



*This is an electronic reprint of the original article. This reprint may differ from the original in pagination and typographic detail.*

***Please cite the original version:*** Aarnio, T. ; Alakoski, L. ; Pitkänen, L. & Rajahonka, M. (2018) Arjen sanahelinää. Kuka on asiakas? Mitä on palvelu? Sytyke 6:3, 18-21.

URL: <http://view.24mags.com/mobilev/ef14c30f3e789ae7a427bbc6488bb56f#/page=1>





#### **Teija Aarnio**

Kirjoittajalla on lähes 30 vuoden kokemus johdon raportoinnista ja palveluliiketoiminnasta. Hän työskentelee nykyisin toiminnan ohjauksen kehityspäällikkönä Haaga-Helia ammattikorkeakoulussa.  
teija.aarnio@haaga-helia.fi



#### **Leena Alakoski**

Kirjoittaja on työskennellyt palveluliiketoiminnan yliopettajana Laurea-ammattikorkeakoulussa ja väitellyt asiakkaan arvon muodostumisesta Helsingin yliopistossa.  
alakoskileena@gmail.com



#### **Lea Pitkänen**

Kirjoittaja on työskennellyt pitkään ICT- ja koulutusallalla. Tällä hetkellä hän on kehittämisasiantuntijana KEHA-keskuksen johdon tukiyksikössä kasvupalvelujen tiedolla johtamisen projektissa.  
lea.pitkanen@ely-keskus.fi



#### **Mervi Rajahonka**

Kirjoittaja on toiminut yli 20 vuotta erilaisissa liiketalouden tutkimustehtävissä. Tällä hetkellä hän työskentelee Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulun Pienyrityskeskuksessa TKI-asiantuntijana.  
mervi.rajahonka@xamk.fi

Seuraava yritysarjen esimerkki innoitti meitä tutkimaan otsikon aihepiiriä. Yrityksen johtoryhmä suunnitteli tulevaa ja tarkasteli asiakkaiden lukumääriä. Asiakkaita raportoitiin olevan lähes 30 000. Johtoryhmä oli tyytyväinen lukumäärään, kunnes yksi ryhmän jäsenistä totesi, että luku on virheellinen. Tarkistuslaskelmissa ilmeni, että osa asiakkaan toimipaikoista - eli asiakkaalle myydyin palvelun loppukäyttäjistä - oli kirjattu asiakkaiksi. Asiakkaiden todellinen lukumäärä oli reilu 16 000. Näinkin arkisessa esimerkissä asiakkaan määritelmä osoittautui siis hämmästyttävän hämäräksi.

Yksi Finnish Service Alliance ry:n (FSA) teemaryhmistä teki vuoden 2017 lopussa selvityksen, jonka tarkoituksena oli kartoittaa, kuinka työsäikäyvät suomalaiset käsittävät sanat asiakas ja palvelu. Selvitys tehtiin haastattelututkimuksena, jossa haastattelijoita toimi opiskelijoita Turun yliopiston ja Laurea-ammattikorkeakoulun eri kursseilta. Haastattelut tehtiin loka-joulukuussa 2017 ja tulokset koottiin Webropol-lomakkeelle. Haastattelijat saivat ohjeeseen etsiä sopivat haastateltavat eri organisaatioista sekä esittää haastateltavalle kysymykset: ”Määrittele omin sanoin yleisellä tasolla, mitä tarkoittaa asiakas” ja ”Määrittele omin sanoin yleisellä tasolla, mitä tarkoittaa palvelu”. Vastaukset kirjattiin sanatakkasti. Lisäksi koottiin tiettyjä taustatietoja haastateltavasta ja organisaatiosta. Vastaukset molempiin kysymyksiin saatiin yhteensä hieman yli sadalta (111) eri henkilöltä eri toimialojen organisaatioista.

Analysointivaiheessa havaittiin, että haastateltavat olivat tehneet kiinnostavia ja monimuotoisia tulkintoja. Työryhmässämme kiteytyi ajatus, että jokainen tulkinta oli omalla tavallaan oikein. Ne kertoivat asiakas- ja palvelu-sanojen sisältöjen ymmärtämisestä sekä palveluja arjessaan toteuttavien henkilöiden suhtautumisesta työhönsä ja ympäröivään todellisuuteen.

