

Anne Rommi

**Kokouspalvelun tuotteistaminen  
Merikeskus Vellamossa  
Case Komendantin sali**

Opinnäytetyö

Liiketalous

Myynti, markkinointi ja palvelumuotoilu

2020



**Kaakkois-Suomen  
ammattikorkeakoulu**

Tekijä/Tekijät	Tutkintonimike	Aika
Anne Rommi	Tradenomi (AMK)	Marraskuu 2020
<b>Opinnäytetyön nimi</b>		53 sivua 3 liitesivua
Kokouspalvelun tuotteistaminen Merikeskus Vellamossa Case Komendantin sali		
<b>Toimeksiantaja</b>		
Merikeskus Vellamo		
<b>Ohjaaja</b>		
Satu Peltola		
<b>Tiivistelmä</b>		
<p>Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia, miten tuotteistetaan myytävä kokouspalvelutuote Merikeskus Vellamossa kesällä 2020 avatun Kohtalona Ruotsinsalmi -näyttelyn elämykselliseen kokoustilaan, Komendantin saliin. Opinnäytetyön tavoitteena on tuottaa ehdotus Komendantin salin kokouspalveluiden paketoinnista, hinnoittelusta ja näyttelytarinan hyödyntämisestä mm. myyntimateriaaleihin ja palvelutodisteisiin.</p>		
<p>Opinnäytetyön tutkimusosuus koostuu laadullisista tutkimusmenetelmistä. Menetelmiä ovat teemahaastattelut, tulevaisuustyöpaja, havainnointi ja kokouspalvelun pilotointi. Osallistavien menetelmien avulla on tarkoitus selvittää mitä teemoja, tuotteita, tarjoiluja ja elementtejä lopulliselta tuotteelta kaivataan. Koska kyse on uudesta tilasta, jolle etsitään palvelun rakennetta, ovat asiakkaiden ja sidosryhmien näkemykset tärkeitä. Tutkimuksessa selvitetään, miten hyvin vakiointi ja standardisointi istuu museokontekstiin.</p>		
<p>Työ antaa ideoita tuotteistamisprosessia varten. Tutkimuksen eri vaiheissa selvitettiin, mitä kaikkia asioita tulee ottaa huomioon, kun tuotteistetaan kokouspalvelua museokontekstissa.</p>		
<p>Teoriaosuus tarjoaa tietoa tuotteistamisen trendeistä. Kirjalliset lähteet ja verkkolähteet, joita tässä tutkimuksessa on käytetty, ovat tuoreita ja aiheeseen sopivia. Lähteistä on poimittu huolella ja tarkoituksenmukaisesti tietoa tuotteistamisesta, palveluista ja palveluiden myynnistä ja yhdistelty niitä sopivasti kokouspalveluiden tuotteistamisen aiheeseen.</p>		
<b>Asiasanat</b>		
<p>tuotteistaminen, kokouspalvelut, palvelumuotoilu, museopalvelut, palvelutuote, kehittämistutkimus, design-tutkimus, palveluiden myynti, kehittäminen, asiakaskokemus</p>		

<b>Author (authors)</b>	<b>Degree</b>	<b>Time</b>
Anne Rommi	Bachelor of Business Administration	November 2020
<b>Thesis title</b>		53 pages 3 pages of appendices
Conference service productization at Maritime Centre Vellamo Case Commandant's Hall		
<b>Commissioned by</b>		
Maritime Centre Vellamo		
<b>Supervisor</b>		
Satu Peltola		
<b>Abstract</b>		
<p>The purpose of this thesis is to study how to commercialize a conference service at Maritime Centre Vellamo. In the Summer 2020 opened the most impressive and influential exhibition yet at Maritime Centre Vellamo, The Fateful Svensksund. The exhibition holds an experiential meeting room, Commandant's Hall. The aim of the thesis is to produce a proposal for a service product at Commandant's Hall. The proposal includes pricing and utilization of the story.</p>		
<p>The research part of the thesis consisted of qualitative research methods. The methods were thematic interviews, a future workshop, observation and piloting a conference service. Participatory methods were used to find out the themes, products, dishes and elements for the final product. As this is a new meeting room for which the structure of the service is being sought, the views of the customers are very important. The study examines how well standardization and standardization fit into the museum context.</p>		
<p>The theory part provides information on productization trends. The written sources and online sources used in this study are up-to-date and relevant. Information on productization, services and sales of services has been carefully and appropriately extracted from the sources and combined appropriately with the topic of productization of conference services.</p>		
<b>Keywords</b>		
<p>productization, conference services, service design, museum services, service product, development research, design research, sales of services, development, customer experience</p>		

# SISÄLLYS

1	JOHDANTO .....	6
1.1	Tutkimuksen taustaa.....	6
1.2	Kohtalona Ruotsinsalmi -näyttely.....	7
1.3	Kokoustila Komendantin sali.....	7
1.4	Tutkimuksen tavoite.....	8
1.5	Tutkimus- ja kehittämismenetelmät .....	9
1.6	Tutkimuksen teoreettinen viitekehys ja rajaukset.....	10
2	MITÄ ON PALVELU.....	12
2.1	Kokouspalvelun kehittäminen museokontekstissa.....	13
2.2	Megatrendit ja niiden vaikutus tulevaisuuden palveluihin .....	14
2.3	Elämyspalvelut yhdistyvät kokouspalveluihin .....	15
2.4	Strategiset verkostosuhteet palvelutuotannossa.....	15
2.5	Ravintola Laakonki Vellamon strategisena kumppanina.....	16
2.6	Palvelun saatavuus ja myyntikanavat .....	17
2.7	Kansainvälinen matkailu-business.....	18
2.8	Digitaalisten myyntikanavien kasvu palveluiden myynnissä .....	19
2.9	Palveluiden myymiseen liittyviä erityispiirteitä julkishallinnollisella sektorilla .....	19
3	TUOTTEISTAMISEN MÄÄRITELMÄ JA PALVELUTUOTTEEN RAKENTAMINEN ...	20
3.1	Vakioinnin ja standardisoinnin edut palvelun tuotteistamisessa .....	21
3.2	Palveluiden paketoiminen moduleista.....	22
3.3	Tuotteistaminen prosessimaisena toimintana ja kehittämisen välineenä.....	22
3.4	Näkökulmia hinnoitteluun ja hintamielikuvan muodostamiseen .....	24
3.5	Hinnoittelustrategian valinta.....	24
3.6	Niputetun palvelun hinnoittelu ja liian korkean hinnan vaara .....	26
4	TUTKIMUSMENETELMÄT JA AINEISTON HANKINTA .....	26
4.1	Laadullinen tutkimus .....	26

4.2	Tutkimuksen toteutus.....	32
5	TUTKIMUSTULOKSET JA NIIDEN ANALYSOINTI .....	37
5.1	Kokouspalvelun pilotointi ja asiakaspalautteen kerääminen .....	37
5.2	Asiakaspalvelun osallistaminen tulevaisuustyöpaja -menetelmällä .....	38
5.3	Asiakasymmärryksen kasvattaminen.....	39
5.4	Teemahaastattelut.....	40
6	JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITTÄMISEHDOTUKSET .....	41
6.1	Tulokset .....	41
6.2	Toimenpide-ehdotukset .....	42
6.3	Pohdinta .....	44
	LÄHTEET.....	45

## KUVALUETTELO

## LIITTEET

Liite 1. Markiisi Jean Baptiste Prevot de Sansac ja porvaristyttö Ulrika Bruun

Liite 2. Kenraali Aleksandr Vasiljevitš Suvorov

Liite 3. Tuotekorttimalli

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Tutkimuksen taustaa

Merikeskus Vellamossa avattiin kesällä 2020 Suomen merimuseon ja Kymenlaakson museon yhteisenä ponnistuksena suurnäyttely nimeltä Kohtalona Ruotsinsalmi. Kohtalona Ruotsinsalmi -näyttelyn ytimessä on elämyksellinen kokoustila nimeltä Komendantin sali. Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia, miten tuotteistetaan myytävä kokouspalvelu Komendantin salia varten, ja tarjota ratkaisuehdotuksia kokouspalveluiden paketoinnista. Opinnäytetyön merkitys liittyy tuotteistamisprosessin kuvaamiseen ja tulevaisuuden tuotteistamisprojekteihin museokontekstissa.

Merikeskus Vellamo on museo- ja kulttuurikeskus Kotkan kantasatamassa ja sen toimijoita ovat Suomen merimuseo, Kymenlaakson museo, Kotkan kulttuuri- ja tapahtumapalvelut, ravintola Laakonki ja museokauppa Plootu. Suomen merimuseo kuuluu Suomen kansallismuseon museoperheeseen ja sen päättävä elin on Museovirasto. Kymenlaakson museo puolestaan toimii Kymenlaakson alueellisena vastuumuseona ja Kotkan kaupunginmuseona. Merikeskus Vellamon toimijat tuottavat ja tarjoavat laajan kattauksen palveluita kuten kulttuurihistoriallisia näyttelyitä, taidenäyttelyitä, asiantuntijapalveluita, viranomaispalveluita, kulttuuriperintöön liittyvää neuvontaa, museaalisia elämyspalveluita ja kokouspalveluita. Merikeskus Vellamolla on suuri merkitys koko Kaakkois-Suomen matkailulle ja elinvoimalle. (Museovirasto 2020; Kotkan kaupunki 2020.)

Merikeskus Vellamon on suunnitellut arkkitehtitoimisto Lahdelma & Mahlamäki. Pääsuunnittelijana toimi professori Ilmari Lahdelma. Rakennus sijaitsee Kotkan kantasatamassa noin puolen kilometrin päässä Kotkan kaupunkikeskustan palveluista. Rakennus on noin 300 metriä pitkä ja sen korkein kohta, kattoestradi on 30 metrin korkeudessa. Rakennuksen kokonaisala on 14 366 m<sup>2</sup>, josta näyttelytilaa on 4600 m<sup>2</sup> ja kokoustiloja yhteensä noin 500 m<sup>2</sup>. Arkkitehtuuri ikään kuin ”opastaa”, eli näyttelytilojen osiot tulevat luonnostaan vastaan. Rakennus on suunniteltu esteettömäksi. Esteettömyys Merikeskus Vellamossa toteutuu näyttelyratkaisuilla, saavutettavuutta edistävillä palveluilla sekä teknisellä toteutuksella, automaattisesti avautuvilla ovilla, hisseillä, venehallin kaiteen ikkunoilla, induktiosilmukalla ja lainattavilla apuvälineillä. Kotkan sataman junaseisake on noin 400 metrin päässä ja Kotkan linja-autoasema on 1,5 kilometrin päässä. Vierassenelaituri mahdollistaa veneilijöiden päivävierailun. Piha-alueella on runsaasti maksutonta paikoitustilaa sekä henkilöautoille että linja-autoille. Paikoitusalueelle on rakennettu sähköautojen latauspisteitä. (Ylönen & Alajuuma 2010.)

## 1.2 Kohtalona Ruotsinsalmi -näyttely

Vuonna 2020 avattu Kohtalona Ruotsinsalmi -näyttely kertoo nykyisen Kotkan edustalla käydyn Itämeren suurimman meritaistelun ja sen jälkeen rakennetun linnoituskaupungin tarinan uudella tavalla. Näyttelyn toteutuksessa on hyödynnetty 3D-mallinnoksia ja peliteknologiaa. Näyttely on toteutettu Suomen merimuseon ja Kymenlaakson museon yhteistuotantona. Näyttelyä ovat tukeneet Alfred Kordelinin säätiö, Jane ja Aatos Erkon säätiö, Google, Suomen kulttuurirahasto sekä Kymenlaakson liitto. Näyttelykonseptin on suunnitellut Pentagon Design. Digitaalisista tuotannoista ovat vastanneet mm. Zoan Oy, Fantomatico Oy ja Kunstventures Oy. (Kohtalona Ruotsinsalmi 2020.)

## 1.3 Kokoustila Komendantin sali

Kokoustila Komendantin sali on osa Kohtalona Ruotsinsalmi -näyttelyä. Tila mahdollistaa elämykselliset kokoukset, koulutukset ja juhlat. Tilan pinta-ala on noin 35 neliometriä, joka on vain murto-osa näyttelyn pinta-alasta. Kokoustilan katseenvangitsijana on tilan muotoiseksi suunniteltu ja puusepäntyön taidonnäytteenä veistetty suuri massiivipuinen tammipöytä. Pöydän ympärillä on 15 modernia designtuolia, jotka ovat ergonomisesti hyvin muotoiltuja ja miellyttäviä istua. Kokoustekniikkana toimii langaton verkko ja näyttö. Tilan toisella pitkällä seinällä on tammesta tehty vitriinikaapisto ja vastapäisellä seinällä Kohtalona Ruotsinsalmi -näyttelyn teoksia. Tilan varustukseen kuuluu Villeroy & Bochin Old Luxembourg -astiassto. Old Luxembourg -astiasaston hienostunut muoto ja herkkä lehväkoristelu tekevät astiastosta kauniin, ajattoman ja klassisen. Old Luxembourg on kuulunut Villeroy & Bochin mallistoon vuodesta 1768. Astiastoa täydentävät kristalliset saman sarjan juomalasit sekä aterimet. Kokoustilan päätyseinällä on Johan Tietrich Schoultzin maalaus, joka esittää 20.5.1790 käytyä Haminan meritaistelua. Komendantin salin seinällä oleva näyttelyplanssi kertoo Ruotsinsalmen merilinnoituksen komendantin Jean Baptiste Prevot de Sansacin ja Ulrika Bruunin tarinan.

Komendantin sali on tärkeä osa Kohtalona Ruotsinsalmi -näyttelyä, mutta se muuntuu tarvittaessa kokous- ja juhlaikäyttöön. Tilan valaistus, värimaailma ja näyttelyinteriööri toistavat Kohtalona Ruotsinsalmi -näyttelyn konseptia (kuva 1). Historialliset tarinat, esineet ja teokset ovat kauniisti esillä modernissa tilassa. Näyttelyelämys kuuluu jokaiseen Komendantin salissa pidettävään kokoukseen ja tilaisuuteen.



Kuva 1. Komendantin sali (Rommi 2020)

#### 1.4 Tutkimuksen tavoite

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on tutkia, miten tuotteistetaan myytävä kokouspalvelutuote Merikeskus Vellamossa ja esittää tutkimuksessa löydettyjen vastausten pohjalta ratkaisuehdotuksia ja ideoita mahdollista jatkokehitystä varten. Tutkimuksessa selvitetään, mitä asioita tulee ottaa huomioon, kun tuotteistetaan kokouspalvelua ensimmäistä kertaa Merikeskus Vellamossa. Tutkimuksessa otetaan huomioon tuotteistaminen ja myynti museokontekstissa.

Komendantin salin tapauksessa voitaisiin ajatella, että museokonteksti asettaa tietyt rajat ja reunaehdot palvelulle. Ensinnäkin tila itsessään sijaitsee museon näyttelytilojen ytimessä, joten palvelun kehittämisessä on otettava huomioon Kohtalona Ruotsinsalmi -näyttelyn sisältö ja tarina. Ilman tätä yhteyttä palvelu jäisi kovin irralliseksi. Toiseksi näyttelyn graafinen ohjeisto ja konsepti ohjaavat suunnittelua ja palvelun lopullista muotoa. Kolmanneksi myynnin edistäminen liittyy osaamiseen ja resursseihin. Neljänneksi palvelun suunnittelussa tulee ottaa huomioon fyysiseen tilaan, tilan kokoon, saavutettavuuteen, kohderyhmäsuunnitteluun, hintaan, yhteistyökumppaneihin, mielipiteisiin ynnä muihin asioihin liittyvät seikat. Opinnäytetyön tavoite ja tutkimusongelma on helppo tiivistää yhdeksi kysymykseksi: Miten tuotteistetaan myytävä kokouspalvelu Merikeskus Vellamossa? Esi-merkkinä toimii kokoustila Komendantin sali.



## 1.5 Tutkimus- ja kehittämismenetelmät

Opinnäytetyön tutkimusstrategiana on kehittämiseen tähtäävä tutkimus, jonka tutkimusote on laadullinen. Tutkimus alkaa organisaation sisältä ja laajenee ulkopuolelle. Suomenkieliseen käsitteeseen kehittämistutkimus löytyy useita englanninkielisiä vastineita kuten design based research, design research, development research, design experiments ja formative research. Kehittämistutkimus voidaan jakaa case-tutkimusten luokkaan, joka tähtää konkreettiseen tulokseen ja jonka kohteena voi olla tuote, menetelmä tai organisaatio. Kehittämistutkimusta voidaan tehdä joko kvantitatiivisin tai kvalitatiivisin menetelmin. Kiviniemi (2018) katsoo, että design-tutkimuksella on yhtymäkohtia toimintatutkimukseen muun muassa tutkimuksen toteutuksen syklisen luonteen, käytäntöjen tutkimuksellisen kehittämisen sekä teoreettisen ja empiirisen tarkastelun vuorovaikutuksessa. (Kananen 2014, 21; Kananen 2017, 18.)

Design-tutkimuksen piirteitä Kiviniemen mukaan (Kiviniemi 2018, 233):

- 1) Design-tutkimuksen keskeinen lähtökohta on käytäntöä kehittävien suunnitteluperiaatteiden ja toimintamallien kehittäminen.
- 2) Tutkimuksellinen kehitystyö perustuu sekä opetuksen ja kasvatuksen käytäntöjen että niitä suuntaavien teoreettisten näkemysten kehittämiseen.
- 3) Kehittämistyö on iteratiivista ja syklistä, kehitettäviä innovaatioita ja niihin liittyvien suunnitteluperiaatteiden ja toimintamallien toimivuutta jatkuvasti arvioivaa.
- 4) Tutkimus on tavallisesti luonteeltaan monimenetelmällistä.
- 5) Tutkimukselle on ominaista kehittämiskumppanuus tutkijoiden, asiantuntijoiden ja käytännön toimijoiden kanssa.
- 6) Tutkimus on kontekstuaalista, ja tutkimuksen tuloksia kuvataan suhteessa kehittämisprosessin olosuhteisiin.

