy tuottamaan tukipalveluita asiakkaillemme, on vaikea peräänkuuluttaa tukimaksuja. Päätimme tuotteistaa tukipalvelun, jonka tavoitteena oli parantaa asiakaspalveluamme, varmistaa tavoitettavuutta, muodostaa pieniä tasaisia kassavirtoja ja vapauttaa myyjämme täysipainoisiksi myyjiksi. Ilman tasaista kassavir-

taa ei pystytä takamaan eikä tuottamaan laadukasta palvelua. Tuotteistamisen keskeisenä tavoitteena on parantaa palvelutasoa, helpottaa asiantuntijoita töiden tuottamisessa, systematisoida toimintatapoja, keskittää hiljaisen tiedon levittymistä järjestelmien avulla ja muuntaa ilmainen palvelu tuottoisaksi maksulliseksi palveluksi.

6.1.2 Strategiset lähtökohdat

Tässä tutkimuksessa keskitytään kuvantamisohjelmistotukipalvelun tuotteistamiseen, joka toimii tukipalveluna ydinpalvelullemme. Ydinpalvelu on digitaalisten laiteiden ja kuvantamisohjelmistojen myymistä. Tukipalveluiden tuotteistaminen on strategisesti tärkeä ansion lähde. Tukipalveluiden tuotteistamisella pyritään tuottamaan pieniä puroja, joiden avulla voidaan parantaa palvelutasoa ja edelleen kehittää toimintaa täyttämään arvo-lupauksemme. Tukipalveluiden avulla halutaan erottautua kilpailijoista ja sitouttaa asiakkaita solmimaan sopimuksia. Tuotteistamisella pystytään parantamaan sisäisiä toimintoja ja kasvattamaan asiakasymmärrystä. Systematisoimalla työtapoja parannetaan palvelunlaadullisia tekijöitä, joiden avulla voidaan saavuttaa hyviä referenssikohteita ja nämä edesauttavat laadukkaiden ydinpalveluidemme myymistä. Kuvantamisohjelmistotukipalveluiden tuotteistamisella pyritään saavuttamaan uusia asiakassuhteita sekä tukemaan emoyhtiömme valmistamia digitaalisia laite- ja ohjelmistokokonaisuuksien myyntiä. Laadukkaan tukipalvelun tuottamiseen tarvitsimme helpdesk-organisaation, ja tämä rekrytoitiin ja koulutettiin. Rakensimme myös uusia toimintatapoja ja otimme käyttöön uusia järjestelmiä.

Liiketoimintaongelmista ja strategisista lähtökodista muodostimme kehityshaasteen rajauksen (kuvio 21.).

Kehityshaasteen rajaus		PlanSupport palvelu	10-Helmikuu-2013 Iteration #1
Mitä halutaan saavuttaa? Mikä on ratkaistava ongelma?			
Ilmainen "palvelu" maksulliseksi! Asiakastytyvyyden parantaminen	Tehokkuus ja kustannushyödyt	Myyntiä myynti rauha,	E systemaattista toimintaa, tukilähde puuttuu €! Häjäis tiedon levittäminen
Liiketoiminnan mittarit, jolla onnistumista mitataan		Asiakaskokemuksen mittarit:	
<ul style="list-style-type: none"> Sopimusmyynti € määrä / kpl Tukipyyntöjen € määrä / kpl 	<ul style="list-style-type: none"> Tukihenkilöiden laskutus kokonaisuudessa € / kk Utilisaatiomittari 	<ul style="list-style-type: none"> Palvelun suosittelevuus (NPS) Asiakastytyvyysmittaus kvarttereittain 	<ul style="list-style-type: none"> Palvelutason ja tukihenkilöstön mittaus
Ketkä ovat asiakkaat, joita tavoitellaan palvelun käyttäjiksi? Jos uusia asiakkaita halutaan, mistä heidät tavoittaa?			
<ul style="list-style-type: none"> Ensisijaisesti tavoitellaan Dimaxis ja Romexis 2.0 version omaavia asiakkaita Vastaanottoja digitalisoivat asiakkuudet (rtg-myynti, ohjelmistomyynti) 		<ul style="list-style-type: none"> Laitepuolen röntgen ja ohjelmisto asiakkuudet 	
Mitä halutaan oppia asiakkaan palvelun käytöstä? Mitä halutaan ymmärtää asiakkaiden ostokäyttäytymisestä?			
<ul style="list-style-type: none"> Kuinka paljon asiakkaamme ovat valmiita maksamaan tukipalvelusta kuukausiveloituksena? 		<ul style="list-style-type: none"> Kuinka suuri käyttöaste eri segmentit tuottavat? Vaikuttako kuormitus oleellisesti meidän tukihenkilöstön kuormitukseen? Miten kuormitus tunnistetaan? Muodostuuko kuormitus tietyssä kuukaudessa selkeämmin kun toisena kuukautena? 	

KUVIO 21. Kehityshaasteen rajaus. (mukaiillen SDT-palvelumuotoilun koontilomake 1, 2013).

Rajaustyökalu on rajattu viiteen osa-alueeseen. Ensimmäisessä vaiheessa selvitetään mitä uudesta tai olemassa olevasta palvelusta halutaan saavuttaa ja mikä on ratkaistava ongelma. Toisessa ja kolmannessa osa-alueessa määritetään liiketoimintaan ja asiakaskokemukseen käytettävät mittarit. Neljännessä osa-alueessa selvitetään asiakassegmentit ja mistä heidät tavoittaa. Viidennessä vaiheessa määritetään asiakasymmärrystä lisääviä asioita vastaamalla kysymyksiin: mitä halutaan oppia asiakkaidemme palvelun käytöstä ja mitä asioita halutaan ymmärtää asiakkaiden ostokäyttäytymisestä.

6.2 Määritä & Ideoi- vaihe

Yrityksen liiketoimintastrategia asettaa tavoitteet ja mahdolliset suuntaviivat palvelun tuottamiselle. Strategian ollessa selkeä ja yksityiskohtainen antaa se paremmat mahdollisuudet parempaan menestymiseen ja tulostavoitteiden ymmärtämiseen. Hyvällä strategialla selvitetään myös miten hyvin palvelu sopii yrityksen tavoitteisiin. Asiakasymmärrys kulkee käsi kädessä liiketoimintatavoitteiden kanssa jokaisessa vaiheessa.

Asiakkaiden tarpeet ja mahdolliset toiveet tunnistetaan heti alusta asti ja samalla mietitään mitkä asiakassegmentit ovat palvelun tulevia käyttäjiä ja mistä heidät tavoittaa. Tässä vaiheessa oleellisena työkaluna toimii valmiiksi kootut kysymykset, joilla pyri-

tään muodostamaan kokonaiskuva palvelun sopivuudesta yrityksen strategiaan, yrityksen osaamisen tasosta, riskeistä, kasvun ja kilpailukyvyn mahdollisuuksista sekä liiketoiminta ja asiakaskokemusmittareista. (Tuulaniemi, 2011, 137.)

Palveluideoiden syntyminen voi muodostua palvelunkäyttäjiltä tai palveluntuottajilta. Ideoita voidaan saada esimerkiksi asiakaspalautteesta, reklamaatioista ja sisäisistä pala-vereista. Ideoinnissa tavoitteena on irrottautua kaikista rajoitteista, jotta saadaan synnytettyä paljon ratkaisuehdotuksia.

Ideointivaiheen jälkeen pyritään rajamaan parhaat ideat, jotka tuottavat eniten arvoa asiakkaalle ja yritykselle. Parhaat ideat tunnistettua pyritään niistä vielä tuottamaan toinen rajauskerta, jonka tavoitteena on tuoda esille palvelut, jotka ovat helppoja ja nopeita testata asiakkailta. (Moritz, 2005, 136–137.)

Tuotteistamisen idea syntyi käytännössä ymmärrä & pohdi vaiheessa havainnoinnin ja sisäisten asiakkaiden työkuormituksen ansiosta. Asiakkailta syntyvästä asiakaspalautteesta syntyi myös idean vahvistuminen ja selkeä näkemys syntyneestä tarpeesta.

Kun palveluidea on tunnistettu ja määritetty luodaan siitä liiketoimintasuunnitelma, jonka ideana on kuvata mm. liikeidea, toiminnan tarkoitus, kustannukset, tarvittavat resurssit ja odotettavissa oleva tulovirta. Liiketoimintasuunnitelma toimii tässä tapauksessa palvelun ”käsikirjana”, jonka tavoitteena on selkeästi viestittää minkä perusteella palveluliiketoimintaa ohjataan tuloksellisesti. Liiketoimintasuunnitelmaa on helppo muuttaa ja päivittää tunnistettujen tarpeiden johdosta. Tässä tuotteistamisprosessissa käytetään liiketoimintasuunnitteluun kehitettyä Business model canvas- mallia, jonka ovat kehittäneet Alex Ostwalder ja Yves Pigneur (2010) yhteistyössä 470 muun asiantuntijan kanssa.

6.2.1 Ideointi ja arviointi

Palveluidea sai alkunsa myyjiin kohdistuneista tukipyyntöjen määristä. Yrityksen avainhenkilöltä saimme tietoa tukipyyntöjen sisällöistä ja yleisesti tuotetuista tukiratkaisuista. Avainhenkilöiden ja asiakaspalautteen ansiosta saimme muodostettua arvion tukipalvelun tarpeesta. Asiakaspalautetta kertyi huollon sekä myynnin palautekanavien

kautta. Avainhenkilöiden ja palautteiden perusteella ideoimme uutta digitaalisten laitteiden- ja kuvantamisohjelmistojen tukipalvelua, joka tukisi strategiassamme määritettyä digitaalisten laitteiden- ja kuvantamisohjelmistojen markkina-alueen kasvattamista.

Asiakaspalautteiden avulla kerätään tietoa ja yritetään tunnistaa mahdollisia asiakas-tarpeita. Uusien täydentävien palveluiden kiinnostavuudesta kysellään sähköisillä kyselyillä. Ideoinnissa keskityimme suunnittelemaan asiakaslähtöistä tukipalvelua, joka ilmentyisi asiakkaille laadukkaana, nopeana ja asiantuntevana kokonaisuutena. Tarkoituksena oli muodostaa kokonaan uusi osasto, joka toimii digitaalisten laitteiden- ja kuvantamis-ohjelmistojen tukitehtävien lisäksi myynnin ja huolto-organisaation välissä vahvistaen huollon kenttähenkilökunnan digitaalista tiedon kasvattamista ja vapauttaisi myyntiä keskittymään myymiseen. Tämän vision lisäksi tukihenkilöstön tehtäviin kuului tukea sisäisiä asiakkaita ajankohtaisilla tiedotteilla ja koulutuksilla sekä koota sisäistä FAQ (frequently asked questions) -dokumentointia.

Tukipyynnöjä tulisi kirjata järjestelmiin, jotta toiminta olisi systemaattista ja tiedonkeräämisestä pystyisimme tulevaisuudessa analysoimaan sekä kehittämään palveluamme entistäkin paremmaksi. Palvelun sisällöstä muodostui tarkempia käsityksiä ja niitä arvioitiin yrityksen avainhenkilöiden voimin.

Tukiorganisaatio rakennettiin koostumaan kahdesta henkilöstä, joista ensimmäinen vastaisi ensisijaisesti tukipyynnöjen vastaanottamisesta ja toinen mahdollisten migraatioiden/konversioiden tuottamisesta sekä palvelusopimuksien myymisestä. Konversiossa siirretään esimerkiksi olemassa olevasta tietokannasta dataa toiseen tietokantaan.

Meidän tapauksessamme konversiossa siirrettäisiin potilastietoja sekä niihin kytkettyjä kuvia kannasta toiseen. Tehtävien sisäistämisen jälkeen tarkoituksena olisi laajentaa tehtäväkenttää siten, että molemmat tukihenkilöt pystyisivät tuottamaan samoja toimintoja, jotta asiantuntijapalvelusta syntyisi tasalaatuista ja systemaattista jälkeä.

Myynnin hyvä kokemus ja tuntemus tukitehtävien hoitamisesta haluttiin jalostaa hyödylliseksi kokonaisuudeksi. Palveluideoita jalostui ideointisessioiden aikana, mutta suurin osa ideoista jätettiin odottamaan sopivampaa ajankohtaa. Ensisijaisena tavoitteena oli perustaa tukiorganisaatio, joka tuottaisi tukea ydinpalvelulle. Tukipalvelun tehtävänä on vahvistaa organisaation digitaalista osaamista ja vakiinnuttaa systemaattisia toi-

mintatapoja. Systemaattisella tukipyyntöjen keräämisellä ja ratkaisuiden kirjaamisella voidaan tulevaisuudessa hyödyntää uusien palveluiden kehittämisessä ja emoyhtiömme tuotekehityksen tukemisessa.

6.2.2 Liiketoimintasuunnitelma

Strategian ja arvojen muodostamisen jälkeen kannattaa muodostaa ketterä liiketoimintasuunnitelma. Liiketoimintasuunnitelman muodostamiseksi valitsimme Business Model Canvas työkalun, jonka ovat kehittäneet Alex Osterwalder ja Yves Pigneur yhteistyössä 470 muun asiantuntijan kanssa. (Tuulaniemi, 2011, 177.) Työkalu on kehitetty tukemaan liiketoimintasuunnitelman laatimista ja olemassa olevan liiketoimintamallin muokkausta visuaalisin keinoin. (Osterwalder & Pigneur 2010, 15.)

