



Markus Jähi

Vartiointipalvelujen arvonmuodostus asiakkaan näkökulmasta

Vartiointipalvelujen arvonmuodostus asiakkaan näkökulmasta

Markus Jähi



ISBN 978-951-38-7771-2 (nid.)

ISSN 1235-0605 (nid.)

ISBN 978-951-38-7772-9 (URL: <http://www.vtt.fi/publications/index.jsp>)

ISSN 1455-0865 (URL: <http://www.vtt.fi/publications/index.jsp>)

Copyright © VTT 2011

JULKAISIJA – UTGIVARE – PUBLISHER

VTT, Vuorimiehentie 5, PL 1000, 02044 VTT

puh. vaihde 020 722 111, faksi 020 722 4374

VTT, Bergsmansvägen 5, PB 1000, 02044 VTT

tel. växel 020 722 111, fax 020 722 4374

VTT Technical Research Centre of Finland, Vuorimiehentie 5, P.O. Box 1000, FI-02044 VTT, Finland
phone internat. +358 20 722 111, fax +358 20 722 4374

Tekstinvalmistus Tarja Haapalainen

Kopijyvä Oy, Kuopio 2011

Markus Jähi. Vartiointipalvelujen arvonmuodostus asiakkaan näkökulmasta [Value Creation of Security Guard Services from the Customer's Perspective]. Espoo 2011. VTT Tiedotteita – Research Notes 2591. 91 s. + liitt. 6 s.

Avainsanat customer relationship, customer value, relationship marketing, security guard, security services, semi-structured interview, value creation, value driver

Tiivistelmä

Vartiointitoimiala on kasvanut merkittävästi viime vuosina, mutta alan kasvusta huolimatta sitä on tutkittu suhteellisen vähän. Erityisesti liiketaloustieteen näkökulmasta tehtyä tutkimusta on olemassa vain hyvin rajoitetusti. Tämän tutkimuksen tavoitteena oli lisätä vartiointia koskevaa ymmärrystä tutkimalla vartiointipalvelujen arvonmuodostusta asiakkaan näkökulmasta. Tutkimus jakaantui kahteen osaan: toisaalta tarkoituksena oli selvittää, minkälaisiin temaattisiin kokonaisuuksiin vartiointipalvelujen arvonmuodostus voidaan jakaa, ja toisaalta, millaisia arvoajureita näihin kokonaisuuksiin voidaan liittää. Tutkimus oli osa isompaa ValueSSe-hankekokonaisuutta, jossa tutkitaan turvallisuuspalvelujen arvonmuodostusta.

Aineistona tutkimuksessa oli 15 teemahaastattelua. Haastateltavat olivat kolmen vartiointiliikkeen asiakkaita ja he edustivat kaupanalaa, teollisuutta, virastoja ja toimistoja. Tutkimus oli luonteeltaan laadullinen, ja haastattelut analysoitiin käyttäen temaattista analyysiä. Tutkimustulokset osoittivat, että vartiointipalvelujen arvonmuodostus voidaan jakaa viiteen temaattiseen alueeseen. Nämä teemat ovat (1) palvelujen määrittely, (2) palvelujen toteutus, (3) asiakkaan kokemus turvallisuus, (4) asiakassuhteen hoito ja (5) turvapalvelujen maailma. Teemojen avulla vartiointipalvelujen arvonmuodostukselle määriteltiin tarkemmin 16 arvoajuria ja kolme osa-ajuria, jotka luokiteltiin hyötyihin ja uhrauksiin sekä tuote-, palvelu- ja asiakassuhdekategorioihin.

Tutkimustulosten perusteella voidaan tehdä se johtopäätös, että vartiointipalvelujen arvo muodostuu erilaisten asiakkaan kokemien hyötyjen ja uhrausten kautta, kuten arvonmuodostusta käsittelevässä tutkimuskirjallisuudessa pääosin oletetaan. Vartiointipalvelujen arvoa ei voi kuitenkaan selittää yksinkertaisesti vain listaamalla erilaisia hyötyjä ja uhrauksia, vaan on otettava huomioon myös arvonmuodostuksen eri tasot. Osa arvoajureista voitiin liittää suoraan vartiointiin

tuotantoprosessin eri vaiheisiin, kun taas osa muodostui asiakassuhteen hoidon välityksellä pidemmän ajan kuluessa. Lisäksi osa arvoajureista muodostui suhteessa asiakkaan käsityksiin koko vartiointitoimialasta. Näihin käsityksiin kuuluivat esimerkiksi arviot kilpailevien vartiointiliikkeiden mahdollisuuksista tarjota vastaavat palvelut ja markkinahintojen tuntemus.

Markus Jähi. Vartiointipalvelujen arvonmuodostus asiakkaan näkökulmasta [Value Creation of Security Guard Services from the Customer's Perspective]. Espoo 2011. VTT Tiedotteita – Research Notes 2591. 91 p. + app. 6 p.

Keywords customer relationship, customer value, relationship marketing, security guard, security services, semi-structured interview, value creation, value driver

Abstract

Private security guard services have witnessed a dramatic growth during the past few decades. Despite this remarkable growth, there is a very limited amount of research focusing on private security. In particular, there is a lack of managerial research focusing on these services. The aim of this study was to widen the understanding of the security guard services from the customer value perspective. The study consisted of two elements: examining the structures of the value creation and defining the actual value drivers. This study was a part of a ValueSSe project, which is a research project focusing on the customer value of corporate security services in general.

The study was based on semi-structured interviews ($n = 15$) with business-to-business clients of three security service providers. Interviewees represented commerce, industry, public sector and offices. The findings of the study showed that the drivers of the customer value are centered around five themes: (1) defining the service offering, (2) implementing the services, (3) understanding the customer perceived security, (4) managing the customer relationship and (5) understanding the wider context of security services. As a result of a qualitative analysis, 16 drivers and three sub-drivers of customer value were presented, and categorized as benefits or sacrifices and as related to product, service or customer relationship dimension.

In conclusion, the results indicate that the customer value of security guard services is based on customer perceived benefits and sacrifices, which is the most widely held view of the customer value in the literature. However, the findings of the study showed also that to understand the customer value of these services as a whole, various levels of the value creation has to be taken into consideration. On one hand, some of the value drivers were related to the service production process at a certain point in time. On the other hand, there were also

value drivers that were closely linked to the customer relationship between the service provider and the customer. Moreover, there were also value drivers that were related to interviewees' perceptions of the security service industry in general, i.e. impressions on alternative service providers and the awareness of the market price.

Alkusanat

Tämä tutkimus syntyi osana Tekesin rahoittamaa ValueSSe-tutkimushanketta, jossa VTT on mukana yhtenä hankekumppanina. Tutkimus oli samalla diplomityöni Tampereen teknillisen yliopiston (TTY) teollisuustalouden laitokselle. Työn valmistumisesta haluan kiittää erityisesti ohjaajaani erikoistutkija Mervi Murtosta VTT:ltä, joka osallistui aktiivisesti työn toteutukseen ja jonka ideoista ja neuvoista sain nauttia koko tutkimusprosessin ajan. Suuret kiitokset myös työn tarkastajalle TTY:n teollisuustalouden laitoksen professori Petri Suomalalle, joka antoi lukuisia hyviä neuvoja työn eri vaiheissa. Suuret kiitokset myös niille ValueSSe-hankkeen osapuolille, joiden asiakkaita pääsimme haastattelemaan tätä diplomityötä varten sekä erityisen lämpimät kiitokset kaikille haastateltaville arvokkaista keskusteluista ja kommentteista. Kiitos tuesta myös kaikille työkavereilleni VTT:llä sekä tietysti teille kaikille muille!

Sisällysluettelo

Tiivistelmä.....	3
Abstract	5
Alkusanat	7
1. Johdanto	9
1.1 Työn tausta ja tavoitteet	9
1.2 Tutkimusongelma, aineisto ja rajaukset	10
1.3 Työn rakenne	12
2. Vartiointi tutkimuskohteena.....	14
2.1 Turvallisuusala ja turvallisuuden käsite.....	14
2.2 Vartiointiliiketoiminta	15
2.3 Vartiointia ja turvallisuusalaa käsittelevä tutkimus.....	19
3. Palvelujen arvonmuodostus.....	22
3.1 Vartiointi palveluna	22
3.2 Arvon määritelmät.....	23
3.3 Tavaroiden ja palvelujen arvo	25
3.3.1 Arvo hyötyjen ja uhrausten erotuksena.....	25
3.3.2 Arvo asiakkaan kokemuksena.....	30
3.4 Asiakassuhteen arvo	34
3.5 Arvoajurit	37
4. Metodologia	39
4.1 Tieteenfilosofiset lähtökohdat.....	39
4.2 Teemahaastattelu ja laadullinen tutkimus.....	41
4.3 Haastattelurunko ja haastattelut.....	43
4.4 Analyysi	47
5. Tulokset	49
5.1 Teemojen jäsenitys.....	49
5.2 Arvonmuodostuksen teemat.....	52
5.2.1 Teema 1: palvelukokonaisuuden määrittely.....	52
5.2.2 Teema 2: palvelujen toteutus	56
5.2.3 Teema 3: asiakkaan kokemus turvallisuus	62
5.2.4 Teema 4: asiakassuhteen hoito.....	66
5.2.5 Teema 5: turvapalvelujen maailma	70
5.3 Yhteenveto tuloksista: arvonmuodostuksen ajurit	78
6. Pohdinta ja johtopäätökset	81
Lähdeluettelo	87

Liitteet

Liite 1: Haastattelut

Liite 2: Haastattelurunko

Liite 3: Koodisto

1. Johdanto

1.1 Työn tausta ja tavoitteet

Vartiointitoimiala on kasvanut merkittävästi viime vuosikymmeninä (Johnston 1992; Van Steden 2007). Kasvua on selitetty yhteiskunnassa tapahtuneilla muutoksilla, erilaisten puolijulkisten tilojen, kuten kauppakeskusten määrän lisääntymisellä sekä yleisellä vaurauden kasvulla, joka on lisännyt omaisuuden suojelun tarvetta (Van Steden & Sarre 2010). Samanaikaisesti vartijoiden tehtäväkenttä on laajentunut ja työtehtävät ovat muuttuneet aiempaa monimutkaisemmiksi (De Waard 1999). Vartijat huolehtivat vartiointin ja turvallisuustehtävien ohella usein myös erilaisista kiinteistöhuolto-, asiakaspalvelu- ja tiedonvälitysasioista (Wakefield 2003, s. 165–192).

Voimakkaasta kasvusta huolimatta vartiointialaa on tutkittu suhteellisen vähän. Erityisesti liiketaloustieteen näkökulmasta tehtyä tutkimusta on olemassa hyvin rajoitetusti. Vartiointiin liittyvissä tutkimuksissa onkin toivottu aiempaa monipuolisempaa turvallisuuspalveluihin liittyvää tutkimusta, jossa huomioitaisiin myös liiketaloustieteen näkökulma (ks. Johnston 1992, s. 220–221; Van Steden & Sarre 2010; Kupi ym. 2010, s. 16). Tähänastinen vartiointialan tutkimus on ollut otteeltaan vahvasti yhteiskunta- tai oikeustieteellistä, ja siinä eniten huomiota ovat saaneet sosiologinen hallinnan tutkimus (esim. Johnston 1992; Wakefield 2003; Zedner 2003), hyvän hallinnon tutkimus (esim. Button 2007; Prenzler & Sarre 2008) ja sosiaalisten vaikutusten tutkimus (esim. Koskela 2009). Lisäksi vartiointia on tutkittu työntutkimuksen näkökulmasta (esim. Button 2007; Manzo 2010). Myös alan kasvua ja siihen johtaneita syitä on pohdittu (esim. De Waard 1999; Van Steden 2007).

Tämän diplomityön tavoitteena on vastata osaltaan edellä hahmoteltuun tutkimukselliseen aukkoon lisäämällä vartiointia koskevaa tietoa liiketaloustieteen näkökulmasta. Diplomityössä vartiointipalveluja tarkastellaan palvelututkimuksen

1. Johdanto

näkökulmasta. Viitekehystenä käytetään asiakkaan kokemaan arvoon (customer value) liittyvää teoriaa (esim. Zeithaml 1988; Ravald & Grönroos 1996; Woodruff 1997 jne.). Arvon käsite on yksi markkinoinnin keskeisistä käsitteistä, ja sitä on tutkittu suhteellisen paljon erityisesti kahden viime vuosikymmenen aikana (Woodall 2003; Lindgreen & Wynstra 2005). Myös arvoa käsitteleviä erilaisia empiirisiä tutkimuksia eri toimialoilta on olemassa suhteellisen runsaasti. Vaikka arvonmuodostusta on tutkittu yleisesti paljon, vartioinnin tai yleisemmin turvallisuuspalvelujen näkökulmasta tehtyä tutkimusta on olemassa hyvin rajoitetusti. Diplomityön toisena tavoitteena on tältä osin lisätä asiakkaan kokemaa arvoa koskevaa empiiristä tietoa vartiointipalvelujen arvonmuodostusta tutkimalla.

Diplomityö on osa Tekes-rahoitteista ValueSSE-tutkimushanketta (The Value of Corporate Security Services) (ks. VTT 2009). ValueSSE-hankkeessa tutkitaan turvallisuuspalvelujen arvontuotantoa, ja hankkeen tavoitteena on vauhdittaa turvallisuusalan liiketoimintaa lisäämällä ymmärrystä turvallisuuspalvelujen tuottamiseen ja kuluttamiseen liittyvästä arvonmuodostuksesta. Hankkeessa kehitetään turvallisuuspalvelujen arvonmäärittämiseen sopivia toimintamalleja ja tuotetaan työkaluja muun muassa turvallisuuspalvelujen hyötyjen arviointiin, palvelujen hinnoitteluun ja verkostojen hallintaan. Hankkeessa ovat mukana Teknologian tutkimuskeskus VTT, Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulu ja kymmenen muuta hankekumppania.¹ Diplomityön laatimisen aikana työn tekijä toimi tutkimusharjoittelijana VTT:n riskien hallinta ja käyttövarmuus -yksikössä.

1.2 Tutkimusongelma, aineisto ja rajaukset

ValueSSE-hanke pyrkii kokonaisuudessaan vastaamaan kysymykseen, miten arvo muodostuu turvallisuuspalveluissa. Tämä diplomityö on osa tätä isompaa hankekokonaisuutta, ja se on rajattu koskemaan vain yhtä turvallisuuspalvelujen muotoa, vartiointia. Diplomityön tutkimusongelmana on, miten asiakkaan kokema arvo muodostuu vartiointipalveluissa. Tutkimusongelma voidaan jakaa kahteen alaongelmaan: toisaalta tarkoituksena on selvittää, (1) mitä eri tekijöitä voidaan löytää arvonmuodostuksen taustalta, ja toisaalta, (2) miten arvo muodostuu näiden tekijöiden kautta. Diplomityön tarkat tutkimuskysymykset ovat:

¹ ValueSSE-hankkeen osapuolia ovat: Teknologian tutkimuskeskus VTT, Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulu, G4S Security Services Oy, Niscayah Oy, Pelco Finland Oy, Turvatiimi Oy (ent. Otso Palvelut Oy), Flexim Security Oy, Verifi Oy, Palmia Turvapalvelut, Granite Partners Oy, Outokumpu Oyj ja Espoon kaupunki (VTT 2009).

- Minkälaisiin temaattisiin kokonaisuuksiin vartiointipalvelujen arvonmuodostus voidaan jakaa?
- Millaisia arvoajureita näihin kokonaisuuksiin voidaan liittää?

Ensimmäisessä tutkimuskysymyksessä mainitut temaattiset kokonaisuudet tarkoittavat sellaisia aineistossa olevia kokonaisuuksia, jotka valaisevat tutkimusongelmaa tietyistä näkökulmista ja esittävät sen kokoelmana kysymyksenasetteluja (ks. Eskola & Suoranta 1998, s. 174). Tavoitteena on siten jäsentää vartiointipalvelujen arvonmuodostus sisällöllisesti yhtenäisiin alueisiin, joiden avulla yksityiskohtaisempia arvon osatekijöitä on helpompi tutkia.

Arvoajureilla (value driver) tarkoitetaan sellaisia vaihdannan kohteita, kuten tuote, toiminto, palvelu, tieto, läsnäolo tai jokin muu asia, jotka tuottavat asiakkaalle merkittävää arvonlisää (Tikkanen ym. 2007, s. 161–162). Arvoajurit tarkoittavat käytännössä kaikkia niitä erilaisia asioita ja ilmiöitä, jotka vaikuttavat jollain tapaa asiakkaan kokemaan arvon muodostumiseen. Toiminnallaan tai olemassa olollaan arvoajurit vaikuttavat myönteisesti asiakkaan kokemaan arvoon, ja vastaavasti toimiessaan huonosti tai puuttuessaan kokonaan voi vaikutus olla negatiivinen.

Diplomityön tutkimusaineisto muodostui viidestätoista noin tunnin mittaisesta teemahaastattelusta, jotka suoritettiin elo–marraskuussa 2010.² Aineiston analysoimiseen käytettiin laadullista analyysiä, jossa keskeisen osan muodosti aineiston temaattinen analyysi. Tieteenfilosofisesti diplomityö pohjautuu tulkinnalliseen tutkimusotteeseen. Haastateltavat olivat ValueSSe-hankkeessa mukana olevien vartiointiliikkeiden asiakkaita, jotka edustavat kaupanalaa, teollisuutta, toimistoja ja virastoja (ks. liite 1). Haastateltavat olivat omissa organisaatioissaan vastuussa vartiointipalvelujen hankkimisesta tai palvelujen sisällön suunnittelusta tai olivat muilla tavoin paljon tekemisissä vartijoiden tai vartiointiliikkeen kanssa. Haastateltavien nimikkeitä olivat muun muassa toimitusjohtaja, talousjohtaja, turvallisuuspäällikkö ja kiinteistöpäällikkö. Haastattelut olivat luottamuksellisia, ja sen vuoksi diplomityössä ei kerrota haastateltavien nimiä, tarkkaa asemaa organisaatiossa, yritysten nimiä tai tarkkaa toimialaa. (Metodologiasta tarkemmin ks. luku 4.)

² Tekijän lisäksi osaan haastatteluista osallistui toisena haastattelijana Mervi Murtonen tai Tapani Ryynänen VTT:ltä (ks. liite 1).

1. Johdanto

Diplomityötä ei ole rajattu koskemaan vain tiettyjä vartiointimuotoja, vaan siinä käsitellään sekä piirivartiointia, paikallisvartiointia että aulapalveluja.³ Työn avulla halutaan saada laaja kokonaiskuva vartiointitoimialasta, minkä vuoksi työssä ei haluttu keskittyä vain tiettyihin vartiointimuotoihin. Vartiointiin liittyvää tekniikkaa työssä käsitellään sen verran, mikä oli tarpeellista vartiointipalvelujen toiminnan ymmärtämiseksi. Työ on rajattu koskemaan vain vartiointipalvelujen asiakkaita, ei asiakkaiden asiakkaita, vaikka joissakin turvallisuuspalveluiden asiakasryhmissä, esimerkiksi kaupan alalla, asiakkaan asiakkaat ovatkin tärkeä turvallisuuspalvelujen loppukäyttäjryhmä. Lisäksi työ on rajattu koskemaan ainoastaan yritysasiakkaita. Vartiointipalvelujen yksityiset asiakkaat, kuten kotitaloudet ja yksityishenkilöt, on jätetty diplomityön ulkopuolelle. Työssä haluttiin keskittyä vain yritysasiakkaisiin, sillä ne muodostavat merkittävimmän vartiointipalvelujen käyttäjäryhmän. Yrityksiksi tässä työssä ymmärretään myös virastot ja muut julkisen sektorin organisaatiot, vaikka ne eivät muodollisesti olekaan yrityksiä.

1.3 Työn rakenne

Tämä diplomityö koostuu kuudesta luvusta. Ensimmäinen luku on työn johdanto, ja siinä esitellään lyhyesti työn taustaa, esitetään tutkimusongelma, työn tavoitteet ja rajaukset sekä kuvataan työn rakenne.

Toinen ja kolmas luku muodostavat työn kirjallisuuskatsauksen. Toinen luku on luonteeltaan taustoittava, ja siinä kuvataan turvallisuusalaa ja vartioimisliiketoimintaa sekä esitellään vartiointia koskevaa tutkimusta. Luvun tarkoitus on antaa perustiedot vartioinnista ja muodostaa näin pohja vartioinnin ymmärtämiselle palveluna. Kolmas luku muodostaa diplomityön varsinaisen teoreettisen pohjan. Siinä esitellään ensin palveluja tutkimuskohteena (kohta 3.1) sekä arvon määritelmiä (kohta 3.2). Tämän jälkeen tarkastellaan arvonmuodostuksen teoriaa ja käydään läpi arvonmuodostuksen pääsuuntaukset: tavaroiden ja palvelujen arvo (kohta 3.2) ja asiakassuhteen arvo (kohta 3.3). Lopuksi käsitellään arvoajureita (kohta 3.5). Luvun tavoitteena on antaa teoreettinen pohja vartiointipalvelujen arvonmuodostuksen analysoimiselle ja ymmärtämiselle.

Luvussa 4 käsitellään diplomityön metodologiaa. Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointi pelkistyy Eskolan ja Suorannan (1998, s. 210–212) mu-

³ Eri vartiointimuotoja käsitellään tarkemmin kohdassa 2.2.

kaan kysymykseksi tutkimusprosessin luotettavuuden arvioinnista. Kyse ei ole tällöin niinkään mittauksen luotettavuuden arvioinnista, kuten kvantitatiivisessa tutkimuksen arvioinnissa, vaan laajemmasta kuvausten, väitteiden ja selitysten arvioinnista. Jotta lukijan olisi mahdollista arvioida tutkimusprosessia ja sen luotettavuutta, laadullisessa tutkimuksessa kuvataan usein tarkasti, mitä tehtiin ja miten kyseisiin tuloksiin päädyttiin (Hirsjärvi ym. 2003 s. 214). Diplomityön tutkimusprosessin luotettavuuden arvioimiseksi metodologia-luvussa on kuvattu työn tieteenfilosofiset lähtökohdat (kohta 4.1), aineiston keruumenetelmä (kohta 4.2), haastattelujen toteutus (kohta 4.3) sekä analyysin kulku (kohta 4.4).

Luvussa 5 esitetään diplomityön tulokset. Tulokset on jaettu teemoittain viiteen alalukuun, jotka kaikki muodostavat lyhyen itsenäisen kokonaisuuden. Ennen erillisten teemojen käsittelyä (kohta 5.2) esitetään kokonaisjäsenitys tuloksista, jossa kuvataan teemojen suhde toisiinsa (kohta 5.1). Lisäksi viidennen luvun lopussa esitetään yhteenveto teemojen avulla kootuista tuloksista (kohta 5.3). Luvussa 6 saatuja tuloksia arvioidaan suhteessa olemassa olevaan tutkimuskirjallisuuteen, tehdään työn johtopäätökset ja pohditaan jatkotutkimusmahdollisuuksia.

2. Vartiointi tutkimuskohteena

2.1 Turvallisuusala ja turvallisuuden käsite

Vartiointi on osa isompaa toimialaa, jota voidaan kutsua turvallisuusalaksi. Suomessa tilastokeskus tilastoi omaksi toimialakseen vartiointi- ja turvallisuuspalvelut (Tilastokeskus 2010). Todellisuudessa tämä kategoria kuvaa kuitenkin vain osaa turvallisuuteen liittyvistä hyödykkeistä ja palveluista. Laajan tulkinnan mukaan turvallisuusalaan voidaan katsoa kuuluvaksi kaikki sellaiset yritykset, jotka itse kokevat kuuluvansa alalle ja joiden strategiana on myydä tuotteitaan tai palveluitaan niiden turvallisuusarvoon vedoten (Kupi ym. 2010). Riippumatta turvallisuusalan määritelmästä alan liikevaihto muodostuu joka tapauksessa hyvin laaja-alaisesta valikoimasta tavaroita ja palveluita, joista merkittävimpiä Suomessa ovat vartiointipalvelut, rakenteelliset turva-alan tuotteet ja sähköiset turvajärjestelmät (Lanne & Kupi 2007, s. 22).

VTT:n ja Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulun SecLi-tutkimushankkeessa, jossa kartoitettiin turvallisuusalan kasvumahdollisuuksia (Kupi ym. 2010), turvalalalle tunnistettiin kuuluvaksi Suomessa vuonna 2008 yhteensä 449 yritystä, joiden yhteenlaskettu liikevaihto oli noin 7,4 miljardia euroa. Finnsecurity ry:n vuonna 2009 teettämässä tutkimuksessa (Lith 2009) puolestaan alan merkittävimpien yritysten (146 kpl) yhteenlasketuksi liikevaihdoksi arvioitiin vuonna 2008 noin 1,2 miljardia euroa, josta vartioinnin arveltiin muodostavan 18 prosenttia ja siihen läheisesti liittyvien hälytyskeskus- ja etävalvontapalveluiden 9 prosenttia. Finnsecurity ry:n tutkimuksessa näiden yritysten arvioitiin työllistävän Suomessa 11 000–12 000 henkilöä. Ero tutkimusten tulosten välillä selittyi sillä, että Finnsecurity ry:n tutkimuksen arvio perustuu pelkästään yhdistyksen jäsenyritysten tietoihin, kun taas SecLi-hankkeessa huomioitiin laajempi joukko yrityksiä.

Yleisesti ottaen turvallisuusalaa voidaan pitää varsin hajanaisena toimialana. Alalla toimii paljon pk-yrityksiä, mutta alan liikevaihdosta suuri osa kertyy muutamasta isosta kansainvälisestä yrityksestä. Pääpaino suomalaisten turvallisuusalan yritysten toiminnasta on kotimaassa, vaikka jonkin verran tavaroita ja palveluja viedään myös ulkomaille. Turvallisuusalan kehitystarpeiksi on tunnistettu asiakkaiden kasvaviin tarpeisiin vastaaminen, verkostoituminen, liiketoimintaosaaminen, innovatiivisuus ja kansainvälistyminen. (Kupi ym. 2010.) Innovatiivisuuden osalta Suomen turva-alan ongelmiksi on havaittu liiallinen teknologialähtöisyys ja innovaatiotoiminnan kehittymättömyys (Palomäki 2010).

Turvallisuusalan markkinointiin liittyy olennaisena käsitteenä uhka. Turvallisuusmarkkinoiden voidaan ainakin osittain ajatella muodostuvan siten, että havaittuun uhkaan lähdetään varautumaan hyödykkeistä ja palveluista muodostuvien erilaisten ratkaisujen avulla. Jos turvallisuuspalveluja tuottava yritys pystyy tarjoamaan ratkaisun johonkin uhkaan, jonka asiakkaat kokevat ongelmaksi, antaa se lähtökodot markkinoiden syntymiselle. Uhka ei muodostu ainoastaan absoluuttisesta vaaratekijästä vaan myös uhkaavan tilanteen kokemisesta. Nämä turvallisuuden kokemiseen liittyvät tekijät säätelevät markkinoita varsin huomattavasti. (Kupi ym. 2010, s. 34). Turvallisuusalan liiketoimintaa onkin välillä kritisoitu siitä, että osa alalla toimivista yrityksistä luo asiakkaalle liian voimakkaan huolen omasta turvallisuudestaan ja yrittää näin vauhdittaa omaa myyntiään uhan ja pelon avulla (esim. Koskela 2009).

Suomenkielisenä käsitteenä *turvallisuus* kattaa sekä englannin kielen käsitteet *safety* että *security*. Näistä *safety* liitetään yleensä tahattomiin onnettomuuksiin ja tapaturmiin, jotka viittaavat esimerkiksi työ-, liikenne-, palo- tai tuoteturvallisuuteen. *Security* puolestaan liitetään yleensä tahalliseen vahingontekoon, ja se viittaa esimerkiksi rikollisuuteen, terrorismiin tai yritysturvallisuuteen. Tähän on poikkeuksena tietoturvallisuus, jossa tietoturvariskeiksi luetaan sekä tahalliset että tahattomat riskit. (Naumanen & Rouhiainen 2006.) Vartiointilla pyritään pääasiassa vastaamaan *security*-riskeihin, mutta sillä voidaan katsoa olevan yhtymäkohtia myös *safety*-turvallisuuteen esimerkiksi vartiointiliikkeiden asiakkaiden työturvallisuuden kautta sekä erilaisten kiinteistövahinkojen havaitsemisen kautta.

2.2 Vartiointiliiketoiminta

Vartiointia pidetään varsin yleisesti merkittävimpänä tai tyyppisimpänä turvallisuusalan palveluna (esim. Lanne & Kupi 2007; Van Steden & Sarre 2010).

2. Vartiointi tutkimuskohteena

Suomessa vartiointiliiketoiminta on luvanvaraista toimintaa, josta säädetään lailla.⁴ Laki yksityisistä turvallisuuspalveluista määrittelee vartiointiliiketoiminnan ansiotarkoituksessa suoritettavaksi, toimeksiantosopimukseen perustuvaksi vartioimistehtävien hoitamiseksi. Laissa säädetään muun muassa vartiointiliikeluvan myöntämisestä, vartijana toimimisen kelpoisuusehdoista sekä vartijan oikeuksista ja velvollisuuksista. Lain mukaan vartiointiliikkeet saavat ottaa vastaan vain sellaisia tehtäviä, joissa vastataan yksityisen turvallisuuden ylläpitämisestä (9. §). Yleisten paikkojen turvallisuudesta huolehtii Suomessa pääsääntöisesti poliisi (Sisäasiainministeriö, poliisiosasto 2010).

Yksityisistä turvallisuuspalveluista annetun lain mukaan vartijalla on oikeus poistaa henkilö vartioimisalueelta, jos poistettava ei noudata vartioimisalueen omistajan tai haltijan antamaa poistumiskehotusta tai jos on ilmeistä, ettei poistettavalla ole oikeutta oleskella vartioimisalueella (29. §). Vartijalla on vartioimistehtävää suorittaessaan myös oikeus ottaa rikoksenteelijä kiinni tietyin ehdoin. Ottaessaan rikoksenteelijän kiinni vartijalla on oikeus tarkastaa kiinniotettu ja hänen mukanaan olevat tavarat sen varmistamiseksi, ettei kiinniotetulla ole hallussaan esineitä tai aineita, joilla hän voi aiheuttaa vaaraa itselleen tai muille. Jos poistettava tai kiinniotettava tekee vastarintaa, vartijalla on lisäksi oikeus käyttää tarvittaessa rajallisia voimakeinoja. Laissa säädetään lisäksi muun muassa siitä, että vartijan tulee työtehtäviä suorittaessaan pukeutua aina vartiointiliikkeen asuun (32. §) ja pitää mukanaan poliisilaitoksen myöntämää vartijakorttia (34. §). Yksityisen turvallisuusalan lainsäädäntöä on uudistettu hiljattain sisäasiainministeriön käynnistämässä hankkeessa. Tavoitteena uudistuksessa oli lainsäädännön ajantasaistaminen ja vartijoiden ja järjestyksenvalvojen toimivaltuuksien selkeyttäminen (Sisäasiainministeriö, poliisiosasto 2008).⁵

Vartiointitehtävät voidaan jakaa kahteen pääryhmään: paikallis- ja piirivartiointiin. Piirivartijat vastaavat tavallisesti useiden eri asiakaskohteiden turvallisuus- ja vartiointitehtävistä. Piirivartijoiden tehtäviä ovat muun muassa avaamis- ja sulkemistehtävät, laitteiden päälle- ja poiskytkennät, palo- ja kiinteistöriskien ehkäisy sekä erilaiset tarkastus- ja hälytystehtävät. Piirivartiointin tarkoituksena on tarkastuskierrosten avulla ehkäistä riskien toteutumista ja rajoittaa jo syntyneiden vahinkojen laajuutta. Paikallisvartiointin kohteita ovat puolestaan esi-

⁴ Laki yksityisistä turvallisuuspalveluista 12.4.2002/282.

⁵ Uusimmat muutossäädökset tulivat voimaan 1.12.2010 (ks. Laki yksityisistä turvallisuuspalveluista, muutossäädökset 20.8.2010/725).

merkiksi tuotantolaitokset, joissa vartijoiden tehtäviin kuuluvat porttien ja valvomoiden turvallisuustyöt, kulunvalvonta ja erilaiset opastustehtävät. Piirivartiointin tarkoituksena on puolestaan tarkastuskierrosten avulla ehkäistä riskien toteutumista ja rajoittaa jo syntyneiden vahinkojen laajuutta. (Lith 2009, s. 28.)

Paikallis- ja piirivartiointin lisäksi myymäläturvallisuuspalvelut on mahdollista luokitella omaksi ryhmäkseen. Myymäläturvallisuuspalvelujen tarkoituksena on vähentää kaupan hävikkiä ja luoda henkilökunnalle sekä asiakkaille turvallisempi ympäristö. Myymäläturvallisuuspalvelut voivat sisältää myymäläetsivätoimintaa, poistumistarkastuksia, koeostopalveluja ja henkilökunnan turvallisuuskoulutusta. Pienten ja lähekkäin sijaitsevien myymälöiden turvaksi voidaan rakentaa myös kiertävä hälytysvahtimestaripalvelu. Vartiointipalveluun liittyy yleensä teknisin laittein ja järjestelmin tapahtuvaa kohteiden valvontaa, jossa järjestelmä siirtää valvonta- ja hälytystiedot hälytyskeskukseen. (Lith 2009, s. 28.)

Tässä diplomityössä myymäläturvallisuuspalveluja ei käsitellä erikseen. Ne myymälätehtävät, joissa vartija on jatkuvasti läsnä kaupan tiloissa, on luokiteltu paikallisvartiointiksi. Vastaavasti ne palvelut, joissa vartija kiertää liikkeestä toiseen, on luokiteltu kuuluvaksi piirivartiointiin. Paikallisvartiointiin kuuluu lisäksi osana niin sanotut aulapalvelut. Useat vartiointiliikkeet tarjoavat nykyisin esimerkiksi toimistorakennusten aulaan palvelua, jossa vartijakoulutuksen saanut vartiointiliikkeen työntekijä toimii aulavahtina, ottaa vastaan asiakkaita ja välittää esimerkiksi puheluita. Samalla hän toimii paikallisvartijana vastaten osaltaan rakennuksen turvallisuudesta vartijan oikeuksien nojalla.

Vaikka paikallis- ja piirivartiointin sekä aulapalvelujen välillä on työnkuvassa melko suuriakin eroja, niitä yhdistävät silti tietyt perusasiat. Eri vartiointimuodoille on yhteistä muun muassa se, että vartijat suorittavat tehtäviään, jotta vartiointiliike tuottaisi voittoa. Lisäksi vartijat ovat asiakkaiden palkkaamia, palvelvat yksityisiä intressejä, kantavat univormua sekä saavat oikeutensa siviili- ja sopimusoikeuteen perustuen (Van Steden & Sarre 2010). Jos halutaan korostaa eroa julkisen turvallisuuden, jota edustavat esimerkiksi poliisi ja asevoimat, ja turvallisuusliiketoiminnan välillä, voidaan käyttää yksityisen turvallisuuden (private security) tai yksityisen poliisitoiminnan (private policing) käsitettä. Verrattaessa julkisia ja yksityisiä turvallisuuspalveluja voidaan korostaa muun muassa sitä, että vartijat eivät ole poliisin tapaan periaatteellisesti vastuussa toiminnastaan suurelle yleisölle. Poliisin palvelut ja yksityinen vartiointiliiketoiminta voidaan erottaa toisistaan myös siinä suhteessa, että vartiointilla pyritään yleensä ennaltaehkäisemään rikoksia ja häiriöitä, kun taas poliisin toiminta on enemmän reaktiivista, jo tapahtuneeseen reagoimista. (De Waard 1999.)

