

Opinnäytetyö (AMK)

Tuotantotalous - Insinööri

2021

Arttu Koskinen

# GOLDEN SHINE OY:N LAAJENEMISEN TUTKIMINEN JA LAAJENEMISMALLI

Arttu Koskinen

# GOLDEN SHINE OY:N LAAJENEMISEN TUTKIMINEN JA LAAJENEMISMALLI

Opinnäytetyön tavoitteena oli keksiä laajentumismalli Golden Shine Oy:lle. Laajentumiseen toimeksiantajani antoi kolme eri vaihtoehtoa, joita opinnäytetyössä on pohdittu. Vaihtoehdot olivat franchising-malli, yritystoston avulla laajentuminen ja tulosvastuullisen toimipisteen johtajan nimeämisellä laajentuminen. Laajentumisella tarkoitetaan tässä tapauksessa uuden toimipisteen perustamista. Tämän lisäksi tehtiin kilpailijoiden kartoitusta ja pohdittiin eri mahdollisuuksia, mille alueelle laajentumisen voisi tehdä.

Työ aloitettiin pohtimalla laajentumista toimeksiantajani kanssa ja ideoimalla eri mahdollisuuksista. Opinnäytetyötä varten tein haastattelun, jonka jälkeen aloitin kirjoitusprosessin. Kun eri mahdollisuuksia oli pohdittu, sain toimeksiantajaltani heidän mielipiteensä parhaasta ratkaisusta niin sijainnin kuin myös laajentumismallin suhteen.

Lopputuloksena toimeksiantajani sai laajentumista varten mallin, jonka avulla laajentumisprosessin voi aloittaa ja viedä loppuun. Laajentumismallia pystyy myös muokkaamaan siten, että sitä voidaan hyödyntää erilaisissa tilanteissa eikä välttämättä pelkästään yrityksen ensimmäisessä laajentumisessa.

## ASIASANAT:

Yrityksen laajentuminen, franchising, yrityskauppa, kevytyrittäjyys,

BACHELOR'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Industrial Engineering and Management

Completion year of the thesis 2021 | number of pages 61

Arttu Koskinen

# STUDY FOR EXPANSION AND EXPANSION MODEL FOR GOLDEN SHINE OY

Target of this thesis was to find an expansion model for Golden Shine Oy. There was given three possible options for expansion, which are pondered in this thesis. Options were franchising model, corporate acquisition and expansion with profit responsible office leader. In this case expansion means establishing a new office. Additionally, there was benchmarking of competition and consideration of best area to expand in.

Work began with reflecting the expansion with my principal and composing different opportunities. After that there was done an interview and then the writing process started. When different options were considered, Golden Shine Oy's representative gave me their opinion on which area is the best and which expansion model is the best on their opinion.

The outcome was that an expansion model was created in such way that the expansion can be started and concluded. The expansion model can also be modified so that it can be used in further expansions and not only in the first expansion.

## KEYWORDS:

Corporate expansion, franchising, corporate acquisition, light entrepreneurship

# SISÄLTÖ

<b>KÄYTETYT LYHENTEET JA SANASTO</b>	<b>6</b>
<b>1 JOHDANTO</b>	<b>1</b>
<b>2 LAAJENTUMISEN EDELLYTYKSET</b>	<b>4</b>
2.1 Mahdolliset laajentumisalueet	4
2.2 Kilpailijoiden kartoitus	5
2.3 Kustannukset ja laskennalliset kaavat	10
2.4 Asiakkaiden hankinta	16
2.5 Henkilökunta ja rekrytoinnit	16
<b>3 FRANCHISING-MENETELMÄ</b>	<b>21</b>
3.1 Franchising-menetelmä	21
3.2 Haastattelu: Huomenta ketju Joni Lappalainen (25.5.2021)	21
3.3 Golden Shine Oy & Franchising	26
3.4 Toiminnan aloittaminen	28
3.5 Franchising yrittäjien valvonta	30
3.6 Franchising mallin avulla laajentumisen hyvät ja huonot puolet	31
<b>4 YRITYSOSTON KAUTTA LAAJENTUMINEN</b>	<b>33</b>
4.1 Yritysosto	33
4.2 Yritysoston kohteen päättäminen	34
4.3 Kohteen päättämisen jälkeen	38
4.4 Yritysoston avulla laajentumisen hyvät ja huonot puolet	41
<b>5 TULOSVASTUULLISEN TOIMIPISTEEN JOHTAJAN NIMEÄMINEN</b>	<b>43</b>
5.1 Tulosvastuullisen toimipisteen johtaja	43
5.2 Yhteistyö vanhan toimipisteen kanssa	45
5.3 Toimintamalli	45
5.4 Laskelmat toimipisteen tuotoista	47
5.5 Tulosvastuullisen toimipisteenjohtajan avulla laajentumisen hyvät ja huonot puolet	49
<b>6 TULOSVASTUULLISEN TOIMIPISTEEN JOHTAJAN AVULLA ETEENPÄIN</b>	<b>51</b>

## KUVAT

Kuva 1. Pisteytysmalli esimerkki	15
Kuva 2. Franchising menetelmän kulut ja tulot franchising ottajalta	30

## TAULUKOT

Taulukko 1. Siivousten hinnat Tampereella	8
Taulukko 2. Siivousten hinnat pääkaupunkiseudulla	9
Taulukko 3. Keskiarvohinnat (Tampere & pääkaupunkiseutu)	10
Taulukko 4. Katetuotot ja kriittinen piste vanhoilla työntekijöillä ja uusilla kevytyrittäjillä	13
Taulukko 5. Markkinointimaksu taulukko huomenta-ketju (Franchising-menetelmä)	23
Taulukko 6. Hallintomaksu taulukko huomenta-ketju (Franchising-menetelmä)	24
Taulukko 7. Franchising paketin sisältö	28
Taulukko 8. Franchising-menetelmän avulla laajentumisen hyvät ja huonot puolet	32
Taulukko 9. Yritysosastoiteiden laskelmat (ALV 0)	37
Taulukko 10. Vanhan toimipisteen kustannukset (ALV 0)	40
Taulukko 11. Yritysosaston hyvät ja huonot puolet	42
Taulukko 12. Tulosvastuullisen toimipisteen johtajan tehtävät	44
Taulukko 13. Uuden toimipisteen arvioidut kustannukset (ALV 0)	47
Taulukko 14. Uuden toimipisteen luvut tulosvastuullisen toimipisteenjohtajan avulla laajentumisessa (ALV 0)	48
Taulukko 15. Tulosvastuullisen toimipisteen johtajan avulla laajentumisen hyvät ja huonot puolet	50

## KÄYTETYT LYHENTEET JA SANASTO

Lyhenne	Lyhenteen selitys (Lähdeviite)
Golden Shine Oy	GS
Franchising antaja	Yritys tai yksityishenkilö, joka vuokraa liiketoimintaansa franchising ottajalle tai franchising yrittäjälle (Laakso, 2001, 22)
Franchising ottaja	Henkilö, joka vuokraa liiketoimintaa omaan käyttöönsä (Laakso, 2001, 22)
Franchising yrittäjä	Henkilö, joka vuokraa liiketoimintaa omaan käyttöönsä (Laakso, 2001, 22)
Franchising ketju	Franchising antajan ja franchising ottajien muodostama toimipaikkojen ketju (Laakso, 2001, 22)
Franchising keskus	Franchising keskus, tarkoittaa Franchising antajan omaa toimipaikkaa, joka johtaa ketjun toimintaa. (Laakso, 2001, 22)
Franchising järjestelmä	Koostuu Franchising ketjusta, liiketoimintamallista ja franchising keskuksesta (Laakso, 2001, 22)
Kriittinen piste	Kriittinen piste tarkoittaa myyntimäärää, jolla yritys ei tee voittoa mutta ei jää tappiollekaan (Kinkki ym. 2001)

# 1 JOHDANTO

Opinnäytetyöni aihe on kertoa Golden Shine Oy:n laajenemismahdollisuuksista ja tehdä toimintasuunnitelma, miten laajennus tehdään. Toimeksiantajani Golden Shine Oy haluaa perustaa uuden toimipisteen, jotta yritys pääsisi käsiksi uusiin markkinoihin ja pystyisi näin laajentamaan toimintaansa. Toimintasuunnitelmasta pyritään tekemään monistettava, siten että samalla kaavalla voidaan tehdä useampi laajentuminen. Toimeksiantajani antoi minulle pohdittavaksi erilaisia keinoja laajentumiseen. Nämä keinot ovat Franchising ketjun muodostaminen, Yritystalon avulla laajentuminen ja tulosvastuullisen toimipisteen johtajan nimeäminen uuteen toimipisteeseen. Toimeksiantoon kuuluu myös uuden keinon keksiminen tai aikaisempien vaihtoehtojen yhdistely parhaalla mahdollisella tavalla.

Valitsin aiheen opinnäytetyölleni, koska yritys on siinä vaiheessa elinkaartaan, että laajentuminen on mahdollista tehdä ja yrityksen taloudelliset resurssit ovat siihen riittävät. Koronan takia laajentumista on lykätty, mutta nyt kun koronan vaikutukset ovat selvillä ja yrityksen tulevaisuuden ennustettavuus on parantunut, on myös laajentuminen mahdollista. Yritysten laajentuminen ja kasvaminen on elintärkeää, sillä näin pystytään maksimoimaan yrityksen tekemät voitot ja liikevaihto, mutta myös kehittämään toimintaa ja parantamaan asiakaskokemusta ja ydinpalveluja. Pyrin tarkastelemaan mahdollista laajentumista, annetuilla laajentumistavoilla ja tekemään näiden pohjalta parhaan mahdollisen toimintasuunnitelman juuri GS:lle. Laajentuminen vaatii paljon ponnisteluja toimeksiantaja yritykseltä, varsinkin koska laajentumista ei ole aikaisemmin tehty.

Työni tavoite on saada tehtyä toimiva, helppo ja yrityksen kannalta tuottava laajentumismalli, jossa riskit ovat suhteellisen pienet ja toiminnan aloittaminen olisi suoraviivaista. Laajentumismallin uudelleenkäytettävyys on myös keskiössä, eikä sitäkään tosiasiaa ole suljettu pois, etteikö mallia pystyisi käyttämään muuhunkin kuin siivousalan yrityksen laajentumiseen. Pääkysymys on siis parhaan mahdollisen laajentumissuunnitelman löytäminen. Apukysymykset työssäni ovat erilaisten vaihtoehtojen vertailu ja pohdinta, sekä niiden yhdisteleminen parhaalla mahdollisella tavalla. GS toivoo myös, että tulevaisuudessa laajentumisia tehtäisiin yhdeksän kuukauden välein.

Opinnäytetyöni sisältää pohdintaa eri laajentumismahdollisuuksista ja asioista mitä laajentuminen vaatii. Raportin alussa esitellään toimeksiantajayritys GS. Seuraavaksi

punnitaan edellytyksiä laajentumiselle. Tämän kappaleen aiheet koskevat kaikkia laajentumismalleja, ellei toisin mainita. Kolme seuraavaa kappaletta kertovat eri laajentumismalleista eli franchising mallista, yritystalon avulla laajentumisesta ja viimeiseksi toimipisteen tulosvastuullisen johtajan nimeämisen avulla laajentumisesta. Lopuksi raportissa kerrotaan sen tekemisen vaiheista, loppuratkaisusta, sekä toimeksiantajan kommentteja työstä ja siitä aletaanko toimintamallin avulla laajentamaan yritystä.

