



# TURVALLISUUSPALVELUN TUOTTEISTAMINEN

Ideasta tuotteeksi

Niila Ivari

Opinnäytetyö  
Toukokuu 2014  
Ylempi amk-tutkinto  
Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen  
koulutusohjelma  
Tampereen ammattikorkeakoulu

## TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu, ylempi amk-tutkinto  
Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma

NIILA IVARI:  
Turvallisuuspalvelun tuotteistaminen  
Ideasta tuotteeksi

Opinnäytetyö 62 sivua, joista liitteitä 0 sivua  
Toukokuu 2014

---

Turvallisuuspalveluliiketoiminnan tuotteet ovat pohjautuneet pääosin asiakaskohtaisiin palvelusopimuksiin, jotka ovat olleet asiakkaan tarpeiden mukaisesti räätälöityjä kokonaisuuksia. Tuotteistettujen palveluiden määrä on jäänyt vähäiseksi – samoin niistä koituvat hyödyt. On tullut aika kehittää uusi tapa turvallisuuspalveluiden kehittämiseen tuotteistuksen avulla ja saavuttaa tuotteistuksen mukanaan tuoma hyöty palvelua tuottavassa organisaatiossa, myynnissä ja kilpailuetua asiakkuuksissa.

Opinnäytetyön tutkimusmenetelmänä on käytetty vertailevaa benchmarking-analyysiiä, jonka avulla vertailemalla olemassa olevista turva-alan tuotteistuksista on pyritty tuomaan parhaat ja ammattimaisimmat puolet esille. Tutkimus toteutettiin vertailemalla neljän valitun turva-alan yrityksen internet-sivujen tarjoamaa tuotteistusinformaatiota ja vertailemalla niiden sisältöä hyvän tuotteistuksen kriteereihin. Hyvän tuotteistuksen kriteereinä olivat: Palvelukonseptin erottuminen muista vastaavista markkinoilla olevista palveluista, palvelukonseptin selkeys ja tunnistettavuus, palvelukonseptin ominaisuudet ja niiden kuvaamisen arviointi ja palvelukonseptin hinta.

Kehittämistyön tavoitteena oli luoda turvallisuuspalveluiden kehitykseen malli uusien innovaatioiden ja olemassa olevien palveluiden järjestelmälliseen tuotteistamiseen ja jatkojalostamiseen kannattaviksi palvelukonsepteiksi. Mallin kautta tuotteistamisella pyrittiin edesauttamaan palveluiden yhteismitallistamista asiakkaaseen päin sekä palvelutuotannon parempaa hallittavuutta. Näistä etuna oli saavuttaa parantunut asiakaslähettäisyys ja arvon tuotanto, palvelun kannattavuus, henkilöriippumattomuus, yhdenmukaisuus ja tuotannon hallittavuuden selkeys läpi koko tuotantoketjun. Mallin avulla syntyvät palvelukonseptit olisivat onnistuessaan helppoja palvelun tuottajan myydä, asiakkaan helppoja ostaa ja palveluorganisaation tehokkaita tuottaa.

Tutkimuksessa kävi ilmi, että tuotteistusta toteutetaan havainnointien pohjalta vielä kovin vähän eikä tutkimuksen kriteeristöjen mukaisia hyviä tuotteistuksia löytynyt kuin muutamia tutkittavan 16 tuotteen joukosta. Tutkimuksen tulosten perusteella voidaan todeta, että tutkimuksen aihe on ajankohtainen ja vaatii syventymistä useassa turva-alan yrityksessä. Tuotteistusmallia suositellaan testattavaksi myös muissa palveluliiketoiminnan yrityksissä ja yhteisöissä.

## ABSTRACT

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

NIILA IVARI:  
Productization of Security Service  
From an Idea to a Complete Service

Master's thesis 62 pages, appendices 0 pages  
May 2014

---

The products in security service business have been based mainly on tailor-made service contracts that have been customized according to customer needs. The number of productized services has been limited - and the benefits thereof. It is time to develop security services with new methods. Advances in production, organization, sales, customer relationships and competition can be achieved by implementing productization.

In this master's thesis benchmarking analysis was used as the study method. Benchmarking brings out the most professional points of view by comparing the existing productization in the security industry. The study was conducted by comparing the websites of the four selected security companies. The contents of the selected services were compared and evaluated through productization criteria. The criteria included: Differentiation of a service concept from other similar services available on the market, clarity and identification of a service concept, the features, price and characterization of a service concept.

The aim of this thesis was to create a model for systematic productization of security services and for the development and further processing of new innovations and existing services into profitable service concepts. With the model, the aim was to standardize the services to the customer and, on the other hand, to improve the manageability to the service provider. The advantage here was to achieve a more customer-oriented approach to the supply of services, added value to production, better profitability and efficiency of the service as well as consistency in production with more clarity throughout the production chain. Successful use of the model in productization would make the service concepts easy to sell by the service provider, easy to purchase by the customers and more effective to produce by the service organization.

The study revealed that the productization, as defined above, was only found in a few of the sampled sixteen products. The results indicate that the subject of the thesis is topical and would require further consideration in security companies. It is recommendable to test the productization model in other service companies and institutions, too.

---

Key words: product development, productization, commodification, security

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
1.1	Työn taustaa.....	6
1.2	Tutkimuksen tarkoitus .....	7
1.3	Tutkimusmenetelmät .....	7
1.4	Raportin rajausta ja rakenne .....	8
1.5	Tutkimuskysymykset .....	9
1.6	Tutkimuksen tavoitteet .....	9
2	TUOTTEISTAMISEN TEOREETTINEN VIITEKEHYS.....	10
2.1	Tuotteistaminen .....	10
2.1.1	Turvallisuuspalvelun käsite.....	13
2.1.2	Palveluiden kehitys tuotteistamalla.....	16
2.1.3	Tuotteistamisen hyödyt.....	17
2.2	Tuotteistuksen rakenne .....	18
2.2.1	Sisäinen tuotteistus.....	20
2.2.2	Ulkoinen tuotteistus .....	21
2.3	Hyvin tuotteistetun palvelun tunnusmerkit.....	21
2.3.1	Palvelun tunnistettavuus .....	22
2.3.2	Erottuminen kilpailijoista.....	23
2.3.3	Palvelun selkeys ja ymmärrettävyys .....	24
2.3.4	Palvelun laatu .....	25
2.3.5	Palvelun hinta.....	26
3	TUOTTEISTAMISEN BENCHMARKING-TUTKIMUS .....	29
3.1	Tutkimuksen tekeminen.....	29
3.1.1	Havainnointipalvelut tutkimuksessa .....	29
3.1.2	Havainnoitavat kohteet tutkittavissa palveluissa .....	30
3.2	Benchmarking-yritysten esittely .....	31
3.2.1	G4S.....	31
3.2.2	Havainnoitavat palvelut .....	31
3.2.3	ISS.....	34
3.2.4	Havainnoitavat palvelut .....	34
3.2.5	Securitas .....	36
3.2.6	Havainnoitavat palvelut .....	36
3.2.7	Turvatiimi.....	38
3.2.8	Havainnoitavat palvelut .....	38
3.3	Yhteenveto ja päätelmät.....	40
4	IDEASTA TUOTTEEKSI .....	44

4.1	Idean käsittely .....	44
4.1.1	Tutkimustyö tuotteistuksen aloitukseksi .....	45
4.1.2	Liiketoimintalaskelmat.....	45
4.2	Tuotteistuksen osa-alueet.....	46
4.2.1	Juridiikka ja sopimukset.....	48
4.2.2	Toimeksiantosopimusta koskeva erityislainsäädäntö .....	49
4.2.3	Alan vakiintunut käytäntö.....	50
4.2.4	Sopimuksen rakenne .....	51
4.3	Palvelutuotannon prosessit .....	51
4.3.1	Laitteet ja logistiikka.....	52
4.3.2	Laskutus .....	53
4.4	Markkinointi .....	53
4.4.1	Palvelukuvaus .....	54
4.4.2	Lanseeraus.....	54
4.4.3	Ulkoinen lanseeraus .....	55
4.4.4	Sisäinen lanseeraus.....	55
4.5	Tuotteistuksen dokumentointi.....	56
4.6	Tuotteistusmalli .....	57
4.7	Tuotteistuksen auditointi.....	57
5	POHDINTA JA YHTEENVETO .....	59
	LÄHTEET.....	61

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Työn taustaa

Turvallisuuspalveluliiketoiminnan tuotteille on ollut ominaista pohjautua pääosin erilaisiin palvelusopimuksiin, jotka ovat olleet räätälöityjä yksittäisen asiakkaan tarpeiden mukaisesti. On ollut olemassa palvelurunko ja ydinpalvelut, joita turvapalveluyritykset ovat käyttäneet palvelutuotannossa, mutta pidemmälle vietyjen, tuotteistettujen palveluiden määrä on jäänyt vähäiseksi. Tuotesidonnaisuus, jossa tuotettava palvelu ja laitteistot yhdistyvät, on ollut turvallisuuspalveluissa läsnä joissakin räätälöidyissä palveluratkaisuissa, mutta integraatioiden markkinakehitys on vielä alkuvaiheessa. Tuotesidonnaisuudella on pyritty luomaan perinteisiin palvelusopimuksiin lisäarvoa tuottavaa elementtiä, mutta markkinakehityksen suunta tuotteistetuissa palveluissa on jättänyt saattavan hyödyn vielä tässä vaiheessa vähäiseksi (Kupi ym. 2010, 30).

Tässä opinnäytetyössä käsitellään turvallisuuspalveluiden kehittämistä tuotteistuksen avulla. Työssä kuvataan millainen turvallisuuspalvelun, ja siihen liittyvän tuotteistuksen tulisi olla. Tuotteistuksen ohella työssä vertaillaan olemassa olevia tuotteistuksia ja palveluita benchmarking-tutkimuksen avulla sekä esitellään turvallisuuspalvelun tuotteistusmalli. Malliin on pyritty tuomaan mukaan asiakaskeskeisyyttä ottamalla mukaan tuotteistukseen kentältä tulevat ideat ja palautteet, heijastamalla niitä tuleviin tuotteistusideoihin. Tuotteistuksessa on pyritty suuntaan, jossa se olisi tulevaisuudessa vieläkin lähempänä asiakasta. Tuotteistuksen kohderyhmänä ovat niin kuluttajat, kuin yritykset. Mallia käytetään molemmille asiakassegmenteille tarkoitettussa tuotteistuksessa.

Työn lopussa on esitelty tuotteistusmalli, jolla tuoteidea voidaan tuotteistaa valmiiksi tuotteeksi. Luodun mallin tavoite on palveluiden palvelutuotannon parantunut hallittavuus ja palveluiden yhteismitallistaminen asiakkaaseen päin, joidenka avulla pyritään tehokkaampaan ja tuottavampaan liiketoimintaan.

Työn kautta syntyvien palvelujen tuotteistamisen mallin avulla tuotettavat palvelukonseptit olisivat valmistuessaan helppoja palvelun tuottajan myydä, asiakkaan helppoja ostaa ja palveluorganisaation tehokkaita tuottaa.

## 1.2 Tutkimuksen tarkoitus

Tutkimuksen tarkoitus on etsiä tuotteistuksesta edellytyksiä paremmalle palveluliiketoiminnalle. Tuotteistetuilla palvelukokonaisuuksilla pyritään tuottamaan yhä asiakaslähtoisempää ja tehokkaampaa palvelua. Samalla palveluyrityksellä on valmius kehittyä eteenpäin hyvän arvon tuottajana asiakkailleen. Lisäksi tarkoitus on löytää tuotteistuksesta keinoja parantaa palveluliiketoiminnan alueiden hallittavuutta, ja näin luoda kilpailuetua.

Ideasta tuotteeksi - tuotteistusmallin tarkoitus on, että palveluorganisaation toimintoja voitaisiin tehostaa organisaatiota sitouttaen, samalla kehittämällä nykyistä palvelumallia parempaan suuntaan henkilöriippumattomaksi palveluprosessin osa-alueesta riippumatta. Työssä keskitytään tuotteistuksen kautta myynnin, sopimusten, toimitusketjun, palvelutuotannon ja -viestinnän osa-alueisiin.

Tuotteistusmallin pyritään auttavan erityisesti osa-alueissa, jotka käsittelevät tuotteiden määrittelyjä ja tuotantoon liittyviä seikkoja, kuten organisaation vastuuttamisia prosessien eri vaiheissa. Välillisesti tuotteistamiselta odotetaan myös positiivista kehityssuuntaa palveluiden markkinointiin, brändin edelleenrakentamiseen ja tuotestrategioiden implementointiin.

## 1.3 Tutkimusmenetelmät

Tutkimusmenetelmänä tässä työssä käytetään tuotteistuksen benchmarkingia. Ojasalon (Ojasalo ym, 2010. 43) mukaan benchmarkingissa (esikuva-arvioinnissa) opitaan vertaamalla omaa kehittämisen kohdetta toiseen kohteeseen, usein parhaaseen käytäntöön. Hyvä vertailukohde voi löytyä myös aivan toiselta alalta. Benchmarking-tutkimuksen perusidea on toisilta oppiminen ja toiminnan kyseenalaistaminen. Kun parhaita käänteitä etsitään muista organisaatioista, niitä joudutaan aina soveltamaan luovasti muihin organisaatioihin sopiviksi, mikä tarkoittaa uuden tuottamista. Tarkoitus on auttaa tunnistamaan toiminnan heikkouksia ja laatimaan niiden kehittämiseen tähtäviä tavoitteita ja kehitysideoita.

Työn aineistonkeruumenetelmä on valittu työn luonteen ja tarkasteltavan aiheen perusteella vertailevaksi tutkimusotteeksi. Tutkimuksen yrityksen ulkoisiin, tuotteistuksellisiin toimintoihin pureutuva näkökulma ja tutkimuksen olemassa olevan mallin kehitys pyrkivät aihepiiriin ilmiön syvällisempään ymmärtämiseen, siksi tutkimuksessa käytetään vertailevaa tutkimusotetta.

Benchmarking-tutkimuksen tuloksista on koottu kilpailija-analyysi turva-alan yritysten tuotteistuksen tasosta ja heijastettu sitä tutkimuksessa syntyviin tuloksiin ikään kuin onnistumisen mittarina. Onnistumisessa käytetään tuotteistuksen osa-alueiden, kuten palvelukuvausten, markkinointimateriaalien, hinnastojen ja tuotantodokumenttien tuotostenfrekvenssiä, että onko kyseistä tuotteesta luotu kaikki sille oleelliset dokumentit vai onko tuotteistus puutteellista.

#### **1.4 Raportin rajaus ja rakenne**

Tässä työssä tarkastelussa ovat turvallisuuspalvelut ja niiden tuotteistaminen. Tutkimusosio on rajattu käsittelemään neljää turvallisuuspalvelua, joita on tutkittu vertailevalla benchmarking-analyysillä. Tutkimusosiossa käytetty lähdemateriaali on kerätty julkisesti saatavilla olevasta materiaalista vertailuyritysten verkkosivuilta. Tutkimuksesta ei ole tehty toimeksiantona yritykselle tai yhteisölle, vaan sen tehty riippumattomana tutkimuksena.

Työ koostuu neljästä pääluvusta. Ensimmäinen luku käsittelee johdantoa aihealueeseen sekä esittelee tutkimuksen rajauksen, rakenteen, tutkimusongelman ja tutkimuksen tavoitteet. Toinen luku rakentuu teoreettisen viitekehyksen ympärille, jossa käsitellään palveluliiketoiminnan tuotteistamista sekä esitellään turvallisuuspalvelut käsitteenä. Kolmannessa luvussa käydään läpi työn tutkimusosio, joka on turvallisuuspalveluiden tuotteistuksia vertaileva benchmarking-tutkimus. Neljäs luku on käytäntöön tähtäävä esittely tuotteistuksen osa-alueista, joiden kautta turvallisuuspalvelun tuoteideasta voidaan tehdä valmis tuote. Luvun lopussa on esitelty konkreettinen malli turvallisuuspalvelun tuotteistuksen prosessista ideasta valmiiksi palvelutuotteeksi.

## 1.5 Tutkimuskysymykset

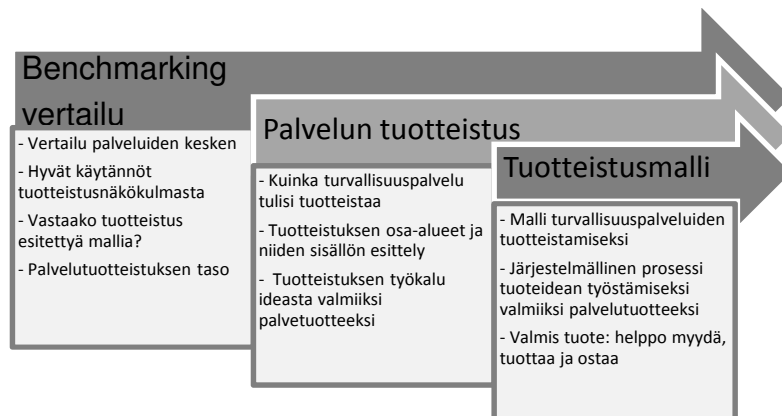
Tutkimuksessa pyritään vastaamaan seuraaviin kysymyksiin:

1. Mitä ovat palvelun tuotteistus ja turvallisuuspalvelu?
2. Millainen on hyvin tuotteistettu turvallisuuspalvelu?
3. Miten turvallisuuspalvelu tuotteistetaan?

## 1.6 Tutkimuksen tavoitteet

Tutkimuksen tavoitteena on vertailla neljän eri turvallisuuspalvelutuottajan tuotannossa olevan neljän palvelun tuotteistusta keskenään. Vertailun tavoitteena on tuoda havainnoitavien palveluiden parhaat ja ammattimaisimmat puolet esille tuotteistusnäkökulmasta katsottuna. Työn tavoitteena on myös luoda turvallisuuspalveluliiketoiminnan tuotantomallille työkalu uusien innovaatioiden ja olemassa olevien palveluiden järjestelmälliseen tuotteistamiseen ja jatkojalostamiseen kannattaviksi palvelukonsepteiksi.

Välillisenä tavoitteena on myös, että turvallisuuspalveluyrityksen resursseja voitaisiin tulevaisuudessa käyttää tehokkaammin tuotteistusta apuna käyttäen, organisaatiota sitouttaen, samalla kehittäen nykyisiä palvelumalleja parempaan suuntaan henkilöriippumattomaksi palveluprosessin osa-alueesta riippumatta. Avaintekijöinä on saavuttaa turvallisuuspalvelulle tuotteistuksen kautta parantunut asiakaslähtöisyys ja arvontuotanto, palvelun kannattavuus, yhdenmukaisuus ja tuotannon hallittavuuden selkeys läpi koko palvelutuotannon. Tutkimuksen tavoitteet on tiivistetty alla olevaan kuvioon 1.



Kuvio 1. Tutkimuksen tavoitteet

## 2 TUOTTEISTAMISEN TEOREETTINEN VIITEKEHYS

### 2.1 Tuotteistaminen

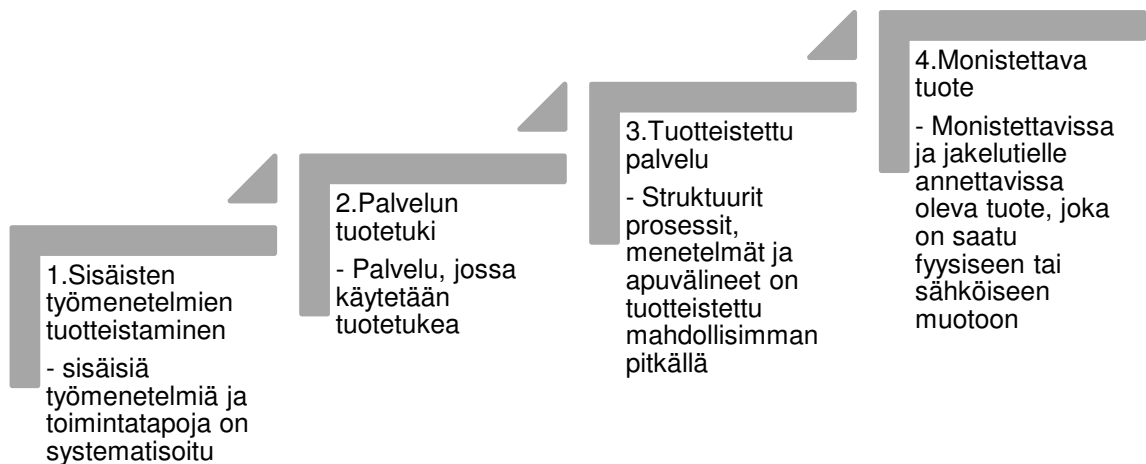
Tuotteistaminen on prosessi, jossa määritellään sekä tietty lopputulos että toimenpiteet sen luomiseksi ja saavuttamiseksi. Yrityksen näkökulmasta tuotteistusajattelu perustuu siihen tavoitteeseen, että yrityksen tarjooma halutaan paketoita sellaiseen muotoon, että asiakkaan on se helppo käsittää ja tehdä ostopäätös (Simula ym. 2009, 21).