2. Vartiointi tutkimuskohteena

Käytännössä vartijoiden työn on havaittu koostuvan hyvin monenlaisista työtehtävistä, joista läheskään kaikki eivät liity suoraan turvallisuudesta huolehtimiseen. Tutkiessaan kolmen kauppa- ja vapaa-ajanviettokeskuksen vartiointia Isonsa-Britanniassa Wakefield (2003, s. 165–192) huomasi, että vartijoiden tehtävät voidaan jakaa kuuteen ydintoimintoon:

- isännöinti
- asiakaspalvelu
- rikosten ehkäisy
- käyttäytymissääntöjen valvonta
- hätätilanteisiin reagointi
- tiedonvälitys.

Vaikka lista ei ole täydellinen kuvaus niistä kaikista tehtävistä, joita vartijat todellisuudessa tekevät, kuvaa se hyvin vartijoiden monipuolista työnkuvaa. Tarkeempi lista Wakefieldin havaitsemista tehtävistä on esitettyä taulukossa 1.

Taulukko 1. Esimerkkejä vartijoiden erilaisista tehtävistä (Wakefield 2003, s. 166).

Isännöinti	Asiakaspalvelu
Partiointi jalkaisin Avaintenhallinta Valojen sammuus Kulkureittien auki pitäminen Raportointi kiinteistövahingoista Taustamusiikista huolehtiminen Pysäköintihallin valvonta ja operointi	Tiedonvälitys Löytötavaroista huolehtiminen Infotiskitehtävät Erityistapahtumiin liittyvät tehtävät Pyörätuoleista huolehtiminen Asiakkaiden pyyntöihin vastaaminen
Rikosten ehkäisy	Käyttäytymissääntöjen valvonta
Partiointi ja läsnäolo Sisäänkäynnin kontrollointi Hälytyksistä huolehtiminen Kameravalvonta Rahakuljetukset VIP-henkilöiden suojaaminen	Asiakaskunnan seuraaminen Henkilöiden poistaminen Sisäänkäynnin estäminen
Hätätilanteisiin reagointi	Tiedonvälitys
Palo- ja murtohälytyksiin reagointi Evakuoinnit Ensiapu Yhteydenpito viranomaisiin Kiinniotot Kadonneiden henkilöiden etsintä Epäilyttävien kassien valvonta Erilaisiin hätätilanteisiin reagointi	Kameravalvonta Yhteydenpito muihin turvallisuustahoihin Epävirallinen yhteydenpito poliisiin Tiedon luovutus poliisille

Kun huomioidaan lisäksi, että erilaisiin piirivartiointi- ja aulapalvelukohteisiin voi liittyä tehtäviä, jotka eivät tulleet esiin Wakefieldin (ed.) kauppa- ja vapaa-ajanviettokeskuksia koskeneessa tutkimuksessa, voidaan vartiointiin liittyvää tehtäväkenttää kuvata hyvin monipuoliseksi. Vartijoiden tehtäväkenttä on lisäksi laajentunut siitä, mitä se oli aiemmin, ja työtehtävät ovat muuttuneet samankaltaisesti monimutkaisemmiksi (De Waard 1999).

2.3 Vartiointia ja turvallisuusalaa käsittelevä tutkimus

Vartiointi on useaa eri tieteenalaa kiinnostava tutkimuskohde. Vahvimmin vartiointi ja yksityinen turvallisuusala ovat olleet esillä yhteiskuntatieteellisessä ja oikeustieteellisessä tutkimuksessa. Paljon huomiota ovat saaneet erityisesti sosiologinen hallinnan tutkimus (esim. Johnston 1992; Wakefield 2003; Zedner 2003) ja hyvän hallinnon tutkimus (esim. Button 2007; Prenzler & Sarre 2008). Näissä tutkimuksissa on pyritty pääosin kartoittamaan vartioinnin sosiaalista roolia ja sen vaikutuksia yhteiskunnassa sekä toisaalta miettimään, miten toimialaa tulisi valvoa ja kehittää. Suomessa vartioinnin sosiaalisia vaikutuksia on käsitellyt ainakin Koskela (2009), joka on tutkinut yksityistä turvallisuusalaa osana kaupunkiturvallisuutta.

Yhteiskunta- ja oikeustieteellisen tutkimuksen ohella yksityistä turvallisuusalaa ja vartiointia on tutkittu suhteellisen paljon toimialana. Vertailevan tutkimuksen menetelmin on tutkittu muun muassa useiden eri maiden turvallisuusmarkkinoita (ks. De Waard 1999; Van Steden & Sarre 2007). Näissä tutkimuksissa on kartoitettu lähinnä toimialan kokoa ja samalla pohdittu syitä alan kasvulle. Lisäksi vartiointia on tutkittu työntutkimuksen näkökulmasta, jolloin on tarkasteltu muun muassa sitä, minkälaisia uhkia vartijat työssään kokevat (ks. Button 2007) ja miten he ymmärtävät työnsä suhteessa poliisiin (ks. Manzo 2010). Lisäksi turvallisuusalaan ja siten myös vartiointiin liittyen on tehty jonkin verran käsiteanalyttistä tutkimusta, jossa on haluttu erilaisten luokittelujen avulla selkiyttää hajanaisiksi miellettyä toimialaa (esim. Naumanen & Rouhiainen 2006; Brooks 2009).

Lähimpänä liiketaloustieteen lähestymistapaa näistä edellä mainituista tutkimuksista ovat toimialan kokoa ja kasvua kartoittaneet tutkimukset ja vartiointityötä käsitelleet tutkimukset. Keskeinen havainto on ollut yksityisen turvallisuus toimialan varsin huomattava kasvu viime vuosina. De Waardin (1999) pää-

2. Vartiointi tutkimuskohteena

osin EU-maita käsittelevässä vertailevassa tutkimuksessa arvioitiin, että vuoden 1997 alussa EU:ssa (EU15)⁶ työskenteli vartiointissa ja muissa turva-alan palveluissa yhteensä noin 600 000 työntekijää, mikä tarkoittaa noin 160 henkilöä 100 000:ta asukasta kohti. EU:n laajentumisen (EU25)⁷ ja alan kasvun myötä työntekijämäärän arveltiin kohonneen noin 500 000 työntekijällä vuoteen 2004 mennessä, mikä tarkoittaa noin 240 työntekijää 100 000:ta asukasta kohti (Van Steden & Sarre 2007). Erot eri maiden välillä ovat tosin suuria. Esimerkiksi Suomessa, jossa on suhteellisesti katsoen vähän vartijoita, suhdeluku on 115 työntekijää 100 000:ta asukasta kohti, kun taas Saksassa luku on 206, Isossa-Britanniassa 249 ja Unkarissa peräti 800 työntekijää 100 000:ta asukasta kohti. (Morré 2004.)

Yksityisten turvallisuuspalvelujen kasvun taustalla on ainakin osaltaan yhteiskunnan vaurastuminen. Tämän päivän yhteiskunnassa on yhä enemmän yksityistä omaisuutta, jonka valvomiseen poliisilla on hyvin rajalliset resurssit (De Waard 1999). Yksityisen vaurauden kasvuun liittyy läheisesti uudenlaisten puolijulkisten tilojen, kuten ostoskeskusten ja muiden vapaa-ajanviettopaikkojen, yleistymisen, mikä on lisännyt tarvetta erilaisille vartiointipalveluille, koska nämä tilat jäävät poliisin valvomien julkisten tilojen ulkopuolelle (Van Steden & Sarre 2010). Lisäksi on esitetty, että yksityisten turvallisuuspalvelujen kysyntää olisi lisännyt julkisen oikeusjärjestelmän rajalliset mahdollisuudet hoitaa ja ehkäistä tehokkaasti kaikkea rikollisuutta nykyoloissa (Zedner 2003). Valtiot ovatkin ulkoistaneet vähemmän tärkeitä tehtäviä, kuten vartiointitehtäviä, yksityisten yritysten hoidettavaksi. Sosiologit ovat selittäneet yksityisten turvallisuuspalvelujen kasvua myös nykyisellä postmodernin yhteiskunnan elämäntyyllillä, jossa korostuvat aiempaa suuremmat yksilölliset valinnanmahdollisuudet esimerkiksi matkustamiseen ja viestintään liittyen. Nämä mahdollisuudet tuovat mukanaan aiempaa suurempia riskejä, mikä näkyy turvattomuuden tunteen lisääntymisenä ja sitä kautta turvallisuuspalvelujen aiempaa suurempana kysyntänä. (Van Steden & Sarre 2010.)

Yksityisten turvallisuuspalveluiden lisääntymisellä on katsottu olevan myös kielteisiä vaikutuksia. Zednerin (2003) mukaan mahdollisia haitallisia sosiaalisia vaikutuksia voivat olla esimerkiksi yhteiskunnallisen eriarvoisuuden kasvami-

⁶ Alankomaat, Belgia, Espanja, Irlanti, Iso-Britannia, Italia, Itävalta, Kreikka, Luxemburg, Portugal, Ranska, Ruotsi, Saksa, Suomi, Tanska.

⁷ EU15-maat sekä Kypros, Latvia, Liettua, Malta, Puola, Slovakia, Slovenia, Tšekki, Unkari, Viro.

nen, turvattomuuden tunteen lisääntyminen, oikeusjärjestelmän ylikuormittuminen ja yleisesti luottamuksen vähentyminen yhteiskunnassa. Lisäksi yksityisten turvapalveluiden käyttö jakaantuu yhteiskunnassa epätasaisesti, koska palveluita käyttävät pääasiassa paremmin toimeentulevat väestönosat. Tämän nähdään puolestaan johtavan siihen, että kuilu eri väestöryhmien välillä kasvaa, mikä johtaa luottamuksen heikkenemiseen yhteiskunnassa. Jatkuva riskien esillä pitäminen johtaa samalla turvattomuuden tunteen vahvistumiseen, vaikka objektiivisesti tarkastellen turvattomuus ei olisikaan lisääntynyt. Lisäksi yksityisten turvallisuuspalvelujen voidaan nähdä kuormittavan julkista oikeusjärjestelmää siinä mielessä, että lisääntynyt vartiointi johtaa yhä useampien rikosten havaitsemiseen ja sitä kautta työllistää myös poliisia ja oikeuslaitosta aiempaa enemmän.

Yksityisten turvallisuuspalvelujen mahdolliseksi ongelmiksi on nähty myös erilaiset väärinkäytökset ja korruptio, erityisesti tilanteissa, joissa palveluntarjoajien valvonta ja toimilupa-asiat on huonosti järjestetty (Prenzler & Sarre 2008). Yksityistä turvallisuusliiketoimintaa on arvosteltu lisäksi siitä, ettei sillä ole todellista intressiä turvallisuuden parantamiseen, sillä tällöin siltä loppuisivat markkinat (Koskela 2009, s. 315). Yksityisiin turvallisuuspalveluihin liitettyjen ulkoisten uhkakuvien vastapainoksi Button (2007, s. 179) on esittänyt, että näitä palveluja tulisi tarkastella niiden käyttäjien näkökulmasta. Hänen mukaansa vartiointikohteissa vartijoiden rooli on merkittävä ja vartijoiden työstä saa tällä tasolla huomattavasti myönteisemmän kuvan. Lisäksi Button (2007, s. 65–85) havaitsi tutkimissaan vartijoiden työtä Isossa-Britanniassa, että ainakin hänen tutkimansa vartijat tunsivat varsin hyvin lain heille asettamat oikeudet ja velvollisuudet.

Kokonaisuudessaan vartiointiliiketoimintaa voidaan kuvata melko vähän tutkituksi aiheeksi. Esimerkiksi Van Steden ja Sarre (2010) ovat toivoneet lisää vertailevaa tutkimustietoa eri maiden käytännöistä, jotta alan kasvun vaikutuksista, hyödyistä ja haitoista, oltaisiin paremmin selvillä. He ovat myös todenneet, että vaikka kansainvälinen tietämys toimialasta lisääntyy koko ajan, tieto on hajanaista ja tiedon lisääntyminen hidasta. Tämän diplomityön kannalta olennaisesta näkökulmasta, arvonmuodostuksen kannalta, vartiointipalveluja käsittelevää tutkimuskirjallisuutta ei ollut lainkaan saatavilla. Tätä voi pitää ainakin siinä suhteessa yllättävänä, että esimerkiksi Johnston (1992, s. 220–221) on toivonut tällaista asiakkaiden näkökulmaa valottavaa tutkimusta jo vuonna 1992, vaikkakin sosiologian tarpeita silmällä pitäen.

3. Palvelujen arvomuodostus

3.1 Vartiointi palveluna

Perinteisesti palvelut on määritelty kuvaamalla ominaispiirteitä, joiden perusteella palvelut eroavat hyödykkeistä. Tällöin viitataan usein niin sanottuihin palvelujen IHIP-ominaisuuksiin, joita ovat aineettomuus, heterogeisuus, erotamattomuus ja katoavaisuus.⁸ Tällaista palvelujen vertaamista hyödykkeisiin ei kuitenkaan enää pidetä erityisen ajanmukaisena lähestymistapana. Onkin sanottu, että palveluja tulisi tarkastella omana kokonaisuutenaan, ei ainoastaan suhteessa hyödykkeisiin. (Grönroos 2007, s. 53.) Kotler (2003, s. 444) esimerkiksi määrittelee palvelut teoksi tai suoritukseksi, jonka jokin osapuoli tekee toiselle, joka on luonteeltaan aineeton ja jonka seurauksena ei synny omistusoikeutta.

Grönroos (2007, s. 53–55) on esittänyt, että palveluille on mahdollista tunnistaa kolme niitä yleisesti kuvaavaa piirrettä: palvelut ovat prosesseja, jotka koostuvat aktiviteeteista ja niiden sarjoista, palvelut tuotetaan ja kulutetaan ainakin tiettyyn pisteeseen asti samanaikaisesti ja asiakas osallistuu ainakin osittain palvelun tuottamiseen. Jos palvelujen määrittelemisen sijaan halutaan korostaa palveluja liiketoimintana, voidaan puhua palveluihin perustuvasta liiketoimintalogiikasta. Tällä tarkoitetaan liiketoiminnan ymmärtämistä niin, että palveluntarjoaja pyrkii omien prosessiensa avulla tukemaan asiakkaan prosesseja ja aktiviteetteja. Tämä eroaa hyödykkeiden tuottamiseen perustuvasta logiikasta siinä, että hyödykkeiden kohdalla yritykset tyypillisesti tuottavat asiakkaan käyttöön joitakin resursseja, mutta näiden resurssien käyttämisestä vastaa ja päättää asiakas itsenäisesti. Asiakas ikään kuin jätetään yksin tuotteen kanssa. (Grönroos 2007, s. 55–56.)

⁸ Engl. *Intangibility, heterogeneity, inseparability, perishability* (Shostack 1977).

Palveluja kuvaavien edellä mainittujen ominaispiirteiden perusteella vartiointi voidaan luokitella ongelmitta palveluksi. Vartioinnissa on kyse prosessista, palvelu tuotetaan ja kulutetaan samaan aikaan ja lisäksi asiakkaalla on tietty rooli vartioinnin tuottamisessa. Jos ajatellaan esimerkiksi paikallis- tai piirivartiointia (ks. kohta 2.2.), niissä on molemmissa prosessille tyypillisiä piirteitä, kuten pannot (työaika, laitteet, jne.), ydinprosessi (työsuoritus) ja tuotokset (parantunut turvallisuus).

Vartiointipalvelu myös tuotetaan ja kulutetaan samaan aikaan, sillä vartioinnin työsuoritusta ei ole mahdollista varastoida. Asiakas myös osallistuu palvelun tuottamiseen muun muassa suunnittelu- ja määrittelyvaiheessa sekä palvelutapahtumissa, esimerkiksi hälyttämällä vartijan paikalle tarvittaessa. Vartioinnin myötä ei myöskään synny omistajuutta.

3.2 Arvon määritelmät

Yleiskäsitteenä arvo on moniulotteinen ja sillä on erilaisia merkityksiä liiketaloustieteessä, kansantaloustieteessä ja esimerkiksi filosofiassa (Woodall 2003). Liiketaloustieteessä arvon ja arvonmuodostuksen määrittäminen on vakiintunut melko yleiseksi tavaksi tutkia palveluja ja niiden tuomia hyötyjä (Woodall 2003; Khalifa 2004; Lindgreen & Wynstra 2005). Liiketoiminnan perusidea on kaupankäynnin aikaansaaminen ja ylläpitäminen, missä arvontuotannolla on keskeinen rooli. Kaupankäynti pohjautuu pääasiassa siihen, miten myyjä kykenee tuottamaan asiakkaalleen lisäarvoa oman osaamisensa perusteella. Myyjän on kyettävä auttamaan asiakasta hänen tavoitteidensa saavuttamisessa ja ongelmien ratkaisemisessa. Objektiiivisen, kyvyille ja osaamiselle rakentuvan arvontuotannon ohella tärkeää on subjektiivisten merkitysten rakentaminen. (Tikkanen ym. 2007, s. 43–44.)

Vaikka arvo ja arvonmuodostus ovat vakiintuneet liiketaloustieteessä paljon käytetyiksi peruskäsitteiksi, arvolle ei ole olemassa yhtä tiettyä määritelmää, jota käytettäisiin yleisesti.⁹ Zeithamlin (1988) mukaan arvo voidaan ymmärtää neljällä eri tavalla tarkoittamaan esimerkiksi:

- 1) edullista hintaa
- 2) niitä tuotteen ominaisuuksia, joita asiakas haluaa
- 3) sitä laatua, jota tietyllä hinnalla on saatavissa
- 4) sitä, mitä saadaan vastineeksi, kun annetaan jotain pois.

⁹ Käsitteiden arvonmuodostus, arvon syntyminen ja luominen eroista, ks. Grönroos 2007.

3. Palvelujen arvonmuodostus

Näistä edullinen hinta merkitsee tavaran tai palvelun ymmärtämistä sitä arvokkaammaksi, mitä edullisemmalla hinnalla se saadaan. Tässä tulkinnassa keskeistä on näin ollen tavaran tai palvelun hinta. Toinen tulkinta nostaa keskeiseksi asiaksi puolestaan tavaran tai palvelun ominaisuudet. Asiakas etsii tuotteelta joitakin tiettyjä ominaisuuksia, ja mikäli nämä löytyvät tuotteesta, muodostaa se tuotteen arvon. Tämä tulkinta korostaa samalla asiakkaiden henkilökohtaisia mieltymyksiä, sillä eri ihmiset arvostavat usein eri asioita. Kolmas tulkinta muodostuu kahden tekijän, hinnan ja laadun, välisestä suhteesta. Mitä korkeampi on tuotteen laatu suhteessa hintaan, sitä arvokkaampi on kyseinen tuote tai palvelu. Viimeinen tulkinta laajentaa tätä käsitystä ottamalla huomioon kaikki asiakkaan kokemat hyödyt ja haitat, ei pelkästään hintaa ja laatua. Viimeinen tulkinta korostaa siten arvon muodostumisen subjektiivista ja kokonaisvaltaista luonnetta.

Näiden eri tulkintojen pohjalta Zeithaml (1988) on muodostanut tutkimuskirjallisuudessa paljon käytetyn määritelmän arvolle, joka kattaa arvon neljä eri puolta. Zeithamlin mukaan asiakkaan havaitsema arvo on hänen kokonaisvaltainen arvionsa tuotteen hyödyistä. Hyöty puolestaan perustuu sen arvioimiseen, mitä saadaan tilalle, kun annetaan jotain pois. Zeithamlin mukaan eri asiakkaat arvioivat tätä hyötyjen ja uhrausten suhdetta eri tavoin. Kun arvioidaan sitä, mitä palvelusta saadaan, toiset voivat painottaa esimerkiksi tuotteen laatua, toiset taas määrää tai jotakin muuta. Vastaavasti arvioitaessa sitä, mitä joudutaan antamaan pois, voi toisilla painottua hinta, toisilla taas aika ja vaiva. Ulaga ja Chacour (2001) täydentävät Zeithamlin määritelmää business to business -kontekstissa. Heidän mukaansa arvossa on kyse hyötyjen ja uhrausten suhteesta, jossa arvioijina toimivat asiakkaan keskeiset päätöksentekijät ja jossa huomioidaan samalla kilpailijoiden tuotteet ja palvelut kyseessä olevassa tilanteessa.

Varsin samantyyllisen määritelmän asiakkaan arvolle tarjoaa Woodall (2003). Käydessään läpi 90 arvoa käsittelevää tieteellistä tutkimusta Woodall havaitsi, että eri yhteyksissä arvon käsitettä käytetään hieman toisistaan poikkeavilla tavoilla, joilla on kuitenkin yhteisiä piirteitä. Käsitemanalyttisen luokittelun perusteella Woodall esittää arvon olevan asiakkaan kokemus niistä eduista, jotka tuottajan tarjoama tavara tai palvelu hänelle tarjoaa. Arvo voi ilmetä esimerkiksi asiakkaan ajan tai vaivan pienentymisenä (asiakkaan tekemät uhraukset), hyötyjen ilmenemisenä (joko tuotteen ominaisuuksina tai tuotoksena) tai näiden yhdistelmänä. Nämä hyödyt ja haitat voivat olla joko rationaalisia tai intuitiivisia. Lisäksi arvio voi tapahtua pidemmän ajan kuluessa tai muodostua vain joistakin edellä mainituista tekijöistä tai kaikista niistä yhdessä.

Vaikka edellä esitellyt määritelmät poikkeavat jonkin verran toisistaan, voidaan niistä nostaa esiin Ulagaa ja Chacouria (2001) mukailleen kolme piirrettä. Kaikissa määritelmissä käy ilmi, että arvo määräytyy kokonaisvaltaisessa arvioinnissa, jossa asiakas arvioi tavaran tai palvelun tarjoamia erilaisia hyötyjä ja tavaran tai palvelun hankkimiseen ja käyttämiseen liittyviä haittoja ja uhrauksia. Kyse on tavallaan kustannus–hyöty-tyyppisestä analyysistä, jossa arvo muodostuu komponenttien erotuksena tai suhteena. Hyötyjen ja uhrausten ohella määritelmissä korostuu asiakkaan rooli arvon määrittelijänä. Koska arvon määrittelee lopulta aina asiakas, täytyy arvoa tutkiessa keskittyä nimenomaisesti siihen, miten asiakas muodostaa oman käsityksensä arvosta. Lisäksi voidaan katsoa, että arvonmuodostukseen vaikuttavat tarjolla olevien vaihtoehtojen eli kilpailijoiden tavaroiden tai palvelujen saatavuus ja ominaisuudet.

Lindgreenin ja Wynstran (2005) mukaan nykyinen arvoa koskeva tutkimus voidaan kokonaisuudessaan jakaa kahteen osaan: tavaroiden ja palveluiden arvoa ja ostaja–myyjä-suhteen arvoa koskevaan suuntaukseen (vrt. Woodall 2003; Khalifa 2004). Ostaja–myyjä-suhteen arvoa korostava suuntaus täydentää edellisiä määritelmiä nostamalla esiin asiakassuhteen merkityksen asiakkaan kokemalle arvolle. Asiakassuhteeseen liittyvän arvon perusideana on, että riippumatta tavarasta tai palveluun suoraan liitettävistä erilaisista teknisistä taloudellisista tai sosiaalisista hyödyistä on olemassa myös pelkästään toimittajaan liittyviä hyötyjä, jotka voivat tehdä jonkin yrityksen tavarasta tai palvelusta muita houkuttelevamman (Lindgreen & Wynstra 2005). Tässä työssä arvo ymmärretään edellä esitettyjen määritelmien pohjalta niin, että kyse on Zeithamlia (1988) mukailleen sen arvioimisesta, mitä saadaan tilalle, kun annetaan jotain pois. Lisäksi arvon ajatellaan muodostuvan suhteessa kilpailijoiden tarjontaan sekä huomioidaan asiakassuhteen hoidon erityinen vaikutus arvoon. Luvun loppuosassa seurataan Lindgreenin ja Wynstran (2005) esittämää jakoa: ensin käsitellään tarkemmin tavaroiden ja palvelujen arvoa (kohta 3.3) ja sitten asiakassuhteen arvoa (kohta 3.4.).

3.3 Tavaroiden ja palvelujen arvo

3.3.1 Arvo hyötyjen ja uhrausten erotuksena

Kun arvoa tarkastellaan asiakkaan hyötyjen ja uhrausten kautta, voidaan puhua niin sanotusta vaihdantamallista (value exchange model). Mallin taustalla on ajatus, että asiakas antaa jotain pois saadakseen jotain muuta tilalle. Käytännössä tällainen uhraus–hyöty-malli tarkoittaa, että asiakas on valmis uhraamaan tietyn

3. Palvelujen arvonmuodostus

määrän aikaa, vaivaa ja rahaa sekä ottamaan samalla tietyn riskin saadakseen tilalle joitakin oletettuja hyötyjä. Näiden hyötyjen ja uhrausten välinen erotus muodostaa asiakkaalle syntyvän nettoarvon.¹⁰ Asiakas ostaa tavarán tai palvelun vain siinä tapauksessa, että arvioitu nettoarvo on suurempi tai yhtä suuri kuin nolla. (Khalifa 2004.)

Monroe (1991) on esittänyt edellä esitetyn vaihdantamallin yhtälönä, jossa asiakkaan havaitsema arvo ymmärretään asiakkaan kokemien hyötyjen ja uhrausten suhteena (Ravald & Grönroos 1996):

$$\text{Asiakkaan havaitsema arvo} = \frac{\text{Havaitut hyödyt}}{\text{Havaitut uhraukset}}$$

Yhtälön uhraukset sisältävät kaikki ne uhraukset ja kustannukset, jotka asiakas olettaa syntyvän tavarán tai palvelun arvioimisesta, hankkimisesta, käyttämisestä ja käytöstä poistamisesta (Kotler 2003 s. 60). Näitä ovat esimerkiksi hankintahinta, ostotapahtumaan liittyvät muut kustannukset, kuljetus- ja asennuskustannukset, tilauksen käsittely, ostoon sisältyvät riskit sekä tavarán tai palvelun huonosta toiminnasta aiheutuvat kustannukset (Ravald & Grönroos 1996). Huberin ym. (2001) mukaan asiakkaan havaitsemat uhraukset voidaan jakaa rahallisiin ja aikaan liittyviin uhrauksiin, etsintä- ja oppimiskustannuksiin sekä emotionaaliin uhrauksiin. Lisäksi heidän mukaansa tulee huomioida asiakkaan vaivannäkö (kognitiivinen sekä fyysikaalinen) ja taloudelliset, sosiaaliset ja psykologiset riskit, jotka liittyvät tavarán tai palvelun hankintaan. Yksi tapa jaotella asiakkaan havaitsemia uhrauksia on jakaa ne kahteen pääryhmään, rahallisiin ja ei-rahallisiin uhrauksiin (Woodall 2003). Tällöin esimerkiksi hankintahinta sekä etsimiseen ja oppimiseen liittyvät suorat kustannukset ovat rahallisia uhrauksia ja asiakkaan vaivannäkö sekä erilaiset riskit ovat ei-rahallisia uhrauksia. Uhrauksiin liittyen Ravald ja Grönroos (1996) ovat todenneet, että yritysten tulisi kiinnittää erityistä huomiota asiakkaiden uhrausten vähentämiseen, ei vain hyötyjen lisäämiseen, halutessaan parantaa asiakkaiden kokemaa arvoa.

Asiakkaan havaitsemilla hyödyillä tarkoitetaan kokonaisuutta, jonka muodostavat erilaiset taloudelliset, toiminnalliset ja psykologiset hyödyt, jotka asiakas

¹⁰ Vaihdantamallia voidaan kutsua myös nettoarvomalliksi (net value for the customer) (Woodall 2003).

olettaa saavansa tietystä tavarasta tai palvelusta (Kotler 2003, s. 60).¹¹ Nämä hyödyt koostuvat muun muassa fyysisen tuotteen ja siihen liittyvien palvelujen ominaisuuksista, teknisestä tuesta ja laadusta kertovista indikaattoreista, kuten hinnasta (Ravald & Grönroos 1996). Woodall (2003) jakaa asiakkaan havaitsemat hyödyt kahteen pääryhmään, ominaisuuksiin (attributes) ja seurauksiin (outcomes). Ominaisuuksilla tarkoitetaan suoraan tavaraan tai palveluun liittyviä piirteitä, kuten laatua, luotettavuutta tai suorituskykyä. Seurauksilla tarkoitetaan puolestaan tavaran tai palvelun tuomia hyötyjä, jotka voidaan saavuttaa käyttämällä tavaraa tai palvelua.

Woodallin (2003) mukaan seuraukset voidaan edelleen jakaa niiden luonteen perusteella strategisiin, henkilökohtaisiin, sosiaalisiin, käytännöllisiin ja taloudellisiin hyötyihin. Vastaavasti Woodall jakaa ominaisuudet tavaran tai palvelun laatuun, ydintuotteen ominaisuuksiin, lisäpalveluiden ominaisuuksiin ja räätälöimiseen asiakkaan tarpeiden mukaan. Kun tarkastellaan nimenomaan palveluja, kuten tässä diplomityössä, voidaan laadun kohdalla tarkastella ainoastaan palvelun laatua ja jättää tavaroiden laatu -kategoria tarkastelun ulkopuolelle. Vastaavasti ydintuotteen ominaisuuksien voidaan ajatella tarkoittavan tässä yhteydessä ydinpalvelua. Jaottelu ydinpalveluun ja lisäpalveluihin tulee näiltä osin lähelle esimerkiksi Grönroosin (1987, s. 41–46) käyttämää jaottelua, jossa palvelut jaetaan ydinpalveluun, liitännäispalveluihin ja tukipalveluihin. Tällöin ydinpalvelu muodostaa sen perussyyn, miksi yritys ylipäättään on markkinoilla. Liitännäispalvelut ovat ydinpalveluun läheisesti sidoksissa olevia palveluja, jotka mahdollistavat ydinpalvelun kuluttamisen. Tukipalvelut puolestaan ovat palveluja, joita lisätään peruspalvelupaketin päälle, jotta kokonaisuus olisi asiakkaalle houkuttelevampi.

Taulukossa 2 on esitettyä yksityiskohtainen lista erilaisista hyödyistä ja uhrauksista, joiden voidaan ajatella liittyvän jonkin tavaran tai palvelun arvon määrittämiseen vaihdantamallin mukaisesti.

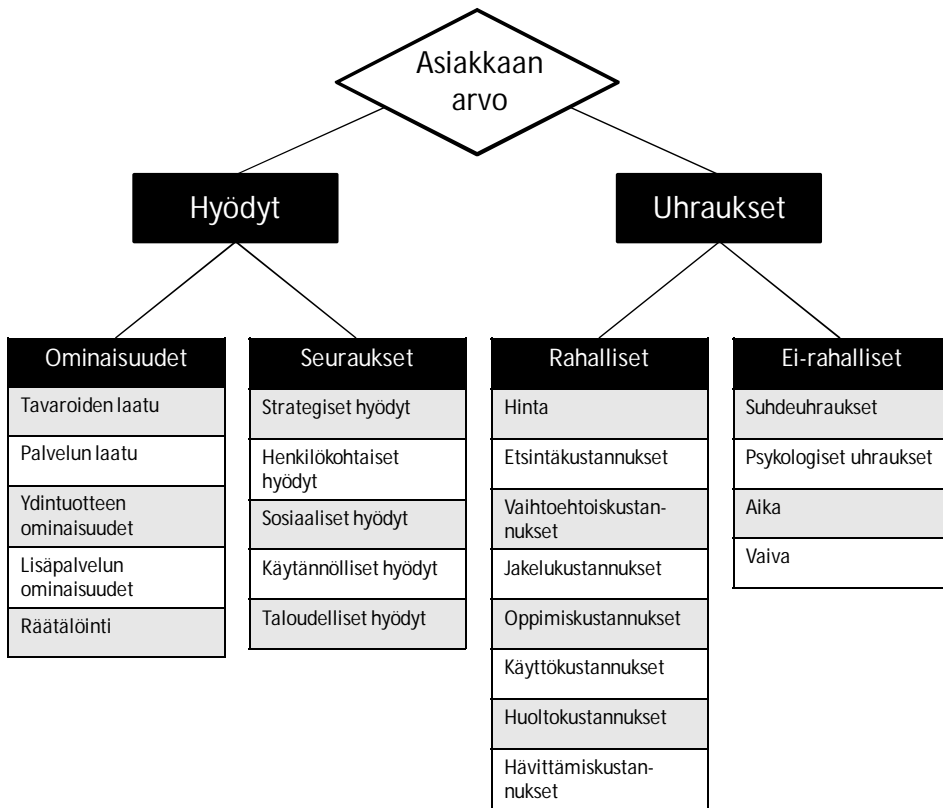
¹¹ Kotler (2003, s. 60) käyttää asiakkaan kokemista hyödyistä käsitettä *total customer value*, mutta merkitykseltään se vastaa tässä käytettyä koetun hyödyn käsitettä.

3. Palvelujen arvonmuodostus

Taulukko 2. Erilaisia hyötyjä ja uhrauksia, joita voidaan liittää tavaran tai palvelun arvoon (Woodall 2003).

Hyödyt		Uhraukset
<i>Ominaisuudet</i>	<i>Seuraukset</i>	
Havaittu laatu	Toiminnalliset hyödyt	Hinta
Tuotteen laatu	Käyttöarvo	Markkinahinta
Palvelun laatu	Esteettiset hyödyt	Rahalliset uhraukset
Tekninen laatu	Operationaaliset hyödyt	Taloudelliset uhraukset
Toiminnallinen laatu	Taloudellisuus	Käyttökustannukset
Palvelusuoritus	Logistiset hyödyt	Etsintäkustannukset
Palvelu	Tuotteeseen liittyvät hyödyt	Hankintakustannukset
Tukipalvelut	Strategiset hyödyt	Toimitus- ja asennuskustannukset
Eriyispalvelut	Taloudellinen hyöty	Korjauskustannukset
Lisäpalvelut	Sosiaaliset hyödyt	Koulutus- ja ylläpitokustannukset
Ydinratkaisu	Turvallisuus	Ei-rahalliset uhraukset
Räätälöinti	Käytännöllisyys	Ei-taloudelliset uhraukset
Luotettavuus	Nautittavuus	Psykologiset uhraukset
Tuotteen ominaisuudet	Arvostus	Aika
Lisäominaisuudet	Itseilmaisus	Ihmisenergia
Suorituskyky	Henkilökohtaiset hyödyt	Vaiva

Woodallin (2003) esittämä lista (taulukko 2) erilaisista hyödyistä ja uhrauksista perustuu arvoa käsittelevien tieteellisten artikkeleiden (90 kpl) analysoimiseen, ja sitä voi näin ollen pitää varsin hyvänä yleisesityksenä erilaisista uhrauksista ja hyödyistä. Samalla on kuitenkin pidettävä mielessä, että tällainen lista voi olla parhaimmillaankin vain suuntaa antava. Ala- ja yritysmaat erot ovat tavallisesti niin suuria, ettei kattavan listan laatiminen kaikista erilaisista hyödyistä ja uhrauksista liene mahdollista. Yhteenvetona lista on kuitenkin toimiva, ja se näyttää hyvin, kuinka monitahoisesta ilmiöstä arvon määrittämisessä on kyse. Kokonaisuudessaan vaihdantamalli on mahdollista esittää myös kuvana (kuva 1).