Golden Shine Oy on lietalainen siivousalan yritys, joka on toiminut Varsinais-Suomen alueella jo noin kymmenen vuoden ajan. Toimipiste sijaitsee Liedon Avantin Portissa, jossa on paljon muitakin teollisuuden toimijoita. Yrityksessä on tällä hetkellä 19 työntekijää. Palkkatyöntekijöitä on seitsemän, kevytyrittäjiä ja sopimusyrittäjiä, jotka toimivat omalla toiminimellään on kahdeksan. Tämän lisäksi yrityksessä on toimitusjohtaja ja liiketoiminnanjohtaja sekä johdonlaskentatoimeja ja kustannuslaskentaa tekevä työntekijä. Viimeiseksi mainittu henkilö on tämän opinnäytetyön kirjoittaja eli laajaa tietämystä yrityksestä ja sen toiminnasta löytyy kirjoittajalta jo ennestään. Kahdella kevytyrittäjällä on myös kaksi työntekijää, mutta he eivät ole yrityksen alaisuudessa vaan toimivat kevytyrittäjien laatimilla ehdoilla. Yrityksen kaikki henkilöt osallistuvat siivoustöihin riippuen tilanteesta. Häätätapauksissa yrityksen toimitusjohtajakin käy siivoamassa kohteita. Varsinkin viikonloppuisin työntekijöitä on vaikea houkuttaa lisätöihin, jolloin johtoporras liittyy työnteko vahvuuteen. (Golden Shine Oy, henkilökohtainen tiedonanto 1.6.2021)

Kohdeyrityksen liiketoiminta on jakaantunut kuuteen eri segmenttiin, jotka ovat ikkunanpesu, siivoustyöt, julkisivupesut, pinnoitukset, kattopesut sekä erikoissiivoukset, kuten kalmasiivous ja vesivahinkojen hoito. Liiketoimintasegmenteistä tuottavin on erikoissiivoukset, koska niiden hinnat ovat hyvin korkeita erikoislaatuisuuden ja äkillisen kysyntänsä takia. Erikoissiivouksia ei kuitenkaan ole niin säännöllisesti kuin muiden segmenttien töitä. Ikkunanpesut ja siivoustyöt ovat kysynnältään ennustettavampia. Näistä tuottavampia ovat ikkunanpesut. Ikkunanpesuja tehdään perinteisellä tavalla, mutta myös henkilönostinten avulla, mikä vaatii ammattitaitoa ja näin nostaa työstä saatavaa tuottoa sekä työn arvoa. Julkisivupesut ovat ikkunanpesujen kanssa lähes samassa tuottoluokassa, mutta niitä tehdään hieman vähemmän. Perussiivoustöissä kilpailu on erittäin kovaa ja työntekijöiden tuntihinnat ovat suuren tarjonnan vuoksi melko matalat. Siivoustöitä on kuitenkin tarjolla paljon. Siltikään alhaisen katteen työt eivät ole

niin kannattavia, koska yhden myydyn työtunnin tuotto jää hyvin alhaiseksi. (Golden Shine Oy, henkilökohtainen tiedonanto 1.6.2021)

GS:n liikevaihto on ollut viimevuosina miljoonan molemmin puolin, mutta liiketulos on lähtenyt vuositasolla selvään kasvuun, mikä johtuu suurimmaksi osin kannattavuuden kasvusta. Tämä kertoo siitä, että yritys on menossa oikeaan suuntaan, ja tämän takia myös laajentamista on ruvettu suunnittelemaan. Koronan takia laajentumisen lykkääminen oli järkevää, koska pandemia loi erilaisia uhkakuvia ja epävarmuutta. Nyt pandemian tuomat uhat ja haasteet ovat selvillä, joten laajeneminen on jälleen ajankohtaista. (Golden Shine Oy, henkilökohtainen tiedonanto 1.6.2021 ; Alma Media Oyj 2021)

Tulin itse mukaan yritykseen 2021 vuoden keväällä ja kuten yllä mainittiin, olen hoitanut yrityksessä kustannuslaskentaa ja tehnyt asiakaskyselylomakkeita sekä muita johdonlaskentatoimeen liittyviä tehtäviä. Kohdeyritys näki minut varteenotettavana opinnäytetyön tekijänä, sillä opintoni olivat loppuvaiheilla ja koulutusalani sivusi aihetta.

## 2 LAAJENTUMISEN EDELLYTYKSET

### 2.1 Mahdolliset laajentumisalueet

Laajentumisella kohdeyritys pyrkii saamaan haltuunsa strategiset alueet noin sadan kilometrin etäisyydeltä nykyistä toimipistettä. Tämä tarkoittaa, että laajentumisen avulla yritys saisi Varsinais-Suomen alueen kattavasti haltuunsa. Seuraavaa toimipistettä on jo alustavasti kaavailtu eri paikkakunnille. Nämä mahdolliset paikat ovat Salo, Loimaa ja Laitila. Loimaa on strategisesti parhaalla paikalla, koska lähialueilla on paljon pieniä kaupunkeja ja kuntia, joissa on paljon mahdollisia asiakkaita. Saloon laajentuminen kohdistaisi yrityksen suunnan enemmän itään ja Helsinkiin päin, kun taas Laitilaan laajentuminen kohdistuisi länteen, Porin ja Rauman suuntaan. Laajentumisen kohdistaminen suureen kasvukeskukseen on myös yksi vaihtoehto, sillä mitä enemmän alueella on kysyntää, sen parempi alue myös on GS:n kannalta. Kasvukeskuksilla tarkoitetaan tässä tilanteessa pääkaupunkiseutua ja Tamperetta. (Mats Källström, henkilökohtainen tiedonanto 6.5.2021)

Loimaalla on jo itsessään paljon teollisuutta, joka vetää puoleensa erilaisia palveluita kuten siivouspalveluita. Loimaalta on myös suhteellisen lyhyt matka Forssaan, Humppilaan, Somerolle ja Huittisiin. Näin ollen Loimaa olisi vaihtoehtona erittäin houkutteleva, koska se kattaisi suurta asiakaspotentiaalia lähialueilta.

Helsinki ja pääkaupunkiseutu ovat yleisesti erittäin laaja ja houkutteleva markkina-alue. Se on kuitenkin myös erittäin kilpailtu. Pääkaupunkiseudulla on hankalaa saada suurta osuutta koko markkinasta, mutta jo hieman pienempikin osuus tuo paljon liiketoimintaa yritykselle. Tämän vuoksi yritysosto pääkaupunkiseudulta olisi mielenkiintoinen ja hyvinkin mahdollinen tapa laajentaa yritystä.

Tampereen talousalueella on paljon teollisuuden toimijoita ja alueella on hieman helpompi liikkua eri työkohteiden välillä verrattuna pääkaupunkiseutuun. Tampereen talousalueeseen kuuluvat esimerkiksi Nokia, Lempäälä, Pirkkala, Ylöjärvi ja Orivesi. Alueella on paljon asukkaita ja he ovat melko helposti tavoitettavissa autolla liikkuessa. Tampere on tämän vuoksi yksi vaihtoehto toimipisteen sijoittamista ajatellen.

## 2.2 Kilpailijoiden kartoitus

Laajentuminen edellyttää alueellista kilpailijoiden kartoittamista. Mitkä ovat kilpailijoiden vahvuudet ja mitkä toimijat kattavat eniten markkinaa tällä hetkellä? Mihin palveluntarjonnan pitäisi kohdistua? Muita harkittavia asioita ovat esimerkiksi sosiaalisen median käytön vaikutukset yrityksen imagon luomisessa uudella alueella ja kuinka näkyvästi uutta yritystä pyritään tuomaan esiin.

### **Loimaa**

Varteenotettavimpia kilpailijoita Loimaan alueella on Loimaan Siivouspalvelu Oy, SV Siivouspalvelu sekä hieman pienempi yritys Siivous ja kotiapu Irene. Kilpailijoiksi Loimaan alueelle ja myös muille alueille, voisi lukea Lassila & Tikanojan omistaman Huomenta-ketjun sekä Laatutakuu Siivousketjun. Vaikka viimeiseksi mainituilla ketjuilla ei olekaan yrittäjiä Loimaalla, heillä on paljon yrittäjiä lähialueilla ja he voivat hyvin laajentua Loimaan markkina-alueelle. Huomenta-ketju ja Laatutakuu-ketju kattavat myös suuresti markkinaa jo Turun alueella sekä koko Varsinais-Suomen, Uudenmaan ja Pirkanmaan alueilla (Suomen Laatutakuu Palvelut Oy; Huomenta.fi).

Loimaan Siivouspalvelu Oy tarjoaa kotisiivouksia ja yrityssiivouksia (Loimaan Siivouspalvelu Oy). SV Siivouspalvelut on noin kymmenenhenkinen Siivousalan yritys, joka tarjoaa koti-, yritys- ja rakennussiivousta. Yritys toimii Loimaalla, Aurassa ja Säkylässä. Yrityssiivousten puolella heillä on laaja tarjonta erilaisten toimitilojen siivouksesta aina erikoissiivoukseen asti. SV Siivouspalvelut tarjoavat myymäläsiivouksia, toimistosiivouksia, porrassiivouksia ja loppusiivouksia (SV-Siivouspalvelu Oy). Siivous ja kotiapu Irene toimii Loimaan alueella ja tarjoaa paljon erilaisia palveluita. Kotisiivous, kotiapu, juhlassiivous, muuttosiivous, ikkunoiden pesu, toimistosiivous sekä laitteiden vuokraus kuuluvat Siivous ja kotiapu Irenen palveluvalikoimaan. Yrityksellä on laaja valikoima palveluiden suhteen, mutta työvoimaa on rajallisesti, joten en näe kyseistä yritystä suurena kilpailijana uusille markkinoille siirryttäessä. (Siivous ja kotiapu Irene)

Yhteenvedona Loimaan alueella toimii monia kotisiivouksia ja yrityssiivouksia tarjoavia toimijoita. Heidän valikoimansa on kuitenkin varsin suppeaa tai työvoima vähäistä. Kotisiivouksia tarjoavia yrityksiä on paljon, mutta tämä ei niinkään kuulu GS:n

palvelutarjontaan. Esimerkiksi ikkunanpesun ammattilaisia löytyy hyvin vähän ja tässä olisi selkeä markkinarako. Myös erikoissiivousten ja yrityssiivousten markkinoilla voisi olla tilaa GS:lle. Loimaan lähialueilla on paljon siivouspalveluiden potentiaalisia käyttäjiä.

## **Tampere**

Tampereella on suuren kokoonsa vuoksi paljon siivousalan yrityksiä, joten kilpailu on kovaa. Varteenotettavia kilpailijoita Tampereella on jo laajalle alueelle levittäytynyt Optima siivous, Kotirinki, Hämeen laatusiivous, Miracle palvelut, Siskon siivous ja Grönlund palvelut. Näiden kilpailijoiden lisäksi Tampereella toimii Laatatukuu-ketju sekä Huomenta-ketju.

Optima Siivous toimii viidellä eri paikkakunnalla. Vantaalla, Espoossa, Helsingissä, Turussa ja Tampereella. Optima siivous on varteenotettava kilpailija Tampereen alueella, vaikkakin heidän liiketoimintansa on keskittynytkin kahteen muuhun eri osa-alueeseen siivouspalveluiden lisäksi. Yritys on perustettu vuonna 2017 ja sen liikevaihto on kasvanut erittäin hyvin vuosien varrella. Vuonna 2018 liikevaihto on ollut 500 tuhatta euroa, kuin taas vuonna 2020 liikevaihto on ollut noin 1,4 miljoonaa euroa. Yrityksen päätoimiala on siivouspalvelut. Optima siivouksen hinnat normaaleissa siivouksissa on 28,23 euroa tunnilta, ikkunapesut 31,05 euroa tunnilta ja muuttosiivous 30,65 euroa tunnilta. Näin ollen perus siivous 100 neliön tilasta olisi noin 112,90 euroa kerta. (Optimasiivous 2021; Fonecta)

Kotirinki on yli 20 vuotta vanha yritys, jolla on toimipisteitä 40 paikkakunnalla ympäri Suomea. Yritys on erikoistunut erilaisiin kodin siivouksiin. Heidän palveluihinsa kuuluvat esimerkiksi ikkunoidenpesu, muuttosiivoukset, ylläpitosiivoukset ja höyrypesut. Kotirinkin liikevaihto on hieman yli 2 miljoonaa euroa vuodessa. Yrityksen keskimääräinen tuntihinta normaalista siivouksesta Tampereen alueella on 35,40 €/h. Hinta on sama ikkunanpesuissa ja muuttosiivouksissa. Sadan neliön siivoushinta on noin 141,67 euroa. (Kotirinki Oy; Fonecta)

Hämeen Laatusiivous Oy on toiminut jo vuodesta 1998 ja sillä on ollut noin 500 tuhannen euron vuotuinen liikevaihto vuonna 2020. Yrityksen palvelutarjontaan kuuluu koti ja yrityssiivoukset. Yritys veloittaa kertasiivouksesta 37,90 euroa tunnilta, joten 100 neliön tilan siivous maksaisi noin 151,61 euroa. Minimi veloitus on 94,76 euroa. Ikkunapesun tuntihinta on 37,90 euroa. (Hämeen Laatusiivous; Fonecta)

