



# **Siivousliikkeen lähtökohta-analyysin tekeminen ja tahtotilan kartoittaminen**

Mikko Pohjamo

Opinnäytetyö

marraskuu 2010

Palvelujen tuottamisen ja johtamisen

Koulutusohjelma

Tampereen ammattikorkeakoulu

## TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Palvelujen tuottamisen ja johtamisen koulutusohjelma

MIKKO POHJAMO: Siivousliikkeen lähtökohta- analyysin tekeminen ja tahtotilan kartoittaminen

Opinnäytetyö 42 s., liitteet 33 s.  
marraskuu 2010

---

Opinnäytetyö tuotettiin eräällä Tamperelaiselle siivousalan yritykselle. Tarkoituksena oli kartoittaa yrityksen nykytilanne, sillä sitä ei ollut tehty koskaan yrityksen kolmivuotisessa historiassa. Tilaaja totesi haluavansa myös kartoituksen ja ehdotuksen yrityksen tahtotilaksi. Tämän opinnäytetyön tulisi toimia yrityksen kilpailuedun varmistajana seuraavan 5- vuotis kauden ajan.

Kartoitus tahtotilasta tehtiin käymällä keskusteluja sidosryhmien kanssa. Keskustelut sisälsivät aina tavoitteen saada informaatiota, mikä sidosryhmän mielestä olisi yrityksen tahtotilana sopiva. Keskusteluihin oli valmistettu kysymyspatteristo, mutta sitä ei tarvinnut useinkaan käyttää, vaan tarvittava informaatio tuli itsestään.

---

Asiasanat: Siivous, Kehittäminen, strategia, tahtotila, toimintaympäristö, lähtökohta-analyysi

## ZUSAMMENFASSUNG

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Fachhochschule Tampere  
akademisches Diplomprogram in Service Management  
Gastronomie und Facility Management  
MIKKO POHJAMO: Analyse der Ansatzpunkten und Bearbeitung der Vision  
eines Gebäudereinigungsunternehmens

Akademisches Diplomarbeit 42s., 33 s.  
November 2010

---

Diese Diplomarbeit wurde für ein aus Tampere stammendes Gebäudereinigungsunternehmen angefertigt. Anfangspunkt war, dass in Arbeit sollte zur zeitige Situation in Unternehmen analysiert werden. Diese Analyse wurde niemals gemacht, obwohl die Firma schon einige Jahre alt ist.

Auftraggeber wollte auch eine Schriftliche Beschreibung über Vision. Vision wurde festgelegt nach konstruktiven Gesprächen mit vielen Leuten, die irgendwie mit der Firma verbunden waren. Dazu gehörten z.B. Mitarbeiter, Besitzer, Kunde und Vorgesetz. Diese Befragung wurde mit qualitativen Methoden gemacht.

---

Stichwörter: Gebäudereinigung, Strategie, Management, Facility, Vision, SWOT-Analyse

Sisällysluettelo	
1 JOHDANTO	5
1.1 Tilaaja ja tarkoitus	5
1.2 Työn eteneminen	6
1.3 Rajaukset	6
2 PALVELUN KEHITTÄMINEN	8
2.1 Palvelu	8
2.2 Kehittäminen markkinoinnin ja projektin näkökulmasta	10
2.3 Prosessimalleja palvelun kehittämiseen	12
3 MISSIO JA LIIKEIDEA	18
3.1 Toiminta-ajatus eli missio	18
3.2 Liikeidea	19
4 LÄHTÖKOHTA- ANALYYSI JA SWOT	21
4.1 Lähtökohta- analyysit	21
4.1.1 Ympäristöanalyysit	24
4.1.2 Sisäinen analyysi	25
4.2 Lähtökohta-analyysien yhteenveto SWOT nelikenttä mallissa	29
5 TAHTOTILA	32
6 STRATEGIA	34
7 PROJEKTIN ETENEMINEN	36
7.1 Alustavan liiketoimintasuunnitelman laadinta	36
7.2 Pohdinta	37
LÄHTEET	39
LIITTEET	43

## 1 JOHDANTO

### 1.1 Tilaaja ja tarkoitus

Tilaaajana on eräs puhdistuspalveluita tuottava yritys. Yritys on perustettu vuonna 2007. Iästä huolimatta se on saavuttanut jo hiukan asemia valitsemallaan markkinasegmentillä. Yrityksen pääasiallinen asiakassegmentti on palvelualalla toimivat yritykset. Kuitenkin on tärkeää edetä ja etsiä mahdollisuuksia lisätä tuottavaa toimintaa.

Yritykselle ei ole luotu vielä toimintasuunnitelmia eikä kehittämissuunnitelmia. Tämä johtunee siitä, että yrityksellä ei ole aikaisemmin ollut resursseja tehdä pidemmän ajanjakson suunnitelmia. Nyt on tarkoitus luoda yritykselle eräänlainen liiketoimintasuunnitelma, kehityskohteineen ja aikatauluineen.

Työntekijöitä yrityksellä on tällä hetkellä yksitoista. Heistä on kymmenen siivoajaa ja yksi toimintaa johtava esimies, joka on tulostavasti yrityksen omistajille. Työntekijöiden rekrytointi tapahtuu maltillisesti, kuitenkin koko ajan hiukan lisäten.

Esimies tekee tällä hetkellä noin 60–80% työajastaan suorittavaa siivoustyötä. Loppuaika käytetään tarjouksien tekemiseen, työvuorojen suunnitteluun, laskutukseen ja raportointiin. Aikaa olisi syytä löytää myös kehittämiseen, jotta yrityksen tulevaisuuden kilpailuetu olisi taattu.

Tilaaajan toiveena on, että työssä selvitetään nykytilanne ja eri sidosryhmien tahoilla. Mitä omistajat odottavat yritykseltä viiden vuoden kuluessa, entä työntekijät ja asiakkaat? Samalla tilaaja toivoo nostettavan esille muutamia asioita, jotka on ehdottomasti kehitettävä lähitulevaisuuden aikana.

Alustava liiketoimintasuunnitelma liite 1 on tehty ilman suuria aikaa vieviä muo-  
dollisuuksia, sillä teorian mukaan työn tuottavuus arvon tulee olla positiivinen.

Mikäli aikaa kulutettaisiin pieniin muutoseikkoihin, niin tuottavuusarvo ei olisi niin korkea.

Tieto alustavaan liiketoimintasuunnitelmaan on kerätty joko keskustelemalla sidosryhmien kanssa yrityksen tilanteesta tai omakohtaisesti havainnoimalla ongelmia. Näitä keskusteluja on hyödynnetty erityisesti tahtotilan ehdotuksen laatimisessa.

## 1.2 Työn eteneminen

Kappale kaksi käsittelee palvelujen kehittämistä. Työn aluksi määritellään palvelu ja pureudutaan kehittämisprosessiin markkinoinnin ja projektin näkökulmasta. Sitten tarkastellaan kolmea erilaista systemaattista palvelujen kehittämisenprosessimallia. Tämä auttaa selvittämään, mitä tulee tehdä, sillä tarkoituksena on kehittää markkinointiin liittyviä asioita palvelujen saralla.

Kolmas kappale selvittää missioon ja liikeideaan liittyvää teoriatietoa. Siinä on pyritty suoraviivaisuuteen ja lyhyeen yksinkertaiseen määritelmään liikeideasta.

Opinnäytetyön tavoitteena on kaksi asiaa. Ne ovat nykytila- analyysi ja tahtotila. Kappale neljä käsittelee lähtökohta- analyysiin liittyvää teoriatietoa. Lopuksi nykytila- analyysi vedetään yhteen SWOT nelikenttä mallissa.

Työn tärkein osio kappale viisi määrittää tahtotilan. Kun tiedetään tahtotila, niin voidaan päättää yksikön kehittämissuunnitelmat. Kehittämissuunnitelmia ei nosteta vielä alustavassa liiketoimintasuunnitelmassa kovin merkittävästi esiin. Muutamia merkittäviä kylläkin, mutta ei läheskään kaikkia mieleen tulevia.

## 1.3 Rajaukset

Työstä, mikäli sen tekisi erittäin perusteellisesti ja jokaiseen tietoon täydellisesti paneutuen, niin siitä tulisi aivan liian iso suhteessa opinnäytetyön tarjoamiin mahdollisuuksiin sekä käytettävissä oleviin resursseihin nähden.

Työstä on lähtökohta-analyysien kohdalta rajattu kilpailijatutkimus kokonaan pois. Potentiaaliset asiakkaat ja makroympäristö on vain pikaisen tarkastelun alaisena. Alustavan suunnitelman mukaan makroympäristö olisi rajattu kokonaan pois, mutta teorian mukaan siitä on aloitettava analysoiminen, koska monesti yritys joutuu sopeuttamaan oman toimintansa makroympäristöstä tuleviin vaateisiin.

Lähtökohta-analyysit olisi voitu tehdä usealla eri mallilla. Päädyin käyttämään jaottelua makro- ja mikroympäristö sekä sisäinen analyysi. Jotenkin se tuntui luontevimmalta.

Palvelun kehittämisprosessimallien mukaisesti tuotos on vasta Service Konzept tasossa valmistumassa eli raportissa haetaan idealle perusteita. Ensimmäisten perusteiden pohjalta voidaan tehdä mietintöjä, että onko järkeä kehittää ideaa ylipäätään pidemmälle vai kuuluuko se Ö-mappiin.

## 2 PALVELUN KEHITTÄMINEN

### 2.1 Palvelu

Palvelun kehittäminen täytyy aloittaa määrittelemällä palvelu. Normaalisti ”*palvelu*” sanan definaation kanssa työskentelevät ihmiset käyttää kolmea erilaista määritelmää (Bullinger & Schreiner 2006, 55). ”*Palvelu*” voidaan määritellä enumeratiivisesti luettelemalla aloja, jotka kuuluvat palvelusektoriin (Haller 2010, 6). Niin kutsuttu negatiivinen tai siis vähennys määritelmä listaa kaikki tavarahyödykkeet. Ne tuotteet, jotka jäävät tavarahyödykkeiden ulkopuolelle ovat ”*palveluita*”. ”*Palvelu*” voidaan määritellä myös ominaisuuksien perusteella. Silloin todetaan, että tuotteen aineettomuus, asiakkaan integroimisen välttämättömyys ”*palvelu*” tapahtuman onnistumiseen ja suorittamisen kannalta välttämätön osaaminen tuottajan puolelta. Koska voidaan myös olettaa, että on välttämätöntä integroida kolmas ulkopuolinen osapuoli palvelun tuottamiseksi, niin ”*palvelu*” tulisi määritellä myös markkinoiden kannalta. (Bullinger & Schreiner 2006, 55.)

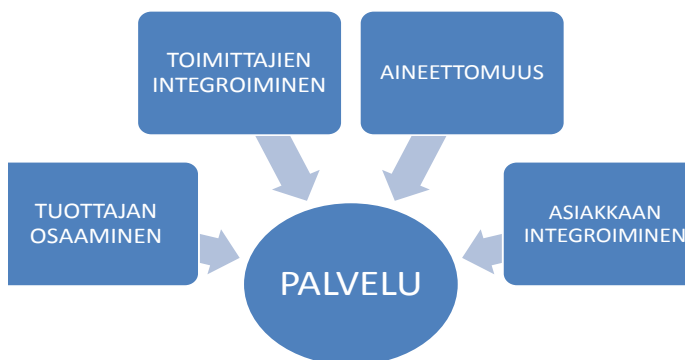
Enumeratiivinen alojen kuvaaminen, jotka kuuluvat palvelusektoriin ei voi onnistua. Ongelmaksi muodostuu palvelualan heterogeenisyys. On mahdotonta lueta aloja, jotka kuuluvat palvelusektoriin. Ongelmaksi muodostuu myös jatkuva kehittäminen. Jatkovasti syntyy uusia palveluita, joten sekin tekee mahdottomaksi luettelomaisen määritelmän. (Haller 2010, 6)

Negaatiomääritelmä on tuomittu epäonnistumaan. Mitkä tuotteet kuuluvat tavarahyödykkeisiin ja mitkä eivät? Nykyisin vallalla oleva kombinaatio tavarana ja palvelun kesken aiheuttaa sen, että valinta ei perustu määritelmään vaan silkkään mielivaltaan. Negaatiomääritelmän pohjalta ei voi esimerkiksi päättää yksiselitteisesti, miten jaetaan kuuluvaksi erikoiskoneen suunnittelu ja valmistus. (Haller 2010, 6.)