Kuva 1. Hyötyjen ja uhrausten osatekijät (mukailtu lähteestä: Woodall 2003).

Kuva 1 esittää kootusti, miten asiakkaan havaitsema arvo muodostuu hyödyistä ja uhrauksista, jotka voidaan jakaa edelleen ominaisuuksiin, seurauksiin ja rahallisiin sekä ei-rahallisiin uhrauksiin. Vaikka tällainen hierarkkinen esitystapa on selkeä ja havainnollistava, voidaan sitä arvioida myös kriittisesti. Khalifa (2004) esimerkiksi huomauttaa, ettei pelkkiin hyöty- ja uhrauskomponentteihin keskittyminen kiinnitä riittävästi huomiota siihen dynamiikkaan, miten arvo käytännössä muodostuu tai häviää. Vaihdamallia on toisin sanoen luonteeltaan staattinen. Samalla Khalifa myös toteaa, etteivät hyödyt ja uhraukset yhdisty vaihdantamallisissa asiakkaan henkilökohtaisiin tavoitteisiin ja arvoihin millään tapaa.

Vaihdamallia voidaankin täydentää huomioimalla arvon muodostumisen ajallinen ulottuvuus. Lapierrin (1997) mukaan business-to-business-palvelujen arvonmuodostus voidaan jakaa kahteen ajallisesti erilliseen vaiheeseen: kaupan-tekohetkellä tai palvelutilanteessa tapahtuvaan vaiheeseen (value exchange) ja tätä seuraavaan vaiheeseen, jossa palvelun hyöty ilmenee ennen kaikkea asia-

3. Palvelujen arvonmuodostus

kasyrityksen parantuneena toimintana (value in use). Palvelutilanteessa painottuvat Lapierrin mukaan palvelun tekninen ja toiminnallinen laatu sekä tuottajan ja asiakkaan väliseen yhteistyösuhteeseen ja imagoon liittyvät tekijät. Ajallisesti jälkimmäisessä vaiheessa arvo muodostuu sen sijaan erilaisista taloudellisista, sosiaalisista, operationaalisista ja strategisista hyödyistä. Lapierrin (1997) esittämä jako kahteen vaiheeseen perustuu asiantuntijapalvelujen tutkimiseen, mutta sitä voitaneen käyttää mallina myös muille business to business -palveluille. Kahden vaiheen sijaan arvonmuodostusprosessista voidaan vaihtoehtoisesti erottaa myös neljä vaihetta. Woodallin (2003) mukaan nämä vaiheet ovat vaihe ennen kaupantekoa, palvelutapahtumaan liittyvä vaihe, ostotapahtuman jälkeinen vaihe sekä palvelun kuluttamisen jälkeinen vaihe.

Tämän diplomityön näkökulmasta arvon ymmärtäminen uhraus- ja hyötykomponenttien avulla on tärkeää, sillä se tarjoaa konkreettisen tavan lähestyä vartiointipalvelujen arvoa. Tässä työssä on tavoitteena saada kokonaiskuva vartiointipalvelujen arvoon vaikuttavista tekijöistä. Tähän tarkoitukseen esimerkiksi Woodallin (2003) käyttämä jaottelu arvon komponenteista (hyödyt ominaisuuksina ja seurauksina, rahalliset ja ei-rahalliset uhraukset) sopii hyvin. Sellaisenaan edellä esitettyjä malleja tai jaotteluja ei ole kuitenkaan tarkoitus käyttää, vaan niitä hyödynnetään lähinnä vartiointipalvelujen arvonmuodostukseen vaikuttavien tekijöiden tunnistamisessa. Myös arvonmuodostuksen ajallinen ulottuvuus (ks. Lapierre 1997) on merkityksellinen näkökulma tämän työn kannalta, sillä analyysivaiheessa on mahdollista tarkastella, miten vartiointipalvelujen arvo muodostuu suhteessa vartiointin tuotantoprosessiin.

3.3.2 Arvo asiakkaan kokemuksena

Asiakkaan keskeistä merkitystä arvonmuodostusprosessissa korostetaan usein käyttämällä asiakkaan kokeman arvon käsitettä (customer perceived value). Lähtökohta arvon ymmärtämisessä tästä näkökulmasta on arvon perustuminen asiakkaiden havaintoihin, joita he tekevät omia toimintoja ja prosesseja suorittaessaan ja jotka liittyvät vuorovaikutukseen toimittajan tai palveluntarjoajan kanssa. Vuorovaikutus tapahtuu tällöin kuluttamalla hyödykkeitä tai palveluja, vaihtamalla informaatiota tai pitämällä muuten yhteyttä palveluntarjoajaan. (Grönroos 2007, s. 155.) Kun arvoa tarkastellaan edellä mainitulla tavalla asiakkaan kokemuksena, esiin voidaan nostaa ainakin kolme asiaa, jotka vaikuttava asiakkaan arvioon. Nämä ovat asiakkaan päätöksentekoa ohjaavat henkilökohtaiset arvot (Huber ym. 2001), asiakkaan tavoitteet (Woodruff 1997) sekä asiakkaan odotukset

(Ojasalo 2001). Näistä erityisesti asiakkaan tavoitteet ja arvot liittyvät läheisesti toisiinsa korostaessaan arvon subjektiivista luonnetta.

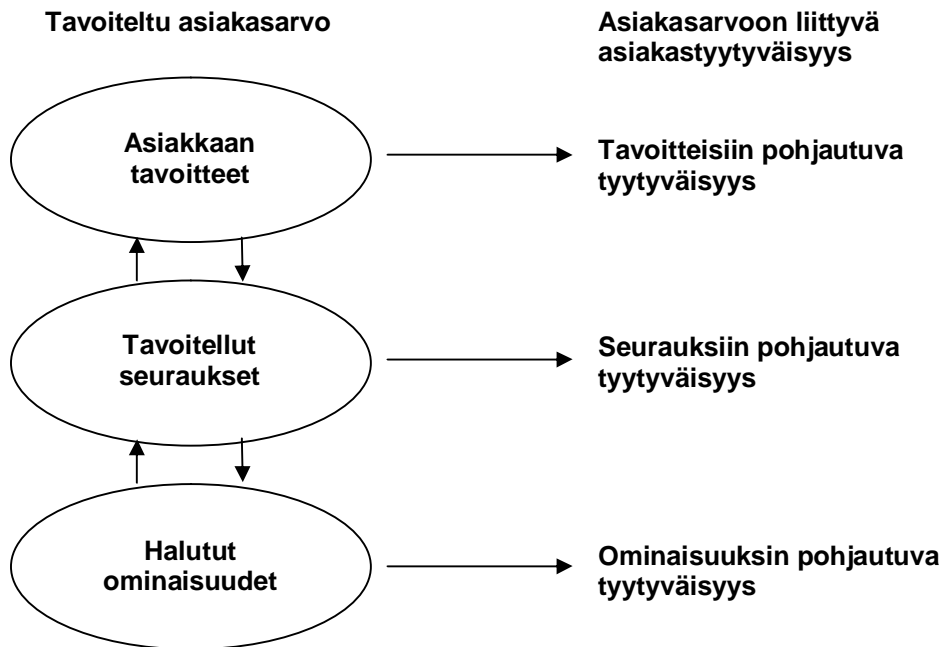
Eräs lähestymistapa, joka yhdistää hyödykkeiden tai palvelun kuluttamisen ja asiakkaan henkilökohtaiset arvot, on tarkastella asiaa asiakkaan tavoitteita ja keinoja koskevan teorian avulla (means-end theory). Teorian mukaan hyödykkeet ja palvelut ovat keinoja, joilla asiakkaat pyrkivät toteuttamaan joitakin tärkeinä pitämiään tavoitteita. Arvoilla tarkoitetaan tässä yhteydessä asiakkaan uskomuksia, jotka ohjaavat hänen toimintaansa ja käsityksiään minuudesta. Hyödykkeiden ja palvelujen kuluttamisella on teorian mukaan aina joitakin seurauksia, jotka voivat ilmetä myös epäsuorasti tai pidemmän ajan kuluessa. seuraukset voivat olla lisäksi joko positiivisia tai negatiivisia. Asiakkaan arvojen merkitys teoriassa on siinä, että ne määrittävät, mitkä seuraukset ovat kyseisen asiakkaan kannalta tavoiteltavia ja mitkä eivät. (Huber ym. 2001.)

Tavoitteiden ja keinojen tunnistaminen täydentää vaihdantamallia auttamalla ymmärtämään, miksi asiakkaat painottavat juuri tiettyjä hyödykkeen tai palvelun hyötyjä arvioidessaan eri vaihtoehtoja (Khalifa 2004). Huber ym. (2001) ovat lisäksi todenneet, että tällainen lähestymistapa voi auttaa yrityksiä tunnistamaan paremmin asiakkaidensa erilaisia tarpeita auttaen samalla suunnittelemaan aiempaa parempia hyödykkeitä tai palveluja. Lisäksi sen avulla voidaan kehittää yrityksen markkinointia ja jakelua.

Woodruff (1997) on esittänyt arvonmuodostukselle hierarkkista mallia, joka yhdistää asiakkaan eriaisteiset tavoitteet asiakkaan kokemaan arvoon (kuva 2).

Woodruffin esittämässä mallissa on kolme tasoa, ominaisuudet, seuraukset ja tavoitteet, ja sitä voidaan tarkastella joko alhaalta ylöspäin tai ylhäältä alaspäin. Alimmalla tasolla käsitellään tavaran tai palvelun ominaisuuksia. Kun asiakkaat ostavat ja käyttävät hyödykettä tai palvelua, he arvioivat ominaisuuksia sellaiseenaan, mutta myös suhteessa mahdollisiin seurauksiin (keskimäinen taso). Jos asiakkaat voivat saavuttaa tavaran tai palvelun avulla tavoittelemiaan seurauksia, kasvattaa se asiakkaan kokemaa arvoa. Vastaavasti, jos asiakkaan hyödykkeen tai palvelun avulla saavuttamat seuraukset auttavat asiakasta toteuttamaan tavoitteitaan (ylin taso), kasvattaa se arvoa edelleen. Jos mallia tarkastellaan ylhäältä alaspäin, voidaan hierarkia ymmärtää niin, että asiakkaat arvioivat hyödykkeen tai palvelun seurauksia sen mukaan, miten ne auttavat saavuttamaan asiakkaan tavoitteita. Vastaavasti hyödykkeen ja palvelun ominaisuuksia voidaan arvioida sen mukaan, kuinka hyvin ne vastaavat tavoiteltuja seurauksia. (Woodruff 1997.)

3. Palvelujen arvonmuodostus



Kuva 2. Hierarkkinen malli asiakkaan kokemasta arvosta (Woodruff 1997).

Woodruffin malli täydentää tutkimuskirjallisuutta tarjoamalla yhteyden tuotteen ominaisuuksien ja korkeamman abstraktiotason käsitteiden (tavoitteet ja seuraukset) välille. Samalla se korostaa arvon kontekstisidonnaista luonnetta siinä, miten asiakkaat arvioivat arvoa (Parasuraman 1997). Käytännössä tämä tarkoittaa, että mallissa yhdistyvät vaihdantamalliin perustuva jaottelu ominaisuuksiin ja seurauksiin sekä tavoitteita ja keinoja koskevan teorian mukainen tarkastelu, joka lähtee asiakkaan arvoista ja tavoitteista (vrt. Huber ym. 2001; Woodall 2003). Malli selittää samalla eri tasojen välistä dynamiikkaa tarjotessaan kaksisuuntaisen tavan tarkastella tasojen välisiä suhteita.

Malliin liittyen Woodruff (1997) esittelee laajennetun määritelmän asiakkaan kokemalle arvolle. Woodruffin mukaan asiakkaan kokemaa arvoa voidaan ymmärtää asiakkaan arvona niistä tuotteen ominaisuuksista, näiden ominaisuuksien suorituskyvystä sekä tuotteen käytön seurauksista, jotka auttavat asiakasta saavuttamaan tavoitteensa tuotetta käytettäessä. Määritelmä ei ole ristiriidassa edellä esiteltyjen määritelmien kanssa (ks. kohta 3.2), mutta se on niitä laajempi yhdistäessään arvon suoraan asiakkaan tavoitteisiin. Vaikka määritelmä heijastaa varsin hyvin arvon käsitteeseen liittyvää moniulotteisuutta, sitäkin voidaan arvioida kriittisesti. Parasuraman (1997) onkin huomauttanut, että määritelmän kokonais-

valtaisuudesta huolimatta on kuitenkin epäselvää, soveltuuko se sellaiseksi operatiiviseksi määritelmäksi, jota voidaan käyttää apuna laajemmin arvon mittaamisessa.

Asiakkaan arvojen ja tavoitteiden ohella myös asiakkaan odotukset vaikuttavat siihen, miten he arvioivat tavaran tai palvelun arvoa. Keskeinen käsite tällaisessa tarkastelussa on asiakkaan kokemaa laatua (customer perceived quality). Grönroosin (2007, s. 76–77) mukaan asiakas kokee laadun hyväksi sellaisissa tilanteissa, joissa asiakkaan kokemus ylittää hänen odotuksensa. Toisin sanoen laatu ei määräydy ainoastaan teknisen ja toiminnallisen laadun perusteella, vaan myös asiakkaan kokemuksen ja odotusten erotuksena. Vaikka tavaran ja palvelun laatu on vain yksi osa arvonmuodostumista (vrt. kuva 1), voidaan olettaa, että samanlainen kokemuksen ja odotusten logiikka toimisi myös esimerkiksi tavaran tai palvelun käytön seurauksia tai kustannuksia arvioitaessa. Erilaiset odotukset voidaan jakaa muun muassa epäselviin (fuzzy), implisiittisiin, eksplisiittisiin ja epärealistisiin odotuksiin (Ojasalo 2001).

Yksi tapa tarkastella odotuksia on kirjallisuudessa paljon lainattu ns. Kanomalli. Mallin mukaan asiakkaat arvioivat hyödykkeen tai palvelun ominaisuuksia kolmesta eri näkökulmasta. Asiakkaat odottavat, että tuotteessa on tietyt välttämättömät ominaisuudet (dissatisfiers), joita pidetään yleensä itsestään selvinä. Näiden ominaisuuksien mukanaolo tuotteessa ei sellaisenaan lisää asiakkaan tyytyväisyyttä, mutta niiden puuttuminen johtaa pettymykseen. Toisen tason muodostavat sellaiset ominaisuudet, joita asiakkaat nimenomaisesti odottavat ja joiden perusteella tuotteen perusarviointi tehdään (satisfiers). Nämä ominaisuudet voivat johtaa joko positiiviseen tai negatiiviseen arvioon. Viimeisen ryhmän muodostavat sellaiset ominaisuudet, joita asiakkaat eivät osaa odottaa, mutta joiden olemassaolo tuottaa asiakkaille ylimääräistä tyydytystä (delighters). (Ks. Khalifa 2004.)

Asiakkaan kokemaan arvoon vaikuttaa asiakkaan omien arvojen, tavoitteiden ja odotusten lisäksi kilpailu. Parantamalla tavaroiden tai palvelujen laatua tai muita ominaisuuksia yritykset pyrkivät tarjoamaan asiakkaalleen enemmän arvoa kuin kilpailijansa. Tämä merkitsee samalla sitä, että myös asiakkaat arvioivat tuottajan hyödykkeitä ja palveluja suhteessa kilpailevien yritysten tarjontaan. Tämä koskee yhtä lailla entisiä, nykyisiä kuin potentiaalisiaakin asiakkaita. Voidaankin sanoa, että arvo määräytyy aina suhteessa kilpailijoiden tarjontaan (Ullaga & Chacour 2001), tai kuten Raval ja Grönroos (1996) asian ilmaisevat: jotta yritykset voisivat saavuttaa pysyvän kilpailuedun kilpailijoihinsa nähden, niiden tulee tarjota hyödykkeitä tai palveluja, jotka tarjoavat asiakkaan mielestä suuremman nettoarvon kuin kilpailijoiden tarjoamat vastaavat tuotteet.

3. Palvelujen arvonmuodostus

Tämän diplomityön kannalta arvon tarkasteleminen asiakkaan kokemuksena täydentää edellä käsiteltyä näkökulmaa arvosta hyötyjen ja uhrausten erotuksena (kohta 3.2.1). Vartiointipalvelujen asiakkaiden haastattelujen analysoimiseen asiakkaan kokemukset tarjoavat yhden lisänäkökulman. Vartiointipalveluja on mahdollista tarkastella esimerkiksi Woodruffin (1997) esittämän hierarkkisen mallin avulla. Huomioimalla asiakkaan erilaiset tarpeet, kuten turvallisuuden tunne, voidaan vartiointipalvelujen arvonmuodostuksesta saada rikkaampi kuva, kuin jos tarkasteltaisiin ainoastaan hyötyjä ja uhrauksia sellaisenaan. Asiakkaan kokemusten käsittely tarjoaa lisäksi mahdollisuuden yhdistää asiakkaan muu kokemusmaailma, kuten käsitys turvallisuusalaista ja kilpailijoiden tarjonnasta, mukaan arvonmuodostuksen tarkasteluun.

3.4 Asiakassuhteen arvo

Lindgreeniä ja Wynstraa (2005) mukaillen arvoa koskeva tutkimuskirjallisuus voidaan jakaa kahteen suuntaukseen: tavaroiden ja palvelujen arvoa koskevaan sekä asiakassuhteen arvoa koskevaan suuntaukseen (vrt. Woodall 2003; Khalifa 2004). Asiakassuhteen arvoa koskeva suuntaus korostaa ostaja–myyjä-suhteen merkitystä asiakkaan kokemalle arvolle. Perinteisesti markkinoinnin tutkimuksessa ostajan ja myyjän välinen suhde on nähty muodostuvan yksittäisistä kauppatapahtumista (transaktioista) eikä niinkään jatkuvana asiakassuhteena (Tikkanen ym. 2007, s. 42–43). Asiakassuhteeseen liittyvän arvon perusidea on siinä, että riippumatta hyödykkeeseen tai palveluun suoraan liitettävistä erilaisista teknisistä, palveluun liittyvistä, taloudellisista tai sosiaalisista hyödyistä on olemassa myös pelkästään toimittajaan liittyviä hyötyjä, jotka voivat tehdä jonkin yrityksen tuotteesta muita houkuttelevamman (Lindgreen & Wynstra 2005).

Asiakassuhteen arvoa korostavan suuntauksen taustalla on markkinoinnissa tapahtunut muutos, jossa korostetaan aiempaa vahvemmin erilaisten suhteiden merkitystä. Tällaista asiakassuhteiden merkitystä korostavaa markkinointia kutsutaan suhdemarkkinoinniksi (relationship marketing). Gummesson (2004, s. 21) määrittelee suhdemarkkinoinnin suhdeverkostojen sisäiseen vuorovaikutukseen perustuvaksi markkinoinniksi. Grönroosin (2007, s. 42–43) mukaan suhdemarkkinointi voidaan ymmärtää myös niin, että kyseessä on näkökulma arvonmuodostukseen, joka korostaa ennen kaikkea ostajan ja myyjän yhteistyötä ja luottamuksellista yhteistyösuhdetta. Suhdemarkkinointiin kuuluvia keskeisiä piirteitä ovat muun muassa pitkäkestoinen yhteistyö, sitoutuminen, luottamus, tiheät ja säännölliset kontaktit, sopeutuminen, läheisyys ja avoimuus (Gummesson 2004,

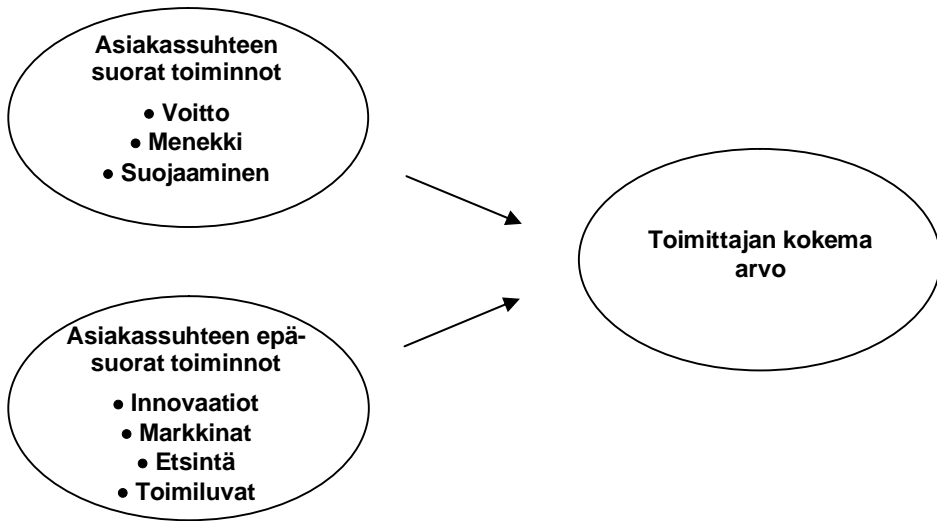
s. 47–55). Kun asiakkaan kokemaa arvoa tarkastellaan suhdemarkkinoinnin näkökulmasta, voidaan puhua yhteistyösuhteen arvosta (relationship value) (Payne & Holt 1999).

Tutkiessaan asiakkaiden saamia hyötyjä pitkäaikaisista yhteistyösuhteista palveluntarjoajien kanssa Gwinner ym. (1998) havaitsivat, että yhteistyösuhteen tuomat hyödyt voidaan jakaa kolmeen ryhmään: luottamukseen, sosiaalisiin hyötyihin ja erikoiskohtelun tuomiin hyötyihin. Luottamuksella tarkoitetaan heidän mukaansa pienempiä riskejä, luottamusta toimittajaan, vähentynyttä osto-tilanteeseen liittyvää huolta ja parempaa ennakoitavuutta. Sosiaalisia hyötyjä ovat puolestaan henkilösuhteisiin liittyvä kunnioitus, asiakkaiden ja toimittajien tutustuminen ja ystävyysuhteet. Erikoiskohtelun tuomilla hyödyillä tarkoitetaan kumppanuuden tuomia erikoistarjouksia tai edullisempia hintoja, erikoispalveluita ja priorisointia ruuhkatilanteissa. Näistä luottamus ja siihen liittyvät hyödyt havaittiin tutkimuksessa asiakkaille kaikkein tärkeimmiksi pitkäaikaiseen asiakassuhteeseen liittyväksi hyödyksi. Toiseksi tärkeimpiä olivat sosiaaliset hyödyt ja kolmannella sijalla erikoiskohteluun liittyvät hyödyt. Gwinner ym. (1998) toteavatkin, että vaikka varsinainen ydinpalvelu muodostaa keskeisen osan siinä, miten asiakkaat arvioivat yrityksen palveluja, on olemassa myös yhteistyösuhteeseen liittyviä hyötyjä, jotka eivät liity suoraan palvelun ominaisuuksiin. He myös pitävät mahdollisena, että joissakin tilanteissa asiakkaat eivät vaihda toimittajaa, mikäli he saavat merkittäviä etuja yhteistyösuhteesta, vaikka varsinaista ydinpalvelua ei pidettäisikään ylivertaisena.

Kumppanuutta ja läheistä ostaja–myyjä-suhdetta käsittelevässä kirjallisuudessa kumppanuuden tärkeimpinä tekijöinä mainitaan usein luottamus ja sitoutuminen (esim. Mohr & Spekman 1994; Anderson & Narus 1998). Gwinnerin ym. (1998) edellä mainittu tutkimus on hyvin linjassa tämän väitteen kanssa korostaessaan luottamuksen merkitystä tärkeimpänä kumppanuuden hyötynä. Toisaalta, vaikka aihetta on suhteellisen tutkittu paljon, Grönroos (2007, s. 40–41) huomauttaa, ettei ole kuitenkaan aivan selvää, miten luottamus ja sitoutuminen toimivat käytännössä. Hänen mukaansa yritys voi olla tyytyväinen toimittajan sitoutumiseen ja luotettavuuteen, mutta siitä huolimatta haluaa vaihtaa toimittajaa, jos jonkin toisen yrityksen tarjoama ydinpalvelu on houkuttelevampi.

Jos yhteistyösuhteen arvoa tarkastellaan palveluntuottajan näkökulmasta, voidaan yhteistyösuhde jakaa suoriin ja epäsuoriin toimintoihin (direct functions, indirect functions). Walter ym. (2001) jakavat nämä kaksi ulottuvuutta edelleen seitsemään eri luokkaan kuvan 3 mukaisesti.

3. Palvelujen arvonmuodostus



Kuva 3. Yhteistyösuhteen suorat ja epäsuorat ulottuvuudet (Walter ym. 2001).

Kuvan 3 esittämässä mallissa suorilla toiminnoilla tarkoitetaan yhteistyösuhteen sellaisia puolia, jotka luovat osapuolille arvoa suoraan, ilman että ne ovat kytköksissä muihin suhteisiin tai yritysten toimintoihin. Epäsuorat toiminnot tarkoittavat puolestaan yhteistyösuhteen sellaisia puolia, jotka lisäävät arvoa epäsuorasti muiden yhteistyösuhteiden. (Walter ym. 2001.)

Walter ym. (2001) jakavat yhteistyösuhteen arvoon vaikuttavat suorat toiminnot kolmeen ryhmään: voitto-, menekki- ja suojatoimintoihin. Voittotoiminto viittaa siihen, että kaikilla yrityksillä tulee olla kannattavia asiakassuhteita, jotta ne voivat toimia pidemmällä aikavälillä. Menekkitoiminnoilla tarkoitetaan sitä, että joissakin tilanteissa mittakaavaedun saavuttaminen vaatii tiettyä määrää asiakkaita. Tällöin jotkin asiakassuhteet saattavat olla tarpeellisia niiden tuoman volyymin vuoksi, vaikka ne eivät olisikaan erityisen kannattavia. Suojatoiminnot tarkoittavat puolestaan sellaisia asiakassuhteita, jotka tuovat turvaa ja jatkuvuutta yrityksen toiminnalle esimerkiksi taloudellisen taantumun kohdatessa.

Yhteistyösuhteisiin liittyvät epäsuorat toiminnot Walter ym. (2001) jakavat puolestaan neljään ryhmään: innovaatio-, markkina-, etsintä- ja toimilupatoimintoihin. Innovaatiotoiminto tarkoittaa tilannetta, jossa yritys joidenkin yhteistyösuhteiden avulla saattaa päästä käsiksi uuteen teknologiaan. Tällaiseen tilanteeseen mahdollisesti liittyvät lyhyen aikavälin tappiot arvioidaan siedettäväksi, koska yhteistyösuhteesta arvioidaan saatavan suuremmat hyödyt pitkällä aikavälillä. Markkinatoiminnolla tarkoitetaan joidenkin toimittajien tai asiakkaiden

arvioimista arvokkaiksi markkinointimielessä. Esimerkiksi tiettyjen asiakassuhteiden avulla yritys voi viestiä muille markkinaosapuolille, että se on varteenotettava toimittaja kyseisellä markkinalla. Etsintätoiminto merkitsee puolestaan sitä, että joidenkin yhteistyösuhteiden avulla yritys saattaa päästä käsiksi sellaiseen markkinainformaatioon, johon sen olisi muuten vaikeaa saada. Viimeinen Walterin ym. määrittelemä epäsuoratoiminto on toimilupatoiminto. Tällä he tarkoittavat, että joidenkin yhteistyösuhteiden avulla, kuten pankkien, viranomaisten tai kauppakamarien kanssa, on mahdollista säästää huomattavasti aikaa ja rahaa erilaisissa lisenssi-, lupa- ja neuvotteluasioissa. (Walter ym. 2001.)

Asiakassuhteeseen liittyvä arvo on mahdollista yhdistää tavaran tai palvelun uhraus- ja hyötykomponentteihin Ravaldin ja Grönroosin (1996) esittämällä kaavalla. Kaavassa huomioidaan sekä tavaran tai palvelun että yhteistyösuhteen hyödyt ja uhraukset:

$$\text{Kokonaisarvo} = \frac{\text{Tapahtumahyödyt} + \text{suhdehyödyt}}{\text{Tapahtumauhraukset} + \text{suhdeuhraukset}}$$

Kaavassa tapahtumilla viitataan yhteistyösuhteen käytäntöön, joka muodostuu esimerkiksi osto- ja myyntitilanteista. Tapahtumiin liittyvät hyödyt ja uhraukset ovat puolestaan näihin tilanteisiin liittyviä hyöty- ja uhrauskomponentteja. Nämä tapahtumien hyöty- ja uhrauskomponentit voidaan ymmärtää olevan merkitykseltään hyvin lähellä edellä esiteltyä arvon vaihdantamallia (ks. kohta 3.3.1). Näin ollen Ravaldin ja Grönroosin (1996) kaava yhdistää toisiinsa kaksi arvoon liittyvää keskeistä näkökulmaa: uhraukset ja hyödyt sekä asiakassuhteeseen liittyvän arvon. Tämän työn näkökulmasta tällainen lähestymistapa on varsin toimiva, sillä se tarjoaa yksinkertaisen tavan tarkastella samanaikaisesti vartioinnin arvoa palveluna sekä asiakassuhteen arvoa. Tavoitteena tältä osin on, että diplomityön tuloksissa näkyisivät sekä vartiointiin että asiakassuhteen hoitoon liittyvät hyödyt ja uhraukset.

3.5 Arvoajurit

Arvonmuodostumisessa on merkittävä rooli niin sanotuilla arvoajureilla (value driver). Arvoajureita voidaan kuvata sellaisiksi arvontuotantoprosessin elementeiksi, jotka vaikuttavat erityisen tehokkaasti arvonmuodostumiseen. Ne voivat olla melkein mitä tahansa vaihdannan kohteita, jotka tuottavat asiakkaalle merkittävää arvonlisää. Arvoajureita voivat olla esimerkiksi tuotteet tai palvelut,

3. Palvelujen arvonmuodostus

niitä voivat olla tieto tai läsnäolo, ja myös referenssi voi olla arvoajuri. (Tikkanen ym. 2007.)

Vartiointia tai turvallisuusalaa koskevia tutkimuksia, joissa olisi empiirisesti pyritty määrittämään arvoajureita, ei ollut saatavilla tämän diplomityön pohjaksi. Vastaavia empiirisiä tutkimuksia on kuitenkin olemassa jonkin verran muilta toimialoilta. Empiiristen tutkimusten ongelmana on pidetty sitä, että markkinointitutkimuksessa ei ole vakiintunutta tapaa arvon käsittelyyn, vaan erilaisia määrittelyjä, typologioita ja viitekehyksiä on olemassa runsaasti (Smith & Colgate 2007). Tämä vaikeuttaa varsinkin eri toimialojen tulosten vertailua. Esimerkkejä toimialoista, joiden arvonmuodostusta ja arvoajureita on tutkittu empiirisesti, ovat liikkeenjohdon konsultointipalvelut (Patterson & Spreng 1997), viestintä-, jakelu- ja pankkisektori (Lapierre 2000) sekä valmistavan teollisuuden toimittajaverkostot (Ulaga 2003).

Näistä erityisesti Lapierrin (2000) tutkimus oli tämän diplomityön kannalta mielenkiintoinen, sillä siinä tarkasteltiin kolmea eri business to business -palvelualaa. Lapierre (ed.) muodosti alojen vertailua varten kolmestatoista arvoajurista viitekehysten, jossa arvoajurit luokiteltiin tuotteisiin, palveluihin ja asiakassuhteeseen liittyviin ajureihin sekä hyötyihin ja uhrauksiin. Lapierrin käyttämät arvoajurit ovat esitettynä taulukossa 3.

Taulukko 3. Arvoajurien luokittelu tuote-, palvelu ja asiakassuhdeolottuuksiin (Lapierre 2000).

	TUOTE	PALVELU	ASIAKASSUHDE
HYÖDYT	Vaihtoehtoiset ratkaisut Laatu Räätälöinti	Reagoivuus Joustavuus Luotettavuus Tekninen osaaminen	Imago Luottamus Solidaarisuus
UHRAUKSET	Hinta		Aika/vaiva/energia Konflikti

Vaikka Lapierrin käyttämät ajurit eivät sellaisinaan sopisikaan suoraan vartiointipalvelujen arvonmuodostuksen kuvaamiseen, voidaan listaa käyttää hyvänä vertailukohtana. Samoin Lapierrin käyttämää jaottelua tuotteisiin, palveluihin ja asiakassuhteeseen liittyviin ajureihin voidaan käyttää apuna vartiointipalvelujen arvoajureiden luokittelussa.

4. Metodologia

4.1 Tieteenfilosofiset lähtökohdat

Tieteellisen tutkimuksen teko edellyttää valintoja siitä, mitä tutkitaan, millaisia aineistoja käytetään ja miten aineistoa analysoidaan. Nämä valinnat muodostavat tutkimuksen menetelmällisten ratkaisujen kokonaisuuden, tutkimusstrategian. Valitun tutkimusstrategian tulisi olla yhteensopiva tutkimuksen ongelmanasettelun kanssa, sillä tutkimusstrategia vaikuttaa keskeisesti siihen, millaisia tuloksia tutkimuksella voidaan saavuttaa. (Hirsjärvi ym. 2003, s. 111–128.) Erilaiset tutkimusmenetelmät ja lähestymistavat pitävät aina sisällään oletuksia tiedon, todellisuuden ja tutkimuskohteen olemuksesta. Ne ohjaavat tutkijan päättelyä sekä asettavat rajat tehtäville johtopäätöksille (Morgan & Smircich 1980).

Kaikkein periaatteellisimmat valinnat tutkimuksen suunnittelussa tehdään tieteenfilosofisella tasolla. Tällöin joudutaan ottamaan kantaa siihen, miten tutkija ymmärtää tutkittavan kohteen (ontologia) ja miten hän ajattelee saavansa tietoa tutkimuskohteestaan (epistemologia) (Hirsjärvi ym. 2003, s. 112). Liiketaloustieteellisessä tutkimuksessa voidaan erottaa kolme erilaista tutkimusfilosofiaa: positivismi, tieteellinen realismi ja tulkinnallinen ote. Positivistinen tutkimus tarkastelee todellisuutta tutkijasta irrallisena kokonaisuutena, josta voidaan tehdä objektiivisia tulkintoja. Tavoitteena positivistisessä tutkimuksessa ovat tavallisesti lainomaiset yleistyksiset ja menetelminä tavallisimmin kvantitatiiviset menetelmät. Tulkinnallisessa otteessa puolestaan nähdään todellisuuden rakentuvan sosiaalisessa vuorovaikutuksessa ja korostetaan tutkijan olevan osa todellisuutta ja voivan siten tehdä ainoastaan subjektiivisia tulkintoja. Tulkinnalliselle otteelle tyypillisiä ovat erityisesti erilaiset laadulliset tutkimusmenetelmät. Tieteellinen realismi sijoittuu näiden kahden ääripään väliin, ja siinä korostetaan tutkimuksen kontekstin ymmärtämistä tutkimusta ohjaavana tekijänä. (Saunders ym. 2009, vrt. Morgan & Smircich 1980; Neilimo & Näsi 1980; Kasanen ym. 1991.)

4. Metodologia

Tämän diplomityön tieteenfilosofiseksi lähtökodaksi olen valinnut tulkinnallisen otteen, jota voidaan kutsua myös sosiaaliseksi konstruktionismiksi tai konstruktivismiksi (esim. Morgan & Smircich 1980; Koskinen ym. 2005, s. 33–37). Tutkin ihmisten käsityksiä vartiointipalvelusta ja haluan selvittää, miten ihmiset ymmärtävät palvelun luonteen ja mitä hyötyjä palvelulla koetaan saavutettavan. Kyse on ihmisten käsityksistä ja subjektiivisista arvioista, joten valittavan menetelmän pitää pystyä heijastamaan ihmisten mahdollisesti hyvinkin erilaisia käsityksiä tutkittavasta ilmiöstä. Tällaiseen lähtökohtaan sopii huonosti positivistinen ajattelu, joka pyrkii löytämään objektiivisesti mitattavia lainalaisuuksia. Sen sijaan tulkinnallinen ote, joka hyväksyy todellisuuden moninaisena ja sosiaalisessa vuorovaikutuksessa rakentuvana, antaa paremmat lähtökohdat vartiointipalvelun ymmärtämiselle.