Suunnittelu- eli kehittämistutkimuksessa kiinnitetään huomiota kehitettävään tuotteeseen, mutta myös suunnitteluprosessiin, eli tutkimuksen tarkoitus on näin ollen kehittää myös itse suunnittelua. Suunnitteluprosessi on teoreettisesti ohjattua. Kiviniemi viittaa Hassisen (2006, 34) luonnehdintaan, jossa ”teoreettinen kehittäminen, käytännön toiminta ja siihen liittyvä tuotekehittäminen vaikuttavat jatkuvasti toisiinsa ja koko designitutkimus on tavallaan ratkaisuehdotuksen rakentamista.” Kehittämistutkimuksessa voidaan siis näin ollen hyödyntää useita eri tutkimusmenetelmiä ja lähestymistapoja, kuten havainnointia, haastatteluja, survey-kyselyitä tai oppimistuloksia koskevia kyselyitä. Tutkimusmenetelmät vaihtelevat prosessin eri vaiheissa tarpeiden ja teemojen mukaan, sekä tutkimuksen painopisteen kehittymisen mukaan. Suunnittelututkimuksessa painotetaan kehittämistyön yhteisöllistä luonnetta, joten voidaankin puhua kehittämiskumppanuudesta ja jaetusta asiantuntijuudesta. Tutkimushankkeen osapuolet rikastuttavat toistensa ymmärrystä ja

design-tutkimusta tekevän tutkijan rooli voi olla moninainen tutkimuksen eri vaiheissa. Design-tutkijaa voidaan pitää verkostomaisesti toimivana tuotekehittelijänä tai tutkijana, joka perustaa tutkimuksensa aiempaan tutkimustietoon ja tavoittelee uutta tietoa interventioiden avulla prosessin aikana. (Kiviniemi 2018, 240–241.)

## 1.6 Tutkimuksen teorettinen viitekehys ja rajaukset

Teoria on oleellinen osa tutkimusta. Tutkijan on muokattava teoreettisista käsitteistä kehys, joka sopii tutkittavaan kohteeseen. Tutkimusongelma määrittelee sen, mitä tutkitaan, ja miten tutkimus toteutetaan. Teoria pohjustaa lukijan ymmärrystä tutkittavasta asiasta tai ilmiöstä. On tutkijan taidoista kiinni, miten hyvin hän onnistuu yhdistämään teorian pohjaksi omalle tutkimukselleen. Tutkija ikään kuin kehittää teoriaa tutkimuksen edetessä, samalla kun hän analysoi teorian, menetelmien ja tutkimusaineiston yhteensopivuutta. Tutkimustyö on valintojen tekemistä. Aihe-alueiden rajaaminen antaa tutkimukselle kehykset ja toimii punaisena lankana tutkimuksen eri vaiheissa. (Malmsten 2015.)

Opinnäytetyön teorettisen viitekehysten (kuva 2) vasemmassa yläkulmassa on lähtökohhta tutkimukselle, joka tässä kehittämistutkimuksessa on palvelun tuotteistaminen. Tutkimus etenee polkumaisesti kohti vasenta alakulmaa, eli palvelua. Keskeisiä elementtejä ovat seuraavat: kokouspalvelut Merikeskus Vellamossa, palvelun kehittäminen museossa, mielikuvan rakentaminen, myyntiosaaminen ja palvelumuotoilun hyödyntäminen tuotteistamisessa.



Kuva 2. Opinnäytetyön viitekehys (Rommi 2020).

Tutkimuksesta rajataan pois markkinointi. Markkinointi olisi liian suuri kokonaisuus tähän tutkimukseen. Tutkimuksessa keskitytään palvelunkehityksen tutkimusmenetelmiin, palvelun elementteihin, tuotteistamiseen ja myyntikanaviin. Kuitenkin niiltä osin voidaan viitata myös markkinointiin, mikä liittyy palvelun itsensä tuottamaan mielikuvaan.

Tutkimusraportti jakaantuu kuuteen lukuun. Ensimmäinen luku esittelee toimeksiantajan ja johdattelee lukijan tutkimuksen tavoitteisiin. Toisessa ja kolmannessa luvussa luodaan katsaukset teoriaan aiheesta löytyvän kirjallisuuden avulla. Teorian aihealueet liittyvät tuotteistamiseen ja palveluiden myyntiin sekä kokous- ja elämyspalveluiden kumppanuus- ja verkostosuhteisiin. Viidennessä luvussa käydään läpi tutkimusaineistoa ja menetelmiä analysoiden tuloksia. Kuudennessa luvussa pohditaan ratkaisuehdotuksia Komendantin salin palvelun tuotteistamiseksi. Tutkimusmateriaali koostuu teoriaosuudesta, haastattelusta, havainnoinnista, asiakaspalautteista sekä asiakaspalveluhenkilöstölle järjestetystä tulevaisuustyöpajasta.

Elämme palveluyhteiskunnassa, jossa kuluttajat arvostavat yhä enenevässä määrin persoonoituja ja hyvin muotoiltuja palveluita. Taloudelliset, sosioekonomiset, kulttuuriset ja muut tekijät ohjaavat kuluttajien käyttäytymistä tavaroiden ostamisesta kohti palveluiden kuluttamista. (Tuulaniemi 2016.) Menestyvä palvelutuote on muutakin kuin osiensa summa. Se on kuin resepti tai käsikirjoitus, jossa pienetkin yksityiskohdat merkitsevät. Onnistuneessa palvelutuotteessa on ripaus taikaa, paljon inhimillisyyttä, aimo annos persoonallisuutta, hyppysellinen hullun rohkeutta, kauhallinen täsmällisyyttä ja ämpärillinen vuorovaikutusta. Ainesosien mittasuhteita muuttamalla voidaan säädellä lopputuloksen makua ja rakennetta.

Palvelujen tuotteistaminen ei ole ihan yksinkertainen tehtävä, vaan se vaatii yhteistyötä sidosryhmien kanssa, dokumentointia, syklistä kehittämistä ja tuotteistamisprosessin johtamista. Jotta voimme varmistua siitä, että palveluiden kehittäminen etenee oikeaan suuntaan, on osattava tulkita nykytilannetta, opittava tuntemaan asiakkaat sekä uskaltava kysymään asiakkailta, mitä he ajattelevat, mitä valintoja he tekevät ja miksi. Asiakas, joka on tyytyväinen palveluun, tulee todennäköisemmin takaisin käyttämään palvelua uudelleen, ja tällöin voidaan puhua onnistuneesta tuotteistamisesta. Jos emme kysy mitään, on vaihtoehtona vain arvailla ja toivoa onnistumista.

Asiakasymmärryksen kasvattaminen on pitkäjänteistä työtä, havainnointia, tiedon jäsentämistä ja dokumentointia, kokemusten keräämistä ja välittämistä, osallistumista ja

osallistamista sekä rohkeutta muuttaa totuttuja toimintamalleja. Mitään palvelua ei tuoteta umpiossa, eristäytyneenä ympäröivästä maailmasta. Palveluntarjoaja tarvitsee ympärilleen verkoston onnistuakseen. Tästä syystä kumppaneiden, kilpailijoiden ja sidosryhmien tunteminen on eduksi palveluiden kehittämistyössä. Hassin, Pajun ja Mailan (2015) mukaan palveluita kannattaa kehittää myös kokeillen. Kokeilemalla kehittäminen on jatkuvaa, nopeaa, joustavaa ja tarkoituksenmukaista oppimista. Kokeilemalla kehittäminen on tapa testata ideaan liittyviä väitteitä käytännössä.

Viime ajat ovat osoittaneet, että toiminnan tulee pystyä muuntautumaan tarvittaessa nopeastikin vallitsevien olosuhteiden myötä. Maailmanlaajuinen pandemia on pakottanut palveluorganisaatiot sopeuttamaan toimintaansa lainsäätäjien antamien rajoitusten ja ohjeiden mukaan. Yhteiskunnalliset ilmiöt, megatrendit ja trendit vaikuttavat ihmisten valintoihin ja ohjaavat kulutustottumuksia. Tällä hetkellä digitalisaatio jatkaa kasvuaan ja tietoa on saatavilla yhä nopeammin ja yhä useammista kanavista kuin vaikka kymmenen vuotta sitten. Se, miten palveluorganisaatio pystyy vastaamaan tämän hetken sekä tulevaisuuden haasteisiin, vaikuttaa siihen, miten se pärjää kilpailussa.

## **2 MITÄ ON PALVELU**

Palvelu on yksi asiakaskokemuksen tärkeimmistä elementeistä, ja se jättää muistijäljen tunnekokemuksen kautta. ”Hyvä palvelu muistetaan hintaa kauemmin”. (Gerdt 2018, 101.) Mutta mitä hyvä palvelu sitten oikeastaan on, ja miten palvelun määritelmä on muuttunut vuosikymmenien aikana. Vielä 1980-luvulla palvelu määriteltiin lähes kokonaan aineettomaksi. Nykyään ajatellaan, että palvelu voi sisältää sekä aineettomia osia että tavaroita. Näiden yhdistelymahdollisuudet ovat lähes rajattomat. Palvelut tarjoavat yrityksille merkittäviä liiketoimintamahdollisuuksia. Tuulaniemen (2016, 19) mukaan myös aineettomiin palveluihin voidaan lisätä tavaroita, joko tukemaan palveluprosessia tai esimerkiksi muistotuotteiksi. Palvelua ei ole olemassa ilman sen tuottamisen tapaa. Palvelua ei voida tuottaa etukäteen, eikä sitä voida varastoida, palvelua ei voida myöskään korjata tai palauttaa. Palvelu on yleensä jokaisella kerralla uniikki. Näiden syiden vuoksi palvelun tuleekin olla erityisen hyvää ja toimivaa. Palvelun onnistumisen kannalta keskeistä on asiakkaan kokemus. Asiakkaan kokemus muodostuu eri tasoista, jotka voidaan jakaa toimintaan, tunteisiin ja merkitykseen. Toiminnan taso on lähtökohta palvelun olemassaololle, ja tämä taso pitää sisällään esimerkiksi palvelun käytettävyyden, saavutettavuuden ja monipuolisuuden. Tunnetasolta löytyy henkilökohtaisiin kokemuksiin liittyviä elementtejä, kuten

helppous, tyyli ja tunnelma. Merkitystason kokemus liittyy siihen, miten palvelu pystyy esimerkiksi vahvistamaan identiteettiä.

Asiakkaat odottavat, että palvelut ovat ominaisuuksiltaan ymmärrettäviä ja helppokäyttöisiä. Hyvä palvelu säästää aikaa ja on helposti saatavilla. Onnistunut palvelukokemus on saumaton, ja siirtyminen eri palvelukanavien välillä on vaivatonta. Myös huolellinen asiakassegmentointi on entistä tärkeämpää, sillä kuluttajat odottavat tänä päivänä yksilöllistä palvelua joka kanavassa. Palvelun ostettavuus onkin nykyään palvelun kriittinen kohta. Ostamisen helppous ja nopeus vaikuttavat yhä enenevässä määrin ostopäätökseen. Kuluttajat ovat tottuneet saamaan relevanttia tietoa yhä nopeammin verkosta ja erilaisten sovellusten avulla. Palveluita muotoillaan ja tuotteistetaan asiakkaita varten, mutta kaiken takana on kannattava liiketoiminta ja toiminnan jatkuvuus. Elämme palveluyhteiskunnassa, jossa kilpaillaan asiakkaiden huomiosta ja kilpailukyvyyn säilymisen ehto on jatkuva kehittyminen ja tarpeeseen vastaaminen nopeasti muuttuvassa maailmassa. (Gerdt & Korkiakoski 2016, 46–56; Koivisto ym. 2019.)

## **2.1 Kokouspalvelun kehittäminen museokontekstissa**

Merikeskus Vellamo vuokraa kokoustiloja erilaisiin tarkoituksiin, kuten kokouksiin, koulutuksiin, seminaareihin ja juhliin. Kokouspalveluiden konsepti on pysynyt suhteellisen muuttumattomana koko Vellamon olemassaolon ajan. Kokoustilojen hinnoittelustrategia on pääasiassa kiintohinnoittelu. Tilojen varaaminen tapahtuu puhelimitse tai sähköpostilla Merikeskus Vellamon infosta. Kokoustarjoilut tilataan ravintola Laakongin myyntipalvelusta, joten näin ollen asiakkaan tulee olla yhteydessä kahteen eri myyntipalveluun varatakseen kokoustilan ja tarjoilut. Kokouspalveluita on yritetty paketoita yhdistelemällä kokoustiloja ja ravintolan tarjoamaa, mutta käytännössä eri laskutuskanavat vaikeuttavat prosessia. Paketointi on ollut hyvin vähäistä, ja se on lähinnä liittynyt kokoustilojen yhdistelemiseen isoissa seminaareissa ja tilaisuuksissa. Varsinaisia kokouspaketteja ei Merikeskus Vellamossa olla vielä muotoiltu. Kahden luukun palvelu on kuitenkin koettu asioimista hankaloittavana ja hidastavana seikkana.

Kokouspalveluiden tuottamiseen on kehittynyt vuosien saatossa tiettyjä vakiintuneita käytäntöjä ja rutiineja, jotka helpottavat arjen sujuvuutta. Kokouspalveluiden tuotannossa korostuu tiimihenkeys. Jokainen asiakaspalvelija tietää roolinsa palvelun tuottamisen eri vaiheissa, mutta toisinaan roolit voivat vaihtua esimerkiksi työvuorojen vuoksi. Tästä

syystä jokaisen asiakaspalvelijan tulee osata erilaisia työtehtäviä ja paikata toinen toistaan vaihtuvissa tilanteissa.

Merikeskus Vellamo on avoinna ympäri vuoden. Pääasialliset aukioloajat ovat: tiistaina sekä torstaista sunnuntaihin klo 10-17 ja keskiviikkona klo 10-20. Kesäsesongin aukioloajat ovat pidemmät. Merikeskus Vellamo on kesällä avoinna myös maanantaisin. Kesäsesongin aukioloajat ovat: maanantaina sekä tiistaista sunnuntaihin klo 10-18 ja keskiviikkona klo 10-20. Kokouspalveluja tuotetaan ympäri vuoden pääasiassa arkipäivisin tiistaista perjantaihin, mutta kysynnästä riippuen talo avataan kokouskäyttöön myös maanantaisin ja tarvittaessa illalla aukioloajan jälkeen. Palvelun saatavuus on lähes rajoittamatonta siinä mielessä, että lähes kaikki asiakkaiden toiveet pyritään mahdollistamaan. Muun muassa erilaiset cocktail-tilaisuudet ja juhlat ovat sellaisia tilaisuuksia, joita järjestetään museoiden aukioloajan jälkeen iltaisin. Työvuorosuunnittelun kannalta kokouspalveluiden tuottaminen on haastavaa, sillä palvelun saatavuuden ajat eivät noudata Merikeskus Vellamon aukioloaikoja.

Modernit ja monipuoliset, erilaisiin tarpeisiin muuntuvat tilat sekä palveluympäristö mahdollistavat kokouspalveluiden tarjonnan. Kokouspalvelut merkitsevät Vellamolle merkittävän tulonlähteen lisäksi profiloitumista alueen kehityksen ja elinvoimaisuuden kannalta tärkeäksi kohtaamispaikaksi. Kokoontumis- ja kokoustiloja ovat auditorio Ilmari, opetustilat Ahti ja Kaija, ravintolan sali, seminaarisali Venttiili, Vellamon venehalli, aula ja monitoimitila Ruuma. Nyt myös uutena tilana museon ytimessä oleva Komendantin sali, jolle tässä työssä etsitään palvelun rakennetta.

## **2.2 Megatrendit ja niiden vaikutus tulevaisuuden palveluihin**

Trendit ja megatrendit ovat laajoja ja globaaleja hitaasti muuttuvia ilmiöitä, joilla on selkeä kehityssuunta. Megatrendeiksi voidaan listata tällä hetkellä ainakin ilmastokriisi, väestön ikääntyminen ja monimuotoistuminen, kaupungistuminen, teknologinen kehitys, verkostoisuus ja talousjärjestelmien mullistukset. Mikäli tarkastellaan esimerkiksi teknologisen kehityksen megatrendiä, huomataan, että se ohjaa toimintaamme arjen tasolla ja muuttaa tuotantotapoja sekä toimintamalleja, myös palveluissa. Yhä useampi asia voidaan automatisoida, tuotanto voidaan hajauttaa ja vuorovaikutus voi tapahtua etänä tai virtuaalisessa ympäristössä. Ihmisten puheissa vilahtelevat termit kuten *tekoäly*, *robotisaatio*, *automaatio* ja *digitaalisuus*. Trendejä ja megatrendejä voidaan hyödyntää skenaariotyön

tukena, silloin kun innovoidaan uusia palveluita ja etsitään palveluiden vaihtoehtoisia tulo-  
vaisuuksia. (Piha & Sutinen 2020; Dufva 2019.)