Tuotteistaminen liittyy tilanteeseen, jossa on jokin hahmotelma, idea, prosessi jne. halutaan tehdä varsinaiseksi toimivaksi ja monistettavaksi tuotteeksi. Organisaatiolla on yleensä olemassa jonkinlainen, kenties epämääräinen, suullisiin ja kirjallisiin sopimuksiin liittyvä palvelu, jota on sovellettukin, mutta joka halutaan muuttaa hallitukseksi tuotteeksi (Jaakkola ym. 2009, 8–12.). Tuotteistamalla pyritään siihen, että tuote on määritelty kehitetty, tuotettu sekä toimitettu siten, että asiakkaan tuotteesta saama arvo on mahdollisimman suuri ja yrityksen tavoitteet saavutetaan (Simula ym. 2009, 21). Tien-suun mukaan tuotteistaminen lähtee usein ideasta ja päättyy liiketoimintakonseptiin. Liiketoiminta, tuote- ja markkinointi- ja toimintakonseptin summana syntyy yrityksen brandi, joka luo mielikuvan yrityksestä ulkopuolisille tahoille. Tuotteistuksella tarkoitetaan toiminnan konkretisoimista ja määrittämistä myytäviksi hyödykkeiksi ja sitä tukeviksi palvelu- ja toimintamalleiksi neljällä tasolla (Tiensuu 2005, 9):

1. Tuotekonsepti
2. Markkinointikonsepti
3. Toimintakonsepti
4. Liiketoimintakonsepti

Sipilän mukaan tuotteistus on ajattelutapa ja se on tuote- tai tuotekehitysstrategian käytännön toteutusta. Tuotteistusta voi olla eriasteista ja se voi edetä vaiheittain (Kuvio 2.). Tuotteistusta voidaankin käyttää apuvälineenä esimerkiksi sisäisten työmenetelmien kehittämiseen, jonka avulla parantaa tehokkuutta ja kehittää palvelua. Tuotteistusta voidaan myös soveltaa prosessikehitykseen, jonka kautta palvelutuotannon vaiheita voi-

daan vakioida ja tuoda lähemmäs asiakasta, esimerkiksi palvelun tuotetuen muodossa. Tuotteistetusta palvelusta voidaan puhua vasta, kun palvelusta kehitetään selkeitä palvelukokonaisuuksia tai – prosesseja, joita voidaan sellaisenaan tarjota asiakkaille tai yhdistelemällä niitä tuotteistettuina moduuleina asiakastarpeen vaatimalla tavalla. Täysin tuotteistettu palvelu on mahdollista monistaa ja toimittaa asiakkaille (Sipilä 1999a, 12–13.).

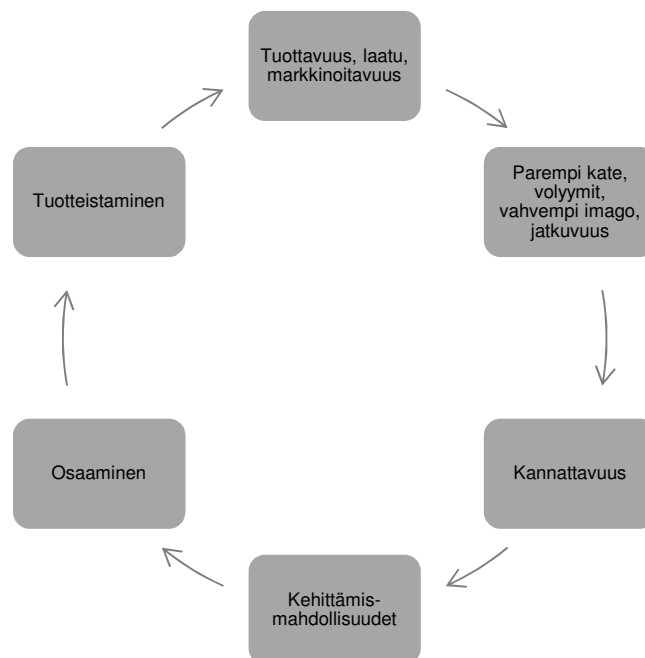


Kuvio 2. Tuotteistamisen asteet (Sipilä 1999, 13)

Tuotteistettaessa palvelu asiakkaan tarpeisiin sopivaksi pyritään asiakkuus syventämään yhteistyöksi, johon kilpailijan on vaikea päästä väliin. Aina kuitenkin yritykset eivät tunnista omia asiakasrakenteitaan ja asiakkaita käsitellään liian epämääräisinä ryhminä. Tällöin palvelun tuotteistus voi olla vaikeaa toteuttaa. Tämä johtaa usein siihen, ettei tarjonta ja asiakastarpeet kohta. Asiakasorientoituneet yritykset tulevat olemaan vahvoilla, sillä ne tunnistavat asiakkaansa ja näiden tarpeet sekä luovat tuotteet ja palvelut vastaamaan näiden tarpeita (Selin & Selin 2005, 13–15.).

Tuotteistamalla saavutetaan parhaimmillaan myös kilpailuetua, joka onnistuessaan esiintyy kasvaneena asiakastyytyväisyytenä. Tyytyväinen asiakas tuottaa palveluyritykselle ostamistaan palveluista tuloa ja luo mahdollisuuden menestymiseen liiketoiminnassa. Asiakastyytyväisyyden ylläpito vaatii organisaatiolta ponnisteluja ja kustannustehokasta toimintatapaa. Vastineena ne johtavat korkeampaan asiakastyytyväisyyteen ja yrityksen kannattavuuteen (Joutsenkunnas 1999, 9–12).

Kuvion 3. mukaisesti, tuotteistaminen tuo laatua ja tehokkuutta sekä helpottaa markkinoitua. Tuotteistuksen hyödyiksi voidaan laskea parantunut kannattavuus, kate, volyyymi ja laatu sekä vahvempi imago ja liiketoiminnan jatkuvuus. Tuotteistuksella voidaan myös aikaansaada ja mahdollistaa tuotekehitystä, joka taas edesauttaa yrityksen markkina-asemaa. Tuotteistus ohjaa huomiota tuotteisiin ja asiakkaisiin ja kasvattaa samalla yrittäjämäistä, tuotos- ja hyötykeskeistä ajattelutapaa. Tuotteistus ja tuoteajattelu palvelevat asiakasta, omistajia yritysjohtoa ja palveluntarjoajan henkilökuntaa (Sipilä 1999a, 22–23).



Kuvio 3. Tuotteistus voi aloittaa hyvän kehän (Sipilä 1999a, 22)

Simula ym. mukaan tuotteistus on valmis, kun yrityksen tarjoomalla on määritelty sisältö ja hinta, jotka ovat asiakkaan ymmärrettävissä ennen ostopäätöstä. Tuotteistuksen päämäärät on saavutettu tilanteessa, jossa myytävä tuote on asiakkaan mielestä kokonaisuudessaan kunnossa. Tuotteistetulla tuotteella on siis nimi, sille voidaan määritellä hinta, sen tarjoama arvo osataan viestiä asiakkaalle, ja yrityksen sisällä tiedetään kaikki tuotteen toimittamiseksi tarvittavat toimenpiteet (Simula ym. 2009, 21.). Sipilän mukaan palvelutuote on tuotteistettu, kun sen käyttö- tai omistusoikeus voidaan halutessa myydä edelleen (Sipilä 1999a, 12).

### 2.1.1 Turvallisuuspalvelun käsite

Turvallisuuspalvelu itsessään on laaja käsite, johon sisältyy henkilön ja omaisuuden valvontaan sekä turvaamiseen liittyviä palveluita. Turvallisuusalan määritelmästä riippumatta alan liikevaihto muodostuu hyvin laaja-alaisesta valikoimasta tavaroita ja palveluita, joista merkittävimpiä Suomessa ovat vartiointipalvelut, rakenteelliset turva-alan tuotteet ja sähköiset turvajärjestelmät (Lanne, Kupi ym. 2007, 22). Tässä työssä keskitytään turvallisuusalan palveluihin ja niiden tuotteistamiseen. Turvallisuuspalvelu mielletään käsitteenä usein yksityisen turvallisuusyrityksen tuottamaksi ja asiakaan toimeksiantamaksi palveluksi, joka voi sisältää esimerkiksi henkilötyövoimalla tai teknisillä ratkaisuilla tuotettua palvelua.

Turvapalveluiden tuottaminen on luvanvaraista toimintaa, jota säätelee laki yksityisistä turvallisuuspalveluista (12.4.2002/282). Lain tavoitteena on yksityisten turvallisuuspalveluiden laadun ja luotettavuuden varmistaminen sekä viranomaisten ja yksityisten turvallisuuspalveluiden välisen yhteistyön edistäminen. Laissa yksityisillä turvallisuuspalveluilla tarkoitetaan vartioimisliiketoimintaa ja turvasuojaustoimintaa, joita suoritetaan ansaintatarkoituksessa. Vartioimisliiketoimintaan kuuluu muun muassa vartiointia, arvokuljetusta, myymälätarkkailua ja etsivätoimintaa. Turvasuojaustoiminta on pääsääntöisesti rakenteellista suojaamista, kuten lukitusta, tai sähköisten järjestelmien, kuten hälytys- ja kamerajärjestelmien suunnittelua ja asennusta.

Seuraavassa osiossa tutkitaan vartiointiliiketoimintaa ja turvasuojaustoimintaa yhdistäviä palveluita benchmarking-tutkimuksen muodossa. Tutkimukseen valitut palvelukonseptit tekevät läpileikkauksen turvallisuuspalveluiden ja turvallisuustekniikan osa-alueista. Osa-alueet voidaan pilkkoa turvallisuustekniikkaan ja hälytysvalvontapalveluun sekä vartiointiin.

Turvallisuustekniikkaan kuuluvat tavallisesti erilaiset valvontajärjestelmät, kuten kamera-, murtohälytys-, paloilmoin- ja kulunvalvontajärjestelmät. Teknisiin järjestelmiin on viime aikoina liitetty myös verkkotekniset lisäarvopalvelut, kuten etävalvonta ja -käyttö sekä erilaiset tuotesidonnaiset palvelut, kuten laitteiden elinkaaren ylläpito ja koulutus.

Lisäarvopalveluiden kehityskaari on turvatekniikassa vielä alkutaipaleella eikä näiden palveluiden hyötykäyttö ole vielä yleistynyt kaikissa asiakaskohderyhmissä (Kupi ym. 2010, 30.).

Hälytysvalvontapalveluihin voidaan sisällyttää muun muassa murtohälytin- ja kamera-valvontajärjestelmien valvonta sekä muiden turva- ja integroitujen järjestelmien valvonta. Integroituihin järjestelmiin voi sisältyä murtohälytys sekä verkon yli tapahtuva kameravalvonta. Nykyisin vartiointipalveluun yhdistetään teknisin laittein ja järjestelmin tapahtuvaa kohteiden valvontaa, jossa järjestelmä siirtää valvonta- ja hälytystiedon hälytyskeskukseen (etävalvonta) (Kupi ym. 2010, 30.).

Vartiointilla tarkoitetaan laissa (12.4.2002/282) vartiointiliikkeen vartijan suorittamaa omaisuuden vartioimista, henkilön koskemattomuuden suojaamista sekä vartioimiskohteeseen, tai toimeksiantajaan kohdistuneiden rikosten paljastamista samoin kuin näiden tehtävien valvomista. Vartiointi toimii ennaltaehkäisevänä ja suorittavana toimenpiteenä etävalvonnan tuomiin avunpyyntöihin ja hälytyksiin sekä sitä yhdistetään saumattomasti tekniseen valvontaan erilaisin palvelusuorittein.

Tekniseen valvontaan liittyvät myös kuvavalvontapalvelu, joka tehdään etäältä käsin, tavanomaisesti vartiointipalveluita tarjoavan yrityksen päivystävästä valvomosta valvontakameroita hyväksikäyttäen. Sekä hälytyskuvavalvontapalvelu, joka tehdään etäältä käsin yhdistämällä hälytyslaitetieto ja videokuvaa, ja jonka operointi tapahtuu tavanomaisesti vartiointipalveluita tarjoavan yrityksen päivystävästä valvomosta.

#### Tuotteistaminen turvallisuuspalveluliiketoiminnassa

Palvelu on perinteisesti mielletty toiminnaksi, joka ikään kuuluu jonkin asian suorittamisen oheen (Simula ym.2009, 24). Kun asiakas vaikkapa ostaa vartiointiliikkeeltä hälytysjärjestelmän, niin oheen kaupataan laitteiston hälytysvalvontapalvelu sekä annetaan opastusta ostetun laitteiston käytöstä. Usein vain toisesta palveluosiosta vartiointiliike laskuttaa asiakasta, mutta molemmat ovat osia palvelukokonaisuudesta. Valvontapalvelut ovat osana liiketoimintaa myös niin, että varsinaista tuotemyyntiä on korvattu kokonaispalvelumyynnillä, jolloin perinteinen tuote käsitetään enemmänkin palveluksi, kuin erilliseksi laitemyynniksi ja palveluksi. Täten on ollut tarve korostaa, että nämä palvelut ovat tuotteita itsessään, joista yritys laskuttaa osana toimitettavaa kokonaisuutta.

Tuotteistus nojautuu usein tarpeeseen ja haluun konkretisoida abstraktia ja usein hankalasti miellettyä palvelua. Kun palvelu on tuotteistettu hyvin, on sen myyminen ja tuottaminen helpompaa. Kuten fyysistä tuotetta, myös palvelua on helpompi käsitellä kun palvelun sisältö ja ominaisuudet ovat hyvän tuotteistuksen kautta ”käsin kosketeltavissa” (Simula ym. 2009, 24.).

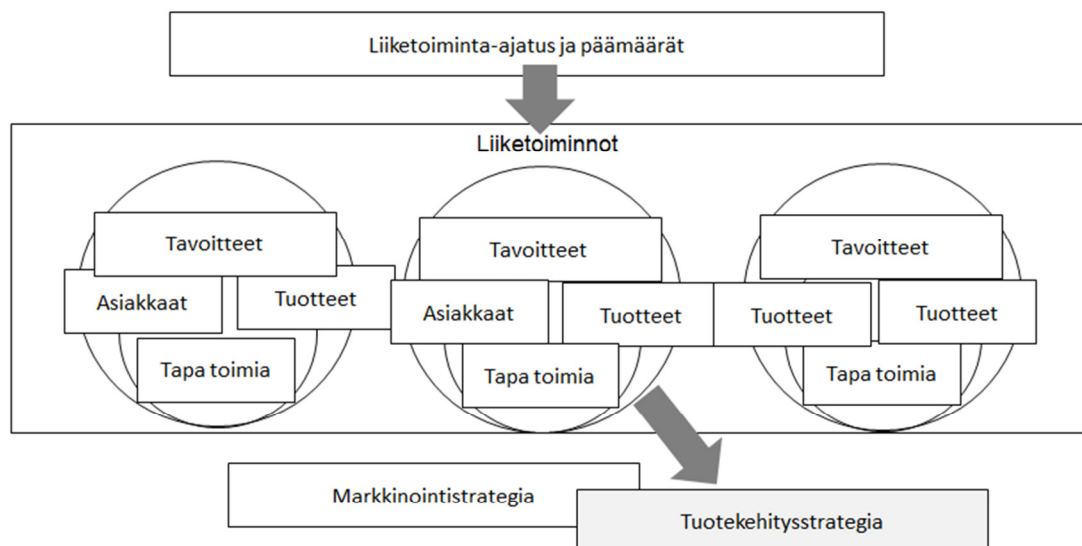
Tuotteistuksen ansiosta asiakas voi muodostaa selkeän etukäteiskuvan siitä, mitä palvelultaan odottaa, ja mitä on ostamassa. Tuotteistus helpottaa myös sitä, että palvelun takana olevalla yrityksellä on itsellään selkeä ja yhtäläinen käsitys siitä, mikä oikeasti on se palvelu, jota he tuottavat, jolla he kilpailevat, ja jonka ympärille toiminta rakentuu (Simula ym. 2009, 25.).

Turvallisuuspalvelussa tuotteistuksen onnistuminen on havaittavissa tuotteen tunnistettavuudesta, erottuvuudesta, palvelukuvauksen selkeydestä ja ymmärrettävyydestä sekä palvelun laatu- ja hintatekijöistä. Tuotteistuksen kautta palvelun tai palveluiden kokonaisuus muodostuu asiakkaalle havaittavaksi tuotteeksi, jonka ostamalla asiakas voi saavuttaa palvelun tuoman hyödyn ja lisäarvon, jota usein nimitetään käsitteellä turvallisuus.

Vartiointiliikkeiden asiakkaat eivät osta vartiointipalveluja vain tiettyjen palvelusuoritteiden vuoksi, vaan myös vahvistaakseen omaa turvallisuudentunnettaan. Asiakkaan näkökulmasta palvelukokonaisuuden määrittelyyn liittyvä arvonmuodostus perustuu siihen, että vartiointipalvelujen tuottajalla on turvallisuuspalveluihin liittyvää erityisosaamista, jonka avulla asiakkailta säästyy aikaa ja vaivaa, kun heidän ei tarvitse ottaa kokonaisvastuuta turvallisuuspalvelujen suunnittelusta. Vartiointipalveluja tuottavat yritykset voivat tuottaa asiakasyrityksilleen merkittävää arvoa, mikäli ne pystyvät tarjoamaan juuri näiden tarpeisiin oikeanlaisia palveluja. Keskeinen onnistumisen edellytys palvelukokonaisuuden määrittelyssä on se, että palveluntuottaja pystyy tarjoamaan turvallisuuden tarpeeseen ja muuhun toimintaan liittyviin tarpeisiin vastaavia palveluja oikeassa suhteessa (Jähi 2011, 52.).

## 2.1.2 Palveluiden kehitys tuotteistamalla

Palveluiden kehitys tulisi olla yrityksessä osana liiketoiminnan ja markkinoinnin strategiaa (Kuvio 4.). Yrityksen tulisi tietää, mitä palveluja halutaan ja kannattaa tuottaa. Palveluiden kehityksen ollessa epäselvä heijastuu se myös muihin liiketoimintoihin. Tuotteistaminen ohjaa liiketoimintoja miettimään, mitä palvelua yritys haluaa tuottaa ja kenelle. Kehityksessä tulisi käsitellä tavoitteita, nimetä kehityskohteet, määritellä keinot ja asettaa tavoitteet (Kuvio 6.). Tämä auttaa myös liiketoiminta- ja tuotestrategian suunnittelussa ja toteutuksessa. Tuotestrategian keskeisimpiä osia on päästä yksimielisyyteen palveluiden kehittämissuunnasta ja tuoteluettelosta. Sen jälkeen voidaan laatia tuotteistusohjelma ja ryhtyä tuotteistamaan yksittäisiä palveluita (Sipilä 1999a, 34–35.).