Työkalu kuvaa mm. yrityksen arvolupauksia, asiakassuhteita, kulurakennetta ja tulon kertymistä. Työkalun avulla voidaan hahmottaa keskeiset toiminnot tuoden esille niiden keskeiset vuorovaikutukset. (Tuulaniemi, 2011, 177.)

Business model canvas -malli koostuu yhdeksästä osasta, jotka on jaettu omille alueilleen. Kyseiset yhdeksän kohtaa on esitetty mallin täydentämisjärjestyksessä kysymyksi-neen.

1. Asiakassegmentit

Osiassa määritellään erilaisia ihmisryhmiä tai organisaatioita, joita yritys haluaa ensisijaisesti tavoittaa ja palvella. Asiakkuudet kannattaa ryhmitellä segmenteittäin, millä pyritään tunnistamaan yhteisiä käyttäytymismalleja, tarpeita ja tärkeimpiä asiakkuuksia. Organisaation on tehtävä tietoinen päätös siitä mitä segmenttiä palvellaan. (Osterwalder & Pigneur 2010, 20.)

Tukikysymys: Keitä ovat tärkeimmät asiakkaasi?

2. Arvolupaukset

Kuvaavat palveluita ja tuotteita, jotka luovat lisäarvoa asiakassegmenteille. Arvolupaus ratkaisee asiakkaan ongelman tai täyttää asiakkaan tarpeen ja toimii näin syynä miksi asiakas valitsee juuri tietyn yrityksen tuotteen tai palvelun. Arvolupausta kannattaa ra-

kentaa eri asiakassegmenteille tarjoten heille kohdennettuja tuotteita ja palveluja. (Osterwalder & Pigneur 2010, 22.)

Tukikysymykset: Mitä arvoa käyttäjälle tuotetaan? Mitä ongelmaa ratkaistaan?

3. Asiakassuhde

Osa-alue kuvaa asiakassuhteen tyyppin tietyn asiakassegmentin kanssa. Asiakassuhde voi vaihdella henkilökohtaisen ja automaattisen välillä. Asiakassuhdetta voidaan ohjata yrityksen tavoitteiden motivaatioilla, kuten asiakas hankinta, asiakaspysyvyys tai myynnin kasvattaminen. (Osterwalder & Pigneur 2010, 28.)

Tukikysymykset: Millainen teidän asiakassuhteenne käyttäjiin on (esim. jatkuva, kertaluonteinen jne.)?

4. Jakelukanavat

Jakelukanava toimii asiakkaan kosketuspintana, jonka tehtävänä on vahvistaa asiakkaan positiivinen kokemus. Kanavat tuottavat monia tärkeitä tehtäviä kuten:

- Tietoisuuden lisääminen tuotteista ja palveluista;
- Auttaa asiakkaita arvioimaan yrityksen arvolupausta;
- Avustaa asiakkaita ostaa tietyn tuotteen tai palvelun;
- Välittää arvolupausta asiakkaille tarjoten asiakastukea

(Osterwalder & Pigneur 2010, 26–27.)

Tukikysymys: Mistä ja miten käyttäjät tavoitetaan?

5. Tulon kertyminen

Osioon kirjataan kassavirtojen lähde. Kassavirrat voivat olla kertaluontoisia tai toistuvia. Hyvä kassavirta syntyy, kun arvolupausta toteutuu onnistuneesti eri asiakassegmenteille. Kassavirroilla voi olla erilaiset hinnoittelumallit kuten listahinta tai kiinteähinta. Asiakasarvon synnyttäminen synnyttää tuottavimmat kassavirrat. (Osterwalder & Pigneur 2010, 30.)

Tukikysymykset: Mistä tulot kertyvät? Mistä käyttäjät ovat valmiita maksamaan?

6. Toiminnot

Kuvailevat yrityksen tärkeimpiä tehtäviä, jotka edesauttavat menestymistä. Kuvaillessa toimintoja tulee miettiä mitä toimintoja arvolupausten täyttäminen edellyttää. Toiminnot ja niiden sisällöt vaihtelevat liiketoimintamallin tyyppin mukaisesti. (Osterwalder & Pigneur 2010, 36.)

Tukikysymykset: Mitä toimintoja arvolupausten täyttäminen edellyttää? Millä tuotetaan arvoa?

7. Kumppanit

Tässä osassa kuvataan liiketoimintamallissa tarvittavat alihankkijoiden verkostot ja avain-kumppanit. Kumppanuussuhteet toimivat monen yrityksen kulmakivenä mm. resurssien suhteen, riskien vähentämisessä ja liiketoimintamallien optimoimisessa. Tarkoituksena on tunnistaa keitä avainkumppanit ovat ja mitä resursseja heiltä saadaan. On tärkeää myös tunnistaa toiminnot, joita avainkumppanit hoitavat. (Osterwalder & Pigneur 2010, 38.)

Tukikysymykset: Keitä ovat avainkumppanit? Mitä resursseja heiltä saadaan?

8. Resurssit

Kuvaavat mitä arvolupausten täyttäminen edellyttää. Resurssit esittävät yrityksen tärkeimmät voimavarat. Keskeiset resurssit voivat olla fyysisiä, taloudellisia tai älyllisiä. (Osterwalder & Pigneur 2010, 34.)

Tukikysymys: Mitä resursseja arvolupausten täyttäminen edellyttää?

9. Kulurakenne

Kuvaa kaikki kustannukset, jotka koituvat toimivan liiketoimintamallin saavuttamiseksi. Tärkeimpinä elementteinä ovat suurimpien kulujen tunnistaminen ja mitkä resurssit maksavat eniten. (Osterwalder & Pigneur 2010, 41.)

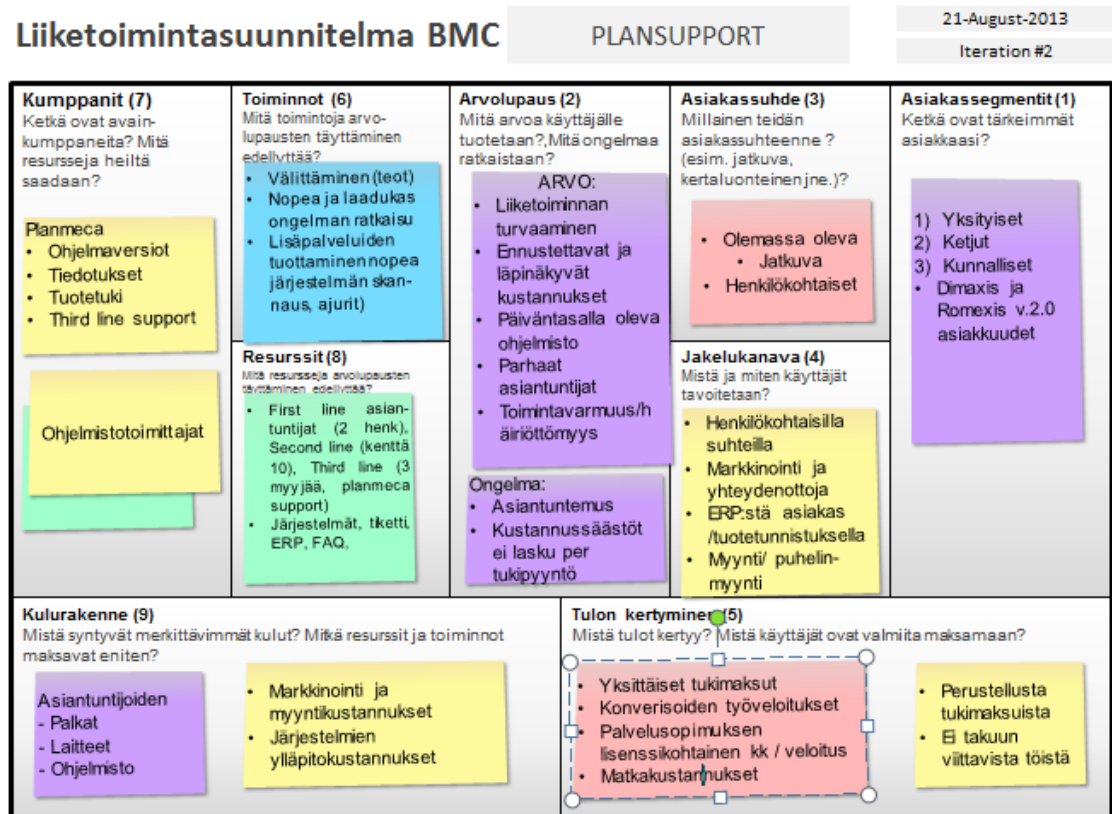
Kulujen realistisuuden selvittämisen vuoksi, voidaan kulurakennetta jakaa kahteen erillaiseen luokkaan: kustannuskeskeisiin sekä arvokeskeisiin.

Kustannuskeskeiset liiketoimintamallit pyrkivät minimoimaan liiketoiminnan kuluja. Lähestymistavan tavoitteena on luoda ja säilyttää alhaiset kustannukset mm. käyttämällä hyväksi mahdollisimman paljon automatiikkaa ja yrityksen arvolupauksia, jotka ovat alhaisesti hinnoiteltuja.

Arvokeskeisten liiketoimintamallien tavoitteena on luoda arvoa. Korkealuokkaiset arvo-lupaukset ja henkilökohtainen palvelu ovat keskeisiä elementtejä arvokeskeisessä kulu-mallissa. (Osterwalder & Pigneur 2010, 41.)

Tukikysymykset: Mistä syntyvät merkittävimmät kulut? Mitkä resurssit ja toiminnot maksavat eniten?

Tukipalvelun liiketoimintamalli rakennettiin käyttämällä Osterwalder & Pigneur (2010) kehittämällä mallilla.



KUVIO 22. Tukipalvelun liiketoimintamallin pohjaversio. (Osterwalder & Pigneur, 2010)

Liiketoimintamallin yhteistyökumppanit muodostuvat pääsääntöisesti emoyhtiöstämme, joka tuottaa ydinpalvelumme tuotteet. Heidän kauttaan tulevat ohjelmaversiot ja tiedo-

tukset. Järjestelmätoimittajat ovat toinen yhteistyökumppani, joka tarjoaa alustan tukitehtävien ylläpitämiseen ja laskujen lähettämiseen.

Arvolupaukset ovat mielestäni yksi tärkeimmistä elementeistä, joihin kannattaa panostaa. Kokemamme asiakasymmärryksen pohjalta tiesimme, että asiakkaamme arvostavat vahvaa asiantuntemusta ja ohjelmistojen toimintavarmuutta. Asiakkaiden yhteydenottojen sisällöistä oli helppo tunnistaa myös erittäin tärkeiksi elementeiksi muodostuneet kustannussäästöjen mahdollisuudet.

Asiantuntijoillamme on ainutlaatuista osaamista emoyhtiömme valmistamista digitaalisista laitteista, ohjelmistoista sekä syvälinen ymmärrys asiakkaiden toimintaympäristöstä, tämä edesauttaa teknologioiden käytössä ja tukipalveluiden tarjoamisessa. Tällä ainutlaatuisella osaamisella pystytään tuottamaan uusia kaupallisia ratkaisuita, jotka edesauttavat arvolupauksien täyttymiseen.

Asiakassuhteiden ja jakelukanavien määrittelyä lähdettiin pohtimaan kysymyksillä; Millainen on asiakassuhteemme käyttäjiin ja miten käyttäjiä tavoitetaan. Toimimme laajalla skaalalla asiakkaiden parissa lukuisilla asiakaspalvelijoilla. Käytännöntasolla pyrimme palvelemaan asiakkaitamme kaikissa kysymyksissä välittäen asiakasta aina parhaalle asiantuntijalle.

Vahvoilla henkilökohtaisilla suhteilla on iso merkitys jakelukanavassamme. Vahvoja henkilökohtaisia suhteita omataan yleisesti myynti- ja puhelinmyynnissä, teknisessä organisaatiossa ja myyntijohdolla. Päätimme aluksi keskittyä palvelemaan olemassa olevia kuvantamisohjelmistoasiakkaittamme, joille tukipalvelumme istuisi hyvin luonnollisesti. Resursoinnin tarve määriteltiin nykytilan tietojen varassa. Päädyimme ilman tarkkoja resurssivaatimuksia kiinnittämään kaksi henkilöä tukipalvelun tuottamiseen ns. ensimmäinen tukiporras. Toinen tukiporras on digitaaliset kenttämiehemme, joita on kymmenen ympäri suomea. Kolmas tukiporras on emoyhtiömme after sales organisaatio, sekä kolme henkilöä digitaalisesta myyntitiimistä aina tukitapausten vaatimusten mukaisesti. Lähtökohtana on, että ensimmäinen tukiporras hoitaa asiakaskommunikoinnin alusta loppuun.

Kulurakenteemme muodostuu asiantuntijoiden palkoista, työtiloista, laitteista sekä ohjelmistoista. Markkinointi ja järjestelmien ylläpitokustannukset muodostavat myös oman osuutensa kuluissa.

Tulon kertyminen syntyy asiakkailta veloitettavista tukimaksuista, jotka muodostuvat työtunneista. Veloitusta syntyy myös konversiotöiden tuottamisesta ja ylläpitosopimusten kuukausiveloituksista. Tuloja kertyy myös kenttähenkilökunnan mahdollisista asiakaskäynneistä, jolloin veloitetaan työn lisäksi myös matkakustannukset.