Miracle palvelut Oy on perustettu vuonna 2004 ja sen liikevaihto on ollut noin 700 tuhatta euroa vuodessa vuonna 2020. Miracle palvelut on keskittynyt koti- ja remontti siivouksiin sekä ikkunanpesuihin. Kertalaatuinen siivousmaksu, muuttosiivous ja ikkunanpesun tuntihinta on 39,11 euroa. Näin ollen 100 neliön kohteen hinta on noin 156,45 euroa. (Miracle-palvelut Oy 2019; Fonecta)

Grönlund palvelut Oy on suuri toimija Tampereen alueella ja heidän vuotensa 2020 liikevaihto on ollut 3,8 miljoonaa euroa. Yrityksen palveluihin kuuluu esimerkiksi yrityssiivoukset, erikoispuhdistukset ja muut eri toimitilojen siivoustyöt. Henkilökuntaa on noin 120 kappaletta ja kokemusta alalta yli 30 vuotta. Grönlund palvelut kertovat hinnastonsa vain tarjouspyyntöjen ohessa, joten mitään tarkkoja lukuja ei löytynyt. (Grönlund Palvelut Oy; Fonecta)

Siskon siivous Oy on tarjonnut siivouspalveluita jo 25 vuoden ajan ja sillä on noin 1300 työntekijää. Liikevaihto on 15 miljoonaa euroa vuodessa. Yrityksen toimialueet ovat Tampereen lisäksi Espoo, Helsinki, Vantaa, Kirkkonummi, Porvoo ja Turku. Ikkunan pesun minimihinta on 96,77 euroa ja ikkunakohtainen hinta 16 euroa per ikkuna. Ikkunan pesuihin lisätään välinekustannus, joka on 17,50 euroa. Näin ollen ikkunanpesun tuntihinta on noin 34,68 €/h riippuen ikkunoiden määrästä. Yrityksen sivuilla ei lue normaalin siivouksen tuntihintaa. (Siskon Siivous Oy 2021; Fonecta)

Yllä on mainittu Tampereen alueen suurimpia siivousalan toimijoita, heidän liikevaihtojaan sekä tuntihintojaan. Keskimääräiset hinnat on laskettu alla olevaan taulukkoon.

Yrityksen nimi:	Normaalin siivouksen tuntihinta (€/h):	100 m <sup>2</sup> Hinta (€) (laskettu työaika 4 h):	Ikkunanpesun tuntihinta (€/h):	Muuttosiivouksen tuntihinta (€/h):
Optima	28,23 €/h	112,90 €	31,05 €/h	30,65 €/h
Kotirinki	35,40 €/h	141,67 €	35,40 €/h	35,40 €/h
Hämeen Laatusiivous	37,90 €/h	151,61 €	37,90 €/h	-
Miracle Palvelut	39,11 €/h	156,45 €	39,11 €/h	39,11 €/h
Siskon siivous	-	-	34,68 €/h	-
<b>Keskiarvo:</b>	<b>35,16 €/h</b>	<b>140,66 €</b>	<b>35,63 €/h</b>	<b>35,06 €/h</b>

## Taulukko 1. Siivousten hinnat Tampereella

### **Pääkaupunkiseutu**

Pääkaupunkiseudulla toimii valtava määrä erilaisia siivouspalveluita tarjoavia yrityksiä. Alle on koottu varteenotettavimpien yritysten tietoja ja heidän palveluitaan sekä hintojaan. Jotkin aikaisemmilla alueilla toimineet yritykset palvelevat myös pääkaupunkiseudulla. Tällaisia yrityksiä ovat esimerkiksi Siskon siivous Oy, Optima siivouspalvelut ja Kotirinki Oy. Muita Helsingin alueella toimivia siivousalan yrityksiä on Siivouspalvelu Puhtaax Oy, Clean Spot Oy, Freska Finland Oy, Lempi kodinhoito Oy Helsinki ja CatsyClean Oy.

Siivouspalvelu Puhtaax on keskittynyt toimitilasiivoukseen, kotisiivouksiin ja yrityssiivouksiin. Yrityksellä on yli kolmekymmentä työntekijää, joista yli puolella on auto käytössään. Yritys on perustettu vuonna 2016 ja liikevaihto on ollut vuonna 2020 noin 800 tuhatta euroa. Päätoimiala on siivouspalvelut. Kertaluontoisen siivouksen hinta on 40,32 euroa tunnilta. Näin ollen 100 neliön tilan siivous maksaisi noin 161,29 euroa. Ikkunanpesuun tai muuttosiivoukseen ei annettu erikseen hintoja. (Siivouspalvelu Puhtaax Oy 2018; Fonecta)

CatsyClean Oy on vuonna 2003 perustettu yritys, jonka liikevaihto on ollut vuonna 2020 1,3 miljoonaa euroa. Päätoimisesti yritys tarjoaa erilaisia siivouspalveluita, kuten porrassiivousta, muuttosiivousta ja viikkosiivouksia erilaisiin tiloihin. Yritys tarjoaa siivouksien lisäksi kuljetuspalveluita. Normaalin siivouksen hinta on noin 39,52 euroa tunnilta (100 neliötä 158,06 euroa). (Catsy Clean Oy 2021; Fonecta)

Clean Spot Oy on vuonna 2004 perustettu yritys, joka toimii pelkästään pääkaupunkiseudulla. Yritys tarjoaa asiakkailleen erilaisia siivouspalveluita, kuten ikkunanpesua, muuttosiivousta, kotisiivousta ja myös siivouspalveluiden ulkopuolelta senioripalveluita. Yrityksen liikevaihto on ollut vuonna 2020 noin 300 tuhatta euroa. (Clean Spot Oy 2021; Fonecta)

Freska Finland Oy on erittäin suuri siivousalan toimija, jolla on yli 200 työntekijää. Liikevaihto oli 6,2 miljoonaa euroa vuonna 2020. Itse yritys on perustettu 2015. Yritys tarjoaa asiakkailleen kotisiivousta, ikkunanpesua, muuttosiivousta ja toimistosiiivouksia. Kaikista mainituista siivouspalveluista yritys pyytää 44,35 euroa tunnilta. (Freska Finland Oy; Fonecta)

Lempi Kodinhoito Oy Helsinki on aikaisemmin toiminut nimellä Stella kotisiivous. Yritys tarjoaa ikkunanpesuja, kotisiivouksia ja muuttosiivouksia monella eri paikkakunnalla kuten Helsingissä Turussa ja Tampereella. Yrityksen nimen vaihtumisen takia taloustietoihin ei pääse käsiksi, mutta Stella kotipalveluiden liikevaihto on ollut vuonna 2020 19,2 miljoonaa euroa. (Lempi Kodinhoito Oy; Fonecta)

Yrityksen nimi	Normaali siivouksen tuntihinta (€/h)	100 m <sup>2</sup> hinta (€) (Laskettu Työaika 4 h):	Ikkunanpesun tuntihinta (€/h)	Muuttosiivouksen tuntihinta (€/h)
Siivouspalvelu Puhtaax	40,32 €/h	161,29 €	-	-
Clean Spot Oy	35,48 €/h	141,94 €	37,10 €/h	35,48 €/h
Freska Finland Oy	44,35 €/h	177,42 €	44,35 €/h	44,35 €/h
Lempi Kodinhoito Oy	37,90 €/h	151,61 €/h	44,27 €/h	44,27 €/h
CatsyClean Oy	39,52 €/h	158,06 €	-	-
<b>Keskiarvo</b>	<b>39,52 €/h</b>	<b>158,06 €</b>	<b>41,91 €/h</b>	<b>41,37 €/h</b>

Taulukko 2. Siivousten hinnat pääkaupunkiseudulla

Tampereen ja Pääkaupunkiseudun hintatasoissa on vaihtelua ja tämä ilmenee varsinkin vertaillen oheisia taulukoita. Yritykset, jotka toimivat niin pääkaupunkiseudulla, kuin muuallakin suomessa, omaavat eri hinnastot eri paikkakunnille. Pääkaupunkiseudulla siivouspalveluiden hinnat olivat korkeimmat, kuin taas muu Suomi oli tasaisesti halvempi. Esimerkkinä normaalin siivouksen tuntihinta pääkaupunkiseudulla on noin 39,52 €/h, kuin taas Tampereella 35,16 €/h. Alla olevassa taulukossa on tutkimieni siivousyritysten keskihinnat pääkaupunkiseudulta ja Tampereelta. Näitä keskihintoja tullaan käyttämään, jos eri palveluiden hintoja lasketaan, ellei toisin sanota. Kaikkien laskettujen siivouspalveluiden keskihinta on 38,11 €/h

<b>Tampere &amp; Pääkaupunkiseutu</b>	<b>Normaali siivouksen tuntihinta (€/h)</b>	<b>100 m<sup>2</sup> hinta (€, Laskettu Työaika 4 h):</b>	<b>Ikkunanpesun tuntihinta(€/h)</b>	<b>Muutto siivouksen tuntihinta (€/h)</b>
<b>Keskiarvo</b>	<b>37,34 €/h</b>	<b>149,36 €</b>	<b>38,77 €/h</b>	<b>38,22 €/h</b>

Taulukko 3. Keskiarvohinnat (Tampere &amp; pääkaupunkiseutu)

### 2.3 Kustannukset ja laskennalliset kaavat

Laajentuminen vaatii tarkkaa laskennallista osaamista ja kustannusten kartoittamista. Laskentamalli täytyy olla sellainen, että sitä pystytään hyödyntämään tulevaisakin laajentumisissa. Toimeksiantajani on antanut laajentumiseen käytettäväksi alkupääomaksi 50 000 €. Tämän rahasumman avulla liiketoiminta pitäisi saada jaloilleen ja tätä kautta kannattavaksi. Laajentumisen yhteydessä täytyy miettiä myös varasuunnitelma, jos kaikki ei menekään kuin niin kuin on suunniteltu. Tämä vaatii tarkkaa tilanneraportointia laajentumisen etenemisestä sekä siitä, että toimipiste on kannattava ja pystyy tuottamaan voittoa omalla toiminnallaan. Kustannukset ovat tietenkin erilaiset, mikäli laajentuminen tehdään yritysoston avulla. Pääomaa tähän ostoon ei kuitenkaan ole ylenpalttisesti, joten tämän vuoksi yritysoston kautta laajentuminen täytyy tehdä siten, että ostettu yritys alkaa tekemään heti voittoa ja ostohinta on kohtuullinen. (Mats Källström, henkilökohtainen tiedonanto 6.5.2021)

Yrityksen kiinteät kustannukset ovat: vuokra, valvonta, tietokoneet, kopiokoneet, kirjanpito, toiminnanohjausjärjestelmä, allekirjoituspalvelu, leasing-autot, mainoskulut, vakuutukset, työterveysmaksut, puhelinvaihe, Domain, puhelinmaksut, sähkölasku ja yritysturva. Näiden yhteenlaskettu hinta kuukaudessa on noin 3997,15 €. Yhden työntekijän tämänhetkiseksi tuntihinnaksi on arvioitu noin 25,16 €/h, joka on keskiarvo palkkatyöntekijöistä ja kevytyrittäjistä. (Golden Shine Oy, henkilökohtainen tiedonanto 6.5.2021). Uuden toimipisteen laskuissa käytetään 25 euron tuntikohtaista kevytyrittäjälle maksettavaa palkkaa. Keskimääräinen myyntihinta laskettu toimeksiantajalta saaduista materiaaleista: siivoustyöt (muutto-/porrassiivous) = 32,26 €/h ja erikoissiivoukset = 120,97 €/h (Golden Shine Oy, henkilökohtainen tiedonanto 14.10.2021).

