

Teemu Päivinen

OSUUSKUNTA TALOUSHALTIAN TOIMINNAN KEHITTÄMINEN

Liiketalouden koulutusohjelma
2015

OSUUSKUNTA TALOUSHALTIAN TOIMINNAN KEHITTÄMINEN

Päivinen, Teemu
Satakunnan ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma
Toukokuu 2015
Ohjaaja: Julenmaa, Marja-Liisa
Sivumäärä: 36
Liitteitä: 1

Asiasanat: kehittämistutkimus, toiminnan kehittäminen, yksityinen sosiaalipalvelu

Opinnäytetyö toteutettiin nykyisen työpaikkani toimeksiantamana. Opinnäytetyössä selvitettiin osuuskunta Taloushaltian nykytilannetta sekä uusia toimintamallimahdollisuuksia. Työssä tutkittiin myös osuuskunnan toimialan nykytilaa sekä tulevaisuutta. Työn tavoitteena oli uuden toimintamallin luonti ja sen käyttö osuuskunnan toiminnan kehittämiseksi.

Opinnäytetyön teoreettisessa osuudessa kartoitettiin osuuskunta Taloushaltian toimintaan vaikuttavia tekijöitä. Osuuskunnan toimintaan vaikuttavissa tekijöissä kartoitettiin toimialan nykytilaa, lisäksi käsiteltiin tulevan sosiaali- ja terveystalouden rakenneuudistuksen mahdollisia vaikutuksia osuuskuntaan. Tehdyn asiakaskyselyn perusteella arvioitiin asiakkaiden palvelutarvetta nykyisten palveluiden rinnalle. Asiakastutkimus toteutettiin kyselylomakkeella, johon vastasi yhteensä 36 asiakasta. Kyselylomakkeessa vastaajilta kysyttiin niin tyytyväisyyttään nykyiseen palveluun, kuin tarvetta uusille palveluille. Kyselyn perusteella voidaan tehdä oletuksia myös osuuskunnan toiminta-alueen lähialueiden palvelun tarpeesta. Kartoituksen pohjalta luotiin SWOT-analyysi.

Osuuskunnan toimintaan vaikuttavien tekijöiden perusteella esiteltiin kolme erilaista toimintamallia, joilla osuuskuntaa voitaisiin lähteä kehittämään. Esitellyistä toimintamalleista valittiin yksi, jonka perusteella voidaan lähteä tulevaisuudessa kehittämään palveluiltaan laaja-alaisempaa toimintaa.

DEVELOPMENT OF COOPERATIVE TALOUSHALTIA

Päivinen, Teemu

Satakunnan ammattikorkeakoulu, Satakunta University of Applied Sciences

Degree Programme in business administration

May 2015

Supervisor: Jullenmaa, Marja-Liisa

Number of pages: 36

Appendices: 1

Keywords: Research, development, private social services

The thesis was carried out as an assignment from my current employer. The purpose of the thesis was to determine the current state of the cooperative “Taloushaltia” and to recognize new operating models. Analysis of the current and future state of the branch was also included in the thesis. The goal of this thesis was to create new operating model which is used in development of the cooperative.

Factors that influence the operations were mapped in the theoretical part of the thesis. The impressions on the current state of the branch was included in this part. In addition the upcoming changes to the structure of social and health services and it’s effect on the cooperative were covered. The customer survey was used as a starting point on evaluating the need for additional services to compensate the currently available services. The survey was carried out with a customer inquiry that was answered by a total of 36 customers. The inquiry included questions on the customers’ satisfaction of the current services and their need for additional services. The results of the survey can be assumed to portray the demand of services in the areas neighboring the cooperative’s area of operations. The cooperative’s founder’s view on the development of the cooperative and the branch in general was included. These were then used to create a SWOT-analysis.

Three different models were presented based on the analysis as options to develop the cooperative. The research was used to create a new model of operations that can be further developed in the future to generate more profits.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
2	TOIMEKSIANTAJAN JA SEN TOIMINTAYMPÄRISTÖN ESITTELY	6
3	TUTKIMUKSEN TAVOITE JA TOTEUTUS.....	7
4	TOIMINTAMALLIIN VAIKUTTAVIEN TEKIJÖIDEN KARTOITUS	9
4.1	Toimialan yleinen kehitys.....	9
4.1.1	Yksityinen sosiaalipalvelu toimialana.....	9
4.1.2	Markkinatilanne.....	10
4.1.3	Hankinnan haasteet.....	12
4.2	Lähialueen tilanne	13
4.3	Sosiaali- ja terveysalan rakenneuudistus	15
4.4	Osuuskunta yritysmuotona: vahvuuksia ja heikkouksia	17
4.5	Osuuskunnan perustajan näkemys	18
4.6	Asiakaskyselyn tulokset.....	19
4.7	SWOT-analyysi.....	21
5	TOIMINTAMALLI EHDOTUKSET	25
5.1	Malli A	25
5.2	Malli B	28
5.3	Malli C	28
6	VAIHTOEHTOJEN VERTAILU, VALINTA & TOTEUTUS.....	30
6.1	Toimintamallien vertailu.....	30
6.2	Valinta.....	32
6.3	Toteutus.....	32
7	POHDINTA.....	33
	LÄHTEET	35
	KYSELYLOMAKE.....	37

1 JOHDANTO

Tämän opinnäytetyön tarkoitus on kehittää Osuuskunta Taloushallintien toimintaa vastaamaan kehittyvän alan haasteisiin ja pyrkiä luomaan nykyistä kattavampi, mutta silti kannattava toimintamalli. Osuuskunta on toiminut nykyisellä mallillaan viitisen vuotta ja sinä aikana asiakaskunta on kasvanut merkittävästi. Osuuskunta tarjoaa tällä hetkellä ainoastaan kauppa-apupalvelua toiminta-alueen kodinhoidon asiakkaille. Viimeisen vuoden aikana on huomattu, että asiakkaiden keskuudessa voisi olla kysyntää myös muunlaisille palveluille ja tätä palvelutarvetta on päätetty lähteä selvittämään.

Itse työskentelen osuuskunnassa asiakaspalveluvastaavana ja olen päivittäin kontaktissa asiakkaiden kanssa. Asiakkaidemme erilaisten palvelutarpeiden määrä on herättänyt kiinnostusta ja mahdollisuus laajentaa toimintaa uusien palveluiden kautta on ollut keskeinen asia osuuskunnan tulevaisuutta suunnitellessa.

Myös ajankohta toiminnan kehittämiseksi on hyvä. Voimassa olevat sopimukset kuntien kanssa umpeutuvat kuluvan vuoden aikana ja osa näistä kunnista on aikeissa lopettaa palvelun tarjoamisen nykyisellään ja ulkoistaa sen suoraan palveluntarjoajalle. Tämä avaa uusia mahdollisuuksia toiminnalle, joten pyrkimys kattavampaan palveluvalikoimaan on ajankohtainen. Osuuskunnalla on tällä hetkellä asiakkaiden keskuudessa hyvä ja luotettava maine, jonka päälle on hyvä lähteä kehittämään uusia palveluita.

Lähtiessäni tekemään tätä opinnäytetyötä osuuskunnan strategiana oli keskittyä nykyiseen toiminta-alueeseen. Alueellinen laajentaminen ei tällä hetkellä ollut ensisijaista, vaan osuuskunta haluaa keskittyä tarjoamaan kattavampaa palvelua sillä alueella, jossa on jo tällä hetkellä toimintaa. Tämä ei sulje tietenkään pois mahdollisuutta alueelliseen laajentamiseen.

2 TOIMEKSIANTAJAN JA SEN TOIMINTAYMPÄRISTÖN ESITTELY

Osuuskunta Taloushaltia on perustettu vuonna 2008. Osuuskunnan tärkein liiketoiminta koostuu kodinhoidon asiakkaille tarjottavasta kauppa-apupalvelusta. Kauppa-apu tarkoittaa käytännössä sitä, että noudamme kodinhoidon asiakkaiden kauppatilaukset paikallisista ruokakaupoista ja toimitamme ne asiakkaan luo. Yrityksen asiakkaina on kuntien lisäksi myös yksityisiä henkilöitä, ja se tuottaa kotipalvelua kunnallisten toimintamallien ja laatuvaatimusten mukaisesti. Toiminta alkoi Orivedeltä vuonna 2009 puolen vuoden mittaisella pilottihankkeella. Tätä ennen vastaavaa toimintaa oli harjoitettu Tradekan alaisuudessa. Myöhemmin Taloushaltian toiminta on laajentunut myös Pälkäneelle ja Luopioisiin. Osuuskunnalla on ollut toimintaa myös Lahden seudulla, jossa tarjottiin kauppa-apupalvelun lisäksi myös muita palveluita, näistä esimerkkeinä siivous-, ateria ja saattopalvelut. Lahden toiminta lopetettiin vuoden 2014 alussa ja toiminnan kehittäminen keskitettiin Pirkanmaalle.

Tällä hetkellä osuuskunnalla on kolme työntekijää, joista kaksi työskentelee osuuskunnan ohella myös muissa tehtävissä. Osuuskunnan toiminta on kasvanut tasaisesti vuosien varrella ja vuonna 2013 sen liikevaihto oli 131 000 €. Vuonna 2014 liikevaihto tulee kuitenkin laskemaan Lahden toimintojen lakkauttamisen vuoksi. Vuonna 2015 Taloushaltian on tarkoitus päästä aloittamaan pilottihanke kokeilu Kangasalla. Tätä pilottia varten liiketoimintamallia pyritään uudistamaan ja palveluita laajentamaan, jotta kilpailuasema pysyisi jatkossakin vahvana. Tätä liiketoiminnan laajentamista käsittelee myös opinnäytetyöni.

Toimintamallin kehittämistä on osuuskunnassa mietitty jo pitkään. Toteutus on kuitenkin jäänyt muiden kiireiden alle, eikä sopivaa ajankohtaa ole tuntunut löytyvän. Osaltaan kehittämistä on rajoittanut myös lähialueen markkinatilanne, joka ei ole ollut aina yhtä suotuisa kuin tällä hetkellä. Osuuskunnan tavoitteena on kehittää malli, joka tarjoaa asiakkaille laajemman valikoiman palveluita, joilla pystytään tukemaan asiakkaiden omia tarpeita ja mahdollistamaan asukkaan laadukas kotona asuminen myös jatkossa.

Nykyhetkellä lähiympäristössä on vain harvoja yrityksiä, jotka toimisivat saman asiakaskunnan parissa tai tarjoaisivat samoja palveluita.

Tavoitteena on pystyä tuottamaan korkeatasoista palvelua ja samalla pitää hintataso mahdollisimman alhaisena asiakkaalle. Asiakkaille ei ole mahdollista saada kotitalousvähennystä pelkästään kauppa-apupalvelusta, mutta mikäli palveluun lisätään myös muuta sisältöä, on koko palvelupaketti vähennyskelpoista. Asiakas voi esimerkiksi tilata osuuskunnalta apua kausiluonteisiin ulkotöihin jotka tehtäisiin aina saman päivän aikana kuin kaupakassin toimitus. Tämä mahdollistaisi sen, että koko palvelupaketin hinta on kotitalousvähennyskelpoista (verohallinnon [www-sivut](#)). Tämä olisi suuri etu asiakkaillemme, sillä 45 % kotitalousvähennys on merkittävä. Kotitalousvähennystä ei ole mahdollista saada mikäli asiakas saa palveluun muuta tukea kunnalta, kuten palvelusetelin käytön tai yksityisen hoidon tukea.

Asiakaspotentiaalia on myös kodinhoidonpiirin ulkopuolella. Osuuskunnalla ei tulisi olemaan samanlaiset vaatimukset asiakkaiden kuntoluokituksessa, vaan asiakkaita pystytään palvelemaan tarpeen mukaan eri olosuhteissa.

