



# **ISS SUOMI OY:N TOIMINNAN KEHITTÄMINEN**

**Piia Kylmälahti**

**Toukokuu 2003**



**JYVÄSKYLÄN  
AMMATTIKORKEAKOULU**

Tekijä(t)  KYLmäLAHTI, Piia	Julkaisun laji Opinnäytetyö	
	Sivumäärä 35	Julkaisun kieli suomi
	Luottamuksellisuus <input type="checkbox"/> Salainen <u>31.12.2006</u> saakka <input checked="" type="checkbox"/>	
Työn nimi  ISS SUOMI OY:N TOIMINNAN KEHITTÄMINEN		
Koulutusohjelma Palvelutuotannon ja -johtamisen koulutusohjelma		
Työn ohjaaja Hintikka-Mäkinen Kirsti		
Toimeksiantaja(t) ISS Suomi Oy		
Tiivistelmä <p>Työn tarkoituksena oli muodostaa ISS Suomi Oy:n perusasiakkaista asiakasryppäitä, joiden asiakaspalvelu siirretään ISS Suomi Oy:n tytäryhtiön franchising -yrittäjille. Työ tehtiin ISS Suomi Oy:n toimeksiantona ja yhteistyössä Suomen Laatuakuupalveluiden kanssa.</p> <p>Tavoitteena oli tutustua ja kehittää ISS Suomi Oy:n ja sen tytäryhtiön Suomen Laatuakuupalvelut Oy:n välistä toimintastrategiaa, jonka perusteella osa ISS Suomi Oy:n perusasiakkaista siirretään Suomen Laatuakuupalveluiden yksityisyrittäjille. ISS Suomi Oy:n tavoitteena on siirtyä sellaisten monipalvelujen tarjoamiseen, joihin perusasiakkaiden vaatimukset eivät yllä.</p> <p>Siirtämisen edellytyksenä oli onnistuneesti muodostettu suunnitelma asiakaskokonaisuuksista. Asiakaskokonaisuuden tulee olla yrittäjälle sekä ajallisesti että taloudellisesti muodostunut kokonaisuus, joka mahdollistaa yrittäjälle asiakaspalvelun ylläpidon. Pohjatyönä tehty asiakaspakettien muodostaminen mahdollisti sen, että ISS Suomi Oy:n palveluesimiehet ja palveluohjaajat voivat toteuttaa perusasiakkaiden siirtämisen Suomen Laatuakuupalveluille.</p> <p>Tiedot valmiista asiakaspaketeista tallennettiin sekä sähköisenä että paperiversiona ja toimitettiin Suomen Laatuakuupalveluiden käyttöön, jonka palvelupäälliköt siirtävät asiakkaat rekrytoimilleen yksityisyrittäjille.</p> <p>Toukokuun ja elokuun 2002 välisenä aikana tehty työ päättyi, kun se esiteltiin Suomen Laatuakuupalveluiden toimitusjohtajalle sekä ISS Suomi Oy:n Keski-Suomen palveluyksikön johtajalle. Tiedot asiakaspaketeista ovat vapaasti ISS Suomi Oy:n ja Suomen Laatuakuupalveluiden käytössä.</p>		
Avainsanat (asiasanat) Strategia, palvelu, toiminnan kehittäminen, toimintastrategia		
Muut tiedot		

Author(s) KYLMÄLAHTI, Piia	Type of Publication Dissertation	
	Pages 35	Language finnish
	Confidential <input checked="" type="checkbox"/> X Until 31.12.2006	
Title DEVELOPING THE SERVICES OF ISS FINLAND LTD		
Degree Programme Degree Programme in Service Management		
Tutor Hintikka-Mäkinen Kirsti		
Assigned by ISS Finland ltd		
Abstract <p>The purpose of the work was to create groups of customers from the basic customers of ISS Finland ltd. The service of those customers will be transferred to Suomen Laatu-kuupalvelut ltd, which is a subsidiary company of ISS Finland ltd. The work was assigned by ISS Finland ltd and as cooperation with Suomen Laatu-kuupalvelut ltd.</p> <p>Main goal was to learn and develop joint functional strategy to what the transfer of the basic customers was based on. The goal of ISS Finland ltd was to develop its functions towards customers it would be able to provide also other services from cleaning.</p> <p>In order to make the transfer possible it needed a successful plan on totality of the customers. The totality must provide the entrepreneur with reasonable schedule and amount of monthly payments from the customer in order for the customer to get acceptable service from the Suomen Laatu-kuupalvelut ltd entrepreneur.</p> <p>The information collected from the customer groups were saved both electrically and as paper version. The information was also handed out to Suomen Laatu-kuupalvelut ltd which will use the information in the transferring process.</p> <p>The work done between May and August 2002 was completed as it was being introduced to the heads of Suomen Laatu-kuupalvelut and the service unit manager of ISS Finland ltd. The information of the customer groups is in free use for ISS Finland ltd and Suomen Laatu-kuupalvelut ltd.</p>		
Keywords Strategy, service, developing operations, operating strategies		
Miscellaneous		

## SISÄLTÖ

<b>1</b>	<b>JOHDANTO .....</b>	<b>2</b>
<b>2</b>	<b>ISS SUOMI OY:N HISTORIAA .....</b>	<b>3</b>
<b>3</b>	<b>SUOMEN LAATUTAKUU PALVELUT OY:N HISTORIAA .....</b>	<b>4</b>
<b>4</b>	<b>ISS:N JA LAATUTAKUU YRITYKSIÄ .....</b>	<b>5</b>
<b>5</b>	<b>TOIMINNAN KEHITTÄMINEN .....</b>	<b>7</b>
	<b>5.1 Strategia-käsitteen kehittyminen .....</b>	<b>7</b>
	<b>5.2 Palvelustrategiat .....</b>	<b>8</b>
	<b>5.3 Kilpailun perusstrategiat .....</b>	<b>9</b>
	<b>5.4 Perusstrategioiden riskejä .....</b>	<b>11</b>
<b>6</b>	<b>OPINNÄYTETYÖN LÄHTÖKOHTA .....</b>	<b>13</b>
<b>7</b>	<b>ASIAKASRYPPÄIDEN KOKOAMINEN .....</b>	<b>15</b>
	<b>7.1 Asiakasesittely Jyväskylä .....</b>	<b>16</b>
	7.1.1 Vaajakoski .....	16
	7.1.2 Jyväskylän keskusta .....	18
	7.1.3 Jyväskylän ympäristö .....	19
	<b>7.2 Asiakasesittely Mikkeli .....</b>	<b>21</b>
	<b>7.3 Asiakasesittely Leppävirta ja Savonlinna .....</b>	<b>22</b>
	7.3.1 Leppävirta .....	22
	7.3.2 Savonlinna .....	23
	<b>7.4 Asiakasesittely Varkaus .....</b>	<b>23</b>
<b>8</b>	<b>POHDINTA .....</b>	<b>25</b>
	<b>LÄHTEET .....</b>	<b>28</b>

### Liitteet

Liite 1 Aikataulu .....	30
Liite 2 Asiakastiedote .....	33
Liite 4 Kysely .....	34

## 1 JOHDANTO

*”Se, onko johonkin tavoitteeseen mahdollista päästä, ei selviä vain sitä poh-  
timalla, vaan toimimalla”*

*Ebenhard Puntsch.*

Opinnäytetyöni toimeksiantaja on maailmanlaajuinen palveluyritys ISS Suomi Oy (myöhemmin ISS). ISS:n ydinosaamista ovat kiinteistö- ja toimitilapalvelut, vahinko- ja saneerauspalvelut ja ruoka- ja ravintolapalvelut. Tämä työ tarkas- telee ISS:n toimintaa kiinteistö- ja toimitilapalveluiden näkökulmasta ja ennen kaikkea puhtauspalvelujen kannalta.

ISS Suomi Oy:n vuonna 2000 lanseeraaman toimintastrategian, create 2005, mukaan ISS keskittää palveluidensa tuottamisen erikoisasiakkaisiin. Näille asiakkaille ISS tarjoaa ja tuottaa monipalveluja eli vähintään kahta palvelua, jotka kuuluvat ISS:n toiminta-alueeseen. Opinnäytetyössäni käsittelyssä ole- vat asiakkaat ovat perusasiakkaita, jotka määritellään niiden tuottaman liike- vaihdon perusteella, perusasiakkaan raja kulkee 2 500 euron kuukausittaises- sa liikevaihdossa. Create 2005:n mukaan ISS luopuu pienistä perusasiakkaista, mikäli ne eivät sovellu ISS:n toiminta-ajatukseen. (Kyytsö- nen 2002.)

Opinnäytetyön tavoitteena oli ottaa käyttöön ISS Suomi Oy:n uusi, strateginen toimintamalli. Käytännön työhön kuului muodostaa ISS Suomi Oy:n perusasi- akkaista taloudellisesti ja ajallisesti sopivia paketteja. Paketit siirretään ISS Suomi Oy:n tytäryhtiölle Suomen Laatuakku Palveluille, joka puolestaan siir- tää asiakaspaketit edelleen rekrytoimilleen yrittäjille. Laatuakkuun piirissä on myös kiinteistönhuoltopalveluihin keskittyneitä yrittäjiä, mutta tässä työssä keskitytään puhtauspalveluiden tuottamiseen.

Opinnäytetyön tietoperusta muodostuu liikkeenjohdon strategioiden kuvaamisesta palvelualalla sekä ISS:n ja Laatatakuun yritysesityistä. Empiirinen osuus koostuu asiakasesityistä.

## 2 ISS SUOMI OY:N HISTORIAA

ISS-konserni perustettiin Kööpenhaminassa vuonna 1901 tuottamaan teollisuudelle vartioimispalveluja. Vuonna 1934 Det Danske Rengørings Selskab A/S (tanskalainen siivousalan yritys) perustettiin vartioimisliikkeen itsenäiseksi tytäryhtiöksi, jolla oli 43 työntekijää, 2 asiakasta ja toimitusjohtaja.

Ensimmäinen maantieteellinen laajennus Ruotsiin tapahtui vuonna 1943 ja vuonna 1944 työntekijöiden kokonaismäärä ylitti konsernissa 2 000 rajan. Vuonna 1952 Norsk Rengjørings Selskap A.S. perustettiin Norjaan.