## Siivoustyöt

Seuraavat laskut koskevat siivoustöiden katetuotto prosentteja sekä kriittistä pistettä. Laskut on laskettu vanhojen työntekijöiden keskiarvopalkoilla ja uusien kevytyrittäjien arvioiduilla palkoilla.

$$\text{Katetuotto \%} = \frac{\text{Myyntihinta} - \text{ostohinta}}{\text{Myyntihinta}} = \text{Katetuotto/kpl}$$

$$\text{Vanhat työntekijät} = 32,26 \frac{\text{€}}{\text{h}} - 25,16 \frac{\text{€}}{\text{h}} = 7,10 \frac{\text{€}}{\text{h}}$$

$$\Rightarrow \text{Uudet kevytyrittäjät} = 32,26 \frac{\text{€}}{\text{h}} - 25 \frac{\text{€}}{\text{h}} = 7,26 \frac{\text{€}}{\text{h}}$$

Yllä on laskettu katetuotot siivoustöistä vanhoilla työntekijöillä ja uusilla kevytyrittäjillä. Vanhat työntekijät maksavat tällä hetkellä yritykselle n. 25,16 €/h kun taas uudet kevytyrittäjät tulevat maksamaan 25 €/h. (Kinkki, Hulkko, Mäkinen, 2001).

$$\frac{100 \times \text{katetuotto/kpl}}{\text{myyntihinta/kpl}} = \text{katetuotto\%}$$

$$\text{Vanhat työntekijät} = \frac{100 \times 7,10 \frac{\text{€}}{\text{h}}}{32,26 \frac{\text{€}}{\text{h}}} = 22,01\%$$

$$\Rightarrow \text{Uudet kevytyrittäjät} = \frac{100 \times 7,26 \frac{\text{€}}{\text{h}}}{32,26 \frac{\text{€}}{\text{h}}} = 22,50\%$$

Yllä on katetuotto prosentit vanhoilla työntekijöillä ja uusilla kevytyrittäjillä. Kuten laskuista huomataan uusien kevytyrittäjien kanssa, katetuotto prosentti on 0,49 prosenttiyksikköä suurempi kuin vanhoilla työntekijöillä. (Kinkki ym. 2001)

$$\text{Siivoustöiden kriittinen piste} = \frac{\text{kiinteät kustannukset} \left( \frac{\text{€}}{\text{kk}} \right) \times 100}{\text{Katetuotto prosentti}}$$

$$\text{Vanhoilla työntekijöillä} = \frac{3997,15 \frac{\text{€}}{\text{kk}} \times 100}{22,01\%} = 18\,160,60 \frac{\text{€}}{\text{kk}}$$

$$\Rightarrow \text{Uudet kevytyrittäjät} = \frac{3997,15 \frac{\text{€}}{\text{kk}} \times 100}{22,50\%} = 17\,765,11 \frac{\text{€}}{\text{kk}}$$

Siivoustöiden kriittiset pisteet on laskettu yllä olevalla kaavalla. Uusien kevytyrittäjien kanssa työskennellessä kriittinen piste on 395,48 € pienempi kuin vanhojen työntekijöiden kanssa. (Kinkki ym. 2001)

### **Erikoissiivoukset**

Seuraavaksi lasketaan erikoistöistä saatavat katetuottoprosentit ja kriittiset pisteet. Myös nämä laskut on suoritettu vanhojen työntekijöiden keskiarvopalkkojen ja uusien kevytyrittäjien palkoilla laskettuna.

$$\text{Katetuotto \%} = \text{Myyntihinta} - \text{ostohinta} = \text{Katetuotto/kpl}$$

$$\text{Vanhat työntekijät} = 120,97 \frac{\text{€}}{\text{h}} - 25,16 \frac{\text{€}}{\text{h}} = 95,81 \frac{\text{€}}{\text{h}}$$

$$\Rightarrow \text{Uudet kevytyrittäjät} = 120,97 \frac{\text{€}}{\text{h}} - 25 \frac{\text{€}}{\text{h}} = 95,97 \frac{\text{€}}{\text{h}}$$

$$\frac{100 \times \text{katetuotto/kpl}}{\text{myyntihinta/kpl}} = \text{katetuotto\%}$$

$$\text{Vanhat työntekijät} = \frac{100 \times 95,81 \frac{\text{€}}{\text{h}}}{120,97 \frac{\text{€}}{\text{h}}} = 79,20\%$$

$$\Rightarrow \text{Uudet kevytyrittäjät} = \frac{100 \times 95,97 \frac{\text{€}}{\text{h}}}{120,97 \frac{\text{€}}{\text{h}}} = 79,33\%$$

Katetuottoprosentit ovat erittäin suuria erikoissiivouksissa, koska tuntihinnat ovat hyvin korkeat töiden erikoislaatuisuuden takia. (Kinkki ym. 2001)

$$\text{Kriittinen piste} = \frac{\text{kiinteät kustannukset} \left( \frac{\text{€}}{\text{kk}} \right) \times 100}{\text{Katetuottoprosentti}},$$

$$\text{Vanhat työntekijät} = \frac{3997,15 \frac{\text{€}}{\text{kk}} \times 100}{79,20\%} = 5\,046,90 \frac{\text{€}}{\text{kk}}$$

$$\Rightarrow \text{Uudet kevytyrittäjät} = \frac{3997,15 \frac{\text{€}}{\text{kk}} \times 100}{79,33\%} = 5\,038,64 \frac{\text{€}}{\text{kk}}$$

Kriittinen piste erikoisiivousten avulla laskettuna on hyvin pieni. Myös ero vanhojen työntekijöiden ja uusien kevytyrittäjien avulla lasketuissa kriittisissä pisteissä on hyvin pieni. (Kinkki ym. 2001)

Määre	Vanhat työntekijät		Uudet kevytyrittäjät	
	Siivoustyöt	Erikoisiivoukset	Siivoustyöt	Erikoisiivoukset
<b>Katetuotto %</b>	22,01 %	79,20 %	22,50 %	79,33 %
<b>Kriittinen piste (€/kk)</b>	18 160,60 €/kk	5 046,90 €/kk	17 765,11 €/kk	5 038,64 €/kk

Taulukko 4. Katetuotot ja kriittinen piste vanhoilla työntekijöillä ja uusilla kevytyrittäjillä

Kuten yllä olevasta taulukosta huomataan, uusien kevytyrittäjien kanssa katetuottoprosentit nousevat korkeammiksi alhaisemman tuntihinnan ansiosta. Erikoisiivouksissa katetuottoprosentin nousu jää vähäisemmäksi, koska itse kate on niin suuri. Jos Kriittisen pisteen yli ei päästä on toimipiste vaikeuksissa, sillä tulos menee miinuksen puolella. Tällöin joudutaan miettimään, onko toimipisteen ylläpitäminen ja toiminnan jatkaminen kannattavaa. Varsinkin jos kriittisen pisteen alituksia tulee jatkuvasti eikä toiminta lähde pyörimään halutulla tavalla. (Kinkki ym. 2001)

### **Yrityskulttuuri, viestintä, palkitsemismallit ja toiminnanohjausjärjestelmä**

Yritykselle täytyy luoda selkeä kulttuuri, miten asiat hoidetaan, miten yrityksessä toimitaan ja miten työt tehdään. Kun yrityskulttuuri on selkeä ja kaikki toimivat sen mukaan, on yhteistyö eri toimipisteiden kanssa helpompaa ja yrityksen palvelun taso on samanlainen toimipisteestä riippumatta. Yrityskulttuurin selkeys luo pohjan yrityksen ulkoiselle sekä sisäiselle viestinnälle. Selkeän yrityskulttuurin pohjalta pystytään

luomaan esimerkiksi osuvia ja laajoja sosiaalisen median päivityksiä, jotka edesauttavat yrityksen toimintaa ja lisäävät ihmisten tietoisuutta yrityksestä ja sen palveluista.

Selkeät toimintatavat parantavat kommunikointia asiakkaiden ja liikekumppaneiden kanssa, esimerkiksi jos kyseinen liikekumppani on toiminut aikaisemmin eri toimipisteen kanssa, ovat toiminnot samat uudessakin toimipisteessä. Ulkoista viestintää pystytään näin kohdentamaan ja toimipisteet pystyvät yhdistämään voimavarojaan markkinoinnissa ja mainonnassa. Ulkoisen viestinnän täytyy olla selkeää ja positiivissävytteistä. Tämä vaikuttaa yrityksestä välittyvään kuvaan niin mahdollisille asiakkaille kuin myös yhteistyökumppaneille ja sidosryhmille. Ulkoista viestintää on niin markkinointi, yrityksen raportointi, nettisivujen ja sosiaalisen median sisältö sekä työntekijöiden ja firman yleinen olemus.

Sisäinen viestintä helpottuu, kun kaikki ovat samalla linjalla ja kaikilla on yhtenäiset raportointipohjat ja mallit, jota hyödynnetään. Tilinpäätökset, kvartaalitulokset ja muut liiketoimintaan liittyvät nyanssit kerrotaan yhtenäisesti, jolloin niitä on helppo tulkita ja yhdistellä. Näiden raporttien helppolukuisuus ja ymmärrettävyys paranee ja niistä on helpompi löytää tärkeitä tietoja, koska kaikki löytyvät samasta paikasta raportista riippumatta. Sisäisessä viestissä käytettävät kanavat täytyy olla tarkasti määriteltynä ja suojattuja. Vaihtoehtoja sisäisen viestinnän kanaviksi on esimerkiksi Microsoft ja sen eri sovellukset, kuten Outlook ja Teams. Toimipisteillä voisi olla myös omat ryhmäkeskustelut, joiden sisällä pystyttäisiin kommunikoimaan nopeasti ja helposti. Esimerkiksi Whatsapp-sovellus voisi olla mahdollinen kommunikaation väline, koska isolla osalla se löytyy jo valmiiksi kännykästä ja sen käyttö on jo ennestään tuttua.

Yrityskulttuuriin kuuluu yrityksen työntekijöilleen tarjoama palkitsemismalli, jota käytetään työntekijöiden motivoimiseen ja liikevaihdon kasvun ajurina. Tällä hetkellä yrityksessä on toiminnassa pisteytysmalli. Pisteytysmallissa työntekijät saavat pisteitä erilaisista positiivisista teoista. Tällaisia ovat esimerkiksi lisämyynti, positiivinen palaute, virheistä tai ongelmista kertominen ja niistä avoin keskustelu. Jokaisen kuukauden lopussa katsotaan, kuka työntekijöistä on saanut eniten pisteitä. Eniten pisteitä saanut henkilö saa 200 euron bonuksen ja niin sanotun Kuukauden Työntekijä -tittelin. Alla oleva kuva [Kuva 1.] kertoo, millainen malli on konkreettisesti.

Pisteytysmalli Esimerkki																																
		Päivät																													Yhteensä:	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	Toukokuu
Työntekijän Nimi	Sami	X																	X										X			3
	Niina			XX										X														X				4
	Martti				X										XX																	3
	Kati							XX															X	X		X						5

Kuva 1. Pisteytysmalli esimerkki

Oheisessa pisteytysmallissa, Kati saisi Kuukauden työntekijä -tittelin ja 200 € bonuksen, koska hänellä on eniten pisteitä kaikista työntekijöistä. (Golden Shine Oy, henkilökohtainen tiedonanto 6.5.2021)

Yritys käyttää Husky-toiminnanohjausjärjestelmää. Kyseiseen järjestelmään pystyy liittämään uusien toimipisteiden henkilökuntaa, eli valtuuttamaan uusia käyttäjiä järjestelmään. Huskyn käyttömaksu perustuu henkilökunnan lukumäärään. Kustannukset siis nousevat jonkin verran, mutta ei merkittävästi, koska suuria ja kalliita muutoksia järjestelmään ei tarvitse tehdä. Husky kuukausimaksu on noin 10 € työntekijää kohden. (Golden Shine Oy, henkilökohtainen tiedonanto 6.5.2021)

## Sosiaalinen media

Sosiaalisessa mediassa viestinnän täytyy olla innostunutta ja positiivista. Eri medioita täytyy päivittää tarpeeksi tiheään tahtiin, jotta siitä saadaan hyötyä. Mitä useammin medioita päivitetään, sitä enemmän yrityksen nimi jää potentiaalisten asiakkaiden muistiin. Kattava ja määrätietoinen sosiaalisen median käyttö nostaa yrityksen mainetta ja kuluttajien tietoisuutta esimerkiksi yrityksen toimintatavoista ja palveluista. Sosiaalisen median kanavista tärkeimmät ovat LinkedIn, Facebook ja Instagram. Jo pelkästään näitä kanavia hyödyntämällä yritys pääsee hyvään alkuun. Sosiaalisen median alustoilla julkaisuja pystytään mainostamaan ja ”boostaamaan”, jolloin ne tavoittavat suuremman yleisön. Tällaisen mainonnan toteuttaminen vie kuitenkin rahaa. Kun monta eri toimipistettä osallistuu samaan mainontaan, laskevat kustannukset siedettävälle tasolle. Itse työntekijöiden aktiivisuus töissä on tärkeää sosiaalisen median sisällölle. Parasta materiaalia saadaan heidän omista kertomuksistaan ja työkohteista otetuista kuvista. Jos yrityksessä on vaikka vain yksi sosiaalisen median työntekijä, on hänen vaikea saada paljon kattavaa materiaalia itse työntekijöiltä, jos viestintä ja tiedon

välitys ei toimi halutulla tavalla. (Golden Shine Oy, henkilökohtainen tiedonanto 6.5.2021)

## 2.4 Asiakkaiden hankinta

GS:n asiakkaiden hankinta tapahtuu suurimmaksi osaksi yrityksen nettisivujen ja sieltä jätettyjen tarjouspyyntöjen kautta. Asiakkaina toimivat yritykset, taloyhtiöt sekä yksityiset- että julkiset toimijat. Joissakin isoissa kohteissa on myös tarjouskilpailulla tapahtuvaa siivouspalveluiden hankintaa. Asiakkaiden hankinnassa on hyvä keskittyä jatkuviin asiakassuhteisiin. Pitkäkestoisilla sopimuksilla pystytään turvaamaan tulevaisuutta ja yrityksen tuottojen ennustettavuus kasvaa. Siivouspalvelun laatu paranee, kuin sama työ tehdään useammin, koska ylimääräisiin kohteen laatuun liittyviin asioihin pystytään varautumaan ja työn toteuttamiseen liittyviin eriväisyyksiin pystytään hankkimaan tarvittavat välineet ajoissa.