#### **Mitä tarkoittaa asiakas haastattelutulosten mukaan?**

Osassa tulkintoja kuvastui asiakas aktiivisena toimijana (”Asiakas hankkii haluamaansa palvelua”), toisissa passiivisena palvelujen kohteena (”Asiakas on henkilö, joka on halukas vastaanottamaan hänen tarpeidensa ja toiveidensa mukaista palvelua”). Toisaalta suhde asiakkaaseen saattoi olla kiinteä ja pitkäaikainen (”Asiakas on

# Arjen salahelinää

## Kuka on asiakas?

## Mitä on palvelu?



yritys tai henkilö, jonka liiketoimintaa pyrimme parantamaan yhdessä sekä pyrimme auttamaan heitä pääsemään kohti omia tavoitteita”) tai varsin löyhä ja hetkellinen (”Asiakas voi olla kuka tahansa yrityksen tuotteista tai palveluista edes vähän kiinnostunut tai potentiaalinen ostaja”). Asiakkaana saatettiin nähdä suuri joukko henkilöitä tai organisaatioita (”Asiakkaita ovat kaikki yrityksen sidoshenkilöt, niin ulkoiset kuin sisäiset”), toisaalta asiakas saatettiin määritellä suppeasti esimerkiksi palvelun maksajaksi (”Yritys tai yhteisö, jolle myydään palveluita tai tuotteita”).

Erityistapauksissa asiakkaat saattoivat myös olla hankalia tai vastentahtoisia: ”Asiakas yritetään pitää tyytyväisenä kaikin mahdollisin keinoin, silloin kun he pitävät osansa sopimuksesta... Väärin [palvelua] käyttäneen voi kohdata fiksumsti keskustelemalla asioista, jollei se onnistu täytyy turvautua toisiin keinoihin.” tai ”Asiakkaita on kahdenlaisia. Toiset asiakkaat joutuvat vasten tahtoaan olemaan asiakkaina.” Osassa määritelmistä korostui asiakas tulolähteenä ja toiminnan käynnistäjänä: ”Asiakas on se, jota varten tätä työtä tehdään. He maksavat meidän palkan.”

### Mitä tarkoittaa palvelu haastattelutulosten mukaan?

Palvelun tulkinnoissa oli nähtävissä monenlaisia näkemyksiä: palvelu voitiin nähdä aineettomana tuotteena, toiselle tehtävänä työnä, asiakkaan ongelman ratkaisuna ja odotusten täyttämisenä, asiakkaan auttamisena ja opastamisena, asiantuntemuksen tarjoamisena tai räätälöintinä, myyntityönä, kohtaamisena, kokemuksena, vuorovaikutuksena, yhteistyönä, palveluprosessina, asiakaspalveluna tai arvon tai laadun tuottamisena asiakkaalle, kuten esimerkiksi:

- ”Palvelu on jotain, mikä ei ole fyysistä eikä konkreettista, mutta luo asiakkaalle arvoa.”
- ”Palvelu on teko, joka kohdistuu asiakkaaseen.”
- ”Yrityksessämme palvelu koetaan, ei konkreettisenä tuotteena, vaan räätälöitynä, immateriaalisena tuotteena, joka ei koskaan ole samanlainen.”
- ”Palvelu on myös asiakkaan kuuntelua ja asiakkaan opastamista.”
- ”Pitkälle viety hyvä palvelu täyttää asiakkaan toiveet ja jopa yllättää hänet.”
- ”Palvelu yhdistää sosiaaliset ja tekni-

set resurssit. Palvelu on prosessi, jonka aikana luodaan arvoa asiakkaalle. Palvelu on interaktiivinen prosessi.”

- ”Palvelu on lisäarvoa, jota tuotetaan asiakkaalle.”
- ”Palvelu on sitä, että tarjotaan asiakkaalle hänen ostamansa palvelu tai tuote mahdollisimman laadukkaasti.”
- ”Palvelu on yksilöllinen kokemus, jonka arvo on subjektiivista.”
- ”Palvelua tuotetaan asiakkaalle hänen asioidessaan kaupassa.”
- ”Palvelu tarkoittaa erikoisosaamisemme ja asiantuntemuksemme valjastamista asiakkaan käyttöön hänen tarpeidensa mukaan.”
- ”Yritys tuottaa palveluja asiakkaalle, ja palvelu tuotetaan yhteistyössä asiakkaan kanssa.”

