

# Palvelun tuotteistamisprosessi

Case: Chicago Tour

LAHDEN  
AMMATTIKORKEAKOULU  
Liiketalouden ala  
Liiketalous  
Opinnäytetyö  
Kevät 2017  
Tiina Ahtiainen

Lahden ammattikorkeakoulu  
Liiketalouden ala

AHTIAINEN, TIINA:

Palvelun tuotteistamisprosessi  
Case: Chicago Tour

Liiketalous

46 sivua

Kevät 2017

TIIVISTELMÄ

---

Opinnäytetyö oli palvelun tuotteistamisprosessin kuvaus, jossa tapauksena käytettiin Chicago Touria. Chicago Tour on Ace Corner Finlandin, Lahden Messujen, Lehtimäki Groupin, Sokos Hotel Seurahuoneen, Sibeliusstalon ja Suomen Moottoripyörämuseon luoma palvelukokonaisuus. Työssä tutkittiin Chicago Tourin tuotteistamisprosessia, pohdittiin palvelun vahvuuksia ja heikkouksia sekä tulevaisuutta. Tutkimuksen tavoitteena oli kuvata tuotteistamisprosessi ja tutkia käytiinkö ja miten kaikki tuotteistamisprosessin vaiheet läpi.

Toimeksiantajana opinnäytetyössä oli Ace Corner Finland ja Suomen Moottoripyörämuseo. Tutkimuksen aihe tuli kyseisiltä yrityksiltä, mutta tutkimus on myös muiden yhteistyöyrityksien käytettävissä.

Teoreettinen viitekehys rakentui palvelun tuotteistamisprosessin alueista. Teoriaosuudessa määriteltiin ensin palvelu ja tuotteistaminen. Toisessa osuudessa perehdyttiin tarkemmin palvelun tuotteistamisprosessin kuvaamiseen.

Opinnäytetyön empiriaosuus pohjautui kvalitatiiviseen tutkimusmenetelmään. Ensimmäisessä esiteltiin Chicago Tour ja lähtötilanne. Tutkimuksessa kuvattiin tuotteistamisprosessin eri vaiheet, joita käytiin tarkemmin läpi Ace Corner Finlandin ja Suomen Moottoripyörämuseon näkökulmasta.

Tutkimuksen prosessikuvauksesta selvisi, että tuotteistamisprosessin vaiheet oli käyty suuremmaksi osaksi läpi. Chicago Tourin tuotteistamisprosessi eteni systemaattisesti, käsitellen tuotteistamisprosessin keskeiset vaiheet. Tutkimustuloksena tuotteistamisprosessi oli tehnyt Chicago Tourista helposti ostettavan palvelupaketin, jossa asiakas voi itse räätälöidä omanlaisen palvelupaketin, joka sisältää eri alojen palveluita. Tuotteistamalla palveluita yritykset kehittävät toimintaansa innovatiivisemmaksi ja pystyvät tällöin vastaamaan asiakkaiden muuttuviin tarpeisiin ja markkinoiden kehittymiseen paremmin.

Asiasanat: Chicago Tour, palvelu, palveluala, palvelun tuotteistaminen, prosessikuvaus, tuotteistaminen, yritys yhteistyö

Lahti University of Applied Sciences  
Degree Programme in Business Studies

AHTIAINEN, TIINA:

Development Process of Service  
Case: Chicago Tour

Bachelor's Thesis in Business

46 pages

Spring 2017

ABSTRACT

---

Bachelor's Thesis described service delivery process of service called Chicago Tour. Chicago Tour is service provided by Ace Corner Finland, Lahti Fair Centre, Lehtimäki Group, Sokos Hotel Seurahuone, Sibelius Hall and Finland's Motorcycle Museum. Thesis examined service development, strengths and weakness and also future of Chicago Tour. The goal of the study was to describe the service delivery process of Chicago Tour and examine did the service go through all the required steps in service delivery process.

Thesis was commissioned by Ace Corner Finland and Finland's Motorcycle Museum. The subject for thesis came from companies mentioned but study can be used also by co-operation companies of Chicago Tour.

Theoretical section of this study consisted of service development. First part deals with service and service delivery process as a term. Second part describes acquired steps to deliver service to market.

Thesis is based on qualitative research methods. Background and content of Chicago Tour are described at first. Empirical section examines required parts of service delivery process which were examined more specific from Ace Corner Finland's and Finland's Motorcycle Museum's point of view.

Study results show that most of the steps of service delivery process had been gone through. Chicago Tour's service delivery process proceeded in order by going through required main steps. Based on the results of the study service delivery process has made Chicago Tour easily bought service package in which customer can itself design the service package as they want. Service package includes different services from different business fields and can still be bought from one service provider. Use of service development improves companies' operations to become more innovative which helps to response to customers' changing needs and changes in market.

Key words: Chicago Tour, company co-operation, service, service delivery, service sector, process

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Tutkimuksen taustaa	1
1.2	Tutkimusmenetelmä	3
1.3	Opinnäytetyön rakenne	4
2	PALVELUN TUOTTEISTAMINEN	5
2.1	Palvelu	5
2.2	Tuotteistamisen määritelmä ja tavoitteet	6
2.3	Tuotteistamisen tasot	7
2.4	Hyödyt ja haasteet	8
2.5	Tuotteistamiskelpoinen palvelu	9
3	PALVELUN TUOTTEISTAMISPROSESSI	10
3.1	Tuotteistamisprosessin aloittaminen	10
3.2	Asiakastarve	12
3.3	Sisältö	13
3.4	Vakioiminen	14
3.5	Konkretisointi	15
3.6	Hinnoittelu	16
3.7	Seuranta ja mittaaminen	17
3.8	Kehittäminen	18
3.9	Palvelun lopputulos	19
3.9.1	Palvelun laatu	19
3.10	Lanseeraus	20
4	CHICAGO TOUR	22
4.1	Suomen Chicago	22
4.2	Yritysesittelyt	22
4.3	Palvelupaketti	23
4.4	Kohderyhmä	24
4.5	Yhteistyö	24
4.6	Markkinointi ennen Chicago Touria	25

5	CHICAGO TOURIN TUOTTEISTAMISPROSESSI	26
5.1	Palvelu	26
5.2	Sisältö	28
5.3	Vakioiminen	30
5.4	Konkretisointi	31
5.5	Hinnoittelu	31
5.6	Seuranta, mittaaminen ja kehittäminen	34
5.7	Markkinointi	35
5.8	Lanseeraus ja tulevaisuuden näkymät	36
5.9	Vahvuudet ja haasteet	37
5.10	Johtopäätökset	38
6	YHTEENVETO	41
	LÄHTEET	43

## 1 JOHDANTO

Suoritin Suomen Moottoripyörämuseolla työharjoittelun, jonka aikana sain toimeksiannon opinnäytetyöhön. Jatkoin työharjoittelun jälkeen töitä Moottoripyörämuseolla ja olin mukana Chicago Tourin tuotteistamisprosessissa. Tämä opinnäytetyö keskittyy Chicago Tourin tuotteistamisprosessin eri vaiheiden kuvaamiseen.

### 1.1 Tutkimuksen taustaa

Viime vuonna palvelutoimialojen liikevaihto kasvoi 3,6 prosentilla. Palvelujen kysyntä on lisääntynyt Suomen talouden noustaessa. Palvelujen osuus kansantaloudessa kasvaa. Palvelujen tuottavuuskehitys on ollut hidasta, mutta teknologian, uusien innovaatioiden ja toimintatapojen avulla tuottavuutta voidaan kehittää ja nopeuttaa. Palvelualan kehityksestä hyötyy työllisyys, joka taas parantaa ostovoimaa, mikä puolestaan auttaa talouden kasvua kokonaisuudessaan. (Palta 2017; Keskisuomalainen 2015.)

Palveluiden osuus bruttokansantuotteesta (BKT) heijastaa suoraan, miten kehittynyt maan talous on. Suomessa palveluiden osuus BKT:stä on yli kaksi kolmasosaa. (Tuulaniemi 2013, 21; Tuotanto ja investoinnit 2017.) Palvelut ovat nopeinten kasvava sektori Suomessa. Palveluita tuottavat yrityksiä lisäksi julkinen sektori sekä voittoa tavoittelemattomat yhteisöt, joita kutsutaan myös kolmanneksi sektoriksi (Flink, Kerttula, Nordling, Rautio 2015, 42-43.)

Palveluiden kehittäminen koskettaa erilaisia yrityksiä eri toimialoilla ja kehittäminen ei pelkästään rajoitu palvelualoihin. Monet yritykset tarjoavat materiaalisten tuotteiden lisäksi palveluita tuotteiden rinnalla. Tulevaisuudessa palvelut koetaan elämysten järjestäjänä, mikä onnistuu, kun palveluihin luodaan lisäarvoa tarinallisuudella, elämyksillä ja merkityksellisellä sisällöllä tuotteistamisen avulla. (Jaakkola, Orava & Varjonen 2009, 1; Kylänen 2012, 32.)

## **Matkailu Päijät-Hämeessä**

Päijät-Häme saa välitöntä matkailutuloa lähes 370 miljoonaa euroa vuosittain. Tulo on kasvanut seitsemän prosenttia vuosina 2010-2016. Matkailun tuoma kokonaishyöty Päijät-Hämeelle on melkein 900 miljoonaa euroa vuodessa. Kyseisistä luvuista nähdään, miten suuri vaikutus matkailulla on maakunnalle. Matkailu on kasvuala, joka vaatii investointeja. Matkailusta hyötyvinä toimialoina vähittäiskaupan ja polttoainekaupan jälkeen on majoitus- ja ravitsemuspalvelut. (Räty 2016.)

## **Liikematkailu**

Liikematkailu on työhön liittyvää matkustamista, jonka tarkoituksena on hoitaa ja kehittää yrityksen toimintaa. Liikematkustajat ovat vapaa-ajan matkustajia vaativampia, mikä johtuu matkan luonteesta. Kokous- ja kongressimatkoihin sisältyy yleensä aiheeseen liittyviä tutustumiskäyntejä yrityksiin tai vapaata ohjelmaa, jolloin matkailuyrityksien palvelut ovat kysytyjä. Liikematkailijoiden käyttämät ohjelmalvelut vaihtelevat suuresti urheilusta luontoon sekä kulttuuriin. (Verhelä 2000, 10, 14, 18, 22, 103.)

Incentive eli kannustematka liitetään myös liikematkailuun, jos matkapalvelut kustantaa joku muu kuin palveluita käyttävä asiakas. Kannustematka koostuu kuljetuksesta, majoituksesta ja ohjelmasta. Elämysten laatu erottaa kannustematkan tavallisesta matkailusta. Kannustematka on asiakkaalle räätälöity tuote, jossa kaikki matkan osat tarjoavat matkustajille parempaa palvelua ja esimerkiksi hotelli on tasokas ja ohjelma ennen kokemattomaa. Kannustematkojen tarkoituksena on motivoida ja palkita henkilökunta hyvin tehdystä työstä. Kannustematkat luokitellaan haastavampaan matkailun osa-alueeseen. (Verhelä 2000, 23-24.)

Useimmiten liikematkustajat haluavat itse vaikuttaa matkaansa, mutta markkinoilta löytyy myös valmismatkoja, joita voi käyttää liikematkustuksessa tai jotkin matkat on suunnattu suoraan liikematkustajille. Valmiin paketin hinta on yleensä edullisempi. (Verhelä 2000, 105.)

## 1.2 Tutkimusmenetelmä

Tutkimusmenetelmänä tutkimuksessa on kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Kvalitatiivisessä tutkimuksessa tutkittavaa kohdetta tutkitaan mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Kvalitatiivisessä tutkimuksessa aineisto hankitaan luonnollisissa ja todellisissa tilanteissa. Kun kvantitatiivisessä tutkimuksessa tutkimus pohjautuu numeroihin ja laskelmiin, kvalitatiivisessä tutkimuksessa puolestaan taas tutkijan havaintoihin, haastatteluihin, analysointiin sekä dokumenttien tulkitsemiseen. Tutkijan tarkoituksena on tutkia aihetta yksityiskohtaisesti ja monista näkökulmista. Aineiston kerääjänä toimii tutkija itse, jolloin aineistoon liittyvät näkökulmat ja tulkinnat kehittyvät tutkijan tehdessä tutkimusta. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 136, 160; Aaltola & Valli 2015, 74.)

Laadullinen lähestymistapa sopii tutkimukseen määrällistä paremmin, koska määrällinen tutkimus keskittyy enemmän lukuihin ja tilastoihin sekä niiden yhteyksiin. Laadullista tutkimusta käytetään myös kuvatessa prosessia. (Alasuutari 1999, 34; Aaltola & Valli 2015, 74.) Tutkimuksessa tutkitaan tuotteistamisprosessin tuloksia tarkemmin Ace Corner Finlandin ja Suomen Moottoripyörämuseon näkökulmasta.

Tutkimus suoritettiin tapaustutkimuksena. Tapaustutkimukselle tyypillistä on se, että valitaan yksittäinen tapaus tai joukko tapauksia. Valittu tapaus kuvaillaan ja siitä dokumentoidaan keskeiset piirteet ja kehitetään hypoteeseja. Tapaustutkimuksessa aineisto kerätään havainnoimalla, haastatteleamalla ja analysoimalla dokumentteja. Tapaustutkimuksen tavoitteena on ilmiöiden kuvaaminen, mikä sopii tähän opinnäytetyöhön parhaiten. Tavoitteena on myös kohteen ymmärtäminen kokonaisuutena. (Hirsjärvi ym. 2007, 130-131; Tapaustutkimus 2017.)



### 1.3 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyö koostuu kuudesta pääluvusta, jotka ovat johdanto, palvelun tuotteistaminen, palvelun tuotteistamisprosessi, Chicago Tour, Chicago Tourin tuotteistamisprosessi ja yhteenveto. Opinnäytetyön tavoitteena on Chicago Tourin tuotteistamisprosessin kuvaaminen.

Opinnäytetyön teoriaosuus käsittelee ensin palvelua ja tuotteistamista terminä ja pohjustaa tuotteistamisprosessin käsittelyä. Kolmas pääluke keskittyy kuvaamaan palvelun tuotteistamisprosessin eri vaiheet.