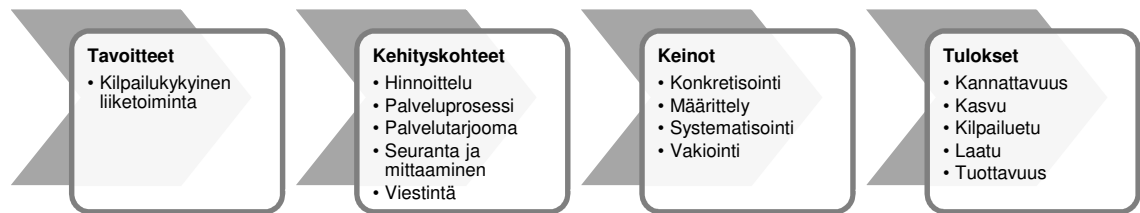


Kuvio 4. Tuotekehitysstrategia perustuu yrityksen liiketoimintastrategiaan (Sipilä 1999a, 34.)

Tuotekehitysstrategialla on kaksi aikajännettä: keskipitkä ja pitkä. Keskipitkällä strategialla tarkoitetaan syvällistä kuvausta yrityksen nykyisistä liiketoiminnoista ja sen kilpailuympäristöstä. Strategioihin liitetään lisäksi näkökulmia, jotka yleensä ovat: asiakkaat ja heidän tarpeensa, kilpailijat ja yhteistyökumppanit sekä teknologiat (Tiensuu 2005, 24.).

Tuotekehityksessä strategialla pyritään luomaan yritykselle kilpailuetua alati muuttuvassa markkinatilanteessa. Kovan kilpailun aikakautena on realistista olettaa, että vain

harvinaisissa tapauksissa palvelu yrityksellä voi olla pitkällä aikavälillä mitään yksittäistä kilpailuetua. Tästä syystä kilpailuedun tavoittelu on ulotettu strategiana omaleimaisempiin ratkaisuihin, kuten monitahoisiin kilpailustrategioihin, palveludifferointiin ja kustannusjohtajuuteen. Omaleimaisuuteen kuuluu myös edellä mainittujen ratkaisujen lähestymistapojen yhdistely. Strategioiden monimuotoisuus viittaa seikkaan, ettei ole olemassa vain yhtä ainoaa tietä, joka voisi olla muita tehokkaampi (Tiensuu 2005, 25.).



Kuvio 6. Palveluliiketoiminnan kehittäminen tuotteistamisen avulla (Jaakkola ym. 2009, 6.)

### 2.1.3 Tuotteistamisen hyödyt

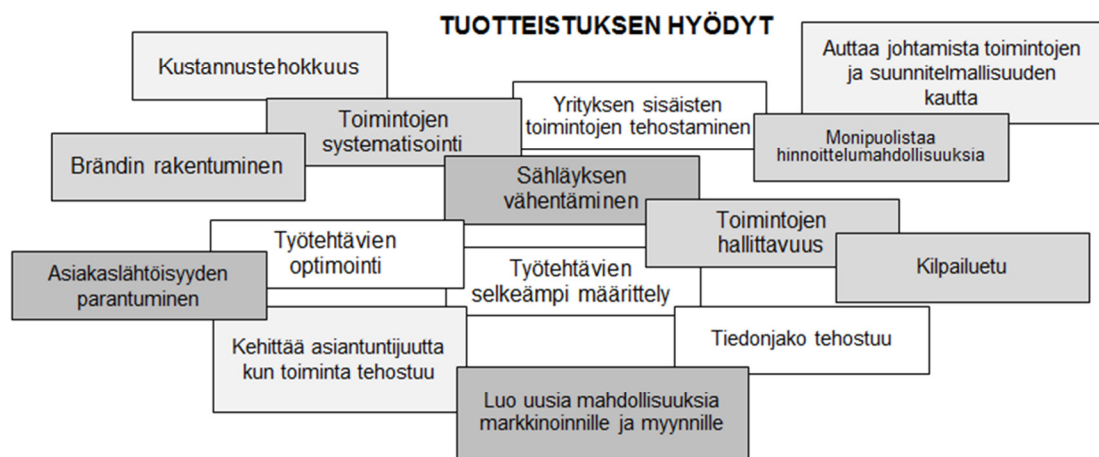
Ostaakseen palvelua asiakkaan täytyy käytännössä tuntea ja kokea hyötyvänsä ostamastaan palvelusta jotakin. Perushyötyjä ovat rahan ansaitseminen, ajan säästö, selustan suojaaminen, menestys ja oman elämän helpottaminen. Palvelua tuotteistavan ja tuottavan yrityksen tehtäväksi jääkin miettiä nämä asiakkaan mahdollisesti kokemat hyödyt asiakkaan puolesta ja tuoda ne mahdollisimman selkeästi esille. Tavoiteltavia hyötyä on esitetty kuviossa 7. Parantaisen mukaan palvelusta tulisi tuoda esille (Parantainen 2011, 59):

- Minkä ongelman palvelu ratkaisee
- Miksi palvelu saa tuloksia aikaan
- Miksi palvelu on järkevä investointi
- Miten asiakas hyötyy tuotteesta
- Miten kilpailevat palvelut toimivat
- Millaiset mittaus- ja testitulokset todistavat palvelun hyödyt

Asiakkaan kokeman hyödyn lisäksi tuotteistuksesta hyötyy myös tuotteistava organisaatio. Hyvin tuotteistetun tuotteen kaupalliset näkymät usein parantuvat kun palvelun os-

topäätös on asiakkaan helpompi tehdä. Ostopäätökseen vaikuttavat ne informatiiviset tekijät, jotka tuotteistuksella saavutetaan, ja jotka vastaavat Parantaisen yllä esittämiin kysymyksiin asiakkaalle mielekkäällä tavalla. Kun Tuotteen sisältö on selvillä, myös asiakastyytyväisyys yleensä kasvaa. Kiteyttäen voidaankin todeta, että tuotteistuksen avulla luodaan arvoa asiakkaalle (Simula, Lehtimäki ym. 2010, 28.).

Tuotteistuksen tavoitteena on saada aikaan tuotteita, jotka vastaavat asiakkaan tarpeisiin mahdollisimman hyvin. Toisaalta asiakkaiden tarpeita on monta, joten tuotteistuksen optimointihaasteeksi muodostuukin maksimoida asiakastyytyväisyys vastaamalla asiakkaiden tarpeisiin mahdollisimman hyvin, kuitenkin unohtamatta tuotannon tehokkuutta ja liiketoimintatavoitteita. (Simula, Lehtimäki ym. 2010, 27.). Tuotteistuksessa yksi pyrkimys on saavuttaa tuotannon kustannustehokkuus esimerkiksi massaräätälöinnin tai modulaarisen tuoterakenteen kautta (Simula, Lehtimäki ym. 2010, 28).

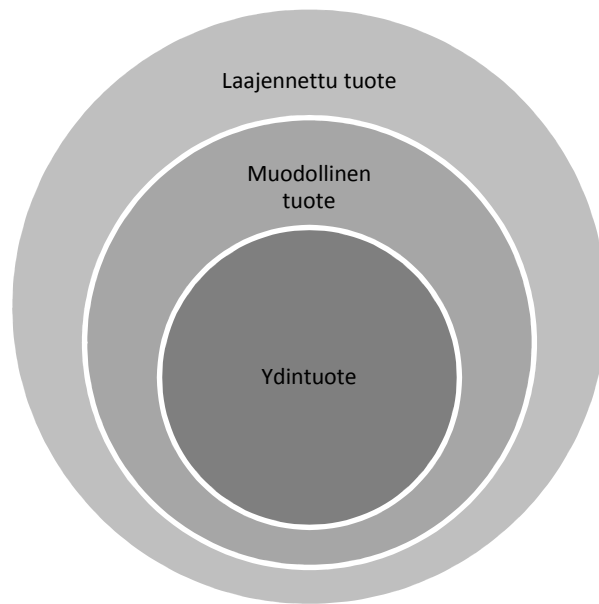


Kuvio 7. Tuotteistuksen hyödyt (Mukaillen: Simula, Lehtimäki ym. 2010, 28.)

## 2.2 Tuotteistuksen rakenne

Kuviossa 8. esitetään tuotteen ja palvelun rakenne. Ydintuotteella tarkoitetaan tässä asiayhteydessä vartiointipalvelua, joka muodostaa suurimman osuuden turvallisuuspalveluyrityksen palvelutarjonnasta. Muodollisen tuotteen vartiointipalvelusta muodostaa esimerkiksi vartiointipalvelu, joka on muodollisesti tuotteistettu esimerkiksi vain nimeämällä se palvelutuottajan yrityksen tuotemerkin alle. Näin tuote erottuu massasta, mutta ei ole varsinaisesti tuotteistettu tuote.

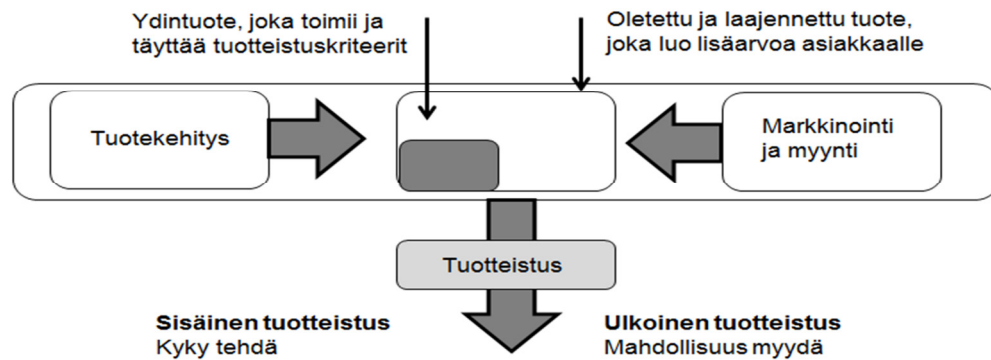
Laajennetussa tuotteessa on jo huomattavasti enemmän sisältöä ja palvelu on muodostunut huolellisen tuotteistuksen tuloksena. Turvallisuuspalvelussa tämä voisi tarkoittaa esimerkiksi hälytyslaitteiden, asennuksen, huollon ja laitteiden ylläpidon yhdistämistä ydintuotteena olevaan vartiointipalveluun. Asiakkaalle tämän voisi tuotteistuksen kautta saavuttaa houkuttelevaksi vaikkapa palvelun hinnoittelurakenne, selkeä palvelukokonaisuus tai vaikkapa laitteistolle tarjottava rahoitusratkaisu.



Kuvio 8. Tuotteen ja palvelun rakenne (Rissanen 2005, 362.)

Palveluiden tuotteistuksen voi jakaa kahteen selkeään kokonaisuuteen – sisäiseen ja ulkoiseen tuotteistukseen. Sisäinen tuotteistus kohdistuu organisaation sisäisiin toimintoihin, ja vastaa luonnehdintaan: kyky tehdä (Simula, Lehtimäki ym. 2010, 33.). Sisäisten palveluiden tuotteistus edesauttaa muokkaamaan ja kyseenalaistamaan organisaation osien toimintaa, ja tuo mukanaan sisäistä yrittäjyyttä osa-alueille, joille se on asemansa takia usein vierasta.

Kuviossa 9. esitetään sisäisen ja ulkoisen tuotteistuksen rakennetta, joiden tuloksena tuotteistus saadaan aikaan. Ydintuote, joka toimii ja täyttää tuotteistuskriteerit, ohjataan tuotekehityksen, markkinoinnin ja myynnin avulla tuotteistuksen läpi vastaamaan ulkoisen ja sisäisen tuotteistuksen vaatimusalueisiin.



Kuvio 9. Sisäinen ja ulkoinen tuotteistus (Simula, Lehtimäki ym. 2010, 29.)

Henkilöt, jotka ovat jatkuvasti tekemisissä ulkoisten asiakkaiden kanssa, omaksuvat helpommin tuote- ja asiakas ajattelun kuin sisäisissä palveluissa toimivat (Sipilä 1999a,120.). Ulkoisessa tuotteistuksessa keskitytään asioihin, jotka usein miten ensimmäisinä näkyvät ulospäin yrityksessä. Ulkoinen tuotteistus voidaan luonnehtia kahdella sanalla: mahdollisuus myydä (Simula, Lehtimäki ym. 2010, 33.).

### 2.2.1 Sisäinen tuotteistus

Sisäinen tuotteistus käsittelee organisaation sisäisten toimintojen tuotteistusta, jonka tehtävänä on systematisoida, yhtenäistää ja tehostaa niitä toimintatapoja ja prosesseja, joilla yritys suunnittelee, valmistaa, tuottaa ja markkinoi palveluitaan. Sisäisen tuotteistuksen voikin kiteyttää kahteen sanaan: kyky tehdä. Sanoilla tarkoitetaan yrityksen kykyä saada aikaan sekä teknisesti että asiakkaan käyttökokemuksen kannalta toimivia palveluita. (Simula, Lehtimäki ym. 2010, 29.).

Turvallisuuspalveluiden sisäinen tuotteistus voisi koskea esimerkiksi yrityksen sisäisiä prosesseja, palvelun tuottamiseen tai markkinoimiseen liittyviä asioita, tai vaikka asiakaspalvelun toimintojen täsmentämistä. Sisäinen tuotteistus tarkoittaa lähtökohtaisesti sitä, että omia toimintoja kehitetään ja viedään suuntaan, jossa asiakasta voitaisiin palvella paremmin ja tehokkaammin.

Sisäisessä, kuten ulkoisessakin tuotteistuksessa, yksi päämäärä on luoda työkalu massaräätälöinnille. Massaräätälöinnissä yhdistyvät, nimensä veroisesti, massatuotannon suuruuden ekonomia ja räätälöinnin asiakaslähtöisyys sekä arvontuotanto. Tavoite on saada aikaan mahdollisimman paljon sisältöä mahdollisimman alhaisilla kustannuksilla. Sisäi-

sen tuotteistuksen syvyys ja lähtökohdat tulisi määritellä yrityksen strategiassa, jotta tuotteistus osataan kohdistaa oikein, ja että se palvelisi tarkoitustaan. (Simula, Lehtimäki ym. 2010, 29.).

### **2.2.2 Ulkoinen tuotteistus**

Ulkoinen tuotteistuksen on yhtä kuin mahdollisuus myydä. Ulkoinen tuotteistus keskittyy nimensä veroisesti tuotteiden ja palveluiden ulkoisiin ominaisuuksiin, mutta ei ole kuitenkaan sisäisen tuotteistuksen vastakohta. Ulkoisella tuotteistuksella luodaan tuotteelle ”lihaa luiden ympärille”, eli tuotteistamalla saadaan tuotteen ympärille lisäarvoa tuottava kokonaisuus, josta asiakas on valmis maksamaan. Ulkoisessa tuotteistuksessa on tärkeää ymmärtää asiakkaan tarpeet, jotta tuotteistus osataan kohdistaa oikein. Kohdistuksessa on tärkeää tietää myös tuotteen kohderyhmä, kilpailevat tuotteet ja markkina, johon tuotetta ollaan tuotteistamassa. Ulkoisen ja sisäisen tuotteistuksen tulisi olla tasapainossa keskenään, jotta kokonaisuus olisi mahdollisimman hyvin hallittavissa (Simula, Lehtimäki ym. 2010, 33.).

Käyn läpi seuraavassa tuotteistuksen ulkoisten tunnusmerkkien, palvelun tunnistettavuuden ja erottumisen kilpailijoista, palvelun selkeys ja ymmärrettävyys -määritelmät sekä palvelun hinta- ja laatutekijät.

### **2.3 Hyvin tuotteistetun palvelun tunnusmerkit**

Hyvin tuotteistetun palvelun tunnistaa Parantaisen mukaan seuraavista tekijöistä (Parantainen 2011, 13-14, 25, 51-52):

1. Palvelu on tunnistettavissa nimeltä
2. Palvelulla on hinta
3. Palvelulla on vakioitu toimitussisältö
4. Palvelu on dokumentoitu
5. Palvelua voidaan monistaa
6. Palvelua osataan tuottaa

Hyvin tuotteistetulle tuotteelle on ominaista, että valmis tuote on tarkkaan määritelty, kehitetty, tuotettu sekä toimitettu siten, että asiakkaan tuotteesta saama arvo on mahdol-

lisimman suuri ja palvelua tuottavan yrityksen tavoitteet saavutettu. Hyvää tuotteistusta voidaan arvioida asiakkaan saatavissa olevalla tarjoomalla, josta on ymmärrettävissä palvelun sisältö ja sen hinnoittelu. Tarjoomasta palvelua tuottavan yrityksen näkökulmasta tulisi kristallisoitua palvelusta viestiminen asiakkaalle sekä palvelun tuottamista varten vaadittavat toimenpiteet (Simula, Lehtimäki ym. 2009, 21.).

Hyvän tuotteistuksen tunnusmerkkien ohella on tärkeää löytää myös huonosti tuotteistetun palvelun tunnusmerkistö, jotta ominaisuuksia voitaisiin vertailla. Parantainen määrittelee huonosti tuotteistetun palvelun seuraavasti (Parantainen 2011, 25):

1. Palvelulla ei ole nimeä
2. Palvelulla ei ole hintaa
3. Palvelun sisältö ei ole selvillä
4. Palvelu ei ole dokumentoitu
5. Palveluntuottamisen vastuualueet eivät ole selvillä

### **2.3.1 Palvelun tunnistettavuus**

Palvelun tunnistettavuuden lisäämiseksi palvelutuotteella on oltava nimi. Nimi erottaa palvelutuotteet toisistaan ja antaa tuotteelle tunnistettavuutta. Etenkin samankaltaisten tuotteiden markkinoilla asiakkaiden on monesti vaikeaa löytää tuotetta, joka olisi toiminnallisuuksiltaan erilainen muista tuotteista. Tuotteen nimen ja sitä kautta brändin luominen auttaa asiakasta tunnistamaan palvelut toisistaan, ja mahdollisesti valitsemaan juuri erottuvan tuotteen tarpeisiinsa (Simula, Lehtimäki ym. 2010, 52.).

Tuotteen nimeen ei voi liikaa kiinnittää huomiota. Tuotteen nimi on sitä tärkeämpi, mitä abstraktimpi tuote on kyseessä. Palvelutuotteen ostajalle nimi on tärkeä, sillä ostaja haluaa saada jotain konkreettista ja juridisesti pätevää omaisuutta rahojensa vastineeksi. Nimervalinta on päätös, jossa voivat yhdistyä esimerkiksi tuottavan yrityksen nimi ja tuotteen nimi, nimi voi viitata käyttötapaan tai -tarkoitukseen sekä se voi olla osa suurempaa tuoteperhettä.

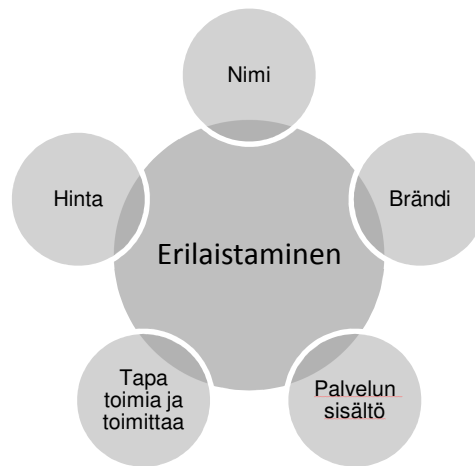
Tuotteen nimen ja brändin kehittäminen on osa asiakkaiden tarpeiden syvällisempää ymmärtämistä ja palvelutuotteen peruspiirteiden hahmottamiseen, joita asiakas tarvitsee perustellakseen itselleen ostopäätöksen. Tuotenimi voi tuoda mukanaan tunnetason ja mielikuvan tuotteesta jo etukäteen, jotka auttavat ostopäätöksessä sekä antavat taetta myös laadusta (Sipilä 1999a, 94–95.). Nimi ei yksin toki riitä palveluliiketoiminnan kukoistuksen saavuttamiseksi, mutta se auttaa palvelun ostoon ja tunnettuuden liittyvissä mielikuvissa. Siksi olisikin tärkeää, että palvelun nimeä harkittaisiin tarkkaan, ja luomisprosessissa otettaisiin huomioon muutamia Parantaisen esittämiä seikkoja, kuten (Parantainen 2011, 174–175):

1. Palvelun nimi voidaan johtaa joko suoraan tai mutkan kautta yrityksen nimestä
2. Palvelun nimi tarkoittaa jotain
3. Palvelun nimi on täysin keksitty

Turvallisuusalan palveluiden esimerkkeinä näistä voisi olla esimerkiksi Securitas 24-palvelut, joka viittaa suoraan yrityksen nimeen. G4S Kotiturva on kahden ensimmäisen yhdistelmä, jossa yhdistyvät yrityksen nimi ja palvelun tarkoitus. ISS Private -palvelun nimi vaikuttaa keksityltä, mutta viittaa englanninkielien sanaan, joka on suomeksi ”yksityinen”. Lisää palvelutuotteista ja nimistä luvussa 3.