### Mutta mitä sanovat sanakirjat käsitteistä?

Palvelu on sanana vanhempi kuin sana asiakas. Se on johdos sanasta *palvel*, joka tunnettiin jo Agricolan aikana. Kuten sana *varakas* tarkoittaa henkilöä, jolla on varoja, *asiakas* juontuu sanasta *asia* – asiakas on henkilö, jolla on asiaa.

Nyky-suomen sanakirjan (1951-1961) mukaan palvelu tarkoittaa palvelemista, usein huoltoa, asiakas puolestaan ”henkilöä, jolla on suhde johonkin liikkeeseen tai ammatinharjoittajaan, jolta hän ostaa tai jolla hän teettää jotakin”. asiakas voi myös tarkoittaa ostajaa, liike- tai asiatuttavaa, kundia tai jossakin virastossa asioivaa tai sen puoleen kääntyvää henkilöä.

Kielitoimiston sanakirjassa (2017) sanan asiakas merkitys on edelleen samankaltainen kuin Nyky-suomen sanakirjassa. ”Asiakas on liikkeessä, virastossa tms. asioiva, jollakin ammatinharjoittajalla jotakin teettävä tai tältä jotakin ostava henkilö tai liike.” Sanan palvelu merkitys on laajentunut, ja se voi tarkoittaa palvelemista (esimerkkeinä *hidas* tai *nopea palvelu*; tavaratalo, *jossa on hyvä palvelu*; yleisönpalvelu tai *asiakaspalvelu*). Yhdys-sanan jälkiosana se voi tarkoittaa jokin palvelevaa toimintaa, palveluelintä tai -laitosta (esimerkiksi *uutis-*, *tulos-*, *sääpalvelu*; *maksupalvelu*; *pito-*, *ateria-* tai *siivouspalvelu*; *pelastuspalvelu*; *tiedustelupalvelu*) tai jonkin yhteisön, laitoksen tms., tarjoamien palvelemisen muotoja kokonaisuutena (esimerkiksi *julkiset* eli *yhteiskunnan tarjoamat palvelut*; *ilmaispalvelut*; *terveydenhuoltopalvelut*; *kaupungin tarjoamat virkistyspalvelut*).

### Miksi tulkinnat ovat niin erilaisia?

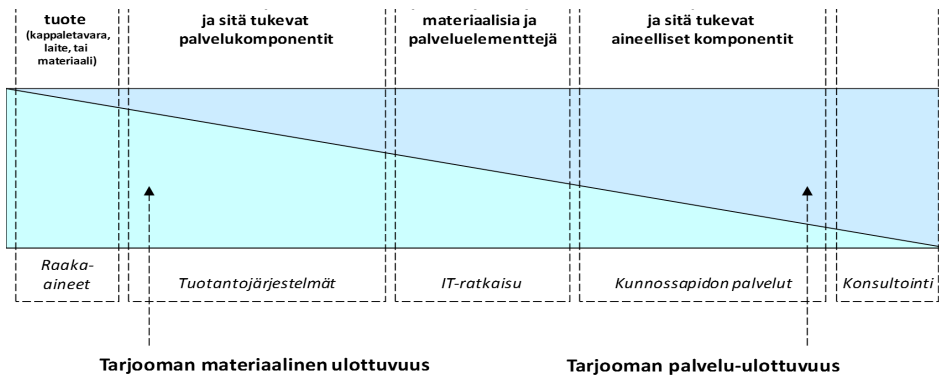
Haastatteluaineisto tuki käsitystä siitä, että tulkintojen erilaisuus saattaa johtua työelämässä olevien henkilöiden erilaisista taustoista, koulutuksista ja kokemuksista. Siksi käsitys palvelusta ja myös asiakkaasta on painotukseltaan erilainen eri henkilöillä. Esimerkiksi palvelumarkkinoinnin pohjoismainen koulukunta syntyi palvelusektorin kasvun ja palvelualojen kansainvälisen kasvun myötä vasta 1980-luvulla (Grönroos, 1989).