6.3 Kehitä & Iteroi- vaihe

Vaiheessa kuvaillaan ydinpalvelu, tuki- ja lisäpalvelut, jotka ovat muodostuneet edellisessä vaiheessa. Avustavat palvelut ovat ydintuotteen kannalta oleellisia, jopa välttämättömiä. Tukipalveluiden tarkoituksena on tässä tapauksessa tukea ydinpalvelun myyntiä, vapauttaa myyjien aikaa myymiseen ja lisätä asiakasarvoa, jolla voidaan erottua kilpailijoilta. Palvelutuotteen muodostamisessa tule ottaa huomioon asiakaskeskeisyys ja asiakkaan kokema toiminnallinen laatu ja tekninen laatu. (Christian Grönroos, 1998, 119.)

Palveluntarjoajalle on tärkeää tietää tarkasti kenelle palveluita markkinoidaan. Asiakkaiden tunteminen luo edellytykset hyvän luottamuksen rakentamiselle ja auttaa palveluntarjoajaa näkemään asiakkaidensa ongelmat. Ongelmien tunnistaminen luo edellytykset ratkaisun tarjoamiseen, joka synnyttää luottamusta palveluntuottajan ja asiakkaan välille. (Grönroos, 1998, 248.)

Hinnoittelu on yksi markkinoinnin osa. Asiantuntijahinnoittelun tavoitteena on saada asiakas vertaamaan veloitettua hintaa saamaansa hyötyyn. (Sipilä, 1996, 79.) Hinnoittelustrategian pitää olla selkeä ja perusteltu palveluntuottajille, jotta palvelutilanteissa tukihenkilöiden ei tarvitse keskustella hinnoista.

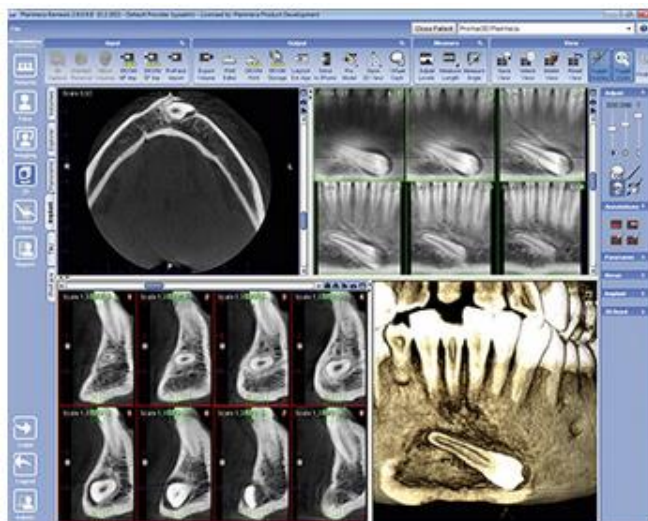
Palvelun konkretisointi pitää olla selkeä ja ymmärrettävä, jotta aineetonta palvelua voidaan myydä. Aineettoman palvelun myymisessä on aina riskinsä, sillä asiakas ei osta mitään konkreettista. Tehokkain keino tuotteen konkretisoinnille on referenssien käyttö. (Sipilä, 1996, 86.)

Palvelun onnistumista arvioidaan liiketoiminnan ja asiakaskokemuksen mittareilla. Liiketoiminnanmittarit, joilla onnistumista mitataan voi olla esimerkiksi, sopimuksien määrä ja euromääräinen arvo/ kk, myynnin kasvu/kk ja työntekijöiden työpanos ”utilisaatio” mittari. Asiakaskokemuksen mittari, jolla onnistumista mitataan voi olla esimerkiksi, yhteydenoton jälkeen suoritettava tyytyväisyyskysely palvelutasosta ja palveluhenkilöstön suoriutumisesta.

6.3.1 Ydinpalvelu, tuki- ja lisäpalvelut

Ydinpalvelunamme toimii Planmeca Romexis ®-ohjelmisto, joka on suunniteltu auttamaan päivittäistä työkulkua ja tehostamaan vastaanottojen tiedonhallintaa. Ohjelmisto on 2D- ja 3D-kuvantamisohjelmisto, joka on monipuolinen ja helppokäyttöinen täydentäen hammashoidon ammattilaisten tarpeen. Se sisältää runsaasti työkaluja klinikoiden kuvantamistarpeisiin. Suunnittelun ohjenuorana on ollut Planmeca Romexis®- ohjelmiston käytettävyyden helppous, joka ilmenee käyttäjälle navigoinnin ja työkalujen helpon käytettävyyden ansiosta. (Planmeca 2014.)

Planmeca Romexis® ohjelmisto on integroitavissa muiden järjestelmien kanssa TWAIN- ja DICOM standardien tuen ansiosta. Tämä mahdollistaa kolmannen osapuolen tuotteiden käyttöä. Ohjelmistolla on myös Microsoft Windows- ja Applle Mac OS-käyttöjärjestelmien täysi tuki, joka muodostaa vastaanotoille lisävapautta toimintoihinsa. (Planmeca 2014.)



KUVA 1. Romexis-ohjelmisto (Planmeca, 2014)

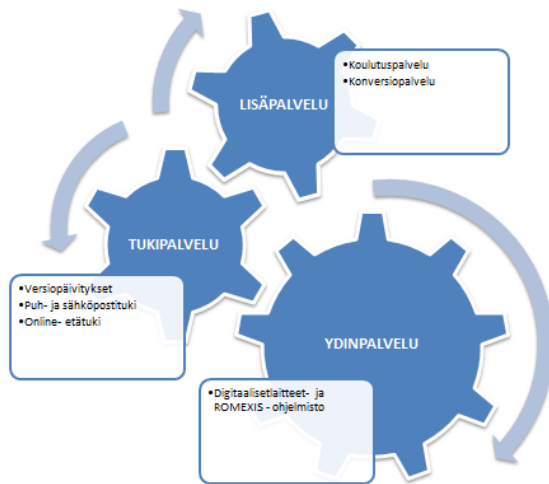
Ohjelmisto sisältää implantologian, endodontian, parodontologian, ortodontian, kasvo- ja kalloalueen kirurgian ja radiologian tarpeisiin suunniteltuja työkaluja. Piirto-, merkintä-, parantelu- ja katselutyökalut auttavat merkittävästi radiografian diagnostista arvoa. Monipuolisten tulostusominaisuuksien sekä kuvien tuonti- ja vientitoiminnot helpottavat arjen toiminnoissa. Ohjelmisto muodostuu eri moduuleista, joten asiakkaat voivat valita ne ominaisuudet, jotka palvelevat omia tarpeita parhaiten. (Planmeca 2014.)

3D -diagnostiikan avulla voidaan tuottaa yleiskatsaus potilaan anatomiasta, jota voidaan käyttää potilaan konsultointitarkoituksiin. Kuvat voidaan myös muuntaa panoraamakuviksi ja poikkileikkeiksi tai katsella eri projektioista. Kuvia voidaan siirtää yhteistyökumppaneiden vastaanotoille, mobiililaitteille, tulostaa tai jakaa ilmaisen Planmeca Romexis Viewer® -sovelluksen avulla. (Planmeca 2014.)

Ydinpalvelumme mahdollistaa useita tukipalveluita, kuten ohjelmistontukipalvelut, koulutuspalvelut, lisämoduulimyynnin ja ohjelmistopäivitykset. Toimeksiantajan palvelutuotteiden tuotteistaminen ei ole hoidettu systemaattisella tavalla ja selkeä tuotteistamismalli on puuttunut. Kehittämisen varaa on myös sisäisten prosessien systematisoinnissa. Toimeksiantajalta puuttuu palvelutuotteiden osalta kirjallinen tuotteistamis- ja markkinointisuunnitelma. Tästä huolimatta myyntiä on hoidettu kokemuksen tuomalla osaamisella onnistuneesti. Palvelutuotannon systemaattisemmalla toiminnolla muodostetaan kilpailuetuja ja lisämatkaa kilpailijoihin. Toimeksiantaja ei ole ainoa toimija alalla, joten on erittäin tärkeää erottua ja tarjota asiakkaalle kokonaisratkaisuita, jotka auttavat kehittämään ja turvamaan heidän liiketoimintansa. Tuotteistaminen auttaa myös osaavan henkilöstön ylläpitämisessä ja uuden henkilöstön koulutuksissa. Keskeisempänä menestymisen avaimina pidetään pätevän henkilöstön ylläpitäminen ja sisäisten prosessien systematisoiminen unohtamatta asiakkaidemme tarpeita ja kehitysehdotuksia.

Palvelutuotteen mahdollistaminen vaatii organisaatiolta syvällistä tietoa palvelusta ja sen sisältämistä työtehtävistä. Kuten aiemmin on kuvattu, syntyi palveluidea myyjiin kohdistuneesta tukipyynnöjen määrästä, joita tuotettiin ilmaiseksi. Yrityksen avainhenkilöiltä ja asiakaspalautteesta ilmentyneistä tarpeista muodostimme karkean palvelupaketin. Tämän lisäksi kävimme läpi digitaalisten laitteiden ja kuvantamisohjelmistojen myyntimäärät, jotka antoivat meille karkean näkemyksen kyseessä olleista asiakas-segmenteistä ja asiakkuuksien määrästä. Tietojen analysoinnista päädyimme kuvaamaan ydinpalvelumme, tukipalvelumme ja mahdolliset lisäpalvelumme, joiden ensisijaisena

tavoitteena on kuvata palvelupakettimme. Toissijaisena tavoitteena on erottaa mahdolliset lisäpalvelut palvelupaketista.



KUVIO 23. Kuvantamisosaston ydinpalvelu ja digituen tuottamat tukipalvelut.

Asiakassegmentti analyysistä erottelimme kolme selkeää segmenttiä, joita ovat yksityisasetat, ketjuasetat ja kunnalliset hoitolat. Jokainen segmentti vaatii erilaisen lähestymisen myynnillisestä näkökulmasta katsottuna. Asiakassegmentit asettavat myös palvelusisältöön erilaisia vaatimuksia asiakassegmentistä riippuen. Kunnallisissa hoitoloissa voi esimerkiksi olla ulkoistettu IT-osasto, joka tuottaa etätukitehtäviä silmälläpitäen haasteet etäyhteyksien muodostamisessa, koska tuettavalla henkilökunnalla ei välttämättä ole administraattorin oikeuksia tietoverkkoonsa. Tämä tarkoittaisi, että tukea pyytävän henkilön pitäisi osallista kolmannen osapuolen (ulkoistettu palveluntarjoaja) kirjautumaan admin-tunnuksilla järjestelmään, jotta voisimme etätukiohjelmallamme kirjautua asiakkaan järjestelmään.

Toisena asiakokonaisuutena analyysistä erottui kuvantamisohjelmistojen versiot ja alustat. Vanhempi kuvantamisohjelmisto Dimaxis ja uusi ohjelmisto Romexiksen eroavuudet tuottaisivat tietyille asiakkuuksille haastavaa päätösten tuottamista, joita meidän tulisi tukea mahdollisimman tehokkaasti. Asiakkuudet, joilla olisi vanhempi Dimaxis-kuvantamisohjelmisto, muodostaisi infrastruktuuriin isommat vaatimukset konvertoitaessa uudempaan Romexis-kuvantamisohjelmistoon. Tiettyjen vanhojen tekniikoiden omaavista digitaalisten kuvantamislaitteiden toiminnoista ei olisi enää käytettävissä Romexis-ohjelmistossa. Tärkeänä elementtinä olisi sisällyttää asiakkaille laitteisiin ja ohjelmistoihin liittyvät vaatimus- ja kustannustiedot. Myös tietokonekäyttöjärjestelmä XP:n tuen-päättyminen aiheuttaisi Dimaxis-ohjelmistoasiakkuuksille kuvantamisoh-

jelmiston vaihtotarpeen Romexis- ohjelmistoon tai kilpailevaan ohjelmistoon. Tätä tarvetta silmälläpitäen pitäisi myös valmistautua palvelupaketin rakentamiseen.

Ydinpalvelumme ollessa digitaalisten laitteiden- ja ohjelmistojen myynti rakensimme palvelun tukiosaa, joka on välttämätön ydinpalvelun tukemista varten. (Järvelin, 2013, 6.)

6.3.2 Palvelupaketin muodostaminen

Analysoiduista avainhenkilöiden haastatteluista ja asiakaspalautteista muodostimme perustan palvelupaketin rungolle. Palvelupaketin sisältö jaettiin ydin- ja tukipalveluihin. Palvelupaketti muodostettiin tunnistetuista tukipalveluista, jotka tukevat ydinpalveluamme. Alkuvaiheessa olimme suunnitelleet kuvantamisohjelmistokoulutuksen sisältyvän palvelupakettiimme, mutta jätimme tarkoituksella koulutuspaketin odottamaan jatkokehitystä. Koulutuspaketista luodaan tulevaisuudessa oma palvelupaketti.

Palvelupaketti nimettiin nimellä PlanSupport™, joka kuvastaa palvelun perusluonnetta, koska se perustuu asiakkaan kokonaisvaltaiseen kuvantamisohjelmiston ja siihen kytettyjen digitaalisten laitteiden tukemiseen.



KUVIO 24. PLANSUPPORT palvelupaketti.