Vuonna 1968 ISS osti siivousalan yrityksiä Iso-Britanniassa ja Alankomaissa. Vuonna 1971 ISS aloitti siivouspalvelujen ostamisen Itävallassa ja Espanjassa. Konserni hankki osuuden Suomen suurimmasta siivous- ja ympäristöpalveluja tarjoavasta yrityksestä, Servi Systems Oy:stä.

Vuonna 1973 ISS kasvoi kansainväliseksi konserniksi, mikä johti organisaatiorakenteen muutokseen ja emoyhtiön nimi muutettiin, ISS-International Service System A/S:ksi. ISS aloitti siivoustoiminnot Brasiliassa.

Vuonna 1975 ISS Konsernin liikevaihto oli noin miljardi Tanskan kruunua ja ISS Catering A.S. perustettiin Norjaan. Vuonna 1986 ISS lanseerasi kansainvälisen liikekumppaniprojektin, jossa se tarjosi työntekijöilleen osakkeitaan edulliseen hintaan.

Vuonna 1990 ISS omisti 100 prosenttisesti ISS Inc:n. Yhteisomistuksessa ollut siivousalan yritys perustettiin Unkariin ja vuonna 1992 ISS lanseerasi siivouspalvelut Portugaliin ja osti Fazer-konsernilta loput Servi Systems Oy:n osakkeet.

Vuonna 1993 ISS perusti ISS Yliopiston, joka johtaa konsernin laatujohtamisohjelman, palvelujen kehittämisen ja johtamisvalmennuksen toteuttamista. Vuonna 1994 ISS saavutti listautumisen New Yorkin pörssissä. Sveitsissä ISS hankki SHT/Hascon, joka oli erikoistunut toimittamaan siivouspalveluja terveysalalle. Hankinnan myötä ISS konsernista tuli markkinajohtaja sveitsiläisillä siivous- ja toimitilapalvelumarkkinoilla.

ISS osti vuoden 2000 aikana 53 yritystä ja uusi viisivuotinen strategia, create 2005, julkistettiin. 15.8.2000 Eric S. Rylbergistä tuli uusi pääjohtaja.

Vuonna 2001 ISS juhli vuosipäivää täytettyään 100 vuotta. ISS laajeni Japanin markkinoille (ISS Palvelut, Historia, 2001.)

### **3 SUOMEN LAATUTAKUU PALVELUT OY:N HISTORIAA**

Suomen Laatutakuu Palvelut Oy:n perustivat vuonna 1993 Henri Häyrynen ja Jari Taimela, tarkoituksenaan kehittää siivous- ja kiinteistöhuoltopalveluita. Yritys aloitti toimintansa nimellä Suomen Laatutakuujärjestelmät Oy, vuonna 1994, jolloin yrityksellä oli jäseninä pieniä ja keskisuuria yrityksiä. Lama-aikana keskityttiin voimakkaasti myynnin ja markkinoinnintuen antamiseen jäsenille. Vuonna 1995 Suomen Laatutakuujärjestelmät Oy:n jäseneksi liittyi yli 30 yritystä, jotka keskittyivät kiinteistöhuoltoon.

Vuoteen 1998 saakka konseptia hiottiin uudelleen ja vuonna 1999 lokakuussa ISS Suomi Oy osti 55% Suomen Laatutakuujärjestelmät Oy:n osakkeista. Samalla yritys muutti nimensä Suomen Laatutakuu Palvelut Oy:ksi.

Ensimmäisen yhteistyövuoden aikana yritys keskittyi uusyrittäjähankintaan ja yrittäjät rekrytoitiin vuoden 2000 aikana. Kyseisen vuoden lopussa Suomen Laatutakuu Palvelut Oy:n jäseninä oli 40 yrittäjää. Jari Taimela jättäytyi pois yrityksen johdosta vuoden 2000 kuluessa Henri Häyrysen jatkaessa toimitusjohtajana.

Toiminta kehittyi edelleen ja vuoden 2001 lopussa yrittäjiä oli jo 90. Yritysjäsenistä luovuttiin vuoden 2001 aikana marginaalisen (5%) liikevaihto-osuuden vuoksi. Kesäkuussa 2001 ISS Suomi Oy osti loput Suomen Laatatukuu Palveluiden osakkeista.

Vuoden 2002 tavoitteeksi asetettiin 150 toimintaa jatkavaa franchising yrittäjää. Joulukuun 2002 puolella välissä tavoitetta oli saavutettu siten, että Laatatukuu yrittäjiä oli 149. (Häyrinen 2002.)

## **4 ISS:N JA LAATUTAKUU YRITYKSINÄ**

### **Liikeideat**

ISS Palvelut toimittaa yrityksille ja julkiselle sektorille palvelukokonaisuuksia, jotka mahdollistavat asiakkaiden keskittymisen ydintoimintaansa. ISS:n toiminta keskittyy Suomessa kiinteistö- ja toimitilapalveluihin, vahinkosaneeraus- ja teollisuuspalveluihin sekä hyvinvointipalveluihin. ISS Palvelut on osa kansainvälistä ISS-konsernia, joka toimii 36 maassa. (ISS Palvelut, Yleistä ISS:stä, 2001.)

Suomen Laatatukuu Palvelut Oy:n toiminta-ajatus on ISS:n strategian tukeminen, jotta ISS voi keskittyä monipalveluasiakkuuksiin. Omana toiminta-ajatuksenaan Laatatukuu keskittyy löytämään yrittäjähenkisiä ihmisiä ja tukemaan heitä menestymään yrittäjinä.

### **Arvot**

*”Rehellisyys, yrittäjyys, vastuu, laatu, asiakkaamme luottavat meihin.”*

Rehellisyys arvona tarkoittaa sitä, että ISS kunnioittaa asiakasta ja ympäröivää maailmaa toimimalla sen parhaaksi. Yrittäjyyden tarkoitus on, että ISS toimii pyrkien tavoitteisiinsa mahdollistamalla henkilöstön yksilöllisyyden, oma-toimisuuden ja sisäisen yrittäjyyden. Lisäksi Laatatukuun yritystoiminta tukee



tätä arvoa. ISS ottaa vastuun tekemisistään ja haluaa olla asiakkaan luottamuksen arvoinen. Laatu arvona merkitsee laadukasta palvelua, jotta asiakkaan mahdollisuudet keskittyä omaan ydinosaamiseensa ovat mahdollisimman hyvät. (ISS Palvelut, Arvot, 2001.) Laatutakuun arvot noudattelevat samaa linjaa ISS:n arvojen kanssa.

ISS Suomi Oy on osakeyhtiö, jonka kotipaikka on Helsingin Kannelmäessä Laulukujalla ja sen omistaja on ISS Scan Holding A/S. ISS-konsernin pääkonttori sijaitsee Tanskassa, Kööpenhaminassa. ISS:n hallitus koostuu puheenjohtajasta, Thorbjørn Graarud, sekä hallituksen jäsenistä, Berndt Heikel, Matti Kyytsönen, Ingmar Olsson, Kristian Tuft. Matti Kyytsönen on myös ISS Suomi Oy:n toimitusjohtaja. ISS:llä on Suomessa 56 paikalliskonttoria. (Kyytsönen 2002.)

ISS palveluiden henkilökuntamäärä on noin 6 500, joista noin 450 työskentelee Jyväskylän paikalliskonttorin hallintoalueella. Vuonna 2001 ISS Suomen liikevaihto oli 168 miljoonaa euroa ja kansainvälisen ISS:n liikevaihto 4,68 miljardia euroa. Maailmanlaajuisesti ISS:n palveluksessa työskentelee noin 260 000 henkilöä (Kyytsönen 2002.)

Laatutakuulla henkilöstöä on valtakunnallisesti 18, jotka kaikki raportoivat Henri Häyriselle. Henkilöstön vastuu jakautuu kahteen osastoon, joista toinen myy huolto- ja siivouspalvelusopimuksia. Toinen osasto rekrytoi yrittäjiä. Henkilöstö työskentelee pääosin pääkaupunkiseudulla, mutta henkilöstöä on myös Kuopiossa, Tampereella sekä Oulussa. Henri Häyrisen vastuulla on koko Suomen taloudellisten ja laadullisten toimintojen organisointi sekä raportointi ISS:n liiketoimintayksikön johtajalle Peter Westermarkille. (Häyrinen 2002.)

Laatutakuun liikevaihto oli 2,35 miljoonaa euroa vuonna 2001 ja sen odotetaan kasvavan. Yrittäjien määrää on tarkoitus kasvattaa 80:llä vuoden 2003 aikana ja tuplata yrityksen kannattavuus. (Häyrinen 2002.)