3 TUTKIMUKSEN TAVOITE JA TOTEUTUS

Tutkimuksessa pyritään selvittämään millaisia palveluita nykyiset asiakkaat tarvitsevat. Osuuskunnan toimintaa on tarkoitus kehittää merkittävästi lähiaikoina ja uutta toimintamallia pyritään luomaan asiakkaiden tarpeiden mukaan. Tutkimuksen on tarkoitus tuottaa tietoa nykyisten asiakkaiden palvelutarpeesta ja tyytyväisyydestä nykyiseen palveluun. Toimintaa suunniteltaessa otetaan huomioon myös alan yleinen kehityskulma sekä tuleva sosiaali- ja terveysalan rakenneuudistus. Tutkimuksella selvitetään:

1. Mikä on asiakkaiden nykyinen ja tuleva palvelutarve?

2. Millainen on osuuskunnan nykyinen toimintaympäristö ja miten se tulee muuttamaan tulevaisuudessa?
3. Millaisia vaihtoehtoisia toimintamalleja osuuskunnalla on?

Opinnäytetyöni teoriaosassa käydään läpi osuuskunnan toimintaan vaikuttavia tekijöitä. Aineistoa on kerätty asiakaskyselyllä, teemahaastattelulla sekä tutustumalla alan kirjallisuuteen ja lainsäädäntöön. Tämän lisäksi teen päätelmiä omien havaintojeni pohjalta.

Kyselylomake on mielestäni yksinkertaisin tapa saada selville nykyisten asiakkaiden mahdollisia tarpeita palvelun kehittämistä ajatellen. Kysely suoritettiin poikittaistutkimuksena, eli aineisto on kerätty vastaajilta tietynä ajankohtana. Näin ollen se selvittää tämän hetkisen tyytyväisyyden ja palvelutarpeen (Aaltola & Valli 2007, 126.) Asiakaskyselyn tuloksien pohjalta voidaan oletettavasti tehdä päätelmiä myös lähialueen asiakkaiden palvelutarpeesta. Osuuskunnalla on jo tällä hetkellä asiakkainaan merkittävä osuus alueen kodinhoidon asiakkaista ja heille tehty kyselytutkimus on oletettavasti vertailukelpoinen myös osuuskunnan toiminta-alueella asuvien kodinhoidon piiriin kuulumattomien vanhusten kanssa.

Asiakastyytyväisyyttä ja lisäpalveluiden tarvetta selvitettiin kyselylomakkeella, tämä tapa sopii hyvin aineiston keruuseen sillä vastaajia oli kaikkiaan 36. Otantaan en tehnyt rajoituksia, kyselyyn saivat osallistua kaikki halukkaan asiakkaat. Osuuskunnalla oli vakituisia asiakkaita kyselyä suoritettaessa yhteensä 77 kappaletta, joten vastaajat kattavat 47 % asiakkaista. Kyselylomakkeessa vastausvaihtoehdot rajoitettiin niihin palveluihin, joita osuuskunnalla on nykyisellään mahdollista lähteä tarjoamaan. Näihin vastattiin yksinkertaisella kyllä – ei vastauksella. Lisäksi lomakkeessa kysyttiin mitä palveluita vastaaja jo tällä hetkellä käyttää, sekä tyytyväisyyttä näiden palveluiden laatuun. Kysymyksien mitta-asteikkona käytin Likertin asteikkoa jossa kysymysten vastausvaihtoehdot valittiin välillä 1-5 eli täysin tyytyväinen – en lainkaan tyytyväinen (Aaltola & Valli 2007, 115 - 117).

Asiakaskyselyä toteutettaessa otettiin huomioon, että valtaosa asiakkaista ovat hyvin iäkkäitä, keski-ikältään 80 - 84. Näin ollen he tarvitsivat apua kyselyn täyttämässä sekä kysymysten tulkinnessa. Suoritin kyselyn asiakastapaamisten yhteydessä, näin

pystyin varmistamaan, että asiakkaat ymmärsivät kysymykset, eikä vääriä mielikuvia päässyt syntymään.

Osuuskunnan perustajan haastattelu tuotti tietoa osuuskunnan historiasta, nykytilasta sekä tulevaisuuden visiosta. Haasteltavalla on ensikäden tietoa ja kokemusta kuntien kehitysprojekteista, joten hänen näkökulmansa on oleellinen tekijä osuuskunnan onnistuneessa kehittämisessä. Haastattelun etu on joustavuus, väärinkäsitykset voidaan oikaista haastattelutilanteessa ja käydä keskustelua tiedonantajan kanssa (Tuomi & Sarajärvi 2009, 73). Haastattelun lisäksi käytän apuna omia havaintojani. Olen toiminut nykyisessä työssäni 13 kuukautta ja sinä aikana olen päässyt hyvin tutuksi alan sekä siihen liittyvien haasteiden ja mahdollisuuksien kanssa. Havainnoinnin avulla asiat nähdään oikeissa yhteyksissään ja näin voidaan monipuolistaa tutkittavasta ilmiöstä saatua haluttavaa tietoa (Tuomi & Sarajärvi 2009, 81).

4 TOIMINTAMALLIIN VAIKUTTAVIEN TEKIJÖIDEN KARTOITUS

4.1 Toimialan yleinen kehitys

4.1.1 Yksityinen sosiaalipalvelu toimialana

”Sosiaali- ja terveysalan hankinnat muodostavat kaikkiaan noin 2,7 miljardin euron markkinan” (Lith 2013, 2). Yksityiset sosiaalipalvelun tuottajat ovat tyypillisesti hyvin riippuvaisia kuntayhteisöjen palveluostoista. PK-yritysten saattaa kuitenkin olla vaikea kilpailla suurten toimijoiden kanssa julkisista hankinnoista, mikä edesauttaa yritystoiminnan keskittymistä (Lith 2013, 2). Työ- ja elinkeinoministeriö on huolissaan tästä kehityksestä ja esimerkiksi laajemmin palvelusetelien pohjaan perustuvia malleja on mietitty.

Palveluseteliä käytettäessä kunnat saavat itse päättää ne palvelut joiden järjestämisessä palveluseteliä voidaan käyttää. Tämä mahdollistaa sen, että asiakas saa valita miltä toimijalta hän palvelun haluaa ostaa. Palvelusetelin arvoa määriteltäessä on kunnan otettava huomioon mitä vastaavan palvelun järjestäminen maksaisi itse tuotettuna sekä määrittää asiakkaan omavastuuosuus palvelusta. Asiakkaalla on myös oikeus kieltäytyä käyttämästä palveluseteliä, tämä on ongelmallista sillä kunnan täytyy näin ohjata asiakas muita reittejä palvelun piiriin (Sosiaali- ja terveysministeriö, 2015.) Tällainen tapa jättäisi enemmän tilaa pienemmille toimijoille, jotka eivät tällä hetkellä pysty kilpailemaan suurten yritysten hintojen kanssa kilpailutilanteessa.

4.1.2 Markkinatilanne

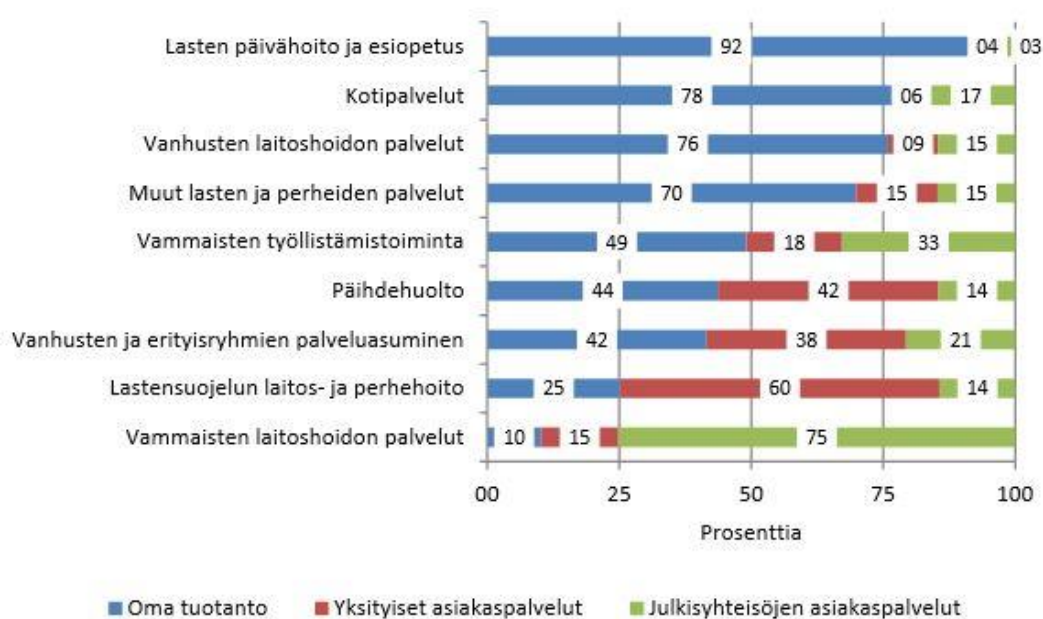
Yksityisten sosiaali- ja terveystalouden palvelutuotto on lisääntynyt nopeasti 2010-luvulla. Sosiaalipalveluiden yksityisten toimijoiden palvelutuotos sosiaalipalveluiden kokonaistuotoksesta oli vuonna 2012 jo kolmannes (Lith 2013, 4). Sosiaalipalveluita tarjoavien yritysten määrä on kuitenkin kääntynyt viime vuosina laskuun. Tämä selittyy yritysostoilla sekä toimijoiden omaehtoisena lopettamisena. Kehitys tukee Työ- ja elinkeinoministeriön huolta yritystoiminnan keskittymisestä, suuret toimijat pystyvät laajenemaan niin alueellisesti, kun toiminnallisesti yritysostojen ansiosta.

Yksityisten sosiaalipalveluiden tarjonta on laaja-alaista nykypäivänä. Vuonna 2011 sosiaalialan yksityiset palveluostot olivat Tilastokeskuksen selvityksen mukaan 1.97 miljardia euroa (Lith 2013, 8). Tämä summa on kohonnut 14 % (240 miljoonaa euroa) vuosina 2009 - 2011. Kasvu on ollut suurinta juuri asumiseen liittyvissä sosiaalipalveluissa sekä lastensuojelupalveluissa. Erilaiset asumispalvelut sekä laitospalvelut ja perhehoito muodostavat yhdessä yli kaksi kolmasosaa kuntayhteisöjen yksityisistä asiakaspalveluista (Taulukko 1).

Taulukko 1: Yksityisten sosiaalipalveluiden ostot 2009 - 2011 (Lith 2013, 9)

	Yksityiset palveluostot, 1000 euroa	Peruskuntien osuus ostoista %	Kasvu 2009 - 11, 1000 euroa	Kasvu 2009 - 11 %
Vanhusten ja erityisryhmien palveluasuminen	927905	89,1	153013	19,7
Lastensuojelun laitos- ja perhehoito	420884	91,0	36204	9,4
Vanhusten laitoshoidon palvelut	81732	99,9	-15534	-16,0
Päihdehuolto	77174	93,0	-1768	-2,2
Vammaisten laitoshoidon palvelut	29192	91,8	-300	-1,0
Asumisen sisältävät palvelut	1536887	90,4	171615	12,6
Lasten päivähoito ja esiopetus	108142	99,7	10718	11,0
Muut lasten ja perheiden palvelut	60127	90,4	12308	25,7
Kotipalvelut	44301	91,1	4533	11,4
Vammaisten työllistämisminta	33492	90,2	6016	21,9
Avohuollonpalvelut	246061	94,6	33574	15,8
Erittelemättömät sosiaalipalvelut	188291	90,7	34851	22,7
Yhteensä	1971240	91,0	240041	13,9

Taulukosta näkee myös, että erilaisten kotipalveluiden kasvu on ollut vuosina 2009 - 2011 11,4 %. Yhteensä kotipalveluita ostetaan yksityisesti jo yli 44 miljoonalla eurolla vuodessa. Erilaisten kodinhoidon tukipalvelujen osuus hankintojen määrästä on 10.1 %, mutta rahallisesta arvosta vain 1,3 % (Lith 2013, 9.) Kuviosta 1 voidaan havaita, että suuri osa kuntien järjestämistä kotipalveluista on kuitenkin vielä itse tuotettua.