### **2.3.2 Erottuminen kilpailijoista**

Palvelun ostajan näkökulmasta tarkasteltuna palvelu voi erottua kilpailevasta vastaavasta nimen tai brändin avulla. Erottumiseen auttaa myös palvelun sisältö ja sen ulkoiset tunnusmerkit (Kuvio 10.). Asiakkaat huomaavat erilaiset ja brändätyt tuotteet, jotka ovat niin hyvällä kuin pahalla tavalla erilaiset. Jotta erilaistaminen osataan tehdä tehokkaimmin, palveluyrityksen tulee ymmärtää asiakkaan arvonmuodostus osana palvelutuotetta. Palvelun tuottamien hyötyjen ja sisällön tulee olla vähintään yhtä hyvät kuin kilpailijalla, ja paremmat jos haluat erottua. Lisäarvo on jotain arvokasta, josta asiakas on valmis maksamaan (Simula, Lehtimäki ym. 2010, 52, 55.).



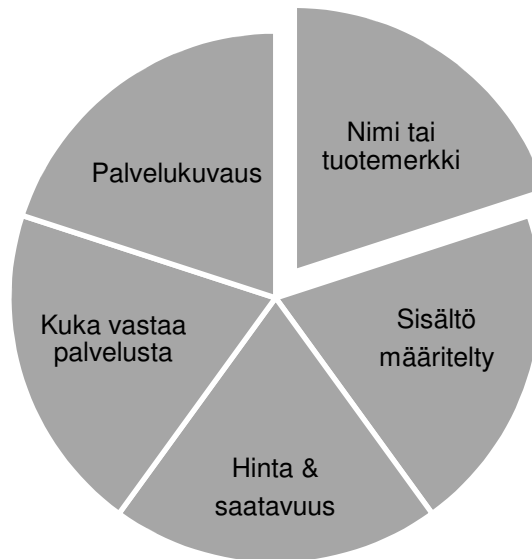
Kuvio 10. Tuotteen erilaistaminen (Mukaillen: Simula, Lehtimäki ym. 2010, 56.)

Erilaistamisessa sorrutaan usein yleistämiseen ja oman palvelun luonnehdintaan perinteisillä laatusanoilla, kuten: luotettava, johtava, suurin, innovatiivinen, ja niin edelleen. Kehumisen sijaan erottautumisessa pitäisi ennemminkin keskittyä siihen, kuinka asiakkaalle kerrotaan tuotettavan palvelun erilainen ja ainutlaatuinen muihin vastaaviin verrattuna. Palvelusta tulisikin kertoa heti, kenelle se on tarkoitettu ja minkä mahdollisen ongelman se ratkaisee. Erottumisessa ei ole synty verrata omaa palvelua kilpailijaan, sillä palveluyrityksen tulisi asemoida palvelunsa nimenomaan kilpailijoihinsa nähden ja muistaa kertoa se myös asiakkaalle. Esimerkiksi asiallinen kilpailijavertailu on tähän oiva apuväline (Parantainen 2011, 41–43.).

### 2.3.3 Palvelun selkeys ja ymmärrettävyys

Palvelutuotteen selkeys ja ymmärrettävyys ovat ensiarvoisen tärkeitä, jotta ostoaikeissa oleva asiakas ymmärtää mitä on ostamassa ja myyjäosapuoli osaa myydä oikean palvelun asiakkaan tarpeisiin.

Kuvion 11. mukaan palvelusta tulee käydä ilmi, selkeällä tavalla, että mitä asiakas saa rahoilleen vastineeksi ostamalla tai tilaamalla kyseisen palvelun. Palvelulle tulisi löytyä tunnistettava tekijä, kuten nimi tai tuotemerkki. Palvelusta tulisi käydä ilmi palvelusta vastaava taho, palvelun sisältö ja hinta sekä palvelun saatavuus. Näiden tueksi olisi palvelusta hyvä olla saatavilla jokin kirjallinen dokumentti, kuten esimerkiksi tuote- ja palvelukuvaus.



Kuvio 11. Palvelun selkeys muodostuu osatekijöistä

### 2.3.4 Palvelun laatu

Laadulla tarkoitetaan palveluliiketoiminnassa palvelun sopivuutta käyttöön ja tarkoitukseensa, ja että se vastaa vaatimuksiaan sekä pysymistä kilpailukykyisenä muuttavissa olosuhteissa. Palveluyrityksen kokonaistoiminnan laatu, kustannustehokkuus ja brändikyvykyys ovat kolme keskeistä kilpailutekijää markkinoilla. Näiden varaan on mahdollista rakentaa liiketoimintakonsepti, joka on mahdollista saattaa markkinoilla menestyväksi liiketoiminnaksi. Vahvaa markkina-asemaa tavoitellessa pitäisi pystyä luomaan palvelutuotteesta vahva laatumielikuva asiakkaiden mieliin, jotta asiakkaat valitsisivat juuri heille tarjotun tuotteen. Vahvalla, positiivisella mielikuvalla varustettu tuote on myös vähemmän hintaherkkä, jolloin tuottava yritys saa tuotteestaan paremman katteen. Tuotteistamisen pitkäjänteisenä tavoitteena tulisikin olla laadun tavoittelu ja laaduntuotokyvyn muuttaminen vahvaksi liiketoiminnaksi (Silén 2001, 11–12, 15–16.).

Asiakas muodostaa palvelutuotteesta käsityksen pääosin palvelutapahtumassa saatujen kokemusten perusteella. Asiakkaan saamaan laatuvaikutelamaan vaikuttavat muun muassa palveluntuottajan henkilöstön ammattitaito, luotettavuus, uskottavuus, palvelun saavutettavuus ja turvallisuus, kohteliaisuus, palveluvaste, viestintä, asiakkaan palvelutarpeiden tunnistaminen sekä palveluympäristö. Asiakasnäkökulmasta palvelun ydinosalta odotetaan vähintäänkin hyväksyttävällä tasolla olevaa laatua, mutta laajemmassa

mittakaavassa pienistä laatuongelmista ei välttämättä olla kovinkaan tarkkoja, mikäli asiakkuus toimii kokonaisuudessaan hyvin (Rissanen 2005, 257–258.).

Turvallisuuspalvelussa laatu on ensiarvoisen tärkeää. Edellä mainituista laatukriteereistä kriittisimmät ovat palveluntuottamisen näkökulmasta ammattitaito, luotettavuus ja turvallisuus sekä palveluvaste. Tuotteistuksen näkökulmasta lähtökohtaisesti on tärkeää tunnistaa asiakkaan palvelutarpeet ja vastata niihin tarpeita vastaavalla tavalla sekä viestiä palvelusta, jotta asiakas löytää palvelun. Palvelutilanteessa laadullisesta näkökulmasta on tärkeää muistaa kohteliaisuus, vaikka etenkin vartioinnissa jotkut palveltavat asiakkaat saattavatkin olla luonteeltaan haastavia, etenkin kohdattaessa vaikkapa murto-  
varkauksitilanteessa.

### **2.3.5 Palvelun hinta**

Hinnoittelu on erittäin tärkeä osa yrityksen toimintoja, sille se käytännössä mahdollistaa yrityksen liiketoiminnan, ja onnistuessaan suo eväät kasvulle. Hinnoittelu on yrityksen keskeisempiä kilpailukeinoja, jonka avulla yritys asettuu markkinoille palvelutuotteellaan.

Sipilän mukaan hinnoittelun perustana tulisi olla lähtökohtaisesti laskelmat palvelun tuottamisen kustannuksista ja kannattavuudesta. Hinnoitteluun voidaan kuitenkin käyttää menetelmiä, jotka ovat perinteistä laskentaa luovempia. Hinnoittelu voidaan rakentaa hinnoittelustrategian kautta palvelutuotteille. Strategiassa määritellään hinnoittelumallit, hintatason määrittely, taktiset hinnoittelutoimet, alennuspolitiikka, tarjousten hinnoittelu, hintaneuvottelut, laskutus ja maksujen kotiutus sekä maksuehdot (Sipilä, 2003, 16.).

Hinnoittelumenetelmänä voidaan käyttää vallitsevan markkinan antamia ehtoja, jolloin hinta määritellään vastaamaan markkinoiden tarpeita tai kilpailullista linjaa. Tällöin hinnoittelussa on hyvä ottaa huomioon myös tuotettava volyyymi, palvelun asiakkailleen tuottama lisäarvo ja palvelun asiakkaiden hintaolettama (Jaakkola ym. 2009, 29-31.).

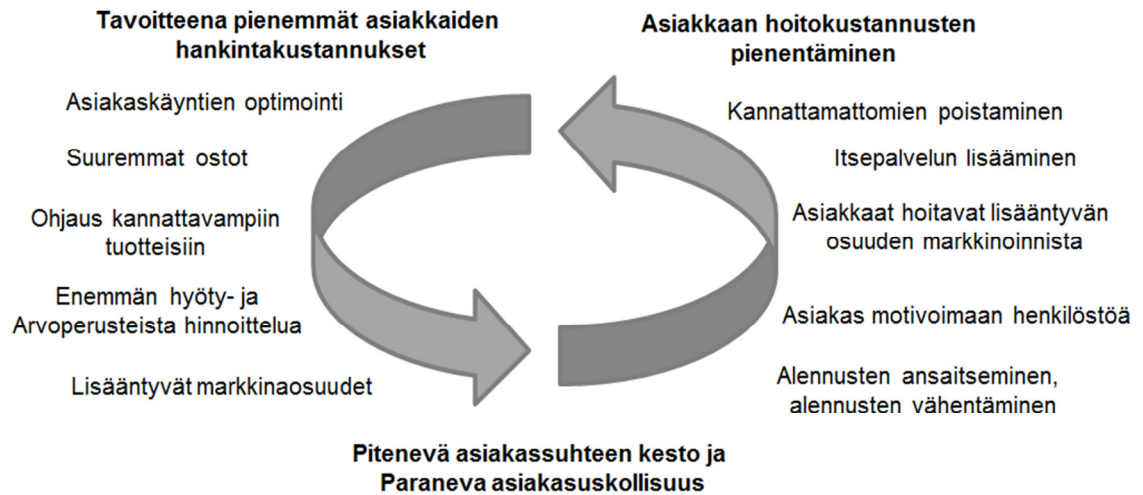
Perinteiset hinnoittelumenetelmät:

- Markkinaperusteinen
- Yrityksen omiin tavoitteisiin ja päämääriin perustuva
- Tuottamisen kustannuksiin perustuva
- Hyötyyn ja arvoon perustuva
- Käyttöoikeuteen perustuva

Hinnoittelumenetelmänä voidaan käyttää myös yrityksen sisäisiä arvottamisperusteita, jolloin hinnan määräytymisen perusteena voidaan pitää tuotettavan palvelun paketoitavuutta muiden palveluiden tai tuotteiden kanssa. Palvelu voidaan täten hinnoitella esimerkiksi aggressiiviseen sävyyn, jotta haluttua tuotetta saadaan kaupaksi (Sipilä, 2003, 57-61.). Palvelun hinnoittelua voidaan käyttää myös penetrintikärkenä pyrittäessä uusille markkinoille tai asiakasryhmiin tarjoamalla jokin palvelun aluksi ilmaiseksi ja sitouttaa asiakas käyttämään kyseistä palvelua. Kyseistä metodologiaa käytetään muun muassa kodinturvapalveluita markkinoitaessa (Kohta 3.2.1).

Palveluiden tuotteistamista voidaan myös käyttää hinnoittelumenetelmänä. Tuotteistamisessa palvelu selkeytetään ja vakioidaan vastaamaan selkeästi kuvattua kokonaisuutta, jolloin se on asiakkaan silmissä selkeämpi ymmärtää – ja ostaa. Tuotteistamisen keinoilla voidaan saada palvelu- tai palvelupaketti selkeämmin hinnoiteltua, jolloin asiakkaan on myös helpompi käsittää mitä on ostamassa. Tuotteistamisen keinoilla voidaan siis ohjata asiakaskäyttäytymistä ja saada aikaan mitattavia tuloksia myös hinnoittelun menetelmiä tarkastellessa.

Palvelun hinnoittelulla voidaan myös pyrkiä ohjaamaan asiakaskäyttäytymistä haluttuun suuntaan (Kuvio 12.). Palveluille onkin syntynyt asiakkuuspohjainen hinnoittelumalli, jossa asiakasta pyritään hinnoittelulla ohjaamaan käyttämään esimerkiksi itsepalvelutoimintoja ja verkkopalveluita henkilökohtaisen palvelutarjonnan sijaan. Asiakkuuspohjainen hinnoittelu on tavanomaista esimerkiksi pankkisektorilla (Rissanen 2005, 321.).



Kuvio 12. Palvelutuottajalla on pyrkimys ohjata asiakkaan käyttäytymistä hinnoittelun avulla (Rissanen 2005, 321).

Turvallisuuspalveluiden hinnoittelussa on havaittavissa merkkejä palvelupakettihinnoittelusta, jossa esimerkiksi asiakkaan tarvitsemia turvateknisiä laitteita ja niihin liittyviä valvontapalveluita on liitetty yhteen palvelupaketoinnin avulla. Hinnoittelua ja palvelupaketointia käydään yksityiskohtaisemmin läpi seuraavassa luvussa 3.

### **3 TUOTTEISTAMISEN BENCHMARKING-TUTKIMUS**

#### **3.1 Tutkimuksen tekeminen**

Tutkimus toteutettiin vertailemalla neljän valitun yrityksen internet-sivujen tarjontaa turvallisuuspalveluiden tuotteistuksesta käyttäen välineenä benchmarking-arviointia sekä etukäteen määriteltäviä havainnointikohtia. Havainnointikohteet valittiin tuotteistusnäkökulmasta. Havainnointikohteilla pyrittiin saamaan aikaan vertailukelpoista tietoa yritysten palvelutarjonnasta ja tuotteistuksen eri osa-alueista. Havainnointikohteet on lueteltu kohdassa 3.1.1.

Tutkimus pyrittiin pitämään riippumattomana ja löytämään kunkin palvelun kohdalla niitä seikkoja, jotka toisivat palvelun tuotteistusnäkökulmasta parhaat ja ammattimaisimmat puolet esille.

Tutkimuksessa käytettiin kunkin vertailussa mukana olleen yrityksen kohdalla julkisesti internetistä saatavilla olevaa materiaalia. Tutkimuksessa ei oteta kantaa internet-sivujen tekniseen toteutukseen tai sivujen löydettävyyteen hakukoneiden avulla.

Tutkimus on rajattu käsittelemään käyttäjän näkökulmaa, kuinka palveluiden tarjonnasta on kerrottu, ja kuinka tuotteistuskuvaukset löytyvät sekä mikä on niiden antama sisältö verrattuna vertailukohteena olevaan palveluun.

##### **3.1.1 Havainnointipalvelut tutkimuksessa**

Havainnointikohteina tutkimuksessa ovat neljä turvallisuusalan palvelua, jotka valittiin palveluiden ominaisuuksien perusteella vastaamaan nykypäivän turvallisuuspalveluiden vaatimuksia. Kaksi ensimmäistä palvelua pyrittiin löytämään tavanomaisista palvelukonsepteista, jotka yhdistävät laitteet ja palvelun yhdeksi kokonaisuudeksi. Kaksi viimeistä on valittu turvallisuuspalveluiden kehityskaaren uusimmasta päästä, jossa vartiointia suoritetaan etäältä kameroita hyväksikäyttäen. Palveluiden kohderyhmistä ensimmäinen on kohdistettu kuluttaja-asiakkaille, loput kolme yrityksille ja yhteisöille.

Havainnoitaviksi palveluiksi valittiin seuraavat turvallisuusalan palvelut:

- i. Turvallisuuspalvelukonsepti kotitalouksille, joka sisältää hälytyslaitteet sekä hälytysvalvontapalvelun että vartioinnin.
- ii. Turvallisuuspalvelukonsepti yrityksille, joka sisältää hälytyslaitteet sekä hälytysvalvontapalvelun että vartioinnin.
- iii. Kuvavalvontapalvelukonsepti, joka tehdään etäältä käsin, tavanomaisesti vartiointipalveluita tarjoavan yrityksen päivystävästä valvomosta valvontakameroita hyväksikäyttäen.
- iv. Hälytyskuvavalvontapalvelukonsepti, joka tehdään etäältä käsin yhdistämällä hälytyslaitetieto ja videokuvaa, ja jonka operointi tapahtuu tavanomaisesti vartiointipalveluita tarjoavan yrityksen päivystävästä valvomosta.

### **3.1.2 Havainnoitavat kohteet tutkittavissa palveluissa**

Valittujen palveluiden havainnoitavat kohteet pyrittiin löytämään kohdassa 2.1.6 määriteltyjen hyvin tuotteistetun palvelun tunnusmerkistön perusteella, joista poimittiin seuraavat osa-alueet:

- Palvelukonseptin erottuminen muista vastaavista markkinoilla olevista palveluista
- Palvelukonseptin selkeys ja tunnistettavuus, onko palvelu kokonaisuudessa helpposti ymmärrettävä ja selkeä
- Palvelukonseptin ominaisuudet ja niiden kuvaamisen arviointi
- Palvelukonseptin hinta

## 3.2 Benchmarking-yritysten esittely

Tutkimukseen valittiin neljä kokoluokaltaan suurinta ja palvelutarjonnaltaan mahdollisimman yhteneväistä turvallisuusalan yritystä Suomessa: G4S, ISS, Securitas ja Turvatiimi. Valituista kolme ensimmäistä on kansainvälisiä yrityksiä, jotka toimivat Suomen lisäksi useassa eri maassa, Turvatiimi toimii ainoastaan Suomessa.

Esittelen seuraavassa lyhyesti yritykset, niiden perustiedot ja palvelutarjonnan yleisellä tasolla. Palvelutarjonnasta erittelen, tarjoaako yritys palveluitaan usealle eri palvelusegmentille vai keskittyykö se vain yhteen. Esimerkkinä tästä otettakoon vaikkapa vartiointin ja arvokuljetuksen eriyväisyys palvelutarjonnassa niiden ominaisuuksien ja palveluluonteen pohjalta. Molemmat ovat turvallisuuspalveluita, mutta toisessa lähtökohtaisesti vartioidaan kiinteää omaisuutta, kun taas toisessa valvonta kohdistuu kuljettavaan omaisuuteen.

### 3.2.1 G4S

G4S on maailman suurin turvallisuusratkaisuja tarjoava yritys, joka toimii 125 maassa, kuudella mantereella, 625 000 työntekijän voimin. G4S tarjoaa palveluitaan yritys- ja kotitalous asiakkaille. Yhtiön palveluvalikoimaan kuuluu laaja tarjonta erilaisia turvallisuusratkaisuja, kuten turvallisuuskonsultointia, tapahtumien turvaamista, arvokuljetusta, turvatekniikkaa ja muita turvallisuuspalveluita. G4S:n pääkonttori sijaitsee Lontoossa, Iso-Britanniassa. G4S on listattuna kahteen, Kööpenhaminassa ja Lontoon, pörssiin. Yhtiön vuoden 2012 kokonaisliikevaihto oli 7,3 miljardia puntaa. Suomessa G4S Toimii 16 eri paikkakunnalla, noin 2000 työntekijän voimin. Liikevaihtoa G4S Suomella oli vuonna 2012 99,6M€ (G4S 2014).

### 3.2.2 Havainnoitavat palvelut

#### i. Turvallisuuspalvelukonsepti kotitalouksille

G4S Kotiturva on G4S:n turvallisuuspalvelukonsepti kotitalouksille. Konsepti erottuu muista markkinoilla olevista, vastaavista konsepteista tunnusomaisesti tuotteen nimellä, joka viittaa kohderyhmään ja palvelun sisältöön. Konsepti on omaperäisesti rakennettu vastaamaan kotitalouksien tarpeita turvallisuudesta,

samalla konseptin markkinointi vetoaa tunteisiin koirateemallaan. Jo ensisilmäyksellä on havaittavissa verkkosivujen selkeys ja käytännölliseksi koottu rakenne.