Kuviossa 24 on esitetty Plansupport peruspalvelupaketti, joka on Plandent Oy:n toimitamien digitaalisten kuvantamislaitteiden ja ohjelmistojen tekninen tukipalvelu. Palvelu on rakennettu siten, että sen vuosittaiseen ylläpitomaksuun sisältyy vapaakäyttöinen puhelin- ja sähköposti tuki, online-etätuki salatulla yhteydellä, jonka avulla tekninen asiantuntijamme pääsee auttamaan asiakkaitamme, yksi Planmeca Romexis® -päivitys 24 kuukauden välein, jonka avulla varmistamme, että asiakkaalla on aina viimeisin versio kuvantamisohjelmistostamme. Palvelun ulkopuoliset työt määriteltiin veloitettaviksi erillisen hinnaston mukaisesti.

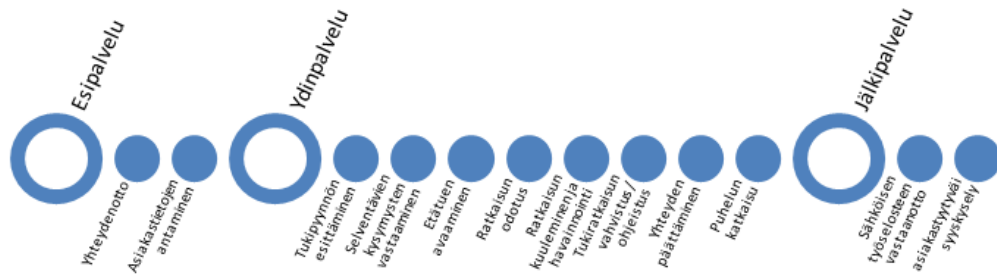
Palvelun avaineduiksi määritimme seuraavat asiat:

- Nopea vianmääritys ja diagnosointi
- Uusimmat Planmeca Romexis® -versiot aina käytössäsi
- Kiinteät ylläpitokulut ei laskuja perustukipyynnöistä
- Tuki uusimpiin Windows-käyttöjärjestelmäversioihin ja tietoturvapäivityksiin
- Mahdollisuus etäpalvelutukeen Plandentin tietoturvallisilla työkaluilla

Kaikessa palveluntarjonnassamme on päätavoitteena tuottaa asiakkaillemme aitoa asiakasarvoa. PLANSUPPORT palvelupaketin avulla pystymme antamaan asiakkaillemme arvolupauksen, joka turvaa heidän liiketoimintansa turhilta riskeiltä nopealla ja asiantuntevalla tukipalvelulla. Kustannukset ovat ennustettavia ja läpinäkyviä. Palvelun ansiosta asiakkaidemme käytössä on aina uusin teknologia, turvallisimmat järjestelmät ja parhaat asiantuntijat.

6.3.3 Asiakkaan palvelupolku

Asiakasymmärryksen kartoittamista varten kuvasimme asiakkaan palvelupolkuja, joka jaettiin kolmeen vaiheeseen; 1) esi, 2) ydin- ja 3) jälkipalveluksi. Palvelupolun tarkoituksena oli ennakkoon ymmärtää miten asiakas kulkee palvelussamme ja mitä kokemuksia, jokainen palvelupolku toisi. Palvelupolkuymmärrystä voidaan analysoida iteroitukierroksessa asiakkaalle muodostuvan arvon näkökulmasta tunnistuen kriittiset kohdat.



KUVIO 25. Asiakkaan palvelupolku.

Palvelupolkumme koostuu esipalvelusta, johon sisältyy asiakkaan yhteydenotto ja asiakastietojen välittäminen tukiorganisaatiolle. Ydinpalvelun aikana asiakas esittää varsinaisen tukikysymyksen ja havainnoi aisteillaan palvelumme asiantuntijuutta, välittämistä, osaamista ja loogisuutta. Jälkipalvelussa toimitetaan asiakkaalle työseloste sähköpostiin, jossa on kuvattu tukitehtävissä tuotetut toimenpiteet.

6.3.4 Markkinointi

Vaiheen tavoitteena on viedä palvelukonsepti markkinoille asiakkaiden testattavaksi ja arvioitavaksi.

PlanSupport palvelusta tuotettiin markkinointimateriaalia yhteistyössä markkinointiosastomme kanssa. Markkinointimateriaalia haluttiin tuottaa www-kotisivuille ja esitteiksi, jotka tukisivat myyjiamme ja huoltoedustajiamme asiakaskäynneillä. Liite 1 havainnollistaa palveluesitteemme sisällön. Plandent tuottaa oma asiakaslehteä nimeltä PlanNews, johon suunnittelimme artikkelin tukiorganisaatiosta ja tarjottavasta palvelusta.

Kirjallinen sopimus on ehdoton edellytys, koska siinä sovitaan mm. palvelun sisällöstä, hinnoittelusta, toimitusehdoista, mahdollisista rajoista ja sopimusehdoista. Sopimuksella molemmat osapuolet varmistavat, että osapuolet ovat ymmärtäneet palvelusopimuksen sisällön sekä noudattavat velvoitteita, jotka ovat määritetty sopimusehdoissa.

Tuotimme yhteistyössä lakiosastomme kanssa palvelusopimuksen (Liite 2), jonka keskeinen sisältö on palvelun sisältö ja hinnoittelu, erittely tuettavista laitteista ja palvelumme ehdot.

6.3.5 Hinnoittelu

Taustatietona hinnoitteluun käytimme huolto-organisaatiossa määritettyjä kustannusperusteisia hinnoittelumalleja. Huolto- ja tukipalveluiden hinnoitteluissa on hyvä tukeutua alalla käytettäviin yleisiin hinnoittelumalleihin ja asiakkaiden ostotottumuksiin. Kustannusperusteisessa hinnoittelussa yritys arvioi palvelun aiheuttamat kustannukset ja lisää haluamansa voittolisän näihin kustannuksiin. Tavoitteena on, että myyntihinta kattaa aiheutuneet kulut ja tuottaa yritykselle voittoa. Hinnoittelutapa ei huomioi tarpeeksi asiakkaan saamaa hyötyä ja tätä voidaan pitää hinnoittelun heikkoutena. (Sipilä 2003, 58.)

Tarpeena oli muodostaa oma hinnoittelumalli palvelusopimukselle, joka on asiakkaalle ymmärrettävä ja helposti hyväksyttävissä. Hinnoittelimme palvelun ylläpitopohjaisen (subscription fee) mallin mukaisesti, jossa tuotetta tai palvelua ei omisteta vaan käyttöoikeudesta maksetaan esimerkiksi kuukausittain määritetty veloitus. Meidän tapauksemme palvelumaksu määräytyi kuvantamisohjelmiston lisenssien määrästä ja tyypistä perustuvasta vuotuisesta palvelumaksusta. Palvelumaksumme esitettiin asiakkaille lisenssikohtaisella kuukausihinnoittelulla, joka laskutettiin 12 kuukauden välein.

6.3.6 Mittarit

Palveluiden mittarit auttavat palveluiden johtamisessa ja toimivat parhaassa tapauksessa oppimisen välineenä. Tasapainoiset mittarit luovat kuvan organisaation toiminnoista ja toimivat organisaation kehittämisajurina.

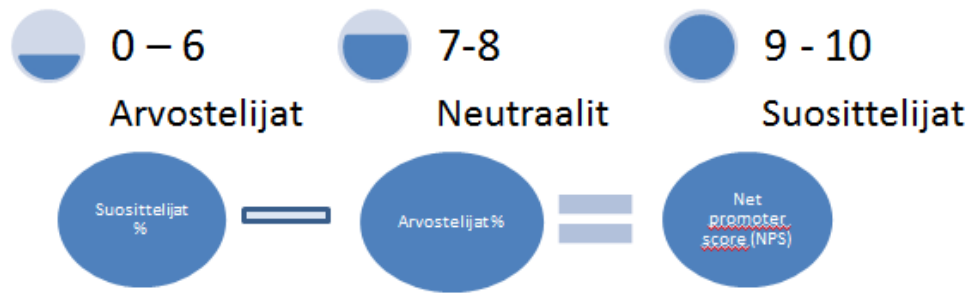
Palvelulle muodostetuilla mittareilla pyritään arvioimaan palvelun kilpailukykyä ja kehittämällä pyritään luomaan kilpailuetua. (Tuulaniemi, 2011, 241.)

Mittarit ovat jaettu kahteen osioon. Ensimmäisessä mittariryhmässä mitataan liiketoiminnan onnistumista sekä työpanoksen (”utilisaatio”) jakautumista päivätasolla. Toisessa ryhmässä mitataan asiakaskokemuksen muodostumista sekä kokemuksia.

Liiketoiminnan mittarit ovat tärkeitä ohjaustyökaluja. Mittareita kehitettäessä kannattaa miettiä tekijöitä, jotka vaikuttavat kannattavuuteen ja miten niitä tunnuksia mitataan. Mittaristot vaihtelevat palveluympäristöstä riippuen. Liiketoiminnan mittareiksi on vaelittu sopimusmyynnin kappalemäärä ja € määrämittari, jolla mitataan sopimusten myyntikehitystä. Tämän lisäksi mitataan myynnin suuruutta per tukihenkilö. Tilasto kerätään myös tukitapausten määristä ja laskujen kirjausominaisuudesta.

Utilisaatiota (työtehoa) mitattaessa on erittäin tärkeää kommunikoida kirjattavat asiat henkilöstölle. Kirjattavien asioiden kouluttamisella varmistetaan, että jokaisella osapuolella on tiedossa miten ja minne työpäivään tapahtumat kirjataan, jotta mittarista saavutetaan hyötyä. Utilisaatiomittarin haittapuolena esiintyy yleensä ihmisten tietämättömyys ja vahtimiseen perustuva ajatusmaailma. Koen, että utilisaatiomittarin hyvänä puolena on tuottaa johdolle tietoa työn kuormituksesta. Johto pystyy kyseisellä mittarilla avustamaan töiden kuormituksen kanssa ja saa indikaatiota mahdollisen rekrytoinnin tarpeesta. Utilisaatiomittarin avulla voidaan myös analysoida asiakkaiden käyttäytymistä ja kuormitusajankohtia. Utilisaatio voi hetkittäin esim. kampanjan johdosta nousta koko organisaatiossa korkeaksi.

Asiakaskokemuksen keskeisempi mittari, jolla mitataan asiakkaan halukkuutta suositella yritystä on Net Promoter Score (NPS) mittari. Mittarin on kehittänyt Fred Reichheldin ja Bain Company. NPS on hyvä ja yksinkertainen mittari, jota voi käyttää hyvin monipuolisesti. NPS -mittarilla selvitetään asiakkaiden suosittelu halukkuutta yrityksestä, jonka palvelua hän on käyttänyt. Mittarin tavoitteena on peilata todellista asiakaskokemusta. NPS toiminnallisuus perustuu palvelun kulutuksen jälkeen tehtävästä kyselystä, jossa asiakkailta kysytään, suosittelesiko hän kulutettua palvelua ystävilleen tai kollegalleen. Vastaukset annetaan asteikolla 0 - 10. 0 – 6 vastaukset tarkoittavat ”en suosittele”, 7 - 8 vastanneet luokitellaan neutraaleiksi ja 9 - 10 antaneet luokitellaan ehdottomiksi suosittelijoiksi. (Tuulaniemi, 2011, 243.)



KUVIO 26. Net promoter score arvosana. (Tuulaniemi, 2011, 244)

NPS-mittarin tulos selvitetään poistamalla neutraalien arvosanojen antajat, jonka jälkeen lasketaan suosittelijoiden ja ei suosittelijoiden prosentuaalinen erotus. (Tuulaniemi, 2011, 244.)

6.4 Pilotoi & Konseptoi- vaihe

Tuotteistamisprosessin viimeisessä vaiheessa siirrytään käytännön tasolle. Vaiheessa luodaan palvelun palvelukuvaus, tarjous- ja sopimus pohjadokumentit. Koulutusmateriaalit ja koulutussuunnitelma tuotetaan työntekijöiden kouluttamista varten. Palvelukokonaisuuksia on tärkeä päästä kokeilemaan oikean asiakkaan tai sovitun kohderyhmän kanssa. Pilotoinnin tarkoituksena on testata arvolupaus, palveluprosessi, sekä tuottaa tietoa omasta toiminnasta ja asiakkaiden käyttäytymisestä. Pilotoinnin yhteydessä testataan myös järjestelmien toiminnallisuudet, dokumenttien oikeellisuudet ja sovittujen prosessien elastisuus. Pilotoinnin aikana on mahdollista muuttaa selkeitä ongelmia, joita voi esiintyä. Pilotoinnin haittapuolena on, että se ei tuota näkemystä pitkäaikaisesta käytöstä ja siitä syntyvistä mahdollisista ongelmista. Pilotoinnin aikana on tärkeää kerätä asiakaspalautetta ja kehittämissideoita niin sisäisiltä kuin ulkoisilta asiakkailta.