Tutkimuksen empiirisessä osassa esitellään ensin Chicago Tour, yhteistyöyritykset ja palvelun historia. Chicago Tourin tuotteistamisprosessi kuvataan seuraavaksi ja prosessin vaiheita tutkitaan tarkemmin Ace Corner Finlandin ja Suomen Moottoripyörämuseon näkökulmasta. Chicago Tourin tuotteistamisprosessin tulokset analysoidaan ennen yhteenvetoa, joka koostaa tutkimuksen keskeiset aiheet ja tuo esille jatkotutkimusaiheet.

## 2 PALVELUN TUOTTEISTAMINEN

Tämä luku keskittyy palvelu-termin kuvaamiseen, jonka jälkeen käydään läpi tuotteistamisen määritelmä ja sen tavoitteet. Ennen tuotteistamisprosessin kuvausta, esitellään tuotteistamisen hyödyt ja riskit sekä millainen palvelu on tuotteistamiskelpoinen. Kappale luo pohjan tuotteistamisprosessin kuvaukseen.

### 2.1 Palvelu

Palvelulla on monia eri luonteita ja siksi palvelulle on vaikea löytää yhtä määritelmää. Palvelua voidaan kuvata tuottajan ja asiakkaan näkökulmasta. Tuottajan näkökulmasta palvelu on tapahtumien ja prosessien lopputulos. Palvelu on immateriaalinen tuote, josta asiakas saa jonkin hyödyn. Ostaessaan palvelun asiakas haluaa rahanarvoista arvoa. Asiakas osallistuu tuotantoon enemmän tai vähemmän. Asiakkaalle palvelujen käyttäminen voi olla yhdenkertainen tapahtuma, jokapäiväinen rutiiniasia tai huomaamaton toimenpide riippuen palvelun luonteesta. Palvelut ovat aikaan perustuvia taloudellisia toimintoja ostajan ja myyjän välillä. Asiakas ei välitä palvelun tuottamisen takana olevista prosesseista vaan keskittyy omiin tavoitteisiin ja palvelun luonteeseen. Palvelua halutaan kehittää konkreettiseksi palvelujen tuottamisen avulla. (Kinnunen 2004, 7-8; Lovelock & Wirtz 2011, 37.)

Palveluita yhdistäväksi tekijäksi voidaan listata aineettomuus, prosessimaisuus ja asiakkaiden osallistuminen palvelun tuottamiseen (Jaakkola, Orava & Varjonen 2009, 1.)

Palveluyrityksen liikeideaa tai yksittäistä palvelua kuvaa palveluidea. Liikeidea kertoo yrityksen toiminnasta. Yksittäisen palvelun idea puolestaan on idea palvelusta, joka voitaisiin toteuttaa. Uusia palveluja luodessa tarvitaan luovuutta, innovatiivisuutta sekä valmiutta muokkaamaan tai hylkäämään vanhat toimintatavat. Uutta palvelua tehdessä kyse voi olla myös vanhan uudelleensuunnittelusta. (Kinnunen 2004, 9-10.)

Palvelukonsepti on yleisesti käytetty termi palvelualoilla. Palvelukonseptin tavoitteena on luoda palvelusta tasalaatuista. Palvelukonsepti on kuvaus, siitä miten yritys haluaisi asiakkaiden, työntekijöiden ja osakkaiden näkevän yrityksen tarjoamat palvelut. Palvelukonseptia käytetään myös kuvaamaan, mitä asiakkaan hyväksi tehdään eli mitä tarpeita ja toiveita täytetään. (Clark, Johnston & Shulver 2000, 71; Flink ym. 2015, 70; Kinnunen 2004, 35.)

## 2.2 Tuotteistamisen määritelmä ja tavoitteet

Tuotteistamiselle ei ole yhtä tiettyä määritelmää tai selitystä. Raatikainen (2008, 64) kuvaa tuotteistamista tuotekehityksenä, jonka taustalla on asiakkaalle räätälöitynä tehty tuote tai palvelu. Usein käytetäänkin termiä tuotepaketti, joka sisältää tuotteen tai palvelun ja sen ympärille tuodut edut. Tuotteistamisesta puhutaan, kun palvelusta kehitetään selkeä palvelukokonaisuus. Tuotteistamisen avulla saadaan kuva, mistä palvelu muodostuu sekä sen hinta-laatusuhteesta.

Lehtinen ja Niinimäki (2005, 30) kuvaavat tuotteistamista laajana käsitteenä. Tuotteistaminen on asiakkaalle tarjottavan tuotteen tai palvelun määrittelyä, suunnittelua, tuottamista ja jatkuvaa kehittämistä, jotta asiakas on tyytyväinen ja yritys saavuttaa tavoitteensa. Tuotteistamisessa toteutetaan tuote- ja tuotekehitysstrategia. Tuotteistamisella halutaan vastata paremmin asiakkaiden tarpeisiin sekä tuoda markkinoille uutta. Myös Järvi, Lehtonen, Martinsuo, Tuominen ja Valtanen (2015, 5) määrittävät tuotteistamisen tuote- ja palvelukokonaisuuksien luomiseksi, jonka tarkoituksena on saada markkinoille uusi palvelu, jolla voitaisiin vastata asiakkaiden tarpeisiin.

Tuotteistaminen voidaan myös yhdistää tuotekehitykseen, palvelun sisällön rakentamiseen tai tarinan käyttämiseen matkailutuotteena. Miten tuotteistaminen määräytyy, riippuu tuotteistamisen kohteesta, jonka vuoksi tuotteistaminen on hankala käsite. Palvelujen tuotteistamisen tarkoituk-

sena on materiaalisen tuotteen sijasta tarjota asiakkaalle ongelman ratkaisuja ja tyydyttää tarpeita. Matkailu- ja kulttuurialalla käytetään myös termiä tuottaminen, joka eroaa tuotteistamisesta. Tuotteistamisen tavoitteena on kaupallisuus tuotteistamalla liikeidea. Tuottamisessa taas työestetään palvelua sisältölähtöisesti budjetin avulla. Matkailutuotteet ovat erilaisten palvelupakettien kokonaisuuksia. (Tonder 2013, 14-15; Tuulaniemi 2013, 262.)

Tuotteistamisella on monia tavoitteita. Jotta tuotteistaminen onnistuisi, on tärkeää, että tavoite on kaikilla sama ja selkeä. Tuotteistamisen tavoitteena on palvelun, markkinoinnin ja myynnin tehostamisen lisäksi tasalautuisuuden saavuttamisen sekä tiedonjaon ja yhteistyön lisääminen. Tuotteistamisen tavoitteena on myös uudistaa ja kehittää yrityksen palveluliiketoimintaa. (Järvi ym. 2015, 9; Tonder 2013, 12; Jaakkola ym. 2009, 1.)

Tuotteistamisprosessissa tavoitteina voi olla myös asiakastyytyväisyyden parantaminen, palvelun laadun yhtenäistäminen, markkinoinnin ja myynnin helpottuminen sekä kannattavuuden parantaminen (Jaakkola ym. 2009, 32).

### 2.3 Tuotteistamisen tasot

Tuotteistaminen voidaan jakaa ulkoiseen ja sisäiseen tuotteistamiseen. Ulkoisessa tuotteistamisessa luodaan yhteinen näkemys palvelun elementeistä. Näitä näkemyksiä käytetään sitten myöhemmin palvelukuvauksissa sekä myyntimateriaaleissa. (Järvi ym. 2015, 5.)

Sisäinen tuotteistaminen puolestaan keskittyy palvelutuotannon rakentamiseen, kuvaamiseen ja yhdenmukaistamiseen. Palveluprosessin, toimintatapojen sekä vastualueiden luominen ovat sisäisen tuotteistamisen tehtäviä. Sisäisessä tuotteistamisessa asiakas täytyy huomioida, koska nämä prosessit näkyvät asiakkaalle. (Järvi ym. 2015, 5; Villanen 2016, 223.)

## 2.4 Hyödyt ja haasteet

Tuotteistamiseen liittyvät hyödyt ja riskit ovat vahvasti sidoksissa tuotteistamisprosessissa mukana olevien henkilöiden kanssa.

Tuotteistamisella voidaan luoda uusia palveluita ja tuotteita markkinoille ja näin lisätä myynnin kasvua. Palvelusta saadaan tasalaatuisempi, koska toimintatapoja yhdistetään, joten laatu ei jää henkilöriippuvaiseksi. Palvelun myynti sekä markkinointi helpottuvat, kun henkilöstöllä on yhteinen ymmärrys tuotteesta. Asiakkaalle tuotteistettu palvelu kertoo kokemuksesta. Asiakkaan on helpompi ostaa palvelu, koska palvelukuvaus ja hinta ovat selkeät. (Jaakkola ym. 2009, 1; Järvi ym. 2015, 7.)

Koska tuotteistamisessa on luotu toimintatavat, palvelusta tulee toistettava. Yrityksen henkilöstön mukana oleminen tuotteistamisessa sitouttaa heidät prosessiin, parantaa yhteistyötä sekä sisäistä tiedonjakoa. Tuotteistamisessa syntyneet palvelukuvaukset sekä markkinointimateriaalit ja ideat ovat kaikkien tiedossa, jotta asiakkaille voidaan tehdä yhtenäistä myyntiä ja markkinointia. (Järvi ym. 2015, 7.)

Tuotteistamiseen liittyy hyötyjen lisäksi myös haasteita, joihin voidaan vaikuttaa ottamalla henkilöstö sekä potentiaaliset asiakkaat paremmin huomioon. Tuotteistamisprojektissa mukana olevat henkilöt eivät jaa tietojaan, sillä kokevat tuotteistamisen uhkana. Henkilöstön kiinnostus tuotteistamista kohtaan voi vähetä, jos toimintatavat ovat liian tiukkoja eikä ole tilaa ideoiden luomiselle. Palvelu voidaan myös yli tuotteistaa, jolloin palvelusta tulee yksipuoleinen eikä se vastaa asiakkaiden tarpeita. Palvelua on haastavaa testata etukäteen sekä kilpailijoiden on helppo kopioida palvelu. Palvelun tuotteistamisessa mukana olevat henkilöt ovat yleensä yrityksen työntekijöitä, jotka tekevät muita töitä ohessa eli asiantuntijoita harvoin palkataan tuotteistamisen tueksi. (Järvi ym. 2015, 7-8; Kinnunen 2004, 29-30.)

## 2.5 Tuotteistamiskelpoinen palvelu

Edellisessä kappaleessa käytiin läpi tuotteistamisen hyötyjä sekä haasteita. Vaikka tuotteistaminen tuo hyötyä yritykselle, kaikkia palveluita ei silti kannata tuotteistaa. Ennen tuotteistamisprosessin aloittamista, kannattaa huomioida, onko palvelu tuotteistamiskelpoinen:

- Tuotteistamisessa pitää varmistaa, onko kyseiselle palvelulle toistuvaa kysyntää sekä tarvetta markkinoilla.
- Palvelun tuottamisessa toistuu samanlaiset asiat, jolloin toiminnoista voidaan tehdä vakio, mikä puolestaan tehostaisi palvelutuotantoa.
- Palvelu on yrityksen strategian mukainen.
- Palvelun kannattavuutta voidaan lisätä tuotteistamisella tai saada palvelusta kannattava tuotteistamalla.
- Yrityksen resurssit ja henkilöstö mahdollistavat tuotteistamisen tai tuotteistaminen ulkoistetaan. (Järvi ym. 2015, 8-9.)

### 3 PALVELUN TUOTTEISTAMISPROSESSI

Tuotteistamisprosessi koostuu monesta vaiheesta. Palvelun tuotteistaminen onnistuu ja palvelua voidaan kehittää, jos prosessin kaikki vaiheet toteutetaan. Kappale käy läpi kaikki prosessin vaiheet käyttäen kuvioita apuna ja lopuksi kerrotaan, miten tuotteistettu palvelu saadaan markkinoille.

#### 3.1 Tuotteistamisprosessin aloittaminen

Jotta yrityksen liiketoiminta voi uusiutua ja olla kilpailukykyinen, täytyy yrityksen olla innovatiivinen. Innovaation avulla markkinoille saadaan uusia tuotteita ja palveluja. Suurin osa innovaatioista on palvelutuotteita tai parannuksia jo olemassa oleviin tuotteisiin. Tuotekehitys on yrityksen yksi tärkeimmistä toiminnoista, jonka avulla yritys pystyy tuoda markkinoille kilpailukykyisiä tuotteita. Idea on vielä toteutumaton palvelu, joka on mahdollista toteuttaa. Palvelujen ideointi on epämääräistä toimintaa ja ideoiden synty spontaania. Usein ideat syntyvät työntekijän huomattessa käytännössä ilmenevät tarpeet. (Kinnunen 2004, 39-40; Raatikainen 2008, 46, 59.)

Useasti palvelujen toteuttamisessa on mukana useampia yrityksiä. Yksi yrityksistä toimii palvelun pääasiallisena tuottajana ja koordinoijana ja muut mukana olevat yritykset palvelun oheistuottajina. Palvelun tuotantoprosessiin kuuluvat vaihdanta-, koordinointi- ja sopeutumisprosessit, joista palvelutapahtuman avulla ajan kanssa kehittyy asiakassuhde. Palvelutapahtumalla on selkeä alku ja loppu ja se voi koostua yhdestä tai useammasta palvelukokemuksesta, mutta asiakassuhde koostuu useasta palvelukokemuksesta. Vuorovaikutuksen määrä asiakkaan ja palvelutarjoajan kanssa parantaa asiakkaan mielikuvaa sekä uskottavuutta palvelutarjoajaan, mikä edesauttaa asiakkaan halua olla mukana palvelun tuottamisessa. (Kinnunen 2004, 12-14.)

Palvelun tuottamisessa yrityskuva pitää huomioida heti alkuvaiheessa. Yrityskuva on mielikuva, joka muodostuu asiakkaalle yrityksen tuotteiden, palvelujen ja toiminnan perusteella. Mielikuva voi syntyä myös mieleenpainuvasta nimestä. Myös muiden ihmisten mielipiteet yrityksestä ja yrityksen oma viestintä ja markkinointi vaikuttavat. Mielikuvat vaikuttavat ostopäätöstä tehdessä. Koska asiakkaalla on oma mielikuva, on yrityskuva otettava huomioon palvelun suunnittelussa sekä huomioitava haluaako asiakas ostaa palvelun kyseiseltä yritykseltä. (Kinnunen 2004, 7-8; Raatikainen 2008, 70.)