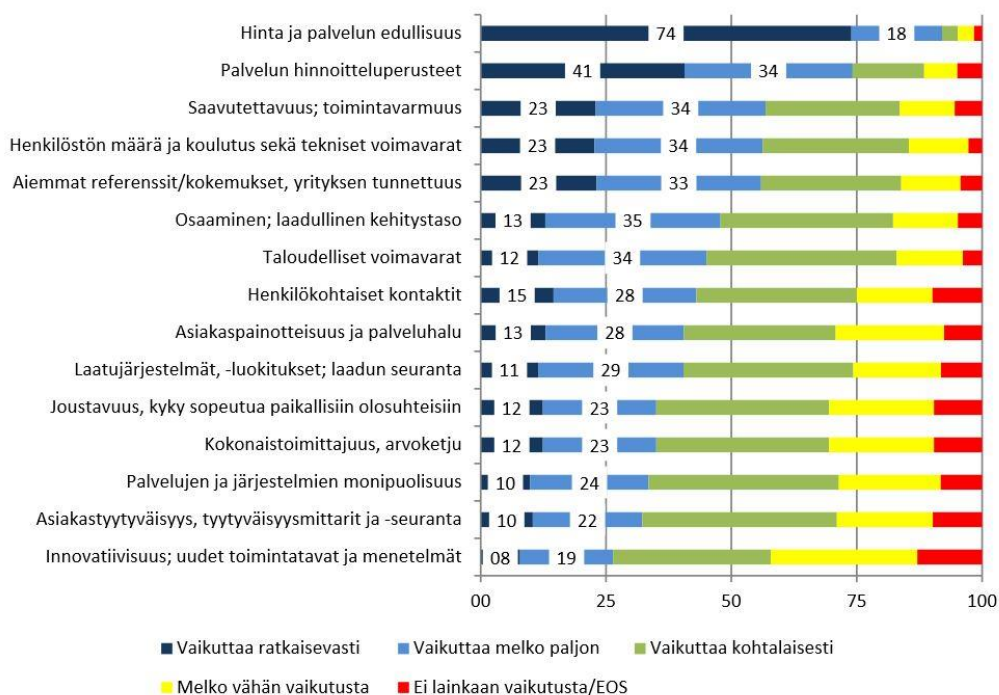


Kuvio 1. Kuntien palvelukysyntä jaettuna palvelun tuottajiin. (Lith 2013, 8)

4.1.3 Hankinnan haasteet

Suuri osa sosiaalipalveluista tilataan suoraan kuntayhteisön toimesta. Hankintaprosessi on tällä hetkellä kuitenkin haastava ja suosii suuria toimijoita. Työ- ja elinkeinoministeriön kyselyiden mukaan alalla toimivat yritykset eivät ole tyytyväisiä siihen miten hankintayksiköt ja hankintamarkkinat toimivat (Lith 2013, 20)

Eniten hankintaan tuntuu vaikuttavan tarjoushinta. Vaikka halpa hinta ei ole suoraan merkki huonosta palvelutasosta tai kallis hinta hyvästä palvelusta, niin hinnan perusteella tehdyt ratkaisut vaikeuttavat alan kehitystä ja entistä innovatiivisempaa toimintaa. Omien kokemusten perusteella palvelun hankkija painottaa hintaa todella paljon, eikä jätä esimerkiksi laadulle ja joustavuudelle paljon painoarvoa. Omia havaintojani tukee myös Työ- ja elinkeinoministeriön tekemä kysely, jossa selvitettiin sosiaalialan yritysten kokemuksia kuntien hankintapäätöksiin vaikuttavista tekijöistä (kuviot 2). Pelkkien hintojen vertailua selittävät osaltaan ongelmat palveluiden kilpailutusosaamisessa. Hinta on kuitenkin usein ainoa vertailukelpoinen muuttuja kun kilpailutuksen tarjouksia lähdetään vertailemaan.



Kuvio 2. Hankintaan vaikuttavia tekijöitä Työ- ja elinkeinoministeriön teettämän kyselyn pohjalta (Lith 2013, 19)

4.2 Lähialueen tilanne

Aamulehti uutisoi 19.2.2015, että Pirkkalan kunta lopettaa yhteistyön entisen kauppapalveluiden tarjoajan kanssa. (Aamulehti 19.2.2015 s.7) Syynä irtisanomiseen oli tyytymättömyys valikoimaan ja korkeisiin hintoihin. Näin on käynyt myös Kangasalla, jossa päädyttiinkin maaliskuun alusta yksityistämään palveluntarjonta kokonaan. Nyt asiakkaille on vapaus tilata kauppapalvelunsa miltä tahansa toimijalta. Pirkkalan kunnassa kauppapalvelua hoitavat tilapäisesti kunnan työttömät, mutta se ei ole varmasti pitkäaikainen ratkaisu. Nykyhetken malli tuntuukin olevan kauppapalvelun ja muiden kodinhoidon tukipalveluiden yksityistäminen, tämä voi johtua osaltaan myös keskeneräisestä SOTE-päätöksestä. Jos SOTE-hankkeen lopputulemana on suuri yhteistoiminta-alue, jonne halutaan yhteinen toimija joka palvelulle, on osuuskunta vaikeassa asemassa. Tämän vuoksi yhteisyritysjäydyksverkoston rakentaminen riittävän suureksi olisi ehdottoman tärkeää ja oikeastaan yksi suurimmista tekijöistä kilpailukyvyn säilyttämiselle.

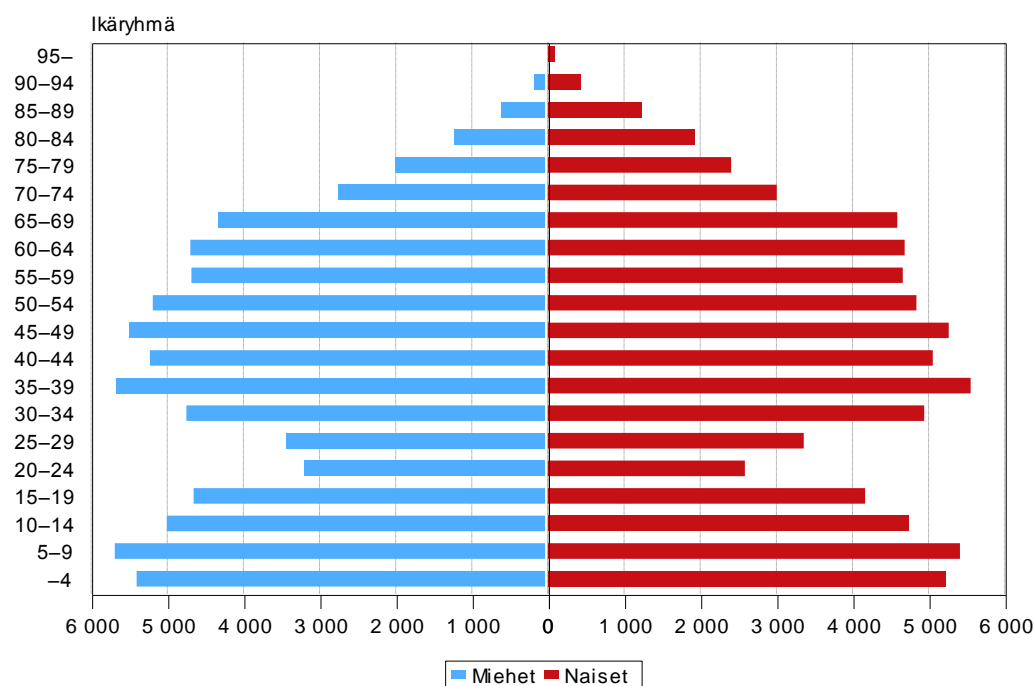
Rissanen (2005, 42) listaa kirjassaan kehityshankkeen suunnittelussa hyödyllisiksi muuttujiksi muun muassa seuraavia: hintasuhteet, asiakkaiden käsitys palvelun laadusta, maantieteellinen sijainti ja toimitustavat sekä -ajat. Tampereella ja sen lähiympäristössä tarjotaan kauppa-apupalvelua jonkin verran, mutta pienellä vertailulla voidaan huomata, että osuuskunnalla on kilpailuetu muutamassa tärkeässä kategoriassa (taulukko 2). Pelkästään hintatietoja verratessa huomataan, että nykyisellä hinnoittelulla Osuuskunta Taloushaltia on edullisempi palveluntarjoaja kuin yksikään tutkituilla lähikunnilla toimiva palveluyritys (Pirkkala, Nokia, Ylöjärvi, Tampere), kauppa-apupalvelua tarjotaan myös Lempäälässä sekä Valkeakoskella, mutta hintatietoja ei ollut saatavilla. Osuuskunta on myös tasavertainen tai etulyöntiasemassa toimitustavoissa, asiakkailta on mahdollisuus valita itse oma kauppansa toiminta paikkakunnilla.

Taulukko 2. Lähialueiden hintavertailu. Hintatiedot selvitetty paikkakuntien www-sivuilta

Paikkakunta	Kauppakassin hinta	Asiakas voi vaikuttaa mistä ostokset haetaan
Pirkkala	10 €	Ei tiedossa
Nokia	9,30€	Ei
Ylöjärvi	12 – 15 €	Ei tiedossa
Tampere	11,20 €	Ei
Taloushaltia	8,00 €	Kyllä

Tampereen kehyskuntien ikäjakauman (Kuvio 3) perusteella voidaan olettaa, että seuraavan viiden – kymmenen vuoden sisällä iäkäs väestönosa kasvaa merkittävästi ja heidän palvelutarpeeseensa olisi hyvä lähteä valmistautumaan jo nyt. Tämä edellyttää yhtenäisen ja toimivan yhteisryttäjien verkoston rankentamista Tampereelle ja sen kehyskuntiin.

Väestön ikä- ja sukupuolirakenne Tampereen kehyskunnissa 2013



Kuvio 3: Tampereen kehyskuntien ikä- ja sukupuolirakenne (Tilastokeskus 2014)

4.3 Sosiaali- ja terveysalan rakenneuudistus

Ympäristönmuutokset ovat yksi muuttuja, jonka kanssa yritykset ovat tekemisissä. Yrityksen täytyy pystyä sopeutumaan ympäristöönsä. Tämä on mahdollista vain, mikäli yritys tuntee ja ymmärtää ympäristönsä. Kilpailijoita laajempi käsitys toimintaympäristöstä voi olla suurikin kilpailuetu, jopa ratkaiseva kilpailutekijä (Kamensky 2008, 138 - 139). Tässä opinnäytetyössä keskityn avaamaan käynnissä olevaa SOTE-uudistusta ja arvioimaan sen vaikutusta osuuskunnan toimintaan.

Meneillään oleva sosiaali- ja terveyshuollon rakenneuudistushanke (SOTE-uudistus) on merkittävä Osuuskunnan toimialalle. Eduskunnalle on jätetty esitys (4.12.2014) laiksi sosiaali- ja terveyshuollon järjestämisestä. Tämä ehdotus todettiin kuitenkin toteuttamiskelvottomaksi ja SOTE-uudistus siirtyy käsiteltäväksi seuraavalle hallitukselle (Nieminen & Savolainen 2015). Nykyisellä mallilla Suomessa on yli 200 kunnallista organisaatiota jotka vastaavat sote-palveluiden järjestämisestä. Tähän halutaan muutos ja viimeisin SOTE-ehdotus sisältää ehdotuksen viidestä

palvelualueesta, jotka olisivat vastuussa palveluiden järjestämisestä omalla alueellaan (HE 324/2014 vp, 5).