Mycs palvelututkimuksessa on palvelukäsitteestä vaihtoehtoisia näkemyksiä, kuten Brax (2013) teollisia ja osaamisintensiivisiä palveluja käsittelevässä väitöskirjassaan toteaa. Hänen mukaansa palvelututkimuksen traditiossa palveluiden on todettu olevan perustavanlaatuisesti erilaisia kuin fyysiset tuotteet eli tavarat, mikä edellyttää erilaisia johtamisen ja kehittämisen periaatteita ja toimintamalleja. Yhtenäistä käsitystä palvelujen ja fyysisten tuotteiden eroavuudesta ja palvelujen määrittelystä ei kuitenkaan ole saavutettu. Kirjallisuudesta tunnistetaan kahdeksan eri lähestymistapaa määrittellä palvelu. Kuitenkin katsaus operaatiojohtamisen keskeisiin julkaisuihin itse asiassa osoittaa, että operaatiojohtamisen tutkijat välttelevät eksplisiittisten palvelumääritelmien esittämistä, vaikkakin prosesselementti on yhtenevä erilaisten näkemysten kesken. (Brax, 2013.)

Braxin (2013) kuviossa tarjoomia jaotellaan materiaalisien ja palveluulottuvuuden mukaan, jolloin aineellisissa tuotteissa materiaallinen ulottuvuus korostuu ja palvelulla on vain vähän sijaa, kun taas palveluulottuvuus voimistuu siirryttäessä hybridi- ja palvelutarjoomiin, kuten IT-, kunnossapito- tai konsultointipalveluihin (Kuvio 1).

### Kolme teoreettista näkökulmaa palveluihin – tuote-, palvelu- ja asiakaskeskeisyys

Lähtökohta määrittelyille muuttuu sen mukaan, tarkastellaanko palvelua yrityksen sisältäpäin tuotannon näkökulmasta vai ulkoapäin asiakkaan näkökulmasta. Teollisella tuotannolla on vuosisatojen perinteet, joten myös tuotekeskeisen näkökulman mukaiset teoriat ja sanasto ovat sen myötä olleet pitkään vallitsevia. Esimerkiksi palvelu on perinteisessä markkinoinnissa ymmärretty aineettomana tuotteena ja siitä on runsaasti määrittelyjä (Lovelock & Gummesson, 2004; Lusch



**Kuvio 1: Tarjoomien jaottelu materiaallisen ja palveludimension kautta sekä esimerkkejä tarjoamista (perustuen Brax, 2013 s. 35; suom. Saara Brax).**

& Vargo, 2006). Sen sijaan asiakasnäkökulmasta palveluliiketoiminnan ja markkinoinnin teorioiden ja sanaston historia on vasta muutamia vuosikymmeniä vanha. Palvelu- ja asiakaskeisyyden teoreettiset tarkastelut on näkökulmina otettu käyttöön varsinaisesti vasta 2000-luvulla. Markkinoinnissa lanseerattiin 2000-luvulla uusi paradigma, palvelukeskeinen liiketoimintalogiikka, minkä mukaan kaikki yritystoiminta nähdään palveluliiketoimintana (Vargo & Lusch, 2004).

Lähtökohta ja määrittelyt sanoille asiakas ja palvelu muuttuvat, kun niitä tarkastellaan palvelu- ja asiakaskeisyyden avulla. Kun palvelu- ja asiakas-käsitteitä yhdistetään palveluliiketoimintaan, voidaan ajattelun muutoksia tarkastella eri vuosikymmeninä esimerkiksi asiakasulottuvuuden ja strategisen ulottuvuuden avulla. Kuvio 2 nähdään, että teoreettisissa pyrkimyksissä on siirrytty perinteisestä tuotteeseen liittyvästä vaihdannasta (=transaktiosta) vaiheittain palvelun, palveluprosessien, asiakkaan arvon ja asiakkaan elämän ymmärtämiseen ja palvelun kehittämiseen strategisten ulottuvuuksien avulla (Edvardsson ym., 2002; Alakoski, 2014).