### **2.3 Elämyspalvelut yhdistyvät kokouspalveluihin**

Miten elämystä voitaisiin lisätä kokouspalveluihin? Matkailualalla elämyspalveluiden tuot-  
taminen on tavallista. Elämymatkailuun keskittyvät yritykset tuottavat tilausperiaatteella  
tapahtumia ja elämyspalveluita kotimaan markkinoille ja ulkomaan markkinoille. Elämys-  
palveluissa mallia voi ottaa Lapin matkailun toimijoilta, joilla on kokemusta  
elämyspalveluiden tuottamisesta vuosikymmenien ajalta. On moottorikelkka- ja porosafa-  
reita, toiminnallisia luontoseikkailuja, teemapäiviä ja -iltoja aterioineen ja ohjelmineen.  
Esiintyjiksi voidaan palkata teatteriseurueita, kansantanssiryhmiä, viihde- ja sirkustaiteilijoi-  
ta tai perinnekulttuurin esittäjiä. Tapahtumamarkkinointiyrietykset tuottavat tilaustyönä  
yritysassiakaslähtöisesti tavallisuudesta poikkeavia ohjelmia, joihin tuotetaan tai ostetaan  
osiot enemmän osaamisena kuin materiaalisina tuotteina ja niihin liittyvinä palveluina.  
(Boxberg ym. 2001.)

Kokous- ja elämyspalveluiden tuottamiseen liittyy kuitenkin paljon resurssointia. Ilman re-  
sursseja ei voi olla toimintaa. Elämyspalveluiden tuottamiseen tarvitaan ihmisiä. Yrityksellä  
täytyy olla avainresursseja palveluiden tuottamiseen, jotta arvolupaus saadaan toimitettua  
asiakkaalle. Avainresursseilla tarkoitetaan yritystoiminnan perustaa ja voimavaroja. Avain-  
resurssit voivat olla inhimillisiä kuten työntekijöiden taidot ja osaaminen, tiedollisia kuten  
brändi, tekijänoikeudet ja yhteistyö tai fyysisiä kuten valmistus, myynti jne. Avainresurssit  
erottavat yrityksen sen kilpailijoista. Yritys pystyy luomaan arvoa käyttämällä resursseja  
oikealla tavalla. (Rautiainen & Siiskonen 2006; Olshin 2020; Tuulaniemi 2016, 74–75.)

### **2.4 Strategiset verkostosuhteet palvelutuotannossa**

Kaikkea ei ole mahdollista tuottaa itse. Sen vuoksi on tärkeää, että yritys onnistuu kasvat-  
tamaan toimivan verkoston ympärilleen. Strategiset kumppanuudet muodostavat tärkeän  
arvoketjun, jossa liiketoiminta perustuu sidosryhmien kanssa tehtävään yhteistyöhön. Stra-  
tegisen kumppanuuden osapuolten yhteisen tahtotilan löytymisen taustalla on usein  
erilaisia motiiveja, kumppanit tavoittelevat hyötyjä, joiden saavuttaminen todetaan mahdol-  
liseksi toisen osapuolen kanssa yhteistyössä. (Illman ym. 2013, 13.) Sidosryhmät ovat  
kiinteästi mukana yrityksen toiminnassa, joko sisäisesti tai ulkoisesti. Sekä yritys että si-  
dosryhmät hyötyvät yhteistoiminnasta. Sidosryhmillä tarkoitetaan kaikkia yrityksen kanssa

yhteistyössä olevia tahoja, organisaatiota itsessään sekä ympäröivää maailmaa kuten asiakkaat, kilpailijat, yhteistyökumppanit, viranomaiset, rahoittajat ja tavarantoimittajat. Julkisten palveluiden kehitystyötä tehdään verkostoissa. Verkostosuhteiden ominaispiirteitä ovat luottamus, sitoutuminen, vastavuoroisuus ja yhteiset tavoitteet. Verkostotoiminta ei tapahdu tyhjiössä, vaan vaikutuksessa toimijoiden kulttuurin ja sisäisten normien kanssa. Verkoston toiminta ja menestys riippuu pitkälti ihmisten kyvystä työskennellä yhdessä, sillä toimijoita edustavat aina ihmiset. (Hakio ym. 2015, 53–57.)

Lemmetyinen (2020) puhuu luovan talouden synnyttämistä innovaatioista ja kulttuurimatkailualan verkostomaisuudesta. Kulttuurialan mikro- ja pienyritysten lukumäärä on jatkanut kasvuaan kulttuuriteollisuudessa. Luova talous synnyttää uusia tapoja toimia, palvelukonsepteja, uusia tuotteita ja palveluita sekä brändejä. Luovan talouden kilpailuetu perustuu erilaistumiseen ja luovuuteen. Lemmetyisen näkemyksen mukaan varsinkin pienet kulttuuri- ja luovan matkailualan yritykset tarvitsevat ympärilleen verkoston toimiakseen. Yleisesti ottaen luovassa taloudessa ne organisaatiot, jotka verkostoituvat yli perinteisten toimialarajojen, muodostavat teollisen klusterin, jossa on mahdollista käyttää vipuvoimana resursseja ja osaamista, jota ei muuten saattaisi olla saatavilla. (Lemmetyinen 2020.)

Digitaaliset alustat mahdollistavat nykyään eri toimijoiden välisen vuorovaikutuksen. Monenvälinen keskustelu tekee verkostoista vaikuttavia. Bränditarina on merkityksellinen, jos kuluttajat keskustelevat siitä. Keskustelu on myös uudentyypistä mainontaa. (Kotler ym. 2011, 49.)

Merikeskus Vellamon kahdella museolla on paljon strategisia kumppanuuksia; asiantuntijaorganisaatiot toimivat verkostomaisesti. Kumppanuuksista saadaan arvokasta resurssia ja osaamista. Kumppanuuksista on tunnistettavissa mm. teknisiin ratkaisuihin liittyvät kumppanuudet, museokaupan tuotteiden toimittajat, kiinteistön ylläpito, ravintolapalvelut, tavarantoimittajat, tiedonvaihto ja palveluiden tuottamiseen liittyvät kumppanuudet.

## **2.5 Ravintola Laakonki Vellamon strategisena kumppanina**

Merikeskus Vellamon ravintolapalveluista vastaa Mereta Oy:n ravintola Laakonki. Ilman ravintolan tarjoomaa eivät kokouspalvelutkaan voisi onnistua. Mereta Oy:lle kuuluu kolme erilaista ravintolakonseptia: ravintola Laakonki, Kaunissaaren Maja ja ravintola Vausti. Ravintola Laakongin salissa on noin 100 asiakaspaikkaa ja ulkoterassilla on noin 80 asiakaspaikkaa. Ravintola Laakongin yhteydessä on myös noin 20-paikkainen kokoustila,



seminaarisali Venttiili. Ravintola Laakongista saa arkisin buffet-lounasta ja viikonloppuisin tarjolla on brunssia. Lounaan lisäksi ravintola Laakonki tarjoaa kahvila- ja kokouspalveluita sekä catering-palveluja yksityistilaisuuksiin. Vaustin palvelutarjontaan kuuluvat mm. usean ruokalajin menut ja viini-tastingit eksklusiivisessa Kotkan konserttitalon miljöössä. Kaunissaaren Maja palvelee veneilijöitä, matkailijoita ja Kaunissaaren vierailijoita autenttisessa saaristolaismiljöössä. (Kotkan ravintolat 2020.)

## **2.6 Palvelun saatavuus ja myyntikanavat**

Lähtökohtana palvelun myymiselle on, että palvelu on löydettävissä ja ostettavissa (Parantainen 2007). Palvelun tuotteistamisessa pitäisi tavoitella kahta asiaa, jotka esitetään tässä kysymysten muodossa: Onko tuotetta helppo myydä ja onko sitä helppo ostaa? (Olshin 2020.)

Kokouspalveluiden myynnissä on kyse yritysten välisestä kaupankäynnistä, eli b-to-b-kaupasta. Ostoprosessi alkaa yrityksessä tarpeen havaitsemisesta aivan samalla tavalla kuten kuluttajakaupassakin ja organisaation edustaja hyödyntää tiedonhaussa samoja kanavia kuin muutkin. Ostoprosessin eri vaiheisiin liittyy tosin enemmän kommunikaatiota kuin kuluttajan ostoprosessissa. (Bergström & Leppänen 2015.)

Jakelutiet voidaan jakaa markkinointikanaviin ja myyntikanaviin. Kokouspalveluiden markkinointikanavia voivat olla esimerkiksi yrityksen oma markkinointiviestintä, paikalliset matkailutoimistot, alueelliset markkinointiorganisaatiot, matkailun edistämiskeskus, tietoverkot, julkaisut, printtimainonta, messut ja yleisötapahtumat. Myyntikanavan tehtäviä ovat konkreettinen varaustoimintojen ja maksuliikenteen hoitaminen. Palveluita voidaan myydä suoraan asiakkaalle tai sitten voidaan käyttää erilaisia jakelukanavia eli myydä epäsuorasti jonkun toisen toimijan kautta. Palveluiden myynnissä korostuu nykyään monikanavaisuus, eli yritys voi myydä suoraan ja sen lisäksi hyödyntää myyntikanavaverkostoa. Kokouspalveluiden myyntikanavia voivat olla oma verkkokauppa, myyntipalvelu, tapahtumien järjestämiseen keskittyvät tapahtumatuotantoyritykset tai erikoismatkatoimistot ja yhä useammin erilaiset digitaaliset varaussivustot ja alustat. Yrityksellä on mahdollisuus tavoittaa suurempia ja kaukaisempia asiakasryhmiä käyttämällä jakelukanavaverkostoa monipuolisesti. Ilman ulkopuolisia myyntikanavia kokoukset, koulutustapahtumat ja seminaarit keskittyisivät suurelta osin järjestävän tahon kotiseudulle. Kokouspalvelujen lisäksi tarvitaan yleensä muitakin oheispalveluita kuten kuljetuspalvelut, majoitusta ja vapaa-ajan ohjelmaa. (Kairisto ym. 2016, 58; Boxberg ym. 2001.)

## 2.7 Kansainvälinen matkailu-business

Kansainvälisille markkinoille kannattaa lähteä viimeistelyjen palvelutuotteiden kanssa. Kansainvälisille markkinoille suunnatun tuotteen kohderyhmä on tavallisesti omatoiminen vapaa-ajan matkailija, joka matkustaa yksin, perheen kanssa tai pienryhmässä. Kokous-, kannustematka- ja kongressiala on kansainvälisessä matkailussa palvelujen korkeimpaan kategoriaan erikoistuneiden matkanjärjestäjien, matka- ja kongressitoimistojen hallitsemaa. Suomella voisi olla hyvät mahdollisuudet kehittää tulevaisuudessa kansainvälistä incentive- eli kannustematkailua, kunhan rajat avautuvat jälleen pandemian jälkeen. Boxbergin (2001) mukaan 2000-luvun alussa kansainvälisen kannustematkailun mahdollisuudet ovat olleet vielä suurelta osin hyödyntämättä. Tulevaisuudessa matkailijat tekevät yhä enenevässä määrin eettisiä ja ekologisia valintoja kohdetta valitessaan. Suomi voisi olla tässä edelläkävijä. Kestävän matkailun vaatimukset kasvavat maailmassa huijaa vauhtia. Matkailijat etsivät yhä enemmän vastuullisesti toimivia lomakohteita booking.com-sivuston kautta. Matkanjärjestäjien vaatimukset vastuullisen toiminnan näytöstä ovat yleistyneet ja kiristyneet. Useat matkailutuotteiden jälleenmyyjät vaativat myös myytävältä kohteelta näyttöjä kestävän kehityksen mukaisesta toiminnasta. (Visit Finlandin kansainvälistymisopas 2014; Boxberg ym. 2001.)

Ilman ulkopuolisia myyntikanavia kokoukset, koulutustapahtumat ja seminaarit keskittyvät suurelta osin järjestävän tahon kotiseudulle. Kokouspalvelujen lisäksi tarvitaan yleensä muitakin oheispalveluita kuten kuljetuspalvelut, majoitusta ja vapaa-ajan ohjelmaa. Tärkein kokouspalveluun kuuluva oheispalvelu on luonnollisesti ravintolapalvelut.

Myyntikanavia matkailu-, elämys- ja kokouspalvelujen myynnissä ovat seuraavat (Visit Finlandin kansainvälistymisopas 2014):

### **Matkatoimisto eli matkanvälittäjä**

Matkanvälittäjä myy valmismatkarekisterissä olevan matkanjärjestäjän valmismatkoja. Matkatoimisto voi olla erikoistunut esim. liikematkoihin, aktiviteettimatkoihin tai lomamatkoihin (esim. Kymenmatkat Oy tai Matkapojat Oy).

### **Incoming-toimisto**

Incoming-toimistot paketoivat ja hinnoittelevat kokonaispaketteja palveluista, jotka saattavat esim. kattaa koko Suomen. Incoming-toimistoilla on usein laajat kontaktiverkostot ja osaaminen tuotteistukseen (esim. Next Travel).

### **DMC (Destination Management Company)**

DMC-toimistot, alueelliset matkailuorganisaatiot ja alueelliset matkanjärjestäjät myyvät tai välittävät tietyllä alueella tarjottavia matkailupalveluita matkanjärjestäjille ja kuluttajille. DMC-toimistot tarjoavat myös valmiita paketteja ja tekevät kohdejärjestelyjä. Monet Suomessa toimivat DMC:t keskittyvät kokous ja kongressimatkailuun sekä kannustematkoihin (MICE = on meetings, incentives, congresses, events) (esim. Next Travel).

### **GDS-järjestelmä eli globaali jakelujärjestelmä (Global distribution system)**

GDS-järjestelmällä tarkoitetaan järeää ja kallista kansainvälistä varausjärjestelmää, joka nojaa majoitus- ja kuljetusyhtiöiden tuotantoon. GDS-järjestelmissä on tarjolla kaikkia matkailuun liittyviä palveluja lennoista aktiviteetteihin (esim. Amadeus, Sabre, Galileo).

### **OTA-kanava (Online Travel Agency)**

OTA-kanavat eli Online-matkatoimistot ovat nykyään merkittävässä roolissa matkailuteollisuudessa. (esim. Booking.com, Hotels.com, Expedia.com).

## **2.8 Digitaalisten myyntikanavien kasvu palveluiden myynnissä**

Verkkokauppa ja online-myynti kasvaa jatkuvasti myös b-to-b kaupassa. Tutkimusten mukaan 80 % yrityspäätäjistä etenee ostoprosessissaan hakemalla tietoa verkosta. Kaikkia palveluita ei ole kuitenkaan mahdollista ostaa verkkokaupan kautta niiden monimutkaisuuden tai räätälöitävyyden vuoksi, mutta näissä tapauksissa palvelun tilaus voidaan kuitenkin rakentaa verkkoon tilausperiaatteella. Monimutkaisten palveluiden, kuten kokouspalveluiden, kohdalla puhutaan on-request-tilauksista, jotka ovat tavallaan alustavia varauksia, tarjouspyyntöjä tai varaushakemuksia. Tilausjärjestelmään voidaan kirjoittaa sopiva tuote-tarjooma, hinnat, toimitusehdot, maksuehdot ja laskutuskäytännöt. Verkkoasioinnin lisäksi henkilökohtainen myyntityö ja kohtaaminen tuottavat kuitenkin lisäarvoa asiakkaalle. (Kairisto ym. 2016.)

## **2.9 Palveluiden myymiseen liittyviä erityispiirteitä julkishallinnollisella sektorilla**

Kunnallisten ja valtiollisten kulttuurilaitosten, kuten teatterin, museoiden ja orkesterien palvelut ovat useimmissa tapauksissa verottomia palveluja, joten myös välittäjän kautta tapahtuva myynti on verotonta. Mikäli myyjä saa lipun hinnasta komission, eli myyntiproviision ja ottaa lipun välityksestä asiakkaalta palvelumaksun, on sekä komissio että palvelumaksu 24 % alv:n alainen. Mikäli arvolisäverottomia palveluita liitetään osiksi mat-

kapaketteja, niitä käsitellään samalla tavalla kuin verollisiakin palveluja mm. arvonlisäverovähennykseen nähden. (Boxberg ym. 2001.)

### 3 TUOTTEISTAMISEN MÄÄRITELMÄ JA PALVELUTUOTTEEN RAKENTAMINEN

Tässä luvussa käsitellään palvelujen tuotteistamista. Luvussa määritellään tuotteistaminen käsitteenä, eli mitä tarkoittavat palveluiden vakiointi, standardisointi ja paketointi. Käsitteiden lisäksi tutustutaan palvelun tuotteistamiseen kehittämisen välineenä ja etsitään vastauksia tuottamisesta saataviin hyötyihin.

Villanen kiteyttää palvelun tuotteistamisen ydintoiminnot: ”Tuotteistaminen on tuotteen tai palvelun sekä sen tarjoaman arvon kiteyttämistä kuvaamalla ja vakioimalla sen osia. Tuotteistaminen tehdään ennen kaikkea asiakasta varten, mutta hyvin tuotteistettu palvelu auttaa ilman muuta myös kehittäjää itseään.” (Villanen 2019, 16).

