



**LAUREA**  
AMMATTIKORKEAKOULU

*Uuden edellä*

# Organisaatioturvallisuuden arvo tietointensiivisessä palveluliiketoiminnassa asiakasnäkökulmasta

---

Sutela, Ilona

2014 Leppävaara

Laurea-ammattikorkeakoulu  
Laurea Leppävaara

Organisaatioturvallisuuden arvo tietointensiivisessä  
palveluliiketoiminnassa asiakasnäkökulmasta

Ilona Sutela  
Turvallisuusosaaminen YAMK  
Opinnäytetyö  
Toukokuu 2014

Ilona Sutela

**Organisaatioturvallisuuden arvo tietointensiivisessä palveluliiketoiminnassa asiakasnäkökulmasta**

Vuosi 2014 Sivumäärä 99

---

Organisaatioiden turvallisuushaasteet ovat lisääntyneet voimakkaasti 2000-luvun aikana tietoyhteiskuntakehityksen ja globalisoitumisen myötä. Tämä on vaikuttanut organisaatioiden toimintojen kansainvälistymiseen, sääntelyyn ja kilpailuolosuhteisiin. Koventunut kilpailu sekä globalisaation tuomat uudet uhkat ja haasteet ovat lisänneet myös organisaatioturvallisuudelle asetettuja vaatimuksia. Tämä korostuu erityisesti tietointensiivisiä palveluja tuottavissa organisaatioissa, joissa tiedon ja osaamisen hallinta on yhä ratkaisevammassa roolissa organisaation kilpailukyvyn kannalta.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia miten organisaatioturvallisuuden arvo muodostuu tietointensiivisessä palveluliiketoiminnassa ja edistääkö se organisaation kilpailukykyä liiketoimintaa tukevana palveluna. Arvonmuodostumista tutkittiin asiakaslähtöisesti sekä palveluntuottajan näkökulmasta selvittäen miten organisaation turvallisuustoimenpiteet ovat vaikuttaneet asiakkaiden hankintapäätökseen ja palveluntuottajan valintaan huomioiden turvallisuustoiminnasta koetut hyödyt suhteessa uhrauksiin.

Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena, jonka aineisto muodostui teemahaastattelujen pohjalta. Haastateltavina olivat tietointensiivistä palvelua tuottavan organisaation asiakasrajapinnassa olevia asiakaspäälliköitä ja heidän asiakkaidensa edustajia. Haastateltavat edustivat julkishallintoa, teollisuutta ja muuta yksityistä sektoria. Haastatteluissa keskityttiin kaupallisuutta edistävään turvallisuusnäkökulmaan selvittämällä miten haastateltavat kokevat organisaatioturvallisuuden arvon ja mihin turvallisuusasioihin haastateltavien mielenkiinto kohdistui. Aineiston analysoinnin tuloksena organisaatioturvallisuuden arvonmuodostukselle määriteltiin kymmenen arvoajuria ja kaksi osa-ajuria, jotka muodostuivat asiakkaiden kokemien hyötyjen ja uhrausten kautta. Arvoajurien pohjalta pystyttiin osoittamaan organisaatioturvallisuuden tuottavan organisaatiolle taloudellista, toiminnallista, emotionaalista ja symbolista arvoa tietointensiivisessä palveluliiketoiminnassa.

Asiasanat: organisaatioturvallisuus, turvallisuustoimenpiteet, tietointensiivinen palvelu, asiakkaan kokema arvo, arvonmuodostuminen, arvoajurit

Ilona Sutela

**Value of Corporate Security from customers´ point of view in knowledge-intensive business services**

Year	2014	Pages	99
------	------	-------	----

---

The security challenges of organizations have increased during the 2000s because of the development of the information society and globalization. This has affected the organizational functions for internationalization, regulatory and competitive environment. New threats and challenges have also increased organizational security requirements brought about by globalization and the increased competition. This is particularly true in knowledge-intensive service organizations where information and knowledge management is becoming increasingly crucial for the competitiveness.

The aim of this thesis was to examine the value of corporate security in knowledge-intensive business services, as well as its impact to the service organizations competitiveness. The value creation was examined both on customer´s and service provider´s side. The study explains how the organization´s security measures affect customers´ purchasing decision. It also explains how the security and safety operation impacts on the relation between perceived benefits and sacrifices.

The thesis was conducted by using qualitative research methodology. The empirical data were gathered in semi-structured interviews and analyzed with qualitative analysis methods. Interviewees were knowledge-intensive service organization's client managers and their customer representatives. The interviewees represented in public sector, industry and other private sectors. The interviews addressed how the value of organizational security is perceived and which factors of security enhance the attractiveness of the total service offering in the marketplace. As a result, the analysis revealed ten value drivers and two sub-drivers, which consisted of the customer perceived benefits and sacrifices. Furthermore, this study showed how the empirically identified value drivers relate to economic, functional, emotional and symbolic value in the knowledge-intensive business services.

Keywords: corporate security, security measures, knowledge-intensive business, customer perceived value, value creation, value driver

## Sisällys

1	Johdanto.....	7
1.1	Taustaa .....	7
1.2	Tarkoitus ja tavoite .....	7
1.3	Rajaus .....	7
1.4	Työn rakenne .....	8
2	Organisaatioturvallisuus liiketoiminnan tukena .....	8
2.1	Turvallisuus käsitteenä .....	9
2.2	Organisaatioturvallisuus käsitteenä .....	10
2.2.1	Turvallisuuskulttuurista .....	12
2.2.2	Turvallisuuden hallinnasta ja organisaatioturvallisuuden osa-alueista ..	13
2.3	Turvallisuuden organisoinnin mahdollistavista tekijöistä .....	18
3	Tietointensiivisestä palveluliiketoiminnasta .....	23
3.1	Tietointensiivinen palvelu käsitteenä .....	23
3.2	Tietointensiivisen palvelutoiminnan erityispiirteistä aineettoman pääoman näkökulmasta .....	24
4	Asiakkaan kokema arvo tietointensiivisessä palveluliiketoiminnassa .....	27
4.1	Asiakkaan kokeman arvon määritelmästä .....	28
4.2	Asiakkaan kokeman arvon rakentuminen .....	31
4.2.1	Arvon osatekijät ja keino-päämäärä-mallit .....	31
4.2.2	Hyödyt ja uhraukset .....	35
4.2.3	Arvoajureista ja arvon ulottuvuuksista .....	37
5	Teoreettisen viitekehyksen synteesi .....	42
6	Tutkimuksen toteutus .....	43
7	Menetelmät ja aineiston keruu .....	44
7.1	Aineistonkeruumenetelmän valinta ja suunnittelu .....	44
7.2	Haastattelujen toteutus .....	46
7.3	Haastateltavien valinta .....	48
7.4	Aineiston analysointi ja luotettavuus .....	49
8	Tulokset .....	51
8.1	Organisaatioturvallisuuden arvonmuodostuksen ajurit tietointensiivisessä palveluliiketoiminnassa .....	51
8.1.1	Turvallisuuskulttuuri liiketoiminnan tukena .....	51
8.1.2	Turvallisuudesta viestiminen .....	59
8.1.3	Turvallisuushenkilöstö .....	64
8.1.4	Asiakasvaatimukset .....	66
8.2	Asiakkaiden kokeman organisaatioturvallisuuden arvon ulottuvuudet tietointensiivisessä palveluliiketoiminnassa .....	77

8.2.1 Taloudellinen arvo .....	78
8.2.2 Toiminnallinen eli funktionaalinen arvo .....	79
8.2.3 Symbolinen ja emotionaalinen arvo .....	80
8.3 Yhteenveto tuloksista .....	82
9 Pohdinta ja johtopäätökset .....	85
Lähteet .....	89
Kuviot .....	94
Taulukot .....	95
Liitteet .....	96

## 1 Johdanto

### 1.1 Taustaa

Organisaatioiden turvallisuushaasteet ovat lisääntyneet voimakkaasti 2000-luvun aikana tietoyhteiskuntakehityksen ja globalisoitumisen myötä. Tämä on vaikuttanut organisaatioiden toimintojen kansainvälistymiseen, sääntelyyn ja kilpailuolosuhteisiin. Koventunut kilpailu sekä globalisaation tuomat uudet uhkat ja haasteet ovat lisänneet myös organisaatioturvallisuudelle asetettuja vaatimuksia. Tämä korostuu erityisesti tietointensiivisiä palveluja tuottavissa organisaatioissa, joissa tiedon ja osaamisen hallinta on yhä ratkaisevammassa roolissa organisaation kilpailukyvyn kannalta.

### 1.2 Tarkoitus ja tavoite

Tekemäni opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää organisaatioturvallisuuden arvoa tietointensiivisessä palveluliiketoiminnassa asiakasnäkökulmasta ja edistääkö se organisaation kilpailukykyä liiketoimintaa tukevana palveluna. Opinnäytetyön tutkimusongelmaa voidaan tarkentaa seuraavien alaongelmien avulla:

- Mistä tekijöistä organisaatioturvallisuuden arvo muodostuu tietointensiivisessä palveluliiketoiminnassa?
- Millaista arvoa asiakkaat kokevat näiden tekijöiden tuottavan?

Opinnäytetyöni yleisenä tavoitteena on myös pyrkiä edistämään kokonaisturvallisuutta koskevaa ymmärrystä ja sitä kautta vaikuttamaan organisaatioturvallisuuden arvostukseen kilpailukykyä edistävänä ja liiketoimintaa tukevana palveluna. Tavoitteena on, että työn tuloksia voitaisiin hyödyntää kohdeorganisaation turvallisuustoimintojen kehittämisessä.

### 1.3 Rajaus

Opinnäytetyön kohteena on yksi tietointensiivistä palvelua tuottava organisaatio, jolla on toimintaa niin Suomessa kuin ulkomailla. Organisaatio tuottaa tietointensiivisiä palveluja niin julkiselle kuin yksityiselle sektorille. Tässä työssä organisaatioturvallisuuden arvonmuodostumista tutkitaan asiakasnäkökulmasta.

Haastateltavina ovat palvelua tuottavan organisaation asiakasrajapinnassa olevat asiakaspäälliköt ja heidän asiakkaidensa edustajat. Tarkoituksena oli saada mahdollisimman laaja-alainen näkemys, jonka vuoksi haastateltavat valittiin eri alojen edustajista. Mukana on sekä korkeaa turvallisuustasoa edustavia että matalamman turvallisuustason edustavia yrityksiä ja organisaatioita. Asiakkaiden edustajina ovat hankintapäätökseen osallistuvat henkilöt, jolloin saa-

daan hahmotettua asiakkaan liiketoiminnalle ja asiakassuhteeseen vaikuttavia turvallisuustekijöitä. Haastateltavaksi ei hyväksytty haastateltavan organisaation turvallisuusasioita hoitava henkilöä (ks. luku 7.3 haastateltavien valinta). Palveluntuottajan edustajat toimivat tässä työssä myös sisäisinä asiakkaina kohdeorganisaation tukipalvelua tuottavalle turvallisuustoiminnolle.

#### 1.4 Työn rakenne

Tässä luvussa kuvataan opinnäytetyön sisältöä ja rakennetta, koska opinnäytetyön loppuraportti ei etene opinnäytetyön toteuttamisen kanssa samassa järjestyksessä. Opinnäytetyöni toteutetaan kvalitatiivisena tutkimuksena, jonka pohjalla käytetään kirjallisuuskatsauksen perusteella muodostunutta teoreettista viitekehystä. Teoreettista viitekehystä käsitellään luvuissa 2-5, jossa on kuvattuna työn keskeisimmät käsitteet. Kirjallisuuskatsauksen avulla selvitetään mitä organisaatioturvallisuudella tarkoitetaan ja mistä eri tekijöistä se muodostuu, mitä tietointensiivisellä palveluliiketoiminnalla tarkoitetaan ja minkälaisia erityispiirteitä siihen liittyy sekä miten asiakkaan kokemus arvoa rakentuu. Luvun 4 lopussa käsitellään aiemmin tehtyjä empiirisiä tutkimuksia asiakkaan kokemuksesta arvosta ja niiden soveltuvuutta tähän työhön. Teoreettisen viitekehyksen synteesi kokoaa yhteen teoriaosuuden ja antaa lähtökohdan varsinaisen tutkimuksen tekemiselle. Teoriaosuuden aiheita on pyritty kuvaamaan uusista näkökulmista, jotta ne eivät olisi toistoa jo kirjoitetuille dokumenteille. Esimerkiksi luvussa 2.2.2 organisaatioturvallisuuden osa-alueita ei ole kuvattu Elinkeinoelämän keskusliiton mallinmukaisesti, vaan taulukon avulla on pyritty kuvaamaan keskeisimmät organisaatioturvallisuuden hallintaan vaikuttavat osa-alueet, osa-alueiden tavoitteet (miksi) ja keinot miten tavoitteisiin voidaan päästä, jolloin osa-alueiden merkitys ymmärrettäneen paremmin. Näitä tekijöitä voidaan myöhemmin peilata haastatteluista esiin tulleisiin tekijöihin. Samalla kuvataan myös osa-alueiden yhteydet toisiinsa, jotta huomioidaan kokonaisuus yksittäisten osioiden sijasta. Samoin luvussa 3.2 tietointensiivisen palveluliiketoiminnan erityispiirteitä kuvataan aineettoman pääoman näkökulmasta. Opinnäytetyön toteutus ja käytetyt menetelmät on kuvattuna luvuissa 6 ja 7. Luvussa 8 esitetään teemahaastatteluilla kerätyn aineiston analysoinnin tulokset. Teorian ja haastattelutulosten perusteella muodostuneet johtopäätökset on esitetty luvussa 9. Johtopäätöksien muodostamisessa on hyödynnetty myös tekijän 10-vuoden työkokemusta organisaatioturvallisuuden esimies- ja johtotehtävistä.

## 2 Organisaatioturvallisuus liiketoiminnan tukena

Organisaatioiden turvallisuushaasteet ovat lisääntyneet voimakkaasti 2000-luvun aikana tietoyhteiskuntakehityksen ja globalisoitumisen myötä. Uhkien luonne ja vaikutusten laajuus ovat kasvaneet huomattavasti. Tämä on lisännyt turvallisuuden merkitystä niin Suomessa kuin kansainvälisestikin ja se on noussut useiden organisaatioiden sekä yritysten keskeiseksi vaatimuk-

seksi. (Lanne ja Kupi 2007; Hämäläinen ja Anttila 2008). Pienetkin häiriöt organisaation toiminnassa voivat vaikuttaa organisaation toimintavarmuuteen ja aiheuttaa vahinkoa liiketoiminnalle. Kiristyneessä markkina- ja kilpailutilanteessa toimintahäiriöihin ei ole varaa, vaan organisaatioiden tulee pystyä ennakoimaan muutoksia ja varautumaan ennalta häiriötilanteisiin. (Kauppakamari 2012.)

Tässä luvussa on pyritty kuvaamaan tarkastellun kirjallisuuden pohjalta mitä organisaatioturvallisuudella tarkoitetaan ja minkälaisista eri asiakokonaisuuksista se muodostuu. Organisaatioturvallisuuden tavoitteita ja vaikutuksia on pyritty peilaamaan organisaation liiketoimintaan. Aihetta tarkastellaan aluksi keskeisimpien käsitteiden ja niiden välisten suhteiden kautta, jonka jälkeen tarkastellaan organisaatioturvallisuuden hallintaa ja siihen sisältyviä osalualueita. Lopuksi kuvataan kokonaisturvallisuuden organisoinnin mahdollistavia tekijöitä, jotka osaltaan sitovat yhteen luvun aihekokonaisuuden.

## 2.1 Turvallisuus käsitteenä

Turvallisuus käsitettä voidaan pitää kirjallisuuden perusteella laajana ja monimerkityksellisenä. Se voidaan ymmärtää usealla eri tavalla riippuen tarkastelunäkökulmasta kuten taloudellisesta, poliittisesta, sosiaalisesta, yhteiskunnallisesta, psykologisesta ja teknisestä (Simola 2005, 72). Turvallisuuden kantasanana on turva, joka rinnastetaan hoivaan ja suojaan ja se voidaan kokea myös turvallisuuden tai turvattomuuden tunteena. Turvallisuuden ominaisuudessa se merkitsee suojassa oloa vaaroilta ja vahingoilta. Turvallisuutta voidaan pitää myös arvona, jolloin se merkitsee varmuutta, vaarattomuutta ja luotettavuutta. (Mäkinen 2007, 56, 63.)

Suomenkieliselle sanalle turvallisuus on löydettävissä englanninkielestä vastaavuus termeistä safety ja security. Termillä safety ymmärretään perinteisesti pehmeää turvallisuutta kuten ympäristöturvallisuus, paloturvallisuus ja työturvallisuus. Yleensä se liitetään tahattomiin onnettomuuksiin ja tapaturmiin. (Lanne ja Kupi 2007, 8.) Termillä security ymmärretään puolestaan kovaa turvallisuutta, jossa pyritään ennaltaehkäisemään tahallisia vahingontekoja kuten varkauksia esimerkiksi henkilö-, tila- ja tietoturvallisuuden keinoin. Security tarkoittaa myös suojaa vaaralta tai vapautta riskistä. (Lanne 2007, 18; Mäkinen 2007, 56.) Käytännössä security- ja safety-näkökulmat yleensä yhtyvät (HE 69/2001). Tyypillisesti turvallisuus määritellään kuitenkin riskien kautta: mitä pienempi riski, sen turvallisempaa. Riski määritellään puolestaan seurauksien ja todennäköisyyden funktiona. (Lanne 2007, 19.)

Puolustushallinnon turvallisuus-asiakirjan mukaan turvallisuus on olotila, jossa ei ole tosiallista uhkaa tai tiedossa olevat uhat eivät aiheuta merkittävää riskiä. Riskien ehkäisemiseksi on olemassa riittävät edellytykset ja ne ovat hallinnassa hyväksyttävällä tasolla. Hyväksyttävä

taso määräytyy puolestaan sidosryhmien kuten organisaation ja yrityksen johdon, asiakkaiden ja viranomaisten asettamista vaatimuksista (Henttonen, 2000). Levä (2003, 31-34) määrittelee väitöskirjassaan turvallisuuden kahdesta näkökulmasta: ominaisuutena eli toiminnan lopputuloksena ja toiminnan tavoitteena eli prosessin laatuna. Turvallisuus ominaisuutena-ajattelun mukaan vaaroja ja riskejä voidaan ehkäistä ja hallita vain, kun ihmiset tiedostavat ne. Turvallisuuden toiminnan tavoitteena puolestaan korostuu pyrkimys estää onnettomuuksia teknisillä ratkaisuilla tai työntekijöiden ohjeistuksella, tunnistaa ja poistaa vaaroja vaikuttamalla tietoihin, taitoihin ja toimintatapoihin sekä edistämällä hyvinvointia päämäärätietoisella ja pitkäjänteisellä johtamisella sekä kehittämistyöllä.

## 2.2 Organisaatioturvallisuus käsitteenä

Tarkasteltaessa kokonaisturvallisuutta organisaation näkökulmasta käytetään termiä organisaatioturvallisuus. Tästä voidaan käyttää yritysnäkökulmasta synonyyminä yritysturvallisuus, mikä on Suomessa 2000-luvun aikana jo pitkälti vakiintunut käsite. Tässä opinnäytetyössä käytetään termiä organisaatioturvallisuus (corporate security) vaikka Lanteen (2007, 20) mukaan yritysturvallisuuden käsitettä voidaan käyttää myös muiden organisaatioiden turvallisuustoimintaa tarkasteltaessa. Organisaatioturvallisuus koostuu useista turvallisuuden osa-alueista (katso luku 2.2.2), joiden keinovalikoimaa käyttämällä pyritään saavuttamaan asetetut tavoitteet kustannustehokkaasti. Organisaatioturvallisuuden tavoitteena on pyrkiä varmistamaan organisaation (liike)toiminnan jatkuvuus suojaamalla ihmisiä, omaisuutta, tietoa ja ympäristöä onnettomuuksilta, vahingoilta ja rikolliselta toiminnalta kaikissa olosuhteissa niin normaali- kuin kriisiaikana. Näistä asioista huolehtiminen edistää ja tukee osaltaan organisaation toiminnan tavoitteita, positiivista imagoa ja kilpailukykyä. (Miettinen 2002; Puolustusministeriö - Puolustushallinnon turvallisuus; Lanne 2007; Kauppakamari 2012.)

Nykyään organisaatioissa ja yrityksissä on alettu tiedostaa laaja turvallisuusajattelu ja kokonaisturvallisuuden vaikuttavuuden merkitys liiketalouteen, tuottavuuteen ja kilpailukykyyn yhä paremmin (Simola 2005, 72; VN periaatepäätös 2012). Kuten pääministeri Jyrki Kataisen johtaman hallituksen hallitusohjelmassa todetaan, yritystoiminnan turvallisuus on merkittävä kilpailutekijä suomalaisille yrityksille. Myös yksilöt ja yhteiskunta ovat riippuvaisia yritysten ja organisaatioiden tuottamien palvelujen häiriöttömästä toiminnasta, jolloin organisaatioiden toiminnan turvallisuus nähdään tärkeänä osana myös yhteiskunnan sisäistä turvallisuutta. (Sisäasiainministeriö 2012, 4.) Tämä on osaltaan edistänyt riskienhallinnan merkitystä organisaatioissa. Organisaatioturvallisuuden tavoitteisiin päästääkseen organisaation tulee noudattaa kokonaisvaltaisen riskienhallinnan periaatteita, johon turvallisuuden toteutuminen on sisällytetty. Organisaatioturvallisuuden pääpaino on riskilähtöisessä ennakoivassa toiminnassa, jolla pyritään havaitsemaan, tunnistamaan, estämään ja hallitsemaan toimintaa uhkaavat tekijät. (Puolustusministeriö - Puolustushallinnon turvallisuus.)

Riskilähtöisen ja kokonaisturvallisuusajattelun myötä organisaatioturvallisuutta ei tarkastella enää organisaation muusta toiminnasta erillisenä (kuvio 1). Nykymäärittelyiden mukaan se on integroitu osaksi organisaation johtamisjärjestelmää, riskienhallintaa ja otetaan huomioon toiminnan suunnittelussa. Tämä johtuu osaksi siitä, että organisaatioturvallisuus ja siihen kohdistuvat haasteet ovat sidoksissa organisaation strategiaan ja tavoitteisiin, organisaation toimintaympäristöön ja sieltä tuleviin säädöksiin, normeihin sekä sidosryhmävaatimuksiin että organisaatiota uhkaaviin sisäisiin ja ulkoiisiin uhkatekijöihin. Lisäksi organisaatioturvallisuuden ja sen osa-alueiden käsitetään sisältyvän organisaation prosesseihin, toimintoihin ja käytäntöihin, jolloin kokonaisturvallisuudesta saadaan organisaation tavoitteita ja toimintaa tukeva maksimaalinen hyöty. (Iivari 2007; Lanne 2007; Kosonen 2011; Puolustusministeriö - Puolustushallinnon turvallisuus.) Tällä ajattelulla on myös yhteys turvallisuuskulttuuriin, jonka tulee olla taustalla kehitettäessä organisaation turvallisuutta. Organisaation turvallisuuskulttuuri lähtee sen ylimmästä johdosta, joka antaa puitteet turvallisuuden hallinnalle ja vastaa siitä, että turvallisuus toteutetaan asianmukaisten säädösten ja normien mukaan. Henkilöstön asenne, tuotantotoimintaan osallistuvat ihmiset, välineet, laitteet, turvallisuussuunnittelu ja toimintaympäristö ovat olennaisia asioita turvallisuuden toteuttamisessa. (Iivari 2007, 13.)



Kuvio 1: Organisaatioturvallisuus osana organisaation normaalia toimintaa

### 2.2.1 Turvallisuuskulttuurista

Organisaatiokulttuurilla tarkoitetaan organisaation kokonaisvaltaista ajattelua, arvoja ja etiikkaa (Simola 2005, 38). Lisäksi se sisältää ne tavat ja itsestään selvänä pidetyt oletukset, joiden mukaan asioita tulee organisaatiossa hoitaa (Mäkinen 2007, 19). Lanteen (2007, 32) mukaan organisaatiokulttuuri vaikuttaa organisaatioturvallisuuden merkityksen ja toimintatapojen sisäistämiseen organisaatiossa yhteisten kokemusten, omaksuttujen arvojen ja perusoletusten myötä. Organisaation toimintatapoja ja asenteita suhteessa turvallisuuteen pyritään tarkastelemaan turvallisuuskulttuuri-käsitteen avulla (Oedewalt ja Reiman 2006, 27). Turvallisuuskulttuurista alettiin puhua Tsernobylin ja British Railway'n Clapham Junctionin onnettomuuksien jälkeen 1980-luvulla, jolloin onnettomuustutkimuksissa todettiin johtamisen, organisaation ja asenteiden vaikuttavan turvallisuuteen niin parantavasti kuin heikentävästi teknisten vikojen sekä inhimillisten virheiden lisäksi (Flink, Reiman ja Hiltunen 2007, 243).

HSE (1997, 16) määrittelee turvallisuuskulttuurin seuraavasti: "Organisaation turvallisuuskulttuuri on yksilön ja ryhmän arvojen, asenteiden, käsitysten, kompetenssien ja käyttäytymistapojen tuote, joka määrittelee organisaation turvallisuusjohtamisen tyylin ja tason sekä sitoutumisen siihen. Positiivisen turvallisuuskulttuurin omaavien organisaatioiden piirteitä ovat keskinäiselle luottamukselle perustuva kommunikaatio, jaettu käsitys turvallisuuden tärkeydestä ja luottamus ennakoivien toimenpiteiden tehokkuuteen." Reimanin ja Oedewaldin (2008) mukaan hyvä turvallisuuskulttuuri tarkoittaa sitä, että virheisiin suhtaudutaan avoimesti ja niistä opitaan. Alla on lueteltuna esimerkinomaisesti muutamia kirjallisuudessa esitettyjä hyvän turvallisuuskulttuurin piirteitä (Reiman ja Oedewald 2008):

- Osallistava ja demokraattinen johtamistapa ja johdon näkyvä sitoutuminen turvallisuuteen
- Henkilöstön turvallisuusmyönteiset arvot, asenteet ja sitoutuminen turvallisuuteen
- Vastuiden ja velvollisuuksien selkeä määrittely ja niiden toteutumisen seuranta
- Mitattavien turvallisuustavoitteiden määrittely ja niiden toteutumisen seuranta
- Turvallisuutta uhkaavan toiminnan kyseenalaistaminen ja jokaisen tuntema vastuu turvallisuudesta
- Laadukas ja ajan tasalla oleva säännöstö sekä hyvät käyttö- ja huoltomenettelyt
- Tapahtumien ja onnettomuuksien riittävä tutkinta, raportointi ja niistä oppiminen
- Hyvä tiedonkulku ja riittävä yhteistyö organisaatioiden eri tasojen ja tehtäväalueiden kesken
- Jatkuva toiminnan ja turvallisuuden parantaminen
- Riittävät resurssit
- Toimivat suhteet viranomaisiin

Oedewaldin ja Reimanin (2006, 29-30) mukaan turvallisuuskulttuuri-käsitteeseen suhtaudutaan organisaatiotutkimuksen akateemisessa kentässä kriittisesti. Tämä johtuu siitä, että organisaatioiden turvallisuuskulttuuria arvioitaessa joistakin indikaattoreista on vaikeuksia päättellä minkälaiset tulokset tarkoittavat hyvää tai huonoa turvallisuuskulttuuria. Käsitteestä on kuitenkin hyötyä toiminnan kehittämisen näkökulmasta ja se sisältää tärkeän oivalluksen, jossa turvallisuuden edellytyksiä voidaan arvioida ja parantaa ilman ulospäin näkyviä ongelmia ja ennen merkittävien epäonnistumisien tai virheiden tapahtumista. Turvallisuuskulttuuri muodostaa pohjan turvallisuusasenteille ja turvalliselle käyttäytymiselle, mikä puolestaan vaikuttaa turvallisuuden hallintaan (Lanne 2007, 33). Ei riitä, että organisaatio käyttää viimeisen teknologian mukaisia turvallisuusjärjestelmiä, jos käytänteet muuten ovat ontuvat. Esimerkiksi sähköinen kuluvalvontajärjestelmä ja lukitukset ovat merkityksettömiä, mikäli pääsyoikeuksien hallinta on leväperäistä. Turvallisuus muodostuu useista eri tekijöistä, joiden tulee olla tasapainossa keskenään. Organisaation turvallisuustaso on yhtä hyvä kuin sen heikoin kohta. (Iivari 2007, 53).

### 2.2.2 Turvallisuuden hallinnasta ja organisaatioturvallisuuden osa-alueista

Kirjallisuuslähteiden mukaan käsitteet turvallisuuden hallinta, turvallisuuden johtaminen tai turvallisuusjohtaminen rinnastetaan usein toistensa synonyymeinä. Esimerkiksi työturvallisuuslakitoimikunnan mietinnössä (2001, 68) turvallisuuden hallintaa ja turvallisuusjohtamista kuvataan seuraavasti: "...suunnitelmallisia ja pitkäjänteisiä toimintatapoja, joilla varmistetaan, että työntekijöiden turvallisuuteen ja terveyteen liittyvät vaatimukset täytetään lainsäädännön mukaisesti. Tätä toimintamallia voidaan kutsua turvallisuusjohtamiseksi taikka turvallisuuden hallinnaksi, jossa kysymys on turvallisuusajattelun kytkemisestä osaksi työnantajan toimivan yrityksen tai julkisyhteisön koko toimintaa ja johtamis- tai hallintajärjestelmää. Työsuojelua ei tällöin ymmärretä erillisenä osa-alueena, vaan se on omaksuttu osaksi työnantajan kaikkea toimintaa kaikilla hierarkian tasoilla." Tämä määritelmä on myöhemmin laajentunut työterveys- ja työturvallisuudesta koko organisaatioturvallisuuden kenttään kohdistuneeksi (Hämäläinen ja Anttila 2008, 2). Hämäläinen ja Lanne (2001, 49) käyttävät puolestaan turvallisuuden hallintaa yläkäsitteenä ja turvallisuusjohtamista sen alakäsitteenä. Tässä opinnäytetyössä käytetään käsitettä turvallisuuden hallinta, jossa turvallisuuden johtaminen on sisällytetty osaksi organisaation normaalia johtamisprosessia.

Turvallisuuden hallinta voidaan määritellä kirjallisuudessa esiintyneiden määrittelyiden perusteella jatkuvaksi, kokonaisvaltaiseksi ja suunnitelmalliseksi toiminnaksi turvallisuuden edistämiseksi. Se on parhaimmillaan prosessi, josta muodostuu keskeinen osa organisaation jokapäiväistä kehittämistoimintaa, mikä pitää sisällään kaikki ne menettelytavat ja toiminnot, joilla hyvään kokonaisturvallisuuteen päästään. (Hämäläinen ja Anttila 2008, 8). Lanteen (2007, 38) väitöskirjassa turvallisuuden hallinta nähdään myös organisaatioturvallisuuden osa-

alueiden kokonaisvaltaisena ja systemaattisena huomioon ottamisena, millä pyritään vaikuttamaan aktiivisin toimenpitein ja päätöksin organisaation turvallisen tilan saavuttamiseen ja ylläpitämiseen. Levän (1998) mukaan turvallisuuden hallintaa kokonaisuutena voidaan pitää perusteltuna sillä, että se helpottaa organisaatioturvallisuuden kokonaiskuvan muodostamista, eri osa-alueiden välisten yhteisten toimintojen koordinoitua ja niiden painottamista todellisten tarpeiden mukaisesti. Tällöin voidaan välttyä myös päällekkäisyyksiltä, toimimattomilta järjestelyiltä ja jonkun osa-alueen kehittämiseltä toisen osa-alueen kustannuksella, johon organisaatioturvallisuuden osa-alueiden tarkastelu toisistaan erillisinä voi johtaa. Lanteen (2007) mukaan monilla aloilla ja organisaatioissa turvallisuuden eri osa-alueita tarkastellaan ja kehitetään edelleen toisistaan erillisinä vaikka ne ovatkin osittain keskenään päällekkäisiä ja toisistaan riippuvaisia organisaation kokonaisturvallisuuden onnistumisen kannalta.

Organisaatioturvallisuuden eri osa-alueiden sisällön ymmärrettävyyttä ja kompleksisuutta on pyritty selkiyttämään taulukon yksi (1) avulla. Taulukossa on määriteltynä eri osa-alueet, niiden tavoitteet ja mitä keinoja kussakin osa-alueessa voidaan esimerkinomaisesti käyttää tavoitteiden saavuttamiseksi. Lisäksi on kerrottu mitkä muut osa-alueet tukevat ja voivat vaikuttaa kyseisen osa-alueen tavoitteen saavuttamiseen. Taulukko perustuu opinnäytetyössä käytettyihin kirjallisuuslähteisiin. Pohjalla on käytetty Lanteen (2007, 21) väitöskirjassa olevaa taulukkoa, jossa on koottuna yritysturvallisuuden osa-alueet keskeisine sisältöineen. Taulukon yksi (1) ajatuksen lähtökohtana on kokonaisturvallisuuden näkökulma, jossa organisaatioturvallisuus on osana organisaation normaalia toimintaa ja johtamista kuvion yksi mukaisesti. Tämä on mahdollistanut organisaatioturvallisuuden osa-alueiden supistamisen kahdeksaan verrattuna esimerkiksi Elinkeinoelämän keskusliiton esittämään kymmeneen yritysturvallisuuden osa-alueeseen (EK 2014). Tässä opinnäytetyössä rikosturvallisuutta ei nähdä turvallisuuden osa-alueena sillä organisaation sisältä ja/tai ulkoa tulevien uhkien ennaltaehkäiseminen sisältyy taulukossa yksi (1) kuvattuihin osa-alueisiin, joiden keinoja käytetään kunkin tilanteen edellyttämällä tavalla ja jolla kullakin pyritään suojaamaan organisaation määrittelemiä suojattavia kohteita. Myös ulkomaantoimintojen turvallisuus on jätetty pois, koska se sisältää kaikki taulukossa esitetyt osa-alueet, joita käytetään kunkin maan lakien ja toimintaympäristön edellyttämällä tavalla. Iivarin (2007, 14) mukaan ulkomaantoimintojen turvallisuus ei poikkea ratkaisevasti niistä perusasioista, joita organisaatio käyttää kotimaassaan turvallisuuden varmistamiseksi.

Turvallisuuden hallinta kokoaa kaikki organisaatioturvallisuuden osa-alueet yhteneväiseksi hallittavaksi kokonaisuudeksi. Organisaatioturvallisuuden tarkastelu osa-alueiden kautta auttaa ymmärtämään mistä organisaatioturvallisuudesta on kyse, mistä elementeistä se muodostuu ja miten tämä kokonaisuus vaikuttaa organisaation päivittäiseen toimintaan. Kukaan organisaatio kuitenkin viime kädessä päättää mitä osa-alueita ja millä tavoin se niitä käyttää organisaationsa turvallisuustoiminnassa liiketoimintansa suojaamiseen.