## 5 TOIMINNAN KEHITTÄMINEN

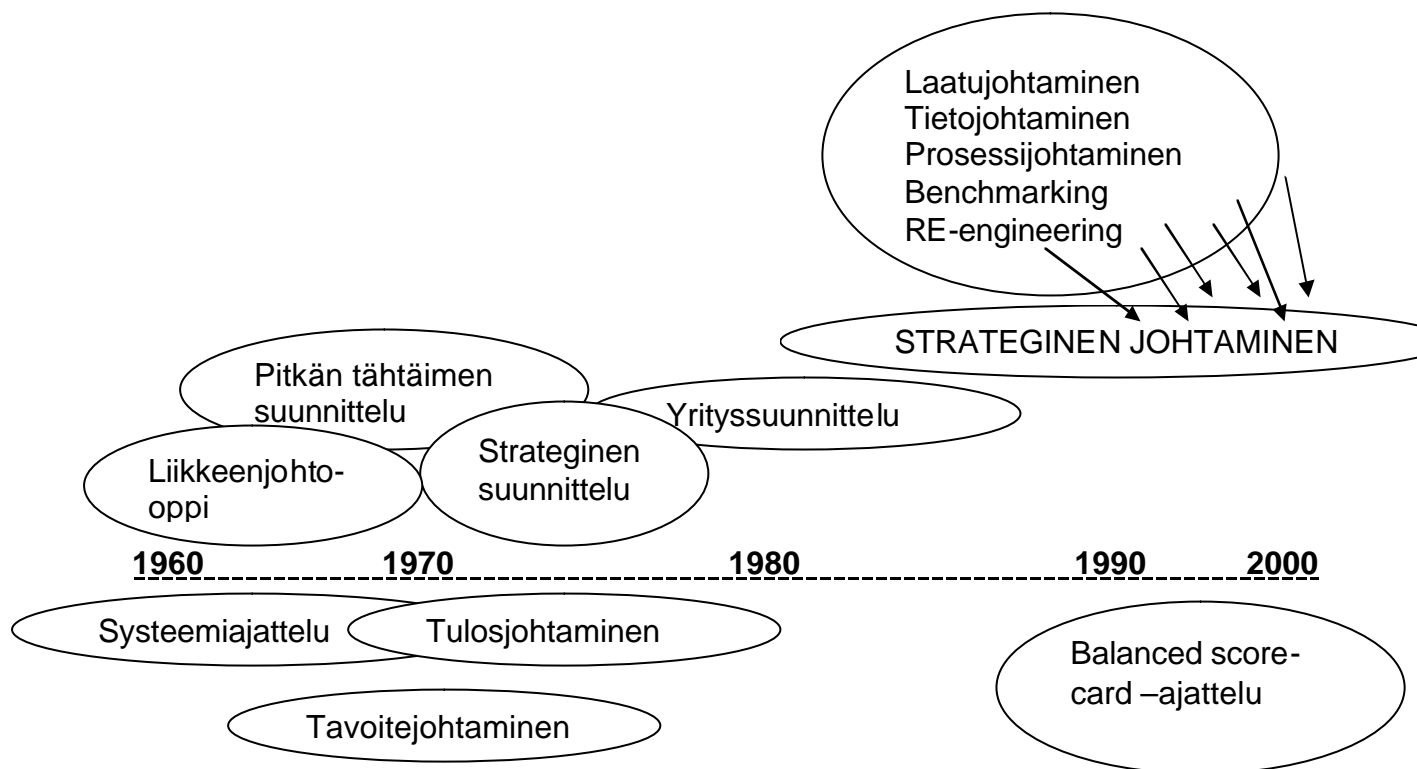
Strategia sanan alkuperä löytyy alun perin kreikan kielestä; sana ”strategos” tarkoittaa sodan johtamisen taitoa. Monien eri ihmisten mukaan sanalle strategia löytyy käännöksiä eri kielille ja erilaisia merkityksiä. Niille kaikille kuitenkin löytyy myös yhteinen johtoajatus: kilpailu. ”Ellei ole kilpailua, ei tarvita strategioita”.

### 5.1 Strategia-käsitteen kehittyminen

Strategian lähtökohtana on muuttuva maailma eli yrityksen toimintaympäristö. Se sisältää sekä tavoitteet että toiminnan keskeiset suuntaviivat, toimintalinjat. Strategiassa kysymys on valinnasta lukemattomien vaihtoehtojen joukosta, asioiden laittamisesta tärkeysjärjestykseen ja myös tietoisesta kieltäytymisestä sinänsä järkevistä vaihtoehdoista. Yrityksessä tiedetään ja tiedostetaan tehdyt valinnat yhdessä, jotta ne voidaan myös toteuttaa määrätietoisesti ja kurinalaisesti. (Kamensky 2000, 17.)

Kostamon (1999) mukaan strategista ajattelua ja johtamista tarvitaan yhteiskunnassa, jossa merkittävänä tekijöinä ovat muutos ja kehittyminen. Entisaikaan oli tapana, että yritystä koskevat päätökset tehtiin ylimmässä johdossa ja tieto kulki ylhäältä alaspäin. Alemmilla tasoilla työskentelevillä ei ollut muuta mahdollisuutta kuin toteuttaa johdon esitykset, mikäli työpaikka haluttiin säilyttää.

Nykyään strateginen ajattelu ja johtaminen viedään koko organisaatioon, sillä uusien strategioiden toteuttaminen tapahtuu usein ylintä johtoa alemmilla tasoilla. Yhteisön osaamisen kehittäminen, asiakassuhteiden syventäminen sekä teknisen kehityksen tai kilpailun seuraaminen ovat merkittäviä syitä siihen, miksi on syytä ulottaa strategiatavoitteiden mukainen ajattelu yrityksen jokaiselle johtamistasolle. Jokaisessa tulosityksikössä on oma tapansa käsitellä strategioita, joita on luotu ylempillä johtotasoilla. Alempien tasojen johtajilla on tietotaitoa siitä, millä tavoin strategian luomisessa parhaiten onnistutaan. (Kostamo 1999, 25.)



**KUVIO 1. Strategisen johtamisen kehittyminen 1960-luvulta 2000-luvulle**

Liikkeenjohto-oppi määritteli jo viime vuosisadan alkupuolella järkevän johtamisen tehtävät, kuten suunnittelun, organisaation, koordinoinnin, viestinnän, ihmisjohtamisen, motivoinnin ja valvonnan. Pitkän tähtäimen suunnitteluun paneuduttiin 1960-luvulla, tämä termi yhdistettiin yrityssuunnittelun termiin vuosikymmenen loppupuoliskolla.

Liikkeenjohto-oppiin palattiin 1980-luvulla ja siinä ollaan edelleen, ainoastaan päänimike on muuttunut strategiseksi johtamiseksi. Laatujohtaminen, tietujohtaminen, prosessijohtaminen, benchmarking ja re-engineering käsitetään li-säkkeinä, jotka on luotu palvelemaan strategista johtamista.

(Näsi & Aunola 2001, 103.)

## 5.2 Palvelustrategiat

Palvelujen merkitystä asiakkaalle on vaikea määritellä taloudellisesti. Palvelustrategialle olennaista on, että yritysasiakas pystyy arvioimaan hyödyt ja näkee taloudellisen vaikutuksen tuloksen. Yksityisasiakkaalle vaistonvaraisesti arvioitu palvelutuote saattaa merkitä enemmän kuin euroissa laskettu palvelun

aiheuttama kustannus. Asiakassuhteen hoitaminen asianmukaisesti on edellytys sille, että asiakassuhdetta voidaan ylläpitää ja jatkossa sen hoitaminen helpottuu. Hyödyllisen palvelustrategian suora yhteys kustannuksien alenemiseen voidaan erotella seuraavasti:

1. Tarvitaan vähemmän henkilöitä hoitamaan asiakassuhdetta (sekä asiakkaan että palveluntuottajan palkkakustannukset pienenevät).
2. Tarvitaan vähemmän aikaa asiakassuhteen hoitamiseen (henkilöstöresurssit voidaan kohdentaa tarkemmin).
3. Kynnys yhteydenpitoon asiakkaan ja palveluntuottajan välillä madaltuu ja henkistä kapasiteettia riittää myös muihin tehtäviin.

Tuotettavien palvelujen kehittäminen ja niiden tarjoaminen asiakkaalle merkitsee sitä, että pysähtymistä yritysmaailmassa ei hyväksytä. Yritysten täytyy jatkuvasti olla valmiita kehittämään omaa toimintaa, jottei kilpailija saa yliotetta ja vie asiakasta. Kokonaan uusien palvelujen kehittäminen, nykyisten palvelujen tai palveluaineksien tehostaminen ja tavarakomponentin muuttaminen palveluainekseksi ovat keinoja, joilla asiakassuhteiden palveluvaikutusta voi lisätä. (Grönroos 1994, 65.)

Perusasiakkaiden siirto LaatuTakuu yrittäjille kuvastaa sekä ISS:n että LaatuTakuun kannalta palvelustrategioiden kehittymistä ja toimeenpanoa. ISS:n resurssit hoitaa monipalveluasiakkaita tehokkaammin kasvavat ja pienten asiakkaiden hoito yksityisyrittäjien toimesta on asiakkaalle paremman palvelun mahdollistumista ja toteutumista.

### **5.3 Kilpailun perusstrategiat**

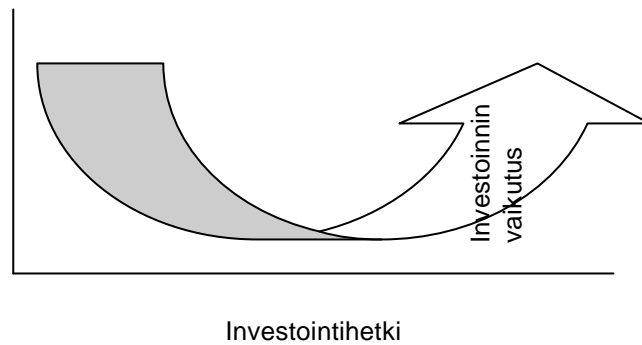
Porterin mukaan voidaan selkeästi erottaa kolme strategiaa yrityksen pyrkiesä erottumaan kilpailijoistaan.

**Kustannusjohtajuus** yleistyi 1970-luvulla ja merkitsee johtajuusaseman saavuttamista kokonaiskustannuksissa. Se merkitsee, että aikaisempaa kokemusta soveltamalla seurataan kustannusten kehittymistä ja pyritään välttämään marginaalisia, siis pieniä mutta suhteessa runsaasti resursseja vaativia, asiakkuuksia. Kustannusten minimointi toteutetaan muun muassa markkinoinnissa ja myyntihenkilöstön määrässä. Laatu ja palvelu eivät kuitenkaan saa kärsiä kustannusten pienentymisen seurauksena.

Alhaisen kustannustason saavuttaminen edellyttää kuitenkin suhteellisen suurta markkinaosuutta ja tunnettuutta, jotta markkinoinnin minimointi ei aiheuta kolhuja uusasiakashankintaan. Palvelutuotekehityksessä tähdätään yksinkertaisuuteen ja samantyylisten palvelujen laajaan valikoimaan kustannusten jakamiseksi, ja tuloksen aikaansaamiseksi palvellaan kaikkein tärkeimpiä asiakasryhmiä. Uusien laitteiden investointi ja muut lisäinvestoinnit ovat mahdollisesti edellytyksenä uuden alhaisen kustannusaseman ylläpitämiseksi.

Palvelutuotannossa suuri osa yrityksen kuluista aiheutuu henkilöstöstä, joten kustannusten minimoiminen joudutaan keskittämään asiakkuuksien kehittämiseen. Henkilöstön vähentäminen ei onnistu kuin tiettyyn rajaan saakka. Työntuntien tehokkuutta voidaan kuitenkin tarkkailla ja sen merkitystä voidaan korostaa tarvittaessa.