Parantaisen mukaan onnistuneen tuotteistamisprojektin tunnusmerkki on konkretia. Palveluiden onnistunut tuotteistaminen vaatii dokumentointia. Suunnitteluvaihe, hinnoittelu, graafinen ilme sekä kaikki muu vastaava tulee tallettaa kirjalliseen muotoon niin yksityiskohtaisesti, että palvelutuote on kuin resepti. ”Palvelutuote = ydinpalvelu + tuotteistaminen.” Tuotteistamisen ydinajatuksena on siis selkeyttää tuote- ja palvelukokonaisuuksia siten, että ne ovat sekä palveluntuottajan että asiakkaan näkökulmasta selkeitä sekä toistettavissa. Palvelutuotteen erottaa pelkästä palvelusta se, että vaikka henkilöstö vaihtuisi, palvelutuote voitaisiin toteuttaa jatkossakin samanlaisena. (Parantainen 2007, 12; Parantainen 2013.) Tuotteistetun palvelun eli palvelutuotteen tunnusmerkkejä ja elementtejä Parantaisen (2007; 2013) mukaan:

- Kohderyhmä
- Nimi
- Palvelukuvaus
- Hinta
- Sisältö
- Ajallinen kesto
- Kieliversiot
- Käyttöohjeet ja muu dokumentaatio
- Tuotepakkaus (myös palveluissa)
- Tukipalvelut
- Myyntikanavat
- Ehdot

Philip Kotler on kehittänyt 1990-luvulla tuotteen sipulimallin, jonka mukaan tuote voidaan jakaa kolmeen kerrokseen: ydintuotteeseen, konkreettiseen tuotteeseen ja mielikuvatuotteeseen. Mallia voidaan soveltaa myös palvelutuotteeseen. Ydintuote eli varsinainen tuote on se tuote, jonka asiakas ostaa. Ydintuote voi tässä case-esimerkissä olla kokouspalvelut. Ydintuotetta, eli kokouspalveluita tarjoaa tosin moni muukin markkinoilla toimiva yritys, joten mikäli vertaillaan pelkkää ydintuotetta, voi kilpailueduksi muodostua esimerkiksi pelkkä hinta. Konkreettinen tuote kuvaa niitä asioita, jotka mahdollistavat tuotteen käytettävyyden. Konkreettisen tuotteen osia voivat olla tila, kalusteet, laitteet, tarjoilut, saatavuus, henkilöstö jne. Uloin kerros, eli mielikuvatuote, pitää sisällään mielikuvan palvelusta. Mielikuva muodostuu usein sekä kyseiseen tuotteeseen liitettävästä mielikuvasta, että koko yrityksen brändistä ja imagosta. Yrityksen ei kannata kilpailla pelkällä ydinpalvelulla, sillä palvelukokonaisuus muodostuu kaikista edellä kuvatuista kerroksista. (Olshin 2020.)

### **3.1 Vakioinnin ja standardisoinnin edut palvelun tuotteistamisessa**

Palvelun tuotteistamisella pyritään vakioimaan palvelun osia, eli standardisoimaan palvelua. Vakiointi tai standardisointi voivat kohdistua sekä yrityksen sisäisiin prosesseihin että asiakkaalle näkyviin osiin. Tuotteistamisella pyritään kehittämään palveluliiketoimintaa niin, että laatu ja tuottavuus paranee. Toiminnan systematisoiminen helpottaa palvelun myyntiä ja vähentää palvelun tuottamiseen ja toimittamiseen liittyvää epävarmuutta. (Jaakkola ym. 2009, 1-5.)

Myös Hiltusen (2017) mukaan tuotteistaminen yhtenäistää palvelutoimintaa tuomalla siihen toistettavuutta ja tehokkuutta. Ihmisiä ei niinkään kiinnosta itse palvelu, vaan se, mihin tarpeeseen palvelu vastaa tai minkä ongelman se ratkaisee. Tuotteistaminen auttaa pake-toimaan toimintamallit ja palvelut selkeiksi ja houkutteleviksi, asiakkaalle arvoa tuottaviksi palvelutuotteiksi. Parantainen (2013) tähdentää, että tuotteistetun palvelun kiistaton etu on siinä, että tuotteistamalla poistetaan asiakkaan valinnan vaikeutta. Kun palveluehdotuksessa on ennalta mietitty ja testattu formaatti, on asiakkaan vaikea muuttaa sitä ilman perusteluja. Tuotteistamisella voidaan helpottaa asiakkaan valinnan vaikeuden tuskaa. Asiakkaan on helpompi ostaa palvelu, jonka osat on perustellusti valittu hänen puolestaan.

Tuotteistettujen palveluiden myyminen vie vähemmän resursseja. Myyjä tietää mitä myy ja ostaja tietää mitä ostaa. Näin kynnyksellä ostopäätös on matalammalla. Ratkaisun toimi-

tusprosessi on sujuvampi tuotteistuksen jälkeen. Prosessi on myös helpommin monistettavissa, mikä vähentää kuluja ja nostaa katteita.

Hyötyjen lisäksi voidaan pohtia asiaa myös toisesta näkökulmasta, mitä tapahtuu, jos palveluita ei tuotteistettaisi. Tuotteistamattomien palvelujen myyminen on moninkertaisesti työläämpään. Räättälöinti vie valtavan määrän resursseja ja työaika. Tuotteistamattoman palvelun sisältö saattaa vaihdella holtittomasti toimituksesta toiseen. Jokainen asiakas vaatii jotain erilaista silloin kun palvelun kohderyhmä on jäänyt määrittelemättä (Parantainen 2007, 81).

### **3.2 Palveluiden paketoiminen moduleista**

Parantaisen mukaan palveluiden paketoiminta tarkoittaa sitä, että palveluja ja tuotteita voidaan yhdistellä keskenään. Esimerkiksi matkatoimistot paketoivat matkapaketteja, joihin kuuluu kuljetuksia, majoitusta ja oheispalveluita. Paketoidun palvelun etu on, että se on helppo ostaa ja sillä on kiinteä hinta. Palveluiden paketoinnissa on tärkeää kertoa toimitussisältö: mitä paketti sisältää ja mitä se ei sisällä. Mikäli pakettiin on mahdollista ostaa lisäpalveluita, niistäkin tulee kertoa selkeästi. Moduulirakenteen etu on, että tarjontaa on mahdollista räätälöidä asiakaskohtaisesti, mutta silti toimittaa täysin tuotteistettuja palveluita. (Parantainen 2007.) Apunen (2020) korostaa moduulirakenteen etuja hintamielikuvan muodostamisessa. Kahden täysin erilaisen tai kokoisen asiakkaan palveleminen samalla palvelusisällöllä on vaikeaa, sillä toiselle ominaisuuksia voi olla liian vähän ja toiselle liikaa. Paketoinnissa niputetaan ominaisuuksia ja hyötyjä. Ryhmittely helpottaa asiakkaan päätöksentekoa, sillä se tiivistää lukuisatkin ominaisuudet muutamaan valintaan ja estää näin liian monista vaihtoehdoista aiheutuvaa *valintahalvausta*. Asiakas hyötyy pakettihinnoittelusta, jossa osien summa on useimmiten yksittäin ostettuja ominaisuuksia pienempi (Apunen 2020.)

### **3.3 Tuotteistaminen prosessimaisena toimintana ja kehittämisen välineenä**

Palvelun tuotteistamiseen on erilaisia malleja. Useimmissa teorioissa ja malleissa toistuvat samat elementit. Tuotteistaminen koskettaa useissa tapauksissa organisaation eri tasoja. Tuotteistaminen voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen tuotteistamiseen. Ulkoinen tuotteistaminen on asiakkaalle näkyvien palveluelementtien kuvaamista ja kiteyttämistä palvelukuvauksin ja myyntimateriaalein asiakasta varten. Sisäinen tuotteistaminen on sisäisten palveluprosessien, palvelutuotannon, toimintatapojen ja vastuiden kuvaamista,

määrittämistä ja yhdenmukaistamista. (Tuominen ym. 2015.) Sisäisessä tuotteistamisessa palveluprosessi voidaan ilmaista palvelupolkukuvauksen avulla. Tuotteistamiseen tarvitaan ihmisiä organisaation eri osista, kuten asiakasrajapinnassa työskenteleviä henkilöitä, it-puolen osajia, sisällön tuottajia, myynnin ja markkinoinnin henkilöitä yms. Palvelun päästä-päähän-prosessiketjun suunnittelulla ja kuvaamisella pystytään parhaimmillaan ennakoimaan organisaation sisäisiä rajoitteita ja vaatimuksia, sekä reagoimaan lainsäädännöstä ja asiakkailta tuleviin vaatimuksiin. (Rittonummi 2020.)

Mikäli nykyiset toimintamallit ovat tuottaneet tähän asti aina samankaltaisia tuotteita, ja halutaan muutosta, niin suunnittelu kannattaa Apusen (2020) mukaan aloittaa lopputuloksesta, jopa kymmenen kertaa aikaisempaa paremmasta toimintamallista. Tuoteideasta peruutetaan tähän päivään askel kerrallaan, jonka jälkeen lähdetään purkamaan tehtäviä alkupäästä loppuun kirjoittamalla tehtävälista askelista. Tehtävälistaa seuraamalla tuotteistaminen etenee haluttuun lopputulokseen. (Apunen 2020, 86.)

Lähtökohtana tuotekokonaisuuden kehittämiseksi on asiakkaan ostoprosessin ymmärtäminen. Kehittämisessä tulee antaa tarpeeksi tilaa sekä työntekijöiden että asiakkaiden kuuntelulle. Tuotteistamisessa on tärkeää ymmärtää ihmisen käyttäytymistä valintatilanteissa. Yrityksen tulee pystyä reagoimaan nopeasti kilpailutilanteeseen tai muihin ympäristön muutoksiin. ”Tuotekehityksen suurin vihollinen on liiallinen tyytyväisyys nykytilaan.” (Villanen 2019.)

Villanen (2019) vertaa tuotekehitysprosessia puuhun. ”Yrityksen juuristo muodostuu yrityksen missiosta, visiosta ja arvoista. Yrityksen runko rakentuu tuotekehityksestä ja laajalle levittäytyvä vihreä lehvästi kuvaa tuotteita ja palveluita.” Tuotekehitys on systemaattista tuotteiden ja palveluiden kehittämistä, joka voi myös olla jo olemassa olevien palveluiden parantamista. Uusien tuoteideoiden etsinnässä voidaan tutkia ihmisten arkielämää ja pyrkiä tunnistamaan sieltä kumpuavia tarpeita tai kehittämisajatuksia. Tulevaisuuden menestystuotteet syntyvät jatkuvalla tuotekehitystyöllä ja parhaimmassa tapauksessa tuotekehitys on kokonaisvaltainen, jatkuva prosessi. Kaikkea ei kuitenkaan tarvitse keksiä koko ajan uusiksi, tuotekehityksen voi aloittaa tarkastelemalla nykyistä tarjontaa, mitä voitaisiin kehittää ja parannella? Kehittämisen tulee aina liittyä tiiviisti yrityksen missioon eli sen ydintoimintaan, jonka avulla yritys etsii, synnyttää, valitsee ja kehittää uusia tuoteideoita, joilla tuottaa lisäarvoa asiakkaalle. Toisaalta sen on samanaikaisesti karsittava kannattamattomia tuotteita ja palveluita pois valikoimista.

### 3.4 Näkökulmia hinnoitteluun ja hintamielikuvan muodostamiseen

Asiakas ostaa tuotteen tai palvelun ratkaistakseen jonkun ongelman. Myyjän tehtävä on etsiä asiakkaalle sopiva ratkaisu, tarjota sitä tilanteeseen sopivilla keinoilla ja helpottaa siten asiakkaan tilannetta. Asiakas ei osta tuotetta tai palvelua sen itsensä vuoksi, vaan sen tuottaman arvon vuoksi. Kaupankäynnissä raha on vain yksi arvon mittari. Arvo muodostuu monista fyysisistä, aineettomista, verbaalisista ja nonverbaalisista tekijöistä myyjän ja ostajan välillä kaupanteon joka vaiheessa aina tuotteen tai palvelun käyttämiseen ja sen arvioimiseen saakka. Ostaessaan tuotetta tai palvelua asiakas odottaa saavansa investointiaan vastaavan määrän hyötyä. Mikäli kilpailevien tuotteiden tai palveluiden vertailu on vaikeaa, brändin merkitys korostuu. Asiakas valitsee tällaisissa tilanteissa todennäköisemmin tunnetun tuotteen, jonka imagoon liittyy positiivisia mielikuvia. Erityisesti palveluiden kohdalla laatuerot aiheuttavat sen, että palvelun maine ja palvelutuottajan imago muodostuvat keskeiseksi arvon määrittämisen perustaksi. (Hinnoittelun ABC 2005; (Hänti ym. 2016.)

Hinta on kuitenkin väistämättä yksi tärkeimmistä palveluiden valintakriteereistä ja kilpailukeinoista toteaa Villanen (2020.) Hintaa vaikuttaa tuotteen ja palvelun herättämään mielikuvaan, joten hinta toimii näin ollen yhtenä palvelun arvon mittarina. Yritys viestii hinnoittelulla valitsemansa strategian asiakkailleen. Parantainen kiteyttää hinnan olevan *äärimmäisen tiivistetty viesti*. Hintaa lienee maailman monipuolisin luku, joka pitää sisällään erilaisia mielikuvia. (Parantainen 2017, 13.)

Ihmiset mieltävät painavamman tuotteet tai pakkauksen usein arvokkaammaksi ja laadukkaammaksi kuin kevyesti paketoitun. Tähän saattaa olla ratkaisuna, että hinnoitellaan ensin perusversio, johon on ostettavissa lisämoduleita ja näin asiakas voi valita haluaako kevyemmän vai painavamman paketin (Ahola ym. 2014; Hinnoittelun ABC 2005.)

### 3.5 Hinnoittelustrategian valinta

Hinnoittelupäätöksen tulee aina olla osa palvelun suunnittelua. Hinnoittelupäätökseen tarvitaan tietoa asiakkaista, markkinoista ja kustannusrakenteista. Hinnoittelustrategian miettiminen tulisi aloittaa uuden tuotteen tai palvelun suunnittelun alkuvaiheessa. Vain näin voidaan arvioida, kuinka paljon on varaa kuluttaa kehitykseen, tukeen ja markkinointiin ja onko tuotteella tai palvelulla ylipäätään olemassa olevia markkinoita. Jos yrityksen tavoitteena on esimerkiksi lisätä myyntiä tietylle kohderyhmälle 50% kahdessa vuodessa, voisi oikea strategia olla tuotteen hinnan lasku ja sitä kautta kysynnän lisääminen. Epäon-



nistuneen hinnoitteluratkaisun takaa voi löytyä esimerkiksi seuraavia syitä: hintoja ei tarkisteta riittävän usein, palvelun tuottamaa hyötyä ei osata perustella, palvelun todellisia kustannuksia ei ole laskettu riittävän tarkasti, hinnoittelupäätökseen tarvittavaa tietoa ei ole olemassa, päätökset joudutaan tekemään ilman tarkempaa informaatiota tai hinnoittelustrategian luomiseen käytetään liian vähän aikaa. Asiakkaan kannalta epäselvät tai liian monimutkaiset hinnoitteluperusteet saattavat johtaa siihen, että tuote jää ostamatta, vaikka se muuten vastaisikin asiakkaan tarpeita. Taulukossa esitetään yleisimpiä hinnoittelustrategioita (Hinnoittelun ABC 2005.):

Taulukko 1 Hinnoittelustrategioita (Hinnoittelun ABC 2005).

<b>Kiintohinnoittelu</b>	Kiintohinnoittelu perustuu hintaluettelossa määritettyihin palveluhintoihin. Sovittu hinta on kiinteä hinta, jota muokataan asiakaskohtaisesti. Kiinteässä palveluveloituksessa sovelletaan jo tuotteistusehdotusta, mutta ei kovinkaan joustavasti.
<b>Markkinahinnoittelu</b>	Markkinahinnoittelu tarkoittaa kilpailun huomioivaa hinnoittelua, jossa markkinatilanne määrää hinnan.
<b>Räätälöity tarjous</b>	Räätälöity tarjous on perinteinen monimutkaisten asiantuntijaprojektien hinnoittelumalli, jossa asiakkaalle ei laadita etukäteen palvelukokonaisuuksia vaan palvelutarjous laaditaan asiakkaan kanssa käytyjen keskusteluiden pohjalta.
<b>Kustannusperusteinen hinnoittelu</b>	Kustannusperusteisessa hinnoittelussa tuotteen tai palvelun myyntihinta lasketaan kehittämis- ja tuotantokustannusten perusteella ja valitaan sopiva kate.
<b>Kermankuorintahinnoittelu</b>	Kermankuorintahinnoittelussa tuotetta myydään korkealla hinnalla vain pieniä määriä tai pienille markkinoille.
<b>Referenssihinnoittelu eli tutustumistarjoushinta</b>	Uusien tuotteiden osalta ei voida käyttää kermankuorintastrategiaa, sillä tuote saattaa olla asiakkaiden mielestä "outo" kun siitä saatuja hyötyjä ei ole pystytty vielä todistamaan tai tuotteella ei ole vielä olemassa olevaa markkinaa. Tällöin on mahdollista käyttää referenssihinnoittelua, jossa ensimmäiselle tai ensimmäisille asiakkaille tuote myydään erittäin halvalla, jotta tuotteen tunnettuus ja luotettavuus markkinoilla kasvaa. Seuraaville tuotteen hinta on huomattavasti kalliimpi.
<b>Arvopohjainen hinnoittelu</b>	Arvopohjaisen hinnoittelu tarkoituksena on maksimoida voitto asettamalla hinta korkeammaksi kuin mitä sen valmistuskustannukset edellyttäisivät. Tätä hinnoittelustrategiaa voidaan käyttää tilanteissa, jossa ei ole kilpailua ja tuote on merkittävästi differoitu, tyypillisesti markkinoiden alkuvaiheessa. Tällä strategialla ei pyritä pieneen markkinaosuuteen vaan korkeampaa hintaa voidaan perustella tuotteen aikaansaamasta lisäarvosta. Tämän hinnoittelustrategian käyttäjän on osattava arvioida huolellisesti tuotteen arvo asiakkaalle.

Kuten taulukosta käy ilmi hinnoittelustrategioita on monenlaisia, eivätkä tässä suinkaan ole kaikki olemassa olevat mallit. Loss leader hinnoittelustrategia perustuu uutuuteen. Tätä hinnoittelumallia käytetään joissakin tapauksissa, kun halutaan kasvattaa asiakaspohjaa saavuttaessa uudelle markkinalle. Laatujohtajuudessa pyritään myymään kokonaismarkkinoille, mutta löytämään laatu-tietoisimman asiakaskunnan. Laatujohtajuuden tavoitteena on olla paras ja ainutlaatuinen niissä ominaisuuksissa, joita valitut asiakkaat arvostavat eniten. Laatujohtajuudessa tuotteen tai palvelun laatu perustelee korkeamman hinnan. (Hinnoittelun ABC 2005.)