Uudessa toimipisteessä asiakkaiden hankinta tulee olemaan melko erilaista kuin vanhassa, koska markkina-alue on erilainen. GS:n asiakkaiden hankinta toimii Turun seudulla hyvin, mutta uudella alueella tilanne on uusi. Tietenkin uudella paikkakunnalla on alussa hankalampaa saada asiakkaita. Tämän vuoksi uuden toimipisteen henkilöstön pitää markkinoida toimintaa aktiivisesti eri alustoilla ja esimerkiksi messutapahtumissa. Ennen uuden toimipisteen avaamista ja hieman avaamisen jälkeen täytyy markkinointiin panostaa vahvasti, jotta uudet asiakkaat löytävät haluamiensa palveluiden luo. Suuri mainoskampanja esimerkiksi radiossa, televisiossa tai sosiaalisessa mediassa olisi hyvä toteuttaa. Toinen mahdollinen vaihtoehto olisi pitää jokin tapahtuma uudessa toimipisteessä, jotta sen sijainti ja palvelut tulisivat suuren yleisön tietoisuuteen. (Golden Shine Oy, henkilökohtainen tiedonanto 17.12.2021)

## 2.5 Henkilökunta ja rekrytoinnit

Tällä hetkellä GS:ssä työskentelee henkilöitä kolmella eri palkkausmetodilla. Yrityksessä on palkkatyöntekijöitä, vuokratyöntekijöitä henkilöstövuokrausfirman kautta ja kevytyrittäjiä. Yritys on pyrkinyt saamaan kaikkien työntekijöidensä statuksen kevytyrittäjäksi, koska näin työnteko on joustavampaa. Ongelma työntekijöiden sekalaisissa statuksissa on se, että suuremmissa töissä eri statuksen omaavia henkilöitä ei voida laittaa samaan työhön. Jos kevytyrittäjä tekee työtä urakkapalkalla ja

palkkatyöntekijä tuntipalkalla, on tilanne epäreilu urakkapalkkaista kohtaan. Vuokratyöntekijöitä käytetään yleisesti hätäapuna, kun työntekijöitä ei riitä kaikkiin töihin. Uuden toimipisteen yhteydessä työntekijöiden statukset ovat tärkeää saada yhtenäisiksi ja se on myös helpompaa toteuttaa, koska rekrytoinnit voidaan aloittaa puhtaalta pöydältä. (Golden Shine Oy, henkilökohtainen tiedonanto 6.5.2021)

Työnantajalle tulevat kustannukset yhdestä palkkatyöntekijästä ovat tällä hetkellä noin 26,01 euroa tunti, kun taas kevytyrittäjälle 28,26 euroa tunti. Kevytyrittäjä on siis hieman hintavampi kuin palkkatyöntekijä. Vuokratyöntekijöille maksetaan noin 19–20 euroa tunti. Kevytyrittäjälle tai vuokratyövoimalle ei kuitenkaan tarvitse maksaa lomarahaa eikä lomapalkkaa tai sairauspäivärahoja. Kevytyrittäjälle ei myöskään kuulu ilta tai yö lisää. Kevytyrittäjä maksaa kaikki lakisääteiset maksut itse, esimerkiksi työeläkekorvaukset ja sairausvakuutusmaksut. (Golden Shine Oy, henkilökohtainen tiedonanto 14.10.2021)

Työntekijöiden rekrytointia suoritetaan tällä hetkellä sosiaalisen median kautta LinkedInissä, Facebookissa ja Instagramissa. Näiden lisäksi yrityksen kotisivuilta ja erilaisilta töidenetsintäsivuilta pystyy hakemaan yritykseen töihin. Kyseisiä sivuja ovat esimerkiksi Oikotie ja Duunitori. Tällä hetkellä rekrytointi on pienimuotoinen ongelma, koska töitä riittäisi runsaasti, mutta työntekijöitä ei ole tarjolla. Henkilöstön rekrytoinnissa voisi alkaa hyödyntämään ammattikoulujen kanssa tehtävää yhteistyötä, kuten esimerkiksi Turussa sijaitsevan Turun Ammattiopistosäätiön TAO:n kanssa. Näin yritykseen tulisi nuorta ja osaavaa työvoimaa ja päästäisiin myös antamaan hyvää kokemusta vastavalmistuneille opiskelijoille tai tarjota heille harjoittelu mahdollisuuksia. GS on jo käynytkin TAO:lla kertomassa toiminnastaan, mutta yhteistyötä voisi syventää esimerkiksi juuri harjoitteluiden osalta.

### **Kevytyrittäjien rekrytointi yleisesti ja tulosvastuullisen toimipisteen johtajan kanssa**

Toimeksiantaja yritykseni GS toivoo työntekijöidensä tarttuvan kevytyrittäjäyksi malliin, kuten aikaisemmin jo mainittiin. Kevytyrittäjien löytäminen on kuitenkin hankalaa, koska kynnys aloittaa kevytyrittäjän työ on suurempi kuin palkkatyön aloittamisessa. Vaikkakin kevytyrittäjäyksi on noussut vahvasti esille viime aikoina ja sen tunnettavuus on kasvanut, on kevytyrittäjien hankkiminen ja saaminen edelleen haastavaa. Tähän ongelmaan pitäisi keksiä ratkaisu, koska tavoite on kannustaa työntekijöitä kevytyrittäjäyksi. (Golden Shine Oy, henkilökohtainen tiedonanto 14.10.2021)

Yksi mahdollinen rohkaisukeino olisi yhteistyö kevytyrittäjyyttä tarjoavan yrityksen kanssa, kuten ukko.fi tai OP. Näin kevytyrittäjäksi siirtymiseen saataisiin tarvittavaa tukea ja käytännön asiat hoituisivat helpommin. Tämä voisi osaltaan madaltaa kevytyrittäjäksi siirtymisen kynnyksiä ja helpottaa rekrytointi prosessia.

Kevytyrittäjille tarjottava uusi työsopimus takaa heille noin 25 euron tuntipalkan. Tuntipalkka laskutetaan toimipisteeltä joka kuukausi. Tuntipalkka ei sisällä varusteita tai muitakaan välineitä vaan ne hankitaan itsenäisesti. Kevytyrittäjälle tarjotaan kuitenkin mahdollisuus vuokrata eri välinepaketteja. Välinepaketista on kolme eri variaatiota: tekstiilipaketti, käyttötavarapaketti ja täyspaketti. Välinepakettien hinnat ovat kuukausiperusteisia ja pakettia ei voi vaihtaa kesken vuotta vaan sama paketti pysyy koko vuoden ajan. Työsuhteen loppuessa kevytyrittäjän pitää palauttaa välinepaketteihin kuuluvat tavarat takaisin GS:lle. Työvälineitä voi säilyttää omissa tiloissaan tai toimipisteellä. Jokaisella työntekijällä on oma henkilökohtainen työväline varasto, jossa hän voi säilyttää työvälineitä yms. (Golden Shine Oy, henkilökohtainen tiedonanto 14.10.2021)

### **Kevytyrittäjille tarjottavat välinepaketit**

#### Tekstiilipaketti

Tekstiilipaketti sisältää kolme työvaatesettiä, jotka on varustettu GS:n logoilla. Tekstiilipaketti ei sisällä työkenkiä. Työvaatesetin avulla kaikilla yrityksen työntekijöillä on yhtenäinen työvaatetus ja heidät tunnistaa helposti. Tekstiilipaketin hinta on 50 euroa kuukaudessa (ALV 0 %). (Golden Shine Oy, henkilökohtainen tiedonanto 14.10.2021)

#### Käyttötavarapaketti

Käyttötavarapaketin mukana työntekijä saa tekstiilipakettiin kuuluvien työvaatteiden lisäksi starttipaketin, joka sisältää esimerkiksi imurin, siivoustarvikelaukun ja ikkunanpesuvälineet. Käyttötavarapakettiin kuuluu myös oikeus käyttää GS:n sosiaalituloja, erikoissiivousvälineitä, pesukonetta, kuivaushuonetta ja pesuaineita. Erikoissiivousvälineitä on esimerkiksi lattianpesukone. Käyttötavarapaketin hinta on 200 euroa kuukaudessa (ALV 0 %). (Golden Shine Oy, henkilökohtainen tiedonanto 14.10.2021)

#### Täyspaketti

Täyspaketti sisältää kaikkien aikaisemmin mainittujen pakettien varusteet ja tilojen sekä tarvikkeiden käyttöoikeuden. Tämän lisäksi pakettiin kuuluu GS:n leasing-auto. Autosta löytyy paikat kaikille tarvittaville siivousvälineille. Auto on varustettu yrityksen logoilla siten että aina autoa käytettäessä työntekijä markkinoi yritystä ja tuo näkyvyyttä. Täyspaketin hintaan ei kuitenkaan kuulu polttoaineita tai pysäköintimaksuja, mutta autoa saa käyttää työajan ulkopuolella omien asioiden hoitoon. Täyspaketin hinta on 500 euroa kuukaudessa (ALV 0 %). (Golden Shine Oy, henkilökohtainen tiedonanto 14.10.2021)

Alla esimerkki kevytyrittäjälle tarjotusta työstä, kevytyrittäjän saamasta palkasta ja mahdollisesta reklamoinnista. Tämä esimerkki on piilotettu toimeksiantajani toiveesta.

### **Vuokratyövoima**

Vuokratyövoiman käyttäminen on edullista GS:n näkökulmasta. Tämän vuoksi vuokratyöntekijöiden ottaminen osa-aikaisiin töihin on hyvä tapa reagoida esimerkiksi kysyntäpiikkeihin. Vuokratyövoimaa voidaan harkita myös silloin kuin työvoimasta on yleisesti pulaa. Vuokratyöntekijöiden rekrytoiminen on yksinkertaista ja se hoidetaan välitysfirman kautta. Työntekijän palkka maksetaan firmalle, joka sitten maksaa palkan työntekijälleen. Vuokratyöntekijät saavat kaikki tarvittavat varusteet GS:ltä, jos heillä ei ole omia varusteitaan. Näihin varusteisiin kuuluvat esimerkiksi housut, takki ja huomioliivi. Myös työvälineet kuten imurit ja mopit tarjotaan GS:n puolesta.

Vuokratyövoiman kanssa toimimisessa on myös riskinsä. Työntekijät eivät välttämättä ole kokeneita työtehtävissään, ja GS:n toimintatavat voivat olla heille täysin tuntemattomia. Näin ollen heille täytyy aluksi kertoa, miten työt tehdään ja miten kuuluu toimia. Tämän vuoksi vuokratyöntekijöille annetaan lyhyt koulutus työtehtäväänsä, jonka jälkeen he pääsevät töihin työparin kanssa. Työpari on kokeneempi GS:n työntekijä, joka voi auttaa ongelmatilanteiden eteen tullessa.