ORGANISAATIOTURVALLISUUDEN OSA-ALUEET, TAVOITTEET JA KEINOT		
Osa-alue:	Tavoite:	Keinot:
Henkilöturvallisuus	<ul style="list-style-type: none"> <li>- varmistaa työntekijöiden, avainhenkilöiden, asiakkaiden, vierailijoiden ja alihankkijoiden turvallisuus ja vähentää heihin kohdistuvia turvallisuusriskejä</li> <li>- ennaltaehkäistä organisaation toimintaan, tietoon, omaisuuteen ja maineeseen kohdistuvia ihmisten aiheuttamia tahattomia ja tahallisia riskejä</li> <li>- ylläpitää henkilöstön turvallisuustietoisuutta ja vaikuttaa heidän turvallisuus osaamiseen sekä asenteisiin</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- riskien kartoittaminen</li> <li>- salassapitosopimukset (organisaatioiden välinen)</li> <li>- vaitiolo- ja salassapitositoumukset (yksilöt)</li> <li>- kilpailukieltosopimukset</li> <li>- luotettavuusselvitykset (henkilöstö, alihankkijat ja yhteistyökumppanit)</li> <li>- turvallisuuskoulutukset, -tiedotteet, -foorumit ja toimintaohjeet</li> <li>- matkustusturvallisuus</li> <li>- vakuuttaminen</li> <li>- toimenpiteet virka-, työ- tai sopimussuhteen alkamessa ja päättyessä huomioiden pääsynhallinnan tiloihin ja järjestelmiin, omaisuuden/tiedon palautukset sekä tiedottamisen aloituksesta/lopetuksesta</li> <li>- osa-alueetta tukevat tila-, työ-, tieto-, palo- ja pelastusturvallisuus sekä jatkuvuus- ja valmiussuunnittelu</li> </ul>
Tilaturvallisuus	<ul style="list-style-type: none"> <li>- suojata organisaation alueella ja/tai tiloissa olevaa tietoa, omaisuutta, toimintaa ja henkilöstöä tahattomilta ja tahallisilta riskeiltä</li> <li>- huolehtia, että pääsy organisaation tiloihin on vain niihin oikeutetuilla henkilöillä</li> <li>- estää/hidastaa luvattomat tunkeutumiset organisaation alueelle ja/tai tiloihin</li> <li>- rajata vahinkojen laajuus</li> <li>- tuottaa tilannekuvaa turvallisuusvalvonnan ja valvomotoiminnan avulla</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- riskien kartoittaminen</li> <li>- tilojen luokittelu</li> <li>- rakenteellinen suojaus (mm. aidat, portit, avainhallinta ja lukitukset, murtosuojaus ja kiinteistötekniikka LVIS)</li> <li>- turvallisuusvalvonta (mm. tekninen valvonta ja järjestelmien testaukset; kameravalvonta, kulunvalvonta, rikosilmoitusjärjestelmät, henkilöstön, vieraiden ja ajoneuvojen hallinta, vartiointi ja valvomotoiminta)</li> <li>- toimintaohjeet</li> <li>- henkilöstön koulutus</li> <li>- osa-alueetta tukevat henkilö-, tieto-, palo- ja pelastusturvallisuus, jatkuvuus- ja valmiussuunnittelu</li> </ul>

Tietoturvallisuus	<ul style="list-style-type: none"> <li>- suojata organisaation ja sen asiakkaiden tietopääomaa</li> <li>- varmistaa tiedon luottamuksellisuus, hallussapito, eheys, aitous, käytettävyys ja saatavuus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- riskien kartoittaminen</li> <li>- hallinnollinen ja tekninen tietoturvallisuus (vastuut, linjaukset, organisointi ym.)</li> <li>- tiedon luokittelu</li> <li>- tietoaineistoturvallisuus</li> <li>- salassapito- ja turvallisuussopimukset</li> <li>- tiedonsiirron suojaus</li> <li>- laitteisto-, ohjelmisto- ja verkkoturvallisuus</li> <li>- fyysinen turvallisuus</li> <li>- käyttötoiminnan turvallisuus (pääsynhallinta, varmuuskopiointi ym.)</li> <li>- yksityisyyden suoja</li> <li>- immateriaalioikeuksien suoja</li> <li>- toimintaohjeet</li> <li>- henkilöstön koulutus</li> <li>- osa-aluetta tukevat henkilö-, tila-, palo- ja pelastusturvallisuus, jatkuvuus- ja valmiussuunnittelu</li> </ul>
Tuotannon ja toiminnan turvallisuus	<ul style="list-style-type: none"> <li>- varmistaa tuotannon ja toiminnan häiriöttömyys ja häiriöistä toipuminen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- riskien kartoitus</li> <li>- logistiikkaturvallisuus</li> <li>- maksuliikenneturvallisuus</li> <li>- tuoteturvallisuus</li> <li>- kaikkien organisaatioturvallisuusosa-alueiden keinot</li> </ul>
Työturvallisuus	<ul style="list-style-type: none"> <li>- varmistaa työntekijöiden ja muiden organisaation tiloissa liikkuvien henkilöiden turvallisuus ja terveys</li> <li>- ylläpitää ja parantaa henkilöstön työkykyä</li> <li>- luoda työpaikalle sellaiset olosuhteet, jossa henkilöt tuntevat olonsa turvalliseksi päivittäisessä työssään, välttävät työtapaturmat, vahingot ja säilyttävät työkykynsä</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- vastuiden ja organisoinnin määrittely</li> <li>- riskien kartoittaminen</li> <li>- fyysisen työympäristön turvallisuus</li> <li>- kone- ja laiteturvallisuus</li> <li>- kemikaaliturvallisuus</li> <li>- työntekijöiden työturvallisuuskoulutus</li> <li>- toimintaohjeet</li> <li>- suojaimien käyttö</li> <li>- työterveyshuolto</li> <li>- osa-aluetta tukevat henkilö-, tila-, palo- ja pelastusturvallisuus</li> </ul>
Palo- ja pelastusturvallisuus	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ennalta ehkäistä ja hallita organisaatioon kohdistuvat onnettomuusriskit (esim. tulipalo, kaasunestevuodot, vesivahingot, räjähdykset, säteilönnettomuudet)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- riskien kartoittaminen</li> <li>- vastuiden ja organisoinnin määrittelyt</li> <li>- pelastussuunnitelma</li> <li>- rakenteellinen turvallisuus</li> <li>- olosuhdeilmalaitteet ja sammuusjärjestelmät</li> </ul>

		ja -kalusto <ul style="list-style-type: none"> <li>- tulitöiden valvonta</li> <li>- palotarkastukset (ulkoi- set/sisäiset)</li> <li>- henkilöstön koulutukset ja poistumisharjoitukset</li> <li>- osa-aluetta tukevat hen- kilö-, tila-, ja työturvalli- suus, tuotannon- ja toi- minnan turvallisuus, jat- kuvuus- ja valmiussuun- nittelu</li> </ul>
Ympäristöturvalli- suus	<ul style="list-style-type: none"> <li>- suojata ympäristöä orga- nisaation toiminnan vai- kutuksilta ilmaan, vesis- töön ja maaperään</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- riskien kartoittaminen</li> <li>- ilmoitus- ja lupamenette- lyt</li> <li>- ympäristöodotusten en- nakointi</li> <li>- ympäristövaikutusten ar- viointi</li> <li>- jätehuolto</li> <li>- kierrätystoiminta</li> <li>- kemikaaliturvallisuus</li> <li>- osa-aluetta tukevat hen- kilö-, tilaturvallisuus, tuotannon- ja toiminnan turvallisuus, jatkuvuus- ja valmiussuunnittelu</li> </ul>
Jatkuvuus- ja valmi- ussuunnittelu	<ul style="list-style-type: none"> <li>- varmistaa toiminnan jat- kuvuus niin normaali- kuin poikkeusoloissa</li> <li>- suojata väestöä</li> <li>- ylläpitää organisaation häiriö- ja kriisinsietoky- kyä</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- riskien kartoittaminen</li> <li>- vastuiden ja organisoinnin määrittely</li> <li>- kriittisten toimintojen kartoittaminen</li> <li>- prosessien ja tietojärjes- telmien tärkeysluokittelu</li> <li>- henkilövaraukset</li> <li>- tilavaraukset</li> <li>- kriisiviestintä</li> <li>- sidosryhmäyhteistyö</li> <li>- jatkuvuus- ja valmius- suunnitelmat</li> <li>- toimintaohjeet</li> <li>- henkilöstön koulutus</li> <li>- harjoitukset</li> <li>- kaikkien organisaatiotur- vallisuusosa-alueiden keinot</li> </ul>

Taulukko 1: Organisaatioturvallisuuden osa-alueet, tavoitteet ja keinot (mukailien lähdettä: Lanne 2007,21).

### 2.3 Turvallisuuden organisoinnin mahdollistavista tekijöistä

Turvallisuuden hallintaan ja organisointiin ei ole olemassa yhtä ainoaa mallia. Turvallisuusasioiden organisointi voidaan järjestää yhtä monella tavalla kuin on organisaatioitakin. Siihen vaikuttavat muun muassa organisaation koko ja rakenne, toimialan laajuuteen ja luonteeseen sidonnaiset riskit sekä organisaatiokulttuuri. Turvallisuuden toteutuksen järjestelyistä, resursseista ja linjauksista vastaa kuitenkin aina organisaation ylin johto, joka luo organisaation turvallisuusstrategian, turvallisuuden tavoitteet ja päättää viime kädessä toimenpiteistä asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Operatiiviselle tasolle osoitetaan puolestaan toiminnallinen vastuu. (Lanne 2007, 14; livari 2007, 13.)

Monet organisaatiot käyttävät turvallisuuden organisoinnissa apunaan eri turvallisuusjohtamisen standardeja kuten BS8800, ISO14001 ja ISO28000:2007, jotka voidaan lukea myös erilaisiksi turvallisuusjohtamisjärjestelmiksi. Tyypillisesti näiden standardien sisällöille on yhteistä seuraavat osatekijät: politiikka, organisointi, suunnittelu ja toimeenpano, toiminnan mittaaminen, auditointi ja säännölliset toiminnan tilannetarkastukset. Organisointiin, suunnitteluun ja toimeenpanoon kuuluvat puolestaan johdon sitoutuminen, vastuut ja valtuudet, resurssit, pätevyys ja koulutus, tiedonkulku, dokumentointi, suunnittelu, riskien arviointi ja hallinta, lakisääteiset ja muut vaatimukset sekä turvallisuusjohtamisjärjestelyt. (Hämäläinen ja Anttila 2008, 10.) Johtamisjärjestelmät ovat myös saaneet kritiikkiä niiden kehittämiseen liittyvistä painotuksista, jotka ovat liittyneet lähinnä turvallisuuden organisointiin ja menettelytapoihin, kuten politiikkoihin, suunnitelmiin ja sääntöihin. Vähemmälle huomiolle ovat puolestaan jääneet työyhteisön toiminta ja ihmisten käyttäytyminen. (Levä 2003, 16; Hämäläinen ja Anttila 2008, 9.) Miettisen (2001, 65) mukaan tärkeimpänä yksittäisenä turvallisuuden organisointiin vaikuttavana asiana voidaan kuitenkin pitää, kuinka merkittävä rooli organisaatioturvallisuudella on organisaation liiketoiminnan häiriöttömän jatkuvuuden varmistajana. Seuraavassa on kuvattu turvallisuuden organisointia mahdollistavia tekijöitä periaatetasolla.

#### Tavoitteet ja sitoutuminen

Turvallisuuteen kannustavan organisaatiokulttuurin luominen sekä turvallisuustoiminnan kokonaisvaltainen ja jatkuvakehittäminen ovat organisaation turvallisuustoiminnan keskeisenä ajatuksena (Hämäläinen ja Anttila 2008, 11). Organisaation turvallisuustoiminta rakentuu ylimmän johdon tekemään ja allekirjoittamaan turvallisuuslinjauksiin tai -politiikkaan yleisistä tavoitteista ja periaatteista, jotka ohjaavat koko organisaation turvallisuustoiminnan konkreettisuutta, laajuutta ja yleistä laatua. Turvallisuuslinjaukset pohjautuvat organisaation visioon, päämäärään ja arvoihin, jotta se saadaan sovitettua osaksi muuta toimintaa ja huomioidaan jokapäiväisessä johtamisessa että toiminnan suunnittelussa. (Kerko 2001, 44, 46.) Henkilöstön sitoutumista pyritään edistämään ottamalla heidät mukaan turvallisuuslinjausten te-

kemiseen sekä viestimällä heille tavoitteiden mukaisista toimintatavoista. Henkilöstön lisäksi linjauksista viestitään tarvittaessa myös sidosryhmille. Kaikkien tulisi tietää mitä, missä, milloin ja miksi ollaan tekemässä. (Hämäläinen ja Anttila 2008, 12.)

### Organisointi, vastuut ja velvollisuudet

Saavuttaakseen turvallisuuslinjauksissa asetetut tavoitteet ja päämäärät, on turvallisuustoiminnan oltava organisoitua (Kerko 2001). Tähän päästäkseen johdon tulee määritellä velvollisuuksien ja vastuiden jakaantuminen organisaation johtamisrakenteessa ja varmistaa, että henkilöillä on riittävät valtuudet ja resurssit velvoitteidensa täyttämiseksi (Hämäläinen ja Anttila 2008, 12). Esimerkiksi uhka- ja hätätilanteiden hoitamiseen sekä korjaavien toimenpiteiden käynnistämiseen ja toteuttamiseen tarvitaan riittävät valtuudet ja selkeät vastuut kuka tekee mitään. Koska vastuu turvallisuudesta on viime kädessä työnantajaa edustavalla johdolla, nimetään turvallisuuden kokonaisvaltaisesta hallinnasta vastaava organisaation johdosta. Lanteen (2007, 73) mukaan linjaesimiehet vastaavat päivittäisen turvallisuustoiminnan motivoinnista ja valvonnasta. Linjajohdon tukena toimivat turvallisuus- ja työsuojeluorganisaatio, joiden vastuut liittyvät lakisääteisiin vaatimuksiin, tukitoimintaan ja asiantuntemukseen (Hämäläinen ja Anttila 2008, 13). Turvallisuusasiantuntijat toimivat organisaatioturvallisuuden eri osa-alueiden koordinoijina ja analyysoijina sekä ylimmän johdon ja linjan asiantuntijatukena (Lanne 2007, 73). Lisäksi jokaisella työntekijällä on yleinen vastuu huolehtia omasta ja muiden työntekijöiden turvallisuudesta (Hämäläinen ja Anttila 2008, 13). Lanteen (2007, 14) mukaan organisaatioiden sisäisten turvallisuustoimijoiden ohella myös ulkoiset sidosryhmät osallistuvat turvallisuuden suunnitteluun ja toteutukseen, mikä luo osaltaan organisaatioturvallisuuden hallintaan haasteita muun muassa sisäisten ja ulkoisten toimijoiden keskinäisen tiedonkulun, yhteistyön ja oppimisen kehittämisen kannalta.

### Turvallisuusriskienhallinta

Riskien arviointi on ennakoivaa turvallisuustoimintaa. Riskienarviointi on yksinkertaisimmillaan vaarojen tunnistamista, vaarojen aiheuttamien riskien suuruuden määrittämistä ja riskien merkityksen arviointia. (Hämäläinen ja Anttila 2008, 17-18.) Riskienhallintaprosessi on järjestelmällistä ja hallittua toimintaa riskien tunnistamiseksi ja arvioimiseksi sekä niiden vaikutusten välttämiseksi, pienentämiseksi, siirtämiseksi tai pitämiseksi omalla vastuullaan (Rusanen 2009, 56). Hämäläisen ja Anttilan (2008) mukaan riskienhallinnalla tarkoitetaan laajalaisesti kaikkea toimintaa, jolla pyritään pitämään riskit hyväksyttävällä tasolla. Heidän mielestään varsinaisesta riskienhallinnasta on kyse vasta, kun riskien tarkastelu ja toimenpiteiden suorittaminen on systemaattista, jatkuvaa ja pitkäjänteistä. Riskienhallintaprosessia voidaan pitää turvallisuuden hallinnan perustana ja se tulee olla myös turvallisuussuunnittelun lähtökohtana.

## Turvallisuussuunnittelu

Kerkon (2001) mukaan turvallisuussuunnittelulla luodaan menettelyt, joita edellytetään turvallisuuslinjausten ja - politiikan toteuttamiseksi. Turvallisuuden organisoinnin suunnittelun perustana toimii turvallisuusjärjestelyiden dokumentoituva nykytilakatselmus, jolla luodaan puitteet organisoinnille, toiminnan ohjaukselle, turvallisuusriskien hallinnalle, korjaavien toimenpiteiden toteuttamiselle sekä seurannalle että yhteistyölle. Turvallisuussuunnittelussa huomioidaan organisaatioturvallisuuden eri osa-alueet. Suunnitteluun ja seurantaan osallistutaan kaikilla organisaation tasoilla systemaattisesti ja dokumentoidusti.

Turvallisuustoiminnan suunnittelussa korostuu erityisesti häiriö- ja poikkeustilanteita koskeva suunnittelu, joista osa veloitetaan lainsäädännön kuten pelastuslain, työturvallisuuslain ja valmiuslain kautta. Hämäläisen ja Anttilan (2008, 15) mukaan organisaation tulee toteuttaa järjestelyt, joilla luodaan valmius- ja toimenpidesuunnitelmat ennakoitavissa olevien uhka- ja hätätilanteiden varalle ja niiden vaikutuksien minimoimiseksi. Tavoitteena on luoda koko organisaatiolle ja tarvittaville sidosryhmille yhteneväiset menettelyt ja toimintatavat uhkaavien tilanteiden hallintaan sekä löytää asianmukaiset turvallisuusjärjestelyt ja - laitteet, joilla mahdollistetaan turvallisuusvalvontaa, tilannekuvan tuottaminen sekä viestintä että avun hälyttäminen. Rusanen (2009, 53-54) on luetellut opinnäytetyössään suunnitelmien sisältävän muun muassa onnettomuus- ja hätätilanteiden tunnistamisen, johtosuhteet, vastuut ja velvollisuudet, evakuoititavat ja uhkatilanteita koskevat toimenpiteet. Suunnitelmat sisältävät myös eri toimijoiden kuten viranomaisten, naapuruston ja yhteisöjen väliset rajapinnat. Lisäksi huomioidaan sisäinen ja ulkoinen tiedonvälitys, henkilöstön koulutus- ja harjoitustilaisuudet sekä turvallisuusjärjestelmien suunnittelu, hankinta, asennus ja huolto.

## Dokumentointi

Hämäläisen ja Anttilan (2008) mukaan dokumentointi selkiyttää turvallisuuden kannalta erityisesti toimintavelvoitteita, toimintaa suunnittelu- ja valmisteluprosesseissa, vaatimustenmukaisuuden täyttymistä ja poikkeamien hallintaa. Jokainen organisaatio määrittelee dokumentoitavat asiat, päivittää prosessit ja menettelytavat tarpeen mukaisesti. Lisäksi on varmistettava tarpeiden mukaisen dokumentaation saatavuus turvallisuussuunnitelmien ja hankintojen toteuttamiseksi. Dokumenttien on oltava selkeitä ja luettavia, helposti saatavissa ja tunnistettavissa, säännöllisesti tarkistettuja ja päivitettyjä sekä asianmukaisesti säilytettyjä määrääjän (BS 8800:2004).

## Turvallisuustietoisuuden edistäminen

Organisaation turvallisuustoiminnan onnistumisessa henkilöstön perehdyttäminen ja koulutus ovat merkittävässä roolissa. Jokaisella työntekijällä tulee olla riittävät valmiudet turvalliseen työskentelyyn ja turvallisuustehtävien suorittamiseen. (Kerko 2001.) Riittävä ja jatkuva koulutus vaikuttavat pidemmällä tähtäimellä henkilöstön turvallisuusasenteisiin, vahvistaa sitoutumista sekä turvallisia toimintatapoja. Lisäksi henkilöstö oppii tunnistamaan vaaroja ja arvioimaan niistä aiheutuvien riskien mahdollisia seurauksia. (Hämäläinen ja Anttila 2008, 14.) Hämäläisen ja Anttilan (2008, 41) mukaan turvallisuuskoulutus nähdään kuitenkin enemmän henkilöstön tietojen ja taitojen lisäämisenä. Varsinaiseen sitoutumiseen ja asennemuutokseen tarvitaan johdon osallistumista ja todellista sitoutumista siten, että puheet ja teot vastaavat toisiaan. Oman henkilöstön lisäksi tulee kouluttaa ja perehdyttää tarvittavat sidosryhmät.

Turvallisuuskoulutuksen ja perehdyttämisen lisäksi turvallisuustietoisuutta edistää turvallisuusviestintä, joka on osa organisaation kokonaisviestintää. Säännöllinen raportointi ja tehokas kaksisuuntainen tiedonvälitys organisaation johdon ja työntekijöiden välillä ovat oleellinen osa organisaatiturvallisuuden hallintaa. (Hämäläinen ja Anttila 2008, 14). Vuorovaikutus- ja raportointikanavat luodaan toimivalla tiedonkululla, joka mahdollistaa oikea-aikaisen ja käyttökelpoisen tiedon toimintaan vaikuttavista tekijöistä johdolle, henkilöstölle ja sidosryhmille (Rusanen 2009, 59). Turvallisuusviestinnässä, erityisesti kriisitilanteissa, on myös kyse eri tilanteiden ennakkoinnista ja niihin varautumisesta. Tällöin kohderyhmänä ovat oman henkilöstön lisäksi viranomaiset, yhteistyökumppanit ja asiakkaat sekä lähialueen toimijat ja media. Omalle henkilöstölleen organisaatio voi myös viestiä turvallisuutta muun muassa lakeja ja normeja noudattamalla, esimiesten esimerkillisellä toiminnalla, riskikartoituksilla, turvallisuuskierroksilla ja tarkastuksilla sekä poikkeamien raportoinnilla ja niihin puuttumisella. Ulkoisen turvallisuusviestinnän tulee puolestaan olla selkeää ja asiantuntevaa sekä vastaanottajille räätälöityä. Yleensä vastuu turvallisuusviestinnästä on linjajohdolla ja paikallisilla alan asiantuntijoilla. (Hämäläinen ja Anttila 2008, 20.)

## Turvallisuuden mittaaminen ja seuranta

Toiminnan mittaamista pidetään keskeisenä tapana tuottaa tietoa turvallisuuden hallinnan toimivuudesta ja tehokkuudesta. Sen avulla voidaan selvittää onko organisaatio menossa kohti asetettuja tavoitteita, ovatko suunnitellut toimenpiteet toteutuneet ja ovatko tehdyt toimenpiteet olleet tehokkaita ja riittäviä. Lisäksi voidaan päätellä kehittämistoimenpiteitä vaativat kohteet ja saadaan tietoa päätöksenteon tueksi. Toiminnan mittaaminen tukee ja antaa tietoa organisaation turvallisuustoiminnan tasosta. (Hämäläinen ja Anttila 2008, 17.) Tehokkaan turvallisuuden mittaamisen edellytyksenä on sekä ennakoivien että jälkikäteismittareiden käyttö. Ennakoivalla mittaamisella tarkoitetaan turvallisuustason seuraamista ennen va-

hinkojen tapahtumista. Tällaisia mittareita ovat esimerkiksi tiedot tehdyistä riskiarviointien määrästä, henkilöstön turvallisuuskoulutuksista, turvallisuusvaatimusten täyttyminen, johdon turvallisuuskierrokset. Reagoivalla mittaamisella tarkoitetaan puolestaan jälkikäteistä, ei-toivottujen tapahtumien seuraamista ja tilastointia kuten esimerkiksi onnettomuuksien, uhka- ja hätätilanteiden seuranta. Turvallisuusmittareiden valinnassa voi käyttää apuna esimerkiksi riskienarviointia tai muiden organisaatioiden malleja, mutta kunkin organisaation kannattaa hyödyntää normaalin toimintansa ohessa syntyvää tietoa. (Henttonen 2000.)

Edellä olevien alalukujen perusteella voidaan todeta organisaatioturvallisuudella olevan yhteys organisaation liiketoimintaan. Organisaatioturvallisuuden keinoilla voidaan vaikuttaa organisaation toiminnan häiriöttömyyteen ja jatkuvuuteen ja tätä kautta myös organisaation tuottavuuteen. Rikollisuus, onnettomuudet ja vaaratilanteet työympäristössä lisäävät työntekijöiden turvattomuuden tunnetta ja voi näin vaikuttaa kielteisesti organisaation ilmapiiriin. Tämä voi heijastua edelleen kielteisesti organisaation liikevaihtoon ja tuottavuuteen, aiheuttaa lisäkustannuksia toiminnalle ja ongelmia henkilöstön rekrytoinnille. Turvallinen toimintaympäristö vähentää kustannuksia ja lisää organisaation henkilöstön viihtyvyyttä ja hyvinvointia. (Sisäasiainministeriö 2008, 20.) Lopullisena talousvaikutuksena turvallisuuteen panostaminen saa aikaan organisaation kilpailukyvyn ja kannattavuuden paranemisen (Hämäläinen ja Anttila 2008, 21).

### 3 Tietointensiivisestä palveluliiketoiminnasta

Tietoyhteiskuntakehityksen myötä palveluiden ja tiedon merkitys organisaatioiden yhtenä kilpailutekijänä on korostunut voimakkaasti 2000-luvun aikana aiempaan verrattuna. Tähän on vaikuttanut muun muassa globalisoituminen sekä lisääntynyt palvelujen ulkoistaminen yrityksissä ja organisaatioissa. Myös viimeisen kymmenen vuoden aikana tapahtuneen tieto- ja viestintätekniiikan kehitys on vaikuttanut tietointensiivisten palveluiden kasvuun. (EMCC 2005; Haataja 2005; Kempplä ja Mettänen 2004.) Samaan aikaan kansainvälistyminen, sääntely ja kilpailuolosuhteet ovat muuttaneet palveluorganisaatioiden toimintaympäristöä epävakammaksi. Lisäksi palveluorganisaatioille asetetut vaatimukset ja mahdollisuudet ovat kasvaneet. Tämä tuo haasteita erityisesti tietointensiivisiä palveluja tuottaville organisaatioille, jotka prosessoivat suuria määriä tietoa. (Maula ja Peltoniemi 2005, 17.)

Tässä luvussa pohditaan mitä tietointensiivisellä palveluliiketoiminnalla tarkoitetaan ja mitkä ovat sen keskeiset ominaispiirteet tarkastellun kirjallisuuden pohjalta. Selkeän määritelmän ja ominaispiirteiden kuvaaminen osoittautui haasteelliseksi, vaikka aihetta on tutkittu runsaasti 1990-luvun puolivälistä alkaen. Tehdyn kirjallisuuskatsauksen perusteella voidaan todeta, että tietointensiivistä palvelutoimintaa koskevat toimialaluokitukset ovat runsaita ja samoilla termeillä ei välttämättä tarkoiteta samoja asioita, jolloin niistä ei ole muodostunut vielä yleisesti hyväksyttyä määritelmää. Tätä päätelmää tukevat myös Kempplä ja Mettänen (2004) sekä Laihonen, Lönnqvist ja Käpylä (2011).

#### 3.1 Tietointensiivinen palvelu käsitteenä

Palveluiden käsite sisältää monenlaisia ja toisistaan eroavia toimintoja. Yleisesti palvelut ovat määritelty teoksi, toiminnoiksi ja prosesseiksi, joissa palveluntuottaja ja asiakas ovat vuorovaikutussuhteessa keskenään. (Grönroos 2000; Ojasalo ja Ojasalo 2010.) Asiakassuhteen ja -vuorovaikutuksen lisäksi Ojasalo ja Ojasalo (2010) kirjoittaa palveluiden keskeisimpinä ominaispiirteinä olevan aineettomuuden, vaihtelevuuden, varastoimattomuuden sekä tuotannon ja kulutuksen samanaikaisuuden.

Tietointensiivisyydellä (knowledge-intensive) tarkoitetaan liiketoimintaa, jossa keskeisenä tekijänä on tieto. Tieto voi esiintyä yhdessä tai useassa eri roolissa. Se voi sisältyä palvelun tuottamiseen liittyviin prosesseihin, ongelmanratkaisuun, lopputuotteeseen tai asiantuntijoiden kokemukseen. Tiedon määrällä ei kuitenkaan ole merkitystä, vaan olennaista on kuinka sitä käsitellään ja tuotetaan. (Haataja 2005, 10; Starbuck 1992.)

Osaamisintensiivisellä palvelulla tarkoitetaan usein samaa kuin tietointensiivisyydellä. Tämä johtuu englanninkielisestä termistä "knowledge-intensive service", jossa "knowledge"-sana on merkitykseltään laajempi kuin sana "tieto". (Vuori 2005, 25.) Haatajan (2005, 11) mukaan osaamisintensiivisyydellä korostetaan enemmän käytännönläheisyyttä ja oppimista, kun taas tietointensiivisyydellä asiantuntijuutta ja abstraktia ongelmanratkaisua. Tässä opinnäytetyössä näitä kutsutaan termillä tietointensiivinen palveluliiketoiminta (knowledge intensive business service, KIBS). KIBS-palveluilla tarkoitetaan yksinkertaisimmillaan asiantuntijapalveluita, jossa organisaatiot tarjoavat asiantuntijaratkaisuja välittämällä sekä tuottamalla tietoa ja osaamista organisaatiosta toiseen (Toivonen, 2004). Kun yritys tai organisaatio myy palvelujaan toiselle yritykselle tai organisaatiolle, kutsutaan tätä b-to-b-palveluksi (business to business).

Lähdekirjallisuuden mukaan ei ole olemassa yksiselitteistä määritelmää mikä yritys tai organisaatio voidaan lukea tietointensiiviseksi palveluorganisaatioksi. Laihosen ym. (2011) mukaan koko toimialaa kuvaavaa määritelmää on vaikea muodostaa, koska organisaatiot eroavat toisistaan tietoresurssien luonteen ja niiden hyödyntämiseen liittyvien strategisten valintojen osalta. Tilastokeskuksen (2004) luokittelun mukaan KIBS-palveluita voi tuottaa niin yritykset kuin julkisen sektorin organisaatiot kuten VTT, Tekes, TE-keskukset jne. Lisäksi yrityksen ja organisaation sisällä voidaan tuottaa KIBS-palveluja muille sisäisille asiakkaille (Ojasalo ja Ojasalo 2010; Vuori 2005). Vaikka yleispätevää luokittelua tai määritelmää tietointensiivisistä palveluorganisaatioista ei ole, on seuraavassa pyritty kuvaamaan keskeisimpiä KIBS-palvelutoimintaan liittyviä erityispiirteitä, jotka nousivat esiin useimmissa tarkastelluissa lähteissä.

### 3.2 Tietointensiivisen palvelutoiminnan erityispiirteistä aineettoman pääoman näkökulmasta

Tietointensiivisessä palvelutoiminnassa on havaittavissa samoja piirteitä kuin asiantuntijapalveluissa ja palveluissa yleensä. Esimerkiksi Haatajan (2005, 14) tekemässä tutkimuksessa mainitaan joidenkin tutkijoiden käyttävän KIBS-termin sijasta mieluummin käsitettä asiantuntijapalvelut, jossa liiketoiminnan piirteet ovat lähes samoja kuin KIBS-yrityksissä. KIBS-palveluista on kuitenkin löydettävissä erityispiirteitä, jotka erottavat sen muista palveluista. Useimmissa tutkimuksissa piirteitä on kuvattu Kempin ja Mettösen (2004, 26-27) kokoaman listauksen mukaisesti:

- Tiedolla on vahva rooli palvelujen tuotantopanoksena
- Palvelut perustuvat merkittävästi ammatilliseen osaamiseen
- Palvelut ovat joko itsessään ensisijaisia tiedon lähteitä tai osaamista käyttäjilleen tai palveluita käytetään panoksina asiakkaiden oman osaamisen kehittämiseen

- Asiakkaan ja palveluntuottajan välillä on tiivis vuorovaikutus, jossa tietoa jaetaan ja uutta tietoa luodaan. Usein myös asiakkaalta edellytetään korkeaa osaamistasoa palveluprosessin onnistumiseksi.
- Palvelut suunnataan pääasiallisesti toisille yrityksille tai organisaatioille

Tässä opinnäytetyössä erityispiirteitä on tarkasteltu uudehkolla tavalla aineettoman pääoman näkökulmasta. Tätä näkökulmaa ovat ennestään raottaneet mm. Laihonen ym. (2011) sekä Maula ja Peltoniemi (2005). Tietointensiivisten palveluorganisaatioiden menestyminen markkinoilla perustuu voimakkaasti niiden aineettomaan pääomaan, jossa fyysisen pääoman sijaan erilaiset tietoresurssit ovat keskeinen tuotannontekijä. Tähän viittaa myös sana "tietointensiivisyys". Myös edellä mainitut Kempplän ja Mettäsén (2004) listaamat piirteet liittyvät kiinteästi organisaation aineettomaan pääomaan. Usein aineetonta pääomaa tarkastellaan kolmen osa-alueen kautta: inhimillinen pääoma, suhdepääoma ja rakennepääoma. (Maula ja Peltoniemi 2005; Laihonen ym. 2011.) Näiden osa-alueiden muodostumista on havainnollistettu taulukossa 2.

INHIMILLINEN PÄÄOMA	RAKENNEPÄÄOMA	SUHDEPÄÄOMA
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tieto</li> <li>- Osaaminen</li> <li>- Koulutus</li> <li>- Henkilöominaisuudet</li> <li>- Asenne</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Prosessit ja järjestelmät</li> <li>- Arvot ja kulttuuri</li> <li>- Työilmapiiri</li> <li>- Dokumentoitu tieto</li> <li>- Immateriaalioikeudet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Asiakassuhteet</li> <li>- Sidosryhmä- ja kump-panuussuhteet</li> <li>- Maine, Imago</li> <li>- Brändi</li> <li>- Yhteistyösopimukset</li> </ul>

Taulukko 2: Aineettoman pääoman osa-alueet (Maula ja Peltoniemi 2005, 56).

Ensimmäinen osa-alue, **inhimillinen pääoma**, sisältää erilaiset organisaation työntekijöihin liittyvät asiat kuten osaamisen, tiedon (hiljainen tieto), henkilökohtaiset ominaisuudet ja koulutuksen. Tietointensiivisessä palvelutoiminnassa korostuvat erityisesti korkea ammatillinen osaaminen ja tietämys (henkilöstön osaaminen on jalostettu palveluksi), kontaktit ja motivaatio. (Haataja 2005; Kempplän ja Mettäsén 2004; Laihonen ym. 2011; Maula ja Peltoniemi 2005.)

Aineettoman pääoman toinen osa-alue, **rakennepääoma**, sisältää organisaation "omistamat" asiat kuten työilmapiiri, prosesseihin sitoutuneen osaamisen ja järjestelmissä olevan informaation. Tietointensiivisen palvelutoiminnan näkökulmasta nousevat esiin muun muassa

joustava organisaatorakenne, prosessit, joissa osaaminen on sidottu yksilöiden sijasta toimintatapoihin, immateriaalioikeudet ja liiketoimintamallit. (Laihonen ym. 2011; Maula ja Peltoniemi 2005.)

**Suhdepääoma** viittaa organisaatioon ja sen ulkopuolisten tahojen, kuten asiakkaat ja yhteistyökumppanit, välisiin suhteisiin sekä muun muassa yrityskuvaan ja organisaation brändeihin. KIBS-palvelutoiminnassa asiakkaan ja palveluntuottajan välillä on kiinteä vuorovaikutus. Tässä vuorovaikutussuhteessa asiantuntemusta ei siirretä sellaisenaan asiantuntijalta asiakkaalle, vaan ratkaisuja tuotetaan usein luovassa ongelmanratkaisuprosessissa yhdessä asiakkaan kanssa. (Haataja 2005; Kemppilä ja Mettänen 2004.)

Sekä Maulan ja Peltoniemen (2005, 103) että Vuoren (2005) mukaan tietointensiiviset palveluorganisaatiot ovat tiheään linkittyneitä ja laajasti verkottuneita muiden organisaatioiden kanssa. Nämä suhteet voivat olla niin kilpailullisia kuin yhteistyöllisiä tai molempia. KIBS-palveluille ominaista on kuitenkin se, että organisaatioiden välillä on informaation ja tiedon vaihtoa, keskinäistä luottamusta ja uuden tiedon luomista. Jotta osapuolet voivat luottaa toisiinsa tärkeiden tietojen vaihtamisessa, KIBS-organisaatioiden yhteistyö muun muassa asiakkaiden kanssa perustuu pitkäaikaiseen luottamussuhteeseen (Kemppilä ja Mettänen 2004). Vuoren (2005) mukaan yhteistyö-kilpailusuhteet voivat myös aiheuttaa ongelmia, kun organisaatiot ovat toistensa kilpailijoita markkinoilla, ja asettaa rajoitteita tiedon jakamiselle, jolloin on tärkeää määritellä mikä tieto on jaettua ja mikä ei.

Koska asiakkaita (sisäiset ja ulkoiset) pidetään tietointensiivisten palveluiden tärkeimpänä tiedon lähteenä ja ilman asiakkaita ei ole liiketoimintaa, tulisi KIBS-organisaatioiden luoda houkutteleva imago, mielikuva, organisaatiostaan. Mielikuvaa voidaan myös kutsua brändiksi. Pitkäaikaisiin asiakkassuhteisiin vaikuttaa myös, miltä organisaation imago näyttää asiakkaiden keskuudessa. Organisaation maine ja luottamus ovat näin ratkaisevia tekijöitä asiakkaiden saamiseksi. Myös vahva brändi on yhä useammin menestyneen palvelun takeena. (Maula ja Peltoniemi 2005; Ojasalo ja Ojasalo 2010.)

#### 4 Asiakkaan kokema arvo tietointensiivisessä palveluliiketoiminnassa

Tietointensiivisen palveluliiketoiminnan ydin muodostuu asiakkuuksista, joissa ollaan tiiviissä vuorovaikutussuhteessa organisaation ja asiakkaan välillä. Kannattava liiketoiminta on mahdollista vain tyytyväisten asiakkaiden kautta. Tämän vuoksi arvon tunnistaminen asiakkaan näkökulmasta on yrityksille ja organisaatioille tärkeää, sillä asiakastyytyväisyyden kasvaminen johtaa parempaan asiakasuskollisuuteen, asiakkaiden säilymiseen, positiiviseen suositteluun, vahvempaan kilpailuasemaan sekä lopulta suurempaan markkinaosuuteen (Toivonen 2011, 16). Tietointensiivisessä palvelutoiminnassa organisaatio ei ainoastaan luo arvoa asiakkaalle vaan arvontuotanto on molemminpuolista vuorovaikutuksen, tiedon ja osaamisen vaihdannan kautta, jossa molemmat osapuolet hyötyvät asiakkuudesta. Tätä molemminpuolista arvontuotantoajattelua tukevat myös Storbacka, Blomqvist, Dahl ja Haeger (1999) sekä Korkeamäki, Lindström, Ryhänen, Saukkonen ja Selinheimo (2002) asiakasmarkkinoinnin että Ojasalo ja Ojasalo (2010) b-to-b-palvelutoiminnan näkökulmasta.

Tarkastellun kirjallisuuden pohjalta voidaan todeta, ettei ole yksiselitteistä määritelmää asiakkaan kokemasta arvosta, jota voitaisiin yleispätevästi soveltaa kaikissa toimialoissa. Myös Toivosen (2011) mukaan asiakkaan kokemasta arvosta tehdyt mallit poikkeavat toisistaan suuresti ja sisältävät kontekstisidonnaisia piirteitä. Määritelmien paljoutta ja erilaisuutta on pyritty havainnollistamaan taulukon 3 avulla. Kuten aiemmassa luvussa 3 on todettu, tietointensiivistä palveluliiketoimintaa on tutkittu runsaasti jo 1990-luvulta lähtien ja asiakkuusajattelua korostettu markkinoinnin näkökulmasta 2000-luvulla, oli yllättävää huomata miten vähän tutkittua tietoa löytyi asiakkaan kokemasta arvosta B-to-B-palveluiden näkökulmasta ja vielä vähemmän KIBS-palveluiden näkökulmasta. Howdenin ja Pressey'n (2008, 789) mukaan arvoa asiakkaan kokemuksena asiantuntijapalveluista on tutkittu olemattomasti.

Sama voidaan todeta organisaatioturvallisuuden tai yleensäkin yritysten ja organisaatioiden sisäisten turvallisuuspalveluiden arvomuodostumiseen liittyvistä tutkimuksista, joita ei ollut saatavilla. Yksityisten turvallisuuspalveluiden arvomuodostuksesta on tehty joitakin tutkimuksia kuten Tekesin rahoittama ValueSSE-hanke (2009-2012), jossa yhtenä tutkimuksena on Vartiointipalvelujen arvomuodostus asiakkaan näkökulmasta (Jähi 2011). Tätä ei kuitenkaan voida hyödyntää sellaisenaan tässä opinnäytetyössä kontekstin eroavaisuuksien vuoksi. Näitä empiirisiä tutkimuksia asiakkaan kokemasta arvosta on käsitelty tämän luvun viimeisessä alaluvussa. Olipa kyseessä julkiset tai yksityiset toimijat asiakkaan kokema arvo on tärkeä palvelujen kehittämisen lähtökohta. Tämän luvun tarkoituksena on löytää viitekehys, lähestymistapa, organisaatioturvallisuuden arvomuodostumiselle tietointensiivisessä palveluliiketoiminnassa asiakkaan kokeman arvon määrittelyn ja rakentumisen kautta.

#### 4.1 Asiakkaan kokeman arvon määritelmästä

Arvon ja arvonmuodostuksen määrittäminen on vakiintunut melko yleiseksi tavaksi tutkia palveluja ja niiden tuomia hyötyjä liiketaloustieteessä (Khalifa 2004, Woodall 2003). Asiakkaan arvonmuodostuksen nähdään olevan keskeistä yrityksen kilpailuedun ja pitkän aikavälin menestyksen saavuttamisessa. Tämä on lisännyt kiinnostusta aiheetta kohtaan ja sen tärkeysstrategisissa linjauksissa on ymmärretty. (Khalifa 2004, 645). Toisaalta Leszinsky ja Marn ovat todenneet 90-luvun lopulla erityisesti johtamisen kirjallisuudessa arvon käsitteen olevan yksi ylikäytetyimmistä ja väärinymmärretyimmistä käsitteistä (Khalifa 2004, 646).

Arvo-käsitteen vaikeasti ymmärrettävyyttä ja hallittavuutta selittää myös Grönroosin näkemys arvon ymmärtämisestä. Grönroosin (2001, 196) mukaan arvon ymmärtämisen lähtökohtana on havainto, että asiakkaat kokevat arvon sisäisissä prosesseissaan ja toimittajan tai palveluntarjoajan kanssa käymässään vuorovaikutuksessa kuluttaessaan tai käyttäessään palveluja, tuotteita, tietoja, henkilökohtaisia kontakteja ja muita pitkäaikaisten suhteiden elementtejä. Asiakkaan kokeman arvon vaikeuden määrittelyä lisää sen moninaisuus kokemuksen subjektiivisuuden ja asiakkaiden, kulttuurien ja tilanteiden eroavaisuuksien suhteen. Se on myös tilannesidonnaista, abstraktia ja subjektiivisesti määriteltyä, jota on vaikea määritellä yksiselitteisesti ja yleispätevästi. (Kuisma 2008, 11.)

Yksinkertaisimmillaan asiakkaan kokema arvo voidaan määritellä asiakkaan kokonaisvaltaiseksi arvioksi koettujen hyötyjen (mitä on saatu) ja uhrausten (mitä on annettu) väliseksi suhteeksi (Zeithaml 1988, 14; Monroe 1991). Asiakkaan kokema hyöty on yhdistelmä niistä asiakkaan kokemista positiivisista ominaisuuksista, jotka liittyvät jollain tavoin ostettavaan tuotteeseen tai palveluun, asiointikokemukseen tai asiointipaikkaan. Asiakkaan kokemat uhraukset ovat vastaavasti yhdistelmä niistä negatiivisista ominaisuuksista, jotka liittyvät jollain tavoin ostettavaan tuotteeseen tai palveluun, asiointikokemukseen tai asiointipaikkaan. (Kuusela ja Rintamäki 2002, 17.) Tämä määritelmä on yhä yleisimmin hyväksytty näkemys ja se tulee esiin lähes jokaisessa taulukon 3 määritelmässä. Zeithamlin ja Monroen määritelmää täydentävät Ulaga ja Chacour (2001) b-to-b-kontekstissa. Heidän mukaansa arvossa on kyse hyötyjen ja uhrausten suhteesta, jossa arvioijina toimivat asiakkaan keskeiset päätöksentekijät ja jossa huomioidaan samalla kilpailijoiden tuotteet ja palvelut kyseessä olevassa tilanteessa (Jähi 2011, 24).

Asiakkaan kokeman arvon määritelmä	Konteksti	Tutkijat
Asiakkaan kokema arvo rakentuu koettujen hyötyjen ja koettuja uhrauksien suhteesta, muodostuen taloudellisista, emotionaalisista, toiminnallisista ja symbolistisista arvoista.	B-to-B	Rintämäki, Kuusela & Mitronen 2007
Arvo on interaktiivinen, relativistinen ja preferenssin sisältävä kokemus.		Holbrook 2005; 1995
Arvo asiakkaalle on mikä tahansa asiakkaan puolelta tuleva henkilökohtainen havainto asiakkaan ja yrityksen vuorovaikutuksesta syntyvästä edusta. Arvo voi esiintyä kustannusten pienentymisenä, hyötyinä (ominaisuudet tai seuraukset), uhrausten ja hyötyjen erotuksena (joko rationaalisesti tai intuitiivisesti määriteltynä tai koettuna) tai jonkin edellä mainitun tai kaikkien kokonaisummana yli ajan.		Woodall 2003
Asiakkaan kokema arvo on hierarkkisesti rakentuneen, kokonaisvaltaisen ja aistinvaraisen asiointikokemuksen hyötyjen ja uhrausten suhde.		Kuusela & Rintämäki 2002
Asiakasorganisaation avainpääöksentekijöiden kokema palveluntuottajan tarjoaman hyötyjen ja uhrausten välinen vaihtokauppa tietyssä käyttötilanteessa ottaen huomioon saatavilla olevat vaihtoehtoisten palveluntuottajien tarjoamat.	B-to-B	Ulaga & Chacour 2001
Asiakkaan kokema arvo jakaantuu teknisiksi, taloudellisiksi, sosiaalisiksi sekä palvelusta johtuviksi hyödyiksi.	B-to-B	Anderson & Narus 1998
Asiakkaan arvio arvosta, jonka organisaatio on luonut ottaen huomioon kompromissit kaikkien oleellisten hyötyjen ja uhrausten välillä käyttötilanteessa.		Flint, Woodruff & Gardial 1997
Asiakkaan arvio tuotteen ominaisuuksista, ominaisuuksien suorituskyvystä ja käytöstä johtuvista seurauksista.		Woodruff 1997
Asiakkaan arvio saadun palvelukokemuksen ja maksetun hinnan erotuksesta.		Fornell, Johnson, Anderson, Jaesung & Bryant 1996
Asiakkaan havainto siitä, mitä he haluavat tapahtuvan tietyssä käyttötilanteessa tuotteen tai palvelutarjoaman avulla, tavoitteena saavuttaa haluttu tarkoitus tai tavoite.		Woodruff & Gardial 1996
Taloudellisten, teknisten, palveluun liittyvien ja sosiaalisten hyötyjen rahallinen arvo, jonka yritysasiakas saa ostokohteen myötä verrattuna kilpailijoiden vastaaviin tarjoihin.	B-to-B	Anderson, Jain & Chintagunta 1993
Toivottujen ominaisuuksien ja uhrausominaisuuksien vaihtokauppa.		Woodruff & Gardial 1993
Koettujen hyötyjen ja koettujen uhrausten suhteellinen erotus.		Monroe 1991, 1990
Asiakkaan kokonaisvaltainen arvio tuotteen hyödystä sen perusteella, mitä on saatu ja mitä annettu vastineeksi. Hyödyt ja uhraukset voivat olla niin rahallisia tai ne voidaan määritellä käytetyn ajan ja/tai vaivan avulla.		Zeithaml 1988

Taulukko 3: Asiakkaan kokeman arvon määritelmiä (mukaillen lähteitä: Kuisma 2008,12; Kuusela ja Rintämäki 2002,18; Toivonen 2011,16).

Ulagan ja Chacourin (2001, 528-530) mukaan asiakkaan kokemaan arvoon b-to-b kontekstissa vaikuttavat seuraavat kolme pääasiaa:

1. arvon muodostuminen useista komponenteista
2. roolit ja käsitykset
3. kilpailutilanne, jossa yritys toimii

Ensimmäisessä kohdassa arvo nähdään toimittajan tarjoaman välisten hyötyjen ja uhrausten välisenä vaihtokauppana. Toisessa kohdassa viitataan siihen, että jokainen henkilö kokee arvon subjektiivisesti, johon vaikuttavat henkilökohtaiset ominaisuudet ja organisaation piirteet. Lisäksi Ulagan ja Chacourin (2001) mukaan on hyvä huomioida, että organisaatioiden ostoprosesseihin osallistuu eri asemissa ja toimenkuviissa olevia henkilöitä, joilla on myös kokemus arvosta erilainen. Sama pätee myös asiakasorganisaatioihin, jolloin arvo voidaan kokea erilaisena vaikka palvelu olisikin sama. Kolmannessa kohdassa Ulagan ja Chacourin (2001) mukaan kilpailijoita paremman arvon tarjoaminen auttaa luomaan kestävästä kilpailuetua.

Ulagan ja Chacourin (2001) kuvausta tukee myös Storbackan, Sivulan ja Kaarion (2000) arvon tuotannon tasot, jossa myös huomioidaan asiakkaiden kokevan arvon eri tavalla tuotteen tai palvelun ostohetkellä kuin käytön tai kulutuksen aikana. Storbacka ym. (2000, 22-23) jakavatkin arvon analysoinnin kolmeen seuraavaan tasoon:

1. asiakaskohtaamistaso
2. asiakkuustaso
3. kokonaisuuden taso

*Asiakaskohtaamistasolla* tarkoitetaan ostotilannetta, jossa asiakas punnitsee eri vaihtoehtojen väliset erot (hyödyt ja uhraukset) ja määrittelee mieltymyksensä. Tällöin tarjoaman ominaisuudet korostuvat ja vaikuttavat yrityksen tarjoaman arvon arviointiin. Erottuakseen kilpailijoista ja saadakseen etulyöntiaseman muihin toimijoihin nähden yritykset pyrkivät selvittämään asiakkaan ongelmat ja vaatimukset tarjoamalla niihin ratkaisuja muuttamalla asiakaskohtaamisten sisältöä tai siirtämällä kohtaamiset asiakkaan suosimiin kanaviin.

*Asiakkuustasolla* tarkoitetaan ostotapahtuman jälkeistä tilannetta, jossa asiakas arvioi asiakkuutta kokonaisuutena ja on kiinnostuneempi ymmärtämään miten hyvin tarjooma ja toimittajan prosessit tukevat hänen arvontuottamisprosessia. Storbacka ym. (2000) mukaan tähän päästään muuttamalla tarjoaman sisältöä (tavarat, palvelut, tieto), kehittämällä vaihtoehtoisia hinnoittelujärjestelmiä tai parantamalla asiakkuusprosessia lisäämällä tai karsimalla kohtaamisia. *Kokonaisuuden tasolla* asiakas haluaa saada käsityksen siitä kuinka hyvin asiakkuus tukee hänen päämääriään tai toiminta-ajatuksen toteutumista. (Storbacka ym. 2000, 22-23.)

Vastaavanlaiset Storbackan ym. (2000) sekä Ulagan ja Chacourin (2001) edellä kuvaamat vaiheet ja vaikuttavuustekijä tulevat esiin myös Ojasalo&Ojasalo (2010, 33-34) kuvaamassa b-to-b-palvelujen kolmivaiheisessa markkinointiprosessissa. Prosessi sisältää alkuvaiheen, hankintaprosessin ja kulutusprosessin. Alkuvaiheessa b-to-b-palveluja tarjoaman yrityksen painopiste

on potentiaalisten asiakkaiden kiinnostuksen herättämisessä muun muassa markkinoinnin keinoin sekä luomalla yrityksestä ja sen palveluista houkutteleva mielikuva eli imago. Hankinta-prosessivaiheessa nousee edellisten tapaan esiin se, että myyntityöhön ja asiakkaan ostopäätökseen vaikuttavat myös tukipalveluita tuottavat henkilöt sekä tekniset laitteet ja järjestelmät, joilla voidaan tuottaa lisäarvoa ydintoiminnolle sekä yrityksen fyysiset puitteet ja sijainti, joihin kaikkiin asiakas voi saada kosketuspinnan ja kokea ne joko positiivisina tai negatiivisina. Kulutusprosessivaiheessa Ulagan ja Chacourin (2001) mukaan tarkoituksena on luoda kestävä kilpailuetu ja pyrkiä vahvistamaan asiakassuhdetta ja yrityksen imagoa. Tällöin Ojasalon ja Ojasalon(2010) mukaan palvelun onnistumisen avaintekijöiksi nousevat henkilökohtaisen vuorovaikutuksen hallinta ja koko palveluprosessin lopputulos.

Tässä opinnäytetyössä on keskeistä huomioida asiakkaiden tarpeiden ymmärtäminen ja tunnistaminen koko palveluprosessin aikana palveluiden markkinointivaiheesta palvelun päättymiseen selvitettäessä organisaatioturvallisuuden arvoa KIBS-palveluliiketoiminnassa. Asiakkaan kokemalla arvolla ymmärretään tässä työssä edellä esitetyn pohjalta Kuuselan ja Rintamäen (2002, 2007) sekä Ulagan ja Chacourin (2001) määritelmiä mukaillen asiointin hierarkkisesti rakentuneiden, kokonaisvaltaisen ja aistinvaraisten kokemusten hyötyjen ja uhrausten suhdetta, jossa arvioijina toimivat asiakkaan keskeiset päätöksentekijät. Käsitteet asiakasarvo ja asiakkaan kokemaa arvo on myös tärkeää pitää erillään. Asiakasarvolla tarkoitetaan yrityksen pitkästä asiakassuhteesta ja asiakasuskollisuudesta saamia taloudellisia hyötyjä. (Huber, Herrmann ja Morgan 2001, 42).

## 4.2 Asiakkaan kokeman arvon rakentuminen

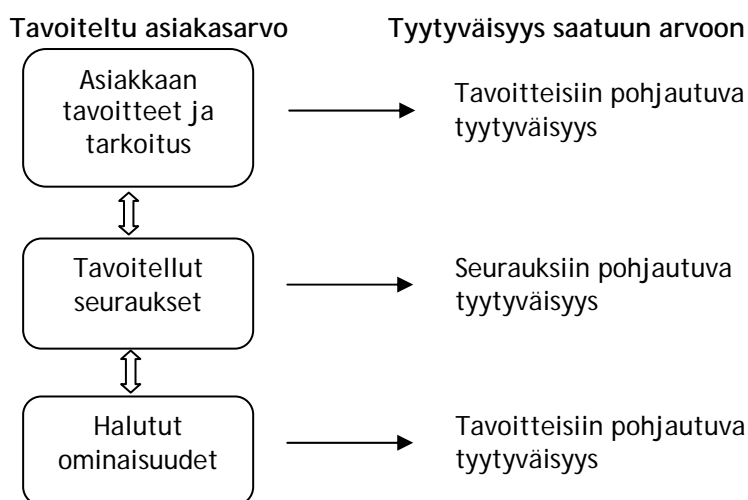
Asiakkaan kokeman arvon rakentumista voidaan yleisesti kuvata kolmen kategorian kautta; keino-päämäärä-malli (means-ends models), arvon osatekijät malli (value components models) ja hyödyt-uhraukset-malli (benefits/cost ratio models) (Khalifa, 2004, 647-648). Khalifa (2004) huomauttaa kuitenkin, että mallit ovat yksittäin tarkasteltuna vajavaisia, mutta täydentävät toinen toisiaan ja niitä kannattaakin käyttää asiakkaan kokeman arvon rakentumisessa soveltaen. Tässä luvussa on pyritty kuvaamaan asiakkaan kokeman arvon rakentumista näiden kolmen mallin pohjalta.

### 4.2.1 Arvon osatekijät ja keino-päämäärä-mallit

Asiakkaan kokeman arvon rakentumista on kuvattu hierarkkisesti syntyneen kolmiportaaisen mallin mukaan. Tällaista kolmiportaista mallia kutsutaan joko keino-päämäärä-ketjuksi tai arvohierarkiaksi (Peter ja Olson, 1996, 95; Woodruff ja Gardial, 1996, 65). Keino-päämäärä lähestymistavan on todettu kuluttajan käyttäytymistä tutkivassa kirjallisuudessa auttavan yrityksiä ymmärtämään paremmin miksi asiakkaat painottavat tiettyjä hyödykkeitä, tuotteen tai



Woodruff (1997) laajensi keino- päämäärä -mallia liittämällä asiakkaan tyytyväisyyden saatuun arvoon asiakkaan muodostaessa itselleen käsityksen arvosta hierarkkisesti keino-tavoiteajattelun tavoin (kuvio 3).

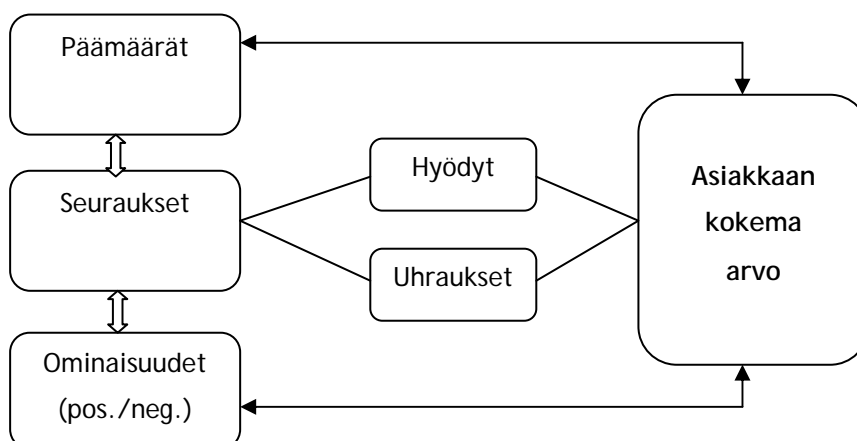


Kuvio 3: Hierarkkinen malli asiakkaan kokemasta arvosta (Woodruff 1997, 142).

Woodruffin (1997) hierarkkinen kolmiportainen malli kuvaa monipuolisesti mitä asiakkaat ajattelevat tuotteiden tai palveluiden arvosta ja niiden käytöstä eri tilanteissa. Mallia voidaan tarkastella joko ylhäältä alaspäin tai alhaalta ylöspäin. Ylimmällä tasolla ovat halutut tavoitteet ja tarkoitus, keskimmaisella tasolla seuraukset ja alimmalla tasolla ominaisuudet. Ominaisuustasolla ovat asiakkaan haluamat tuotteiden tai palveluiden ominaisuudet ja niiden suorituskyvyt. Hankkiessaan ja käyttäessään tuotteita tai palveluita asiakkaalle syntyy haluja ja mieltymyksiä tiettyjä ominaisuuksia kohtaan perustuen niiden kykyyn mahdollistaa haluttujen seurausten saavuttaminen. Tämä lisää asiakkaan kokemaa arvoa sekä asiakastyytyväisyyttä, jos tavoitellut seuraukset voidaan saavuttaa hankittujen hyödykkeiden avulla. Woodruffin (1997, 141) mukaan ominaisuudet ovat asiakkaalle merkittävimmillään ostotilanteessa ja niiden merkittävyys vähenee tuotetta tai palvelua jälkikäteen arvioitaessa. Tämä perustuu siihen, että oston jälkeisessä tilanteessa ominaisuuksista johdetut seuraukset eli hyödyt ja uhraukset saavat suuremman merkityksen. Asiakkaan kokema arvo kasvaa edelleen, jos saavutetuilla seurauksilla mahdollistetaan asiakkaan haluama lopputulos eli tavoitteet. Kun asiakkaan kokemaa arvonmuodostumista tarkastellaan hierarkiamallissa ylhäältä alaspäin, voidaan arvonmuodostuminen kokea siten, että asiakas voi haluamiensa tavoitteiden mukaan määrittää hyödykkeiden käytöltä haluamansa seuraukset ja niiden perusteella taas hyödykkeiden tärkeimmät ominaisuudet. Woodruffin (1997) malli johtaa myös asiakkaan kokemiin negatiivisiin tai positiivisiin tyytyväisyystuntemuksiin hierarkian jokaisella tasolla. Vaikka Woodruffin määritelmä kuvastaa hyvin arvon käsitteen moniulotteisuutta Parasuraman (1997, 154-161) on

kritisoitunut Woodruffin mallia sen soveltuvuudesta sellaisenaan operatiiviseksi määritelmäksi, jota voitaisiin käyttää laajemmin arvon mittaamisen apuna.

Kuusela ja Rintämäki (2002, 36) kuvaavat asiakkaan kokeman arvon rakentumista hierarkkisesti rakentuneen, kokonaisvaltaisen ja aistinvaraisen asiointikokemuksen hyötyjen ja uhrausten suhteeksi (kuvio 4).



Kuvio 4: Asiakkaan kokeman arvon rakentuminen (Kuusela ja Rintämäki 2002, 36).

Vastaavasti kuten Woodruffin (1997) mallissa myös Kuuselan ja Rintämäen malli (2002) pohjautuu keino-päämäärä ajatteluun, jossa ylin taso määrittelee mitä tehdään eli asettaa tavoitteet ja alin taso kertoo miten tehdään eli kuvaa käytännön toimenpiteitä. Siirryttäessä alemmalta tasolta ylöspäin abstraktiotaso kasvaa, jolloin kaikkein abstrakteimpia ja subjektiivisimpia ovat asiakkaan määrittelemät päämäärät ja tavoitteet. Nämä ovat samalla kaikkein pysyvimpiä, sillä alimman tason ominaisuudet muuttuvat useimmin kilpailun myötä. Seuraukset-tasolla käsitellään hyödykkeen käytöstä johtuvia hyötyjä ja uhrauksia, jotka tulevat merkityksellisiksi asiakkaan järkipäisäin tai tunneperäisin kriteerein. Merkityksellisyys on seurausta asiakkaan päämääristä ja tavoitteista, joihin vaikuttavat hyödykkeen hankinta tai käyttötilanne, aika, paikka ja asiakkaan mieltymykset. Nämä tekevät arvon kokemisesta suhteellisen. Asiakkaan kokema arvo on yhtä suuri kuin hyöty, jos uhrauksia ei ole. Arvo koetaan taas eri suureksi kuin hyöty, jos uhrausten määrä on merkittävä. (Kuusela ja Rintämäki, 2002, 36-37, 133.) Kuuselan ja Rintämäen (2002, 37) asiakkaan kokeman arvon rakentumisen mallia voidaan myös tarkastella ylhäältä alaspäin, jolloin asiakkaiden päämäärät ohjaavat asiakkaat etsimään tiettyjä hyötyjä, joiden perusteella määritellään hyödykkeiden eli tuotteiden ja palvelujen tärkeimmät ominaisuudet.

#### 4.2.2 Hyödyt ja uhraukset

Asiakkaan kokeman arvon perusajatuksena on asiakkaan saamien hyötyjen ja uhrausten suhde. Tämä tulee ilmi myös kaikissa edellä kuvatuissa arvon rakentumisen malleissa sekä asiakkaan kokeman arvon määrittelyssä, minkä vuoksi hyödyt ja uhraukset on hyvä ymmärtää ja määritellä laajemmin. Hyöty-uhraus-malli tarkoittaa asiakkaan valmiutta uhrata tietty määrä aikaa, vaivaa ja rahaa sekä riskinottoa saadakseen tilalle joitakin oletettuja hyötyjä. (Khalifa, 2004, 649.) Näiden hyötyjen ja uhrausten välistä erotusta sanotaan asiakkaan kokemaksi nettoarvoksi. Arvioidun nettoarvon ollessa suurempi tai yhtä suuri kuin nolla, ostaa asiakas tuotteen tai palvelun. (Woodall, 2003, 7; Khalifa, 2004, 652.)

Edellä esitettyä voidaan kutsua myös vaihdantamalliksi, jota Monroe (1991, 38) on esittänyt yksikertaisimmillaan seuraavan yhtälön kautta:

$$\text{Asiakkaan kokema arvo} = \frac{\text{Koetut hyödyt}}{\text{Koetut uhraukset}}$$

Yhtälön uhraukset ovat yhdistelmä kaikista niistä negatiivisista ominaisuuksista, jotka asiakas kokee arvioidessaan, hankkiessaan, käyttäessään tai poistaessaan tuotteen tai palvelun. Tällaisia negatiivisia ominaisuuksia voivat olla Grönroosin (2000) sekä Kuuselan ja Rintamäen (2002, 17) mukaan esimerkiksi tuotteesta tai palvelusta maksettu hinta, huolto- ja ylläpito-kustannukset, kuljetuskustannukset, myöhästyneet toimitukset tai vaikeaselkoinen tekniikka. Huberin ym. (2001, 45) mukaan asiakkaan kokemiin uhrauksiin voidaan katsoa kuuluvan rahallisten kustannuksien lisäksi aikakustannukset kuten etsintä- ja opettelukustannukset sekä emotionaaliset kustannukset että tuotteen tai palvelun hankintaan liittyvät taloudelliset, sosiaaliset ja psykologiset riskit. Adam Smithin mukaan tuotteen tai palvelun todellinen hinta määräytyy kaikkien niiden ikävyyksien ja uurastuksien mukaan, jotka asian hankkiminen edellyttää (Kotler ja Keller, 2006, 142). Monroe (1991) sekä Ravalid ja Grönroos (1996) väittävätkin, että asiakkaan kokemaa arvoa voidaan parantaa vähentämällä ensisijassa uhrauksia kuin lisäämällä hyötyjä. Tämä on kuitenkin ristiriidassa Toivosen (2011, 20) tekemän kirjallisuuskatsauksen mukaan Lapierrin (2000, 130) sekä Ulgan ja Eggertin (2006a, 311) tutkimustuloksiin nähden.

Yhtälön hyödyt ovat vastaavasti yhdistelmä kaikista niistä positiivisista ominaisuuksista, jotka asiakas kokee saavansa jollakin tavalla tuotteesta tai palvelusta. Koetut hyödyt voivat muodostua muun muassa tuotteen fyysisistä ominaisuuksista, palveluominaisuuksista, tuote- tai palvelutuesta, ostohinnasta ja laadusta (Kuusela ja Rintamäki, 2002, 17). Solomonin (1996,

145) mukaan asiakkaan kokema hyöty voidaan määritellä tuotteen tai palvelun käytöstä aiheutuvaksi positiiviseksi seuraukseksi.

Asiakkaan kokemat hyödyt on kirjallisuudessa jaettu usein myös utilitaristisiin ja hedonistisiin hyötyihin (Chandon ym. 2000; Kuusela ja Rintamäki, 2002). Utilitariset hyödyt liittyvät usein tuotteen tai palvelun mitattaviin ominaisuuksiin, suorituskykyyn ja käytettävyyteen. Ne eivät tuota itsessään arvoa, vaan ovat keino saavuttaa jotakin muuta. Kun palvelun tuottamat hyödyt lisäävät palvelun tehokkuutta tai luovat helpotusta palvelukäytäntöihin, voidaan ne luokitella utilitaristisiksi. Hedonistiset hyödyt ovat puolestaan elämyksellisiä, tunteita ja aistimuksia herättäviä sekä subjektiivisesti koettavia. On myös hyvä huomioida, että asiakkaan kokemat hyödyt voivat muodostua sekä utilitarisista että hedonistisista hyödyistä eli ne eivät poisulje toisiansa. (Kuusela ja Rintamäki, 2002, 30.)

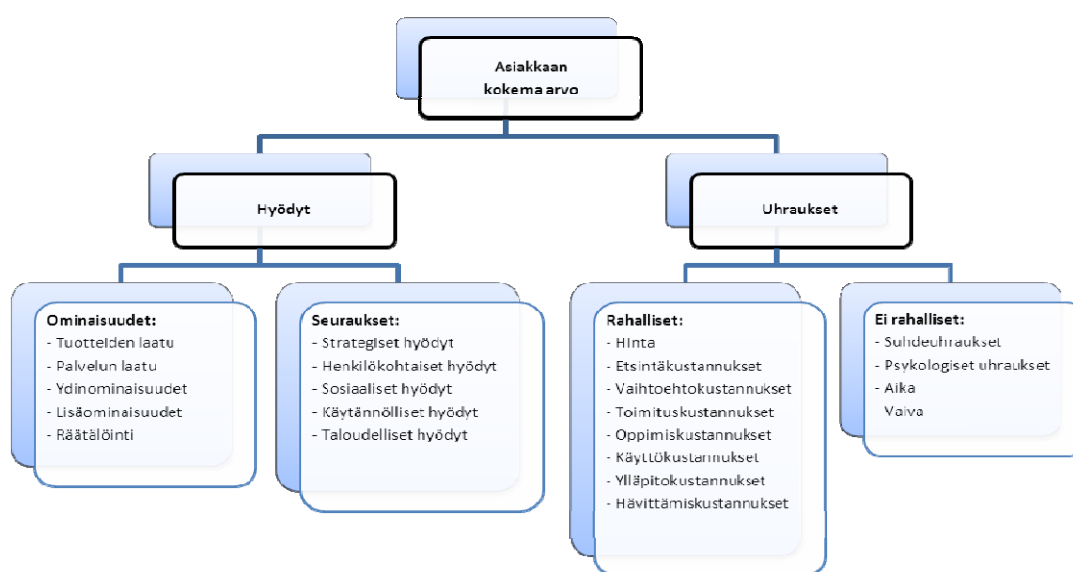
Ravald ja Grönroos (1996, 23-24) täydentävät Monroen (1991, 38) yhtälöä asiakkaan kokemasta arvosta liittämällä kaavaan asiakkaan ja palveluntuottajan välisen suhteen yhdeksi arvon tekijäksi. Kaavassa huomioidaan hyödykkeiden tuomien hyötyjen ja uhrausten lisäksi yhteistyösuhteen tuomat hyödyt ja uhraukset, jota on esitetty seuraavasti:

$$\begin{array}{r} \text{Tapahtuman hyödyt + suhteen hyödyt} \\ \text{Kokonaisarvo} = \text{-----} \\ \text{Tapahtuman uhraukset + suhteen uhraukset} \end{array}$$

Yhtälön tapahtumalla tarkoitetaan yksittäistä palvelutapahtumaa, hankintaa, jolla on selkeä aloitus ja päätös ja se voi sisältää useita palvelukomponentteja sekä vuorovaikutuskertoja. Yhtälön tärkeimpänä huomiona lienee yhteistyösuhteen vaikuttavuus asiakkaan kokemaan arvoon. Lindgreenin ja Wynstran (2005) mukaan asiakassuhteen liittyvän arvon perusidea on siinä, että riippumatta tuotteeseen tai palveluun suoraan liitettävistä hyödyistä on olemassa myös pelkästään toimittajaan liittyviä hyötyjä, jotka voivat tehdä yrityksen tuotteesta tai palvelusta muita houkuttelevamman. Tämä voi ilmetä pitkissä asiakas- ja yhteistyösuhteissa muun muassa joidenkin uhrausten tasoittumisella, mikäli asiakas kokee palveluntuottajan välisen yhteistyösuhteen arvokkaaksi. Esitetty yhtälö sopii erityisesti palveluihin. Tällä saattaa olla vaikutusta myös tämän opinnäytetyön kannalta selvitettäessä organisaatioturvallisuuden arvoa tietointensiivisessä palveluliiketoiminnassa, jossa asiakassuhteet ja tiivisvuorovaikutus ovat olennaisia.

Woodall (2003, 10-14) on jakanut asiakkaan kokemat hyödyt kahteen kategoriaan ominaisuuksiin ja seurauksiin. Ominaisuuksilla (atributes) tarkoitetaan tuotteen tai palvelun laatua, ydin tuotteen ja lisäpalveluiden ominaisuuksia sekä räätälöinti mahdollisuuksia asiakkaan tarpeen mukaan. Seurauksilla (outcomes) puolestaan tarkoitetaan tuotteen tai palvelun käytöstä syntyviä hyötyjä ja etuja. Nämä ovat puolestaan jaettu edelleen strategisiin, henkilökohtaisiin,

sosiaaliin, käytännöllisiin ja taloudellisiin hyötyihin. Uhraukset Woodall (2003, 12) on puolestaan jakanut niin ikään kahteen kategoriaan rahallisiin että ei-rahallisiin tekijöihin, jotka voivat muodostua ajasta, rahasta, vaivannäöstä tai muista negatiivisista toimista. Kuviossa 5 on esitetty Woodallin hierarkkinen hyöty-uhraus-luokittelu, joka perustuu yhdeksänkymmenen markkinoinnin, strategisen ja laatujohtamisen kirjallisuuden tieteellisen artikkelin analysointiin (Woodall, 2003, 6, 14). Woodallin esittämää luokittelua voidaan pitää suuntaa antavana, mutta se osoittaa myös omalta osaltaan miten moniulotteinen ilmiö asiakkaan kokeman arvon määrittäminen on.



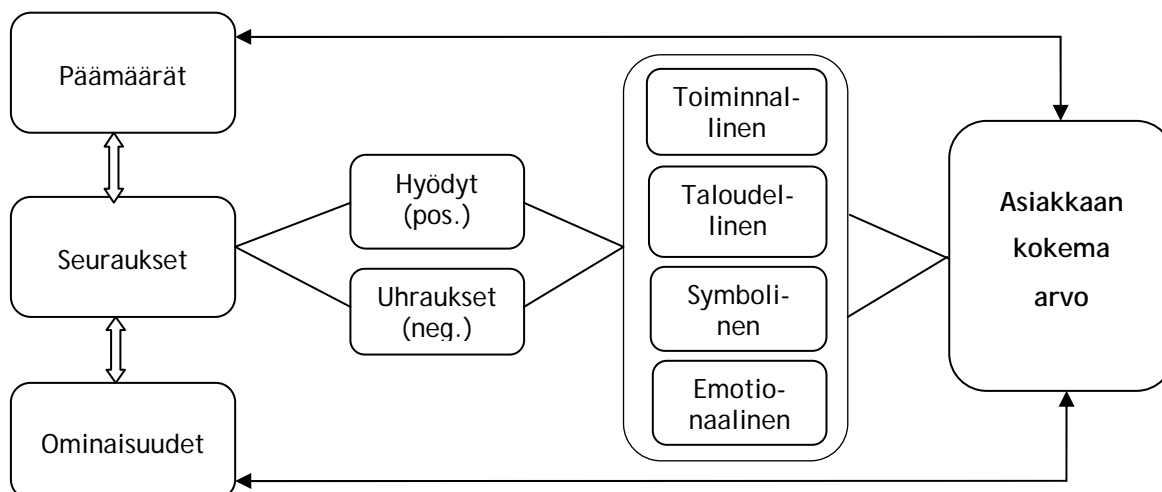
Kuvio 5: Hyötyjen ja uhrausten jaottelu (Woodall 2003, 14).

Hyötyjen ja uhrauksien tarkasteluun kannattaa suhtautua myös kriittisesti. Kuuselan ja Rintamäen (2002, 29-30) mukaan eri asiakkaiden kokemia hyötyjä uhrauksia ei voida vertailla objektiivisesti keskenään, sillä koetut arvot perustuvat kunkin asiakkaan subjektiiviseen arviointiin. Samoin hyötyjen ja uhrausten kokeminen voi vaihdella niiden konkreettisuuden sekä aikajänteen suhteen ja ne voidaankin kokea myös eriaikaisesti. Lyhyellä tähtämellä koettu hyöty voikin muuttua pitkällä tähtämellä uhraukseksi ja päinvastoin.

#### 4.2.3 Arvoajureista ja arvon ulottuvuuksista

Markkinointikirjallisuuden mukaan asiakkaiden arvonmuodostumisprosessissa on erityisen keskeistä tunnistaa arvoajurit (value driver). Arvoajureilla tarkoitetaan mitä tahansa elementtejä, jotka tuottavat asiakkaille merkittävää lisäarvoa. Näitä voivat olla esimerkiksi tieto, läsnäolo, tuotteet ja palvelut sekä referenssi. (Tikkanen ym. 2007, 44). Asiakkaan kokemat arvoajurit voidaan luokitella myös edellisessä alaluvussa käsitellyjä hyötyjä ja uhrauksia yksityiskohtaisemmin. Rintamäki, Kuusela ja Mitronen (2007, 621, 627-629) ovat ehdottaneet yh-

deksi palveluliiketoiminnassa käytettäväksi luokittelumalliksi arvoajureiden luokittelun neljään arvon ulottuvuuteen. Näitä ulottuvuuksia ovat taloudellinen, toiminnallinen (funktionaalinen), emotionaalinen ja symbolinen arvo. Arvon ulottuvuuksien liittymistä edellä esitettyihin arvon rakentumisen malleihin on pyritty kuvaamaan kuviossa kuusi.



Kuvio 6: Asiakkaan kokeman arvon rakentuminen hierarkkisesti huomioiden arvon ulottuvuudet (mukailien lähdettä: Kuusela ja Rintamäki 2002,36).

Taloudellinen arvo voidaan määritellä Zeithamlin (1988, 14) mukaan alhaisimmaksi hinnaksi tai asiakkaalle parhaaksi mahdolliseksi hinta-laatu-suhteeksi, jolloin ollaan valmiita maksamaan korkeampaa hintaa saataessa vastineeksi korkealaatuista palvelua tai tuotetta. Jos edullinen hinta on asiakkaalle tärkein hyöty, jää laatu tällöin vähemmälle huomiolle. Hinta koetaan yleisesti ottaen kaikkein tärkeimpänä arvoajurina. Useimmiten tuotteen tai palvelun hinta koetaan uhrauksena ja kustannussäästöt taas hyötynä. Rahallisen säästön katsotaan toteutuvan, kun asiakas maksaa tuotteesta tai palvelusta vähemmän kuin olisi ollut valmis maksamaan tai, jos alkuperäisellä hinnalla saa tuotteita tai palvelua enemmän. Taloudellista arvoa voi koitua niin lyhyellä kuin pitkällä aikavälillä ja se voidaan kokea joko positiivisena tai negatiivisena vallitsevan tilanteen mukaisesti. (Chandon ym. 2000, 68; Rintamäki ym. 2007, 627).

Toiminnallinen eli funktionaalinen arvo on seurausta tuotteen tai palvelun fyysisistä, käytännöllisistä tai toiminnallisista suorituskyvyistä, jotka herättävät asiakkaassa positiivisia käyttökokemuksia. Toiminnallinen arvo liittyy asiakkaan tarpeiden tyydyttämiseen ja hyödykkeen käytön vaivattomuuden lisäämiseen. (Sheth, Newman ja Gross, 1991, 160; Rintamäki ym. 2007, 627). Kuuselan ja Rintamäen (2002, 55) mukaan vaivattomuus voidaan määritellä tehokkuuden avulla tuotos-panos-suhteena, jolloin suhteen jakajaksi tulee aika. Vaivattomuudella voidaan myös vähentää asiakkaiden kokemaa uhrausta aikaa säästämällä ja hankintojen

teon sujuvuudella. Palvelullisen elementin voidaan näin ollen katsoa kuuluvan toiminnalliseen ulottuvuuteen, jolloin asiakkaalle tarjotaan kokonaisvaltaisia palveluratkaisuja. Palvelulliset hyödyt ja uhraukset voivat vaihdella sisällön ja räätälöinnin mukaan. Toiminnallinen arvo muodostuu lyhykäisyydessään ajan ja vaivan säästönä. (Rintamäki ym. 2007.)

Emotionaalinen arvo syntyy tuotteiden tai palveluiden elementeistä, jotka herättävät asiakkaassa positiivisia tuntemuksia ja tuottavat näin asiakkaalle emotionaalisen eli tunneperäisen arvokokemuksen. Nämä tuntemukset voivat syntyä asiakkaan tekemistä havainnoista, aistimuksista ja toiminnan seurauksista. Sweeneyn ja Soutarin (2001) mukaan emootiolla on voimakas merkitys useissa hankintapäätöstilanteissa, mutta vain harvoja tuotteita tai palveluja ostetaan täysin tunteiden varassa. Emotionaalisen arvon kokemiseen kuuluvia uhrauksia kuten turvattomuuden tunnetta, voidaan pienentää minimoimalla uhrauksiin johtavan mielipahan tai epävarmuuden tunteen aiheuttajia. Emotionaalista arvoa voidaan pitää myös taloudellisen ja toiminnallisen arvon yhdistelmänä. (Rintamäki ym. 2007, 628.)

Symbolisen arvon voidaan määritellä syntyvän positiivisista asiointitarkoituksista, jotka liittyvät asiakkaan minäkuvaan tai jotka halutaan viestiä muille. Symbolista arvoa syntyy, kun tuotteen tai palvelun käytöllä ilmaistaan jotakin muuta kuin tuotteen itsestään selvää ominaisuutta. (Rintamäki ym. 2007, 629.) Holbrook (1999) kutsuu arvoa tuottavia symbolisia merkityksiä statukseksi ja arvostukseksi merkitysten siirtyessä asiakkaiden välillä, eettisyydeksi ja henkisytydeksi silloin, kun ne ovat asiakkaalle itselle tärkeitä oman identiteetin kannalta. Kuuselan ja Rintamäen (2002) mukaan tuotteen tai palvelun hankintaan liittyvää symboliikkaa käytetään asiakkaalle itselle tärkeiden asioiden kohdalla statuksen tai arvostuksen hankkimiseen. Brändiä kutsutaankin usein symbolisten hyötyjen ja uhrausten välittäjänä. Sen perusteella asiakas määrittelee tuotteen tai palvelun imagon. Brändin ja imagon perusteella asiakas joko suosii tai välttää tiettyjä yrityksiä tai tuotteita. Asiakas voi olla hankkimatta tiettyä tuotetta tai palvelua eettisin perustein, mikäli yrityksen edustamat arvot eivät vastaa asiakkaan arvomaailmaa. Tällöin hyödykkeen mahdollisilla moitteettomilla toiminnallisilla tai teknisillä ominaisuuksilla ei välttämättä ole niin paljoa painoarvoa, vaan symbolisen arvon merkitys korostuu entisestään. Symbolista arvoa voidaan pitää kaikkien edellä esitettyjen arvon ulottuvuuksien yhdistelmänä. (Rintamäki ym. 2007, 629.) Khalifa (2004) huomauttaa kuitenkin, että sekä emotionaalisten että symbolisten arvon ulottuvuuksien tunnistaminen edellyttää monipuolista sekä syvällistä asiakastuntemusta ja -ymmärrystä.

Kun tarkastellaan arvoajureiden ja arvon ulottuvuuksien määrittelyä empiiristen tutkimusten pohjalta, voidaan todeta, ettei ollut saatavilla organisaatioturvallisuudesta tai yleensäkin organisaatioiden sisäisiin turvallisuuspalveluihin liittyviä tutkimuksia tämän opinnäytetyön tueksi. Löytyi kuitenkin kolme empiiristä tutkimusta asiakkaan kokemasta arvosta b-to-b-kontekstissa, joita voitaneen hyödyntää myös tässä työssä. Näitä ovat Lapierrin (2000) tutki-

mus IT-palveluiden kontekstissa, Howdenin ja Pressey'n (2008) tutkimus asiantuntijapalveluiden kontekstissa sekä Jähin (2011) tutkimus vartiointipalvelujen arvonmuodostuksesta.

Lapierren (2000, 124) tutkimuksen kontekstina olivat IT-palveluiden toimittajat, joiden asiakaina olivat informaatio-, kommunikaatio- ja viihdepalvelujen tuottajat sekä finanssialan palvelujen tuottajat. Empiirisen aineiston perusteella Lapierre tunnisti kolmetoista arvoajuria, jotka hän luokitteli hyötyihin ja uhrauksiin. Nämä jaettiin edelleen kolmeen arvon ulottuvuuteen tuotteisiin, palveluihin ja asiakassuhteeseen taulukon 4 mukaisesti.

Ulottuvuus Määrittelyjoukko	Tuote	Palvelu	Asiakassuhde
Hyödyt	Vaihtoehtoiset ratkaisut Laatu Räätälöinti	Reagoitavuus Joustavuus Luotettavuus Tekninen osaaminen	Imago Luottamus Solidarisuus
Uhraukset	Hinta		Aika, vaiva, energia Konflikti

Taulukko 4: Asiakkaan kokeman arvon ehdotus (Lapierre, 2000, 125).

Howdenin ja Pressey'n (2008) selvittivät asiakkaan kokemaa arvoa asiantuntijapalveluissa yritysvakuutuksien suhteen. Tutkimus tehtiin kahdessa vaiheessa haastatteleamalla sekä palvelun ostajien edustajia että asiakasrajapinnassa olevia palveluntuottajan edustajia. Tutkimuksen tuloksena Howden ja Pressey (2008) ehdottivat arvoajureiden luokittelua taulukon viisi mukaisesti kuuteen arvon ulottuvuuteen, joita ovat toimittajan tietotaito, luottamus, henkilökohtainen vuorovaikutus, palvelun toteuttaminen, sijainti sekä suorat ja epäsuorat kulut.

Tässä tutkimuksessa luottamus ilmeni haastatteluissa asiakkaan uskolla toimittajan puheisiin ja se jaettiin hyväntahtoisuuteen, rehellisyyteen ja pätevyYTEEN. (Howden, Pressey, 2008, 796-800.) Huomattavaa on, että Howdenin ja Pressey'n (2008) tutkimuksessa arvoajureita ei jaoteltu hyötyihin ja uhrauksiin Lapierren (2000) tapaan. Lisäksi muissa asiakkaan kokemaa arvoa selvitettävissä tutkimuksissa haastateltavina ovat yleensä olleet asiakasorganisaatioiden ostoista ja hankinnoista vastaavat henkilöt eikä niinkään molempien osapuolten edustajat.

Toimittajan tietotaito	Luottamus	Henkilökohtainen vuorovaikutus
Tietoasiakkaan liiketoiminnasta Tietoasiakkaan toimialasta Tiedon sovellus	Hyväntahtoisuus Rehellisyys Pätevyys	Henkilökunnan pysyvyys Henkilökohtainen palvelu Prosessien tarkoituksenmukaisuus
Palvelun toteutuminen	Sijainti	Suorat ja epäsuorat kulut
Vaativuuden täyttäminen Tuki	Verkostotoiminnan helpottuminen Nopeiden muutosten helpottuminen	Vakuutusmaksut Maksamattomat vaatimukset Asiakkaan uhraama aika

Taulukko 5: Arvoajurit asiantuntijapalveluissa (Howden ja Pressey, 2008).

Jähi (2011) tekemässä diplomityössä tutkittiin vartiointipalvelujen arvonmuodostusta asiakkaan näkökulmasta. Tutkimus toteutettiin teemahaastatteluin, jossa haastateltavina olivat kolmen eri vartiointiliikkeen asiakkaita. Nämä edustivat kaupanalaa, teollisuutta, virastoja ja toimistoja. Viidentoista haastattelun pohjalta Jähi jakoi vartiointipalvelujen arvonmuodostuksen viiteen teemaan palvelujen määrittelyyn, palvelun toteutukseen, asiakkaan kokemaan turvallisuuteen, asiakassuhteen hoitoon ja turvapalvelujen maailmaan. Näiden avulla määriteltiin kuusitoista arvoajuria, jotka kategorioitiin edelleen Lapierrin (2000) tavoin hyötyihin ja uhrauksiin sekä luokiteltiin kolmeen arvon ulottuvuuteen tuotteeseen, palveluun ja asiakassuhteeseen taulukon kuusi mukaisesti. (Jähi, 2011, 3, 80.)

	Tuote	Palvelu	Asiakassuhde
<b>Hyödyt</b>	Palvelumuodon valinta Tehtävien selkeyttäminen Lisä- ja tukipalvelut Oikeanlainen profiili Odotusten ylittäminen	Varmuus Nopeus Läsnäolo Oikeat henkilöt Tuvallisuuden tunne Tiedon välittäminen	Säännöllinen yhteydenpito Proaktiivinen ote Henkilökohtainen ja välitön suhde
<b>Uhraukset</b>	Palvelun hinta		Aika ja vaiva palveluntarjoajan vaihtamisessa

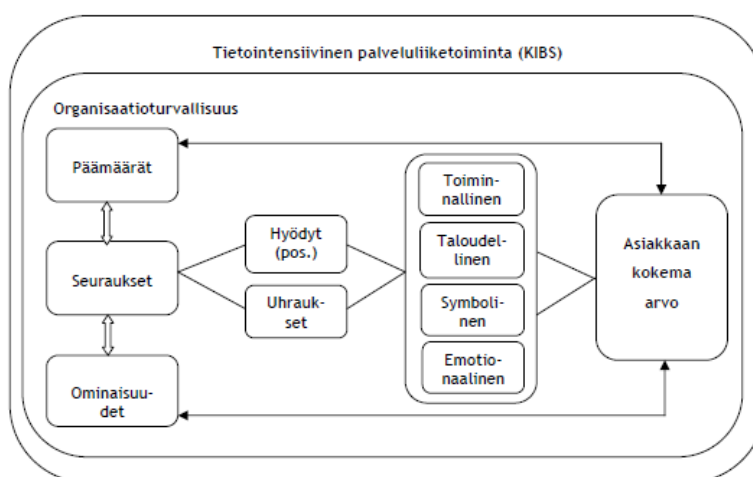
Taulukko 6: Vartiointipalvelujen arvoajurit luokiteltuna arvon ulottuvuuksiin (Jähi, 2011, 80).

## 5 Teoreettisen viitekehyksen synteesi

Edellä esitettyjen mallien pohjalta voidaan todeta, ettei ole olemassa mitään yksiselitteistä ja yleisesti hyväksyttyä asiakkaan kokeman arvon mallia toimialojen sekä kontekstien eroavaisuuksien vuoksi. Kaikki edellä käsitellyt mallit sisältävät kontekstisidonnaisia piirteitä, jolloin niitä ei voida soveltaa sellaisenaan toiselle toimialalle. Näitä voidaan kuitenkin pitää suuntaa antavina.

Tässä opinnäytetyössä asiakkaan kokemalla arvolla ymmärretään lähtökohtaisesti edellä esitetyn pohjalta määritelmiä mukaillen asioinnin hierarkkisesti rakentuneiden, kokonaisvaltaisen ja aistinvaraisten kokemusten hyötyjen ja uhrausten suhdetta, joka jakautuu edelleen taloudelliseen, emotionaaliseen, toiminnalliseen ja symboliseen ulottuvuuteen. Vastaavaa määritelmää on käytetty palveluliiketoiminnassa. Asiakkaan kokeman organisaatioturvallisuuden arvon arvioijina toimivat tässä opinnäytetyössä asiakkaan keskeiset päätöksentekijät sekä kohdeorganisaation palveluntuottajan asiakasrajapinnassa olevat asiakaspäälliköt. Asiakaspäälliköt toimivat samalla sisäisinä asiakkaina kohdeorganisaation organisaatioturvallisuuspalvelua tuottavalle toiminnolle.

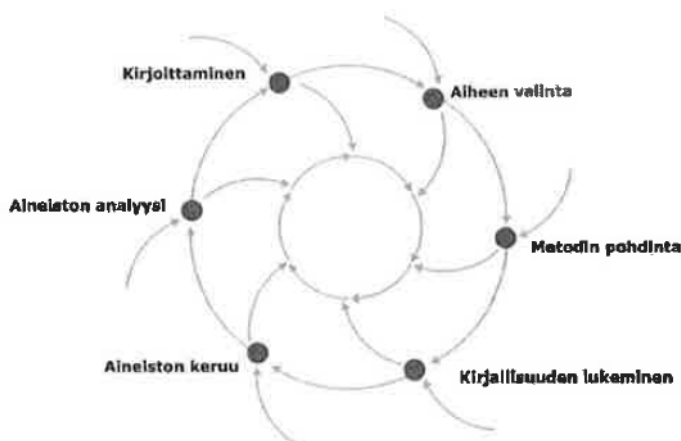
Tietointensiivisen palveluliiketoiminnan erityispiirteet huomioiden organisaatioturvallisuuden arvonmuodostuminen voitaneen hahmottaa ymmärrettävämmiin tarkasteltaessa arvon hierarkkista rakentumista käänteisesti eli päämäärä-keino-ketjun avulla. Selvittäen ensin asiakkaan kokemat tärkeimmät suojattavat arvot tietointensiivisessä palveluliiketoiminnassa ja mitä organisaatioturvallisuuden keinoja asiakas pitää merkittävimpänä ja mitkä ominaisuuden puolestaan haittaavat tavoitteiden saavuttamista, joita vertailemalla asiakas määrittelee turvallisuuden arvon tietointensiivisessä palveluliiketoiminnassa. Kuviota 7 voidaan pitää tämän työn lähtökohtaisena viitekehyksenä selvittäessä organisaatioturvallisuuden arvoa tietointensiivisessä palveluliiketoiminnassa.



Kuvio 7: Teoreettisen viitekehyksen synteesi

## 6 Tutkimuksen toteutus

Opinnäytetyöni toteutusprosessia voidaan kuvata hyvin tutkimusspiraalin muodossa, jossa tutkimus ei etene suoraviivaisesti ennalta määritellyn kulkukaavion mukaisesti, vaan tutkimus etenee vaihtelevasti ajallisessa järjestyksestä aiheen valinnasta tekstin tuottamiseen. Opinnäytetyöni aineisto syntyi kahdenlaisesta aineistosta: osan materiaalista kokosin kirjallisista lähteistä ja toisen osan sain haastattelemalla. Tavoitteena on selvittää kirjallisuudesta, mitä tutkittavasta aiheesta ennestään tiedetään. Aineiston kerääminen on jo iso osa itse opinnäytetyöprosessia. (Hirsjärvi, Remes, Liikanen ja Sajavaara 1995.) Opinnäytetyöni toteutuksen eri vaiheet kulkevat limittäin, jolloin samanaikaisesti voi olla meneillään useita toimenpiteitä (vaiheet kerrottu alla). Tämä on tyypillistä erityisesti laadulliselle tutkimukselle. Opinnäytetyössäni käytetyistä menetelmistä on kerrottu tarkemmin luvussa 7.



Kuvio 8: Tutkimusspiraali (Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara 2001, 15).

Seuraavassa on kuvattu yleisesti opinnäytetyöprosessini eri vaiheista.

### Vaihe 1:

Aiheen valinta ja tutkimussuunnitelma valmistuivat vuoden 2012 aikana, jonka aikana olin jo aloittanut alustavan perehtymisen työn aihetta käsittelevään kirjallisuuteen. Aiheeseen sopivat lähteet kirjasin itselleni ylös aihealueittain vihkoon. Vihkoon kirjasin myös kaikki esiin tulleet ideat ja selvitettävät asiat. Lähteisiin ja huomioihin oli näin helppo palata prosessin aikana.

### Vaihe 2:

Teoreettinen viitekehys muodostui selvittämällä ensin mitä tietointensiivisellä palveluliiketoiminnalla tarkoitetaan ja minkälaisia erityispiirteitä se sisältää ja minkälaisia yhtymäkohtia sillä on organisaatioturvallisuuteen. Lisäksi kävin läpi aiemmin tehtyjä tutkimuksia, joista selvitin miten muut olivat tutkineet asiakkaan kokemaa arvoa vaikka ne eivät käsitelleetkään organisaatioturvallisuuden arvonmuodostumista, jonka jälkeen tarkensin myös oman työni

tutkimusongelmaa. Turvallisuuksiä käsittelevään kirjallisuuteen perehdyin vasta loppuvaiheessa, koska se oli minulle jo entuudestaan tuttu aihe. Organisaatioturvallisuudesta oli kuitenkin keskeistä tuoda esiin miten se rakentuu ja minkälaisista tekijöistä se muodostuu. Näitä voitiin myöhemmin peilata tietointensiiviseen palveluliiketoimintaan ja haastatteluaineistoon sekä muodostaa lopulliset johtopäätökset organisaatioturvallisuuden arvosta tietointensiivisessä palveluliiketoiminnassa.

#### Vaihe 3:

Opinnäytetyön empiirinen aineisto muodostui haastatteluista, jotka toteutettiin kahdessa vaiheessa kevään ja kesän 2013 aikana. Haastattelumenetelmä valittiin empiirisen aineiston pääasialliseksi tiedonkeruumenetelmäksi, koska haluttiin selvittää haastateltavien henkilöiden käsityksiä ja arvostuksia ennalta suunnitelluista aihealueista. Haastattelujen runko muodostui kirjallisuusselvityksen perusteella. Erityisen tärkeää oli ymmärtää miten asiakkaan kokema arvo rakentuu, jotta haastatteluissa osattiin huomioida oleelliset asiat.

#### Vaihe 4:

Haastatteluiden jälkeen aineisto litteroitiin, luokiteltiin ja analysoitiin, jota tapahtui läpi koko prosessin. Luokittelun jälkeen kokosin aineiston mindmap-ohjelmistolla syy-seuraus muotoon, jolloin sain paremmin hahmotettua merkityksellisimmät arvoajurit ja minkälaisia arvoja niiden koettiin tuottavan. Näiden eri vaiheiden pohjalta syntyi opinnäytetyön tulokset ja johtopäätökset.

## 7 Menetelmät ja aineiston keruu

Päädyin käyttämään opinnäytetyössäni laadullisen eli kvalitatiivisen tutkimuksen metodeja, koska työssäni käsitellään luottamuksellisia sekä ennalta vierasta aihetta, jota ei ole aiemmin tutkittu. Kvalitatiivisen tutkimuksen menetelmät ovat luonteeltaan kokonaisvaltaisen tiedon hankintaa luonnollisissa ja todellisissa tilanteissa. Kuuselan ja Rintämäen (2002) mukaan laadullinen tutkimus tuottaa ymmärrystä lisäävää tietoa tilanteista, joissa asiakas kokee arvoa.

### 7.1 Aineistonkeruumenetelmän valinta ja suunnittelu

Opinnäytetyön aineistonkeruumenetelmäksi valitsin teemahaastattelun, jonka on sanottu olevan liiketaloustieteessä eniten käytetty laadullinen tutkimusmenetelmä (Koskinen, Alasuutari ja Peltonen 2005, 105). Menetelmän käyttö on perusteltua, kun halutaan kuulla ihmisten mielipiteitä, uskomuksia ja käsityksiä, joita on helpompi käsitellä, kun ollaan suorassa kielellisessä vuorovaikutuksessa haastateltavan kanssa. (Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara 2001.) Keskustelutyypissä haastatteluissa onkin mahdollista lähestyä muuten vaikeasti tutkittavia asioita, kuten miten asioita ymmärretään tai mitä merkityksiä ihmiset antavat kokemilleen asioille.

Vapaamuotoisten ja syvällisten keskustelujen on sanottu voivan paljastaa asioita, joita ei muilla tavoin voisi saada selville. (Hirsjärvi ja Hurme 1982.) Annettuja vastauksia voidaan myös haastattelun aikana syventää ja tarkentaa sekä mahdolliset väärinkäsitykset oikaista. Haastateltavaa voidaan esimerkiksi pyytää perustelemaan esittämänsä mielipiteet ja heihin voidaan ottaa myös jälkikäteen yhteyttä, mikäli on tarvetta aineiston täydentämiseen. (Tuomi ja Sarajärvi 2002.)

Teemahaastattelulle on ominaista, että haastattelun aihepiirit eli teema-alueet ovat tiedossa, mutta kysymysten tarkka muoto ja järjestys puuttuvat (Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara 2001, 195). Haastattelija varmistaa, että kaikki etukäteen suunnitellut teemat käydään läpi haastateltavan kanssa, mutta niiden laajuus ja järjestys voivat vaihdella haastattelusta toiseen. Laajuudella tarkoitetaan sitä, että haastateltavien tulisi saada tuoda esille kaikki halumansa näkökohdat. (Hirsjärvi ja Hurme 1982, 36.)

Opinnäytetyössäni käyttämäni haastattelurungot sisälsivät sekä arvostustyyppisiä että tosiasiatyyppisiä (taustoittavia) kysymyksiä, jotka ovat teemahaastattelulle ominaisia kysymystyyppisiä. Taustoittavien kysymyksien avulla selvitin haastateltavan suhdetta kohdeorganisaatioon ja tietointensiivisten palveluiden hankintaan sekä kokemuksia kohdeorganisaation turvallisuusjärjestelyistä. Samalla sain myös tiedon siitä miten haastateltava ymmärtää organisaatioturvallisuuteen liittyviä asioita. Lisäksi käytin kriittisen tapauksen menetelmää apunani haastattelurungon laatimisessa. Menetelmän avulla haastateltavia pyydetään kertomaan joko miellyttävistä tai epämiellyttävistä kokemuksista (Kuusela ja Rintamäki 2002, 146). Menetelmän hyvänä puolena pidetään, että sen avulla haastateltavan näkökulma korostuu. Haastateltava määrittelee itse, mitkä tapaukset ovat hänen mielestään kaikkein olennaisimmat (Gremmler 2004). Tekniikka voidaan ymmärtää yksinkertaisimmillaan niin, että haastateltavia pyydetään kuvaamaan mahdollisimman yksityiskohtaisesti mitä tapahtui ja miksi haastateltava pitää tapausta kriittisenä (Grönroos 2007, 88).

Opinnäytetyöni kannalta haastattelumenetelmän vahvuus on siinä, että se tarjosi keinon päästä keskustelemaan haastateltavien kanssa käytännön kokemuksistaan turvallisuuden hallintaan liittyvistä menettelyistä ja yleisesti tuntemuksistaan organisaatioturvallisuuteen liittyvistä asioista. Näiden pohjalta pyrin ymmärtämään miten haastateltavat kokevat organisaatioturvallisuuden liiketoiminnalleen tuomat hyödyt ja ongelmatilanteet ja miten he muodostavat käsityksensä organisaatioturvallisuuden arvosta tietointensiivisessä palveluliiketoiminnassa.

Työssäni käytetyt haastattelurungot perustuivat kirjallisuusselvitykseen. Koska organisaatioturvallisuuden arvoa koskevaa kirjallisuutta ei ollut saatavilla opinnäytetyötä tehdessäni, lähdin rakentamaan haastattelurunkoja asiakkaan kokemaa arvoa käsittelevän palveluliike-

toiminnan kirjallisuuden avulla. Lisäksi käytin haastattelurunkojen hahmottamisessa apunani keino-päämäärä-ajattelua, jolloin ideana on selvittää haastateltavien tarpeita ja pääriä organisaatioturvallisuuden suhteen sekä ominaisuuksia, joiden perusteella hyödyt ja uhraukset muodostuvat. Kirjallisuusselvityksen perusteella laaditut haastattelurungot koostuvat viidestä teemasta, joita ovat:

- taustatiedot
- asiakkaan turvallisuusvaatimukset ja tarpeet
- hyödyt ja uhraukset
- tulevaisuuden näkymät ja ideaalitalanne

Koska haastatteluryhmiä oli kaksi, tehtiin myös haastattelurungot ja niiden sisältämät kysymykset kohderyhmien mukaisesti. Haastattelurungot käytiin opinnäytetyönohjaajan ja parin kollegan kanssa läpi ennen lopullista hyväksyntää. Molemmat lopulliset versiot haastattelurungoista ovat tämän työn liitteenä (liite 1).

## 7.2 Haastattelujen toteutus

Haastattelut suoritettiin kahdessa eri vaiheessa maaliskuun-huhtikuun 2013 ja kesä-heinäkuun 2013 aikana. Ensimmäisessä vaiheessa haastateltiin kohdeorganisaation eli tietointensiivistä palvelua tuottavan organisaation asiakasrajapinnassa työskenteleviä henkilöitä. Toisessa vaiheessa haastateltiin puolestaan kohdeorganisaation asiakkaiden edustajia. Vastaavaa molempien osapuolten haastattelumenettelyä olivat käyttäneet Howden ja Pressey (2008) selvittäessään asiakkaan kokemaa arvoa asiantuntijapalveluissa yritysvakuutuksen suhteen, jolloin tuloksista oli saatu syvällisempiä kuin haastateltaessa ainoastaan toista osapuolta.

Haastateltavien alustava valinta aloitettiin ensin kartoittamalla kohdeorganisaation asiakasrajapinnassa työskentelevät henkilöt, joita olivat asiakasjohtajat ja -päälliköt. Kullekin heistä oli määriteltynä omat toimialat, joihin kuului niin julkishallinnon kuin yksityisen sektorin asiakkuuksia. Haastateltavat valitsin siten, että mahdollisimman erilaiset toimialat ja sektorit olisivat edustettuina. Tämän jälkeen haastattelin asiakkaiden edustajat palveluntuottajan edustajan antaman suosituksen perusteella, jolloin asiakkaiden edustajat olivat myönteisimpiä haastattelun suhteen.

Ennen varsinaisia haastatteluja tein yhden esihaastattelun ensimmäisen vaiheen edustajan kanssa, kun haastattelurungon lopulliseksi tarkoitettu versio oli valmis. Esihaastattelujen tarkoituksena on testata haastattelurunkoa, kysymysten muotoilua, sanamuotoja ja aihepiirien järjestystä, joita on vielä koehaastattelun jälkeen mahdollisuus muuttaa. Esihaastattelulla saadaan myös selville haastattelujen keskimääräinen pituus. (Hirsjärvi ja Hurme 1982, 57.)

Esihaastattelun perusteella tulevissa haastatteluissa käytettiin tietointensiivisen palvelu-termin sijasta asiantuntijapalvelu-termiä, joka suurimman osan haastateltavista oli helpommin ymmärrettävissä. Haastattelurunkoja tarkensin vielä hieman aina tarpeen mukaan haastattelujen edetessä.

Lähestyin valitsemiani haastateltavia pääsääntöisesti sähköpostitse ja kaikki yhtä lukuun ottamatta suostuivat haastatteluun. Lopullisesta haastatteluajankohdasta ja paikasta sovittiin vielä erikseen haastateltavan kanssa sähköpostitse tai puhelimitse. Haastateltavia oli yhteensä yhdeksän henkilöä. Alun perin oli tarkoitus haastatella kymmenen henkilöä, viisi edustajaa kummastakin osapuolesta. Kieltäytyneen asiakkaan edustajan tilalle ei saatu uutta ajallisesta ja taloudellisesta resursseista johtuen vaikka muutama henkilö olisikin suostunut haastatteluun. Kaikki haastattelut suoritin yksilöhaastatteluina. Haastattelupaikkana oli yleensä haastateltavan työpaikka tai muu hänen suosittelemansa paikka.

Haastattelujen kesto oli keskimäärin 60 minuuttia. Kesto riippui käytännössä haastateltavan omasta aikataulusta ja haastattelutilanteen etenemisestä. Haastattelutilat olivat suurimmaksi osaksi järjestetty niin, että erilaiset häiriötekijät oli minimoitu eivätkä katkaisseet haastattelun kulkua. Haastattelujen aluksi esittelin opinnäytetyön aiheen lyhyesti ja kerroin haastateltaville, että haastattelut ovat luottamuksellisia, eivätkä yksittäisten yritysten tai organisaatioiden tai haastateltavien tiedot näy opinnäytetyön loppuraportissa, eivätkä tiedot kulkeudu toisille organisaatioille. Haastattelut nauhoitettiin haastateltavan luvalla.

Varsinaiset haastattelukysymykset aloitin helppoilla ja laajoilla kysymyksillä edeten yleisistä kysymyksistä spesifisiin kysymyksiin niin sanotulla suppilotekniikalla. Haastattelun alkuun sijoitetut avauskysymykset ovat tärkeitä, sillä haastateltavan on saatava kokea, että hän osaa vastata kysymyksiin ja että keskustelu on mielekästä. Kysymysten laaja-alaisuus antaa haastateltavalle mahdollisuuden käsitellä aihetta häntä itseään kiinnostavasta näkökulmasta ja hänen kykyjään vastaavalla tavalla. (Hirsjärvi ja Hurme 1982, 87.) Esimerkiksi en lähtenyt määrittelemään turvallisuuteen liittyvää käsitteistöä haastateltaville, jotta sain esiin nimenomaan heille tärkeimmät ja kiinnostavimmat asiat. Mikäli haastateltavalla ei ollut kertoa kohdeorganisaation ja haastateltava väliseen asiakassuhteeseen liittyviä esimerkkejä tai kokemuksia, joistakin asioista, pyydettiin häntä kertomaan kokemuksia toisen vastaavan (tietointensiivistä palvelua harjoittavaan) asiakkuuden kautta ilman, että mainitsee organisaation nimeä. Tällöin haastateltava rohkaistui kertomaan asioista, joista ei ensin aikonut kertoa. Haastattelukysymysten järjestystä vaihtelin tilanteen mukaan ja tein tarvittaessa tarkentavia lisäkysymyksiä.

Haastattelutilanteiden ja nauhoitusten päätyttyä sain yleensä vielä lisätietoja käsitellystä aiheesta sekä henkilöiden nimiä, joilta voi pyytää tarkempia tietoja, joistakin asioista. Pidän

jokaisesta haastattelusta päiväkirjaa, johon kirjasin päivämäärän, aloitus- ja lopetuskelonajan, huomioita haastateltavasta, kysymyksistä, joihin en saanut tyydyttävää vastausta tai vastaus jäi epäselväksi. Tarkistin haastattelupäiväkirjaan tekemäni merkinnät aina ennen seuraavaa haastattelua. Merkintöjen avulla pystyin tarkentamaan aiemmin mahdollisesti heikosti saatuja vastauksia. Kaikki haastateltavat antoivat pääasiassa positiivista palautetta haastattelusta ja siihen liittyvistä kysymyksistä. Haastattelut herättivät myös haastateltavia ajattelemaan tiettyjä turvallisuuden liittyviä asioita erinäkökulmasta.

### 7.3 Haastateltavien valinta

Haastateltavat olivat tietointensiivistä palvelua tuottavan organisaation asiakasrajapinnassa olevia asiakaspäälliköitä tai -johtajia ja heidän asiakkaidensa edustajia, jolloin haastatteluvastaukset täydensivät toinen toisiaan. Tarkoituksena oli saada mahdollisimman laaja-alainen näkemys, jonka vuoksi haastateltavat valittiin eri alojen edustajista. Mukana on sekä korkeaa turvallisuustasoa edustavia että matalamman turvallisuustason edustavia yrityksiä ja organisaatioita. Asiakkaiden edustajien tuli olla hankintapäätökseen osallistuvia henkilöitä, jolloin saatiin hahmotettua asiakkaan liiketoiminnalle ja asiakassuhteeseen vaikuttavia turvallisuustekijöitä. Haastateltavaksi ei hyväksytty haastateltavan organisaation turvallisuusasioita hoitavaa henkilöä, koska vastaukset olisivat tuolloin voineet olla todellisuutta kaunistelevampia. Haastateltavan soveltuvuuden sain selville haastatteluiden taustakysymyksillä. Taulukossa 7 on kuvattu opinnäytetyöhön osallistuneet haastateltavat. Haastattelukoodia kuten esimerkiksi "H1(P)" käytetään myöhemmässä vaiheessa tuloksissa esitettäessä haastattelukatkelmia.

Haastattelu	Tehtävä	Toimiala
H1(P)	Asiakaspäällikkö	Julkishallinto, teollisuus
H2(P)	Asiakasjohtaja	Teollisuus
H3(P)	Asiakaspäällikkö	Teollisuus
H4(P)	Asiakaspäällikkö	Julkishallinto, yksityinen sektori
H5(P)	Asiakaspäällikkö	Julkishallinto, teollisuus
H6(A)	Johtaja	Teollisuus
H7(A)	Viranomainen	Julkishallinto
H8(A)	Päällikkö	Teollisuus
H9(A)	Päällikkö	Teollisuus
Ryhmä1 = (P)	Palveluntuottajan edustajia, toimivat myös kohde organisaation turvallisuustoiminnon sisäisinä asiakkaina.	
Ryhmä2 = (A)	Ulkoiset asiakkaat, palvelua hankkivat	
Tehtävät ja toimialat ovat pelkistetty, jotta haastateltavia ei voida yksilöidä tunnistettavasti.		

Taulukko 7: Opinnäytetyöhön osallistuneet haastateltavat

## 7.4 Aineiston analysointi ja luotettavuus

Haastatteluaineiston analyysiin ei ole olemassa tiettyä valmista mallia ja sitä voidaan analysoida monin tavoin. Haastatteluaineistoa pyrin tarkastelemaan ensimmäisen kerran analyysimielessä mahdollisimman pian haastattelujen jälkeen, jolloin aineisto oli vielä tuore helpottaen sen käsittelyä ja analysointia. Tällä tavoin pystyin myös täydentämään aineistoa tarkentavilla kysymyksillä, mikäli katsoin sen olevan tarpeen. Varsinaisen aineiston analysointia varten litteroin eli kirjoitin puhtaaksi mahdollisimman sanatarkasti haastattelunauhoitteen heti haastattelutilaisuuden jälkeen. Kaikki litteroinnit tein suoraan tietokoneelle, jolloin aineiston käsittely on huomattavasti helpompaa. Yhden aineiston litterointiin kului useampi tunti.

Litteroinnin jälkeen tarkistin kirjoitetut tekstit ja vertailin niitä tekemiini haastattelupäiväkirjamerkintöihin. Aloitin haastattelujen analysoinnin perehtymällä litteroituun tekstiin ja kuuntelemalla tehtyjä nauhoituksia. Tällöin kävin aineistoa läpi varsin epäsystemaattisesti ja hain siihen vasta tuntumaa.

Alustavan tutustumisen ja hahmotelmien jälkeen aloitin aineiston luokittelun. Alun perin tarkoitukseni oli käyttää aineiston koodauksessa ja luokittelussa apuna Atlas.ti-ohjelmaa, mutta jouduin luopumaan siitä teknisten ongelmien vuoksi ja tekemään tämän manuaalisesti. Luokittelu oli kuitenkin välttämätöntä, kun halusin vertailla aineiston eri osia toisiinsa. Käytin aineiston luokittelussa pohjalla teoreettisen viitekehyksen synteessinä muodostunutta asiakkaan arvon rakentumisen mallia. Tämän pohjalta luokittelin ensin jokaisen haastateltavan haastatteluaineistot ensin erikseen kahdeksaan luokkaan: vaatimukset, tarpeet, hyödyt, uhraukset, ongelmat, turvallisuustoimenpiteet, liiketoiminnan tuki ja kehittämissuhteet. Tämän luokittelun tein siten, että luokittelutaulukossa näkyy kunkin asian syy-seuraus-yhteys esimerkiksi asiakkaan turvallisuusvaatimus - siihen liittyvä turvallisuustoimenpide - siitä koettu hyöty tai uhraus. Tämä ei ole ainut ja oikea tapa luokitella aineistoa, mutta tuntui loogiselta ja kaikki aineistot tuli käytyä läpi systemaattisesti. Koin tämän kuitenkin tuovan vastaukset tutkimusongelmiin.

Ensimmäisen luokittelun jälkeen aloin siirtää luokittelusta saatuja asiakokonaisuuksia mindmap-ohjelmistoon, jolloin aloin hahmottamaan kaikkien luokiteltujen haastatteluaineistojen kokonaisuuksien syy-seuraus-suhteita ja aineistosta alkoi nousta esiin merkittävimmät arvoajurit asiakkaan kokeman arvonmuodostumiselle, jotka jaottelin sisällöllisten kokonaisuuksien mukaisesti teemoihin. Samalla aloin hahmottamaan minkälaista arvoa kyseisten ajureiden koettiin tuottavan. Yhdeksästä haastattelusta luokittelin ja analysoin tarkasti kaikki. Haastatteluista saatu tieto alkoi jo viimeisiä haastatteluja analysoidessa kertautua eli kylläntyä, jol-

loin aineistoa voidaan pitää riittävänä (Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara 2001, 169). Tämä oli sinänsä minulle positiivinen yllätys huomioiden haastattelujen määrän suhteessa haastattelu ryhmiin.

Soinisen (1995, 122-123) mukaan kvalitatiivisen tutkimuksen yleistymisen myötä on alettu esittää kritiikkiä sen luotettavuuskriteerien soveltuvuudesta, koska luotettavuuskriteerit ovat alun perin laadittu kvantitatiiviseen tutkimukseen soveltuviksi. Kvalitatiivisen tutkimuksen tekijöitä on kritisoitu, etteivät he käsittele tutkimuksen luotettavuuskysymyksiä. Soininen toteaa myös, että kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuutta tulisi tarkastella uskottavuuskäsitteen avulla. Uskottavuuskäsite koostuu muun muassa seuraavista kysymyksistä: miten voidaan saavuttaa luotettavuus tutkimus tulosten totuudellisuudesta, voivatko tutkimuksen tulokset olla samat, jos tutkimus toistettaisiin samoilla yksilöillä samassa tilanteessa, onko tulokset tutkina motivaation, intressin tai perspektiivin ohjaamia.

Haastatteluaineiston luotettavuus riippuu usein myös sen laadusta. Opinnäytetyössäni olen pyrkinyt huomioimaan laatua seuraavin keinoin:

- on pystytty osoittamaan keskeisimmät käsitteet
- kaikki haastattelut ja analysoinnit olen tehnyt itse, jolloin ei muodostu tulkinnallisia eroavaisuuksia
- haastateltavien valinnat on tehty luvussa 7.3 kuvatun kriteeristön mukaisesti
- suunnitteleamalla haastattelut ennalta
- pyytämällä haastattelutilaisuuden jälkeen mahdolliset tarkennukset aiheeseen
- litteroimalla aineistot heti haastattelutilaisuuden jälkeen
- opinnäytetyön prosessin eri vaiheet ja menetelmät on pyritty kuvaamaan mahdollisimman tarkasti

Opinnäytetyöni luotettavuutta saattaa heikentää henkilökohtainen intressini organisaatioturvallisuutta kohtaan vaikka olenkin pyrkinyt tekemään työni mahdollisimman objektiivisesti esittäen aineistosta esiin tulleet niin positiiviset kuin negatiiviset asiat. Lisäksi haastateltavilta saatuihin lausuntoihin on suhtauduttava kriittisesti, sillä luotettavuutta saattaa heikentää haastateltavan antamat sosiaalisesti suotavat vastaukset.

## 8 Tulokset

Tässä luvussa käsitellään haastatteluiden pohjalta tehdyn analyysin tuloksia. Asiakkaan kokemana organisaatioturvallisuuden arvo tietointensiivisessä palveluliiketoiminnassa rakentuu neljän teeman pohjalta. Nämä teemat muodostavat yhdessä kokonaisuuden, joka kattaa koko aineiston siten, että kaikki haastattelukeskustelut linkittyvät vähintään yhteen teemaan. Analyysissä ei huomioitu aiheen ulkopuolelle meneviä keskusteluja.

Analyysin tuloksena muodostuneet teemat ovat turvallisuuskulttuuri liiketoiminnan tukena, turvallisuudesta viestiminen, turvallisuushenkilöstö ja asiakasvaatimukset. Teemat muodostuivat haastatteluaineiston analyysin tuloksena syntyneistä merkittävimmistä arvoajureista siten, että kukin teema sisältää siihen liittyvät arvoajurit. Nämä on luokiteltu edelleen neljään arvон ulottuvuuteen taloudelliseen, toiminnalliseen, symboliseen ja emotionaaliseen arvoon. Analysoinnin tuloksena voitiin osoittaa, minkälaista arvoa organisaatioturvallisuuden koettiin tuottavan tietointensiivisessä palveluliiketoiminnassa haastatteluaineiston perusteella asiakkailleen. Tulokset on esitetty taulukkomuodossa yhteenvetona luvussa 8.3.

Turvallisuuskulttuuri liiketoiminnan tukena teema sisältää muista teemoista poiketen asiakkaiden tavoitteet, joihin pyritään organisaatioturvallisuuden keinoin. Tuloksien voidaankin sanoa etenevän päämäärä-keino-mallin (käänteinen keino-päämäärä-malli) mukaisesti kohti asiakkaan kokemaa arvoa.

### 8.1 Organisaatioturvallisuuden arvomuodostuksen ajurit tietointensiivisessä palveluliiketoiminnassa

#### 8.1.1 Turvallisuuskulttuuri liiketoiminnan tukena

Turvallisuuskulttuuri liiketoiminnan tukena -teema muodostuu kaikista niistä keskusteluista, joissa haastateltavat pohtivat kohdeorganisaation palveluntuottajan nykyisten turvallisuuslinjausten, -prosessien sekä -järjestelyiden tarpeenmukaisuutta ja miten ne tukevat haastateltavien liiketoimintaa. Teema sisältää myös ne keskustelut, joissa palveluntuottajan sekä asiakkaan edustajat pohtivat palveluntuottajan turvallisuuskulttuurin vaikuttavuutta liiketoimintaansa ja asiakassuhteisiin. Lisäksi haastateltavat kertoivat tärkeimmistä suojattavista arvoista, tavoitteista, joihin organisaatioturvallisuuden keinoin tulisi heidän mukaansa päästä tietointensiivisessä palveluliiketoiminnassa.

Tietointensiiviselle palveluliiketoiminnalle on ominaista organisaatioiden välinen informaation ja tiedon vaihtaminen sekä uuden tiedon luominen edellyttäen molemmilta osapuolilta keski-

näistä luottamusta (Kempilä ja Mettänen 2004). Myös kaikki haastateltavista kertoivat pitävänsä tärkeimpänä suojattavana arvona tietoa ja, että yhteistyösuhteessa tulee pystyä toimimaan luottamuksellisesti. Tiedon suojaamisen kannalta merkityksellisimpänä organisaatioturvallisuuden keinona koettiin olevan tietoturvallisuus. Myös palveluntuottajan edustajat kokivat luottamuksellisuuden ja tietoturvallisuuden olevan asiakkaille tärkeä, mutta kaikkien mielestä toimenpiteillä ei koettu olevan merkitystä miten jakautuu eri organisaatioturvallisuuden osa-alueisiin yritysasiakkailta kuten joillakin julkishallinnon asiakkuuksilla. Asiakkaan edustajat kokivat luottamuksellisuuden erityisen tärkeäksi arkaluonteisissa projekteissa, joissa mahdollisen tiedon vuotaminen kilpailijalle aiheuttaa haittaa asiakkaan liiketoiminnalle ja imagolle.

H8(A): *(..) Esimerkkinä, jos meillä on jonkun tuotteen kanssa X-ongelmia ja siihen pyydetään sitten Organisaatio X:lta apuja sen selvittämiseen, niin kyllä se liiketoiminnan kannalta täytyy silloin pysyä luottamuksellisena, että siellä on joku mahdollinen hässäkkä meneillään, et siitä ei ainakaan kilpailija pääse hyötymään. (..) se pitäis just olla, kun tällönsä toimeksiantoja tulee oli ne sitten mitä tahansa, että se on kahdenvälistä, että silloin se ei saa olla missään epävirallisessakaan tilanteessakaan saa lähteä huhu liikenteeseen (..)*

H9(A): *(..) Mun mielestä se kulminoituu tohon tietoturvallisuuteen ja luottamuksellisuuteen ja sen hallinointiin. Niillä on ehkä eniten merkitystä meidän asiakassuhteessa. (..)*

H3(P): *Kyllä mun mielestä tietoturvallisuudesta on ehdottomasti hyötyä, et jos kuka tahansa pääsee meidän koneille ja kaivaa sieltä kaikki asiakkaan tiedot, se olisi ihan katastrofaalista. Meillä on sellaista tietoa hallussamme jota ei ole tarkoitettu jakeluun ja asiakas voi menettää vaikka jotain jota ollaan patentoimassa. Ei meiltä saa karata tietoa. Tietoturvallisuus on siinä mielessä tärkeä asiakkaille.*

Toisena tärkeänä suojattavana arvona pidettiin haastatteluiden perusteella henkilöitä. Henkilöt edustavat tietointensiivisessä palveluliiketoiminnassa inhimillistä pääomaa ja ovat näin ratkaisevassa roolissa palvelua toteutettaessa. Henkilöiden suojaamisen kannalta merkityksellisimpänä organisaatioturvallisuuden keinoina koettiin olevan työ- ja henkilöturvallisuus. Turvallisuutta heikentävänä riskinä nähtiin niin asiakkaiden kuin palveluntuottajien kannalta henkilöstön vaihtuvuus. Asiakkaat kokivat pelkoa asiantuntijapalvelua tuottavien henkilöiden päässä olevien tietojen mahdollisesta väärinkäytöstä tai tiedon menetyksestä kilpailevalle organisaatiolle väärinkäytön tai henkilön vaihtumisen johdosta. Vastaavista syistä myös palveluntuottajan edustajat kokivat määräaikaiset työntekijät riskiksi.

H6(A): *(..)kyllä meille se ensimmäinen arvojen mukaisesti on henkilöturvallisuus missä kompromisseja ei saisi olla. (..) Mä sanoisin, että ihan ykkösenä on se, että*

*kompromisseja ei tehtäisi henkilöturvallisuuspuolella. Jolloin se suurempi kokonaisuus ehkä jossa riskit voi olla pienempiä, mutta se on monipuolisempi se on sitten tää tietoturvasuus.(..)*

*H9(A): (..) niin milläs sä tyhjäät henkilön X pään? Ei se ole mahdollista, vaan kyllä heillä on se tieto mitä heillä on. Et se on enemmänkin kyse siitä miten he sitä käyttävät. Ja oli se sopimus minkälainen tahansa, niin ei se estä väärinkäyttöä, jos sitä halutaan. (..) Se on niinku tommonen kokonaispaketti, että joko sitä luottamusta on tai sitten sitä ei ole. (..)*

*H3(P): (..) semmonen esimerkki, että on ollut joku asiakas, joka on halunnut lähettää oman työntekijänsä tänne töihin vähäksi aikaa ja me ollaan tultu siihen, että ei käy, koska se on tietoturvariski muita asiakkaita kohtaan. Sitten me vaan kauniisti kieltäydettiin (..)*

Jotta osapuolet voivat luottaa toisiinsa tärkeiden tietojen vaihtamisessa, KIBS-organisaatioiden yhteistyö asiakkaiden kanssa perustuu pitkäaikaiseen yhteistyö- ja luottamussuhteeseen (Kempilä ja Mettänen 2004). Yhteistyö-kilpailusuhteet voivat myös aiheuttaa ongelmia, kun organisaatiot ovat toistensa kilpailijoita markkinoilla (Vuori 2005) kuten yllä olevista haastattelukatkelmista voidaan tulkita. Asiakkaan edustajat korostivatkin haastatteluissaan henkilökohtaisten kontaktien ja pitkien yhteistyösuhteiden tärkeyttä hankkiessaan palveluntuottajilta asiantuntijapalveluja. Kun asiakas kokee luottamussuhteen toimivan käytännössä, luo se turvallisuuden tunnetta ja vaikuttaa näin positiivisesti asiakkaan kokemaan arvoon.

*H9(A): (..) osoittaa sen kuinka hyvin se porukka pystyy pitämään sen tiedon itsellään, et se on luontaista, että asiakkaan tietoja ei niinku ulkopuolisille vuodeta vaikka olis tällöinen sisäryhtiö tilanne olemassa. Kun se on nyt jo vuosia ollut näin, niin se tavallaan antaa sen turvallisuuden tunteen, ettei tarvii niinku kiinnittää tommosiin hirveesti huomiota. (..)*

Asiakkaan edustajat kokivat kohdeorganisaation palveluntuottajan nykyisten turvallisuusprosessien tukevan heidän tarpeitaan ja tavoitteitaan. Kokemukset palveluntuottajan turvallisuusprosessien toimivuudesta ja tiloista todettiin yleisesti hyväksi. Palveluntuottajan henkilöstön turvallisuustyöskentely koettiin systemaattiseksi edeten tietoturvariskien huomioinnosta käytännön turvallisuustoimenpiteisiin. Kun asiakas näkee konkreettisesti palveluntuottajan toimivan todellisuudessa sovitunmukaisesti, vaikuttaa se positiivisesti asiakkaan kokemaan arvoon ja vahvistaa palveluntuottajan mainetta luotettavasta toimijasta asiakkaan silmissä kuten alla olevasta haastattelukatkelmasta voidaan todeta.

H7(A): (...) *kaikin puolin asiallisesti toimii ja noudatetaan niitä mitä on sovittu Organisaatio Y:n ja Organisaatio X:n yleisten turvallisuuskäytäntöjen mukaisesti. (...) Esimerkiksi tänään mä selvästi näin, kun tiloihin mennään niin kaikki kirjataan ketkä siellä on. Ja olen huomannut, että se materiaali haetaan jostain tilasta, mikä ei ole kaikille avoin (...) Kyllä se luottamusta luo, kun pystyy esittämään että turvallisuusasiat on kunnossa. Sama on laatu puolellakin. Nää on niin moninaisia, että varsinkin pitkässä kumppanuussuhteessa hämärtyy, mutta silloin tiedetään että turvallisuusasiat on hoidettu ja on kunnossa, jolloin pystytään keskittymään substanssiin ja jatketaan niin pitkään kuin sitten on tarve. (...)*

Osa asiakkaista kertoi kokevan liikkumisen välillä hankalaksi kohdeorganisaation palveluntuottajan tiloissa, koska edellyttää aina saattajaa mukaan, jos käy esimerkiksi ulkona tupakalla. Toisaalta kulunvalvontajärjestelmästä ja muista turvajärjestelmistä saatava hyöty koettiin kuitenkin suuremmaksi ja vahvistavan myös palveluntuottajan imagoa asiakkaiden silmissä. Osa asiakkaista, jotka edustivat korkean turvatason organisaatiota, kokivat myös oman organisaation imagon vahvistuvan, kun palveluntuottaja edustaa korkeaa turvatasoa.

H6(A): (...) *Niinku mä sanoin tupakille on vaikea päästä (heh heh). Mut se on toisaalta ihan ok. Mut ei ne niinku korostuneesti tuu koskaan esille, että se homma toimii (...) toisaalta niinku se ulospäin näkyvä kulunvalvonta ja tämmöset, niin kyllähän se nykyään kuuluu asiaan varsinkin ton tyyppisessä talossa kuin Organisaatio X. (...) Joskus naureskeltiin aikoinaan, että sinne vaan tallaat sisään ja meet lähimmälle päätteelle ja kirjautut sisään jonkun lapun avulla, joka on siinä päätteessä kiinni ja pääset kaikkiin tietoihin käsiksi. (...) nykyään se ei ihan noin toimi.*

Turvallisuusprosessien toimivuus koettiin kaikkien asiakkaiden edustajien puolelta vaikuttavan myös asiakassuhteen jatkuvuuteen. Asiakkaat kertoivat haastatteluissa, että jos jotain ei toivottua tapahtuisi, se ei välttämättä tarkoita heti asiakassuhteen päättymistä etenkin pitkissä yhteistyösuhteissa. Yksi korkean turvatason asiakkaiden edustajista kertoi asiakassuhteen päättyvän uusien toimijoiden kanssa, mikäli turvallisuustoimenpiteet eivät ole kunnossa. Liiketoiminnalle ja asiakassuhteelle koettiin koituvan haittaa, mikäli turvallisuustoimenpiteet pettävät siten, että asiakkaan tietoa pääsee valumaan kilpailijoille. Epäonnistumisen koettiin palvelunedustajan puolelta aiheuttavan maineen menetyksen, uskottavuuden murenemisen ja luottamuksen häviämisen asiakkaiden silmissä ja siten vaikuttavan negatiivisesti omaan liiketoimintaan ja asiakassuhteisiin.

H9(A): (...) *totta kai se vaikuttaa, jos sellaista tapahtuisi, että turvallisuustoimenpiteet pettäisi. Mutta tota, jos me ajatellaan niinku meitä ja Organisaatio X:ää niin mä luulen, että se ei ole sellainen, että se on kerrasta poikki vaan se on sitten ihan siitä asiasta*

*kiinni, että mitä on tapahtunut.*

H6(A): *Kyllä varmasti. Mä olen ainakin kokoajan Organisaatio X:lle sanonut; me edellytetään että laatu ja kustannustehokkuus paranee ja laatuun sisältyy myös se, että turvallisuus ja riskittömyys paranee. Tietysti siinä tapauksessa, kun jotain sattuu niin asiat tarkastellaan uudestaan ja eihän se aina välttämättä tarkoita sitä, että asiakassuhde päättyisi, jos joku riski toteutuukin vaan silloin se pitää analysoida mistä se johtui ja lähinnä se, että opittiinko me tästä niin paljon, että me voidaan luottaa ettei tää enää koskaan tapahdu uudestaan.*

H5(P): *(..) Maineen menetys on tietysti myös radikaali ongelma, jos sellainen tapahtuu. (..) Tuo on varmasti sellainen asia, että ei tarvitse kuin epäonnistua kerran kunnolla, niin on vaikea korjata kuntoon.*

Kaikki kohdeorganisaation palveluntuottajan edustajat kertoivat olevansa hyvin perillä organisaationsa turvallisuuslinjauksista ja kokivat niiden tukevan organisaationsa arvoja ja omaa liiketoimintaansa. Haastateltavien mukaan palveluntuottajan organisaatio tunnetaan luotettavana toimijana, jolloin turvallisuuslinjaukset ja -periaatteet koettiin tärkeäksi asiaksi ja vahvistavan erityisesti organisaation imagoa ja luotettavuutta edistäen näin yhteistyötä asiakkaiden kanssa.

H3(P): *Joo, tukee. Mä en tiedä onko ne aina riittävät, koska tavallaan niinku ollaanko me edelläkävijä vai ollaanko just niinku täyttämässä niitä.. tieksä.. Mä kokisin, että se on aika tärkeä asia kaiken kaikkiaan. Alkaen siitä, että..meillä ei ole ehkä perinteisesti ollut niin vahva tää turvallisuusajattelu. (..) Kyllähän me täällä todella huolehditaan siitä, että ennen kuin viedään joku vierailija jonnekin tiloihin, niin huolehditaan ainakin siitä tietoturvallisuudesta (..)*

Palveluntuottajan edustajat kertoivat kuitenkin organisaation nykyisten turvallisuusjärjestelyiden kohtaavan hyvin niin omien kuin asiakkaiden esittämien tarpeiden kanssa ja tukien näin heidän liiketoimintaansa. Haastateltavien mukaan käytännössä koetellut ja toimivat turvallisuusmenettelyt ovat yksi syy miksi tietyt asiakkuudet pitävät palveluntuottajan organisaatiota hyvänä kumppanina. Toimivien turvallisuusratkaisujen koettiin luovan turvallisuuden tunnetta ja edistävän palveluntuottajan kilpailuetua.

H2(P): *(..) mielenrauhaa, kun luottamusbisneksessä ollaan ja kun sitä luottamusta saadaan vahvistettua (..) eihän meillä tietenkään ole mahdollisuuttakaan kuin olla hyvällä tasolla turvallisuusasioissa. (..)*

H4(P): *Perus hyötyhän on se, että ne (asiakkaat) voi jakaa meidän kanssa luottamuksellista tietoa luottavaisin mielin. Ja että me ollaan uskottavia. Joissakin tapauksissa voi olla*

*ihan palveluympäristökin, niinku mä viittasin siihen. Jos jokin sanotaan nyt vaikka asiakkaan pilottipalvelu tai prototyyppi jostakin palvelusta sijoitetaan meidän toimintaympäristöön ja voidaan todeta, että se silloin hyödyntää niitä kaikkia tietoturva ja muita turvallisuusasioita. Niin kyllähän se joissakin tapauksissa voisi olla palo-, murto-, tietoturvallinen ympäristö (..)*

*H5(P): Mun mielestä se, että meillä on käytännössä koetellut turvallisuusmenettelyt ja toimintatavat, niin se on erittäin hyvä kilpailuvaltti meille. Tämä on yksi syy miksi Organisaatio Y pitää meitä hyvänä kumppanina. Mutta se seikka kuinka hyvin se on jalkautettu meidän henkilöstölle yleisesti ottaen, niin sillä puolella on kehittämistä. Ne jotka on projekteissa niin ymmärtää sen, mutta yleisesti ottaen ehkä kaikki eivät ole tilanteen tasalla mitä tulisi tehdä arkipäivässä turvallisuuden ylläpitämiseksi.*

Kohdeorganisaation nykyisten turvallisuusmenettelyiden jalkauttamisessa nähtiin palveluntuottajan edustajien puolelta olevan yleisesti kehitettävää. Haastateltavat kokivat, että jalkauttamisen tulisi tapahtua toiminnan kautta niin, että turvallisuusasiat olisivat luonnollinen osa toimintatapaa. Koettiin myös, että liika byrokratia, ei ainoastaan turvallisuusasioissa, heikentää ohjeiden noudattamista etenkin kiireessä. Lisäksi liian raskaiden turvallisuusjärjestelmien koettiin heikentävän työn sujuvuutta, mutta niiden ei koettu aiheuttavan kuitenkaan asiakkaiden suuntaan haittaa. Puolustusministeriön puolustushallinnon turvallisuus - asiakirjan mukaan liian jäykkä turvallisuusjärjestelmä saattaa myös itsessään kasvattaa turvallisuusrisiä. Palveluntuottajan edustajien mielestä tukiprosessien suunnittelussa tulisi huomioida niiden vaikutus ydinprosessien sujuvuudelle. Turvallisuus on suunniteltava ja rakennettava palveluihin, tuotteisiin ja järjestelmiin jo niiden suunnitteluvaiheessa (VTT 2009, 71). Haastateltavien mukaan tukiprosesseja voidaan tehostaa yksinkertaistamalla prosesseja tai kääntämällä ne vahvuudeksi.

*H3(P): Mun mielestä se pitäisi olla yhtä itsestään selvää kuin sä laitit labratakin päälle kun menet labraan. Kun näitä tekee riittävästi, aina muistuttaa ja aina tekee samalla tavalla, aina sanoo ääneen, silloin ne tulee osaksi sitä toimintatapaa. Mutta jos se lähtee siitä, että lähtee intrasta etsimään, että onko meillä ohjeistusta sille miten mun pitää ottaa huomioon turvallisuus, niin se jää tekemättä. Se pitää jalkauttaa toiminnan kautta, ei hakemalla ohjeita. Ihmiset ei hae ohjeita. Ohjeita on muutenkin liikaa, että ne on sitä varten, että voi tarkistaa yksityiskohtia, jos niitä ei muista. Mutta nehan pitäisi olla niin kirkkaana mielessä, ne toimintatavat.*

Palveluntuottajan edustajat näkivät kuitenkin, että turvallisuusasioiden on oltava kunnossa. Yksi haastateltavista koki tämän perusedellytyksenä, kun taas toiset näkivät sen kilpailuetuna. Haastateltavat kokivat, että heillä on enemmän menetettävää kuin voitettavaa, mikäli turvallisuusjärjestelyitä ei ole tai ne eivät ole kunnossa, jolloin siitä aiheutuu haittaa liike-

toiminnalle muun muassa imagon heikentymisenä. Turvallisuuden merkityksen todettiin myös korostuvan silloin, kun sitä ei ole.

H5(P): *(..)Turvallisuustoiminnan ja laatutoiminnan merkitys korostuu silloin, kun sitä ei enää ole. Esimerkiksi entinen kollega alkoi arvostaa sitä, kun siirtyi Organisaatiolle A, missä ei ollut mitään järjestelyitä. Hän joutui joka tapauksessa, joka ikisessä hankkeessa huomioimaan ne seikat, koska hän ymmärsi niiden merkityksen. Pitkällä aikavälillä se, jos järjestelyt on olemassa, helpottaa tekemistä. Tietyt asiat täytyy kuitenkin tehdä.*

Useissa haastatteluissa turvallisuus- ja laatutoimintaa verrattiin toisiinsa ja turvallisuus nähtiinkin olevan osana laadullista toimintaa. Erityisesti järjestelmällisyyttä, dokumentointia ja yhteneväisiä prosesseja sekä käytänteitä pidettiin tärkeinä myös turvallisuusasioissa muun muassa turvallisuusosaamisen siirtämisessä uusille henkilöille. Turvallisuusprosessien osalta palveluntuottajan edustajat nostivat esiin haastatteluissa asiakkaiden tapaan tieto- ja työturvallisuusprosessit. Näiden edellä mainittujen asioiden koettiin olevan osa organisaation brändiä ja vahvistavan näin uskottavuutta sekä antaen ammattimaisen kuvan koko organisaation toiminnasta, mikäli ne ovat kunnossa. Myös Maulan ja Peltoniemen (2005) mukaan on tärkeää ottaa huomioon miltä organisaatio näyttää asiakkaiden silmissä, sillä se vaikuttaa pitkäaikaisiin asiakassuhteisiin tietointensiivisessä palveluliiketoiminnassa.

H4(P): *(..)Mutta kyllä siihen sitten totta kai nää tietoturva-asiat ja sanotaan prosessiasiat on hyödyllisiä, että on olemassa prosessit siitä miten ja missä tällaista asiakkuuteen liittyvää tietoa käsitellään ja mistä se pitäisi löytyä, ei pelkästään tietoturvallisuuden takia, mutta yleensäkin järjestelmällisyyden takia.*

H3(P): *(..) Työturvallisuus kaiken kaikkiaan on nyt ollut tapetilla tosi paljon viimisen kahden kolmen vuoden aikana ja se on hyvä. Sillon kun mä olin skotlannissa (..), niin siellä oli pakko käyttää labratukkeja. Ja täällä on sellainen tapa, ettei niitä tarvitse käyttää, että eihän tämän alan tutkija käytä labratukkeja. Nää on vähän sellaisia, että näyttää vähän höhlältä ulospäin, koska asiakas ei voi tietää, että tehdäänkö tässä labrassa juuri sellaista tutkimusta mitä voi tehdä villatakissa vai ei.*

H5(P): *(..) sama kuin laatujärjestelmissäkin, että tehdään asiat järjestelmällisesti samalla tavalla kerrasta toiseen dokumentoidulla tavalla ja sitä kautta turvallisuusosaamista on helppo siirtää niille, jotka ovat uusia siinä asiassa, kun on olemassa dokumentaatio siitä miten ne on tehty. Laatujärjestelmänhän pitäisi periaatteessa olla hyvien käytänteiden kirjalliseen muotoon laittamista. Mun mielestä tää on ihan analogista siihen liittyen.*

Toimivat turvallisuusprosessit ja henkilöstön hyvä turvallisuusasenne nousivat esiin haastatteluissa edellä kirjoitetun mukaisesti. Kaiken kaikkiaan asiakkaat kokivat palveluntuottajan tur-

vallisuuskulttuurin vaikuttavan palvelua tuottavan toimittajan valintaan ja hankintapäätökseen. Haastateltavat toivat myös esiin, että KIBS-palveluissa on huomioita, että kyseessä on usein pitkäaikaiset yhteistyösuhteet, jolloin monet projektit ja hankkeet ovat jatkumoina joi- ta ei kilpailuteta uudelleen. Uusien toimittajien kanssa kerrottiin kuitenkin oltavan tarkem- pia. Asiakkaiden edustajat kertoivat haastatteluissaan selvittävänsä hankintaneuvotteluissa onko palveluntuottajan turvallisuusjärjestelyt kunnossa vai ei. Mikäli asiakas saa sen käsityk- sen, että palveluntuottajan kanssa voidaan toimia turvallisesti, helpottaa se hankintapäätök- sen tekoa ja vahvistaa luottamusta palveluntuottajaan. Yksi asiakkaista kertoi, ettei turvalli- suuskulttuuri vaikuta hankintapäätökseen, mutta jatkoi kuitenkin seuraavassa lauseessa, että sen on oltava kunnossa. Sekä asiakkaiden että palveluntuottajan edustajat kokivat hyvän tur- vallisuukskulttuurin (ks. sivu 12 hyvän turvallisuuskulttuurin piirteistä) mahdollistavan molem- minpuolisen tiedon vaihtamisen, mikä on olennaista tietointensiivisessä palveluliiketoiminnas- sa. Lopullisen hankintapäätöksen asiakkaat kertoivat tekevänsä kokonaisuuden pohjalta, jo- hon turvallisuus sisältyy yhtenä osana. Kirjallisuuslähteiden perusteella kulttuuri on eräs hy- väksytyimmistä yksittäisistä tekijöistä, joka tuottaa organisaatiolle kilpailuetua. Lisäksi yhä useampi yritys on alkanut panostamaan turvallisuuteen kaikissa liiketoiminnoissaan ja turvalli- suuskulttuuri onkin nousemassa yrityksille imagoasiaksi. (Mäkinen 2005, 19; VTT 2009, 71).

Yhteenvedona turvallisuuskulttuuri liiketoiminnan tukena -teemasta voidaan erottaa kaksi ar- voajuria, jotka vaikuttavat organisaatioturvallisuuden arvon muodostumiseen asiakkaiden nä- kökulmasta tietointensiivisessä palveluliiketoiminnassa. Nämä ovat turvallisuuskulttuuri ja turvallisuusprosessien tarkoituksenmukaisuus. Turvallisuuskulttuuri -ajuri kohdistuu palvelun- tuottajan organisaation turvallisuustoimintaan kokonaisuudessaan. Henkilöstön hyvä turvalli- suusasenne ja turvalliset toimintatavat lisäävät asiakkaan kokemaa arvoa sekä edistävät han- kintapäätöksen tekoa ja asiakassuhteen jatkuvuutta. Palveluntuottajan organisaatio voi lisätä asiakkaan kokemaa arvoa, mikäli se pystyy luomaan asiakkaalle mielikuvan turvallisesti toimi- vasta ja luotettavasta organisaatiosta. Turvallisuusprosessien tarkoituksenmukaisuus -ajuria voidaan pitää turvallisuuskulttuuria tukevana ajurina. Toimivat, asiakkaan ja palveluntuotta- jan tarpeita tukevat turvallisuusprosessit edistävät projektien käynnistymistä, vahvistavat osapuolten keskinäistä luottamusta sekä palveluntuottajan mainetta että houkuttelevuutta asiakkaan silmissä. Vastaavasti palveluntuottajan heikko turvallisuuskulttuuri ja puutteelliset turvallisuusprosessit heikentävät yhteistyömahdollisuuksia potentiaalisten asiakkaiden kanssa ja voivat vaikuttaa nykyisten asiakassuhteiden jatkuvuuteen.

### 8.1.2 Turvallisuudesta viestiminen

Organisaation turvallisuuskulttuuria voidaan vahvistaa turvallisuusviestinnällä, jolla pyritään vaikuttamaan henkilöstön motivaatioon ja sitoutumiseen turvallisten ratkaisujen toteuttamiseen. Turvallisuudesta viestiminen koettiin haastatteluissa yhdeksi keskeiseksi tekijäksi, jolla voidaan vaikuttaa positiivisesti asiakkaan kokemaan arvoon. Analysoidun haastatteluaineiston perusteella voidaan todeta, että henkilöstön turvallisuuskoulutuksilla, turvallisuustiedotteilla ja turvallisuuden markkinoinnilla luodaan lisäarvoa asiakkaille. Palveluntuottajan henkilöstön turvallisuustietoisuuden edistäminen koettiin erittäin tärkeäksi asiakkaan kokemuksen arvomuodostumisessa, sillä se vähentää onnettomuuksia ja muita ei-toivottuja tapahtumia. Lisäksi asiakkaalle ennakoon viestityt organisaation turvallisuusperiaatteet ja turvallisuuden tuomat edut lisäävät arvoa asiakkaan silmissä, luo luottamusta asiakkaan ja palveluntuottajan välille sekä edistävät palveluntuottajan kilpailuetua.

Turvallisuudesta viestiminen voidaan aineiston pohjalta jakaa edelleen kahdeksi osatekijäksi turvallisuustietoisuuden edistämiseen ja turvallisuuden markkinointiin. Turvallisuuden markkinointi koettiin molempien osapuolten näkökulmasta tärkeäksi. Asiakkaiden edustajat toivoivat, että palveluntuottaja toisi turvallisuusasiat esiin heti palvelua tarjotessa, jolloin saadaan käsitys onko osapuolilla samat arvot ja ymmärtävätkö osapuolet turvallisuusasiat samalla tavalla. Haastatteluaineiston mukaan varsinkaan isojen konsernien asiakkaiden edustajat eivät välttämättä itse tunne hyvin organisaationsa turvallisuusvaatimuksia, mikä saattaa myöhemässä vaiheessa aiheuttaa palveluntuottajan puolella haasteita ja hidastaa mahdollista yhteistyötä. Tämän vuoksi osa asiakkaiden edustajista kokikin tarvitsevänsä enemmän tietoa oman organisaationsa turvallisuusvaatimuksista, jotta osaisivat viestiä niistä enemmän palveluntuottajien edustajille erityisesti uusia toimijoita kohdattaessa. (Asiakkaiden turvallisuusvaatimuksista tietointensiivisessä palveluliiketoiminnassa on käsitelty tarkemmin luvussa 9.1.4.) Tuomalla turvallisuusasiat esiin jo tarjous- ja sopimusneuvotteluvaiheessa voidaan välttyä sopimuskauden aikana tulevilta mahdollisilta erimielisyyksiltä. Vastapuolen toiveet turvallisuusmenettelyiden osalta on myös hyvä selvittää ennen sopimuksen vahvistamista, jolloin on vielä mahdollisuus päättää haluaako toimia kyseisen kumppanin kanssa.

*H6(A): (...) heti silloin, kun Organisaatio X on palvelua tarjoamassa, niin toisi esiin kohtana yksi turvallisuus. Käydään läpi onko meillä sama käsitys turvallisuusasioista. Onko tietoturvallisuus, onko henkilöturvallisuus - mitkä ovat tärkeimpiä. Ja yleensä, kun sen ottaa agendalla ensimmäiseksi, niin se on nopeasti käsitelty ja se tuo sen käsityksen, että meillä on samat arvot. Ja esimerkiksi meidän toimitusjohtaja toivoo aina, että turvallisuus on ykkönen, koska jos se ei ole kunnossa niin meidän on turha tehdä oikeastaan mitään.*

Vastaavaa näkökulmaa tukee myös Ylinaatu (2008, 37) omassa diplomityössään, jonka mukaan turvallisuuden markkinointi on tärkeää organisaatioille, jotka toimivat tiiviisti muiden organisaatioiden kanssa [kuten tietointensiiviselle palveluliiketoiminnalle on ominaista]. Organisaatiot voivat tällöin yhtenäistää turvallisuusnormistoaan ja viestintää markkinoimalla turvallisuutta, jonka avulla yritykset ja organisaatiot oppivat puhumaan yhteistä kieltä turvallisuusasioista. Palvelujen markkinoinnissa tulee myös pyrkiä tuottamaan tietoa, jonka avulla asiakkaiden kokemaa epävarmuutta palvelun hankintaa kohtaan voidaan pienentää mahdollisimman paljon (Ylinaatu 2008, 71).

Haastatteluiden perusteella myös palveluntuottajan edustajat kokivat, että turvallisuusasioiden (erityisesti tietoturvallisuuden) tuominen esiin markkinointiaineistossa tai yleisesti palvelun markkinoinnin yhteydessä tukisi heidän toimintaansa. Lisäksi turvallisuusasioiden sisällyttämisen ulkoiseen kommunikointiin kansainvälisillä markkinoilla nähtiin olevan entistä tärkeämpi aihe. Turvallisuuden markkinoinnin koettiin myös vahvistavan luottamusta ja tuoden mielenrauhaa asiakkaille vaikuttaen näin positiivisesti asiakkaiden kokemaan arvoon. Osa haastateltavista toivoi, että organisaatiossa nähtäisiin tietointensiiviset palvelut palveluina, joiden palvelukonseptien osana olisi tietoturvallisuuden hallinnointi, joka voitaisiin huomioida markkinointiviestinnässä vastaten näin ennakkoon asiakkaiden odotuksiin ja tarpeisiin. Haastateltavien mukaan useat asiakkaat haluavat varmistua palveluntuottajan kyvystä hallita tietoa turvallisesti, koska palveluntuottajan organisaatiossa tehdään usealle eri asiakkaalle samantyyppisiä toimeksiantoja. Organisaatioiden ja yritysten tulisivin löytää keinot markkinoida turvallisuustoimintaansa ja sen tasoa sidosryhmilleen. Markkinoinnin avulla kehittynyt turvallisuustoiminta voidaan paremmin nähdä asiakasyrityksissä merkinä laadukkaasta ja häiriötömästä kokonaistoiminnasta. (Ylinaatu 2008, 36, 71.)

H2(P): *Tavallaan se, että, kun olemme yhtä kuin luottamusbisneksessä, niin se vois olla hyvä, että tuoda tavallaan osana tätä meidän palvelukonseptia, että miten me hallinnoidetaan tietoturvallisuutta, koska se on kuitenkin asiakkaalle tärkeä. Ehkä voisi osata luoda sitä turvallisuutta. Yleisemminkin se, että mä toivoisin että Organisaatiossa X:ssa osattaisiin paremmin nähdä nämä meidän tietointensiiviset palvelut tosissaan palveluina mitä me tuotetaan ja mitä sen palvelun tuottamiseen liittyviä aspekteja on muitakin kuin se meidän substanssi teknologinen osaaminen. Me monesti lähdetään niinku teknologisesta kulmasta liikkeelle eikä niin paljon tuoda sitä itse palvelutapahtumaa ja sen suorittamista kuvaavia asioita. (...) monethan asiakkaat kysyy sitä, että miten te hallinnoitte tällöisiä asioita. Esimerkiksi jos on kahdelle asiakkaalle lähelle samalle alueelle tai päällekkäiset toimeksiannot, niin kuinka me hallinnoidetaan tällöisiä aiheita. Tai niinku, että mitkä on meidän tietoturvallisuusperiaatteet. (...) ehkä mielenrauhaa. Kun luottamusbisneksessä ollaan ja kun sitä luottamusta saadaan vahvistettua, niin se voi joskus olla se asia joka vie asioita siihen myötä virtaan sen riittävän pätkän. Etenkin myös siitä johtuen, kun tavallaan meillä asia on hyvällä tolalla, niin kannattaisi siitä pitää myös vähän enemmän melua.*

Palveluntuottajan edustajat kokivat turvallisuuden markkinoinnin erityisen tärkeäksi uusille asiakkaille, jotka tulee saada vakuutettua turvallisuuden hallinnasta, kun palvelun tuottaminen edellyttää luottamuksellisen tiedon vaihtamista. Markkinoinnin avulla uusille asiakkaille voidaan osoittaa ne keinot, jolla luotettavuuden toteutuminen pyritään varmistamaan yhteistyösuhteessa. Erilaisia merkintöjä ja sertifikaatteja voidaan pitää hyvinä välineinä turvallisuuden markkinoinnissa. Niiden avulla palveluntuottaja voi antaa organisaatiostaan luotettavan kuvan turvallisuudesta huolehtivana tahona. Tärkeintä sertifikaattien ja merkintöjen hyödyntämisessä on se, että asiakas saa näin viestin riippumattomalta taholta palveluntuottajan prosessien tasokkuudesta ja järjestelmällisyydestä, jolloin markkinointiviestinnän uskottavuutta voidaan parantaa (Ylinaatu 2008, 70.) kuten alla olevista haastattelukatkelmista voidaan todeta.

H1(P): *(..)jos on ollut uus asiakas, niin voi sanoa ihan konkreettisia esimerkkejä tilavaatimuksista ja auditoinneista. Se on ollut hyvä asia sen takia, että niil on niinku heti tullut semmonen ahaa elämys asiasta, tälle uudelle mahdolliselle asiakkaalle, että nää ei oo niinku ensimmäistä kertaa tässä. Et niil on niinku tää homma hallussa.(..)*

H5(P): *Se todistushan [tässä haastateltava viittaa FSC, Facility Security Clearanceen] on osoitus siitä, että me oikeasti ollaan tällaisia mitä väitämme olevamme. Siitä ei myöskään ole haittaa vaikka sen kertoisi yritysasiakkaillekin. Yritysasiakkaat kertovat aina, että he täyttävät tämän ja tämän ISO-standardin. Eikä sitä tarvitse paisutella, vaan riittää että se mainitaan.*

Haastateltavat kokivat tällä tavoin vahvistavansa oman organisaationsa imagoa luotettavasta toimijasta uusien asiakkaiden silmissä. Yleisesti tämän koettiin luovan luottamusta palveluntuottajan ja asiakkaan välille, jolloin voidaan keskittyä varsinaiseen substanssiasiaan, kun turvallisuuden on todettu olevan hallinnassa.

Haastattelukeskusteluissa palveluntuottajan edustajat kertoivat miten he viestivät turvallisuusasioita nykyisille tai uusille potentiaalisille asiakkaille. Osa haastateltavista kertoi sisällyttävänsä turvallisuusasiat tarjousasiakirjoihin referenssein ja konkreettisin esimerkein, kun taas toiset mainitsivat niistä vain asiakkaiden niitä erikseen vaatiessa. Tämä voi osaltaan joutua tarjouspyyntökäytännöstä, jossa asiakkaan tarjouspyyntöön tulee vastata niin, että tarjoukset ovat vertailukelpoisia (Ylinaatu 2008, 70). Yksi haastateltavista koki, ettei turvallisuusasioiden maininta tarjouksissa ollut tarpeen, koska se ei tuota lisäarvoa. Turvallisuuden tuomien etujen viestintä asiakkaille koettiin myös yleisesti haasteelliseksi. Yhden palveluntuottajan edustajan mukaan turvallisuuden markkinointi koettiin tarpeettomaksi, koska se voi kääntyä itseään vastaan. Haastateltava koki tämän kuitenkin toimivan osana brändiä luotettavasta

toimijasta. Luottamuksellisuuden ja tietoturvallisuuden huomioiminen koettiin tarpeelliseksi palveluja markkinoitaessa.

H4(P): *(..) Ja se pelko mitä mä tossa varoin, niin ettei syntyisi sellaista vanhan aikaista mielikuvaa, että me ollaan sellainen jäyhä bunkkeri, josta mikään ei pääse läpi, jossa insinöörit järjestelmällisesti tilkitsee pienimmänkin aukon. Se herättäisi taas sellaisen kuvan, että noi ei nyt ihan tässä nykyajan dynaamisessa maailmassa ole parhaimmillaan. Mutta osana tätä brändiä, luotettavuus jne., niin kyllä se siinä toimii. Se on vähän niin kuin luonnollisesti me kannamme huolta sinun tiedoistasi. Se on ihan selvä asia, että nää on meillä huolehdittava. Eli kyllä sitä voi käyttää, kun sen oikein muotoilee.*

Yllä oleva haastattelukatkkelma huomioiden vastaava tulos tulee esiin myös Ylinaatun (2008) diplomityössä. Hänen mukaansa on tärkeää, ettei palveluntuottaja anna asiakkaalle turvallisuustoiminnastaan liiallisia lupauksia, joita ei käytännön toiminnassa kykene toteuttamaan. Tällöin lupaukset johtavat asiakkaan pettymiseen. Palveluntuottajan onkin pyrittävä antamaan mahdollisimman realistinen kuva organisaationsa turvallisuustasosta.

livarin (2007, 118) mukaan tärkein resurssi organisaatioturvallisuudessa on henkilöstön turvallisuustietoisuus. Haastatteluaineiston mukaan palveluntuottajan henkilöstön turvallisuustietoisuuden edistäminen koettiin tärkeäksi molempien osapuolten edustajien kannalta. Eriytyisen tärkeänä nähtiin, että palveluntuottajan henkilöstö ymmärtää luottamuksellisuuden ja tiedostaa tietoturvallisuuteen kohdistuvat riskit asiakashankkeissa. Asiakkaan edustajat korostivat uusien projektihenkilöiden turvallisuusmenettelyihin perehdyttämisen ja turvallisuusasioiden merkityksen ymmärtämisen tärkeyttä ennen projektien aloittamista. Haastateltavat kokivatkin suurimmaksi tietoturvallisuusriskiksi tietointensiivisessä palvelussa ihmisen itsensä.

H6(A): *Joskus tulee mieleen, kun meille tulee projekteihin uusia ihmisiä niin onko heille heti alusta lähtien selvää, että mitä voidaan tehdä ja mitä ei. Silloin kun näkee että paljon uusia ihmisiä tulee projektiin niin se on semmonen huoli kohde, että välttämättä ei tiedetä, että asiakkaan asioista ei pidä puhua (..) Meillä on jatkuvaa koulutusta siihen suuntaan. Ja siellä tuli yhtenä asiana myöskin se työskentely silloin, kun on muitakin partnereita tossa, että pidetään huolta, että meidän alihankkijat ja muut noudattaa samoja sääntöjä.*

H4(P): *(..) suuri riski kuitenkin on tietoturvallisuudessa ihmiset itse eli työmatkoilla, asiakastapaamisissa, vapaa-ajalla missä tahansa käsitellään luottamuksellista tietoa joko sanallisesti tai käsitellään sellaisia kirjallisia dokumentteja, joissa on luottamuksellisia tietoja, huolimattomasti, niin näitä tarinoitahan kiertää vaikka kuinka paljon Finnairin lennoilla oppii kaikenlaista, kun kuuntelee naapurin keskusteluja tai jotain tällaista.*

H5(P): (...)ylipäättänsäkin pitäisi katsoa missä asioista puhuu esimerkiksi lentokoneessa tms. tulee helposti puhuttua ja joku kuulee. (...) Alussa mä jo puhuin tästä asenneilmastosta. Minusta olisi hyvä, että jokainen Organisaatio X:n työntekijä olisi sisäistänyt nämä asiat ja toteuttaisi niitä arjessa. Tilanteitahan tulee eteen, ei välttämättä pelkässä projektissa. Esimerkkinä vaikka, että mä lähden illalla töistä kotiin ja oven takana seisoo joku odotamassa sisäänpääsyä. Päästän sen sisään katsomatta kuka se on ja silloin teen rikkeen. Sitä tapahtuu mun mielestä kauheesti. (...) Joillekin se on psyykkisesti haastavatilanne kysyä jotain toiselta, tavallaan niin kuin epäillä toisen rehellisyyttä. (...) On monia muitakin asioita projektien ulkopuolella, joissa ihmisten tulisi olla valppaita. Kun näkee käytävällä jonkun ventovieraan kävelemässä, jolla ei ole henkilötunnistetta, niin voi kysäistä "voinko auttaa, ketä etsit?". Jolloin se joutuu sanomaan millä asialla se on.

Henkilöstön turvallisuuskoulutukset ja -perehdytykset koettiin myös palveluntuottajan edustajien näkökulmasta tärkeäksi. Säännöllisillä turvallisuuskoulutuksilla voidaan edistää henkilöstön turvallisuustietoisuutta, vaikuttaa asenteisiin ja turvallisiin toimintatapoihin. Haastateltavat kokivat turvallisuuden merkityksen ymmärtämisestä olevan hyötyä myös omassa työssään työskennellessä asiakasrajapinnassa. Turvallisuustietoisuuden edistämisen koettiin haastateltuiden pohjalta vähentävän onnettomuuksia ja läheltä piti tilanteita lisäten näin positiivisesti asiakkaiden kokemaa arvoa. Tätä tulkintaa tukee myös Ylinaatu (2008), jonka mukaan asiakasyritykset ovat tulleet tehtävien ulkoistamisen myötä yhä riippuvaisemmaksi alihankkijoiden ja palvelujen tuottajien turvallisuustasosta.

Henkilöstön turvallisuuskoulutuksien lisäksi palveluntuottajan edustajat pitivät organisaation sisäistä turvallisuusviestintää tärkeänä. Haastateltavat kertoivat käsittelevänsä asiakaspäällikköpalavereissa turvallisuusasioita muutaman kerran vuodessa ja ne koettiin yleisesti positiivisina verrattuna erityisesti aikaan, jolloin niistä ei puhuttu mitään. Lisäksi toivottiin tiedottamista tulevista turvallisuusmuutoksista esimerkiksi asiakasvaatimuksissa ja miten muutokset vaikuttavat heidän toimintaansa. Tämän koettiin helpottavan toiminnasuunnittelua ja asiointia asiakkaiden kanssa.

Yhteenvedona turvallisuuden viestiminen - teemasta voidaan erottaa kolme arvoajuria, jotka vaikuttavat organisaatioturvallisuuden arvon muodostumiseen tietointensiivisessä palveluliiketoiminnassa. Nämä ovat turvallisuudesta viestiminen ja sen kaksi osa-ajuria turvallisuustietoisuuden edistäminen ja turvallisuuden markkinointi. Turvallisuudesta viestimisen teeman ajurit ovat sidoksissa organisaation turvallisuuskulttuuriin edistäen henkilöstön turvallisuusasenteita ja toimintatapoja. Turvallisen toiminnan periaatteet ja tavoitteet ymmärtävä henkilöstö on merkittävässä roolissa asiakkaiden kokemaan arvoon tietointensiivisessä palveluliiketoiminnassa. Organisaatio voi edistää tätä kehittämällä ja ylläpitämällä henkilöstön turvallisuustietoutta, perehdyttämällä ja kouluttamalla työntekijöitänsä organisaationsa turvallisuusme-

nettelyihin sekä markkinoimalla turvallisuusasioista osana palvelukonseptia. Palveluntuottajan on kuitenkin huomioitava turvallisuusviestinnän tarkoituksenmukaisuus, sillä liiallinen turvallisuuden korostaminen voi kääntyä itseään vastaan.

### 8.1.3 Turvallisuushenkilöstö

Turvallisuushenkilöstön teema-alue koostuu niistä keskusteluista, joissa haastateltavat kuvaavat suhdettaan kohdeorganisaation palveluntuottajan turvallisuushenkilöstöön. Keskustelut koskivat turvallisuushenkilöstön tuottaman tukipalvelun tärkeyttä, organisointia ja turvallisuushenkilöstön sekä asiakkaiden välisiä kohtaamisia ja yhteydenpitoa. Ne ulkoisen asiakkaan edustajat, jotka eivät olleet asioineet palveluntuottajan turvallisuushenkilöstön kanssa, kertoivat oman organisaationsa turvallisuushenkilöstön tärkeydestä. Analyysin tuloksena voidaan sanoa, että ammattimainen ja osaava turvallisuushenkilöstö tuottaa molemminpuolista arvoa tietointensiivisessä palveluliiketoiminnassa. Palveluntuottajan organisaation turvallisuushenkilöstön koettiin luovan turvallisuuden tunnetta sekä vapauttavan asiakkaan että palveluntuottajan resursseja ydinsubstanssiin. Lisäksi turvallisuushenkilöstön koettiin vahvistavan palveluntuottajan imagoa luotettavasta kumppanista asiakkaan silmissä ja mahdollistavan turvallisuusosaamisen jatkuvuuden palveluntuottajan organisaatiossa.

Ne haastateltavat, jotka olivat asioineet kohde organisaation turvallisuushenkilöstön kanssa, olivat saaneet positiivisen kuvan toiminnasta. Osa ulkoisten asiakkaiden edustajista oli asioinut palveluntuottajan turvallisuushenkilöstön kanssa yhteisten hankkeiden käynnistysvaiheessa.

*H6(A): ...sain sen käsityksen, että organisaatiossa X ollaan perusteellisia turvallisuusasioissa kokonaisuutena sillai, ettei se ole vain sitä, ettei kukaan laita sormiaan sorviin vaan laajempi asia; että miten niin kuin riskejä tunnistetaan, hallitaan, torjutaan niinku laajamittaisesti (...) jos henkilö X ei olis ollut niin napakka, kun me suunniteltiin sitä centteriä, niin voi olla, että mä sanoisin etten mä tiedä mitään organisaation X turvallisuudesta. Nyt ainakin voin sanoa, että kyllä organisaatiossa X ainakin joku sen turvallisuuden perään katsoo...*

Jos asiakkaalle syntyi turvallisuushenkilöstön asiointikohtaamisista ammattimainen ja osaava kuva, vaikutti se positiivisesti mielikuvaan palveluntarjoajan turvallisuudesta ja loi turvallisuudentunnetta. Turvallisuushenkilöstön ammattimainen ote nousi esiin niin asiakkaiden kuin palveluntuottajien edustajien haastatteluissa. Ammattimaisuutta ja taitoja pidetäänkin yhtenä laadukkaaksi koetun palvelun kriteerinä. Tällöin asiakkaat ymmärtävät, että palveluntarjoajalla ja sen työntekijöillä on sellaiset tiedot ja taidot, operatiiviset järjestelmät ja fyysiset resurssit, joita tarvitaan heidän ongelmiansa ammattitaitoiseen ratkaisuun. (Grönroos 2001, 124.)

Useissa haastatteluissa turvallisuushenkilöstöä verrattiin laatuhenkilöstöön, joiden koettiin toimivan organisaation sisäisinä konsultteina. Palveluntuottajan edustajat kertoivat hyödyntävänsä tukipalveluhenkilöstöä aineistojen laadinnassa vastattaessa erilaisiin asiakasvaatimuksiin.

H5(P): *Semmosella yleisellä tasolla voidaan itse vastata, mutta sitten kun mennään spesifisimpiin kysymyksiin, täytyy tukeutua asiantuntijoihin. (Asiantuntijoilla haastateltava viittaa tässä oman organisaationsa turvallisuushenkilöstöön)*

Haastateltavat kokivat turvallisuushenkilöstön olevan asiantuntijatuki, joka helpottaa heidän omaa työtään vapauttamalla resursseja omaan substanssityöhönsä. Turvallisuushenkilöstön koettiin myös huolehtivan oman organisaation intressien turvaamisesta ja tuoden näin mielenrauhaa asiakasvastaaville hankeneuvotteluihin. Erityisen tärkeäksi organisaation turvallisuushenkilöstön tuki koettiin niiden haastateltavien kohdalla, jotka vastasivat korkean turvatason organisaatioiden asiakkuuksista. Näiden haastateltavien osalta yhteydenpidon turvallisuushenkilöstön kanssa koettiin olevan jatkuvaa ja säännöllistä, jolloin henkilöiden välille oli muodostunut molemminpuolinen luottamus. Myös turvallisuushenkilöstön kanssa asiointi koettiin itsessään joustavaksi edistäen positiivista asiointikokemusta. Tätä voidaan rinnastaa suoraan suhdemarkkinointiin, jossa asiakkaan kokemaan arvoon vaikuttaa ostajan ja myyjän yhteistyö asiakassuhteen hoitamisessa (Grönroos 2007). Organisaatioturvallisuudessa turvallisuushenkilöstö toimii myyjän roolissa "myyden" turvallisuuspalveluita sisäisille asiakkailleen.

H1(P): *Turvallisuussopimukset koko sen rumpun koordinointi ja veto turvallisuuden kautta niin se on ollut erityisen arvokasta, koska se ei ole mikään pikku juttu se on iso asia, siihen liittyy monta ihmistä, monta asiaa niinku tilakartoitukset, kehä-, kuorisuoja-ukset, hankehenkilöluettelot kaikki tämmöset, niin tota, kun se hoituu turvallisuuden kautta niin se on meille pelkästään hyvä asia. (..) Se on työtä meiltä pois, se ei oo sitä meidän teknistä substanssia, meidän ihmiset on täällä nimenomaan sen teknisensubstanssin takia. Ja nyt kun meillä on tää Turvallisuus niin siellä on tää turvallisuuden substanssiosaaminen.. niin sitku se toimii tälle avoimesti ja tälle niinku molemmin puolin lähestyminen on helppoa, niin sehän tuo joustavuutta. (..)*

Myös asiakkaiden edustajat kokivat turvallisuushenkilöstön tuovan tukea erilaisiin ongelmatilanteisiin sekä säästävän heidän aikaansa ja vaivaa.

H8(A): *(..) Kyllä mä ainakin näen, että se on enemmänkin tuki- ja turva, jossa haetaan sitten apua johonkin ongelmaratkaisuun tai sitten perustutkimuksen prosessien parantamiseen.*

H9(A): *(..) Ehdottomasti on kuitenkin parempi, että on henkilöt, jotka hoitaa turvallisuusasiat kokonaisuudessaan ja me sitten keskitytään substanssiin.*

Osa haastateltavista kertoi turvallisuushenkilöstön tuomista hyödyistä verraten tilannetta aikoihin, jolloin ei ollut ollut vastaavaa organisaatiota. Tässä arvonmuodostuminen perustuu siihen, että organisaation turvallisuuspalvelua tuottavalla henkilöstöllä on siihen liittyvää erityisosaamista, jonka avulla ydinpalvelua tuottavalta henkilöstöltä säästyy aikaa ja vaivaa, kun heidän ei tarvitse enää itse vastata ja huolehtia asiakkaiden esittämistä turvallisuusvaatimuksista. Turvallisuusosaaminen koettiin myös keskeisenä liiketoimintaa tukevana elementtinä hankkeiden saamiseksi erityisesti korkean turvatason vaativilta asiakkailta.

H1(P): *(..) Ja toinen mikä täs on hyvä, on tullut tämmönen systematiikka et nykyisin on tää meidän turvallisuus et siin on semmonen ammattimainen ote ja ei tarvii enää itte tehdä niit silleen niinku oman toimen ohella. Et siel on niinku organisaatio, missä on monta ihmistä ja jatkuvuutta ja sit se asiantuntemus kehittyy sinne. Ja se on niin kuin se pitääkin olla.*

H5(P): *(..) kun meillä osataan turvallisuusasiat, tietyt asiakkaat ovat meistä enemmän kiinnostuneita, se, että turvallisuusjärjestelyt ovat hallinnassa tekee meistä houkuttelevamman (..) Jos turvallisuusosaamista ei olisi meillä, niin tuskin me saataisiin XX-hankkeita ollenkaan siinä mitassa.*

Haastatteluiden perusteella palveluntuottajan edustajat kokivat keskitetyn turvallisuustoiminnan luovan systemaattisuutta antaen ammattimaisen kuvan organisaationsa turvallisuustoiminnasta. Lisäksi sen koettiin mahdollistavan turvallisuusosaamisen asiantuntemuksen kehittymisen ja jatkuvuuden organisaation sisällä. Ammattimaisella turvallisuushenkilöstöllä voidaan vahvistaa organisaation kilpailukykyä tietointensiivisessä palveluliiketoiminnassa tukemalla ydinpalvelua sekä vahvistamalla palveluntuottajan imagoa luotettavasta organisaatiosta. Turvallisuushenkilöstöä voidaankin pitää haastatteluiden perusteella yhtenä arvoajurina, joka vaikuttaa organisaatioturvallisuuden arvon muodostumiseen asiakkaiden ja palveluntuottajan edustajien näkökulmasta tietointensiivisessä palveluliiketoiminnassa.

#### 8.1.4 Asiakasvaatimukset

Asiakasvaatimukset -teema muodostuu kaikista niistä keskusteluista, joissa haastateltavat kuvasivat asiakkaan esittämiä turvallisuusvaatimuksia tietointensiivisessä palveluliiketoiminnassa ennen palvelun aloittamista, palvelun aikana ja palvelun päättyessä. Lisäksi haastateltavat pohtivat kokemuksiinsa vaatimuksien tuomien turvallisuustoimenpiteiden hyödyistä ja haitoista suhteessa omaan toimintaansa. Analyysin tulos oli, että arvon muodostumisessa asiakkaalle on tärkeää, että palveluntuottaja täyttää hankinnalle asetetut turvallisuusvaatimukset. Asiakasvaatimusten täyttyminen vahvistaa palveluntuottajan kilpailukykyä ja lisää näin

myös palveluntuottajan kokemaa arvoa. Konseptoiduilla turvallisuusratkaisuilla palveluntuottaja voi nopeuttaa, lisätä joustavuutta ja edistää palveluprosessia asiakkaiden kanssa ja vaikuttaa näin positiivisesti arvonmuodostukseen. Liian raskaiden ja byrokraattisten turvallisuustoimenpiteiden koettiin puolestaan vaativan niin palveluntuottajalta kuin asiakkaalta aikaa ja vaivaa, mikä vähentää osaltaan turvallisuustoimenpiteistä saatavia hyötyjä ja pienentää näin koettua arvoa. Samoin palveluntuottajalle turvallisuustoimenpiteistä aiheutuvat kustannukset ja sitä kautta mahdollinen palvelun hintatason nousu vähentää osaltaan molempien osapuolten kokemaa arvoa. Haastatteluaineiston perusteella riskienarvioinnin avulla voidaan kuitenkin tunnistaa oleelliset, kustannustehokkaat ja toimintaa tukevat turvallisuustoimenpiteet luoden näin molemminpuolista lisäarvoa.

Organisaatioiden ja yritysten turvallisuuden kehittämiseksi luodaan jatkuvasti uusia vaatimuksia ja olemassa olevia vaatimuksia ajantasaistetaan. Lait ja asetukset sekä eri sidosryhmien ohjeet ja määräykset asettavat turvallisuudelle vähimmäisvaatimukset. Lisäksi Suomen solmimista kansainvälisistä, sekä kahdenvälisistä että monenkeskisistä, turvallisuussopimuksista muodostuu veloitteita ja vaatimuksia. Näistä voidaan sanoa esimerkkinä EU:n jäsenvaltioiden välinen tietoturvaluottelu sopimus sekä EU:n neuvoston päätös EU:n turvaluokiteltujen tietojen suojaamiseksi. (Puolustushallinnon turvallisuusasiakirja, 11.) Haastatteluaineiston perusteella nämä heijastuvat myös tietointensiivisessä palveluliiketoiminnassa asiakkaiden esittäminä vaatimuksina, joiden ensisijaisena tavoitteena pidettiin henkilöiden ja tiedon suojaamista sekä toiminnan jatkuvuuden varmistamista. Vaatimusten mukainen toiminta koettiin yleisesti palveluntuottajien edustajien näkökulmasta kilpailuetuna. Mikäli asiakas toteaa palveluntuottajan täyttävän heille asetetut turvallisuusvaatimukset, voidaan kaupallinen sopimus allekirjoittaa tai jatkaa yhteistyötä. Erityisesti korkeaa turvallisuustasoa vaativissa asiakkuuksissa asiakas voi keskeyttää yhteistyön tai hankintaprosessin, mikäli palveluntuottajan ei todeta täyttävän turvallisuusvaatimuksia. Varsinkin uusien palveluntuottajien kanssa oltiin tarkempia vaatimusten täyttymisestä, kun taas pitkissä yhteistyösuhteissa asiakas koki voivansa luottaa palveluntuottajan toimivan sovintumukaisesti.

H7(A): *(..) jos sieltä [asiakas viittaa oman organisaationsa turvallisuustoimintoon] tulee signaali, että yritys ei täytä sitä, tätä ja tuota niin kyllä se aika nopeasti yhteys katkeaa siihen yritykseen ja eikä se silloin tietenkään pysty toimimaan meidän kanssa yhteistyössä. (..) Ei me sitten näistä strategisista kumppaneista enää keskustella onko epäilyttävää tms. Ne on sitten näitä uusia. (..)*

H1(P): *(..) ensinnäkin asiakas vaatii tiettyä turvallisuustasoa ja sitä ollaan demonstroitu näissä hankkeissa useampien vuosien ajan. Tää porukka mikä siinä on ollut mukana.. on käytännössä säilynyt ennallaan ja ne on sisäistänyt nää ja se ei enää ole ongelma. Ja sit taas asiakas on tottunut siihen, että me toimitaan tällaisten vaatimusten mukaisesti.*

Palveluntuottajien puolelta nähtiin myös ongelmalliseksi, mikäli asiakkaan edustajat eivät itse noudata hankkeelle asettamia turvallisuusvaatimuksia. Haasteltavien mukaan tämä koettiin turhauttavana, kun ensin nähdään kova vaiva vaatimuksienmukaisten toimenpiteiden toteuttamisessa ja henkilöstön kouluttamisessa vaatimuksienmukaiseen toimintaan. Näiden asiakkuuksien ja hankkeiden vastuuhenkilöillä oli myös pelko siitä, että oma henkilöstö alkaa toimia vastoin ohjeistusta seuraamalla asiakkaan esimerkkiä. Tämä aiheuttaa henkilöstön keskuudessa sekaannusta ja voi tarpeettomasti haitata yhteistyötä osapuolten välillä. Myös kansainvälisellä tasolla turvallisuusmenettelyissä koettiin eroavaisuuksia.

H1(P): *Tietyllä tavalla, kun on hirveet rumpat siitä et saadaan sopimukset kuntoon ja vaatimukset määritellään joiden mukaan pitää toimia, niin sit jos toimitaankin toisella tavalla et sil ei oiskaan niin väliä. Niin ei hyvä.*

H5(P): *Toisaalta mä sanoisin toisen näkökulman. Olen asioinut Organisaation Y kanssa, EU:n X-viraston ja Organisaation Ö kanssa ja kuullut suomalaisten puhuvan niissä toimintatavoista, joten siellä se toiminta ei ole niin jämpätiä kuin meillä täällä. (...) Henkilöt on kyllä kutsuttu tilaisuuteen, mutta sitä ei ole kontrolloitu mitenkään erityisesti. Mulle on jäänyt sellainen vaikutelma, että siellä se on vähän suurpiirteisempää joissakin tilanteissa kuin täällä. Ja olen kuullut samanlaista muidenkin sanovan. Jopa turvaluokka III:n materiaalia esittelevät henkilöt, jotka eivät ole sertifioitu siihen. Se voi myös riippua siitä yksiköstä, sen kulttuurista, missä henkilö työskentelee ja sen yksittäisen henkilön toimintatavoista.*

Edellä mainitut ongelmat ilmenivät kansallisissa ja kansainvälisissä turvallisuusluokitelluissa hankkeissa, joissa tuli noudattaa EU:n turvallisuussäännöstöä ja/tai kansallista turvallisuusauditointikriteeristöä (KATAKRI). Muiden osalta vastaavia haasteita ei ollut haastateltavien mukaan ilmennyt. Osasyynä tähän saattaa olla, että Suomessa noudatetaan KATAKRIa kansainvälisten tietoturvallisuusveloitteiden täyttämiseksi. Kansalliset turvallisuusviranomaiset käyttävät kriteeristöä todentaessa suomalaisten yritysten tai muiden yhteisöjen turvallisuustasoa ja haluttaessa varmistua siitä, että valtionhallinnolle palveluja tarjoava taho kykenee toimimaan riittävän turvallisesti valtionhallinnon turvallisuusluokitelluissa hankkeissa (Kansallinen turvallisuusauditointikriteeristö 2011, versio II). "Toimivaltaiset viranomaiset toteuttavat yritysten tai muiden kohteiden turvallisuustason tarkastamisen joko valtionhallinnon salassa pidettävää tietoa sisältäviin hankkeisiin liittyen, tai kansainvälisen pyynnön seurauksena. Jälkimmäisessä tapauksessa tilanne on usein se, että suomalainen yritys pääsee osallistumaan kansainväliseen tarjouskilpailuun, mikäli se täyttää hankkeen turvallisuusvaatimukset. Vaatimukset täyttävälle yritykselle toimivaltainen viranomainen voi myöntää tästä erillisen todistuksen (kansainvälisessä yhteydessä Facility Security Clearance, FSC)." (Kansallinen turvallisuusauditointikriteeristö 2011, versio II, 4.)

Edellä mainituissa hankkeissa kaupallisen sopimuksen allekirjoittaminen edellyttää turvallisuussopimusta. Turvallisuussopimus voidaan allekirjoittaa, kun asiakas on todennut, että palveluntuottaja täyttää hankkeelle asetetun turvallisuustason, jonka vaatimukset ilmenevät KATAKRISTA. Asiakas auditoi KATAKRIST:n mukaisesti hankkeeseen liittyvät palveluntuottajan tilat, henkilöt, tietojärjestelmät sekä hallinnolliset turvallisuusmenettelyt. Turvallisuussopimus on aina hanke tai projektikohtainen. Sama prosessi koskee myös palveluntuottajan ali-hankkijoita, jotka saavat hankkeen tai projektin salassa pidettävää tietoa. Tämän vuoksi vaatimusten esittäjinä voivat olla niin viranomaiset kuin yritykset ja muut yhteisöt. Haastateltavien mukaan hankkeen ja/tai projektin turvallisuustasosta on mainittu yleensä tarjouspyynnössä. Joissakin yksittäisissä tapauksissa turvallisuusjärjestelyiden tulee olla kunnossa jo ennen tarjousvaihetta.

H5(P): *Kyllä ne asiat pitää osoittaa, että ne ovat hallinnassa ennen kuin sopimus allekirjoitetaan. Esimerkiksi hanke X. En ollut itse sitä hoitamassa, mutta aikaisemmin se on mennyt niin. Itse asiassa siinä oli yksi osa-alue luokiteltu ja tarjoustakaan ei päässyt tekemään ennen kuin turvallisuusjärjestelyt oli kunnossa. Eli se jo kertoo sen, että se tehtiin jo ennen tarjousvaihetta. Tavallaan sopimus siltä osin, että turvallisuusjärjestelyt ovat kunnossa. Ja muistaakseni ne asiat auditoitiin. (...) Ei ole mulle tullut vastaan mitään kriteeristöä niinku KATAKRISTa vastaavaa. Lähinnä se on valtiohallinto, joka on niitä edellyttänyt käytäväksi läpi.*

H1(P): *Yleensä ne on tarjouspyynnössä määritelty. (...) No, ne on nää, meillähän on yleensä TLL IV:sta, TLL III:sta, ja siihen liittyvät nää tilaturvallisuus ja henkilöturvallisuus ja hankehenkilölistat ja kaikki tälläset. (...)*

Niin asiakkaiden kuin palveluntuottajan edustajat kokivat edellä kuvatun turvallisuussopimusprosessin auditointineen hankaloittavan ja viivästyttävän hankkeiden sekä projektien aloitusta vaikuttaen näin negatiivisesti organisaatioturvallisuuden arvonmuodostukseen. Erityisesti uusille toimijoille prosessi on pitkä. Lisäksi viivästyminen aiheuttavat palveluntuottajan puolella myös asiantuntijaresurssien "joutenoloa". Asiakkaiden toivottiinkin huomioivan turvallisuussopimusprosessiin kuluvan ajan vaikutukset palveluntuottajan toiminnalle ja kiinnittävän huomiota prosessin nopeuttamisen ja sujuvuuden kehittämiseksi. Haastateltavien mukaan tukiprosessien suunnittelussa tulisi aina huomioida niiden vaikutus ydinprosessin sujuvuudelle

H1(P): *...mut tuota, niinku nyt esimerkiksi meneillään olevat uus ...tää seuraava hanke, isot tarjoukset on nyt jätetty ja tarjoukset on voimassa kesäkuun alkuun saakka. Niin siihen mennessä pitää saada uus turvallisuussopimus ...mut täs on pelkona se että, jos se viivästyy niin ku se on viivästynyt aikasemmillaakin kausilla, niin sit ei voida töitä aloittaa meidän osalta ennen kuin tää sopimus on tehty. (...) edellisellä hankekierröksellä mikä päätty... sitä turvallisuussopimusta siihen neuvoteltiin... niin tää Organisaatio A:n kanssa turvallisuussopimuksen aikaan saaminen. Niin siihen palo yllättävän paljon aikaa ja se välillä*

*niin ku turhautti, kun ei voinut aloittaa töitä, ihmiset olis tarvinnut töitä, ja johonkin ne joka päivän työtunnit pitää kirjata ja kun oli tilaus ja oltais voitu aloittaa, mut kun ei voitu aloittaa koska ei ollut turvallisuussopimusta. Et siihen liittyvät toimenpiteet, niin ku tossa alussa sanoin, niin toivottavasti se ei nyt toistu tässä.*

*H7(A): Me tuodaan palveluntuottajille selvästi esiin, että siinä on pitkä tie ennen kuin Organisaatio A ostaa palvelua, ei normaali palvelua... Siinä alussa voidaan nähdä, että se voi viedä vuodenkin tai puoli vuotta.... Ehkä joku muu viranomainen voi olla tavalla tai toisella helpompi (..)*

Palveluntuottajan edustajat kokivat, että yritysasiakkailta ei ole niin tarkkoja turvallisuusvaatimuksia kuten KATAKRI-kriteeristö julkishallinnon asiakkailta. Osa asiakkaiden edustajista kertoi vaatimusten tulevan projektiriskien arvioinnin kautta, jolloin tunnistetaan mitkä turvallisuustoimenpiteet ovat oleellisia kyseisessä hankkeessa tai projektissa. Riskien arvioinnin yhteydessä selvitetään molempien osapuolten vaatimukset turvallisuudelle ja sovitaan turvallisuusmenettelyistä, jotka suhteutetaan tuotettavaan palveluun ja toimintaympäristöön. Tällöin turvallisuustoimenpiteistä saadaan mahdollisimman paljon toimintaa tukevat ja välttyään ylimitoituksilta. Oikean turvallisuustason löytämistä pidettiin tärkeänä. Haastateltavat kokivat turvallisuusjärjestelyt kokonaisuudessaan tarpeellisiksi, mutta miten ehdottomia, herätti kysymyksiä. Haastateltavat arvostivat jouhevuuutta ja tarkoituksenmukaisuutta.

*H6(A): Projektikohtaisesti kyllä puhutaan turvallisuusasioista. ...kun projektia käynnistetään niin silloin käydään projektiriskien arviointia ja siinä tulee turvallisuuskäytännöt ja ... silloin katsotaan molempien osapuolten imputit ja vaatimukset (..)täytyy olla riskienarviointi taustalla ja tunnistetaan mikä on oleellista, että onko ne tietoturvallisuusasioita vai onko se henkilöturvallisuutta enemmän vai jotain muuta ja niinku mä sanoin useimpien asiantuntijapalveluissa se keskittyy tohon tietoturvallisuuteen.(..)*

Haastattelujen perusteella tietointensiivisessä palveluliiketoiminnassa asiakasvaatimukset liittyivät pääosin tiedon suojaamiseen ja luottamuksellisuuteen. Kaikki haastateltavat kokivat tietoturvallisuuden tärkeimmäksi organisaatioturvallisuuden osa-alueeksi. Tietoturvallisuusmenettelyt tulivat haastateltavien mukaan yleensä esiin sopimusneuvotteluissa ennen kuin osapuolet vaihtavat tietoja. Haastatteluaineiston perusteella asiakkaat edellyttivät palveluntuottajilta tietoturvallisuuden kokonaisvaltaista ymmärtämistä, tiedon luokittelua, tiedon suojaamiseen liittyviä toimenpiteitä sekä turvallisuus- ja salassapitosopimuksia. Kaiken kaikkiaan tiedonhallinta koettiin erityisen tärkeänä vaikuttaen näin positiivisesti asiakkaan kokemaan arvonmuodostukseen tietointensiivisessä palveluliiketoiminnassa. Tietoturvallisuusmenettelyiden ensisijaisena tarkoituksena kerrottiin olevan tietovuotojen ennaltaehkäiseminen

kilpailijoille sekä sitä kautta asiakkaan kilpailuedun että asiakassuhteen luottamuksellisuuden säilyminen.

H6(A): ... niinku mä sanoin, että se pitäis ymmärtää se tietoturvaluottamus kokonaisuutena että missä se data on, kuka siihen pääsee käsiksi, minkälaiset suojaukset siellä on... (..) tavallaan tietty systemaattisuus, tiedonhallinta ja ehkä se usein ohjautuu sinne, että jos sä saat sen käsityksen, että palveluntarjoaja on niin kuin systemaattinen miten se tietoa käsittelee ja hallinnoi niin siitä saa sen käsityksen, että se on muussakin toiminnassa systemaattinen ja turvallinen.

H9(A): ... edelleen tuo tietoturvaluottamus, joka on se a ja o. Tietoturvaluottamus ja luottamuksellisuus, että meidän asioita ei levitellä tuolla turuilla ja toreilla. (..) Mä en tiedä miksi tätä nimittäisi, mutta tavallaan se liittyy tietokantojen tai tietojen jäljitettävyyteen ja sen turvallisuuteen. ...että se [tieto] pitää paikkaansa ja että se on osoitettavissa, että se on näin syntynyt. Ja jos esimerkiksi tommonen merkintä, jos se poistetaan sieltä, niin sinne selkeästi pitää tulla merkintä miksi se on poistettu ja mihin se perustuu. Ei niinkään ettenkö minä nyt tässä tietäisi, että se on oikein/väärin, vaan se että, kun sitten 20v päästä joku taas kaivelee niitä niin siitä voi tulla täysin väärä mielikuva. Silloin ei ole enää niitä henkilöitä, jotka sen asian tietää.

H4(P): ...kun käsitellään asiakastietoa vaikkapa niin sehän on aina luottamuksellista ja siinä aina ihan luonnollisesti miettii, että miten sitä käsitellään. Mutta kyllä siihen sitten totta kai näe tietoturva-asiat ja sanotaan prosessiasiat on hyödyllisiä, että on olemassa prosessit siitä miten ja missä tällaista asiakkuuteen liittyvää tietoa käsitellään ja mistä se pitäisi löytyä, ei pelkästään tietoturvaluottamuksen takia, mutta yleensäkin järjestelmällisyyden takia.

Haastateltavat kertoivat myös esimerkkejä tiedonurkinta ja vuototapahtumista.

H6(A): Yritys A on valitettavasti Suomen kuuluisimman KGB-vakoilutapauksen kohde. 70-luvun alkupuolella... tietopalvelujohtaja joutui tammösen ansan kohteeksi, että KGB:n upseeri rupesi seurustelemaan hänen kanssaan. Ja varmaan hyvinkin arvokasta X:n valmistukseen liittyvää tietoa siirtyi sitten Neuvostoliiton haltuun sitä kautta.

H3(P): Juu, juu ja sitä on kokeiltukin multa, suoraan kysytty ja kokeiltu pumppata toisen yrityksen tietoja. Se oli entinen Organisaatio X:n työntekijä, joka oli mennyt asiakkaan hommiin. Ja soitti kysyäkseen, että he nyt todellakin tarvitsisi tietää tästä, että he pääsis niin hyvin, se oli suomalainen asiakas ja se toinen mistä se halusi tietoa oli ulkomaalainen, joka oli taas heidän asiakkaansa. Et viitsis heitä nyt auttaa ja eikö me nyt voitaisi kertoa, että se henkilö itsekin kertoo niin avoimesti. Mä sitten onneksi vaikka se oli läheinen

*henkilö mulle, joka tavallaan hyödynsi tätä suhdetta, niin onneksi ei silloin ylittänyt sitä rajaa vaan mä vaan annoin yhteystiedot, että voit mielellään itse kysyä, mutta mä en voi. Mä olin silloin tosi nuori vielä, enkä ollut asiakaspäällikkö. Mutta tällasia voi tulla.*

*H4(P): Sitten semmonen kuuluisa tarina, mähän olen aiemmin ollut teollisuudessa töissä. Kansainvälisillä firmoilla on kauhutarinoita muun muassa sellaisesta, että viholisfirma on palkannut agentin siivoojaksi. Siivoojillahan on vapaa pääsy joka paikkaan. Ja se siivooja onkin oikeasti diplomi-insinööri, joka on perehtynyt johonkin tiettyyn asiaan ja saanut toimeksiannon selvittää joitakin asioita. Tätä on tapahtunut, mutta varmaan enemmän kuin kerran...*

Tietoturvallisuusmenettelyissä oleellisimpana keinona nähtiin tiedon luokittelu. Molemmat osapuolet kokivat tärkeäksi tietää yhteistyösuhteessa mistä asioista saa puhua ja mistä ei. Palveluntuottajan edustajien puolelta koettiin kriittisenä tietää muun muassa yhteisrahoitteisissa hankkeissa mitkä tiedot ovat julkisia ja mitkä eivät projektin päätyttyä. Osan haastateltavien mukaan projektihenkilöstö ei välttämättä ymmärrä mikä tieto on asiakkaan kannalta luottamuksellista. Tämä aiheutti projektihenkilöstön keskuudessa sen, että tietoa ei uskallettu jakaa ollenkaan toisten asiantuntijoiden kanssa. Molemmat osapuolet kokivat tämän heikentävän osaamisen kehittymistä ja tiedon täysmääräistä hyödyntämistä, jota osaltaan heikensi myös tiedon yliluokittelu vaikuttaen näin negatiivisesti organisaatioturvallisuuden arvonmuodostumiseen. Yhteiset pelisäännöt ja ohjeistukset tiedon luovuttamisesta, käsittelystä ja säilyttämisestä koettiin tarpeellisiksi.

*H7(A): ...niin on aina tiedossa ettei se ole julkinen ja siihen voi tulla monestakin paikasta vaikuttavia tietoja ja voi olla joskus tilanne, että kaikkia ei saada projektiin. Se ei ole ihan selvästi nähtävissä mitä tämä aiheuttaa tai miten tämä voisi olla paremmin. (..)*

*H5(P): Niin. Mieluummin jättää sen päätöksen tekemättä. En mä tiedä onko tämä yleistä, mutta tällainen potentiaalinen ongelma on erityisesti yrityspuolen jutuissa. Siellä voi olla vaikka kaksi eri asiakasta, joille kummallekin tehdään samaa asiaa. Eri ihmiset tekevät, mutta ne eivät uskalla puhua keskenään teknisen tason asioista edes, kun pelkäävät, että siinä vuotaa luottamuksellista asiaa vahingossa ja sitten se kiirii asiakkaan tietoon. Minusta pitäisi kyllä pystyä puhumaan yleisellä tai teknisellä tasolla, jotta osaaminen kehittyy ja osaamisen täysmääräisesti voidaan hyödyntää...*

*H2(P): Ja liittyen vaikka asiakasspesifiseen tietoon, niinku kuinka sitä kerrotaan eteenpäin, niin kyllä meillä kuitenkin useammin kuitenkin turhan paljon pidetään... sisäisestikin asiakasspesifistä tietoa turhan salassa enemmän kuin siitä kommunikoitaisiin...*

*sisäiselle työympäristölle tiedon levittämiseksi. Mun mielestä enemmän saisi ja pitäisi kommunikoida.*

Tiedon omistajuuden määrittely koettiin haastateltavien mukaan välillä ongelmalliseksi tietointensiivisessä palveluliiketoiminnassa. Tähän pyritään vaikuttamaan salassapitosopimuksilla, joissa tulisi määritellä tiedon omistajuus, salassa pidettävä tieto ja salassapitomääräyksen rikkomisesta seuraavat sopimussakot. Salassapitosopimus tehdään aina heti ennen tiedon vaihtoa tai palvelun aloittamista, kun tietoa ollaan antamassa. Kun tietoa ollaan puolestaan saamassa, ei kyseisellä osapuolella ole intressiä tehdä sopimusta heti. Haastateltavat kokivat salassapitosopimuksen tuolloin rajoittavan toimintavapautta ja tiedon käytettävyyttä. Osa palveluntuottajan edustajista kertoi salassapitosopimuksen olevan kuitenkin edellytyksenä tarjouspyynnön saannille.

Palveluntuottajan edustajat kertoivat julkishallinnon asiakkaiden vaativan salassapito- tai turvallisuussopimuksen lisäksi turvaluokiteltuun hankkeeseen osallistuvilta henkilöstöltä henkilökohtaista vaitiolositoumusta sekä turvallisuusselvityksen (ks. laki turvallisuusselvityksistä 2002/177) läpäisyä. Yritysassiakkaiden kerrottiin tarvittaessa vaativan hankkeeseen erikseen nimetyt henkilöt, jotka eivät saa tehdä samaa työtä toisille asiakkaille. Näillä edellä kuvatuilla henkilöturvallisuusmenettelyillä pyritään edistämään tiedonhallintaa ja luottamuksellisuutta sekä ennaltaehkäisemään tietovuotoja vaikuttaen näin positiivisesti asiakkaan kokemaan arvoon.

Henkilöturvallisuusmenettelyiden lisäksi asiakkaat edellyttivät työturvallisuusmenettelyiden ja ohjeiden huomioimista palvelua toteutettaessa muun muassa henkilösuojaimien käytössä. Osan palveluntuottajan edustajista on myös pitänyt antaa asiakkailleen erillinen selvitys organisaationsa työturvallisuusmenettelyistä. Haastateltavat kokivat nykyisten menettelyiden vaihtelevan toimipisteittäin ja yhtenä kehityskohteena nähtiinkin yhteneväisten toimintatapojen jalkauttaminen kohdeorganisaatiossa. Palveluntuottajan edustajat kokivat tämän antavan ammattimaisemman kuvan organisaationsa toiminnasta asiakkaiden silmissä. Lisäksi osa asiakkaista on edellyttänyt ennen yhteistyön aloittamista Business code of contact sitoumusta, jolla palveluntuottajan organisaatio osoittaa vastuullisen toiminnan periaatteensa.

Haastatteluaineiston perusteella myös fyysisen turvallisuuden eli tilaturvallisuuden menettelyillä koettiin olevan merkitystä tietointensiivisessä palveluliiketoiminnassa. Asiakkaiden ja muiden yhteistyökumppaneiden tuomista kohdeorganisaation muihin kuin neuvottelutiloihin pidettiin tietoturvallisuuden näkökulmasta haasteellisena, johon koettiin voitavan vaikuttaa muun muassa tilasuunnittelulla, kulunhallinnalla, henkilöstön kouluttamisella ja ohjeistuksella. Henkilöstön turvallisuustietoisuutta korostettiin, jotta ymmärtävät missä ja mitä puhuvat.

Osa haastateltavista kertoi asiakkaiden edellyttävän myös tietyissä erillistapauksissa tilojen rakenteellisia vahvistuksia sekä rikosilmoitinjärjestelmää.

H7(A): *...Meidän ei tarvitse miettiä, että voidaanko me keskustella jotain asioista. Me ollaan silloin Organisaation X sellaisessa tilassa..., mikä on suojaustasolta riittävä, tarvittava.*

H9(A): *Fyysinen turvallisuus sinänsä, okei, se on tärkeää, mutta ei ehkä asiakaspinnassa niin hirveästi korostu... toisaalta se on tietysti myös sellainen perusasia, kun X-aineiden kanssa pelataan se täytyy myös olla varma siitä, ettei se kontamidoitu jollain muulla... eli fyysinen turvallisuuskin pitää olla kunnossa.*

H3(P): *... mun mielestä se on perusvaatimus, että täällä ei pääse kulkemaan miten sattuu ja että on niinku tarkka seuranta. (..) Ehkä se asiakkaan vieminen Organisaatio X:n tiloihin ja siihen liittyvät tietoturvaasteet. Se on enemmänkin toimintatapa, ohjeistus pitää olla ja se pitää vaan jalkauttaa. Että voiko asiakkaita tuoda syömään meidän kahvilaan, kun siellä istuu viereisessä pöydässä kovaan ääneen joku puhumassa todella toista asiakasta koskevaa. Kuitenkin meillä ajatellaan tyypillisesti, että täällä voi puhua...asioista. Me luotetaan toisiimme ja voidaan kertoa sitä ja tätä ja saatetaan kahvipöydässä jutella niitä ja näitä... Mitä jos siinä onkin viereisessä pöydässä joku tuonut asiakkaan sinne. Tavallaan toimimalla systemaattisemmin voisi estää ongelmia lähinnä, koska se on noloa, jos asiakas kuulee jotain.*

H4(P): *Toi on semmonen iso tietoturvariski [keskustelua ulkopuolisten tuomisesta kohdeorganisaation tiloihin], että meidän täytyy se hallita, et osataan käyttäytyä. Sit sitä täytyy välillä muistuttaa. (..) Se on vähän vaikea semmonen avoimuuden ja yhteistyöilmapiirin vastakohtahan on vähän semmonen suljettu, tarkoin vartioitu ympäristö. Miten se nyt tietoturvallisesti voidaan älykkäästi toteuttaa. Mutta varmaan on tulevaisuudessa enemmän tarvetta siihen... Niin, mun mielestä nykyaikainen tilasuunnittelu vois olla, että sulla on tietty alue, jossa voi vapaastikin kulkea ja liikkua. Silloin täytyy vaan muistaa, että kukin osaa ottaa huomioon järkevän tietoturvan mitä höpisee sellaisella alueella ja mitä papereita levittelee, ettei se nyt mee sillälaila, että ollaan holtittomia.*

H2(P): *...Ihan vaan sillä, että yhteisen työajan säästämiseksi, ettei tarvitse noutaa ihmisiä auloista. Tietyillä tavoin ehkä... jollain tasolla mennyt vähän siihen, että yliholhotaan, ei luoteta ihmisten omaan kykyyn arvioida, mikä tieto on luottamuksellista ja mihinkä heillä on oikeus päästä sisään. Ennemmin niin että rajoitetaan kaikkia ja annetaan oikeudet rajatusti kuin se että annettaisiin tietty määrä oikeuksia niinku peusedellytyksenä. Labroihiin on mun mielestä hyvä ollakin rajoituksia muun muassa työturvallisuusnäkökulmasta.*

Liian suljettujen tilojen koettiin taas heikentävän avoimuutta ja yhteistyöilmapiiriä. Osa palveluntuottajan edustajista koki pääsyoikeuksien rajoitusten vaikeuttavan päivittäistä työntekoa muun muassa viemällä aikaa ja vaivaa. Pääsynhallintaa kokonaisuudessaan pidettiin ai-neiston perusteella tärkeänä edistäen muun muassa työ- ja tietoturvallisuutta ja vahvistaen näin palveluntuottajan organisaatiota luotettavasta toimijasta asiakkaiden silmissä.

H4(P): *Perushyötyhän on se, että ne voi jakaa meidän kanssa luottamuksellista tietoa luottavaisin mielin. Ja että me ollaan uskottavia. Joissakin tapauksissa voi olla ihan palveluympäristökin, niinku mä viittasin siihen. Jos jokin sanotaan nyt vaikka asiakkaan pi-lottipalvelu tai prototyyppi jostakin palvelusta sijoitetaan Organisaatio X:n toimintaympäris-töön ja voidaan todeta, että se silloin hyödyntää niitä kaikkia tietoturva ja muita turvalli-suusasioita. Niin kyllähän se joissakin tapauksissa voisi olla palo-, murto-, tietoturvallinen ympäristö.*

Palveluntuottajan edustajat kokivat, että kustannukset turvallisuustoimenpiteistä tulevat lii-sääntymään turvallisuusvaatimuksien myötä tulevaisuudessa. Tämä voi vaikuttaa palvelun-tuottajan kustannusrakenteen kasvuun, mikä puolestaan heijastuu palvelun hintatason kasvu-na vaikuttaen näin negatiivisesti niin asiakkaiden kuin palveluntuottajan kokemaan arvoon. Pelko hintatason kasvusta oli kaikilla palveluntuottajan edustajille, mikäli turvallisuusvaati-mukset ja sitä kautta turvallisuusprosessit muuttuvat liian raskaiksi. Kustannuksien lisäksi osa haastateltavista koki tiettyjen turvallisuusvaatimuksien, erityisesti julkishallinnon tiedon-luokittelun ja siihen liittyvien suojaustoimenpiteiden, rajoittavan liiketoimintamahdollisuuk-sia, hidastavan ja vaikeuttavan yleisesti työntekoa. Muun muassa työskentely erikoistiloissa ja erillisjärjestelmillä koettiin kömpelöksi ja vaivalloiseksi.

H3(P): *...meidän hintataso ei saa kasvaa tästä, se on ihan mahdottomuus... Mutta, jos turvallisuusprosessit muuttuu liian raskaiksi niin, että vaikuttaa meidän yleiskus-tannukseen merkittäväksi niin silloin se haittaa meidän liiketoimintaa kyllä. Koska hinta on jo meillä tosi usein esteenä.*

H1(P): *(..)omalle porukalle saa korostaa sitä että omaehtoisesti ei lähdetä leimaamaan mitään turvaluokkaleimauksia, koska se aina hidastaa ja vaikeuttaa työntekoa. Niin et jos vaikka kolmosta on ja ku meet käymään vaikka vessassa niin se on vietävä kamat kassakaappiin ja kirjattava sinne sit et avasin kassakaapin kellonaika ja päivämäärä ja taas sitku tuut vessasta niin otat ne uudestaan pois sieltä kassakaapista.*

H5(P): *(..) Kyllähän se rajoittaa jossakin määrin liiketoiminta mahdollisuuksia. Rajoittaminen johtuu siitä, että varsinaista tietoa ei voida hyödyntää/jakaa. Ne varsinaiset järjestelyt eivät varmaankaan ole mikään ongelma tässä. Toki niistä tulee kustannuksia meil-*

*le rakentamisesta ja ylläpitämisestä, mikä nostaa hintatasoa ja se on meille haitallinen asia. Hintatasoon se vaikuttaa, valitettavasti. Ja toinen haitta on se, että se pidentää, joissakin tapauksissa, tarjouksen valmistumissykliä. Jos meillä ei ole valmiuksia juuri siihen tarpeeseen.*

Palveluntuottajan edustajat kokivat myös liian raskaiden ja tiukkojen vaatimuksien voivan kääntyä turvallisuutta vastaan. Turvallisuusmenettelyitä suunniteltaessa tulisivat ottaa huomioon kompromissi käytettävyyden ja turvallisuuden välillä. Tähän voidaan osaltaan vaikuttaa riskienarvioinnin avulla (ks.sivu 19). Myös Ylinaatun diplomityössä (2008, 26) mainitaan, että epärealistiset vaatimukset eivät paranna turvallisuustasoa, joten turvallisuuskriteerit tulee pitää kohtuullisina. Tällöin palveluntuottajalla säilyy edellytykset suoriutua edellytetyistä vaatimuksista.

H4(P): *...kompromissi käyttömukavuuden ja tietoturvan välillä, että molemmat on otettava huomioon. Jos tulee äärimmäisen tietoturallinen järjestelmä, niin ei sitä jaksakaan käyttää. Helpostihan sen huomaa siinä, että jos sulla on tietokone, jonka käynnistämiseen menee viis minuuttia, niin kuin sammuttamiseenkin. Mut sitten, kun sä otat tällaisen välineen [näyttää kännykkää] esiin, niin se on yks hujaus, kun sä olet saanut postit esiin. Käyttötarkoituksen mukaanhan se on loistavaa, että pystyy toimimaan nopeasti, minuuttikin on tosi pitkä aika odottaa, mutta sitten tää on taas tietoturvakysymys.*

H5(P): *(..) Jos on tarve vaikka turvaluokka 3 kokoukseen osallistua toisella paikkakunnalla ja se kokous on koko päivän mittainen. Niin se on käytännössä hankala toteuttaa, kun sitten pitäis mennä hotelliin kolmosluokan tietokoneen kanssa ja miten sitä sitten säilytetään jne. Käytännössä tulee tiettyjä ongelmia, että miten se luokiteltu tieto pidetään turvallisessa paikassa tietyissä erityistilanteissa. (..) Äskettäin kuulin Organisaation A henkilöltä, että Suomessa he tekevät sillä tavalla, että jos täytyy yöpyä, he menevät paikalliselle poliisilaitokselle ja vievät tietokoneensa sinne säilöön ja hakevat aamulla pois. Voidaanko me käyttää sama menettelyä? Tuntuu hankalalta nukkua tietokone tyynyn alla hotellissa. Ehkä se johtuu puutteellisesta prosessien tuntemuksesta, mutta sen ymmärtäminen miten tietoa siirretään tästä tavallisesta maailmasta luokiteltuun maailmaan ja takaisin... Luulen, että sellaisen kanssa aika moni kamppailee arjessa.*

Haastatteluaineiston mukaan erityisesti uudet asiakkaat esittävät herkemmin erilaisia turvallisuusvaatimuksia palveluntuottajalta hankkiessaan tietointensiivisiä palveluja. Palveluntuottajan edustajat kokivat tärkeäksi turvallisuusperiaatteiden ja menettelyiden integroinnin osaksi palvelukonseptia. Palvelukokonaisuuksien tarjoamisen koettiin helpottavan viestintää ja kommunikointia asiakkaiden kanssa vahvistaen palveluntuottajan organisaation imagoa ja antaen ammattimaisemman kuvan organisaation toimintatavoista. Konseptoitujen turvallisuusratkaisujen koettiin yksinkertaistavan moniulotteisen kokonaisturvallisuuden hahmotta-

mista erityisesti uusien asiakkaiden kannalta. Tämän koettiin nopeuttavan asiakastarpeisiin reagointia ja lisäävän joustavuutta, mikäli konseptirakenne ja sisältö ei ole kuvattu liian ras-  
kaaksi.

H5(P): *(..) Näitä voisi siinä kuvata jollakin tavalla. Niin joku tällainen pakettiajattelu olisi hyvä. Se olisi yksinkertainen asiakkaalle hahmottaa vaikka sen takana on paljon asioita, jotka ovat monimutkaisia. (..)*

Yhteenvedona asiakasvaatimukset - teemasta voidaan erottaa kuusi arvoajuria, jotka vaikuttavat organisaatioturvallisuuden arvonmuodostukseen tietointensiivisessä palveluliiketoiminnassa niin asiakkaiden kuin palveluntuottajan näkökulmasta. Nämä ovat vaatimusten täyttyminen, tiedonhallinta, riskienarviointi, konseptoidut turvallisuusratkaisut, kustannukset turvallisuustoimenpiteistä, aika ja vaiva turvallisuustoimenpiteistä. Asiakasvaatimusten täyttämällä palveluntuottaja voi edistää asiakkaan kokemaa arvoa ja samalla vahvistaa oman organisaationsa kilpailukykyä suhteessa muihin toimijoihin. Konseptoidut turvallisuusratkaisut ajuri on sidoksissa turvallisuudesta viestiminen teeman ajureiden kanssa muun muassa vahvistamalla turvallisuuden markkinointi teemaa tuottaen näin molemminpuolista arvoa lisää. Keskeisimpänä asiakkaan kokemaan arvoon vaikuttavana ajurina voidaan pitää tiedonhallintaa, joka sisältää niin asiakkaiden turvallisuusvaatimukset kuin palveluntuottajan turvallisuustoimenpiteet. Palvelun tuottajan edustaja voi hallita tietoa sopimusteknisillä keinoilla, turvallisuusjärjestelmillä ja -prosesseilla sekä henkilöstön turvallisuustietoisuudella. Aika ja vaiva turvallisuustoimenpiteistä sekä kustannukset turvallisuustoimenpiteistä ovat arvonmuodostuksen komponentteina uhrauksia. Näihin uhrauksiin voidaan vaikuttaa positiivisesti riskienarviointi ajurin avulla lisäten näin molemminpuolista arvoa. Huomioitavaa on, että organisaatioturvallisuuden arvonmuodostuksen teemoja ja niiden sisältämiä ajureita tulee tarkastella kokonaisuutena. Hyvään turvallisuuskulttuuriin päästäkseen palveluntuottajan tulee kiinnittää huomioita turvallisuustietoiseen henkilöstöön, ammattimaiseen turvallisuushenkilöstöön, tarkoituksenmukaiseen, taloudelliseen ja vaatimukset täyttävään toimintaan. Seuraavassa luvussa on tarkasteltu tarkemmin, minkälaista arvoa edellä kuvattujen organisaatioturvallisuuden arvoajureiden koettiin tuottavan tietointensiivisessä palveluliiketoiminnassa haastatteluaineiston perusteella).

## 8.2 Asiakkaiden kokeman organisaatioturvallisuuden arvon ulottuvuudet tietointensiivisessä palveluliiketoiminnassa

Haastatteluaineiston analyysin tuloksena organisaatioturvallisuuden asiakkaan kokemasta arvosta tietointensiivisessä palveluliiketoiminnassa voidaan löytää useita ulottuvuuksia. Edellisessä luvussa kuvattuja arvoajureita peilattiin Rintamäen, Kuuselan ja Mitrosen (2007) ehdottamaan palveluliiketoiminnassa käytettävän luokittelumallin neljään arvon ulottuvuuteen,

joita ovat taloudellinen, toiminnallinen, emotionaalinen ja symbolinen arvo. Haastatteluai-  
neiston perusteella asiakkaat kokivat saavansa organisaatioturvallisuudesta enemmän hyötyjä  
kuin uhrauksia. Uhrauksina koettiin aika ja vaiva turvallisuustoimenpiteistä sekä kustannukset  
turvallisuustoimenpiteistä. Molempien uhrauksien koettiin kuitenkin olevan vähäisempiä ver-  
rattuna organisaatioturvallisuuden kokonaisuudesta saamiin hyötyihin tavoitellessa tiedon ja  
henkilöiden suojaamista sekä luottamuksellista yhteistyötoimintaa tietointensiivisessä palve-  
luliiketoiminnassa.

### 8.2.1 Taloudellinen arvo

Taloudellinen arvo voidaan määritellä Zeithamlin (1988, 14) mukaan alhaisimmaksi hinnaksi  
tai asiakkaalle parhaaksi mahdolliseksi hinta-laatu-suhteeksi, jolloin ollaan valmiita maksa-  
maan korkeampaa hintaa saataessa vastineeksi korkealaatuista palvelua tai tuotetta. Haastat-  
telujen mukaan palveluntuottajan edustajat kokivat asiakasvaatimusten mukaisista turvalli-  
suustoimenpiteistä aiheutuvat kustannukset negatiivisina, mikäli turvallisuusjärjestelyt koet-  
tiin turhan raskaiksi ja haasteellisiksi toteuttaa käytännössä. Tällöin hinnan ja laadun ei koet-  
tu kohtaavan ja odotetut hyödyt jäivät vähäisemmiksi.

Lisäksi turvallisuustoimenpiteistä aiheutuvien kustannusten koettiin voivan vaikuttaa palve-  
luntuottajan kustannusrakenteen kasvuun. Tämä voi heijastua palvelun hintatason nousuna.  
Kohonnut palvelun hinta heikentää puolestaan asiakkaiden kokemaa taloudellista arvoa, sillä  
kaikkien asiakkaiden ei koettu olevan halukkaita maksamaan turvallisuustoimenpiteistä vaikka  
näitä itse vaatisivatkin.

Riskien arvioinnin avulla koettiin kuitenkin voitavan tunnistaa kustannustehokkaat ja oleelli-  
set toimintaa tukevat turvallisuustoimenpiteet. Tällöin välttyttäisiin ylimitoitetuilta ja tar-  
peettomilta turvallisuusjärjestelyiltä. Riskien arvioinnin avulla voidaan vähentää niin palve-  
luntuottajan kuin asiakkaan kokonaiskustannuksia tuottaen molemmin puolista taloudellista  
arvoa. Asiakkaan kokemaa taloudellista arvoa voidaan myös lisätä sisällyttämällä turvalli-  
susmenettelyt palvelukokonaisuuteen ilman hinnan nostoa, jolloin asiakas saa samalla hin-  
nalla enemmän. Haastateltavien mukaan organisaatioturvallisuuden taloudellista arvoa on  
vaikea mitata ja todentaa. Pitkällä aikavälillä organisaatioturvallisuuden hallinnalla voidaan  
kuitenkin vähentää kustannuksia ennaltaehkäisemällä tai pienentämällä onnettomuuksia ja  
vaaratilanteita, joista organisaatiolle voi aiheutua tilanteenmukaisia kustannuksia.

### 8.2.2 Toiminnallinen eli funktionaalinen arvo

Organisaatioturvallisuudesta koettu toiminnallinen arvo tietointensiivisessä palveluliiketoiminnassa tulee pääosin esiin asiakkaiden tarpeiden tyydyttämisellä kuten tiedon ja henkilöiden suojaamisella sekä luottamuksellisuuden edistämällä. Haastatteluiden perusteella palveluntuottajan hyvän turvallisuuskulttuurin, toimivien ja tarpeidenmukaisten turvallisuusprosessien koettiin edistävän hankintapäätöksen tekoa, vahvistavan luottamuksellisuutta ja mahdollistavan näin organisaatioiden välisten tietojen vaihtamisen. Palveluntuottaja voi vahvistaa organisaationsa turvallisuuskulttuuria henkilöstönsä turvallisuustietoisuuden edistämällä. Täyttämällä asiakkaiden turvallisuusvaatimukset palveluntuottaja nopeuttaa hankintaprosessia ja tuottaa asiakkaille toiminnallista arvoa.

Toiminnallinen arvo kertoo asiakkaiden tarpeiden tyydyttämisen ohella myös palvelun tai tuotteen käytön vaivattomuudesta (Rintamäki ym. 2007, 627). Chandonin ym. (2000, 68-69) mukaan vaivattomuus ilmenee käytön laadukkuudella, nopeudella ja tehokkuudella. Liian raskaiden ja byrokraattisten turvallisuustoimenpiteiden koettiin vaativan niin palveluntuottajalta kuin asiakkailta aikaa ja vaivaa, mikä heikentää osaltaan organisaatioturvallisuudesta koettua toiminnallista arvoa. Tähän voidaan vaikuttaa riskien arvioinnilla, jonka avulla voidaan määrittellä toiminnan tai palvelun turvallisuustaso ja sen mukaiset turvallisuustoimenpiteet. Turvallisuustoimenpiteet suhteutetaan tuotettavaan palveluun ja tunnistettuihin uhkiin. Tällöin turvallisuusratkaisujen voidaan kokea tukevan mahdollisimman paljon toimintaa herättäen niin asiakkaissa kuin palveluntuottajan henkilöstössä positiivisia käyttökokemuksia.

Haastatteluaineiston perusteella ammattimaisen ja osaavan turvallisuushenkilöstön koettiin vapauttavan asiakkaan ja palveluntuottajan resursseja ydinsubstanssiin. Ydinpalvelua tuottavalta henkilöstöltä säästyy aikaa ja vaivaa, kun he voivat kääntyä turvallisuuteen liittyvissä asioissa (kuten asiakkaiden esittämät turvallisuusvaatimukset) organisaationsa turvallisuushenkilöstön puoleen. Tämä voidaan rinnastaa asiakkaan (sisäisen ja ulkoisen) auttamiseen, joka on yksi toiminnallisen arvon tekijöistä ajan ja vaivan säästämisen lisäksi (Heinonen 2004b, 113-115). Rintamäen ym. (2007) mukaan toiminnallista arvoa voidaan edistää myös tarjoamalla asiakkaille kokonaisvaltaisia ratkaisuja. Tämä tuli esiin myös haastattelukeskusteluissa, joissa palveluntuottajan edustajat kokivat konseptoitujen turvallisuusratkaisujen nopeuttavan ja edistävän palveluprosessia asiakkaiden kanssa.

Asiakkaan kokemaa toiminnallista arvoa voidaan lisätä tiedon turvallisella hallinnalla. Haastatteluvien mukaan asiakkaille on erityisen tärkeää kuinka heidän tietojensa käsitellään ja säilytetään. Hallitun tiedon avulla palveluntuottaja lisää palvelun laatua tehostaen tiedon käytettävyyttä ja luotettavuutta.

### 8.2.3 Symbolinen ja emotionaalinen arvo

Organisaatioturvallisuudesta koettu symbolinen ja emotionaalinen arvo tietointensiivisessä palveluliiketoiminnassa tulee pääosin esiin vahvistamalla palveluntuottajan mainetta luotettavasta toimijasta sekä asiakkaiden turvallisuudentunteen vahvistamisella. Turvallisuuskulttuurilla eli henkilöstön hyvällä turvallisuusasenteella ja turvallisilla toimintatavoilla voidaan lisätä asiakkaan kokemaa emotionaalista arvoa. Mikäli asiakas kokee, että palveluntuottajan kanssa voidaan toimia turvallisesti, helpottaa se hankintapäätöksen tekoa ja edistää luottamuksellisuutta. Sweeneyn ja Soutarin (2001) mukaan emotiolla onkin voimakas merkitys useissa hankintapäätöstilanteissa. Osalle asiakkaista oli myös oman imagonsa kannalta tärkeää, että palveluntuottaja edustaa korkeaa turvatasoa. Tällöin palveluntuottajan korkea turvallisuustaso toimii symbolina, joka viestittää asiakkaan arvoista muille toimijoille. Kun asiakas pystyy viestimään palvelun tai tuotteen avulla itsestään haluamiaan asioita muille, syntyy symbolista arvoa. (Rintamäki ym. 2007, 629.)

Palveluntuottaja voi lisätä asiakkaan kokemaa emotionaalista ja symbolista arvoa turvallisuuden markkinoinnin avulla. Kun asiakkaalle viestitään ennakkoon palveluntuottajan turvallisuusprosesseista ja turvallisuuden tuomista eduista suhteessa tuotettavaan palveluun, voidaan vähentää asiakkaan kokemaa turvattomuuden tunnetta. Haastatteluaineiston perusteella turvallisuuden markkinoinnin koettiin vahvistavan luottamusta ja tuovan mielenrauhaa asiakkaille vaikuttaen näin positiivisesti asiakkaiden kokemaan arvoon hankittaessa tietointensiivistä palvelua. Kuuselan ja Rintamäen (2002, 131) mukaan viestinnällä voidaan vaikuttaa hyötyjen kokemiseen, mikäli asiakas saadaan tiedostamaan asiointikokemuksen tarjoamia uusia hyötyjä. Myös ammattimaisen ja osaavan kuvan antava turvallisuushenkilöstö vaikutti asiakkaiden turvallisuuden tunteeseen positiivisesti lisäten näin asiakkaan kokemaa emotionaalista arvoa. Tämän koettiin myös vahvistavan palveluntuottajan imagoa luotettavasta kumppanista asiakkaiden silmissä.

Asiakkaiden kokemat emotionaaliset tuntemukset voivat syntyä asiakkaan tekemistä havainnoista, aistimuksista ja toiminnan seurauksista. Haastattelukeskusteluissa osa asiakkaista kertoi kokeneensa mielihyvää nähdessään palveluntuottajan henkilöstön ja turvallisuusprosessien toimivan konkreettisesti sovittujen turvallisuusvaatimusten mukaan. Tämän koettiin myös luovan luottamusta palveluntuottajaa kohtaan. Kun asiakas kokee luottamussuhteen toimivan käytännössä, luo se turvallisuuden tunnetta ja vaikuttaa näin positiivisesti asiakkaan kokemaan emotionaaliseen arvoon. Asiakkaiden esittämien turvallisuusvaatimusten täyttäminen vahvistaa samalla palveluntuottajan imagoa luotettavasta toimijasta tuottaen symbolista arvoa palveluntuottajalle. Myös toimivilla ja näkyvillä turvallisuusjärjestelmillä voidaan vahvistaa palveluntuottajalle niistä syntyvää symbolista arvoa asiakkaiden silmissä. Mikäli palveluntuottajan turvallisuusjärjestelyt eivät ole kunnossa, voi se vaikuttaa negatiivisesti niistä koet-

tuun arvoon palveluntuottajan imagon heikentymisellä. Tällöin asiakas voi pahimmillaan lopettaa yhteistyön palveluntuottajan kanssa ja etsiä uuden yhteistyökumppanin, joka vastaa heidän arvomaailmaansa. Rintamäen ym.(2007) mukaan asiakas joko suosii tai välttää yrityksiä tai organisaatioita brändin ja imagon perusteella.

Useissa haastatteluissa turvallisuus- ja laatutoimintaa verrattiin toisiinsa. Erityisesti järjestelmällisyyttä, dokumentointia ja yhteneväisiä prosesseja ja käytänteitä pidettiin tärkeinä myös turvallisuusasioissa. Erityisen tärkeänä korostettiin asiakkaiden tietojen kokonaisvaltaista ja luottamuksellista käsittelyä ja säilyttämistä. Palveluntuottaja voi lisätä asiakkaan kokemaa symbolista arvoa turvallisella tiedonhallinnalla, jonka merkitys tietointensiivisessä palveluliiketoiminnassa organisaatioturvallisuuden arvonmuodostuksen komponenteista koettiin suurimmaksi asiakkaiden keskuudessa.

### 8.3 Yhteenveto tuloksista

Asiakkaan kokema arvo rakentuu Kuuselan ja Rintamäen (2002) mukaan hierarkkisen mallin avulla (ks.kuvio 4), jossa ylintä tasoa kuvaavat asiakkaan tavoitteet. Asiakas kokee saavansa sitä suurempaa arvoa tuotteesta tai palvelusta, mitä paremmin se auttaa saavuttamaan asiakkaan tavoitteita. Mallissa huomioidaan myös alemman tason tavoitteet liittyen käytön välitömiin seurauksiin ja tuotteen tai palvelun haluttuihin ominaisuuksiin. Haastatteluaineiston perusteella organisaatioturvallisuuden voidaan todeta sopivan yhteen tämän mallin kanssa. Asiakkaiden tavoitteet suojata tietoa ja henkilöitä sekä pystyä toimimaan luottamuksellisesti tietointensiivisessä palveluliiketoiminnassa kuvaa mallin ylätasoa. Nämä ovat samalla mallin mukaisesti kaikkein pysyvimpiä. Organisaatioturvallisuuden arvoajureita voidaan puolestaan pitää tekijöinä, jotka vaikuttavat palvelun käyttöön liittyviin seurauksiin hyötyinä tai uhrauksina. Nämä on luokiteltu edelleen Rintamäen, Kuuselan ja Mitrosen (2007) luokittelumallin mukaisesti neljään arvon ulottuvuuteen (ks.kuvio 6), jotka kuvaavat asiakkaan kokemaa organisaatioturvallisuuden arvoa tietointensiivisessä palveluliiketoiminnassa alla olevan taulukon 8 mukaisesti.

Tavoitteet		
- Tiedon ja henkilöiden suojaaminen, luottamus -		
Arvoajuri (tekijä)	Kuvaus	Arvon ulottuvuus (koettu arvo)
1. Turvallisuuskulttuuri	Henkilöstön hyvä turvallisuusasenne ja turvalliset toimintatavat lisäävät asiakkaan kokemaa arvoa sekä edistävät hankintapäätöksen tekoa ja asiakassuhteen jatkuvuutta. Toimiessaan korkean turvatason organisaation kanssa asiakas kokee myös oman organisaation imagon vahvistuvan.	Tuottaa toiminnallista, emotionaalista ja symbolista arvoa.
2. Turvallisuusprosessien tarkoituksenmukaisuus	Toimivat, asiakkaan ja palveluntuottajan tarpeita tukevat turvallisuusprosessit vahvistavat keskinäistä luottamusta, edistävät projektien käynnistymistä ja vahvistaa palveluntuottajan mainetta ja houkuttelevuutta asiakkaan silmissä.	Tuottaa toiminnallista, emotionaalista ja symbolista arvoa.
3. Turvallisuushenkilöstö	Ammattimainen turvallisuushenkilöstö tuottaa molemminpuolista arvoa luomalla turvallisuuden tunnetta sekä vapauttamalla asiakkaan ja palveluntuottajan resurs-	Tuottaa emotionaalista, toiminnallista ja symbolillista arvoa.

	seja ydinsubstanssiin. Lisäksi se vahvistaa palveluntuottajan imagoa luotettavasta kumppanista asiakkaan silmissä.	
4 Turvallisuudesta viestiminen	Henkilöstön turvallisuuskoulutuksilla, turvallisuustiedotteilla ja turvallisuuden markkinoinnilla luodaan arvon lisää asiakkaille.	Tuottaa symbolista, emotionaalista ja toiminnallista arvoa.
4.1 Turvallisuustietoisuuden edistäminen	Palveluntuottajan henkilöstön turvallisuustietoisuuden edistäminen koettiin erittäin tärkeäksi asiakkaan kokeman arvonmuodostumisessa, sillä se vähentää onnettomuuksia ja muita ei-toivottuja tapahtumia.	Tuottaa toiminnallista arvoa.
4.2 Turvallisuuden markkinointi	Asiakkaalle viestityt organisaation turvallisuusperiaatteet ja turvallisuuden tuomat edut lisäävät arvoa asiakkaan silmissä, luo luottamusta asiakkaan ja palveluntuottajan välille sekä edistää palveluntuottajan kilpailuetua.	Tuottaa symbolista ja emotionaalista arvoa.
5 Vaatimusten täytyminen	Arvon muodostumisessa asiakkaalle on tärkeää, että palveluntuottaja täyttää asetetut turvallisuusvaatimukset. Asiakasvaatimusten täytyminen vahvistaa palveluntuottajan kilpailukykyä ja lisää näin myös palveluntuottajan kokemaa arvoa.	Tuottaa symbolista, emotionaalista ja toiminnallista arvoa.
6 Riskienarviointi	Riskienarviointi auttaa tunnistamaan oleelliset (uhkaperusteiset), kustannustehokkaat ja toimintaa tukevat turvallisuustoimenpiteet luoden näin molemminpuolista arvonlisää.	Tuottaa toiminnallista ja taloudellista arvoa
7 Konseptoidut turvallisuusratkaisut	Konseptoidut turvallisuusratkaisut nopeuttaa, lisää joustavuutta ja edistää palveluprosessia asiakkaiden kanssa ja vaikuttaa näin positiivisesti arvonmuodostukseen.	Tuottaa toiminnallista arvoa
8 Tiedonhallinta	Arvonmuodostumisessa asiakkaille on erityisen tärkeää, että heidän tietojään käsitellään ja säilytetään kokonaisvaltaisesti luottamuksellisesti.	Tuottaa toiminnallista ja symbolista arvoa
9 Kustannukset turvallisuus toimenpiteistä	Palveluntuottajalle aiheutuvat kustannukset turvallisuustoimenpiteistä ja sitä kautta mahdollinen palvelun hintatason nousu vähentää osaltaan koettua arvoa.	Heikentää taloudellista arvoa
10 Aika ja vaiva turvallisuus toimenpiteistä	Liian raskaat ja byrokraattiset turvallisuustoimenpiteet vaativat niin	Heikentää toiminnallista arvoa

	palveluntuottajalta kuin asiakkaalta aikaa ja vaivaa, mikä osaltaan vähentää turvallisuustoimenpiteiden hyötyjä ja pienentää koettua arvoa.	
--	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--

Taulukko 8: Asiakkaan kokema organisaatioturvallisuuden arvo tietointensiivisessä palveluliiketoiminnassa

## 9 Pohdinta ja johtopäätökset

Opinnäytetyöni tarkoituksena oli selvittää organisaatioturvallisuuden arvoa tietointensiivisessä palveluliiketoiminnassa asiakasnäkökulmasta ja edistääkö se organisaation kilpailukykyä liiketoimintaa tukevana palveluna. Arvonmuodostumista tutkittiin asiakaslähtöisesti sekä palveluntuottajan näkökulmasta selvittäen mistä eri tekijöistä organisaatioturvallisuuden arvo muodostuu ja millaista arvoa asiakkaat kokevat näiden tekijöiden tuottavan.

Johtopäätelmänä haastattelujen ja tulosten perusteella organisaatioturvallisuuden voidaan todeta tuottavan arvoa tietointensiivisessä palveluliiketoiminnassa asiakkaiden näkökulmasta vastaten näin asetettuun tutkimusongelmaan. Analyysin tuloksena määriteltiin neljä teemaa: turvallisuuskulttuuri liiketoiminnan tukena, turvallisuudesta viestiminen, turvallisuushenkilöstö ja asiakasvaatimukset. Kukin teema sisälsi siihen liittyvät arvoajurit eli tekijät, jotka vaikuttivat organisaatioturvallisuuden arvonmuodostukseen. Arvoajureita määriteltiin yhteensä kaksitoista, joista kaksi oli osa-ajureita. Nämä luokiteltiin edelleen neljään arvon ulottuvuuteen taloudelliseen, toiminnalliseen, symboliseen ja emotionaaliseen arvoon. Analysoinnin tuloksena voitiin osoittaa, minkälaista arvoa organisaatioturvallisuuden koettiin tuottavan tietointensiivisessä palveluliiketoiminnassa. Tulokset on esitetty taulukkomuodossa yhteenvedon luvussa 8.3.

Tuloksissa esitetyt teemoja ja ajureita ei varmasti voida pitää ainoana jäsenystapana organisaatioturvallisuuden arvonmuodostumisesta. Esitetty jäsenyys tuntui kuitenkin loogiselta ja auttoi hahmottamaan paremmin organisaatioturvallisuuden moniulotteisuutta. Huomioitavaa on, että teemat ja ajurit tukevat toinen toisiaan, minkä vuoksi niitä tuleekin tarkastella kokonaisuutena kuten organisaatioturvallisuuden osa-alueita. Kokonaisuuksien hahmottamista voidaankin pitää yhtenä hyvän turvallisuuden hallinnan perustana. Saatujen tulosten perusteella organisaatioturvallisuus ei ainoastaan luo arvoa asiakkaalle vaan myös palveluntuottajalle, jolloin arvontuotanto on molemminpuolista. Tämä on tyypillistä tietointensiivisessä palvelutoiminnassa vuorovaikutuksen, tiedon ja osaamisen vaihdannan kautta, jossa molemmat osapuolet hyötyvät asiakkuudesta.

Kokonaisuudessaan organisaatioturvallisuuden arvon tietointensiivisessä palveluliiketoiminnassa voidaan todeta rakentuvan työn lähtökohtana pidetyn teoreettisen viitekehyksen pohjalta muodostuneen mallin kautta eli asioinnin hierarkkisesti rakentuneiden, kokonaisvaltaisen ja aistinvaraisten kokemusten hyötyjen ja uhrausten suhdetta, joka jakautuu edelleen taloudelliseen, emotionaaliseen, toiminnalliseen ja symboliseen ulottuvuuteen (ks. luku 5).

Yksinkertaisimmillaan asiakkaan kokeman organisaatioturvallisuuden arvon tietointensiivisessä palveluliiketoiminnassa voidaan todeta muodostuvan tässä opinnäytetyössä seuraavasti: suojattavat arvot suhteessa koetut hyödyt ja uhraukset, jotka voidaan edelleen jakaa taloudelliseen, toiminnalliseen, emotionaaliseen ja symboliseen arvon ulottuvuuteen. Organisaatioturvallisuuden arvonmuodostumisessa on siis tärkeää tiedostaa ensin mitä arvoja asiakkaat haluavat turvallisuustoimenpiteillä suojata. Asiakas koki saavansa sitä enemmän arvoa mitä paremmin hänen tarpeensa tyydytettiin. Myös asiakassuhteen pituudella on vaikutusta koettuihin arvoihin. Asiakkaat painottavat turvallisuuden merkitystä enemmän uusien toimijoiden kanssa kuin pitkässä yhteistyösuhteessa olleiden kanssa. Pitkässä yhteistyösuhteessa luottamus ja turvallisuuden tunne vaikuttavat arvonmuodostuksen taustalla. Tällöin palveluntuottajan odotetaan huolehtivan turvallisuusprosesseista ja menettelyistä automaattisesti. Lisäksi palveluprosessin eri vaiheilla on vaikutusta asiakkaan kokemaan arvoon. Turvallisuusasiat korostuvat palvelun hankinnan aloitusvaiheessa, hankintapäätöksen tekovaiheessa ja projektien tai hankkeiden aloitusvaiheessa ennen varsinaisten tietojen vaihtamisen aloittamista. Arvonmuodostuksen yhtenä merkittävänä vaikuttavana tekijä on miten hyvin turvallisuustoimenpiteet on suhteutettu tuotettavaan palveluun ja tunnistettuihin uhkiin. Liian yli korostettuna turvallisuus (kaikilla osa-alueilla) kääntyy itseään vastaan, joten on tärkeää suhteuttaa keinot päämäärään. Eli toisin sanoen se, että turvallisuuden hallinta on organisoitu yrityksessä tai organisaatiossa ei vielä tuo arvoa, vaan tärkeää on miten se on organisoitu ja jalkautettu, jotta se tuottaisi lisäarvoa asiakkaille ja organisaation ydinpalveluille.

Saatujen tulosten perusteella organisaatioturvallisuus tuottaa taloudellista, toiminnallista, emotionaalista ja symbolista arvoa tietointensiivisessä palveluliiketoiminnassa. Organisaatioturvallisuus tuottaa vähiten taloudellista arvoa ja eniten toiminnallista arvoa. Osa syynä tähän saattaa olla, että turvallisuuden taloudellista arvoa on vaikea mitata muuten kuin ajan ja vaivan kautta. Taloudellisen arvon merkittävyyttä voitaisiin nostaa, mikäli turvallisuustoimenpiteiden proaktiivista vaikuttavuutta voitaisiin osoittaa taloudellisin mittarein. Sen sijaan toiminnallista arvoa tuottavat ajurit vaikuttavat suoraan asiakkaan tarpeisiin eli tiedon ja henkilöiden suojaamiseen sekä luottamuksellisuuden edistämiseen. Erityisen tärkeänä korostettiin asiakkaiden tietojen kokonaisvaltaista ja luottamuksellista käsittelyä ja säilyttämistä. Tämän vuoksi arvoajureista merkittävimäksi nousi tiedon turvallinen hallinta (tiedonhallinta), johon voidaan vaikuttaa tietoturvallisuus osa-alueen keinoin. Lisäksi tulee huomioida henkilö-, tila-, palo- ja pelastusturvallisuus, jatkuvuus- ja valmiussuunnittelun vaikuttavuus tiedon turvalliseen hallintaan. Tietointensiivisessä palveluliiketoiminnassa korostuu erityisesti tiedon turvallinen hallinta, joka voitiin osoittaa myös tässä työssä. Tiedon suojaamista voidaan myös pitää tietointensiivisessä palvelussa turvallisuushaasteena, kun samanaikaisesti palvelussa käytettävää ja tuotettavaa tietoa tulisi pystyä siirtämään ja hyödyntämään mahdollisimman paljon organisaatioissa ja samanaikaisesti taas estää tietovuodot kilpailijoille.

Organisaatioturvallisuuden arvonmuodostusta käsittelevää tutkimuskirjallisuutta ei ollut saatavilla tätä opinnäytetyötä kirjoittaessa. Tämän työn voidaankin todeta täydentävän arvonmuodostusta käsittelevää kirjallisuutta turvallisuuden näkökulmasta. Verrattaessa opinnäytetyöni tuloksia kirjallisuuskatsauksessa läpikäytyihin aiemmin tehtyihin tutkimuksiin voidaan löytää tiettyjä yhtäläisyyksiä Howdenin ja Presseyn (2008) tekemästä tutkimuksesta. Molemmat tutkimukset liittyvät asiantuntijapalveluihin ja tehtiin haastatteleamalla sekä asiakkaiden että palveluntuottajan edustajia. Joissakin tutkimuksissa olikin kritisoitu, että asiakkaiden kokemaa arvoa tutkitaan yleensä vain asiakkaiden puolelta, jolloin tulokset voivat jäädä liian yksipuolisiksi. Oman työni tulokset olisivat varmasti jääneet suppeammiksi, ellen olisi haastatellut myös palveluntuottajan edustajia. Työssäni määriteltyjä arvoajureita verratessa Howdenin ja Presseyn (2008) arvoajureihin voidaan löytää yhtäläisyyksiä muun muassa seuraavien ajureiden osalta kuten vaatimusten täyttäminen, prosessien tarkoituksenmukaisuus, tuki sekä aikaan ja vaivaan liittyvät asiat. Myös luottamus korostuu molemmissa tutkimuksissa. Omassa työssäni tuli haastatteluissa esiin myös henkilöstön pysyvyys, mutta tätä ei tuotu esiin tuloksissani, koska se ei liittynyt suoranaisesti organisaatioturvallisuuteen. Nämä yhtäläisyydet puhuisivat sen puolesta, että asiantuntijapalveluissa esiintyy melko samanlaisia arvoajureita vaikka arvo rakentuikin näissä tutkimuksissa eritavalla. Tämän voitaneen osoittaa lisäävän myös opinnäytetyöni luotettavuutta arvonmuodostumisen osalta. Työni tulosten esitysmuoto poikkeaa kuitenkin kaikista muista tutkimuksista. Olisin voinut jaotella tulokset uhrauksiin ja hyötyihin Woodallin (2003, 14) tapaan, mutta tulokset olisivat tuolloin jääneet suppeammiksi. Esittämäni tulostaulukko pohjautuu arvon hierarkkiseen rakentumiseen, jolloin tulokset ovat mielestäni selkeämmin luettavissa kokonaisuutena huomioiden arvon ulottuvuudet.

Opinnäytetyöni osoittaa Kuuselan ja Rintamäen (2002, 19) tapaan miten asiakkaan kokeman arvon käsite on tilannesidonnaista, abstraktia ja subjektiivista, jonka yksiselitteinen ja yleispätevä määrittely on vaativa tehtävä. Opinnäytetyöni tulokset eivät myöskään ole yksiselitteisiä, eikä ainoita oikeita selvitetessä organisaatioturvallisuuden arvoa tietointensiivisessä palveluliiketoiminnassa. Myös Hirsjärven ym. (2001) mukaan laadullinen tutkimus on lähtökohteisesti aina tiettyyn kontekstiin sidonnainen. Opinnäytetyöni tulosten yleistettävyyttä heikentää sen sidonnaisuus yhteen palvelua tuottavaan organisaatioon ja vähäiseen haastateltavien määrään, vaikka aineisto kylläntyikin analyysivaiheessa. Tuloksia voitaneen edellisten perusteella pitää kuitenkin tässä kontekstissa suuntaa antavana ja tätä opinnäytetyötä voidaan pitää niin sanottuna esitutkimuksena laajemmalle jatkotutkimukselle tutkittaessa organisaatioturvallisuuden arvoa asiantuntijapalveluissa tai muussa.

Saatuja tuloksia voidaan hyödyntää suoraan kohdeorganisaation turvallisuuden kehittämisessä. Lisäksi tuloksia voidaan hyödyntää myös muissa organisaatioissa ja yrityksissä soveltavin osin antaen hyvän pohjan oman organisaationsa turvallisuuden kehittämiskohtien vertailuun. Opinnäytetyöni aineistoa voidaan käyttää myös suoraan erilaisissa koulutustilaisuuksissa hyödyntämällä esimerkiksi haastattelukatkelmia käytännön esimerkkeinä.

Tietointensiivisten palveluorganisaatioiden menestyminen markkinoilla perustuu voimakkaasti niiden aineettomaan pääomaan (ks. taulukko 2), jossa fyysisen pääoman sijaan erilaiset tietoresurssit ovat keskeinen tuotannontekijä. "Kilpailuedun säilyttämiseksi on välttämätöntä, että suurta osaa yrityksen erityistietämyksestä kyetään tehokkaasti hyödyntämään ja siirtämään yrityksen sisällä samalla, kun ulkopuolisten pääsy yritysspesifisen ydintiedon lähteille onnistutaan ainakin osittain estämään" (Kyläheiko 2014). Tämän perusteella organisaatioturvallisuuden voidaan katsoa edistävän tietointensiivistä palvelua tuottavan organisaation kilpailukykyä ja tukevan liiketoimintaa.

## Lähteet

### Kirjalliset lähteet

- BS 8800. 2004. Occupational health and safety management systems - Guide. London: British Standards Institution.
- Chandon, P., Wansink, B., Laurent, G. 2000. A benefit congruency framework of sales promotion effectiveness. *Journal of Marketing*. Vol. 64. Nro.4. pp.65-81.
- Flink, A-L., Reiman, T., Hiltunen, M. 2007. Heikoin lenkki? Riskienhallinnan inhimilliset tekijät. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Gremler, D.D. 2004. The critical incident in service research. *Journal of Service Research*. Vol. 7. Nro.1. pp.65-89.
- Grönroos, C. 2000. *Service Management and Marketing: A Customer Relationship Approach*. 2<sup>nd</sup> Edition. Chichester: Wiley.
- Grönroos, C. 2001. *Palveluiden johtaminen ja markkinointi*. Porvoo: WS Bookwell Oy.
- Grönroos, C. 2007. *Service management and marketing. Customer Management in Service Competition*. 3.painos. Haddington: Wiley.
- HE. 2001. Hallituksen esitys Eduskunnalle laiksi yksityisistä turvallisuuspalveluista sekä eräiksi siihen liittyviksi laeiksi (69/2001 vp).
- Heinonen, K. 2004b. Time and location as customer perceived value drivers. Helsinki: Yliopistopaino.
- Henttonen, t. 2000. Turvallisuuden mittaaminen. Diplomityö. Tampereen teknillinen korkeakoulu. TUKES-julkaisu 7/2000. Helsinki: Turvatekniikan keskus.
- Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P. 2001. Tutki ja kirjoita. 6-7. painos. Helsinki: Tammi.
- Holbrook, M.B. 1999. *Customer Value: A framework For Analysis and Research*. London
- Howden, C., Pressey, A.D. 2008. Customer value creation in professional service relationships: the case of credence goods. *The Services Industries Journal*. Vol. 28. Iss:6 pp. 789-812.
- HSE. 1997. *Successful Health and Safety Management*. London: Health and Safety Executive, HMSO.
- Huber, F., Herrmann, A., Morgan, R. 2001. Gainin competitive advantage through customer value oriented management. *Journal of Consumer Marketing*. Vol. 18.Nro1 pp.41-53.
- Hämäläinen, P., Anttila, S. 2008. Onnistuneen työterveys- ja työturvallisuusjohtamisen sisältö ja käytännöt. Seurantatutkimus. Raportti 31.1.2008. Tampereen teknillinen yliopisto. Turvallisuuden johtaminen ja suunnittelu.
- Hämäläinen, P. Lanne, M. 2001. Onnistuneet turvallisuusjohtamisen sisältö ja käytännöt. Työsuojelujulkaisuja 54. Tampereen teknillinen korkeakoulu. Turvallisuustekniikka. Tampere: Sosiaali- ja terveysministeriö.

livari, P. 2007. Yritysturvallisuus ja Venäjä. Turvallisuuskäytäntöjen huomioiminen liiketoiminnan kehittämisessä Venäjällä. Rovaniemen ammattikorkeakoulu. Julkaisusarja c 15. Rovaniemi: Tornion Kirjapaino.

Kauppakamari. Yritysten rikosturvallisuus 2012: Riskit ja niiden hallinta. Keskuskauppakamari ja Helsingin seudun kauppakamari. Helsinki: Kauppakamari.

Kempilä, S., Mettänen, P. 2004. Tietointensiiviset palveluyritykset - tutkimuksen nykytila. Sitran raportteja 38. Helsinki: Sitra. (Saatavana <http://www.sitra.fi/julkaisut/raportti38.pdf>)

Kerko, P. 2001. Turvallisuusjohtaminen. Jyväskylä: PS-kustannus.

Khalifa, A.S. 2004. Customer value: a review of recent literature and an integrative configuration. Management Decision. Vol. 24. Nro5 pp.645-666.

Korkeamäki, A., Lindström, P., Ryhänen, M., Saukkonen, M., Selinheimo, R. 2002. Asiakasmarkkinointi. Helsinki: WSOY.

Koskinen, I., Alasuutari, P., Peltonen, T. 2005. Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Tampere: Vastapaino.

Kosonen, R. 2011. Liiketoiminnan turvallisuus Venäjällä ja Kiinassa. Aalto-yliopiston julkaisusarja. KAUPPA+TALOUS 11/2011. Helsinki: Unigrafia Oy.

Kotler, P., Keller, K. 2006. Marketing management. Upper Saddle River: Prentice Hall.

Kuusela, H., Rintamäki, T. 2002. Arvoa tuottava asiointikokemus. Hyödyt ja uhraukset henkilökohtaisen ja sähköisen asiointin kehittämisessä. Vammala: Vammalan kirjapaino Oy.

Rintamäki, T., Kuusela, H., Mitronen, L. 2007. Identifying competitive customer value propositions in retailing. Management Service Quality. Vol. 17. Nro6 pp.621-634.

Lanne, M. 2007. Yhteistyö turvallisuuden hallinnassa. Tutkimus sisäisen yhteistyön tarpeesta ja roolista suurten organisaatioiden turvallisuustoiminnassa. VTT Publications 632. Espoo: VTT.

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

Lapierre, J. 2000. Customer-perceived value in industrial contexts. Journal of Business and Industrial Marketing, 15 (2/3), 122-140.

Levä, K. 1998. PK-yritysten laatu-, turvallisuus- ja ympäristöjohtaminen - integroidun laatu-järjestelmämallin kehittäminen. Tampere: Tampereen teknillinen korkeakoulu. Lisenssiaattityö.

Levä, K. 2003. Turvallisuusjohtamisjärjestelmien toimivuus: vahvuudet ja kehityshaasteet suuronnettomuusvaarallisissa laitoksissa. Tukes -julkaisu 1/2003. Helsinki: Väitöskirja.

Maula, M., Peltoniemi, M. 2005. Tietointensiivinen palvelutoiminta - näkökulmina kompleksisuus ja tiedonhallinta. E-Business Research Center. Research Reports 25. Tampere: Tampere University of Technology (TUT) and University of Tampere (UTA). (Saatavana [http://www.ebrc.fi/kuvat/eBRC\\_rr25.pdf](http://www.ebrc.fi/kuvat/eBRC_rr25.pdf))

Miettinen, J. E. 2002. Yritysturvallisuuden käsikirja. Käytännön tietoa yrityksille. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Monroe, K. B. 1991. Pricing - making profitable decisions. New York: McGraw-Hill.

- Mäkinen, K. 2007. Organisaation strateginen kokonaisturvallisuus. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Oedewald, P., Reiman, T. 2006. Turvallisuuskriittisten organisaatioiden toiminnan erityispiirteet. VTT Publications 593. Espoo: Otamedia Oy.
- Ojasalo, J., Ojasalo, K. 2010. B-to-B-palvelujen markkinointi. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Parasuraman, A. 1997. Reflections on gaining competitive advantage through customer value. Journal of the Academy of Marketing Science. Vol. 25. Nro2. pp.154-161.
- Peter, P., Olson, J. 1996. Consumer Behavior and Marketing Strategy. Boston: Richard D. Irwin, Inc.
- Ravald, A., Grönroos, C. 1996. The value concept and relationship marketing. European Journal of Marketing. Vol. 30. Nro2. pp. 19-30.
- Reiman, T., Oedewald, P. 2008. Turvallisuuskriittiset organisaatiot. Onnettomuudet, kulttuuri ja johtaminen. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Rintamäki, T., Kuusela, H., Mitonen, L. 2007. Identifying competitive customer value propositions in retailing. Managing Service Quality. Vol. 17. Iss:6 pp. 621-634.
- Rusanen, S. 2009. Yhteisen turvallisuuden hallinta. Leppävaara: Laurea. Opinnäytetyö.
- Sheth, J., Newman, B., Gross, B. 1991. Why we buy what we buy. A theory of consumption values. Journal of Business Research. Vol. 22. Nro.2. pp.159-170.
- Simola, A. 2005. Turvallisuuden johtaminen esimiestyönä. Tapaustutkimus pitkäkestoisen kehittämishankkeen läpiviennistä teräksen jatkojalostustehtaassa. Oulun yliopisto. Teknillinen tiedekunta. Oulu: Väitöskirja.
- Sisäasiainministeriö. 2012. Liiketoimintaa turvallisesti. Kansallinen strategia yritystoiminnan turvallisuuden parantamiseksi. Sisäasiainministeriön julkaisusarja 30/2012. Helsinki: Sisäasiainministeriö.
- Soininen, M. 1995. Tieteellisen tutkimuksen perusteet. Turku: Turun yliopiston täydennyskoulutuskeskus.
- Solomon, M, R. 1996. Consumer Behavior - buying, having and being. Third edition. Upper Saddle River: Prentice Hall.
- Starbuck, W, H. 1992. Learning by Knowledge-intensive Firms. Journal of Management Studies. Vol 29. Nro6.
- Storbacka, K., Blomqvist, R., Dahl, J., Haeger, T. 1999. Asiakkuuden arvon lähteillä. Juva: WSOY.
- Storbacka, K., Lehtinen, J. 2002. Asiakkuuden ehdoilla vai asiakkaiden armoilla. Helsinki: WSOY.
- Sweeney, J., Soutar, G. 2001. Customer perceived value. The development of a multiple item scale. Journal of Retailing. Vol. 77. Nro.2. pp.203-220.
- Tikkanen, H., Aspara, J., Parvinen, P. 2007. Strategisen markkinoinnin perusteet. Helsinki: Talentum.

Työturvallisuuslakitoimikunnan mietintö (2001) Komiteamietintö 2001:13. Helsinki. Sosiaali- ja terveysministeriö.

Ulaga, W., Chacour, S. 2001. Measuring customer-perceived value in business markets. A prerequisite for marketing strategy development and implementation. *Industrial Marketing Management*. Vol. 30. pp 525-540.

VN; Valtioneuvoston periaatepäätös kokonaisturvallisuudesta. 2012. Helsinki.

VTT. 2009. VTT Impulssi 1/2009. Lehti teknologiasta, tieteestä ja innovaatioista. Espoo: VTT.

Woodall, T. 2003. Conceptualising "Value for the Customer": An Attributional, Structural and Dispositional Analysis. *Academy of Marketing Science Review*. Volume 2003. Nro12. (Saatavana <http://www.amsreview.org/articles/woodall12-2003.pdf>)

Woodruff, R. B. 1997. Customer value: the next source for competitive advantage. *Journal of the Academy of Marketing Science*. Vol.25. Nro2. pp.139-153.

Woodruff, R. B. & Gardial, S. F. 1996. Know your customer: new approaches to understanding customer value and satisfaction. Cambridge: Blackwell Publishers Inc.

Ylinaatu, J. 2008. Turvallisuus osana palveluiden kehittämistä, tuottamista ja markkinointia. Tampereen teknillinen yliopisto. Tampere: Diplomityö.

Zeithaml, V. A. 1988. Consumer perception of price, quality and value: A means-end model and synthesis of evidence. *Journal of Marketing*. Vol.52. Nro.3. pp.2-22.

#### Sähköiset lähteet

Elinkeinoelämän keskusliitto (EK). 2014. Yritysturvallisuus. Viitattu 30.3.2014. <http://www.ek.fi/mita-teemme/tyoelama/yritysturvallisuus>

European monitoring centre on change (EMCC). 2005. Knowledge-intensive business services: Trends and scenarios. Viitattu 13.3.2012. <http://eurofound.europa.eu/emcc/content/source/eu05014a.htm>

Haataja, M. 2005. Kilpailukyky mallien arviointi tietointensiivisten palveluyritysten näkökulmasta kirjallisuusselvitys ja käsiteanalyttinen tutkimus. E-Business Research Center. Research Reports 17. Tampere: Tampere University of Technology (TUT) and University of Tampere (UTA). Viitattu 24.1.2011. [http://www.ebrc.fi/kuvat/eBRC\\_RR17.pdf](http://www.ebrc.fi/kuvat/eBRC_RR17.pdf)

Jähi, M. 2011. Vartiointipalvelun arvonmuodostus asiakkaan näkökulmasta. VTT tiedotteita - research notes 2591. Viitattu 24.10.2013. <http://www.vtt.fi/inf/pdf/tiedotteet/2011/T2591.pdf>

Kammonen, K. 2012. Teollisten palveluiden kehittäminen asiakaslähtöisesti. Diplomityö. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Tuotantolaitos. Viitattu 21.10.2013. <http://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/77494/DI%20ty%C3%B6%20LTY%20UTA%20Kari%20Kammonen%20over%203.0.pdf?sequence=1>

Kuisma, L. 2008. Yritysassiakkaan kokema arvo sähköisessä palvelukanavassa Case: Artek oy ab. Pro gradu-tutkielma. Tampereen yliopisto. Johtamistieteiden laitos. Viitattu 29.8.2012. <http://tutkielmat.uta.fi/pdf/gradu02649.pdf>

Kyläheiko, K. 2014. <http://johtaminen.kauppalehti.fi/book/tieto-ja-osaaminen-kilpailuetuna/tietojohtaminen/miten-kilpailuetu-saavutetaan-ja-sailytetaan-tietointensiivisessa-taloudessa>

Laihonen, H., Lönnqvist, A., Käpylä, J. 2011. Tietointensiiviset liike-elämän palvelut: kohti merkityksellisempää vertailuinformaatiota. Liiketaloudellinen aikakauskirja - The Finnish Journal of Business Economics. LTA 3/2011. Viitattu 6.11.2011.  
[http://lta.hse.fi/2011/3/lta\\_2011\\_03\\_d4.pdf](http://lta.hse.fi/2011/3/lta_2011_03_d4.pdf)

Puolustushallinnon turvallisuus. Puolustusministeriö. Viitattu 15.2.2014.  
<http://defmin.fi/files/1833/turvallisuusstrategia.pdf>

Sisäasiainministeriö. 2008. Kilpailukyvyn lisääminen yritystoiminnan turvallisuutta parantamalla. Sisäisen turvallisuuden ohjelman valmisteluun osallistuneen asiantuntijaryhmän loppuraportti. Helsinki: Sisäasiainministeriö 31.3.2008. Julkinen 15.4.2008. Viitattu 21.4.2014.  
[http://www.intermin.fi/download/44753\\_kilpailukyvyn\\_lisaaminen.pdf?d4269447a3b4d088](http://www.intermin.fi/download/44753_kilpailukyvyn_lisaaminen.pdf?d4269447a3b4d088)

Tilastokeskus. 2004. Viitattu 3.9.2012.  
[http://www.stat.fi/tup/tietoaika/tilaajat/ta\\_10\\_04\\_kibs.html](http://www.stat.fi/tup/tietoaika/tilaajat/ta_10_04_kibs.html)

Toivonen, M. 2004. Expertise as business. Long-term development and future prospects of knowledge-intensive business services (KIBS). Helsinki University of Technology Department of Industrial, Engineering and Management. Espoo: Monikko Oy. Viitattu 14.3.2012. <http://lib.tkk.fi/Diss/2004/isbn9512273152/isbn9512273152.pdf>

Toivonen, E. 2011. Markkinatutkimuksen arvo asiakkaalle. Pro gradu-tutkielma. Tampereen yliopisto. Johtamiskorkeakoulu. Viitattu 3.9.2012.  
<http://tutkielmat.uta.fi/pdf/gradu05001.pdf>

Vuori, E. 2005. Tietointensiiviset palvelut liiketoimintaekosysteemeissä agenttipohjaisen mallintamisen mahdollisuudesta - käsiteanalyttinen tutkimus. E-Business Research Center. Research Reports 16. Tampere: Tampere University of Technology (TUT) and University of Tampere (UTA). Viitattu 20.5.2011. [http://www.ebrc.info/kuvat/eBRC\\_RR16.pdf](http://www.ebrc.info/kuvat/eBRC_RR16.pdf)

## Kuviot

Kuvio 1: Organisaatioturvallisuus osana organisaation normaalia toimintaa .....	11
Kuvio 2: Kano-malli (Kammonen, 2012, 53). .....	32
Kuvio 3: Hierarkkinen malli asiakkaan kokemasta arvosta (Woodruff 1997,142). ....	33
Kuvio 4: Asiakkaan kokeman arvon rakentuminen (Kuusela ja Rintamäki 2002,36). .	34
Kuvio 5: Hyötyjen ja uhrausten jaottelu (Woodall 2003, 14). .....	37
Kuvio 6: Asiakkaan kokeman arvon rakentuminen hierarkkisesti huomioiden arvon ulottuvuudet .....	38
Kuvio 7: Teoreettisen viitekehyksen synteesi .....	42
Kuvio 8: Tutkimusspiraali (Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara 2001, 15). .....	43

## Taulukot

Taulukko 1: Organisaatiturvallisuuden osa-alueet, tavoitteet ja keinot .....	17
Taulukko 2: Aineettoman pääoman osa-alueet (Maula ja Peltoniemi 2005, 56). ....	25
Taulukko 3: Asiakkaan kokeman arvon määritelmiä .....	29
Taulukko 4: Asiakkaan kokeman arvon ehdotus (Lapierre, 2000, 125). ....	40
Taulukko 5: Arvoajurit asiantuntijapalveluissa (Howden ja Pressey, 2008). ....	41
Taulukko 6: Vartiointipalvelujen arvoajurit luokiteltuna arvon ulottuvuuksiin .....	41
Taulukko 7: Opinnäytetyöhön osallistuneet haastateltavat .....	48
Taulukko 8: Asiakkaan kokema organisaatiturvallisuuden arvo tietointensiivisessä palveluliiketoiminnassa .....	84

## Liitteet

Liite 1 Haastattelurungot .....	97
---------------------------------	----

## Liite 1 Haastattelurungot

RYHMÄ 1: Palveluntuottaja asiakasjohtajat/-päälliköt (sisäiset asiakkaat):pvm:\_\_\_\_\_

<b>Johdanto ja taustaa:</b>
- Haastattelijan esittäytyminen
- Opinnäytetyön/aiheen esittely
- Haastattelun tarkoitus
- Haastattelun rakenne
- Lupa haastattelun tallentamiseen
- Luottamuksellisuus ja salassapito (Haastateltavien nimiä ja organisaatiota ei mainita. Loppuraportti julkinen)
<b>Haastateltavan tausta:</b>
- Nimi:
- Tehtävä ja asema organisaatiossa:
- Vastuualue ja toimenkuva
-
- Oma roolisi suhteessa tietointensiiviseen palvelutoimintaan (asiantuntijapalveluihin) ja asiakkaisiin?
- Kuinka usein olette yhteydessä asiakkaisiin ja minkä tyyppisiä asioita hoidatte heidän kanssaan?
-
- Miten hyvin olette perillä konsernin turvallisuuslinjauksista ja -periaatteista?
-
- Tukevatko ne mielestänne konsernin arvoja ja liiketoimintaa? Millä tavalla?
-

- Minkälaisia turvallisuuteen liittyviä vaatimuksia tai tarpeita asiakkaat ovat esittäneet hankkiessaan teiltä asiantuntijapalveluita? Miten nämä ovat tulleet ilmi?
-
- Minkälaisiin turvallisuusasioihin asiakkaat ovat kiinnittäneet erityistä huomiota?
-
- Missä vaiheessa hankinta-/palveluprosessia turvallisuustarpeet tai -vaatimukset ovat tulleet ilmi:
- Tarjouspyyntövaiheessa (ennen sopimuksen allekirjoitusta)?
- Palvelun tuottamisen aikana?
- Palvelun/sopimuksen päätyttyä?
- Osaatteko kertoa miksi asiakkaat ovat vaatineet / esittäneet turvallisuuteen liittyviä toimenpiteitä? Eli mihin näillä toimenpiteillä on pyritty?
- Vastaatteko itse asiakkaan esittämiin turvallisuuskysymyksiin vai hyödynnättekö konsernin turvallisuushenkilöstöä?
-
- Miten konsernin nykyiset turvallisuusjärjestelyt ja – palvelut vastaavat mielestänne asiakkaiden tarpeita? Teidän tarpeita?
-
- Osaatteko antaa esimerkin tai esimerkkejä tapahtumista, joissa turvallisuustoimenpiteistä on ollut poikkeuksellisen suurta hyötyä liiketoiminnallenne tai konsernille?
-

Johdanto ja taustaa:
- Haastattelijan esittäytyminen
- Opinnäytetyön/aiheen esittely
- Haastattelun tarkoitus
- Haastattelun rakenne
- Lupa haastattelun tallentamiseen
- Luottamuksellisuus ja salassapito
Haastateltavan tausta:
- Nimi:
-
- Tehtävä ja asema organisaatiossa
- Vastuualue ja toimenkuva
-
- Oma roolinne suhteessa asiantuntijapalveluiden (tietointensiivisten palveluiden) hankintaan ja palveluntuottajaan?
- Kuinka usein olette yhteydessä palveluntuottajaan ja minkä tyyppisiä asioita hoidatte heidän kanssaan?
-
- Oletteko asioineet palveluntuottajan turvallisuushenkilöstön kanssa? Jos olette, minkälaisissa asioissa?
-
- Miten hyvin olette perillä palveluntuottajan turvallisuuspäämääristä ja -linjauksista?
-
- Minkälaisia kokemuksia teillä on palveluntuottajan turvallisuusprosesseista ja –järjestelyistä?
-

- Kun hankitte asiantuntijapalveluita, esitättekö palveluntuottajille turvallisuuteen liittyviä vaatimuksia tai tarpeita? Jos esitätte, minkälaisia?
-
- Vaikuttaako yrityksen tai organisaation turvallisuuskulttuuri hankintapäätökseenne? - Jos vaikuttaa, minkälaisiin turvallisuusasioihin kiinnitätte huomiota?
-
- Kun olette hankkimassa asiantuntijapalveluita, minkälaiset turvallisuuteen liittyvät asiat vaikuttavat erityisesti hankintapäätökseenne? Entä palveluprosessin aikana?
- Osaatteko antaa jonkin esimerkin tai esimerkkejä tapahtumista, joissa palveluntuottajan turvallisuustoimenpiteillä on ollut poikkeuksellisen suurta hyötyä yrityksellenne?
-
- Osaatteko antaa esimerkin tai esimerkkejä tapahtumista, joissa palveluntuottajan turvallisuustoimenpiteillä ei ole ollut toivottua hyötyä tai jossa kaikki ei sujunut aivan toivotulla tavalla?
-

- Onko olemassa sellaisia turvallisuuden (yritysturvallisuuden) tuomia hyötyjä, jotka eivät tulleet ilmi edellisistä esimerkeistä? -
- Onko asiakassuhteiden tai palveluprosessien aikana esiintynyt jonkinlaisia turvallisuuteen liittyviä ongelmatilanteita? Jos on, minkälaisia? -
- Onko palveluntuottajan turvallisuustoimenpiteistä aiheutunut liiketoiminnallenne jotakin haittaa?
- Minkälaisia asioita arvostatte palveluntuottajien turvallisuusjärjestelyissä?
- Minkälainen mielikuva teillä on palveluntuottajan turvallisuusprosessien toimivuudesta? - Mistä mielikuvanne syntyvät?
- Mitkä ovat tärkeimmät asiat, joiden perusteella arvioitte palveluntuottajan turvallisuusprosessien toimivuutta? -
- Vaikuttaako palveluntuottajan turvallisuusprosessien toimivuus asiakassuhteen jatkuvuuteen? -
- Mitkä ovat teidän mielestänne tärkeimmät suojattavat kohteet asiantuntijapalvelussa tilaajan näkökulmasta? -
- Miten tyytyväisiä olette tällä hetkellä palveluntuottajan turvallisuusjärjestelyihin asiakassuhteessanne? Tukevatko ne tarpeitanne/tavoitteitanne? Perustelut. -
- Minkälaisiin turvallisuuteen liittyviin asioihin palveluntuottajan tulisi panostaa tulevaisuudessa asiakassuhteessanne? -
<b>Lopuksi:</b>
- Tuleeko mieleenne vielä jotain lisättävää tai jäikö jotain oleellista kysymättä?
- Voinko ottaa teihin vielä jälkepäin yhteyttä, mikäli jotakin asiaa tarvitsee vielä tarkentaa?
- Kiitos haastattelusta!