Konsepti on selkeä ja helposti ymmärrettävissä mitä se sisältää ja mitä palvelun hinnalla saa. Palvelulla ei ole aloitusmaksua. G4S Kotiturva sisältää laitteet, niiden asennuksen, huollon ja ylläpidon sekä hälytysvalvontapalvelun että vartijan käynnit kohteella. Konsepti on rakennettu siten, että kuukausihinta sisältää mainitun sisällön tietyllä määrällä laitteita ja ominaisuuksia. Palvelu on laajennettavissa asiakkaan tarpeen mukaan lisälaitteilla, esimerkiksi savu- ja kosteustunnistimilla, ja palveluilla, esimerkiksi avaintensäilytyspalvelulla.

Konseptin kuvaus on jaksotettu verkkosivuilla neljään osioon. Ensimmäisessä osiossa on kuvailtu, että miksi asiakkaan tuli valita juuri tämä palvelu, seuraavassa on kerrottu palvelun ominaisuudet ja toiminnallisuudet, kolmannessa hinta ja neljännessä voi tilata palvelun. Sivun jaottelu tukee markkinointiviestiä ja antaa jäsennellyn kuvan konseptista. Hinta on mainittu tarkasti, ja siitä selviää helposti miten ja mistä konseptin hinta muodostuu (G4S, kotiturva 2014).

G4S:n kotiturvapalvelun ohella sivuilta löytyy myös toinen kotitalouksille suunnattu turvapalvelukonsepti nimeltään G4S Kotiturva liittymä, jonka kohderyhmänä ovat asiakkaat joilla on jo oma hälytyslaitteisto. Konsepti käsittelee turvallista tiedonsiirtoyhteyttä asiakkaan laitteistosta vartiointiliikkeen palvelukeskukseen, yhdistäen siihen turvapalvelun hälytysvalvonnan sekä vartijan käynnit. Myös tästä löytyy selkeä kuvaus ominaisuuksineen ja hintoineen (G4S, kotiturva 2014).

## ii. Turvallisuuspalvelukonsepti yrityksille

G4S Yritysturva on G4S:n turvakonsepti yrityksille. Kuten G4S:n kotiturva, Yritysturva-konsepti erottuu muista markkinoilla olevista, vastaavista konsepteista tunnusomaisesti tuotteen nimellä, joka viittaa kohderyhmään ja palvelun sisältöön. Sivuston rakenne on G4S Kotiturvaa konservatiivisempi, joskin informatiivisuus on tässäkin sivustossa vahvasti läsnä. G4S Kotiturvaan verrattuna G4S Yritysturva –konsepti on samankaltainen, se sisältää laitteet, niiden asennuksen,

huollon ja ylläpidon sekä hälytysvalvontapalvelun. G4S Kotiturvaan eroavaisuutena on, että G4S Yritysturvassa vartijan käynnit kohteella ovat lisäveloituksellinen palvelu.

Konsepti on rakennettu siten, että kuukausihinta sisältää mainitun sisällön tietyllä määrällä laitteita ja ominaisuuksia. Palvelu on laajennettavissa asiakkaan tarpeen mukaan lisälaitteilla, esimerkiksi savutunnistimilla tai vartijan kutsupainikkeilla, ja erilaisilla valvontapalveluilla. Palvelulla ei ole aloitusmaksua.

Konseptin kuvaus on jaksotettu verkkosivuilla kuuteen osioon. Ensimmäisessä osiossa on kuvailtu palvelun perusominaisuuksia, seuraavassa on kerrottu palvelun toiminnallisuudet, kolmannessa avataan palvelun laitteistoa ja lisäpalveluita, neljännessä löytyy palvelun hinnasto ja viidennestä osiosta voi tarkistaa palvelun saatavuuden. Sivun jaottelu tukee markkinointiviestiä ja antaa jäsennellyn kuvan konseptista. Hinta on mainittu tarkasti, ja siitä selviää helposti miten ja mistä konseptin hinta muodostuu (G4S, yritysturva 2014).

G4S:n yritysturvapalvelun ohella sivuilta löytyy kaksi yrityksille suunnattu turvapalvelukonseptia. G4S Kotiturva liittymän tapaan yrityksille on oma tiedonsiirtokonsepti, nimeltään G4S Yritysturva liittymä, jonka kohderyhmänä ovat asiakkaat joilla on jo oma hälytyslaitteisto. Toinen yrityskonsepti on nykyaikainen, pilvipalveluna toteutettu kameravalvontakonsepti nimeltä G4S Iris. Tässä palvelussa asiakas saa käyttöönsä kuukausimaksua vastaan verkkotallenninratkaisun, jonka avulla valvontakameroita voidaan valvoa verkon yli. Palvelu välittää kuvat ja tallentaa ne asiakkaan käyttäjätunnusten alle verkkoportaaliin.

G4S Yritysturva liittymästä löytyy selkeä kuvaus ominaisuuksineen ja hintoineen, mutta G4S Iiriksestä tiedot jättävät ominaisuuksien, palvelun sisällön ja hinnan suhteen kysymysmerkkejä. (G4S, yritysturva 2014).

iii. Kuvavalvontapalvelukonsepti

G4S:n sivuilla ei ole mainintaa kuvavalvontapalvelukonseptista tai etäkuvavallonnasta edes yleisellä tasolla.

iv. Hälytyskuvavalvontapalvelukonsepti

G4S:n sivuilla ei ole mainintaa hälytyskuvavalvontapalvelukonseptista.

### 3.2.3 ISS

Suomessa toimiva ISS Palvelut Oy on osa ISS konsernia, joka toimii yli 50 maassa. Vuonna 2012 ISS -konsernin liikevaihto oli 10,67 miljardia euroa ja henkilöstöä ISS:llä oli maailmanlaajuisesti noin 540 000. ISS Palvelut Oy:n liikevaihto Suomessa oli vuonna 2012 555M€, josta turvapalveluiden osuus oli 12,3 %. Henkilöstöä ISS:llä oli samana vuonna 11822, josta turvapalveluiden osuus oli 1249. ISS tarjoaa turvallisuuspalveluita yksityishenkilöille ja yrityksille. Turvapalveluiden lisäksi ISS tarjoaa muun muassa asiakkailleen siivous-, kiinteistönhuolto-, tuki-, ruokailu-, ja rakennuttamispalveluita (ISS 2014).

### 3.2.4 Havainnoitavat palvelut

i. Turvallisuuspalvelukonsepti kotitalouksille

ISS:n www -sivuilta ei löydy mainintaa, että yritys tarjoaisi kodin turvapalveluita. Sivuilla kyllä mainitaan murtohälytysjärjestelmät, mutta niitä luonnehditaan yleisesti, ilman viittaamista varsinaiseen konseptiin. Luonnehdinnassa mainitaan, että murtohälytysjärjestelmä on tehokas tapa pitää huolta kiinteistön turvallisuudesta, ja miten laitteisto reagoi esimerkiksi liikkeeseen ja lämpöön sekä mitä vartiointipalvelu toimii laitteiston hälyttäessä. Palvelukuvauksessa laitteistoa ja palvelua kuvaillaan yksilöllisellä suunnittelulla ja toteutuksella, joka viittaa asiakkaalle räätälöitävään palveluun. Palvelu ei erotu markkinoiden vastaavista palveluista, sillä palvelua ei ole erikseen nimetty ja palvelun sisältökuvaus ei ole konseptinomainen tunnistettava kokonaisuus. Palvelun ominaisuuksista ei löydy yksityiskohtaisempaa tietoa, mutta murtohälytysjärjestelmissä viitataan muiden

järjestelmien kanssa integroitavuuteen. Palvelun hintaa ei ole mainittu (ISS, murtohälytys 2014).

ii. Turvallisuuspalvelukonsepti yrityksille

ISS kertoo hälytyskeskuspalveluidensa ohessa yrityksille suunnatusta palvelusta, joka kantaa nimeä ISS Private. Palvelua luonnehditaan konseptoiduksi hälytysvalvontapalveluksi, jonka perustana on oikein suunniteltu suojaus, laadukas asennus ja vakuutusyhtiöiden hyväksymät laitteet. ISS kertoo valinneensa konseptin laitteet tuhansien hälytysvalvontakohteiden tuoman kokemuksen perusteella. Palvelu sisältää laitteet, asennuksen, valvonnan hälytyskäynnit, huollon ja ylläpidon. Palvelun on mainittu olevan kiinteähintainen ja laajennettavissa tarpeen mukaan, mutta hintamääreet eivät tule selville. ISS myöntää asentamilleen laitteille toimintatakuun ja kantaa niistä myös huoltovastuun (ISS, hälytyskeskuspalvelut 2014).

iii. Kuvavalvontapalvelukonsepti

ISS kertoo www-sivuillaan etäkuvavalvontapalveluista yleisesti, ilman viittamista varsinaiseen konseptiin. Etäkuvavalvontaa luonnehditaan perinteistä vartiointia vastaavaksi palveluksi, mutta palvelu toteutetaan etänä palvelukeskuksesta tai erillisestä valvomosta. Palvelussa havainnoidaan vartioitavia kohteita kameroiden välityksellä, tehdään tilannearvio ja lähetetään apua paikalle tarvittaessa. ISS kertoo erikoistuneensa ohjelmistopohjaiseen liikkeentunnistukseen, jonka mainitaan hoitavan valvontaa erittäin kustannustehokkaasti. Palvelukuvauksessa palvelua luonnehditaan yleisesti, ilman vakioitua sisältöä, joka viitanee asiakkaalle räätälöitävään palveluun. Palvelu ei erotu markkinoiden vastaavista palveluista, sillä palvelua ei ole erikseen nimetty ja palvelun sisältökuvaus ei ole konseptinomainen tunnistettava kokonaisuus. Palvelun hintaa ei ole mainittu kuvaksessa, mutta kuvauksessa mainitaan hinnoittelun peruste, joka on palveluajan sijasta palveluiden määrään ja laatuun perustuva.

Etäkuvavalvonnan ohella löytyy maininta erillistoimeksiannosta tehtävät palvelut, kuten jatkuva tarkkailu sekä myös etäkäyttöpalveluista, joista mainitaan porttien etäkäyttö- ja valvonta (ISS, etäkuvavalvontapalvelut 2014).

#### iv. Hälytyskuvavalvontapalvelukonsepti

ISS kertoo www-sivuillaan etäkuvavalvontapalveluista yleisesti, mutta erillisestä hälytyskuvavalvontakonseptista ei löydy mainintaa palvelukuvausosiossa. Sen sijaan asiakasesimerkeistä löytyy tarkempaa kuvausta hälytyskuvavalvonnasta. Esimerkeissä on maininta ISS C<sup>2</sup>Patrol 24/7 -nimisestä turvallisuusratkaisusta, jossa yhdistyvät 24 tunnin etä- ja hälytyskuvavalvonta, turvallisuustekniikka, verkko sekä kiertävä vartiointi. Palveluun on saatavilla lisäksi yhdistettynä VPN -etäkatselu, jossa asiakas voi myös itse katsella kameroiden kuvia, etäkuulutus, jossa valvottavaan kohteeseen on mahdollista antaa kuulutuksia ja käskyjä sekä erilaiset verkkoraportointi- ja muut palveluratkaisut (ISS, asiakasesimerkit 2014).

### 3.2.5 Securitas

Securitas on 52 maassa toimiva, monipuolinen turvallisuusalan konserni, joka on listattu Tukholman pörssiin. Vuonna 2012 Securitaksen liikevaihto oli 66 458 MSEK, ja henkilöstöä 300 000. Suomessa Securitas toimii valtakunnallisesti 3000 henkilön voimin. Securitas tarjoaa turvallisuuspalveluita yksityishenkilöille ja yrityksille. Vuonna 2012 Securitas Oy:n liikevaihto oli 125M€ (Securitas 2014).

### 3.2.6 Havainnoitavat palvelut

#### i. Turvallisuuspalvelukonsepti kotitalouksille

24Koti on Securitaksen turvallisuuspalvelukonsepti kotitalouksille. Konsepti kuuluu Securitaksen 24 -konseptiperheeseen, johon lukeutuu laaja kirjo erilaisia turvallisuuspalvelukonsepteja. 24Koti -konsepti erottuu muista markkinoilla olevista, vastaavista konsepteista tunnusomaisesti tuotteen nimellä, joka viittaa kohderyhmään ja palvelun sisältöön, 24 tuntia vuorokaudessa tuotettavaan palveluun. Konsepti on kaksiosainen, joista 24Koti on perusversio ja 24Koti+ on laajennettu kokonaisuus. Verkkosivujen anti palvelusta on selkeää ja helppoluista.

24Koti-konsepti on selkeä ja helposti ymmärrettävissä mitä se sisältää ja mitä palvelun hinnalla saa. 24Koti sisältää laitteet, niiden asennuksen, huollon ja ylläpidon sekä hälytysvalvontapalvelun että vartijan käynnit kohteella. Konsepti on rakennettu siten, että aloitusmaksu ja kuukausittainen hinta sisältävät mainitun sisällön tietyllä määrällä laitteita ja ominaisuuksia. Palvelu on laajennettavissa asiakkaan tarpeen mukaan lisälaitteilla, esimerkiksi savu- ja kosteustunnistimilla, ja palveluilla, esimerkiksi ovenavauspalvelulla.

Konseptin kuvaus on kerrottu lyhyesti yhdellä sivulla. Alussa on kuvailtu lyhyesti, että miksi asiakkaan tuli valita juuri tämä palvelu. Kuvaus jatkuu laitteistoluettelolla, jonka jälkeen kerrotaan hinta. Tämän jälkeen listataan palvelun ominaisuudet ja toiminnallisuudet, ja lopussa kerrotaan lisäpalveluista. Sivun jaottelu tukee markkinointiviestiä ja antaa jäsennellyn kuvan konseptista. Hinta on mainittu tarkasti, ja siitä selviää helposti miten ja mistä konseptin hinta muodostuu (Securitas, 24Koti 2014).

## ii. Turvallisuuspalvelukonsepti yrityksille

Securitaksen tuotevalikoimasta ei löydy yrityksille suunnattua turvallisuuskonseptia. Sen sijaan Securitas markkinoi turvallisuuspalveluiden kokonaisuusratkaisua nimellä Combi, johon voi kuulua erilaisia teknisiä järjestelmiä sekä palveluita. Vaikka palvelu on erillisnimetty, se vaikuttaa enemmän räätälöivältä palvelukokonaisuudelta kuin konseptoidulta palvelulta. Securitas viittaakin Combi -kuvauksessaan, että palvelussa varmistetaan oikein mitoitettu määrä palvelua ja tekniikkaa yhdellä sopimuksella pääomaa sitomatta. Tällä viitataan siihen, että palvelun ja tekniikan lisäksi asiakkaan on mahdollista valita palveluunsa myös rahoituskomponentti. Palvelun sisällöllisiä seikkoja mainitaan yleisesti kuvauksessa, mutta ne ovat viitteellisiä asiakkaalle räätälöitävään kokonaisuuteen. Hintaa ei mainita kuvauksessa (Securitas, Combi -kokonaisratkaisu 2014).

## iii. Kuvavalvontapalvelukonsepti

Securitas kertoo verkkosivuillaan yleisesti etäpalveluista. Palveluita luonnehditaan monipuolisiksi ja tehokkaiksi palveluratkaisuiksi, jotka mahdollistavat eri-

laisten turvallisuutta ylläpitävien toimintojen keskittämisen ulkoistamalla ne Securitaksen hoidettavaksi. Varsinaista konseptia kuvavalvonnasta ei ole havaittavissa palvelukuvauksesta, ja palvelu mainitaan osana etäpalveluiden kuvausta muutamalla virkkeellä. Kuvauksessa kerrotaan, että palvelussa valvontaan asiakastoimeksiantoa kameroiden avulla Securitaksen palvelukeskuksesta käsin. Palvelu rakentuu määrään ja ajankohtaan perustuvista kamerakierrossuoritteista, joita voidaan tehostaa erilaisilla laiteintegraatioilla muun muassa rikosilmoitinlaitteiden ja palo ilmoitinjärjestelmien kanssa. Palvelun hinnoittelua ei mainita, mutta palvelukuvauksesta voi päätellä sen perustuvan kuvauksessa mainittuihin suoritteisiin (Securitas, etäpalvelut 2014).

iv. Hälytyskuvavalvontapalvelukonsepti

Etäpalveluiden lisäksi Securitaksen sivuilta löytyy erillinen osio, jossa käsitellään hälytyskeskuspalveluita. Palveluista mainitaan kiinteistövalvonta, edellisessä osiossa käsitelty etävalvonta, raportointipalvelut sekä tämän havainnointikohteen hälytyskuvavalvontapalvelu. Varsinaista konseptia hälytyskuvavalvonnasta ei löydy, mutta palvelua ja sen sisältöä kuvataan lyhyesti. Palvelukuvauksessa kuvataan palvelun toiminnallisuutta, jossa hälytyksen sattuessa voidaan tilannetta todentaa kamerakuvan avulla ja ohjata oikeanlaista apua paikalle. Kuvauksessa mainitaan myös palvelun tuomia etuja muun muassa kustannussäästöjen kautta. Palvelun hintaa tai hinnoitteluperustetta ei mainita kuvauksessa (Securitas, hälytyskeskuspalvelut 2014).

### 3.2.7 Turvatiimi

Turvatiimi on Suomessa toimiva, valtakunnallinen turvallisuusalan yritys. Turvatiimi tarjoaa kokonaisvaltaisia turvallisuuspalveluita yksityishenkilöille ja yrityksille. Vuonna 2012 Turvatiimin liikevaihto oli 38,1M€ ja henkilöstöä 1100. Turvatiimi on listattu NASDAQ OMX Helsinki -pörssissä (Turvatiimi, yritysesittely 2014).

### 3.2.8 Havainnoitavat palvelut

i. Turvallisuuspalvelukonsepti kotitalouksille

Turvatiimi mainitsee www-sivuillaan kodin hälytysjärjestelmistä yleisesti, ilman viittaamista varsinaiseen konseptiin. Palvelukuvauksessa laitteistoa ja palvelua luonnehditaan sanalla ”yleisesti”, joka viittaa asiakkaalle räätälöitävään palveluun. Palvelu ei erotu markkinoiden vastaavista palveluista, sillä palvelua ei ole erikseen nimetty ja palvelun sisältökuvaus ei ole konseptinomaisen tunnistettava kokonaisuus. Palvelun ominaisuuksista ei löydy mainintaa, mutta sivuilla mainitaan laitteiden ominaisuuksia ja laitteiston lisätunnistinosia sekä tiedonsiirtotapa on erikseen kuvattu. Palvelun hintaa ei ole mainittu (Turvatiimi, palvelut 2014).

ii. Turvallisuuspalvelukonsepti yrityksille

Turvatiimin turvallisuuskonsepti yrityksille on kotitalouksille suunnatun palvelun ohella kuvailtu myös hyvin yleisellä tasolla. Www-sivuilla mainitaan viitteen omaisesti erikokoisiin tarpeisiin tarjottavista kokonaisuuksista, mutta tuotteita tai palveluita ei erikseen yksilöidä. Erikseen tarjottava turvallisuuspalvelu luonnehditaan yleisesti liitettävän hälytyslaitteiden oheen, myös laitteiden integroinnista muihin laitteistoihin mainitaan. Palvelun ominaisuuksista tai sisällöstä ei saa yleiskuvausta tarkempaa käsitystä eikä hintaa mainita kuvauksessa (Turvatiimi, hälytysjärjestelmät ja valvontakamerat 2014).

iii. Kuvavalvontapalvelukonsepti

Yleinen palvelukonseptien sisällönkuvaus jatkuu myös kuvavalvonnan osalta yleisellä tasolla. Palvelukuvauksessa Turvatiimi viittaa helppokäyttöiseen ja joustavaan tapaan hoitaa kameravalvonta, mutta varsinaisesta kuvavalvontakonseptia ei mainita. Palvelukuvauksessa ei myöskään yksilöidä sitä mitä palvelu mahdollisesti sisältää, vaan kuvaus on yleisluonnollinen kertomus. Palvelusta mainitaan, että se on mahdollista räätälöidä asiakkaan tarpeisiin soveltuvaksi, ja että se on kätevästi liitettävissä myös muihin turvallisuuspalveluihin. Palvelun hintaa ei ole mainittu (Turvatiimi, kuvavalvonta 2014).

iv. Hälytyskuvavalvontapalvelukonsepti

Hälytyskuvavalvonnasta ei ole mainintaa Turvatiimin verkkosivuilla lainkaan (Turvatiimi, kuvavalvonta 2014).