### 3.6 Niputetun palvelun hinnoittelu ja liian korkean hinnan vaara

Jos kaikki palvelut ja tuotteet sisällytetään samaan hintaan, saattaa hinta nousta psykologisesti liian korkeaksi. Psykologisesti liian korkea hinta voi taas heikentää kysyntää. Hinta vaikuttaa myös tuotteen asemointiin, eli liian korkea hinta voi rajata kohderyhmän ainoastaan luksusta kaipaaville. Toisaalta palvelun paketoinnissa ja niputetun palvelun kokonaishinnoittelussa on etuna hinnan selkeys ja yksinkertaisuus. Ehkä asiaa tulisi tässä kohtaa tarkastella myös palvelun tuotteistamisen näkökulmasta. Jos palvelun elementit ovat niin upeita ja ainutlaatuisia ja asiakas on valmis maksamaan ”könttihinnan” tai ikään kuin palvelun pääsylipun koko päivän kokouksesta, niin silloin voidaan varmasti puhua menestyksekkästä palvelutuotteesta. Pakettiin voisi tietenkin kuulua tarjoilut, elämykset, kokoustilan käyttö, ihana tarjoilu, kuohuviinimaljat yms. Parantainen (2007, 86-88) ehdottaa tuotteistetulle paketille yhtä selkeää hintaa ja kehottaa (2013, 69-84) paketoimaan palvelut ”vertailukelvottomiksi”. Vertailukelvoton palvelu erottuu joukosta ja on omassa sarjassaan niin ainutlaatuinen, että sitä ei voi verrata kilpailijan palveluun. Hinta tulisi Parantaisen mukaan pystyä ankkuroimaan ainakin palvelun tai tuotteen arvoon, kilpaileviin vaihtoehtoihin ja kustannuksiin (Parantainen 2007, 86–88; Parantainen 2013, 69-84; Parantainen 2017, 26–43).

Tuotteen kysyntä voi jopa kasvaa mitä harvinaisemmasta luksustuotteesta on kyse. Tuotteen saatavuutta rajoittamalla voidaan tuote saada vaikuttamaan houkuttelevammalta, arvokkaammalta ja ainutlaatuisemmalta. Ilmiötä kutsutaan niukkuuden imuksi. Parantainen viittaa *Talouselämä* -lehden artikkeliin (11/2013), jossa kerrotaan sveitsiläisestä ostajasta, joka oli lentänyt yksityislentokoneella Sveitsistä Suomeen kymmenen mesimarjakilon tähden. Marjasaalis olisi voinut maksaa sveitsiläiselle ostajalle jopa tuhansia euroja kilolta, vaikka todellisuudessa mesimarjojen kilohinta on noin 50 euron luokkaa. Voisiko Suomi tehdä Champagnet mesimarjoilla? (Parantainen 2013; 2014.)

## 4 TUTKIMUSMENETELMÄT JA AINEISTON HANKINTA

### 4.1 Laadullinen tutkimus

Laadulliselle tutkimusotteelle on keskeistä, että tutkimuksessa pyritään kasvattamaan ymmärrystä tutkimuksessa esiintyvää ilmiötä kohtaan. Ilmiötä tarkastellaan suhteessa teoriaan ja ihmisten kokemuksiin. Laadullinen tutkimus tekee johtopäätöksiä aineistosta käsin, joten aineisto on ikään kuin apuväline tutkimuksessa. Laadulliselle tutkimukselle on tyypillistä vuoropuhelu aineiston ja teorian välillä.

Laadullista tutkimusta aloittelevan tutkijan on hyvä pohtia rooliaan suhteessa tutkimukseen. On myös syytä pohtia kuinka yleistettävissä ja toistettavissa tutkimus on. Koska laadullinen tutkimus eroaa merkittävästi määrällisestä tutkimuksesta, on tutkijan perehdyttävä huolellisesti laadullisen tutkimuksen ominaispiirteisiin. Tutkimus on tieteellisesti pätevä, jos se vastaa tieteelliselle tutkimukselle asetettuihin kriteereihin. Laadullisen tutkimuksen tavoitteita voivat olla muun muassa uuden tiedon hankinta, ilmiön kuvaaminen, ymmärryksen syventäminen, ilmiön tulkitseminen, teoreettisesti mielekkään tulkinnan tekeminen tai kyseenalaistaminen.

Laadullisen tutkimuksen menetelmiä ovat muun muassa haastattelut, ryhmäkeskustelut ja havainnointi. Tutkimusaineistoa voidaan kerätä nauhoittamalla ja videoimalla haastatteluja ja keskusteluja tai kirjoittamalla muistiinpanoja. Aineiston analysointi on työläs vaihe, sillä laadullisen tutkimuksen tutkimusaineisto on usein hyvin runsasta, vivahteikasta, monipuolista ja monimuotoista. Laadullinen aineisto voidaan purkaa teemoiksi. Teemoittelua ja tyypittelyä voidaan suunnitella etukäteen, mutta joskus aineiston keruuvaiheessa löytyy vielä uusiakin teemoja. Kategorioiden muodostaminen on analyysin kriittisin vaihe, jossa tutkija päättää tulkintansa mukaan millä perusteilla eri ilmaisut kuuluvat samaan tai eri kategoriaan. Tyypittelyssä ei tarvitse välttämättä etsiä samankaltaisuuksia, vaan aineistosta voidaan löytää myös poikkeavuuksia, jotka vahvistavat toisiaan. Tutkimus on valmis vasta kun aineiston analyysi on tulkittu. Tulkinta erottaa tutkimuksen arkijärjestä. Laadullisessa tutkimuksessa arvioidaan tieteellisten kriteereiden avulla sen uskottavuutta, luotettavuutta ja eettisyyttä. (Juuti & Puusa 2020.)

Tämän opinnäytetyön aineistokeruu on toteutettu laadullisin menetelmin. Määrällisiä menetelmiä tutkimuksessa ei ole hyödynnetty, vaikkakin näin tutkimuksen loppusuoralla tulee pohdittua, että olisiko määrällisellä aineistolla voinut saada laajempaa tietoa eri asiakasnäkökulmista kuin laadullisella tutkimuksella. Määrällistä aineistoa olisi voitu kerätä esim. asiakaskyselyn muodossa, jolloin olisi saatu laajempi spektri asiakastoiveita. Tämä jää tässä kohtaa nyt kuitenkin pohdinnan tasolle ja tutkimuksessa keskitytään käytettävissä olevaan laadullisin menetelmin kerättyyn aineistoon. Aineisto on hankittu neljällä eri menetelmällä, pilotoimalla kokouspalvelua ja keräämällä siitä palautetta, asiakaspalveluyksikölle järjestetyllä tulevaisuuspujalla, teemahaastatteluilla sekä havainnoinnilla.

### Kokouspalvelun pilotointi

Palveluita voidaan myydä jo kehittämisvaiheessa. Pilotoimalla, kokeilemalla ja edelleen kehittämällä voidaan löytää niitä elementtejä, joita asiakkaat kokevat tärkeiksi ja kriittisiksi palvelun kannalta. Parantainen (2013) kannustaa ketterään kehittämiseen ja myymään palveluita prototyyppivaiheessa, vaikkakin tämänkaltainen kokeilumyynti saattaa aiheuttaa melkoista akrobatiaa. Palvelupaketti voi olla alkuvaiheessa hyvinkin puutteellinen, mutta kuitenkin sen pystyy toimittamaan, jos asiakas innostuu ostamaan. (Parantainen 2013.)

Pilotointi on Apusen (2020) mukaan kannattavampaa kuin palvelun yksityiskohtien hiominen ilman asiakasprojektia. Oikean asiakaspalautteen lisäksi piloteista on mahdollista saada tyytyväisiä referenssejä jatkomyyntiä varten. Koemyynnissä palvelusta kaupataan ensimmäistä versiota ja haetaan asiakkaan palautetta. Pilotointivaiheessa täytyy olla rehellinen ja kertoa asiakkaalle, että palvelussa voi olla vielä puutteita, mutta sitä kehitetään paremmaksi. Pilottiasiakkaille kannattaa myös kertoa, että he ovat pilottiasiakkaita, heidän ovat edelläkävijöitä, jotka pääsevät nauttimaan uuden palvelun hyödyistä ennen kilpailijoitaan. (Apunen 2020, 207–210.)

### Osallistavat menetelmät ja tulevaisuuden tutkimus

Palvelumuotoilussa käytetään erilaisia osallistavia menetelmiä, joissa voidaan osallistaa henkilökuntaa osaksi muotoilu prosessia. Henkilökunnan osaaminen on voimavara, joka kannattaa valjastaa omaehtoiseen innovaatiotoimintaan ja uusien tuotteiden kehittämiseen erityisesti myös julkisella sektorilla. Palvelumuotoilu tarjoaa keinoja toteuttaa julkisille palveluille sopivaksi todettua yhteissuunnittelua. Yhteisen ymmärryksen luomisessa on tärkeää osata yhdistää käyttäjien tarpeet organisaation omiin pyrkimyksiin ja mahdollisuuksiin siitä huolimatta, että toimijoiden tulkinnat ja tarpeet saattavat olla hyvin erilaisia. Muutos lähtee kyvystä kuvitella vaihtoehtoinen tulevaisuus. Muotoilu prosessin tavoitteena on varmistaa, että muotoiltavat ratkaisut ovat sekä käytettäviä, hyödyllisiä ja houkuttelevia. Toimivien palvelujen kehittäminen tuottaa kustannussäästöä, kilpailukykyä sekä hyvinvointia. Eri organisaatioiden ja yksiköiden välinen palveluiden kehittäminen vaatii kykyä työskennellä yhdessä, organisaatioiden raja-alueiden ylittämistä sekä mahdollisesti myös aikaisempien toimintamallien kriittistä tarkastelua muutoksen edessä. Muutosprosessissa puretaan innovaatioiden esteitä ja luodaan uusia käytäntöjä. Palvelumuotoilu on käyttäjä- ja ihmiskeskeistä kehittämistä. Mitä paremmin palvelu vastaa asiakkaiden tarpeisiin sitä todennäköisemmin palvelulla on käyttäjiä. Yhteissuunnitteluprosessi mahdollistaa monia-

laisemman keskustelun, jolloin ideoihin, ehdotuksiin ja näkökulmiin saadaan laajempi divergenssi eli vaihtelevuus. (Tuominen ym. 2015, 29-39; Tuulaniemi 2016, 145.)

Palvelumuotoilun lisäksi voidaan puhua empaattisesta suunnittelusta lähestymistapana, jossa pyritään tutkimaan ja ymmärtämään maailmaa käyttäjän näkökulmasta ja käyttämään tätä ymmärrystä suunnittelun perustana. Empaattiseen suunnittelun lähtökohtia ovat tiedon keräämisen rinnalla arjen tilanteiden ymmärtäminen, eläytyminen, inspiraatio ja muotoilun kokeileva ote. Empaattisessa suunnittelussa abstrakteja asioita tuodaan konkreettisemmiksi prototyypeillä, visualisoinneilla ja mallintamisella. Prototyypoinnin tavoitteena on tukea yhteistyötä, vuorovaikutusta ja viestintää sekä saavuttaa mahdollisimman konkreettinen kuva tulevaisuuden ratkaisusta. Prototyypoinnissa voidaan käyttää esimerkiksi erilaisia karttamaisia presentaatioita, tarinallisia skenaarioita tai näytelmällisiä työtapoja, jotka hahmottavat rooleja, vuorovaikutuksia, prosesseja ja kokemuksia. (Jyrämä & Mattelmäki 2015, 77.)

Tulevaisuudentutkimus avaa uusia tapoja kehittää uusia palveluita ja konsepteja. Tulevaisuudentutkimuksen avulla tarkastellaan yhteiskuntaan vaikuttavia kehitystrendejä ja etsitään vaihtoehtoisia tulevaisuuksia, joiden toteutumisen todennäköisyyttä tai toivottavuutta voidaan arvioida erilaisten menetelmien avulla. Tulevaisuuden tutkimus pyrkii löytämään ilmiöiden kautta selityksiä vallitsevalle todellisuudelle ja etsimään uusia ratkaisuja näiden pohjalta. Tulevaisuuden tutkimuksessa tarkastellaan heikkoja signaaleja, megatrendejä ja villedä kortteja. Tulevaisuuden tutkimuksen menetelmiä ovat muun muassa osallistavat työpajamenetelmät kuten: Delfoi-työpaja, tulevaisuusverstas, jatkuvan kasvun skenaario, muutosmahdollisuuden skenaario, pehmeä systeemimetodologia ja kriittinen tulevaisuudentutkimus. (Tulevaisuuden tutkimuskeskus 2020.)

Kriittinen tulevaisuudentutkimus on metodityökalu, jonka avulla kartoitetaan arvopohjaa organisaation lähihistoriassa esiintyneistä tapahtumista, ilmiöistä ja asioista, jotka ovat esimerkiksi jääneet askarruttamaan mieltä. Kyseessä oleva tapahtuma on saattanut tuoda esille mm. asenteita, oletuksia, ennako-odotuksia, pelkoja, toiveita, tarpeita, periaatteita, tavoitteita tai uskomuksia, joiden olemassaolosta ei kenelläkään ole varsinaisesti ollut aavistustakaan, mutta jotka ovat hyvinkin tärkeitä organisaation toimintaa ohjaavia tekijöitä. Tämä arvo sanotaan joskus ääneen, mutta useimmiten arvot toimivat ikään kuin näkymättömissä toiminnan ja valintojen taustalla. Niitä ei pohdita ääneen, niitä ei selitellä eikä niitä perustella, vaan ne ovat itsessään toimintaa ja valintoja perustelevia ilmiöitä. Työpaja etenee siten, että arvoja kartoitetaan miksi kysymyksillä keräämällä niitä esimerkiksi

fläppitaululle. Sama prosessi toistetaan myös kysymällä miksi -kysymyksiä yhteiskuntaa koskettavaista tämänhetkisistä ilmiöistä. (Tulevaisuuden tutkimuskeskus 2020.)

### Hiljaisen tiedon hyödyntäminen asiakasymmärryksen kasvattamisessa ja havainnointi

Asiakastieto voidaan jakaa perustietoon, analyysitietoon sekä toiminnasta syntyvään tietämystietoon. Asiakastietoa tarvitsee koko organisaatio. Asiakastietoa on saatavilla useista eri lähteistä organisaation sisältä ja ulkopuolelta. Tiedon hajanaisuus voi tosin olla haaste, jonka hallitseminen edellyttää asiakkuuksien johtamisen otetta. Asiakastietoa voidaan kerätä erilaisista järjestelmistä tai hyödyntämällä työntekijöiden havaintoja. Asiakastieto ja asiakasymmärrys ovat oikeastaan saman asian eri syvyyksiä (Hänti ym. 2016, 65-72; Sammallahti 2009.) Myös hiljainen tieto on merkittävä tiedonlähde. Ihmisten välisissä suhteissa ja sosiaalisissa tilanteissa liikkuu paljon hiljaista tietoa, joka ei välttämättä välity haastatteluissa. (Häikiö & Niemenmaa 2007, 54.) Tämän tutkimusprosessin aikana on kertynyt paljon hiljaista tietoa kevyissä käytäväkeskusteluissa ja jutteluhetkissä. Työelämän todellisissa kehittämissuhteissa hiljaista tietoa voidaan hyödyntää jatkuvasti, mutta tieteelliseen tutkimusraporttiin on sitä vaikea yhdistää.

Kuten Hänti ym. (2016) toteaa, asiakasymmärrys alkaa kaiken saatavilla olevan tiedon analyysillä. Palvelumuotoilun prosessi alkaa aina asiakkaan tarpeiden, unelmien ja toiveiden ymmärtämisestä. Ilman tätä tietoa ei voida kehittää sellaisia mitä asiakkaat haluavat. Käyttäjätietoa voidaan kerätä useilla eri menetelmillä ja niiden yhdistelmillä kuten esimerkiksi: hyödyntämällä hiljaista tietoa, markkinatutkimuksia, kohderyhmätutkimuksia, kyselyitä tai suunnittelutyöpajoja. Palvelupolkukuvaus asiakkaan kokemuksesta palvelun reitillä on yksi tapa tutkia käyttäjien toimintaa. (Miettinen 2016, 21-38.)

Yksi käyttäjätiedon keräämisen menetelmistä on havainnointi. Tieteellisessä tutkimuksessa havaintojen tekemisen tulee olla suunniteltua, johdonmukaista, luokiteltua ja eriteltyä, ennakoitua rajattua ja tietoisesti valikoitunutta. Tutkijan on tunnettava hyvin oman tutkimuksensa kohde. Havainnointiin tarvitaan kriittistä otetta ja asiayhteyden ymmärtämistä. Havainnointimenetelmiä on tapana jakaa tutkijan osallistumisen mukaan, esimerkiksi osallistuva havainnointi voi olla joko ennalta kohdistettua tai toiminnan aikana kohdistuvaa havainnointia. Käytännössä tutkija joutuu usein käyttämään useita erilaisia havainnointitapoja saadakseen tutkimusongelman kannalta tarkoituksenmukaisia havaintoja. (Vilka 2018, 156-170.)

Tuulaniemi (2016, 145) korostaa, että hiljainen tieto on määrällisen tiedon sijasta hyödyllisempää palvelun suunnittelussa. Kuuntelemalla henkilökuntaa ja ymmärtämällä tämän tarpeita, voidaan varmistaa, että suunniteltavaa palvelua voidaan tuottaa menestyksellä. Hiljaista tietoa on mahdollista kerätä esimerkiksi haastatteluilla ja työpajamenetelmillä.