6.4.1 Pilotointi

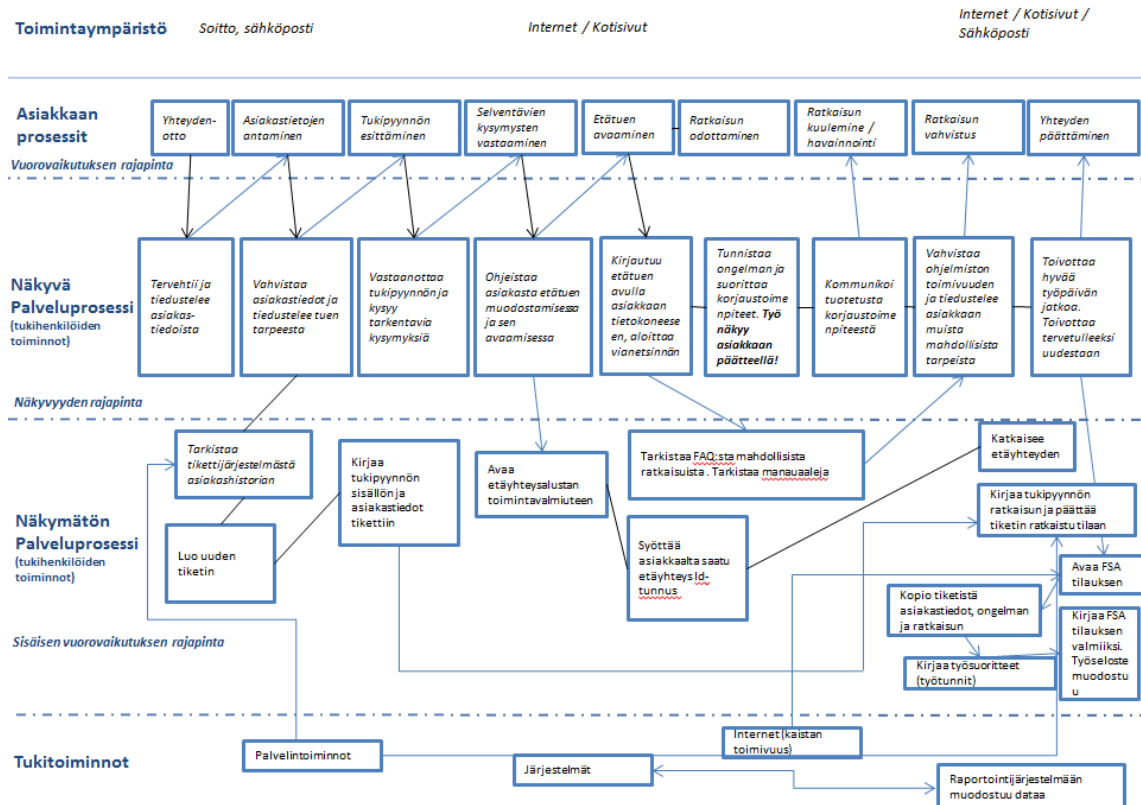
Ennen pilotointia tuotettiin palvelunsopimus pohja tukemaan palvelun myyntiä. Sopimus pohjan runko tuotettiin organisaatiossa käytettävien huoltosopimusten pohjalta. Sopimus pohjan perusrunkoon määritettiin sopimuksen sisältö, palvelun käyttöönottoon vaadittavat toiminnot, hinnoittelu, vastuunrajoitus, sopimuksen voimassaolo ja riitojen

ratkaiseminen. Koska kyseessä on laitteiden ja ohjelmistojen tukipalvelusopimus oli erittäin kriittistä tunnistaa tuettavat laitteet ja ohjelmistoversioiden ja niihin liittyvien moduulien ja lisenssien määrät. Sopimusta rakennettiin yhteistyössä lakiosastomme kanssa.

Plansupport palvelun pilotointi päätettiin toteuttaa uusmyynnin yhteydessä pienelle ryhmälle asiakkaita. Tukioorganisaatiolle ja asiakasrajapinnassa toimiville henkilöille järjestettiin palaveri, josta ilmeni palvelupaketin keskeiset asiat. Palvelun toteuttamisesta laadittiin toimintaohjeet, josta ilmeni suunnitellut toimintatavat ja palvelun tuottamiseen tarvittavat tiedot ja ohjeistukset. Toimintaohjeiden tavoitteena oli varmistaa palvelutuotannon tasalaatuisuus, joka on erittäin tärkeä osa asiakaskokemuksen ja asiakastytyväisyyden kannalta. Ymmärrys järjestelmiin kirjattavista toiminnoista koulutettiin ja havainnollistettiin.

6.4.2 Palvelun service blueprint

Palvelun service blueprint-prosessikuvauksen avulla kuvasimme palveluprosessin etenemisen asiakkaiden, henkilökunnan ja järjestelmien osalta. Prosessikuvauksessa käy ilmi palvelun asiakkaalle näkyvät ja näkymättömät osat. Prosessin ensisijaisena tehtävänä oli osoittaa isompaa kuvaa palvelusta ja siihen liittyvistä toiminnoista. Palvelun henkilökunta pystyy tarkistamaan prosessista työvaiheiden liittymisen asiakkaan prosessiin, joka edesauttaa asiakasymmärryksen kartoittamisessa. Prosessin kuvaaminen auttaa mm. tunnistamaan mahdolliset päällekkäiset työtoiminnot, palvelun ongelmakohdat, kehitettävät kohdat ja järjestelmien nivoutumisen yhteen. Tässä opinnäytetyössä luotiin yksinkertaistettu service blueprint, kuvamaan sopimusasiakkaan yhteydenottoa kuvantamisohjelmiston ongelmatilanteesta.



KUVIO 27. Asiakkaan ongelman selvitys service blueprint.

6.4.3 Palvelun lanseeraus

Ennen palvelun lanseeraamista on tärkeää testata palvelun toiminnallisuutta ja henkilökunnan sitoutumista palvelun tuottamiseen. Pilotoinnissa saatuja tuloksia on hyvä analysoida, jotta palvelua päästään kehittämään edelleen. Henkilökunnan kuuleminen on ensiarvoisen tärkeää, koska heiltä saadaan tietoa käytettävien työkalujen toimivuudesta käytännössä. Paperilla kun jotkut suunnitelmat usein vaikuttavat paremmilta kuin ne todellisuudessa ovat.

Jaakkola ym. painottavat, että tuotteistettua tarjoomaa tulee kokoajan kehittää ja ohjata sopeutumaan markkinoiden tarpeisiin. Kehitys tulisi sitouttaa osaksi päivittäistä liiketoiminnan ohjausta. Tarjooman laatutekijöistä ja asiakkailta saaduista kokemuksista kerätään systemaattista ja mitattavissa olevaa palautetta. Tuotteistamista tulisi ajatella jatkuvana prosessina yrityksen toiminnassa. (Jaakkola ym. 2009, 7-8.)

Palvelun lanseerauksessa on tärkeää tietää miten ja missä ympäristöissä potentiaaliset asiakkuudet ovat tavoitettavissa (Tuulaniemi, 2011, 240).

Tuotteistamisprosessin aikana meille muodostui ajatuksia palvelun lanseerauksesta ja kohderyhmistä, joille palvelun lanseeraus tuotettaisiin. Kohdensimme palvelun lanseerauksen asiakkaille, joilla oli Planmecan vanha Dimaxis -kuvantamisohjelmisto. Asiakkuuksiin oltiin yhteydessä sekä puhelimitse, että asiakaskäynneillä.

6.5 Palvelun kehittäminen, vaikutuksien mittaaminen ja arviointi

Tässä tapauksessa asiantuntijapalvelun laite- ja ohjelmistotukipalvelussa haasteena on tasalaatuisen palvelun tuottaminen. Laadun vakiinnuttaminen koko tukioorganisaatiolle on erittäin tärkeää. Laadun ylläpitäminen varmistetaan osittain varmistamalla, että kaikki tukioorganisaatiossa työskentelevät seuraavat palveluprosessin toteuttamista ja kirjaa- vat tukiratkaisut yhteisiin järjestelmiin.

Palvelun toimivuutta ja asiakasnäkökulmaa lähdettiin selvittämään asiakastyytyväisyys- ja kehityskyselyn perusteella. Kyselyn tavoitteena oli selvittää tukipalveluorganisaation palvelualttiutta, asiakkaan yhteyskanavaa, kehitysehdotusten kiinnostavuutta, palvelun laadukkuutta sekä nopeutta. Tärkeänä kyselyn osa-alueena oli asiakaskokemusta mit- taava NPS (Net promote score), jolla halusimme selvittää olemmeko onnistuneet asia- kaskokemuksen rakentamisessa.

Kehitysehdotuksia varten halusimme myös palvelumuotoilusta opitulla asiakasnäkö- kulman korostamisen tärkeydestä johtuen tiedustella mahdollisista asiakasyhteistyö- kumppaneista. Yhteistyön tavoitteena on kehittää olemassa olevaa palvelua entistä pa- remmaksi ja testata uusia palveluita käsi kädessä asiakkaidemme kanssa.

Kyselyn tilastotietoa

Kysely muodostettiin olemassa oleville PLANSUPPORT asiakkaille sähköisessä muo- dossa. Sähköpostikutsujen määrä oli 59 kappaletta, josta vastaajia oli 32 sähköposti- kutsun saaneista. Tästä laskettuna saimme vastausprosentiksi 54 %. Kyselyyn siis vasta- si hieman yli puolet kyselyn saaneista.

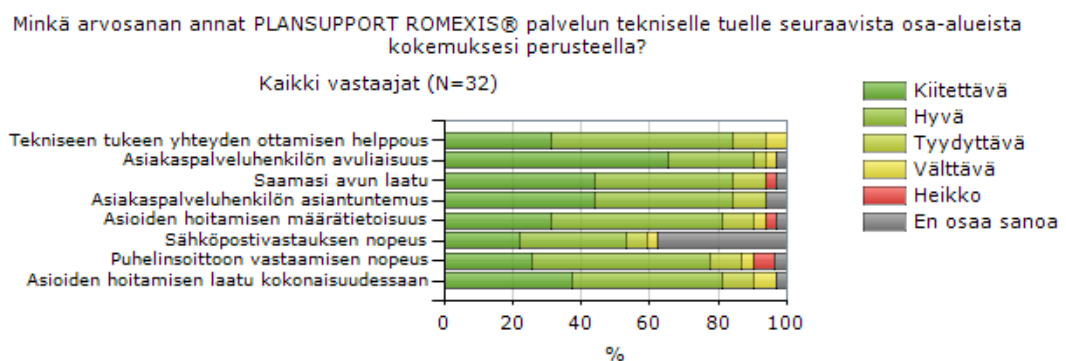
Kyselyyn vastanneiden asiakassegmentit jakautuivat seuraavanlaisesti: Julkinen hammashoitola 34 %, yksityinen asema 47 %, yksityisen (ketju) 16 % ja muu 3 %. Vastanneiden sukupuolet jakautuivat melko tasaisiksi. 53 % vastanneista oli miehiä ja 47 % naisia. 75 % vastaajista oli ylempi korkeakoulututkinto ja loppuilla ammattikorkeakoulu tai opistotasoinen koulutus.

Kyselyn analysointi

Koska kysely on tuotettu Plandent Oy:n palvelun kehittämistä varten ja vastaukset on pyydetty luottamuksella sopimusasiakkailtamme, ovat lopulliset kehittämissuositukset salaisia. Analyysissä käydään ympäripyöreästi läpi kyselyn tulokset.

Kysymys 1. Ensimmäisessä kysymyksessä tiedusteltiin PLANSUPPORT palvelun laadullisia tekijöitä asiakkaan kokemuksen perusteella.

TAULUKKO 1. Kysymys 1.



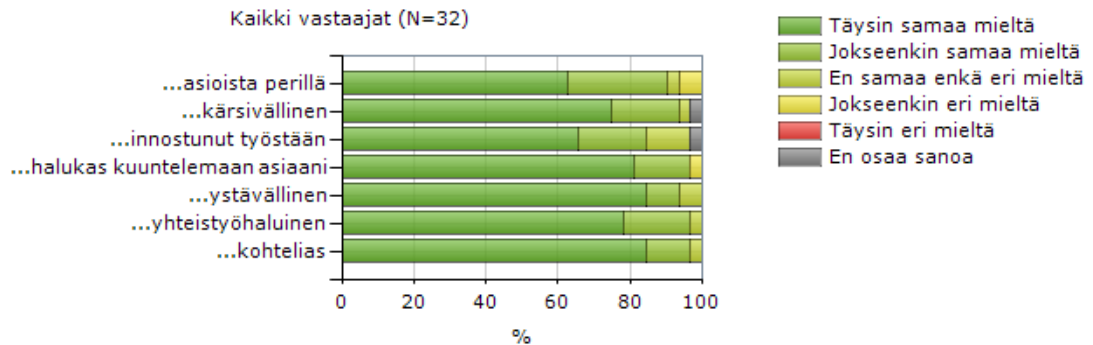
Asiakkaat pitivät tärkeimpänä asiana asiakaspalveluhenkilöstön avuliaisuutta, toiseksi tärkeimpänä ominaisuutena asiantuntemus ja kolmanneksi tärkeimpänä elementtinä avun laatu. Asioiden hoitamisen laatu kokonaisuudessa jäi neljännelle sijalle ja viidennelle sijalle sähköpostiin vastaamisen nopeus.

Tästä voimmekin tehdä johtopäätökset asiakasnäkemyksen top 3 -aiheista, jotka ovat avuliaisuus, asiantuntemus ja avun laatu. Näitä asioita vaalimalla varmistamme osittaisen asiakastyytyvyyden säilymisen jatkossa. Henkilökohtaisesti itselleni yllätyksenä tuli puhelinsoiton vastaamisen nopeuden jääminen viimeiselle sijalle, koska yleensä kun apua kaivataan, niin tärkeimpänä elementtinä on vastaamisen nopeus.

Kysymys 2. Toisessa kysymyksessä haluttiin selvittää miten eri väittämät pätevät tukiorganisaation asiakaspalveluhenkilöstöön.

TAULUKKO 2. Kysymys 2.