4.12.2014 jätetyn ehdotuksen mukaan palveluiden tuottamisvastuussa olisivat alueiden kuntayhtymät, joita voi olla kussakin SOTE-alueessa korkeintaan 19. Kuntayhtymät voivat sopia keskenään palveluiden tuottamisesta, esimerkiksi yksi kunta voi hoitaa tietyn palvelun tarjoamisen koko kuntayhtymän alueella tai tuottaminen voidaan jakaa niin, että jokainen yhtymän kunta vastaa omasta alueestaan. Uusien SOTE-alueiden on tehtävä joka neljäs vuosi järjestämispäätös (Sosiaali- ja terveysministeriö 2015). Tämä päätös tehdään yhdessä alueen kuntayhtymien kanssa ja siinä sovitaan miten alueen sosiaali- ja terveyspalvelut tullaan toteuttamaan. Oleellinen osa järjestämispäätöstä on myös palveluiden saatavuuden, laadukkuuden ja kustannustehokkuuden varmistaminen. Lisäksi päätöksessä linjataan mitä palveluita tuottamisvastuussa oleva kuntayhtymä tuottaa itse ja mitä se voi hankkia ulkopuolisilta toimijoilta.

SOTE-uudistus on saanut paljon kritiikkiä siitä, että palveluita tullaan karsimaan ja haja-asutusalueiden palvelutaso romahtaa. Paperilla uudistus kuulostaa kuitenkin toimivalta, mikäli SOTE-alueiden budjetit pysyvät suhteellisen ennallaan. Nykyisellään kuntien menoissa on todella suuria eroja (2300 - 5500 euroa / asukas). Tulevat uudistukset pyrkivät tasaamaan tätä eroa ja varmistamaan samalla palveluiden tehokkuuden (HE 324/2014 vp, 68). Uudistuksen jälkeen kunnat maksavat SOTE-alueelle asukasluvuun ja väestön palvelutarpeeseen perustuvan maksun. SOTE-alue maksaa puolestaan palvelujen tuottamisen kustannukset niille kuntayhtymille, jotka ovat tuottamisvastuussa.

Toistaiseksi on liian aikaista sanoa, mihin suuntaan uudistus tulee alaa viemään. Vaikuttaa kuitenkin siltä, että keskimmäisenä ajatuksena on palveluiden keskittäminen isommille toimijoille. SOTE-palveluita on pyritty tehostamaan jo pitkän aikaa ja kuntayhtymät ovat ottaneet erilaisia linjoja palveluiden tarjoamisessa. Osuuskunnan kuluvan sopimuskauden aikana useampi kunta on yhtynyt SOTE-palveluiden järjestäjänä suuremman kunnan tai kaupungin kanssa, palveluiden tehostamiseksi. Tämä voi osaltaan tarkoittaa sitä, että palveluita seuraavan kerran kilpailutettaessa aiemmin syntyneille liitoksille halutaan yksi yhteinen toimija, joka hoitaa koko alueen

palvelutuotannon. Tällainen kehitys voi olla pienelle osuuskunnalle uhkaavaa, sillä resursseja toiminnan äkilliseen laajentamiseen ei ole. Toisaalta ajan kanssa voitaisiin pystyä luomaan kattava yhteisyrittäjien verkosto joka voisi toimia suuremmallakin alueella tehokkaasti.

On olemassa myös toinen mahdollinen tapahtumamalli, jossa kunnat lopettavatkin kyseisen palvelun tarjoamisen kunnallisena palveluna ja siirtävät sen kokonaan yksityisille toimijoille. Tämä malli olisi Taloushaltian toimintaan oikein sopiva, sillä suurempien toimijoiden on vaikea saada toimintaa kannattavaksi pienillä paikkakunnilla. Tällä hetkellä Taloushaltian suurimmat vahvuudet ovat joustavuus ja palvelun laatu. Taloushaltia on kasvanut maltillisesti, mutta kuitenkin tasaisesti ja palvelun laatu on pystytty kokoajan pitämään tasaisena. Mikäli kunnat aikovat jatkossa lähteä yksityistämään kauppa-apupalvelun sekä muita sosiaalipalveluita kokonaan on Taloushaltian tavoitteena luoda toimintamalli, jossa yksityinen sektori pystyy tuottamaan kotihoidon palveluita markkinaehtoisesti samoilla hinnoilla kuin kunnan tariffit - ja laadukkaammin. Mikäli kunnat päättävät lähteä yksityistämään palvelut joita osuuskunta tarjoaa, ovat SOTE-uudistuksen vaikutukset vähäiset. Osuuskunta ei toimisi enää kuntien alaisena, vaan kokonaan markkinaehtoisesti.

4.4 Osuuskunta yritysmuotona: vahvuuksia ja heikkouksia

Osuuskunnan etuna on, että se mahdollistaa usean eri henkilön ammatillisen osaamisen yhdistämisen ilman suurta aloituspääomaa. Osuuskunta Taloushaltia on muodoltaan työosuuskunta. Tämä tarkoittaa sitä, ettei osuuskunnan ole tarkoitus tehdä voittoa, vaan tulos maksetaan palkkana osuuskunnan palveluita tuottaneille jäsenille. Yhteisyrittäjyyden malli ja sen mahdollisuudet ovat suuri etu, näin voidaan luoda kattava palveluvalikoima ilman alihankintaa (Pellervo seura 2015.) Itse koen, että osuuskunta toimii yritysmuotona todella hyvin palvelualalla. Jokainen jäsen voi tuottaa palveluita oman osaamisensa mukaan ja pitää huolta omista asiakkaistaan.

Osuuskunta toiminnassa on myös riskinsä. On ensisijaisen tärkeää, että kaikki osuuskunnan jäsenet toimivat osuuskunnan edun mukaisesti ja vastuullisesti. Huono henkilökemia tai puutteellinen viestintä osuuskunnan sisällä voi aiheuttaa ongelmia. Läpinäkyvyys ja hyvä osuuskunnan sisäinen henki on tärkeä osa osuuskunta Taloushallintian yleisilmettä. Jokainen jäsen tietää roolinsa ja toimii sen mukaan. Palveluammattissa työssä viihtyvyys on mielestäni isossa roolissa ja sisäiset riidat voivat vaikuttaa tähän oleellisesti.

Osuuskunta on myös demokraattinen yritysmuoto, se perustuu jäsen/ääni – periaatteen. Tämä tarkoittaa sitä, että jokainen osuuskunnan jäsen voi vaikuttaa osuuskunnan toimintaan omalla äänellään. Osuuskunta on myös taloudellisesti turvallinen yritysmuoto, osuuskunnan jäsen ei ole henkilökohtaisessa vastuussa osuuskunnan veloista (Osuuskuntalaki 421/2013 2 §).

4.5 Osuuskunnan perustajan näkemys

Halusin opinnäytetyöhön näkökulmaa myös osuuskunnan sisältä. Itse olen osuuskunnan uusin jäsen ja uskon vanhemmilla jäsenillä olevan karttunutta tietoa siitä, mitä tulevaisuudelta voi odottaa. Haastateltavana oli Jari Ylinen. Jari Ylinen on nykyinen osuuskunnan hallituksen jäsen ja tämän lisäksi hänellä on oma konsulttiyritys, joka tuottaa erilaisia kehitysprojekteja kunnille eripuolilla Suomea. Näin ollen hänellä on paljon viimekäden tietoa kuntien hankintatarpeista.

Osuuskunnan toimialueen nykytila on Ylisen mukaan otollinen laajentumiselle alueellisesti. Alueella aiemmin toiminut yritys, jolla on ollut sopimukset kuntien kanssa, on menettänyt sopimuksiaan ja monet kunnat ovat ulkoistaneet tai ulkoistamassa palvelua kokonaan markkinavetoiseksi.

Osuuskunnalla on kokemusta myös laajemman palvelukokonaisuuden tarjoamisesta Lahden alueella. Tämä toiminta lopetettiin kuitenkin osuuskunnan sisäisten ongelmien johdosta. Lahden mallissa asiakkaita hankittiin myös kodinhoidon piirin ulkopuolelta

ja heille tarjottiin kauppa-apupalvelun lisäksi myös ateriapalvelua, sekä muita kotipalveluita, kuten esimerkiksi siivousta. Ateriapalvelu pystyttiin toteuttamaan yhteistyössä Lahden Aterian kanssa. Lahden kokemusten perusteella voidaan todeta, että vastaaville palveluille on kysyntää.

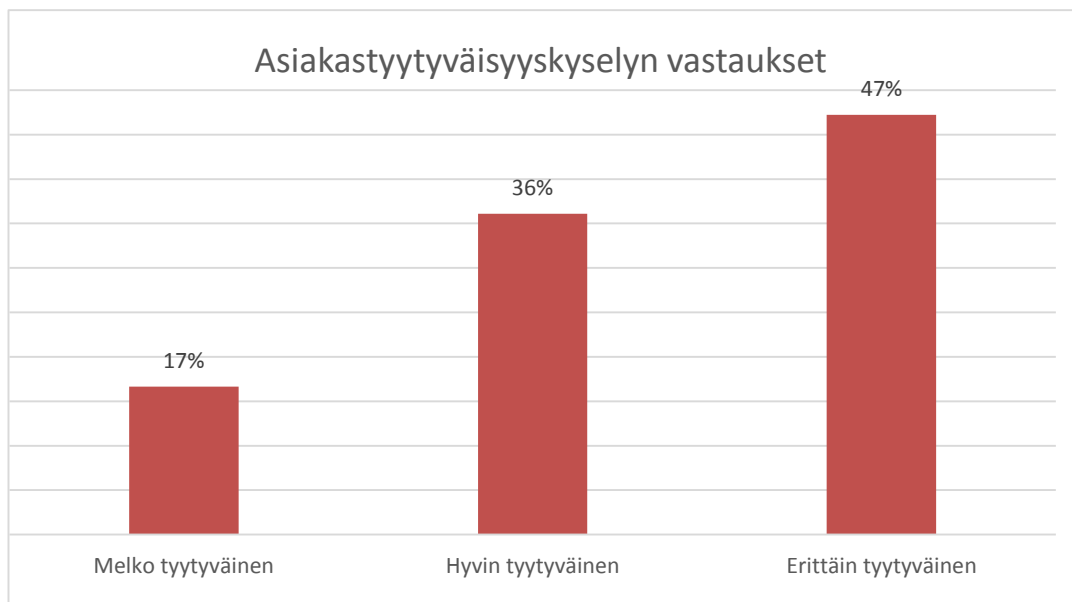
Osuuskunta yritysmuotona antaa hyvän pohjan erilaisten toimintojen laajentamiselle. Osuuskuntaan voidaan ottaa uusia yrittäjäjäseniä, jotka kukin hoitavat oman palvelualueensa itsenäisesti. Tällainen yhteisyrittäjien verkosto voisi laajentua niin alueellisesti kuin palvelullisesti. Yrittäjien valinnassa tarvitsee kuitenkin olla tarkka, sillä toimintaa laajennettaessa on laatu tärkein kilpailutekijä. Nykyinen kauppa-apupalvelu on hyvä pohja, minkä päälle voidaan rakentaa. Asiakaskuntaa löytyy jo kodinhoidon piiristä kiitettävästi ja, mikäli palvelua pystytään markkinoimaan tehokkaasti myös kodinhoidon ulkopuolella oleville asiakkaille, avautuu osuuskunnan Lahden kokemusten perusteella merkittävä uusi asiakasryhmä.