### Haastattelut aineiston keräämisessä

#### Teemahaastattelu

Teemahaastattelu on tutkimushaastattelutapa, jonka avulla kerätään laadullista aineistoa. Haastattelu on eräänlainen keskustelu, jossa tutkija pyrkii selvittämään aihepiiriin kuuluvia asioita haastateltaviltaan. Vaikka haastattelutilanne on keskustelunomainen, on haastattelun tavoitteena kerätä tietoa. On tärkeää, että tutkija ymmärtää haastattelun merkityksen tutkimusmenetelmänä, jotta haastattelu voisi palvella mahdollisimman tarkoituksenmukaisesti tutkimusta. Ei tule haastatella vain haastattelun vuoksi ilman päämäärää ja sitten miettiä mitä haastattelusta voisi tutkia. Kysymysten ja teemojen asettelu vaikuttaa tutkimuksen lopputulokseen, joten haastattelurunko tulee suunnitella huolellisesti, jotta haastattelu palvelee tarkoitustaan. Teemat löytyvät tutkimuksesta, sen teoriasta ja tutkimuskysymyksestä. Teemahaastattelussa kysymysten muotoilu ja järjestys on vapaa, mutta aihepiirit ja teema-alueet määritellään ennalta, toisin kuin strukturoidussa haastattelussa. Haastattelun aikana varmistetaan, että ennalta sovitut teema-alueet käydään haastateltavan kanssa läpi. Aihepiirien laajuus ja järjestys sekä painotukset voivat kuitenkin vaihdella haastattelusta toiseen, esimerkiksi jos haastateltavat ovat hyvin erilaisissa työtehtävissä. Haastattelija pystyy vaikuttamaan haastattelutilanteeseen omalla käytöksellään ja olemuksellaan, joka vaikuttaa siihen miten vapautuneesti haastateltavat innostuvat puhumaan, sillä haastattelu on vuorovaikutustilanne. Haastattelijalta edellytetään tilannetta jua ja kykyä reagoida puheeseen. Yleensä haastattelu nauhoitetaan tai videoidaan, jonka jälkeen nauhoitettu haastattelu litteroidaan analyysia varten. (Eskola, Lähti & Vastamäki 2018, 27-50.)

#### Ryhmähaastattelu

Teemahaastattelu voidaan toteuttaa myös ryhmähaastatteluna, mikäli se sopii tutkimustehtävään. Ryhmähaastattelu voi olla vaihtoehtoinen haastattelumuoto yksilöhaastattelulle. Ryhmähaastattelua voidaan käyttää joko yksilöhaastatteluiden sijaan tai niiden ohessa.

Haastattelija puhuu samanaikaisesti useille haastateltaville, mutta kysyy välillä kysymyksiä myös yksittäisiltä ryhmän jäseniltä. Ryhmähaastatteluihin lukeutuvat mm. parihaastattelut ja niin sanotut täsmäryhmähaastattelut, joihin osallistujat on valittu tarkasti. Ryhmähaastattelu voidaan toteuttaa teemahaastattelurungolla. (Menetelmäopetuksen tietovaranto 2020.)

## 4.2 Tutkimuksen toteutus

### Kokouspalvelun pilotointi ja asiakaspalautteen kerääminen

Tutkimukseen kuului kokoustilan pilottituotteen testauttaminen ja palautteen kerääminen. Pilottituotteen hinnoittelu perustui referenssihinnoitteluun eli tutustumistarjoushintaan (ks. taulukko 1). Koska Komendantin sali -kokoustila sijaitsee museonäyttelyssä, oli kokouspakettiin sisällytettävä museolipun hinta. Pilottihinnoittelu perustui olemassa oleviin kokoustilahintoihin ja museon pääsylipun yhdistelmään. Kokoustilan hintaesimerkkinä käytettiin opetustilan kolmen tunnin hintaa, joka on 200 euroa ja aikuisen pääsylippua museoon, joka on 12 euroa. Komendantin sali on mitoitettu maksimissaan 15 osallistujalle, joten kolme tuntia kestävä kokouksen pilottihinnaksi muodostui 300 euroa. Palvelupaketti sisälsi arvolisäveron 24%. Kokoustuotteen hinnoittelu voitiin perustella näin:  $15 \times 12 \text{ €} + 200 \text{ €} = 380 \text{ €}$  (sis. alv 24%), josta tutustumisalennus 80 €. Tämän mallin mukaan pilottituotetta myytiin muutamalle kokousasiakkaalle. Pilottiryhmä koostui kahdesta yritysasiakkaasta, joille kerrottiin varausvaiheessa, että kokoustilan voi varata, mutta palvelu ja sen hinnoittelu ovat tuotekehittelyvaiheessa. Tieto testausvaiheessa olevasta tuotteesta otettiin hyvin vastaan ja kokoukset järjestettiin onnistuneesti. Kokousten jälkeen asiakkaille lähetettiin kiitokset sähköpostilla ja tiedusteltiin, miten kokous oli sujunut ja miten he olivat kokeneet uuden kokoustilan. Kysymykset olivat hyvin vapaamuotoisia ja vastauksia saatiin enemmän, kuin mitä oli kysymyksiä. Vastaajat antoivat nopeasti ja mielellään palautetta, jotka kerättiin analyysia varten.

Palautekyselyn kysymykset:

1. Aiheutuiko näyttelyn äänistä häiriötä?
2. Toimiko tekniikka?
3. Soveltuuko tila salassa pidettävien asioiden käsittelyyn (haittaako oven läpinäkyvyys)?
4. Oliko tilaan helppo/vaikea löytää?
5. Miten tarjoilut toimivat?
6. Oliko tilaan vaikea löytää ilman karttaa?
7. Olisitteko tarvinneet joitain oheistarvikkeita näytön ja verkon lisäksi?
8. Olisiko tilassa hyvä olla pystyaulakko?
9. Kuulutusten kanssa on vielä vähän säätämistä ja ilmeisesti kuulutukset kuuluvat vähän heikosti Kohlalona Ruotsinsalmi näyttelyyn näyttelyn tuottamien äänien vuoksi. Kuuluiko teidän siellä ollessanne kuulutuksia ja jos kuului, niin koitteko niiden häiritsevän kokoustanne?



## Asiakaspalvelun osallistaminen tulevaisuustyöpaja -menetelmällä

Seuraavaksi esitellään asiakaspalveluyksikölle järjestetty tulevaisuustyöpaja, joka järjestettiin asiakaspalveluyksikön kehittämispäivän yhteydessä 14.10.2020. Tulevaisuustyöpaja oli eräänlainen sovellettu versio ja tutkijan näkemys siitä, miten voidaan yhdistää kriittistä tulevaisuuden tutkimuksen työkalua, skenaariotyöpajaa ja empaattista suunnittelua. Työpajan tarkoituksena oli selvittää asiakaspalveluyksikön mielteitä Komendantin sali kokouspalvelun tulevaisuuden tuotteesta, ja muodostaa tuloksista työpajamenetelmän avulla kollektiivinen kokonaiskuva. Tulevaisuustyöpajan hiljaisena tavoitteena oli saada vastauksena kokouspalvelun tuotepaketteja sekä palveluiden toteuttamistapoja, joista olisi helpompi valita parhaimmat kokouspaketit. Yksi tavoite oli myös saada kerättyä hiljaista työntekijäkokemusta siitä, miten palvelua voitaisiin käytännössä tuottaa olemassa olevilla resursseilla. Tehtävänantona oli miettiä vaihtoehtoisia tulevaisuuksia kokouspalvelupaketin ominaisuuksista ääripäiden ja kysymysparien muodossa.

Työpaja alkoi siten, että työpajan vetäjä lausui ääneen sanoja, jotka liittyvät kokouspalvelun elementteihin. Osallistujien tehtävä oli miettiä, mitä mielikuvia sana tuo mieleen ja kirjata ajatukset post-it lapulle. Tarkoituksena oli tuottaa jokaisesta sanasta ainakin kaksi post-it lappua, siten, että toiseen post-it lappuun saataisiin vastaus näkökulmalla ”Tavallinen palvelu” ja toiseen ”Jotain uutta”.

Työpajassa pohdittavia teemoja olivat:

- tarjoilut
- hinnoittelu
- oheispalvelu talon ulkopuolella
- lisäpalvelu Vellamossa
- kohderyhmä
- markkinointi

Esimerkki työpajan kulusta:

- Ohjaaja: ”Mitä ajatuksia sinulle tulee mieleen Komendantin sali palvelun kohdalla sanasta tarjoilu?”
- Osallistuja miettii ensin ja kirjoittaa post-it lapulle sanan ”herkkuwiener & kahvi”
- Ohjaaja: ”Mieti edelleen sanaa tarjoilu Komendantin salin kohdalla, mutta lisätään tähän seuraavaksi aspekti ”jotain uutta”.
- Osallistuja miettii taas ja kirjoittaa tällä kertaa ”jotain kepeää, tuulihattuja tms.”
- Näin on saatu kaksi post-it lappua yhdeltä osallistujalta koskien sanaa tarjoilu. Toinen tuote-ehdotus on tavallinen ja toinen jotain uutta.

Kysymysten, pohdintojen ja kirjaamisen jälkeen siirryttiin yhdessä fläppitaulun ääreen, johon oli piirretty ristikko (kuva 3). Tämän jälkeen jokainen sai käydä kiinnittämässä post-it lappuja (kuva 4) siihen kohtaan ristikkoa, joka tuntui sopivan omaan pohdintaan parhaiten näkökulmalla:

- vähän resursseja vievä – luksuspalvelu
- vähän resursseja vievä – tavallinen palvelu
- paljon resursseja vievä – luksuspalvelu
- paljon resursseja vievä – peruspalvelu



Kuva 3. Tulevaisuusristikko (Rommi 2020)



Kuva 4. Tulevaisuustyöpajan työstöä (Rommi 2020)

## Asiakas- ja työntekijäymmärryksen kasvattaminen, havainnointi

Tutkimuksessa pyrittiin kasvattamaan asiakasymmärrystä yhdistelemällä tietoa eri lähteistä ja hyödyntämällä havainnointia. Asiakasymmärryksen keräämisen tavoitteena on ollut kasvattaa ymmärrystä siitä, ketkä Komendantin salia varaavat asiakkaat voisivat tulevaisuudessa olla ja minkälaiseksi kokousasiakkaan palvelupolku muodostuu ja toisaalta miten toteuttamiskelpoinen palvelu on työntekijänäkökulmasta katsottuna. Minkälainen tuote on kiinnostava ja mahdollinen toteuttaa. Asiakasrajapinnassa on mahdollisuus havainnoida asiakkaiden piileviä unelmia ja pelkoja, jotka välittyvät suoran viestinnän alta esimerkiksi kevyissä keskusteluhetkissä asiakkaiden kanssa. Havainnot voivat kohdistua arjen käytäntöihin. Havainnointiaineisto jaotellaan kahteen osaan. Ensimmäinen osa käsittelee palvelun aineettomiin osiin liittyviä havaintoja ja toinen osa fyysiseen tilaan liittyviä havaintoja. Tämä tuntui luonteelta tavalta analysoida havaintoja. Palvelun aineettomiin osiin liittyvät havainnot ovat sellaisia, joita voi ilmetä ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa. Fyysiseen tilaan liittyvät havainnot ovat myös tärkeitä ja niihin voidaan usein reagoida nopeammin kuin vuorovaikutustilanteisiin. Jos tilassa on selviä puutteita, on niitä helpompi korjata lisäämällä esineitä, tehostamalla siivousta, korjaamalla rikkimenneitä kalusteita yms.

### Teemahaastattelut

Teemahaastattelut olivat yksi tämän opinnäytetyön tutkimusmenetelmistä. Haastattelu tuntui sopivalta tiedonkeruumenetelmältä siinä vaiheessa, kun menetelmien valinta oli ajankohtaista. Tutkimukseen haluttiin saada sekä asiakkaiden että asiantuntijoiden näkemyksiä tuotteistamisesta ja siitä, miten kokouspalveluita voisi kehittää Merikeskus Vellamossa. Haastattelun avulla pyrittiin saamaan tietoa siitä mitä elementtejä kokouspalvelutuotteelta toivotaan. Haastatteluajankohdat ja osallistujat:

Taulukko 2. Teemahaastatteluajakataulu (Rommi 2020).

1.	tiistai 6.10.2020 klo 13-14	2 haastateltavaa
2.	keskiviikko 7.10.2020 klo 13.30-14.30	1 haastateltava
3.	keskiviikko 15.10.2020 klo 14-15	1 haastateltava
4.	keskiviikko 4.11.2020 klo 9-10	1 haastateltava
5.	keskiviikko 11.11.2020 noin klo 18 15 min	1 haastateltava

Haastattelut toteutettiin loka-marraskuun 2020 aikana. Haastattelukutsut lähtivät viidelle osallistujille sähköpostilla kalenterikutsuna noin viikkoa ennen haastatteluhetkeä. Haastateltaviksi valittiin yhteensä viisi henkilöä, näiden lisäksi ilmeni tarve haastatella vielä kuudetta henkilöä kevyemmällä otteella. Kaikki haastattelukutsun saaneet suostuivat haastatteluun. Mitään hässäkkää tai aikatauluongelmia ei ilmennyt. Kaikkiaan viisi varsinaista haastattelua toteutettiin livetapaamisina, jotka nauhoitettiin puhelimen ääninauhuri-sovelluksella. Yhden haastattelusession jälkeen lähetettiin vielä sähköpostilla lisäkysymys, sillä tiettyä teemaa ei käsitelty haastattelutilanteessa. Haastattelut litteroitiin kirjoittamalla ne Wordiin ja ääninauhat poistettiin litteroinnin jälkeen.

Neljä haastateltavista työskentelee Merikeskus Vellamossa erilaisissa asiantuntijatehtävissä. Yksi haastateltavista oli sidosryhmäasiakas, ja yksi haastateltavista edusti strategista kumppania. Kolme haastattelua toteutettiin perinteisinä yksilöhaastatteluina, yksi haastattelu oli kahden henkilön ryhmähaastattelu ja yksi yksilöhaastattelu toteutui kevyempänä ja lyhyempänä versiona. Haastatteluista neljässä haastattelutilanteessa aikaa oli varattu noin tunti, ja ajankohta oli varattu noin viikkoa ennen haastattelua. Myös haastattelupaikka oli ennalta sovittu. Yksi haastattelu toteutui vapaammin ilman sovittua aikaa ja sovittua paikkaa. Kaikissa haastatteluissa käytettiin samaa teemahaastattelurunkoa. Teemahaastattelu rungossa oli mukana seuraavia aiheita:

Taulukko 3. Teemahaastattelurunko (Rommi 2020).

1.	Komendantin sali tilana, tuotteen nimi, tarinan hyödyntäminen
2.	Minkälainen on hyvä kokouspalvelu
3.	Mitä käyttöä tilalle voisi ajatella
4.	Mitä ajattelet tuotteistamisesta, paketoinnista
5.	Minkälaiset tarjoilut sopivat Komendantin salin kokouspalveluun
6.	Markkinointi, hinta, myyntikanavat
7.	Mitä voisivat olla oheispalvelut

Haastatteluteemat oli suunniteltu etukäteen ja teemat olivat seuraavia: Komendantin sali tilana, mikä olisi kokouspaketille hyvä nimi, miten Kohtalona Ruotsinsalmi näyttelyn tarinaa voisi hyödyntää, minkälainen on ylipäätään hyvä kokouspalvelu ja mitä siihen kuuluu, mitä muuta käyttöä tilalle voisi ajatella, mitä tuotteistaminen mielestäsi on, sopiiko paketointi tai

vakiointi museopalveluihin, minkälaiset tarjoilut sopisivat Komendantin salin kokouspakettiin, missä kanavissa palvelua kannattaisi markkinoida ja mitä oheispalvelut voisivat olla.

## 5 TUTKIMUSTULOKSET JA NIIDEN ANALYSOINTI

### 5.1 Kokouspalvelun pilotointi ja asiakaspalautteen kerääminen

Pilotointi sujui kaiken kaikkiaan ketterästi. Asiakkailla oli selvästi halua olla mukana kehittämässä palvelua. Palaute oli arvokasta tietoa. Osaan palautteista pystyttiin reagoimaan palautteen saamista seuraavana päivänä ja korjaamaan puutteita kokoustilassa. Asiakaspalautekyselyn otos oli kuitenkin niin pieni, että siitä ei ole mahdollista saada kovin kattavaa analyysia, vaikka kysely tuottikin arvokasta ja yksityiskohtaista informaatiota jatkokehittämisen kannalta. Palauteen perusteella tila itsessään ja sen elämyksellisyys koettiin vetovoimaisena. Valaistus, astiasto ja kokouspöytä saivat tunnustusta, myös tarjoilut toimivat hyvin. Museon kuulutukset kuuluivat tilaan, mutta eivät häirinneet merkittävästi kokousta, tosin pieni huoli oli siitä kantautuvatko kokouksen äänet ja käsiteltävät asiat muille museoasiakkaille. Kokoustilaan kaivattiin av-tekniikan lisäksi kyniä ja paperia, näiden lisäksi tilassa voisi olla useampia pistorasioita tietokoneiden ja puhelimien lataukseen. Tilan sijoittuminen kauas aulasta ja wc-tiloista saattaa olla haaste siirtymisien kannalta. Tilan oven tulisi olla lukittava, jotta kokousmateriaalit voi jättää huoletta tilaan lounaan ja taukojen ajaksi. (kuva 5.)