Mitä mieltä olet seuraavien väittämien paikkansapitävyydestä? Teknisen tuen asiakaspalveluhenkilö oli...



Asiakkaamme kokivat, että asiakaspalveluhenkilömme ovat kohteliaita, ystävällisiä, yhteistyöhaluisia, kuuntelevia, kärsivällisiä ja innostuneita työstään.

Tämä näkemys on juuri sitä mitä me haluamme henkilökuntamme viestivän asiakkaillemme.

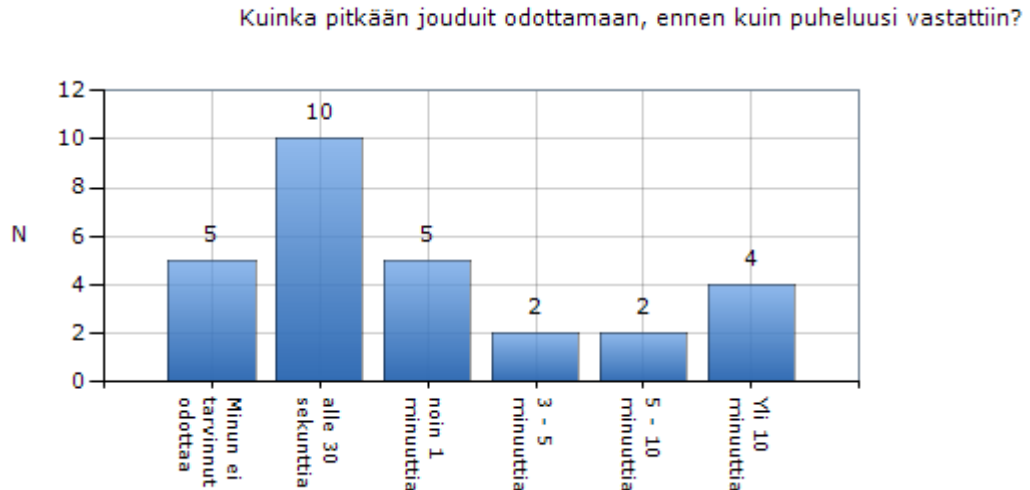
Kysymys 3. Kolmannessa kysymyksessä selviteltiin a) millä tavalla asiakkaamme ovat yhteydessä palveluumme ja b) miten nopeasti palvelumme reagoi asiakkaan soittoihin.

TAULUKKO 3. Kysymys 3a.



Analysoidusta tuloksesta voidaan todeta, että 88 % kyselyyn vastanneista asiakkaitamme on yhteydessä puhelimitse, loput sähköpostitse. Tämä tarkoittaa sitä, että meidän pitää pystyä varmistamaan asiakkaidemme puheluiden vastaustaso.

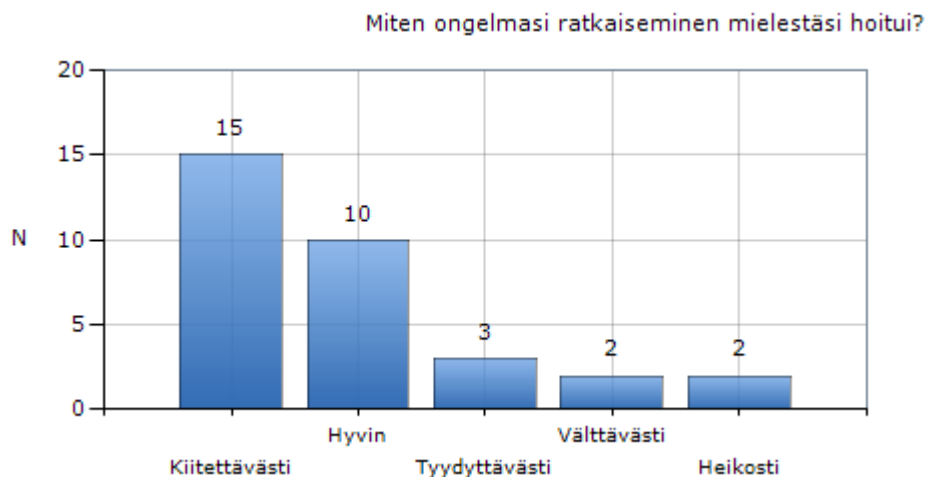
TAULUKKO 4. Kysymys 3b.



18 % asiakkaista pääsi puhelimella suoraan tukihenkilöstön palveltavaksi ja 36 % asiakkaistamme odotti palvelua alle 30 sekuntia. Minuutin sisällä vastasimme 18 % osuudella. Huolestuttavia lukuja puhelimen vastauksen kestossa osoittivat loput 28 %, jotka odottivat 3 – 10 minuuttia. Tälle vastausarvolle pitää saada luotua ratkaisu. Yrityksessä pitää ratkaista tapa, jolla saamme asiakkaiden puhelut vastauksen piiriin nopeammin.

Kysymys 4. Neljännessä kysymyksessä haluttiin selvittää miten ongelman ratkaisut ovat asiakkaidemme mielestä hoituneet.

TAULUKKO 5. Kysymys 4.

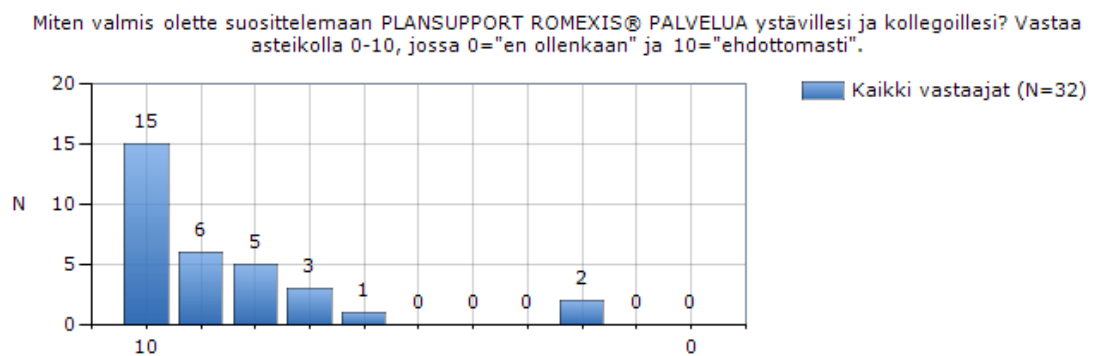


Palvelussa on 78 % varmuudella ratkaistu ongelmat arvosanalla kiitettävä ja hyvä. Noin 9 % mielestä ongelma oli ratkaistu tyydyttävästi ja 12 % mielestä ongelmat on ratkaistu välttävästi ja heikosti.

Kysymystä analysoitaessa olisi ollut tarvetta saada ymmärrys, mistä 12 % epätyytyväisyys johtuu. Tutkijan on syytä pohtia, miten jatkossa saadaan tietoa epätyytyväisyyden aiheuttajasta. Jatkokysymyksillä saisi selvyttä epätyytyväisyyden aiheuttajasta.

Kysymys 5. Viidennessä kysymyksessä tuotettiin NPS (Net promoter score) mittaus, jossa halusimme tietää kuinka valmiit asiakkaamme ovat suosittelemaan palveluamme ystäville tai kollegoille. Vastausasteikolla 0 -10, jossa 0 = en ollenkaan ja 10 = ehdottomasti. Tuotimme vielä lisäkysymyksen 9 – 10 arvosanan antaneille, jossa tiedustelimme tarkemmin miksi vastaaja on valmis suosittelemaan palveluamme. Arvosanan 0-6 vastanneille tuotimme myös jatkokysymyksen, jossa tiedustelimme miksi he eivät ole valmiita suosittelemaan palveluamme. 7 – 8 arvosanan antaneille ei tuotettu jatko kysymystä, mikä oli erehdys.

TAULUKKO 6. Kysymys 5.



NPS- mittauksen tulos osoittautui erinomaiseksi. Arvosanan 10 antoi 47 % vastaajista ja arvosanan 9 antoi 19 % vastaajista. Arvosanat 7 – 8 luokitellaan neutraaleiksi vastaajiksi ja niiden määrä oli 25 % vastanneista. 0 – 6 arvosanan antoi 9 % kyselyyn vastanneista. NPS- mittauksen laskentakaavassa poistetaan neutraaleiksi lukeutuvat vastaukset, jonka jälkeen lasketaan suositelijoiden prosenttiluku, josta vähennetään ei suositelijoiden luku, jonka tuloksena syntyy NPS-mittauksen tulos.

Suosittelijat = 66 % - Ei suositelijat = 9 % = NPS-tulos 57 %

Kuten aikaisemmin on todettu, pidetään hyvänä tuloksena positiivista NPS-lukua. Erinomaisena lukuna pidetään yli 50 %:n arvoa. Voimme siis todeta tämän kyselyn perusteella, että asiakaskokemusta rakennettaessa olemme onnistuneet erinomaisesti.

Kyselyn suosittelija asiakkaamme olivat valmiita suosittelemaan palveluamme, koska heidän mielestään palvelu toimii hyvin ja nopeasti, palvelu oli asiantuntevaa, helposti lähestyttävää. Asiakkaalle palvelu loi turvallisuuden tunteen ja tiedon siitä, että ongelmatilanteissa apua on saatavilla, näin olleen oma toiminnan jatkuvuus varmistuu.

Palvelumme ei-suosittelijoiden kommentit perustuivat pettymyksiin, jotka olivat muodostuneet palvelun tavoitettavuudesta johtuen tai tukipalvelu henkilökunnan kiireen taakse piiloutumisesta. Tästä opimme, että asiakkaille ei tarvitse kommentoida kiireistä tai muista tilanteista, jotka eivät suoranaisesti kosketa asiakkaita. Asiakas maksaa palvelusta, jotta saisi apua omiin ongelmiinsa. He eivät halua kuulla palveluntarjoajan mahdollisesta kiireestä. Asiakas täytyy ottaa tilanteessa kuin tilanteessa vastaan ja pahoitella mahdollisista viiveistä palvelussa. Kiiretilanteista pitää kommunikoida organisaation esimiehille, jotta asiaan voidaan mahdollisesti tuottaa tilanteeseen sopiva ratkaisu.

Kysymys 6. Kysymyksessä tiedustelimme kuinka kiinnostuneita asiakkaamme ovat ehdotetuista lisäpalveluista. Halusimme myös asiakkaiden arviot ehdotettujen lisäpalveluiden tärkeysjärjestyksestä palveluita hankkiessa.

Varsinaiset kehitystoimenpiteet ja uusien lisäpalveluiden julkaisu on luokiteltu salaiseksi. Saimme kyselyn pohjalta myös kehitystyöstä kiinnostuneita asiakkaita, jotka ovat valmiita toimimaan yhteistyökumppaneina palvelunkehittämisessä. Saimme positiivista palautetta ehdottamistamme lisäpalveluideistamme, joten iterointikierron tullaan aloittamaan innokkaiden yhteistyöasiakkaidemme kanssa. Iterointikierron on rajattu pois tästä opinnäytetyöstä.

7 YHTEENVETO JA POHDINTA

Opinnäytetyön tavoitteena oli muuntaa myyntiorganisaation tuottama ilmainen palvelu maksulliseksi. Työtä ryhdyttiin toteuttamaan selvittämällä, mistä liiketoiminnan ongelma johtui ja miten liiketoimintastrategiamme tukee tuotteistamista. Tuotteistamista tutkittiin soveltamalla palvelutuotannosta, palveluiden kehittämisestä ja tuotteistuksesta kirjoitettua teoriaa. Palvelumuotoilun tarkoituksena oli avata tutkijalle ja yritykselle sen tuomat edut. Selkeänä palvelumuotoilun etuna ovat erilaiset menetelmät, joiden avulla voidaan parantaa ja kehittää palvelutuotantoa. Teoriapohjan kerryttämisen jälkeen siirryttiin toiminnallisen osuuteen, jossa luotiin soveltava tuotteistamisprosessi olemassa olevan tuotteistamisteoriaan nojautuen. Mikael Mensalin sovellettu tuotteistamisprosessi koostui neljästä päävaiheesta: Ymmärrä & Pohdi, Määritä & Ideoi, Kehitä & Iteroi ja Pilotoi & Konseptoi.

Tuotteistamisprosessin ensimmäisen vaiheen tavoitteena oli ymmärtää liiketoiminnan ongelma ja muodostaa tuotteistamiselle tavoitteet. Liiketoiminnan ongelma selvitettiin yrityksessä työskentelevien asiantuntijahaastattelujen ja omaan kokemuksen- sekä syn-tyneiden havaintojen pohjalta. Asiakaspalautteen pohjalta saimme vahvistuksen ongelman olemassaolosta. Tavoitteiden selventymisen jälkeen selvitimme palvelun mahdolliset asiakassegmentit ja asiakkaiden odotukset. Kehitystehtävää rajattiin, jotta saatiin esille liiketoiminnan ongelma ja tavoitteet, joita tavoitelimme. Ensimmäisessä vaiheessa selkeimmiksi ongelmiksi nousivat tavoitettavuus, välittäminen, hiljaisen tiedon välittämisen vaikeus, tukipalvelun puute ja toimintatapojen systemaattisuuden puutteet.

Toisessa vaiheessa loimme liiketoimintastrategian käyttämällä Business model canvas-menetelmää ja määritimme suuntaviivat palvelun tuotteistamiselle. Palveluideamme syntyi ensimmäisessä vaiheessa tunnistetusta ongelmasta, joten sitä lähdettiin kehittämään palvelutuotteeksi.