### **Henkilökunta ja rekrytoinnit yritysostotilanteessa**

Jo ennen yrityksen ostamista on päätetty, miten uuden henkilökunnan kanssa toimitaan. Tähän vaikuttaa yritysoston laatu, eli ostetaanko koko yritys vai pelkästään yrityksen liiketoiminta. Jos koko yritys ostetaan niin vanhat työntekijät tulevat oston mukana. Myös YT-neuvottelut ovat mahdollista järjestää, jos tilanne sitä vaatii. Vanhan henkilökunnan

pitäminen uudessa toimipisteessä pitää miettiä tarkkaan. Kuten aiemmin jo mainittiin GS toivoo työntekijöidensä tarttuvan kevytyrittäjyysmalliin, koska kevytyrittäjät toimivat paljon joustavammin kuin palkkatyöntekijät ja heidän kustannuksensa ovat myös matalammat. GS tarjoaa kevytyrittäjilleen välinepakettia, kuten aiemminkin on jo mainittu.

Paras vaihtoehto on siis tarjota vanhalle henkilökunnalle töitä kevytyrittäjyys mallilla. Tätä asiaa täytyy kysyä työntekijöiltä jo ennen mahdollista ostoa, ja sen jälkeen päättää mahdollisista toimenpiteistä. Paras skenaario on, että työntekijät ovat jo kevytyrittäjiä, jolloin heidät voisi ottaa suoraan töihin.

### **Henkilökunta ja rekrytointi franchising toiminnassa**

Franchising-yrittäjäksi pystyy hakemaan GS:n nettisivujen kautta. Ensimmäisenä yrittäjäksi haluava voi jättää yhteystietonsa, jonka jälkeen GS ottaa häneen yhteyttä. Tämän jälkeen yrittäjäksi pyrkivälle kerrotaan GS:n franchising yrittäjyydestä ja pohditaan, haluaako hän edetä pidemmälle ja oikeasti lähteä yrittäjäksi. GS myös arvioi, onko yrittäjäksi pyrkivä, pätevä henkilö franchising-ottajaksi. Franchising-ottajalla on suuri rooli yrityksen maineen ylläpitämisessä, joten yrittäjiksi ei voi ottaa ihan ketä tahansa. Jos kaikki näyttää hyvältä ja kaikki on selvää, voi uusi franchising yrittäjä aloittaa toimintansa, kunhan hän on allekirjoittanut kaikki vaadittavat sopimukset ja maksanut aloitusmaksun.

Yleisesti yrityksen alkutaipaleella franchising ottajien rekrytointi on hankalaa. Rekrytoivan yrityksen täytyy itse ottaa yhteyttä potentiaalsiin henkilöihin sekä mainostaa omaa toimintaansa eri medioissa tai vaikkapa messuilla. Neuvottelut tulevan franchising ottajan kanssa voivat olla pitkät ja vaivalloiset, mutta kun ensimmäisistä rekrytoinneista on selvitty, voidaan samaa kaavaa toistaa siten, että uusien rekrytoitavien neuvottelut menevät kivuttomammin ja erilaiset ratkaisevat tekijät tunnistetaan nopeasti. Itse rekrytoinnit franchising ottaja saa suorittaa parhaalla näkemällään tavalla. Tietenkin GS tarjoaa työsopimusten tekoon ja ylipäättänsä rekrytointiin tarvittavaa apua. [Laakso, 2001, Kpl. 4.1.3]

## 3 FRANCHISING-MENETELMÄ

### 3.1 Franchising-menetelmä

Franchising on toimintaa, jossa jonkun henkilön tai yrityksen toimintatapaa, yritystoimintaa tai tavaramerkkiä monistetaan eteenpäin. Franchising yrittäjyyttä voisi kutsua myös liiketoiminnan vuokraamiseksi. Tunnetuimpia franchising toimijoita Suomessa ovat varmaankin pikaruokaketju Subway tai R-kioski. Molemmat ovat laajentuneet vahvasti ympäri maailmaa tai Suomea omilla toiminimillään. Jokaisessa toimipisteessä on oma omistaja. Yksi omistaja voi myös pitää hallussaan useampaa toimipistettä (Laakso, 2001, 20). Franchising yrittäjyyden yksi hyvistä puolista on se, että yrittäjän riski mennä konkurssiin on pienempi. Tutkimuksen mukaan 2/3 yrityksistä lopettaa liiketoimintansa viimeistään viisi vuotta aloittamisen jälkeen. Tämä ei kuitenkaan päde franchising yrittäjiin sillä franchising yrittäjistä vain 1/10 joutuu lopettamaan toimintansa viiden vuoden jälkeen. (Laakso 2001, 14)

Franchising toimii siten, että Franchising-antaja eli hyvän toimintamallin tai tavan keksinyt yritys tai henkilö antaa franchising-ottajan käyttää hyväksi todettua toimintamallia tai tapaa, mutta joutuu maksamaan tästä korvauksen franchising-antajalle. Korvaus sisältää siis toimintamallin käyttöoikeuden ja brändin logojen käytön ja muun toiminnan yhtenäistämiseen ja pyörittämiseen tarvittavan. Jos GS päätyy franchising-malliin, toimisi se B2B ja B2C toimialueella. 55 % franchising-ketjuista toimii B2B- ja B2C-palveluiden toimialoilla. (Suomen Franchising-Yhdistys ry 2021)

### 3.2 Haastattelu: Huomenta ketju Joni Lappalainen (25.5.2021)

Haastattelin Huomenta-ketjun johtajaa Joni Lappalaista franchising toiminnasta siivousalalla, ja siitä mitä se vaatii franchising-ottajalta. Huomenta-ketju toimii laajasti Etelä-Suomen alueella esimerkiksi Turussa, Tampereella ja Hämeenlinnassa. Huomenta-ketju toimii Lassila & Tikanoja Oy:n alaisuudessa. Yrityksen liikevaihto on ollut laskussa vuodesta 2017. Vuonna 2018 liikevaihto on ollut 1,8 miljoonaa euroa ja liiketulos 233 tuhatta euroa. Vuonna 2020 liikevaihto on ollut 1,52 miljoonaa euroa, mutta liiketulos 115 tuhatta euroa. Tämän perusteella sanoisin, että yrityksen toiminta on hiipumassa, ellei jotain suuria investointeja ole tehty.

**Kysymys 1. Huomenta-ketjun suurimmat haasteet?**

Lappalainen näki suurimpina haasteina nuorten innokkaiden ja osaavien henkilöiden rekrytoinnin yrityksen franchising ottajiksi (Huomenta.fi).

**Kysymys 2. Mitä vaaditaan franchising ottajalta?**

Franchising yrittäjältä vaaditaan paljon halua ja innostusta. Yritystoiminnan pyörittämiseen, toteuttamiseen ja koulutukseen franchising ottaja saa tukea franchising antajalta. Huomenta-ketju vaatii yrittäjiltään sitoutumista, ja asiakaslähtöisyyttä. Heidän toiminnassaan asiakas ja asiakkaan tyytyväisyys on keskiössä. Yrittäjä saa päättää itse palveluntarjontansa ja muokata sitä mielensä mukaan. Yrittäjä pääsee toimimaan itsenäisesti, mutta samalla sitoutuu toimimaan koko ketjun kanssa yhteistyössä. Ketju pyrkii pitämään yrittäjiensä tyytyväisyyden korkealla tasolla, koska tällä tavalla myös toiminta pyörii hyvin ja asiakastyytyväisyys sekä tuotot ovat hyvät. (Huomenta.fi)

**Kysymys 3. Mitä toimialoja pystyy sisällyttämään Huomenta ketjun palveluntarjontaan?**

Tämä on suurimmaksi osaksi yrittäjän itsensä päätettävissä, mutta palveluiden tulisi kuitenkin olla siivouspalveluihin rinnastettavia tai jotenkin siihen liittyviä. (Huomenta.fi)

**Kysymys 4. Paljon aloittaminen maksaa franchising ottajalta?**

Huomenta-ketjuun liittyminen maksaa 8 300 euroa. Tämä maksu sisältää erilaisia asioita kuten liiketoimintamallin, koulutuksen, perehdyttämisen, tuen toiminnan aloittamiseen ja pyörittämiseen. Liittymismaksun avulla saa lisäksi Ketjun käsikirjan, aloituspaketin, joka sisältää erilaisia työvälineitä, työvaatteita, toimistotarvikkeita ja käyntikortteja ja Rahoitusratkaisuja. Pieni pääoman aloitustarve laskee aloittamisen kynnyistä ja motivoi yrittäjää tulemaan mukaan toimintaan. Ketju lupaa yrittäjälle myös hyvää ansiotuloa normaalilla työpanoksella. (Huomenta.fi)

## Kysymys 5. Kuinka suuria ovat franchising antajalle maksettavat maksut ja mitä maksut sisältävät?

### Yhteistyömaksu

Toimintaan kuuluu liittymismaksun lisäksi yhteistyömaksu, joka on ensimmäisiltä viideltä vuodelta 10 prosenttia vuotuisesta liikevaihdosta. Viiden vuoden jälkeen yhteistyömaksu putoaa 8 prosenttiin. Yhteistyömaksu sisältää Huomenta-ketjun konseptin käyttöoikeuden ja myös brändin käyttöoikeuden. Tämän lisäksi yrittäjä saa verkostokumppanien palvelut ja edulliset ostoehdot esimerkiksi pesuaineisiin ja muihin kulutustavaroihin. Ketju tarjoaa myös tukea työskentelyyn, hinnoitteluun, myyntiin, asiakassuhteiden hoitoon ja seurantaan sekä yhteydenpitokanavan ja sähköpostin. (Huomenta.fi)

### Markkinointimaksu

Markkinointimaksu määräytyy liikevaihdon perusteella. Mitä suurempi liikevaihto, sitä pienempi markkinointimaksu on. Esimerkiksi jos vuotuinen liikevaihto on alle 75 000 euroa vuodessa, markkinointimaksu on 3 prosenttia liikevaihdosta. Markkinointimaksu sisältää pääsyn yrittäjäpäiville, asiakaskyselyt ja koulutustilaisuuksia, joissa yrittäjä pystyy parantamaan asiantuntemustaan ja palvelujaan. Markkinointimaksun avulla Huomenta-ketju pystyy markkinoimaan yrittäjiensä tarjoamia palveluja ja näin kasvattamaan yrittäjien tulosta. (Huomenta.fi)

Prosentuaalinen markkinointimaksu:	Liikevaihto (€/v):
3 %	< 75 000 €/v
2 %	75 000–150 000 €/v
1 %	150 000–225 000 €/v
0,5 %	225 000–300 000 €/v
0 %	>300 000 €/v

Taulukko 5. Markkinointimaksu taulukko huomenta-ketju (Franchising-menetelmä)

## Hallintomaksu

Hallintomaksun avulla Huomenta-ketju pitää yllä hallinnollisia asioita, kuten yrittäjien kirjanpitoa, myyntisaamisten valvontaa ja raportointia. Hallintomaksu vapauttaa yrittäjän kirjanpidosta ja näin antaa yrittäjän keskittyä täysillä asiakkaittensa palveluun ja yritystoimintaan. (Huomenta.fi)

Prosentuaalinen Hallintomaksu:	Liikevaihto (€/kk):
5 %	< 5 000 €/kk
3,5 %	5 000–10 000 €/kk
2 %	> 10 000 €/v

Taulukko 6. Hallintomaksu taulukko huomenta-ketju (Franchising-menetelmä)

### Kysymys 6. Kuuluvatko työvälineet hintaan? Entä onko mahdollisuus työsuhdeautoon tai saako yrittäjä muita korvauksia toimintaan liittyen?