4.6 Asiakaskyselyn tulokset

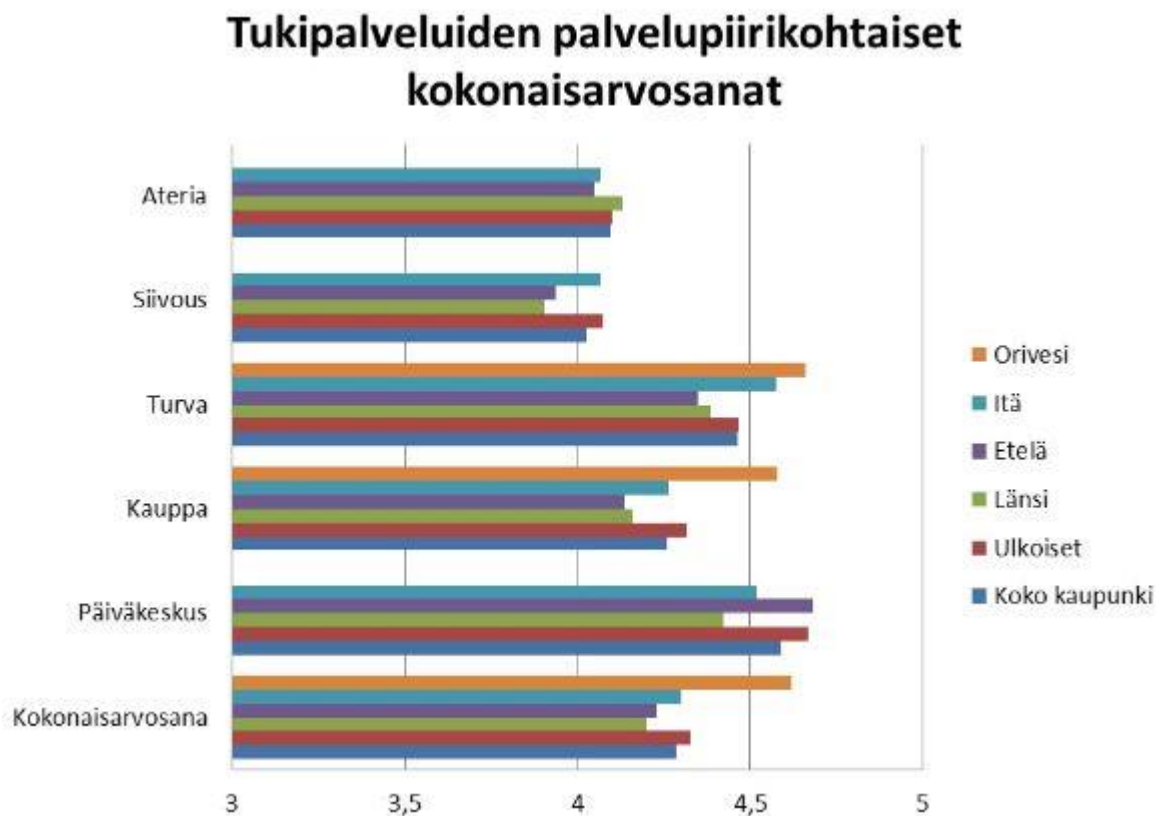
Asiakaskyselyllä haluttiin selvittää niin asiakastyytyväisyyttä, kuin mahdollista lisäpalvelutarvetta. Kyselyyn vastasi yhteensä 36 osuuskunnan nykyistä asiakasta, joka kattaa 47 % osuuskunnan kokonaisasiakasmäärästä. Asiakastyytyväisyyttä mitattiin asteikolla: ei lainkaan tyytyväinen – erittäin tyytyväinen (1 - 5). Kyselyn perusteella voidaan todeta osuuskunnan asiakkaiden olevan tyytyväisiä palvelun tasoon, sillä 47 % vastaajista ilmoitti olevansa erittäin tyytyväisiä saamaansa palveluun. (kuvio 4) Kyselyyn vastanneiden keskiarvo tyytyväisyydelle oli 4,31, mikä on osuuskunnalle erinomainen tulos.

Myös Tampereen kaupunki on tutkinut kodinhoidon asiakkaidensa tyytyväisyyttä kodinhoidon tukipalveluihin toiminta-alueellamme (Tampereen kaupunki 2015). Heidän tuottamassaan kyselyssä käytettiin myös asteikkoa 1 – 5 ja kysely tehtiin touko- kesäkuussa 2014. Orivedellä, jossa Osuuskunta Taloushaltia toimii vastasi kyselyyn 59 asiakasta. Tässä tutkimuksessa Oriveden asiakkaiden tyytyväisyyteen

kauppapalveluun saatiin keskiarvoksi hieman yli 4,6. Yleinen keskiarvo Tampereen piiriin kuuluvissa oli noin 4,25. (kuvio 5)



Kuvio 4: Osuuskunta Taloushallintien asiakastyytyväisyyskyselyn tulokset



Kuvio 5: Tampereen kaupungin teettämän asiakaskyselyn kokonaisarvosanat

Osuuskunnan asiakkaille tehdyn perusteella nykyisillä asiakkailla ei ole suurta tarvetta lisäpalveluille, mikä johtuu suurelta osin siitä, että asiakkaat asuvat rivi- tai kerrostaloissa (27) joissa huoltoyhtiö tekee suuren osan sellaisista töistä, joita osuuskunta pystyisi tarjoamaan. Muutama asiakas oli kuitenkin kiinnostunut myös seuranpidosta sekä ulkoilutuksesta. Yhdeksästä omakotitalossa asuvasta asiakkaasta kolme oli kiinnostunut erilaisista lisäpalveluista. Heidän palvelutarpeensa liittyi kausittaisiin ulkotöihin.

Tämän kyselyn perusteella palvelutarve on siis nykyasiakkailla kohtuullisen pientä. Ne jotka palveluita tarvitsevat, olivat hyvin kiinnostuneita siitä, että niitä pystyttäisiin jatkossa heille tarjoamaan. Uusia asiakkaita hankkiessa kannattaakin muistaa mainita, että kyseisiä lisäpalveluita pyritään jatkossa tuottamaan.

4.7 SWOT-analyysi

SWOT-analyysi soveltuu liikeidean muotoilemiseen ja myös yrityksen jatkuvaan kehittämiseen eri tilanteissa. Ideana on luoda tilannearvioita suunnitelmien ja päätöksenteon perusteiksi (Viitala & Jylhä 2007, 49.) SWOT-analyysissä arvioidaan yrityksen omia voimavaroja sekä toimintaympäristön kehitystä ja piirteitä. Analyysin merkittävin hyöty on keskustelu, jonka avulla asioita nostetaan näkyville, selkiytetään ja dokumentoidaan. Menetelmää voidaan hyödyntää osana suunnitteluprosessia tai yksittäisten projektien tukena ja se voi olla yritys- tai yksikkötason tarkastelua. Analyysi kannattaa viedä pelkkien tarkasteltavien asioiden tasolta syvemmälle ja edetä johtopäätöksiin mitä tarkasteltavista asioista voi seurata (Viitala & Jylhä 2007, 49 - 50).

SWOT-analyysi on suosittu työkalu suomalaisyritysten keskuudessa. Suosioon vaikuttavia tekijöitä ovat esimerkiksi se, miten analyysi mahdollistaa organisaation sisäisen tilan sekä toimintaympäristön tarkkailun. Analyysin avulla voidaan myös saada tietoa nykytilasta sekä tehdä ennuste tulevasta kehityksestä. SWOT-analyysiä tehdessä tulee tietää yrityksen todellinen toimintaympäristö ja kilpailutilanne. Mikäli

analyysi tehdään liian heikoilla tiedoilla tai liian yleisellä tasolla, on vaarana, ettei se toimi yrityksen kehityksen työkaluna. Periaatteena SWOT-analyysin hyödyntämiselle on vahvojen puolien hyväksi käyttäminen ja vahvistaminen, heikkouksien poisto tai lievennys, mahdollisuuksien hyödyntäminen ja uhkien poisto, kiertäminen tai mahdollisuudeksi kääntäminen. SWOT-analyysiä tehdessä tulee huolehtia pelkistetystä kokonaisuudesta, liian laaja lista voi johtaa siihen, että olennaiset asiat jäävät massan alle peittoon. (Kamensky 2008, 203 – 205)

Osuuskunta Taloushaltian SWOT-analyysia tehdessä pyrin valitsemaan itselleni selkeimpiä tekijöitä. Nämä tekijät ovat myös nousseet kehityskeskusteluissamme esille. Lisäksi koin tärkeäksi, että tekijät ovat ajankohtaisia. Näin osuuskunta saa analyysista apua lähitulevaisuuden suunnitteluun, sekä tietoa mitä tulevaisuuden haasteet mahdollisesti tuovat tullessaan.

Yhteisrittäjyys on se syy, miksi Osuuskunta Taloushaltia on aikanaan osuuskunnaksi perustettu. Ideana oli kehittää verkosto, jossa eri palveluita tarjoavat yrittäjät toimivat yhtenäisenä toinen toistaan tukevana osuuskuntana, joka pystyy tarjoamaan kattavat ja hinnaltaan kilpailukykyiset palvelut. Osuuskunta yritysmuotona tuo toimintaan niin haasteita kuin hyötyjäkin. Ehdottomaksi eduksi voidaan laskea monen eri alan osaajan tekemä yhteistyö laadukkaana palvelun takaamiseksi. Suurimpana haasteena on yhteistyön sujuvuus, tähän vaikuttaa oleellisesti rekrytointi ja aktiivinen keskustelu osuuskunnan sisällä. Osuuskunnan sisällä ei tällä hetkellä ole havaittavissa eroja hierarkiassa, vaan kaikki jäsenet ovat tasavertaisia keskenään ja päätökset tehdään enemmistön mukaan.

Joustavuus on yksi suurimmista vahvuuksista. Tällä hetkellä Osuuskunta Taloushaltia on verraten pieni toimija moniin muihin alan yrityksiin verrattuna ja joustavuus asiakkaiden kanssa on tärkeää. Osuuskunta on luonut luottamukselliset asiakassuhteet, jossa joustavuutta löytyy molempiin suuntiin. Ikä-ihmisten kanssa toimiessa on tärkeää, että palvelutarpeeseen pystytään vastaamaan, vaikka pyynnöt olisivatkin välillä erikoisia. Tämä saattaa osaltaan hetkittäin laskea asiakaskannattavuutta, mutta kokonaiskuvaa katsellen asiakastyytyväisyys ja -pysyvyys ovat paljon tärkeämpiä. Pitkällä aikavälillä joustavuuden tuomat hyödyt ovat pitkälti kiinni yrittäjien omasta motivaatiosta. Suositeltavaa olisi tehdä asiakaskohtaisesti selväksi mihin raja

joustavuudessa tehdään, kyse on kuitenkin liiketoiminnasta eikä hyväntekeväisyydestä.

Laatu on osuuskunnan ylpeyden aihe. Osuuskunta on osoittanut, pystyvänsä pienillä resursseilla tuottamaan luotettavaa ja laadukasta palvelua. Asiakaspalaute on ollut aina tärkeätä, ja mahdollisiin moitteisiin on pyritty reagoimaan välittömästi. Asiakkaita kohdellaan aina ihmisinä eikä vain asiakkaina. Laatua tullaan painottamaan myös jatkossa. Mahdollisia uusia työntekijöitä rekrytoidessa ja kouluttaessa laadukkaan palvelun tuottamisen tärkeyttä ei voi väheksyä.

Paikallisuus ja siihen liittyvät vahvuudet tulevat hyvin ilmi pienillä paikkakunnilla, joissa osuuskunta toimii. Koko toimintaympäristö on oikeastaan tuttujen ihmisten ympäröimä. Paikalliset kauppiat tuntevat osuuskunnan työntekijät nimellä ja pystyvät auttamaan huomattavasti kauppasioinnin sujuvuudessa. Myös tiivis yhteistyö toiminta-alueen kodinhoitajien kanssa on erityisen tärkeää. Tiedot mahdollisista asiakaskohtaisista muutoksista toimituksiin tai poikkeavista aikatauluista pystytään jakamaan helposti, mikä mahdollistaa sujuvan palvelun erikoisimmissakin tapauksissa.