### 3.3 Yhteenveto ja päätelmät

Esittelen seuraavassa yhteenvedon ja päätelmät kaikkien neljän yrityksen neljästä konseptista. Esittelyyn on koottu yrityksistä havainnoidut palvelut havainnointikohteittain taulukoksi, johon konseptit on luokiteltu. Luokittelussa on käytetty adjektiiveja, mikäli tuotteistus on ollut havainnoitavissa. Jos tuotteistusta ei ollut havainnoitavissa, on kohdalle merkitty viiva. Luokittelussa on käytetty adjektiiveina: ”hyvin tuotteistettu”, ”ositain tuotteistettu” ja ”yleistiedot”.

G4S:n konseptit olivat kohdillaan kahden ensimmäisen tarkasteltavan tuotteen osalta. Kotitalouksien ja yritysten konseptit muistuttivat monelta osin toisiaan. Konseptien erottuminen, rakenne, palvelusisältö, ominaisuudet sekä hinta olivat vertailussa kärkikastia. Kahdesta ensimmäisestä konseptista kaikki havainnointikohteiden tiedot olivat selkeästi esillä ja löydettävissä. Kuvavalvontakonsepteista ei löytynyt G4S:n palvelutarjonnassa mainintaa.

G4S	Palvelukonseptin erottuminen	Palvelukonseptin selkeys ja tunnistettavuus	Palvelukonseptin ominaisuudet	Palvelukonseptin hinta
Turvallisuuspalvelukonsepti kotitalouksille	Hyvin tuotteistettu	Hyvin tuotteistettu	Hyvin tuotteistettu	Hyvin tuotteistettu
Turvallisuuspalvelukonsepti yrityksille	Hyvin tuotteistettu	Hyvin tuotteistettu	Hyvin tuotteistettu	Hyvin tuotteistettu
Kuvavalvontapalvelukonsepti	-	-	-	-
Hälytyskuvavalvontapalvelukonsepti	-	-	-	-

Kuvio 13. G4S:n havainnoidut palvelut havainnointikohteittain.

ISS:n havainnoitavista palveluista lähimpänä konseptia on yrityksille suunnattu Private -palvelu. Palvelusta löytyi lähes kaikkiin osa-alueisiin havainnoitavaa tietoa, mutta hintaa ei mainittu kuin yleisesti viittaamalla kiinteään hinnoitteluun. Muutoin palveluista on havaittavissa yleistietoja ja räätälöintikategoriaan sovellettavia palvelukuvauksia.

ISS	Palvelukonseptin erottuminen	Palvelukonseptin selkeys ja tunnistettavuus	Palvelukonseptin ominaisuudet	Palvelukonseptin hinta
Turvallisuuspalvelukonsepti kotitalouksille	-	-	-	-
Turvallisuuspalvelukonsepti yrityksille	Yleistiedot	Yleistiedot	Osittain tuotteistettu	Yleistiedot
Kuvavalvontapalvelukonsepti	Yleistiedot	Yleistiedot	Osittain tuotteistettu	-
Hälytyskuvavalvontapalvelukonsepti	Yleistiedot	Yleistiedot	Yleistiedot	-

Kuvio 14. ISS:n havainnoidut palvelut havainnointikohteittain.

Turvatiimin palvelut olivat havainnoitavasta joukosta kaikkein pintapuolisimmin esillä. Verkkosivujen anti on palvelua kohden kuvattu muutamalla rivillä, johon on koottu yleistietoa tarjottavasta palvelusta. Tarjotut tiedot viittaavat räätälöityihin palvelukokonaisuuksiin, jotka tehdään asiakastarpeen mukaisesti. Mistään palvelusta ei ollut hinnoittelua esillä.

Turvatiimi	Palvelukonseptin erottuminen	Palvelukonseptin selkeys ja tunnistettavuus	Palvelukonseptin ominaisuudet	Palvelukonseptin hinta
Turvallisuuspalvelukonsepti kotitalouksille	-	-	-	-
Turvallisuuspalvelukonsepti yrityksille	Yleistiedot	Yleistiedot	Yleistiedot	-
Kuvavalvontapalvelukonsepti	Yleistiedot	-	Yleistiedot	-
Hälytyskuvavalvontapalvelukonsepti	-	-	-	-

Kuvio 15. Turvatiimin havainnoidut palvelut havainnointikohteittain.

Securitaksen tuotteistus ja konseptit ovat G4S:n kanssa hyvällä mallilla. Securitas 24Koti -konsepti tuotti kaikissa havainnointikohdissa selkeät tiedot, jotka olivat helposti löydettävissä. Myös muista konsepteista oli runsaasti tietoa saatavilla, mutta näiden osalta kaikki havainnointikohteet eivät täytyneet. Muista kuin 24Koti -konseptista ei ollut hintatietoja saavilla. Huomattavana seikkana Securitaksen tuotteistuksesta jäi mieleen sen laajuus. Havainnoitavien konseptien lisäksi Securitas tarjosi laajan kirjon erilaisia turvallisuuden palveluita, jotka oli havaittavasti tuotteistettu asiaankuuluvalla tavalla.

Securitas	Palvelukonseptin erottuminen	Palvelukonseptin selkeys ja tunnistettavuus	Palvelukonseptin ominaisuudet	Palvelukonseptin hinta
Turvallisuuspalvelukonsepti kotitalouksille	Hyvin tuotteistettu	Hyvin tuotteistettu	Hyvin tuotteistettu	Hyvin tuotteistettu
Turvallisuuspalvelukonsepti yrityksille	Yleistiedot	Osittain tuotteistettu	Osittain tuotteistettu	-
Kuvavalvontapalvelukonsepti	Yleistiedot	Yleistiedot	Yleistiedot	-
Hälytyskuvavalvontapalvelukonsepti	Yleistiedot	Yleistiedot	Yleistiedot	-

Kuvio 16. Securitaksen havainnoidut palvelut havainnointikohteittain.

Tutkimus osoitti, että turvapalveluiden tuotteistus konsepteiksi on neljän suurimman turvallisuusalan toimijan palveluissa vielä sangen vähäistä. Eniten konsepteja löytyi kuluttajille suunnatuista palveluista, vähiten yrityksille suunnatuista kuvavalvontapalveluista. Palvelukonseptien selkeys ja tunnistettavuus oli havaittavissa neljässä tapauksessa kuudestatoista kohteesta. Parhaiten tässä oli onnistunut kotitalouksille suunnatut konseptit G4S:llä ja Securitaksella. Ainoana yrityskonseptina G4S:n Yritysturva -konsepti ansioitui havainnointikategorioissa. Näissä palvelukonsepteissa palvelu on kokonaisuudessaan helposti ymmärrettävä ja selkeä. Palvelukonseptin ominaisuudet tulivat selkeinten esille, ja niitä kuvattiin parhaiten G4S Koti- ja Yritysturvakonseptista sekä Securitaksen 24Koti -konseptista. Palvelukonseptin hinta esitettiin G4S Koti- ja Yritysturvakonseptissa sekä Securitaksen 24Koti -konseptissa.

Tutkimustuloksesta voi vetää johtopäätöksen palvelutarjonnan rakenteeseen, jossa kotitalouksille tarjotut palvelukonseptit ovat tavanomaistuneet ja yleistyneet yrityskonsepttejä enemmän. Yritysten turvapalvelu- ja kuvavalvontapalvelukonseptit ovat mitä ilmeisimmin vaikeampi vakioita ja hinnoitella kuin kotitalouksille suunnatut. Konseptien sijaan palvelutarjonnasta löytyi viitteitä räätälöitäviin kokonaisuuksiin, jossa palvelu on otsikkotasolla vakioitunut kaltaista, mutta sisältö muokataan kohdeasiakkaan tarpeiden mukaan.

## 4 IDEASTA TUOTTEEKSI

### 4.1 Idean käsittely

Palvelun tuotteistuksen elinkaari käynnistyy ideasta. Palvelun idea on voinut syntyä asiakkaalle tehdystä, räätälöidystä palvelusta tai palvelukokonaisuudesta, joka halutaan monistaa laajempaan tuotantokäyttöön. Ideasta lähtevä tuotteistus tarkoittaa usein sitä, että yrityksestä löytyy osaamista, jota halutaan myydä, ja tuotteistus on väline saattaa abstrakti idea konkreettiseksi. Palvelun konkreettisuus on tärkeätä, jotta palvelua voidaan markkinoida tehokkaasti, ja jotta asiakas ymmärtää mitä hän on ostamassa. Idea täytyy osata myydä asiakkaalle, sillä asiakkaat eivät osta ideoita, vaan valmiita palveluita. Idean saattaminen valmiiksi palveluksi vaatii osaamisen jatkojalostamista valmiiksi palvelutuotteeksi palvelutuotteistusta hyväksi käyttäen (Tiensuu 2005, 8-9.).

Palveluidean jatkojalostus tuotteistukseksi nähdään usein pienenä, nopeasti tehtävänä ponnistuksena, johon ajatellaan sisältyvät vain palvelun trimmaamista paremmin näkyväksi nimeämällä ja paketoimalla se uuteen muotoon. Tuotteistus sisältää kuitenkin paljon enemmän. Tuoteideoiden käsittely ja kehittäminen tulisi sisällyttää yrityksen strategiaan ja viedä läpi järjestelmällisesti, sillä hyvä tuoteidea muodostaa tuotteistuksen ytimen. Tuoteideoita voi syntyä kolmella eri tavalla (Sipilä 1999a, 33–35.):

1. Koettu mahdollisuus luo idean tyydyttämättömistä tarpeista markkinoilla
2. Systemaattisen markkinatutkimuksen tuloksena
3. Teknologinen tutkimus

Tuoteidean löytymistä seuraa yleensä tuoteidean käsittely, joka voi johtaa edemmäs tuoteidean laajempaan tutkimustyöhön ja tuotteistukseen. Tutkimustyössä pyritään selvittämään tuoteideasta syntyvän palvelun mahdollisia markkinoita ja toteutusmahdollisuuksia. Käsittelyä voidaan viedä edemmäs, mikäli palvelutuotteen idea arvioidaan käsittelyssä jatkojalostuskelpoiseksi ja markkinoille soveltuvaksi (Sipilä 1999a, 35.).

#### 4.1.1 Tutkimustyö tuotteistuksen aloitukseksi

Tuotteistuksen taustatutkimus jaetaan usein teknologiaan ja asiakastarvelähtöiseen tutkimukseen (Kuvio 17.). Teknologiaan pohjautuvat keskittyvät jonkin teknisen ratkaisun tai sovelluksen mahdollisuuksien hyödyntämiseen palveluissa. Asiakastarvelähtöinen tutkimus pyrkii muuntamaan palveluidean, asiakkaan tarpeen tai toiveen uudeksi palveluksi. Molemmissa tavoissa selkeät ja ainutlaatuiset hyödyt tarjoava palvelu erottuu positiivisesti. Taustatutkimukseen tulee ottaa huomioon myös yrityksen ympärillä vallitsevat tekijät, kuten markkinatilanne ja kilpailijat (Tiensuu 2005, 10.).



Kuvio 17. Tuotteistuksen taustatutkimukset (Mukaiillen: Tiensuu 2005, 12.).

Tuotteistuksen taustatutkimusta voisi käsitellä myös projektin omaisesti tekemällä tuotteistuksesta esimerkiksi alustavan projektisuunnitelman, jossa tuoteideaa voitaisiin arvioida projektihallinnan näkökulmasta. Projektisuunnitelman kautta tulisi huomioitua muun muassa se tosiasia, että tuotteistusprojektin aloitus vaatii yritykseltä laaja-alaista ponnistelua läpi koko organisaation. Tuotteistus koskee tuotekehitystä, tuotantoa, myyntiä ja markkinointia sekä liiketoiminnan tukitoimia yhtäläillä (Tiensuu 2005, 37.).

#### 4.1.2 Liiketoimintalaskelmat

Palveluiden on tarkoitus olla taloudellista lisäarvoa muodostava elinkeinoala. Kuitenkin teollisuudesta tutun kappalekohtaisen laskentatavan soveltaminen on palveluissa erittäin hankalaa. Liiketaloudessa on totuttu operoimaan tavaratuotteiden kustannusten, logistiikan, varastokierron, hintojen, hävikkien ym. parissa. Palveluissa taas laskelmat perustuvat pitkälti arviointiin, koska kaikkia palveluun sisältyviä tuottoja ja kuluja voi olla hankala tarkasti laskea. Arviointiperusteesta huolimatta laskentatoimi on erittäin tärkeää

palvelun tuotteistuksessa. Palveluliiketoiminnan toteuttamiseen liittyvän päätösjärjestelmän kannalta kustannusten ja tuottojen tietäminen on yritysjohdolle erittäin tärkeä ja keskeinen kysymys (Rissanen 2005, 270–271.).

Tuotteistuksen laskennassa ja kehityshankkeiden kannattavuuden arvioinnissa joudutaan turvautumaan usein kolmeen peruselementtiin, jotka pohjautuvat yrityksen laskennalliseen historiatietoon liiketalouden kehityksestä ja kannattavuudesta, yrityksen markkinatuntemukseen ja markkinoiden yleisen tilan tuntemiseen sekä yleiseen yritystalouden tuntemukseen laskentatoimen ja tunnuslukujen valossa. Yleinen taloustuntemus voitaneen yleistää ja käyttää tuotteistuksessa siihen soveltuvien osien tuotteistushankkeiden ja niistä seuraavien taloudellisten prosessien arvioimiseen (Rissanen 2005, 271.).

Palvelun tuotteistuksessa liiketoimintalaskelmilla on tarkoitus selvittää muun muassa seuraavia asioita (Jaakkola ym. 2009, 10 ; Rissanen 2005, 311.):

- Palvelun markkinaosuus- ja kassavirtatavoitteet
- Paljonko asiakkaat ovat valmiita maksamaan palvelusta
- Asiakasrakenteen kehittämissuunnitelmat
- Palvelun katetuotto
- Uusien palveluiden lanseerausvalmius
- Palvelutuotekehittämisen ja suunnittelun kustannukset
- Kapasiteetin ja käyttöasteen tilan suunnittelu
- Palvelun tuottamisen investoinnit ja niiden takaisinmaksu
- Miten tehokkaasti palvelu voidaan tuottaa
- Elinkaariajattelun sykli ja toteutuminen

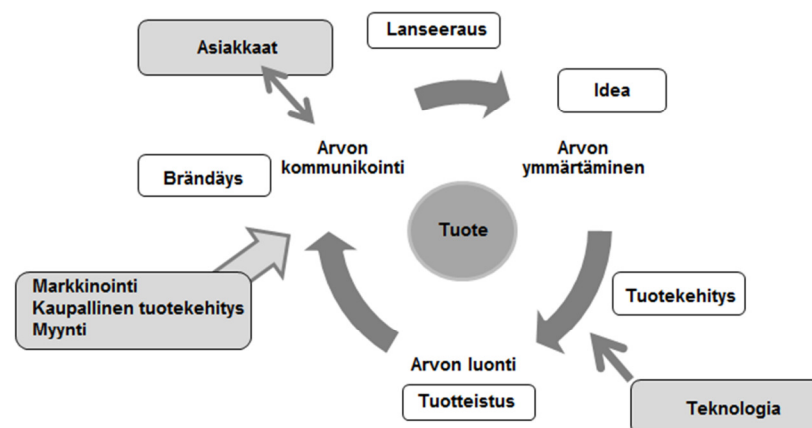
## **4.2 Tuotteistuksen osa-alueet**

Tuotteistuksen osa-alueet muodostuvat edellä käsitellyn teorian ja tutkimuksen palasista kokonaisuudeksi (Kuvio 18.). Hyvän tuotteistuksen muodostavat tuotteistuksen ulkoiset tunnusmerkit, kuten tuotteen nimi, hinta, dokumentit, ja asiakkaan näkökulmasta tarkasteltavat asiat, kuten palvelukuvaus ja saatavuustiedot sekä ominaisuudet, joita ovat muun muassa lisäarvon tuotto, ongelmanratkaisukyky ja tulosten saavuttaminen.

Tunnusmerkit	Asiakkaalle	Ominaisuudet
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Palvelu on tunnistettavissa nimeltä</li> <li>• Palvelu erottuu edukseen kilpailijoista</li> <li>• Palvelulla on hinta</li> <li>• Palvelulla on vakioitu toimitussisältö</li> <li>• Palvelu on dokumentoitu</li> <li>• Palvelua voidaan monistaa</li> <li>• Palvelua osataan tuottaa ja myydä</li> <li>• Palvelu on saatavilla</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Palvelukuvaus löytyy ja se vastaa palvelun sisältöä</li> <li>• Palvelulla on selkeä hinta ja saatavuustieto</li> <li>• Palvelutuotannon vastualueet on määritelty</li> <li>• Palvelua osataan myydä</li> <li>• Asiakas tietää mitä lisäarvoa palvelulla saa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Palvelu ratkaisee sille asetetun tarpeen tai ongelman</li> <li>• Palvelu on asiakaslähtöinen</li> <li>• Palvelun rakenne on selkeä ja ymmärrettävä kokonaisuus</li> <li>• Palvelu on laadukas</li> <li>• Palvelu saavuttaa tuloksia</li> <li>• Palvelu tuottaa lisäarvoa</li> <li>• Palvelu on järkevä investointi</li> <li>• Palvelu luo yritykselle kilpailuetua</li> </ul>

Kuvio 18. Tuotteistuksen osa-alueet tiivistettynä

Tuotteistus on prosessi, jossa määritellään sekä tietty lopputulos että toimenpiteet sen luomiseksi ja saavuttamiseksi (Simula ym. 2009, 17). Prosessi esitetään kuviossa 19. Valmiin tuotteen tulisi olla myytävä kokonaisuus, joka tarjoaa asiakkaalle lisäarvoa uudella tavalla, palvelulla tai teknologialla. Palvelun rakentuminen alkaa ideasta ja tulevan tuotteen arvon ymmärtämisestä, johon tuotekehitys ja mahdollisesti uusi teknologia antavat ”Lihaa luiden ympärille”. Tuotekehitystä seuraa tuotteistus, jolla pyritään saavuttamaan tuotteelle lisäarvo. Tämän jälkeen tuotteistettu tuote on valmis kaupallistamiseen markkinoinnin ja myynnin sekä brändäyksen avulla. Tuotteistuksessa saavutettu lisäarvo halutaan kertoa asiakkaalle tuomalla esiin asiakasta hyödyttäviä asiayhteyksiä. Kaupallistamista seuraa valmiin tuotteen lanseeraus markkinoille. Tuotteistus on valmis, kun tuote on määritelty, hinnoiteltu, kehitetty, tuotettu sekä toimitettu siten, että asiakkaan tuotteesta saama arvo on mahdollisimman suuri ja yrityksen tavoitteet saavutettu (Simula ym. 2009, 21).



Kuvio 19. Tuotteen tavoitteiden ja valmiuksien suunnittelu, rakentaminen ja markkinoille vienti muodostavat kaupallistamiseen liittyvän kokonaisuuden (Simula ym. 2009, 16.).