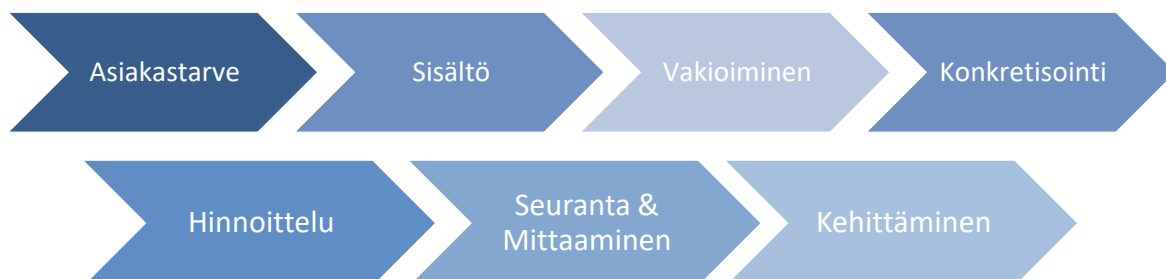
Tuotteistamisprosessi voi olla perinteinen, ketterä tai iteratiivinen. Perinteinen tuotteistamisprosessi etenee vaiheittain. Ketterän tuotteistamisprosessin tavoitteena on saada palvelu nopeasti markkinoille. Palvelua myydään asiakkaille jo tuotteistamisprosessin aikana ja asiakkaiden avulla prosessi viedään loppuun. Iteratiivisen tuotteistamisprosessin tarkoituksena on tuotteistaa palvelua vaiheittain. Tavoitteena on palvelu, jota voidaan kehittää jatkuvasti ja josta voidaan tuotteistaa uusia ja parempia versioita. (Järvi ym. 2015, 10-11, 15.)

Asiakkaan läsnäolo tuotteistamisprosessissa riippuu yrityksestä ja palvelusta. Palvelun kehittämisessä mukana olevien asiakkaiden määrä voi vaihdella yhdestä muutamaan tai mukana voi olla asiakasryhmä. Asiakaspaneeli voidaan myös järjestää, jotta palvelua voitaisiin testata. Asiakas on mukana palveluiden tuotteistamisprosessissa ja kuluttaa palvelua, vaikka prosessi olisikin vielä kesken. (Jaakkola ym. 2009, 1.)

Ennen tuotteistamisprosessin alkua tuotteistamisen tavoite pitää olla selkeä. Yrityksen osalta lähtökohtana on liiketoimintastrategia. Yrityksen osaamisen ja resurssien täytyy mahdollistaa kasvu ja kannattavuus. Ennen tuotteistamisprosessia yrityksen pitää pohtia yrityksen toimintaan liittyviä kysymyksiä: mikä on kohderyhmä ja millainen asiakassuhde heihin halutaan luoda, millaisia palveluja tuotteistetaan ja miten sekä mikä on erikoistumisen ja tuotekehityksen aste. (Jaakkola ym. 2009, 3.)



Tuotteistamisprosessi koostuu seitsemästä eri vaiheesta, jotka käyvät ilmi kuvioista 1. Näiden vaiheiden avulla palvelu voidaan tuotteistaa onnistuneesti sekä lanseerata markkinoille.



**KUVIO 1. Tuotteistamisprosessin vaiheet**

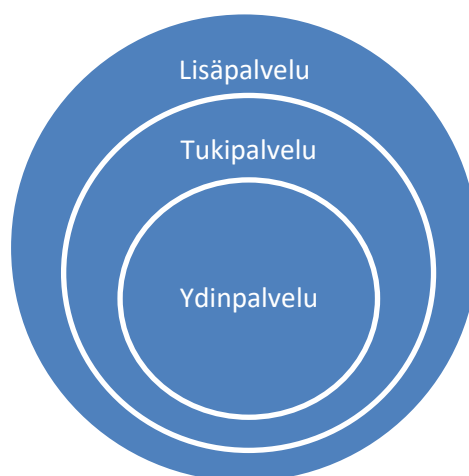
### 3.2 Asiakastarve

Palvelutarjooman määrittäminen toimii palvelujen kehityshankkeiden perustana. Palvelutarjooma kattaa yrityksen tarjoamat palvelut. Yrityksen pohdittua näitä tuotteistamisprosessi alkaa arvioimalla asiakkaiden tarpeita ja odotuksia palvelua kohtaan. Analysoimalla markkinat saadaan kuva kilpailijoista. Onko asiakkaita tarpeeksi ja tarvitsevatko he kyseistä palvelua. Yrityksen pitää myös huomioida heidän nykyinen asiakasryhmänsä ja se miten asiakasryhmät tulevat tulevaisuudessa kehittymään. (Jaakkola ym. 2009, 3, 9; Järvi ym. 2015, 12; Raatikainen 2008, 67.)

Asiakkaat voidaan jakaa kuluttajiin ja yrityksiin. Voidaan myös käyttää termiä B2C ja B2B kuvaamaan, markkinoidaanko tuotetta suoraan kuluttajille vai yrityksille. B2B tilaukset ovat isompia ja niissä on suurempi markkinapotentiaali. Kuluttaja-asiakkaat kuluttavat mielijohteesta taikka tunteiden perusteella. Yrityskuluttajat puolestaan huomioivat ostopäätöstä tehdessä monia puolia ja päätös tehdään yleensä ryhmässä. Markkinointi pitää olla myös kyseisille asiakasryhmille erilaista. (Pena 2016, 32–33; Shorr 2013.)

### 3.3 Sisältö

Palvelun tuotteistaminen alkaa palvelun keskeisten ominaisuuksien määrittelyllä eli mikä on palvelun tarkoitus, sisältö ja miten se toteutetaan. Tässä vaiheessa asiakkaan saama hyöty palvelusta pitää olla selkeä. Palvelupaketin sisältö koostuu ydin-, tuki- ja lisäpalveluista, joiden tehtävänä on vastata asiakkaan tavoittelemaan hyötyyn, tarpeisiin ja odotuksiin (kuvio 2). Rakentaessa ydinpalvelun ympärille tuki- ja lisäpalveluita, pitää huomioida miten kyseiset palvelut toimivat yhdistettynä ja miten ne voidaan toteuttaa. Palvelutuote koostuu immateriaalisista ja materiaalisista osista. (Raatikainen 2008, 71–72; Lovelock & Wirtz 2011, 105.)



**KUVIO 2. Palvelun sisällön rakenne (Jaakkola ym. 2009)**

Ydinpalvelu on palvelun ominaisuus ja syy, miksi asiakas haluaa ostaa palvelun. Tämä vastaa asiakkaan ensisijaisiin tarpeisiin. Tukipalvelut ovat välttämättömiä oheispalveluja ja lisäpalveluiden avulla kyseinen palvelu erottuu kilpailijoista ja vastaa asiakkaan toissijaisiin tarpeisiin. Tukipalveluiden avulla nähdään palvelun tuottamiseen tarvittavat resurssit ja työvaiheet, jotka eivät välttämättä näy asiakkaalle. Lisäpalveluiden avulla asiakkaalle annetaan enemmän mahdollisuuksia räätälöidä palvelupaketti vastaamaan omia tarpeita. Lisäpalveluiden avulla asiakas kokee palvelun laadun parempana. Lisäpalveluiden ei tarvitse tuottaa katetta, jos lisäpalvelut pystyvät lisäämään asiakasvirtaa. Ydin-, tuki- ja lisäpalveluista rakentuu

palvelupaketti, joka helpottaa myyntiä ja hinnoittelua. Palvelupakettia tehdessä kannattaa huomioida myös mahdollisten yhteistyökumppaneiden käyttöä. (Jaakkola ym. 2009, 11–12, 18; Kinnunen 2004, 10; Raatikainen 2008, 71–72.)

Asiakkaan ostama palvelu ei itsessään tuota vielä palveluelämystä vaan ydinpalvelun ympärillä olevat lisäpalvelut, joihin kuuluu myös asiakaspalvelu. Asiakas arvostaa mahdollisuutta, itse valita, mitä palveluunsa sisällyttää. Yritykset voivat tarjota eritasoisia palveluita. Palvelu ei perustu asiakkaan ostovolyymiin vaan mahdollisuuteen ostaa monipuolista ja parempaa palvelua. (Aarnikoivu 2005, 86, 173.)

Sisällön tuottamisen vaiheeseen kuuluu myös palveluprosessin määrittäminen. Asiakas on tavallisesti mukana palveluprosessissa ja kuluttaa palvelua prosessin aikana. Palveluprosessi kuvaa palvelun tuottamiseen liittyviä vaiheita, joista osa on myös asiakkaalle näkyviä. Ensiksi kuvataan palvelun toteutusvaiheet, joka näyttää henkilöstölle, kuka on missäkin prosessin vaiheessa mukana. Kun resurssit ovat tiedossa, voidaan toimintaa suunnitella, luoda aikataulu sekä laskea kustannusvaikutukset. Palveluprosessissa pitää ottaa asiakkaan näkökulma huomioon ja mitä se vaatii asiakkaalta. (Jaakkola ym. 2009, 15.)

### 3.4 Vakioiminen

Palvelun vakioiminen mahdollistaa palvelun tai palveluprosessin toistettavuuden. Vakioidut osat mahdollistavat palvelun toteuttamisen useammalle asiakkaalle samalla tavalla. Tämän ansiosta palvelutuotanto on tehokkaampaa, kannattavampaa ja palvelun laatu pysyy mahdollisemman samanlaisena. Vakioimisessa myös uuden palvelun ominaisuudet liitetään osaksi jo olemassa olevia palveluja. (Jaakkola ym. 2009, 19; Kinnunen 2004, 34.)

Palvelupaketti sisältää vakioituja- ja räätälöityjä osia, joiden suhde vaihtelee riippuen palvelupaketista ja yrityksestä. Tätä kutsutaan tuotteistamisen asteeksi. Jos palvelu vakioidaan kokonaan, on hankalaa ottaa huomioon

asiakkaiden yksilöllisiä tarpeita. Tällöin on tärkeää, että palvelujen räätälöitävyys on mahdollista. Tämä toimii myös kilpailuetuna. Vakioimiseen voidaan tuoda joustavuutta tuomalla erilaisia moduuleita, joiden avulla asiakas voi itse rakentaa omanlaisen palvelupaketin, mikä tukee palvelun laatua. Tuotteistamisen aste, tasapainottelu räätälöityjen ja vakioitujen osien kanssa, on yksi tuotteistamisen haasteista. Vaihtoehtoja ei kuitenkaan kannata olla liikaa vaan kannattaa rajata ne muutamaaan. (Jaakkola ym. 2009, 19; Järvi ym. 2015, 6; Apunen & Parantainen 2014, 40–41.)

### 3.5 Konkretisointi

Konkretisointi auttaa palvelua erottumaan kilpailijoista. Konkretisoinnin tavoitteena on tehdä palvelusta uskottava ja asiakkaille helposti ymmärrettävä viestimällä palvelun sisällöstä sekä laadusta. Tässä vaiheessa yritys voi käyttää erialisia todisteita kuten patenteja, sertifikaatteja sekä palkintoja. (Jaakkola ym. 2009, 26.)

Täysin tuotteistettu palvelu on kilpailijoiden helppo kopioida. Palvelun immateriaalista suojaa ei pidetä tärkeänä, koska suurin osa palveluinnovaatioista ei ole patentoitavissa. Yritykset voivat suojata palvelunsa kuitenkin salassapitosopimuksen avulla. Kehittämällä ainutlaatuinen tuote, vaikeuttaa palvelun kopioimista. (Jaakkola ym. 2009, 40.)

Tuotteistettu palvelu voidaan brändätä antamalla palvelulle nimi ja ilme. Brändäyksellä voi lisätä asiakasuskollisuutta sekä helpottaa myyntiä. Vahvan brändin luomiseen auttaa yhteinen viestintä. Palvelubrändin haasteena on palveluiden monimuotoisuus ja prosessimaisuus. Jokainen palvelutilanne on ainutlaatuinen ja viestii palvelusta sekä brändistä, siksi on tärkeää, että asiakaskontakteissa oleva henkilöstö viestii yhdenmukaisesti palveluista. (Jaakkola ym. 2009, 26.)

### 3.6 Hinnoittelu

Palvelun kehittämissä vaiheissa asiakkaille kannattaa jo mainostaa tulevaa kehittyvää palvelua. Jos palvelu on kallis tai hinta koostuu monista eri osista, on tuote kaupattava henkilökohtaisesti asiakkaalle. Myyjän täytyy kertoa palvelusta potentiaalisille asiakkaille ja luvata palvelun tuleminen markkinoille. (Parantainen 2012, 20.)

Palvelun hinta kertoo asiakkaalle palvelun laadusta. Hinnalla on myös merkittävä osa yrityksen kannattavuuteen. Hinta on kilpailun perustekijä, mikä edistää tai heikentää kilpailua markkinoilla. Hinnalla palvelu voidaan keskittää tietyille asiakasryhmälle. (Jaakkola ym. 2009, 29; Hinnoittelun ABC 2005, 7.)

Palveluiden hinnoittelussa tarkastellaan palvelun markkinatilannetta ja palvelun tuottamisen kustannuksia. Molemmat pitää ottaa huomioon asettaessa palvelulle hintaa. Palvelun markkinatilanne toimii perustana hinnoittelulle. Hinnan avulla yritys pystyy saavuttamaan taloudelliset tavoitteet ja menestyä markkinakilpailussa. Palvelun kysyntä ja menekki ja asiakkaan saama lisäarvo palvelusta sekä odotukset pitää ottaa myös huomioon. Palvelun tuottamisen kustannukset ovat hinnoittelun perusta, jonka avulla voidaan varmistaa kannattavuus sekä taloudellisuus. Palvelun tuottamisen kustannukset muodostavat hinnan alarajan. Markkinat ja kysyntä vaikuttavat taas ylärajaan. Myös palvelun persoonallisuus vaikuttaa hintaan, sillä tällöin markkinoilla ei ole samankaltaisia palveluita, jolloin yritys voi vapaammin asettaa oman hinnan. Markkinoilla näkyvät hinnat ovat harvoin palveluiden todellisia myyntihintoja, mikä vaikeuttaa markkinaperusteisen hinnan asettamista. (Jaakkola ym. 2009, 29; Raatikainen 2008, 156; Tonder 2013, 14-15.)