Kolmannessa vaiheessa määritimme ydinpalvelun sekä tuki- ja lisäpalvelut, joiden perusteella rakensimme palvelukonseptin. Palvelukonseptille luotiin markkinointimateriaalit, hinnoittelupohja ja palvelun onnistumista kuvaavat mittarit.

Viimeisessä vaiheessa luotiin edellytykset palvelun toteutumiselle. Koulutimme palveluntuottajat ja loimme palvelulle service blueprintin, jonka avulla saimme kokonaiskuvan palvelun mahdollisista tapahtumista ja linkityksistä palvelutilanteessa.

7.1 Pohdinta

Tuotteistamisella voidaan luoda uusia menetelmiä, jotka muokkaavat olemassa olevia toimintamalleja. Hyvä tuotteistaminen toimii sivutuotteena yrityksen sisäisille asiakkaille kehittämällä heitä ja luoden selkeitä toimintatapoja, joita kehitetään yhteistyöllä. Uusien palveluiden onnistunut tuotteistaminen viestittää sisäisille asiakkaille yrityksen määrätietoisuudesta ja ulkoisille asiakkaille kiinnostuksesta parantaa toimintaansa ja laatutasoaan entisestään.

Asiantuntijapalvelun tärkeimmät vakioitavat elementit ovat mielestäni asiantuntijatyön tuottamiseen vaadittavan tiedon tallentaminen sisäiseen käyttöön järjestelmien avulla, toimintaprosessien jatkuva kehittäminen, markkinoinnin ja hinnoittelun valmiiksi tuotetut strategiat, jotka edes auttavat asiantuntijoita keskittymään tuettaviin tehtäviin eikä hinnoitteluiden kommunikoitiin. Hyvin tuotteistettu palvelu vaatii yritykseltä paljon, mutta samalla se kehittää yrityskulttuuria ja työntekijöitä. Henkilöstön koulutuksella on suuri merkitys onnistumisessa, koska heidän pitää osata toimia myös poikkeustilanteissa. Dokumentoinnilla ja jatkuvalla kommunikoinnilla varmistetaan, että jokaisella palveluprosessiin osallistuvalla on käsitys mitä tehdään, miksi tehdään ja miten tehdään. Sovituista toimintaprosesseista on pidettävä kiinni ja poikkeukset pitää käsitellä heti. Poikkeukset vähentävät pikkuhiljaa asiakasarvoa ja tekevät palvelusta epäluotettavan ja epähaluttavan. Palveluprosessia tulee näin olleen säännöllisin välein seurata ja mitata.

Asiakasymmärrystä moninkertaistetaan säännöllisillä mittauksilla ja varmistamalla, että toiminta on laadullisesti tuotettu. Tukipalvelun tehtävänä on tarjota asiakkaille turvallisuutta ja ratkaisuja ongelmiin. Tätä varten on erittäin tärkeää, että asiakkaat otetaan aina vastaan välittävällä tavalla vaikka asiat eivät välttämättä niin kriittisiä olisikaan. Turvallisuudentunteen luominen ja konkreettisesti sen tarjoaminen tuottaa loppujenloputta lisäarvoa asiakkaille ja yritykselle. Tuotetun kyselyn perusteella voidaan todeta, että henkilökunnan avuliaisuus, asiantuntemus ja avun laatu ovat tärkeimmät elementit mitä henkilöstöllä tulee olla tarjottavaksi asiakkaillemme.

Palvelun määrittely on lähdettävä asiakkaiden todellisesta tarpeesta ja tuotteistamisesta on oltava hyvä suunnitelma sekä selkeä vastuullinen vetäjä. Työntekijöiden ja johdon sitoutuminen tuotteistukseen on elinehto onnistumiselle niin kuin kaikessa muussakin toiminnassa.

Ilmaisen palvelun muuntaminen maksulliseksi tuotteistamisen avulla oli tämän opinnäytetyön keskeinen sisältö. Tuotteistamisen tärkeimpänä tarkoituksena oli muuntaa ilmainen palvelu tuottoisaksi maksulliseksi palveluksi ja parantaa palvelun laadullisia tekijöitä. Ongelman ytimeksi paljastui ydinpalvelusta puuttuva tukipalvelu, joka toimii ydinpalvelun elinehtona.

Palvelun muuntaminen ilmaisesta maksulliseksi on haastavaa, mutta samalla hyvin opettavaista. Ilmaista palvelua ei ole olemassakaan. Asiakkaat maksavat joka tapauksessa ilmaisesta palvelusta, mutta ei välttämättä rahallisella arvolla mitattaessa. Ilmaisessa palvelussa maksullisuus voi näkyä esimerkiksi huonona palvelutasona.

Maksullisuutta on helppo perustella asiakkaille kun siihen on hyvät perusteet ja tavoitteet. Maksullisuudella pyritään takamaan asiakkaille systemaattista ja laadukasta tukipalvelua, jota kehitetään asiakastarpeita kuunnellen ja palautteita kunnioittaen. Tukipalvelun ostaminen kiinteänä kuukausipalveluna tuo asiakkaille merkittäviä etuja, jotka edesauttavat asiakasyritystä keskittymään ydintoimintoihinsa. Muut lueteltavat edut: yrityksen ohjelmistotaito ei ole vain yhden ihmisen varassa, ohjelmiston ylläpito ja päivityskustannukset ovat läpinäkyviä, käytössä aina uusien teknologia.

Asiakkaan ymmärtäminen ei ole helppoa ja se vaatii organisaatiolta ajankäyttöä. Palveluliiketoiminnassa pärjäävät ne, jotka osaavat löytää tarpeita, joita asiakkaat eivät osaa ilmaista. Laitemyyntitalon tapoihin pitää sisällyttää palvelumyynti -ajattelu, joka ankkuroidaan henkilöstöön kouluttamalla heitä palvelun ominaisuuksista sekä hyödyistä.

7.2 Tulokset

Opinnäytetyössä luotu palvelukonsepti voidaan pitää onnistuneena. Palvelukonseptin avulla käänsimme ilmaisen palvelun maksulliseksi ja saimme parannettua palvelun laa-

dullisia tekijöitä. Valmiiksi tuotteistettu malli antaa valmiudet palvelun myynnille ja helpottaa jatkossa palvelun kehityksissä. Asiakkaille voidaan laitemyynnin yhteydessä esittää laadukkaan tukioorganisaation olemassa olo. Palvelukuvauksen ja mahdollisten referenssien avulla voidaan osoittaa asiakkaille palvelusta syntyvää konkreettista hyötyä. Henkilöstön ja toiminnan jatkuva kehittäminen on helpompaa vakiintuneiden toimintatapojen ja tietojen keräysmenetelmien ansiosta. Palvelun tuotteistuksen saavutuksena voidaan pitää myös parantunut asiakastyytyväisyys. Asiakaskysely tuotettiin NPS (Net promoter score), asiakaskokemuksen mittaus tekniikalla. Saavutimme tuloksen 57 %, joka kertoo, että olemme palvelumme avulla onnistuneet rakentamaan erinomaista asiakaskokemusta. Myyntiorganisaatiomme ovat päässeet keskittymään myyntitehtäviin ja he voivat ohjata tukikyselyt suoraan asiantuntevalle tukioorganisaatiolle. Asiakkaiden ja myyjien myyntitilanteessa muodostunut napanuora on näin olleen saatu katkaistua. Palvelun tukioorganisaation avulla olemme voineet kouluttaa huolto-organisaation kenttähenkilöstöä kohdennetuilla koulutuksilla, jotka ovat parantaneet kokonaispalveluamme. Järjestelmiimme on kertynyt tukitehtävistä paljon tietoa, jota voimme hyödyntää palveluiden kehittämisessä ja uusien palveluiden synnyttämisessä. Näin ollen on erittäin tärkeää hyödyntää tietoa, jota järjestelmään kertyy.

Sovellettua tuotteistamisprosessia tulee kehittää ja uusia työkaluja on syytä implementoida aina tarpeen vaatiessa. Palvelumuotoilun suomia asiakaslähtöisiä lähestymistapoja tulee vaalia nykyistä tehokkaammin.

Jatkossa on tärkeää kehittää palvelutarjoamaa yhdessä asiakkaiden kanssa. Sisäisten asiakkaiden kouluttamiseen on tärkeää luoda systemaattinen koulutuskäytäntö, jolla varmistetaan palvelun tasalaatuisuus. Näkisin, että saavutamme parhaan tuloksen luomalla kenttähenkilöstölle sekä tukihenkilöstölle heihin kohdistuvat koulutukset, joita järjestetään kvartaaleittain. Kenttähenkilöstön tiedottamista varten pitäisi luoda vioista ja ratkaisuista kertovan tiedotteen. Näin olleen sisäiset asiakkaat olisivat tietoisia asioiden kulusta, jotka edesauttavat asiakaspalvelutoimintoja. Liiketoimintastrategian jatkuva kehittäminen on oleellisen tärkeää, jatkotutkimuksena näkisin hyödylliseksi liiketoimintastrategian kehittämiseen keskittyvän tutkimuksen, joka avartaisi ymmärryksemme kysymykselle: Miten liiketoimintastrategiaa kehitetään systemaattisesti huomioiden tulevaisuuden tarpeita?

LÄHTEET

Boedeker, M. 2013. Kehittämistyön menetelmät. Luettu 20.2.2014.

FiHTA, Terveysteknologian kauppa 2013. Luettu 20.6.2014.

http://www2.teknologiateollisuus.fi/file/17525/FIHTA_Terv_tek_kauppat_FI.pdf.html

Grönroos, C. 1998. Nyt kilpaillaan palveluilla: 5 painos WS Bookwell Oy

Grönroos, C. et al. 2007. Teollisuuden palveluksista palveluliiketoimintaan: haasteena kannattava kasvu.

Grönroos, C. 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. WS Bookwell Oy

Hinnoittelun ABC – Opas. Tiek Ry 2005.

<http://www.tieke.fi/download/attachments/3441972/HinnoittelunABC-opas.pdf>

Hytönen, K. Isoviita, A. Lahtinen, J. 1991. Asiakassuuntainen markkinointi. Tampere: Avaintuotos Oy.

Jaakkola, E., Orava M. & Varjonen V. 2009. Palvelujen tuotteistamisesta kilpailuetua. Helsinki: TEKES.

Järvelin, A-M, 2013. Palveluliiketoimintamallit. Luettu 23.3.2014.

http://tabula.tamk.fi/pluginfile.php/112502/mod_resource/content/1/Teolliset%20palvelut%202013.pdf

Järvenpää, M., Länsiluoto, A., Partanen, V. & Pellinen, J. 2010. Talousohjaus ja kustannuslaskenta. Helsinki: WSOYpro Oy.

Kansola, M. Rikkinen, P. Tekniikan kandidaattityö 2008. Palveluiden hinnoittelumallit.

<http://doria17-kk.lib.helsinki.fi/bitstream/handle/10024/37665/nbnfi-fe200804231260.pdf?sequence=3>

Koivisto, M. 2007. Mitä on palvelumuotoilu? Muotoilun hyödyntäminen palvelujen suunnittelussa. Helsinki: Taideteollinen korkeakoulu.

Laamanen, K. 2002. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona. 2. Painos, Otava kirjapaino.

Laitinen, E.K. 2007. Kilpailukykyä hinnoittelulla. Helsinki: Talentum.

Lehtinen, U. & Niinimäki, S. 2005. Asiantuntijapalvelut. Helsinki: Werner-Söderström

Miettinen, S. 2011. Palvelumuotoilu. Uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. Tampere: Teknologiainfo Teknova Oy.

Moriz, S. 2005. Service Design. Practical access to an evolving field. Köln International School of Design.

Näsi, J. & Aunola, M. 2001. Yritysten strategiaprosessit. Jyväskylä: Gummerus OY

- Ojasalo, K. Moilanen, T. Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät, uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 1-2.painos. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Parantainen, J. 2011. Rakenna palvelusta tuote 10 päivässä. Helsinki: Talentum.
- Parantainen, J. 2008. Pölli tästä. Talentum.
- Plandent Oy. 2014. Luettu 20.4.2014
<http://www.plandent.com/fi/Tietoa-meista/>
- Planmeca Oy. 2014. Luettu 20.3.2014
<http://www.planmeca.com/fi/Ohjelmistot/Desktop/Planmeca-Romexis>
- SDT- Palvelumuotoilun työkalupakki. Luettu 20.1.2014
<http://sdt.fi/palvelumuotoilu.html>
- Sipilä, J. 2003. Palveluiden hinnoittelu. Porvoo. WSOY.
- Sipilä, J. 1996. Asiantuntijapalveluiden tuotteistaminen. Porvoo: WSOY.
- Sipilä, J. 1999. Asiantuntijapalveluiden tuotteistaminen. Porvoo: WSOY.
- Tekes raportti. Palvelujen tuotteistamisesta kilpailuetua – Opas yrityksille. 2009. Helsinki: Libris Oy.
- Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. Hämeenlinna: Talentum.
- Quandl Finland statistical data. 2014. Luettu 20.6.2014
<http://www.quandl.com/finland>
- Wulff, S. Mykkänen, M. Varis, J. Voutilainen, P. Keski-Orvola, E. 2012. Asiantuntijayrittäjyyden suunnittelijan pelikirja. Kuopio: Kopijyvä OY.