Investointien vaikutus kannattavuuden kasvuun kustannusjohtajuusstrategian vaikuttimena on kuvattu kuviossa 1. Se osoittaa, kuinka investoinnit heikentävät uutena kannattavuutta, sillä poistoja ei ole ehditty vielä juurikaan tehdä ja uuden koneen tai laitteen tms. käytön opettelu vaatii aikaa. Jonkin ajan kuluttua investointi, joka on hankittu yksinkertaistamaan työntekoa, alkaa tuottaa ja kannattavuuskäyrä lähtee nousuun. (Porter, 124.)



**Kuvio 2 Investoinnin vaikutus kannattavuuteen**

**Differoinnilla** tarkoitetaan jonkun tuotteen tai palvelun luomista, joka käsittää koko toimialan ja on differoinnille ainutlaatuista. Differoitavan tuotemerkin luomisesta ja tuotteen tai palvelun kehittämisestä siten, että se kiinnittää suuren yleisön huomion. Differoinnin avulla voidaan eristäytyä kilpailusta, sillä asiakkaat ovat uskollisia tuotemerkeille. Palvelutuotannossa oleellista on yrityksen hyvä maine, jolloin asiakkaat tietävät minkälaisia palveluita yritykseltä on odotettava. Puhtauspalvelualalla usein maine ei kuitenkaan riitä, vaan alhaiset kustannukset ovat usein edellytys uuden palvelun tarjoajan valintaan. (Porter, 125.)

**Keskittyminen** eli toimenpiteiden kohdistaminen tiettyyn asiakasryhmään rakentuu siihen, että jotakuta asiakasrypystä palvellaan erityisen hyvin ja jokainen toimintatapa räätälöidään asiakaskohtaisesti. Keskittymisen taustalla on se, että tuotteiden tai palveluiden toimittaminen tapahtuu kapealle segmentille. Siis yritys palvelee asiakkaitaan tehokkaammin kuin kilpailijansa, joilla on laajat ja erilaisia asiakkaita sisältäviä asiakaskuntia. (Porter, 125.)

#### 5.4 Perusstrategioiden riskejä

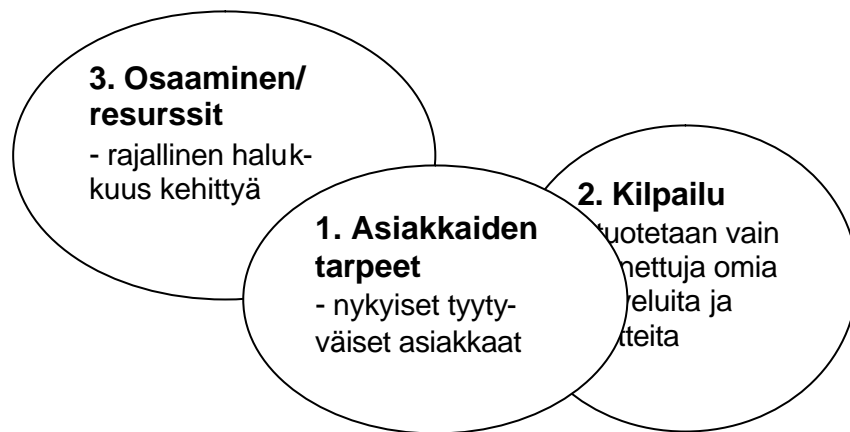
Perusstrategioiden mukanaan tuomista riskeistä kaksi, strategian saavuttaminen ja ylläpitäminen sekä vanhojen kilpailijoiden tai uusien markkinoille tulevien yritysten samantyyllisen toiminnan aloittaminen, on eritelty muita vahvemmiksi ja varteenotettavimmiksi. Strategian saavuttaminen ja ylläpitäminen edellyttävät strategian tarkkaa analysointia ennen sen toimeenpanoa.

Alan kehittyessä strategian mukanaan tuoman edun murentuminen edellyttää ennakointia tulevaisuuden muutoksista, markkinasignaalien tulkintaa ja kilpailijoiden toimintastrategioiden ennustamista. Perusstrategioiden toiminnan riskeistä suurin on vanhojen kilpailijoiden tai uusien markkinoille tulevien yritysten samantyyllisen toiminnan aloittaminen. (Porter, 95.)

Yrityksmaailmassa on oltava jatkuvasti tarkkana ja seurattava, minkälaista kehittymistä tarvitaan. Kustannusten tarkkailu ja niiden minimointi on ensisijainen asia, mihin tulee puuttua mikäli tulos ei ole halutun kaltainen. Toiminnan differentointi vaatii markkinoiden tarkkailua, jotta saadaan selville, minkälaisille uusille tuotteille tai uudentlaisille palveluille on kysyntää. Toiminnan keskittämisessä on oltava varovainen, ettei keskitytä sellaisiin suuriin asiakasryhmiin, jotka ollaan vaarassa menettää. Näiden asiakassuhteiden asiakasuskollisuuteen on voitava luottaa.

Kuviossa 3 liiketoiminnan kolmiodraamasta (Kamensky 2000, 56) kuvaa yritysten kankeutta palvelun näkökulmasta. Omaa toimialaa yleensä tarkastellaan hyvin suppeasti, joka koskettaa yleensä asiakkuutta, kilpailua sekä osaamista ja omia resursseja. Usein lähdetään liikkeelle omista nykyisistä ja nimenomaan tyytyväisistä asiakkaista. Unohdetaan menetetyt tai potentiaaliset asiakkaat tyystin, koska asia on monen yritysjohton mielestä epämiellyttävä.

Kilpailun tarkastelu osoittaa, että yrityksissä keskitytään usein niihin tuotteisiin tai palveluihin, jotka tunnetaan parhaiten. Osaamisen laajuutta ja kehittämistä ei siis arvosteta, vaan halutaan tuottaa vaan niitä palveluja tai tuotteita, joiden tuottaminen on helppoa. Uuden kilpailun mahdollisuutta ei edes haluta ajatella eli ei nähdä omien rajojen ulkopuolelle, jolloin kilpailijoita, jotka tulevat oman toimialan ulkopuolelta ei oteta tosissaan. (Kamensky 2000, 45.)



**KUVIO 3 liiketoiminnan kolmiodraama**

## 6 OPINNÄYTETYÖN LÄHTÖKOHTA

ISS Suomi Oy:n, vuonna 2000 lanseeraama toimintastrategia create2005, johdattaa yhtiötä suuntaan, jossa se keskittyy erikoisasiakkaisiin. Näille asiakkaille ISS:n on määrä tarjota ja tuottaa monipalveluja eli vähintään kahta palvelua, jotka kuuluvat ISS:n toiminta-alueeseen Create2005 mukaan ISS luopuu pienistä perusasiakkaista, mikäli ne eivät sovellu ISS:n toiminta-ajatuksen (Kyytsönen 2002.) Opinäytetyössäni käsiteltävät asiakkaat ovat perusasiakkaita, joille ei pystytä tuottamaan monipalveluja.

Rationalisointi (methods engineering) pyrkii parantamaan tuotantoa tai sen tulosta siten, että tutkimus ja toimenpiteet kohdistetaan prosessin yksityiskohtiin. Erityisesti työhön kohdistettuna siitä käytetään nimeä työntutkimus (motion and time study). Sen tavoitteita ovat:

- parhaan työtavan suunnittelu ja esittäminen standardina
- tämän mukaisen työmenekin määrittely, ja
- työntekijän opastaminen standardoituun työtapaan.

(<http://www.uiah.fi/projects/metodi/020.htm#rati>)



Työn rationalisoinnin aloittaminen lähtee liikkeelle tarkkailemalla työn nykytilaa, joka on koettu ongelmaksi. Rationalisoinnin toteuttajalla on tähtäimessään nykytilan parantaminen ja siksi tutkija esittää seuraavanlaisia kysymyksiä:

- Mitä on tarkoitus tehdä? Miksi se tehdään, mitä tapahtuisi jos työ tai osa siitä jätettäisiin tekemättä?
- Kuka tekee työn? Miksi juuri hän? Tekisikö joku muu sen paremmin tai edullisemmin?
- Missä työ tehdään? Miksi siellä, voisiko tehdä edullisemmin muualla?
- Milloin työ tehdään? Miksi silloin, olisiko parempi tehdä se muulloin?
- Miten työ tehdään? Miksi juuri sillä tavoin? Mitä muita tapoja on?

Näistä kysymyksistä Laatatukuu ajattelun perustana on kysymys miten työ tehdään, miksi juuri niin ja mitä muita tapoja on?

(<http://www.uiah.fi/projects/metodi/020.htm#rati>)

Laatatukuu toiminnan aloittamisen myötä joidenkin ISS:n siivoojien työt tulevat muuttumaan oleellisesti, sillä monet asiakaskohteet, jossa he työskentelevät siirtyvät Laatatukuu yrittäjille. Työntekijöiden työsuhteista pyritään saamaan mahdollisimman kokopäiväisiä, jotta työn tekeminen olisi kannattavaa myöskin työntekijälle. Työntekijöille pyritään ensisijaisesti löytämään vastaavaa työtä ISS:n palveluksessa ja heitä myöskin kannustetaan ryhtymään Laatatukuu yrittäjäksi. Mikäli kuitenkin töitä ei pystytä järjestämään, joudutaan heidät YT-neuvottelujen kautta irtisanomaan.

ISS Suomi Oy:n ja sen tytäryhtiön, Suomen Laatatukuu Palvelut Oy:n yhteistyönä on aloitettu molempien yritysten kehittäminen ja valmentautuminen tulevaisuuteen, jotta molemmat pystyvät toimimaan tehokkaasti, asemansa säilyttäen nykyisillä ja kasvavilla, markkinoilla. Työn tarkoituksena oli alustaa Laatatukuu –toimintaa ISS:n Jyväskylän, Varkauden, Mikkelin, Leppävirran ja Savonlinnan toiminta-alueilla. (Särkkä 2002.)

Laatatukuu toiminnan käynnistämisen johdosta asiakkaiden tarpeet täyttyvät paremmin, osaaminen voidaan kohdentaa sellaiseen suuntaan, jolla on tule-

vaisuutta sekä markkina-arvoa. Pienten kohteiden luovuttamisen myötä, kilpailuasetelmat ISS:n kannalta paranevat, kun resurssit voidaan kohdentaa suuriin asiakkaisiin.

Asiakaspaketit koottiin vuonna 2002, toukokuun ja elokuun välisenä aikana ja kirjoittamisprosessi aloitettiin elokuun lopulla. Työn tekeminen jatkui keväälle 2003, jolloin työ jätettiin tarkastettavaksi ja hyväksyttäväksi.

## **7 ASIAKASRYPPÄIDEN KOKOAMINEN**

Toiminnan käynnistämisen alkuvaiheessa tutustuttiin paikkakuntiin, joissa Laatatukuu toiminta on jo käynnistetty eli Oulussa, Tampereella ja Helsingissä. Etukäteen oli tehty alustavaa kartoitusta projektin aikataulusta ja siitä, mitä tietoja Laatatukuu Palvelut tarvitsevat ISS:n perusasiakkaista voidakseen siirtää ne eteenpäin. Vierailut toimivilla Laatatukuu paikkakunnilla toivat lisätietoja asiakaspaketin sisällöstä ja informaation kulun aikatauluista.

ISS:n palvelujohtajan (Sirpa Särkkä), palveluesimiesten (Aino Simonen, Sari Halonen, Seija Lepola) ja palveluohjaajan (Niina Kuitunen) kanssa käytyjen keskustelujen ja annettujen ohjeiden perusteella saatiin tietoon asiakkaat, jotka otetaan mukaan Laatatukuu toimintaan. Tuolloin asiakkaista saadut tiedot pohjautuivat lähinnä sopimusasiakirjoihin ja palvelukuvauksiin.

Sopimuksista otettiin kopiot ja palvelukuvaukset päivitettiin, jotta niistä saatiin yhdenmukaiset. Jotkut palvelukuvauksista olivat vuodelta 1988, joten kuvausten uusiminen yrittäjiä varten oli aiheellista. Kopiot sopimuksista ja uudet palvelukuvaukset järjesteltiin kansioihin siten, että asiakasryppäät alkoivat muodostua. Jyväskylän alueella ei juurikaan ollut ongelmia järjestää asiakasryppäitä, sillä palveluryhmien muodostaminen oli tehty muutamaa vuotta aikaisemmin ajatellen Laatatukuuyrittäjiä.

Myöhemmin palveluesimiesten kanssa käytyjen keskustelujen perusteella tietoja tarkennettiin ja palvelumaksun sisältämät palvelut selvitettiin. Palvelumaksun koostumus on oleellinen tieto, sillä yrittäjän tulee suorittaa asiakkaal-

leen samat palvelut, mitä ISS on sopinut ja tuottanut. Myöhemmin yrittäjän toiminnan jatkuessa ja kehittyessä, tämä voi itsenäisesti sopia asiakkaan kanssa uusista, erilaisista palveluista. Tässä tukena yrittäjällä on Suomen Laatatakuu Palvelut.

Asiakaskohteesta kerätyt tiedot, palvelukuvaus, palvelusopimus ja työmäärä-laskenta, siirretään Laatatakuulle, joka muodostaa tiedoista kansion siirrettäväksi Laatatakuu yrittäjälle. Siitä hetkestä lähtien ISS:n vastuu asiakkaasta päättyy ja se siirtyy yrittäjälle.

## **7.1 Asiakasesittely Jyväskylä**

### **7.1.1 Vaajakoski**

#### **S-Market Vaajala, Findexa, Findexan portaat, Shell Vaajakoski, asunto-osakeyhtiö Pellonpääntie 4 ja 6 ja Itumic**

Vaajakoskelle muodostuvan paketin sisältö oli jo alusta alkaen kaikista selkein. Asiakkaista ainoastaan Findexa ja S-Market Vaajala ovat aikarajoitteisia; Findexan tilojen tulee olla valmiit kello 8 mennessä ja Vaajalan tilat kello 10 mennessä. Findexa:n liiketoiminta on puhelinmyyntiä, jolloin työtiloja on mahdoton siivota työntekijöiden työskennellessä. S-Market Vaajala on myymälä, joka aukeaa arkisin kello 9. Myymälän puolen siivous on tehtävä myymälän avaamiseen mennessä, takatilojen siivous onnistuu avaamisen jälkeen, tästä syystä aikarajoitteisuus.

Findexan siivouksesta johtuen aamu joudutaan aloittamaan tiistaisin ja torstaisin jo kello 4.30. Vaajakosken alueen hajanaisuus edellyttää siivouspäivien muutoksia, sillä on järkevää järjestää siivous asiakaskohteissa siten, että pitkät päivittäiset välimatkat karsitaan minimiin. Näin olle n asunto-osakeyhtiö Pellonpääntie 4:n ja 6:n siivous on syytä järjestää eri päiville kuin Itumic:in, joka sijaitsee noin viiden kilometrin päässä Vaajakosken keskustasta. Shell Vaajakoskelta on esitetty toivomus, että sen tilat siivottaisiin aamukahviasiakkaiden jälkeen, eli aamupäivisin noin kello 10 - 11. Tämä oli järjestettävissä.

Findexan portaat sisältävät nimensä mukaisesti rappukäytävän siivouksen. Lisäksi sopimukseen kuuluu neuvotteluhuoneen, hissien ja tuulikaapin siivous. Siivous suoritetaan Findexan siivouksen yhteydessä.

Itumic on insinööritoimisto Jyskässä. Tilat siivotaan päivisin jaksottaisesti. Päivittäissiivoukseen kuuluvat ruokala ja aula. Työohjeiden mukaisessa järjestyksessä siivotaan työhuoneet. Yrittäjän mahdollisuuksiin kuuluu asiakkaan kanssa sopiminen erilaisista työjärjestelyistä, mikäli hän kokee nykyisen työjärjestyksen hankalaksi.

Asunto-osakeyhtiö Pellonpääntie 4 ja 6 sopimuksen mukainen siivous tapahtuu kolme kertaa viikossa, maanantaisin, keskiviikkoisin ja perjantaisin. Siivous voidaan tehdä päiväsaikaa, sillä siivoukseen kuuluu rappukäytäviä ja muita yleisiä tiloja, kuten saunat ja varastot. Saunoilla ei ole päiväkäyttöä ja rappujen ja varastojen siivous tuleekin suorittaa päiväsaikaan, jotta asukkaat häiriintyvät mahdollisimman vähän mahdollisesti aiheutuvasta melusta.

S-Market Vaajalan palvelusopimukseen ISS:n kanssa kuuluu myös ulkoalueiden hoito. Yrittäjälle ulkoalueiden hoitoa ei kuitenkaan siirretä, vaan sen hoito jatkuu normaalisti ISS:n järjestämänä aliurakointina, samoin lippujen nostaminen ja laskeminen salkoon päivittäin.

### **Insinööritoimisto Ahti Päättäjän ja Meira Nova**

Ahti Päättäjän insinööritoimisto ja Meira Novan tilat eivät ole aikarajoitteisia ja niissä siivottiin jo palveluryhmien aikana päivisin. Päättäjän toimistolla käymisen antoi vinkkejä siitä, että sinne laskettu kokonaistyöaika 0,5 tuntia kerran viikossa on runsaasti.

Meira Novan tilat ovat toimisto- ja varastotiloja, joiden siivous on jaettavissa useammalle päivälle. ISS:n toimesta tiloja siivottiin 3 tuntia kerran viikossa. Yrittäjälle lasketut aikataulut noudattavat tätä linjaa, mutta yrittäjä voi itsenäisesti sopia asiakkaan kanssa mahdollisesti uusista työajoista ja –päivistä.

### **7.1.2 Jyväskylän keskusta**

Jyväskylän keskustan asiakaspaketin muodostaminen onnistui muokkaamalla erilaisia vaihtoehtoja aikatauluista. Aamusiivoukseen päädyttiin palveluesimiesten kanssa käytyjen neuvottelujen jälkeen. Monet keskustan alueen asiakkaista ovat aikarajoitteisia, joka tuotti aluksi ongelmia aikataulujen järjestämisessä. Yrittäjä joutuu aloittamaan päivänsä hyvin aikaisin aamulla, jotta aikarajoitteiset asiakkaat saadaan hoidettua sovittuun kellonaikaan mennessä. Havaittavissa oli seikka, jossa esimiesten mukaan aikarajoitteisuus oli ehdoton, mutta asiakkaalta kysyttäessä tilanne saattoikin olla erilainen. Esimiehille oli iskostunut mieleen ”näin on aina tehty” – ajatus, joten muutos oli mahdollinen.

#### **Mielenterveystoimisto ja Rakennusliitto**

Mielenterveystoimisto ja Rakennusliiton aluetoimisto ovat molemmat 5 kertaa viikossa siivottavia asiakaskohteita. Mielenterveystoimiston päivittäinen työaika on 1,9 tuntia ja se avaa ovensa kello 8. Rakennusliiton kokonaistyöaika on 1,2 tuntia ja tilojen on oltava siivottuna kello 8.30 mennessä. Rakennusliiton tiloja ei voi siivota iltaisin tiloissa pidettävien kokousten vuoksi. Mielenterveystoimiston aikarajoitteisuuden perusteena oli lääkäreiden vastaanotot, joiden siivous onnistuu vain aukioloaikojen ulkopuolella. Aiemmin oli kokeiltu siivouksen aloittamista ennen sulkemisaikaa, mutta lääkäreiden vastustuksesta johtuen siivous on jätetty aukioloaikojen ulkopuolelle.

#### **Suomalainen Kirjakauppa, Suur-Jyväskylän –lehti ja Jakeluporras**

Aikarajoitteisuus nousi esille näissäkin kohteissa. Suomalainen Kirjakauppa on avoinna arkisin kello 9-19 ja lauantaisin 9-15. Myymälän siivous on tehtävä aukioloaikojen ulkopuolella, mutta toimistot ja varastot voidaan siivota vaikka myymälä onkin auki. Suur-Jyväskylän –lehti ja Jakeluporras ovat samassa osoitteessa toimivia toimistoja, mutta aikarajoitteisuuden määrittelee runsas asiakasvirta. Lisäksi tilat ovat melko pienet, joten ei ole järkevää siivota 8-16 välisenä aikana. ISS:n palveluryhmä siivoaa kohteessa myös lauantaisin, jolloin aikarajoitetta ei kuitenkaan ole, sillä toimisto on suljettu.

## **TopSport**

TopSport on urheiluvälinemyymälä, jonka siivousta ei ole aikarajoitettu. Myymälän avaimia ei ole luovutettu siivoajille, joten myymälän siivous on aloitettu yhtä aikaa myyjien mennessä paikalle. Myymälän puolen siivous voidaan suorittaa myymälän ollessa auki. Siivous on jaettu kahteen osaan, eli joka toinen päivä siivotaan puolet myymälästä ja joka toisena päivänä toinen puoli. Myymälän halkaisee käytävä, joka ei kuulu sopimussiivoukseen piiriin.