Yrityksen pieni koko on tällä hetkellä suurin heikkous osuuskunnan toiminnassa. Koolla tarkoitetaan tässä yhteydessä työntekijöiden määrää. Esimerkiksi mahdollisissa sairaustapauksissa on tällä hetkellä vaikeuksia löytää korvaavaa työntekijää. Asiakkaat pystyvät kyllä joustamaan muutaman päivän, jos toimituspäiviä siirretään, mutta pidempi aikaisissa sairastapauksissa tai muissa poissaoloissa nykyinen henkilöstömäärä ei riitä palvelutarpeen täyttämiseen. Työpäivän rakenne on sen verran intensiivinen, että esimerkiksi vuokratyövoimaa ei ole mahdollista käyttää pidempiaikaisesti. Muutaman osa-aikaisen työntekijän pito reservissä voisi olla mahdollinen ratkaisu tähän ongelmaan.

Pääoman puute on varmasti yksi suurimmista pieniä yrityksiä kiusaavista ongelmista. Osuuskunnan liikevaihto on ollut kasvava koko toiminnan ajan, mutta äkillisiin suuriin investointeihin ei ole mahdollisuuksia. Osuuskunnalla ei ole tällä hetkellä esimerkiksi omaa kuljetuskalustoa ollenkaan, vaan työntekijät käyttävät omia autojaan kauppakassien kuljettamiseen. Tulevaisuuden kalustotarpeesta on jo keskusteltu ja

suunnitelmissa on hankkia yritykselle ainakin yksi pakettiauto, jolla kauppatavarat saadaan kuljetettua. Myös uusien palveluiden tarjoaminen edellyttää kaluston hankintaa, esimerkiksi työkaluja sekä ulkotyövälineitä.

Suurimpana uudistuksena toimintaympäristössä voidaan varmasti pitää tulevaa SOTE-uudistusta. SOTE-uudistus voi toki olla myös mahdollisuus, on vielä liian aikaista sanoa mihin suuntaan alueiden sosiaalipalvelutuotanto uudistuksen myötä lähtee kehittymään. Nykyisellään on jo huomattavissa, että kunnat ovat tehneet muutoksia tarjoamissaan sosiaalipalveluissa ja yksityistäneet palveluita suoraan niiden tuottajille. Tämä voi osaltaan helpottaa osuuskunnan toimintaa. Osuuskunta pyrkii olemaan lähellä asiakasta ja tuottamaan laadukasta palvelua. Mutta se mahdollistaa myös isompien, pelkästään palvelun hinnalla kilpailevien yritysten laajemman toiminnan.

Viime aikoina on ollut havaittavissa myös suurten kauppaketjujen (Kesko ja S-ryhmä) aktivoituminen kauppakassipalveluiden tuottajana. (Keskon ja S-ryhmän [www-sivut 2015](#)) Nykyisellään tällaisia palveluita on saatavilla vaan suurten kaupunkien keskusta-alueilla, mutta tulevaisuudessa on nähtävä mahdollisena, että ne leviävät myös pienemille paikkakunnille. Osuuskunnan nykyinen asiakaskunta ei kuulu suurten ketjujen varsinaiseen kohderyhmään, mutta esimerkiksi aktiiviset omaiset voivat halutessaan siirtää palvelun Osuuskunnalta isomman ketjun hoidettavaksi.

Alan yleinen kehitysnäkymä on tällä hetkellä erittäin hyvä. Yksityiset sosiaalipalveluiden tuottajat kasvattavat markkinaosuuttaan sosiaalipalveluista kokoajan, mikä johtuu pääosin kuntien säästöohjelmista johtuvista ulkoistuksista. Tämän olen huomannut niin toimialan tilastoja seuraamalla, kuin myös työpaikkani tulevia sopimuksia neuvotellessa.

Palveluiden kehittäminen ja uusien palveluiden tarjoaminen tulee olemaan Osuuskunnan merkittävin kehityshanke. Nykyisellään tarjottava kauppa-apupalvelu on hyvä runko, jonka päälle voi lähteä rakentamaan laaja-alaisempaa palvelumallia, jolla pystytään tukemaan asiakkaiden arkea ja mahdollistamaan kotona asuminen mahdollisimman pitkään.



Kuvio 6. Osuuskunta Taloushallitus SWOT-analyysi

5 TOIMINTAMALLI EHDOTUKSET

Olen koonnut tähän lukuun kolme erilaista toimintamallia, joita osuuskunta voisi läheteä toteuttamaan. Malleissa on pyritty ottamaan mahdollisimman hyvin huomioon niitä muuttujia, jotka vaikuttavat osuuskunnan toimintaan. Malleja esitellessä pyrin esittämään niin vahvuudet kuin mahdolliset heikkoudet, jotta toimintaa kehitettäessä heikkoudet pystyttäisiin poistamaan tai kääntämään vahvuudeksi.

5.1 Malli A

Malli A: mukaan toimintaa ja lisäpalveluiden tarjoamista lähdetäisiin viemään eteenpäin kysynnän ehdoilla. Asiakaskysely antoi kuvan siitä, että lisäpalveluille ei ole tällä

hetkellä kovin suurta kysyntää. Näitä lisäpalveluita pystytään kuitenkin niitä tarvitseville tuottamaan ilman suuria investointeja, sillä osuuskunnan jäsenillä on tarvittavat työkalut palveluita varten. Muutokset nykyisellä toiminta-alueella mahdollistavat tämän toimintamallin pilottijakson käynnistämisen jo tämän kevään aikana.

Rissanen (2005, 112 - 113) painottaa yhteistyön merkitystä hyvän palvelun tuottamisessa sekä kehittämisessä niin yrityksen sisällä kuin myös asiakkaiden kanssa. Hyvään yhteistyöhön kuuluu palvelun jatkuva ja hallittu kehittäminen. Osuuskunnalla on hyvä historia kuntien kanssa tehdystä yhteistyöstä palvelun laadun kehittämiseksi. Nyt tämä osaaminen tulee viedä myös yksityisten asiakkaiden luo. Rissanen (2005, 96) mukaan työyhteisölle tulisi omaksua sellaiset arvot ja toimintatavat, että se pystyy reagoimaan asiakkaiden vaatimaan muutosaasteeseen sekä jatkuvasti oppimaan niin omasta kuin asiakkaiden toiminnasta. Tässä osuuskunta on vahvoilla, sillä pienenä toimijana tieto kulkee suoraan asiakkailta työntekijöille. Lisäksi osuuskunnassa on aina vallinnut hyvä oppimisen ja kehittämisen ilmapiiri, kilpailijoista on haluttu erottua laadukkaammalla palvelulla.

Kevään aikana sopimuksemme Kangasalan kunnan kanssa on muuttunut niin, että asiakkaat ovat siirtyneet kunnalta suoraan osuuskunnan asiakkaiksi. Tämä kunnan alaisuudesta kokonaan yksityiseksi toimijaksi siirtyminen luo luontaisen mahdollisuuden asiakashankinnalle myös kotipalvelun ulkopuolelta. Yhteistyöstä Kangasalan kanssa kodinhoidon ulkopuolelle jäävien asiakkaiden ohjaamisesta suoraan osuuskunnalle on ollut jo suunnitteilla. Lahden kokemusten perusteella on syytä odottaa, että myös Pirkanmaalla näillä kodinhoidon ulkopuolella olevilla asiakkailla olisi kauppa-apupalvelun lisäksi tarvetta myös muille palveluille. Lahdessa yhtenä ongelmana olivat ongelmalliset asiakkaat, joita kotipalvelu ohjasi itseltään osuuskunnan asiakkaiksi, onkin tärkeää pitää arvioida myös asiakkaiden todellinen maksukyky sekä -halukkuus. Kodinhoidon ulkopuolisia asiakkaita hankittaessa tulee huomioida myös se, että mikäli heidän palvelutarpeensa ei ole välttämätön tai ilmeinen, tulee palvelun hintaan lisätä myös arvonlisävero. Tällä hetkellä kaikki asiakkaat kuuluvat myös kodinhoidon piiriin ja palvelun tarve on ilmeinen. Näin palvelua voidaan tarjota arvonlisäverottomana, mikä mahdollistaa edullisemman loppuhinnan asiakkaalle.

Osuuskunta Taloushaltia on Kangasalan kunnan päätöksellä hyväksytty 20.2.2015 alkaen yksityiseksi sosiaalipalveluiden tarjoajaksi. Toiminta on arvolisäverotonta koskien pieniä sisätöitä, asiointia apua ja pihatöitä. Muilta osin toiminta ei ole yksityistä sosiaalipalvelutoimintaa. Vastaava päätös on saatu myös Orivedeltä, joten toimintaa voidaan tehdä ilman arvolisäveroa koko nykyisellä toiminta-alueella. Mikäli toiminta jossain kohtaa laajenee uusille paikkakunnille, ovat luvat arvolisäverottomuuteen anottava erikseen.

Tässä mallissa alueellinen laajentaminen ei kuitenkaan ole suurin prioriteetti, tätä tärkeämpää olisi nykyiseen toiminta-alueeseen keskittyminen ja laadukkaan sekä monipuolisemman palvelun tuottaminen olemassa oleville asiakkaille. Nykyisillä asiakasmäärillä tämän hetkinen työvoima riittää vielä, mutta mikäli kauppa-avun piiriin tulee lisää asiakkaita tai kauppapäiviä lisätään, tulee uuden osuuskuntayrittäjän rekrytointi ajankohtaiseksi. On kuitenkin huomioitava, että toimialalla on myös epäsäännöllistä ja piilevää kysyntää. Omien havaintojeni kautta olen huomannut, että vaikka kunta tarjoaa kodinhoidon asiakkaille kauppapalvelua, ei siitä olla tietoisia. Monet omaiset ovatkin kyselleet palvelun perään, että kuka sitä tarjoaa ja miten asiakkaaksi voi hakeutua. Kun asiakashankintaa on tarkoitus lähteä tekemään myös kodinhoidon ulkopuolelta, olisi yhteistyö ostoksissa käytettävien kauppojen kanssa myös oleellista. He voivat omalta osaltaan informoida tiedusteluja tekeviä asiakkaita osuuskunnan puoleen. Lisäksi kauppojen ilmoitustaulut voisivat toimia hyvinä markkinointivälineinä.

Tässä toiminta mallissa on myös omat haasteensa. Yksi laajentamista hidastava tekijä on epäsäännöllinen kysyntä. Epäsäännöllisellä kysynnällä tarkoitetaan tilannetta, jossa kysyntä ja tarjonta vaihtelevat suhteessa aikaan. Epäsäännöllisen kysynnän vaihtelut on tähän asti pystytty hoitamaan pidentämällä työpäiviä, niin, että äkillisiin palvelutarpeen lisääntymisiin on pystytty vastaamaan (Rissanen 2005, 33). Toiminnan laajentuessa ja kysynnän heitellessä, vastaava joustavuus ei välttämättä ole enää mahdollista.

Toinen haaste on palvelun hinnoittelu yksityisille asiakkaille. Hinnoittelussa osuuskunta on aikaisemmin tehnyt virheitä. Perusideana on tarjota laadukasta palvelua asiakkaalle edulliseen hintaan. Tällä hetkellä kaikille asiakkaille tarjotaan palvelua

samaan hintaan, mutta tulevaisuudessa tätä jakoa joudutaan todennäköisesti muuttamaan enemmän asiakaskohtaisesti syntyvien kustannuksien mukaan. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että haja-asutusalueilla asuvien asiakkaiden palvelut tulevat todennäköisesti olemaan hieman kalliimpia kuin keskusta-alueilla. Selkein malli tähän olisi tehdä jako suoraan kartan mukaan eriarvoisiin palvelualueisiin. Yksityisasiakkaiden hinnoittelussa on otettava huomioon myös laskutuksesta aiheutuvat kulut sekä mahdolliset luottotappiot.