Tulkinnallisen otteen näkökulmasta katsottuna vartiointia kuvaavat selonteot eivät ainoastaan heijasta haastateltavien käsitystä todellisuudesta, vaan myös osallistuvat aktiivisesti sen tuottamiseen. Kielenkäyttö nähdään osana todellisuutta itseään, ei vain siltana todellisuuteen (Jokinen ym. 2004, s. 9). Diplomityöni osalta tulkinnallinen ote tarkoittaa käytännössä sitä, etten arvioi haastateltavien selontekojen totuudellisuutta, vaan katson, minkälaisia muotoja vartiointipalvelu näissä selonteoissa käytännössä saa. Esimerkiksi mahdolliset ristiriitaisuudet aineistossa eivät ole tästä näkökulmasta merkki aineiston heikkoudesta. Ne kertovat ennemminkin jotain oleellista siitä, miten moninaisena vartiointipalvelu asiakkaiden silmissä näyttäytyy. Tällaista näkökulmaa aineistoon voidaan kutsua näytenäkökulmaksi, erotuksena faktanäkökulmasta, joka suhtautuu kerrotuihin asioihin kuvauksina asioiden todellisesta luonteesta (Alasutari 1999, s. 114–117).

Tulkinnalliseen otteeseen liittyy kiinteästi käsitys tutkijan ja tiedon yhteenkietoutuneisuudesta. Gummessonin (1991) mukaan tutkijan arvot ja käsitykset ohjaavat aina hänen päätelmiään, eikä näin ollen ole mahdollista saavuttaa tutkijasta irrallista, objektiivista totuutta tutkittavasta ilmiöstä. Tämä on yleisestikin yksi laadullisen tutkimuksen lähtökohdista: tulokset ovat aina ehdollisia rajoittuen tiettyyn aikaan ja paikkaan. Tätä ei kuitenkaan laadullisessa tutkimuksessa pidetä ongelmana, sillä laadullisen tutkimuksen tarkoitus on yleensä löytää tai paljastaa uusia asioita, ei testata olemassa olevan tiedon totuudellisuutta. (Hirsjärvi ym. 2003, s. 152.)

Laadullinen analyysi pohjautuu tavallisesti induktiiviseen logiikkaan, jota seuraan myös tässä diplomityössä. Tavoitteeni ei ole olemassa olevan teorian testaaminen, vaan ennen kaikkea uuden teorian kehittäminen. Teen yksittäisistä

empiirisistä havainnoista johtopäätöksiä, joita yleistän suhteessa teoriaan, en suhteessa johonkin tiettyyn populaatioon, kuten deduktiiviseen logiikkaan no-jaavassa kvantitatiivisessa tutkimuksessa (ks. Saunders ym. 2009, s. 124–128). Tämä merkitsee samalla sitä, että tarkoitukseni ei ole yleistää tuloksia kaikkea vartiointia koskevaksi, vaan ennemminkin luoda uutta vartiointia koskevaa teoriaa, jota on myöhemmin mahdollista testata ja kehittää edelleen.

Tarkoitukseni ei ole diplomityössä rajoittua tiukasti vain ja ainoastaan tulkinalliseen otteen ja näytenäkökulman käyttöön. Kuten Morgan ja Smircich (1980) toteavat, tutkija voi hyvin yhdistellä piirteitä useista suuntauksista, vaikka antaa-kin jollekin suuntaukselle muita suuremman painoarvon. On myös sanottu, että erilaisia näkökulmia on käytännössä vaikea erottaa kokonaan toisistaan ja että niitä voidaan käyttää toisiaan täydentäen (Koskinen ym. 2005, s. 71). Metodologia-lukuni osalta noudatan Alasuutarin (1999, s. 299–300) ohjetta, jonka mukaan erityisesti sellaisissa kohdissa, joissa kirjoittaja kertoo, miten hän teki tutkimuksen, on luonnollista käyttää yksikön ensimmäistä persoonaa. Kerrontamuodon valinnan tärkeyttä korostaa osaltaan kirjoittamisen keskeinen merkitys laadullisessa tutkimuksessa. On sanottu, että kirjoittaminen on keskeinen laadullisen tutkimuksen onnistumisen kriteeri ja että tutkimus on arvioitavissa nimenomaan tutkimustekstin perusteella (Eskola & Suoranta 1998, s. 234).

4.2 Teemahaastattelu ja laadullinen tutkimus

Laadullista eli kvalitatiivista tutkimusta on tyypillisesti verrattu kvantitatiiviseen tutkimukseen, ja sen olemusta on tässä vertailussa määritelty sen kautta, mitä se ei ole. Yksinkertaisimmillaan laadullinen tutkimus voidaan määritellä tutkimukseksi, jossa tutkimusaineisto ei ole määrällisessä eli numeraalisessa muodossa. Yleisesti laadullisen tutkimuksen tunnuspiirteitä ovat mm. tekstimuotoiset aineistot, tutkittavien näkökulman korostuminen, harkinnanvarainen otanta, induktiivinen analyysitapa, hypoteesittomuus sekä tutkijan aseman korostuminen. (Eskola & Suoranta 1998, s. 13–24.)

Diplomityön aineistonkeruumenetelmäksi olen valinnut teemahaastattelun, jota olen täydentänyt joillakin kerronnallisen haastattelun piirteillä. Teemahaastattelu on tyypillinen laadullisen aineiston keruumenetelmä ja sen on sanottu olevan eniten käytetty laadullinen tutkimusmenetelmä liiketaloustieteessä (Koskinen ym. 2005, s. 105). Tulkinallisen tutkimusotteen kannalta haastattelu on luontainen valinta aineiston keruumenetelmäksi: kun halutaan kuulla ihmisten mielipiteitä, kerätä tietoa, käsityksiä ja uskomuksia tai kun halutaan ymmärtää, miksi

4. Metodologia

ihmiset toimivat jollakin tietyllä tavalla, on luonnollista keskustella heidän kanssaan. Keskustelutyypissä haastatteluissa on myös mahdollista lähestyä muuten vaikeasti tutkittavia asioita, kuten miten ihmiset ymmärtävät maailmaa tai mitä merkityksiä he antavat kokemilleen asioille. Onkin sanottu, että vapaamuotoiset, syvälliset keskustelut voivat paljastaa asioita, joita tuskin voitaisiin saada muilla tavoin selville. (Hirsjärvi & Hurme 2004, s. 11.)

Teemahaastattelulle on jo nimensäkin mukaisesti tyypillistä sen kohdentumisen tiettyihin teemoihin, joista haastattelija keskustelee haastateltavan kanssa (Hirsjärvi & Hurme 1988, s. 36). Teemahaastattelussa haastattelun aiheet eli teemat on päätetty etukäteen. Strukturoidulle haastattelulle ja kyselylomakkeelle tyypillinen kysymysten tarkka muotoilu ja järjestys kuitenkin puuttuvat. Teemahaastattelussa haastattelija varmistaa, että kaikki etukäteen päätetyt teemat käydään haastateltavan kanssa läpi, mutta niiden järjestys ja laajuus voivat vaihdella haastattelusta toiseen. Haastattelijalla voi olla esimerkiksi jonkinlainen tukilista käsiteltävistä aiheista, mutta ei tarkkoja kysymyksiä. (Eskola & Suoranta 1998, s. 86.)

Tässä työssä käyttämäni haastattelurunko sisälsi sekä tosiasiakysymyksiä että arvostustyyppisiä kysymyksiä, jotka ovat teemahaastatteluiden kaksi pääasiallista kysymystyyppiä (Hirsjärvi & Hurme 1988, s. 45). Lisäksi käytin haastatteluissa kertomuksellisia kysymyksiä (ks. Hyvärinen & Löyttyniemi 2005). Tärkeimmässä roolissa haastatteluissa olivat kertomukselliset ja arvostustyyppiset kysymykset. Tosiasiatyyppisiä kysymyksiä olivat lähinnä taustoittavat kysymykset, joissa haastateltavia pyydettiin kuvaamaan omaa rooliaan organisaatiossaan sekä suhdettaan vartiointiliikkeeseen ja vartijoihin.

Teemahaastattelun on sanottu sopivan aineistonkeruumenetelmänä erityisesti sellaisiin tilanteisiin, joissa haastattelija haluaa selvittää, miten haastateltava muodostaa mielipiteensä jostain asiasta tai tilanteesta tai joissa haastattelija haluaa ymmärtää haastateltavan ”maailmaa” (Easterby-Smith & Thorpe 2002, s. 87). Tällöin haetaan usein vastauksia kysymyksiin *mitä*, *miten* ja *miksi* tai halutaan paljastaa erilaisten muuttujien välisiä suhteita (Saunders ym. 2009, s. 321–322). Diplomityöni kannalta teemahaastattelun vahvuus on siinä, että se tarjosi keinon päästä keskustelemaan haastateltavien kanssa heidän käytännön kokemuksistaan vartiointipalveluista. Näiden kokemusten avulla pyrin ymmärtämään, miten haastateltavat kokevat vartiointipalveluiden itselleen tuottamat hyödyt ja miten he muodostavat käsityksensä vartiointipalvelun arvosta. Tähän tarkoitukseen teemahaastattelu sopii hyvin, sillä avoimien kysymysten ja väljän rakenteensa vuoksi aiheen käsitteellistäminen jää teemahaastattelussa haastateltavalle. Esi-

merkiksi strukturoidun haastattelun huonona puolena on, että valitut käsitteet voivat heijastaa enemmän tutkijan kuin haastateltavien maailmaa (Hirsjärvi & Hurme 1988, s. 29).

Teemahaastattelun valintaan aineistonkeruumenetelmäksi vaikuttivat myös sen hyvä yhteensopivuus ValueSSE-hankkeen muun tutkimustyön kanssa ja se, että hankkeen puitteissa oli taattu varsin hyvä pääsy haastattelemaan haluttuja ihmisiä. Haastattelujen tuloksia suunniteltiin käytettäväksi diplomityöni lisäksi hankkeen muissa vaiheissa, esimerkiksi yrityskohtaisissa kehittämishankkeissa.

4.3 Haastattelurunko ja haastattelut

Käytin kaikissa viidessätoista haastattelussa samaa haastattelurunkoa (ks. liite 2). Käyttämäni haastattelurunko perustui kirjallisuuskatsauksessa muodostuneeseen kuvaan vartiointipalvelujen arvosta. Koska varsinaista vartiointin arvoa koskevaa tutkimuskirjallisuutta oli hyvin vähän saatavilla, lähdin rakentamaan haastattelurunkoa palvelujen arvoa käsittelevää kirjallisuutta apuna käyttäen. Palvelujen arvoa käsitelleessä luvussa (luku 3) nousi esiin kolme näkökulmaa, joista halusin keskustella haastateltavien kanssa. Nämä näkökulmat olivat: arvo hyötyjen ja uhrausten erotuksena, arvo asiakkaan kokemuksena ja arvo asiakassuhteeseen liittyen.

Yksi vaihtoehto olisi ollut lähteä rakentamaan haastattelun teemoja suoraan näiden näkökulmien ympärille. Tämä olisi kuitenkin voinut olla jossain määrin ongelmallista, sillä näin toimimalla olisin johdatellut haastateltavat puhumaan vartiointipalvelujen arvosta itse valitsemistani näkökulmista. Ongelmaksi olisivat saattaneet muodostua myös tilanteet, joissa haastateltava on epävarma sanottavastaan. Tällöin haastattelijan osoittama kiinnostus olisi saattanut ikään kuin houkutellessa haastateltavan puhumaan asiasta, jolloin kyse ei ole enää haastateltavan täysin itsenäisestä tuotoksesta (Ruusuvuori & Tiittula 2005, s. 30).

Ruusuvuoren ja Tiittulan (2005, s. 55) mukaan keskeinen tavoite haastattelurungon rakentamisessa tulisi olla se, että kysymykset jättävät tilaa haastateltavien omille tavoille kuvata puheena olevaa asiaa. Usein suositeltu tekniikka on edetä yleisistä ja laajemmista kohti yksityiskohtaisempia kysymyksiä, niin että haastateltava pääsee alkuun puhumaan mahdollisimman vapaasti. Tällaista haastattelutekniikkaa voidaan kutsua suppilotekniikaksi (Hirsjärvi & Hurme 1988, s. 87). Tämän työn osalta tämä haastattelutekniikka tarkoitti käytännössä sitä, että en haastattelun alkupuolella nostanut lainkaan esiin kolmea edellä mainittua näkökulmaa, joista olin kiinnostunut. Ainoastaan haastattelun loppupuolella tein niiden

4. Metodologia

osalta täydentäviä kysymyksiä, mikäli näkökulma ei ollut muutoin noussut esiin. Ajatukseni oli, että näin voin havainnoida, miten haastateltava itse ymmärtää vartiointipalvelujen arvon, eli muun muassa minkälaisen näkökulman hän itse valitsee.

Ruusuvuoren ja Tiittulan (2005, s. 55) mukaan haastattelu voidaan aloittaa kerrontapyynnöllä, kun halutaan jättää tilaa haastateltavan omalla tavalla kuvata asiaa. Omassa haastattelurungossani tämä toteutui siten, että pyysin haastateltavaa kertomaan aluksi jostakin todellisesta, yksittäisestä tai useammasta tapahtumasta, jossa vartiointipalvelusta on ollut haastateltavalle ja hänen edustamalleen organisaatiolle poikkeuksellisen suurta hyötyä:

K: Mä luulen et voitais mennä, puhuttiin näistä todellisista esimerkitapauksista, niin voitais käydä niihin käsiksi, niin osaisitko ensimmäiseksi antaa jonkun esimerkin tämmösestä todellisesta vartiointitapahtumasta, jolla on ollu jotenki poikkeuksellisen suurta hyötyä teille siitä miten vartijat ja vartiointiliike on toiminu, tulisko mieleen joku semmonen yksittäinen?

Tarkoituksena tässä oli saada vastaukseksi lyhyt kertomus tai kertomuksia, joiden avulla haastateltavien käsityksiä vartiointipalvelujen arvosta voisi lähestyä epäsuorasti. Menetelmällisesti tällainen lähestymistapa kuuluu kerronnallisen haastattelun piiriin, mikä viittaa siihen, että tutkija pyytää haastateltavalta kertomuksia, antaa tilaa kertomiselle ja esittää sellaisia kysymyksiä, joihin olettaa saavansa kertomuksia vastaukseksi (Hyvärinen & Löyttyniemi 2005, s. 191).

Hyvärinen ja Löyttyniemi (2005, s. 199) antavat hyvän esimerkin kertomuksellisen haastattelun ideasta kuvatessaan Masonin (2002, s. 230) tutkimusta: ”Mason tutki nykyaikaista vanhemmuutta, mutta havaitsi jokseenkin hyödyttömäksi kysyä suoraan vastaajiltaan, mitä on hyvä vanhemmuus. Tätä kautta hänkin päätyi puoltamaan elämänhistoriallisia, kokemuksellisia, kertomusta hakevia kysymyksiä. Henkilökohtainen ja konkreettinen tulee esiin, kun oppii pyytämään kertomuksia.” Oma oletukseni on, että kysymällä haastateltavilta suoraan, miten he ymmärtävät vartiointipalvelujen arvon, saadaan tuskin hyviä vastauksia. Arvo on käsitteenä hyvin abstrakti ja se voi olla haastateltaville tässä yhteydessä outo käsite, jonka he voivat ymmärtää hyvin monin eri tavoin. Sen sijaan pyytämällä haastateltavia kuvaamaan heidän työssään kohtaamiaan todellisia tapahtumia tai sattumuksia, jotka ovat heidän mielestään olleet jollain tapaa merkityksellisiä, voidaan kertomuksista analysoida, mitä he ovat kussakin tilanteessa pitäneet tärkeänä.

Kerronnallisen haastattelun ohessa valitsemani haastattelumenetelmä sisältää piirteitä niin sanotusta kriittisten tapausten tekniikasta¹² (ks. Flanagan 1954). Kriittisillä tapauksilla tarkoitetaan sellaisia tutkittavaan palveluun liittyviä vuorovaikutustilanteita, joita haastateltava syystä tai toisesta pitää tai muistaa poikkeuksellisen hyvinä tai huonoina (Edvardsson & Roos 2001). Menetelmän hyvä puoli on, että sen avulla haastateltavan näkökulma korostuu. Menetelmä antaa haastateltavan määrittää itse, mitkä tapaukset ovat hänen mielestään kaikkein olennaisimmat (Gremler 2004). Yksinkertaisimmillaan tekniikan voi ymmärtää niin, että haastateltavia pyydetään kertomaan mahdollisimman yksityiskohtaisesti, mitä tapahtui ja miksi haastateltava pitää tapausta kriittisenä (Grönroos 2007, s. 88).

Käytin kriittisten tapausten tekniikkaa apuna haastattelurungon laatimisessa erityisesti ns. apukysymysten muotoilussa. Apukysymyslistan avulla pyysin haastateltavia kuvaamaan tilannetta ensimmäisen vastauksen jälkeen mahdollisimman yksityiskohtaisesti. En käynyt listaa läpi kirjaimellisesti, vaan käytin sitä enemmänkin tukisanalistana; pyrin keskustelumaiseen vuorovaikutukseen, jossa jatkokysymykset liittyivät haastateltavan edellä kertomaan. Apukysymysten avulla pyrin varmistamaan, että kyseinen tapaus tulee käsiteltyä riittävän monipuolisesti. Apukysymyksiä olivat muun muassa:

- Mitä tapahtui, mitä sitten tapahtui, mitä tästä seurasi,...
- Ketkä olivat osallisia?
- Mitä olisi voitu tehdä toisin?
- Miksi juuri tämä tapaus oli mielestäsi hyvä esimerkki?

Toinen teemani haastattelussa oli kokemukset huonoista asiakaspalvelutilanteista. Kuten hyvienkin tapausten kohdalla, pyysin haastateltavia kertomaan yhdestä tai useammasta tilanteesta, jossa vartioinnista ei ollut yritykselle toivottua hyötyä. Käsitelin aihetta samalla tavalla kuin edellä hyviä kokemuksia käyttäen apuna samoja apukysymyksiä.

Vaikka näiden kertomuksellisten kysymysten osuus haastatteluissa jäi kokonaisuudessaan melko pieneksi (keskimäärin noin 15–30 prosenttia haastattelujen kestosta), ne toimivat hyvänä pohjana muulle haastattelulle. Kokemukseni oli, että aloittamalla keskustelut ensin todellisista tapauksista haastateltavat pääsivät puhumaan itselleen hyvin tutuista aiheista, millä oli positiivinen vaikutus keskusteluilmaperiiniin. Haastattelijalle tilanne oli myös siinä suhteessa miellyttävä, että esimerkitapausten kautta haastattelun aikana pääsi hyvin nopeasti kiinni

¹² Critical incident technique (CIT).

4. Metodologia

asiakkaan kokemusmaailmaan ja kyseisen vartiointikohteen ominaispiirteisiin. Tämän pohjalta haastateltavan kanssa oli helppoa jatkaa keskustelua, niin että haastattelu säilyi keskustelunomaisena eikä valmiiseen haastattelurunkoon tarvinnut turvautua suoraan.

Todellisia tilanteita kuvaavan osion jälkeen siirryin keskustelemaan haastateltavien kanssa suoraan heidän käsityksistään vartiointipalveluista. Jaoin haastattelun loppuosan kolmeen vaiheeseen. Ensin keskustelin haastateltavien kanssa vartiointipalvelusta kokonaisuudessaan. Tämän jälkeen kysyin palveluiden koetuista hyödyistä ja lopuksi haastateltavan yrityksen ja palvelutarjoajan välisestä asiakassuhteesta. Noudatin tässä edelleen suppilotekniikkaa aloittaen keskustelun palvelusta yleisemmin. Vasta tämän jälkeen otin esiin selkeästi teoreettiseen tarkasteluun linkittyvät teemat, jotka koskivat palvelun hyötyjä ja uhrauksia sekä asiakassuhdetta. Kolmannelle teoreettisesta tarkastelusta nousseelle näkökulmalla, arvolle asiakkaan kokemuksena, en muotoillut lainkaan omaa teemaosiota. Ajatukseni tässä oli, että arvo kokemuksena välittyisi parhaiten analysoimalla sitä muiden osioiden avulla eli katsomalla, miten haastateltava käytännössä liittyy kokemuksiensa osaksi vartiointia koskevia muita selontekoja. Haastattelujen viimeisissä vaiheissa pyrin menettelemään niin, että tarkkailin, miten haastateltava otti eri aihepiireihin kuuluvia asioita itse esiin. Mikäli joku teema ei muuten noussut haastateltavan tapauskuvauksissa esiin, siitä oli mahdollista kysyä loppussa erikseen. Pääpaino loppuosassa oli yleisemmässä keskustelussa, ja mikäli tämä vei runsaasti aikaa, saivat lopun tarkemmat kysymykset jäädä vähemmälle käsittelylle.

Hyvärinen ja Löyttyniemi (2005, s. 214–215) ovat antaneet haastatteluja varten ohjeen, ettei tutkijan ole kovin hyödyllistä lähteä haastattelemaan valmis kysymisen metodi ja vastauksen odotukset mielessään. Heidän mukaansa haastateltavien vastaustyyli poikkeavat usein varsin paljon toisistaan, ja samankaltaiset kysymykset voivatkin eri haastateltavien kanssa synnyttää erilaisia ja erityyppisiä vastauksia. Yritin pitää tämän ohjeen mielessä haastattelujen aikana, enkä tämän vuoksi edes yrittänyt pitäytyä tiukasti haastattelurungon kysymyksissä ja muotoiluissa. Käytännössä tämä näkyi muun muassa niin, että vaihtelin kysymysten järjestystä varsin paljon haastattelun kuluessa, enkä myöskään seurannut haastattelurungon sanamuotoja, vaan esitin kysymykset tilanteessa vapaasti muotoillen.

4.4 Analyysi

Aloitin haastattelujen analysoimisen kuuntelemalla tehtyjä nauhoituksia sekä lukemalla läpi tekstiksi litteroituja haastatteluja.¹³ Tässä ensimmäisessä vaiheessa kävin aineistoa läpi varsin epäsystemaattisesti ja hain ikään kuin tuntumaa aineistoon. Eskolan ja Suorannan (1998, s. 151) mukaan aineiston analyysiin aloittamiseen on vaikeaa antaa mitään yleispäteviä ohjeita. Olennaista on kuitenkin, että tutkija oppii tuntemaan aineistonsa mahdollisimman hyvin.

Alustavan tutustumisen jälkeen aloitin aineiston koodauksen Atlas.ti-ohjelmalla. Koodauksen tavoitteena oli pilkkoa tekstimuotoinen aineisto pienempiin osiin, niin että sen tulkinta on helpompaa ja että samalla varmistetaan sen systemaattinen läpikäynti (ks. Eskola & Suoranta 1998, s. 154). Käytin aineistoni koodaukseen kolmitasoista koodistoa, joka muodostui lopulta 53 eri koodista (ks. liite 3). Tein koodauksen kahdessa eri vaiheessa: ensimmäisellä kierroksella koodasin haastattelut pääkoodien mukaan (9 kpl) kuunnellen samalla nauhoituksia, toisella kierroksella tarkensin koodausta käyttämällä yksityiskohtaisempia alakodeja (44 kpl). Käyttämäni pääkoodit perustuivat kirjallisuuskatsauksen yhteydessä syntyneeseen ymmärrykseen palvelujen arvonmuodostuksesta. Alakoodit syntyivät puolestaan koodauksen edetessä sen mukaan, kun uusia asioita tuli vastaan. Koodauksen aikana kirjasin aineiston herättämiä ideoita ja asioita työmuistioiksi. Lisäksi laadin pääkoodeille omat muistiot, joihin kirjasin ajatuksiani sitä mukaa, kun koodaus eteni. Käyttämäni koodien valinta ei ollut kaikilta osin yksiselitteisen helppoa, eivätkä käytetyt koodit varmasti ole ainoa mahdollinen tapa aineiston koodaukseen. Tavoitteenani oli kuitenkin ennen kaikkea käydä aineisto huolellisesti läpi, joten en myöskään tavoitellut koodeja valitessani aivan täydellistä systemaattisuutta.

Koodauksen jälkeen siirryin aineiston tematisointiin. Tämä alkoi osittain jo koodauksen aikana, jolloin aineistosta alkoi hahmottua erilaisia sisällöllisiä kokonaisuuksia. Eskolan ja Suorannan (1998, s. 174) mukaan laadullisen aineiston analyysi aloitetaan usein juuri aineiston tematisoinnilla, jossa aineistosta nostetaan esiin sellaiset keskeiset aiheet, jotka valaisevat tutkimusongelmaa tietyistä näkökulmasta ja esittävät sen kokoelmana erilaisia kysymyksenasetteluja. Tätä vaihetta voidaan Alasuutarin (1999, s. 40) tavoin kuvata myös havaintojen pelkistämiseksi, sillä tässä vaiheessa erilaiset raakahavainnot yhdistetään yhdeksi

¹³ Haastattelunauhoitusten litterointi teetettiin ulkopuolisella yrityksellä (Tutkimustie Oy).

4. Metodologia

havainnoksi tai havaintojen joukoksi. Tematisoinnin tuloksena sain järjestettyä aineiston arvonmuodostuksen kannalta mielekkäiksi kokonaisuuksiksi, joiden pohjalta etenin arvoajurien määrittelyyn (ks. luku 5). Viidestätoista tehdystä haastattelusta koodasin ja analysoin tarkasti kaksitoista, minkä jälkeen havaitsin, etteivät lisähaastattelut tuottaneet tutkimusongelman kannalta enää uutta tietoa. Haastatteluista saatu tieto alkoi tässä kohtaa kertautua, minkä tulkitsin merkiksi aineiston saturoitumisesta (ks. Hirsjärvi ym. 2003).

Minkälaisen prosessin seurauksena hahmottelemani teemat ja niiden pohjalta määrittelemäni arvoajurit tarkkaan ottaen syntyivät, on vaikea kysymys, johon minulla ei ole tyhjentävää vastausta. Tulkintojen tekemistä onkin sanottu laadullisen tutkimuksen ongelmallisimmaksi vaiheeksi, johon on vaikeaa antaa yleispäteviä ohjeita ja joka on suurelta osin kiinni tutkijan tieteellisestä mielikuvituksesta (Eskola & Suoranta 1998, s. 145). Tämän diplomityön tutkimusprosessin kohdalla kyse oli toisaalta aktiivisesta päätelmien tuottamisesta: tulostin muun muassa koodilistoja paperille ja järjestelin niitä kokonaisuuksiksi erilaisia visuaalisia menetelmiä käyttäen. Toisaalta kyse oli kuitenkin myös intuitioon pohjautuvasta päättelystä ja voinikin hyvin sanoa, että jotkut asiat vain ”nousivat esiin” aineistosta. Toki tässäkin oli pohjimmiltaan kyse tutkijan tuottamasta rakennelmasta, konstruktiosta. Ero aktiivisesti tuotettuihin päätelmiin on lähinnä siinä, että näitä ”esiin nousseita” asioita ei edeltänyt aktiivinen ja tiedollinen työskentely.

Lopullinen tulkinta vartiointipalvelujen arvonmuodostuksesta syntyi vasta kirjoitusvaiheessa. Alasuutari (1999, s. 280) on todennut, että laadullisen tutkimuksen kirjoitusvaihe ei ole vain työn loppuunsaattamista, vaan osa sitä jatkuvaa prosessia, joka päättyy valmiiseen tutkimukseen. Tämän diplomityön tutkimusprosessin osalta tämä pitää paikkansa, sillä lopullisen muotonsa teemat ja arvoajurit saivat vasta paperilla, aivan tutkimusprosessin lopussa.

5. Tulokset

5.1 Teemojen jäsenitys

Haastattelujen pohjalta tehdyn analyysiprosessin tuloksena on, että vartiointipalvelujen arvonmuodostus voidaan jakaa viiteen erilliseen teemaan. Kukin teema muodostaa yhtenäisen temaattisen kokonaisuuden, joka pitää sisällään tietyt aineistossa ilmenevät keskustelut. Yhdessä nämä viisi jäsenettyä teemaa kattavat koko aineiston siten, että kaikki haastatteluissa esiintyneet keskustelut linkittyvät vähintään yhteen teema-alueeseen. Analyysin ulkopuolelle jäivät ainoastaan tietyt tekniset keskustelut tai selvästi aiheen ulkopuolelle kuuluneet asiat.

Analyysin tuloksena syntyneet vartiointipalvelujen arvonmuodostuksen teemat ovat palvelukokonaisuuden määrittely (T1), palvelujen toteutus (T2), asiakkaan kokema turvallisuus (T3), asiakassuhteen hoito (T4) ja turvapalvelujen maailma (T5). Nämä teemat muodostivat samalla pohjan arvonmuodostuksen ajureiden määrittelylle ja toimivat arvoajureiden määrittämisprosessissa ikään kuin välivaiheena. Jakamalla haastatteluaineisto sisällöllisesti tiettyihin teemoihin muodostui vartiointipalvelujen arvonmuodostuksesta alkutilanteeseen verrattuna jäsentynyt kuva, mikä mahdollisti varsinaisten arvoajureiden systemaattisemman määrittelyn. Teemojen jäsentämisen jälkeen arvoajurit muodostuivat erikseen jokaisen teeman kohdalla niin, että niiden avulla oli mahdollista kuvata teeman keskeisiä arvonmuodostuksen ulottuvuuksia.

Edellä esitetyt viisi teemaa muodostavat analyysin näkökulmasta toisiinsa rinnastuvat kokonaisuudet. Teemat kuitenkin sijaitsevat eri tasoilla suhteessa vartiointin tuotantoprosessiin ja ne seuraavat osin ajallisesti toisiaan – ne eivät siten ole samantasoisia. Teemat voidaan myös esittää jakamalla ne kahteen päälinjaan: palveluntuottajan ja asiakkaan maailmaan sekä turvapalvelujen maailmaan (ks. alla). Tämä ei kuitenkaan merkitse, että teemat olisivat keskenään eriarvoisia, vaan ainoastaan, että niihin liittyvät keskustelut sijaitsevat vartiointin tuotanto-

5. Tulokset

prosessiin nähden eri tasoilla. Toisin sanoen, vaikka teemat ovat eritasoisia, ne ovat kuitenkin analyysin näkökulmasta sisällöllisesti samanarvoisia.

I Palveluntuottajan ja asiakkaan maailma

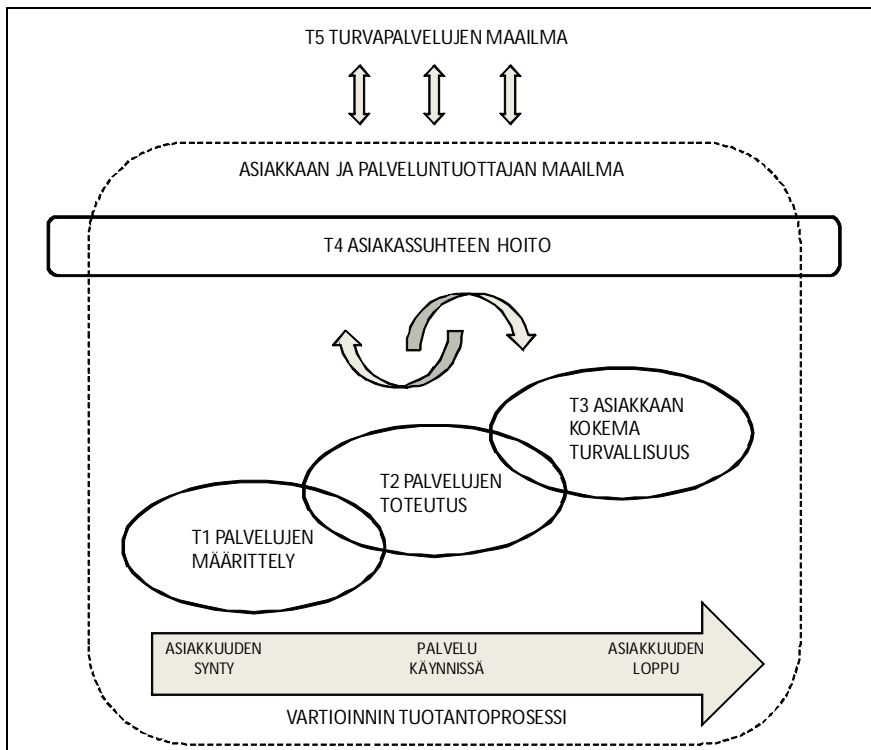
Ia Turvallisuuspalvelut prosessina

- *palvelukokonaisuuden määrittely* (T1)
- *palvelujen toteutus* (T2)
- *asiakkaan kokema turvallisuus* (T3)

Ib Asiakassuhteen hoito (T4)

II Turvapalvelujen maailma (T5)

Palveluntuottajan ja asiakkaan välinen maailmaa kuvaa niitä tilanteita ja sitä todellisuutta, jossa palveluntuottaja ja asiakas ovat vuorovaikutuksessa keskenään. Se voidaan jakaa edelleen kahteen kokonaisuuteen, joista toinen muodostuu vartiointipalvelujen tuotantoprosessin ympärille ja toinen palveluntuottajan ja asiakkaan välisen asiakassuhteen hoidon ympärille. Teemat 1, 2 ja 3 voidaan liittää suoraan vartiointipalvelujen tuotantoprosessiin, jossa ne seuraavat ajallisesti toisiaan. Asiakassuhteen hoito muodostaa sellaisenaan oman teeman (T4), joka jatkuu ajallisesti koko vartiointipalvelujen tuotantoprosessin yli. Myös toinen päälinja, turvapalvelujen maailma, muodostaa sellaisenaan oman teeman (T5). Turvapalvelujen maailma kuvaa palveluntuottajan ja asiakkaan välisen suhteen ulkopuolista maailmaa. Se pitää sisällään muun muassa keskustelut, joissa haastateltavat kuvaavat yleisesti suhdettaan turvallisuuspalveluihin ja joissa haastateltavat arvioivat omaa palveluntuottajaansa suhteessa kilpaileviin vartiointiliikkeisiin. Turvapalvelujen maailma -teema on luonteeltaan puite- tai taustateema, johon haastateltavat vertaavat oman palveluntuottajansa tarjoamia palveluja. Teemat voidaan esittää vartiointipalvelujen tuotantoprosessin ympärille ryhmiteltyinä kuvan 4 mukaisesti.



Kuva 4. Vartiointipalvelujen arvonmuodostuksen teemat.