## **Jyväskylän Puhelinmarkkinointi ja Finmacon**

Jyväskylän Puhelinmarkkinoinnin toimialana on nimensä mukaisesti puhelinmyynti ja –markkinointi, josta johtuu aikarajoitteisuus kello 16 ja 8 väliseen aikaan. Työjärjestelyillä pystytään kuitenkin siivoamaan kello 15.30 ja 8.30 välisenä aikana. Finmacon on insinööritoimisto, jonka tilat ovat melko pienet. Siivous on rajoitettu kello 17 ja 8 väliseen aikaan.

## **Catella, Antilooppi, Atex Media ja Expomark**

Asiakaskohteet ovat toimistotiloja, joiden siivousta ei ole rajoitettu tiettyihin kellonaikoihin. Työaika näissä kohteissa on 0,5 - 1 tuntia viikossa asiakasta kohden, joten työaika on melko vähäinen. Roska-astioiden tyhjentäminen ja lattia- ja muiden tasopintojen pyyhkiminen onnistuu, vaikka toimistot ovatkin avoinna.

### **7.1.3 Jyväskylän ympäristö**

#### **Fuktor ja Reprokolmio**

Nämä asiakaskohteet sijaitsevat aivan kaupungin laidalla Seppälänkankaalla. Molemmat ovat periaatteessa aikarajoitteisia, toimistoaikojen ulkopuolella siivottavia kohteita, mutta asiakkaan kanssa on sovittavissa myös muunlaisista työajoista. Fuktor on ISS:n osa, joka huolehtii vahinkosaneerauksista ja vesivahinkojen kuivatuksesta.

## **Saikkonen Engineering ja Securitas**

Saikkonen Engineerin ja Securitas ovat seppälän alueella olevia toimistokohteita, joiden siivous tapahtuu virka-aikana. Securitas siivotaan joka toinen tiistai.

## **JP Terasto, Maa ja Vesi ja Tourulan palvelukeskus**

JP Terasto ja Maa ja Vesi ovat samassa osoitteessa toimivia toimistokohteita Jyväskylän Mäki-Matissa. JP Terasto:n siivous suoritetaan joka toinen viikko ja Maa ja Vesi:n siivous kaksi kertaa viikossa. Siivoukselle ei ole varsinaista aikarajoitetta, mutta palveluryhmät ovat siivonneet kohteet aamuisin, ennen toimistojen aukeamista. Yrittäjälle tehtyyn aikatauluun kohteiden siivous on järjestetty aamupäiville.

Tourulan palvelukeskus sisältää kauppakeskuksen rappukäytävän ja myymälöiden sosiaalitilat. Siivous on kaavailtu aamupäiviksi ja se tapahtuu kuutena päivänä viikossa, aina kun myymälätkin ovat auki. Aikarajoitteisuus kohdistuu siis aamupäiviin.

## **Huoltoteam ja Kortepohjan seurakuntakeskus**

Huoltoteamin toiminta-alueena on kodinkoneiden korjaus ja liike sijaitsee Jyväskylän keskustassa Tapionkadulla. Asiakkaiden vastaanottotilat tulee siivota mahdollisimman hiljaiseen aikaan ja aikatauluun se onkin sijoitettu aamuun/aamupäivään.

Kortepohjan seurakuntakeskus sijaitsee nimensä mukaisesti Jyväskylän Kortepohjassa Isännäntiellä. Siivoustyöhön kuuluvat kirkkosali, kerhohuoneet, toimistotilat ja muut keskuksen tilat. Kerhohuoneiden siivouksen tulee tapahtua ennen kerhojen alkamista aamuisin, joten aikataulussa niiden siivousaika on ajateltu aamuun, alkaen noin kello 6.

## **7.2 Asiakasesittely Mikkeli**

### **Olvi Oyj:n Mikkelin terminaali, Mipro ja Mikropuu**

Mipro sijaitsee aivan kaupungin laidalla, Kunnanmäessä. Kohteessa siivotaan sopimuksen mukaisesti kaksi kertaa viikossa runsas kolme tuntia kerrallaan. Näin ollen kyseessä on melko suuri toimistotila. Mikropuu sijaitsee melko lähellä Miproa ja on myös toimistokohde. Tälle asiakkaalle kuitenkin riittää siivousajaksi kaksi tuntia viikossa.

Olvin Mikkelin terminaali on nimensä mukaisesti terminaalihalli, kaupungin laidalla, josta kuljetetaan juomia rekoilla eri paikkoihin. Kohde siivotaan joka toinen viikko kaksi tuntia kerrallaan.

### **Telering, Novo Group ja Liikenneturva**

Telering, Novo Group ja Liikenneturva ovat Mikkelin kaupungin keskustassa sijaitsevia asiakaskohteita. Liikenneturva siivotaan joka toinen viikko yksi tunti kerrallaan. Telering siivotaan kaksi kertaa viikossa ja Novo Group kolmesti viikossa. Kyseiset asiakaskohteet ovat toimistoja.

### **Hammaslaboratorio Tiina Pietarinen**

Tämä hammaslääkärin vastaanotto sijaitsee Mikkelin keskustassa. Kohteessa on yksi vastaanottohuone, jossa siivoukseen kuuluvat myös kalusteet. Kohde siis vaatii erikoisosaamista. Palvelusopimukseen sisältyvät myös toimisto- ja sosiaalitulat. Lauantaisiivous on siirretty arkipäivälle, maanantaiksi.

### **Etelä-Savon Liikunta, Mannisen Tilipalvelu ja Allergia- ja astmaliitto**

Asiakkaat ovat toimistokohteita, jotka ovat kaupungin keskustassa. Siivous suoritetaan toimistoaikojen ulkopuolella. Alun perin Mannisen Tilipalvelu on siivottu lauantaisin, mutta yrittäjää ajatellen on järkevää pyrkiä siirtämään siivouspäivä viikolle. Suunnitellussa aikataulussa siivouspäivä on siirretty maanantaiksi. Allergia- ja astmaliiton siivous on kaksi kertaa viikossa yksi tunti kerrallaan.



## **Tv-huolto Matti Salonen, Töölön Matkatoimisto ja Järvi-Savo Oy**

Tv-huolto on erikoistunut tv-laitteiden huoltoon. Siivous on rajoitettu aukioloaikojen ulkopuolelle, kuitenkin aikataulusuunnitelmassa kohteen siivous on laitettu iltapäivälle, jota asiakkaalle tarjotaan.

Töölön Matkatoimisto ja Järvi-Savo ovat toimistokohteita. Töölön Matkatoimistossa käy paljon asiakkaita, joten sen siivous rajoittuu aukioloaikojen ulkopuolelle ja suunnitelmassa se on kaavailtu siivottavaksi iltaisin kaksi kertaa viikossa puolitoista tuntia kerrallaan. Järvi-Savo siivotaan kerran viikossa tunti kerrallaan.

## **Etelä-Savon Taidetoimikunta ja Mikkelin hiippakunnan Tuomiokapituli**

Taidetoimikunta on toimistokohde, jonka siivous tapahtuu iltaisin 2 kertaa viikossa, reilun tunnin kerrallaan. Tuomiokapitulin siivoukseen kuuluvat toimistosivous sekä edustustilojen siivous. Työ on suoritettava lounasaikaan, kello 11 - 13 välisenä aikana, koska tuolloin kohteessa on hiljaista.

## **Rakennusliike H. Maaranen, Jalkaväkimuseo ja Suur-Savon Sähkö**

Rakennusliike H. Maaranen sijaitsee kaupungin toisella laidalla, ja siivous on kaavailtu tehtäväksi kerran viikossa tunti kerrallaan. Jalkaväkimuseo on kaupungin keskustassa sijaitseva asiakaskohde, ja se siivotaan kerran viikossa kaksi tuntia kerrallaan.

Suur-Savon Sähkön asiakaskohde sijaitsee Ristiinassa, noin 25 kilometrin päässä Mikkelistä. Auto on siis välttämätön tämän alueen yrittäjälle. Siivous tapahtuu kerran viikossa yhden tunnin kerrallaan.

## **7.3 Asiakasesittely Leppävirta ja Savonlinna**

### **7.3.1 Leppävirta**

Leppävirran keskustan alueella sijaitsee kuusi asiakaskohdetta, joissa on vaihtelevat siivouspäivät ja työajat.

Palovaruste, Pivaset, UPM-Kymmene, Stora Enso, Leppävirran seurakunta ja Metsäliitto siivotaan harvemmin, kerran, kaksi tai kolme kertaa viikossa. K-Market Monni siivotaan kuusi kertaa viikossa. Aikarajoitteita ei kohteissa ole, mutta K-Market Monnin siivous voidaan aloittaa iltaisin, myymälän sulkemisajan lähetessä.

### **7.3.2 Savonlinna**

Savonlinnan keskustassa tai keskustan tuntumassa sijaitsee seitsemän asiakaskohdetta, Seppälä, Instrumentarium, Metsäliitto, Suomen Kiitoautot, Raha-automaattiyhdistys, Savonlinnan Rakentajat ja Suur-Savon Sähkö. Suomen Kiitoautoa, Raha-automaattiyhdistystä ja Savonlinnan Rakentajia lukuun ottamatta asiakaskohteiden siivous tapahtuu viisi kertaa viikossa. Kolmessa poikkeuskohteessa siivotaan kerran viikossa.

Sulkavalla sijaitseva S-Market Souturi voidaan ottaa mukaan Savonlinnan yrittäjän asiakkaisiin. Matkaa siivottavaan kohteeseen tulee noin 50 kilo metriä suuntaansa ja siivouspäiviä viikossa on kuusi. Vaikka välimatka onkin pitkä ja siivouspäiviä monta viikkoa kohden, on kuitenkin katsottu, että asiakaskohde on soveltuva yrittäjälle, jolla on oma auto.

## **7.4 Asiakasesittely Varkaus**

Varkauden Laatutakuulle siirtyvien asiakkaiden määrä on samansuuruinen Jyväskylän kanssa. Varkauden asiakkaat jaetaan kuitenkin kahteen asiakasryppäeseen. Varkauden ilta-alueen järjestäminen oli helppoa, koska asiakaskohteet eivät ole aikarajoitettuja ja sijaitsevat melko lähellä toisiaan.