LIITTEET

Liite 1. Plansupport palveluesite



PlanSupport™

Nopea etätuki vastaanoton ohjelmistoille

PlanSupport™ on Plandent Oyn toimittamien digitaalisten kuvantamislaitteiden ja ohjelmistojen tekninen tukipalvelu. Tekemällä PlanSupport-sopimuksen turvaat liiketoimintasi turhilta riskeiltä ja varmistat, että asiantuntevaa teknistä tukea on aina saatavilla.

PlanSupport-sopimus

Vuosittainen ylläpitomaksu kattaa seuraavat palvelut:

- Puhelintuki arkisin klo 8–16
- Sähköpostituki (yhteydenotto seuraavan työpäivän aikana)
- Online-etätuki (salattu yhteys asiakkaan koneelle takaa tietoturvan)
- Yksi **Planmeca Romexis®**-päivitys 24 kk välein

Sopimusta voidaan laajentaa kattamaan myös Plandent'in toimittamien ohjelmistojen versiopäivitykset. Järjestämme myös räätälöityjä kurssseja toiveidesi mukaisesti.

Avainedut

- Uusimmat Planmeca Romexis® -versiot aina käytössäsi
- Tuki uusimpiin Windows-käyttöjärjestelmäversioihin ja tietoturva-päivityksiin
- Kiinteät ylläpitokulut, ei laskuja perustukipyynnöistä
- Mahdollisuus etäpalvelutukeen Plandent'in tietoturvallisilla työkaluilla
- Nopea vianmääritys ja diagnoosiointi
- Päivityksistä tiedottaminen

Plandent

Asentajankatu 6, 00880 Helsinki
puh. 020 7795 200, fax 020 7795 344
www.plandent.fi

Liite 2. Plansupport sopimusphoja

1 (5)

Plandent Oy
 Asentajankatu 6
 00880 Helsinki
 puh. 020 7795 200
 fax 020 7795 344
www.plandent.com

PLANSUPPORT ROMEXIS ® -
 PALVELUSOPIMUS
 23.5.2014
 Sopimusnumero
 Asiakasnumero:



Nimi: Laskutusosoite: 1

Osoite: Yhteyshenkilö PlanSupport -asioissa:
 IT Pääkäyttäjä:

Palvelun tarjoaja: Toimipiste / toimipisteet, joissa palvelu on käytössä:

Plandent Oy
 Asentajankatu 6 B
 00800 Helsinki
 p. 020 7795 200

Nimetty yhteyshenkilö: Anna Vottonen / Juha Jokinen

PALVELUSOPIMUKSEN SISÄLTÖ

Tämän sopimuksen myötä Plandent Oy ("Plandent") tarjoaa asiakkaan käyttöön PlanSupport Romexis ®- digitukipalvelun Romexis- ohjelmistolle. PlanSupport Romexis ® on hammashoitoalan tarpeisiin suunniteltu digitaalisten hoitolaiteiden ja Plandent:n toimittamien ohjelmistojen tekninen tukipalvelu. Palvelu toteutetaan pääsääntöisesti puhelimitse, sähköpostilla ja asiakkaan tietokoneeseen otettavalla etäyhteydellä.

PlanSupport Romexis ® – palvelun sisältö ja hinnoittelu:**Palvelun käyttöönotto**

- Asiakkaan tuettavien laitteiden ja ohjelmien kartoitus
 - o Palvelu kattaa vain sopimuksen liitteessä 1. määritetyt ohjelmistot ja laitteet
 - o Palvelu ei sisällä huolto / tukipalveluita kolmannen osapuolen ohjelmille, laitteille tai ajureille, jollei niitä ole erikseen määritelty sopimuksen liitteessä 1.
- Romexis palvelimen ja ohjelmiston tarkastus
- Ohjeistus etätukiohjelman käyttöön
- Etätukiohjelman toimitus ja ohjelman käyttöoikeus

Palvelun sisältö**Vuosittainen palvelumaksu kattaa seuraavat kokonaisuudet**

- Puhelintuki arkisin klo 8.00 – 16.00
- Sähköpostituki helpdesk@plandent.com (yhteydenotto seuraavan työpäivän aikana)
- OnLine etätuki (Tietoturvallinen salattu yhteys asiakkaan koneelle TeamViewer -ohjelmistolla)
- asiakaskäynti tilanteissa, jossa se Plandent:n harkinnan mukaan on tarpeellista laskutetaan voimassa olevan hinnaston mukaisesti
- 1 kpl Romexis päivityksiä sopimuksen voimassaolon aikana 24 kk välein
 - Sisältää lisenssin, asennus, laitteiden kalibrointi, testaus ja koulutus laskutetaan huoltohinnaston mukaisesti)

Palvelun ulkopuoliset työt veloitetaan erillisen hinnaston mukaisesti (Liite xx)

23.5.2014



 Palvelun hinnoittelu

Vuosittainen palvelumaksu määräytyy asiakkaalla olevien Romexis lisenssien määrän perusteella. Hinnoittelu ja maksuehdot on määritelty liitteessä x.

Mikäli asiakkaalla on muuta tuki tai huoltotarvetta PlanSupport Romexis® sopimukseen kuuluvan työn / käynnin yhteydessä, on Plandent oikeutettu veloittamaan sopimuksen ulkopuolisesta työstä toteutuneet työtunnit ja mahdolliset varaosat kulloinkin voimassa olevan hinnaston mukaisesti.

Vastuunrajoitus

□

Plandent ei vastaa välillisistä vahingoista. Välillisenä vahinkona pidetään esimerkiksi saamatta jäänyttä voittoa tai vahinkoa, joka johtuu asiakkaan toiminnan keskeytymisestä tai liikevaihdon vähentymisestä. Plandent ei myöskään vastaa asiakkaan tietojen tai tiedostojen tuhoutumisesta, katoamisesta tai muuttumisesta ja tästä aiheutuneista vahingoista ja kuluista, kuten tiedostojen uudelleen luomisen aiheuttamista kustannuksista. Plandentin vahingonkorvausvelvollisuus välittömistä vahingoista on kokonaisuudessaan enintään 12 kuukauden lisenssimaksuja vastaava määrä. Tämän kappaleen vastuunrajoitukset eivät koske vahinkoa, jonka Plandent on aiheuttanut tahallisesti tai törkeällä tuottamuksella.

Sopimuksen voimassaolo ja riitojen ratkaiseminen

Tämä palvelusopimus on voimassa toistaiseksi ja molemmat osapuolet voivat irtisanoasen päättymään 1 kuukauden irtisanomisajalla.

Sopimuksesta mahdollisesti aiheutuvat riidat ratkaistaan Helsingin käräjäoikeudessa.

Paikka ja aika:

Allekirjoitukset.

Plandent Oy

[ASIAKKAAN NIMI]

23.5.2014



Käytössä olevat Romexis moduulit

- 2D kuvantaminen
- Implanttisuunnittelu
- Cephalometric Analysis
- Clinic Management
- Raportointi
- iRomexis
- iCloud

- 3D kuvantaminen
- Implanttisuunnittelu
- TMJ
- ProFace
- iCloud

Käytössä olevien Romexis lisenssien määrä

2D: _____ kpl

3D: _____ kpl

Käytössä olevat tuetut laitteet

- | | | |
|--|-----------|-----------|
| <input type="checkbox"/> VistaScan Combi | _____ kpl | S/N _____ |
| <input type="checkbox"/> VistaScan Perio | _____ kpl | S/N _____ |
| <input type="checkbox"/> VistaScan Mini | _____ kpl | S/N _____ |
| <input type="checkbox"/> ProSensor | _____ kpl | S/N _____ |
| <input type="checkbox"/> Dixi 2/3 | _____ kpl | S/N _____ |
| <input type="checkbox"/> Proline | _____ kpl | S/N _____ |
| <input type="checkbox"/> ProOne | _____ kpl | S/N _____ |
| <input type="checkbox"/> ProMax 2D | _____ kpl | S/N _____ |
| <input type="checkbox"/> ProMax 3D | _____ kpl | S/N _____ |

PlanSupport Romexis © sopimus kattaa ainoastaan tässä sopimusliitteessä mainitut ohjelmat ja laitteet. Laite- ja ohjelmistolisäyksistä tulee aina sopia erikseen Plandent Oy:n edustajan kanssa. Tilanteissa, joissa laitteen sarjanumero vaihtuu (esim. tehdasvaihto), tulee asiakkaan ilmoittaa laitteen uusi sarjanumero Plandent Oy:lle.

23.5.2014



PlanSupport Romexis @ hinnoittelu:

Palvelumaksun 2D lisenssi kohtainen hinta on 12€/kk (sis. alv) ja 3D lisenssi kohtainen hinta on 35€/kk (sis. alv), joka laskutetaan 12 kuukauden välein ja sopimuksen irtisanomistilanteessa laskuttamatta olevat maksut laskutetaan irtisanomisajan päätyttyä.

2D lisenssillä tarkoitetaan Planmeca Romexis – ohjelmiston ostettua käyttäjälisenssiä, joka pitää sisällään osan tai kaikki ohjelmiston 2D moduuleista:

- 2D kuvantaminen
- Implanttisuunnittelu
- Cephalometric Analysis
- Clinic Management
- Raportointi
- iRomexis
- iCloud

3D lisenssillä tarkoitetaan Planmeca Romexis – ohjelmiston ostettua käyttäjälisenssiä, joka pitää sisällään osan tai kaikki ohjelmiston 3D moduuleista:

- 3D kuvantaminen
- Implanttisuunnittelu
- TMJ
- ProFace
- iCloud

23.5.2014



PlanSupport–digituksipalveluehdot:

- 1) Sopimus kattaa PlanSupport –digituksipalvelun ("Palvelu") tarjoamisen sopimuksessa määritellyin ehdoin sovittuun toimipisteeseen.
 - 2) Asiakas vastaa käyttöympäristöstä ja sen toimivuudesta sisältäen mm.
 - verkkoympäristön
 - palvelin- ja työasemakohtaisen laitteiston
 - kolmannen osapuolen ohjelmistot
 - laitteiden ohjeisen mukaiset huoltotoimenpiteet (vuosihuollot, kalibrointi jne.)
 - varmistuksen ja varmuuskopioinnin
 - tietoturva
 - 3) Sopimuksen osapuolilla on molemminpuolinen ilmoitusvelvollisuus merkittävistä asioista, jotka liittyvät käyttöympäristön ja valmisohjelmiston toimivuuteen. Plandent toimittaa tärkeät ilmoitukset sähköpostitse sopimuksessa määritetyille IT Pääkäyttäjälle.
 - 4) Etätuksipalvelun toimittaminen edellyttää Asiakkaan tiloissa toimivaa Internet –yhteyttä, joka sallii yhteyden muodostamisen lähiverkon kautta asiakasohjelmaan. Asiakkaan vastuulla on Internet –yhteyden ja lähiverkon toiminta, jotta palvelun tarjoaminen on teknisesti mahdollista.
 - 5) Plandent Oy ei vastaa mahdollisista vahingoista jotka aiheutuvat asiakkaan tietoliikenneyhteyksien toiminnasta johtuvista katkoista PlanSupport Romexis @ –palvelun toiminnassa.
 - 6) Plandent ei vastaa mistään Asiakkaalle aiheutuneista välillisistä ja epäsuorista vahingoista. Tähän sopimukseen perustuva Plandentin korvausvastuu sopimusrikkomuksista aiheutuneista välittömistä kuluista ja vahingoista on mahdolliset viivästys- ja muut seuraamusmaksut mukaan lukien on yhteensä enintään sopimuskaudella maksetun kehitys- ja ylläpitomaksun suuruinen.
 - 7) PlanSupport palvelu kattaa ainoastaan puhelimitse, sähköpostilla ja etäyhteydellä tarjottavan teknisen tuen. Asiakkaan tiloissa tapahtuvasta ylimääräisestä lähituesta veloitetaan normaalin huoltohinnaston mukainen veloitus (mukaanlukien matkakustannukset)
 - 8) Sopimus on voimassa toistaiseksi.
 - 9) Asiakkaan irtisanoessa sopimuksen irtisanoaika on 1 kuukausi ja Plandent Oy:n irtisanoessa 6 kuukautta. Mikäli maksuehtoja ei ole huomauttamisesta huolimatta täytetty asiakkaan toimesta, on Plandent Oy:llä kuitenkin oikeus irtisanoa sopimus päättyään 1 kuukauden irtisanoaajalla.
 - 10) Sopimuksen osapuolilla ei ole oikeutta siirtää sopimusta kolmannen osapuolen nimiin ilman toisen osapuolen suostumusta.
 - 11) Palvelun toimitusaika on 2-3 viikkoa tai sopimuksen mukaan.
 - 12) Sopimuksen hinnat on ilmoitettu alv 23 % hintoina. Plandent pidättää itsellään oikeuden nostaa sopimushintaa mikäli alv:n määrä nousee tai sopimukseen liittyvät kustannukset nousevat. Hintaan voidaan tehdä muutoksia ilmoittamalla siitä asiakkaille kirjallisesti vähintään yhtä (1) kuukautta ennen hinnanmuutoksen voimaantuloa. Asiakkaalla on oikeus irtisanoa sopimus kahden (2) viikon sisällä ilmoituksen vastaanottamisesta päättyään hinnanmuutoksen voimaantulopäivänä. Irtisanominen on tehtävä kirjallisesti.
 - 13) Maksuehto on 14 päivää netto.
 - 18) Viivästyskorko on 8% (tai vaihtoehtoisesti viivästyskorko on korkolain mukainen)
-