Haastatteluanalyysin tuloksena saatu teemojen jaottelu tuotantoprosessin ympärille muistuttaa osittain Lapierrin (1997) ja Woodallin (2003) esittämiä arvonmuodostumisen prosessimalleja, joissa arvonmuodostus jaetaan ajallisesti erillisiin vaiheisiin (ks. kohta 3.3.1). Jos analyysin teema-alueita verrataan Woodallin (2003) esittämään nelivaiheeseen prosessimalliin, voidaan palvelujen määrittely -teema liittää ennen kaupantekoa tapahtuvaan vaiheeseen ja palvelujen toteutus -teema vastaavasti palvelutapahtumaan liittyvään vaiheeseen. Samoin asiakkaan kokemukset -teema sopii melko hyvin yhteen ostotapahtuman jälkeisen vaiheen kanssa. Sen sijaan asiakassuhteen hoito ja turvapalvelujen maailma -teemat eroavat kolmesta ensimmäisestä teemasta siten, etteivät ne ole suoraan yhteydessä vartiointiprosessin vaiheisiin. Asiakassuhteen hoito jatkuu koko tuotantoprosessin ajan. Se myös alkaa jo ennen asiakkuuden syntyä ja jatkuu ainakin osittain myös sen jälkeen. Turvapalvelujen maailma puolestaan on ajallisista tuotantoprosesseista erillinen, ja se vaikuttaa ainoastaan muiden teemojen taustalla.

5.2 Arvonmuodostuksen teemat

5.2.1 Teema 1: palvelukokonaisuuden määrittely

Palvelukokonaisuuden teema-alue koostuu kaikista niistä keskusteluista, joissa haastateltavat pohtivat vartiointipalvelujen sisältöä siitä näkökulmasta, mitä kaikkia tehtäviä vartijat ja vartiointiliike hoitavat ja mitä tehtäviä heidän hoidettavakseen voitaisiin antaa. Kyse ei ole tiettyjen tehtävien tai toimintojen arvioinnista sinänsä, vaan sen tarkastelusta, miten erilaisista tehtävistä koostuva palvelukokonaisuus käytännössä muodostuu ja miten eri tehtäviä painotetaan. Suhteessa vartiointipalvelujen tuotantoprosessiin teeman keskustelut sijoittuvat prosessin alkupäähän, palvelun suunnitteluvaiheeseen. Analysoidun tutkimusaineiston perusteella voidaan sanoa, että vartiointipalveluja tuottavat yritykset voivat tuottaa asiakasyrityksilleen merkittävää arvoa, mikäli ne pystyvät tarjoamaan juuri näiden tarpeisiin oikeanlaisia palveluja. Keskeinen onnistumisen edellytys palvelukokonaisuuden määrittelyssä on se, että palveluntuottaja pystyy tarjoamaan turvallisuuden tarpeeseen ja muuhun toimintaan liittyviin tarpeisiin vastaavia palveluja oikeassa suhteessa.

Asiakkaan näkökulmasta palvelukokonaisuuden määrittelyyn liittyvä arvonmuodostus perustuu pitkälti siihen, että vartiointipalvelujen tuottajalla on turvallisuuspalveluihin liittyvää erityisosaamista, jonka avulla asiakkailta säästyy aikaa ja vaivaa, kun heidän ei tarvitse ottaa kokonaisvastuuta turvallisuuspalvelujen suunnittelusta.

H13: ...et ei meil oo aikaa tääl seurata et mitkä on [vartiointin] teknologia-trendit, (...) meille riittää nyt ihan et me seurataan sitä mitä täs meidän omassa ympäristössä tapahtuu...

Kyse on perinteisestä ulkoistamisen toimintamallista, jossa siirtämällä joitakin oman toiminnan kannalta vähemmän keskeisiä toimintoja palveluntarjoajan tehtäväksi asiakasyritys voi panostaa enemmän omien ydintoimintojensa suorittamiseen ja kehittämiseen (Johnson ym. 2005). Samalla ajatuksena on, että ulkoistettuihin palveluihin keskittyvällä palveluntuottajalla on juuri kyseiseen palveluun liittyvää erityisosaamista, joka saadaan näin myös asiakasyrityksen käyttöön. Esimerkkinä voidaan ottaa yllä olevassa haastattelutekstissä mainittu alan uusin teknologia, jonka kehityksen seuraamiseen vartiointiliikkeillä on asiakasyrityksiä lähtökohtaisesti paremmat mahdollisuudet.

Vartiointipalvelun luonteeseen kuuluu, että vartiointipalvelun tuottaja sopii tapauskohtaisesti asiakasyrityksen kanssa vartiointipalvelujen tarkasta sisällöstä. Tällöin sovitaan esimerkiksi, lähdetäänkö palvelua rakentamaan paikallis- vai piirivartiointiin varaan, mikä on turvallisuustyön ja muun palvelun suhde sekä mikä rooli tekniikalla on kokonaisuudessa. Palvelun rakentaminen pohjautuu, ainakin periaatteessa, yleensä riskianalyysiin asiakasyritykseen kohdistuvista uhkista. Palvelukokonaisuuden määrittelyvaiheessa vartiointipalvelujen tarjoajalla on mahdollisuus esitellä omaa osaamistaan asiakasyritykselle erittelemällä ja analysoimalla asiakasyrityksen toimintaa ja riskejä sekä esittämällä ratkaisuksi oikeanlaista palvelukokonaisuutta. Muiden kuin suoraan turvallisuuteen liittyvien tehtävien taustalla on yleensä se, että vartijoiden työ muodostuu lopulta varsin pienestä määrästä todellisia turvallisuustilanteita. Vartijoiden työ pitää sen sijaan usein sisällään suhteellisen paljon läsnäoloa kohteessa, jolloin yhdistämällä siihen erilaisia muita tehtäviä voidaan työn sisältöä monipuolistaa ja toisaalta lisätä työn tuloksellisuutta.

Asiakasyritykselle tarjottava palvelukokonaisuus muodostuu erilaisten tehtävien yhdistelmästä, joka räätälöidään aina asiakkaan tarpeita vastaavaksi. Turvallisuuteen liittyvät tehtävät käsittävät sekä aktiivisia toimenpiteitä että passiivista valvontaa ja läsnäoloa. Aktiivisia turvallisuustehtäviä ovat tyypillisesti esimerkiksi erilaiset ei-toivottujen henkilöiden poistamistilanteet. Aktiivisia tehtäviä ovat myös kaikki vartijoiden vartiointikierroksilla tekemät tehtävät, kuten kohteiden tarkastukset sekä ovien ja porttien lukitsemiset. Passiivisia turvallisuustehtäviä ovat puolestaan sellaiset tilanteet, joissa vartijan läsnäolon toivotaan ennaltaehkäisevän erilaisia ongelmatilanteita, kuten häiriökäyttäytymistä, näpistyksiä tai murtoja. Samalla vartijoiden läsnäoloa pidetään merkinä haastateltavien omille asiakkaille siitä, että heidän turvallisuudestaan huolehditaan.

H7: Tavallaan ennaltaehkäisyä saahaan sillä kans tehtyä. Eliikkä se, että he on aika näkyvinä täällä. Ja mä uskosin, että tässä ravintolassa se on ihmisille kans hyvä turva, (...) Ja toisaalta sitten, kun se hoituu jonkun ammatti-ihmisen kautta, niin se on myös viesti asiakkaalle, (...) että tänne uskaltaa tulla.

Aktiivisten ja passiivisten turvallisuustehtävien lisäksi vartijat hoitavat usein monia erilaisia palvelutehtäviä, jotka eivät liity suoraan turvallisuuteen. Vartijat saattavat hoitaa kohteesta riippuen esimerkiksi kiinteistönhuoltoon, siivoukseen, neuvontaan ja erilaisiin käytännön tilanteisiin liittyviä tehtäviä (vrt. Wakefield 2003). Tämän työn aineistossa esiintyneitä tyypillisiä tehtäviä olivat esimerkiksi

5. Tulokset

kalusteista ja laitteista huolehtiminen kokoustiloihin ja puhelinvaihteen hoitaminen aulapalvelussa.

H4: Siis meiän kannalta (...) niin se on just tää et jos ei noita kokoushuonejuttuja hoideta ja lamppuja ei vaihdeta ja, niin se on tää puoli mikä on meille ainakin yhtä suuri kun se turvallisuus.

Joissakin kohteissa, kuten yllä olevasta haastattelukatkelmassa käy ilmi, haasteltavat mielsivät nämä turvallisuuteen suoraan liittymättömät palvelutehtävät jopa vartijoiden tärkeimmiksi tehtäviksi tai ainakin turvallisuudesta huolehtimisen kanssa yhtä merkittäviksi.

Olenainen haaste palveluntuottajien kannalta on siinä, miten he pystyvät muotoilemaan palvelunsa niin, että se vastaisi sekä asiakkaan turvallisuuteen että muita palveluja koskeviin vaatimuksiin. Perusongelma turvallisuuden ja muiden palvelujen yhdistämisessä on siinä, että muita tehtäviä suorittaessaan vartijan huomio on muualla kuin turvallisuudessa.

H7: ...tommosessa turvallisuuspalvelussa niin, sehän voi olla 99 prosenttia, se matsaa hirmu hyvin, sit se sattuu se yks semmonen hankala tilanne niin, se [vartija] on jotaki asentamassa ovipumppua jossakin kun, sen pitäis olla asentamassa sitä tyyppiä, joka on asentamassa mun päätä eri paikkaan.

Yllä oleva esimerkki kuvaa konkreettisesti sitä haastetta, joka liittyy muiden palvelujen ja vartiointin yhdistämiseen. Kun vartija on suorittamassa muita tehtäviä, hän saattaa olla estynyt hoitamaan mahdollisesti eteen tulevia, äkillisiä turvallisuustilanteita. Samaa koskee myös valvontatehtäviä, joiden hoitamista erilaiset huolto- ja asiakaspalvelutehtävät luonnollisesti häiritsevät.

Mitään automaattista ratkaisua tähän perusongelmaan ei aineiston perusteella ole löydettävissä. Kyse on varsinaisesti työsuunnittelun, resurssien ja tekniikan luovasta soveltamisesta siten, että riittävä taso saavutetaan molempien ulottuvuuksien kohdalla. Yksi ratkaisuvaihtoehto ongelmaan on useista työntekijöistä koostuva tiimi, joka voi jakautua useisiin erilaisiin tehtäviin samanaikaisesti.

H2: Mutta jos aatellaan tässäki tapauksessa, että meillä on tällä hetkellä täällä kolme huoltomiestä ja yks vartija, ja ajatellaan sitte kaikki nää neljä henkilöä olis vartijoita, niin tilannehan olis sellanen että aina joku ehtis. Siis sehän on vaan sitä, että kuinka se priorisoidaan se työ mitä se tekee.

Vaikka tällainen useista henkilöistä muodostuva tiimi olisikin joissain kohteissa toimiva ratkaisu, sen käyttöä rajoittaa se, että monesti useiden työntekijöiden käyttö ei ole taloudellisesti mahdollista. Jos kuitenkin palveluntuottaja pystyy

rakentamaan palvelunsa niin, että se täyttää vaatimukset turvallisuudesta ja palvelusta, on siitä kiistatta arvoa asiakasyritykselle.

Turvallisuuteen liittymättömissä tehtävissä vartiointipalvelujen arvoa näyttäisi olevan mahdollista lisätä myös selkiyttämällä rajaa vartijoiden työhön kuuluvien ja niihin kuulumattomien tehtävien kohdalla. Vartijat koettiin pääosin melko joustaviksi ja halukkaiksi auttamaan hyvinkin erilaisissa tehtävissä, ja osin sitä suorastaan jopa edellytettiin.

H5: ...ainakin tällä alalla on (...) niin vähän työvoimaa ja niin paljon tehtäviä että asiat sujuu jos kaikki tekee vähän niinku yli omansa. Eli et ei tuu sellast tyhjää aluetta että joku ajattelee ensisijaisesti "onks tää mun tehtävä vai ei".

Vastaavasti, jos vartijat pitivät kiinni heille määritellyistä työtehtävistä kovin tarkasti, saatettiin tämä tulkita asiakkaan taholta joustamattomuudeksi ja huonoksi palveluksi.

H2: Joskus (...) me ollaan pyydetty vartijaa ei nyt suorastaan siivoamaan, mutta keräämään (...) irtoroskia esimerkiksi tuolta, niin joku vartijoista tekee, mutta joku toinen, se on erittäin vaikeeta jollekin toiselle nostaa vaikka se paperipussi sieltä lattialta ja nostaa roskiin.

Selkiyttämällä vartijoiden työnkuvaa niin, että sekä vartijat itse että asiakkaat tietävät, mitä tehtäviä vartijoille kuuluu ja mitä heiltä voidaan pyytää, helpottaisi molempien osapuolten työtä. Turha miettiminen ja mahdolliset neuvottelut palvelun sisällöstä jäisivät tällöin pois, eikä asiakas myöskään joudu pettymään, kun "joustamattomat" vartijat ovat eri mieltä siitä, mitä heidän tehtäviinsä kuuluu. Button (2007, s. 133–149) on havainnut vartiointityön yhdeksi ongelmaksi sen, että vartijat joutuvat usein palvelemaan samanaikaisesti useita eri tahoja. Yhden tai useamman asiakkaan sekä vartiointiliikkeen omien esimiesten palveleminen aiheuttaa helposti sekaannusta ja ylimääräistä päänvaivaa. Tehtävien selkeä rajaaminen voisi tätä taustaa vasten parantaa myös vartijoiden työhyvinvointia ja heijastua näin palvelun laatuun.

Vartiointiliike voi muun toiminnan ohessa lisätä omien palvelujensa arvoa asiakkaan silmissä tarjoamalla turvallisuuteen liittyviä koulutuspalveluja. Tiettyä teknistä peruskoulutusta sisältyy yleensä ainakin jossain määrin uuden palvelun tai tekniikan käyttöönottovaiheeseen, mutta tämän lisäksi vartiointiliikkeen on mahdollista järjestää erityylistä lisäkoulutusta ajankohtaisista aiheista. Yksi haastatteluissa esiin tullut esimerkki oli Sellon kauppakeskuksessa sattunut ampumistragedia, jonka jälkeen vartiointiliike oli osallistunut työntekijöiden kouluttamiseen toisessa kauppakeskuksessa.

5. Tulokset

H1: Nyt (..) oli viimeks tää, tää ampumistapaus (..) Sellossa, nii. Joka tapauksessa, ni sen jälkeenhän me pidettiin sit heti, olik se nyt seuraavana vai sitä seuraavana arkipäivänä, ni otettiin tänne kans ihmisiä, ja heiltä oli (..) vartiointiliikkeen puolesta puhumassa [kouluttaja] ja kertomas sitten täst henkilöturvallisuudesta ja ylipäänsä, et mitenkä voi, jos kokee tälläsi asioita, ja onhan meillä täällä joissain liikkeis ihmisiä, joilla on esimerkiks tälläsiä, tälläsiä ei-toivottuja ihmisiä, et jotka on uhkaillu ja muuta..

Turvallisuuteen liittyvät koulutuspalvelut ovat hyvä esimerkki sellaisesta erikoisosaamisesta, jota vartiointiliikkeille on ja jonka ylläpitäminen ei yleensä kuulu asiakasyritysten ydintoimintaan. Tämä antaa vartiointiliikkeille hyvän mahdollisuuden hyödyntää omaa osaamistaan tavalla, jonka hyödyt ovat helposti asiakkaan havaittavissa. Koulutuksen ohella tällaiset normaalin toiminnan päälle rakennettavat lisäpalvelut voivat aineiston perusteella koskea erilaisia riskianalyyysipalveluja, teknisiä ratkaisuja, tilaisuuksien järjestämistä, henkilöturvallisuusratkaisuja tai muita sellaisia palveluja, joihin kyseessä olevalla vartiointiliikkeellä on erityisosaamista ja resursseja.

Yhteenvetona palvelukokonaisuuden määrittely -teemasta voidaan erottaa kolme ajuria, jotka vaikuttavat vartiointipalvelujen arvon muodostumiseen asiakkaiden näkökulmasta. Nämä ovat **palvelumuodon valinta (A1)**, **tehtävien selkeyttäminen (A2)** ja **tarjottavat lisä- ja tukipalvelut (A3)**. Näistä erityisesti palvelumuodon valinta on teeman johtava ajuri, jota tehtävien selkeyttäminen ja tarjottavat lisä- ja tukipalvelut tukevat. Jos vartiointiliike ei onnistu palvelumuodon valinnassa, tehtävien selkeyttämisellä voidaan tarjota asiakkaalle vain rajallisesti arvonalisää. Vaikka erilaiset lisä- ja tukipalvelut voivat tarjota asiakkaalle arvoa myös irrallaan palvelumuodon valinnasta, esimerkiksi erilaisina koulutuksina, vartiointiliikkeen palveluja ostetaan kuitenkin ennen kaikkea tiettyjen vartiointitoimintojen vuoksi. Näin ollen tarjottavat lisä- ja tukipalvelut ovat tässä suhteessa aina nimensä mukaisesti vain peruspalvelun päälle tulevia lisäelementtejä.

5.2.2 Teema 2: palvelujen toteutus

Palvelujen toteutus -teema muodostuu niistä keskusteluista, joissa haastateltavat arvioivat vartijoiden todellisia työsuorituksia. Teemaan liittyvät keskustelut kattoivat vartiointin käytäntöön liittyvät asiat: mitä vartijat käytännössä tekevät, miten työ on organisoitu sekä miten vartijat käyttäytyvät ja suorittavat työtehtävänsä. Peruslähtökohta työsuoritusten arvioinnille oli haastattelujen perusteella se, mitä palvelun sisällöstä on sovittu palveluntuottajan kanssa. Keskeisiä yksit-

täisiä kriteerejä olivat vartijan henkilökohtaiset ominaisuudet ja osaaminen, palvelujen nopeus, varmuus ja vaivattomuus sekä yleisesti vartijoiden ja vartiointiliikkeen joustavuus. Keskeinen palvelujen toteutus -teeman tulos oli, että erityy-
 lisissä kohteissa vartijoilta edellytettiin erilaisia ominaisuuksia, erityisesti sosiaa-
 listen taitojen osalta. Tilanteesta riippuen vartiointilta vaaditaan lisäksi sekä
 näkyvyyttä että huomaamattomuutta, mikä vaikeuttaa osaltaan vartijoiden työn
 arviointia. Vartiointin tuotantoprosessin osalta teeman keskustelut sijoittuvat
 prosessin keskiosaan, eli vaiheeseen jossa palvelu on käynnissä.

Haastatteluissa kävi ilmi, että asiakasyrityksillä on niiden toiminnasta riippuen
 hyvin erilaisia vaatimuksia vartiointipalvelun sisällölle. Toisissa vartiointikoh-
 teissa, kuten esimerkiksi kauppakeskuksessa tai hotellissa, vartijat ovat jatkuvasti
 esillä ja tekemisissä sekä asiakasyritysten henkilökunnan että asiakkaan asiakkaiden
 kanssa. Vartiointipalvelu sisältää tällöin jo lähtökohtaisesti paljon vuorovaikutus-
 tilanteita, mikä näkyi vartiointiin ja vartijoihin kohdistuneissa odotuksissa:

H7: Ramboahan ei voi tähän tuoda, että kuitenkin ihmisten kans ollaan teke-
 misissä ja tää ei oo laitos, vaan tää on hotelli. Niin asioitten pitää sujua aika
 kivasti, ja sekin antaa hyvän viestin asiakkaalle, jos on vartijia, joka osaa
 asiansa ja osaa olla ystävällinen..

Toisissa kohteissa taas, joissa esimerkiksi kiertää öiseen aikaan piirivartija, on
 hyvin vähän vuorovaikutustilanteita. Näissä kohteissa työ on sosiaalisesti rajoite-
 tumpaa ja sisältää pääosin passiivista valvontaa, mikä heijastuu näiden kohteiden
 vartijoille asetettuihin vaatimuksiin.

Perusvaatimus erityylyisissä vartiointikohteissa oli turvallisuuteen liittyvien
 ydintehtävien hoitaminen ammattitaitoisesti. Kriteereinä ovat tällöin erityisesti
 luotettavuus ja nopeus. Kun vartija hälytetään paikalle esimerkiksi uhkaavasti
 käyttäytyvän henkilön vuoksi, oletuksena oli vartijan nopea ja varma saapuminen
 ja uhkaavan tilanteen ratkaiseminen.

H6: Lähinnä ne tilanteet on (...) [sellaisia], jos joku henkilö pitäis saada pois-
 tettua tästä kauppakeskuksesta käytöksen takia tai olotilan takia. Se on lähin-
 nä oikeastaan se.

Vartiointiliikkeen oletettiin osaavan käsitellä uhkaavia, päihtyneitä tai muuten
 häiriötä aiheuttavia henkilöitä niin, että vartiointikohteen henkilökunta voi jatkaa
 töitään normaalisti ja että asiakkaan asiakkaat voivat kokea olonsa turvalliseksi.

Paikalle saapuvan vartijan lisäksi tärkeässä roolissa oli vartiointiliikkeen häly-
 tyskeskus. Haastateltavat odottivat, että heidän soittaessaan hälytyskeskukseen
 sieltä vastataan nopeasti. Haastateltavat myös odottivat, että hälytyskeskuksessa

5. Tulokset

puheluun vastaava päivystäjä osaisi reagoida tilanteeseen asiakkaan toivomalla tavalla eli suhtautua tilanteeseen riittävän vakavasti ja osata lähettää apua oikeaan paikkaan. Yksi haastateltavista antoi tähän liittyen esimerkin aiemman palveluntarjoajan kanssa ilmenneistä ongelmista:

H7: ...ensin saatto tulla hyviä selityksiä, minkä takia nyt ei pääse tai minkä takia ei tarte tulla. Jopa silleen, että tämä ei kuulu tähän meidän sopimukseen, ja sillä hetkellä jos tarvitsee heidän palveluitaan niin, se on huono kohta ruveta neuvotteleen, (...), että "mites tää sopimus, tuo nyt on tuossa ton puukon kanssa, kuuluuko tää nyt siihen?" [naurahtaen]

Vaikka esimerkki on karrikoitu kuvaus huonosti sujuneesta palvelutilanteesta, antaa se kuvan siitä, miten tärkeää vartiointipalvelujen asiakkaille on sovittujen palvelujen saaminen tarvittaessa nopeasti ja varmasti. Yllä kerrotussa tapauksessa huono palvelu johti lopulta palveluntarjoajan vaihtumiseen, jonka yksi tärkeimmistä kriteereistä oli ollut saadun palvelun nopeus ja varmuus.

Uhkaavien tilanteiden ratkaisemisen ohella vartijoiden työlle on ominaista häiriöitä ja rikoksia ennalta ehkäisevä rooli. Näkyvällä läsnäololla, joka yhdistetään usein kameravalvontaan, pyritään estämään erilaiset häiriöt jo ennen kuin ne tapahtuvat. Esimerkiksi erilaisten vapaa-ajan viettoon suunniteltujen keskusten (kauppa- ja kulttuuritilat) yhteydessä vartijoiden ennaltaehkäisevää roolia on pidetty vartijoiden keskeisimpänä tehtävänä (Wakefield 2003, s. 226). Haastatelluissa tämä näkyvyyden ennalta ehkäisevä rooli tuli selvästi esiin.

H3: No mun mielest siin on kyllä tärkeimmät se että ne tosiaan, tulee nopeeta paikalle jos tarvii ja sitte et ne näkyy. Se on kyllä kaiken a ja o että niitä näkyy. Se jo pelkästään.

H2: Kyllä mun näkemys on se, että kyllä tää pitemmällä aikavälillä niin meille pesiytyis tänne alkoholistit, joita meille pesiytyy nyt jo talvisin (...) sitte tämän lähinnä nuorison villi käyttäytyminen täällä meillä on yhtenä semmosena, johon vartijan läsnäolo vaikuttaa. Että en mä oikeestaan voisi kuvitella kuitenkaan tässä, että voitais olla ilman vartijaa tänä päivänä.

Haastattelujen perusteella vartiointin ennaltaehkäisevä rooli ei rajoitu ainoastaan kauppakeskuksiin ja muihin vastaaviin vapaa-ajanviettopaikkoihin, vaan myös piirivartiointikohteiden asiakkaat tunnistivat sen merkityksen.

H9: Mut ainaki nyt itte on katottu että jotakin pyritään tekeen et kuvitellaan ainaki että siitä on apua että siellä käydään, näytään vähäsen...

Piirivartioinnin kohdalla ennaltaehkäisevyyden mahdollisuuksiin suhtauduttiin tosin pienin varauksin, kuten yllä olevasta esimerkistä käy ilmi. Varauksellinen suhtautuminen liittyy lähinnä siihen, että vartijan tosiasiallinen läsnäolo monissa piirivartiointikohteissa on niin vähäistä, että haastateltavat eivät uskoneet sen voivan vaikuttaa kovin merkittävästi esimerkiksi murtoja hillitseväksi tekijänä.

Vartiointityön suorittamiseen haastateltavat liittivät olennaisena osana vartijan henkilökohtaiset ominaisuudet. Paljon vuorovaikutusta sisältävissä kohteissa, kuten paikallisvartiointikohteissa ja aulapalvelussa, vartiointin asiakaspalvelupuolen merkitys korostui, minkä vuoksi asiakkaat edellyttivät vartijoilta hyviä sosiaalisia taitoja.

H1: Se, mikä on oikeestaan ainut on sellanen, et jos täällä ei ois sosiaalinen, ni sit se ei toimi.

Kysyttäessä, miten haastateltavat ymmärtävät sosiaaliset taidot käytännössä, vastaukseksi saatiin erilaisia kuvauksia, joiden avulla hahmottui kuva palvelualltiista, reippaasta ja ystävällisestä henkilöstä, joka ei turvaudu herkästi voimankäyttöön eikä menetä malttiaan haastavissakaan tilanteissa. Ennen muuta haastateltavat hakivat monipuolisia ja niin sanottuja ”perushyviä” työntekijöitä, kuten yksi haastateltava asian ilmaisi:

H4: Ystävällinen ja toimeen tarttuvainen, semmonen tietysti hyvä asiakaspalvelija, et kontakti on hyvä sekä meihin, talon työntekijöihin että niihin jotka tuossa asioi. Ja täsmällinen, ja luotettava, tietysti kun jotain sovitaan niin se tulee hoidetuks. Tämmönen, perushyvä työntekijä.

Haastattelujen perusteella vartijoiden sosiaaliset taidot näyttäytyivät ennen kaikkea yksilön henkilökohtaisina ominaisuuksina. Haastateltavat näkivät toiset vartijat luonteeltaan sellaisina, että he sopivat paremmin paljon asiakaspalvelua vaativiin tehtäviin, kun taas toisille sopii paremmin piirivartijatyyppiset valvontatyöt.

H1: ...ainahan tulee semmosia yksilöitä, jotka (..) soveltuu johonki toiseen paikkaan ehkä paremmin, mutta meilläkin, kun on tämmönen ympäristö, niin se on vähän eri, kun sä käyt yöllä tuolla jossain kierroksilla, ni et sä välttämättä tapaa täntyyppisiä ihmisiä, [kuten] lapsiperheitä..

Vartiointiliikkeen kannalta tämä voidaan tulkita niin, että heidän tulisi osata valita oikeanlaiset vartijat erityylisiin kohteisiin. Vaikka ohje on periaatteessa yksinkertainen, sen toteuttaminen käytännössä voi olla kuitenkin varsin haastavaa. Tähän vaikuttaa esimerkiksi piirivartioinnin kohdalla se, että usein sama

5. Tulokset

piirivartija kiertää erilaisissa kohteissa ja tapaa tällöin erilaisia ihmisiä, joilla voi olla hyvinkin erilaiset odotukset ja näkemykset vartioinnista.

Vartijoiden henkilökohtaisiin ominaisuuksiin liittyvä mielenkiintoinen havainto oli, että haastateltavat liittivät vartijoiden käyttäytymiseen ajallisen ulottuvuuden. Haastateltavat näkivät, että vartioinnin vaatimukset ovat erilaista ”tänä päivänä” kuin mitä ne olivat joskus aiemmin.

H2: Et kyllä mä näen sen niin, että kyllä vartijan pitää, ei se enää oo tänä päivänä niin, että vartija ottaa niskasta kiinni ja vie ulos, että kyllä se täytyy toisella tavalla se asia hoitaa, ja tässä sitä taitoa vaaditaan.

Haastateltavien selonteot tuottivat tältä osin vartiointipalveluista kuvan muuttumassa olevasta toimialasta, jossa aiemmin saatettiin toimia enemmän uhkaan ja voimankäyttöön nojaten mutta jossa tänä päivänä vaaditaan toisenlaisia taitoja.

Sellaisissa kohteissa, jossa vartijat ovat vähän tai eivät ollenkaan vuorovaikutuksessa asiakkaiden kanssa, kuten monissa piirivartiointikohteissa, asiakkaat esittivät haastattelussa varsin vähän vaatimuksia vartijoiden henkilökohtaisille ominaisuuksille. Koska todellisia yllättäviä turvallisuustilanteita, kuten varkauksia tai muita häiriöitä, oli haastatelluissa kohteissa todellisuudessa erittäin vähän, piirivartijan roolissa korostui erilaisten kiinteistöön liittyvien poikkeustapausten tarkkailu. Useassa haastattelussa mainittiin esimerkkinä mahdolliset vesivahinkotilanteet:

H10: ...esimerkiks tuolla laboratorion käytävillä muutettiin se reitti et he kävelee laboratorion läpi jossa on vesijohtoverkoston kytkettyjä laitteita, et jos sattuis vesivahinko ikään ku viikonlopun aikana se huomioitas ennen ku maanantaiaamuna..

Vartiointikohteen tuntemus muodosti näissä tapauksissa keskeisen osan vartijan ammattitaitoa. Kun vartija tuntee kohteensa hyvin, hän myös huomaa helposti erilaiset poikkeamat. Tällöin vartija voi kohdetuntemuksellaan auttaa mahdollisten vahinkojen minimoimisessa ja torjumisessa.

H9: ...kun (..) vartija menee paikan päälle niin enemmän hän on sitte avaimien kanssa aukasemas paikkoja. Ja vahtii ehkä sen verran että sinne saadaan sitte jos tarvitaan esimerkiks putkimiestä (..) [vartijoilla] on kuitenkin ehkä parempi tuntemus vähän tietää missä päin kiinteistö [mikäkin sijaitsee] eli apuna näissä että näitä ne aputilanteet sitte aika paljon et ovien avauksia ja ettii jotakin sulkua tai muuta sitte esimerkiks jonku putkimiehen kans...

Vesivahinkojen ohella muita tällaisia haastatteluissa esiin tulleita poikkeamia olivat esimerkiksi tulipalot, avonaiset ovet ja ikkunat sekä päälle unohtuneet sähkölaitteet. Näiltä osin vartijoiden erilaiset tehtävät ovat hyvin samanlaisia, kuin Wakefield (2003, s. 165–192) havaitsi vartijoiden tekevän kauppa- ja vapaa-ajanviettokeskuksia koskeneessa tutkimuksessaan.

Kokonaisuudessaan palvelujen toteutus -teeman keskusteluissa vartijoiden suorat turvallisuuteen liittyvät taidot ja tehtävät eivät juuri korostuneet. Haastateltavat kertoivat suhteellisen paljon esimerkkejä erilaisista asiakaspalvelu- ja kiinteistöhoitotilanteista, joita vartijat kohtaavat. Sen sijaan kuvauksia esimerkiksi häiritsevästi käyttäytyvien humalaisten kohtaamisesta saatiin lopulta varsin niukasti, vaikka toki niitäkin oli aineistossa mukana. Yksi mahdollinen tulkinta tälle saattaisi olla se, että vartijoiden ammatilliset perustaidot, kuten valvonta ja reagointi poikkeustapauksiin, nähdään niin itsestään selvänä, ettei sitä tarvitse tuoda erityisesti esiin. Jos vartija kohtaa esimerkiksi asiattomia henkilöitä vartiointikohteessa, haastateltavat odottivat automaattisesti, että vartija pyrkii tilanteesta riippuen joko ottamaan henkilön kiinni tai hälyttämään lisäapua. Tätä tukee osaltaan se, että vaikka todellisia uhkatilanteita vartiointikohteissa oli vähän, vartijoiden palkkaamisen perussyiksi haastateltavat kertoivat yleensä juuri varautumisen häiriökäyttäytymiseen.

Yhteenvetona palvelujen toteutus -teemasta voidaan erottaa neljä arvoajuria sekä kolme osa-ajuria, jotka vaikuttavat vartiointipalvelujen arvon muodostumiseen asiakkaiden näkökulmasta. Sovittujen tehtävien hoitamiseen liittyviä ajureita ovat **varmuus (A4)**, **nopeus (A5)**, **läsnäolo (A6)** ja **oikeiden henkilöiden valinta (A7)**. Oikeiden henkilöiden valintaan voidaan lisäksi liittää osa-ajureina vartijoiden henkilökohtaisia ominaisuuksia kuvaavat osa-ajurit: **turvallisuustaidot (A7.1)**, **asiakaspalvelutaidot (A7.2)** sekä **tekninen osaaminen (A7.3)**. Edellä mainituista ajureista varmuus ja nopeus ovat tietystä miehestä vartiointin perusajurit. Asiakkaalle on aina tärkeää, että vartijat saapuvat nopeasti ja varmasti paikalle niissä ongelmatilanteissa, joita varten vartiointipalveluja on hankittu. Oikeiden henkilöiden valinta -ajuri lisää tähän perustehtävään toisen tason ottaessaan huomioon, miten hyvin vartijat tehtävänsä todellisuudessa hoitavat. Kyse ei ole tällöin enää vartiointiliikkeen toiminnasta kokonaisuudessaan, vaan yksittäisten vartijoiden henkilökohtaisesta osaamisesta (osa-ajureina turvallisuustaidot, asiakaspalvelutaidot ja tekninen osaaminen). Läsnäolo-ajuri on hieman erilainen verrattuna teeman muihin ajureihin, sillä se korostaa vartiointin ennalta ehkäisevää luonnetta. Tällöin kyse ei ole niinkään reagoinnista tai osaamisesta, vaan oikean läsnäolomäärän ja -tavan määrittämisestä. Suhteessa muihin teeman ajureihin

5. Tulokset

läsnäolo-ajuri on rinnakkainen, sillä tyypillisesti vartiointikohteissa on aina mukana sekä reagoiva että läsnä oleva elementti.

5.2.3 Teema 3: asiakkaan kokema turvallisuus

Vartiointiliikkeiden asiakkaat eivät osta vartiointipalveluja vain tiettyjen palvelusuoritteiden vuoksi, vaan myös vahvistaakseen omaa turvallisuudentunnettaan. Haastateltavat näkivät vartiointipalvelujen arvon muodostuvan suhteessa omaan tai heidän asiakkaidensa kokemukseen turvallisuudesta. Asiakkaat peilasivat vartiointin hyötyjä ja mahdollisia haittoja omien ja asiakkaidensa kokemusten kautta. Tärkeää haastateltaville ei ollut vain todellisten, turvallisuutta uhanneiden tapahtumien torjuminen, vaan vartiointin vaikutus turvallisuudentunteeseen. Turvallisuudentunnetta koskevien keskustelujen viesti vartiointiliikkeille on, että asiakkaiden arvomuodostukseen yhdistyy kokemuksellinen ja tunteisiin liittyvä puoli, jonka vuoksi asiakkaiden käsitys arvosta voi rakentua tavoilla, jotka voivat näyttäytyä vartiointiliikkeen suuntaan vaikeasti hallittavilta tai jopa epärationaalisilta. Suhteessa vartiointin tuotantoprosessiin asiakkaan kokema turvallisuus -teema sijoittuu vartiointin tuotantoprosessin loppuun.