Hinnoittelussa pitää huomioida asiakkaan näkökulma. Asiakas ei tiedä eikä välitä paljonko palvelu maksaa tuottajalla. Asiakas kuitenkin vertailee kilpailijoiden hintoja sekä hintaa samaansa palveluun. Tuotteistamisella on positiivisia vaikutuksia hinnoitteluun. Tuotteistaminen vähentää palve-

lun ostamiseen liittyvää riskiä, koska palvelun hyödyt ja hinta voidaan esittää asiakkaalle tarkemmin, sillä ne on käyty läpi tuotteistamisprosessissa. (Jaakkola ym. 2009, 29.)

Asiakkaalle pitää saada yksi selkeä hinta, joka auttaa asiakasta ostopäätöksen tekemisessä sekä vertailussa kilpailijoihin. Yhden, kiinteän hinnan määrittäminen onnistuu, jos palvelun sisältö ja toteutustapa ovat selkeät. Eri moduulit ja lisäpalvelut tarvitsevat myös kiinteän hinnan, joka pitää ilmaista asiakkaalle. Kun nämä asiat on hoidettu tuotteistamisprosessissa, tarjousten tekeminen nopeutuu ja palvelun tuottaminen tehostuu. (Jaakkola ym. 2009, 30.)

Palvelun valmistuttua ja asiakkaiden kysyessä palvelusta, yritys lähettää palvelutarjouksen, joka sisältää palvelukuvauksen ja hinnan. B2B –markkinoinnissa yksi tärkeimmistä osa-alueista on asiakasyrityksen ostoprosessin rakenteen tunteminen. Koska palvelu on immateriaalinen tuote, palvelutarjous on sitova juridinen toimenpide. Palvelutarjous kertoo asiakkaan saaman hyödyn palvelusta sekä toimenpiteet, jotka asiakkaan pitää huomioida. Tarjouksessa pitää olla kiinteä hinta ja lukea selkeästi millaisiin maksuihin ostaja sitoutuu ja mitä palvelupakettiin sisältyy ja mitä ei. (Apuunen & Parantainen 2014, 51-52; Kinnunen 2004, 11-12; Raatikainen 2008, 198.)

### 3.7 Seuranta ja mittaaminen

Palvelun kehittämisen kannalta, seuranta ja mittaaminen ovat tärkeitä vaiheita. Seuranta on tärkeää pitkällä ajanjaksolla, jotta palvelua voidaan kehittää. Palveluiden mittaamisen tarkoituksena on mitata palveluntuottajan ja asiakkaan välistä vuorovaikutusta. Palvelun tavoitteiden täytyy olla selkeät, jotta tavoitteita voidaan seurata ja mitata ja tietää saavutettiinko tavoitteet. Palvelun laatu ja tuottavuus luovat arvoa asiakkaalle ja yritykselle ja nämä ovat keskeiset aiheet, joiden kehittymistä seurataan. Palveluiden mitattavuus vaihtelee paljon palvelun ja toimialan takia. (Jaakkola ym. 2009, 33; Tuulaniemi 2013, 241.)

Palvelun kehittämistä arvioidaan käyttämällä erilaisia mittareita, joiden kannattaa liittyä palvelun tavoitteisiin, koska näin saadaan relevanttia tietoa. Mittareilla kannattaa mitata asioita, joiden tuloksia voidaan hyödyntää. Jokaisella yrityksellä on omat mitattavat osa-alueet, joita voi olla myyntivoitto, laadunvaihtelu, asiakastyytyväisyys tai henkilöstön osaamisen kehittyminen. Mittareiden avulla voidaan kehittää palvelussa tiettyjä ja tarvittavia osia. Näitä mittareita on hyvä muuttaa palvelun eri vaiheiden aikana, jotta saadaan parempi kokonaiskuva. Pilotointi eli testaus on tärkeä vaihe, jolla palvelun toimintaa voidaan kehittää. (Jaakkola ym. 2009, 34; Tuulaniemi 2013, 228.)

### 3.8 Kehittäminen

Seuranta ja mittaaminen kertovat yrityksen ja palvelun nykyisestä tilasta. Näitä asioita voidaan jatkuvasti kehittää ja parantaa, mikä on tuotteistamisprosessin viimeinen vaihe. Palvelun kehittäminen kannattaa aloittaa yrityksen palvelutarjoaman kuvaamisella ja arvioimisella, koska vertaamalla nykytilannetta voidaan arvioida, miten nykyisiä ja uusia palveluita olisi hyvä kehittää. Arvioinnin tueksi on hyvä hankkia tietoa markkinoista ja kilpailijoista. Palvelun kehittämisessä palvelun sisältö ja toteutustavat täsmennetään yrityksen strategian avulla. Tuotteistamisprosessin eri vaiheita seurataan ja mitataan, jotta niitä voidaan kehittää. (Jaakkola ym. 2009, 38.)

Palvelun kehittäminen ei lopu, kun tulokset tyydyttävät vaan palvelun kehittäminen on jatkuva prosessi. Kehitetty palvelu on osa yrityksen palvelutarjoamaa, jonka jälkeen palvelua kehitetään jatkuvasti liiketoiminnan ohella erityisesti asiakaspalautteen kautta. Yrityksen täytyy seurata markkinoita sekä ihmisten ostotottumuksia ja kehittää palvelua jatkuvasti, jotta palvelu vastaisi asiakkaiden kehittyviä tarpeita. (Jaakkola ym. 2009, 38; Tuulaniemi 2013, 245.)

### 3.9 Palvelun lopputulos

Asiakas muodostaa mielipiteensä palvelun tuomasta lopputuloksesta. Lopputulos voi ilmetä taloudellisena hyötynä, luottamuksen kasvuna tai yhteistoiminnan kehittymisenä. Hyvin tuotteistettu palvelu on asiakkaan helppo ostaa ja tuottajalle helppo myydä ja tuottaa. Lopputulos voi olla myös negatiivinen, jolloin asiakkaan odotukset eivät ole täyttyneet. Palvelujen tuottamisessa on vaikea huomata virheet. (Kinnunen 2004, 15-16; Parantainen 2012, 5.)

Palvelujen lopputulos voidaan jakaa kolmeen osaan. Prosessin lopputulos ilmaisee asiakkaalle, miten vuorovaikutus palvelun tarjoajan kanssa on sujunut. Tekninen lopputulos tarkoittaa, miten koettu palvelu vastasi palvelukuvausta. Taloudellinen lopputulos kertoo, toimittiinko palvelua tuottaessa taloudellisesti ja vastasiko palvelu asiakkaan maksamaa hintaa. Nämä kolme lopputulosta perustavat asiakkaan arvion palvelusta ja sen laadusta. (Kinnunen 2004, 16.)

#### 3.9.1 Palvelun laatu

Laadun määrittäminen asiakkaalla läpinäkyväksi osoittaa asiakkaalle arvostusta ja avoimuutta. Parantaakseen kilpailukykyä markkinoilla yritykset panostavat laatuun, koska muihin kilpailukeinoihin kuten palveluun, hintaan ja saatavuuteen on kilpailijoiden helppo vaikuttaa. (Aarnikoivu 2005, 174; Flink ym. 2015, 67.)

Pitkällä aikavälillä matkailupalveluiden markkinoilla menestyvät laadukkaat palvelutuotteet. Laadun määrittäminen on yleisesti vaikeaa, mutta erityisen vaikea osa on elämyksiin perustuvien palveluiden laadun määrittäminen. (Lackman & Vehrelä 2003, 40.)

Asiakkaalle myytävässä palvelussa laatu voidaan jakaa teknilliseen, toiminnalliseen ja vuorovaikutuslaatuun. Palveluiden laadusta puhuttaessa laadun ulottuvuuksiin lisätään myös vuorovaikutuslaatu. Tekninen laatu on asiakkaalle näkyvin osa. Tekninen laatu kuvastaa palvelun tuottamiseen



käytettäviä välineitä ja toteutus- ja toimintaympäristöä. Tekniseen laatuun lukeutuu asiakaspalvelijan riittävä tieto yrityksen tuotteista, palveluista, hinnoittelusta ja kyky kertoa näistä asiakkaalle. Palveluntuottajat keskittyvät palvelun tekniseen laatuun, joka ei yksin riitä, koska tekninen laatu ei vastaa asiakkaan kokemaa laatua. (Lackman & Vehrelä 2003, 41; Flink ym. 2015, 67-68; Tuulaniemi 2013, 241.)

Toiminnallinen laatu taas kuvastaa, miten asiakastilanne hoidetaan. Toiminnallista laatua ovat elekieli, ammattimaisuus palvelutilanteessa sekä taito ottaa asiakkaan tunteet ja inhimilliset tekijät huomioon. Toiminnalliseen laatuun kuuluu asioita, joita asiakas ei näe, mutta jotka tulevat esiin asiakkaan käyttäessä palvelua. (Flink ym. 2015, 67-68; Lackman & Vehrelä 2003, 41.)

Vuorovaikutuslaatu on tärkein osa laatua, mutta samalla myös vaikein ja helposti epäonnistuva osa. Vuorovaikutuslaatu kuvaa millainen vuorovaikutus asiakkaan ja henkilöstön välille syntyy palvelutilanteessa. Henkilöstön työmotivaatio ja ohjeistus ei pelkästään riitä vaan vuorovaikutuslaatuun tarvitaan vielä asiakaspalvelijan henkilökohtainen panostus. (Lackman & Vehrelä 2003, 41-42.)

Arvolla kuvataan hyödyn ja hinnan välistä suhdetta. Hinta ei aina suoraan kuvasta arvoa vaan myös uhraukset, joita asiakas joutuu tekemään. Arvo on siis koettu hyödyllisyys. (Tuulaniemi 2013, 30.)

### 3.10 Lanseeraus

Lanseeraussuunnittelu on tavoitteellista ja pitkäjänteistä työtä, jonka tarkoituksena on saada palvelu markkinoille onnistuneesti. Lanseeraus tehdään, kun yrityksellä on valmis markkinakelpoinen tuote tai palvelu. Kilpailu vähentää palveluiden elinkaarta ja asiakkaat haluavat uutta markkinoille. Lanseerausprosessi on uuden palvelun tuomista markkinoille siten, että tavoitellaan menestystä markkinoilla. Lanseerausprosessi etenee vaiheittain ja voi kestää muutamasta kuukaudesta muutama vuoteen. Yritys voi myös tehdä esilanseerauksia ennen varsinaista lanseerausta, jonka

avulla lisätään asiakkaiden tietoisuutta palvelusta ja herätetään mielenkiintoa jo ennen varsinaista lanseerausta. (Raatikainen 2008, 198; Rope 1999, 19; Tuulaniemi 2013, 239.)

Lanseeraus on palvelun kehittämisessä viimeinen vaihe. Lanseerausprosessin tarkoituksena on päättää, milloin lanseeraus toteutetaan, mitkä kohderyhmät ja markkinointistrategiat valitaan sekä miten lanseeraus toteutetaan. Lanseerauksen haasteena on yrityksen riippuvuus markkinoista, kilpailijoista ja yritys ympäristön jatkuva muutos, joka näkyy kovenevana kilpailuna markkinoilla ja menestymisessä. (Raatikainen 2008, 198; Rope 1999, 16-17.)

Lanseerausprosessi alkaa lähtökohta-analyysillä, jossa arvioidaan markkinatilannetta ja sen kehitystä, kilpailijoita, toimintaympäristöä sekä yrityksen nykytilannetta ja tulevaisuutta. Yrityksen tavoitteena on käyttää omat resurssit hyödyksi, jotta se pystyy erottumaan. Lanseerauksen onnistuminen onkin tärkeää yrityksen menestymisen kannalta. (Raatikainen 2008, 199-200; Rope 1999, 17.)

## 4 CHICAGO TOUR

Chicago-kierros, on Ace Corner Finlandin ja Suomen Moottoripyörämuseon omistajan Riku Roudon ideoima palvelu. Chicago-kierroksesta kehitettiin syksyn 2016 ja kevään 2017 aikana Ace Corner Finlandin, Lahden Messujen, Lehtimäki Groupin, Sokos Hotel Seurahuoneen, Sibeliustalon ja Suomen Moottoripyörämuseon luoma palvelukokonaisuus, joka kantaa nimeä Chicago Tour.

### 4.1 Suomen Chicago

Lahti tunnetaan Suomen Chicagona. Nimi ei tule nykypäivän rikollisuudesta tai 1960-70 lukujen rauhattomuuksien takia vaan lihateollisuudesta. Yhdysvalloissa Chicagosta tuli maan lihateollisuuden keskus 1800-luvun jälkipuoliskolla. Suomen Chicagoon kunnallinen teurastamo avattiin 1914 ja sen myötä myös yksityiset tahot alkoivat harjoittaa alaa. (Etelä-Suomen Sanomat 2012.)

Lahdella on monia yhtenäisyyksiä Chicagon kanssa ja tunnetuin liittyy 1960- ja 70-lukujen rikollisuuteen. 1800-luvun lopulla Lahti vastasi amerikkalaista villiä länttä, kun varkaudet ja juopottelu lisääntyivät. Chicago toimi Yhdysvaltojen rautatiekeskuksena ja samoin Lahdesta pääsi junalla kaikkialle. Myös tuhoisa tulipalo yhdistää molempia kaupunkeja. (Hirvonen 2011.)

### 4.2 Yritysesittelyt

Chicago Tourin palvelutarjoajina ovat Ace Corner Finland, Lahden Messut, Lehtimäki Group, Sokos Hotel Seurahuone, Sibeliustalo ja Suomen Moottoripyörämuseo.

Ace Corner on ensimmäinen Lontoon ulkopuolinen Ace Cafe -lisenssin omaava kahvilaravintola. Ace Cornerilla järjestetään kesäisin joka viikonloppu tapahtumia ja viime vuonna tapahtumat keräsivät 50 000 kävijää. Sesongin ulkopuolella Ace Cornerissa ja Suomen Moottoripyörämuseossa

järjestetään paljon yritystapahtumia. Suomen Moottoripyörämuseo toimii samoissa tiloissa Ace Cornerin kanssa ja on Suomen ainoa moottoripyörämuseo.