Kahdeksankymmenluvulta alkaen on pyritty palveluiden luonteet, jotka ovat yhteisiä kaikille sektorinsa edustajille, ottamaan esille ja määrittelemään palvelut



sitä kautta. Kuvio 1 esittelee palveluiden määritelmän ominaisuuksien avulla. Edelleenkään ei tämän avulla ole onnistuttu tekemään yhtä yksiselitteistä määritelmää palvelulle. Toisaalta on huomattu, että palveluiden ja tavarahyödykkeiden välissä on kolmas sektori, joka yhdistelee näitä.



KUVIO 1. Palvelun määrittely ominaisuuksien perusteella

Grönroosin (2009,77) mukaan palveluille on pyritty menneinä vuosikymmeninä kehittämään runsaasti erilaisia määritelmiä, joissa tarkastellaan palvelua ilmiönä ja pääasiassa vain palveluyritysten tarjoamia palveluita. Keskustelu määritelmästä laantui 1980-luvun jälkeen. (Grönroos 2009,77.)

Gummeson on kritisoinut määritelmien kirjavuutta esittämällä seuraavan määritelmän: ”Palvelu on jotain, mitä voi ostaa ja myydä, mutta mitä ei voi pudottaa varpailleen.”(Gummeson, Grönroosin 2009, 77 mukaan). Tämä määritelmä kritisoi pyrkimystä löytää yleispätevä määritelmä, mutta silti siinä tulee palvelujen peruspiirre esiin eli että ne eivät ole konkreettisesti koettavissa. (Grönroos 2009,77.)

Grönroos itse esitti oman määritelmänsä palvelulle vuonna 1990. Se tapahtui hiukan vastahakoisesti. Määritelmää on muokattu jälkeenpäin vielä paremmin istuvaksi. (Grönroos 2009,77.) Sanatarkalleen määritelmä menee näin:

Palvelu on ainakin jossain määrin aineettomien toimintojen sarjasta koostuva prosessi, jossa toiminnot tarjotaan ratkaisuna asiakkaan ongelmiin ja toimitetaan yleensä, muttei välttämättä, asiakkaan, palvelutyöntekijöiden ja/tai fyysisten resurssien tai tuotteiden ja/tai palveluntarjoajan järjestelmien välisessä vuorovaikutussuhteessa. (Grönroos 2009,77.)

Raportissa palvelun määrittelyn kuvion 1 osoittamalla tavalla. Mielestäni tämä on sopivampi ilmaisu määritelmäksi kuin Grönroosin. Jos määritelmässä annetaan tilaa kuvaamalla suoritetta ”jossain määrin aineettomien toimintojen sarjaksi”, niin jokaisessa hyödykkeessä jostain prosessin vaiheesta löytyy aivan varmasti useampi aineeton toiminto. Tämän seurauksena kaikki ympärillämme oleva olisi palvelua.

Usein ymmärretään väärin, että prosessi olisi palvelun tulos. ”Palvelutuote” on kuitenkin kysyvän talousyksikön henkisen tai fyysisen tilan tai omistuksessaan sekä hallussaan olevien objektien tilojen kohenemista. (Bullinger & Schreiner 2006, 60–61)

Palveluun kuuluvat osa-alueet, joita voidaan tarkastella joko yksin tai erikseen ovat, yrityksen mahdollisuus tuottaa palvelua siis resurssit, prosessi ja valmis tuotos. Jotta palvelussa olevat laatuvaajeet voidaan kehitystyöllä paikata, niin on resursseja suunnattava kaikkiin näihin edellä mainittuihin osa-alueisiin. Myös markkinaulottuvuus on erittäin tärkeätä ottaa huomioon. (Bullinger & Schreiner 2006, 57)

## 2.2 Kehittäminen markkinoinnin ja projektin näkökulmasta

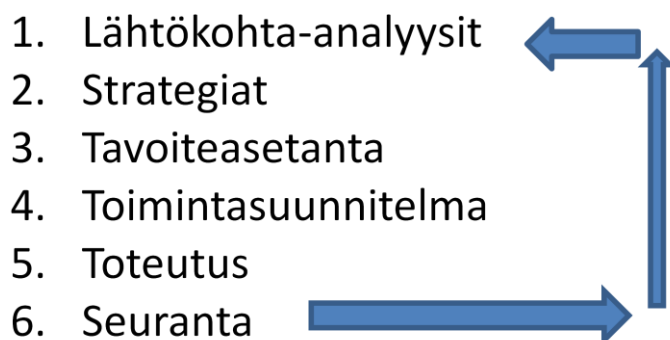
Huomisen onnistuminen tai epäonnistuminen luodaan jo tänään. Yrityksen menestys muodostuu useista tekijöistä, niiden suhteista ja ajoituksesta. Yrityksen menestykseen vaikuttavat tekijät ovat pelkistetysti tahtotila, strategia, resurssit ja yrityskulttuuri. (Ranki 1999, 16.)

Timo Rope ja Irma Vahvaselkä (1992, 212) toteavat, että liiketoiminnan kehittäminen voidaan määritellä päättymättömäksi, ikuisesti kiertäväksi suunnittelu-prosessiksi, jonka tavoitteena on tuottaa yritykselle:

- liiketoiminnan markkinoinnilliset menestysratkaisut
- tehtyjen ratkaisujen toteutuksen suunnittelu ja

- todentaa seurannan ja varmistuksen avulla kehitystoimenpiteiden toteutuksen onnistuminen (Rope & Vahvaselkä 1992, 212.)

Liiketoiminnan markkinoinnin kehittämisen prosessi kuvio 2 voidaan esittää hyvin pelkistetyssä kaaviossa. Koska prosessi on kiertävä ja päättymätön, niin edellisen vaiheen tulokset ovat pohjana seuraavan vaiheen sisältöön. (Rope & Vahvaselkä 1992, 212 ja 2000,30)



KUVIO 2. Markkinoinnin kehittämisen prosessi

Projektien on oltava linjassa yrityksen visioiden, tahtotilan ja mission kanssa. Ennen kehityshankkeisiin ryhtymistä, on analysoitava asiakkaiden tarpeet, yrityksen vahvuudet kilpailijoihin nähden, markkinoiden muutokset sekä tuotteen kustannukset ja kannattavuus. Liiketoimintastrategia ja teknologiastrategia ovat oivia apuvälineitä valittaessa yrityksen edun mukaisesti kannattavinta projektia (Pelin 2002, 61–62)

Projekti voidaan jakaa vaiheisiin. Ensimmäinen vaihe on tunnistaa ongelmat. Se voi lähteä aloitteen, ehdotuksen tai määräyksen pohjalta. Yleensä aloite tulee yksittäiseltä esimieheltä tai asiakkaalta tai muulta vastaavalta taholta. (Rissanen 2006, 236.) Projekti-idean lähtökohta voi Pelinin (2002, 65) mukaan tulla asiakailta, uuden teknologian mukanaan tuomat parannusmahdollisuudet, kilpailijoiden toimenpiteet, yhteiskunnan ja ympäristön muutokset sekä uudet innovaatiot (Pelin 2002, 65.). Jotta ongelma voidaan määrittää tarkasti, vaatii se perustetulta työryhmältä kenties kyselyitä tai haastatteluita. (Rissanen 2006, 236.)

Ideointivaiheessa ongelmille haetaan mahdollisia ratkaisuja. Tässä kohtaa on erittäin tärkeää miettiä asioita kokonaisvaltaisesti kaikkien eri prosessien näkökulmasta. Ratkaisuja voi ja tulee hakea myös kilpailijoilta, markkinoilta, asiakkaiden toiveista jne. Ongelmia on tarkasteltava viiden eri toiminnallisen prosessin näkökulmasta, jotta voidaan taata riittävä laatu kehitystyölle. Ne on myös määritettävä todellisen luonteensa mukaisesti. Rissanen jaottelee prosessit seuraavasti 1. taloudellinen prosessi, 2. tekninen, 3. sosiaalinen, 4. oikeudellinen ja 5. Ekologinen prosessi. (Rissanen 2006, 236.)

### 2.3 Prosessimalleja palvelun kehittämiseen

Ainakaan saksan kielessä ei toistaiseksi ole yhtä yhdenmukaista termiä, joka kuvaa palvelun suunnittelua ja luomista. Informaatio- ja insinööritieteistä on johdettu ”*Service Engineering*”. Anglo- Amerikkalainen ”*Service Design*” termi toimii lähes synonyymina *Service Engineering*lle. Molemmat termit kuvaavat palvelujen suunnittelun ja kehittämisen prosessia. (Haller 2005, 81.)

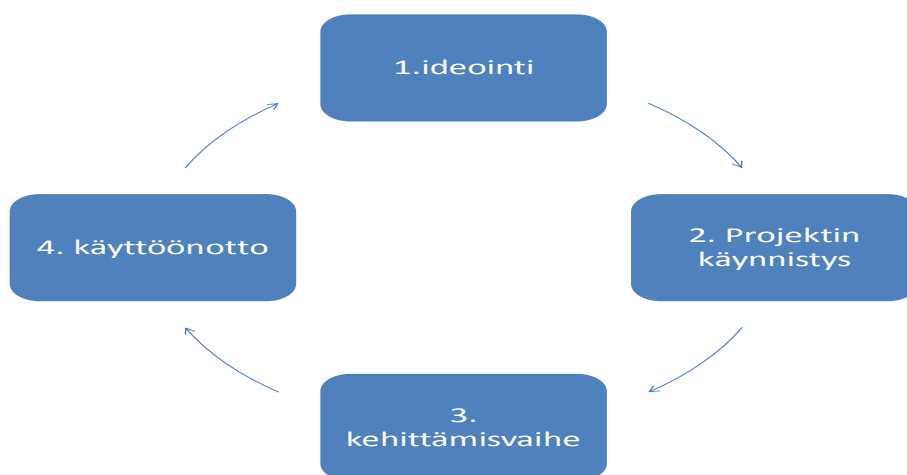
Systemaattisuus on erittäin tärkeätä kaikessa kehitystyössä. Mikäli kehittäminen tehdään niin sanotusti pimeässä tunnelissa vaeltaen, niin tuloksesta ei voi olla varma. Toisaalta hyvätkin ideat saattavat aivan vahingossa hautautua monien ehdotusten alle. *Service Engineering* ohjeistuksia ovat luoneet esimerkiksi Ramaswamy, Edwardson ja Kokko. Ei ole syytä lähteä esittelemään kaikkia, mutta mielenkiintoiset huomiot tuodaan esille.