Tarkasteltaessa palveluja prosessina voidaan erottaa toisistaan palvelusuoritteet (output) ja asiakkaan kokemukset (experience) (Johnston & Graham 2008, s. 5–10). Asiakas ostaa tiettyjä palveluja saadakseen aikaan joitakin seurauksia. Palvelusuoritteet ovat vain keino tämän päämäärän saavuttamiseksi. Vartiointipalvelujen kohdalla tämä merkitsee sitä, että asiakas ei osta vartiointipalveluja vain vartiointisuoritteiden, kuten vartiointikierrosten tai häiritsevien henkilöiden poistamisen, vuoksi, vaan myös lisätäkseen turvallisuudentunnetta kuten seuraava haastattelukatkelma osoittaa:

H1: ...ihmisillä pitää olla miellyttävä olo. Rento olo, semmonen, et se on niin ku kotiin tulis. (...) totta kai siihen vaikuttaa muutki asiat, mutta tää turvallisuuspalvelut ja se, että meil on toimiva vartiointi, vaikuttaa siihen, et ihmisillä on helppo tulla. (...) että siel ei kukaan oo missään nurkan takana [väijymässä]. Et semmosta fiilistä ei oo. Ja se on se, mitä me ostetaan.

Esimerkiksi yllä olevassa kauppakeskusta kuvaavassa esimerkissä käy hyvin ilmi, että vartiointilla tavoitellaan tiettyä tunnelmaa, ”rentoa fiilistä”, joka muodostuu vahvasti turvallisuudentunteen ympärille. Haastateltavan mukaan kauppakeskukselle on tärkeää, että asiakkaat tuntevat siellä olonsa turvalliseksi ja heidän on tämän vuoksi mukava asioida siellä. Vaikka vartijoilla oli kauppakes-

kuksessa monia erilaisia tehtäviä, joita haastateltavat pitivät sinänsä tärkeinä, näiden käytännön suoritteiden ohella vartioinnilla haluttiin vaikuttaa nimenomaan asiakkaiden ja henkilökunnan turvallisuudentunteeseen sekä kauppakeskuksen tunnelmaan yleisesti. Prosessitarkastelun tuotoksen ohella turvallisuudentunne on mahdollista mieltää myös yhdeksi vartiointipalvelujen tuomaksi hyödyksi. Tällöin se olisi esimerkiksi Woodallin (2003) käyttämää jaottelua mukaillen ymmärrettävä palvelun seuraukseksi (outcome), erotuksena mahdollisista palvelun ominaisuuksista (attributes), kuten vaikka palvelun nopeudesta (ks. kuva 1).

Turvallisuudentunteen osalta voidaan tarkastella erikseen asiakasyrityksen henkilökuntaa ja asiakkaan asiakkaita. Aineistosta käy ilmi, että kaupanalan kohdalla vartioinnilla haluttiin vaikuttaa varsin tasaisesti molempiin ryhmiin, mutta yleisesti painotus vaihteli vartiointikohteen luonteesta riippuen. Niissä kohteissa, joissa vierailevien asiakkaiden merkitys kokonaistoiminnassa oli vähäinen, haastateltavat painottivat vahvemmin oman henkilökunnan turvallisuutta.

H6: ...elikkä, luodaan sitä turvallisuuden tunnetta etenkin tietenkin asiakkaille mutta myöskin ehdottomasti siis vastaanoton väelle. Ja se että, kerroksilla tehdään erittäin yksinäistä työtä, niin myöskin että he [kerrossiivoojat] tuntevat itsensä turvatuks, kun he tekevät siellä töitä.

Niissä kohteissa, joissa toiminta keskittyi vierailevien asiakkaiden ympärille, vartioinnilla haluttiin puolestaan parantaa sekä henkilökunnan että asiakkaiden kokemusta turvallisuudesta.

Sellaisissa kohteissa, joissa henkilökunnalla oli hyvin vähän kontakteja vartijoiden kanssa, kokemuksellisuuden merkitys vartioinnin arvonmuodostuksessa oli vähäisempi. Esimerkiksi toimistokohteessa, jossa piirivartija kiersi iltaisin, öisin ja viikonloppuisin, henkilökunnan ja vartijoiden välillä oli vain rajoitetusti kontakteja. Siitä huolimatta, että vuorovaikutusta oli vähän, tässäkin kohteessa vartioinnilla oli tietty merkitys turvallisuudentunteen kannalta:

H10: Se piiri varmaa tulee siinä kohtaa (..) et tääl on iltasi ja viikonloppuisin porukkaa [henkilökuntaa], et sillen ku on pimeetä ja muuta ni ehkä (..) sen tietää takaraivos ni se on varmaa rauhottava asia..

Kohteessa tehtiin jonkin verran ilt- ja viikonlopputöitä, jolloin haastateltava arveli vartioinnilla olevan ainakin jonkinlainen rauhoittava vaikutus henkilökunnan mielissä. Vaikka tällaisissa vähäisen vuorovaikutuksen kohteissa turvallisuudentunteella näytti olevan jonkin verran merkitystä, aineiston perusteella näytti siltä, että turvallisuudentunteen merkitys arvonmuodostuksen välittäjänä

5. Tulokset

on sitä suurempi, mitä enemmän vartijoiden ja asiakkaiden sekä asiakkaan asiakkaiden välillä on vuorovaikutusta.

Arvonmuodostuksen kannalta turvallisuudentunteen merkitys on erilainen kuin edellisissä teemoissa määritellyt arvonmuodostuksen ajurit. Turvallisuudentunne kuvaa puhdasta asiakkaan kokemusta, eikä se ole suorassa yhteydessä vartiointiliikkeen tai vartijoiden toimintaan. Vartijat vaikuttavat toiminnallaan asiakkaan kokemukseen, mutta asiakkaan kokemus ei ole siitä kuitenkaan riippuvainen. Vartiointiliike voi tuottaa asiakkaalleen samat palvelut kuin aiemmin, mutta siitä huolimatta asiakas voi kokea turvallisuudentunteen heikentyneen esimerkiksi julkisuudessa esillä olleiden tapahtumien vuoksi. Asiakkaan kokemus turvallisuus -teeman merkitys arvonmuodostukselle onkin lähinnä siinä, että se täydentää edellä käsiteltyjen teemojen (palvelukokonaisuuden määrittely ja palvelujen toteutus) havaintoja. Vartiointipalvelujen arvonmuodostusta ei asiakkaan kokemus turvallisuus -teeman keskustelujen pohjalta tule arvioida tarkastelemalla vain palvelujen määrittelyä ja toteutusta, vaan samalla on huomioitava, että asiakas peilaa palveluja yleensä myös suhteessa koettuun turvallisuuteen.

Woodruffin (1997) mukaan asiakkaan kokemus arvo voidaan ymmärtää hierarkkisen mallin avulla (ks. kuva 2), jossa ylintä tasoa edustavat asiakkaan tavoitteet. Mitä paremmin tuote tai palvelu auttaa saavuttamaan asiakkaan tavoitteita, sitä suurempi arvo sillä on asiakkaan silmissä. Samalla malli kuitenkin huomioi myös alemman tason tavoitteet, jotka liittyvät käytön välittömiin seurauksiin ja tuotteen tai palvelun haluttuihin ominaisuuksiin. Aineiston analysoinnin perusteella vartiointipalvelut näyttäisivät sopivan hyvin yhteen tämän mallin kanssa. Turvallisuudentunne edustaa mallin ylätasoa, ja sitä voidaan hyvin kuvata haastateltujen asiakkaiden tavoitteeksi. Haastateltavat pitivät myös alemman hierarkiatason tavoitteita tärkeinä. Palvelujen toteutus -teeman yhteydessä kuvailut vartiointipalvelun ominaisuudet, kuten nopeus, varmuus ja läsnäolo, voidaan ymmärtää tekijöiksi, jotka vaikuttavat käyttöön liittyviin välittömiin seurauksiin. Vastaavasti oikeiden henkilöiden valintaan liittyvät vartijoiden ominaisuudet voidaan ymmärtää palvelun halutuiksi ominaisuuksiksi.

Vaikka vartiointiliike ei voi toiminnallaan suoraan vaikuttaa asiakkaan kokemukseen, se voi kuitenkin yrittää tarjota asiakkaalleen tietoa tarjotuista palveluista ja tätä kautta pyrkiä vähentämään mahdollisia uhkia, jotka vaikuttavat turvallisuudentunteen taustalla. Tarjoamalla tosiasiatietoa esimerkiksi tehdyistä työtunneista, rekisteröidyistä hälytyksistä ja virrehälytyksistä sekä muista erilaisista poikkeamista vartiointiliike voi vähentää turvallisuuteen liittyvää epävar-

muutta. Yksi haastateltava hämmästeli vartiointiliikkeeltä saatavan tiedon vähyttä seuraavasti:

H13: ...mun päähäni ei mahdu minkä hemmetin takia ne [vartiointiliikkeet] ei oo tehny sellasta palvelua tän peruspalvelun lisäksi, missä ne oikeesti näyttäis et hei, iha avoimesti, näin paljo käyntejä, näin paljo hälytyksii sit ettei mun tarvitse sitä sit mistään erikseen [pyytää], koska sit mul on miljoona eri toimitajaa, ja munha idea on se et mä saisin sitte ihan tiedot suoraan meiän portaalihin, suoraan meiän kuukausi-, johdonraportteihin...

Aineiston perusteella näyttäisi siltä, että vähentämällä epävarmuutta ja parantamalla vartiointitoiminnan läpinäkyvyyttä asiakkaan silmissä vartiointiliike voi pyrkiä vaikuttamaan myös turvallisuudentunteeseen. Kun asiakas näkee konkreettisesti, mitä kaikkea palveluntarjoaja todellisuudessa tekee, sen ei pitäisi vaikuttaa ainakaan negatiivisesti asiakkaan kokemaan arvoon, ellei asiakkaan kuva palvelun sisällöstä ole ollut virheellinen. Aktiiviseen tiedottamiseen voi liittyä myös eräs ongelma. Esimerkiksi Koskela (2009, s. 315) on tuonut esiin, että turvallisuuspalvelujen myynti saattaa johtaa liiallisten uhkakuvien maalaukseen, jotta palveluja saataisiin paremmin kaupaksi. Vaikka tällainen yritysellinen vaara varmasti on olemassa, tämän työn aineistossa asia ei kuitenkaan noussut esiin.

Yhteenvetona asiakkaan kokema turvallisuus -teemasta voidaan erottaa kaksi arvoajuria, jotka vaikuttavat vartiointipalvelujen arvon muodostumiseen asiakkaiden näkökulmasta. Nämä ovat **turvallisuudentunteen huomioiminen (A8)** ja **tiedon välittäminen (A9)**. Turvallisuudentunteen huomioiminen -ajuri kohdistuu vartiointiliikkeen toimintaan kokonaisuudessaan. Vartiointiliike voi lisätä asiakkaidensa kokemaa arvoa, mikäli se pystyy yhdistämään turvallisuuteen liittyvän kokemuksellisen puolen jollain tapaa koko toimintansa tavoitteisiin. Käytännössä tämä voisi merkitä esimerkiksi sitä, että vartiointikohteissa ei seurattaisi ainoastaan käyntejä, tunteja ja tapahtumailmoituksia, vaan kiinnitettäisiin huomiota myös asiakkaiden kokemuksiin. Tiedon välittäminen -ajuri on puolestaan luonteeltaan selkeästi käytännöllinen ja liittyy siihen, miten vartiointiliike viestii omasta toiminnastaan asiakkailleen. Se on turvallisuudentunteen huomioiminen -ajurille alisteinen siinä suhteessa, että tiedon välittäminen on yksi konkreettinen keino huomioida turvallisuudentunteen merkitys.

5. Tulokset

5.2.4 Teema 4: asiakassuhteen hoito

Asiakassuhteen hoito -teema käsittää kaikki ne keskustelut, joissa asiakkaat kuvaavat suhdettaan palveluntarjoajaan. Keskustelut koskivat asiakkaiden kuvauksia asiakassuhteen hoidosta, yhteydenpitoa kontaktihenkilöiden välillä, asiakkaan ja palveluntarjoajan välisiä tapaamisia sekä kuvauksia asiakasvastaavien toiminnasta. Analyysin tulos oli, että arvonmuodostuksen kannalta asiakassuhteen hyvällä hoitamisella on asiakkaalle suuri merkitys. Asiakkaat arvostivat sekä säännöllistä yhteydenpitoa että henkilökohtaista suhdetta palveluntarjoajan kontaktihenkilön kanssa. Palveluntarjoajan proaktiivinen ote koko asiakassuhteen hoidossa leimasi aineiston kaikkia kuvauksia hyvästä asiakassuhteen hoidosta. Asiakassuhteen hoito -teema sijoittuu palveluntuottajan ja asiakkaan maailman sisään jatkuen koko vartioinnin tuotantoprosessin ajan.

Muun muassa Gummessonin (2004) ja Grönroosin (2007) edustaman suhdemarkkinointisuuntauksen mukaan asiakkaan kokemaan arvoon vaikuttaa merkittävästi tuotteeseen tai palveluun suoraan liitettävien hyötyjen ja ominaisuuksien ohella ostajan ja myyjän yhteistyö asiakassuhteen hoitamisessa. Vartiointipalvelujen asiakkaiden haastattelujen perusteella näin on myös vartioinnin kohdalla. Hyvän yhteistyön lähtökohtana oli aineiston perusteella säännöllinen yhteydenpito.

H9: Joo no meillä on pääsääntöisesti ollu sellanen toiminta et me ollaan noin keskimäärin ehkä kuukauden kahen välein pidetään tällanen kuukausipalaveri mis käydään läpi yleensäkin toimintaa vähäsen mitä on ollu tapahtumii, paljonko on tullu virrehälyjä, onko ollu laitevikoja...

Haastatellut asiakkaat arvostivat yhteydenpitoa, sillä se mahdollistaa toiminnan jatkuvan seurannan, palautteen antamisen ja palvelujen kehittämisen. Säännölliset kontaktit mahdollistivat lisäksi henkilökohtaisen tutustumisen avainhenkilöihin, minkä katsottiin antavan edellytykset luottamuksen rakentamiselle.

Vastaavasti, jos tiedonkulussa ja säännöllisessä yhteydenpidossa palveluntarjoajan ja asiakkaan välillä oli ongelmia, kokivat asiakkaat sen negatiivisena, kuten haastateltava seuraavassa kertoo:

H10: Alun perin sovittiin (..) kuukausittaiset seurantapalaverit. No ei sitte, ollu kiirettä ja kaikkee muut itelläki, ja sitten jos ei oo mitään ihan semmosta mihin pitäis ottaa kiin, ni tuntuu et ei löydy ees sitä puolta tuntii, tuntii aikaa et istutaa, jos ei oo mitää ihmeellistä. Nyt taas oli puhetta et järjestettäs ja (..) katottais niitä mahollisii kehityshankkeita mikä on sopimustasollaki kirjattu, et sitoutuu

kehittämää ja muut, et käytäs yhdessä niitä läpi (..) ja ehkä vois ihan kerran käydä ne kaikki piirin reititki läpi ja kattoo onks ne oikeesti järkevät...

Edellisessä esimerkissä asiakkaan ja palveluntarjoajan välillä oli alun perin sovittu, että toimintaa kehitettäisiin säännöllisillä tapaamisilla.

H10: Alku oli hirvee hyvä, he lähesty, heil oli sitte meillä ihan kohteeseen oma henkilö, selvitteli hirveesti, kävi ja he toi meille näyttille että täst tulis meidän vakkarihenkilö ja muuta.

Erilaisten käytännön kiireiden ja muiden syiden vuoksi tällaista käytäntöä ei osapuolten välille ollut kuitenkaan syntynyt. Asiakas koki, että he olivat itse osasyyllisiä tapaamisten vähyyteen, mutta samalla myös hieman pettyneitä siitä, ettei myöskään palveluntarjoaja pyrkinyt aktiivisesti pitämään yhteyttä ja kehittämään palveluja.

Säännöllisen yhteydenpidon ohella asiakkaat arvioivat sitä, miten heitä kohdeltiin asiakkaina. Palveluntarjoajan suhtautuminen tulkittiin viestiksi siitä, miten tärkeänä asiakkaana palveluntarjoaja heitä piti.

H11: Kilpailutilanteessa (..) jos meidän ihminen soittaa tai pyytää jotain, puheluihin ei vastata, tai soittopyyntöihin ei toimita nopeesti siis tai sitten jos tulee, et ylimielisestä käytöksestä tai tän tyyppisestä, niin eihän me voida semmosen kans jatkaa toimintaa.

Jos asiakkaalle syntyi kuva välinpitämättömästä suhtautumisesta heihin asiakkaana, vaikutti se selkeän kielteisesti koko mielikuvaan palveluntarjoajasta ja oli johtanut erään aiemman palveluntarjoajan tapauksessa jopa asiakassuhteen päättymiseen.

Tapauksissa, joissa haastateltavat kokivat olevansa tärkeä asiakas palveluntuottajalle, he myös ilmaisivat tämän varsin suoraan.

H6: ...mä sanon, et he pitää [meitä] ku kukkaa kämmenellä. Jos he kaikki nää asiakkaansa yhtä lailla hoitavat, niin vau, mut ainakin he saavat meidät asiakkaana tuntemaan, niin kuin me oltais se ykkönen. Ja mun mielestä se on jo aivan älytön saavutus.

Kun asiakas kokee, että heitä pidetään kuin ”kukkaa kämmenellä”, voidaan sitä pitää merkinä palveluntarjoajan onnistumisesta asiakassuhteen hoitamisessa. Osa haastatelluista mielsi itsensä myös niin sanotuksi referenssiasiakkaaksi, eli että heidän asiakkuudestaan on palveluntarjoajalle normaalista poikkeavaa hyötyä esimerkiksi imagon tai näkyvyyden kautta. Tällöin haastateltavat myös edellyttivät, että tämä näkyy jollain tapaa palveluntarjoajan suhtautumisessa.

5. Tulokset

Kumppanuutta käsittelevässä kirjallisuudessa luottamus ja sitoutuminen on mainittu usein läheisen asiakassuhteen tärkeimmiksi tekijöiksi (Mohr & Spekman 1994; Anderson & Narus 1998). Vartioinnin tapauksessa erityisesti luottamus nousi aineistosta esiin. Edellisessä esimerkissä, jossa asiakas koki olevansa ”se ykkönen”, asiakkaan hyvät kokemukset perustuivat välittömään ja luottamukselliseen suhteeseen vartijoiden ja vartiointiliikkeen esimiesten kanssa. Haastateltava selitti hyviä kokemuksiaan muun muassa sillä, että hän voi luottaa siihen, että saa tarvittaessa aina viipymättä ammattimaista apua:

H6: Mut se että, mä voin ottaa koska vaan luurin ja puhua turvallisuusasioista vartiointiliikkeen asiakasvastaavan kanssa, ja hänellä on aina aikaa. Et ihan jos haluan kysyä mielipidettä jostain asiasta, niin mä tiedän et sieltä tulee sitä ammattiapua (..) Tuommonen, ei nyt 24-hotline oo päällä mutta kuitenkin, siis sillä lailla.

Tärkeää haastateltavalle oli erityisesti, ettei avun pyytämiseen ja yhteydenottoon ole minkäänlaista kynnystä. Haastateltava saattoi luottaa siihen, että vartiointiliikkeen asiakasvastaavalla on aina aikaa hänen ongelmilleen ja että hänen ammattitaitonsa on aina myös asiakkaan käytettävissä.

Gummesonin (2004, s. 137) mukaan asiakkaita voi ymmärtää vain tapaamalla heitä säännöllisesti, harjaannuttamalla empaattisuuttaan ja pohtimalla omia havaintojaan. Haastattelujen perusteella vartiointipalvelut ovat hyvin linjassa tämän Gummesonin väitteen kanssa. Kun yhteydenpito on vaivatonta ja riittävän säännöllistä, palveluntuottajalla on paremmat mahdollisuudet oppia ymmärtämään asiakkaan tarpeita ja näin tarjota parempaa turvaa ja palvelua.

H1: ...kaiken kaikkiaan, summa summarum, ni mä sanoisin, että tää tällöinen välitön suhde on tosi tärkeä. Et ne ottaa aidosti huomioon sen, et me tarvitaan se, minkälainen palvelu tarvitaan.

Haastateltavan oma yhteenveto (”summa summarum”) tukee suhdemarkkinoinnin keskeistä väitettä tiiviin asiakassuhteen merkityksestä. Läheinen asiakassuhde on myös vartiointipalveluissa asiakkaalle erittäin tärkeä asia ja se on suorassa yhteydessä siihen, miten hyvän palvelukokonaisuuden vartiointiliike pystyy tarjoamaan.

Haastatelussa nousi myös esiin, että asiakkaille on toimivan yhteydenpidon lisäksi tärkeää tietynlainen palveluasenne. He odottavat palveluntarjoajan ymmärtävän, että vartiointissa on kyse myytävästä palvelusta, joka rinnastuu asiakasyrityksen silmissä erilaisiin muihin ostopalveluihin.

H11: ...yks kandidaatti tuli, miten mä sanoisin, tuli erittäin semmosella stereotypia turvallisuus-vartiointiliikementaliteetilla esittelemään itsensä ja palvelujaan. Ja tota, se ei vaan (..) niin kuin riitä. Ehkä (..) silloin ennen se oli katuuskottavampaa jos sä tulit sit niin kuin, tulit sit tosi turva-agendalla ja vartiointiagendalla. Niin tota, mut että ei, must tuntuu et siit on menty kyllä ohi.

Asiakkaiden odotukset näkyivät esimerkiksi myyntitilanteiden kuvauksissa (kuten yllä), joissa haastateltavat korostivat palvelutoiminnan luonteen ymmärtämistä. Vartiointi näyttäytyy asiakkaille yhtenä ostopalveluna muiden joukossa, ja he haluavat hoitaa sitä kuin muitakin osto- ja alihankintapalveluja.

Mielenkiintoinen havainto asiakassuhteen hoitamisen osalta oli, että pyydettyessä haastateltavia kertomaan esimerkkejä huonosti menneistä vartiointitapahtumista (ks. kohta 4.3), vartiointiliikkeiden kanssa kaikkein läheisimmissä suhteissa olevat asiakkaat eivät osanneet antaa esimerkkejä tapauksista, joissa asiat olisi voitu tehdä paremmin.

K: Mitäs sitte, tämmösistä oikeista tapauksista niin tulisko mieleen jotain semmosia, tilanteita miten, et ei oo tavallaan vartioinnista ei oo ehkä ollu semmosta hyötyä tossa kauppakeskuksessa mitä ois toivottu. Tai sitte et jotenki jostain syystä asiat ei oo menny sillai ku oltas toivottu niin tulisko mieleen jotain esimerkkejä tämmösistä..

H3: Ei...

K: ...tilanteista?

H3: ...ei, ei kyllä...

K: Ei ensimmäistäkään?

H3: Ei ensimmäistäkään tullu tän kahdenkymmenen vuoden aikana ei, ei kyllä. Kyllä se on joka kerta kyl on jos on tarvinnu apua niin kyllä se on toiminu.

K: No se on kyllä tosi hyvä?

H3: Ihan oikeesti.

K: On kyllä jos ei oo yhtään tilannetta, etkö mitään...

H3: Ei...

K: ...ei mitään pienintäkään?

H3: ...ei, en. En mä en löydä kyllä mitään sellasta. Mä sanoisin kyllä...

Tilanteelle on mahdollista esittää kaksi tulkintaa. On mahdollista, että vartiointiliike on toiminut koko asiakassuhteen ajan lähes moitteettomasti eikä huonosti

5. Tulokset

hoidettuja tapauksia ole ollut. Toinen tulkinta tilanteesta on, että haastateltava ei halua tuoda pieniäkään epäonnistumisia esiin juuri läheisen ja tiiviin yhteistyösuhteen vuoksi. Joko haastateltava on niin tyytyväinen vartiointiliikkeen toimintaan, että hän varoo antamasta väärää kuvaa vartiointiliikkeestä tai hän ei halua vartijoita kohtaan tuntemansa lojaalisuuden vuoksi tuoda huonosti menneitä tapauksia esiin. Kumpikin jälkimmäisistä vaihtoehdoista osoittaa, kuinka tärkeä läheinen ja henkilökohtainen asiakassuhde haastateltavalle todellisuudessa on: vaikka haastateltavan henkilöllisyys pidetään salassa, haastateltava tuottaa siitä huolimatta vartiointipalveluista kuvan, jonka mukaan huonosti menneitä tapauksia ei ole ollut lainkaan.

Yhteenvedona asiakassuhteen hoito -teemasta voidaan erottaa kolme ajuria, jotka vaikuttavat vartiointipalvelujen arvon muodostumiseen asiakkaiden näkökulmasta. Nämä ovat **säännöllinen yhteydenpito (A10)**, **proaktiivinen ote (A11)** ja **henkilökohtainen ja välitön suhde (A12)**. Säännöllinen yhteydenpito -ajuri on asiakassuhteen hoitoon liittyvän teeman perusajuri, sillä ilman säännöllistä yhteydenpitoa vartiointiliike ei voi toimia proaktiivisesti eikä osapuolten välille voi syntyä myöskään henkilökohtaista ja välitöntä suhdetta. Jos palveluntarjoajan ja asiakkaan välillä on säännöllistä yhteydenpitoa, mahdollistaa se asiakassuhteen aktiivisen kehittämisen. Ajurina proaktiivinen ote kuvaa vartiointiliikkeen toimintaa melko yleisellä jopa strategisella tasolla, jolloin kyse on muun muassa organisaation tavoitteista ja asiakkuuksien hoitomallista. Henkilökohtainen ja välitön suhde -ajuri kuvaa puolestaan asiakassuhteen hoitoa käytännön tasolla. Kyse on erityisesti niiden henkilöiden toiminnasta ja taidoista, jotka pitävät yhteyttä asiakkaaseen. Esimerkkejä ovat erilaisissa palveluesimies- ja myyntipäällikkötehtävissä toimivat henkilöt.

5.2.5 Teema 5: turvapalvelujen maailma

Turvapalvelujen maailma -teema kuvaa niitä keskusteluja, joissa haastateltavat kuvaavat sitä ympäristöä, jossa vartiointipalveluja koskevia päätöksiä tehdään. Haastatteluaineiston mukaan vartiointipalvelujen asiakkaiden päätöksenteon taustalla vaikuttavat mielikuvat turvallisuusalasta yleisesti, käsitys vartiointipalvelujen mahdollisuuksista vastata erityyisiin ongelmiin sekä tiedot kilpailijoiden mahdollisuuksista tarjota vastaavat palvelut. Arvonmuodostuksen kannalta teeman keskeinen tulos on se, että käsitykseen palvelujen arvosta vaikuttaa toisaalta asiakkaan mielikuva vartiointipalveluista yleisesti ja toisaalta asiakkaan käsitys vartiointiliikkeen imagosta palveluntarjoajana. Eri asiakkaat hakevat profiililtaan

erilaisia palveluntarjoajia, ja vain yhdistämällä oikeat palvelut oikeaan mielikuvaan vartiointiliikkeen imagosta, voidaan saavuttaa maksimaalinen arvo asiakkaan silmissä. Hinnan merkitys vartiointipalvelun tuottajan valinnassa on tärkeä, mutta se ei yksinään ole ratkaiseva tekijä. Turvapalvelujen maailma -teema ei ole ajallisesti sidoksissa vartiointipalvelujen tuotantoprosessiin, vaan se vaikuttaa asiakkaan ja palvelutuottajan välisen suhteen taustalla antaen puitteet muille teemoille.

Suomessa suurin osa vartiointipalvelua koskevista sopimuksista asiakkaan ja palvelutuottajan välillä tehdään kilpailutuksen perusteella. Tämä koskee yhtäläillä julkisia kuin yksityisiäkin organisaatioita. Julkisia hankintoja koskeva lainsäädäntö¹⁴ antaa varsin tiukat puitteet julkisten organisaatioiden tekemille hankinnoille, kun taas yksityisellä puolella kilpailutuksen toteuttaminen on kiinni siitä, minkälainen käytäntö yrityksessä vallitsee. Haastatelluissa yksityisissä organisaatioissa vartiointipalvelujen toimittajan valintaa edelsi aina vähintään tarjouksen pyytäminen useammalta toimittajalta. Lisäksi yritykset seurasivat asiakassuhteen aikana ainakin jonkin verran markkinoiden kehitystä tapaamalla muita toimittajia tai pyytämällä heiltä tarjouksia. Aineiston perusteella näyttääkin, että myös vartiointipalvelujen arvonmuodostus on aina ainakin jossain määrin sidoksissa kilpailevien toimittajien tarjontaan kuten esimerkiksi Ulaga ja Chacour (2001) ovat esittäneet.

Kilpailevien palveluntarjoajien vaikutus arvonmuodostukseen perustuu aineiston pohjalta kahteen keskenään osin ristiriitaiseen asiaan. Toisaalta haastateltavat painottivat tietyn palveluntarjoajan julkisen kuvan ja tunnettuuden tärkeyttä, toisaalta haastateltavat pitivät varsin merkityksettömänä, kuka palvelun tarjoaa, kunhan vain tietyt perusasiat tulevat hoidettua. Julkisen kuvan ja tunnettuuden osalta haastateltavat näkivät, että eri palveluntarjoajien välillä on eroa. Kyse on eräänlaisesta profiilista haastateltavien ja heidän asiakkaidensa silmissä. Osalle haastateltavista oli tärkeää, että vartiointiliike on kansainvälisesti tunnettu, sillä se antaa näin tietyn kuvan heidän omille kansainvälisille kumppaneilleen.

H12: Mut sitten kun meilläkin on paljon ulkomaalaisia asiakkaita, niin sitten tää kansainvälisyysmerkki, brändi tulee esille sieltä et he (..) kun tulee käymään niin [he] näkee heti sen ja tuntee. Se on vähän niin kun (..) Mäkkärin keltaset kaaret niin, sen tuntee maailmalla sitten että se antaa semmosen oman kuvan siitä.

¹⁴ Laki julkisista hankinnoista 30.3.2007/348.

5. Tulokset

Tärkeintä haastateltavalle ei ollut se, miten ja millä hinnalla palvelu tuotetaan, vaan kuka sen tuottaa. Tämä tarkoitti käytännössä sitä, että pieni ja paikallinen vartiointiliike ei kelpaa toimittajaksi tällaisessa tapauksessa, vaikka se pystyisikin tuottamaan täysin identtiset palvelut. Osalle haastateltavista oli myös tärkeää, että sama vartiointiliike pystyy tarjoamaan kaikki samat palvelut eri puolilla maata.

Toisille asiakkaille tilanne oli puolestaan lähes täysin päinvastainen, sillä he näkivät että vartiointiliikkeen profiilissa nimenomaan paikallisuus oli se tekijä, jonka vuoksi kyseinen palveluntarjoaja pystyi tuottamaan heille suurinta arvoa.

H2: ..ehkä se on tämmönen paikallisuus, eli tän firman korkein johto on mun kans ihan viikottain tekemisissä, et (..) mä tunnen omistajapiirinkin hyvin pitkälti. (..) heillä tämä esimies on täällä ja (..) noi vartijat ketä heillä on niin he on paikallisia henkilöitä tästä..

Haastateltavat kokivat, että paikallisesti toimivat palveluntarjoajat pystyivät tarjoamaan heille parempaa palvelua, sillä heidän käsityksensä mukaan sekä esimiehet että vartijat tuntevat yrityksen ja sen ympäristön paremmin, yhteydenpito on helpompaa ja työntekijöiden vaihtuvuus vähäistä verrattuna valtakunnallisesti tai kansainvälisesti toimiviin palveluntarjoajiin.

Aineiston perusteella ratkaisevaa ei ole palveluntarjoajan tietty profiili sinänsä, vaan profiilin sopiminen yhteen asiakkaan tarpeiden kanssa. Arvonmuodostuksen kannalta palveluntarjoajan profiilissa on kyse lähinnä palvelun ominaisuuksista (vrt. Woodall 2003). Koska asiakkaat hakevat juuri näitä tiettyjä ominaisuuksia, väärän profiilin palveluntarjoajalla ei ole mahdollisuuksia tulla valituksi. Woodruffin (1997) esittämässä hierarkkisessa mallissa palvelun ominaisuudet auttavat asiakasta saavuttamaan korkeamman tason tavoitteitaan. Vartiointiliikkeen profiilin tarkastelu sopii hyvin yhteen tämän mallin kanssa. Kun asiakas tavoittelee tiettyä kuvaa omien kumppaneidensa silmissä, hän ei voi valita väärän profiilin palveluntarjoajaa, vaikka tämä periaatteessa hoitaisikin itse vartioinnin moitteettomasti ja edullisesti.

Vartiointiliikkeen profiilin merkitystä korostavien selontekojen ohella aineistosta käy ilmi myös päinvastainen ajattelutapa. Vaikka vartiointiliikkeen valinnassa yhtenä tekijänä vaikutti mielikuva palveluntarjoajan profiilista, samalla haastateltavat näkivät vartiointipalvelut sellaisena perus- tai bulkkipalveluna, joka on periaatteessa varsin helposti minkä tahansa palveluntarjoajan tuotettavissa.

H10: ...varmaa oikeestaan kuka tahansa palveluntarjoaja pystyy tuottaa siis nää tietyt perushommat suurin piirtein samal lail, et loput on sit vähä vivahteit

enää suuntaa ja toisee, ja sit taas jo riippuu ihan jo henkilöistäkin, että yrityksen nimihän ei takaa yhtää mitään.

Yllä olevassa katkelmasta käy ilmi, että haastateltava näkee eri vartiointiliikkeiden välillä hyvin pieniä eroja, ainoastaan ”vivahteita”, ja että vartijoiden henkilökohtaisilla taidoilla on varsin suuri merkitys. Vartiointiliikkeiden kannalta tällainen suhtautumistapa on ongelmallinen ainakin siinä mielessä, että jos ne haluavat noudattaa differointiin perustuvaa markkinointistrategiaa, se edellyttäisi kilpailijoista erottuvaa tuotetta (ks. Porter 1985).

Jos eri vartiointiliikkeiden tuottamat palvelut näyttäytyvät asiakkaille lähes samanlaisina, johtaa se helposti tilanteeseen, jossa palveluntarjoajat kilpailevat differoitujen palvelujen sijaan ainoastaan hinnalla. Tämä näkyikin aineistossa niiden haastateltavien kohdalla, jotka näkivät vartioinnin voimakkaimmin bulkkipalveluna, jonka toimittajalla on asiakkaan omalle toiminnalle ainoastaan vähäinen merkitys.

H13: ...otetaan nyt se vartiointi, (...) se päätöskriteeri on se hinta. Ihan samalla tavalla tohon tulee mikä tahansa vartiointiliike, tekee sen piirivartioinnin ku meidän nykyinen palveluntarjoaja, ni millä sä kilpaillet jollei meil oo ees mitään näkyvyyttä...

Näkyvyyden puuttumisella haastateltava viittasi siihen, ettei vartiointiliike pystynyt tarjoamaan heille selkeää kuvaa siitä, mitä vartijat tosiasiallisesti tekivät ja mikä vaikutus sillä oli heidän organisaationsa turvallisuudelle. Piirivartijat kyllä suorittivat sovitut kierrokset, mutta asiakkaasta tuntui, ettei hän pystynyt mitenkään havaitsemaan vartijoiden työpanoksen merkitystä. Kun asiakas ei saanut näkymää palveluntarjoajan toimintaan ja toiminnan laatuun, ratkaisevaksi kriteeriksi palveluntarjoajan valinnassa muodostui palvelun hinta. Hinta oli tällöin ainoa asiakkaan havaittavissa oleva palveluntarjoajia erottava asia, minkä vuoksi sen merkitys valintakriteerinä korostui.