Lahden Messut järjestää erilaisia messuja, näyttelyitä ja yritystapahtumia. Lahden Messut, Sibeliustalo sekä Finlandia-klubi kuuluvat KOKO Lahti Oy tapahtumayhtiöön. Sibeliustalo on kongressi- ja konserttikeskus, jonka samoissa tiloissa toimii myös Finlandia-klubi, jossa järjestetään myös paljon musiikkitapahtumia.

Lehtimäki Group jakautuu Matkoihin, Liikenteeseen ja Tilausajoihin. Lehtimäen Matkat keskittyy koti- ja ulkomaan matkojen järjestämiseen. Lehtimäen Liikenne hoitaa paikallisliikennettä Päijät-Hämeen alueella ja Tilausajot puolestaan kuljettavat matkustajia ympäri Suomea.

Sokos Hotel Seurahuone tarjoaa Lahden keskustassa hotelli-, ravintola- ja kokouspalvelut. Hotelli kuuluu S-ryhmään ja palkittiin vuonna 2015 World Luxury Hotel Award -gaalassa Euroopan parhaaksi kaupunkihotelliksi.

#### 4.3 Palvelupaketti

Chicago Tour on palvelukokonaisuus, jossa mukana olevat yritykset tuovat omat palvelunsa palvelupakettiin. Jokainen Chicago Tour alkaa Ace Cornerilta ja Suomen Moottoripyörämuseolta, jossa asiakkaat voivat tutustua Moottoripyörämuseoon. Linja-auto, jolla kierros ajetaan, on Lehtimäen Tilausajojen entisöity retro linja-auto vuodelta 1960. Retro linja-auto on käytössä keväällä ja kesällä ja muulloin kierros ajetaan normaalilla turisti linja-autolla. Vanhempaan linja-autoon mahtuu 35 henkilöä ja uuteen 50. Kierroksen vetää Riku Routo, Mato Valtonen tai Joni Heinonen. Riku Routo tunnetaan Lahden yritysmaailmassa hyvin. Mato Valtonen tunnetaan Sleepy Sleepers ja Leningrad Cowboys - yhtyeistä ja Joni Heinonen puolestaan on lahtelainen radiotoimittaja.

Chicago-kierroksen jälkeen ryhmä voi halutessaan valita kolmesta valmiista menuehdotuksesta mielekkäimmän. Menuehdotukset ovat Ace Cornerin, Seurahuoneen ja Sibeliustalon. Seurahuone tarjoaa pakettiin myös hotellipalvelut, Sibeliustalo konsertti mahdollisuuden ja Lahden Messut tapahtumia ja messuja. Kaikki toimijat tarjoavat yrityksille myös kokouspalveluja, johon Chicago Tour voidaan lisätä lisäpalveluna. Mukana olevat yritykset tarjoavat asiakkaille samoja palveluja ja ovat näin ollen myös kilpailijoita markkinoilla.

Chicago Tourin tavoitteena on saada asiakkaita Lahteen ja kasvattaa yritysten liiketoimintaa sekä näkyvyyttä. Jokaisella yrityksellä on myös omat hiljaiset sesongit, johon Chicago Tourin ja yritysyhteistyön toivotaan tuovan lisää asiakkaita. Tavoitteena on saada yrityksiä ostamaan Chicago Tour ja sen lisäpalveluita. Lahtelaisten yritysten lisäksi tavoitteena on saada ulkopaikkakuntalaiset yritykset Lahteen kuluttamaan palvelukokonaisudessa olevien yrityksen palveluita. Yksi syy, miksi Routo perusti Chicago-kierroksen ja kehitti siitä Chicago Tourin, oli jotta Moottoripyörämuseo saisi näkyvyyttä.

#### 4.4 Kohderyhmä

Pääkohderyhmänä ovat lahtelaiset ja ulkopaikkakuntalaiset yritykset. Tarkoituksena on luoda kyseisille yritysryhmille Chicago Tour – palvelupaketti, johon ryhmä voi itse vaikuttaa valitsemalla eri moduuleja. Chicago Tour on pääsääntöisesti B2B myyntiä, mutta Chicago Tourista tehdään myös B2C matkoja. Kuluttajamyynnissä Chicago Touria suositellaan täysi-ikäisille.

#### 4.5 Yhteistyö

Yhteistyö alkoi kesällä 2016 kun Routo tapasi yritysten edustajia ja kertoi Chicago-kierroksen mahdollisuuksista ja ehdotti yhteistyökuvia. Tavattuun kaikki edustajat pidettiin yhteinen palaveri, jossa kaikkien yritysten edustajat olivat paikalla. Jokainen taho jakoi, mitä he voivat tuoda pakettiin ja sovittiin, että Chicago-kierrokseen ja yhteistyöhön sitoudutaan kahdeksi

vuodeksi, jotta nähdään sen tuomat vaikutukset yritysten toimintaan ja onko palvelulle kysyntää.

Palavereja pidettiin muutaman kuukauden välein, jolloin käytiin läpi mitä on saatu aikaiseksi, mitä tehdään seuraavaksi ja kuka ottaa vastuun mistäkin asiasta. Palavereista tehtiin muistiot, jotka jaettiin kaikille osallistujille. Kokoonpano on pysynyt melko samana. Muutamissa palavereissa yrityksen edustaja on ottanut kollegansa mukaan. Toisessa palaverissa muodostui palvelupaketin nimi Chicago Tour.

Yhteistyötä tehtiin myös Ace Cornerin ja Suomen Moottoripyörämuseon mainostoimiston kanssa. Mainostoimisto suunnitteli Chicago Tourille ilmeen keväällä 2017, jota käytettiin lehtimainonnassa sekä flyereissä. Kaikilla yritysten edustajilla on markkinointimateriaalit käytössä, jotta Chicago Tourin ilme pysyy yhtenäisenä ja hallittuna, vaikka eri yritykset markkinoivat palvelua omissa kanavissaan.

#### 4.6 Markkinointi ennen Chicago Touria

Syksyllä 2016, ennen yritysten muodostamaa palvelukokonaisuutta, Chicago Tour sai televisionäkyvyyttä MTV3 kanavalta Kymmenen uutisten loppukevennyksessä. Loppukevennyksessä kuvattiin kierrosta, haastateltiin asiakkaita sekä Mato Valtonen kertoi, mistä Lahti on saanut Chicagon maineen. MTV3 kirjoitti nettisivuilleen tästä vielä uutisen. Uutista on jaettu 341 kertaa (8.4.2017). Etelä-Suomen Sanomat teki Chicago-kierroksesta myös uutisen viime syksynä.

Kun yllä mainitut televisionäkyvyys ja uutinen ilmestyivät, yritysten muodostamaa palvelupakettia ei ollut vielä suunniteltu. Puhuttiin Chicago-kierroksesta tai Chicago-bussikierroksesta. Kierroksia pystyi varaamaan Visit Lahti – nettisivujen ryhmäretkien kautta, koska kierrokset oli tarkoitettu enimmäkseen yritysryhmille eikä yksittäisille asiakkaille. Rouvo on kertonut myös yritysasiakkaille Chicago-kierroksesta.

## 5 CHICAGO TOURIN TUOTTEISTAMISPROSESSI

Tutkimuksen empiirinen osa Chicago Tourin tuotteistamisprosessin eri vaiheet tutkitaan tässä luvussa. Aluksi käydään läpi Chicago Tour palveluna. Palvelun jälkeen analysoidaan kaikki tuotteistamisprosessin vaiheet tutkien, miten eri vaiheet toteutuivat. Palvelun tuotteistamisprosessin vaiheita syvennyttään tutkimaan tarkemmin Ace Corner Finlandin ja Suomen Moottoripyörämuseon näkökulmasta. Lopuksi käydään läpi Chicago Tourin myyntikanavat ja markkinointi sekä vahvuudet ja haasteet ja tulevaisuuden näkymät. Johtopäätökset kokoavat tuotteistamisprosessin tulokset ja tuotesille kehittämiskohteita.

### 5.1 Palvelu

Chicago Tour on palvelupaketti, joka sisältää eri yritysten palveluita, joista asiakas voi räätälöidä itsellensä sopivan kokonaisuuden. Vakiona Chicago Tourissa on Chicago-kierros, jonka oppaana on asiakkaan valitsema opas, sekä sisäänpääsy Moottoripyörämuseoon. Kierros kestää noin kaksi tuntia, jonka aikana kierretään ympäri Lahtea Chicago-hengessä käyden läpi tietyt alueet ja paikat.

Chicago Tourin tavoite oli asetettu heti alussa, kun yhteistyöyrityksille kerrottiin ensimmäistä kertaa Chicago-kierroksen mahdollisuuksista. Tavoitteiden on pitänyt olla jo tällöin selkeät ja tavoiteltavissa olevat, jotta yhteistyöyritykset olisivat lähteneet mukaan palvelun tuotteistamisprosessiin.

Chicago Tour on tuotteistamiskelpoinen tuote. Palvelusta on hyötyä yrityksille ja Chicago Tour täyttää tuotteistamiskelpoisen tuotteen piirteet. Palvelulle on kysyntää, koska tilauksia on tullut jo ennen Chicago Tourin lanseerausta hyvin. Tuotteistamisen avulla palvelun tuotanto tehostuu, palvelu selkeytyy ja konkretisoituu.

Chicago Tourin tuotteistamisprosessia voidaan kuvata ketteräksi tuotteistamisprosessiksi. Chicago-kierroksia oli ennestään jo myyty Ace Cornerin, Moottoripyörämuseon ja Visit Lahti -nettisivujen puolesta yritysasiakkaille.

Palvelun saamisessa markkinoille ei ollut kiirettä, mutta haluttiin kuitenkin, että palvelu olisi markkinoilla keväällä 2017.

Ace Corner ja Moottoripyörämuseo toimivat Chicago Tourin pääasiallisena tuottajana. Yrityksien perustaja Roulo on luonut palvelun ja kehittänyt siitä palvelukokonaisuuden muiden yritysten kanssa yhteistyössä. Lehtimäki Group on vastuussa myyntikanavasta, koska omaa matkapalveluiden myyntiä koskevat luvat, joita muilla yhteistyöyrityksillä ei ole.

Asiakas on ollut mukana tuotteistamisprosessissa. Kun tehtiin Chicago-kierroksia, huomioitiin asiakkaiden mielipiteet, joiden perusteella palvelua on voitu kehittää Chicago Tourissa.

Ace Corner Finlandin, Lahden Messujen, Sokos Hotel Seurahuoneen, Sibeliusstalon tai Suomen Moottoripyörämuseon palveluihin ei lukeudu vastaavanlaista palvelua ennestään. Lehtimäki Group tarjoaa asiakkaille hotell-, kuljetus- ja matkapalveluita, joita voisi verrata Chicago Tourin luomaan palvelupakettiin, koska Lehtimäki Group toimii eri yritysten kanssa yhteistyössä luomalla palvelukokonaisuuksia. Koska Chicago Tour on yhteistyöyrityksille, paitsi Lehtimäki Groupille, uusi palvelu, täytyy huomioida yritysten nykyinen asiakaskunta ja kohderyhmä ja miten asiakkaat suhtautuvat yrityksen uuteen palveluun ja yrityksen uusiin yhteistyökumppaneihin, jotka ovat mukana toteuttamassa kyseistä palvelua.

Kuluttajat ovat käyttäneet muutaman yhteistyöyrityksen palveluita, ellei jopa kaikkien. Kuluttajille on syntynyt oma mielikuva yrityksistä. Yrityksen henkilökunta on myös käyttänyt palveluita yrityksenä tai yksityisenä kuluttajana, jolloin heille on muodostunut myös yritys näkökulmasta oma yritys kuva. Kuluttajilla ja yritysasiakkailta on joko hyvä tai huono mielikuva Chicago Tourissa mukana olevista yrityksistä, mikä voi vaikuttaa siihen, että haluavatko asiakkaat ostaa kyseisen palvelun. Asiakkaista voi tuntua, että Chicago Tour ei välttämättä sovi jonkin yrityksen palvelutarjontaan taikka jokin yhteistyöyrityksistä ei miellytä.

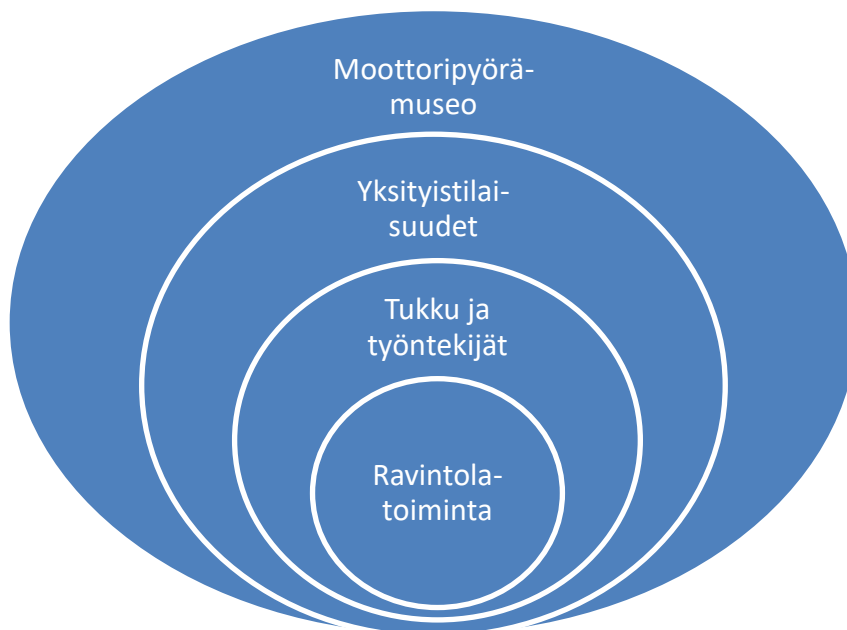


## 5.2 Sisältö

Chicago Tourin tarkoituksena on tarjota asiakkaille palvelukokonaisuutta, joka sisältää eri palveluita ja helpottaa asiakkaan ostopäätöstä, kun tarvittavat palvelut voidaan tilata yhdeltä toimijalta. Yritys tai kuluttaja voi Chicago Tourin kautta tilata kierroksen lisäksi hotellipalvelut, liput konserttiin tai messuille sekä kuljetuksen ja ruokapalvelut. Chicago Tour toteutetaan yritysysteistyönä, jolloin mukana olevat yritykset saavat näkyvyyttä ja tavoittavat eri asiakasryhmiä. Chicago Tourissa mukana olevat yritykset tuovat oman alansa ja palvelunsa palvelukokonaisuuteen.