5.2 Malli B

Tässä toimintamallissa ei lähdetä laajentamaan toimintaa tuomalla markkinoille uusia palveluita vaan pyritään alueelliseen laajentamiseen. Kauppa-apupalvelu on todettu kysytyksi ja pidetyksi palveluksi nykyisellä toiminta-alueella, lisäksi se on kehittynyt hyvin sujuvaksi ja melko vaivattomaksi palveluksi tuottaa. Suuri syy tähän kehitykseen on hyvä yhteistyö verkoston jokaisen toimijan kanssa. On tärkeää pitää hyvät suhteet yllä niin toiminta-alueen kotihoitoon, marketteihin kuin asiakkaisiinkin. Käsittelin lähialueiden tilannetta kartoittaessani osuuskunnan toimintaan vaikuttavia tekijöitä ja kartoituksen perusteella voidaan olettaa, että laajentaminen voisi olla mahdollista, mikäli kuntien nyt tarjoamia palveluita tullaan lähivuosina kilpailuttamaan tai siirtämään kokonaan markkinavetoiseksi.

Uusille paikkakunnille laajentaminen vaatii kuitenkin uusien osuuskuntayrittäjien rekrytoimisen. Tämä prosessi saattaa olla hankala, sillä vastuullista ja motivoitunutta toimijaa saattaa olla vaikea löytää. On kuitenkin oletettavaa, että sopivien henkilöiden löytyessä he pystyvät hoitamaan itsenäisesti ja motivoituneesti alueensa palvelutarjonnan, laskutus voidaan hoitaa keskitetysti osuuskunnan laskuttajan kautta.

5.3 Malli C

Toimintatapamalli C yhdistelee kahden aikaisemman mallin tapoja. Tavoitteena olisi lähteä laajentamaan palveluita niin alueellisesti kuin palvelullisestikin. Nykyisillä

alueilla voitaisiin lähteä kasvattamaan asiakaskuntaa mainostamalla palvelua myös kodinhoidon ulkopuolisille asiakkaille. Tämän lisäksi asiakasmäärää voitaisiin yrittää kasvattaa käyttämällä kodinhoidon työntekijöitä yhtenä markkinointikanavana asiakkaille, jotka ovat kodinhoidon piirissä, mutta eivät vielä tilaa kauppapalvelua.

Uudelle osuuskuntayrittäjälle olisi välitön tarve, mikäli toimintaa saataisiin laajennettua yhteenkin lähialueen kunnista. Toiminta-alueet voitaisiin jakaa yrittäjien kesken niin, että jokainen vastaa omasta alueestaan ja laskutus hoidettaisiin keskitetysti. Mielestäni on ensisijaisen tärkeää tehdä jako niin, että jokaisella on oma alue jota hoidetaan. Tämä mahdollistaa asiakkaille paljon mukavamman ja läheisemmän kanssakäymisen palvelutuottajan kanssa. Jo tällä hetkellä asiakaspalautteesta on käynyt ilmi, että asiakkaat pitävät siitä, että heitä palvelee aina sama henkilö. Mielestäni on täysin ymmärrettävää, että etenkin vanhemmat ihmiset haluavat tuntea sen henkilön, joka heidän kodissaan tulee käymään.

Tässä mallissa tavoitteena olisi päästä eroon itse kauppatavaroiden keräilystä, sillä se vie paljon aikaa muilta toiminnoilta. Nykyisellään kauppatavaroiden keräily on ajankäytöllisesti ylivoimaisesti suurin prosessi. Se kattaa arviolta 60 - 70 % työhön käytetystä ajasta. Mikäli tämä aika saataisiin pienennettyä siihen, että ostokset vain poimittaisiin valitusta marketista, mahdollistaisi se laajemmalla alueella toimimisen saman päivän aikana. Se voisi mahdollistaa myös muiden palveluiden tuottamisen kauppa-apupalvelun yhteydessä. Tapoja, miten tämä voitaisiin toteuttaa, on mielestäni kaksi. Etenkin nykyisellä toiminta-alueella marketeilla on kiivas kilpailu asiakkaista. Tämä voisi mahdollistaa sen, että mikäli saisimme kaikki asiakkaat siirrettyä samaan markettiin, toisi tämä sellaisen lisämyynnin kauppiaille, että heidän kannattaisi kerätä tilaukset valmiiksi. Toinen vaihtoehto on sopia kaupan kanssa joku tietty korvaus, minkä he saavat jokaisesta kerätyistä kauppakassista. Monet suuremmat marketit tarjoavatkin jo tällaista palvelua. Tampereella esimerkiksi Lielahden Prismasta voi hakea valmiiksi kerätyn kauppakassin alle neljän euron korvausta vastaan. Maksu keräilystä tietysti pienentäisi kauppa-apupalvelun katetta, mutta laajentunut toimintasäde sekä mahdollisten lisäpalveluiden tuotto pitäisi kattaa nämä kustannukset.

Tähän mennessä kauppatavaroiden toimitus on hoidettu työntekijöiden omia ajoneuvoja käyttäen. Toiminnan laajentuessa tulisi ajankohtaiseksi hankkia kuljetukseen sopivampaa kalustoa. Todennäköisin vaihtoehto on leasing-rahoitus, jolla kalustolle saataisiin kiinteä kustannus. Leasing on myös siinä mielessä hyvä vaihtoehto, että siihen voitaisiin sisällyttää myös huollot ja rengaspalvelut. Tällä hetkellä kauppakassien kuljetuksista aiheutuu noin 45 000 - 50 000 ajokilometriä, mikä kuluttaa autoa melko paljon. Leasingin avulla tästä ei tarvitsisi murehtia sillä huollot sisältyisivät leasingmaksuun, eikä mitään ylimääräisiä ja yllättäviä kuluja pääsisi näin syntymään.

Yrityksen kaluston käyttäminen on myös osuuskunnan jäsenen kannalta järkevämpi ratkaisu pitkällä tähtäimellä. Kilometrikorvausten jälkeen palkan osuudeksi jää niin pieni määrä, ettei eläkettä saa kerrytettyä riittävästi.

6 VAIHTOEHTOJEN VERTAILU, VALINTA & TOTEUTUS

6.1 Toimintamallien vertailu

Jokaisessa esitellyssä toimintamallissa on omat vahvuutensa ja haasteensa. Toteutuessaan toimintamalli A tarjoaa vahvan pohjan paikallisesti, tämä saattaa kuitenkin olla uhka tulevaisuuden kannalta, mikäli sosiaalialan uudistukset tulevat pakottamaan eri palvelut yhdelle toimijalle alueellisesti. Palvelun tarjoamisen säilyessä nykyisellään asiakashankinta kodinhoidon palveluiden ulkopuolelta mahdollistaisi suuremman asiakaskunnan ja vahvistaisi osuuskunnan mahdollisuuksia toimia pienemmällä, helpommin hallittavalla alueella.

Malli B tarjoaa vain yhtä palvelua, jonka kysyntä on kasvanut vuosien varrella ja on syytä olettaa, että kysyntä kasvaa myös jatkossa. Kasvattamalla toiminta-alueetta

uusien osuuskunta yrittäjien voimin olisi mahdollista lähteä haastamaan nykyisellään osuuskuntaa suurempia toimijoita. Kapea-alaisuus palveluissa voisi kuitenkin olla uhka, mikäli asiakkaina pysyisivät kunnat yksityishenkilöiden sijasta. Tässä tapauksessa uhkana olisivat jatkuvat kilpailutukset, joissa suuremmille toimijoille olisi haastavaa pärjätä. Mikäli kunnat päättävät siirtää toimintaa enemmän markkinavetoiseksi ja lopettavat itse palvelun tarjoamisen on osuuskunta mielestäni vahvoilla. Hyvä maine asiakkaiden keskuudessa ja luotettavat referenssit osuuskunnan toiminnasta lähialueilla luovat kilpailuetua.

Malli C tähtää suuremmille asiakasmarkkinoille niin alueellisesti kuin palvelullisesti. Tässä mallissa ehdottomana onnistumisen edellytyksenä on sopivien osuuskunta yrittäjien löytäminen. Nykyisellä yrittäjämäärällä toimintaympäristöä ei ole mahdollista laajentaa alueellisesti, palveluita voisi kuitenkin olla mahdollista lisätä määrällisesti. Jos kysyntää on niin, muita palveluita voitaisiin alussa tuottaa mahdollisesti alihankintana, mutta pitkällä tähtäimellä se ei ole osuuskunnan tarkoitus. Mahdollinen yhteistyö kauppojen kanssa kauppatilausten keräilyn ulkoistamisesta on tärkeä osa C-mallin toteuttamista. Tämä todennäköisesti tarkoittaisi asiakaskohtaisen katteen pienentymistä, mutta mahdollistaisi suuremman asiakasmäärän palvelun samana päivänä. Tämä edellyttää kuitenkin sitä, että asiakasmäärä tulee nousemaan nykyisestä huomattavasti. Nykyisellään toimintaa on neljällä eri paikkakunnalla, jossa yhdessä palvelua tarjotaan kaksi kertaa viikossa. Mikäli kauppvoja saataisiin houkuteltua mukaan, niin nykyisen alueen pystyisi hoitamaan kahdessa päivässä, luomatta kuitenkaan kohtuuttoman suurta työkuormaa yhdelle päivälle.

Malli A ja C omaavat yhteneväisiä elementtejä toiminnan laajentamisesta. Näistä malleista C on ehkä hieman kunnianhimoisempi ja tähtää suuremmille markkinoille. Malli A:n mukaan toimiminen voisi alkuun olla varmempi ratkaisu, mahdollisia laajennustoimenpiteitä voitaisiin pohtia uudestaan mikäli laajempaa kysyntää ja laajenemismahdollisuuksia tulisi ilmi. Osuuskunta on pitkään toiminut pelkästään kauppa-apupalveluna ja siitä on muodostunut hyvä runko minkä päälle rankentaa. Pitkällä tähtäimellä pidän kuitenkin epätodennäköisenä, että yksi palvelu riittää kilpailemaan asiakkaista. Kyseessä on kuitenkin palvelu jonka jalostusarvo ei ole korkea. palvelun tarjonta on kohtalaisen helppo toteuttaa, mikäli asiakkaat ovat halukkaita muutokseen.

6.2 Valinta

Toiminta mallin A mukaan mahdollistaisi palveluiden laajentamisen pienemmällä alueella kontrolloidusti, mutta kuitenkin tarvittaessa nopealla aikataululla. Osuuskunnalla on vielä tämän vuoden aikana edessä palveluiden kilpailutus osassa toiminta-alueita. Pilotoimalla uutta, laajempaa toimintamallia voitaisiin aikaansaada kilpailuetua laajemmilla palvelutarjonta mahdollisuuksilla. Malli A olisi nykyiseen tilanteeseen sopivin vaihtoehto juuri tämän takia. Hätköidyt ratkaisut esimerkiksi toiminta-alueen laajentamiseksi ja uuden osuuskunta yrittäjän rekrytoimiseksi saattaisivat aiheuttaa yhdessä kilpailutuksen kanssa sellaisen tilanteen, jossa kasvu olisi hallitsematonta. Voi myös olla, että mikäli kilpailutus hävittäisiin, tultaisiin tilanteeseen jossa kaikille osuuskunnan jäsenille ei voitaisi taata riittävää työmäärää.

6.3 Toteutus

Toimintamallia voitaisiin lähteä toteuttamaan välittömästi, tehty asiakaskysely on tuottanut jo muutamia lisäpalveluista kiinnostuneita henkilöitä. Uusia asiakkaita hankittaessa tulee muistaa markkinoida lisäpalveluita osana palvelukokonaisuutta. Kauppa-apupalvelu tulee vieläkin olemaan se runko jonka ympärille toimintaa rakennetaan, mutta jatkossa lisäpalveluiden avulla olisi tarkoitus pystyä kattamaan myös muut tarpeet kotiasumisen mahdollistamiseksi. Osuuskunnan yrittäjiltä löytyy kokemusta esimerkiksi pienistä korjaustöistä sekä kausiluonteisista ulkotöistä, tämä on yksi avaintekijä joka mahdollistaa nopean siirtymisen palveluiden tarjoamisesta. Lisäksi on pohdittu mahdollisuutta myös alihankintaan, mikäli lisätöitä tulisi nopealla aikataululla paljon. Myös kalusto lisäpalveluiden tuottamiseen löytyy jo hyvin pitkälti osuuskunnan jäsenten omistuksesta. Näin ollen mitään suurta rahallista panosta ei ainakaan alkuunsa tarvittaisi. Mikäli lisäpalvelut alkavat tuottamaan ja vaatimaan lisää kalustoa on osuuskunnan syytä hankkia tarvittava kalusto omaan omistukseensa.

Asiakashankintaa kotihoidon ulkopuolelta voidaan lähteä tehostamaan paremmalla markkinoinnilla sekä tiedottamalla kotihoidon esimiehille, että heidän kriteerinsä täyttämättömiä asiakkaita voitaisiin ohjata suoraan osuuskunnan asiakkaiksi. Tämän lisäksi on sovittu haastattelusta paikallisen sanomalehden kanssa, jutussa tullaan esittelemään osuuskunnan toimintaa. Lehden levikki on yli 7000 kappaletta, joten sitä kautta toivomme saavamme paljon näkyvyyttä. Myöhemmin on syytä harkita myös lehdissä mainostamista, sekä kauppojen ilmoitustaulujen hyväksikäyttöä. Kuluneen kevään aikana osuuskunta on luonut myös omat internet-sivut, joista löytyy hyvin tietoa osuuskunnan toiminnasta. Sivujen selaajatilastoja tarkkailemalla olemme huomanneet, että kävijät käyttävät kohtuullisen paljon aikaa sivuillamme. Monet uusista asiakkaista ovatkin sanoneet omaistensa hankkineen tiedon palvelustamme internetin kautta. Sivuillemme on tehty myös kauppatilaus pohja, jota omaiset voivat halutessaan käyttää lähettääkseen tilauksen suoraan sähköpostiimme, käyttämättä kodinhoitajia välikätenä.

7 POHDINTA

Opinnäytetyöni aihe oli itselleni todella mieluista. Olen työskennellyt kohdeyrityksessä reilun vuoden ja tulen jatkamaan työskentelyäni siellä myös opinnäytetyön tekemisen jälkeen. Näin ollen pääsen itse vaikuttamaan siihen uudistumisprosessiin, jonka tällä työllä aloitin. Aihe on myös ajankohtainen, sillä osuuskunnalla on edessään sopimusten kilpailutus. Tarjoamalla laaja-alaisempaa palvelua pelkän kauppa-apupalvelun lisäksi voitaisiin parantaa osuuskunnan kilpailukykyä.

Työhön liittyvä teoreettinen viitekehys kasvoi työtä tehdessä huomattavasti. Tämän auttoi kuitenkin muodostamaan mahdollisimman tarkan käsityksen niistä tekijöistä, jotka osuuskunnan toimintaan ja sen laajentamiseen vaikuttavat. Suoritettu asiakaskysely oli odotettua työläämpää, mutta koen sen onnistuneen, sillä se tuotti paljon uutta tietoa.

Opinnäytetyön tulos on luotettava. Työssä on kartoitettu toimintaan liittyvät tekijät ja niitä on perusteltu teorioilla eri lähteistä. Haastateltava henkilö on ammattilainen, joka on toiminut alalla jo pitkään. Hänen visionsa ja uudistuksensa eivät rajoitu ainoastaan tässä työssä käsitelyyn osuuskuntaan. Lisäksi olen itse päivittäisessä työssäni kerännyt tietoa, joka helpottaa omien näkemyksien perustelua.

Seuraavaksi tulen esittelemään tutkimuksen tuloksen osuuskunnan hallituksen jäsenille, jonka jälkeen sen pohjalta voidaan mahdollisesti lähteä tekemään liiketoimintasuunnitelmaa. Opinnäytetyötä tehdessäni olen huomannut kuinka suuri potentiaali, tällä toistaiseksi vielä pienellä osuuskunnalla oikein onkaan.

LÄHTEET

Aaltola, J & Valli, R. 2007. Ikkunoita tutkimusmetodeihin. Jyväskylä: PS-kustannus

HE 324/2014 vp. Hallituksen esitys eduskunnalle laiksi sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämisestä sekä eräiksi siihen liittyviksi laeiksi. Viitattu 20.3.2015

Kamensky, Mika. 2008. Strateginen johtaminen. Helsinki: Talentum

Keskon www-sivut. 2015. Viitattu 11.3.2015. <http://www.kesko.fi/>

Lith, Pekka. 2013. Raportti yksityisestä palvelutarjonnasta ja yritysten kasvusta sekä julkisista hankinnoista ja toiminnan kehittämisestä sosiaali- ja terveyspalveluissa. https://www.tem.fi/files/37584/TEMrap_34_2013_30092013.pdf

Lempäälän kunnan www-sivut. Viitattu 12.3.2015. <http://www.lempaala.fi/>

Nieminen , M. & Savolainen, J. 2015. Perustuslaki-valiokunta tyrmäsi sote-esityksen Helsingin sanomat 19.2.2015. Viitattu 25.4.2015 <http://www.hs.fi/politiikka/a1424317910228>

Nokian kaupungin www-sivut. Viitattu 12.3.2015. <http://www.nokiankaupunki.fi/>

Osuuskuntalaki. 2013. L. 421/2013

Pellervo seuran www-sivut. Viitattu 18.5.2015. <http://pellervo.fi/pellervo-seura/>

Pirkkalan kunnan www-sivut. Viitattu 11.3.2015. <http://www.pirkkala.fi/>

Rissanen, T. 2005. Hyvällä palvelulla kannattavuutta ja kilpailukykyä. Vaasa: Pohjantähti Polestar Ltd.

Sosiaali- ja terveysministeriön www-sivut. 2015. Viitattu 15.3.2015.

<http://www.stm.fi/>

S-ryhmän www-sivut. 2015. Viitattu 11.3.2015. [https://www.s-](https://www.s-kanava.fi/web/s/ajankohtaista)

[kanava.fi/web/s/ajankohtaista](https://www.s-kanava.fi/web/s/ajankohtaista)

Tampereen kaupungin www-sivut. Viitattu 12.3.2015.

http://www.tampere.fi/material/attachments/k/JB3reMruu/kotihoito_2014.pdf

Tilastokeskuksen www-sivut. Viitattu 18.5.2015.

http://tilastokeskus.fi/tup/seutunet/tampere_vaesto_fi.html

Tuomi, J & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi

Valkeakosken kaupungin www-sivut. Viitattu 11.3.2015.

<http://www.valkeakoski.fi/portal/>

Viitala, R. & Jylhä, E. 2007. Liiketoimintaosaaminen – Menestyvän yritystoiminnan perusta. Helsinki: Business Edita

Verohallinnon www-sivut. Viitattu 18.5.2015. <https://www.vero.fi/fi-FI>

Ylöjärven kaupungin www-sivut. Viitattu 11.3.2015. <http://www.ylojarvi.fi/>

KYSELYLOMAKE

Kyselylomake

Sukupuoli

- Nainen
- Mies

Ikä

- 60 – 64
- 65 – 69
- 70 – 74
- 75 – 79
- 80 – 84
- 85 tai vanhempi

Asumismuoto

- Kerrostalo
- Omakotitalo
- Rivitalo
- Muu

Siviilisäät

- Naimaton
- Naimisissa
- Eronnut
- Leski

Oletteko kotihoidon asiakas?

Kyllä Ei

Mistä palveluista olisitte mahdollisesti kiinnostunut kauppa-apupalvelun lisäksi

Kodin ulkopuoliset palvelut

Ruohonleikkaus Kyllä Ei

Lumityöt Kyllä Ei

Pienkorjaukset Kyllä Ei

Ulkoilutus Kyllä Ei

Kodin sisäpalvelut

Siivous Kyllä Ei

Seuranpito Kyllä Ei

Tietokone- ja puhelinapu Kyllä Ei

Pienet sisätyöt Kyllä Ei

Muut työt:

Kuinka tyytyväinen olette tähänhetkiseen kauppa-apupalveluun (en lainkaan tyytyväinen – erittäin tyytyväinen)

En lainkaan tyytyväinen

En kovin tyytyväinen

Melko tyytyväinen

Hyvin tyytyväinen

Erittäin tyytyväinen

Mitä palveluita tällä hetkellä saatte kotinne?

Ruohonleikkaus	Kyllä <input type="checkbox"/>	Ei <input type="checkbox"/>	Siivous	Kyllä <input type="checkbox"/>	Ei <input type="checkbox"/>
Lumityöt	Kyllä <input type="checkbox"/>	Ei <input type="checkbox"/>	Seuranpito	Kyllä <input type="checkbox"/>	Ei <input type="checkbox"/>
Pienkorjaukset	Kyllä <input type="checkbox"/>	Ei <input type="checkbox"/>	Tietokone- ja puhelinapu	Kyllä <input type="checkbox"/>	Ei <input type="checkbox"/>
Ulkoilutus	Kyllä <input type="checkbox"/>	Ei <input type="checkbox"/>	Pienet sisätyöt	Kyllä <input type="checkbox"/>	Ei <input type="checkbox"/>

Kuinka tyytyväinen tällä hetkellä olette muihin saamiinne kotipalveluihin?

Ruohonleikkaus

- En lainkaan tyytyväinen
- En kovin tyytyväinen
- Melko tyytyväinen
- Hyvin tyytyväinen
- Erittäin tyytyväinen

Lumityöt

- En lainkaan tyytyväinen
- En kovin tyytyväinen
- Melko tyytyväinen
- Hyvin tyytyväinen
- Erittäin tyytyväinen

Pienkorjaukset

- En lainkaan tyytyväinen
- En kovin tyytyväinen
- Melko tyytyväinen
- Hyvin tyytyväinen
- Erittäin tyytyväinen

Ulkoilutus

- En lainkaan tyytyväinen
- En kovin tyytyväinen
- Melko tyytyväinen
- Hyvin tyytyväinen
- Erittäin tyytyväinen

Siivous

- En lainkaan tyytyväinen
- En kovin tyytyväinen
- Melko tyytyväinen
- Hyvin tyytyväinen
- Erittäin tyytyväinen

Seuranpito

- En lainkaan tyytyväinen
- En kovin tyytyväinen
- Melko tyytyväinen
- Hyvin tyytyväinen
- Erittäin tyytyväinen

Tietokone- ja puhelinapu

- En lainkaan tyytyväinen
- En kovin tyytyväinen
- Melko tyytyväinen
- Hyvin tyytyväinen
- Erittäin tyytyväinen

Pienet sisätyöt

- En lainkaan tyytyväinen
- En kovin tyytyväinen
- Melko tyytyväinen
- Hyvin tyytyväinen
- Erittäin tyytyväinen

Muut palvelut

- En lainkaan tyytyväinen
- En kovin tyytyväinen
- Melko tyytyväinen
- Hyvin tyytyväinen
- Erittäin tyytyväinen

-
- En lainkaan tyytyväinen
 - En kovin tyytyväinen
 - Melko tyytyväinen
 - Hyvin tyytyväinen
 - Erittäin tyytyväinen