Aineiston perusteella edellä kuvatut kaksi suhtautumistapaa vartiointipalveluihin vaikuttaisivat ilmenevän osittain samanaikaisesti. Kun haastateltavilta kysyttiin suoraan hinnan merkitystä vartiointiliikettä valitessa, he kertoivat sen merkityksen olevan erittäin suuri. Toisaalta haastateltavat kertoivat samalla tai haastattelun muissa kohdissa, että hinta ei ole kuitenkaan ratkaiseva tekijä. Tärkeämpää on se, millainen profiili vartiointiliikkeellä on, miten se tehtävänsä suorittaa ja miten asiakassuhdetta hoidetaan. Osittain tämä lievä kaksijakoisuus näytti selittyvän sillä, että kumppanuustyyllisissä suhteissa vartiointiliikkeen merkitys asiakkaan toiminnalle oli kokonaisuudessaan suurempi, jolloin hintaa

5. Tulokset

tärkeämpi oli tuotettujen palvelujen sisältö. Tämä ei ollut kuitenkaan aineiston koko kuva. Vaikka monet haastateltavat pitivät hintaa toissijaisena kriteerinä, he painottivat samalla hoitavansa liikeyritystä. Tämä käy hyvin ilmi esimerkiksi vartiointiliikkeen kanssa läheisessä suhteessa olevan kauppakeskuksen edustajien haastatteluista:

H1: ...ja toki mä tiedän, että meillä menee hyvin tän [nykyisen] yhtiön kanssa, mut kuitenkin, mä vedän (..) liikeyritystä tässä, ja mulla on jatkuvasti tarjoajia eri alueilta. Ja en mä sano heille, et "ei". Vaan mä kutsuin heidät tänne (..) et "kyllähän mä nyt haluan tietää, mitä muutaki on tarjolla tässä maassa". Et ei se tarkoita sitä, että mä oisin irtisanomas heidän [nykyistä] sopimustaan välittömästi...

Aineiston perusteella vaikuttaakin lähinnä siltä, että kumppanuustyylisissä järjestelyissä hyvä palvelu ja asiakassuhteen hoito saattavat antaa vartiointiliikkeelle jonkin verran pelivaraa hinnan kanssa. Kovin suureen marginaaliin se ei kuitenkaan näyttäisi antavan aihetta, sillä haastateltavat korostivat aina myös pyörittävänsä liiketoimintaa, mikä velvoittaa heidät seuraamaan markkinoiden kehitystä ja nykyisen palveluntarjoajan kanssa kilpailevien yritysten tarjontaa. Johnson ym. (2005, s. 122) kuvaavat tällaista tilannetta niin, että yrityksen tulisi pystyä tarjoamaan riittävä määrä arvoa hyväksyttävällä hinnalla.

Hinnan merkityksen kokonaisvaltaista arviointia vartiointipalvelujen valinnassa vaikeuttaa haastattelumateriaalin pohjalta lisäksi se, että piirivartiointin kohdalla osa haastateltavista näki hinnan merkityksen hyvin pieneksi, kun se suhteutetaan yrityksen koko toimintaan.

H11: Että, tää [vartiointi] ei oo (..) kustannuskysymys (..) meille, päivän tai viikon tai kuukauden tai edes kvartaalin asia. Et se, se markkinoilla se maksaa jotain, meillä täytyy se olla, me pidetään huoli että me kilpailutetaan riittävän usein.

Haastateltavan edustamalle organisaatiolle vartiointin aiheuttamat kustannukset koko toimintaan suhteutettuna olivat varsin pienet ja vartiointi näyttäytyi lähinnä sellaisena pakollisena palveluna, joka heillä täytyy olla muun muassa asiakkaiden asettamien vaatimusten takia. Vartiointia ajateltiin hallinnolliseksi kuluksi, eikä sen seuraamiseen käytetty juurikaan aikaa tai energiaa. Säännöllinen kilpailutus oli keino seurata hintoja markkinoilla, mutta niin kauan kuin nykyisen palveluntarjoajan kanssa perusasiat sujuivat hyvin, ei suuria paineita vaihtamiseen ollut, ei vaikka kilpailija olisikin pystynyt tarjoamaan hieman edullisemmat palvelut.

Kokonaisuudessaan hinnan merkityksen voidaan sanoa olevan merkittävä vartioinnin palveluntarjoajan valinnassa, mutta hintaa tulee aineiston perusteella tarkastella yhdessä asiakkaalle koituvien ei-rahallisten uhrausten kanssa. Huberin ym. (2001) mukaan rahallisten uhrausten lisäksi asiakkaan havaitsemat uhraukset voidaan jakaa aikaan liittyviin uhrauksiin, etsintä- ja oppimiskustannuksiin sekä emotionaalisiin uhrauksiin. Ei-rahallisista uhrauksista Huberin ym. (ed.) mainitsemat aikaan liittyvät uhraukset sekä etsintä- ja oppimiskustannukset muodostivat vartiointipalvelujen asiakkaille selkeästi merkittävimmän ei-rahallisen uhrauksen. Erityisen hyvin tämä tulee esiin suunniteltaessa palveluntarjoajien kilpailuttamista.

H9: Joo ei kauheen usein viitti sitä [vartiointiliikkeen vaihtaminen] tehdä (...) että pyritään mieluummin sillai et on vähän pitempi sopimus optiomahollisuudella, et se on ihan selkee tällänen palvelukin niin vaatii aika paljo kehittämistä, oppimista ja muuta. Et jos joka vuosi kilpailuttaisit niin huonolla säkällä firma vaihtuu niin just on oppinu ehkä tietään mis on kaikki kohteet...

Haastateltava oli edellisessä katkelmassa sitä mieltä, että uudelta vartiointiliikkeeltä menee aina tietty aika uuden kohteen opettelemiseen. Jos palveluntarjoajaa vaihdetaan liian nopeasti, on vaarana, että vartiointiliike ei pysty hyödyntämään oppimaansa riittävässä määrin, jolloin saattaa syntyä molemminpuolisia tehokkuustappioita. Asiakkaan kannalta taas palveluntarjoajan vaihtaminen turhan usein johtaa ylimääräiseen ja tarpeettomaan ajankäyttöön, jos samoja asioita joudutaan opettamaan uudelle vartiointiliikkeelle. Uuden palveluntarjoajan perehdyttämiseen kuluva aika on pois muusta työajasta. Myös uusiin yhteyshenkilöihin tutustumiseen kuluu aina jonkin verran emotionaalista energiaa. Asiakkaat kokivat lisäksi, että tekniikkaan liittyy paljon sellaista, mikä aiheuttaa ylimääräistä työtä, esimerkiksi hälytysten siirtäminen uuden palveluntarjoajan hälytyskeskuksen piiriin. Tästä olikin käytännön kokemuksia useilla haastateltavilla.

Aineiston perusteella hinta yhdessä palveluntarjoajan vaihtamiseen liittyvän ajan ja vaivan kanssa muodostivat ne uhraukset, joita vartiointipalvelujen asiakkaat arvioivat suhteessa palveluista saataviin erilaisiin hyötyihin. Yhteenvetona on mahdollista todeta, että huomioimalla sekä palvelun hinta että palveluntarjoajan vaihtamiseen liittyvä aika ja vaiva voidaan melko hyvin selittää, miksi joissakin tilanteissa asiakkaat lähtevät vaihtamaan palveluntarjoajaa ja joissakin eivät. Jos vaihtamiseen ei liity pitkää opetteluvaihetta, siirto on helppo toteuttaa teknisesti ja uuden palveluntarjoajan hinta on selvästi edullisempi, palveluntarjoajan vaihtaminen on huomattavasti todennäköisempää kuin tilanteessa, jossa

5. Tulokset

siirto vaatisi paljon perehtymistä ja teknistä työtä ja kustannussäästöt olisivat maltilliset. Edellä mainittu jako ei seuraa mitenkään suoraan jakoa piiri- ja paikallisvartiointiin, vaan siinä pitää huomioida koko palvelukokonaisuus mukaan lukien toimitettu tekniikka. Vartiointikohteesta ja vartijoiden työtehtävistä riipuen sekä piiri- että paikallisvartiointiin voi liittyä piirteitä, jotka tekevät niistä helposti tai vaikeasti siirrettävän uuden palveluntarjoajan hoidettavaksi. Aineiston perusteella nykyisellä vartiointiliikkeellä on lisäksi se etu puolellaan, että asiakas tietää, mitä se nykyiseltä palveluntarjoajaltaan saa, kun taas uuden valintaan liittyä aina tietty riski, kuten esimerkiksi Huber ym. (2001) ovat todenneet.

Turvapalvelujen maailma -teemaan liittyvät vartiointiliikkeiden vertailua käsittelevien keskustelujen ohella haastateltujen asiakkaiden toimialaa yleisesti kuvaavat selonteot. Erilaisia kuvauksia vartioinnista toimialana yhdistää haastateltavien käsitys tarjottavien palvelujen rajallisista mahdollisuuksista vastata erilaisiin turvallisuustarpeisiin.

H10: Totuus taas sitten on se, että (..) vaikka he on vartijakoulutuksen minimi käyny (..) naisihminen ei ehkä vastaa sille raavaalle äijälle sitä et hän tulee nyt sit rauhoittelee tänne. Toisaalta siinä on nappi mistä ne saa sitten piirivartijankin paikalle et se tulee, mut toisaalt ne odotusajat ruuhka-aikana voi olla sitten vartti – puol tuntii, se tilanne voi olla jo ohi sillon (..) Sit vartijakoulutus sinällään valitettavasti mun mielestä on näin ei takaa, oikeestaan juuri vielä mitään.

Haastateltavan kuvaus (yllä) liittyi heidän tiloissaan toimivaan vartiointiliikkeen aulapalvelijaan. Vaikka aulapalvelijalla on vartijan pätevyys, haastateltava ei mieltänyt aulapalvelijaa (vartijaa) sellaiseksi henkilöksi, joka pystyisi todellisessa häiriötilanteessa puuttumaan uskottavasti tilanteeseen. Tässä tapauksessa oli kyse naispuolisesta henkilöstä, mutta sama tilanne näkyi myös kohteissa, joissa vastaavia tehtäviä hoitivat miehet. Toinen ongelma esimerkissä liittyi piirivartijan hitaaseen saapumiseen paikalle. Monet haastateltavien kuvaamat tilanteet olivat sellaisia, ettei piirivartijan kutsuminen paikalle enää auttanut, sillä nopeasti syntynyt tilanne oli ohi, ennen kuin hälytetty vartija ehti apuun. Myös vartijoiden taitoja pidettiin haastattelussa paikoitellen varsin rajallisina. Tosin osaamistason arvioinneissa oli suurta hajontaa sekä kohteittain että henkilötasolla.

Piirivartiointin kohdalla käsitys palvelujen rajallisuudesta näkyi muun muassa siten, että haastateltavat eivät pohjimmiltaan edes odottaneet, että vartiointi voisi estää kaikkia murtoja ja vahingontekoja.

H9: Näin pitäs mennä tietysti että niin kauan kun ei tuu sanotaan nyt vahinkoo sillain et siitä vaan aiheutuu jotakin kustannusta tai muuta niin sehän on se mejän tavote ja kun niitä ei oikeestaan oo ollut [murtoja, ilkkivaltaa]. Että voi sanoo että varmaan kaks kolme murtoo on useamman vuoden aikana ollu niin ei olis ollu ees minkäänlaisella vartiointitoiminnalla niin oikeestaan estettävissäkään.

Jos piirivartijalla on useita kohteita kierrettävänä, on hyvin epätodennäköistä että vartija osuu paikalle juuri kun murto on käynnissä. Piirivartijat on palkattu toki muistakin syistä kuin vain torjumaan murtoja, kuten esimerkiksi havaitsemaan vesivahinkoja ja muita poikkeamia, mutta siitä huolimatta on mielenkiintoista, että odotukset vartiointia kohtaan ovat joiltakin osin niin vaatimattomia. Voikin hyvin kysyä, mikä yhteys tällä on vartiointialan mieltämiseen matalan palkka- ja osaamistason alaksi, kuten jotkut haastateltavat varsin selvästi toivat ilmi. Jos palveluntarjoaja pystyy luomaan asiakkaalle positiivisen mielikuvan omasta toiminnastaan, niin että se samalla ylittää toimialaa leimaavat matalat odotukset, se muodostaa hyvän pohjan arvonnällisän luomiselle asiakkaan silmissä.

Yhteenvetona turvapalvelujen maailma -teemasta voidaan erottaa neljä arvoajuria, jotka vaikuttavat vartiointipalvelujen arvon muodostumiseen asiakkaiden näkökulmasta. Nämä ovat **oikeanlainen profiili (A13)**, **palvelun hinta (A14)**, **aika ja vaiva palveluntarjoajan vaihtamisessa (A15)** ja **odotusten ylittämisen (A16)**. Oikeanlainen profiili ja palvelun hinta -ajurit muodostuvat suhteessa vartiointipalvelujen markkinoihin. Vartiointipalvelujen asiakkaat arvioivat vartiointiliikkeen profiilia suhteessa toisten palveluntarjoajien profiileihin. Vastaavasti palvelujen hintaa arvioidaan suhteessa markkinahintoihin. Aika ja vaiva palveluntarjoajan vaihtamisessa ja odotusten ylittäminen -ajurit liittyvät puolestaan vartiointipalvelujen asiakkaiden yleisiin käsityksiin ja kokemuksiin toimialasta. Palvelun hinta sekä aika ja vaiva palveluntarjoajan vaihtamisessa ovat arvomuodostuksen komponentteina uhrauksia ja oikeanlainen profiili ja odotusten ylittäminen hyötyjä. Tarkasteltaessa teemaa kokonaisuudessaan on palvelun hinnan merkitys aina huomattavan suuri. Oikeanlaisen profiilin ja palveluntarjoajan vaihtamiseen liittyvän ajan ja vaivan merkitys vaihtelee puolestaan jonkin verran vartiointikohteiden mukaan. Odotusten ylittämisen merkitys on muihin teeman ajureihin nähden pienempi, ja se lähinnä täydentää niitä.

5. Tulokset

5.3 Yhteenveto tuloksista: arvonmuodostuksen ajurit

Taulukkoon 4 on koottu yhteen kaikki teemojen käsittelyn yhteydessä määritellyt ajurit. Ensimmäiseen sarakkeeseen on merkitty ajurin nimi ja koodi ja toiseen lyhyt kuvaus kustakin arvoajurista. Lisäksi kolmannessa sarakkeessa on lyhyt esimerkki siitä, miten ajuri saattaisi esiintyä todellisuudessa. Esimerkit ovat tiettyssä mielessä analyysin lisätaso, sillä ne kuvaavat aineiston perusteella tyypillisen tavan, jolla palveluntuottaja voi lisätä asiakkaidensa kokemaa arvoa vartiointipalveluissa (ks. Eskola & Suoranta 1998, s. 181–185).

Taulukko 4. Arvonmuodostuksen ajurit vartiointipalveluissa.

Ajuri	Kuvaus	Esimerkki
A1 Palvelumuodon valinta	Oikeanlainen, asiakkaan tarpeisiin vastaava palvelukokonaisuus lisää asiakkaan kokemaa arvoa.	Vartija tekee vartiointin ohella kiinteistön huoltoon kuuluvia tehtäviä.
A2 Tehtävien selkiyttäminen	Selkeästi rajatut ja määritellyt työnkuvat helpottavat vartijan ja asiakkaan työtä ja vaikuttavat positiivisesti asiakkaan kokemukseen palvelun arvosta.	Vartija ja asiakkaan edustaja tietävät molemmat tarkasti, miten vartijan työtehtävät on määriteltä.
A3 Tarjottavat lisä- ja tukipalvelut	Lisä- ja tukipalvelut rakentavat lisäarvoa muun palvelutoiminnan päälle.	Vartiointiliike järjestää asiakkaan henkilöstölle turvallisuuskoulutusta.
A4 Varmuus	Arvon muodostumisessa asiakkaalle on tärkeää, että he saavat apua varmasti tarvittaessa.	Vartiointiliikkeen hälytyskeskukseen saa aina nopeasti yhteyden.
A5 Nopeus	Nopea toiminta synnyttää arvonlisää asiakkaalle, erityisesti ongelma- ja hätätilanteissa.	Vartija saapuu hälytyksen jälkeen sovitussa ajassa.
A6 Läsnäolo	Oikein kohdennettu läsnäolo lisää arvoa asiakkaan silmissä, sillä monet vartiointipalvelut hyvät puolet perustuvat läsnäoloon.	Vartijan läsnäolo ehkäisee ennalta järjestyshäiriöitä.
A7 Oikeiden henkilöiden valinta	Valitsemalla oikeat henkilöt oikeisiin tehtäviin palveluntarjoaja luo arvonlisää asiakkailleen (ks. A7.1, A7.2 ja A7.3).	Vartiointiliike valitsee sopivat henkilöt vartiointikohteiden luonteen mukaan.
A7.1 Turvallisuustaidot	Turvallisuustaitoja vaativissa tehtävissä arvon syntyminen edellyttää vartijoilta oikeanlaisia taitoja.	Vartiointiliike huolehtii, että vartijoilla on riittävät turvallisuustaidot ja oikeanlainen koulutus suoritettaviin tehtäviin.

5. Tulokset

A7.2 Asiakaspalvelutaidot	Asiakaspalvelutaitoja vaativissa tehtävissä arvon syntyminen edellyttää vartijoilta oikeanlaisia taitoja.	Vartiointiliike valitsee sosiaalisia taitoja edellyttäviin työtehtäviin sellaisia henkilöitä, jotka viihtyvät ihmisten parissa.
A7.3 Tekniset taidot	Teknisiä taitoja vaativissa tehtävissä arvon syntyminen edellyttää vartijoilta oikeanlaisia taitoja.	Vartiointiliike varmistaa, että teknistä osaamista vaativissa kohteissa toimivilla vartijoilla on riittävästi osaamista.
A8 Turvallisuudentunteen huomioiminen	Lisäarvoa tuottavien palvelujen suunnittelussa ja toteutuksessa tulee huomioida asiakkaan kokemus turvallisuudentunne.	Vartiointiliike seuraa työtuntien ja tapahtumailmoitusten ohella asiakkaiden kokemuksia ja käsityksiä kohteen turvallisuudesta.
A9 Tiedon välittäminen	Avoimuudella ja tiedottamisella vartiointiliike voi edesauttaa väärin uhkakuvien häviämistä ja lisätä näin asiakkaan kokemaa arvoa.	Vartiointiliike tarjoaa asiakkaalle jatkuvasti tietoa hälytysten ja vikahälytysten, muiden tapahtumien sekä kustannusten määristä.
A10 Säännöllinen yhteydenpito	Säännöllinen yhteydenpito mahdollistaa toiminnan kehittämisen ja arvon luomisen pidemmällä aikavälillä.	Vartiointiliikkeen asiakasvastaava huolehtii, että asiakasyrityksen kanssa järjestetään säännöllisesti tapaamisia, joissa tarkastellaan palvelujen nykytilaa ja kehitystarpeita.
A11 Proaktiivinen ote	Proaktiivinen ote, jossa palveluntarjoaja pyrkii aktiivisesti kehittämään asiakkaan toimintaa, nostaa palveluntarjoajan arvoa asiakkaan silmissä.	Vartiointiliike ehdottaa itse aktiivisesti uusia palveluja ja kehitettäviä asioita, jotka voivat perustua esimerkiksi hyvin käytäntöihin toisissa vartiointikohteissa.
A12 Henkilökohtainen ja välitön suhde	Henkilökohtainen ja välitön suhde edesauttaa osapuolia ymmärtämään toisiaan ja vaikuttaa tätä kautta positiivisesti arvonmuodostukseen.	Asiakasvastaava pitää yllä säännöllisiä kontakteja asiakkaaseen, niin että asiakkaan on tarvittaessa helppo ottaa yhteyttä ja kysyä neuvoa.
A13 Oikeanlainen profiili	Arvonmuodostus edellyttää palveluntarjoajalta asiakkaan vaatimuksiin sopivaa profiilia.	Vartiointiliike pyrkii tarjoamaan palvelujaan sellaisille asiakkaille, joiden vaatimukseen sen profiili sopii parhaiten.
A14 Palvelun hinta	Oikein valittu hinta on keskeinen osa asiakkaan uhrauksia yhdessä ei-rahallisten uhrausten kanssa.	Vartiointiliike huolehtii, että hinta on oikea suhteutettuna markkinahintoihin ja asiakkaan tarpeisiin.
A15 Aika ja vaiva palveluntarjoajan vaihtamisessa	Palveluntarjoajan vaihtaminen vaatii asiakkaalta sekä aikaa että vaivannäköä, mikä vähentää osaltaan vaihtamisen kokonaisyötyjä ja pienentää koettua arvoa.	Vartiointiliike tuo esiin kohteeseen liittyvää asiakassuhteen aikana kertynyttä hiljaista tietoa ja vaihtamiseen liittyviä piilokustannuksia, niin että asiakas osaa ottaa nämä huomioon arvioidessaan palveluntarjoajan vaihtamistarvetta.

5. Tulokset

A16 Odotusten ylittäminen	Jos palveluntarjoaja pystyy ylittämään asiakkaan mahdolliset odotukset (negatiiviset käsitykset turva-alasta), muodostaa se pohjan arvonnollisen muodostumiseksi.	Vartiointiliike tarjoaa tietoa omasta osaamisestaan ja palvelujen mahdollisuuksista erilaisten uhkien torjunnassa, niin että asiakas saa mahdollisimman totuudenmukaisen kuvan palveluista.
---------------------------	---	---

Arvoajurien muodostama kokonaisuutta on mahdollista jäsentää luokittelemalla ajurit Lapierrin (2000) tavoin toisaalta tuotteeseen, palveluun ja asiakassuhteeseen liittyviin arvoajureihin ja toisaalta hyötyihin ja uhrauksiin (ks. kohta 3.5; vrt. Ravald & Grönroos 1996). Näin muodostettu taulukko jakaa vartiointipalvelun arvoajurit viiteen eri luokkaan (ks. taulukko 5). Uhrausten osalta tuote- ja palvelusarakkeet on yhdistetty, sillä palvelun hinnan voi ajatella kuvaavan yhtä lailla sekä tuotteen että palvelun hintaa.

Taulukko 5. Vartiointipalvelujen arvoajurit luokiteltuna tuote-, palvelu ja asiakassuhde-otuksiin

	TUOTE	PALVELU	ASIAKASSUHDE
HYÖDYT	A1 Palvelumuodon valinta A2 Tehtävien selkeyttäminen A3 Lisä- ja tukipalvelut A13 Oikeanlainen profiili A16 Odotusten ylittäminen	A4 Varmuus A5 Nopeus A6 Läsnäolo A7 Oikeat henkilöt A8 Turvallisuudentunne A9 Tiedon välittäminen	A10 Säännöllinen yhteydenpito A11 Proaktiivinen ote A12 Henkilökohtainen ja välitön suhde
UHRAUKSET	A14 Palvelun hinta		A15 Aika ja vaiva palveluntarjoajan vaihtamisessa

Taulukossa 5 käytetyillä tuote- ja palvelukategorioilla ei tässä yhteydessä viitata tuotantomuotoihin, vaan ne kuvaavat vartiointipalvelujen eri puolia. Tuotteella tarkoitetaan tässä palvelun sisältöä ja määrittelyä, esimerkiksi kaikkia niitä osia, josta palvelukokonaisuus muodostuu. Palvelulla viitataan puolestaan siihen, miten palvelu käytännössä toteutetaan, eli esimerkiksi miten varmasti ja nopeasti vartijat reagoivat johonkin tilanteeseen.

6. Pohdinta ja johtopäätökset

Diplomityön tarkoituksena oli selvittää, miten asiakkaan kokema arvo muodostuu vartiointipalveluissa. Tutkimusongelma jakaantui kahteen alaongelmaan: toisaalta tarkoituksena oli selvittää, mitä eri tekijöitä arvonmuodostuksen taustalta voidaan löytää, ja toisaalta, miten arvo muodostuu näiden eri tekijöiden kautta. Tarkoituksena oli näin ollen etsiä arvonmuodostuksen taustalta säännönmukaisuuksia ja tunnistaa arvoon liittyviä elementtejä sekä kartoittaa näiden säännönmukaisuuksien ja elementtien välisiä suhteita. Tarkat tutkimuskysymykset olivat:

- Minkälaisiin temaattisiin kokonaisuuksiin vartiointipalvelujen arvonmuodostus voidaan jakaa?
- Millaisia arvoajureita näihin kokonaisuuksiin voidaan liittää?

Haastattelujen, analyysin ja tulosten perusteella molempiin tutkimuskysymyksiin saatiin diplomityössä vastaus. Vartiointipalvelujen arvonmuodostus voidaan jakaa viiteen eri teemaan: palvelukokonaisuuden määrittely (T1), palvelujen toteutus (T2), asiakkaan kokema turvallisuus (T3), asiakassuhteen hoito (T4) ja turvapalvelujen maailma (T5). Nämä teema-alueet käsittävät kaikki haastattelussa esiin nousseet keskustelunaiheet ja muodostivat pohjan teemakohtaiselle arvoajureiden määrittelylle. Vartiointipalvelujen arvoon vaikuttavia arvoajureita määriteltiin yhteensä 16 (+ 3), ja ne on esitetty edellisen luvun lopussa taulukoissa 4 ja 5. Aineiston jäsentäminen 16 ajuriksi ei ole varmasti ainoa tapa jäsentää vartiointipalvelujen arvonmuodostusta, mutta tämän työn kannalta se muodostui kaikkein tarkoituksenmukaisimmaksi, sillä näin saadut tulokset kuvaavat sekä vartioinnin moniulotteista luonnetta että tarjoavat suhteellisen hallitun tavan tämän kokonaisuuden käsittelyyn. Sekä ajurien karkeampi että tarkempi jäsenitys on kuitenkin mahdollista, jolloin ne saattaisivat palvella paremmin erilaista tarkoitusta.

6. Pohdinta ja johtopäätökset

Kokonaisuudessaan vartiointipalvelujen arvon voidaan tämän diplomityön perusteella todeta muodostuvan asiakkaan kokemien erilaisten hyötyjen ja uhrausten kautta, jotka liittyvät palvelun suunnitteluun ja toteutukseen sekä asiakassuhteen hoitoon. Hyötyjen ja uhrausten muodostama arvo ei kuitenkaan sellaisenaan selitä koko arvonmuodostumisen prosessia, vaan arvon syntymiseen vaikuttaa myös asiakkaan kokemusmaailma, erityisesti se, miten vartiointipalvelut vaikuttavat asiakkaan turvallisuudentunteeseen. Arvonmuodostumisen taustalla vaikuttaa lisäksi koko ajan asiakkaan käsitys turvapalveluista yleisemmin, muun muassa käsitys palvelujen rajallisista mahdollisuuksista vastata turvallisuusuhkiin sekä käsitys kilpailevien palveluntarjoajien mahdollisuuksista tarjota samat palvelut. Asiakas arvioi ostamiaan palveluja tätä taustaa vasten, jolloin myös arvo muodostuu suhteessa asiakkaan käsitykseen toimialasta.

Arvonmuodostusta käsittelevää tutkimuskirjallisuutta diplomityö täydentää siltä osin, että arvonmuodostuksen ajureita ei ole aiemmin tutkittu vartiointipalvelujen kontekstissa. Verrattaessa tässä diplomityössä määriteltyjä vartiointipalvelujen arvoajureita Lapierrin (2000) käyttämään kolmentoista ajurin kokonaisuuteen voidaan yhdennäköisyys havaita melko suureksi. Tämä havainto puhuisi sen puolesta, että eri toimialoilla voidaan käyttää melko samanlaista arvoajureiden muodostamaa kehikkoa ja vertailla näin toimialoja keskenään. Lapierrin (ed.) havainto oli, että ainakin hänen tutkimillaan toimialoilla (viestintä-, jakelu- ja pankkisektori) arvonmuodostuksessa painottuivat eri asiat. Jotta vartiointipalveluja voitaisiin verrata näihin tuloksiin, pitäisi Lapierrin tapaan kuitenkin vielä tutkia esimerkiksi faktorianalyysiä tai muita menetelmiä käyttäen, miten eri arvoajurit painottuvat suhteessa toisiinsa.

Verrattaessa saatuja tuloksia palvelujen arvoa käsittelevään teoreettiseen tutkimuskirjallisuuteen vartioinnin arvonmuodostuksen voidaan todeta olevan pääpiirteiltään hyvin linjassa tutkimuskirjallisuuden keskeisimpien väitteiden kanssa. Vartiointipalvelujen asiakkaalle tuoman arvon voidaan tämän työn perusteella ymmärtää muodostuvan palvelun tuomien hyötyjen ja uhrausten erotuksena tai suhteena, mitä voidaan pitää arvonmuodostusta käsittelevän tutkimuskirjallisuuden perusväitteenä (ks. esim. Zeithaml 1988; Ulaga & Chacour 2001; Woodall 2003). Varsinaisen tavaran tai palvelun arvon ohella tutkimuskirjallisuudessa palveluntarjoajan arvoon liitetään usein asiakassuhteen asiakkaalle tuoma arvo (esim. Raval & Grönroos 1996; Payne & Holt 1999). Myös tältä osin tämän diplomityön tulokset ovat yhtenevät tutkimuskirjallisuuden kanssa, sillä vartiointipalvelujen asiakkaat liittivät arvonmuodostukseen selkeän asiakassuhdeulottuvuuden. Tutkimuskirjallisuudessa asiakkaan arvon nähdään lisäksi muodostuvan

suhteessa asiakkaan omiin tavoitteisiin (Woodruff 1997) ja arvoihin (Huber ym. 2001) sekä kilpailijoiden toimintaan (Uлага & Chacour 2001). Näin vaikuttaisi diplomityön perusteella olevan myös vartiointipalvelujen kohdalla.

Vaikka pääpiirteiltään vartiointipalvelujen arvonmuodostus vaikuttaakin seuraavan arvonmuodostuskirjallisuuden keskeistä teoriaa, muutamia poikkeavia havaintoja voidaan siitä huolimatta ottaa esiin. Yksi tällainen havainto on asiakassuhteen keskeinen merkitys vartiointipalvelujen arvonmuodostuksessa. Asiakassuhteen tärkeys nousi poikkeuksellisen vahvasti esiin, ja diplomityön tulos tukeekin tältä osin suhdemarkkinointisuuntauksen perusväitettä asiakassuhteiden hoitamisen tärkeydestä asiakkaan kokemalle arvolle (ks. esim. Payne & Holt 1999; Gummesson 2004). Lindgreen ja Wynstra (2005) ovat esittäneet jaottelun, jonka mukaan nykyinen arvoa koskeva tutkimus voidaan jakaa toisaalta tavaroiden ja palveluiden arvoa ja toisaalta ostaja–myyjä-suhteen arvoa koskevaan suuntaukseen (vrt. Woodall 2003; Khalifa 2004). Lindgreenin ja Wynstran esittämä jako vaikuttaisikin ainakin tämän diplomityön näkökulmasta perustellulta. Kumppanuutta käsittelevässä tutkimuskirjallisuudessa luottamusta on pidetty läheisen asiakassuhteen tärkeimpänä hyötynä (Gwinner ym. 1998). Tämä saattaisi olla selitys asiakassuhteen suurelle roolille vartiointipalvelujen arvonmuodostuksessa, mikäli vartiointipalvelujen asiakkaat kokevat turvallisuudesta huolehtimisen luonteeltaan sellaiseksi toiminnaksi, että siinä korostuu luottamuksen merkitys keskimääräistä enemmän.

Toinen arvonmuodostuksen teoriasta poikkeava havainto on arvonmuodostuksen yhteys palvelujen tuotantoprosessiin vartiointipalveluissa. Tämän työn tulokset näyttäisivät, että osa arvonmuodostuksesta voidaan liittää suoraan vartiointipalvelujen tuotantoprosessiin (palvelukokonaisuuden määrittely [T1], palvelujen toteutus [T2], asiakkaan kokema turvallisuus [T3]) kun taas osa arvosta näyttäisi muodostuvan puolestaan prosessitarkastelun taustalla ilman suoraa yhteyttä palvelun tuotantoon (asiakassuhteen hoito [T4] ja turvapalvelujen maailma [T5]). Tämä havainto eroaa arvonmuodostuksen prosessimalleista (ks. Lapierre 1997; Woodall 2003) siinä, että niissä arvonmuodostus liitetään kokonaisuudessaan ajalliseen prosessiin, kun taas tässä diplomityössä vartiointipalvelujen arvonmuodostuksen havaittiin rakentuvan kahdessa tasossa, sekä prosessien kautta että niiden taustalla. Havainto on kuitenkin vasta alustava, ja sen tarkempi toteaminen vaatisi lisää tutkimusta.

Lisäksi tämän diplomityön aikana havaittiin, että kun asiakkaan kokema arvo esitetään yksinkertaisena hyötyjen ja uhrausten erotuksena tai suhteena esimerkiksi yhtälön muodossa (vrt. Monroe 1991; Ravald & Grönroos 1996), se yksin-

6. Pohdinta ja johtopäätökset

kertaistaa arvonmuodostusprosessia jonkin verran. Ainakin vartiointipalvelun kohdalla näyttäisi siltä, että jotkin arvoajurit korostuvat asiakaskohtaisesti niin, että ne muodostavat lähes ehdottoman vaatimuksen arvonmuodostukselle. Toisin sanoen asiakas antaa huomattavan paljon arvoa tietyille palvelun piirteille, kuten esimerkiksi vartiointiliikkeen profiilille (ks. kohta 5.2.5) tai asiakassuhteen hoidolle (ks. kohta 5.2.4). Yksinkertainen hyötyjä ja uhrauksia vertaileva lähestymistapa antaa tällöin helposti virheellisen kuvan arvonmuodostuksesta, koska siinä ei eksplisiittisesti tuoda esiin eri arvoajureiden mahdollisesti suuriakin painotuseroja. Tällaiset hyvin suuren painoarvon saavat arvoajurit muistuttavat melko paljon Kano-mallin välttämättömiä ominaisuuksia, joita ilman asiakas ei ylipäättäen osta kyseistä palvelua tai tuotetta, mutta jotka eivät toisaalta myöskään tuo asiakkaalle suurta arvonlisää, sillä niiden oletetaan kuuluvan automaattisesti palveluun tai tuotteeseen (ks. Khalifa 2004; kohta 3.3.1).

Vartiointia ja turvallisuusalaa käsittelevään tutkimuskirjallisuuteen suhteutettuna diplomityön tuloksia voidaan pitää ainakin siinä suhteessa merkittävinä, ettei vartiointipalvelujen arvonmuodostusta ole aiemmin tutkittu asiakkaan näkökulmasta. Olemassa oleva vartiointialaa koskeva tutkimus on ollut tähän asti otteeltaan vahvasti yhteiskunta- tai oikeustieteellistä ja siinä eniten huomiota ovat saaneet sosiologinen hallinnan tutkimus (esim. Johnston 1992; Wakefield 2003; Zedner 2003), hyvän hallinnon tutkimus (esim. Button 2007; Prenzler & Sarre 2008) ja sosiaalisten vaikutusten tutkimus (esim. Koskela 2009). Lisäksi vartiointia on tutkittu työntutkimuksen näkökulmasta (Button 2007; Manzo 2010) sekä pohdittu alan kasvua ja siihen johtaneita syitä (esim. De Waard 1999; Van Steden 2007). Liiketoimintana vartiointia on sen sijaan tutkittu vähän. Monipuolisempaa yksityisiin turvallisuuspalveluihin liittyvää tutkimusta, myös liiketaloustieteen näkökulmasta, ovat toivoneet muun muassa Johnston (1992, s. 220–221) sekä Van Steden ja Sarre (2010). Tässä suhteessa diplomityön tuloksia voidaan pitää onnistuneina, sillä ne lisäävät vartiointipalveluja käsittelevää tietoa uudesta näkökulmasta.