Jokaisella mukana olevalla yrityksellä on oma ydinpalvelunsa, joka toimii yrityksen liiketoiminnan perustana. Yritykset tarjoavat oman ydinpalvelunsa Chicago Touriin ja asiakas voi valita myös yrityksen omia lisäpalveluita. Yhteistyöyritykset ovat myös toistensa kilpailijoita markkinoilla, koska tarjoavat samankaltaisia ydin- ja lisäpalveluita asiakkaille. Yhteistyöyrityksille Chicago Tour on lisäpalvelu, joka mahdollista yhteistyön kautta lisäpalveluiden laajentamisen oman alan ulkopuolelle.

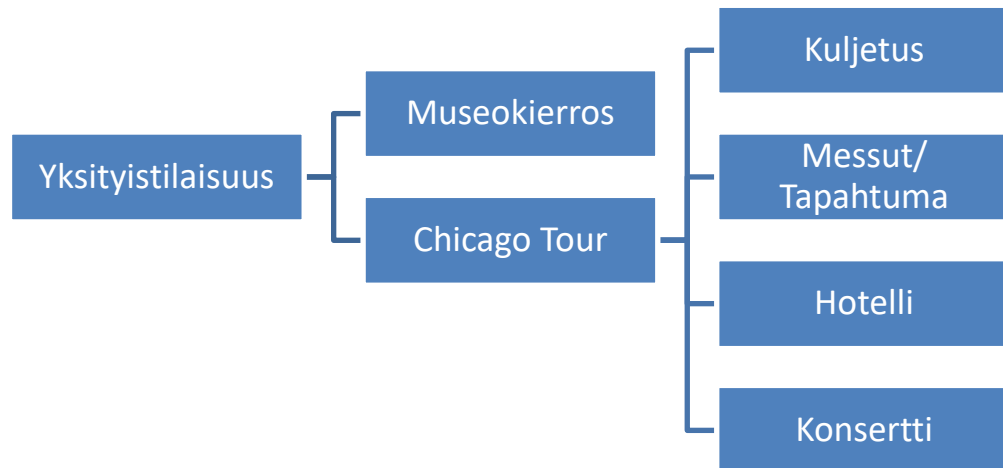
Ace Corner tuottaa ravintolapalveluita, monipuolisia tapahtumia asiakkaille ja yksityistilaisuuksia. Ydinpalveluna ovat ravintolapalvelut. Tukipalveluina on yhteistyö tukun ja Ace Cornerin sekä Moottoripyörämuseon henkilökunnan kanssa. Ace Cornerin lisäpalveluina ovat yksityistilaisuudet, tapahtumat ja samassa tilassa toimivan Moottoripyörämuseon palvelut. Moottoripyörämuseon ydinpalveluna on museo ja lisäpalveluna opastettumuseokierros. Ace Corner toimii Moottoripyörämuseon lisäpalveluna ja päinvas-toin. Yhdessä Ace Corner ja Moottoripyörämuseo tuottavat monipuolisen palvelukokonaisuuden. Kuvio kolme kuvastaa Ace Cornerin palvelutarjontaa ennen Chicago Touria.



**KUVIO 3. Ace Cornerin palvelutarjonta ennen Chicago Touria.**

Ace Cornerilla voi sesongin ulkopuolella eli syksystä kevääseen järjestää yksityistapahtumia. Yksityistilaisuus voi olla yrityksen kokous tai koulutus tai kuluttaja-asiakkaan syntymäpäiväjuhla. Yritys tai kuluttaja on varannut tilan ja ruuan suoraan Ace Cornerilta tai nähnyt Chicago Tourin mainoksen tai vierailut Visit Lahti -sivustolla, jolloin Lehtimäki Group on toiminut yhteyshenkilönä. Tukipalveluna ovat yhteistyö Chicago Tourin yritysten kanssa, tarvittava henkilökunta ja resurssit yksityistilaisuuden järjestämiseen.

Ace Corner on tarjonnut tähän asti lisäpalveluna yksityistilaisuuksia sekä museokierrosta Moottoripyörämuseoon. Chicago Tour on nyt lisänä lisäpalveluihin, jonka mukana lisäpalveluihin lukeutuvat vielä kuljetus-, konsertti-, messu- ja yöpymispalvelu, joita Ace Corner ja Moottoripyörämuseo eivät ole ennen voineet tarjota asiakkaille omasta takaa. Kuvio neljä havainnollistaa, miten laajasti Chicago Tourin avulla Ace Cornerin ja Moottoripyörämuseon palvelutarjonta laajenee.



**KUVIO 4. Ace Corner Finlandin ja Moottoripyörämuseon uusi palvelutarjonta Chicago Tour-yhteistyön jälkeen.**

### 5.3 Vakioiminen

Vakioimisen avulla palvelun tuottamisesta saadaan tasalaatuista, helppoa ja nopeaa. Asiakas tilaa tuotteen helposti Lehtimäen sivulta ja Lehtimäen henkilöstö toimittaa yhteistyöyrityksille tarvittavat tiedot tilauksesta. Myös Visit Lahti -sivuston tilaukset menevät suoraan Lehtimäelle.

Chicago Tourissa Chicago-kierros ja sisäänkäynti Moottoripyörämuseoon ovat vakioituja osia ja yritysten tuomat palvelut räätälöitäviä. Chicago Tourissa on hyvin huomioitu asiakkaan yksilölliset tarpeet, koska tarjolla on vaihtoehtoja, joista asiakas voi rakentaa valitsemansa palvelukokonaisuuden. Chicago Tourissa on mahdollisuus yhdistää eri yritysten palveluita. Asiakas voi valita Chicago-kierroksen ympärille Ace Cornerin, Sibeliustalon tai Seurahuoneen Chicago Menun tai muita ravintolapalveluita. Sibeliustalolta asiakas voi valita hotellihuoneen ja muita hotellin palveluita, Sibeliustalolta konsertin tai Lahden Messuilta tapahtuman tai messut.

#### 5.4 Konkretisointi

Konkretisoinnin avulla erotetaan kilpailijoista ja viestitään palvelun sisällystä ja laadusta ja tässä auttavat muun muassa palkinnot. Moottoripyörämuseo valittiin Trip Advisor -matkailusivustolla Lahden suosituimmaksi matkailukohteeksi kesällä 2016. Seurahuone valittiin World Luxury Hotel Award -gaalassa vuoden 2015 Euroopan parhaaksi kaupunkihotelliksi (Sokos Hotels 2015). Sibeliustalo valittiin vuonna 2015 Evento Awards -gaalassa vuoden tapahtumapaikaksi (Sibeliustalo 2015). Sibeliustalo on saanut myös ulkomaalaista tunnustusta, kun Wall Street Journal valitsi Sibeliustalon Euroopan viiden parhaan konserttisalin listalle (Helsingin Sanomat 2015) ja The Guardian maailman kymmenennen parhaan listalle (Cox 2015).

Chicago Tourin brändäämisestä ja tuotenimen rekisteröinnistä on keskusteltu, mutta siihen ei ole vielä päädytty. Kun palaverissa päädyttiin nimeen Chicago Tour, nimi oli vapana, joten nimen rekisteröinti onnistuisi.

Palvelupakettina Chicago Tour on ainutlaatuinen, jonka ytimenä on Chicago-kierros, jonka kopioiminen on vaikeaa. Chicago-kierroksessa on tietty oppaat, jotka kertovat tarinat omasta näkökulmasta ja omalla ainutlaatuisella tavallansa, mikä kilpailijoiden on vaikea kopioida. Yritykset ovat ennenkin toimineet yhteistyössä. Jotta yritys yhteistyö erottuu muista pitää sen sisältää jotain ainutlaatuista ja palvelutarjoaman pitää erottua muista vastaavista.

#### 5.5 Hinnoittelu

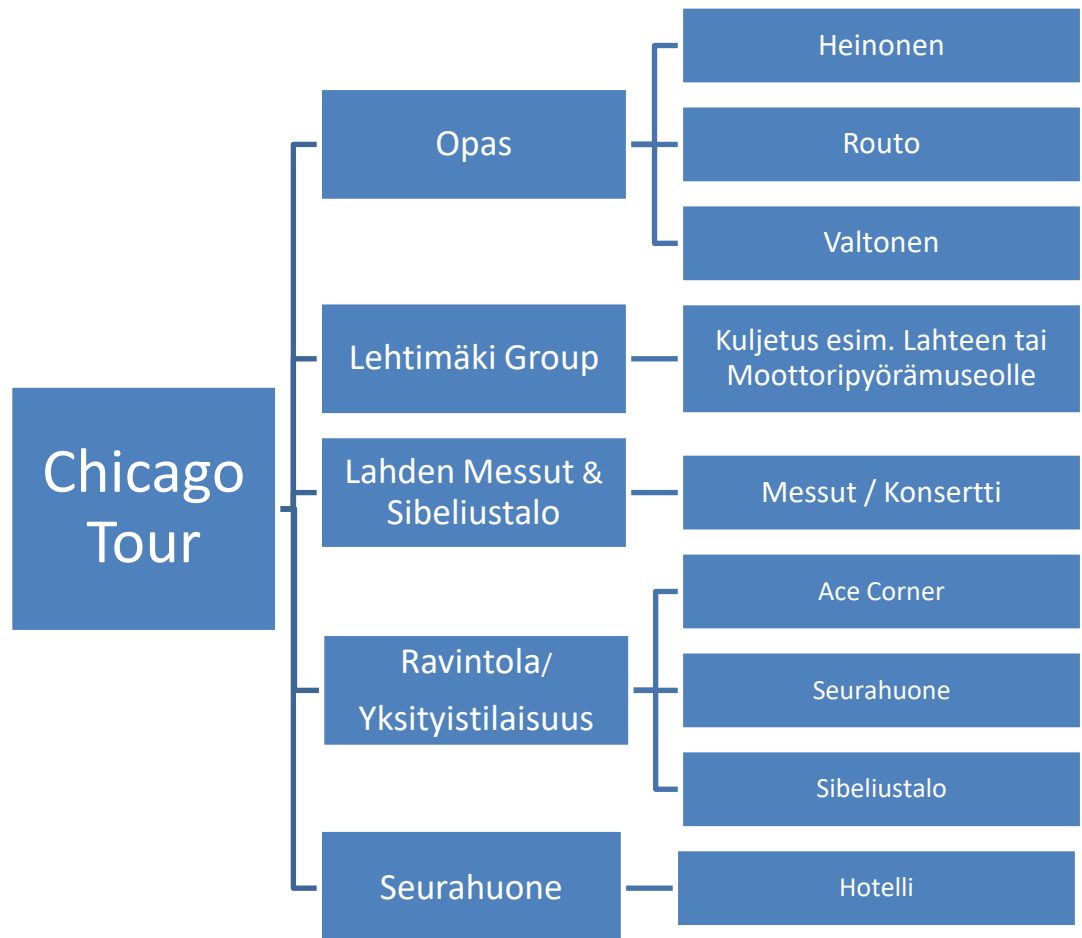
Chicago Touria on markkinoitu kehittämissivuvaiheessa potentiaalisille asiakkaille ja kerrottu tulevasta palvelusta. Chicago Tour koostuu monista osista, mutta kierros ja sisäänkäynti Moottoripyörämuseoon ovat vakioituja osia ja muut palvelut tulevat lisänä, räätälöitävinä osina.

Chicago Tour on Päijät-Hämeen markkinoilla ainutlaatuinen tuote, joka vaikuttaa hinnoitteluun. Päijät-Hämeestä löytyy opastettuja kiertoajeluja ja oppaan voi tilata kertomaan Lahdesta. Lahti -Suomen Chicago? -linja-autokierros on Visit Lahti -sivustolla ainoa opastettu kiertoajelu, jonka ideana on kertoa Lahdesta Chicago-tyylisesti. Suurin ero Chicago Touriin on hinta ja palvelun sisältö.

Koska Chicago Tourin tavoitteena on saada ulkopaikkakuntalaisia Lahteen, kilpailee Chicago Tour myös muiden kaupunkien kanssa. Monista kaupungeista löytyy oppaita sekä opastettuja kierroksia, joissa kerrotaan kaupungista taikka hyödynnetään sen historiaa. Jos tarkastellaan Lahden suurempien lähikaupunkien palvelutarjontaa, niin Tampereella järjestetään useita opastettuja kiertoajeluja, joista Punainen Tampere – Tampere 1918 voidaan pitää kilpailijana (Visit Tampere 2017). Tässä kiertoajelussa käytetään myös hyväksi kaupungin historiaa. Helsingistä löytyy myös paljon erilaisia opastettuja kierroksia eri teemoilla. Opastetuissa kierroksissa on voitu käyttää alueen historiaa ja kulttuuria hyväksi tai on luotu uusi kierros idea, esimerkkeinä Helsingin rock-kierros, Kauhujen kävely – Helsinki Horror Walk, Pearls of Art Nouveau ja Suomi Herää. Kyseisissä esimerkeissä kaikista ei ole ilmoitettu hintaa vaan hintatarjouksen saa ottamalla yhteyttä. Suomi Herää on 132 euroa arkisin ilman kuljetusta ja Pearls of Art Nouveau – retken esimerkkihinta on 1376 euroa 1-7 henkilön ryhmästä. (Helsinki Kierrokset 2017, Visit Helsinki 2017.)

Chicago Tourin hintaan sisältyy itse kierros, sisäänpääsy Moottoripyörä-museoon ja Chicago Tour -rintanappi. Chicago Tourin lähtöhinta on 46 euroa, johon sisältyvät edellä mainitut palvelut ja tuote. Seuraavaksi asiakas valitsee oppaan kolmesta vaihtoehdoista, joilla kaikilla on eri hinta. Näiden kahden pakollisen valinnan jälkeen, asiakkaalle tarjotaan ja rakennetaan palvelupaketti, joka koostuu asiakkaan valitsemista osista. Palvelupaketti räätälöidään vastaamaan asiakkaan toiveita. Lehtimäki Group, Sibeliustalo ja Lahden Messut, Seurahuone ja Ace Corner tuovat omat palvelunsa Chicago Touriin ja asettavat palveluilleen oman hinnan.