### **Varkauden keskusta**

Varkauden keskustassa olevat asiakaskohteet, Matka-Vekka, Ascomp Toimistoautomaatio, Varkaus Office Center ja Asianajotoimisto Arto Ullakonoja, sijaitsevat lähellä toisiaan pääkadun tuntumassa. Kerran tai kaksi kertaa viikossa siivottaviin asiakaskohteisiin on varattu työaikaa puolesta tunnista vajaaseen kahteen tuntiin kertaa kohti.

Relanderinkadun varrella sijaitsevat asiakaskohteet ovat Rakentajain Konevuokraamo, Lujabetoni Oy, LVI Ju-Ve, Lvi Saveko ja Agrimarket. Kerran viikossa siivottaviin asiakaskohteisiin on varattu aikaa tunnista kahteen tuntiin siivouskertaa kohden. FSP Oy, Fortum Service ja KSA-Huolto Oy sijaitsevat myös Relanderinkadun varrella ja kohteet siivotaan kerran viikossa, tunnin tai puolitoista tuntia kerrallaan.

### **Varkauden keskustan ulkopuolinen alue**

Autotalo Laakkonen, Veljekset Laakkonen ja Varkauden Sairaskassa sijaitsevat keskustan ulkopuolella lähellä toisiaan. Siivousta ei ole rajoitettu kellonaikaan, mutta Autotalo Laakkosen autohallin siivous perjantaisin on aloitettava vasta kello 16 jälkeen.

### **Ongelmat asiakasryppäiden kokoamisessa**

Suurin ongelma asiakasryppäiden kokoamisessa oli asiakkaiden ostamien palvelujen määrä. Tästä syystä asiakaspaketteihin jouduttiin ottamaan jopa toistakymmentä eri asiakasta. Leppävirran ja Savonlinnan asiakaspaketeissa ei kuitenkaan ollut tätä ongelmaa. Mikkelin ja Savonlinnan pakettien ongelmaksi muodostuivat kaukana toisistaan olevat asiakaskohteet, joten yrittäjällä on oltava auto, jotta siirtyminen asiakaskohteesta toiseen on mahdollista. Välimatkaa on Mikkelistä Ristiinaan noin 25 kilometriä ja Savonlinnasta Sulkavalle jopa 50 kilometriä.

Varkauden alueen paketin kokoamisessa havaittiin päivien muodostuminen liian pitkiksi ja viikkotuntimääräksi aamukohteisiin tulikin yli 55. Tästä syystä asiakkaita jouduttiin karsimaan pois. Nyt Varkauden alueelle ei jäänyt lauantaisin tehtävää siivousta lainkaan ja yrittäjä voi pitää viikonloput vapaana. Pois jätettyjen asiakkaiden tilalle etsittiin uudet, sopivammat asiakkaat ISS:n asiakaskunnasta.

Laatutakuun toiminnan käynnistämisestä ISS:n Keski-Suomen toiminta-alueella ei ennen elokuuta 2002 voitu kertoa työntekijöille, joiden työhön Laatutakuu vaikuttaa. Tämä siksi, että haluttiin rauhassa muodostaa asiakaspakit sekä järjestää työntekijöille uudet työalueet.

Asiakkaille, joihin uusi toimintastrategia vaikuttaa, ISS:n palveluvastuun päättymisestä informoitiin, kun Laatutakuu oli rekrytoinut alueelle yrittäjän ja yrittäjä voitiin esitellä asiakkaalle. Asiakkaille lähetettiin etukäteen kirje (ks. liite 2.), josta ilmenee palveluntuottajan muuttuminen.

## 8 POHDINTA

Asiakasryppäiden kokoamisen alkuvaiheessa ajatukset prosessin onnistumisesta olivat luonnollisesti pinnalla. Tällaista prosessia ei voi viedä läpi uskottaen sen mahdollisuuksiin toimia ja olla tehokas. Usko omaan kykyihin ja Laatutakuun toiminnan hyväksymiseen asiakkaiden osalta vahvistui, kun saatiin mahdollisuus tutustua Laatutakuun toimintaan paikkakunnilla, joissa Laatutakuuyrittäjät jo toimivat.

Alkuvaiheessa tiedonkeruu asiakaskohteista sujui palveluesimiesten kanssa, mutta Laatutakuun toiminnasta saatavat tiedot olivat melko vähäisiä. Muilla paikkakunnilla Laatutakuun toiminnan olivat käynnistäneet palveluesimiehet, jotka olivat siirtäneet tiedot ja asiakaspaketit yrittäjille oman toimensa ohessa. Tietojen antamisen suhteen oltiin varuillaan liikesalaisuuksista johtuvista syistä. Vierailut jo toimivilla Laatutakuu paikkakunnilla vakuuttivat Laatutakuun henkilöstön siitä, että oltiin oikealla asialla ja rehellisesti liikkeellä.

Koska siivous on asiakkaalle tuotettu palvelu, jolla on vain välillisesti merkitystä tämän tulokseen, mutta jota ilman ei kuitenkaan tulla toimeen, ajatellaan siivouksen olevan välttämätön paha. Oikeaoppisella siivouksella kuitenkin pystytään pidentämään pintamateriaalien ja ennen kaikkea rakennusten ikää. Ajan kuluessa siivoukseen kiinnitetään jatkuvasti enemmän huomiota allergioiden ja yliherkkyyksien yleistymisen myötä. Siivouksella pystytään vaikuttamaan suoraan sisäilmaan, jota hengitämme suurimman osan vuorokaudesta.

Palvelutoiminnan keskittäminen, differointi ja kustannusjohtajuus ovat kaikki avainsanoja ISS:n siirtäessä osan palvelutoiminnastaan Laatutakuu yrittäjille.

ISS pyrkii keskittymään suuriin ja erikoisasiakkaisiin, joiden toimintaa ISS pyrkii tukemaan oman osaamisensa nimissä.

Pienistä asiakkaista saatu liikevoitto ei välttämättä kata niistä aiheutuvia kustannuksia, jolloin niistä luopuminen pienentää kustannuksia ja vapauttaa resursseja. Toiminnan keskittäminen tiettyihin asiakkaisiin mahdollistaa myös kehittymisen tällaisten asiakkaiden palvelussa. Differoimalla palvelutuotettaan ISS pyrkii erottautumaan kilpailijoistaan tuottamalla suurille asiakkailleen monipuolisia palveluja kaikilta ISS:n osaamisalueilta. Näin myös työntekijöiden kokopäiväistäminen mahdollistuu ja työntekijöiden vaihtuvuus pienenee.

Markkinoiden kehittyessä ja jatkuvan, intensiivisen kilpailun kasvun myötä on pystyttävä vastaamaan haasteisiin, joita jokapäiväisen toiminnan ohessa tulee vastaan. Markkina-asemien säilyttäminen edellyttää myös itsenäistä riskinottoa, jotta pysytään aina askeleen edellä kilpailijaa.

Monilla aloilla on kehittymisen myötä siirrytty ihmisen tekemästä työstä teknologiseen automaatioon. Tämä ei kuitenkaan ole kaikilla aloilla kuten puhtauspalvelualalla täysin mahdollista, ainakaan vielä. Tulevaisuuden haasteisiin kuuluu myös siivoustyön kehittäminen sellaiseksi, että työntekijän kuormitus ja kuormittuneisuus saataisiin mahdollisimman pieniksi. Koneiden ja laitteiden kehittämiseksi tehdään jatkuvasti tuotekehitystä, jotta siivoustyöstä saataisiin mahdollisimman vähän rasittavaa ja mahdollisimman miellyttävää. Imurirobotit ovat jo markkinoilla, mutta niiden käyttö laitossiivouksessa on vielä vähäistä, liekö vaatimattomasta markkinoinnista johtuvaa?

Siivoustyö, palveluammatti, vaatii jatkuvaa valveillaoloa ja kehittymistä, työntekijän ja esimiehen positiivista suhtautumista asiakkaan vaatimukseen ja ennen kaikkea malttia. Siivous on asiakkaalle tuotettu aineeton palvelu, jolla ei ole suoraa vaikutusta asiakkaan tulokseen. Asiakkaan kannalta siivouksen pitäisi tapahtua äänettömästi, näkymättömästi ja mahdollisimman edullisesti. Siispä asiakastyytyväisyyden ylläpitämiseksi on tehtävä raakaa työtä, joka toivottavasti myöhemmin palkitaan asiakasuskollisuudella.

Puhtauspalvelualalla suorittava työ tehdään usein vuorokaudenajoista riippumatta. Epäkiitollisuus työaikojen suhteen ja alalla vallitsevista markkinatilanteista johtuva alhainen palkkataso eivät houkuttele ihmisiä työskentelemään siivoojina, raskaasta työstä puhumattakaan. Työnjohdon tehtävänä on sitouttaa työntekijä organisaatioon, jotta hänestä saadaan mahdollisimman pitkäaikainen työntekijä. Koulutusmahdollisuuksien tarjoaminen, urakehitys ja työn mielekkyys ovat osa sitouttamista.

Opinnäytetyöhön oli alun perin tarkoitus liittää kysely, joka tehtiin ISS Suomi Oy:n Keski-Suomen yksikön palvelujohtajalle, muutamalle palveluesimiehelle sekä yhdelle palveluohjaajalle. Kyselyä ei kuitenkaan voida käyttää osana opinnäytetyötä, sillä vastauksia saatiin yksi. Kysely lähetettiin viidelle henkilölle.

## LÄHTEET

Franchising Suomessa, 2001. Suomen Franchising-yhdistys ry. Itä-Uudenmaan Paino Oy: Porvoo.

Grönroos, C. 1994. Service Management and Marketing. Managing the Moments of Truth in Service Competition. Nyt kilpaillaan palvelulla. Suom. Maarit Tillman. 3.p. Jyväskylä: Gummerus.

ISS Palvelut, Historia. 2001. [Viitattu 24.8.2002]

<http://www.fi.issworld.com/FI/view.asp?ID=108#>

ISS Palvelut, Arvot. 2001. [Viitattu 15.9.2002]

<http://www.fi.issworld.com/FI/view.asp?ID=109>

ISS Palvelut, Yleistä ISS:stä. 2001. [Viitattu 15.10.2002]

<http://www.fi.issworld.com/FI/view.asp?ID=105>

Kamensky, M. 2000. Strateginen Johtaminen. Jyväskylä: Gummerus, Kauppakaari.