Kuva 5. Asiakaspalautteiden antia (Rommi 2020)

## 5.2 Asiakaspalvelun osallistaminen tulevaisuustyöpaja -menetelmällä

Tulevaisuustyöpajan Post-it laput muodostivat selkeitä teemallisia kokonaisuuksia, joista voidaan tehdä erilaisia johtopäätöksiä. Työpajan tuloksista on mahdollista saada ideoita palvelun jatkokehitystä varten. Eräs seikka pistää tuloksista silmään erityisesti ja tästä asiasta on myös keskusteltu henkilökunnan kanssa. Palvelu, jonka tuottaminen vaatii paljon resursseja, sai yllättävän paljon opastus -aiheisia lappuja. Kertooko se siitä, että Ruotsinsalmi-näyttelyn opastuksia on nyt viime aikoina ollut paljon ja korona-aika tekee opastuksiin enemmän haastetta kuin tavallisesti. Vähän resursseja vievissä laatikoissa on nähtävissä lyhyitä opastuksia tai vain asiakkaan saattamista kokoustilaan.

Taulukko 4. Tulevaisuustyöpajan tulokset (Rommi 2020).

<b>Vähän resursseja vievä – Peruspalvelu</b>
Johdattaminen tilaan, vieminen perille, hallitusten kokoukset (yhdistykset, taloyhtiöt yms.), yritysvieraat, kaupunki ja kansallismuseo nostavat mainoksen etusivulleen, nosto nettisivuille, kahvit & pullat, johtoryhmä, pieni ryhmä, yhdistykset, opas kertoo yhden esineen tarinan
<b>Vähän resursseja vievä – Luxuspalvelu</b>
Nettiradio, ilmaiset jakelulehdet, herkkuwienner & kahvi, jotain uutta, jotain kepeää, tuulihattuja tms., kahvit ja lohileipä, lisäpalvelu 10 min. näyttelyesittely saavuttaessa, kahvit & näyttävä torttu, digibannerit, paikkoja netissä loputtomiin, uusi markkinointikanava, blogit, uutta
<b>Paljon resursseja vievä – Peruspalvelu</b>
Tavallinen opastus, opastus, opastus, opastus, opastettu risteily Kohtalona Ruotsinsalmi teemalla, oppaan kävelykierros kaupungilla, messut, somemarkkinointi, Ruotsinsalmikierros: Kyminlinna, Katariina & Redutti,
<b>Paljon resursseja vievä – Luxuspalvelu</b>
Perheryhmät, sukujuhlat, johtoryhmät, linnoitusajan -henkinen lounas, lasten synttäritarjoilu, aikuisten syntymäpäiväseurue, viihteellinen opastuskierros lapsille/nuorille, miehistö ateria vs. päällystön ateria, jotain Ruotsinsalmen aika-kauteen liittyvää, piika saattamassa/palvelemassa ryhmää, kolpakko olutta & kotitekoinen leipä yrttivoilla, piika tarjoilee, roolipeli, draamaopastus, joku tiimi-

hengen nostusharjoitus tms., aspan rooli uutta ”hostess” -emäntä, Ruotsinsalmi purjehdus Vivanilla, risteily hoodeille, risteily Ruotsinsalmen maisemiin, Katariinan raunioille katsomaan pelipaikkoja, käynti Ruotsinsalmi-kohteessa ulkopuolella

- Vähän resursseja vievä peruspalvelu on selvästi omassa kategoriassaan tavallinen kokous kahvin ja pullan kera.
- Vähän resursseja vievä luksuspalvelu vaikuttaa asiakaspalvelun kannalta helpolta toteuttaa, mutta on moderni, ehkä jopa etäkokous.
- Paljon resursseja vievä peruspalvelu taitaa olla resurssien kannalta haastavin toteuttaa ja se sisältää paljon museo-opastusta.
- Paljon resursseja vievä luksuspalvelu tihkuu upeita ideoita ja ihanaa elämyksellisyyttä Premium-tason tarjoiluineen.

### 5.3 Asiakasymmärryksen kasvattaminen

Usein kokoukset ja tilaisuudet ovat asiakastilaisuuksia, joissa varsinainen asiakas on tilaajan asiakas. Yritysassiakkaat huolehtivat siitä, miten heidän omat asiakkaansa kokevat palvelun. Näin ollen asiakaskokemuksen merkitys siirtyykin yhden asiakasportaan eteenpäin jonnekin tuntemattomaan. Kokouspalveluiden myynnissä on tärkeää hahmottaa, kuka on palvelun lopullinen asiakas. Asiakkaat pitävät tärkeänä, että heidän toiveitaan kuullaan ja että heitä pidetään ”linjoilla” juuri ennen tilaisuuden ajankohtaa. Tässä vaiheessa voidaan vielä sopia käytännönjärjestelyistä tilaisuuden suhteen. Palveluiden myyminen on myös rohkeaa ratkaisujen ehdottamista ja oman asiantuntemuksen hyödyntämistä, siten että asiakkaan ei anneta valita huonoa ratkaisua vaan autetaan parhaan mahdollisen lopputuloksen löytämisessä. Komendantin salia on kysytty erilaisiin tarkoituksiin kuten esimerkiksi 80-vuotis syntymäpäivän kahvitteilupaijaksi ja lasten syntymäpäiväjuhliin.

- Merikeskus Vellamon opetustiloissa voidaan pöytämuotoja muokata asiakastarpeen mukaan, mutta Komendantin salissa on mahdollista järjestää alle 15 henkilön koontumisia suuren neuvottelupöydän ympärillä.
- Opetustiloissa on seinäkello. Kokouksen aikataulun seuraaminen on tilaisuuden onnistumisen kannalta tärkeää.
- Tilojen järjestely ja pöytämuotojen kalustaminen vie paljon asiakaspalvelun resursseja. Komendantin salin kokouspaketti mahdollistaisi kerrankin hyvinkin vakioidun palvelupaketin.
- Kokouspalveluissa on mahdollisestettu palvelun saatavuus ohi aukioloaikojen, pointtina, että muut Vellamon kokoustilat sijaitsevat aulan ja yleisötilojen puolella, ei näyttelyissä kuten Komendantin sali. Näyttelyiden avaaminen ennen tai jälkeen museon aukioloajan vaatisi huomattavasti enemmän henkilöresursseja kuin muiden kokoustilojen osalta. Komendantin salin kohdalla saatavuus on mahdollisesti

rajattava museon aukioloaikoihin, tai muuten palvelun tuottamiseen vaadittaisiin jo näyttelyvalvontahenkilökuntaa, av-mestareita, asiakaspalvelua.

- Nykyään, varsinkin nyt koronan aikana, kysytään yhä useammin etäyhteyksiä ja striimauspalvelua. Tätä kysyttiin myös Komendantin saliin.
- Kokoustarvikkeet kuten kynät ja paperit pitäisi kuulua automaattisesti tilan varustukseen eli näitä myös valmiiksi Komendantin saliin.
- Komendantin salissa tapahtuvan kokouksen jälkeen on tärkeää saada tila siivottua heti kokouksen päätyttyä (kahvikupit, tarjoilujen jäämät), koska tila on kokouksen jälkeen jälleen museon näyttelytilana.
- Komendantin salin lasiovi on lukittava. Annetaanko asiakkaalle avain, jotta arvotavarat voi jättää kokoustilaan tilasta poistumisen ajaksi?
- Kun asiakas jää kokoustilaan, on hän todella kaukana asiakaspalvelusta. Turvallisuusohjeet ja numerot mistä tavoittaa tilasta.
- Komendantin salissa on vitriinitilaa, jossa olisi tilaa museokaupan Kohtalona Ruotsinsalmi tuotteille.
- Voisiko lasioivessa olla QR-koodi tarra, joka vie asiakkaan verkkokauppasivulle ja Vellamo kanavalle.

#### 5.4 Teemahaastattelut

Haastattelussa keskusteltiin mm. tuotteistamisesta, ja siitä mitä tuotteistaminen haastateltavien mielestä tarkoittaa. Tuotteistamisen käsitteet olivat jokseenkin tuttuja ja puhuttiin mm. vakioinnista. Museopalveluiden kohdalla mietittiin, että voiko palvelua kuitenkaan vakioida koskaan täysin loppuun saakka museokontekstissa. Tuotteistaminen nähtiin koko organisaatiota koskettavana toimintana, jota täytyy johtaa tehokkaasti. Tuotteistamisprosessissa kysytään myös työntekijöiden mielipiteitä siitä, onko tuote toteuttamiskelpoinen.

Komendantin salin kokivat kaikki haastateltavat poikkeuksesta upeana tilana. Nähtiin, että Komendantin salin kokouspalvelutuotteen tulisi olla jollain tavalla erityinen. Haastattelun aikana mainittiin sanat eksklusiivinen ja kruununjalokivi. Kokouspalvelun elementeistä ja esimerkiksi tarjoiluehdotuksista nousivat esille aikakauden tyyliin eli 1700-luvun lopulle sopivat ylimystön herkut kuten siivekkäät, taatelit, viikunat, mesimarjat, viljat, liha ja kala. Kokouspalvelutuotteen tarjoiluissa voisi hyödyntää historiallista ruokatarinaa modernilla twistillä. Tila itsessään ei ole 1700-luvulta, vaan hyvin moderni, joten tämä kannattaisi ottaa huomioon suunniteltaessa kaikkia näkyviä elementtejä. Varsinaisen ruokailun koettiin ehkä olevan liian vaikea järjestää kokoustilassa, sillä kokoustila sijaitsee museon näyttelytilassa, joka on melko kaukana ravintolasta. Kahvitarjoilut sen sijaan saivat kannatusta.



Elämysopastuksen ja draamallisen esityksen tuominen Komendantin salin kokouspalvelutuotteeseen oli aihe, jota sivuttiin. Voisiko kahvitarjoilua tulla tarjoilemaan rooliasussa esiintyvä henkilö, joka kertoisi samalla tarinansa Ruotsinsalmessa vietetystä elämästään. Tai voisiko tilassa järjestää Katariinan dinnereitä tai muuta vastaavaa?

Pohdittiin myös yhdessä, mitä osaamista ja elämyspalveluita löytyy lähialueelta, keitä yrittäjiä voitaisiin kutsua mukaan kehittämään palvelua. Kotkan kantasatamaan, Merikeskus Vellamon viereen, parin vuoden päästä rakentuva Kotkan tapahtumakeskus sekä Kaakois-Suomen ammattikorkeakoulun uusi kampus nousivat esille haastattelussa. Mitä voisi synergiaetu olla tapahtumakeskuksen kanssa ja kuka vastaa yhteistyöstä?

Kokoustekniikan toimivuudella on todella tärkeä rooli kokouspalvelun onnistumisen kannalta. Dataprojektorin tai näytön, toimivan WLAN-verkon ja kannettavan tietokoneen tulisi kuulua jokaisen kokoustilan av-varustukseen. Langattoman verkon toimivuus on ehdottoman tärkeää. Tapahtumien ja tilaisuuksien järjestäminen museosisältöjen äärellä koettiin hyväksi uudistukseksi, mutta pohdittiin palvelun saatavuutta ja sitä rajoittavatko aukioloajat käyttöaika ja palvelun saatavuutta.

## **6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITTÄMISEHDOTUKSET**

### **6.1 Tulokset**

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia, miten tuotteistetaan myytävä kokouspalvelutuote Merikeskus Vellamon näyttelytiloihin vasta rakennetulle Komendantin sali -nimiselle tilalle. Tarkoituksena, tai tutkijan suurena haaveena oli, että työn jälkeen tutkijalla olisi esittää valmiita ratkaisuehdotuksia ja valmiita palvelutuotteita, jotka olisi voitu laittaa myyntiin sellaisenaan. Ihan niin täydellisesti ei työssä kuitenkaan onnistuttu. Paljon jäi kesken. Toisaalta sekin on jotain, että työ antaa suuntaviivoja tulevaisuuden tuotteistamisprojekteille. Ja ehkä sekin on suuri askel eteenpäin, että tutkimustulosten kautta muodostuvien vastausten pohjalta voidaan miettiä lopullisia ratkaisuehdotuksia ja tuotteita. Opinnäytetyön yhtenä tuotoksena kehitetty tuotekorttimalli voisi toimia apuvälineenä tulevaisuuden tuotteistamisprojekteissa.

Tutkimuksen eri vaiheissa kysyttiin mitä asioita tulee ottaa huomioon, kun tuotteistetaan kokouspalvelua museokontekstissa. Koska monet ratkaisuihin liittyvät aukioloaikoihin, hinnoitteluun, tarjoiluiden valintaan, palveluiden tuottamiseen, palvelun saatavuuteen ja

joihinkin tiettyihin reunaehtoihin, ei tarkkoja ratkaisuja voida tämän tutkimuksen myötä esittää, niitä päätöksiä tehdään organisaation tasolla. Tutkimuksen edetessä kysymykset lisääntyivät. Tutkimus selvitti ainakin sen faktan, että lopullisessa tuotteessa ja sen näkyvissä palvelutodisteissa tulee hyödyntää Kohtalona Ruotsinsalmi näyttelyn henkilötarinoita ja graafista ilmettä. Pienilläkin elementeillä kuten näyttelyn ilmeen mukaisilla menukortteilla, opaskartoilla, tuotekuvauksilla, esitteillä, tilausvahvistuksilla rakennetaan saumaton palvelukokemus. Tutkimuskysymys kuului: ”Miten tuotteistetaan myytävä kokouspalvelu Merikeskus Vellamolle?” Esimerkkinä Komendantin sali. Tutkimus vastaa kysymykseen, miten tuotteistetaan, mutta lopullinen tuotos hakee vielä muotoaan.

## 6.2 Toimenpide-ehdotukset

### Tuotekorttimalli:

Tulevien tuotteistamisprojektien apuvälineeksi ehdotetaan tukipaperia ks. tuotekorttimalli (Liite 2). Aina kun suunnitellaan uutta palvelua, tsekataan, että kaikki tuotteen elementit on varmasti käyty läpi. Tuotteistamisprojektin läpimenoaika tulisi myös määritellä jo aloitusvaiheessa. Tällä tuotekortilla on mahdollista suunnitella esimerkiksi museon elämyspalveluita, kuten opastukset, synttäripaketit ja kokouspalvelutuotteet.

### Hinnoitteluratkaisut:

Kun kehitetään uutta kokouspakettia, nousee hinnoitteluratkaisu merkittävään osaan. Hinnoitteluratkaisuun tulisi kiinnittää erityistä huomiota, jotta valinta on kestäväällä pohjalla. Opinnäytetyön pohjalta voitaisiin lähteä miettimään jonkinlaista yhdistelmähinnoitteluratkaisua, jossa osa palvelusta, eli kokoustila hinnoitellaan kiinteästi, ja tähän olisi yhdisteltävissä palveluita moduuleina. Toinen vaihtoehto on, että hinnoiteltaisiin palvelutuote henkilöhinnoinnilla. Kokoustila, jossa on vain 15 paikkaa, mahdollistaisi henkilöhinnoinnilla. Elämyskokouspalvelutuotetta myytäisiin ikään kuin paikkalippua tapahtumaan. Hinnoittelua voisi miettiä esimerkiksi kahdenlaisella mallilla:

- ✚ Täysin paketoitu ja vakioitu standardituote -> kiinteä hinta / henkilö
  - Ravintolan tuotteet valitaan paketteihin sopiviksi
- ✚ Osittain räätälöity ratkaisu -> kiinteä hinta ja palvelumodulit
  - Kokoustila on kiinteä ja ravintolan tuotteet asiakas valitsee koko ravintolan tarjoomasta

## Tulevaisuustyöpajat ja muut osallistavat menetelmät osaksi toimintaa:

On olemassa monia hyviä osallistavia menetelmiä, joita voidaan jatkossa hyödyntää ihan talon sisällä. Fasilitoiduilla työpajoilla saadaan erilaisia vastauksia kuin vain kysymällä. Miksipä ei käytettäisi olemassa olevia resursseja järkevällä tavalla, asiakaslähtöisesti, ja tietenkin henkilökuntaa kuullen. Kun tähän harjaannutaan, voidaan osallistaa myös sidosryhmiä ja asiakkaita useammin. Osallistaminen voitaisiin ottaa käytännöksi organisaatiossa.

## Ehdotus Komendantin salin kokousesitteeseen:

sivu 1: Komendantin salin kuvat ja kuvaus

sivu 2: Tarjoilupaketit

sivu 3: Museokaupan tuotteet

sivu 4: Opastus

sivu 5: Ohjelmapalvelut Kotkassa, puistot, historia

## Kokouspalvelutuote:

Myynnin ja ostamisen helpottamiseksi esitetään kuvan (kuva 6) mukaisia osittain vakioituja tai moduuleista koostuvia kokouspalvelutuotteita. Valinnan helpottamiseksi kokouspalvelutuotteita tulisi olla vain muutama.

## DIGIKOKOUS

## KOLMEN TUNNIN KOKOUS KOMENDANTIN SALISSA

## ULRIKA BRUUN

## KENRAALI SUVOROVIN WORKSHOP + COFFEE – ELÄMYS-PAKETTI



Kuva 6. Skenaariot (Rommi 2020)

**Ravintolalle 1700-luvun vinkkejä:**

Salviaa, viikunaa, hirssiä, tattaria, hapankirsikkaa, vadelmaa, kalaa, leipää, keittoa, lihaa, silavaa, olutta, sahtia, viljaa, blinejä, tattaririeskaa ja karhunvatukkaa!

(Lempiäinen-Avci 2019)

**6.3 Pohdinta**

Mielestäni tutkimus vastaa kysymykseen: Miten tuotteistetaan myytävä palvelu Merikeskus Vellamossa. Tiedonkeruuvaihe antoi paljon tutkimusmateriaalia, jota oli mahdollista analysoida. Kerättyä dataa olisi voitu tosin yhdistellä enemmän ja sitoa toisiinsa teemallisiksi kokonaisuuksiksi. Tutkimusraportin teoriaosuus on yksi tämän työn vahvuuksista. Teoriaosuus antaa lukijalleen jokseenkin kattavan tietopaketin tuotteistamisen trendeistä. Kirjalliset lähteet ja verkkolähteet, joita tässä tutkimuksessa on käytetty, ovat tuoreita ja aiheeseen sopivia. Lähteistä on poimittu huolella ja tarkoituksenmukaisesti tietoa tuotteistamisesta, palveluista ja palveluiden myynnistä ja yhdistelty niitä sopivasti kokouspalveluiden tuotteistamisen aiheeseen. Tarkoitus oli tuottaa teoriaa siten, että tutkimus etenisi mahdollisimman loogisesti ja helppolukuisesti. Toivottavasti työn teoriaosuus saa lukijan inspiroitumaan tuotteistamisen ihmeellisestä maailmasta.