#### 4.2.1 Juridiikka ja sopimukset

Suomessa vartioimisliiketoiminta on luvanvaraista (Laki elinkeinon harjoittamisesta 122/1919), ja jota säätelee laki yksityisistä turvallisuuspalveluista (282/03). Palvelun toimittajalle on laissa määritelty erilaisia velvoitteita ja velvollisuuksia, lisäksi vartioimisliikkeen henkilöstöltä vaaditaan erilaisia viranomaislupia tehtävien suorittamiseen. Vartioimisliikkeellä on oltava vähintään yksi vastaavan hoitajan tutkinnon suorittanut henkilö, jolle käytännössä vartioimisliikelupa myönnetään. Toimeksiantoja suorittavan henkilöstön luvista esim. vartija- ja järjestyksenvalvojakortti vaativat määrämittaisen- ja sisältöisen koulutusjakson sekä hakijalta nuhteettoman taustan. Palvelun toimittajalta laki velvoittaa tekemään tuottamistaan palveluista asiakkaidensa kanssa toimeksiantosopimuksen. Toimeksiantosopimusvelvoite on yksi keskeinen tekijä asiakkaan toimeksiannossa, sillä sopimukseen määritellään toimeksiantaja, toimittaja ja toimeksiannettavat tehtävät sekä niistä maksettavat palkkiot.

Lain mukaan yksityiset vartiointiliikkeet saavat ottaa vastaan vain sellaisia tehtäviä, joissa vastataan yksityisen turvallisuuden ylläpitämisestä. Yksityisiä turvallisuuspalveluita ei pidä sekoittaa yleisten paikkojen turvallisuuden ylläpitoon, sillä yleisten paikkojen turvallisuudesta huolehtii Suomessa pääsääntöisesti poliisi.

Vartiointipalvelusopimus tehdään asiakkaan toimeksiantaessa turvallisuuspalveluita tehtäväksi vartioimisliikkeelle. Vartioimisliikkeen tunnetuin palvelumuoto on vartiointi, jossa vartijakoulutuksen saanut henkilö suorittaa asiakkaan toimeksiannosta vartijalle tunnusomaisia tehtäviä. Tehtäviin voivat lukeutua muun muassa erilaiset tarkastus- ja tarkkailutehtävät, kuten myymälätarkkailu kauppaliikkeessä tai vaikkapa henkilötarkastukset työpaikaltaan poistuvalla henkilökunnalle.

Turvallisuuspalveluiksi voidaan lukea muun muassa: rikosilmoitinlaitteiden hälytysvalvontapalvelut, erilaiset vartiointitehtävät; esimerkiksi paikallis- ja piirivartiointi, turvatarkastukset; esimerkiksi lentokentillä, ovien ja porttien sulkupalvelut ja arvokuljetus. Nykypäivänä perinteisten palvelujen lisäksi on tullut nippu uusia, teknologiaan perustuvia palveluita, joilla voidaan tukea tai korvata perinteistä henkilövoimalla tehtyä turvallisuuspalvelua. Näitä palvelumuotoja kutsutaan yleisesti nimittäjällä tekniset turvallisuuspalvelut.

#### 4.2.2 Toimeksiantosopimusta koskeva erityislainsäädäntö

Vartiointipalvelun toimeksiantoon käytettävä sopimustyyppi on sopimusasiakirja, jonka vähimmäissisältö määritellään laissa yksityisistä vartiointipalveluista sekä vartioimisliikeasetuksessa.

Laki yksityisistä turvallisuuspalveluista (12.4.2002/282) määrittelee lain tavoitteeksi yksityisten turvallisuuspalveluiden laadun ja luotettavuuden varmistamisen sekä viranomaisten ja yksityisten turvallisuuspalveluiden välisen yhteistyön edistämisen.

Laissa määritellään, että se koskee vartioimisliiketoimintaa ja lisäksi turvasuojaustoimintaa, jolla tarkoitetaan toimeksiantajalle ansiotarkoituksessa tehtäviä turvallisuusjärjestelyjä, kuten esim. lukkojen sekä hälytysjärjestelmien asennustoimintaa.

Laki esittelee alan perusmääritelmät, joihin myös sopimustyypeissä viitataan. Esimerkkinä otettakoon 1. luvun 2 §:ssä esitetyistä määritelmistä vartioimistehtävän määritelmä:

3) *vartioimistehtävällä* omaisuuden vartioimista, henkilön koskemattomuuden suojaamista sekä vartioimiskohteeseen tai toimeksiantajaan kohdistuneiden rikosten paljastamista samoin kuin näiden tehtävien valvomista;

4) *myymälätarkkailulla* vartioimistehtävää, jossa vartioidaan myymälässä myytävää omaisuutta;

5) *henkivartijatehtävällä* vartioimistehtävää, jossa suojataan tietyn henkilön koskemattomuutta;

6) *arvokuljetustehtävällä* vartioimistehtävää, jossa vartioidaan kuljetettavana olevaa arvo-omaisuutta

Laissa kerrotaan myös vartioimisliikeluvan myöntämisen edellytykset ja siihen liittyvät seikat sekä määritellään vartioimisliikkeelle määrätyt oikeudet ja velvollisuudet sekä käydään läpi hyvän vartioimistavan periaatteet 8-19 §(12.4.2002/282).

Hyvän vartioimistavan mukaan asiakkaan vartiointitoimeksiannosta tulee laatia kirjallinen toimeksianto-sopimus ennen toimiin ryhtymistä. Mikäli toimeksianto on kiireellinen, voidaan toimeksiantosopimus laatia viimeistään toisen arkipäivänä tehtäviin ryh-

tymisestä. Sopimuksen päätyttyä dokumenttia tulee säilyttää kuusi vuotta sopimuksen päättymispäivästä lukien.

Hyvä tapa määrittelee myös, että mitä toimeksiantotehtäviä vartioimisliike saa ottaa vastaan ja mitä ei. Vartioimisliike ei esimerkiksi saa ottaa vastaan tehtäviä, joissa vartija joutuisi ylläpitämään yleistä järjestystä tai turvallisuutta. Näitä tehtäviä hoitaa Suomessa poliisi. Vartioimisliike saa kuitenkin ottaa vastaan toimeksiannon järjestyksenvalvojista annetussa laissa (533/1999) tarkoitettujen järjestyksenvalvojan tehtävien suorittamisesta.

Hyvän tavan määrittelyssä käsitellään myös suhteet viranomaistoimintaan ja vartioimistoiminnan yleiset periaatteet, joiden peruseriaatteena on, että vartiointitoiminnan tulee olla perusteltuja suhteessa tehtävien tärkeyteen ja kiireellisyyteen sekä tilanteeseen kokonaisuutena. Määritelmä ohjaa noudattamaan lakia ja asetuksia sekä avustamaan viranomaisia tarvittaessa ja muistuttaa tiedonantovelvollisuudesta rikoksia kohdattaessa.

Hyvä tapa velvoittaa vartioimisliikkeen valvontavelvollisuuteen toimistaan, jotta hyvää tapaa noudattavat kaikki heidän palveluksessaan olevat työntekijät sekä heitä avustavat henkilöt sekä yritykset.

Salassapitovelvollisuus käsitellään myös hyvien tapojen yhteydessä. Hyvää vartioimistapaa noudattaen vartioimistehtävissä oleva henkilö ei saa oikeudettomasti ilmaista kolmannelle osapuolelle työssä saamiaan tietoja esimerkiksi toimeksiannon osapuolen salassa pidettävistä turvallisuusjärjestelyistä, liike- tai ammattisalaisuudesta taikka yksityisyyteen kuuluvista seikoista. Salassapitovelvollisuus säilyy edelleen tehtävän päätyttyä.

### **4.2.3 Alan vakiintunut käytäntö**

Alan kattojärjestönä toimiva Suomen Vartionliikkeitten Liitto Ry on vahvistanut edellä mainitut hyvän vartioimistavan periaatteet sekä määritellyt alalle noudatettavaksi eettiset normit. Alan eettisissä normeissa käsitellään syvemmin muun muassa alalla käyttäytymistä, riippumattomuutta ja tasapuolisuuden noudattamista, suhdetta alan kilpailijoihin ja kilpailuun sekä tiedottamista että mainontaa koskevia säännöksiä.

Eettiset normit käsittelevät myös varsinaista vartiointitehtävän suorittamista koko laajuudessaan sekä vartioimisliikkeen henkilöstöä koskevia määräyksiä, oikeuksia ja velvollisuuksia. Normit ohjeistavat myös toimeksiannosta suoritettavaa korvausta ja keräävät alalla työskentelevien salassapitovelvollisuutta ja viranomaisten tietojensaantioikeutta yksityisistä turvallisuuspalveluista annetun lain mukaisesti (L 282/02; 14§, 41§ ja 43§).

#### **4.2.4 Sopimuksen rakenne**

Sopimustyyppin määrämuotoisuus tulisi koostua vähintään seuraavista elementeistä (12.4.2002/282):

1. toimeksiantajan nimi ja osoite
2. vartioimisliikkeen nimi ja osoite
3. vartioimistehtävät, joita sopimus koskee
4. vartioimisalueet ja vartioimiskohteet
5. toimeksiannosta suoritettava korvaus tai korvauksen määräytymisperusteet riittävästi yksilöitynä sekä toimeksiannon alkamispäivä ja voimassaoloaika.

Vartiointialan lainsäädännön lisäksi turvallisuuspalveluihin ja niiden tuottamiseen liittyy myös muita huomioonotettavia lainsäädäntöjä. Esimerkiksi kameravalvonnan osalta salakatselusta säädetään Rikoslain 24. luvussa 6§:ssä (9.6.2000/531). Samoin kameravalvontaa säätelee Laki yksityisyyden suojasta työelämässä (13.8.2004/759), jossa 5. luvussa säädetään kameravalvonnan käyttämisestä työpaikalla. Kameravalvontaan ja muihin henkilörekistereihin liittyvä lainsäädäntö on kirjattu Henkilötietolakiin (22.4.1999/523).

### **4.3 Palvelutuotannon prosessit**

Tuotteistaessa uutta palvelua on hyvä ottaa huomioon yrityksen voimavarat, jolla tulevaa palvelua tuotetaan. Saavuttaakseen parhaan hyödyn tuotteistettu palvelu tulee istua yrityksen ydintuotteeseen. Palvelu voi olla täysin uusi ja räätälöity kokonaisuus, mutta palveluytimen ympärille luotu kokonaisuus edesauttaa yrityksen perusliiketoimintaa selviämään uuden tuotteen haasteista paremmin (Simula, Lehtimäki ym.2010, 31).

Hyvin tuotteistettu palvelu auttaa yritystä tuottamaan palvelua tehokkaammin ja helpottaa työtehtävien optimointia. Tehostuneen palvelutuotannon kautta saadaan kustannussäästöjä sekä saavutetaan myös etuja parantuneen toimintojen hallittavuuden ja resurssien paremman allokoinnin kautta (Simula, Lehtimäki ym.2010, 28).

Vartiointiliikkeen ydinpalvelu on usein henkilötyövoimalla tehtävä vartiointi ja vartiointia tukeva, tekninen valvonta palvelukeskuksen valvomosta käsin. Näiden ympärille tuotteistettavat palvelut tulisivat tukea ydintuoteajattelua, jotta edellä mainitut hyödyt saavutettaisiin. Luvussa 3. benchmarkattu kuvavalvontapalvelu on tästä hyvä esimerkki. Prosessina palvelu istuu valvomotyönä tehtyyn tekniseen valvontaan ja tukee vartiointia lisäarvoa tuottavana tuotteena.

#### **4.3.1 Laitteet ja logistiikka**

Vaikka palvelut mielletäänkin aineettomiksi hyödykkeiksi, on niillä oltava jakelutiensä niitä kuluttavan tahon luokse. Palvelun fyysisellä jakelutiellä, logistiikalla tarkoitetaan kaikkia niitä fyysisiä toimia, tavara- ja tietovirtoja, jonka avulla palvelu ja siihen liittyvä tavara toimitetaan asiakkaan luokse. Palveluiden logistiikka voidaankin määritellä jakelutien ja saatavuuden mukaan. Jakelutien ja saatavuuden piiriin kuuluu kolme avaintoimintoa, jotka ovat (Rissanen 2005, 379):

- Markkinointikanavat
- Fyysinen jakelutie ja logistiikka
- Palvelun saatavuus ja palvelutilanteen luominen

Markkinointikanavalla tarkoitetaan tässä yhteydessä informaation välitysjärjestelmää, jonka avulla palvelusta välitetään tietoa ja käyttömahdollisuuksia potentiaalisille asiakkaille. Fyysinen jakelutie ja logistiikka kuvaavat palveluun liittyviä fyysisiä toimia, tavara- ja tietovirtoja. Palvelun saatavuus liittyy palvelun ulkoiseen ja sisäiseen saatavuuteen, joilla kuvataan palvelun saavutettavuutta palvelutuotantopaikassa ja sen ulkopuolella (Rissanen 2005, 379).

Turvallisuuspalvelussa on mahdollista soveltaa näitä kaikkia kolmea jakelutietä ja saatavuuskanavaa. Edellä kuvatun markkinoinnin ja palvelukuvauksen ohella myös logistiikka ja palvelun saatavuus ovat avainasemassa turvallisuuspalvelussa. Luvussa 3. on

esitelty logistiikkapalveluita soveltavaa turvallisuuspalvelua, jossa palveluun yhdistyvät kiinteästi myös laitteet ja järjestelmät. Näiden kuuluessa itse palveluun, on hyvä huolehtia logistiikan suunnittelusta jo tuotteistusvaiheessa.

#### **4.3.2 Laskutus**

Tuotettaessa palvelua ansaintatarkoituksessa on hyvä huolehtia ajoissa myös laskutusta koskevat asiat kuntoon. Laskutustekniset asiat tulisikin miettiä jo tuotteistusvaiheessa, sillä sopimukseen ja palvelukuvaukseen olisi hyvä liittää esimerkiksi palvelukohtaiset maksuehdot. Maksuehtojen ohella on hyvä käydä läpi uuden tuotteen osalta sen sopivuus nykyisiin laskutuskäytäntöihin ja prosesseihin, jotta nämä vastaavat suunniteltua tasoa, ja että tarvittavat muutokset osataan tehdä ajoissa ennen palvelun lanseeraamista.

#### **4.4 Markkinointi**

Palvelutuotteen markkinoinnin tehtävä on löytää markkinoilta tuotettavalle palvelulle sopivat asiakkaat. Menestyksenkäs palvelujen markkinointi edellyttää hyvää alan tuntemusta sekä ammattitaitoista johtamista. Palvelutuotteen markkinointi on tuotemarkkinointiin nähden vaativampaa, sillä palvelun luonne on olla aineeton ja palvelun vakiointi ja laadunvalvonta on vaikea toteuttaa. Palvelu tuotetaan ja kulutetaan samanaikaisesti, joten palvelua ei voida varastoida kuten tuotteita. Siksi palvelutuotteen markkinointi rakentuukin paljolti mielikuvien varaan (Rissanen 2005, 325–326.).

Palvelusta voidaan markkinoinnin avulla kertoa mielikuvien lisäksi esimerkiksi palvelun sisällöstä, hinnasta, ominaisuuksista ja saatavuudesta. Palvelun kokonaisuuden muodostaa edellä mainitut sekä itse palvelutilanne, johon asiakas ja palveluntuottaja osallistuvat. Palvelutilanne on ainutkertainen sarja, jota voidaan edesauttaa suunnittelemalla ja vakioimalla puitteita, mutta itse palvelu muodostuu palvelutilanteessa (Rissanen 2005, 325–326.).

Turvallisuuspalvelun markkinoinnissa korostuvat palvelun ominaisuudet ja mielikuvat, sillä palvelua tuotetaan monesti palvelun toimeksiantajalta näkymättömissä öisin tai etäältä, esimerkiksi vartiointiliikkeen valvomosta käsin. Tuotteistamalla palvelun kokonaisuudeksi edesautetaan samalla myös markkinoinnillisia toimenpiteitä. Tuotteistamisessa korostuvat palvelun suunnitelmallinen osa-elementtien läpikäynti, joka tuo edellä

mainittuihin markkinointialueisiin sisältöä. Turvapalvelutuotteen kuvaukseen voi kirjata edellisessä kappaleessa mainittujen lainsäädännöllisten osien lisäksi esimerkiksi asiakkaalta näkymättömiin jääviä osia, kuten valvontapalvelukeskuksen toimintaa palvelussa sekä vartijan toimintatapoja hälytystilanteissa.

#### **4.4.1 Palvelukuvaus**

Palvelukuvauksen tarkoitus on tuoda esiin palvelun sisältö, ominaisuudet, saatavuus sekä palvelun ehdot tiiviinä tietopakettina. Palvelun sisältö voidaan usein jakaa ydinpalveluun ja sen lisäksi tarjottuihin tuki- ja lisäpalveluihin. Ydinpalvelu on palvelun oleellisin ominaisuus ja syy, miksi asiakas haluaa ostaa sen (Jaakkola ym. 2009, 11.). Palvelukuvaus on myös osa palveluntuottajan antamaa palvelulupausta palvelun osa-alueista ja laajuudesta. Palvelukuvauksessa palveluntuottajalla on mahdollisuus kertoa asiakkaalleen seikkaperäisesti palvelustaan etukäteen ja saada näin asiakas tekemään ostopäätös.

Turvallisuuspalvelussa palvelukuvaus voi toimia edellä mainittujen lisäksi esimerkiksi tarjouksen liitteenä, jolla palvelusta saadaan asiakkaalle tarkat tiedot palvelusta ja sen tuottamasta lisäarvosta. Palvelukuvaus antaa myös asiakkaalle tietyn käsityksen palveluntuottajasta ja luo odotuksia palvelun laadusta ja sisällöstä.

Hyvin laadittu palvelukuvaus luo osaltaan edellytykset palveluntuottajan kilpailuedulliseen asemaan sekä menestyksekkääseen palveluntuottamiseen. Palvelukuvauksen ohella palveluyrityksen kilpailukeinoina ovat palvelun hinta, imago, palveluympäristö ja itse palveluprosessi (Rissanen 2005, 405.).

#### **4.4.2 Lanseeraus**

Tuotteistuksen yhteydessä on hyvä huomioida myös uuden tuotteen lanseeraus. Lanseeraus tähtää tuotteen onnistuneeseen esittelemiseen markkinoille, millä pyritään edistämään palvelun tunnettuutta ja menestymistä kaupallisesti. Lanseeraus on hyvä tehdä ulkoisen lanseerauksen ohessa myös yrityksen sisällä, jotta uusi tuote saavuttaisi asiakkaiden ohella myös palvelua myyvän ja tuottavan tahon. Kun tuote esitellään markkinoille ja se on myytävänä, on asiakkaan saatava toimiva palvelu aukottoman jakelu- ja palveluverkoston tukemana (Simula, Lehtimäki ym. 2010, 72-73.).

Lanseeraus on hyvä tehdä suunnitelmallisesti muun tuotteistuksen yhteydessä. Lanseerausta suunniteltaessa tulisi laatia lanseerauksen prosessi ja runko, jonka ympärille kyseessä olevan tuotteen lanseeraus rakennetaan. Lanseeraus on hyvä jakaa seuraaviin vaiheisiin: suunnittelu, konkretisointi, koulutukset, julkistus sekä jälkiarviointi. Lanseerausta suunniteltaessa on hyvä arvioida lanseeraukseen tarvittava aika, sillä lanseerauksen yleisempiä kompastuskiviä ovat lanseerauksen myöhästyminen sekä keskeneräisen tuotteen lanseeraus. Heikosti suunnitellulla ja toteutetulla lanseerauksella voi olla negatiiviset vaikutukset lanseerattavan tuotteen kaupallisiin näkyymiin ja lanseerausyrityksen imagoon (Simula, Lehtimäki ym. 2010, 72.).

#### **4.4.3 Ulkoinen lanseeraus**

Ulkoisella lanseerauksella tarkoitetaan tuotteen markkinointia ja tiedottamista yrityksen ulkopuolisille tahoille, kuten asiakkaille ja yhteistyökumppaneille. Ulkoisessa lanseerauksessa on tärkeää harkita ja suunnitella etukäteen, mitä kanavia ja välineitä lanseerauksessa tullaan käyttämään. Markkinoinnin ja tiedottamisen ohella välineinä voidaan käyttää mainontaa, markkinointiviestintää, digitaalista mainontaa sekä sosiaalista mediaa. Keinoja on monia, mutta suunnitelmallisuutta ei kannata unohtaa. Kaupallisuuden kannalta lanseeraus on kriittisin piste, sillä sen onnistuminen vaikuttaa uuden tuotteen menestymiseen markkinoilla. Lanseeraus vaatii monesti myös runsasta rahallista panostusta, joten on hyvä että investointi on suunnitelmallista, ettei se mene hukkaan (Simula, Lehtimäki ym. 2010, 72).