Palvelukeskeisen ajattelutavan kehittäjät Vargo ja Lusch (2004) ovat tulleet siihen tulokseen, että organisaatioissa asioita tarkastellaan useimmiten palvelutarjoajan näkökulmasta, eikä asiakkaan näkökulmasta. Toimintoja, jopa palveluja kehitetään edelleen tuotantokeskeisesti yrityksen sisäisinä toimenpiteinä, eikä yhteistyössä asiakkaan kanssa tai asiakkaan toivomalla tavalla. Heidän mukaansa palvelututkimuksessa ei painopisteen pitäisi olla tuotteiden ja palveluiden eroavaisuudessa, vaan siinä, miten arvoa luodaan asiakkaan kanssa. Palvelut eroavat yhtä paljon toisistaan kuin tuotteet eroavat toisistaan. Siksi vanhanaikainen ajatus siitä, että tuotteet ovat konkreettisia ja palvelut

abstrakteja osia, on palvelukeskeisen ajattelutavan mukaisessa määrittelyssä turhan kapea-alaista. Gummessonin (2011) mukaan myös asiakkaan käsite on laajenemassa: asiakkaita tai toimijoita ovat kuluttajat, käyttäjät, yritysasiakkaat, muut eri sidosryhmät organisaation ulkopuolella ja sisällä.

Asiakaskeisyydessä liiketoimintalogiikassa keskiössä on asiakas, ei siis palvelu, tuote tai tuotanto. Helkkulan (2010) mukaan on olemassa ero siinä, puhutaanko palvelusta yksikössä vai monikossa. Palvelu yksikkömuodossa sisältää koko organisaation strategisen ajattelun, kulttuurin ja toimenpiteet, joiden tarkoituksena on tarjota asiakkaalle hyvä kokemus. Palvelut monikossa tarkoittavat erilaisia palvelutuotteita, joita tarjotaan asiakkaille. Ajatus on, että palvelua arvioidaan ja tarkastellaan asiakkaan haluaman (ei siis palvelutarjoajan tarjoaman) perusteella (Strandvik ym., 2011). Ei siis aseteta keskiöön sitä, mitä organisaatiot tekevät kehittäessään asiakkaan haluamia palveluja, vaan keskiössä on se, mitä asiakas tekee saavuttaakseen tavoitteensa (Heinonen, 2010). Asiakaskeinen liiketoimintalogiikka antaa hyvän viitekehyksen palvelun edelleen kehittämiseen yhdessä asiakkaiden kanssa. Se menee entistä sy-

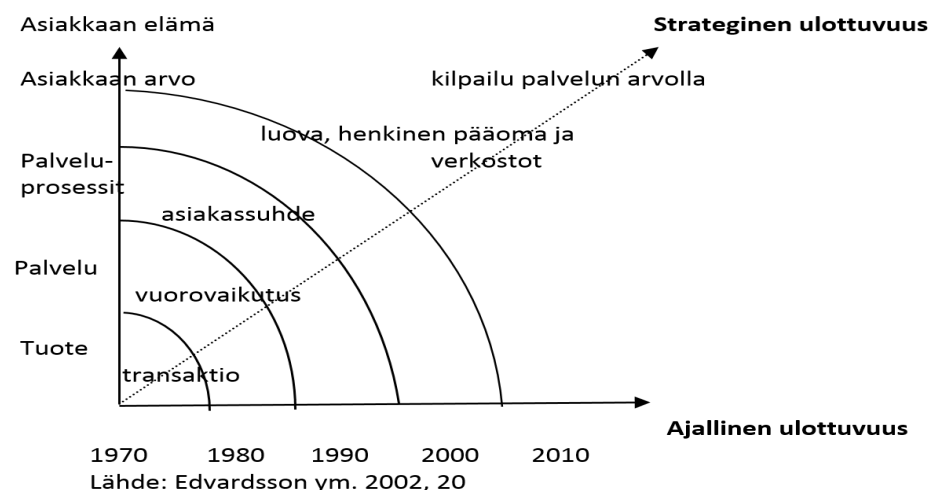
vemmälle asiakkaan elämään, ja arvoa muodostuu tai on muodostumatta asiakkaan kontekstissa. Grönroosin ja Voiman (2013) mukaan palveluliiketoiminnan asiakaskeisyydessä näkökulmassa asiakkaan palvelusta saama arvo selviää asiakkaalle kokemusten kautta.