Hyvä palvelutuote koostuu hyvin hiotuista elementeistä. Onnistunut asiakaskokemus rakentuu hyvin suunnitellusta palvelupolusta, johon liitetään hyvä asiakaspalvelu ja tarkasti mietityt kontaktipisteet polun varrella.

Kenraali Suvorovin sanoin: *Harjoittele ankarasti, taistele helposti!*

## LÄHTEET

Ahola, S., Badur, J., Tanskanen G. & Mikkola, K. 2014. Matkailuyrittäjän kansainvälistymisopas. Visit Finlandin julkaisu.

Apunen, A. 2020. Haastajasta hittipalveluksi – Tuotteista ideastasi menestyjä. Helsinki: Alma Talent.

Bergström, S. & Leppänen, A. 2015. Yrityksen asiakasmarkkinointi. Lisäpainokset: 16. painos. Helsinki: Edita.

Dufva, M. 2019. Megatrendit 2020. Sitran selvityksiä 162. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://media.sitra.fi/2019/12/15143428/megatrendit-2020.pdf> [Viitattu 22.11.2020].

Eskola, J., Lätti, J. & Vastamäki, J. 2018. Teoksessa Valli, R. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittavalle tutkijalle. Viides, uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus, 27–50.

Gerdt, B. & Korhonen, K. 2016. Ylivoimainen Asiakaskokemus. Työkalupakki. Helsinki: Talentum. 45-56; 101.

Hakio, K., Mattelmäki, T. & Jyrämä, A. 2015. Muotoiluharjoituksia: palveluiden yhteissuunnittelua verkostossa. Teoksessa Jyrämä, A. & Mattelmäki, T. (toim.) Palvelumuotoilu saapuu verkostojen kaupunkiin. Verkosto- ja muotoilunäkökulmia kaupungin palvelujen kehittämiseen. Aalto-yliopiston julkaisusarja TAIDE+MUOTOILU+ARKKITEHTUURI 1/2015. Helsinki: Aalto ARTS Books.

Hassi, L., Paju, S. & Maila, R. 2015. Kehitä kokeillen. Organisaation käsikirja. Helsinki: Talentum Pro. 24–28.

Hellman, K. 2003. Asiakastavoitteet ja -strategiat. Helsinki: WSOY 69–77.

Hiltunen, P. 2017. PALVELUSTA TUOTTEEKSI Käsikirja palvelutuotteiden muotoiluun. Diakonia-ammattikorkeakoulu Oy, Sosiaalisen osallisuuden edistämisen koordinaatiohanke. Verkkojulkaisu. Saatavissa: [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/133352/Muut\\_978-952-493-300-1.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/133352/Muut_978-952-493-300-1.pdf?sequence=1&isAllowed=y) [Viitattu 14.11.2020].

Hinnoittelun ABC. Opas tietotuotteiden ja palveluiden hinnoitteluun 2005. PDF-dokumentti. Julkaisija: HIMA Hinnoittelumallit asiakassuhteessa -hanke (2004 - 2005). TIEKE Tietoyhteiskunnan kehittämiskeskus ry. Saatavissa: <http://www.kulmat.fi/images/tiedostot/Artikkelit/HinnoittelunABC-opas.pdf> [Viitattu 11.11.2020]

Hänti, S., Kairisto-Mertanen, L. ja Kock, H. Oivaltava myyntityö – Asiakkaana organisaatio. Helsinki: Edita. 2016. 1. painos. 65–72.

Illman, J., Hokkanen, N., Pokela, P., Pursula, T., Luoma, P. ja Gilbert, Y. 2013.

Kumppanuudesta kilpailuetua. Strategiset yrityskumppanuudet vesi-, metsä- ja kemian alan tulevaisuuden kilpailuedun rakentajina. Helsinki: Tekesin katsaus 298/2013. PDF-

dokumentti. Saatavissa: <https://docplayer.fi/3366861-Kumppanuudesta-kilpailuetua.html> [Viitattu 9.11.2020].

Jaakkola, E., Orava, M & Varjonen, V. 2009. Palvelujen tuotteistamisesta kilpailuetua. Opas yrityksille. Tekesin julkaisu. 4. painos. 1-5. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://docplayer.fi/146098-Palvelujen-tuotteistamisesta-kilpailuetua.html> [Viitattu 11.11.2020].

Kananen, J. 2014. Toimintatutkimus kehittämistutkimuksen muotona. Miten kirjoitan toimintatutkimuksen opinnäytetyönä? Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Liiketoimintayksikkö. 21.

Kananen, J. 2017. Kehittämistutkimus interventiotutkimuksen muotona: opas opinnäytetyön ja pro gradun kirjoittajalle. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Liiketoimintayksikkö. 18.

Kiviniemi, K. 2018. Design- eli suunnittelututkimus opetus- ja kasvatusalalla. Teoksessa Valli, R. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittavalle tutkijalle. Viides, uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus. 231–248; 233.

Kohtalona Ruotsinsalmi. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://kohtalonaruotsinsalmi.fi/> [Viitattu: 6.11.2020].

Koivisto, M., Säynäjäkangas, J. & Forsberg, S. 2019. Palvelumuotoilun Bisneskirja. Helsinki: Alma Talent.

Kotkan kaupunki. Kymenlaakson museo. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.kotka.fi/vapaa-aika/museo/> [Viitattu: 30.10.2020].

Kotler, P., Kartajaya, H. & Setiawan, I. 2011. MARKKINOINTI 3.0. Tuotteista asiakkaisiin ja ihmiskeskeisyyteen. Englanninkielinen alkuteos: Marketing 3.0: From Products to Customers to the Human Spirit. Helsinki: Talentum. 49.

Lemmetyinen A. 2020. Liiketoimintaverkostot ja niiden hallinta kulttuurimatkoissa. Teoksessa Konu, H. Pesonen, J. & Reijonen, H. (toim.) Matkailuliiketoimintaa teoriasta käytäntöön. Tampere: Vastapaino.

Lempiäinen-Avci, M. 2014. Tattaria ja hirssiä sotilaiden ruokana 1790-luvun Ruotsinsalmen merilinnoituksessa. Taapeli. Kymenlaakson museon julkaisu. (toim.) Marja Salmijärvi. Saatavissa: [https://view.publitas.com/kymenlaakson-museo/taapeli\\_2014/page/1](https://view.publitas.com/kymenlaakson-museo/taapeli_2014/page/1) [Viitattu 14.11.2020] 28.

Malmsten, A. 2015. Rajaaminen. Teoksessa Laine, M., Bamberg, J. & Jokinen, P. (toim.) Tapaustutkimuksen taito. Kolmas painos. Helsinki: Gaudeamus. 57–74.

Menetelmäopetuksen tietovaranto 2020. Yhteiskuntatieteellinen tietovarasto. KvaliMOTV. WWW-dokumentti. Saatavissa: [https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L6\\_3\\_2.html](https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3_2.html) [Viitattu 14.11.2020].

Miettinen, S. 2016. Palvelumuotoilu – yhteissuunnittelua, empatiaa ja osallistumista. Teoksessa Miettinen, S. (toim.) Palvelumuotoilu. Uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaa ja hyödyntämiseen. Kolmas painos. Helsinki: Teknologiainfo Teknova Oy. 21–38.

Monikanavainen B2B myynti – Myy enemmän ja tehokkaammin valitsemalla oikeat kanavat. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www2.biit.fi/hub/oppaat/monikanavainen-b2b-myynti/web#download> [Viitattu: 30.9.2020].

Museovirasto. Suomen merimuseo. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.kansallismuseo.fi/fi/suomenmerimuseo> [Viitattu: 30.10.2020].

Olshin, S. Mites bisnekset -blogi. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.mitesbisnekset.fi/palvelun-kerrokset/> [Viitattu 3.11.2020].

Parantainen, J. 2007. Rakenna palvelusta tuote 10 päivässä. Tuotteistaminen. Helsinki: Talentum. 12.

Parantainen, J. 2013. Tuotepäällikön pelastuspakkaus. Helsinki: Talentum.

Parantainen, J. 2017. Hinnoittelu on helppoa ja hauskaa: 55 vinkkiä, joiden avulla hilaat taksasi taivasiin. Helsinki: Alma Talent.

Piha, K. & Sutinen, M. 2020. Muutosvoimaa: tutkimusmatka moderniin muutosjohtamiseen. Helsinki: Alma Talent.

Puusa, A. & Juuti, P. 2020. Laadullisen tutkimuksen ominaispiirteet. Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. (toim.) Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus.

Rautiainen, M. & Siiskonen, M. 2006. Majoitustoiminta ja palveluosaaminen. Helsinki: Restamark. Ensimmäinen painos.

Ravintola Laakonki. Kotkan ravintolat. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://kotkanravintolat.fi/> [Viitattu 13.11.2020].

Ritonummi, N. 2020. Palvelutarjooma ja tuotteistus osana palvelujohtamista. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.qpr.com/fi/blogi/palvelutarjooma-tuotteistus> [Viitattu: 14.11.2020].

Saatavissa: <http://www.kulmat.fi/images/tiedostot/Artikkelit/HinnoittelunABC-opas.pdf>. [Viitattu 4.10.2020].

Sammallahti, T. 2009. Konseptisuunnittelun supersankari. Helsinki: Books on Demand GmbH.

Särkikangas, M. Rakennuslehden yhteistyöblogi: Myynnin digitalisoituminen uudistaa myyjän roolia B2B-kaupassa. WWW-dokumentti. 9.2.2016. Saatavissa: <https://www.rakennuslehti.fi/blogit/myynnindigitalisoituminen-uudistaa-myyjan-roolia-b2b-kaupassa/>. [Viitattu 5.11.2020].

Takala, H. Powermarkkinoinnin blogi: Myynnin muutos – myyntityö nyt ja tulevaisuudessa. WWW-dokumentti. 6.10.2016. Saatavissa:

<https://www.powermarkkinointi.com/blogi/myynnin-muutos-myyntityonyt-ja-tulevaisuudessa>. [Viitattu: 5.11.2020].

Tulevaisuuden tutkimuskeskus. Turun kauppakorkeakoulu, Turun yliopisto. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://tulevaisuus.fi/menetelmat/> [Viitattu 14.11.2020].

Tuominen, T., Järvi, K., Lehtonen, M., Valtanen, J. & Martinsuo, M. 2015. Palvelujen tuoteistamisen käsikirja. Osallistavia menetelmiä palvelujen kehittämiseen. Tampereen Teknillinen Yliopisto, Tekes. Aalto-yliopiston julkaisusarja TIEDE + TEKNOLOGIA 5/2015. WWW-dokumentti. Saatavissa: <http://palveluntuoteistaminen.fi>. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-60-6218-1> [Viitattu: 14.11.2020].

Tuulaniemi, J. 2016. Palvelumuotoilu. Helsinki: Talentum Pro. Useita viittauksia. 19; 74–75.

VEROHALLINTO. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.vero.fi/syventavat-vero-ohjeet/> [Viitattu 4.11.2020].

Vilka, H. 2018. Havainnot ja havainnointimenetelmät tutkimuksessa. Teoksessa Valli, R. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittavalle tutkijalle. Viides, uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus. 156–171.

Villanen, J. 2020. Kehitä tai kuihdu. Käsikirja muutoksessa pärjäämiseen. Helsinki: Basam Books. 16.



## KUVALUETTELO

Kuva 1. Komendantin sali (Rommi 2020).....	8
Kuva 2. Opinnäytetyön viitekehys (Rommi 2020). ....	10
Kuva 3. Tulevaisuusristikko (Rommi 2020).....	34
Kuva 4. Tulevaisuustyöpajan työstöä (Rommi 2020).....	34
Kuva 5. Asiakaspalautteiden antia (Rommi 2020) .....	37
Kuva 6. Skenaariot (Rommi 2020).....	43

## TAULUKKOLUETTELO

Taulukko 1 Hinnoittelustrategioita (Hinnoittelun ABC 2005). ....	25
Taulukko 2. Teemahaastatteluaikataulu (Rommi 2020).....	35
Taulukko 3. Teemahaastattelurunko (Rommi 2020). ....	36
Taulukko 4. Tulevaisuustyöpajan tulokset (Rommi 2020).....	38

## **Markiisi Jean Baptiste Prevot de Sansac ja porvaristyttö Ulrika Bruun**

**Ruotsinsalmen merilinnoitus eli kukoistuskauttaan 1790-luvulla. Keisarillisen Venäjän pääkaupunkia suojaava Ruotsinsalmen merilinnoitus oli sotastrategisesti tärkeä, ja se kykeni asemapaikkana majoittamaan 7000 sotilasta. Ruotsinsalmen linnoituksen komendantiksi oli vuonna 1795 nimitetty Jean Baptiste Prevot de Sansac, joka oli lukuisien meritaisteluiden ja Yhdysvaltojen vapaussodan veteraani. Hänellä oli lisäksi Traversayn markiisin arvonimi.**

**Ranskan siirtokunnassa syntynyt, kreolitaustainen de Sansac oli saapunut Venäjälle Ranskan vallankumouksen myötä. Venäjällä de Sansac sai korkean viran ja alkoi käyttää venäläistä etunimeä Ivan Ivanovich. Ruotsinsalmessa hänen tehtävänään oli johtaa linnoitusta ja sotasatamaa. De Sansac vaikutti Ruotsinsalmen maisemaan monella tavalla: hän muun muassa osallistui Sapokan sotatelakan suunnittelemiseen sekä oli valitsemassa Kotkan ortodoksisen kirkon paikkaa.**

**Vaikka de Sansacin sotilasura oli nousujohteinen, yksityiselämässään hän sai kokea sekä myötä- että vastatuulta. Hänen vaimonsa menehtyi synnytykseen pian Ruotsinsalmeen saapumisen jälkeen. Ruotsinsalmen linnoituselämä tarjosi kuitenkin upseereille säätynsä mukaista ajanviettoa harmaan arjen vastapainoksi. Haminalaisen suurkauppias Bruunin upseerikerholla de Sansac tapasi neiti Ulrika Bruunin. Markiisia 25 vuotta nuorempi neiti oli koulutettu, kielitaitoinen ja lahjakas. Illallisten, tanssiaisten ja retkien lomassa markiisi ja Ulrika Bruun rakastuivat.**

**Keväällä 1800 juhlittiin Traversayn markiisi de Sansacin ja neiti Ulrika Bruunin häitä Haminan roomalaiskatolisessa kirkossa. Yhteiselämä alkoi Ruotsinsalmessa, mutta vain muutama vuosi myöhemmin markiisin palveluksia kaivattiin Pietarissa. Perhe jätti taakseen kasarmien ja varastojen täyttämän linnoituksen ja muutti Pietariin, jossa he asettuivat ylelliseen kaupunkipalatsiin muodikkaan englantilaisen rantakadun varrella.**

**Meriministerin virkaan nousseen markiisin tehtävistä tärkeimpiä oli merimatkojen suunnittelu, ja hänen työhuoneensa täyttyi navigointivälineistä, merikartoista, laivamalleista ja merenkäyntiin liittyvistä kirjoista. Asiaan kuului myös loisteliiden juhlien järjestäminen keisarillisen Venäjän aatelistolle, mistä rouva de Sansac piti huolta erittäin onnistuneesti. Traversayn markiisi de Sansac ehti uransa aikana palvelella neljää Venäjän hallitsijaa.**

**Onnellinen avioliitto kesti kaksikymmentä vuotta. Haminalainen markiisitar menehtyi vain 40-vuotiaana, ja markiisi jäi ikävöimään häntä suuresti. De Sansac pyysi keisarilta useita kertoja eroa meriministerin virasta. Hän rukoili vaimonsa puolesta kirkossa joka ilta. Kymmenen vuotta myöhemmin hänet haudattiin markiisittarensa viereen, kuten markiisittaren toive oli kuulunut.**

## **SITAATTI**

**”Minun pieni provinssini merellä.”**

### **Kenraali Aleksandr Vasiljevitš Suvorov**

**Aleksandr Vasiljevitš Suvorov, 60, harmistui, kun Katariina II määräsi hänet linnoitussuunnittelijaksi Suomeen. Hän koki joutuneensa epäsuosioon. Suomessa Suvorov vietti pari vuotta. Sinä aikana hän asui eri osoitteissa, pisimpään Haminassa lääkärin lesken luona. Tarinoiden mukaan Suvorov osasi vähän suomea ja liikkui paikallisten joukossa talonpojaksi naamioituneena. Hänellä oli muutenkin tapana hassutella ja tehdä kepposia. Suvorov oli suuri sotasankari ja värikäs persoona. Hän syntyi Moskovassa kenraalin perheeseen. Isä ei uskonut, että hintelä lapsi voisi pärjätä sotilasuralla. Toisin kävi! Suvorov ei hävinnyt yhtäkään taistelua. Suvorov sai urastaan Venäjän korkeimman arvonimen, generalissimus.**

**Venäjällä tunnetaan vieläkin hänen mottonsa:**

**”Harjoittele ankarasti, taistele helposti!**



MERIKESKUS VELLAMO

## Tuotekortti

Palvelun nimi:

Kohderyhmä:

Palvelukuvaus:

Tuotteen sisältö:

Kesto

Sijainti:

Hinta:

Mitä hintaan kuuluu:

Ryhmäkoko:

Millä kielellä tarjolla:

Varausehdot:

Myyntikanavat: