

**RATKAISUMYYNNIN TOTEUTTAMINEN
TEKNISISSÄ TURVAPALVELUISSA**



Ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyö

Visamäki, liiketoiminnan kehittämisen koulutusohjelma

Syksy 2017

Eero Kaikkonen

VISAMÄKI

Koulutusohjelman nimi	Liiketoiminnan kehittäminen	
Tekijä	Eero Kaikkonen	Vuosi 2017
Työn nimi	Ratkaisumyynnin toteuttaminen teknisissä turvapalveluissa	

TIIVISTELMÄ

Tämä opinnäytetyö on kirjoitettu Hedengren Security Oy:n palveluliiketoiminnan kehittämiseksi. Turvallisuusalan laitevalmistusta ja myyntiä Hedengren Security Oy on menestyksellisesti tehnyt vuosikymmenien ajan. Nykytilanne on kuitenkin muuttunut ja laitemyynnin sekä valmistuksen ohkeen on kehitettävä uusia toimintoja. Palvelut tulevat olemaan myös laajemmassa viitekehyksessä liiketoiminnan ydinkysymys koko turvallisuusalan ja Suomen osalta.

Olen tässä opinnäytetyössä pyrkinyt käytännössä kuvaamaan ratkaisumyynnin myyntiprosessin. Ratkaisumyynti on keskiössä, kun puhutaan palveluiden myymisestä. Ratkaisumyyntiin liittyy yleensä jonkin asian ratkaiseminen asiakkaan puolesta. Päästäkseen keskustelemaan ratkaisuista asiakkaan kanssa on myyjällä oltava riittävät vuorovaikutus ja suhdemarkkinointitaidot. Myynnin teoria ei portaittaisessa mielessä ole aina pääasia, kun puhutaan ratkaisumyynnistä, vaan lopputulokseen päästään kyllä, kunhan perusasiat ovat kunnossa.

Olen soveltanut työssäni lukuisten osaajien näkemyksiä ratkaisumyynnistä. Ratkaisumyynnissä on tärkeää osata vuorovaikutuksen lisäksi asioiden käsittely rehellisesti ja suoraan. Esimerkiksi myyntitapahtumassa usein unohdetaan, onko asiakas oikeasti hankkimassa palvelun ja onko hankinta toteutumassa.

Haastattelututkimuksessa turvallisuusalan päättäjille on kysytty palveluliiketoiminnan merkitystä hankittaessa turvallisuusjärjestelmiä teknologiamurroksessa. Tuloksista voidaan päätellä, että kysyntää on ja markkina on olemassa ja tukee ratkaisumyynnin toteuttamista ja ratkaisumyyntiin panostamisen merkitystä. Tämä opinnäytetyö antaa uskonvahvistusta strategian toteuttamiseksi. Strategian jonka keskiössä olkoon palveluliiketoiminta.

Avainsanat Ratkaisumyynti, palveluliiketoiminta, turvallisuusjärjestelmät

Sivut 46 s. + liitteet 2 s.

VISAMÄKI

Name of degree programme	Business development	
Author	Eero Kaikkonen	Year 2017
Subject of Master's thesis	Solution Sales implementation of technical security services	

ABSTRACT

This thesis was written to develop Hedengren Security Oy's service business. Hedengren Security Oy has successfully completed the equipment manufacturing and sales of safety equipment for decades. However, the current situation has changed, and new operations have to be developed along with equipment sales and manufacturing. Services will be the core business issue for the whole security sector and for Finland in the wider context.

In this thesis, I have attempted to describe the sales process of solution selling in practice. Solution selling is the essence of sales when it comes when it comes to selling services. Solution sales usually involves solving a case on behalf of the customer. In order to discuss the solution with the customer, the salesperson must have sufficient interaction and relationship marketing skills. The theory of selling is not always the main thing when it comes to solution sales, but the result is yes, as long as the basics are fine.

In this thesis, I have applied the teachings of a number of experts who have written books and articles on solution sales, and on issues related to solution sales. In solution sales, a key factor in addition to interactive skills, it is to manage issues directly and honestly. For example, often during a sales process, the customer's true desire to purchase the service or product is ignored.

In a written interview, key decision makers in the security sector were enquired on the importance of providing security systems as a service in the current technology shift. From the results, it can be concluded that there is demand for such services, and that there definitely is such a marketplace, this supports the importance of investing in solution sales. This thesis should therefore enforce the intentions to implement a new strategy – a strategy that is focused on a service business model.

Keywords Solution selling, service business, security system

Pages 46 p. + appendices 2 p.

SISÄLLYSLUETTELO

1	JOHDANTO.....	1
1.1	TUTKIMUSONGELMA JA RAJAUS	2
2.	PALVELUT.....	3
2.1	PALVELUMARKKINAN TULEVAISUUS.....	3
2.2	KOKONAISPALVELU ja B TO B	5
3	B TO B PALVELUT TURVALLISUUSALAN LAITEMYNNISSÄ	8
4	RATKAISUT VASTAAVAT KOMPLEKSISEEN ASIAKASTARPEESEEN	11
5	RATKAISUMYNNIN ERITYISPIIRTEET	14
5.1	MYYJÄN ROOLI RATKAISUN TOIMITUSPROJEKTIN TOTEUTUKSESSA.....	20
5.2	ASIAKASHALLINTA	21
5.3	MYNNIN JOHTAMINEN	22
6	TURVALLISUUSALA	23
7	TURVALLISUUSPALVELUJEN TUOTTEISTAMINEN.....	23
7.1	MODUULIT	26
7.2	TUOTANTOPORTAALI, ERP	28
7.3	PALVELUN PERUSTASO JA VARALAITTEET	29
7.4	ASIAKASKOKEMUS.....	30
8	TUTKIMUSKOKONAISUUS.....	32
8.1	HEDENGREN SECURITY OY.....	32
8.2	TUTKIMUS.....	33
8.2.1	JÄRJESTELMIEN KÄYTETTÄVYYS	34
8.2.2	LAITTEET KOKONAISPALVELUNA.....	36
8.2.3	ELINKAAREN MERKITYS	38
8.2.4	YLLÄPITO- ORGANISAATION JA PALVELUKESKUKSEN MERKITYS	39
8.2.5.	TUTKIMUKSEN JOHTOPÄÄTÖKSET	41
9	JOHTOPÄÄTÖKSET	43
	LÄHTEET.....	46

Liitteet

- Liite 1 Ajoneuvojen hallintapalvelu
- Liite 2 Tutkimuksen haastattelulomake

1 JOHDANTO

”Palvelu on uusi tavara” otsikoi Tekniikka ja Talous -lehden talousosaston artikkelissa Tuula Laatikainen 6.5.2016 ilmestyneessä painoksessa. Artikkelissa uskotaan vakaasti siihen, että Suomen talouden veturina on tulevaisuudessa palvelut ja erityisesti palveluiden vienti, -viennin osalta erityisesti digitaalisten palveluiden vienti. Vuoden 2008 talouskriisin jälkeen Suomi on tuottanut lukuisia palveluyrityksiä, jotka ovat rantautuneet mm. moniin Euroopan maihin. Yleensä vientiä edeltää vahva osuus kotimarkkinoista ennen kuin vienti on varsinaisesti mahdollistakaan.

Pyrin tässä opinnäytetyössäni tarkastelemaan palveluja erityisesti ratkaisumyynnin näkökulmasta. Pelikenttänä on turvallisuusala, ja siihen oleellisesti liittyvä laitekauppa. Palvelu voi olla joko kokonaispalvelu, jolloin koko laitteisto ns. ”liisataan” asiakkaalle, taikka palvelua niin että urakoidaan järjestelmä, ja sitten lisänä myydään huolto- ja/tai ylläpitopalveluja asiakkaalle. Kokonaan uusia liiketoimintamahdollisuuksia voidaan sitten nähdä omistusoikeuden siirtymättömyyteen perustuvan määritelmän pohjalta. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 16.)

Ratkaisumyynnin näkökulmasta, kun kyseessä on asiantuntijapalvelu, on aina tärkeää tuntea asiakas. On osattava nähdä asiakas ja ymmärrettävä suhdemarkkinoinnin merkitys. Palveluiden tuotteistuksen näkökulmasta ostajat olisi hyvä jakaa kannattavuutensa perusteella ryhmiin. Tämä on kuitenkin asia jota ei kannata aina julkisesti kertoa. (Parantainen 2007, 144). Palveluiden myynti edellyttää yleensä aina syvällistä asiakkaan liiketoiminnan tuntemista, ja jopa asiakkaan ongelman ratkaisua. Kun myydään palveluja, on lisäksi tärkeää osata argumentoida asiakkaalle mitä hän oikeasti saa. Periaatteessa asiakkaan ei tarvitse itse huolehtia järjestelmän toimivuudesta, ylläpidosta taikka hallinnasta, ne kaikki voidaan sisällyttää kokonaispalveluun.

Jos laitetta tai järjestelmää ei aktiivisesti käytetä, vaan asiakkaan prosessi toimii niin, että järjestelmä luovutetaan vaikkapa urakoinnin jälkeen toimimaan ilman aktiivista käyttöä tai valvontaa, ongelmien sattuessa usein käy niin, että laitteisto ei toimikaan ja tapahtuma ei ole tallentunut. Näihin tilanteisiin on kyllä olemassa valvontajärjestelmiä verkkoyhtiöillä, mutta paraskaan valvontajärjestelmä ei ole aukoton. Viimeistään arvotetaan kriittisten kohteiden turvallisuusjärjestelmiin on järkevää hankkia kokonaispalvelu, jolloin valvontakomponentit voidaan integroida yhdeksi kokonaisuudeksi ja myös henkilöresurssit voidaan varata palvelua varten.

Toimittavan yrityksen toiminnan kehittämisen ja tuotteistamisen näkökulmasta kokonaispalvelu on koko yrityksen toimintaa, jossa on huomiotava tuotekehitys, hankinta, tuotanto, tuotehallinta ja erityisesti myynti.

Tänä päivänä tällaisen kokonaisvaltaisen liiketoiminnan kohdalla puhutaankin usein kokemusbisneksestä. Kaikkien palvelutuotannossa käytettävien tuotteiden on oltava laadukkaita. Sama koskee myös huoltopalvelun tuotteita. Tuotteita valittaessa huolto ja palvelutuotantoon on tärkeää miettiä tuotteen elinkaarta, muussa tapauksessa palvelutuotannon katteet menevät korjauskustannuksiin. On oltava riittävän laadukkaita pitkän elinkaaren tuotteita. Hankintahinta ei aina ole merkittävin tekijä, kun tuotetta valitaan palvelutuotantoa varten. Tuotehallinnan näkökulmasta on siis muistettava laatu ja elinkaari.

Palvelujen merkitys näkyy kaikissa merkittävässä viimeaikojen turva-alan tutkimuksissa ja julkaisuissa. Laitteiden toimittaminen ja asentaminen ilman lisäpalvelua ei ole enää tulevaisuudessa kustannustehokasta, eikä myöskään asiakkaan näkökulmasta paras tapa hankkia turvallisuusjärjestelmiä. VTT:n raportissa v. 2010 todettiin selkeästi, että myös turvallisuusalalla on nähtävissä palvelujen vahvistuminen. Enää nykyään ei puhuta pelkästään tekniikoista tai järjestelmistä, vaan asiakkaat haluavat ostaa konsepteja. (Kupi ym. 2010, 56.) Myynnin ja markkinoinnin näkökulmasta tämä tarkoittaa edellä mainitsemaani ratkaisumyynnin ja suhdemarkkinoinnin osaamista. Ojasalo & Ojasalon (2008, 19) mukaan nimenomaan valmistavan yrityksen palvelut on olleet menestyksekkäimpiä. Esimerkkinä vaikkapa Boeing, General Electric ja Honeywell.

Valmistavan yrityksen on mahdollista tuottaa palveluita myös turva-alalla laitevalmistajana. Osittain turvallisuusalan perinteistä johtuen on ajateltu, että kanavamyyntin kautta ei voisi tuottaa menestyksellistä palvelua lainkaan. Käsitys on ainakin osittain virheellinen. Yleensä kun jokin palvelu on ollut käytössä ja kokonaiskonsepti toimii, todetaan että erityisesti tämän tyyppiset tekniset hankinnat kannattaa hankkia palveluina ja usein nimenomaan laitevalmistajan tuottamana palveluna.

1.1 TUTKIMUSONGELMA JA RAJAUS

Tämän opinnäytetyön tutkimusongelmana on selvittää turvallisuustekniikan palvelumarkkina, jotta voidaan tehdä päätöksiä palveluliiketoimintaan investoimisen osalta. Lisäksi voidaan myynnin johtamisen näkökulmasta arvioida ratkaisumyyntiin panostamisen merkitystä.

Menneinä vuosikymmeninä turvallisuustekniikassa analogitekniikalla toteutettuja hankkeita ei ole tarkasteltu riittävän kriittisesti, jotta hankinta olisi toteutettu palveluna. Aina ei edes huoltopalvelua ole katsottu tarvittavan. Nykytekniikka, joka nojautuu yhä enemmän IP-tekniikkaan, on tuonut mukanaan laitteiden toimintavarmuuden kriittisyyden. Esimerkiksi IP-tekniikkaan perustuva kulunvalvonta saattaa pysäyttää kulunvalvonnan kokonaan tietoverkon kaatuessa. Tästä syystä on kysyttävä alan ammattilaisilta, turva alan asiantuntijoilta näkemystä tulevaisuuden palvelumarkkinasta.

Opinnäytetyön osana on kvalitatiivinen haastattelututkimus merkittäville suomalaisille yrityksille ja niiden turvajohtajille ja/tai turvallisuudesta vastaaville IT-johtajille palvelumarkkinan ostopotentiaalin kartoittamiseksi. Tuloksena on yhdeksän merkittävän suomalaisen yrityksen turvallisuudesta vastaavan johtajan näkemys.

Suomessa on jo olemassa jonkin verran hankintakokemuksia teknisten turvalaitteiden hankkimisesta kokonaispalveluna. Hyvä niin, mutta toisaalta asia on myös hieman ristiriitainen, ja eräät organisaatiot ovatkin tunteneet tulleen jopa petetyiksi ostettuaan palveluna teknisen turvallisuusratkaisun. Tämä johtuu pääsääntöisesti siitä, että palvelutarjoaja on liikaa pyrkinyt sitomaan asiakasyrityksen palvelusopimukseen. Joissain tapauksissa on käynyt jopa niin että asiakas ei pääse sopimuksesta käytännössä lainkaan irti, ainakaan kesken sopimuskauden, vaikka palvelulupaus ei olisi toteutunut. Myös tämän kaltaisia haasteita ratkaisumyynnille on pyritty haastattelututkimuksella selvittämään, eli koetaanko ongelmallisenä hankkia turvalaitteita palveluna vai ei.

Haastattelututkimuksen tuloksena voidaan arvioida palvelumyynnin kokonaismarkkinaa. Haastattelututkimus toimii myös päätöksenteon pohjana arvioitaessa toimeksiantajan, Hedengren Security Oy:n panostusta palveluliiketoimintaan tulevaisuudessa ottaen huomioon meneillään olevan turvallisuusalan teknologiamurroksen.

2. PALVELUT

2.1 PALVELUMARKKINAN TULEVAISUUS

Palvelumarkkinaa syntyy kaikkialle, ja myös kuluttaja tulee näkemään konkreettisesti palvelumurroksen. Esimerkkinä kuluttajamarkkinasta jossa tällaista kehitystä tapahtuu, on liikkuminen autolla. Tulevaisuudessa kuluttaja ei enää välttämättä hanki omaa autoa, vaan liikkumispalveluita tuotetaan kuluttajille elämyksellisinä palveluina. Autoilu muuttuu myös teknologiamurroksen myötä. Polttomoottorit tulevat korvautumaan uusilla teknologioilla. Millä, se on vielä hieman epävarmaa, mutta tällä hetkellä näyttää siltä, että sähköauto olisi tulossa hybridi-auton kautta tulevaisuuden autoilutekniikaksi. Palvelumarkkina tulee myös olemaan osa kestävästä kehitystä. Jo nyt tiedetään, että diginatiivien sukupolvi ei välttämättä hanki edes omaa ajokorttia, tämä kehitys avaa mahdollisuuden autojen vuokraustoiminnalle kuljettajineen, ja lisäksi kun autoa ei enää jokainen omista itse vaan mahdollisesti yhdessä, säästyy voimavaroja ja luonnonvaroja osana kestävästä kehitystä.

Tulevaisuudentutkija Magnus Lindkvist korostaakin elämyksellistä palvelua. Lindkvistin mukaan pitkälle tulevaisuuteen katsottuna tekniset seikat eivät ole enää kovinkaan merkittäviä tekijöitä esimerkiksi autojen hankintapäätöksessä. Palvelutaloudessa nopeus ja vaivattomuus vievät voiton. Tulevaisuuden tunneperustaisessa taloudessa positiiviset kokemukset ratkaisevat ja parhaan tunnekokemuksen tarjoaja menestyy.

Musiikkiliiketoiminnassa on ostokäyttäytyminen muuttunut suoratoistopalvelun myötä, sama kehitys tulee autolla liikkumiseenkin. Omistuspääomat ovat pieniä ja kaikki hankitaan palveluna. Lindkvistin mukaan omistuspääomat ovat tulevaisuudessa pieniä ja kaikkea voidaan hankkia palveluina. Kehitys näkyy jo nyt esimerkiksi musiikkibisneksessä, jossa suoratoistopalvelut ovat täysin korvaamassa fyysiset tuotteet. Omistusten keventyminen näkyy nykynuorissa, jotka ovat ahkeria palveluiden hyödynnäittäjiä. Myös vanheneva väestö korostaa jo nyt aikaisempaa enemmän elämyksiä ja elämäntapa-asioita, joten palveluajattelun kehittämisessä on paljon järkeä ja potentiaalia. (Kuurio 2013.)

Kuluttajaliiketoiminnan osalta toisena käytännön esimerkkinä voidaan nähdä pankkitoiminta. Reijo Karhinen johtaa Suomen suurinta pankkikonsernia OP-Pohjolaa, jossa on 12000 työntekijää. Karhisen mukaan työelämän muutos ja erityisesti digitalisaatio aiheuttaa sen, että pankkikonttorissa aikaisemmin ollut asiakkaan sitominen paikkakunnan pankkikonttoriin ei enää ole tätä päivää, vaan palvelut tuotetaan verkossa, Karhisen mukaan digitalisaatio vie työpaikkoja väistämättä. Pankkitoiminnassakin pitäisi asiasta käydä huomattavasti laajempaa keskustelua keskusjärjestöjen ja yhteiskunnan tasolla.

Maailma muuttuu kokonaan toisenlaiseksi, ja se tulevaisuuskuva, joka on nyt nähtävissä, on täysin toisenlainen kuin se jossa elämme nyt. Siksi OP hakee palvelukokonaisuuksia joiden varaan voi rakentaa liiketoimintaa tulevaisuudessa. Nämä palvelukokonaisuudet ovat mm. asumiseen, autoiluun ja terveydenhoitoon liittyviä kokonaispalveluja. Esimerkiksi Oma-sairaala- konseptista, jossa asiakas on vakuutettu OP- ryhmässä ja asiakas myös hoidetaan OP-ryhmän sairaalassa vahingoittumistilanteessa, on OP:lla erinomaisia kokemuksia ja OP tulee sitä jatkamaan.

Keväällä 2017 leivotusta kilpailukyky sopimuksesta Karhinen sanoo, että se on oikeansuuntainen ja sen merkitys yhteiskunnassa on merkittävä erityisesti psykologisesta näkökulmasta. Siinä tehtiin ikään kuin EU-aikainen devalvaatio. Nykyisestä populismin noususta Euroopassa ja maailmassa OP:n pääjohtaja Karhinen sanoo, että se on seurausta kehityksestä, jossa digitalisaatio on syönyt työpaikkoja, ja mm. siitä syystä ihmisten tyytymättömyys purkautuu populistisena äänestämisenä ja käyttäytymisenä.

Suomen tilanne on kuitenkin hyvä. Meneillään on joidenkin arvioiden mukaan neljäs teollinen vallankumous. Aikaisemmat teolliset vallankumouk-

set on aina aiheuttaneet tullessaan sen, että työn tuottavuus on kasvanut. Tämä vallankumous on ehkä työvoiman osalta rajuin muutos koskaan historiassa. Sen myötä Suomella on paremmat eväät digimurroksessa kuin koskaan aikaisemmin. Suomella on erinomaiset lähtökohdat johtuen digitalisaatiosta ja siihen liittyvästä osaamisesta, jota maassamme on paljon. Työvoimatilanteesta kokonaisuudessaan on olemassa kahta koulukuntaa, sellainen jossa työpaikat katoavat digitalisaation kautta, ja sellainen jossa digitalisaatio luo uutta työtä. Molemmat koulukunnat ovat osittain oikeassa. Karhisen mukaan Suomella on erinomaiset mahdollisuudet kehittää uutta liiketoimintaa ja nimenomaan palvelukokonaisuuksien kautta. (Karhinen 2017.)

Karhisen näkemykset kertovat siitä kuinka suuressa palvelumurroksessa mennään, ja kuinka juurtuneet käsitykset ja vanhat organisaatiot ja rakenteet ovat muuttumassa. Esimerkiksi pankkialalla on katsottava kokonaan uusia aloja ja palveluja, jotta toimintaa ylipäänsä olisi mahdollista enää jatkaa. Tulevaisuuden pankki onkin hyvin todennäköisesti verkkosovellus jonka työllistävä vaikutus ei ole merkittävä. On kuitenkin huomattava että muutoksen myötä aukeaa varmuudella uusia palvelumahdollisuuksia.

Osuuspankki on hyvä esimerkki uusien palvelukokonaisuuksien syntyisestä nykyisessä tilanteesta. Osuuspankki hakee pankkikilpailun kiristytessä uusia markkinoita palvelemalla ihmisiä muussakin arkisessa toiminnassa kuin ainoastaan rahoittamisessa taikka vakuuttamisessa. Eräänä palvelutuotteena on syntynyt Op-kulku, jossa yhdistyy uusi teknologia ja palvelu. Asiakas voi vuokrata sähköauton huoletta. Kyseessä on hyvin saman tyyppinen tuote kuin vaikkapa turva-alalla voisi olla kokonaispalvelu. (OP 2017.) Osuuspankilla on jo myynti olemassa ja tuotteistettuna kyseinen palvelu alkaa varmasti kantaa.

Pankkitoiminta ja turvallisuustekniikka sivuavat digitalisaation kautta myös teknisiä turvallisuuspalveluja. Kun OP-kulku palvelussa luvataan autolle ilmaiset pesut, pesulaoperaattorit haluavat kuukausimaksupohjaisella veloituksella tuottaa huoletonta palvelua asiakkailleen, tässä tapauksessa pankin asiakkaille autopesupalveluita jolloin esimerkiksi ajoneuvopalvelun yhdistäminen autopesuliiketoimintaan voisi olla uusi palvelutuote.

2.2 KOKONAISPALVELU ja B TO B

Kokonaispalvelu tässä yhteydessä tarkoittaa sitä, että järjestelmä toteutetaan toimittajan toimesta, ja toimittaja omistaa prosessin tai laitetoimituksen laitteet jotka mahdollisesti jälleenmyydään rahoituslaitokselle. Asiakas saa omakseen lopputuotoksen jolloin tuotteesta voidaan käyttää myös nimitystä funktionaalinen tuote. Tämä kaikki tapahtuu tyypillisesti ja yleensä kolmen tai viiden vuoden sopimuksen puitteissa. Hinnoittelu

näissä hankkeissa tapahtuu tyypillisesti niin, että esimerkiksi kolmen vuoden sopimuksen omakustannushinnan kokonaishinta jaetaan esimerkiksi 22:lla jolloin 22 kk:n kohdalla ollaan nolatilanteessa ja 22-36 kk:n veloitus on katetta. Tällöin kokonaiskate on hyvä, edellyttäen että palveluliiketoiminta toimii, laitteet ovat laadukkaita ja laitteiden vikaantumisaste on pieni. Ratkaisumyynnissä palveluhinnoittelu tapahtuu kuitenkin aina markkinaehtoisesti, eikä yhtenevää mallia välttämättä kannata rakentaa, vaan tulee etsiä oikea hintataso esimerkiksi asiakkuuksien pohjalta. Toisin sanoen viimekädessä markkinat määräävät hintatason.

Myös Ojasalo ym. (2010, 16) mukaan palveluiden myyntitapahtumia voidaan jaotella kahteen ryhmään: sellaisiin joissa omistusoikeus siirtyy, ja sellaisiin, joissa se ei siirry. kun omistusoikeus ei kaupan yhteydessä siirry, on tällaiselle mallille turvallisuusosalalla vakiintunut termi kokonaispalvelu.

Palveluliiketoiminta on otettava kaikissa yrityksen toiminnoissa huomioon. Tuotekehityksestä alkaen palveluliiketoiminnalla on oltava sanansa sanottavana. Tuotekehityksen on kehitettävä tuotteita, joiden elinkaari on otettava huomioon jo tuotetta suunniteltaessa. Valmistuksessa on muistettava, että palvelun toimittajayritys omistaa laitteet, ja siksi kaikki valmistusvirheet sopimusaikana tulevat näkymään lisääntyvinä huolto ja ylläpitokustannuksina. Myynnissä taas on oltava ne voimat liikkeellä jotka kykenevät ratkaisumyyntiin. Palvelutoiminta on siis koko yrityksen toimintaa, jossa kaikkien osa alueiden on oltava mukana, tuotekehityksestä myyntiin ja kaikkien siltä väliltä.

Tuotannossa on muistettava se, että palvelun tuotanto ja kulutus ovat samanaikaisia. Asiakas on usein läsnä palvelun tuotannossa, ja mahdollisesti osallistuu itsekin palvelun tuottamiseen. (Ojasalo & Ojasalo 2008, 22). Turvallisuusjärjestelmiin liittyvissä turvallisuuspalveluissa on usein edellä mainitun kaltaisia tilanteita. Mitä vaativampi asiakkuus on, sitä tärkeämpiä ovat esimerkiksi helpdesk-palvelut, sekä tietoverkon yli tapahtuvat laitteiden huolto ja viankorjauspalvelut. Verkkotekniikka onkin avainasemassa teknisten turvallisuusjärjestelmien huolto ja ylläpitopalveluissa. Nämä toiminnot edellyttävät verkkoteknistä ymmärrystä ja tiivistä yhteydenpitoa asiakasyrityksen ICT-yksikköön. Verkkotekniikka mahdollistaa valvontapalvelun tietoverkon kautta, jolloin ei tarvitse jalkautua ongelmatilanteessa asiakkaan luo ns. tyhjin käsin, vaan kun tilanne tulee, saadaan lokitietoa ennen kuin kohteeseen lähdetään, jolloin voidaan joustavasti toimia sovitun SLA-tason puitteissa.

Teollisuusyrityksen laajentuminen valmistustoiminnasta palveluliiketoimintaan tapahtuu yleensä tiettyjen vaiheiden kautta. Tärkeää on muutosprosessin vaiheiden hallinta, ja päätös mille tasolle yritys haluaa siirtyä tai jäädä. Toisin sanoen: millaisen valmistuksen ja palveluliiketoiminnan kokonaisuuden yritys haluaa ja kykenee muodostamaan. (Ojasalo ym. 2008, 30.)

Pääsääntöisesti vaiheet ovat:

Vaihe 1: Liiketoimintapotentiaalin huomaaminen

- Tuote on olennaisessa osassa asiakkaan arvontuotantoprosessissa taikka järjestelmän kriittinen komponentti.
- Ei olla tultu ajatelleeksi, että tällaisesta on mahdollisuus laskuttaa.
- Paljon jo asennettua laitekantaa.
- After sales toiminnot ja vastuut epäselvät.
- Paljon takuuvastuita.
- Olemme valmistaja. Tuntemme tuotteemme.

Vaihe 2: Siirtyminen palvelumarkkinoille.

- Kulttuurin muutos.
- Aikaisemmin annettu mm. ilmaista puhelintukea.
- Annettu koulutuksia ja käyttöönottoja ilmaiseksi.
- Tarkoittaa ajattelutavan muutosta.
- Oman organisaation luominen/perustaminen.
- Vaatii investointeja.

Vaihe 3. Palvelutarjoaman laajentaminen.

- Siirrytään kertaluontoisista palveluista asiakassuhdepohjaisiin palveluihin.
- Asiakkaan operaatioiden kokonaisvaltainen hoitaminen.

Vaihe 4: Asiakkaan operaatioiden kokonaisvaltainen haltuunotto.

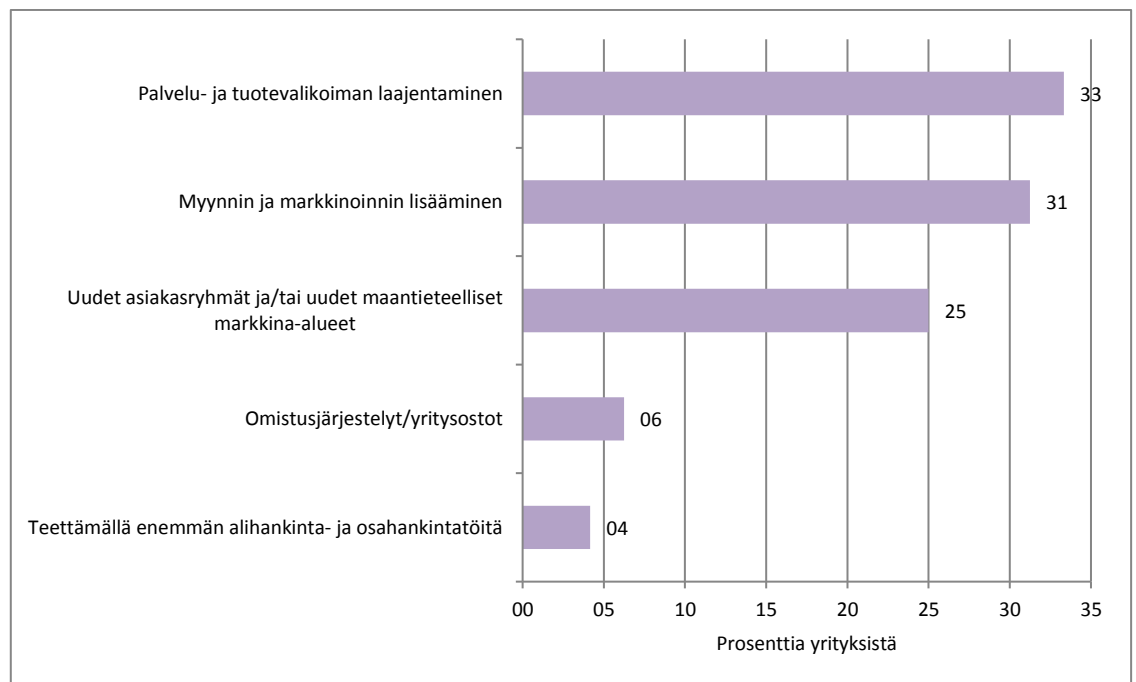
- Laitteen valmistaja hoitaa myös laitteen operoinnin palvelupohjaisesti.
- Elinkaaren kustannukset asiakkaalle edullisemmat.
- Asiakasyritys ulkoistaa koko toiminnon ja henkilökunta siirtyy.

- Edellyttää yleensä strategista yhteistyösuhdetta.
- Haltuunotto voi olla:
 - o osittainen ulkoistaminen,
 - o täydellinen ulkoistaminen tai
 - o funktionaaliset tuotteet.

3 B TO B PALVELUT TURVALLISUUSALAN LAITEMYNNISSÄ

Keskityn tässä opinnäytetyössäni käsittelemään turvallisuusalan B to B palveluja laitteiden käyttämisen ja niihin liittyvien toimituspalvelujen näkökulmasta. Esimerkiksi vartiointi tai arvokuljetuspalvelut eivät kuulu opinnäytetyöhön suoranaisesti.

Finnsecurity Ry:n vuoden 2015 yritys­kyselyjen mukaan turvallisuusalan yritysten tärkein kasvun väline on palvelu- ja tuotevalikoiman laajentaminen (kuva 1). Lähes yhtä tärkeää on myynnin ja markkinoinnin lisääminen. Vasta kolmannella sijalla ovat uudet asiakasryhmät ja markkinat, mikä voi tarkoittaa myös markkina-alueen laajentamista Suomen rajojen ulkopuolelle. Yritykset näkevät orgaanisen kasvun mahdollisuudet, ja mahdollisuudet nähdään erityisesti palveluissa ja tuotevalikoiman kasvattamisessa. Verkottuminen, ali- ja osahankinta, omistusjärjestelyt tai yritysostot nähdään kyselyissä vähemmän tärkeinä kasvukeinoina. (Finnsecurity 2016, 48-49.)



Kuva 1. Yritysten tärkeimmät kasvukeinot turvallisuus­alalla vuonna 2015, prosenttia yrityksistä (Finnsecurity & Lith Consulting 2016, 49).

Palvelulogiikan mukaan kaikki liiketoiminta on enemmän tai vähemmän palveluliiketoimintaa. Tämän logiikan mukaan palvelut ymmärretään erityisosaamisen, eli tietojen ja taitojen soveltamiseksi tekojen ja prosessien kautta jonkun toisen tai itsensä hyödyksi. Palvelukeskeisen liiketoimintalogiikan mukaan myyjän ja ostajan välisen vaihdannan keskiössä ei ole tuote, vaan erityisresurssien soveltaminen. Tärkeimmät erityisresurssit eivät yleensä ole aineellisia, vaan aineettomia ja ihmisiin liittyviä, kuten tiedot ja taidot. Arvon luominen ei tapahdu tehtaissa tai tuotteiden jakelulla, vaan pikemminkin osapuolten välisessä vuorovaikutuksessa, jossa resurssit hyödynnetään. Asiakkaita ei pidetä markkinoinnin kohteina, vaan aktiivisina ja luovina resursseina ja yhteistyökumppaneina. Kilpailuetu tarkoittaa sellaisten resurssien yhdistelmää, joiden avulla pystytään luomaan parempaa palvelua jollekin osalle markkinoista. Arvoa luodaan yhdessä asiakkaan kanssa, ja arvon määrittelee asiakas (Ojasalo & Ojasalo 2010, 14).

Syitä panostaa palveluihin teollisessa yritystoiminnassa on paljon. Hyödyt voivat olla taloudellisia, markkinoinnillisia taikka strategisia. (Ojasalo & Ojasalo 2008, 17-18). Taloudellisista hyödyistä mainittakoon:

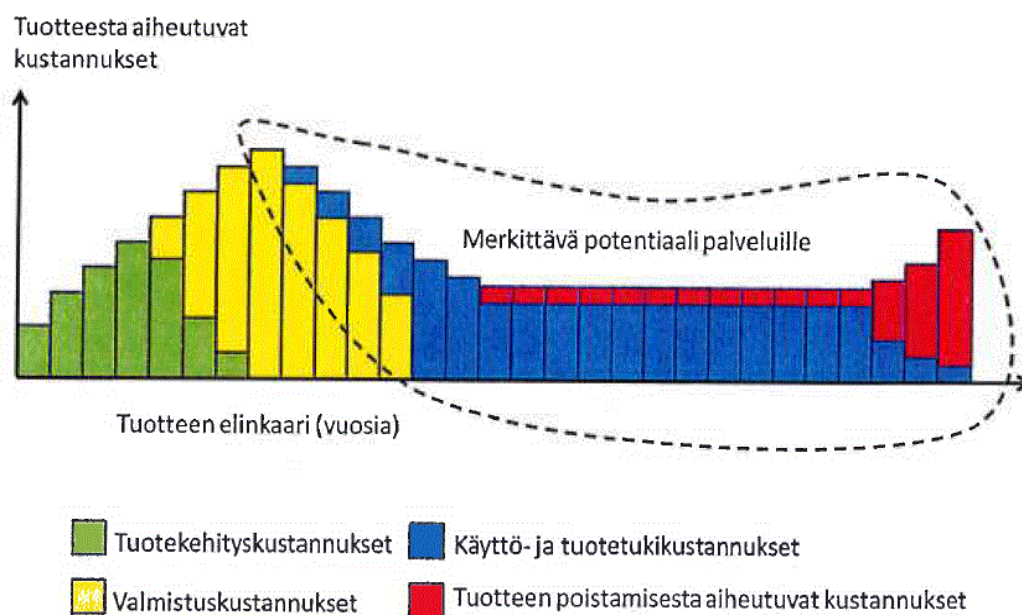
- uudet liikevaihdon lähteet tuotteen elinkaaren aikana,
- palvelut vaativat vähemmän pääomaa,
- paremmat katteet,
- tasaisempi kassavirta, talouden syklit ja kysynnän vaihtelut eivät niin paljon heilauta kassavirtaa.

Joissain palveluyrityksissä puhutaankin ns. ”pitkästä rahasta”. Asiakkaan on huomattavasti hankalampaa vaihtaa toimittajaa, kun kyseessä on palvelusopimus. Varsinkin jos asiakas on saanut positiivisen asiakaskokemuksen, ei kilpailijalla ole helppoa tulla tarjoamaan paremmuuttaan.

Markkinoinnillisista hyödyistä mainittakoon asiakastyytyväisyyden ja asiakkaan luottamuksen vahvistuminen, sekä pitkäkestoiset asiakassuhteet. Asiakasyritys voi palvelusopimuksen myötä keskittyä omaan liiketoimintaansa, ja joissain tapauksissa jopa ulkoistaa kokonaisen liiketoiminnan tai osaston ulkopuoliselle palveluntarjoajalle. Strategisista hyödyistä mainittakoon perustuotteen kilpailukyvyyn kasvaminen, jolloin palvelu differoittuu muusta tarjonnasta -erityisesti hinnoittelussa tällä on merkitystä. Joskus palveluja on vaikeaa kopioida.

Palvelumyynti on varmasti myyntitehtävistä haastavimpia. Ensin kaikki palvelut on tuotteistettava, jotta myynti olisi yleensäkin mahdollista. Johtamisen ja erityisesti palvelumyynnin johtamisen näkökulmasta on myyntiprosessi oltava selkeä ja asiakkaan arvontuotantoon pureutuva. On ymmärrettävä asiakasta ja pyrittävä argumentoimaan elinkaaren arvo riittävän selkeästi. Palveluliiketoiminnan edut laitekauppaan verrattuna

ovat merkittäviä ja palveluissa on huomattava niiden sisältävän myös erityispiirteitä. Palvelumyynti on ratkaisumyyntiä, yleensä palvelua tuotetaan samaan aikaan kun asiakas käyttää palvelua. Tuotteen elinkaari on yleensä merkittävästi pidempi palveluliiketoiminnassa. (kuva 2)



Kuva 2. Tuotteen elinkaaren aikaiset kustannukset ja palveluliiketoiminnan potentiaali. (Ojasalo & Ojasalo 2008, 20.)

Kohti palveluja mennään myös turva-alalla joka tapauksessa. Palvelut ovat monelle turva-alan yritykselle olleet jo jonkin aikaa elinehto. Turva-alan palveluja ovat alkaneet tuottaa myös innovatiivisimmat tietoverkko-yhtiöt. Nykyisessä kilpailutilanteessa jokainen yritys tarvitsee kannattavuutta ja jatkuvuutta. Kuitenkin muutosprosessi käynnistyy kunnolla vasta silloin, kun henkilöstö ymmärtää, että nykytilan mukaisesti ei voida jatkaa, ja että muutos on välttämätön.

Ensimmäinen askel muutokseen on muutoksen kiireellisyyden ja välttämättömyyden tähdentäminen, jonka tavoitteena on saada henkilöstö ymmärtämään ja hyväksymään muutoksen tarpeellisuus ja syyt. (Muutosprosessin johtamisen malleja 2012.) Yleinen muutosprosessin epäonnistumisen syy on henkilöstön liiallinen tyytyväisyys vallitsevaan tilaisuuteen, jolloin muutos koetaan työläänä tai hankalana, ja tyydytään nykytilanteeseen (Pihlajamäki 2015).

On päästävä eroon siitä, että jokaisesta työstä ja urakasta kilpaillaan yksitellen. Viime vuosina kaupan rakenne on muuttunut. Maahantuonti oli vielä 1990-luvulla kannattavaa liiketoimintaa, mutta Internetin kehittymisen myötä maahantuoda voi kuka tahansa. Monet ulkomaiset tukkuliikkeit ovat rantautuneet myös Suomen markkinoille. Urakoinnin merkitys on muuttunut myös, sillä myös urakoinnin aloittamista on helpotettu, ja nykyään miltei kuka tahansa voi aloittaa urakointitoiminnan myös turva-

alalla. Tosin nyt ollaan tuomassa pakollista luvanvaraisuutta ainakin osaan turvaurakoinnista. Joka tapauksessa kiinteistöurakoinnin ja turvaurakoinnin kate on ollut laskussa jo vuosia.

Edellä mainitun kaltaisessa kilpailutilanteessa on järkevää elinkelpoisen liiketoiminnan ylläpitämiseksi löytää kasvupotentiaalia palveluista. IP-teknologiamurros on turva-alalla ollut todellisuutta jo jonkin aikaa. On osattava tietoverkkoihin liittyvä teknologia, jotta voi enää tänä päivänä tehdä menestyksellistä liiketoimintaa turva-alalla. ICT-ala on ollut jo 2000- luvun alusta valmis hankkimaan turvalaitteita ns. ”liisattuna” eikä hankinta ole ollut pelkkä laitehankinta, vaan se on pääsääntöisesti sisältänyt myös palvelua -joko laitteen ylläpidon taikka huoltopalvelun muodossa. Myös ennakkohuoltoa on tehty jo kauan osana kokonaispalvelua, ja parhaimmillaan hyödyntäen etäyhteyksiä tietoverkon kautta.

4 RATKAISUT VASTAAVAT KOMPLEKSISEEN ASIAKASTARPEESEEN

Turvallisuusjärjestelmien osalta on ollut jo tämän vuosituhannen alusta alkaen menossa teknologiamurros, jossa perinteinen analogitekniikka korvautuu IP-pohjaisten tuotteiden myötä tietoverkkoratkaisuksi. Tämän murroksen myötä ratkaisut tulevat kokonaisuudessaan muuttumaan vielä nykyisestäkin enemmän tietoverkkopohjaisiksi. Kehityksen myötä turvajärjestelmätoimituksissa osaaminen tietoverkoissa tulee ratkaisevaksi tekijäksi.

Myös yritysten hankintaorganisaatioiden rakenne ja henkilökunta ovat murroksessa. Viime vuosikymmeninä on ollut tapana palkata jo eläkkeellä olevia turvallisuusalan taustan omaavia henkilöitä, esimerkiksi entistä armeijan kantahenkilökuntaa tai poliiseja varsinkin suuriin yrityksiin turvallisuusjohtajiksi ja -päälliköiksi. Kun nämä henkilöt lähitulevaisuudessa siirtyvät eläkkeelle, korvataan heidät usein ICT-taustaisilla henkilöillä, tai ICT-osasto alkaa hoitaa kaikkia turvalaitehankintoja sekä turvallisuutta kokonaisuutena jopa niin, että tietoturvan osana on fyysinen turvallisuus ja riskienhallinta.

Kun edellä mainittu kehitys tapahtuu, tulee väistämättä eteen se, että ICT- alalla tapahtunut kehitys tulee väistämättä myös turva- alalle. ICT-hankinnat ovat olleet jo vuosia palveluhankkeita. Kun tulevaisuudessa ja osittain jo nyt ICT-taustaiset henkilöt hankkivat myös turvalaitteita, avaa kehitys suuret mahdollisuudet myydä turvalaitteita palveluratkaisuina. Vähintään huoltosopimuksia pitäisi jokaiseen turvalaitekokonaisuuteen myydä jo tällä hetkellä ja huoltosopimusten kautta olisikin luontevaa aloittaa palveluliiketoiminta.

Teknologiamurros tuo mukanaan myös sen, että turvalaitteita voidaan hyödyntää osana tuotantojärjestelmää. Esimerkiksi paperitehtaassa on

mahdollista määritellä IP-pohjainen kameravalvontajärjestelmä osaksi prosessinvalvontaa. Tällainen toteutus on toimittajan kannalta sikäli merkittävä, että kun järjestelmä on oltava kaiken aikaa toimintavalmiudessa, jotta tehdas ei pysähdy ja kalliit investoinnit hyödynnetään tehokkaasti ja huoltosopimuksen vasteaika on oltava lyhyt. Toimitettava järjestelmä on myös oltava mahdollisimman vikasietoinen. Ehkä kuitenkin merkittävin asia edellä mainitussa toimituksessa myynnin kannalta on se, että yleensä teollisuuden tuotannonhankinta toteutetaan tuotanto- eikä turvabudjetista. Turvabudjetti on aina yleensä budjetoitava investointirahaksi, ja on näin ollen byrokraattisempi tapa toteuttaa hankinta. Toimittajan kannalta merkittävää on, että taantumassakin tuotantorahat yleensä ovat olemassa. Valitettavan usein jo budjetoidutkin turvajärjestelmätoimitukset siirretään tulevaisuuteen taantumien koittaessa.

Turvallisuusalan IP-murroksessa asiakkailta on lukuisia asiakastarpeita. Tarvitaan osaamista tietoverkoista sekä tietotekniikasta yleensäkin. Usein hankintaorganisaatiot turvaorganisaatioissa on rakennettu niin että turvajärjestelmät hankkii hankintaosasto, jossa ollaan hankinnan osajia ja sitten toisaalta mukana hankinnassa on turvallisuusjohtaja, joka on turvallisuustaustainen henkilö. Tämä ICT-osaamisen puute olisi useasti ratkaistavissa palkkaamalla osaava konsultti hankintaa varten, ja niin toki joissain tapauksissa toimitaankin, mutta valitettavan usein konsultti aiheuttaa vilunväristyksiä ainakin kustannusmielessä. Edellä mainitut seikat huomioiden on turvallisuusosalalla selkeä tarve palvelutyypiselle ongelmanratkaisuosaiselle.

Yleensä turvalaitehankinnat on tähän saakka varsinkin analogitekniikan osalta toteutettu kokonaishankintana taikka urakointina. Koska nykyiset hankkeet alkavat olla ainakin uusien hankintojen osalta IP-laitteisiin pohjautuvia, on tässä tilanteessa huomioitava myös kolmannen osapuolen tekijöitä. Esimerkiksi Windows-päivitykset saattavat omalta osaltaan sotkea laitteistoja niin, että hankintaa ei enää kannata hankkia ilman että laitteistotoimituksessa on huolto/ylläpitopalvelu mukana. Parasta olisi tietysti, jos laitteet hankittaisiin kokonaispalveluna, jolloin laitteiden ja ohjelmistojen omistus on toimittajalla koko sopimusajan, ja tilaaja saa lopputuotteen. Tällöin esimerkiksi ohjelmistopäivitykset eivät sotke ohjelmistoja vaikkapa Windows-päivitysten osalta, vaan kaikki päivityksiin liittyvä, sekä muukin IP-tekniikka on otettu laitteiston toimittajan puolelta huomioon.

Vikaantumisen kriittisyyden osalta IP-turvalaitteet ovat olleet toimittajan palveluliiketoiminnan kannalta ongelmallisempia kuin esimerkiksi verkkolaitteet. Toisin sanoen käyttäjät eivät koe kovinkaan tärkeäksi sitä, että turvalaite - vaikkapa turvakamera vikaantuu. Ajatellaan, että yksittäinen komponentti voi olla muutamia päiviä vikaantuneena ilman että korjaus koetaan pikaisesti suoritettavaksi taikka edes, että vasteaika korjaukselle olisi oltava lyhyt. Esimerkkinä voidaan todeta, että esimerkiksi verkkokytin tai palomuuuri aiheuttaa välittömästi verkkokatkoksen joka saattaa

katkaista koko tuotannon yrityksessä. Tällöin korjauksen vasteaika on ol-
tava lyhyt, ja lyhyestä vasteajasta ollaan valmiit myös maksamaan.

Huoltotoiminta olisi tuotteistettuna hyvä lähtökohta palvelutuotannon
aloittamiselle ja kun se toimii, on kokonaispalvelutuotantoon siirtyminen
luontevaa. Miten ja millaisissa tapauksissa turvalaitteita voitaisiin luontai-
sesti huoltaa ja ylläpitää ja päästäisiin palvelutuotannossa alkuun?

Esimerkiksi seuraavissa tilanteissa:

- Mikäli loppuasiakas kokee riittävää lisäarvoa sille, että esimerkiksi vi-
kaantumistilanne tulee hänen tietoonsa jo ennen kuin laite hajoaa.
Tällöin asiakas on yleensä valmis maksamaan palvelusta.
- Kun laitteet ovat merkittäviä tai erikoisia ja asiakas on valmis maksa-
maan siitä, että saa vaihtolaitteet ja komponentit joustavasti.
- Kun turvalaite on osana tuotantojärjestelmää. Mikäli järjestelmä vi-
kaantuu, koko tuotantoprosessi on pysäytettävä. Esimerkkeinä pape-
ritehdas tai lääketehdas joissa IP-kameravalvonnan osaa voidaan hyö-
dyntää prosessivalvonnassa sisäverkossa.
- Teknologiamurroksessa (esim. analogijärjestelmä siirretään tietoverk-
koon). Tällöin koko verkon osalta muuttuu merkitys. ts. jos verkko
kaatuu, myös järjestelmä kaatuu.
- Loppuasiakas joutuu, tai on joutunut vähentämään henkilöstöä turva-
organisaatiostaan. Ei ole enää riittävästi henkilökuntaa omasta takaa
siihen, että seurataan turvalaitteiden kuntoa tai elinkaarta.
- Hankinta on päätetty toteuttaa kokonaispalveluna (leasing periaat-
teella). Tällöin huolto- ja ylläpitopalvelut ovat luontaisesti osa koko-
naishankintaa.
- Hankinta on teknisesti vaativa, tai hankintaa on koordinoitunut loppu-
asiakasyrityksen

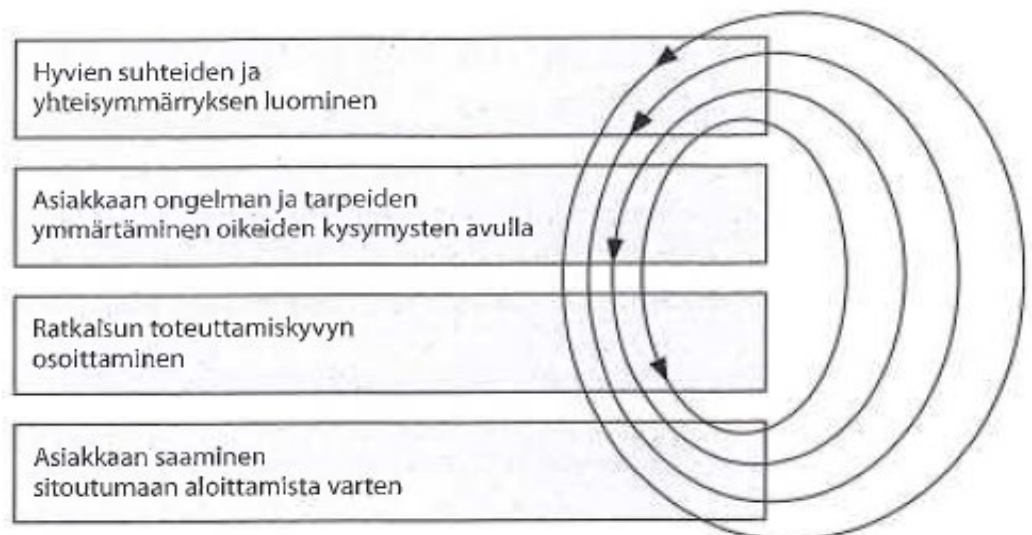
Mahdollisuus kokonaisulkoistukseen on otettava huomioon turvallisuus-
järjestelmiä tuotteistettaessa. On vain ajan kysymys, kun yritysten koko-
naisia turvaosastoja ollaan ulkoistamassa. Sekin on osa palvelua ja voi-
daan toteuttaa osana palveluliiketoimintaa.

5 RATKAISUMYNNIN ERITYISPIIRTEET

Myynti on tänä päivänä yhä enemmän ratkaisun parissa tehtävää toimintaa. Ratkaisu ei aina välttämättä ole ongelman ratkaisu, vaikka siitä yleensä aina puhutaankin, kun puhutaan ratkaisumyynnistä. On muistettava, että ongelma voi olla myös positiivinen. Joka tapauksessa keskeistä ongelmanratkaisussa on ongelman määrittely. Asiakkaalla on ongelma, jos hänellä yritystoiminnassaan epäselvää nykyisen ja tulevan olotilan välillä tai on huoli olotilojen erosta ja halutaan muutosta (Ojasalo & Ojasalo, 2010, 63,69.) Palvelujen myyntityössä on siis osattava asiakkaan arvontuotanto sekä hienoimmillaan ratkaista asiakkaan ongelmia, olivat ne sitten positiivisia tai negatiivisia ongelmia. Kyseinen ongelma voidaan määrittellä niin että haluttu olotila on tulevaisuuden olotila. Ratkaisu on keino poistaa ongelma. Ojasalo & Ojasalon (2010, 69) mukaan sanontaa ”hyvin suunniteltu on puoliksi tehty”, voidaan soveltaa tässä yhteydessä erittäin hyvin. Ojasalo & Ojasalon mukaan jopa Albert Einstein on todennut ongelman määrittelyn olevan jopa ongelman ratkaisua tärkeämpi tehtävä.

Ratkaisun diagnostiikassa on käytännössä aina mukana seuraavat elementit (Ojasalo & Ojasalo 2010,70).

- Ongelman analysointi.
- Ideoiden tuottaminen ratkaisua varten.
- Vaihtoehtojen ja valinnan tekeminen ja arviointi.
- Ratkaisun toteuttaminen.



Kuva 3. Keskeiset taidot ja toimet ongelmanratkaisuun pohjautuvien palvelujen myynnissä. Ojasalo & Ojasalo (2010. 69).

Palveluiden myyminen, jos mikä on myös nimenomaan mielikuvien kautta tapahtuvaa myyntiä. Asiakkaan mielikuvalla tarjoajasta, on suuri merkitys. Yleensä se yritys jolla on paras maine markkinoilla siitä, että se osaa nykytekniikan (tässä tapauksessa IP- tekniikan ja verkkosovellukset) ja on innovatiivinen, voittaa tarjouskilpailun.

On otettava huomioon turva- ala sekä menossa oleva teknologiamuutos. Ratkaisujen myynnissä on osattava ja oivallettava asiakkaan arvontuotanto. On ymmärrettävä se, miten asiakas tekee liiketoimintaansa ja hienoimmillaan löydettävä ratkaisu asiakkaan tarpeisiin. Mikäli tuoteportfoliossa on selkeitä aukkoja, olisi siihen kyettävä reagoimaan. Jos markkinat vaativat, että olisi laajennettava tuotteistoa kokonaistoimituksen mahdollistamiseksi, olisi yrityksen oltava riittävän verkottunut ja ketterä, jotta se olisi mahdollista.

Markkinoinnissa ja erityisesti myynnissä on otettava huomioon suhde-markkinointi. Suhdemarkkinoinnin ytimessä on, että myyjä on niin lähellä asiakasta, että asiakkaan arvontuotannon ymmärtäminen on osa kaikkea suhde- ja yhteistoimintaa. Vuorovaikutus on läheistä ja erityispiirre on, että puhutaan ns. samaa kieltä. Gummessonin mukaan yritysmarkkinoinnissa onkin yleistä, että asiakkaat panevat alulle innovaatioita ja jopa ohjaavat toimittajia (Gummesson 2004, 39). Myös epävirallisuutta tarvitaan yritysmarkkinoinnissa virallisten sopimusten lisäksi. Ongelmia voidaan ratkoa vaikkapa puhelimesta ja luottamus on molemmin puoleista (Gummesson 2004, 53). Turvallisuusalalla tämä on erittäin yleistä. Kohtuullisen pienellä toimialalla syntyy luottamuksellisia suhteita ja usein asiat sovitaan melko vapaamuotoisissa tapahtumissa. Luottamuksen aste määräytyy myös usein sen mukaan, kuinka henkilökemiat toimivat.

Talent Assessment



Bosworth (1995, 3) kutsuu kotkiksi myyntihenkilöitä, joilla on synnynnäinen asiakassuhteiden luomisen kyky (kuva 4). He osaavat kuunnella empaattisesti, osaavat tarttua ensimmäisinä myyntimahdollisuuteen. Lisäksi he saavuttavat korkeimman luottoasteen asiakkaisiinsa. Menestyksen mahdollistaa usein myös se, että asiakas oikeasti pitää myyjästä. Kotkat, joita Eadesin mukaan arvellaan olevan n. 20 % myyjistä, osaavat neuvottelutaidon toisin kuin valtaosa myyjistä (journeypeople) jotka uskovat esittelyjen ja demojen merkitykseen. (Bosworth 1995, 48.)

Journeypeoples joka nimi voitaisiin suomentaa nimeksi matkustajat, ovat erityyppisiä myyntihenkilöitä kuin kotkat erityisesti sen osalta, että he tarvitsevat myyntiprosessin ja luonteensa mukaisesti myös usein omaksuvat prosessin. Useimmiten kunnan prosessin myötä matkustaja voittaakin myyntituloksissa kotkan, jolla prosessia ei ole. (Eades 2004, 8.)

Voittajia ovat myyjät, jotka osaavat tuottaa ostajalle mielikuvan myymänsä tuotteen hyödyistä, myyjät jotka osaavat ratkaista asiakkaan ongelmia. Ihmiset ostavat aina ihmiseltä, erityisesti ihmiseltä joka osaa edellä mainitun kaltaisesti rohkaista asiakkaita. Voidaan myös sanoa, että myyjä osaa luoda kuvitteellisen vision, kuinka asiakas käyttää tarjottua tuotetta tai palvelua. (Bosworth 1995, 20.)

Myyntiorganisaation näkökulmasta on muistettava, että palvelu sitoo asiakkaan. Erityisesti B to B myynnissä on asiakasyrityksen huomattavasti hankalampaa vaihtaa palveluntuottajaa varsinkin, kun ja jos homma ns. toimii. Usein varsinkin urakointitoiminnassa tilaaja antaa mielikuvan, että hän kyllä tilaa sitten paljon kaikkea, jos tämä yksittäinen hanke toteutetaan edullisesti. Valitettavasti vaan sitä edullista tilausta tuskin tulee, sillä tilaaja on usein pakotettu noudattamaan hankintalakia kirjaimellisesti. Sen sijaan palveluliiketoiminnassa voidaan usein välttyä kilpailutukselta. Kun asiakkaalle tarjotaan palvelua, on argumentoinnissa aina erityisen tärkeää osata painottaa sitä, että tunnetaan asiakkaan liiketoimintaa ja osataan näin ehdottaa ja antaa neuvoja jolla asiakas parantaa liiketoimintaansa.

Ratkaisumyynnin ytimessä voidaan nähdä sitoutuminen oikeisiin mahdollisuuksiin. Eadesin 2004 (140,141) mukaan mahdollisuuden laatu on avainasemassa. (Kuva 5). Onko asiakas oikeasti ostamassa? Kysymys jää usein kokeneeltakin myyntihenkilöltä kysymättä, kun tehdään myyntityötä. Se on kuitenkin myyntityön ydin. Varsinkin kanavamyyynnissä jossa on paljon pelkkiä hinnankyseljiä, on muistettava ja ymmärrettävä mennä asian ytimeen. Toisaalta myös hankkeen todellinen vaihe ja aikataulu ilmaisee sen, missä oikeasti mennään. Lomake on hyödyllinen työkalu, kun mietitään ratkaisumyynnin peruskysymyksiä. Lähdemmekö kilpailuun mukaan ja voimmeko voittaa? Ydinkysymys lomakkeen osalta on

myös, tunnemme asiakkaan ja olemme riittävästi asiakkaan iholla voittaaksemme. Lisäksi on tärkeää, että asiakkaan ns. ”meidän miehen” ajatukset ja meidän tarjoama kohtaavat. Lopuksi tehdään päätös, lähdemmekö kisaan, vai emme? Ja tietysti on mietittävä lopuksi, millainen on mahdollisen voiton hinta?

Lomakkeen mukailtu versio (kuva 5) on työkalu, jota voidaan käyttää ratkaisumyynnissä, kun mietitään olennaisia kysymyksiä ja mihin myyntipäätöksiä laitetaan. Kokeneissakin myyntiorganisaatioissa lomakkeen kysymykset jätetään usein yksittäisen myyntimiehen murheeksi. Ammattimaisesti toimiva organisaatio kuitenkin tukee myyntimiestä ja lomakkeen kysymykset käydään myyntijohdon kanssa läpi. Tällöin päätös siitä mihin satsataan, on myös myyntijohdon päätös.

Lomaketta voidaan käyttää arvioitaessa asiakkuuden arvoa myös palvelumyynnissä. Lomakkeessa arvioidaan myös kilpailijoita. Ei enää tänä päivänä riitä se, että arvioidaan omaa osaamista ja argumentoidaan myyntiä. Turvallisuusalan ostajat eivät aina ole parhaita koko alan tietäjiä ja se ratkaisumyyjä joka osaa argumentoida myös sen, kuinka itse sijoittuu markkinoille, on usein voittaja. Usein ja tilanteen mukaan ei ole hyvä, jos myyntimies on hiljaa, kun puhutaan kilpailijoista. Hyvä ratkaisumyyjä tuntee pelikentän. Joissain tapauksissa saattaa olla hyvä jopa kehua kilpailijoita sen sijaan että vaikenee, saattaa olla viisasta kehua kilpailijaa, jos kilpailijan tuote soveltuu asiakkaalle paremmin. (Parantainen 2008, 158.) Usein tämä myyntikeino toimii erinomaisesti ratkaisumyynnissä, sillä rehellisyys maan perii.

Hedengren Security Oy/ Kaikkonen	Ratkaisumyynnin arviointilomake			PVM	
Asiakas:					
Casen kuvaus:					
Mahdolliset tulot, projektin arvo:				Asiakassuhde	
		Kyllä	Ei	Meidä	Kilpailij
Onko asiakas ostamassa ?	Onko asiakkaalla syy ostaa?				
	Onko asiakkaalla investointipäätös/rahaa?				
Missä vaiheessa hankintaprosessia oltiin kun saimme tiedon projektista ?	Onko asiakkaalla tarve ostaa?				
	Onko budjetti olemassa?				
	Onko aikataulu olemassa?				
	Onko asiakkaalla näkemys ratkaisuksi?				
Ostaisiko asiakas ratkaisumme?	Vastaako tarjontamme asiakkaan tarpeita?				
	Erottuuko tarjoomamme kilpailijoihin nähden ainutlaatuisesti?				
	Onko asiakkaalle demottu/riittävästi esitelty tarjoomaamme?				
Voimmeko voittaa myyntikilpailun?	Onko yhteyshenkilömme päättänyt että hanke toteutetaan?				
	Olemmeko tarpeeksi asiakkaan iholla ?				
	Erotummeko kilpailijoista tarpeeksi?				
	Olemmeko osoittaneet tarjoamamme oikean arvon?				
	Voimmeko kontrolloida ostoprosessia ?				
Mitä saamme jos voitamme?	Onko casessa riskiä ?				
	Tuoko asiakassuhde etua jatkossa ?				
	Lyhyen tähtäimen hyöty jos voitamme ?				
	Pitkän tähtäimen hyöty jos voitamme ?				
		Kyllä	Ei		
SITOUKSEMME					

Kuva 5. Opportunity Assessment Worksheet, mukailen (K. M. Eades 2004,140).

Mitä saamme, jos voitamme tarjouskilpailun? On kysymys, johon usein unohdetaan vastata. Ollaan tyytyväisiä, kun saadaan kauppaa. Usein kuitenkin unohdetaan kulut ja kustannukset, kannattaako kauppa? Pääsääntöisesti palvelumyynnissä tätä ongelmaa ei ole vaan, kun palvelut on tuotteistettu, on myös hintarakenne olemassa. Myynnissä palveluiden osalta onkin huomioitava se, että palvelumyynnissä on pysyvä sovituisia tuoterakenteissa, jotta palvelutuotanto ei liikaa leviä. Jos tuotteita on palveluissa liikaa, on niiden tuottaminen mahdotonta.

Lomake toimii työkaluna ensivaiheen asiakkaan ongelmanratkaisuna lähtökohtatilanteessa, jossa selvitetään asiakkaan nykyinen tilanne. Vaiheesta voidaan käyttää ongelmanmäärittelyprosessissa nimitystä signaalien havaitseminen tai aikomus. Muut ongelmanmäärittelyvaiheet ovat konseptien kehittäminen, yksityiskohtien kehittäminen, arviointi ja käyttöönotto. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 71.) Lomakkeen kaltaista työkalua voidaan käyttää osana CRM järjestelmää, jolloin asiakassuhteen lähtötilanne on dokumentoitu ja olemassa. Varsinaisesta CRM järjestelmästä sitten voidaan tilannetta seurata tarkemmin. Pääasia on, että myynnin kehittäminen on järjestelmällistä toimintaa.

Ratkaisumyynnissä oikean myyntistrategian valinta on erityisen tärkeää. On osattava valita kilpailukykyinen ja tilanteeseen sopiva tapa edetä. Eadesin (2004, 141-148) mukaan valinta kiteytyy siihen, mikä strategia valitaan ja kuinka sitä käytetään. Olisi siis valittava neljästä vaihtoehdosta:

- Suora hyökkäys
- Koukkaus
- Hajota ja hallitse
- Viivytystaktiikka

Suoran hyökkäyksen strategia on hyvä esimerkiksi tilanteissa, joissa tuote tai palvelu on ylivertainen ja siitä on kilpailuetua. Tämän strategian kanssa on muistettava, että jos et ole ylivertainen tuotteesi tai palvelusi kanssa tätä strategiaa ei kannata käyttää.

Koukkausta kannattaa käyttää kuten sotataktiikassakin, kun ei ole ylivertaista etua tuotteen tai palvelun kanssa. Ei siis mennä kilpailemaan suoraan, vaan pyritään muuttamaan tarjouspyynnön vaatimuksia, voidaan vaikka lisätä ominaisuuksia jolloin on mahdollista, että asiakas arvostaa-kin tarjoajaa. Tarjouskilpailu saattaa esimerkiksi mennä kokonaan uusiksi ja uusilla tai erilaisilla ominaisuuksilla voidaan voittaa tarjouskilpailu.

Hajota ja hallitse -taktiikkaa voidaan käyttää, kun huomataan että ei pärjätä kokonaisuudessa, keskitytään johonkin pieneen osioon jolloin tarjouskilpailu saattaa kääntyä tarjoajan eduksi pienen mahdollisuuden

kautta. Tämä strategia saattaa mahdollistaa asiakkuuden kehittymisen merkittäväksi tulevaisuudessa.

Viivytystaktiikkaa kannattaa käyttää, kun tarjoajayrityksen tuotteet ja palvelut eivät ole kilpailukykyisiä. Sotataktiikassa on lukuisia esimerkkejä siitä, kuinka odottamalla omien voimien osalta oikeaa hetkeä ja kun hetki on sopiva, lähteä liikkeelle. On myös tärkeää osata ajatella mitä vastapuoli tekisi ja millainen on vastapuolen tilanne. Viivytystaktiikassa on huomioitava, että yritykset joilla on jo markkinaosuus ovat huomattavasti paremmassa asemassa kuin ne jotka pyrkivät markkinoille. Siksi markkinajohtajat usein käyttävätkin tätä taktiikkaa myynnissään. Esimerkiksi tietotekniikassa on tästä strategiasta lukuisia esimerkkejä ja vaikkapa Microsoft on käyttänyt taktiikkaa menestyksellisesti.

Eadesin mukaan yhteenvetona voidaan mainita, että muista jos et ole ensimmäisenä markkinassa, tee asiat eri tavalla kuin aikaisemmin on tehty. Muista pelikenttä jolla olet ja se, että voittomarginaali saattaa olla pieni, jos et ota huomioon pelikenttää. Ei ole yhtä oikeaa toimintatapaa mutta on kuitenkin olemassa aina logiikka menestykseen ja menestymättömyyteen. On muistettava, että joskus on myös hyvä perääntyä.

Useimmin kuitenkin koukkausstrategia on paras. Tehdä tuotteistusta ja uudelleen läpikäynti asiakkaan näkemyksestä ratkaisuksi jolloin ratkaisu useimmiten löytyy lopputulokseen pääsemiseksi.

5.1 MYYJÄN ROOLI RATKAISUN TOIMITUSPROJEKTIN TOTEUTUKSESSA

Roune & Joki- Korpelan (2008, 219-223) mukaan myyjän projektirooli toimitusprosessissa ratkaisumyynnin näkökulmasta vaihtelee ja riippuu monesta tekijästä. Voidaan kuitenkin sanoa, että ainakin teknologialla ja sen vaativuudella on merkitystä päätettäessä, onko myynti mukana toimitusprosessissa vai erotetaanko hänet tekemään uutta myyntityötä ja projektiryhmä hoitaa projektin toteuttamisen. Joskus katsotaan järkeväksi, että projektin myynyt myyjä toimii osa tai kokoaikaisena projektipäällikkönä projektia toteutettaessa. Myyjän mukanaolo vähintäänkin informaatiossa on kuitenkin tärkeää.

Tällöin varmistetaan että:

- Tilaus- toimitusprosessilla on jatkuvuus ja eheys.
- Asiakassuhdetta voidaan kehittää projektin toteuttamisen ohella.
- Projektin jatkomyyntimahdollisuudet voidaan varmistaa.
- Projektikokemuksia voidaan hyödyntää tulevaisissa ratkaisukokonaisuuksissa.

- Myyjän osaaminen kehittyy.

Myyjän mukanaolo projektissa on välttämätöntä aina konfliktitilanteissa ja erityisesti jos:

- Aikataulu pettää.
- Tulkintaerot toimituksen sisällössä.
- Sopimuksen tulkinta ei ole yksiselitteinen.

Asiakkuuksien menestyksellisen hoitamisen näkökulmasta on tärkeää, että huomioidaan asiakkaan prosessit ja toimintatavat. Useat isot organisaatiot edellyttävät, että heillä on yksi yhteyshenkilö joka voi olla tarvittaessa toteutuksessa mukana ja johon asiakas voi olla yhteydessä erityisesti, jos toimituksessa on haasteita. Palveluliiketoiminnan näkökulmasta tämä on tärkeä asia huomioida erityisesti, kun tiedetään, että palveluja tuotetaan samalla kun niitä kulutetaan.

5.2 ASIAKASHALLINTA

Asiakashallinnan näkökulmasta palvelujen myynti on ratkaisumyyntiä. Ratkaisumyynnin onnistuminen edellyttää toimivaa asiakashallinnan prosessia. Asiakashallinnan ytimessä on CRM – ohjelmisto. Hyvä CRM järjestelmä mahdollistaa myyntiprosessin hallinnan ja myyntijohton näkökulmasta jopa myynnin ennakoinnin.

CRM-järjestelmä on nähtävä laajempaan kokonaisuuteen kuin pelkän asiakastiedon, asiakkaan kuuntelemisen tai mahdollisen markkinointitiedon välittäjänä. Onnistuneessa asiakkuudenhallinnan hankkeessa on kolme keskenään yhtä tärkeää osatekijää: ihmiset, prosessit ja teknologia. Tämä tarkoittaa Grass & Sahlstenin (2012, 3) mukaan käytännössä seuraavaa:

- Yrityksen kaikkien asiakkaiden kanssa tekemisissä olevien työntekijöiden tulee tukea CRM-hanketta aina toimitusjohtajasta jokaiseen asiakasneuvojaan ja huoltohenkilöön.
- Yrityksen liiketoimintaprosessit tulee käydä läpi ja tarvittaessa rakentaa ne jopa alusta asti uudelleen sen pohjalta, miten kunkin prosessin tulisi hyödyttää yrityksen asiakkaita.
- Yritys tarvitsee näihin liiketoimintaprosesseihin sopivan asiakkuudenhallintajärjestelmän.

Myyntin johtaminen on perinteisesti ollut myyntitulosten tulkitsemiseen perustuvaa taustapeiliin tuijottamista. Myyntiä voidaan johtaa tehokkaasti vasta, kun kokonaisuus saadaan hallintaan systemaattisen ja vaiheistetun myyntiprosessin avulla.

Tällainen hyvä myyntin prosessi heijastaa mahdollisimman tarkasti asiakkaiden ostoprosessia. Myyntin johtamista ja myyntiprosessia tukemaan tarvitaan turvaliiketoimintaan sopiva asiakkuuden hallintajärjestelmä, jonka avulla myyntiä ja asiakkuuksia on huomattavasti helpompi johtaa systemaattisesti ja analyttisesti. On muistettava, että hyvään myyntin johtamiseen liittyy kiinteästi myös myyntimahdollisuuksien arviointi sovitulla kriteereillä. CRM-ohjelmiston avulla voidaan siis parhaimmillaan ennakoida myyntiä ja myyntin kehittymistä. (Grass & Sahlsten 2012, 9.)

5.3 MYYNNIN JOHTAMINEN

Myyntityö on kaiken liiketoiminnan ydintoiminto. Ilman myyntiä ei ole liiketoimintaa. Myyntityön laadusta ja meistä suomalaisista on lukuisia myyntejä, ollaanko me nyt sitten hyviä vai huonoja myyjiä? Niin tai näin, riippuu onnistunut myyntitulos monesta seikasta, eikä vähiten johtamisesta.

Myyntin johtaminen on suuressa roolissa, kun puhutaan onnistuneesta myyntityöstä, eikä tietenkään voi tulla onnistunutta tulosta, ellei hinta ja laatu ole kohdallaan. Ratkaisumyyntin näkökulmasta periaatteessa samat myynnilliset peruseriaatteet pätevät sekä laite – että palvelumyyntissä. Molemmista tapauksissa on kyettävä vakuuttamaan asiakas, kyettävä saavuttamaan asiakkaan luottamus, muuten kauppaa tuskin tulee. Kuitenkin on muistettava, että ratkaisumyyntissä ei yleensä ole käytössä varsinaisia myyntimenetelmiä ainakaan manipulatiivisessa mielessä vaan kysymyksessä on vuorovaikutussuhteiden hallinta eri muodoissaan. Omien ratkaisujen tuntemisen lisäksi on osattava esiintymis- ja neuvottelutaidot. (Roune ym. 2008, 20.)

Ratkaisumyyntin johtamisessa on annettava tilaa osaamiselle. Huippumyyjä vihaa häviämistä ja osaa analysoida tappion ja voiton. Se osaltaan mahdollistaa jatkuvan kehittymisen. Huippumyyjä oppii jopa toisten virheistä. Mikäli heikko esimies alkaa liikaa pomputtaa ratkaisumyyjää, käykin usein niin että ratkaisumyyjä on pian kilpailijan palkkalistoilla tekemässä huipputulosta. (Roune ym. 2008, 24.) Johtamisen periaatteena on lähdeittävä totuudesta, että suomalaisia johdetaan edestä. Pitää kuitenkin muistaa valmentava johtaminen, jolla tämän päivän tulokset tehdään niin työelämässä kuin joukkueurheilussakin (Jalonen & Lampi 2012, 36).

Teknisten turvapalvelujen palvelumyynti ratkaisumyyntinä on yksi haastavimmista myyntiprosesseista. Myyntitilanteessa on kyettävä kääntämään asiakkaan pää katsomaan asioita oikeassa valossa ja johdateltava asiakas

näkemään kokonaisuuksia ja ymmärtämään esimerkiksi, että hinta on vain yksi osatekijä kokonaisuudesta. Palvelumyynnissä ratkaisumyynnin näkökulmasta on myös tärkeää ymmärtää, että pelkkää laitetta ei olla myymässä vaan lopputulosta. Esimerkiksi kameravalvonnassa ollaan myymässä kuvatuotoksia, kun niitä tarvitaan asiakkaan prosessissa vaikkapa ongelman ratkaisemiseksi.

6 TURVALLISUUSALA

Finnsecurity & Lith Consulting Groupin (2016, 5) mukaan turvallisuusalan yritysten tarjonnan arvioitu kokonaisarvo oli liikevaihdolla mitattuna noin kaksi miljardia euroa vuonna 2014. Suomen kokonaistuotannon arvosta turvallisuusalalle laskettu arvonlisäys (920 milj. euroa) muodosti 0,52 prosenttia kokonaistuotannosta. Turvallisuusala työllisti kokovuosityöllisyyden käsitteellä mitattuna noin 15 500 henkilöä. Vuodesta 2014 liikevaihto kohosi vajaan prosentin ja arvonlisäys oli noin kolme prosenttia, vaikka Suomen bruttokansantuote aleni. Alan tärkeimmät markkinat ovat kotimaassa, jossa yritykset tarjoavat tuotteitaan ja palvelujaan lähes kaikille kansantalouden sektoreille. Pääasialliset asiakkaat löytyvät kuitenkin julkishallinnosta, teollisuudesta, rakennus- ja kiinteistöalalta sekä kaupasta. Julkishallinnon ja erityisesti valtio-organisaatioiden merkitys potentiaalisena asiakasryhmänä on korostunut viime aikoina, mutta kasvupotentiaalia on myös yksityisten kotitalouksien puolella.

Alan yritystoiminta on määrällisesti pienyritysvaltaista, mutta liikevaihdolla ja henkilöstöllä mitattuna turvallisuusala on keskittynyt suuriin yrityksiin, joista monet ovat ulkomaalaistaustaisia. Turvallisuuden eri suoritealojen välillä on kuitenkin merkittäviä eroja yritystoiminnan keskittymisen suhteen. Alueellisesti yritystoiminnan painopiste on uudellamaalla ja erityisesti pääkaupunkiseudulla kuten maamme yritystoiminta muutoinkin keskimäärin. (Finnsecurity & Lith Consulting Group 2016, 5-8.)

7 TURVALLISUUSPALVELUJEN TUOTTEISTAMINEN

Palvelu on tuotteistettava. Mikäli palvelu ei ole tuotteistettu, sitä on hankalaa myydä. Myyjä ei tiedä mitä myy ja asiakas ei tiedä mitä ostaa. Ja jos organisaatiossa myydään tuotteistamatonta palvelua tarkoittaa se sitä, että jokaisella myyntimiehellä tai naisella on omanlainen palvelumyynnikonsepti ja vielä pahimmassa tapauksessa eri palveluista erilainen palvelumalli. Tällaisessa tapauksessa on vaara, että myyjät sooloilevat omia konseptiaan asiakkaiden kanssa ja katteet jäävät saamatta. Tuotteistamisessa on huomioitava, että kun kyseessä on IP-järjestelmä, on yleensä mentävä ICT-alalle tyypilliseen palvelumalliin, jossa hinnan määrittelee markkinaehtoisesti laitekokonaisuus ja huollon hinnan SLA (Service Level

Agreement)-taso. SLA-tasojia voi olla useampia ja niillä pääsääntöisesti määritellään huolto- ja korjaustoiminnan nopeus. Tällä saadaan määritellyä oikea hintataso palvelulle huoltotoiminnan osalta, tämä vaikuttaa myös kokonaishinnoitteluun. Palvelua tuotteistettaessa on huomioitava riittävä helppokäyttöisyys. Riittävän helppokäyttöinen tuote vapauttaa oman tuotannon aikaa ja parantaa palvelun katetta. Hinnoittelussa on kuitenkin aina muistettava, että viimekädessä markkinat määrittelevät hintatason, niin myös palvelutuotteissa. Parantaisen (2016) mukaan asiakasta ei kiinnosta palvelun tuotantokustannukset vaan se kokonaisuus, mitä hän rahoillaan saa. Palvelun hinnoittelu on aina mietittävä asiakkaalle syntyvän hyödyn näkökulmasta. Tuotantokustannus on kiinnostava tieto toki oman kannattavuuden kannalta myös palvelutuotannossa.

Innovaatioportfolio on tietokanta jossa kaikki yrityksen innovaatiot sijaitsevat. Palveluinnovaatiot olivat ne sitten radikaaleja tai inkrementaalisia, ovat merkittävässä roolissa erityisesti tuotteen elinkaaren loppuvaiheessa, kun tuotteilla ei enää saavuteta katetavoitteita ja tuloksiin on päästävä.

Innovaatiotoiminnassa on kuitenkin muistettava, että vain johdon inspiroima positiivinen ilmapiiri generoi uusia innovaatioita. Tämä koskee kaikkia innovaatioita, myös palveluinnovaatioita. Innovaatioportfolioa johdettaessa on muistettava kohdentaa voimavaroja sellaisiin kohteisiin, joissa mahdollisimman pienellä riskillä tuotteistettaessa innovaatiota päästään mahdollisimman suureen tuottoon. (Mäntyneva 2012, 132.) Palvelutuotteistuksen voi tehdä nopeasti. Parantaisen (2007,141) mukaan tiiviissä aikataulussa tehty palvelutuotteistus pakottaa tekemään yksinkertaisia palveluja. Mutkikkaat kokonaisuudet kannattaa paloitella osiin, moduuleihin.

Parantaisen (2007, 144-142) mukaan kahdessa viikossa on mahdollista tehdä esimerkitapauksen mukainen referenssipalvelun tuotteistus (kuva 6) niin että 1. viikon aikana tavoitteena on kiteyttää lupaus, joka tarkoittaa myynnin ja markkinoinnin perusvälineitä joita voidaan monistaa asiakasehdokkaille. Toisen viikon aikana tuotetaan dokumentaatiota, jotta koulutus onnistuu ja palvelu voidaan toimittaa vastaaville asiantuntijoille. Lisäksi toisen vaiheen aikana syntyy asiantuntijoiden työvälineet.

Lu- paus- vaihe	Tehtävät	Tulokset
1. viikko		
ma	Päätä Projek- tin Tavoitteet	Vastaukset tuotteistajan 10 kysymykseen
ti	Kiteytä lu- paus ja asiak- kaan hyödyt	Myyntiesitys ja hinnasto
ke	Luonnostelee myyntipuhe	Esiteluonnos
to	Viimeistele myyntipuhe	Esite, Myynti- kirje ja tarjous- malli
pe	Konkretisoi palvelu	Tuotelaatikko, valokuvat, Web- tekstit
Lu- paus- vaihe	Tehtävät	Tulokset
2. viikko		
ma	Luonnostelee palvelukon- septi	Palvelun reuna- ehdot ja käsikir- joitus
ti	Tarkenna palvelun lop- putulokset	Vaatimusmää- rittelyt ja laatu- kriteerit
ke	Suunnittele palvelun for- maatti ja tie- donvälitys	Palvelun aika- taulutus, orga- nisaatio, vas- tuut, tarkistus- listat
to	Dokumentoi palvelun tuo- tantovaihe	Työohjeet
pe	Viimeistele paketti	Sopimukset, koulutusmateri- aalit

Kuva 6. Palvelutuotteistus 10 päivässä (Parantainen, 2007, 141-142).

Esimerkitapauksessa luodaan kymmenessä päivässä referenssipalvelun tuotteistus asiakkaalle, joka on jo tehnyt referenssejä omille asiakkailleen mutta palvelua ei ole vielä tuotteistettu. Mielestäni tämä esimerkki on loistava esimerkki siitä, että palvelutuotteistus voidaan tehdä nopeasti tapauksissa, joissa on jo tehty työtä, ja kuten kuvan 6 esimerkitapauksessa on aikaisemmin käytetty paljon aikaa tuotteiden (tässä tapauksessa referenssien) tuottamiseen asiakkaille. Usein referenssien tuottaminen ilman tuotteistamista oli kestänyt jopa kaksi kuukautta. Nyt tuotteistaminen tehtiin tuotteeksi kymmenessä päivässä.

Esimerkkiprojektin aikataulu jaettiin neljään reunaehtoon, jotta päästiin 10 päivän tavoiteaikatauluun.

1. Aikaa ei ole liikaa, on pakko keskittyä olennaiseen.
2. Nopeasti saadaan yhtä hyviä tuloksia kuin hitaallakin aikataululla.
2. Ei voida olla aivan varmoja myykö tuotteistettu palvelu. Jos palvelu epäonnistuu, kulut eivät ole valtavat.
4. Tiivis aikataulu tuottaa yksinkertaisen palvelun. Monimutkaiset palvelut onnistuvat harvoin.

Referenssipalvelun kaltainen tuotteistus on myös turvallisuusalan palveluissa täysin tuotteistettavissa. Samankaltaisuuksia on paljon ja dokumentin tuottaminen ja tuotokset ovat hyvin samankaltaisia.

7.1 MODUULIT

Palvelutuotteistuksessa on huomioitava ketteryys sekä modulaarisuus. Kokonaispalvelu muodostuu moduuleista (Parantainen 2007, 53). Turvalan kokonaispalvelut voisivat muodostua seuraavista moduuleista:

- Valvontapalvelu, verkko. IP-laitteita voidaan ns. ”pollata” asiakkaan kanssa sovituksi. Esimerkiksi helpdesk lähettää ”pingin” minuutin välein ja saadaan tieto IP-laitteen tilasta jo ennen kuin laite vikaantuu. Tämä tieto on lähetettävissä asiakkaalle ja antaa lisäarvoa, kun asiakas saa tiedon laitteen tilasta jo ennen kuin tieto huomataan käytännössä. Joissain tapauksissa järjestelmä voi jopa ennustaa olemassa olevan laitteen elinikää. On oltava työkalut, sillä enää pelkillä henkilöresursseilla palvelutuotantoa ja tiedottamista on miltei mahdotonta tuottaa.
- Rikosilmoitinlaittepalvelu. Rikosilmoitinlaitteilla vartiointiliikkeet tekevät laajasti liiketoimintaa ja B to B markkinan lisäksi kotivalvonnassa

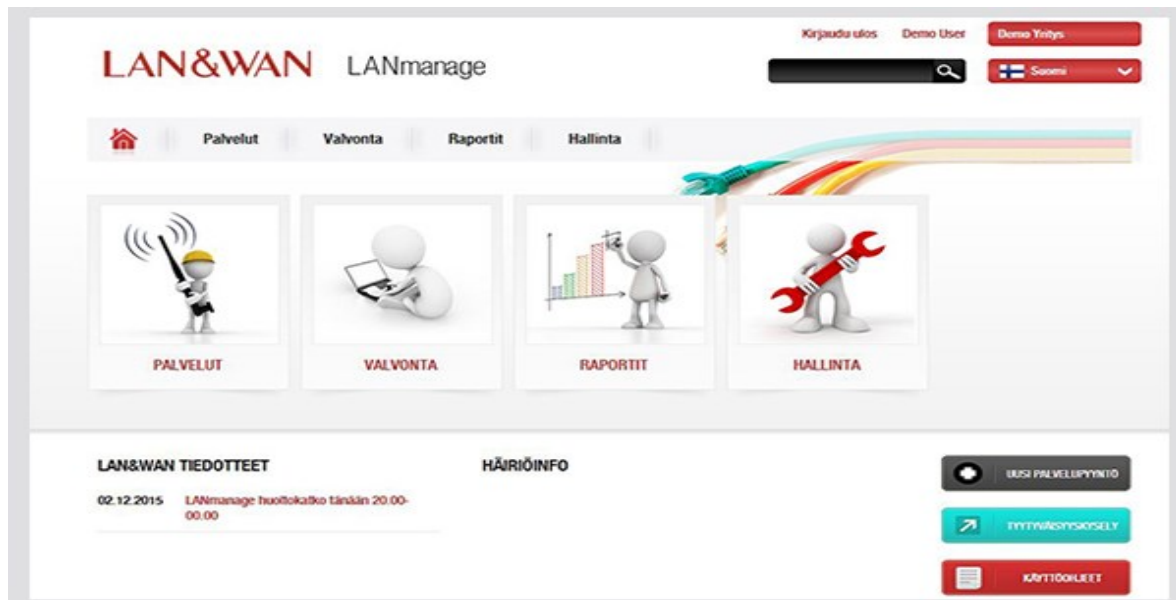
niiden volyymit ovat merkittävät. Lisäksi nykykehitys on viemässä tietoverkkoon ja IP-pohjaisiksi järjestelmiksi myös rikosilmoitinjärjestelmiä turvallisen tiedonsiirron ja tietoturvan kehittymisen myötä.

- Kulunvalvontapalvelu. Kulunvalvonta on ollut palveluliiketoimintaa erityisesti vartiointiliikkeiden tuotteistamana. Kehitys on kulunvalvonnessakin jo mennyt verkkototeutuksiin ja muutamat järjestelmät toteutetaankin nykyään pilvipalveluna. Verkkototeutuksen lisäksi palveluina tarjotaan jo nyt mm. pääkäyttäjäpalveluita jolloin kulkuoikeuksia voidaan hallinnoida keskitetysti.
- Kameravalvontapalvelu. Tietoliikenneyritykset sekä operaattorit ovat tarjonneet jo muutaman vuoden ajan keskitettyä kameravalvontapalvelua. Rajoituksena on ollut tietoverkot jotka ovat rajoittaneet puhtaasti verkkopohjaista kameravalvontaa. Verkon yli voidaan toteuttaa lukuisia merkittäviä lisäpalveluja perinteiseen verrattuna kameravalvonnessa. Liiketoimintamielessä verkkopalvelu antaa mahdollisuuden hinnoitella vaikkapa kamerakohtaisia palveluja kauppakeskuksen erimyymlöihin keskitetysti. Lisäksi ylläpito- ja huoltotoiminnalle verkko-yhteydet avaavat uusia mahdollisuuksia.
- Ajoneuvotunnistuspalvelu(Liite1). Kokonaan uusi liiketoiminta alue turvaliiketoiminnassa on ajoneuvojen tunnistamiseen liittyvät palvelut. Ajoneuvoista on tullut yhä enemmän rikollisten väline. Lisäksi väärin pysäköiminen on usein ongelma. Tällöin olisi tarvetta ja tärkeää tunnistaa ajoneuvot ja luoda tarvittava logiikka ajoneuvon tunnistamiselle, kulkuoikeuksille ja jopa ajoneuvon löytämiselle esimerkiksi parkihalleissa.
- Paloilmoitinjärjestelmä palveluna. Paloilmoitinjärjestelmä on luvanvarainen ja viranomaissäädelty. Onkin konservatiivisen turvalan erityispiirre, että paloilmoitinjärjestelmät edelleen urakoidaan ja kiinteistöjen osana omistetaan. Viranomaissäännelty palojärjestelmä luulisi olevan ensimmäinen palveluna toteutettava turvallisuustuote, tällöin myös viranomaistarkastuksia voitaisiin ajatella palvelun osana. Liekö syynä se, että palojärjestelmät ovat vielä paljolti analogisia ja ns. väylään kaapeloituja eikä niitä vielä hallita verkon yli vaan erillisillä huoltokäynneillä paloilmoitinliikkeiden toimesta. Onkin ajan kysymys, kun ensimmäiset verkkopohjaiset tuotteet saadaan viranomaishyväksytyiksi ja paloilmoitinjärjestelmä on tietoverkon yli hallittava palvelutuote.
- Poistumisvalojärjestelmä palveluna. Myös poistumisvalojärjestelmä on usein edelleen osana kiinteistöä eikä palvelutuote. Tämän moduulin tuotteistaminen on samaan tapaan tuotteistettavissa kuin paloilmoitinjärjestelmäkin. Järjestelmät on jo nyt integroitu ja osaltaan yhteinen käyttöliittymä helpottaa palvelutuotteistusta ja hallintaa sitten kun verkkoyhteys ja tarvittavat komponentit ovat olemassa.

7.2 TUOTANTOPORTAALI, ERP

Tärkeimpänä työkaluna ja tuotannon apuvälineenä palvelutuotannossa on tuotantoportaali (ERP) joka voi myös olla osa CRM järjestelmää. Toimivan ERP-järjestelmän kautta voidaan hallita kaikkia tuotteistettuja moduuleita ja palveluja. Lisäksi asiakkaalle läpinäkyvä tiketti antaa asiakkaalle mahdollisuuden seurata projektin tai viankorjauksen tilaa. ERP järjestelmän kautta toimiva huolto ja ylläpito- business edellyttää siihen soveltuvaa osaamista ja henkilökuntaa. Asentamisen voi ostaa ulkoakin ainakin useimmiten, ei tosin aina.

Älykäs ERP tuotannonohjaus. Joissain tapauksissa työkalusta käytetään nimitystä palveluportaali. Johtaminen on viestintää, myös projektinjohtaminen. Portaali voi olla esimerkiksi tikettiin perustuva selainpohjainen järjestelmä jolloin asiakkaalle voidaan antaa vika tai toimitustiketin tila nähtäväksi, niin että asiakas voi seurata korjaustyön tai projektin tilannetta nettiportaalista saatuaan siihen salasanat. Tämä on tärkeää riittävän informaation kannalta. Lisäksi tiketistä voi seurata vasteaikoja ja tarvittaessa voidaan todeta ovatko korjaustoiminnan vasteajat toteutuneet. Mikäli palvelulupaus ei ole toteutunut, asiakas on sopimuksen mukaan oikeutettu hyvitykseen niin sovittaessa ja sopimuksen puitteissa.



Kuva 7. ERP-tuotantoportaali (Nordic Lan & Wan Communication Oy.)

7.3 PALVELUN PERUSTASO JA VARALAITTEET

Huolto ja ylläpitopalvelu kannattaisi aloittaa perustasosta jolla asiakas sitoutetaan. Perustaso mahdollistaa lisäpalveluiden myynnin esimerkiksi vuosittaisen ennakkohuoltokäynnin yhteydessä.

Perustasaan kuuluu:

- Service desk puhelintuki palveluaikana(tukipalvelu).
- Palveluportaalin käyttöoikeus.
- Huoltokutsun vastaanottaminen Service deskin tai palveluportaalin kautta.
- On site huoltopalvelu asiakkaan luona huoltopalvelutason mukaisesti.
- Tiedottaminen huoltotyön aloittamisesta, etenemisestä ja valmistumisesta (portaali).
- Huoltopalveluun liittyvät matkakorvaukset ja päivärahat huoltopalvelualueen sisällä (huoltopalvelualue määriteltävä).
- Tarvittavat varaosat, huoltotarvikkeet ja vaihtolaitteet.
- Oikeus uusiin ohjelmistoversioihin/ päivityksiin.
- Ennakkohuolto 1 x vuodessa.

Palvelutasot voidaan määritellä esimerkiksi niin että pienellä maksulla saa portaalin käyttöön ja sen jälkeen voidaan valita määritellyt SLA -tasot. Perinteiset IT -yritykset ovat jo pitkään tarjonneet edellä mainittuja komponentteja sisältävää huoltopalvelua kuukausiveloitusperiaatteella. Toisin sanoen asiakas on valmis maksamaan siitä, kun laitteen tilaa valvotaan sekä ollaan ns. lähtökuopissa odottamassa vikaantumista. Yleensä veloitus perustuu laitteiden hankinta-arvoon sekä SLA- tasoon.

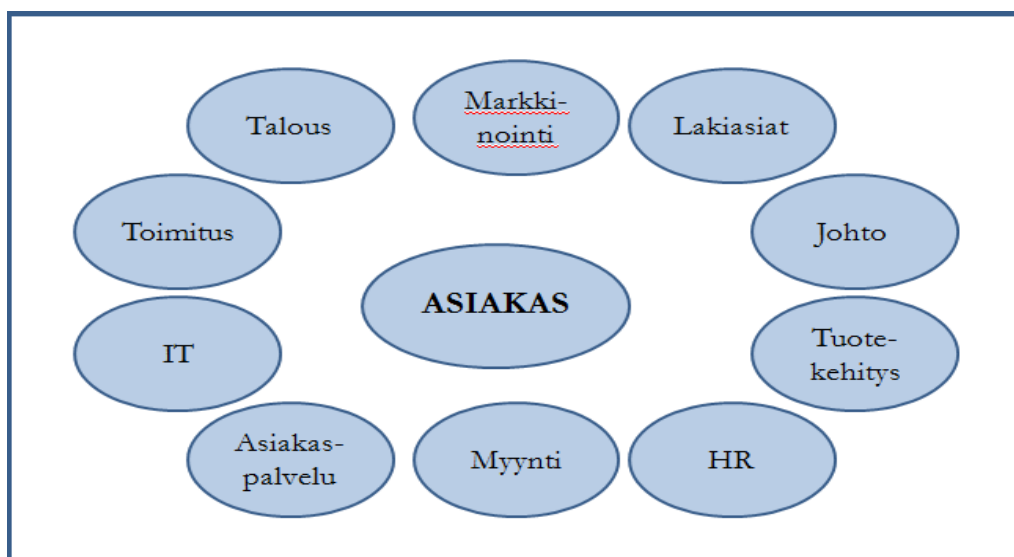
YSE (Yleiset sopimusehdot 1998) -järjestelmän mukaisesti toteutetuissa turvajärjestelmätoimituksissa on yleensä määritelty kahden vuoden takuu-aika, jolloin joka tapauksessa on oltava varalaite vikaantumisen sattuessa asiakkaalle. YSE 1998 ei määrittele vasteaikaa missä ajassa vaihtolaitteen olisi oltava toiminnassa. Olisikin luotava oma järjestelmä ja hinnoitteluperiaate myös takuuajaiselle ylläpidolle. Eräänä vaihtoehtona on markkinoilla ollut, että laitteiden vaihdolle määritellään vikaantumisen sattuessa vaihtohinnat. Tällöin asiakasta ei laskuteta vikatilanteeseen varautumisesta. Lisäksi on olemassa ns. pisteytysjärjestelmä, jossa komponentit pisteytetään ja pisteellä on hinta. Teknisille turvajärjestelmille yhtenäistä huoltojärjestelmää ei ole turvallisuustekniikkaa toimittavissa

yrityksissä vielä ollut. Liekö syynä tähän ollut tietoverkko - osaamisen puute? Integroimalla turvajärjestelmät sekä valvonta ja huoltoportaali samaan käyttöliittymään voidaan hyvällä tuotteistuksella aikaansaada kannattavaa palveluliiketoimintaa.

Mikäli halutaan lyhyt vasteaika, tietotekniset varalaitteet toimitettujen komponenttien osalta on mahdollista olla kohteessa varattuina ja mahdollisesti etukäteen määriteltynä mahdollisen vikaantumisen sattuessa. Vaihtolaite asennetaan huoltosopimuksen vasteaikaa noudattaen. Esimerkiksi 3 SLA (Service Level Agreement) – tasoa (SLA 1. 1 työpäivä; SLA 2. 3 työpäivää; SLA 3. 7 työpäivää.). Vaativimpiin SLA- tarpeisiin voidaan räätälöidä täysin redundanttinen(vikasietoinen) järjestelmä ja varalaitteet ovat esimerkiksi jo valmiina asiakkaalla. Tällöin vasteaika saadaan tarvittaessa erittäin lyhyeksi. On huomattava vasteajoista puhuttaessa, että yleensä sopimuksessa ei tarvitse välttämättä luvata valmista viankorjausta vaan yleensä SLA: n puitteissa korjaustoimet aloitetaan ja asiakas seuraa tiketin tilasta korjaustoimien etenemistä.

7.4 ASIAKASKOKEMUS

Valmistavan teollisen yrityksen muuttuminen palveluyritykseksi on valtava haaste, mutta myös suuri mahdollisuus. Haastavaa on ainakin se tosiasia, että on osattava palvella asiakasta kaikissa organisaation osa-alueissa. Esimerkiksi tuotekehityksessä ja tuoteinnovaation alkuvaiheessa on ajateltava, että tuotetta voitaisiin myydä palveluna taikka osana palveluna tapahtuvaa toimitusta. Siten voidaan luoda positiivinen asiakaskokemus. Asiakaskokemusajattelu lähteekin siitä, että asiakas on keskiössä (kuva 8) ja kaikki yrityksen toiminnot vaikuttavat asiakkaan saamaan kokemukseen. Kaikkien toimintojen on tuettava sitä, että asiakas saa positiivisen asiakaskokemuksen. (Löytänä & Korteso 2011, 26.)



Kuva 8. Asiakas keskiössä (Löytänä & Korteso 2011, 26).

Asiakkaan ostaessa palvelun taikka tuotteen, organisaation päättäjä, joka on hankkimassa tuotetta tai palvelua laittaa itsensä likoon suositellessaan hankkeen päätymistä toimittavalle organisaatiolle. Pahinta tällaisessa tilanteessa olisi se, että tämä suositteleva menettäisi kasvonsa omassa organisaatiossaan, kun on suositellut toimittajaa tuotteen tai palvelun toimittajaksi ja sitten toimittaja ei pystykään organisaationa tekemään sitä minkä on luvannut. Tämän tyyppinen kasvojen menetys on pahinta mitä ostajalle voi sattua. Lisäksi yleensä, kun on kysymyksessä B2B - asiakkuus, on ostajana usein organisaation johtotehtävissä oleva henkilö.

Asiakas voi menettää kasvonsa ja jopa ammatti-identiteettinsä johtuen negatiivisesta asiakaskokemuksesta, jonka voi aiheuttaa melkein mikä tahansa toimituksessa mukana oleva toiminto. Voidaankin sanoa, että asiakaskokemuksen johtaminen on myös asiakkaan kasvojen säilyttämistä ja minuuden suojelemista. Usein ei edes johtajatasolla ymmärretä kuinka syvällinen ongelma huono asiakaskokemus voi olla. Toisaalta voidaan todeta, että positiivinen asiakaskokemus vahvistaa myös asiakkaan minuutta. (Löytänä & Kortesus 2011, 43-44.)

Edellä mainittu huomioon ottaen on erittäin tärkeää, että asiakaskokemuksesta seurataan ja negatiivinen asiakaskokemus analysoidaan tarkasti, jotta jatkossa pystytään välttämään huonot asiakaskohtaukset ja negatiiviset asiakaskokemukset sekä saadaan jatkossa mahdollisimman paljon positiivisia asiakaskokemuksia (Löytänä & Kortesus 2011, 44).

Asiakaskokemukseksi ei nykyisessä kilpailussa riitä enää ydinpalvelu, se että asiakas saa sen minkä on ostanut. Hyvänä esimerkkinä on, että harvalle nykykuluttajalle enää riittää se, että on ostanut lentolipun ja pääsee paikasta toiseen. Nykyään on oltava lisäpalveluja tarjolla ja asiakkaan on myös lentoliikenteessä saatava asiakaskokemuksia ja mielellään positiivisia sellaisia. Näiden lisäksi tämän päivän kilpailussa on pystyttävä ylittämään asiakkaan odotukset. Vain siten voidaan jatkossa varmistua siitä, että asiakas pysyy asiakkaana ja liiketoiminnassa on jatkuvuutta. On siis löydettävä asiakkaan odotukset ylittävän kokemuksen elementit. (Löytänä & Kortesus 2011, 64.)

Asiakaskokemus tiivistyy mielestäni hienosti lauseeseen: Älä mieti, kuinka suuren osan voisit saada asiakkaan kukkarosta vaan keskity siihen, kuinka saada asiakkaan kukkaron koko kasvamaan. Sillä on varmasti positiivinen vaikutus asiakastyytyvyyteen ja lopulta myös asiakkaan liiketoiminnan kasvuun. (Uski 2015.) Turvalaitealalla ainakin räätälöity modulaarinen palvelu voisi olla tällainen asiakkaan odotukset ylittävä kokemus. Tämä voisi oikein tuotteistettuna olla jotain sellaista jota kukaan ei ole vielä toteuttanut. Palvelua tuotetaan samaan aikaan kun sitä kulutetaan, siksi asiakaskokemus palveluliiketoiminnan näkökulmasta on helposti seurattavissa. Kun palvelu on koko ajan osana asiakkaan prosessia, huomataan huono asiakaskokemus nopeasti ja korjaavat toimenpiteet voidaan hoitaa ketterästi.

8 TUTKIMUSKOKONAISUUS

8.1 HEDENGREN SECURITY OY

Hedengren Security Oy on merkittävä osa Hedengren -konsernia. Hedengren Oy on toimittanut miltei 100 vuoden ajan elektroniikkaa Suomeen ja lähialueille. Suomessa Hedengren Security Oy toimii aktiivisesti 12 paikkakunnalla. Lisäksi myynti- ja asennustoimintaa on Ruotsissa, Norjassa ja Eestissä. Kaikkiin edellä mainittuihin maihin toimitetaan myös Hedengren Security Oy:n itse valmistamia turvallisuustuotteita. Tänä päivänä Hedengren Security Oy on yksi merkittävimmistä ja suurimmista turvallisuustekniikan toimittajista ja tuotevalmistajista Suomessa. Vuosikymmenien kokemus ja perinteet luovat pohjan vaativille toimituksille. Esimerkiksi pankkien turvajärjestelmien osalta Hedengren Securityllä on johtava rooli Suomessa. Hedengren Securityllä onkin tarjota asiakkaalle kaiken kattava turvajärjestelmäkokonaisuus, jonka osana omilla tuotteilla on merkittävä osuus.

Omista tuotteista mainittakoon rikosilmoitinlaitteet (HHL); kulunvalvonta ja työajanseurantatuotteet (Hedsam Novitas); paloilmoinjärjestelmät (Prodex Firescape) sekä Neptolux turvavalojärjestelmät. Edellä mainitut tuotteet tuote kehitetään ja valmistetaan Espoon Kaukalahden omilla tuotantolaitoksilla.

Kameravalvontajärjestelmien, porttipuhelinjärjestelmien, ja hoitajakutsujärjestelmien osalta Hedengren Security Oy edustaa ja tuo maahan alan johtavia tuotemerkkejä.



Kuva 9. Hedengren Security Oy:n tuoteryhmät

Hedengren Security Oy:n liiketoiminnan volyyymista tulee n. 80 % valtuutettujen jälleenmyyjien kautta tapahtuvan laitemyynnin kautta. Tämä fakta asettaa oman erityispiirteensä mm. huolto ja ylläpitotoiminnan tuotteistamiselle. Tulevaisuudessa laitetarjousten mukana/lisäksi voitaisiin tarjota sovitusti asiakkaan kanssa huoltoa ja ylläpitoa joko urakoitsijalle taikka loppuasiakkaalle. Tämä toiminta edellyttää, että tunnetaan verkkoympäristö, myynnissä olevat tuotteet teknisesti ja että kilpailukykyisillä hinnoilla voidaan tehdä huolto - ja ylläpitotoimintaa. Lisäksi on määriteltävä selkeästi vasteajat joihin ylläpidot ja huollot perustuvat. Huolto- ja ylläpitotoiminta on oltava asiakkaalle lisäarvoa tuottavaa palvelua. Jotta liiketoimintaan päästään on arvoketju tarvittaessa kyettävä avaamaan kaikille osapuolille. Lisäksi on tärkeää kulttuurin muutoksen kannalta erillisen yksikön perustaminen palvelujen ympärille. On tärkeää saada hajallaan olevat palvelutoiminnot saman yksikön alle. (Ojasalo & Ojasalo 2008, 36.)

Usein loppuasiakas näkee laitevalmistajalla olevan luontevan roolin palvelun tuottamisessa. Aivan samoin, kun on esimerkiksi nähtävissä hissiliiketoiminnassa, jossa Kone Oy:n menestystarina perustuu ensisijaisesti huolto ja ylläpitotoimintaan. Ojasalo & Ojasalon (2010, 17) mukaan tulevaisuudessa yhä useampi tarjoama on yhdistelmä, jossa on fyysisiä tavaroita, palvelua ja asiakkaan itsensä osallistumista. Tätä kutsutaan myös kokonaisvaltaiseksi asiakaskokemukseksi.

8.2 TUTKIMUS

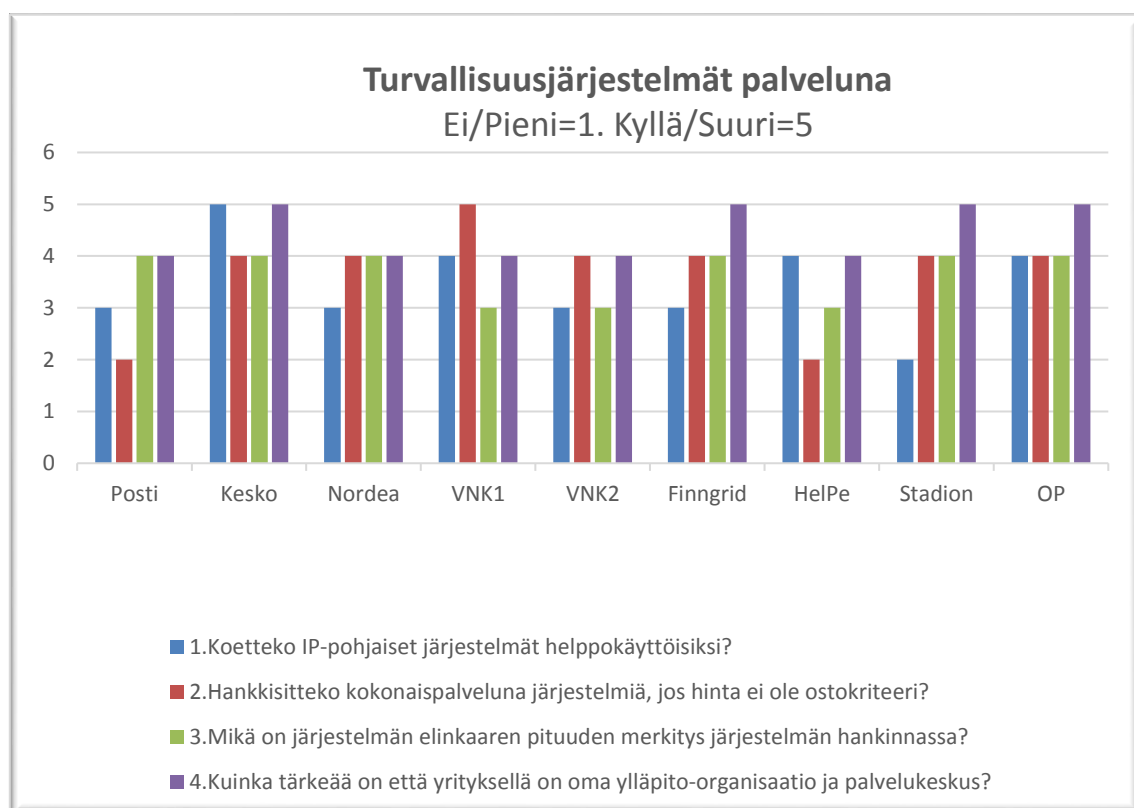
Tutkimusmenetelmäksi opinnäytetyössä valikoitui kvalitatiivinen haastattelututkimus. Tutkimusmenetelmässä asetetaan kysymykset näkökulmasta ja ymmärryksellä joka tutkijalla on. Laadullisessa eli kvalitatiivisessa tutkimuksessa on lähtökohtana se, että kuvataan todellista elämää moninaisessa todellisuudessa. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyritään mahdollisimman kokonaisvaltaisesti tutkimaan kohdetta. (Hirsjärvi, ym. 2003, 152).

Tutkimuksessa haastateltiin 9 henkilöä turvallisuusalan johtotehtävistä jotka tuntevat erityisesti Suomen markkinoita. Turvallisuusasiantuntijat vastasivat viiteen kysymykseen. Tavoitteena oli, että saataisiin näkemys siitä, millainen potentiaali turvallisuusalan palveluissa on erityisesti Suomen markkinoiden osalta.

Otos turvallisuusosalta on kattava. Vastauksia turvallisuusalan palveluiden käyttämisestä ja näkemyksistä nyt ja tulevaisuudessa on 9 kpl. Vastaajat edustavat merkittävää roolia omassa organisaatiossaan ja pääsääntöisesti he vastaavat organisaationsa turvallisuushankinnoista sekä laitteiden että palvelujen osalta. Varsinkin yksityisen sektorin organisaatioissa turvallisuusjohtajilla tai konsernitason turvallisuuspäälliköillä on merkittävä rooli myös tietoturvallisuusasioissa. Joka tapauksessa tietoturva ainakin on osana fyysisiä turvaratkaisuja mietittäessä.

Kaupan ja logistiikan alalta Kesko Oyj ja Suomen Posti Oy. Julkiselta sektorilta Valtioneuvoston kanslian turvallisuusyksikkö, edustettuna kahden johtavan asiantuntijan näkemyksellä. Fingrid Oyj joka vastaa suomen sähköverkosta, Helsingin Kaupungin laitoksia edustavat Pelastuslaitoksen turvallisuusjohtaja ja tällä hetkellä ajankohtainen Olympiastadion, jonka turvalaitehankinta tulee olemaan merkittävä turvallisuusalan suunnan näyttäjä. Olympiastadionin näkemystä edustaa kiinteistöjohtaja, jolle kuuluukokonaisturvallisuus. Pankkisektorilta kaksi merkittävää pankkikonsernia OP-Pohjola sekä Nordea ja siellä toimitilaturvallisuudesta vastaavat johtajat.

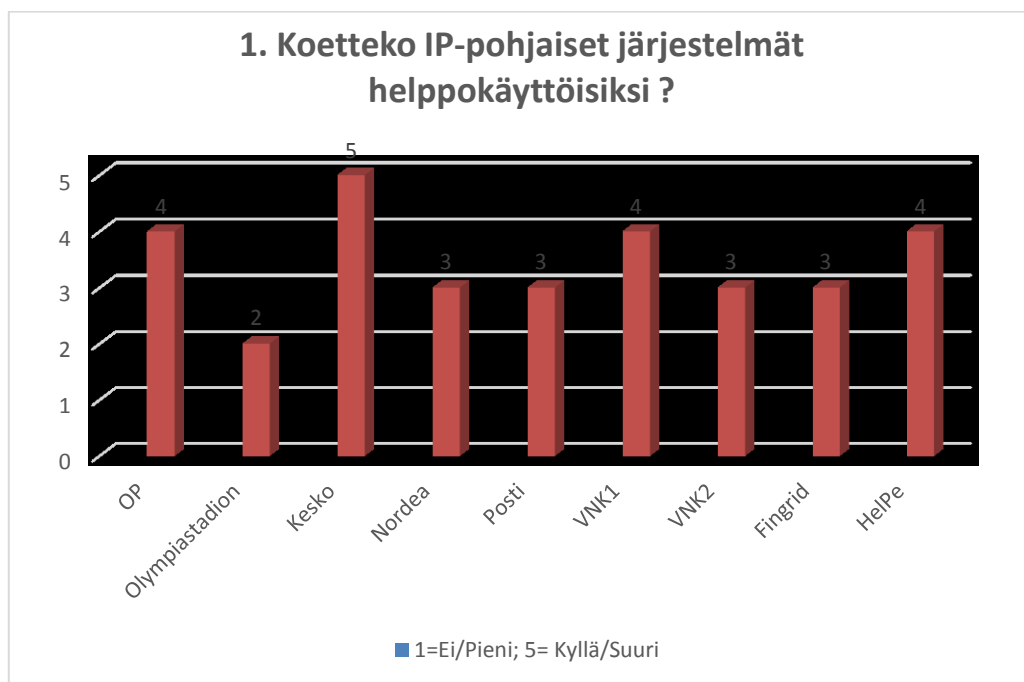
Nämä sektorit edustavat niin merkittävää otosta Suomen turvallisuusalan kokonaismarkkinoista, että otosta voidaan pitää suuntaa antavana siihen, mikä on palveluiden merkitys turvallisuusalalla tulevaisuudessa.



Kuva 10. Turvallisuusjärjestelmät palveluna

8.2.1 JÄRJESTELMIEN KÄYTETTÄVYYS

Tutkimuksessa kysyttiin ensin IP – tekniikan hallintaa. Kysymyksen avulla saadaan selville, kuinka merkittävä turvallisuusalalla on Tietotekniikan osuus ja merkitys. Kysymyksessä kysytään, koetteko haasteelliseksi IP pohjaiset järjestelmät.



Kuva 11. Vastaukset kysymykseen 1.

Hieman yllättäen vastauksissa voidaan nähdä hajontaa, mikä kertoo siitä, että digitalisaatio ei ole vielä täysin rantautunut melko konservatiiviselle turvallisuusalalle. Vastausten keskiarvo on 3,44 ja havaintoaineiston useimmin esiintyvä arvo eli moodi on 3.

Vaikka kyse onkin yritys- ja B to B liiketoiminnasta tämä kysymys erottelee vastaajat henkilökohtaisten ominaisuuksien perusteella. Toisaalta niin onkin, että IP- tekniikan omaksuvat ne henkilöt jotka tahtovat oppia uusia asioita. On kuitenkin merkittävää, että ainoastaan yhden vastaajan vastaus voidaan tulkita niin että hänellä ei ole varsinaisesti minkäänlaista tarvetta parantaa IP- tekniikan osaamista, vaan hän hallitsee uuden tekniikan täydellisesti. 4- vastauksia on vastauksissa kolme kappaletta. Sen perusteella voidaan päätellä, että osaamista ja ymmärrystä IP- laitteisiin on ja perusteita hallitaan jo laajasti.

Koska vastaajat ovat turvallisuusalan asiantuntijoita, se myös osittain näkyy vastausten hajonnassa. Turvallisuusala on teknologiamurroksessa. Vanha analoginen tekniikka on monilta osin korvautumassa verkkotekniikkaan pohjautuvilla IP-pohjaisilla järjestelmillä, jotka voidaan verkottaa ja jotka skaalautuvat (laajentuvat) periaatteessa rajattomasti laajoiksi kokonaisuuksiksi. Hyödyt turvallisuusjärjestelmien käytettävyyden ja hallinnan osalta ovat rajattomat. Kuitenkin kaikkea tulee rajoittamaan tietoturvaan liittyvät kysymykset. Tietoturvan hallinta on ydinkysymys, kun puhutaan turvatekniikan laajentamisesta tietoverkkoihin.

Kameravalvonnan osalta IP- tekniikkaa ollaan sovellettu jo tämän vuosikymmen alusta saakka jolloin analoginen tekniikka ei enää kuvanlaadun osalta pysynyt IP- tekniikan kehityksessä mukana. Muiden tekniikoiden

teknologiamurros on tulossa ja esimerkiksi verkkoratkaisut tulevat syrjäyttämään analogisen ns. väyläpohjaisen tekniikan lähitulevaisuudessa ja on sen tehnyt tietyin osin jo nyt.

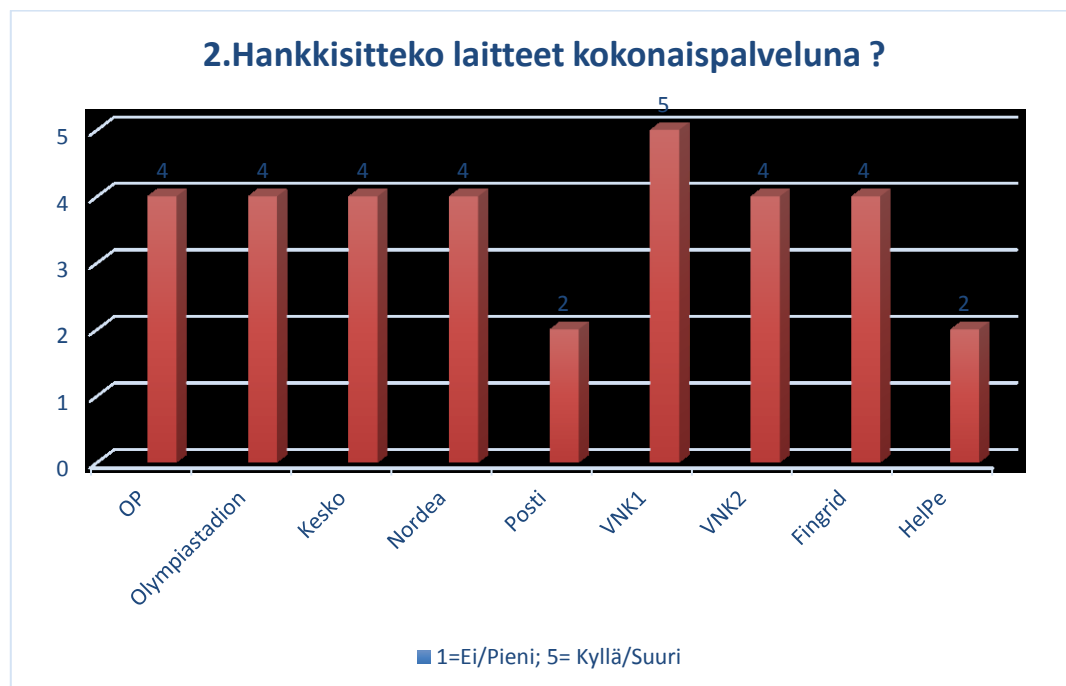
Sama kehitys on menossa rikosilmoitinlaitteiden osalta. Järjestelmät menevät tietoverkkoihin ja verkkotekniikka tulee olemaan avainasemassa, kun uusia järjestelmiä kehitetään ja vanhoja modernisoidaan.

Paloilmoitinjärjestelmät jotka ovat viranomaissäädelyjä ja joita saa asentaa vain valtuutetut ja sertifioidut yritykset, ovatkin melkoisen murroksen edessä, kun tietoverkkotekniikka tulee uusiin kiinteistöihin ja talossa ei ole enää kuin datakaapelointi. Toisaalta tämä on myös suuri mahdollisuus. Kun palojärjestelmien huolto ja ylläpitotoimintaa voidaan jossain vaiheessa tehdä tietoverkkopohjaisesti, aukeaa suuret liiketoimintamahdollisuudet.

Kun järjestelmien tilanne on edellä mainitun kaltainen, on sitä taustaa vasten ymmärrettävää vastausten hajonta. Vastausten hajonta kuitenkin kertoo, että asiantuntijat tarvitsevat palvelua ja sitä että IP- pohjaisten järjestelmien käyttäminen, hallinta ja myös hankinta on toimintaa, jossa on liiketoimintamahdollisuuksia yrityksille jotka kykenevät tuotteistamaan palvelut ja erityisesti verkkotekniset palvelut, osaamisen ja kykenevät hallitsemaan järjestelmiä tietoverkkoja hyödyntäen.

8.2.2 LAITTEET KOKONAISPALVELUNA

Toinen kysymys koski tämän hetken tilannetta ja näkemystä, voisiko turvalaitehankinta olla tällä hetkellä kokonaispalvelun kaltainen



Kuva 12. Vastaukset kysymykseen 2.

Kokonaispalvelua koskevassa kysymyksessä hajontaa on jo paljon. Keskiarvo vastauksille on kuitenkin 3,67.

Hajonnalle selkeänä syynä on se, että kokonaispalvelu on joissain haastelluista yrityksistä vieras hankintamuoto ja joillain yrityksillä tai organisaatioilla olla jopa hankintapolitiikan vastainen johtuen osaltaan historian painolastista.

Kokonaispalvelun merkitys onkin nähtävä elinkaarikysymyksenä ja myyntihaasteena. Tehokas ratkaisumyyjä osaa argumentoida kokonaispalvelun hyödyt ja tulevaisuuden teknologiamurroksessa kokonaispalvelun merkitys kasvaa. Yhdeksästä haastatellusta yrityksestä seitsemän on yli neljän keskiarvolla jo nyt valmis ostamaan kokonaispalvelua, jos hinnoittelu on mielekäs. Voidaan siis todeta, että kiinnostusta ja markkinaa kokonaispalveluille turvalaitteiden osalta on olemassa. Kokonaispalvelu tarkoittaa tässä, että rahoituksen lisäksi kokonaispalveluun sisältyy huolto ja ylläpitopalvelu, mahdollinen ennakko- ja varalaitteet, tuotetuki ja mahdollinen Helpdesk-palvelu, korjaustoimet sovittun vasteajan puitteissa, ja raportointi. Tämä raportointi voidaan toteuttaa esimerkiksi ns. käytettävyyden seurantalaverina, jolloin on voitu sopia käytettävyyden seurannasta myös niin että toimittaja maksaa vasteajan ylittämistä korvausta asiakkaalle, lisäksi tietoliikennetekniikka tuo mukanaan lukuisia mahdollisuuksia etähallinnalle ja verkon yli tehtävälle valvontapalvelulle. Nämä nykyiset valvontapalvelut voivat antaa jopa ennakkotietoa mahdollisesti vikaantumassa olevasta verkkolaitteesta. Esimerkiksi tietokoneen kovalevyn tilaa voidaan verkon yli jo nyt diagnosoida. Tällainen tieto on hyvälle ratkaisumyyjälle miltei kuin tilaus.

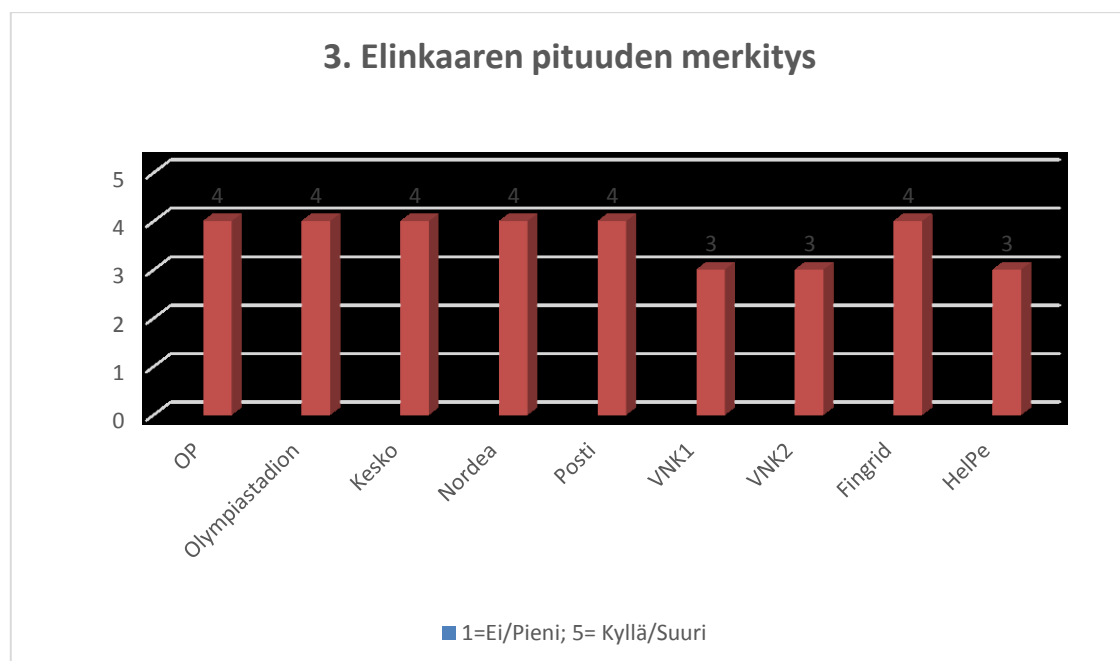
Kun kokonaispalvelu toteutetaan, ei asiakas omista laitteita vaan laitteet jäävät sopimusajaksi toimittajan omistukseen. Asiakas saa käyttöönsä ja omistukseensa lopputuotoksen. Esimerkiksi kameravalvontajärjestelmän tuottaman kuvatuotoksen, eikä siis laitteita joiden elinkaari saattaa olla lyhyt. Näin menetellen jää asiakkaalle pääomaa olennaisiin asioihin, esimerkiksi oman ydinliiketoimintansa hoitamiseen. Hyvä ratkaisumyyjä osaa pureutua tähän asiaan ja löytää argumentit kaupan tekemiseksi

Kun ratkaisumyyjä keskustelee myyntitilanteessa kokonaispalvelusta asiakkaan kanssa, on muistettava keskustella pääoman vapautumisen merkityksestä asiakkaan liiketoimintaan. Tämä seikka on myös usein vastaus asiakkaan kommenttiin liian korkeasta hinnasta. Toki on asiakkaita jotka haluavat investoida, mutta heillekin käyttöön liittyvä helppous ja palvelukokonaisuuden merkitys ovat argumentoitavissa ratkaisumyynnissä.

8.2.3 ELINKAAREN MERKITYS

Kolmantena kysymyksenä kysyttiin elinkaaren merkityksestä. Elinkaari laitteiden osalta on merkittävä ja tavallaan palvelumyynnin ydinasia. Nykypäivän tietotekniikka vanhenee 3-5 vuodessa ja sen jälkeen yleensä esimerkiksi toimistotietokone on jo arvoton. Esimerkkinä vaikkapa Microsoft, joka ei enää toimita Windows XP- käyttöjärjestelmän tietokoneisiin ohjelmistopäivityksiä. Kun näin on, ei esimerkiksi yrityksissä jossa ylipäänsä lainkaan kannetaan huolta tietoturvasta, voida ajatella pidettävän Windows XP-käyttöjärjestelmän tietokoneita. Esimerkiksi turvallisuus-alalla on paljon vaikkapa kuvatallennusjärjestelmiä jotka ovat tai ovat olleet Windows XP-käyttöjärjestelmällä. Näiden laitteiden osalta on olemassa selkeä tietoturvariski.

Tämä Windows XP- asia on esimerkki siitä, että laitteet vanhenevat joissain tapauksissa toimittajasta riippumattomista syistä. Tällaisessakin tapauksessa kokonaispalvelu suojaa loppuasiakasta tällaiselta vanhenemisongelmalta. Hyvin tuotteistettu kokonaispalvelu ottaa huomioon laitteiden elinkaaren ja palvelu toteutetaan myös tietoturva huomioiden.



Kuva 13. Vastaukset kysymykseen 3.

Hajontaa oli melko vähän. Julkinen sektori ei pidä yllättäen kovin merkityksellisenä sitä, että tuotteen elinkaari olisi hankintavaiheessa kovin merkittävä tekijä. Yksityinen puoli sen sijaan ajattelee jo luontaisestikin elinkaarta ja käytettävyyttä.

IP-tekniikan yleistyessä entisestään tulee yhä merkityksellisemmäksi tosi-asia, että fyysisesti turvallisuusteknisten IP-laitteiden ikä ei ole paikallisen järjestelmän toteutettuna kuin korkeintaan noin viisi vuotta. Tämä

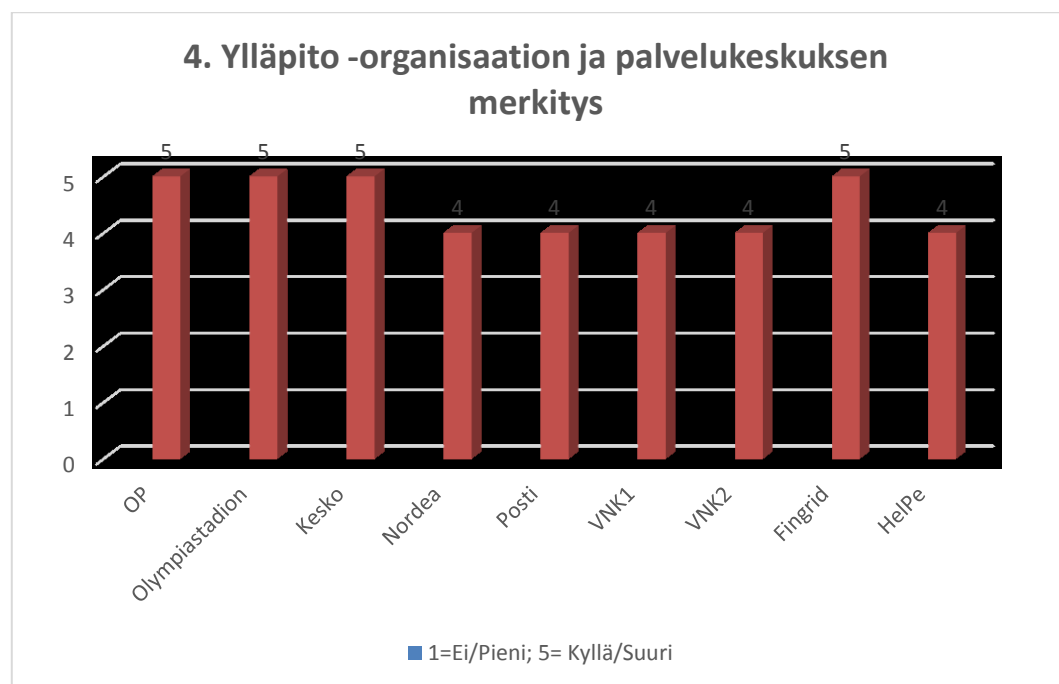
tulee avaamaan kokonaispalvelulle mahdollisuuksia, sillä kokonaispalvelussa laitteet ovat toimittajan omaisuutta ja näin elinkaaren lyhyyteen liittyvä riski jää toimittajalle.

Elinkaari on myyntiargumenttina ratkaisumyynnin ytimessä. Lisäksi pilvipalvelut tulevat olemaan monilta osin ratkaisu tietotekniikan ikääntymisen ongelmaan. Onkin selvää, että kokonaispalvelu pilvipalveluna on ratkaisu moneen turvalaitehankkeeseen tulevaisuudessa.

8.2.4 YLLÄPITO- ORGANISAATION JA PALVELUKESKUKSEN MERKITYS

Neljäntenä kysymyksenä kysyttiin merkittävyyttä sille, että toimittavalla organisaatiolla on oma palvelukeskus ja huoltotoiminto. Kun laitteet ovat verkossa on selkeää, että tarvitaan tukipalveluja, jotta käytettävyys saadaan tasolle, jolla sen arvioidaan olevan hankinnan suunnitteluvaiheessa. Nämä toiminnot ovat melko raskaita toteuttaa ja onkin merkittävää, että tarkasteltavan yrityksen näkökulmasta ainakin tuotekehitys on olemassa ja palvelumoduulia rakennetaan kovaa vauhtia sekä palvelutuotteistusta tehdään koko ajan palvelutuotannon osana.

Ratkaisumyynnin näkökulmasta ylläpito- organisaatio on selkeä myyntiargumentti.



Kuva 14. Vastaukset kysymykseen 4.

Vastauksista voidaan päätellä, että ylläpitotoiminta koetaan erittäin tärkeäksi. Vastauksissa on peräti 4 kpl viitosia. Lisäksi oli joitain kommentteja, että palvelutuottajan oma huolto ja ylläpitotoiminto on merkittävä

argumentti tarjouskilpailussa. Huoltotoiminnassa yleistä onkin asennushenkilöstön hyvät suhteet asiakkaisiin ja tämä suhde on usein elintärkeää turva- alalla. Joissain tapauksissa hyvä projektipäällikkö tai asentaja on erinomainen myyjä. Usein varsinkin ennakkohuoltoja tehtäessä on luontevaa, että asentaja ehdottaa ratkaisuja asiakkaalle. Suurtenkin organisaatioiden turvallisuudesta vastaavat johtajat luottavat usein asentajan ammattitaitoon kysyessään optimaalista turvateknistä ratkaisua ja miksei myös palvelua.

Turva- alan konservatiivisuus on osaltaan vaikuttamassa siihen, että laitteita ei huolla ja ylläpidä kuka tahansa vaan on koettu, että palveluntuottajalla pitää olla omat henkilöt tuottamaan palvelua. Tulevaisuudessa näin ei kyllä välttämättä ole, vaan ulkoistaminen on myös huolto- ja ylläpitotoiminnan osalta mahdollista. Kun alalla turvallisuusselvitykset ja esimerkiksi turvasuojaajakortin saannin edellytykset saadaan aukottomiksi ja pelisäännöt selkeiksi avaa se lisämarkkinaa tämän toiminnon osalta. Lisäksi kiinteistöhuolto tekee jo nyt kohdennetusti turvallisuusalan laitteiden huoltotoimintaa. Tulevaisuudessa pyritään myös mm. rahan käsittelyssä ratkaisuihin joiden myötä vaikkapa pankeissa voidaan ulkoistaa huolto ja ylläpitotoimintoja. Tämän kohdan vastauksien osalta ei ole ihme, että pankit kokevat asian niin, että toimittajan oma henkilökunta toteuttaa palvelun ainakin toistaiseksi.

Vastaukset eivät poissulje sitä, että huoltotoiminnan voi ulkoistaa tietyn edellytyksin. Tosin toimittajan oma huoltotoiminto koettiin tärkeäksi ja sen merkitys on suuri. Merkittävänä nähtiin myös palvelukeskus, jonne vikailmoitukset ja mahdolliset palvelupyynnöt voidaan ilmoittaa.

8.2.5. TUTKIMUKSEN JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimuksesta voidaan päätellä, että palveluille on tulevaisuudessa kysyntää ja hyvä ratkaisumyyjä löytää argumentit, joihin voi pureutua. Kun ratkaisumyyjä tekee kotiläksyt hyvin, hän tietää mitä asiaa kannattaa painottaa. Tutkimuksesta kyllä näkyy se, että kun palvelut on tuotteistettu, niiden ostamiselle on maaperä olemassa. Hinnoittelu oli rajattu tästä tutkimuksesta pois tarkoituksella, jotta opinnäytetyö ei liikaa laajenisi. Hinnoittelussa on muistettava, että tapa jolla perinteisesti hinnoitellaan, että lasketaan kulut ja lisätään kate, ei aina ole oikea tapa hinnoitella palvelua, vaan palveluhinnoittelu olisi perustuttava asiakaskokemukseen ja siihen mitä markkina on valmis maksamaan palvelusta.



Kuva 15. Turvallisuusjärjestelmien palveluiden ostamiseen vaikuttavat tekijät painotettuna.

Toisin sanoen markkinat viime kädessä määrittelevät palvelun arvon ja myös hintatason. Tutkimuslomakkeessa kysyttiin lisäksi kolmea merkittävintä seikkaa, jotka nostaisit esiin ostaessasi palvelua ja asiat jotka vaikuttavat ostopäätökseen (kuva 15).

Seuraavaksi muutamia tärkeimmät esiin nousseet asiat:

- Yhteyshenkilö.

Vastauksista nousee selkeästi esiin yhteyshenkilön merkitys. Yhteyshenkilön osaaminen sekä vuorovaikutustaidot ovat perusedellytyksiä positiiviselle asiakaskokemukselle. On tärkeää, mitä enemmän asiantuntijapalveluista puhutaan, yhteyshenkilöllä on sananvaltaa asiakassuhteen kaikissa asioissa.

- Toimittajan luotettavuus.

Vastauksista esiin nouseva toimittajan luotettavuus on ominaisuus, joka on asiakaskokemuksen kaltainen asia. Kun asiakas hankkii järjestelmän tai laitteen, odottaa asiakas saavansa sovitun palvelun organisaatiolta. Tässä yhteyshenkilö on avainasemassa, mutta kokonaisuudesta vastaa koko yritys. Vain siten on mahdollista saavuttaa positiivinen asiakaskokemus. Sana luotettavuus korostuu vastauksista erillisenä myös ja se onkin tavallaan tukemassa näkemystä, että palvelujen tuottaminen lisää luottamusta palveluntuottajayritykseen ja tuo asiakkaan lähemmäs toimittavaa tahoja.

- Asiakkaan tarpeiden tunteminen.

On perusedellytys tuntea asiakkaan tarpeet. Lisäksi se on perusedellytys ratkaisumyyntiin. Ilman asiakkaan arvontuotannon ymmärtämistä ei voi onnistua ratkaisumyynnissä joka taas on edellytys sille, että voimme myydä palvelua. Vastauksissa myös näkyy turva alan erityispiirteenä joidenkin asiakkaiden arvostavan erityisesti sitä, ettei tarvitse erikseen opastaa toimittajaa vaan toimittava yritys tuntee asiakkaan toiminnot ja liiketoiminnan jolloin toiminta on luontevaa ja joustavaa.

- Palveluiden jatkuva kehittäminen.

Asiakkaat ovat sitä mieltä, että Hedengren Security Oy:n on kehitettävä palveluita jatkuvasti. Tämä asia on varmasti tätä päivää ja edellytys sille, että yritys pysyy kilpailussa mukana. Esimerkiksi Ajoneuvotunnistuspalvelu (liite1) on esimerkki uuden liiketoiminnan mukanaan tuomasta uudesta palvelusta. Hedengren Security Oy on kehittänyt lukuisia menestystuotteita ja tulee varmasti kehittämään myös tulevaisuuden menestystuotteita. Tuotekehityksessä on huomioitava uuden teknologian mahdollisuudet ja palveluliiketoiminnan erityispiirteet.

- Toimittajan riittävä koko ja kokemus.

Hedengren Security Oy:llä on kymmenien vuosien historia ja paljon näyttöä siitä, että yritys on sopeutunut liiketoiminnan muutoksiin. Ketteryys on tärkeää ja riittävä yrityskoko ja perinteet mahdollistavat yhä merkityksellisempien hankkeiden ja kohteiden turvallisuusjärjestelmien toimittamisen. Ratkaisumyynnissä on suuri etu, kun yritystä ei tarvitse erikseen myydä. Yrityksen riittävä koko ja kokemus tukee ratkaisumyyntiä.

- Lisäarvopalvelut.

Lisäarvon tuottaminen asiakkaalle on aina liiketoiminnan perusasioita. Myös Hedengren Securityn Oy:n asiakkaat ilmaisevat selkeästi sen, että olisi löydettävä ja kehitettävä lisäarvoa tuottavia palveluja asiakkaille. Asiakkaat siis odottavat esimerkiksi palveluliiketoiminnan kaltaista toimintoa jota he voisivat hyödyntää.

- Hinta/laatusuhde.

Hinta/laatusuhde on aina oltava kunnossa. Ostopäätökset yleensä kulminoituvat tähän asiaan. Hinnan määrittelee viimekädessä markkinat ja laatu on oltava kunnossa. Palveluliiketoiminnan näkökulmasta laatu on oltava hyvä, sillä huonon palvelun tai tuotteen ongelmat tulevat palvelutoimittajan ongelmaksi lisääntyvinä kustannuksina.

- Palvelu.

Näissä vapaamuotoisissa vastauksissa oli jokaisessa lomakkeessa sana palvelu. Tämä kuvaa sitä, mitä turvallisuusalan ammattilaiset odottavat tänä päivänä. Luotettavaa palvelua sopivalla hinta- laatusuhteella, hyvää ja sopivaa yhteyshenkilöä, jonka kanssa on luontevaa asioida ja joka pystyy vaikuttamaan läpi organisaation siihen, että palvelulupaus toteutuu ja syntyy positiivinen asiakaskokemus.

9 JOHTOPÄÄTÖKSET

Olen tässä opinnäytetyössäni luonut katsauksen palveluliiketoiminnan kautta ratkaisumyyntiin. Opinnäytetyön haastattelututkimus tukee näkemystä, että palvelut tulevat kasvamaan 2020 -luvulle mentäessä. Palvelumyynti on ratkaisumyyntiä. Ratkaisumyynti edellyttää toimivaa asiakassuhdetta jota ei synny kuin positiivisen asiakaskokemuksen kautta. Siinä asiakas on keskiössä. Asiakaskokemus voidaan pilata monen toiminnon toimesta. Vaikka myynti tekisi kuinka hyvää ja tuloksellista työtä, voidaan kaikki pilata yhden huonon toiminnon taholta.

Palveluliiketoiminta ei ole tähtitiedettä. Palveluliiketoiminta tuotetaan samalla kun sitä kulutetaan. Se on eräs tosiasia, joka on muistettava palveluliiketoimintaa kehitettäessä. Kaikki ei ole välttämättä lopullista ja valmiiksi tuotteistettua, kun aletaan toteuttaa palveluliiketoimintaa. Perustyökalut on oltava kuitenkin kunnossa ja vastuukysymykset on oltava valmiiksi mietittynä.

Minä uskon, että tämä opinnäytetyö antaa uskonvahvistusta siihen, että Hedengren Security Oy:n kannattaa tuotteistaa palvelumoduuli ja aloittaa aktiivinen myynti ja markkinointitoiminto ratkaisumyynnin hengessä. Palvelutuotanto voidaan aloittaa melko nopeallakin aikataululla, kunhan perusinvestoinnit ja resurssit tuotantoa varten on olemassa. Esimerkiksi myynnissä voitaisiin melko helposti perustuotteistuksen kautta tarjota asiakkaille mahdollisuutta hankkia laitevalmistajan huolto ja ylläpito.

Tarjous on tehtävä oikea aikaisesti ja viimeistään siinä vaiheessa, kun käydään urakka- tai sopimusneuvotteluja. Hyvä myyntiargumentti on, että mikäli asiakas sitoutuu esimerkiksi perustason palveluun, asiakasta varten on olemassa resurssi. Perustaso ei tarvitse olla kattava vaan sisältää periaatteessa ne toiminnot joita tarjotaan useassa tapauksessa jo nyt, nyt se on ollut ilmaista asiakkaalle. Tämä viesti myös ohjaa asiakkaita siinä vaiheessa, kun ilmoitetaan asiakkaalle, että kannattaa liittyä meidän huolto-moduuliin, jotta palvelua varten on olemassa resurssi. Asiakas kyllä ymmärtää, että ilmaiseksi ei saa palvelua välttämättä muualtakaan. Yleensä ensimmäisen erehdyksen jälkeen asiakas on valmis neuvottelemaan ainakin huoltosopimuksen solmimisesta.

Viime aikoina asiakaskokemus on noussut esiin myös turva-alalla. Asiakaskokemuksen kokonaisvaltainen kehittäminen ja mittaus on myös tärkeää. Palveluliiketoiminta on mahdollista toteuttaa seurannan osalta hyvinkin yksilöllisesti ja asiakkaan kanssa voidaan pitää seurantapalavereja vaikka kuukausittain, jos tilanne on sen kaltainen että vaikkapa vasteaika on kriittinen. Vasteajan osalta palvelulupauksen ylittymisestä toimittaja saa bonusta ja sen alittuessa toimittaja hyvittää osan veloitukselta. Palveluliiketoiminnan etuna onkin se, että asiakaskokemus on tavallaan jatkuvassa seurannassa.

Palvelun aloittaminen on usein luontevaa aloittaa huoltopalveluista. Huoltopalvelu on melko luontevaa myytävää sen jälkeen, kun laitteet ja esimerkiksi urakointi on sovittu toimitettavaksi ja kun asentavalla tai järjestelmän toimittavalla yrityksellä ei ole ydinliiketoimintaa palveluissa. Kun huoltosopimus on olemassa ja järjestelmä on toiminut jonkin aikaa, on mahdollista tarjota asiakkaalle mallia, jolla huoltopalvelu muutetaan kokonaispalveluksi. Kun fyysinen tietotekninen laite on toiminut vaikkapa 3-5 vuotta on poikkeuksetta edessä tilanne jolloin kriittiset komponentit ovat elinkaaren loppupäässä. Tällöin asiakkaan kannalta on usein mielekästä maksaa hieman enemmän kuukausimaksua ja siirtyä kokonaispalve-

luun, jolloin asiakkaan ei tarvitse itse enää huoltaa eikä ylläpitää laitteisto-
toa vaan se siirtyy toimittavan yrityksen palvelumoduulin osaksi. Tällai-
nen on tyypillinen esimerkki ratkaisumyynnistä. Onnistuminen tämänkal-
taisessa myynnissä edellyttää toimivaa asiakassuhdetta ja positiivista
asiakaskokemusta jonka taas palveluliiketoiminta mahdollistaa.

Palvelut tulevat olemaan joka tapauksessa turvallisuusalan toimintojen ja
hankintojen ytimessä. Kun asiakkaiden ICT- osastot tulevat ottamaan laa-
jempaa roolia tietoverkkoon liitettävien turvalaitteiden hankinnoissa, on
tie auki turva alan palvelumarkkinalle. Se aika on jo todella lähellä.

Myynnin palkkaus on asia, jota on ajateltava myynnin aktivoimiseksi. Pal-
velumyyntiä voidaan ja pitääkin mitata kuten muutakin myyntiä. Hyvä
”porkkana” on antaa myyjälle yhden kuukauden kokoinen palkanlisä esi-
merkiksi kolmen vuoden sopimuksesta, kun myyjä on osannut argumen-
toinnin ja onnistuneen ratkaisumyynnin. Yrityksen näkökulmasta palvelu-
myynti on arvokkaista myyntiä ja parantaa likviditeettiä sekä liiketoimin-
nan ennustettavuutta.

Sitä saat mitä mittaat, on vanha sanonta. Kun palveluliiketoimintaa tuo-
tetaan, huomataan sen ennen pitkää helpottavan myös yrityksen budje-
tointia ja antavan huomattavasti parempaa ennustettavuutta liiketoimin-
nalle kuin vaikkapa laitekauppa taikka urakointi. Laitekaupan ja urakointi-
liiketoiminnan aloittaminen on pääsääntöisesti melko helppoa nykymaail-
massa, mutta toimivan palvelumoduulin tekemisessä ja tuotteistamisessa
vaaditaan kokonaisvaltaista näkemystä ja ratkaisumyynnin osaamista. Us-
kon olevani oikeassa sanoessani, että palveluliiketoiminta on erittäin tär-
keä komponentti tulevaisuutta rakennettaessa Hedengren Security
Oy:ssä.

Lopuksi haluan kiittää Hedengren Security Oy:n johtoa tuesta tämä opin-
näytetyön ja koko oppimisprosessin osalta. Matka on ollut hieno ja olen
nauttinut jokaisesta päivästä. HAMK: in osalta kiitokset kaikille opettajil-
lemme ja erityisesti Mikko Mäntynevalle kannustavasta ja avoimesta il-
mapiiristä jossa on ollut kiva tehdä työtä.

LÄHTEET

Bosworth M.T. (1995). *Solution Selling, Creating Buyers in Difficult Selling Markets*. Rancho Santa Fe, CA. USA. McGraw-Hill.

Eades, K.M. (2004). *The New Solution Selling, The Revolutionary Sales Process*. New York, NY. McGraw books.

Finnsecurity Ry ja Suunnittelu ja tutkimuspalvelut Pekka Lith Consulting Group. (2016). *Turvallisuusalan yritysten suhdanne ja toimialaraportti 2015*. Helsinki: Finnsecurity Ry.

Grass K. & Sahlsten P. (2012). *CRM ostajan opas*. Helsinki: Crementum.

Gummesson, E. (2004). *Suhdemarkkinointi 4P:stä 30R:ään*. Helsinki: Talentum.

Hirsjärvi, S. Remes, P, Sajavaara, P. (2003). *Tutki ja Kirjoita*. Helsinki: Tammi.

Jalonen, J. Lampi, I. (2012). *Menestyksen pelikirja*. Jyväskylä: Docendo Oy.

Kupi, E., Kortelainen, H., Lanne, M., Palomäki, K., Murtonen, M., Toivonen, S., Anna-Mari Heikkilä, A-M. & Uusitalo, T. *Turvallisuusalan liiketoiminnan kasvualueet ja -mahdollisuudet Suomessa*. VTT Tiedotteita 2534. Haettu 2.10.2016 osoitteesta <http://docplayer.fi/2101898-Turvallisuusalan-liiketoiminnan-kasvualueet-ja-mahdollisuudet-suomessa.html>

Kuurio, H. (2013). *Tulevaisuustutkija Magnus Lindkvist: "Auton omistaminen pitkällä tähtäimellä epämuodikasta"*. Haettu 20.3. 2017 osoitteesta <http://www.is.fi/autot/art-2000000681664.html>

Laatikainen, T. (2016). *Palvelu on uusi tavara*. Tekniikka ja Talous 6.5.2016.

Löytänä, J. & Korteso, K. (2011). *Asiakaskokemus, Palvelubisneksestä Kokemusbisnekseen*. Helsinki: Talentum.

Muutosprosessin johtamisen malleja 2012. Virastot ja laitokset. Henkilöstöjohtamisen tukeminen. Valtiokonttori. Viitattu 28.3.2017. http://www.valtiokonttori.fi/fi-FI/Virastoille_ja_laitoksille/Henkilostohallintoa_ja_johtamista_tukevat_palvelut/Johtamisen_ja_esimiestyon_tuki/Muutosjohtaminen/Mita_esimies_itse_kysyy/Muutosprosessin_johtamisen_malleja%2845115%29

Mäntyneva, M. (2012). *Kasvua Innovaatioista*. Helsinki: Kauppakamari.

Nordic Lan & Wan Communication Oy. (2017). haettu 25.4.2017 osoitteesta: <https://www.lanwan.fi/palvelut/lanmanage-hallinta>.

Ojasalo, J. Ojasalo, K. (2008). *Kehitä Teollisuuspalveluja*. Helsinki: Talentum.

Ojasalo, J. Ojasalo, K. (2010). *B-to-B-palvelujen markkinointi*. Helsinki: WSOY pro Oy.

OP 2017. *Lentävä lähtö suomen sähköautoilulle*, haettu 20.4.2017 osoitteesta: <http://www.op-kulku.fi>

Parantainen, J. (2007). *Rakenna palvelusta tuote 10 päivässä Tuotteistaminen 10*. Helsinki: Talentum.

Parantainen, J. (2008). *Pölli tästä. 101 rusinaa bisnespullasta*. Helsinki: Talentum.

Parantainen, J. (2016). *Miten Palvelun myyntikate kannattaa laskea*. Pölli Tästä, kuka perhanan Parantainen. Julkaistu 7.1.2016, Viitattu 5.8.2017. <http://www.pollitasta.fi/2016/01/miten-palvelun-myyntikate-kannattaa-laskea/>

Pihlajamäki, R. (2015). *Muutos vaatii johtajuutta*. Esseepankki. Tiimiakatemia. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Viitattu 28.3.2017. <http://essee-pankki.tiimiakatemia.fi/muutos-vaatii-johtajuutta-4/>

Roune T, Joki-Korpela E. (2008). *Tuloksia ratkaisujen myyntiin*. Helsinki: Readme.

Uski, S. (2015). *Mistä rakentuu hyvä asiakaskokemus?* Talouselämä, Julkaistu 26.8.2015, Haettu 8.5.2017 osoitteesta <http://www.talouselama.fi/kumppaniblogit/tieto/mista-rakentuu-hyva-asiakaskokemus-3450532>

Yle TV1. *Yle Ykkösaamussa OP-Ryhmän pääjohtaja Reijo Karhinen*. Ylen aamu-tv. Julkaistu 18.3.2017. Viitattu 4.4.2017. <http://areena.yle.fi/1-3831827>.

AJONEUVONHALLINTAPALVELU



Turvallisuustekniikan asiantuntija

28.8.2016

AJONEUVONHALLINTAPALVELU, PALVELUKUVAUS

Palvelun sisältö**1.1. Yleistä**

Palvelu tarkoittaa kokonaispalvelua jonka mukaisesti Hedengren sopimuksen mukaisesti asentaa ja luovuttaa tilaajalle valmiin erilliseen sopimukseen perustuvan portti/puomiympäristön sekä siihen kuuluvan Vidamin ajoneuvonhallintajärjestelmän. Palvelun periaatteena on että asiakas maksaa kuukausimaksua sopimusajan. Sopimusajan umpeutuessa sovitaan huoltopalvelutasosta erikseen. Sopimusaikana kaikki huoltotoimenpiteet sisältyvät SLA 2 tason mukaisesti toimitukseen.

Palvelu on tarkoitettu ajoneuvoliikenteen hallintaan. Asiakkaan prosessien mukaisesti ajoneuvotieto voi olla aktiivisessa valvonnassa taikka passiivisessa valvontakäytössä.

Palvelun avulla tunnistetaan ajoneuvot rajatulla alueella ja asiakas saa raportit sekä kuvamateriaalin halutusti käyttöön. Järjestelmä on vikasietoinen.

1.2. Palvelun toimintaperiaate

Seurattavat laitteet määritellään erillisessä toimitussopimuksessa jonka mukaisesti järjestelmä toteutetaan. Järjestelmä rekisteröi, antaa ajoneuvoille pääsyoikeuksia ja tarvittaessa ohjaa puomeja sekä antaa hälytystietoa ajoneuvoliikenteestä erikseen sovittavan prosessin mukaisesti.

Palvelun mukaisesti toimitetaan halutut kulkuraportit asiakkaalle. Palvelu mahdollistaa palvelu- tai järjestelmäkohtaisten palvelutasoraporttien (SLA, Service Level Agreement ym.) toimittamisen asiakkaalle sähköpostilla halutun ajanjakson välein.

Perustoimitus sisältää seuraavat komponentit

Asiakkaan verkkoon sijoitettavan palvelimen
Puomiympäristön edellyttämän silmukan, asennuksen ja vahvistimen
Moxa I/O reitittimen
Vidamin käyttöliittymän
Rekisterikilven tunnistuskameran MPIX
LED-Näytöt portille 2 kpl

Lisäpalvelut (perusvalvonnan päälle)

- SMS hälytykset (Asiakkaan mobile –SIM -kortti)
- Palvelimen valvonta perusvalvonta
- Virtuaalikäyttäjä palvelu (sis. Virtuaalikäyttäjälaitteen)
- Verkon kapasiteetin mittaus palvelu virtuaalikäyttäjien/valvontapalvelimen välillä

TUTKIMUSLOMAKE

LIITE 2

Hei,

Suoritan ylempää ammattikorkeakoulututkintoa (MBA) Hämeen Ammattikorkeakoulun Liiketoiminnan kehittämisen yksikössä. Opinnäytetyöni käsittelee turva-alan järjestelmien palveluliiketoiminnan näkymiä. Pyytäisin Teitä käyttämään pienen hetken alla olevan kyselyn täyttämiseen ja toimittamiseen takaisin minulle osoitteeseen eero.kaikkonen@hedengren.fi.

VASTATKAA ASTEIKOLLA 1-5

Ei /Pieni = 1

Kyllä / Suuri = 5

En osaa sanoa = 0

1. Tekniset turvallisuusjärjestelmät ovat yhä teknisempiä erityisesti IP- tekniikan myötä.
 - Koetteko IP-pohjaiset järjestelmät helppokäyttöisiksi?
Vastaus: 0
2. Kokonaispalvelu tarkoittaa hankintaa kuukausiveloitusperusteisesti. Toimittaja omistaa järjestelmät ja käyttäjälle jää laitteiston palvelutuotos. Esimerkkinä kameravalvonnassa reaaliaikainen video ja tallenteet ovat osa palvelutuotosta, rikosilmoitinjärjestelmässä hälytys- ja kulkuloki, jne. Toimittava yritys huoltaa ja ylläpitää laitteistoa.
 - Hankkisitteko edellä mainitulla tavalla järjestelmiä, jos hinta ei ole ostokriteeri?
Vastaus: 0
3. Mikä on järjestelmän elinkaaren pituuden merkitys järjestelmän hankinnan pisteytyksessä?
Vastaus: 0
4. Kuinka tärkeää on se, että toimittavalla yrityksellä on oma ylläpito-organisaatio ja palvelukeskus, johon voi ottaa yhteyttä?
Vastaus: 0
5. Listatkaa kolme tärkeintä asiaa jotka vaikuttavat eniten siihen mistä ja miten ostatte palveluita:
 - a. Kirjoita tekstiä napsauttamalla tai napauttamalla tätä.
 - b. Kirjoita tekstiä napsauttamalla tai napauttamalla tätä.
 - c. Kirjoita tekstiä napsauttamalla tai napauttamalla tätä.

KIITOS !