Laajemmin koko yhteiskunnan tasolla vartiointin ja muiden yksityisten turvallisuuspalvelujen kasvu on saanut osakseen jonkin verran kriittistä huomiota, mikä näkyy akateemisessa tutkimuskirjallisuudessa muun muassa tutkimuksina, joissa on tuotu esiin yksityisten turvapalvelujen mahdollisia sosiaalisia haittoja (ks. Zedner 2003; Koskela 2009; Van Steden & Sarre 2010). Button (2007) on toisaalta havainnut, että vaikka laajemmin yhteiskunnassa yksityinen turvallisuusala kärsisikin hieman heikommasta maineesta, turvallisuuspalvelujen käyttäjille niillä näyttäisi olevan tärkeä rooli ja ne koetaan aidosti hyödyllisiksi. Tämän

diplomityön tulokset ovat samansuuntaisia Buttonin (ed.) tekemän havainnon kanssa. Haastateltaville vartiointipalvelut olivat normaaleja ostopalveluja, joita hankittiin täyttämään jotakin tiettyä tarvetta, eikä heidän silmissään palveluihin liittynyt erityisiä negatiivisia sosiaalisia vaikutuksia. Yhteiskunnallisen keskustelun kannalta diplomityön tuloksia onkin mahdollista käyttää tarjoamaan tietoa siitä, miten vartiointipalvelujen asiakkaan ymmärtävät palvelujen hyödyt ja haitat.

Tutkimuksen tuloksena esitetty lista arvonmuodostuksen ajureista ei ole tarkoitettu lopulliseksi tai täydelliseksi esitykseksi niistä tekijöistä, jotka vaikuttavat arvonmuodostukseen vartiointipalvelujen asiakkaiden silmissä. Laadullinen tutkimus on lähtökohdiltaan aina tiettyyn kontekstiin sidottua (Hirsjärvi ym. 2003, s. 152), mikä tarkoittaa tämän työn osalta sitä, ettei tuloksia voi yleistää kaikkea vartiointia koskevaksi. Tulosten yleistettävyyttä rajoittaa muun muassa suoritettujen haastattelujen pieni määrä (n = 15). Vaikka aineistossa tapahtuikin saturoitumista, pitää saatuihin tuloksiin siitä huolimatta suhtautua varauksellisesti. Vartiointipalvelujen kirjo on hyvin laaja ja vartioinnin perusmuodoista, piiri- ja paikallisvartioinnista, on olemassa lukuisia erilaisia muunnelmia. Tässä työssä saatiin katettua tästä palvelujoukosta maksimissaankin vain pieni osa. Yleistettävyyttä rajoittaa myös se, että vartiointikohteet kattavat lukuisia toimialoja (kauppa, teollisuus, liikenne, jne.) ja tuotantomuotoja (yksityinen, julkinen), joilla kaikilla on omat erityispiirteensä. Nyt tehdyissä haastatteluisa voitiin käsitellä vain joitakin toimialoja, ja esimerkiksi perinteinen teollisuusvartiointi olisi voinut olla aineistossa paremmin edustettuna.

Tulosten yleistettävyyttä rajoittaa myös se, että haastatellut vartiointipalvelujen asiakkaat olivat ValueSSe-hankkeessa mukana olevien vartiointiliikkeiden asiakkaita, joita vartiointiliikkeet tarjosivat haastateltaviksi. Tämän vuoksi aineisto ei edusta minkäänlaista satunnaisotosta vartiointipalvelujen asiakkaista, vaan kyse on vartiointiliikkeiden valitsemista, heidän intresseihinsä sopineista asiakkaista. Oletus tältä osin oli, etteivät haastatellut asiakkaat edusta vartiointiliikkeille heidän heikoimpia asiakkuuksia. Tämä saattaa vääristää tuloksia niin, että ne kertovat paremmin sellaisista vartiointipalveluista, jotka toimivat hyvin ja joissa asiakkaat ovat lähtökohtaisesti keskivertoa tyytyväisempiä.

Saatuja tutkimustuloksia on mahdollistaa hyödyntää käytännössä sekä vartiointiliiketoimintaa kehitettäessä että vartiointipalveluja ostettaessa. Määritellyt vartiointipalvelujen arvoajurit on mahdollista ymmärtää kuvauksina hyvin toimivasta vartiointiliiketoiminnasta. Mitä enemmän vartiointiliikkeen toiminnassa on piirteitä arvoajurien mukaisista hyvistä käytännöistä, sitä todennäköisempää on, että vartiointipalveluja ostava asiakas kokee saavansa palvelusta merkittävää arvon-

6. Pohdinta ja johtopäätökset

lisää. Vartiointiliikkeen on mahdollista hyödyntää ajureita liiketoiminnassaan esimerkiksi vertaamalla ajureita omiin kehityskohteisiin. Ovatko listan valossa esimerkiksi jotkin kehityskohteet saaneet liikaa tai liian vähän huomiota? Tai ovatko jotkin arvonmuodostuksen alueet korostuneet liikaa tai liian vähän joidenkin tiettyjen asiakkaiden kanssa? Vartiointipalveluja ostavat asiakkaat voivat hyödyntää tutkimustuloksia esimerkiksi vartiointipalvelujen hankinnassa. Ajurilistaa voi käyttää tällöin muun muassa omien tarpeiden arviointiin ja suunnitteluun. Tulisiko hankinnassa esimerkiksi painottaa turvallisuuteen vai asiakaspalveluun liittyviä asioita? Ja kuinka suuri merkitys palveluntarjoajaa valitessa tulisi laittaa vartiointiliikkeen profiilille?

Diplomityö oli otteeltaan poikkileikkaus vartiointipalvelujen arvonmuodostukseen asiakkaan näkökulmasta. Työssä pyrittiin saamaan kokonaiskuva arvonmuodostusilmiöstä, minkä vuoksi arvonmuodostuksen eri alueisiin ei ollut mahdollista syventyä kovinkaan perusteellisesti. Tutkittaessa vartiointipalvelujen arvonmuodostusta jatkossa olisi mahdollista syventyä tarkemmin tässä työssä määriteltäviin arvonmuodostuksen teema-alueisiin. Esimerkiksi turvallisuudentunteen ja arvonmuodostuksen välistä yhteyttä olisi mahdollista tutkia tarkemmin samoin kuin asiakassuhteen hoidon merkitystä asiakkaan kokemalle arvolle. Jotta tulosten yleistettävyyttä voitaisiin parantaa, jatkotutkimuksiin olisi hyvä saada mukaan laajempi joukko vartiointimuotoja ja erilaisia vartiointikohteita. Analyysin tarkkuuden parantamiseksi eri vartiointimuotoja saattaisi olla perusteltua tutkia myös erikseen. Metodologian osalta olisi mielenkiintoista nähdä, voisiko erilaisia laadullisia aineistonkeruumenetelmiä, kuten kertomuksellista haastattelua ja kertomusanalyysiä, soveltaa laajemmin vartiointin tutkimiseen. Tässä diplomityössä käytettyjä haastattelu- ja analyysitapoja olisi myös mielenkiintoista soveltaa jollekin muulle palvelutoimialalle ja katsoa, millaisia tuloksia näin saataisiin.

Lähdeluettelo

- Alasuutari, P. 1999. Laadullinen tutkimus (3. uudistettu painos). Tampere: Vastapaino. 317 s.
- Anderson, J. C. & Narus, J. A. 1998. Understand what customers value. *Harvard Business Review*, November–December, s. 5–15.
- Brooks, D. J. 2009. What is security: Definition through knowledge categorization. *Security Journal*, 22, s. 1–15.
- Button, M. 2007. *Security Officers and Policing*. Aldershot: Ashgate Publishing. 205 s.
- De Waard, J. 1999. The private security industry in international perspective. *European Journal on Criminal Policy and Research*, 7, 2, s. 143–174.
- Easterby-Smith, M. & Thorpe, R. 2002. *Management Research. An Introduction* (2. painos). Lontoo: Sage. 194 s.
- Edvardsson, B. & Roos, I. 2001. Critical incident techniques. Towards a framework for analysing the criticality of critical incidents. *International Journal of Service Industry Management*, 12, 3, s. 251–268.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino. 266 s.
- Flanagan, J. C. 1954. The critical incident technique. *Psychological Bulletin*, 51, 4.
- Gremler, D. D. 2004. The critical incident technique in service research. *Journal of Service Research*, 7, 1, s. 65–89.
- Grönroos, C. 1987. *Miten palveluja markkinoidaan* (4. painos). Espoo: Weilin+Göös. 135 s.
- Grönroos, C. 2007. *Service Management and Marketing. Customer Management in Service Competition* (3. painos). Haddington: Wiley. 483 s.
- Gummesson, E. 1991. *Qualitative Methods in Management Research*. Newbury Park (CA): Sage. 212 s.
- Gummesson, E. 2004. *Suhdemarkkinointi*. Helsinki: Talentum. 453 s.
- Gwinner, K. P., Gremler, D. D. & Bitner, M. J. 1998. Relational benefits in services industries: the customer's perspective. *Academy of Marketing Science Journal*, 26, 2, s. 101–114.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 1988. *Teemahaastattelu* (4. painos). Helsinki: Yliopistopaino. 144 s.

- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2004. Tutkimushaastattelu. Helsinki: Yliopistopaino. 213 s.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2003. Tutki ja kirjoita (6.–9. painos). Helsinki: Tammi. 430 s.
- Huber, F., Andreas, H. & Morgan, R. E. 2001. Gaining competitive advantage through customer value oriented management. *Journal of Consumer Marketing*, 18, 1, s. 41–53.
- Hyvärinen, M. & Löytyniemi, V. 2005. Kerronnallinen haastattelu. Teoksessa: J. Ruusuvuori & L. Tiittula. Haastattelu. Tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus. Tampere: Vastapaino. S. 189–222.
- Johnson, G., Scholes, K. & Whittington, R. 2005. *Exploring Corporate Strategy*. Harlow: Pearson Education. 635 s.
- Johnston, L. 1992. *The Rebirth of Private Policing*. Lontoo: Routledge. 251 s.
- Johnston, R. & Graham, C. 2008. *Service Operations Management* (3. painos). Harlow: Pearson Education. 532 s.
- Jokinen, A. Juhila, K. & Suoninen, E. 2004. *Diskurssianalyysin aakkoset* (3. painos). Tampere: Vastapaino. 238 s.
- Kasanen, E., Lukka, K. & Siitonen, A. 1991. Konstruktiivinen tutkimusote liiketaloustieteessä. *Liiketaloudellinen Aikakauskirja*. S. 301–327.
- Khalifa, A. S. 2004. Customer value: a review of recent literature and an integrative configuration. *Management Decision*, 42, 5, s. 645–666.
- Koskela, H. 2009. *Pelkokierre. Pelon politiikka, turvamarkkinat ja kamppailu kaupunkitilasta*. Helsinki: Gaudeamus. 397 s.
- Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. 2005. *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Tampere: Vastapaino. 350 s.
- Kotler, P. 2003. *Marketing Management*. New Jersey: Pearson Education. 706 s.
- Kupi, E., Kortelainen, H., Lanne, M., Palomäki, K., Murtonen, M., Toivonen, S. ym. 2010. Turvallisuusalan liiketoiminnan kasvualueet ja -mahdollisuudet Suomessa. Espoo: VTT Tiedotteita 2534. 140 s. <http://www.vtt.fi/inf/pdf/tiedotteet/2010/T2534.pdf>.
- Laki julkisista hankinnoista 30.3.2007/348.
- Laki yksityisistä turvallisuuspalveluista 12.4.2002/282.

- Lanne, M. & Kupi, E. 2007. Miten hahmottaa security-alaa? Teoreettinen malli Suomen security-liiketoiminta-alueista. Espoo: VTT Tiedotteita 2388. 52 s. <http://www.vtt.fi/inf/pdf/tiedotteet/2007/T2388.pdf>.
- Lapierre, J. 1997. What does value mean in business-to-business professional services? *International Journal of Service Industry Management*, 8, 5, s. 377–397.
- Lapierre, J. 2000. Customer-perceived value in industrial contexts. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 15, 2, s. 122–140.
- Lindgreen, A. & Wynstra, F. 2005. Value in business markets: What do we know? Where are we going? *Industrial Marketing Management*, 34, s. 734–748.
- Lith, P. 2009. Turvallisusalan yritysten suhdanne- ja toimialaraportti 2009. Helsinki: Finnsecurity ry.
- Manzo, J. 2010. How private security officers perceive themselves relative to police. *Security Journal*, 23, 3, s. 192–205.
- Mason, J. 2002. Qualitative interviewing: asking, listening, interpreting. Teoksessa: T. May, *Qualitative Research in Action*. Lontoo: Sage. S. 225–241.
- Mohr, J. & Spekman, R. 1994. Characteristics of partnership success: partnership attributes, communication behaviour, and conflict resolution techniques. *Strategic Management Journal*, 15, 2, s. 135–152.
- Monroe, K. B. 1991. Pricing – making profitable decisions. New York: McGraw–Hill. 502 s.
- Morgan, G. & Smircich, L. 1980. The case for qualitative research, *The Academy of Management Review*, 5, 4, s. 491–500.
- Morré, L. 2004. Panoramic overview of the private security industry in the 25 member states of the European Union. Confederation of European Security Services. <http://www.coess.org/stats.htm>.
- Naumanen, M. & Rouhiainen, V. 2006. Security-tutkimuksen roadmap. VTT Tiedotteita 2327. 69 s. <http://www.vtt.fi/inf/pdf/tiedotteet/2006/T2327.pdf>.
- Neilimo, K. & Näsi, J. 1980. Nomoteettinen tutkimusote ja suomalaisen yrityksen taloustiede. Tutkimus positivismiin soveltamisesta. Tampereen yliopisto, Yrityksen taloustieteen ja yksityisoikeuden laitoksen julkaisuja, sarja A2. S. 1–82.
- Ojasalo, J. 2001. Managing customer expectations in professional services. *Managing Service Quality*, 11, 3, s. 200–212.

- Palomäki, K. 2010. Innovatiivisen verkostoyhteistyön edellytykset turvallisuusallalla. Diplomityö. Tampere: Tampereen teknillinen yliopisto, teollisuustalouden laitos. 88 s.
- Parasuraman, A. 1997. Reflections on gaining competitive advantage through customer value. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25, 2, s. 154–161.
- Patterson, P. G. & Spreng, R. A. 1997. Modelling the relationship between perceived value, satisfaction and repurchase intentions in a business-to-business, services context: an empirical examination. *International Journal of Service Industry Management*, 8, 5, s. 414–434.
- Payne, A. & Holt, S. 1999. A review of the 'value' literature and implications for relationship marketing. *Australasian Marketing Journal*, 7, 1, s. 41–51.
- Porter, M. E. 1985. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press. 557 s.
- Prenzler, T. & Sarre, R. 2008. Developing a risk profile and model regulatory system for the security industry. *Security Journal*, 21, s. 264–277.
- Ravald, A. & Grönroos, C. 1996. The value concept and relationship marketing. *European Journal of Marketing*, 30, 2, s. 19–30.
- Ruusuvuori, J. & Tiittula, L. 2005. Tutkimushaastattelu ja vuorovaikutus. Teoksessa: J. Ruusuvuori & L. Tiittula. Haastattelu. Tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus. Tampere: Vastapaino. S. 22–56.
- Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. 2009. *Research Methods for Business Students* (5. painos). Harlow: Pearson Education. 614 s.
- Shostack, G. L. 1977. Breaking free from product marketing. *Journal of Marketing*, 41, s. 73–80.
- Sisäasiainministeriö, poliisiosasto 2010. Vartioimisliikkeet ja vartijat. <http://www.poliisi.fi/poliisi/home.nsf> Viitattu 3.12.2010.
- Sisäasiainministeriö, poliisiosasto 2008. Yksityistä turvallisuusalaa koskevan hankkeen asettaminen. SM113:00/2008.
- Smith, B. J. & Colgate, M. 2007. Customer value creation: A practical framework. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 15, 1, s. 7–23.
- Tikkanen, H., Aspara, J. & Parvinen, P. 2007. *Strategisen markkinoinnin perusteet*. Helsinki: Talentum. 187 s.

- Tilastokeskus 2010. Toimialaluokitus 1988. Tietoa tilastoista. <http://www.stat.fi/meta/luokitukset/toimiala/001-1988/76.html>. Viitattu 6.12. 2010.
- Ulaga, W. 2003. Capturing value creation in business relationships: a customer perspective. *Industrial Marketing Management*, 32, s. 677–693.
- Ulaga, W. & Chacour, S. 2001. Measuring customer-perceived value in business markets. A prerequisite for marketing strategy development and implementation. *Industrial Marketing Management*, 30, s. 525–540.
- Wakefield, A. 2003. *Selling security. The private policing of public space*. Cullompton: Willan. 252 s.
- Walter, A. Ritter, T. & Gemünden, H. G. 2001. Value creation in buyer-seller relationships. Theoretical considerations and empirical results from a supplier's perspective. *Industrial Marketing Management*, 30, s. 365–377.
- Van Steden, R. 2007. *Privatizing Policing. Describing and Explaining the Growth of Private Security*. Boom Juridische uitgevers. 182 s.
- Van Steden, R. & Sarre, R. 2007. The growth of private security: Trends in the European Union. *Security Journal*, 20, s. 222–235.
- Van Steden, R. & Sarre, R. 2010. The tragic quality of contract guards: a discussion of the reach and theory of private security in the world today. *The Journal of Criminal Justice Research*, 1, 1, s. 1–19.
- VTT 2009. ValueSSe – Turvallisuuspalvelujen arvontuotanto. <http://www.vtt.fi/sites/valuesse/index.jsp>. Viitattu 26. 11 2010.
- Woodall, T. 2003. Conceptualising 'value for the customer': an attributional, structural and dispositional analysis. *Academy of Marketing Science Review*, 12, s. 1–42.
- Woodruff, R. B. 1997. Customer value: the next source for competitive advantage. *Journal of Academy of Marketing Science*, 25, 2, s. 139–153.
- Zedner, L. 2003. Too much security? *International Journal of the Sociology of Law*, 31, s. 155–184.
- Zeithaml, V. A. 1988. Consumer perception of price, quality, and value: a means-end model and synthesis of evidence. *Journal of Marketing*, 52, 3, s. 2–22.

Liite 1: Haastattelut

Haastattelu	Toimiala	Vartiointimuoto	Haastatteliija(t)
H1	kauppa	paikallis-/piirivartiointi	MJ
H2	kauppa	paikallis-/piirivartiointi	MJ, MM
H3	kauppa	paikallis-/piirivartiointi	MJ, MM
H4	virasto/toimisto	paikallisvartiointi	MJ, MM
H5	virasto/toimisto	paikallisvartiointi	MJ, MM
H6	majoitus	piirivartiointi	MJ
H7	majoitus	piirivartiointi	MJ
H8	majoitus	piirivartiointi	MJ
H9	virasto/toimisto	piirivartiointi	MJ
H10	virasto/toimisto	paikallis-/piirivartiointi	MJ
H11	teollisuus	piirivartiointi	MJ, MM
H12	teollisuus	piirivartiointi	MJ, MM
H13	teollisuus	piirivartiointi	MJ, MM
H14	virasto/toimisto	paikallis-/piirivartiointi	MJ, TR
H15	virasto/toimisto	paikallis-/piirivartiointi	MJ, TR

MJ = Markus Jähi

MM = Mervi Murtonen

TR = Tapani Ryyänen

Liite 2: Haastattelurunko

1. Johdanto

- Tutkijoiden esittäytyminen
- Hankkeen esittely ja esite
- Aiemmat haastattelut
- Tämän haastattelun tarkoitus (diplomityö, koko hanke)
- Haastattelun rakenne
- Lupa haastattelun tallentamiseen
- Haastattelun yleiset periaatteet: luottamuksellisuus ja salassapito

2. Haastateltavan tausta

- Nimi
- Titteli ja asema organisaatiossa
- Vastuualue ja toimenkuva
- Oma perustehtävä: Mikä on oma perustehtäväsi organisaatiossa? Mistä erityisesti huolehdit?
- Mikä on oma roolisi suhteessa vartiointiliikkeeseen ja vartijoihin? Kuinka usein olet heihin yhteydessä? Minkä tyyppisiä asioita hoidat heidän kanssaan?
- Mitkä ovat tyypillisimpiä tilanteita, joita vartijat teillä kohtaavat? Mitä ovat ongelmatilanteet? Onko muunlaisia tilanteita?

3. Todelliset esimerkit

Seuraavaksi pyydän, että kuvailisitte lyhyesti muutaman todellisen tilanteen, jossa vartiointi on ollut yrityksenne toiminnassa mukana:

- Antakaa esimerkki todellisesta vartiointitapahtumasta, jossa vartioinnista on ollut poikkeuksellisen suurta hyötyä yrityksellenne?
- Osaatteko antaa jonkin esimerkin tai esimerkkejä, joissa vartioinnista ei ole ollut toivottua hyötyä tai jossa kaikki ei sujunut aivan toivotulla tavalla?

Apukysymykset:

- *Mitä tapahtui, mitä sitten tapahtui, mitä tästä seurasi,...*
- *Ketkä olivat osallisia?*
- *Miksi näin kävi, miten tilanne ratkesi, mitä olisi voitu tehdä toisin? Kuinka usein vastaavia tilanteita tapahtuu?*
- *Miksi juuri tämä tapaus oli mielestäsi hyvä/tyypillinen esimerkki?*
- *Mitä siitä voidaan oppia?*
- *Mikä vaikutus tapahtumalla oli suhteellenne vartiointiliik- keeseen?*

4. Palvelusta yleisesti

- Miksi ylipäätään ostatte vartiointipalveluja? Mitkä ovat tärkeimmät syyt?
- Mitä odotatte ostaessanne vartiointipalveluja?
- Mitkä ovat tärkeimmät asiat, joiden perusteella arvioitte vartiointipalveluja?
- Miten arvionne vaikuttaa päätöksentekoon esim. ostotilanteessa?
- Entä miten seuraatte vartijoiden työtä ja työn seurauksia käytännössä?
- Miten vartiointia kehitetään asiakassuhteen aikana?

5. Palvelun tuomat hyödyt

- Onko olemassa sellaisia vartioinnin tuomia konkreettisia hyötyjä, jotka eivät käyneet ilmi edellisistä esimerkeistä?
- Onko olemassa joitakin hyötyjä, jotka eivät ole konkreettisia, mutta jotka silti ovat teille tärkeitä ja jotka eivät käyneet edellisistä esimerkeistä ilmi?
- Miten vartiointi tukee liiketoiminnallisia tavoitteitanne?
- Mitä tarkoittaa korkea laatu, kun puhutaan vartioinnista? Entä mitä tarkoittaa puolestaan heikko laatu? Ilmenikö vartioinnin laatu jollain tapaa antamissasi esimerkeissä?

- Voidaanko vartioinnissa erottaa jollain tapaa ydinpalvelun tuomat hyödyt ja muut ns. lisähyödyt?

6. Asiakassuhde

- Miten tärkeää teille on, että ostate tarvitsemanne vartiointipalvelut juuri nykyiseltä palveluntarjoajaltanne?
- Mitkä ovat suurimmat syyt siihen, että olette valinneet juuri nykyisen palveluntarjoajan?
- Olisiko palveluntarjoajan vaihtaminen käsityksenne mukaan työlästä? Mitä vaikutuksia sillä olisi liiketoiminnallenne?
- Mitä voitte tehdä itse parantaaksenne vartiointin tuloksellisuutta?
- Mikä merkitys asiakassuhteessa on luottamuksella ja sitoutumisella?
- Kuinka suuri merkitys hinnalla on vartiointipalvelujen tarjoajaa valittaessa?

7. Lopetus

- Onko ilmennyt jotain kysyttävää?
- Tulisiko mieleen jotain sellaista, mistä olisi pitänyt vielä keskustella? Eli jäikö mielestäsi jotain oleellista pois haastattelusta?
- Kiitokset haastattelusta!

Liite 3: Koodisto

a1 – ASIAKASSUHDE

- a2 fyysinen läheisyys
- a3 jatkuva keskusteluyhteys, aktiivisuus
- a4 referenssiasiakas palveluntarjoajan suuntaan
- a5 imago
- a6 henkilökohtainen suhde, luottamus
- a7 "samaa tiimiä"
- a8 liiallinen läheisyys
- a9 "kuitenkin liiketoimintaa"
- a10 ei merkitystä

h1 – HYVÄT PUOLET

- h2 vaihtuvuus vähäistä
- h3 perustyö
- h4 vartijan ominaisuudet
 - h4.1 paikallistuntemus
 - h4.2 kaksikielisyys
 - h4.3 sosiaaliset taidot
 - h4.4 turvallisuustaidot
 - h4.5 tekninen/kohde osaaminen
- h5 läsnäolo
 - h5.1 havainnointi
 - h5.2 näkyvyys, ennaltaehkäisevyys
 - h5.3 välittävät tietoa
- h6 nopeus
- h7 lisätehtävät
- h8 asiakkaan tarpeiden kuuntelu, joustavuus
- h9 toimijan koko
- h10 vartiointi ja tekniikka samalta palveluntarjoajalta
- h11 koulutus
- h12 varmuus
- h13 vaivattomuus
- h14 todentaminen
- h15 riskienhallinnan palvelut

Liite 3: Koodisto

k1 – KOKEMUS

- k2 asiakkaan kokemus
- k3 asiakkaan kokemus
- k4 muu kokemus
- k5 näkymättömyys
- k6 hyväksi havaittu

m1 – MITTARIT

o1 – OMA PANOS

p1 – ONGELMAT

r1 –RAJALLISUUS

s1 – UHRAUKSET

- s2 raha
- s3 imago
- s4 hiljainen tieto
- s5 aika ja vaiva
- s6 muu
- s7 virrehälyt
- s8 pakollisuus
- s9 yhteispeli palveluntarjoajien kesken

t1 – TURVA VS. PALVELU



Tekijä(t) Markus Jähi		
Nimeke Vartiointipalvelujen arvonmuodostus asiakkaan näkökulmasta		
Tiivistelmä Vartiointitoimiala on kasvanut merkittävästi viime vuosina, mutta alan kasvusta huolimatta sitä on tutkittu suhteellisen vähän. Erityisesti liiketaloustieteen näkökulmasta tehtyä tutkimusta on olemassa vain hyvin rajoitetusti. Tämän tutkimuksen tavoitteena oli lisätä vartiointia koskevaa ymmärrystä tutkimalla vartiointipalvelujen arvonmuodostusta asiakkaan näkökulmasta. Tutkimus jakaantui kahteen osaan: toisaalta tarkoituksena oli selvittää, minkälaisiin temaattisiin kokonaisuuksiin vartiointipalvelujen arvonmuodostus voidaan jakaa, ja toisaalta, millaisia arvoajureita näihin kokonaisuuksiin voidaan liittää. Tutkimus oli osa isompaa ValueSSe-hankekokonaisuutta, jossa tutkitaan turvallisuuspalvelujen arvonmuodostusta. Aineistona tutkimuksessa oli 15 teemahaastattelua. Haastateltavat olivat kolmen vartiointiliikkeen asiakkaita ja he edustivat kaupanalaa, teollisuutta, virastoja ja toimistoja. Tutkimus oli luonteeltaan laadullinen, ja haastattelut analysoitiin käyttäen temaattista analyysiä. Tutkimustulokset osoittivat, että vartiointipalvelujen arvonmuodostus voidaan jakaa viiteen temaattiseen alueeseen. Nämä teemat ovat (1) palvelujen määrittely, (2) palvelujen toteutus, (3) asiakkaan kokemana turvallisuus, (4) asiakassuhteen hoito ja (5) turvapalvelujen maailma. Teemojen avulla vartiointipalvelujen arvonmuodostukselle määriteltiin tarkemmin 16 arvoajuria ja kolme osa-ajuria, jotka luokiteltiin hyötyihin ja uhrauksiin sekä tuote-, palvelu- ja asiakassuhdekategorioihin. Tutkimustulosten perusteella voidaan tehdä se johtopäätös, että vartiointipalvelujen arvo muodostuu erilaisen asiakkaan kokemien hyötyjen ja uhrausten kautta, kuten arvonmuodostusta käsittelevässä tutkimuskirjallisuudessa pääosin oletetaan. Vartiointipalvelujen arvoa ei voi kuitenkaan selittää yksinkertaisesti vain listaamalla erilaisia hyötyjä ja uhrauksia, vaan on otettava huomioon myös arvonmuodostuksen eri tasot. Osa arvoajureista voitiin liittää suoraan vartiointin tuotantoprosessin eri vaiheisiin, kun taas osa muodostui asiakassuhteen hoidon välityksellä pidemmän ajan kuluessa. Lisäksi osa arvoajureista muodostui suhteessa asiakkaan käsityksiin koko vartiointitoimialasta. Näihin käsityksiin kuuluivat esimerkiksi arvot kilpailevien vartiointiliikkeiden mahdollisuuksista tarjota vastaavat palvelut ja markkinahintojen tuntemus.		
ISBN 978-951-38-7771-2 (nid.) 978-951-38-7772-9 (URL: http://www.vtt.fi/publications/index.jsp)		
Avainnimeke ja ISSN VTT Tiedotteita – Research Notes 1235-0605 (nid.) 1455-0865 (URL: http://www.vtt.fi/publications/index.jsp)		Projektinnumero 31806
Julkaisu-aika Elokuu 2011	Kieli Suomi, engl. tiiv.	Sivuja 91 s. + liitt. 6 s.
Projektin nimi ValueSSe		Toimeksiantaja(t) Tekes
Avainsanat customer relationship, customer value, relationship marketing, security guard, security services, semi-structured interview, value creation, value driver		Julkaisija VTT PL 1000, 02044 VTT Puh. 020 722 4404 Faksi 020 722 4374

Author(s) Markus Jähi		
Title Value Creation of Security Guard Services from the Customer's Perspective		
<p>Abstract</p> <p>Private security guard services have witnessed a dramatic growth during the past few decades. Despite this remarkable growth, there is a very limited amount of research focusing on private security. In particular, there is a lack of managerial research focusing on these services. The aim of this study was to widen the understanding of the security guard services from the customer value perspective. The study consisted of two elements: examining the structures of the value creation and defining the actual value drivers. This study was a part of a ValueSse project, which is a research project focusing on the customer value of corporate security services in general.</p> <p>The study was based on semi-structured interviews (n = 15) with business-to-business clients of three security service providers. Interviewees represented commerce, industry, public sector and offices. The findings of the study showed that the drivers of the customer value are centred around five themes: (1) defining the service offering, (2) implementing the services, (3) understanding the customer perceived security, (4) managing the customer relationship and (5) understanding the wider context of security services. As a result of a qualitative analysis, 16 drivers and three sub-drivers of customer value were presented, and categorized as benefits or sacrifices and as related to product, service or customer relationship dimension.</p> <p>In conclusion, the results indicate that the customer value of security guard services is based on customer perceived benefits and sacrifices, which is the most widely held view of the customer value in the literature. However, the findings of the study showed also that to understand the customer value of these services as a whole, various levels of the value creation has to be taken into consideration. On one hand, some of the value drivers were related to the service production process at a certain point in time. On the other hand, there were also value drivers that were closely linked to the customer relationship between the service provider and the customer. Moreover, there were also value drivers that were related to interviewees' perceptions of the security service industry in general, i.e. impressions on alternative service providers and the awareness of the market price.</p>		
ISBN 978-951-38-7771-2 (soft back ed.) 978-951-38-7772-9 (URL: http://www.vtt.fi/publications/index.jsp)		
Series title and ISSN VTT Publications 1235-0605 (soft back ed.) 1455-0865 (URL: http://www.vtt.fi/publications/index.jsp)		Project number 31806
Date August 2011	Language Finnish, Engl. abstr.	Pages 91 p. + app. 6 p.
Name of project ValueSse		Commissioned by Tekes
Keywords customer relationship, customer value, relationship marketing, security guard, security services, semi-structured interview, value creation, value driver		Publisher VTT Technical Research Centre of Finland P.O. Box 1000, FI-02044 VTT, Finland Phone internat. +358 20 722 4404 Fax +358 20 722 4374

VTT Tiedotteita – Research Notes

- 2578 Inka Lappalainen, Ilmari Lappeteläinen, Erja Wiili-Peltola & Minna Kansola. MULTIPRO. Vertaileva arviointikonsepti julkisen ja yksityisen hyvinvointipalvelun arviointiin. 2011. 64 s.
- 2579 Jari Kettunen, Ilkka Kaisto, Ed van den Kieboom, Riku Rikkola & Raimo Korhonen. Promoting Entrepreneurship in Organic and Large Area Electronics in Europe. Issues and Recommendations. 2011. 69 p. + app. 7 p.
- 2580 Оса Нюстедт, Мари Сеппонен, Микко Виртанен, Пекка Лаhti, Йоханна Нуммелин, Сеппо Теэримо. ЭкоГрад. Концепция создания экологически эффективного района в Санкт-Петербурге. 2011. 89 с. + прил. 12 с.
- 2581 Juha Forsström, Pekka Lahti, Esa Pursiheimo, Miika Rämä, Jari Shemeikka, Kari Sipilä, Pekka Tuominen & Irmeli Wahlgren. Measuring energy efficiency Indicators and potentials in buildings, communities and energy systems. 2011. 107 p. + app. 5 p.
- 2582 Hannu Hänninen, Anssi Brederholm, Tapio Saukkonen, Mykola Evanchenko, Aki Toivonen, Wade Karlsen, Ulla Ehrnstén & Pertti Aaltonen. Environment-assisted cracking and hot cracking susceptibility of nickel-base alloy weld metals. 2011. 152 p.
- 2583 Jarmo Alanen, Iiro Vidberg, Heikki Nikula, Nikolaos Papakonstantinou, Teppo Pirttioja & Seppo Sierla. Engineering Data Model for Machine Automation 2011. 131 p.
- 2584 Maija Ruska & Juha Kiviluoma. Renewable electricity in Europe. Current state, drivers, and scenarios for 2020. 2011. 72 p.
- 2585 Paul Buharist, Laura Hakala, Erkki Haramo, Katri Kallio, Kristiina Kantola, Tuukka Kostamo & Heli Talja. Tietojärjestelmä osaamisen johtamisessa – visiot ja käytäntö. 2011. 36 s.
- 2586 Elina Rusko, Sanna Heiniö, Virpi Korhonen, Jali Heilmann, Toni-Matti Karjalainen, Panu Lahtinen & Marja Pitkänen. Messenger Package – Integrating Technology, Design and Marketing for Future Package Communication. Final Report. 2011. 90 p.
- 2587 Markus Olin, Kari Rasilainen, Aku Itälä, Veli-Matti Pulkkanen, Michal Matusewicz, Merja Tanhua-Tyrkkö, Arto Muurinen, Lasse Ahonen, Markku Kataja, Pekka Kekäläinen, Antti Niemistö, Mika Laitinen & Janne Martikainen. Bentoniittipuskurin kytketty käyttäytyminen. Puskuri-hankkeen tuloksia. 2011. 86 s.
- 2588 Häkkinen, Kai. Alihankintayhteistyön johtamisesta metalliteollisuudessa. 2011. 71 s.
- 2589 Pasi Ahonen. Constructing network security monitoring systems (MOVERTI Deliverable V9). 2011. 52 p.
- 2590 Maija Ruska & Lassi Similä. Electricity markets in Europe. Business environment for Smart Grids. 2011. 70 p.
- 2591 Markus Jähi. Vartiointipalvelujen arvonmuodostus asiakkaan näkökulmasta. 2011. 91 s. + liitt. 6 s.