Kuvio viisi kattaa Chicago Tourin räätälöitävät osat, joiden perusteella asiakas voi rakentaa oman palvelupaketin. Jokaisella moduulilla on oma yrityksen asettama hinta. Asiakkaan valitsemista moduuleista koostuu Chicago Tourin kokonaishinta.



**KUVIO. 5** Chicago Tour palvelupaketin osat, joista asiakas voi räätälöidä mieluisen palvelupaketin, jonka perusteella muodostuu kokonaishinta.

Asiakas pystyy yhden palvelutarjoajan kautta rakentamaan mieluisen palvelupaketin. Chicago Tour helpottaa asiakkaan ostoprosessia ja -päätöstä, koska asiakas saa tarvittavat tiedot palveluista yhdeltä palvelutarjoajalta ja pystyy sen kautta varaamaan myös muita lisäpalveluita.

Chicago Tourin myyntikanavasta vastaa Lehtimäki Group. Mainoksista käy ilmi Chicago Tourin lähtöhinta ja tiedustelutiedot. Lehtimäki on ainoa yh-

teistyöyrityksistä, jolla on tarvittavat luvat matkapalveluiden myymiseen, joten luonnollisesti yritys valittiin palvelupaketin myyjäksi, joka toimittaa tarvittavat tiedot yhteistyöyrityksille. Visit Lahti -sivustolla olevissa mainoksissa asiakasta kehoitetaan ottamaan yhteyttä Lehtimäkeen sähköpostitse. Yhteydenottojen on turha mennä Visit Lahti -organisaation kautta. Tällöin voidaan pitää myyntikanava suorana ja asiakkaalle vastataan yhden toimijan kautta.

## 5.6 Seuranta, mittaaminen ja kehittäminen

Palavereissa ei ole keskusteltu, miten Chicago Tourin tuloksia seurataan, mitataan tai miten palvelua kehitetään. Palvelu lanseerataan keväällä 2017, jonka jälkeen on hyvä pohtia, miten Chicago Tourin tuloksia voidaan seurata ja palautteeseen vaikuttaa. Mittareista olisi pitänyt tosin keskustella jo alkupalavereissa, jolloin tarkat mittarit olisi voitu asettaa ja saada konkreettista ja relevanttia tietoa lanseerauksen jälkeisistä tilauksista.

Chicago Tourille on asetettu selkeät tavoitteet. Palvelupaketin tavoitteena on saada asiakkaita Lahteen, erityisesti yritysasiakkaita ja ulkopaikkakuntalaisia, sekä lisätä yrityksiä ja varsinkin Moottoripyörämuseon näkyvyyttä. Chicago Tourille asetetut tavoitteet ovat mitattavissa olevia ja mittausten avulla voidaan seurata Chicago Tourin tavoitteiden saavuttamista.

Moottoripyörämuseon näkyvyyttä yritysnaökulmasta voidaan seurata ja mitata Business Cornerin yritysten määrän kasvulla. Business Corner on Moottoripyörämuseota alkuvaiheessa tukeneiden yritysten yhteistyöverkosto, jonka yritysmäärä nousee jatkuvasti. Moottoripyörämuseo voi seurata, kuinka moni yrityksistä haluaa liittyä Business Corneriin ja on nimenomaan liittynyt Chicago Tourin kautta.

Tilausten määrää on helppo mitata ja sen kehittymistä seurata. Chicago-kierroksien lisäksi voidaan mitata kuinka moni asiakas tilaa kierroksen lisäksi yritysten tarjoamia lisäpalveluita ja miltä tarjoajalta. Tulosten perus-

teella markkinointia voidaan tehostaa ja yritykset voivat kehittää palvelunsa kuvausta tai hintaa, jotta asiakkaat ostaisivat lisäpalveluita. Yritykset tutkivat palvelujensa laatua muun muassa asiakaspalautteen perusteella ja saatuja tuloksia voidaan käyttää myös Chicago Tourissa, jos asiakasryhmä käyttää palveluita.

Chicago-kierroksesta saatu asiakaspalaute kertoo kierroksen laadusta. Palautteen avulla kierrosta voidaan kehittää. Koska asiakas voi valita oppaan kolmesta vaihtoehdosta on tärkeää, että oppaat jakavat palautetta keskenään. Jokainen opas kuitenkin tuottaa kierrokseen omanlaista sisältöä, jolloin laatua on vaikea mitata.

## 5.7 Markkinointi

Mainos- ja mediatoimisto Houston on tehnyt Chicago Tourille markkinointia varten yhtenäisen ilmeen. Kaikkien yhteistyöyrityksen logot ovat näkyvissä kaikessa Chicago Tourin markkinoinnissa (kuva 1), jolloin yrityksiensä markkinoidessa Chicago Touria eri kanavoissa asiakkaat ymmärtävät Chicago Tourin olevan palvelupaketti, joka koostuu eri yrityksiensä tarjoamista palveluista. Logojen avulla yritykset saavat myös näkyvyyttä. Logo (kuva 2) ja muu markkinointimateriaali ovat kaikkien yhteistyöyrityksiensä käytössä, jotta Chicago Tourin ilme pysyy yhtenäisenä markkinoivasta yrityksestä riippumatta.



KUVA 1. Chicago Tourin yhteistyöyritykset (Mainos- ja mediatoimisto Houston 2017)



KUVA 2. Chicago Tourin logo ja iskulause (Mainos- ja mediatoimisto Houston 2017)



Chicago Touria on markkinoitu 2017 alkuvuodesta ennen lanseerausta Matka- ja Moottoripyörämessuilla. Messuilla jaettiin flyereitä ja kerrottiin tulevasta palvelupaketista. Lehtimäki markkinoi Matkamessuilla omalla osastollaan ja Suomen Moottoripyörämuseo puolestaan Moottoripyörämessuilla. Ace Cornerin asiakaslehdessä on sivun mainos Chicago Tourista. Asiakaslehteä jaettiin Moottoripyörämessuilla ja lehti annetaan Ace Cornerin asiakkaille mukaan. Kyseisiä lehtiä myös on jaettu Chicago Tourissa mukana olevien yritysten toimipaikoille, muihin lahtelaisiin yrityksiin ja Lahden matkainfoon. Chicago Touria markkinoidaan myös Visit Lahti -sivustolla, josta se löytyy retket ja -opastukset kategoriasta.

Chicago Tourin sloganina toimii Amuletin biisi Suomen Chicago ”Tule Lahteen Suomen Chicagoon, tule Lahteen täällä jännää on”. Amulet oli lahtelainen yhtye, joka oli suosituimmillaan 1970-luvulla. Monet Chicago Tourin asiakkaista olivat nuoria tähän aikaan ja tunnistavat laulunsanat ja yhdistävät Chicago Touriin.

Chicago Tourille ei tehdä omia nettisivuja tai sosiaalisen median kanavia vaan mukana olevat yritykset markkinoivat palvelupakettia omissa kanavissaan: nettisivut, uutiskirjeet, sosiaalinen media ja näyttöruudut. Mukana olevat yritykset markkinoivat Chicago Tourin lisäksi myös toisiaan.

## 5.8 Lanseeraus ja tulevaisuuden näkymät

Chicago Tour on nimellä Chicago-kierros esilanseerattu, joten ihmiset ovat tietoisia palvelusta ja sen kehittymisestä. Chicago Tour lanseerataan keväällä 2017, jolloin tuodaan markkinoille kyseinen yritysyhteistyön luoma palvelupaketti. Lanseeraukseen kutsutaan eri medioiden edustajia Päijät-Hämeestä ja pääkaupunkiseudulta, joiden toivotaan kirjoittavan Chicago Tourista uutinen, jolloin palvelu saadaan suuremman yleisön tietoisuuteen, eri asiakasryhmille ja nimenomaan Päijät-Hämeen ulkopuolelle.

Chicago Tourissa kaikki palvelun osat voidaan nykyään toteuttaa suomen lisäksi myös englanniksi ja muilla kielillä, joita asiakaspalvelijat osaavat. Itse Chicago-kierrosta toteutetaan vain suomeksi, mutta jatkossa kierrosta voitaisiin myös toteuttaa englanniksi. Uusia Chicago-oppaita tai vierailija-oppaita voidaan myös hankkia kertomaan asiakkaille Suomen Chicagosta uudesta näkökulmasta.

## 5.9 Vahvuudet ja haasteet

Chicago Tourin vahvuutena on sen uutuusarvo markkinoilla. Markkinoilla ei ole tällä hetkellä vastaavaa palvelua asiakkaille. Chicago Tour toimii mukana oleville yrityksille lisäpalveluna, joka mahdollistaa palvelutarjonnan laajentamisen. Yritykset voivat tavoittaa uusia asiakasryhmiä. Chicago Tour on yritysysteistyö, jossa yritykset markkinoivat toisiaan, saaden lisänäkyvyyttä. Palvelua on jo ennestään markkinoitu ja myyty asiakkaille ja kerrottu tulevasta palvelukonseptista, joten asiakkaat myös odottavat palvelun lanseerausta. Markkinoinnissa on yhtenäinen ilme, riippumatta mikä yritys markkinoi palvelua. Chicago Tour voidaan brändätä, jolloin asiakkaat saavat vahvemman palvelukuvan.

Yritysysteistyössä on mukana viisi erilaista yritystä, joissa kaikissa hoidetaan asioita ja toimitaan eri tavalla. Sovittaessa palaverista, ilmeestä, lanseerauksesta ja muusta, pitää huomioida myös muiden mielipiteet ja aikataulut, mikä vie aikaa ja vaatii monien sähköpostien lähettelyä. Uutuuspalvelu markkinoilla voi ensin myös epäilyttää, koska markkinoilla ei ole toista samanlaista palvelua, johon Chicago Touria voisi verrata. Hinnoittelu koostuu monista eri osista jo heti alkuvaiheessa, mikä voi sekoittaa asiakasta. Samoin palvelukokonaisuuteen kuuluu paljon muunneltavia osia, joissa on eri hinta ja palvelutarjoaja, joiden määrä voi tuntua asiakkaalle liian suurelta määrältä hallita. Retro linja-autoon mahtuu vain 35 henkilöä verrattuna 50-paikkaiseen uuteen linja-autoon, mikä rajaa asiakasryhmien kokoa.

## 5.10 Johtopäätökset

Tutkimuksen tavoitteena oli Chicago Tourin tuotteistamisprosessin eri vaiheiden kuvaaminen ja tutkia, miten nämä vaiheet toteutuivat. Tutkimus syventyi tuotteistamisprosessin vaiheiden kuvaamiseen tarkemmin Ace Corner Finlandin ja Suomen Moottoripyörämuseon näkökulmasta. Tutkimuksen prosessikuvauksesta selvisi, että Chicago Tourin tuotteistamisprosessi on käynyt läpi kaikki vaiheet lukuun ottamatta prosessin kahta viimeistä osa-aluetta eli seuranta- ja mittaamisvaihetta ja kehittämistä.

Chicago Tourin tuotteistamisprosessin perusteella voi todeta, että yritysten palvelutarjonta laajenee ja yritykset pystyvät tarjoamaan palveluita oman toimialansa ulkopuolelta. Ace Cornerin yksityistilaisuuden lisäpalveluihin lukeutui ennen ainoastaan museokierros Moottoripyörämuseossa, mutta Chicago Tourin kautta lisäpalveluihin kuuluu nykyään hotelli-, kuljetus-, konsertti- ja messupalvelut.

Vakioimisen avulla Chicago Tourin tuottaminen on helpompaa ja palvelu voidaan toteuttaa useille asiakasryhmille samalla tavalla, mikä takaa laadun pysymisen tasaisena. Asiakkaan ostoprosessi helpottuu, kun Lehtimäki Groupilta voi ostaa koko palvelupaketin eri osat ja Visit Lahti -sivuston tiedustelut menevät suoraan Lehtimäki Groupille. Chicago Tour sisältää vakioituja ja räätälöityjä osia eli asiakkaiden yksilölliset tarpeet voidaan huomioida, mikä toimii kilpailuetuna markkinoilla. Palvelutarjonta ja mukana olevien yhteistyöyrityksien määrä ovat melko suuri, mikä voi tuntua asiakkaalle haastavalta. Palvelutarjoajien määrää ei kannata lisätä.

Chicago Tourin yritykset ovat saaneet hyvin tunnustusta, myös kansainvälisesti, jota kannattaa tuoda esille esiteltäessä yritysyhteistyötä ja palvelua, koska palkinnot viestivät suoraan laadusta, suosioista ja asiakkaiden mielenkiinnosta. Chicago Touria ei haluttu vielä brändätä, vaikka sen avulla palvelupaketti saataisiin selkeämmäksi ja omaksi palveluksi, vaikka eri yritykset ovat toteuttamassa palvelua. Chicago Tourin suosion kasvaessa palvelu olisi hyvä brändätä ja tuotenimi rekisteröidä.

Chicago Tourin hinnoittelu koostuu parista vakioidusta ja lisäksi useasta räätälöidystä osasta. Koska palvelua on markkinoitu kehittämissä vaiheissa, potentiaaliset asiakkaat osaavat odottaa palvelua eli on tärkeää, että heihin otetaan yhteyttä lanseerauksen aikoihin. Henkilökohtaisella lähestymistavalla Chicago Touria on heille helpompi myydä, koska palvelu ja hinta koostuvat monista osista. Tuotteistamisen avulla asiakas saa yhden hinnan, johon on eritelty asiakkaan valitsevat lisäpalvelut. Chicago Tourille on vaikea asettaa hintaa markkinahintojen perusteella, koska vastaavanlaista palvelua ei ole. Tärkeimpänä tuotteistamisen lopputuloksena asiakkaan ostoprosessia on yksinkertaistettu. Nykyään, jokainen Chicago-opas veloittaa oman hinnan. Jos kaikilla oppailla olisi sama hinta, voitaisiin se laskea itse kierroksen hintaan, jolloin kierrokselle saataisiin yksi kiinteä hinta. Palvelutarjouksessa voitaisiin hyödyntää Chicago Tourin ilmettä, lisäämällä tarjoukseen Chicago Tourin ja yhteistyökumppaneiden logot. Palvelutarjous on useimmiten ensikontakti asiakkaan kanssa, jolloin asiakkaalle saadaan heti mielikuva yhtenäisestä palvelusta, vaikka palvelutarjoajia on monta.