Koskinen, J. Avainsanat. [Viitattu 13.10.2002] .

[http://www.m-cult.net/mediumi/avainsanat/kaikki\\_sanat/4\\_brandi/4b\\_brandi.html](http://www.m-cult.net/mediumi/avainsanat/kaikki_sanat/4_brandi/4b_brandi.html)

Kostamo, E. 1999. Selviydy: Strateginen ajattelu tietoyhteiskunnassa. Helsinki: Kauppakaari.

Kyytsönen, M. 2002. Toimitusjohtaja, ISS Suomi Oy. ISS Way -seminaari 8.10.2002.

Porter, M. COMPETITIVE STRATEGY Techniques for Analyzing Industries and Competitors. Strategia kilpailutilanteessa. Suom. Tuula Väisänen. 4.p. Helsinki.

Särkkä, S. 2002. Palvelujohtaja, ISS Suomi Oy. Henkilökohtainen tiedonanto 10.6.2002.

Toimintakatsaus, 2001. ISS Palvelut, ISS Suomi Oy.

Häyrinen, H. 2002. Toimitusjohtaja, Suomen Laatuakku Palvelut Oy. Henkilökohtainen tiedonanto 17.1.2002.

Näsi, J.& Aunola, M. 2001. Yritysten strategiaprosessit. Yleinen teoria ja suomalainen käytäntö. Jyväskylä: Gummerus, Metalliteollisuuden Keskusliitto, MET.



## Liite 1

## TOUKOKUU

viikko 22/2002

Työstä tiedottaminen ja pohja tietojen vastaanottaminen toimeksiantajalta

## KESÄKUU

viikko 23/2002

Työn aloittaminen

- asiakkaiden vastaanottaminen organisaatiossa ja perustietojen kerääminen niistä aloitetaan
- asiakaspakettien muodostaminen aloitetaan.
- tutustuminen LaatuTakuu-toimintaan Oulussa

viikko 24/2002

- tutustuminen LaatuTakuu-toimintaan Tampereella ja Helsingissä
- tapaamiset palvelupäällikköjen kanssa ja muutaman yrittäjän kanssa
  - aikataulun määrittelyä toimeksiantajan kanssa
  - Jyväskylän alueen yritysryppäiden muodostamista
  - sudenkuoppien ennakointi
  - asiakaskohteisiin ja joihinkin työntekijöihin tutustuminen
  - Jyväskylän alueen asiakkaiden sijoittelu yritysryppäiksi

viikko 25/2002

- palveluohjaajan kanssa asiakkaiden tarkastelua, sopimusten tarkkailua
- asiakaskohteiden palvelukuvausten päivittäminen

viikko 26/2002

- palveluesimiehen kanssa asiakkaiden tarkastelua, sopimusten tarkkailua
- asiakaskohteiden palvelukuvausten päivittäminen
- asiakastietojen vastaanottaminen Mikkelistä, Varkaudesta, Leppävirralta ja Savonlinnasta
- Mikkelin alueen asiakkaiden sijoittaminen yritysryppäiksi
- Varkauden, Leppävirran ja Savonlinnan asiakkaiden sijoittaminen yritysryppäiksi

## HEINÄKUU

viikko 27/2002

- Vaajakosken alueen asiakaskohteisiin tutustuminen alueen palveluesimiehen kanssa
- kannattavuuden tarkkailu
- tietojen kerääminen asiakkaista ja yritysryppäiden kokoaminen

viikko 28/2002

- Jyväskylän keskustan asiakaskohteisiin tutustuminen alueen palveluesimiehen kanssa
- työaikojen päivittäminen tutustumiskäyntien perusteella

## ELOKUU

viikko 31/32/2002

- yritystietojen siirtäminen ryppäinä Salla Korkiatuvalle
  - työntekijöille tiedottaminen
  - lehti-ilmoitus Laatutakuu yrittäjien rekrytoinnista
  - yrittäjien rekrytointi syksyn aikana (Jyväskylän alueen rekrytoinnin hoitaa palvelupäällikkö Salla Korkiatupa Tampereelta, muiden alueiden rekrytoinnista vastaa palvelupäällikkö Arja Aarni Kuopiosta)
- työntekijöille, joihin Laatutakuun tuleminen vaikuttaa, uusien työpaikkojen järjestäminen, Laatutakuu-yrittäjyyden tarjoaminen, irtisanominen

## SYYSKUU

- raportin kirjoittaminen
- yrittäjien rekrytointi jatkuu

## LOKAKUU

- opinnäytetyön aiheen esittely Jyväskylän Ammattikorkeakoulussa
- yrittäjien rekrytointi päättyy
- yrittäjien esittely asiakkaille
- siivouskomeroiden järjestäminen valmiiksi yrittäjille

## MARRASKUU

- Laatu takuu yrittäjät aloittavat Jyväskylässä, Varkaudessa ja Mikkelissä toimintansa 1.11.2002.
- opinnäytetyön rakenteen esittely Jyväskylän Ammattikorkeakoulussa
- työntekijöiden perehdyttäminen uusiin työtehtäviin

## MAALISKUU

- Kyselyjen tekeminen palvelujohtajalle sekä esimiehille

## TOUKOKUU

- opinnäytetyön raportointi valmis ja työn jättäminen arvioitavaksi

Liite 2  
ISS Palvelut

ASIAKASTIEDOTE

Laatutakuupalvelut

Päivämäärä

## ARVOISA ASIAKKAAMME

ISS Palvelut on julkistanut uuden organisaatorakenteen, jonka tavoitteena on tukea ja lisätä palvelutoiminnan arvoa asiakkaille ja henkilökunnalle sekä hyödyntää asiakaskohtaisesti yhtiön tietotaitoa mahdollisimman laajasti. Tämä tarkoittaa sitä, että ISS toimittaa palvelun itsenäisten Laatutakuu-yrittäjien kautta.

**Laatutakuupalvelut** on ISS:n, erityisesti toimitusvarmuutta, palveluhenkilökunnan sitoutumista ja pysyvyyttä arvostaville asiakkaille erikoistunut liiketoimintayksikkö, joka toimittaa siivouspalveluita Keski-Suomessa. Yksiköllä on markkinajohtajan asema omassa segmentissään ja sen toiminnan lähtökohta löytyy yrityksemme ydinarvoista; Mahdollistaa itsenäinen yrittäjyys osana ISS:n kokonaistoimintaa ja asiakaspalvelua.

**Asiakkaamme** ovat kokemustemme mukaan arvostaneet erityisesti palveluhenkilökunnan vaihtuvuuden pienentymistä, suoraa kommunikointia palvelun toteuttajan kanssa sekä palvelun joustavuutta ja päätöksenteon nopeutta. Yrittäjyys mahdollistaa oman siivoojan, jonka kanssa on helppo ja joustava tapa sopia kaikista siivoukseen liittyvistä asioista.

**Käytännössä** tämä kaikki tarkoittaa sitä, että palvelun Teille toimittaa itsenäinen Laatutakuu –yrittäjä eivätkä siivoojat enää vaihdu. Myös kaikki kommunikointi tapahtuu suoraan oman yrittäjän kanssa. **Mikään muu ei muutu** eli kaikki jatkuu samalla tavalla kuin aiemminkin ja myös palvelumaksut säilyvät samoina. Laskutus tapahtuu yrittäjän aloitettua suoraan yrittäjän toiminimellä ja samalla ISS:n laskutus lakkaa.

Tämä tiedotuksen tarkoituksena on ollut kertoa Teille siitä miten yhdistämällä suuren valtakunnallisen konsernin osaaminen ja yrittäjyyden tuomat hyödyt on luotu Laatutakuu-toimintamalli, joka tuo lisäarvoa sekä asiakkaalle että palveluhenkilöstölle. **Toivommekin että myös Te suhtaudutte asiaan avoimen myönteisesti.** Lisätietoa toiminnasta saatte tutustumalla kotisivuihimme; [www.laatutakuu.fi](http://www.laatutakuu.fi) tai olemalla suoraan yhteydessä Laatutakuu palvelupäällikköön, sähköposti [etuni-mi.sukunimi@laatutakuu.fi](mailto:etuni-mi.sukunimi@laatutakuu.fi).

Lähiaikoina Teihin tulee ottamaan yhteyttä Laatutakuu-yrittäjä **Seija Siivooja**.

Palveluterveisin

ISS Palvelut, Laatutakuupalvelut

Laatutakuu palvelupäällikkö  
xxx

ISS palveluesimies  
xxx

---

ISS Siivouspalvelut Oy ja Suomen Laatutakuu Palvelut Oy ovat osa suomen johtavaa kiinteistö - toimitila - ja hyvinvointipalvelualan yritystä ISS Palveluita. Pyh. 0205 155, faksi 0105 150 155, [www.iss.fi](http://www.iss.fi)

## KYSELY

Olen Jyväskylän Ammattikorkeakoulun opiskelija ja teen opinnäytetyötäni, jonka aiheena on ISS Suomi Oy:n toiminnan kehittäminen – Suomen Laatu-kuupalvelut Oy.

Opinnäytetyössäni kuvaan ISS:n perusasiakkaiden siirtoprosessia Laatu-kuu yrittäjille. Tästä syystä lähestyn sinua, jonka asiakkaina on Laatu-kuulle siir-tyviä perusasiakkaita.

Vastaa kysymyksiin ja liitä mukaan haluamasi kommentit, KIITOS! Vastauk- sen voit lähettää paluupostina sähköisesti.

Minkälaiset asiakkaat voidaan siirtää Laatu-kuupalveluille?

---

---

---

Kuinka monta perusasiakasta palvelualueeltasi siirtyi Laatu-kuupalveluiden piiriin?

---

---

Millä tavalla reagoit, kun ensimmäisen kerran kuultit perusasiakkaiden siirtymi- sestä Laatu-kuupalveluiden piiriin?

---

---

---

---

Miten siirtoprosessi mielestäsi onnistui?

---

---

---

---

Millä tavalla koet työsi nyt, kun alueesi perusasiakkaat ovat siirtyneet Laatu- kuupalveluiden piiriin?

---

---

---

---

---

KIITOS VASTAUKSESTASI!