Työvälineet tulee aloitusmaksun mukana aloituspaketissa. Tämän jälkeen yrittäjä joutuu itse hankkimaan työvälineensä, mutta saa niiden hankkimiseen tukea ja alennusta, kunhan ne hankitaan Huomenta-ketjun hankintakanavien avulla. Yrittäjä ei saa työsuhdeautoa, mutta auton omistaminen on melkein pakollista, koska kohteiden välillä liikkuminen tehokkaasti vaatii autolla liikkumista. Autoon suositellaan yrityksen brändin liittämistä teipeillä, jotta yritys saa näkyvyyttä, mutta tämä ei ole pakollista. (Huomenta.fi)

### Kysymys 7. Tarvitseeko franchising ottaja omia toimitiloja?

Monilla Huomenta-ketjun yrittäjillä ei ole fyysisiä toimitiloja, vaan työvälineitä säilytetään omilla tiloilla. Jos yrittäjän alaisuudessa on kuitenkin monta henkilöä, toimitilojen omistaminen on suotavaa. Jos yrittäjä tarjoaa muitakin palveluita kuin siivousta voi toimitilan omistaminen olla erittäin suotavaa, koska tavaramäärät voivat olla suuria. (Huomenta.fi)

**Kysymys 8. Mistä asiakkaat tulevat?**

Asiakkaiden hankinta perustuu yrittäjän omaan asiakkaiden hankintaan. Asiakkaita pystyy kuitenkin ostamaan Huomenta-ketjun kautta. Tämä voi olla varsinkin aluksi hyvä asia, jotta toiminnan saa pyörimään hyvin. Asiakkaiden ostaminen vie kuitenkin osan voitoista pois, joten pitkällä tähtäimellä tämä ei ole niin fiksu. Pääsääntöisesti asiakas voi itse valita yrittäjän, jolta hankkii palveluja. Asiakas valitsee yrittäjän palvelun esimerkiksi Huomenta-ketju kotisivujen kautta. Täältä asiakas pystyy valitsemaan alueen ja näkee sen kautta sijaintinsa lähimmät yrittäjät. (Huomenta.fi)

Asiakas voi myöskin käyttää sivujen hakupalvelua, jossa hän ensin määrittelee siivouksen laadun (Toimistosiiivous, liiketilasiivous yms.). Tämän jälkeen valitaan siivottavan liiketilan koko. Lopuksi valitaan siivouksen kertalaatuisuus (kerran viikossa, kertasiivous yms.). Tämän jälkeen asiakas jättää yhteystietonsa palveluun ja saa tarjouksen sähköpostiinsa. (Huomenta.fi)

**Kysymys 9. Täytyykö asiakkaista kilpailla muiden franchising ottajien kanssa?**

Esimerkiksi Turun alueella on neljä Huomenta-ketjun yrittäjää, joten pientä kilpailua voi syntyä. Huomenta-ketjun kautta hankitut asiakassuhteet pyritään jakamaan tasaisesti yrittäjien kesken, mutta tässä tietenkin sijainnilla on vaikutusta. Itse hankittujen asiakkaiden kanssa toimitaan itsenäisesti asiakkaan ehdoilla. (Huomenta.fi)

**Kysymys 10. franchising ottajan alla toimivat työntekijät? Tehdäänkö sopimukset yms. omakätisesti vai onko ketjulla jokin yhteinen toimintatapa tähän tarkoitukseen?**

Huomenta-ketjun yrittäjät tekevät sopimukset alaistensa kanssa itsenäisesti. Sopimusten tekoon saa tietysti apua hallintomaksun avulla (palkat, raportoinnit yms.). Yrittäjä saa kuitenkin päättää palkat oman mielensä mukaan sekä palkkaamansa työntekijät. Palkkauksessa sovelletaan normaaleja käytäntöjä, jotka laki määrää. (Huomenta.fi)

### **Kysymys 11. Mitä minä hyötyisin, jos aloittaisin franchising yrittäjänä teillä?**

Huomenta-ketju tarjoaa turvallisen ja innostavan franchising yrittäjyyden muodon, joka on helppo räätälöidä itsensä näköiseksi palveluiden avulla. Valmiiksi tehty ja hyväksi todettu konsepti luo loistavan pohjan työnteolle ja myöskin kohtuullisen palkan tienämiselle. (Huomenta.fi)

#### 3.3 Golden Shine Oy & Franchising

GS voisi ottaa omassa franchising menetelmässään mallia Huomenta-ketjun toiminnasta tai ottaa ainakin talteen parhaat menetelmät ja kehittää heikompia oman mielensä mukaan. GS:llä ei tietenkään ole Lassila & Tikanojan kaltaista suurta tekijää taustalla, mutta tästä voisi olla myös hyötyä, sillä yrityksen sisäinen byrokratia ja muu hallinnollinen kankeus vähenisi toiminnan koon ollessa pienempi. Franchising toiminta on erittäin hyvä tapa sitouttaa työntekijä yritykseen, koska franchising-ottajalla on täysi vastuu toimipisteen toiminnasta ja tuloksesta. Toisin kuin Huomenta ketjulla, GS:llä brändi tulisi näkymään vahvasti franchising-ottajien toiminnassa. Tämä parantaisi kaikkien toimijoiden näkyvyyttä ja toisi lisää asiakkaita ja liiketoimintaa. Franchising toiminnassa GS:n nykyinen toimipiste toimisi franchising keskuksena eli sieltä johdetaan koko ketjun toimintaa.

GS vaatii franchising yrittäjältä tahtoa ja sinnikkyyttä menestykseen, asiakaspalveluhenkeä, omistautuneisuutta, itsenäisyyttä ja sitoutumista toimintaan. Siivouspalvelussa toimitaan yleensä asiakkaiden tiloissa, joten yrittäjän täytyy omata hyvät sosiaaliset taidot ja yhteistyö taidot, mutta myös rautainen ammattitaito. Ammattitaidon kartuttamiseen yrittäjä saa tukea ja koulutusta GS:ltä. Tutkimuksen mukaan Franchising ottaja menestyy parhaiten, jos häneltä löytyy seuraavat ominaisuudet: uuden oppimisen into, ahkera ote työntekoon, hyvät vuorovaikutus- ja myyntitaidot, hyvä stressinsietokyky ja riskinottohalua. Franchising ottajan täytyy myös olla vastaanottavainen ulkopuoliselle ohjeistukselle. (Laakso 2001, Kpl. 5.1)

GS tulee vaatimaan näitä ominaisuuksia jokaiselta franchising ottajaltaan, sillä niiden on huomattu olevan avain menestykseen. Huonon menestyksen yhteisiä tekijöitä on huomattu olevan esimerkiksi ohjeiden kiertely, tuhlaaminen ja itsekurittomuus. (Laakso 2001 Kpl. 5.1)

Franchising ottajan täytyy kaikkien edellä mainittujen ominaisuuksien lisäksi olla persoonaltaan oikeanlainen. Pohdinnan on hyvä olla molemmin puoleista, sillä GS franchising antajana ei halua epäsoveltuvaa franchising yrittäjää mukaan toimintaansa, sillä se vaikuttaisi koko ketjun imagoon ja toimintaan. Franchising ottajan henkilökohtaiset resurssit ja elämäntilanne täytyy myös olla kunnossa siten, että hän pystyy keskittymään täysillä yrittäjyyteen. Franchising yrittäjän terveydentilan pitää olla hyvä, sillä yrittäjyys on jo itsessään melko rasittavaa ja heikko terveydentila ei edistä liiketoiminnassa menestymistä. Yrittäjäksi haluavan on mietittävä läheistensäkin kuntoa ja heidän kykyänsä sopeutua tilanteeseen. Terveydellisten ja psyykkisten ominaisuuksien lisäksi yrittäjyyden aloittavalla henkilöllä on hyvä olla jonkinlaisia taloudellisia resursseja sekä osaamista yritystoiminnasta. Yritystoiminnasta riippumatta, yrittäjältä vaaditaan rahallista panostusta toimintaan varsinkin toiminnan alkaessa. Rahamäärä mitä vaaditaan, vaihtelee muutamista tuhansista euroista kymmeneen tuhansiin euroihin. Tämän takia monet franchising antajat tarjoavatkin rahoitusratkaisuja aloittaville yrittäjilleen. Yrittäjän liiketoimintaosaamiskokemus on uudelle yrittäjälle enemmän kuin tervetullutta, koska hänen täytyy oppia tai jo osata pyörittää omaa toimintaansa. Franchising ottaja saa tähän kuitenkin apua Franchising antajalta. Näin ollen kokemuksesta ja osaamisesta ei välttämättä vaadita, mutta siitä on suuresti apua. Hyvä pohja uudelle franchising ottajalle onkin jonkinlainen kaupallinen osaaminen tai yritystoimintaosaaminen. (Laakso 2001, Kpl. 5)

GS:n laajan palveluvalikoiman myötä Franchising yrittäjillä, jotka olisivat GS alaisuudessa, voisivat valita palveluista heille sopivimmat. Täytyy kuitenkin pitää mielessä, että Franchising yrityksen täytyy olla yhtenäinen muiden GS:n toimipisteiden kanssa, joten kaikkien palveluiden tarjoaminen täytyisi olla ainakin jotenkin mahdollista. Aluksi kuitenkin Franchising-ottaja voi turvautua ydin toimintaansa. Ydintoiminta voi olla mitä tahansa aina ikkunanpesuista rakennussiivouksiin. Kun toiminta kehittyy, pitäisi palveluvalikoimaan tuoda lisää palveluita, joita GS tarjoaa.

Hankintakanavien käyttöoikeus tulee yhteistyömaksun myötä. Tämä mahdollistaa edullisen käyttötavaroiden ja työvälineiden hankinnan yhdestä paikasta. Aloituspaketti sisältää myös alkuun vaadittavat työvälineet ja muut käyttötavarat. Hankinta tapahtuu GS:n kautta.

Aloittavan franchising-yrittäjän ei ole pakko hankkia toimitiloja, mutta se on enemmän kuin suotavaa. Varsinkin kun toiminta kasvaa, on hyvä olla paikka, jossa voi säilyttää työvälineitä ja pitää toimistoa sekä huoltaa työvälineitä.

Asiakassuhteita voi ostaa suoraan GS:ltä. Jos asiakkaita hankkii GS:n kautta, otetaan tästä maksu. Asiakkaita hankitaan myös itsenäisesti, jolloin yrittäjälle jäävä summa on suurempi. Alussa asiakkaiden hankitaan, on hyvä saada tukea, jotta toiminta lähtee pyörimään ja yrittäjä pääsee alkuun. Kun töitä riittää ja asiakkaita pystyy hankkimaan itsenäisesti, ei yrittäjän tarvitse enää ostaa asiakkaita, vaan hän voi hankkia niitä itse.

### 3.4 Toiminnan aloittaminen

Jos Franchising-ottajalla ei ole jo valmiiksi yhtään alaisia, voi hän aloittaa työskentelyn yksin ja alkaa tämän jälkeen rekrytoimaan lisähenkilökuntaa. Toimintaa pystyy pyörittämään ilman erilisiä toimitiloja, mutta pidemmän päällä tämä voi olla hankalaa.

GS:n Franchising yrittäjyyden aloittaminen eli franchising paketti maksaa 10 000 €. Tämä maksu sisältää koulutuksen ja perehdyttämisen kaikkiin tarvittaviin palveluihin ja niiden toteuttamiseen. Eli jos palveluvalikoimaan ei aluksi kuulu, jotain tiettyä liiketoiminnan osaa ei koulutustakaan siihen tarvita. Maksu sisältää myös liiketoimintamallin, jolla yritys pääsee aloittamaan GS:n mallin mukaan. Aloittaminen on aina vaikeaa varsinkin, jos yrittäjyydestä ei ole aikaisempaa kokemusta, joten myös tähän tarjotaan apua ja tukea franchising maksun kautta. Maksun maksettuaan yrittäjä saa haltuunsa ohjekirjan GS:n toiminnasta ja palveluiden sisällöstä, työvälineitä ja vaatteita GS:n logoilla, toimistotarvikkeita ja apua rahoitukseen, jos sellaista vaaditaan. Muita franchising-ottajalle tulevia maksuja ovat yhteistyömaksu, hallintomaksu ja markkinointimaksu. (Huomenta.fi)

<b>Franchising paketin sisältö:</b>
Liiketoimintamalli
Tuki toiminnan aloittamiseen ja pyörittämiseen
Koulutus ja perehdytys palveluihin
Aloituspaketti <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ohjekirja</li> <li>- Työvälinepaketti, sekä käyttötavaraa kuten pesuaineita yms.</li> <li>- Työvaatteet GS:n logoilla ja toimistotarvikkeita</li> <li>- Apu rahoitukseen ja hallinnollisiin toimiin</li> <li>- Pääsy erinäisiin viestintäkanaviin</li> </ul>