Ulkoinen lanseeraus voidaan suorittaa kunkin tuotteistetun palvelun kohdalla erikseen tai kiinnittää osaksi pidemmän tähtäimen suunnitelmaa tai tuoteperhettä. Onkin paikallaan, että tuotteen lanseerauksessa on vahvasti läsnä yrityksen markkinointiosasto, sillä heillä on laaja rajapinta yrityksen toiminnoissa ja prosesseissa (Simula, Lehtimäki ym. 2010, 72).

#### **4.4.4 Sisäinen lanseeraus**

Sisäinen lanseeraus tulisi tehdä ulkoisen lanseerauksen kanssa rinnakkain, jotta ei käy niin että ulkoisesti lanseerattu palvelu päättyy myyntiin ilman organisaation tietämystä ja sitoutumista sen parissa työskentelyyn. Sisäiseen lanseeraukseen olisikin hyvä ottaa prosessinomainen lähestymistapa, ja sisällyttää se osaksi tuotteistusta ja lanseeraus-

suunnitelmaa. Prosessiin voidaan sisällyttää vakioituna tietyt tekijät, tehtävät, informaatiovirrat, syötteet ja tuotokset (Simula, Lehtimäki ym. 2010, 72.).

Turvallisuuspalvelussa on erityisen tärkeää kouluttaa palvelua tuottava henkilökunta uuden palvelun sisältöön, jotta palvelun turvallisuusnäkökulma toteutuu palvelutuotteessa, että henkilökunnan työskentelyturvallisuudessa. Lanseerauksen yhteydessä on myös paikallaan jakaa informaatiota tuotteistuksessa mahdollisesti havaituista poikkeamista ja huomioista tulevan palvelun suhteen.

#### **4.5 Tuotteistuksen dokumentointi**

Hyvään tuotteistukseen kuuluu olennaisena osana tuotteistuksen dokumentointi aina ideoinnista toteutukseen asti. Tuotteistuksen dokumentoinnin tehtävä on tallentaa tuotteistuksen osasten informaatio myöhempää hyötykäyttöä ja laaduntarkkailua varten. Idean käsittelyvaiheessa ideaan liittyvät huomiot ja muistiinpanot on hyvä dokumentoida myöhempää käyttöä varten. Ideoinnin jälkeinen vaihe on tutkia ideaa liiketoimintänäkökulmasta, että onko mahdollisesta tuotteesta hyötyä yritykselle ja tuottaako se haluttua lisäarvoa. Tutkimukseen avuksi voi ottaa esimerkiksi alustavan projektisuunnitelman ja markkinatutkimuksen, jotta tutkimusprosessi olisi järjestelmällinen ja riittävän perusteellinen. Projektisuunnitelman ohella tulisi tehdä tarvittavat liiketoimintalaskelmat, jotta suunnitelman tueksi saataisiin myös taloudellinen näkökulma. Taloudellisen näkökulman ohella suunnitelmassa läpikäytävä toimituksen ja logistiikan osuus on myös hyvä dokumentoida esimerkiksi toimitussuunnitelman ja prosessikaavion muodossa.

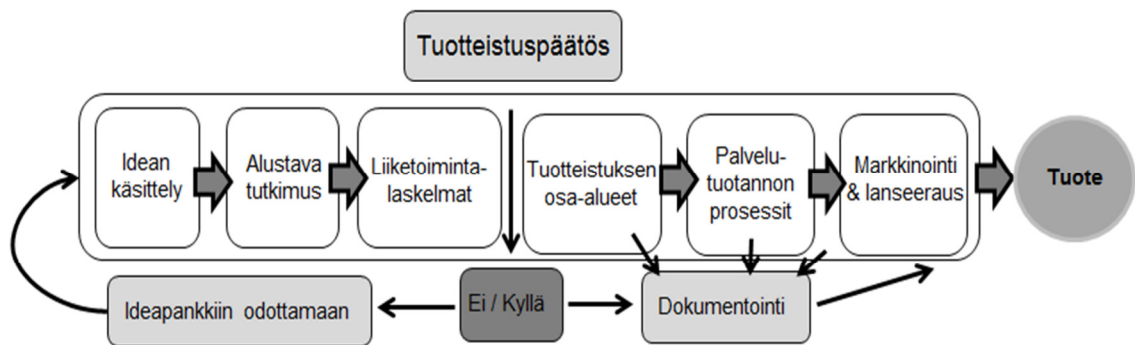
Tuotteistettavaa tuotetta varten tulisi laatia tuotekuvaus, ja tarvittaessa myös tekninen tuotekuvaus. Tuotekuvauksen ohella hinnasto, saatavuustiedot, sopimus- ja toimitusehdot sekä maksuehdot on hyvä dokumentoida asiakkaan saataville. Näiden välttämättömien dokumenttien ohella on hyvä muistaa lanseerauksen ja markkinoinnin dokumentit, jotka ovat osaltaan myös erittäin tärkeitä tuotteen saavutettavuuden ja myynnin kannalta.

Vartiointipalveluiden dokumenteissa on hyvä muistaa edellä mainittujen lisäksi määräämuotoiset ja lain vaatimat dokumentit, kuten toimeksiantosopimus turvallisuuspalvelusta (kohta 4.2.2).

#### 4.6 Tuotteistusmalli

Tämän työn yhtenä tavoitteena oli luoda malli tuotteistukselle, millainen turvallisuuspalvelun, ja siihen liittyvän tuotteistuksen tulisi olla (Kuvio 20.). Tuotteistusmallin tehtävänä on edesauttaa tuoteidean tuotteistamista valmiiksi tuotteeksi. Mallissa pyritään nostamaan asiakaskeskeisyyttä ottamalla mukaan tuotteistukseen kentältä tulevat ideat ja palautteet, heijastamalla niitä tuleviin tuotteistusideoihin esimerkiksi kuviossa esitetyn ideapankkikierron kautta. Tuotteistuksessa on pyritty suuntaan, jossa se olisi järjestelmällistä ja tulevaisuudessa vieläkin lähempänä asiakasta.

Luodun mallin tavoite on palveluiden palvelutuotannon parantunut hallittavuus ja palveluiden yhteismitallistaminen asiakkaaseen päin, joidenka avulla pyritään tehokkaampaan ja tuottavampaan liiketoimintaan. Tuotteistamismallin avulla tuotettavat palvelutuotteet olisivat valmistuessaan helppoja palvelun tuottajan myydä, asiakkaan helppoja ostaa ja palveluorganisaation tehokkaita tuottaa.



Kuvio 20. Tuotteistusmallin kulku ideasta tuotteeksi

#### 4.7 Tuotteistuksen auditointi

Tuotteistuksen laadun ja järjestelmällisen tekemisen takeeksi tuotteistusprosessista on hyvä laatia lomakkeen malliin tiedot tuotteistuksen osa-alueista ja muista tärkeistä toimenpiteistä. Lomake auttaa tuotteistusorganisaatiota pysymään projektissa tiedon tasalla ja on hyvä apuväline esimerkiksi raportoitaessa tuotteistusprojektin etenemisestä. Lomaketta voi yleisesti kutsua auditointikaavakkeeksi, jolla tuotteistus voidaan missä tahansa tuotteistuksen vaiheessa auditoida, tarkastaa. Esittelen seuraavassa kuviossa

tämän työn tuotteistusmallin mukaisen auditointikaavakkeen esimerkkinä vastaavasta dokumentista.

Tuotteistusprojektin nimi	Aloituspäivämäärä	Tavoiteaikataulu	Projektin vastuuhenkilö	Tuotteen kohderyhmä	Uusi tuote / Tuotteen päivitys
Lisätietoja					
Tuotteistuksen aloitustoimet	Aloituspäivämäärä	Tila: Suunniteltu / toteutus kesken / Valmis	Vaiheen vastuullinen taho	Lisätiedot	Valmistumis-päivämäärä
Idean käsittely					
Alustava tutkimus					
Liiketoimintalaskelmat					
<b>Tuotteistuspäätös</b>					
Tuotteistustoimet					
→ dokumentointi					
Palvelutuotanto					
→ dokumentointi					
Markkinointi					
→ dokumentointi					
Lanseeraus					
→ dokumentointi					
Ulkoisen tuotteistus					
Sisäinen tuotteistus					
<b>Tuotteistus valmis</b>					

Kuvio 21. Tuotteistuksen auditointilomake

Tuotteistuksen edetessä täytettävä lomake etenee samaan tapaan kuin tässä kuvitteellinen tuotteistusprosessi idean käsittelystä aina tuotteistustoimenpiteisiin ja valmiiseen tuotteeseen asti. Lomakkeeseen merkitään toimenpiteiden edetessä tuotteen nimi, aloituspäivämäärä, aikataulutus, tuotteistuksen tila, tuoteprojektin vetäjä ja vastuuhenkilöt sekä muut tuotteistukseen liittyvä tieto. Lomakkeen on myös tarkoitus vastuuttaa projektin edetessä tuotteistusprojektiin osallistuvat tahot, jotta projektin osaset tulevat tehtyä aikataulussa ja oikeassa järjestyksessä. Tuotteen valmistuessa lomake voidaan tallentaa muiden tuotedokumenttien kanssa ja käyttää esimerkiksi tuotteistusprojektin kansion kansisivuna.

## 5 POHDINTA JA YHTEENVETO

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on ollut etsiä keinoja turvallisuuspalveluiden kehittämiseen tuotteistuksen avulla. Työssä oli tarkoitus kuvata millainen turvallisuuspalvelun, ja siihen liittyvän tuotteistuksen tulisi olla. Tuotteistuksen ohella työssä on vertailtu olemassa olevia tuotteistuksia ja palveluita benchmarking-tutkimuksen avulla sekä esitellään turvallisuuspalvelun tuotteistusmalli. Mallin tarkoitus on edesauttaa syntymään edellytyksiä palveluliiketoiminnalle, jossa turvallisuuspalveluorganisaation olisi mahdollista tulevaisuudessa tuottaa paremmin tuotteistetuilla palvelukokonaisuuksilla yhä asiakaslähtoisempää ja tehokkaampaa palvelua sekä kehittyä eteenpäin hyvän arvon tuottajana asiakkailleen. Lisäksi on ollut tarkoitus parantaa nykyisten palveluliiketoiminnan hallittavuutta, ja näin luoda kilpailuetua.

Työssä tuotteistusmallin luomisen tarkoitus oli, että palveluorganisaation resursseja voitaisiin käyttää tehokkaammin, samalla kehittämällä nykyistä palvelumallia parempaan suuntaan henkilöriippumattomaksi palveluprosessin osa-alueesta riippumatta. Työssä keskityttiin tuotteistuksen kautta myynnin, sopimusten, toimitusketjun, palvelutuotannon ja -viestinnän osa-alueisiin. Välillisesti tuotteistamiselta odotettiin myös positiivista kehityssuuntaa palveluiden markkinointiin, brändin edelleenrakentamiseen ja tuotestrategioiden implementointiin.

Työlle asetettiin myös tavoite vastata oheisiin kysymyksiin:

1. Mitä ovat palvelun tuotteistus ja turvallisuuspalvelu?
2. Millainen on hyvin tuotteistettu turvallisuuspalvelu?
3. Miten turvallisuuspalvelu tuotteistetaan?

Työn lähtökohta oli tuoda käytännön tietoa esille tuotteistuksesta, mikä käsitteenä on monelle yritykselle vielä outo asia, etenkin turvallisuusalalla. Tuotteistusta toteutetaan havainnointien pohjalta vielä kovin vähän eikä tutkimuksen kriteeristöjen mukaisia hyviä tuotteistuksia löytynyt kuin ihan muutamia tutkittavan 16 tuotteen joukosta. Tästä voisi päätellä, että tutkimuksen aihe on ajankohtainen ja vaatii syventymistä useassa turva-alan yrityksessä. Työ antaa mielestäni hyvät eväät tutustua tuotteistukseen näkökulmasta, joka on enemmän käytännön läheinen kuin teoreettinen. Työlle annetut ta-

voitteet hyvän palvelutuotteistuksen esittelystä ja vertailusta olemassa oleviin tuotteisiin saavutettiin hyvin, vaikka vertailuaineistoa olemassa olevista tuotteistuksista valitussa kohderyhmässä oli kovin niukasti saatavilla. Samasta syystä tutkimuksen vertailukelpoisuus kärsi hieman, kun kaikista neljästä tuotteesta ei ollut saatavilla vertailukelpoista aineistoa.

Työn avulla olisi teoriassa mahdollista edesauttaa tuotekehitystä, saavuttaa liiketoiminnalta parempia tuloksia ja kilpailuetua, parantaa asiakaslähtöisyyttä ja tehostaa sisäisiä funktioita. Luetellut tavoitteet asetettiin tuotteistusmallille, jota valitettavasti ei vielä ole testattu käytännössä. Teoreettisesti arvioituna malli toimii, mikäli tuotteistava organisaatio sitoutuu siihen ja motivoitunut viemään sen läpi tuoteidean. Haastankin lukijana sinut testaamaan tuotteistusmallin käytännössä palveluorganisaatiossasi, johon tuotteistusmalli soveltuu turvallisuusalan ohella.

Jatkotutkimusideana tähän tutkimukseen olisi turvallisuuspalveluiden tuotteistuksen vaikutus myyntiin ja markkinapenetraatioon. Kuinka esimerkiksi tietyn palvelun tuotteistus vaikuttaa asiakaskäyttämiseen ja saadaanko sillä positiivisia tuloksia aikaiseksi. Aiheuttaako tuotteistus haluttuja vaikutuksia esimerkiksi palvelun parempaan ymmärrettävyyteen, niin ostajan, kuin myynnin näkökulmasta?

## LÄHTEET

Apunen A. & Parantainen J. 2011 Tuotteistaminen 2, Tuotteistajan 10 psykologista viipua, Helsinki: Talentum

Berg P., Leivo V., Pihlajamaa J. & Leinon M., 2001. Tuotekehitystoiminnan laadun ja kypsyyden arviointi. Vantaa: Tummavuoren Kirjapaino Oy.

Finlex. Laki yksityisistä turvallisuuspalveluista 12.4.2002/282. Luettu 29.3.2014.  
<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020282>

Finlex. Laki järjestyksenvallvojista 22.4.1999/533. Luettu 29.3.2014.  
<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1999/19990533>

Fogelholm C. 2009. Tuoteideasta innovaatioksi. Tuoteideoiden kaupallistaminen suomalaisessa innovaatiojärjestelmässä. Helsinki: Mediapinta.

G4S. Faktaa ja lukuja. Luettu 8.3.2014.  
<http://www.g4s.fi/fi-FI/Keita%20olemme/G4S%20faktat%20ja%20luvut/>  
<http://www.kotiturva.fi/>  
<http://www.yritysturva.fi/>

ISS. Tunnusluvut. Luettu 8.3.2014.  
<http://www.fi.issworld.com/fi-FI/iss-palvelut-yrityksena-about/Tunnusluvut>  
<http://www.fi.issworld.com/fi-FI/palvelumme-service/Turvallisuuspalvelut/turvajarjestelmat/Murtohalytysjarjestelmat>  
<http://www.fi.issworld.com/fi-FI/palvelumme-service/Turvallisuuspalvelut/turvaverkko-ja-etakayttopalvelut/Halytyskeskuspalvelut>  
<http://www.fi.issworld.com/fi-FI/palvelumme-service/Turvallisuuspalvelut/turvaverkko-ja-etakayttopalvelut/Etakuvavaltontopalvelut>  
<http://www.fi.issworld.com/fi-FI/media-news/asiakasesimerkit/issue/issue5--turvallisuuspalvelut/virtuaalivartija>

Jaakkola E., Orava M. & Kortelainen V. 2009. Palvelujen tuotteistamisesta kilpailuetua, opas yrityksille. Tekes. Luettu 29.3.2014.  
[http://www.tekes.fi/Julkaisut/palvelujen\\_tuotteistamisesta\\_kilpailuetua.pdf](http://www.tekes.fi/Julkaisut/palvelujen_tuotteistamisesta_kilpailuetua.pdf)

Joutsenkunnas T. & Heikurainen P. 1999. Esimiehenä palveluyrityksessä. Porvoo: WSOY.

Jähi M. 2011. Vartiointipalvelun arvonmuodostus asiakkaan näkökulmasta. VTT, Tiedotteita 2591.

Kupi E., Kortelainen H., Lanne M. ym. 2010. Turvallisuusalan kasvualueet ja -mahdollisuudet Suomessa. VTT, Tiedotteita 2534.

Lanne M, Kupi E., 2007. Miten hahmottaa security-alaa? Teoreettinen malli Suomen security-liiketoiminta-alueista. VTT, Tiedotteita 2388.

Lehtinen U., Niinimäki S. & Pohja B. (toim.) 2005, Asiantuntijapalvelut – Tuotteistamisen ja markkinoinnin suunnittelu. Helsinki: WSOY.

Kotler P. 2005. 80 Konseptia menestyksen, markkinoinnin avaimet. Jyväskylä: Gummerrus Kirjapaino.

Miettinen S. 2011. Palvelumuotoilu. 2. painos. Helsinki: Teknologiateollisuus ry.

Mäntyneva, M. 2000. Asiakkuudenhallinta. 1 – 2. painos. Helsinki: WSOY

Ojasalo K., Moilanen T., Ritalahti J. 2010. Kehittämistyön menetelmät – Uudenlaista osaamista liiketoimintaan, Helsinki: WSOY.

Parantainen J. 2011 Tuotteistaminen, Rakenna palvelusta tuote 10 päivässä. Helsinki: Talentum

Poliisihallitus. Vartioimisliikelupa. Luettu 29.3.2014.

<http://www.poliisihallitus.fi/poliisi/hallitus/home.nsf/pages/BC8E1B24B31C2727C22576DA004952FE?opendocument>

Rissanen T. 2005. Yrittäjän käsikirja – Hyvällä palvelulla kannattavuutta ja kilpailukykyä. Vaasa: Kustannusosakeyhtiö Pohjantähti.

Securitas. Securitas Group. Luettu 11.3.2014.

<http://www.securitas.com/fi/fi/About-Securitas/Securitas-Group/>

<http://www.securitas.com/fi/fi/Services/Kodin-turvallisuuspalvelut/24Koti/>

<http://www.securitas.com/fi/fi/Services/Etapalvelut/>

<http://www.securitas.com/fi/fi/Services/Halytyskeskuspalvelut/>

Selin, E & Selin J. 2005. Kaikki on kiinni asiakkaasta. Pieksämäki: Tietosanoma.

Silén T. 2001. Laatu, brändi ja kilpailukyky. Porvoo: WSOY.

Simula H., Lehtimäki T., Salo J. & Malinen P. 2010. Uuden B2B-tuotteen menestyksessä kaupallistaminen. Helsinki: Kopio Niini Oy.

Sipilä, J. 1999a. Asiantuntijapalvelujen tuotteistaminen. 2. painos. Porvoo: WSOY.

Sipilä, J. 1999b. Asiantuntijapalvelujen markkinointi. Porvoo: WSOY.

Sipilä, J. 2003. Palveluiden hinnoittelu. Porvoo: WSOY.

Suomen Vartioliikkeitten Liitto Ry. Luettu 29.3.2014.

<http://www.svll.fi/palvelut.php>

Tiensuu V. 2005. Tuotteistaminen tutuksi. Esitutkimus tuotteistamisen haasteista mikroryityksessä. Vaajakoski: Gummerrus Kirjapaino Oy.

Turvatiimi. Yritysesittely, palvelut. Luettu 13.3.2014.

<http://turvatiimi.fi/turvatiimi/yritysesittely/>

<http://turvatiimi.fi/palvelut/kodin-halytysjarjestelmat-2/?palvelutyyppe=koti>

<http://turvatiimi.fi/palvelut/halytysjarjestelmat-ja-valvontakamerat/?palvelutyyppe=turvatekniikka>

<http://turvatiimi.fi/palvelut/etatalennus/?palvelutyyppe=yritys>