Ruotsalaisten tutkijoiden Marie Wilhelmsonin ja Bo Edwardsonin vuonna 1994 julkaisemassa palvelujen suunnittelun ja kehittämisen neliportaisessa mallissa on neljä limittäistä suunnitteluprosessin vaihetta. Näin ollen voidaan tarvittaessa palata edelliseen vaiheeseen, mikäli siinä on tehty virheitä. (Kinnusen 2003, 32 mukaan)

Kuviossa 3 on esitetty Edwardsonin ja Wilhelmsonin malli. Kierron ensimmäinen vaihe on ideointi, jonka aikana alkuperäisestä palveluideasta kehitetään alustava tarjous. Toinen vaihe on projektin käynnistys omine projektien aloituksille

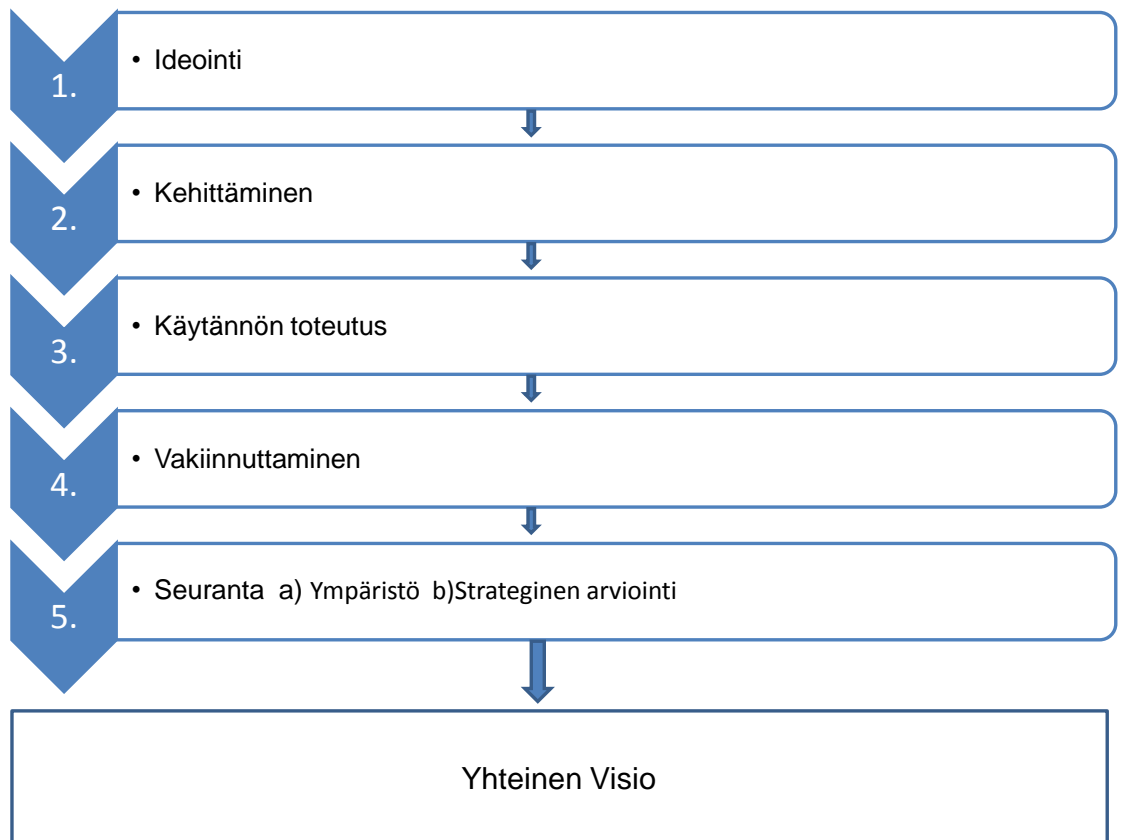
ominaisine toimenpiteineen. Kolmannessa vaiheessa kehitetään palvelua ja neljännessä vaiheessa palvelua aletaan tuottaa täydellä teholla. (Kinnusen 2003, 34 mukaan.)

Valitettavasti kuviossa 1 esitettyssä mallissa on hyväksytty tietty järjestäytymätömyys. Sillä vaiheet kulkevat osittain päällekkäin. Toisaalta malli pohjautuu tutkijoiden käytännössä havaitsemiin seikkoihin, joten malli pohjautuu todellisuuteen ja pyrkii luomaan todellisuuden mallista järjestelmällisemmän. Mallissa todetaan palvelun suunnittelun muodostavan kehän, joka jatkuu aina tarpeen ilmaantuessa. (Kinnusen 2003, 34 mukaan) Prosessin jatkuminen on yhä uudestaan nostettu esille mitä erilaisimmissa projektin hallinnan opaskirjoissa sekä muissa vastaavissa teoksissa, joten sinänsä se ei ole uusi, ihmeellinen asia. (vrt. Pelin)



KUVIO 3. Edwardsonin ja Wilhelmsonin mallin kierto

Suomalainen Kokko on esittänyt vuonna 1999 ravintola-alalle soveltuvan lähes Wilhelmsonin ja Edwardsonin mallin kaltaisen toimintatavan uuden palvelun luomiseksi. Kuviossa 4 Kokko erottaa mallissaan strategisen arvioinnin ja ympäristön seurannan osaksi kokonaisuutta, jotka takaavat palvelun laatua jatkuvasti parantavan itsenäisen toiminnon. Strategian arvioinnilla Kokko tarkoittaa strategiaan kohdistuvien muutospaineiden tutkimista. Ympäristön seuranta tulisi käsitellä ainakin asiakkaat, hankkijat, kilpailijat, viranomaiset sekä media. Näin voidaan kulkea kohti yhteistä tahtotilaa.(Kinnusen 2003, 34 mukaan.)



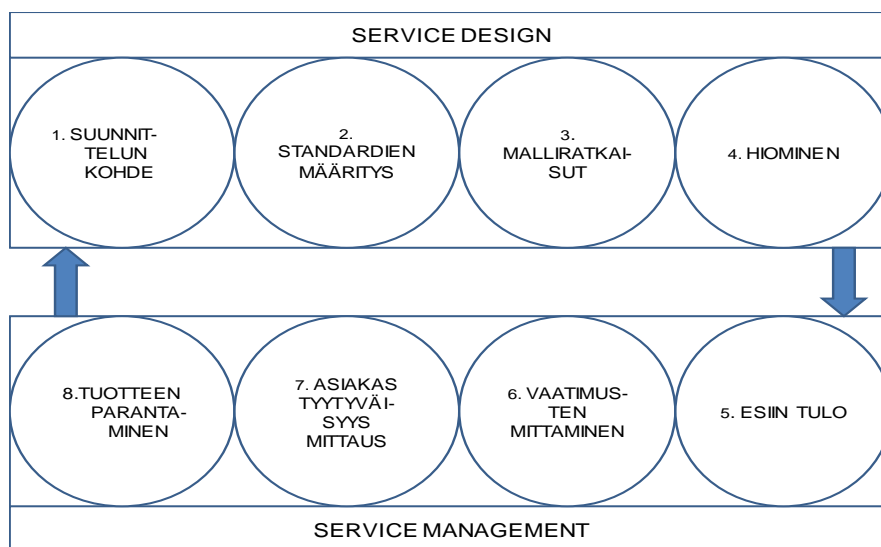
KUVIO 4. Kokon vuonna 1999 julkaisema malli (Kinnusen 2003, 34 mukaan).

Ramaswamy julkaisi vuonna 1996 oman näkemyksensä palvelujen kehittämisestä, Service Design, kuvio 5. Hän jakoi prosessin kahteen päävaiheeseen. Ensimmäinen vaihe on nimeltään Service Design ja toinen Service Management. (Ramaswamy 1996, 27, Hallerin 2005, 80–81 mukaan)

Service Design käsittää erityisesti luomisen, suunnittelun sekä kaiken toiminnan ennen palvelun kanssa markkinoille tulemistä. Ramaswamyn mallin Service Design sisältää neljä välivaihetta katso. kuvio 5. Ensimmäiseksi määritellään suunnittelun kohde. Toiseksi tarkistetaan standardit, jotka voidaan luoda mitaamaan palvelua. Kolmanneksi etsitään malliratkaisuja. Neljänneksi suunnitellaan yksityiskohdat. (Ramaswamy 1996, 27, Hallerin 2005, 80–81 mukaan)

Myös Service Management voidaan jakaa neljään välivaiheeseen katso. kuvio 5. Ensimmäiseksi kehitetty palvelu tuodaan osaksi systeemiä. Toiseksi mitataan palvelulle asetettuja vaatimuksia. Kolmanneksi mitataan tyytyväisyyttä. Neljänneksi aloitetaan tuotteen parantaminen. Mikäli tuote koetaan erittäin epäonnistuneeksi, niin silloin prosessi voidaan aloittaa aivan alusta. (Ramaswamy 1996, 27, Hallerin 2005, 80–81 mukaan)

Mallissa painotetaan erityisesti palvelun kehittämisen ja markkinoille tuleminen riippuvuutta toisistaan. Service Design on vain tehtävä, joka tähtää prioriteettinaan luomaan yrityksen sisäiset olosuhteet sellaisiksi, jotta vakaa palvelun tuottaminen liiketaloudelliset aspektit huomioiden on mahdollisesta. (Bullinger & Schreiner 2006, 70.)



KUVIO 5. Service Design (Hallerin 2005, 80–81 mukaan; Bullingerin & Schreinerin 2006, 70 mukaan).

Vuonna 1996 Edwardson ja Olsson toivat oman mallinsa palveluiden kehittämiseksi julki. Heidän mallissa palvelujen suunnittelu, Service Development, esittää kolmen keskeisen käsitteen avulla. Kuvio 6 (Kinnusen 2003, 35 mukaan; Bullingerin & Schreinerin 2006, 68 mukaan.)

Palvelukonsepti, Service Konzept, kuvailee tarkalleen asiakkaiden tarpeet ja ne toimintatavat, joiden avulla tarpeet tyydytetään. Mallin mukaan täytyy huomioida asiakkaiden sekä ensisijaiset että toissijaiset tarpeet. Ydinpalvelut tyydyttävät

primaarit tarpeet ja ydinpalvelua tukevat lisäpalvelut tyydyttävät sekundaariset tarpeet. (Kinnusen 2003, 35 mukaan; Bullingerin & Schreinerin 2006, 68 mukaan.)

Palvelukonseptin suunnitteluun kuuluu viisi vaihetta, joiden suorittamisen jälkeen tulisi tuottajalla olla alustava konsepti palvelusta ja palvelua tulevaisuudessa käyttävien asiakkaiden ominaisuudet ja toiveet. Kun nämä viisi vaihetta on suoritettu, niin sen jälkeen tulisi alustavaa konseptia verrata markkinoilla jo oleviin vastaaviin tuotteisiin ja miettiä, onko tuottaminen liiketaloudellisesti kannattavaa. Lopuksi vielä määritellään ydin-, lisä- ja tukipalvelut, jonka jälkeen voidaan tehdä lopulliset asiakas- ja kilpailija-analyysit sekä sisäinen analyysi yrityksen resursseista tuottaa palvelu. (Kinnusen 2003, 35–36 mukaan.)

Termin palvelujärjestelmä alle on koottuna yrityksen resurssit. Resursseja ovat henkilökunta ja fyysinen sekä tekninen ympäristö, asiakkaat ja koko organisaatio. Toisaalta myös asiakkaiden kanssa suoritettava kanssakäyminen, markkinointiaktiviteetit ja toimintaa tukevat järjestelmät ovat palvelujärjestelmän alle koottuja osasia. Service Systemin luominen vaatii neljä keskeistä tehtävää. (Kinnusen 2003, 36 ja Bullingerin & Schreinerin 2006, 68–69 mukaan.)

Service Process tarkoittaa käsitteenä kaikkina niitä tekemisiä, suorituksia niin yrityksessä, asiakkaissa kuin kolmansissakin osapuolissa, jotka suoritetaan joko yhtäaikaisesti tai erikseen palvelun aikaan saamiseksi. On erittäin välttämätöntä, että prosessit ja mikroprosessit sekä myös esim. eri asiakkaiden yksilölliset tekemiset ovat mahdollisimman tarkkaan kuvattuja. Näin voidaan taata laadukas palvelu. (Bullingerin & Schreinerin 2006, 69 mukaan.)





KUVIO 6. Service Development (Kinnusen 2003, 34 ja Bullingerin & Schreinerin 2006, 69 mukaan).

Positiivista Edwardsonin ja Olssonin mallissa on asiakkaan huomioon ottaminen alusta alkaen. Tämän seurauksena kysyntää tekevä talousyksikkö kaikissa osissa, niin konseptin, järjestelmän kuin prosessinkin suunnittelussa tulee asiakas varmasti huomioitua. Ongelmaksi muodostuu se, että asiat esitetään mallissa melko abstraktilla tasolla, joten se vaikeuttaa huomattavasti suunnitelmien viemistä käytäntöön. (Bullinger & Schreiner 2006, 70.)

Suunnittelulla ja kehittämisellä voidaan rationalisoida, jonka ansiosta tuottavuus kasvaa. Tuottavuuden kasvun johdosta taloudellisuus paranee. Taloudellisuuden paranemisen myötä tuottavuus paranee, jonka ansiosta voidaan taas rationalisoida. (Kinnarinen 2001, 195)

Työn otsikointi ja kulku perustuu markkinoinnilliseen näkökulmaan, sillä työn lopputuloksena tuotetaan alustava liiketoimintasuunnitelma. Varsinaiseen liiketoimintasuunnitelmaan tarvitaan jokaisen systemaattisen palvelunkehittämisen prosessin perusteita. Näin syntyy mukautettu tapa luoda uusi palvelu, joka soveltuu mielestäni parhaiten tähän tehtävään.

### 3 MISSIO JA LIIKEIDEA

#### 3.1 Toiminta-ajatus eli missio

Toiminta-ajatus on yrityksen perussuunnan määrittäjä. Sen täytyy ottaa huomioon yrityksen nykyiset ja ennustettavissa olevat toimintaolosuhteet. Missio on kuin majakka laivoille. Se ilmoittaa mihin suuntaan yrityksen on kuljettava. Lyhyesti asian voisi ilmaista, että toiminta-ajatus vastaa kysymykseen: ”Miksi yritys on markkinoilla?” (Lahtinen, Isoviita & Hytönen 1995, 45–46)

Monesti toiminta-ajatus on suhteellisen pysyvä. On jopa yrityksiä, joiden missio on useiden vuosikymmenten takaa. Toisaalta kuitenkin missiota on oltava valmis muuttamaan, mikäli muuttunut toimintaympäristö tai olosuhde niin vaatii. Selkeys on erittäin tärkeää, mikäli toiminta-ajatuksen toivotaan olevan menestyvä. Kuitenkin liian yksityiskohtainen määrittely esim. sitoutuminen vain muuttamaan tuotteeseen tulee aiheuttamaan myöhemmin ongelmia. (Lahtinen ym. 1995, 46.)

Monelle siivouspalvelu yrittäjälle on selviö oman yrityksen perimmäinen tehtävä. Kuitenkin ongelmia voi tulla eteen, jos missiota ei ole riittävän selvästi artikuloitu pysyvään muotoon. Mikäli tieto yrityksen suunnasta ei ole kuin yrittäjän itsensä tiedossa, niin toiset siis yrityksen henkilöstö ei tiedä, mitä kohti mennään. (Lynn 2006, 82–83.)

Perinteisesti monet yritykset määrittelevät missionsa tuotteidensa kautta. He ilmoittavat valmistavansa huonekaluja. On parempi määritellä missio alan tai markkinoiden avulla. (Kotler, Armstrong, Wong, & Saunders 2011, 161.) Yritys voi esim. sanoa olevansa puuta jalostava yritys. Yrityksen missiota ei voi myös määritellä teknologian avulla, sillä ne vanhenevat yhä kiihtyvämässä tahdissa. (Kotler ym. 2011, 161).

Yrityksen missio on erittäin hyvin onnistunut, jos se sisältää lyhyesti ja ytimekkäästi vastauksen neljään kysymykseen. 1. Millä alalla toimimme? 2. Ketkä ovat

asiakkaitamme? 3. Mikä on toimintamme tarkoitus? 4. Minkälainen yritys me olemme? (Kotler ym. 2011, 161).

Neljännellä kysymyksellä pyritään selvittämään jo alustavasti yrityksen kilpailustrategiaa. Jos yritys pyrkii olemaan hinnaltaan edullisin, niin se tarkoittaa kaikessa toiminnassa efektiivisyyttä, nopeutta ja kustannuksista säästämistä. Jos yritys haluaa erikoistua, niin silloin kilpailuetu on haettava tuotteen tarjoamista eduista asiakkaille. (Kotler ym. 2011, 161).

### 3.2 Liikeidea

Liikeidealla tarkoitetaan yrityksen syytä olla olemassa. Lähtökohtana tulee olla, että uusi tuote tai palvelu tuottaa riittävästi lisäarvoa potentiaalisille asiakkaille, että he ovat valmiita ostamaan liikeidean synnyttämän tuotteen tai palvelun. (keksintösäätiö, 2010.) Liikeidealla esitetään ratkaisu johonkin markkinoilla olevaan ongelmaan. Sen vuoksi liikeidean tarkastelu voi olla käytännönläheinen. Tavallisesti tämä aiheuttaa jatkuvan prosessin, jonka aikana on syytä olla avoin kritiikille. (McKinsey & Company 2000, 53.)

Jotta liikeidea olisi hyvin ymmärrettävissä, niin sen esittämisessä on tultava ilmi ongelma ja sen ratkaisu, johon liikeideasta on hyötyä. Tulee myös miettiä, mikä on uutta aikaisempiin verrattuna ja mitä hyötyä asiakkaille on liikeideassa kuvatussa tuotteesta. On myös hyvä, jos onnistuu esittämään asiakkaan saaman hyödyn suuruuden. (McKinsey & Company 2000, 57.)

Palveluidealla tarkoitetaan erityisesti palvelusektorille keskittyneen yrityksen liikeideaa. Palveluideassa tulee määritellä yrityksen tuottamat palvelut. Kenelle tai mille yrityksille palvelua tuotetaan. Palveluidea kuvaa myös tuottamisen toimintatapoja. Toisaalta myös yrityskuva eli imago kuuluu palveluideassa määritettävien asioiden piiriin. (Kinnunen 2003, 9.)

Systemaattiseen liikeidean kehittämiseen on useita eri tekniikoita olemassa. Kannattaa mainita esim. *Mindmap* ja *Brainstorming*. Mainittuja tekniikoita tulisi

käyttää mieluusti strukturoimattomana, koska silloin suunnittelijan mielikuvi- tus voi lentää vapaasti. Tekniikoista voi lukea populaaritieteen kirjoista lisää. Erittäin tärkeäksi osaksi liikeidean kehittämistä nostetaan keskustelut ystävien, luotettu- jen yrittäjien mahdollisten asiakkaiden sekä mahdollisten kumppanien kanssa. (Volkman & Tokarski 2006, 68.)

Valitettavan usein liikeideaa kehittävä joukko unohtaa erään tärkeän asian. Koska yritykseen osallistuvien henkilöiden määrä pilkkoo yhä pienemmäksi saavutettujen voittojen osinkoa, joten yritykseen osakkaana osallistuvien henki- löiden joukko pyritään pitämään mahdollisimman alhaisena. Tämä aiheuttaa usein sen, että ryhmään kelpuutetaan vain ne henkilöt, jotka tuovat yritykselle teknistä osaamista. Unohdetaan, että yritys tarvitsee myös taloudellista ja markkinoinnillista osaamista. (Lüthje 2008, 69)

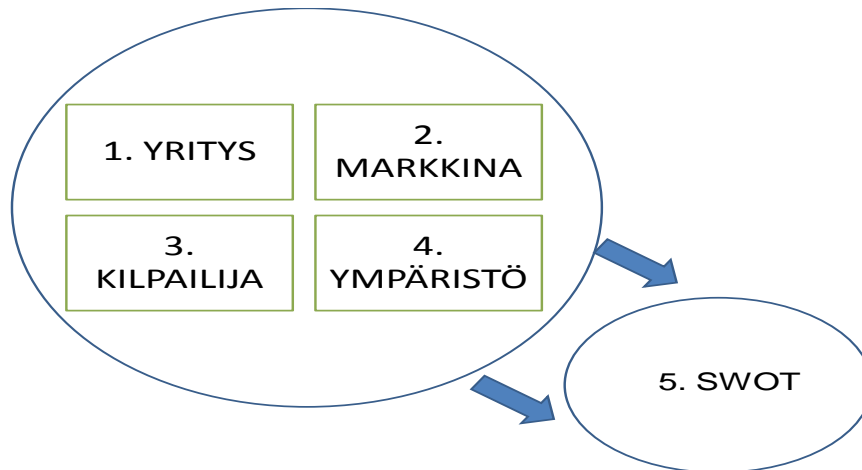
## 4 LÄHTÖKOHTA- ANALYYSI JA SWOT

### 4.1 Lähtökohta- analyysit

Lähtökohta-analyysissa tarkastellaan yritystoiminnan menestysedellytyksiin vaikuttavia asioita sekä nykytilassa että näkymissä. Lähtökohta-analyysi voidaan jakaa alakategorioihin. (Rope & Vahvaselkä 1992, 213 ja 2000, 90.) Tarkastelun tavoitteena on tarkoitus saada mahdollisimman realistista tietoa nykytilasta ja tulevaisuudesta. (Äyväri, Suvanto & Vitikainen 1995,84).

Teoriatietoa etsittäessä löysin kolme hiukan toisistaan poikkeavaa näkökulmaa lähestyä lähtökohta-analyyseja. Seuraavassa nämä on tiivistetty kolmeen kappaleeseen ja asian selventämiseksi kuvioihin. Ensimmäinen malli tuli vastaan kahdessa eri Timo Ropen ja Irma Vahvaselän (1992 ja 2000) kirjoittamassa kirjassa. Toinen malli on vuonna 1995 julkaistusta kirjasta, *markkinoi palveluja*. Sen ovat kirjoittaneet Anne Äyväri, Pirkko Suvanto ja Matti Vitikainen. Kolmas tapa on uusin näistä ja ehkä teoreettisin. Se on peräisin vuonna 2007 julkaistusta *Marketing: eine Prozess und praxisorientierte Einführung*- kirjasta, jonka kirjoittajia ovat Peter Runia, Frank Wahl, Olaf Geyer ja Christian Thewißen.

Ropen ja Vahvaselän (1992, 213 ja 2000,90) mukaan analyysilajeja on neljä kappaletta. Malli on esitetty kuviossa 7. Yritysanalyyseissa (1) selvitetään yrityksen sisäisiä asioita, kuten sijaintia, myyntiä jne. Markkina-analyysi (2) selvittää potentiaalisten asiakkaiden määrää ja käyttäytymistä. Kilpailijoiden (3) tarkastelu sisältää mm. markkina- aseman, imagon ja kilpailijoiden todennäköiset suuntautumisvaihtoehdot. Ympäristöä (4) tarkasteltaessa otetaan huomioon niin lait ja asetukset kuin yleinen taloudellinen suhdanne jne. Nämä kohtaan yhteen SWOT- nelikenttä mallissa.(Rope & Vahvaselkä 1992, 213–216 ja 2000, 90–91.)



KUVIO 7. Lähtökohta-analyysien jaottelu (Rope ja Vahvaselkä 213–216 ja 2000, 90–91).

Toinen tapa jakaa analyyseja lohkoihinsa, vaikka tosin lopputuloksen tulee olla aivan kuten edellä esitetty. Analyysit jaetaan kahteen pääosioon, jotka ovat (1) ympäristö- ja (2) yritysanalyysit. Ympäristöanalyysi (1) jaetaan (a) markkina-, (b) kilpailu- ja (c) muun ympäristön analyysien kesken. Yritysanalyysi (2) sisältää yrityksen (a) perusajattelun, (b) tuloksellisuuden ja (c) resurssit sekä (d) muita mahdollisia mukaan otettavia näkökohtia. Tämä tapa on esitetty kuviossa 3. (Äyväri ym. 1995, 84)



KUVIO 8. Lähtökohta-analyysien jakoperuste (Äyväri ym. 1995, 84).

Runian ym. (2007, 9) mukaan, kuvio 4, lähtökohta- analyysit tehdään kolmella tasolla. Sisäinen (3) tarkastelu kohdistuu yksikköön tai yritykseen itseensä. Sisäinen tarkastelu pohtii yrityksen heikkouksia ja vahvuuksia sekä tarkistaa resurssit ja ydinpalvelun tuottamiseen vaadittavien taitojen hallinnan. Ulkoinen analyysi kohdistuu todelliseen markkinaan, jonka täytyy olla niin alueellisesti,

kuin tuotteellisestikin rationaalisesti rajattu. Mikroympäristöllä (2) tarkoitetaan erityisesti potentiaalisten asiakkaiden ja kilpailijoiden analysoimista. Makroympäristöllä (1) tarkoitetaan demografista ja sosiokulttuurista kehitystä sekä taloudellista että poliittisia tekijöitä, joiden hallintaan yrityksellä ei ole mitään mahdollisuuksia. (Runia, Wahl, Geyer, & Thewißen 2007, 9.)



KUVIO 9. Lähtökohta-analyysien jakoperuste (Runia ym. 2007, 9).

Analysointi on hyvä aloittaa yrityksen ulkoisen ympäristön tarkastelulla. Se tuottaa erittäin usein sellaista tietoa, johon yrityksen on vain pakko mukautua. Tarkastelun tavoitteena on tarkoitus saada mahdollisimman realistista tietoa nykytilasta ja tulevaisuudesta. (Äyväri ym. 1995, 84.) Runia ym. (2007, 9) suosittelee lähtemään makroympäristöstä kohti mikroympäristöä ja päättämään analyysin yrityksen sisäiseen analyysiin (Runia ym. 2007, 9).

Lähtökohta-analyysia tehtäessä on käytettävä kaikkia mahdollisia lähteitä tiedon selvittämiseksi. Selvitystyöhön tarvitaan niin ulkoisia kuin sisäisiäkin tietolähteitä. Vaikka laskentatoimi olisi antanut kuinka tarkat tiedot tahansa yrityksen taloudellisesta tilanteesta, niin se ei kuvaa laisinkaan yrityksen suhdetta kilpailijoihin. Infokanavat tulee niveltää yhteen ja käyttää aina tärkeintä ja laadukkaimman informaation antavaa tietolähdettä. (Rope & Vahvaselkä 1992, 216 ja 2000, 90–92.) Analyysitietoja voidaan selvittää myös esim. markkinointitutki-

muksella. Kyseisellä tutkimuksella tarkoitetaan kaikkia niitä tutkimuskeinoin selvitettävissä olevia asioita, joita tarvitaan markkinointi päätöksen perusteeksi. (Rope & Vahvaselkä 1992, 216–217.)

Analyysien tuottavuusarvon tulee olla positiivinen. Turhaa tietoa ei hankita, mutta kaikki päätökseen vaikuttava tieto on oltava saatavilla. On tärkeätä, että osataan tinkiä aikaa vievistä muutoseikoista, mikäli ne eivät ole työn lopputuloksen kannalta merkittäviä. (Rope & Vahvaselkä 2000, 92)

#### 4.1.1 Ympäristöanalyysit

Ympäristöanalyysi sisältää ne yrityksen ulkopuolelta tulevat seikat, joihin yrityksellä itsellään ei ole mitään mahdollisuuksia vaikuttaa. Tällaisia ovat esimerkiksi lait ja asetukset, työvoiman saatavuus ja palkka sivukustannuksineen. (Rope & Vahvaselkä 1992, 215.) Ympäristöanalyysi voidaan jakaa joko sisäisen- tai ulkoisentoimintaympäristön tarkasteluksi. Riippuen rajauksesta niin tarkastelu voi sisältää useita eri huomioitavia näkökohtia. (Suomen virtuaali- amk 2010, 36.)

Sosiologia on tiede, jonka tarkoituksena on tutkia ihmisyyhteisöjen rakennetta, niiden muodostumisen edellytyksiä ja kehityksen lakeja (Toppila 1986, 246). Demografia on alun perin sosiologian termi, ja sillä tarkoitetaan väestöllistä tutkimusta. Demografisella markkinaympäristön tarkastelulla tarkoitetaan väestöllistä tarkastelu markkinoinnin näkökulmasta. Sillä pyritään selvittämään esim. syntyvyyden, muuttovaeltamisen ja perhesuhteiden vaikutusta yrityksen tuotteen tai palvelun potentiaalisten asiakkaiden määrään. Toisaalta näin saadaan myös selville markkinoiden koko ja voidaan asettaa faktaan pohjautuvia tavoitteita. (Görtler 2000, 306.)

Kilpailija- analyysissä tarkastellaan ja pyritään ennakoimaan pahimpien kilpailijoiden tulevia strategisia siirtoja. Toisaalta myös kilpailijoiden vahvuudet ja heikkoudet on syytä selvittää sekä heidän tuottamansa mielikuva. (Rope & Vahvaselkä 1992, 215.) Kilpailija-analyysissa on selvitettävä markkinoiden tärkeimpien toimijoiden markkinaosuudet sekä näiden heikkoudet ja vahvuudet. On



myös pyrittävä ennakoimaan näiden toimijoiden tekemisiä. Myös mahdollisten kilpailijoiden tuleminen markkinoille olisi hyvä olla selvillä. (McKinsey & Company 2000, 71.) Laajamittainen kilpailija-analyysi on erittäin tärkeää tehdä, mutta tämän työn piiristä se on rajattava pois.

Markkina-analyysin piiriin lasketaan kuuluvaksi kaikki asiakkaiden ostokäyttämiseen liittyvä toiminta. Markkinointitutkimuksella voidaan selvittää asiakkaita tai kohderyhmää koskevia asioita. (Rope & Vahvaselkä 1992, 215 ja 223.) Tutkimuksen avulla on hyvä selvittää alueella toimivan potentiaalisten asiakkaiden joukon suuruus. Asiakaskohderyhmittäin on selvitettävä keskiostos, sillä siitä voidaan laskea ennakoitava liikevaihto. On myös selvitettävä, ovatko markkinat jo kylläisiä tarjotulle palvelulle. (Rope & Vahvaselkä 2000, 91.) Tutkimusprojekti ”Dienstleistung 2000Plus” tulee siihen johtopäätökseen, että liian usein palvelun tarjoajat jättävät käyttämättä mahdollisuuksia menestykseen, koska markkina-analyysia ei ole tehty huolella. (Beirat des Forschungsprojekt 1998, Bullingerin & Schreinerin 2006, 62 mukaan).

#### 4.1.2 Sisäinen analyysi

Yritysanalyysi on sisäisten resurssien ja voimavarojen arviointia. Siihen kuuluvat mm. henkilöstöosaamisen ja koulutustarpeen arviointi. (Rope & Vahvaselkä 1992, 213.) Sisäinen analyysi tarjoaa mahdollisuuden tarkastella yrityksen vahvuuksia ja heikkouksia suhteessa ympäristöanalyysissä esitettyihin mahdollisuuksiin ja riskeihin. Ensimmäinen sisäisen tarkastelun kohde on taloudellinen tilanne, mutta todellinen erittäin tärkeä ydinkysymys on yrityksen resurssit ja osaaminen. (Hungenberg 2004, 129.)

Perinteisessä kustannuslaskennassa välittömät kustannukset kohdistetaan suoraan laskentakohteille. Laskentakohteita ovat lähinnä tuotteita. Välilliset kustannukset jaetaan tai vyörytetään käyttäen jakoperusteena volyymia. Vastaavasti toimintolaskennassa kustannukset pyritään selvittämään aiheutumisperusteen

mukaisesti. Resurssit kohdistetaan toiminnoille ja toiminnoilta laskentakohteille. (Alhola 2008, 55.)

Toimintolaskenta on tarkkuutensa vuoksi syvällisempi ja sen avulla voidaan selvittää yksittäisten asiakkaiden tai jakelukanavien kannattavuutta. Vastaavasti perintein laskentatoimi ei tähän pysty. (Alhola 2008, 55.) Asiakaskannattavuuden selvittäminen on ensi arvoisen tärkeätä yrityksen liiketaloudellisen tuloksen kannalta. Jokainen asiakas on erilainen ja jokaista asiakasta kohden joudutaan suorittamaan eri määrä toimintoja. Viime kädessä asiakaskannattavuuden tarkka seuraaminen johtaa oikeudenmukaiseen hinnoitteluun. (Alhola 2008, 67.)

Mikroekonomian yritysteoria perustuu tuotantoteoriaan. Tuotantoteoria kertoo kuinka paljon tuotetta voidaan tuottaa enimmillään valmistuksessa tarvittavien komponenttien avulla. Funktiossa (1)  $y$  = valmiiden suoritteiden määrä ja  $f(x_1, x_2)$  = kahden valmistukseen tarvittavan tuotannon tekijän saatavilla oleva enimmäismäärä. Yleisesti kaava voidaan kirjoittaa:

$$y = f(x_1, x_2 \dots x_n) \quad (1)$$

Tällöin kaavasta voidaan laskea sellaisen tuotteen tuotannon tekijöiden maksimaalinen yhteistuotos, jossa on  $n$  määrä tuotannon tekijöitä. (Wiese 2002, 186.)

Siivouksen koneellistaminen kannattaa, mikäli koneelle löytyy käyttöä noin  $300m^2$  päivässä. Tämä tulee ilmi tutkimuksessa, jossa vertailtiin käsityömenetelmää ja yhdistelmäkonetta, joissa molempien työleveys oli noin 40cm. (Lehmus 1980, Lausjärven 2003b, 8 mukaan.) Taulukkoon 1 on kuvattuna työaikoja kahdella eri menetelmällä. Alueen pinta-ala on  $480m^2$ . Jos se puhdistetaan yhdistelmäkonella, niin työn tekemiseen kuluu 48min/päivä. Jos työn tekee ihminen, joka valitsee mieluummin käsimenetelmät, joten hänellä menee aikaa 129min/päivä. Joka päivä erotusta tulee 81min. (Lausjärvi 2003b, 4)

TAULUKKO 1. 480m<sup>2</sup> alueen siivoukseen kuluva aika eri menetelmillä

ALUE	aika minuuteissa	
	käsin	yhd.kone
480m <sup>2</sup>	129	48

Menetelmä ja aikastandardien avulla voidaan verrata koneelliseen- ja käsime-  
netelmään kuluva aikka. Koneellisella menetelmällä työskentely on riippumatta  
tilan likaisuudesta ja kalustusasteesta aina tehokkaampaa. Nihkeäpyyhintä on  
tehokkain käsityömenetelmä. Saavutettu ajansäästö kasvaa, mikäli koneellista  
menetelmää verrataan kosteapyyhintaan tai jopa käsimenetelmin tapahtuvaan  
lattian pesuun. Taulukossa 2 on vertailtu yhdistelmäkoneen (Taski Swingo  
750Power, työleveys 43cm) suorittamaa alaa ja käsipyhinnän (levykehys  
50cm) suoritettua alaa tunnissa. (Kokko 2008, Niemen 2009, 17 mukaan.)

TAULUKKO 2. Yhdistelmäkoneen työleveys 43cm ja levykehys leveys 50cm  
työsuoritus pinta- ala tunnissa (Kokko 2008, Niemen 2009, 17 mukaan, muo-  
kattu).

Kalustusaste	menetelmä	vähän likaa	runsaasti likaa
<10%, niukasti kalustettu	yhdistelmä	1579	1277
	märkäpyyhintä	-	300
	nihkeäpyyhintä	1200	750
10-20%, jonkin verran kalustettu	yhdistelmä	1176	986
	märkäpyyhintä	-	260
	nihkeäpyyhintä	857	600
20-50% runsaasti kalustettu	yhdistelmä	779	632
	märkäpyyhintä	-	194
	nihkeäpyyhintä	600	500

Hanskin ja Korhosen (2009, 47) mukaan ammattikeittiöiden siivousmenetelmän  
vaihtaminen mikrokuituiseen vedettömään menetelmään kannattaa. Tutkimuk-  
sen esimerkissä aloituskustannukset olivat 3300€. Vaikka alkuinvestointi oli erit-  
tään suuri, niin se saadaan säästettyä melko nopeasti takaisin. Koska vedettö-  
mässä mikrokuitusiivouksessa säästetään sekä pesuaineita, vettä että työaikkaa,  
niin säästöt ovat huomattavat verrattuna perinteiseen vesipesuun. (Hanski &  
Korhonen 2009, 47)

Osaamistarpeen ennakoiminen on yksi yrityssuunnittelun osa-alue. On kyettävä pilkkomaan vision, strategian, mission, muuttuvien asiakastarpeiden ja organisaation tilanteen pohjalta tulevaisuudessa tarvittavaa osaamista. On mietittävä hankitaanko osaaminen koulutuksella, rekrytoimalla asiantuntija, ostamalla asiantuntija yritys tai sen konsulttipalvelua vai onko jokin toinen keino paras mahdollinen tapa hankkia tarvittava osaaminen. (Ranki 1999,41.)

Henkilöarviointeja tehdään useimmiten rekrytoinnin yhteydessä. Silloin arvioidaan työhön soveltuvuutta työnhakijan kohdalta. Yhä enemmän käytetään henkilöarviointeja myös organisaatioiden sisäisissä potentiaali- ja ura-arvioinneissa. Henkilöiden arvioiminen on lisääntynyt työelämässä ja tulee ilmeisesti myös lisääntymään jatkossakin. Henkilöarviointi on keskeisessä osassa rekrytointiprosessia. Koko prosessin onnistuminen riippuu siitä, miten laadukkaasti ja tunnollisesti eri vaiheet prosessin aikana on toteutettu. Ennen onnistunutta rekrytointia on suoritettava varsin laajamittainen analyysi täytettävän tehtävän vaatimustasosta ja ihanteellisen työntekijän ominaisuudet, joita hän tarvitsee työssään menestyäkseen. (Syrjänen 2006, 146, 148.)

Henkilöarviointimenetelmät jaetaan yleensä kolmeen pääluokkaan: työhaastatteluun, erilaisiin testimenetelmiin ja simulaatioihin. Jokainen näistä pääluokista sisältää lukemattoman määrän erilaisia tekniikoita ja arviointimenetelmiä. Eri menetelmiä voidaan käyttää joko yhdessä tai erikseen. Jokaista täytettävää työpaikkaa kohden ovat menetelmät harkittava tapauskohtaisesti. Työhaastattelua pidetään eräänlaisena päämenetelmänä arvioitaessa henkilöitä. Sen arvosuus on vuosien varrella vaihdellut ja nykyään moni uskoo teknologisoituun menetelmään. Kuitenkin haastattelun voi jokainen tehdä ja se sopii jokaiseen rekrytointitilanteeseen. (Syrjänen 2006,157–158.)

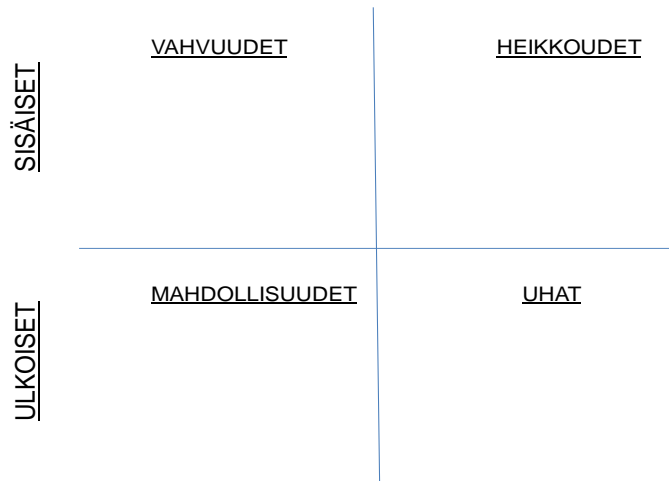
Laatu voidaan määrittää vain vaihdantasuhteessa oleville tuotteille, palveluille ja/tai tiedolle eli toimitteille. Laatu ei voi koskea esineitä tai palveluita, joista kukaan ei ole kiinnostunut maksamaan tai näkemään vaivaa saavuttaakseen ne, sillä ne ovat yhdentekeviä. Laatu koskee vain toimitteita, joita voidaan jotenkin mitata tai arvioida. Mikäli mittaristoa ei ole, niin kaikki suoritteet ovat samantarvoisia. (Lillrank 1998, 19.)

Asiakaskeskeisen laadun tärkeimpänä elementtinä pidetään maksamista. Asiakas valitsee ja maksaa, jolloin hän katsoo suoritteiden olevan rahojensa arvoisen. Ongelmat liittyvät juuri valintaan ja maksamiseen, sillä asiakkaat eivät aina käytäyty odotetun kaltaisesti. He eivät valitse suoritetta objektiivisesti ominaisuuksien perusteella, vaan subjektiivisten mielikuvien, omien ja kavereidensa kokemusten tai muuten sattumalta. (Lillrank 1998, 34.)

Asiakaskeskeinen laatu on asiakkaiden odotusten ja todellisuuden ero. Mitä pienempi tuo ero on, niin sitä parempaa laatu on. (Lillrank 1998, 34.) On tärkeää, että yrityksellä on toimiva reklamaatioiden käsittely ja vastaanottokeskus, sillä se parantaa asiakassuhteita että yrityksen toiminnallista laatua. Reklamaatioiden systemaattinen analysointi antaa tietoa asiakassuhteiden kehityssuunnasta ja auttaa identifioimaan tärkeimmät ongelmia aiheuttavat tekijät. (Edwardson & Roos 2001, 270.) Laatujohtamisen teesien mukaan 80 % virheellisen laadun aiheuttamista kustannuksista muodostuu alle 20 % virhetyypeistä (Hokkanen & Strömberg 2006, 72).

#### 4.2 Lähtökohta-analyysien yhteenveto SWOT nelikenttä mallissa

Kaikkein yleisin ja tunnetuin sekä kenties myös yksinkertaisin tapa yhdistää lähtökohta-analyysin piiriin kuuluvat tarkastelut on nk. SWOT analyysi. Näin saadaan yhdistettyä kaikki päätökseen vaikuttava olennainen tieto. (Rope & Vahvaselkä 1992, 231.) SWOT analyysissä tarkastellaan yrityksen sisäisen toimintaympäristön vahvuuksia ja heikkouksia sekä ulkoisen ympäristön tarjoamat mahdollisuudet ja aiheuttamat uhat. (Kinnunen 2003, 113). SWOT-analyysin nelikenttä malli on kuviossa 10.



KUVIO 10. SWOT analyysin nelikenttämalli

Heikkouksien ja vahvuuksien analyysin pohjalta voidaan päätellä, kuinka yrityksen heikkouksia vahvistetaan ja vahvuuksia parannetaan entisestään. Kannattaa kuitenkin arvioida vahvuuksien ja heikkouksien merkitystä yritykselle. Tässä kohtaa tulee miettiä aiheuttaako heikkoudet sellaisen merkittävän haitan yrityksen toiminnalle, että vahvuuksien hyödyntäminen ei onnistukaan aivan suunnitellusti. (Kinnunen 2003, 113.)

Kinnusen (2003, 115.) mukaan ulkoinen uhka voi olla esimerkiksi talouden taantuma, jonka seurauksena palvelun kysyntä hiipuu. Tämä näkyy erittäin voimakkaasti ylellisyshyödykkeiden kysynnässä. (Kinnunen 2003, 115.) Halu ja motivaatio ohjaavat ihmisten hankintoja. Abraham H. Maslow on kehittänyt tarvehierarkian, jossa tarpeet tyydytetään tietyssä järjestyksessä. (Montana & Charnov 2008, 238.) Talouden taantumassa hiipuu niiden palvelujen kysyntä, jotka eivät kuulu tarvehierarkiassa aivan välttämättöimpiin ihmisten jokapäiväisessä elämässä. Myös tulevaisuudessa kehitettävät teknologiat on otettava huomioon mahdollisten uhkien aiheuttajina tai mahdollisuuksien tarjoajina. Teknologian kehittymisen jatkuva nopeutuminen aiheuttaa paljon paineita ennakoimisen suhteen. Ne yritykset, jotka osaavat käyttää ensimmäisten joukossa uusien teknologioiden suomia mahdollisuuksia ovat erittäin usein voittajia. (Kinnunen 2003, 116.)

SWOT analyysin jatkeena on oltava ehdottomasti käytännön läheinen yhdessä laadittu toimenpidesuunnitelma. Siihen tulee kirjata tehtävät toimenpiteet konkreettisella tasolla, aloittamisen ja lopettamisen ajanmääreet, vastuuhenkilö varamiehineen ja tuloksen tarkastaja. Jotta voidaan valita oikeat toimenpiteet, tulee yrityksellä olla oma visionsa jo tiedossa. (Lipiäinen 2000, 47.)

## 5 TAHTOTILA

”Ongelma on vallitseva ero sen välillä, missä olemme ja missä haluamme olla, kun välillä on esteitä, jotka vaikeuttavat helppoa etenemistä.” (James P. Lewis, Hokkasen & Strömbergin 2003, 11 mukaan.)

Lipiäinen (2000, 37) huomauttaa, että missiosta ja visiosta on tieteellisessä kirjallisuudessa erilaisia käsityksiä. Osa tutkijoista pitää visiota yläkäsitteenä missiolle, strategialle ja kulttuurille. (Lipiäinen 2000, 37.) Yrityksen visio eli tahtotila määrittää ja antaa suuntaviivat missiolle eli se on perusajatus, joka ohjaa kaikkea ajattelua sekä tekemistä. (Runia ym. 2007, 63.) Makrotason strategiaratkaisuita ei voi edes pohtia eikä vuoden bisnestavoitteita asettaa, ellei yrityksellä ole perimmäistä tarkoitusta (missio) ja 3-5 vuoden visiotavoitteita. (Lipiäinen 2000, 37.)

Rope ja Vahvaselkä (2000,97) huomattavat, että usein käytetään virheellisesti visio sanaa tahtotilan asemesta. Visio toimii suunnitteluprosessissa vain näky-mä-sanana synonyymina. Nykysuomen sanakirjassa visio tarkoittaa harhakuvaa. (Ropen & Vahvaselän 2000, 97 mukaan.) Jotta vieraskielisten sanojen merkityksen vivahde-eroista ei tule ongelmaa, niin työssä tullaan käyttämään suomenkielisiä näky-mä, tahtotila ja tavoite sanoja.

Lipiäisen (2000,49) mukaan tahtotila määrittelee yrityksen keskipitkän aikavälin (3-5 vuotta) tavoitteet. Se tarjoaa jokaiselle venymisen, pyrkimisen ja panostamisen tavoitteet, joiden saavuttamiseksi laaditaan vuositaso bisnestavoitteet. Tavoitteet tulee määrittellä selkeästi ja mittavasti, sillä muuten niillä ei ole ohjaavaa merkitystä. Tavoiteasetanta määrittelee täsmällisesti, yksiselitteisesti ja mittavasti neljä aihealuetta. (Lipiäinen 2000,49–50.)

Tahtotila kuvaa yrityksen osakkeenomistajien tai omistajien odotuksia ja tavoitteita yritykselle. Tavoitteet on mitoitettu pitkälle aikavälille eli noin 3-5 vuotta. Ne voidaan ilmoittaa esim. suurempana tuottona, katteena tai myyntinä. Tähän vaaditaan aina jokin absoluuttinen mittari. (Lipiäinen 2000, 50.)



Usein liiketoiminnallisia kehityssuunnitelmia tehtäessä unohdetaan määritellä tahtotila. Strategiat luodaan nykytila-analyysin ja näkymien pohjalta. Tahtotila kertoo, mitä yritys haluaa saavuttaa ajanjaksolla. Ilman selkeää tavoitetta, ei yritystä voida ohjata. Tahtotilan määrittely poistaa joitakin strategisia vaihtoehtoja, suuntaa strategiset linjaukset johdon haluamaan suuntaan ja ohjaa muuttamaan strategioita tarpeen mukaan. (Rope & Vahvaselkä 2000, 97.)

Yksi osio tahtotilasta käsittää yrityksen asiakkaiden odotukset pitkällä aikavälillä. Asiakkailta voi tulla uusi tarve tyydytettäväksi markkinoille tai he voivat haluta parempaa huolenpitoa ja laatua. (Lipiäinen 2000, 50.) Asiakkailta tulevien odotuksien määrittely tapahtuu markkinointitutkimuksen avulla (Rope & Vahvaselkä 2000, 44).

Kun näkymiä tarkastellaan, niin työntekijöiden odotukset yritystä kohtaan on käytävä lävitse. Se kertoo työntekijöiden tavoitteet yritystä kohtaan. Se voi olla kenties enemmän palkkaa tai tunne työpaikan pysyvyydestä. (Lipiäinen 2000, 51.) Henkilöstölle suunnattu markkinatutkimus auttaa selvittämään niitä odotuksia, joita työntekijät asettavat omaa työnantajaansa kohtaan (Rope & Vahvaselkä 2000,63).

Tavoitteille, jotka esitetään visiossa, on asetettava mittarit, jotta tavoitteen saavutettavuus saadaan konkretisoitua. Mittareiden tulee olla yksiselitteiset ja selkeät. (Lipiäinen 2000, 50–51.)

”Jos olet määritellyt ongelman väärin, voit havaita, että olet löytänyt oikean ratkaisun väärään ongelmaan” (James P. Lewis, Hokkasen & Strömbergin 2006, 41 mukaan.)

Organisaatiopsykologian näkökulmasta tahtotila eli päämäärä on tärkeitä olla määriteltynä, koska tämän avulla voidaan osoittaa työntekijöille heidän panoksensa merkitys yritykselle. Kun työntekijä tietää oman merkityksensä, niin hänen työmotivaationsa nousee. Vastaavasti jos työn tärkeyttä ei riittävästi korosteta, niin motivaatio tehdä työtä laskee. (Järvinen 2001, 30.)

## 6 STRATEGIA

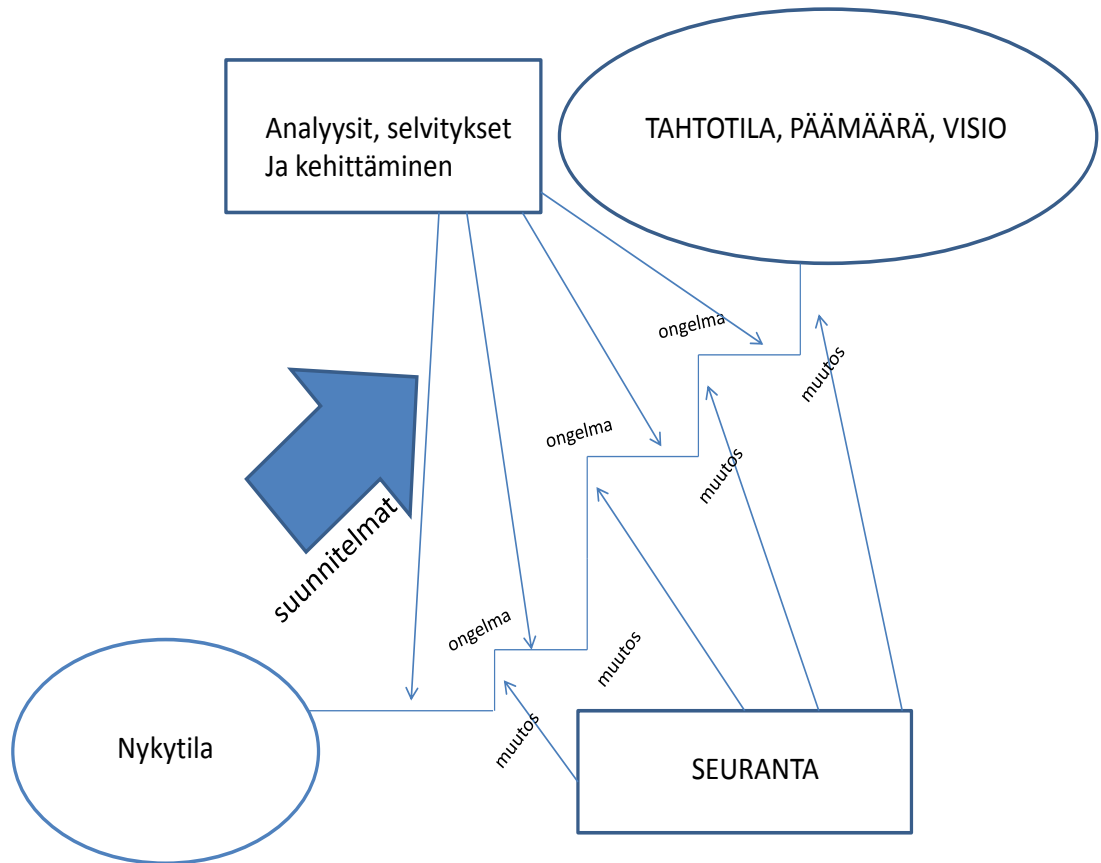
Strategiat on aina johdettava yrityksen tai yksikön liikeideasta, analyyseista, ja tavoitteista. Strategioilla pyritään luomaan pysyviä kilpailuetuja tai helpottamaan kireätä markkinatilannetta. (Uskali, P. 1995, 235) Strategian tarkoituksena on

Kilpailuetu markkinoilla on mahdollista saavuttaa kolmen eri päästrategian mukaan. Universaalit strategialajit ovat erilaistuminen, kustannusjohtajuus tai keskittyminen eli fokusointi. (Järvenpää, Partanen & Tuomela 2001, 29.)

Strategian suunnittelu perustuu viiteen eri tarkasteltavaan asiaan. Suunniteltaessa strategiaa, on ensimmäiseksi tarkasteltava ydinosamista ja sen kehittämistä. Toiseksi on luotava yritykselle arvoyhdistelmä. Kolmanneksi muodostetaan innovatiivinen kilpailuetua tuottava toimintamalli. Neljänneksi pohditaan kilpailun kohtaamisstrategia. Miten vastataan kilpailijoiden asettamiin haasteisiin. Viidenneksi on mietittävä toimintatavat, kuinka henkilöstö ohjataan toimimaan jokapäiväisissä päätöksissään strategian mukaisesti. (Järvenpää ym. 2001, 28.)

”Tärkempää kuin tehdä asioita oikein, on tehdä oikeita asioita” (Peter Drucker, Arvi-Uutiset 2/2008, 1).

Nykytila, tahtotila ja strategia voidaan kuvata yhdessä kuviossa (KUVIO 11). Kuvioon voidaan liittää vielä suunnitelmien eli strategian seuranta. Kuvio on muokattu Hokkasen ja Strömbergin 2006, 177 alkuperäisidean pohjalta. Kuvioon on lisätty ongelmat, jotka tulevat eteen ja joiden takia on tilanne analysoitava uudestaan. Ongelman analysoimisen jälkeen kehitetään ratkaisu ja suunnitelma eli strategia ongelman poistamiseksi.



KUVIO 11 Nykytilasta tahtotilaan (alkuperäisidea Hokkanen ja Strömberg 2006, 177.)

## 7 PROJEKTIN ETENEMINEN

### 7.1 Alustavan liiketoimintasuunnitelman laadinta

Ropen ja Vahvaselän esittämä analyysien tuottavuusarvo ideologia oli mielesäni laatiessani alustavaa liiketoimintasuunnitelmaa (liite 1). Toisaalta itse itseleni asettama takaraja työn valmistumisen sekä varsinaisen työni ohella asettivat resurssirajoitteen. Näiden kahden seikan vuoksi olen laatiessani alustavaa liiketoimintasuunnitelmaa luopunut joissain määrin muodollisuuksista, sillä sen avulla olen saanut tehtyä sen nopeammin.

Raportissa on keskitytty nykytilaan ja näkymiin sekä esitetty ehdotus tahtotilasta, joka täytyy omistajien kanssa keskustella rakentavan kriittisesti. Nykytila-analyysin kasasin omien henkilökohtaisten havainnointien pohjalta. Ne esimiestyötäni suorittaessani ilmi tulleet asiat, jotka koin yrityksemme työtä vaikeuttavaksi tai helpottavaksi, olen koonnut nykytilaan.

Tein alustavasta suunnitelmasta poiketen melko tarkan ympäristöanalyysin. Se johtui siitä, koska useat eri markkinoinnin teoriat sanoivat, että ensin on tarkistettava ulkoiset tekijät, joihin yritys itse ei voi vaikuttaa, ainoastaan sopeutua. Mielestäni tämä pakotti minut laajentamaan aiottua raporttia. Osin tuon alkupe raisestä suunnitelmasta poikkeava raportin laajuuden vuoksi jäin jälkeen aikataulusta.

Aluksi oli tarkoitus kartoittaa yrityksen tahtotila tekemällä strukturoitu kvalitatiivinen haastattelu yksikön sidosryhmille, jotka ovat omistajat, asiakkaat, työntekijät ja tulosvastuullinen esimies. Kuitenkin tuosta menetelmästä luovuin luettua ni liikeidean kehittämiseen liittyvää teoriaa. Siinä tärkeimmäksi tekijäksi nostettiin vapaat keskustelut sidosryhmien kanssa.

Liikeidean kehittämisen teorian vuoksi, olen keskustellut useiden eri sidosryhmiä edustavien henkilöiden kanssa. Keskustelut käytiin rakentavassa hengessä, työn lomassa. Jälkeenpäin kirjasin ylös esille tulleet kehitysehdotukset ja

yksikölle asetut tavoitteet, jotta voin muodostaa kuvan eri sidosryhmien haluista ja toiveista.

Koska en käyttänyt haastatteluihin mitään virallista lomaketta, enkä kirjannut ylös välittömästi kuulemaani, niin on paikallaan esittää kriittistä asennetta tutkimuksen tuloksia kohtaan. Kun otetaan huomioon työn tarkoitus, joka on alustava esitys, jonka pohjalta voidaan aloittaa kehittämiseen tähtäävä keskustelu, niin silloin tämän kaltainen tutkimus on paikallaan. Näin myös hyöty suhteessa vaivaan pysyy tuottavuusarvon yläpuolella. Jos olisin tehnyt laajemman, tarkemman, useampaan kysymykseen vastaavan tutkimuksen ja käyttänyt aikaa yli resurssien, niin riski hyötysuhteen putoamisesta alle nollan olisi kasvanut olennaisesti.

## 7.2 Pohdinta

Oli erittäin vaikeaa ja haastavaa olla tekemisissä päivittäin sekä työssäni että iltaisin kotona samojen ongelmien ja teemojen kanssa. Välillä tuntui, kuin olisin tehnyt vuorokauden ympäri töitä.

Myös tehtävän määrittelemisen myöhäinen ajankohta, koska jouduin vaihtamaan aihetta useita kertoja ennen lopullista päättämistä. Olin aluksi ajatellut tekeväni aivan jotain muuta, mutta ollessani melko pitkällä opinnäytetyössäni huomasin, ettei talon seiniä ole järkevää tapetoida, jos peruskiven muuraukseen tarvittavan laastin sekoittamista ei ole edes aloitettu.

Kun aloitimme projektin, niin jo siinä vaiheessa tiesin urakasta tulevan haastavan ja kiireisen. Mielestäni tuo kiire näkyy lopputuloksessa. Toisaalta tavoitteena ei ollutkaan lopullinen versio, mutta olisi liiketoimintasuunnitelmasta voinut tehdä huomattavasti laadukkaamman ja muutamia asioita paremmin perustele-

Teoria pohjassa olen mielestäni onnistunut käyttämään mukavasti kansainvälisiä lähteitä. Mikäli alustavan liikeidean laadintaan olisi ollut aikaa panostaa enemmän, niin työstä olisi voinut odottaa huomattavasti parempaa lopputulosta.

Teorian sitominen toisiinsa tuotti aluksi hankaluuksia. Olin osittain hakenut liikaa ehkä hiukan asian vierestä menevää teoriatietoa. Toisaalta näin sain useita eri näkemyksiä tuotua esille, joka mielestäni on tärkeitä. Ei voi luottaa vain yhteen lähteeseen ilman kritiikkiä, vaikka lähde olisikin oman alansa arvostetuimpia huippuja.

Haastattelut olisi voitu tehdä vielä laadukkaammin, mutta aikataulu ei antanut siihen mahdollisuuksia. Toisaalta käsiteltävän informaation määrä olisi noussut merkittävästi, joka entisestään olisi hidastanut työtä. Toisaalta myös tavoite alustavasta kartoituksesta ei mielestäni vaadi ehdottomasti tarkkaa asiakkaiden tai työntekijöiden mielipiteiden kartoitusta.

Samoin kuin työstä on jätetty kokonaan huomiotta kilpailija-analyysi, niin se ei ole vielä ajankohtaista. Mikäli kehittämistä jatketaan ehdotuksen suuntaan, niin silloin se tulee ajankohtaiseksi.

## LÄHTEET

## Lähteet

Alhola, K. 2008. Toimintolaskenta – perusteet ja käytäntö. 4. uudistettu painos. Juva: WSOY

Arvi-Uutiset 2/2008. 2008. Mitäs jos me tehtäis molemmat!. luettu: 14.11.2010 tallennettu 14.11.2010. päivitetty: 5.6.2008.  
<http://www.romotke.fi/arviuutiset/arviuutiset2.pdf> Rovaniemi: Rovaniemen monitoimikeskussäätiö

Beirat des Forschungsprojekt "Dienstleistung 200Plus": Handlungsempfehlungen zur Stärkung des Dienstleistungssektors. 1998. Teoksessa Mangold, K. (toim.) Die Welt der Dienstleistungen. Wiesbaden

Bullinger, H-J. & Schreiner, P. 2006. Service Engineering: Ein Rahmenkonzept für die systematische Entwicklung von Dienstleistungen. Teoksessa Bullinger, H-J. & Scheer, A-W (toim.) Service Engineering: Entwicklung und Gestaltung innovativer Dienstleistungen. 2. Painos. Berliini: Springer

Edwardson, B. & Roos, I. 2001. Bytesprocesser och klagomålsbeteende- en studie av kundrelationer i ett telekommunikationsföretag. Teoksessa Grönroos, C. & Järvinen, R. (toim.) Palvelut ja Asiakassuhteet markkinoinnin polttopisteessä. Vantaa: Tummavuoren kirjapaino Oy 270-281

Görtler, E. 2000. Demographische Veränderungen und Konsum. Vom Wandel der Bevölkerungsstruktur zum demographischen Marketing als neue Methode der Marktforschung. Teoksessa Rosenkranz, D. & Schneider, N. (toim.) Konsum soziologische, ökonomische und psychologische Perspektiven. Hemsbach: Leske+Budrich 305-327

Grönroos, C. 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. Suom. Maarit Tillman. Alkuperäinen teos 2007. 3., uudistettu painos. Juva: WSOY

Haller, S. 2005. Dienstleistungsmanagement. 3., Painos. Wiesbaden: Gabler

Haller, S. 2010. Dienstleistungsmanagement. 4., Painos. Berlin: Gabler

Hanski, K. & Korhonen, L. 2009. Siivousmenetelmien kehittäminen ammattitehtävissä. Palveluliiketoiminnan koulutusohjelma. YAMK. Helsinki: Haaga-Helia ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö.

Hokkanen, S. Strömberg, O. 2006. Laatuun johtaminen. Jyväskylä. Sho Business Development.

Hungenberg, H. 2004. Strategisches Management in Unternehmen. 3. Painos. Wiesbaden: Gabler.

Järvenpää, M., Partanen, V., & Tuomela, T-S. 2001. Moderni Taloushallinto–Haasteet ja mahdollisuudet. Helsinki: Edita Oyj.

Järvinen, P. 2001. Onnistu esimiehenä. 7.painos. Juva: WSOY

Keksintösäätiö. 2010. Liikeidean määritelmä. tulostettu 16.09.2010.  
<http://www.keksintosaatio.fi/default.asp?docId=14376>

Kinnarinen, A. 2001. Suunnittelun ja päätöksenteon apuvälineet. Teoksessa Kujala, T. (toim.) Siivoustyönjohdon käsikirja. 2.korjattu painos. Suomen siivousteknisen liiton julkaisuja 2:5. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy, 195-210

Kinnunen, R. 2003. Palvelujen suunnittelu. Vantaa: WSOY

Kotler, P., Armstrong, G., Wong, V. & Saunders, J. 2011. Grundlagen des Marketing. Saksaksi kääntänyt: Schellhase, R. & Franken, B. alkuperäinen teos: Principles of Marketing. 11. painos. Germany: Pearson Studium.

Lahtinen, J., Isoviita, A. & Hytönen, K. 1995. Markkinoinnin kilpailukeinot. Kokkola: Avaintulos Oy

Lausjärvi, M. 2003a. Siivouksen kustannukset. Helsinki: Puhtaustieto PT Oy

Lausjärvi, M. 2003b. Siivouksen kustannukset ja mitoittaminen. Helsinki: Puhtaustieto PT Oy

Lillrank, P. 1998. Laatuajattelu. Keuruu: Kustannusosakeyhtiö Otava.

Lynn, J. 2006. Start your own cleaning service. 2. Painos. Kanada: Entrepreneur Press

Lipiäinen, T. 2000. Liiketoiminnan suunnittelu markkinointi ja johtaminen uudella vuosituhannella. Jyväskylä: Gummerus

Lüthje, C. 2008. Der Prozess der Innovation. Tübingen: Mohr Siebeck.

McKinsey & Company. 1999. Teoksessa Tillman, M (suom.) Ideasta kasvuyritykseksi. Porvoo: WS Bookwell Oy

Montana, P. J. & Charnov, B. H. 2008. Management. 4.Painos. United States of America: Barron`s Educational Series

Niemi, E. 2009. Siivoukskoneiden käyttöaste ja sairaalahuoltajien valmiudet koneiden käyttöön TAYS:in sairaalahuollossa. Palvelujen tuottamisen ja johtamisen koulutusohjelma. Ravitsemis- ja toimitilapalveluiden suuntautumisvaihtoehto. Tampere: Pirkanmaan ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö



PAM, Palvelualojen ammattiliitto. 2010a. Siivoojien ja huoltomiesten palkat nousevat yli 20%. luettu:05.11.2010 tulostettu: 05.11.2010.  
<http://www.pam.fi/fi/uutiset/Sivut/Siivoojienjahuoltomiestenvahimmaispaikatnousevat.aspx>

PAM, Palvelualojen ammattiliitto. 2010b. Kiinteistöpalvelualan vähimmäispalkat. luettu:10.11.2010 tulostettu 10.11.2010.  
<http://www.pam.fi/fi/tyo/palkat/Palkkataulukot/Kiinteistopalvelualanvahimmaispaikat1.1.2011-31.12.2011.pdf>

PAM, Palvelualojen ammattiliitto. 2010c. majoitus- ja ravitsemusalan palkat. luettu:10.11.2010 tulostettu 10.11.2010.  
[http://www.pam.fi/fi/tyo/palkat/Palkkataulukot/Marava\\_palkkataulukot\\_011010.pdf](http://www.pam.fi/fi/tyo/palkat/Palkkataulukot/Marava_palkkataulukot_011010.pdf)

Pelin, R. 2002. Projektihallinnan käsikirja. 3.uudistettu painos. Jyväskylä: projektijohtaminen Oy Risto Pelin

Pirkanmaan Osuuskauppa. 2010. Pirkanmaan Osuuskaupan vuosikertomus 2009. luettu: 28.07.2010. [http://www.s-kanava.fi/getbinary?siteId=1&src=/Pdf-tiedostoja/Pirkanmaan\\_Osuuskauppa/2010/POK\\_Toimintakatsaus\\_2009.pdf](http://www.s-kanava.fi/getbinary?siteId=1&src=/Pdf-tiedostoja/Pirkanmaan_Osuuskauppa/2010/POK_Toimintakatsaus_2009.pdf)

Ramaswamy, R. 1996. Design and management of service processes: keeping customers for life. Addison-Wesley Pub. Co.

Ranki, A. 1999. Vastaako henkilöstön osaaminen yrityksen tarpeita?.Jyväskylä: Kauppakaari Oyj

Rissanen, T. 2006. Hyvän palvelun kehittäminen. Vaasa: Kustannusyhtiö Pohjantähti Polestar Ltd.

Rope, T. & Vahvaselkä, I. 1992. Nykyaikainen markkinointi. 1.painos Helsinki: Weilin+Göös

Rope, T & Vahvaselkä, I. 2000. Suunnitelmallinen markkinointi. 1.-3.painos. Helsinki: WSOY

Runia, P., Wahl, F., Geyer, O., & Thewissen, C. 2007. Marketing: eine Prozess und praxisorientierte Einführung. München: Oldenbourg wissenschaftsverlag GmbH

Suomen Pankki. 2010. Talouden näkymät 2/2010. ISSN 1797-3767. Tulostettu 29.10.2010. Julkaistu 28.9.2010.

Suomen virtuaaliammattikorkeakoulu. 2010. Ympäristöanalyysi. tulostettu 16.09.2010 päivitetty 23.11.2006.  
[http://www2.amk.fi/mater/kauppa\\_ja\\_talous/paatoksent\\_apuvalin/tehtaevae\\_4\\_ympaeristoeanalyysi\\_12621.html](http://www2.amk.fi/mater/kauppa_ja_talous/paatoksent_apuvalin/tehtaevae_4_ympaeristoeanalyysi_12621.html)

- Syrjänen, P. 2006. Yksityisyyden suoja ja henkilöarviointi. Tampereen yliopisto. Oikeustieteiden laitos. Väitöskirja.
- Tilastokeskus. 2009. Kotitalouksien kulutus. tulostettu 28.10.2010 päivitetty 8.6.2009 [http://www.tilastokeskus.fi/til/ktutk/2006/ktutk\\_2006\\_2009-06-08\\_fi.pdf](http://www.tilastokeskus.fi/til/ktutk/2006/ktutk_2006_2009-06-08_fi.pdf)
- Tampere. 2009. Väestöennuste 2009. julkaistu 21.10.2009 luettu 11.11.2010 tulostettu 11.11.2010.  
[http://www.tampere.fi/material/attachments/t/5koMAOTKg/14TK\\_vaestoennuste.pdf](http://www.tampere.fi/material/attachments/t/5koMAOTKg/14TK_vaestoennuste.pdf)
- Tilastokeskus. 2009b. Väestöennuste 2009-2060. tulostettu 29.10.2010 päivitetty 30.09.2009. [http://www.tilastokeskus.fi/til/vaenn/2009/vaenn\\_2009\\_2009-09-30\\_fi.pdf](http://www.tilastokeskus.fi/til/vaenn/2009/vaenn_2009_2009-09-30_fi.pdf)
- Tilastokeskus. 2010. Tulonjako 2008. tulostettu 29.10.2010 päivitetty 20.05.2010. [http://www.tilastokeskus.fi/til/tjt/2008/tjt\\_2008\\_2010-05-20\\_fi.pdf](http://www.tilastokeskus.fi/til/tjt/2008/tjt_2008_2010-05-20_fi.pdf)
- Tilastokeskus. 2010b. Verotuksen rakenteen muutos vaikuttaa tulonjakoon. päivitetty: 27.9.2010 luettu & tulostettu: 10.11.2010.  
[http://tilastokeskus.fi/artikkelit/2010/art\\_2010-09-27\\_001.html?s=2](http://tilastokeskus.fi/artikkelit/2010/art_2010-09-27_001.html?s=2)
- Toppila, M. 1986. Suomen kielen käyttötieto. 2.Painos. Keuruu: Otava
- Uskali, P.1995. Käytännön markkinoinnin perusteet. 3. Painos. Raisio: Paino-Raisio Oy.
- Volkman, C. K. & Tokarski K. O. 2006. Entrepreneurship Gründung und Wachstum von jungen Unternehmen. Germany: Stuttgart: Lucius & Lucius
- Wiese, H. 2002. Mikroökonomik Eine Einführung in 376 Aufgaben. 3. verbesserte Auflage. Heidelberg: Springer- Verlag.
- Äyväri, A., Suvanto, P. & Vitikainen M. 1995. Markkinoiden palveluja. 2.Uudistettu painos. Porvoo: WSOY

## LIITTEET