Asiakaskeinen liiketoimintalogiikka yhdistää arvon ainoastaan henkilön itsensä kokemaksi ja määrittämäksi, tunteisiin liittyväksi ja henkilökohtaisesti arvioiduksi. Yritys voi olla tukemassa arvon muodostumista. Sanasto siis muuttuu, kun vaihdetaan näkökulmaa. Markkinointistrategian ja asiakasulottuvuuden muuttuminen on ollut välttämätöntä, koska asiakkaat ovat muuttuneet passiivisista markkinoinnin kohteista aktiivisiksi toimijoiksi. Carlborgin ja Kindströmin (2014) mukaan joustavassa palveluprosessissa asiakas on aktiivinen toimija. Palveluprosessin osat integroituvat keskenään ja ovat tukemassa sekä palvelutarjoajan että asiakkaan prosessia.

Kun puhutaan sanoista asiakas ja palvelu, on luontevaa lähestyä asiaa palveluliiketoiminnan näkökulmasta. Palvelututkimuksissa on käytetty erilaisia käsitteitä riippuen siitä, mihin liiketoimintalogiikkaan teoreettinen tarkastelu perustuu. Alalaidan taulukossa on vertailtu näkökulman vaikutusta sanastoon.

### Onko kyse sana- vai salahelinästä?

Työryhmämme pohdintoissa tulimme siihen tulokseen, että sekä arjen tilanteissa että teoreettisissa tarkasteluissa eri ihmiset tulkitsevat käsitteet erilailla ja ne merkitsevät eri ihmisille hyvinkin erilaisia asioita. Kun johtoryhmän kokouksissa tai yrityksen strategiaa määritettäessä käytetään tavallisia ja päällisin puolin kaikille



**Kuvio 2: Markkinointistrategian ja asiakasulottuvuuden muuttuminen (Alakoski, 2014 s. 32)**

| Liiketoimintalogiikka/<br>Näkökulma | Tuotokeskeinen liiketoimintalogiikka (Goods-dominant logic)   | Siirtymävaihe   | Palvelukeskeinen liiketoimintalogiikka (Service-dominant logic)   | Asiakaskekeinen liiketoimintalogiikka (Customer-dominant logic)  |
|-------------------------------------|---|---|---|--|
| Ajankohta ja tutkijat               | Perinteinen teollinen ajattelu, ennen 2000-lukua  |   | Vargo & Lusch, 2004<br>Grönroos, 2011   | Grönroos & Voima, 2013<br>Heinonen ym., 2010<br>Strandvik, ym., 2011<br>Helkkula ym., 2012   |
| Orientaatio                         | Tuoteorientaatio  | Markkinaorientaatio   | Palveluorientaatio  | Asiakasorientaatio   |
| Vallitsevia käsitteitä              | Tavarat ja tuotteet<br>Ominaisuudet<br>Lisäarvo<br>Tuloksen maksimointi<br>Hinta<br>Jakeluketju<br>Markkinoille (to market)<br>Mainonta | Palvelut ja tarjoomat<br>Hyödyt<br>Yhteistuotanto<br>Taloudellisuus<br>Arvon jakelu<br>Arvoketju<br>Markkinointi (market to)<br>Integroitunut markkinointiviestintä | Palvelu ja kokemukset<br>Ratkaisut<br>Arvon yhteisluominen<br>Palaute taloudellisuudesta ja oppiminen<br>Arvolupaus<br>Arvon luomisen verkosto<br>Markkinoiden kanssa dialogi | Palvelu<br>Haluama ja ratkaisut siihen<br>Tunteiden vaikutus arvokokemukseen<br>Käyttöarvo ja arvolupaus<br>Arvo asiakkaan elämän kontekstissa |

*Taulukko 1: Palvelunäkökulmissa eroteltuja erilaisia liiketoimintalogiikoita (Lähteenä mm. Lusch & Vargo, 2006)*

tuttuja käsitteitä, nekin tulee kirkastaa, yhteisymmärryksessä määrittää ja niitä tulee käyttää harkiten ja huolella. Jos peruskäsitteitä käytetään eri tavoilla organisaation eri yksiköissä tai tasoilla, sitä voidaan pitää johtamis- ja viestintäongelmana.