Seuranta- ja mittaamisvaihetta ja kehittämissä vaihetta ei käyty läpi palvelun tuotteistamisprosessin aikana. Chicago Tourille on asetettu selkeät tavoitteet heti tuotteistamisen alussa, jolloin myös mittarit olisi pitänyt asettaa, jotta tavoitteiden saavuttamista olisi voitu seurata, koska palvelua ostettiin tuotteistamisprosessin aikana. Palautteen perusteella palvelua olisi voitu heti kehittää ja epäkohdat huomioida. Mittareina voidaan käyttää myyntivoivuuksia, asiakaspalautetta ja ostettujen lisäpalveluiden määrää ja tuloksien perusteella kehittää palvelua, palvelukuvausta tai hintaa. Chicago Tourin vaikutusta Moottoripyörämuseoon voidaan seurata Business Cornerin liittyneiden yritysten perusteella.

Markkinoinnissa pikkujoulusesonkia voidaan käyttää hyväksi, markkinoimalla yrityksille Chicago Touria ja luomalla pikkujoulupaketti. Samoin vuosikokouspaketteja voidaan tarjota keväällä ja syksyllä. Kun Chicago Tourin yhteistyöyrityksessä järjestetään yritystapahtuma, voidaan Chicago Touria

ja palvelupakettia markkinoida heille alennetulla hinnalla, jotta yritysasiakas saadaan palaamaan kuluttamaan palveluita ja mahdollisesti ostamaan muiden Chicago Tourissa olevien yritysten palveluita. Toivottavasti Chicago Tourin lanseeraukseen kutsutut eri medioiden edustajat kirjoittavat palvelusta uutisen. Yhteistyöyritysten on hyvä markkinoida lanseerauspäivänä kanavissaan uutta palvelua ja yhteistyötä, jotta yritysten asiakkaat saavat tiedon heidän kautta.

Tutkimus on kuvaus Chicago Tourin tuotteistamisprosessista ja tutkimus sisältää oleelliset tiedot palvelusta ja miten sitä tulisi markkinoida ja myydä. Koska tutkimus on myös muiden yhteistyöyritysten käytössä, voidaan tutkimusta käyttää perehdyttämismateriaalina, jotta henkilöstö osaa tarvittaessa kertoa ja markkinoida palvelupakettia. Tutkimusta voidaan hyödyntää, jos Chicago Tour päätetään brändätä, koska tutkimus on kuvaus Chicago Tourista ja sen eri osa-alueista.

Tutkimus toimii myös runkona ja apuna, jos Ace Corner tai Moottoripyörämuseo aikovat tarjota asiakkaille uusia palveluita tai kehittää vanhoja palveluita. Esimerkkinä valokuvauspalvelu asiakkaille ja yritystapahtumiin, josta on keskusteltu ennen kauden 2017 alkua. Myös Business Cornerin toiminnan kehittämisessä voitaisiin käyttää tätä tutkimusta. Business Cornerin toimintaa voitaisiin selkeyttää ja luoda ehdot, joilla yritykset pääsevät mukaan, koska tällä hetkellä Business Cornerista puuttuu selkeä toimintatapa.

Tutkimuksesta on hyötyä myös muille palvelualoille sekä matkailuyrityksille, koska palveluala on nopeinten kasvava toimiala, jossa kilpailu kasvaa. Pärjätäkseen kilpailussa yritysten on toimittava innovatiivisemmin ja kehitettävä palveluita, sillä palvelut nähdään ainutlaatuisina kokemuksina, joista asiakas saa enemmän arvoa, jos palvelu on tuotteistettu.

## 6 YHTEENVETO

Tässä opinnäytetyössä käsiteltiin palvelun tuotteistamisprosessia. Opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia, miten tuotteistamisprosessin vaiheet toteutuivat Chicago Tourissa.

Opinnäytetyö koostuu johdannosta, teoria- ja tutkimusosuuksista sekä yhteenvedosta. Teoriaosuuden ensimmäinen osa käsitteli ensin palvelua ja tuotteistamista termeinä. Toisessa teoriaosassa puolestaan käytiin läpi tuotteistamisprosessin vaiheet sekä lanseeraus. Teoriaosuuksilla luotiin pohjaa empiriseen osaan, jossa kuvattiin Chicago Tourin tuotteistamisprosessi.

Tutkimusosassa kerrottiin ensin yleisesti Chicago Tourista, historiasta ja yhteistyöyrityksistä. Toinen osa keskittyi kuvaamaan läpi Chicago Tourin tuotteistamisprosessin vaiheet. Tuotteistamisprosessin vaiheita tutkittiin tarkemmin Ace Corner Finlandin ja Suomen Moottoripyörämuseon näkökulmista.

Tutkimustapana oli kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus ja tutkimus suoritettiin tapaustutkimuksena. Tutkimusmenetelmänä käytettiin tutkijan omia havainnoiteja. Tutkimuksen tavoitteena oli kuvata Chicago Tourin tuotteistamisprosessin vaiheet ja antaa kehittämisideoita. Tutkimuksen toimeksiantajana oli Ace Corner Finland ja Suomen Moottoripyörämuseo ja case-tapauksena mainittujen yrityksien ja Lahden Messujen, Lehtimäki Groupin, Sokos Hotel Seurahuoneen, Sibeliustalon palvelupaketti Chicago Tour.

Tutkimuksen prosessikuvauksesta selvisi, että tuotteistamisprosessin vaiheet on käyty läpi lukuun ottamatta seuranta-, mittaaminen- ja kehittämisvaiheita. Tutkimustuloksena tuotteistamisprosessi on tehnyt Chicago Tourista helposti ostettavan palvelupaketin, jossa asiakas voi itse räätälöidä omanlaisen palvelupaketin, joka sisältää eri alojen palveluita. Tutkimustuloksena nähtiin myös tuotteistamisen auttavan yrityksiä kehittämään toimintaansa, jolloin yritykset pystyvät vastaamaan paremmin asiakkaiden muuttuviin tarpeisiin ja kilpailun kovenemiseen. Itse tutkimusta voidaan

käyttää perehdyttämismateriaalina ja apuna, jos Ace Corner Finland tai Suomen Moottoripyörämuseo aikovat kehittää uusia tai muokata jo olemassa olevia palveluita.

Jatkotutkimusaiheet liittyvät markkinointiin ja palvelun kehittämiseen. Chicago Tourin asiakkaille voidaan tehdä asiakastytyväisyyskysely ja tutkia, miten asiakkaat kokevat eri yritysten tarjoamat palvelut. Chicago Tourille voidaan laatia markkinointisuunnitelma ja jos tuote päätetään brändätä, aiheesta voi tehdä myös tutkimuksen. Business Cornerin toiminta voitaisiin myös selkeyttää käyttämällä tutkimusta runkona.

## LÄHTEET

### **Painetut lähteet**

Aaltola, J., Valli, R. 2015. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. 4. uudistettu painos. Juva: Bookwell Oy

Aarnikoivu, H. 2005. Onnistu asiakaspalvelussa. Juva: WSOY

Apunen, A., Partainen, J. 2014. Tuotteistajan taskuraamattu. Viro: Talentum

Clark, G. Johnston, R. Shulver, M. 2000. Exploiting the Service Concept for Service Design and Development. Teoksessa. Fitzsimmons, J. Fitzsimmons, M. (toim.) New Service Development. United States of America. Sage Publications. 71-90.

Flink, K. Kerttula, T. Nordling, A. Rautio, V. 2015. Asiakaspalvelun ammattilaiseksi. 1. painos. Helsinki: Edita

Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. 13. osin uudistettu painos, Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy

Kinnunen, R. 2004. Palvelujen suunnittelu. 1. painos. Vantaa: Dark Oy

Kylänen, M. 2012. Näkökulmia tulevaisuuden matkailupalveluiden kehittämiseen – elämyksellisyyden, tarinallisuuden ja vastuullisuuden merkitys. Teoksessa Tommola, P. (toim.) Matkalla tulevaan – matkailupalvelutuotannon näkymiä. Tampere: Juvenes Print, 32-48.

Lackman, P. Verhelä, P. 2003. Matkailun oheispalvelut. 1. painos. Porvoo: WSOY

Lehtinen, U. Niinimäki, S. Asiantuntijapalvelut. 2005. Tuotteistaminen ja markkinoinnin suunnittelu. WSOY.

Lovelock, C. Wirtz, J. 2011. Services marketing. 7. painos. Iso-Britannia: Pearson Education Limited



Pena, M. 2016. Market Watch: B2C vs B2B. Impressions, vol. 39, no. 8, pp. 32-33.

Raatikainen, L. 2008. Asiakas, tuote ja markkinat. Helsinki: Edita Publishing Oy

Rope, T. 1999. Lanseerausmarkkinointi. Porvoo: WSOY

Tonder, M. 2013. Ideasta kaupalliseksi palveluksi – matkailupalvelujen tuotteistaminen. Vantaa: Hansaprint Direct Oy

Tuulaniemi, J. 2013. Palvelumuotoilu. 2. painos. Liettua: Talentum

Verhelä, P. 2000. Liikematkailu. Helsinki: Oy Edita Ab

Villanen, J. 2016. Tuotteista tähtituotteita. 1. painos. Viro: Kauppakamari

### **Elektroniset lähteet**

Cox, T. 2015. The Guardian. 10 of the world's best concert halls. [viitattu 25.3.2017]. Saatavissa: <https://www.theguardian.com/travel/2015/mar/05/10-worlds-best-concert-halls-berlin-boston-tokyo>

Elinkeinoelämän keskusliitto. 2017 Tuotanto ja investoinnit. [viitattu 24.2.2017]. Saatavissa: <https://ek.fi/mita-temme/talous/perustietoja-suomen-taloudesta/3998-2/>

Etelä-Suomen Sanomat. 2012. Lahti on Suomen Chicago – syystäkin. [viitattu 6.3.2017]. Saatavissa: <http://www.ess.fi/uutiset/paijathame/2012/10/30/lahti-on-suomen-chicago---syystakin>

Helsingin Sanomat. 2015. [viitattu 25.3.2017]. Saatavissa: <http://www.hs.fi/kulttuuri/art-2000002791569.html>

Helsinki Kierrokset. 2017. Teemaopastukset. [viitattu 4.4.2017]. Saatavissa: <http://helsinkikierrokset.com/teemaopastukset/>

Hinnoittelun ABC – opas tietotuotteiden ja palveluiden hinnoitteluun. 2005. [viitattu 19.3.2017]. Saatavissa: <http://www.kulmat.fi/images/tiedostot/Artikkelit/HinnoittelunABC-opas.pdf>

Hirvonen, S. Lahen Lehti. 2011. [viitattu 6.3.2017]. Saatavissa: <http://www.lahenlehti.net/?p=3179>

Jaakkola, E. Orava, M. Varjonen, V. 2009. Palvelujen tuotteistamisesta kilpailuetua. [viitattu 26.2.2017]. Saatavissa: [http://hyrrat.metropolia.fi/wp-content/uploads/2014/10/palvelujen\\_tuotteistamisesta\\_kilpailuetua.pdf](http://hyrrat.metropolia.fi/wp-content/uploads/2014/10/palvelujen_tuotteistamisesta_kilpailuetua.pdf)

Järvi, K. Lehtonen, M. Martinsuo, M. Tuominen, T. Valtanen, J. 2015. Palvelujen tuotteistamisen käsikirja. [viitattu 26.2.2017]. Saatavissa: <https://aaltodoc.aalto.fi/bitstream/handle/123456789/16523/isbn9789526062181.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Keskisuomalainen. 2015. Nyt olisi laadittava palvelualojen tulevaisuusohjelma. [viitattu 15.3.2017]. Saatavissa: <http://www.ksml.fi/mielipide/mielipidekirjoitus/Nyt-olisi-laadittava-palvelualojen-tulevaisuusohjelma/357468>

Palta. 2017. Palvelujen kasvu voimistuu. [viitattu 15.3.2017]. Saatavissa: <https://www.palta.fi/tiedotteet/palvelujen-kasvu-voimistuu/>

Parantainen, J. 2012. Tuotteistamisen perusteet. Ediste Oy. [viitattu 25.3.2017]. Saatavissa: <http://ediste.fi/wp-content/uploads/2013/01/Ediste-Tuotteistamisen-perusteet.pdf>

Räty, N. 2016. Päijät-Häme hyötyy matkailusta liki 900 miljoonaa euroa vuodessa. Etelä-Suomen Sanomat. [viitattu 3.4.2017]. Saatavissa: <http://www.ess.fi/uutiset/paijathame/art2299682>

Shorr, B. 2013. Need to Know: The Difference Between B2C and B2B Copywriting. [viitattu 22.3.2017]. Saatavissa: <https://www.straight-north.com/insights/need-know-difference-between-b2c-and-b2b-copywriting/>

Sibeliustalo. 2015. Sibeliustalo valittiin vuoden tapahtumapaikaksi. [viitattu 25.3.2017]. Saatavissa: <http://www.sibeliustalo.fi/ajankohtaista/sibeliustalo-valittiin-vuoden-tapahtumapaikaksi>

Sokos Hotels. 2017. Solo Sokos Hotel Lahden Seurahuone. [viitattu 25.3.2017]. Saatavissa: <https://www.sokoshotels.fi/fi/lahti/sokos-hotel-lahden-seurahuone>

Visit Helsinki.2017. Retkiä Helsingin lähialueelle. [viitattu 4.4.2017]. Saatavissa: [http://www.visithelsinki.fi/fi/juuri-nyt/kiertoajelut-retket-ja-opastukset/retkia-helsingin-lahialueelle#/?listing\\_id=52334&mode=list&kohde-ryhma=4244](http://www.visithelsinki.fi/fi/juuri-nyt/kiertoajelut-retket-ja-opastukset/retkia-helsingin-lahialueelle#/?listing_id=52334&mode=list&kohde-ryhma=4244)

Visit Lahti. 2017. Ryhmille. [viitattu 25.3.2017]. Saatavissa: <http://visit-lahti.fi/ryhmille>

Visit Tampere. 2017. Opastettu kiertoajelu. [viitattu 4.4.2017]. Saatavissa: <https://visittampere.fi/search?type=location&tag=guided-bus-tour>

## **Kuvat**

Kuva 1: Mainos- ja mediatoimisto Houston. 2017.

Kuva 2: Mainos- ja mediatoimisto Houston. 2017.