Tutkimuksen havainnot auttavat ymmärtämään myös artikkelin alussa esitettyä esimerkkiä. Jokainen työntekijä tulkitsee käsitteitä parhaan ymmärryksensä mukaan omista lähtökohdistaan ja omaan kokemustaus-

taansa peilaten. Arjessa käsitteitä voi-kin käyttää väljästi, mutta kun arjen väljä puhekieli siirtyy tietojärjestelmiin, niistä syntyvä tieto ei ole enää luotettavaa. Esimerkiksi asiakkaita vyyllättäen olla kaksi kertaa enemmän tai puolet vähemmän kuin oletettiin. Luotettavuuden lisäämiseksi tietojärjestelmissä käytettävät termit pitää määritellä organisaatiotasolla ja niitä pitää käyttää systemaattisesti samalla tavoin jokaisessa järjestelmässä ja raportoinnissa.

Viestintä ja raportointi ei ole sana-eikä salahelinää, vaan tarkkaa, selkeää ja yksiselitteisesti ymmärrettävää. Esimerkiksi yrityksessä yhdessä laadittu sisäinen sanakirja voi olla konkreettinen toimenpide, joka estää väärinymmärryksiä ja erilaisia tulkintoja sekä auttaa uusien työntekijöiden perehdytyksessä. Yhteisen ymmärryksen lisääntyessä organisaatiotoiminnan johtaminen ja ohjaaminen jäämäköityvät.

## Lähteet

- Alakoski, L. 2014. Yritysassiakkaan arvon muodostuminen luontomatkailupalvelusta – palvelukeskeisen liiketoimintalogiikan näkökulma, Helsingin yliopisto, Maatalous-metsätieteellinen tiedekunta, Taloustieteen laitos, Julkaisu numero 60, saatavilla: [https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/42944/alakoski\\_vaitoskirja.pdf?sequence=1](https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/42944/alakoski_vaitoskirja.pdf?sequence=1) (22 November 2014).
- Brax, S. A. 2013. The process based nature of services - Studies in management of industrial and business-to-business services, Department of Industrial Engineering and Management, Aalto University publication series DOCTORAL DISSERTATIONS, 60/2013, saatavilla: <https://aaltodoc.aalto.fi/handle/123456789/10157>.
- Carlborg, P. & Kindström, D. 2014. Service process modularization and modular strategies, Journal of Business & Industrial Marketing, Vol. 29 Issue: 4, pp.313-323.
- Edvardsson, B., Gustafsson, A., Johnson, M. D. & Sandén, B. 2002. New Service Development and Innovation in the new economy. Lund: Studentlitteratur.
- Grönroos, C. 1989. Defining Marketing: A Market-oriented approach. European Journal of Marketing 23 (1), 52–60.
- Grönroos, C. 2011. Value co-creation in service logic: A critical analysis. Marketing Theory 11 (3), 279–301.
- Grönroos, C. & Voima, P. 2013. Critical service logic: making sense of value creation and co-creation. Journal of the Academic Marketing Science 41 (2), 133–150.
- Gummesson, E. 2011. 2B or not 2B: That is the question. Industrial Marketing Management 40 (2), 190–192.
- Heinonen, K., Strandvik, T., Mickelsson, K.-J., Edvardsson, B., Sundström, E. & Andersson, P. 2010. A customer dominant logic of service. Journal of Service Management 21 (4), 531–548.
- Helkkula, A. 2010. Service experience in an innovation context. Helsinki: Hanken School of Economics, Department of Economics. Nr 213.
- Helkkula, A., Kelleher, C. & Pihlström, M. 2012. Characterising value as an experience: Implications for service researchers and managers. Journal of Service Research 15 (1), 59–75.
- Lovelock, C. & Gummesson, E. 2004. Whither services marketing? In search of a new paradigm and fresh perspectives. Journal of Service Research 7 (1), 20–41.
- Lusch, R. F. & Vargo, S. L. 2006. Service-dominant logic: Reactions, reflections and refinements. Marketing Theory 6 (3), 281–288.
- Strandvik, T., Holmlund, M. & Edvardsson, B. 2011. Customer needing: a challenge for the seller offering. Journal of Business & Industrial Marketing 27 (2), 132–141
- Vargo, S. L. & Lusch, R. F. 2004. Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. Journal of Marketing 68 (1), 117.
- Nykysuomen sanakirja. 1951-1961. Suomalaisen kirjallisuuden seura, päätoimittaja Matti Sadeniemi, WSOY.
- Kielitoimiston sanakirja. 2017. Saatavilla <https://www.kielitoimistonanankirja.fi/netmot.exe?motportal=80> (luettu 9.4.2018)