Taulukko 7. Franchising paketin sisältö

### **Yhteistyömaksu Golden Shine Oy**

Kuten kaikilla franchising ketjuilla, myös GS:llä tulee olla yhteistyömaksu, joka on tietyn suuruinen prosentti kuukausittaisesta liikevaihdosta. Liikevaihdosta otettavilla maksuilla on kuitenkin hyvät ja huonot puolensa. Jos liikevaihto on suurta, mutta voitto jää pieneksi, tekee franchising yrittäjä suuresta liikevaihdosta huolimatta olemattoman tuloksen. Hyvä puoli tilanteessa on se, että tämä kannustaa yrittäjää pitämään palveluidensa katteet korkeina ja näin tekemään suurempaa voittoa. Yhteistyömaksun maksamalla franchising ottaja saa käyttää brändiä ja toimintamallia liiketoimintansa ylläpitämiseen. Maksun myötä pääsee myös käsiksi GS:n hankintaketjuun, eli yrittäjä saa pesuaineita ja muita käyttötavaroita halvemmalla hinnalla ja yhden toimittajan kautta. Näiden lisäksi maksu mahdollistaa erilaisia tukitoimia hinnoitteluun, myyntiin, työskentelyyn ja asiakassuhteiden hoitoon. Yhteistyömaksun suuruus on ensimmäiseltä viideltä vuodelta kymmenen prosenttia vuotuisesta liikevaihdosta, mutta tämän jälkeen maksu pienenee kahdeksaan prosenttiin. (Huomenta.fi)

### **Hallintomaksu Golden Shine Oy**

Seuraava franchising ottajalle tuleva maksu on hallintomaksu. Tämän avulla yrityksen hallinnolliset asiat hoidetaan ja yrittäjä pystyy keskittymään täysillä ydintoimintaansa. Hallintomaksuun kuuluu kirjanpidon kustannukset, raportointi sekä myyntisaamisten valvonta. Hallintomaksu maksetaan kuukausittain tehdyn liikevaihdon perusteella. Jos kuukausittainen liikevaihto on 5 000 euron ja 10 000 euron välillä, maksu on 3,5 prosenttia liikevaihdosta. Jos liikevaihto ylittää 10 000 euroa kuukaudessa, niin maksu on 2 prosenttia ja jos se alittaa 5 000 euroa kuukaudessa, niin maksu on 5 prosenttia. (Huomenta.fi)

### **Markkinointimaksu Golden Shine Oy**

Markkinointimaksun avulla nimensä mukaisesti pidetään yllä yrityksen markkinointia. Markkinointia on helppo tehdä yhtenäisen brändin alla, jolloin samalla mainonnalla voidaan parantaa kaikkien toimijoiden näkyvyyttä. Perinteisen mainonnan lisäksi markkinointimaksu sisältää pääsyn yrittäjäpäiville ja koulutustilaisuuksiin. Tämän avulla yrittäjien palveluntaso ja taidot kehittyvät, jolloin asiakkaat saavat entistäkin parempaa

palvelua. Viimeiseksi markkinointimaksu sisältää asiakaskyselyiden tekemisen ja niistä saadun datan hyödyntämisen liiketoiminnan tukemisessa. Datan avulla toimintaa pystytään kehittämään ja pureutumaan ongelmakohtiin, jos sellaisia havaitaan. Maksu perustuu vuosittaiseen liikevaihtoon. Mitä suurempi liikevaihto yrityksellä on, sitä pienemmäksi maksettava prosenttiosuus laskee. (Huomenta.fi)

Kate:	Yhteistyö- maksu	Prosentuaalinen Hallintomaksu:	Liikevaihto	Prosentuaalinen markkinointimaksu:	Liikevaihto (€/v):
30 %	10 %	5 %	< 5000 €/kk	3 %	< 75 000 €/v
		3,50 %	5 000- 10 000 €/kk	2 %	75 000–150 000 €/v
		2 %	> 10 000 €/kk	1 %	150 000–225 000 €/v
				0,50 %	225 000–300 000 €/v
				0 %	>300 000 €/v

  

Liikevaihto:	Liikevoitto Kate 30 %:	Markkinointimaksu:	Hallintomaksu:	Yhteistyömaksu:	Maksettavat kulut Golden Shine Oy:lle	Franchising Yrittäjälle jäävä voitto osuus:
30 000 € /v	9 000,00 € /v	900 € /v	125 € /kk	3 000 € /v	5 400 € /v	3 600,00 €
50 000 € /v	15 000,00 € /v	1 500 € /v	208 € /kk	5 000 € /v	9 000 € /v	6 000,00 €
75 000 € /v	22 500,00 € /v	1 500 € /v	219 € /kk	7 500 € /v	11 625 € /v	10 875,00 €
100 000 € /v	30 000,00 € /v	2 000 € /v	292 € /kk	10 000 € /v	15 500 € /v	14 500,00 €
150 000 € /v	45 000,00 € /v	1 500 € /v	250 € /kk	15 000 € /v	19 500 € /v	25 500,00 €
200 000 € /v	60 000,00 € /v	2 000 € /v	333 € /kk	20 000 € /v	26 000 € /v	34 000,00 €

Kuva 2. Franchising menetelmän kulut ja tulot franchising ottajalta

Yllä olevasta taulukosta voi nähdä miten maksut määräytyy tietyllä liikevaihdolla ja yrityksen kateprosentilla. (Huomenta.fi)

### 3.5 Franchising yrittäjien valvonta

Franchising ottajien toimintaa täytyy valvoa, jotta heille luvattua tukea ja ohjausta pystytään tarjoamaan jatkuvasti ja tehokkaasti, mutta myös sen takia, ettei heidän toimintansa lähde rönsyilemään. Franchising ottajien täytyy noudattaa heidän kanssaan tehtyä sopimusta, missä kerrotaan yrittäjän pelisäännöt ja rajoitukset. Franchising ottajien valvonta on tärkeää ketjun yhtenäisyyden kannalta, koska yhden franchising yrittäjän sooloilu vaikuttaa koko ketjun maineeseen ja menestykseen varsinkin, jos sooloilu tapahtuu ydinliiketoimintaan liittyvissä asioissa. Tämän vuoksi valvontaa suoritetaan monilla eri tavoilla, kuten asiakaskyselyillä ja raportoinnin valvonnalla. Asiakaskyselyiden avulla saadaan selville eri toimipisteiden onnistumiset ja asiat, joissa

on vielä parantamisen varaa. Raportoinnin valvonnassa keskitytään esimerkiksi myynnin kehitykseen, tulokseen ja laatuun. (Laakso 2001, Kpl. 3.7)

Myynnin kehitys ja tuloksen seuranta näkyy helposti kuukausittaisista raporteista, joita franchising ottajan täytyy antaa GS:lle. Raportit tulevat suoraan toiminnanohjausjärjestelmän kautta, joten seuranta on helppo analysoida ja toteuttaa. Tuloksen teko on myös yksi tärkeimmistä seurattavista asioista sen takia, että huonoa tai negatiivista tulosta tekevän franchising ottajan tekeminen heijastuu koko franchising ketjuun ja sen imagoon. Huonoa tulosta tekevän toimijan toimintaa täytyy tukea, jotta asiat saadaan käännettyä parempaan päin, mutta jos näin ei tapahdu voidaan sopimus purkaa, jotta koko ketju ei vahingoitu yhden heikon lenkin myötä. (Laakso 2001, Kpl. 3.7)

Laadun valvontaa voidaan suorittaa monilla eri tavoilla kuten edellä mainituilla asiakaskyselyillä. Muita tapoja on esimerkiksi palvelun tilaaminen franchising ottajalta siten, että saatua palvelua ja sen tasoa voidaan tarkastella konkreettisesti. Tätä seuranta tekevää henkilöä kutsutaan haamuasiakkaaksi. Seuranta tehdään tietenkin koko ajan myös viestinnän avulla. Kommunikaatio franchising ottajien ja antajan välillä on keskeisessä roolissa, koska näin päästään kiinni ruohonjuuritason asioihin ja todellisiin ongelmiin sekä positiivisiin toimintamalleihin. (Laakso 2001, Kpl 3.7)

### 3.6 Franchising mallin avulla laajentumisen hyvät ja huonot puolet

#### **Hyvät puolet**

Franchising mallin avulla laajenemisessa on monia hyviä puolia. Kappaleen alussa mainittiin franchising yrittäjien hyvästä selviytymisprosentista. Tämä itsessään luo jo vahvaa luottamusta niin franchising ottajissa kuin myös antajissa, sillä selkeästi franchising yrittäjyys on toimiva yrityksen laajenemismalli. Myös franchising yrittäjyydessä alkuinvestointi itse yrittäjältä on pienempi. GS:ltä franchising antajana vaaditaan kuitenkin alussa suurempaa rahallista panostusta. Franchisingin avulla laajeneminen on nopeampaa ja toivottuun yhdeksän kuukauden laajentumistahtiin olisi helpompi päästä.

## Huonot puolet

Franchising mallin huonoja puolia on varsinkin alussa löytää päteviä franchising ottajia. Alussa GS:llä täytyy olla täysi luottamus franchising ottajaansa, sillä hän määrittelee suuresti, lähteekö franchising malli toimimaan halutulla tavalla. Jos toiminta lähtee pyörimään hyvin ja ongelmitta on tätä helppo hyödyntää referenssinä seuraavan franchising ottajan kanssa, jos kuitenkin toiminta ei lähde toimimaan on uutta henkilöä vielä vaikeampi löytää. Alussa GS:n täytyy palkata henkilökuntaa hoitamaan hallinnollisia tehtäviä, koska työtä tulee olemaan paljon. Pelkästään franchisingiin liittyvissä alkuvalmisteluissa tarvitaan reilusti henkilökuntaa, jotta tarvittavat ohjekirjat, välineet ja muut tarvittavat asiat saadaan tehtyä. Kaiken tämän lisäksi alalla on jo kaksi suurempaa franchising mallilla toimivaa yritystä. Heidän kanssaan kilpaileminen voi olla haastavaa, koska heillä on selkeä etulyöntiasema työnantajamarkkinoilla.

<b>Franchising menetelmällä laajentumisen hyvät puolet:</b>	<b>Franchising menetelmällä laajentumisen huonot puolet:</b>
Jos yrittäjä epäonnistuu, ei franchising antaja kannu suurta riskiä	Franchising ottajien löytäminen
Franchising tuottaa, vaikka franchising ottaja ei tekisikään voittoa	Markkinoilla, jo kaksi vahvaa franchising antajaa (Laatutakuu & Huomenta ketju)
Franchising yrittäjän onnistumismahdollisuudet tutkimusten mukaan paremmat	Aikaa kuluu paljon hallinnollisiin tehtäviin ja franchising ottajien valvontaan sekä neuvomiseen ja kouluttamiseen.
Alkuinvestointi on suhteellisen pieni	Henkilökunnan rekrytointi, jotta kaikki asiat toimivat halutulla tavalla.
Nopeampi laajenemistahti	

Taulukko 8. Franchising-menetelmän avulla laajentumisen hyvät ja huonot puolet

## 4 YRITYSOSTON KAUTTA LAAJENTUMINEN

### 4.1 Yritysosto

Yritysoston avulla tehty laajeneminen tarkoittaisi, jonkun jo asiakkaita ja liiketoimintaa omaavan yrityksen ostoa. Oston yhteydessä kaikki yrityksen toiminnot, varat, velat, asiakkaat, työntekijät ja toimipisteet siirtyvät oston toteuttajan haltuun. Tähän tietenkin on eri variaatioita eli koko liiketoimintaa ei tarvitse ostaa. Yritysoston avulla laajentaminen helpottaisi uuden toimipisteen alullepanoa, koska kaikki tarvittava löytyisi jo valmiiksi. Esimerkiksi asiakkaiden olemassaolo helpottaa merkittävästi uuden toimipisteen toimintaa uudella paikkakunnalla. Yritysoston avulla tehdyssä laajentumisessa täytyy kuitenkin miettiä, miten toimipisteestä saadaan yhtenäinen, ja miten yrityskulttuuri ja imago saadaan halutun laiseksi. (Kartamo, Lauriala, Matinlauri, Niemelä, Svennas, Wilkman, 2011)

Yrityskaupoille lähdetään aina jostain syystä, kuten markkinoiden laajentamisen tai markkina-alueen laajentamisen takia. Yritysosto on strateginen päätös, joka vaatii paljon eri asioiden merkillepanoa. Yleisesti yritysostolla laajentumisen tulisi parantaa yrityksen kannattavuutta, tehokkuutta ja tuottavuutta. Näiden mainittujen asioiden parantaminen ei ole yksinkertaista. Kuitenkin, koska laajennus tehdään yritysostolla, voidaan näiden asioiden parantelu aloittaa yksinkertaisemmin ja suoraviivaisemmin, kuin jo toiminnassa olevan toimipisteen toimintojen kehittäminen. (Kartamo ym. 2011, 24)

Yritysostoprosessi on yleensä aina ainutlaatuinen. Prosessista voi kuitenkin yleisesti erottaa eri vaiheita, jotka kuuluvat jokaiseen yrityskauppaan. Nämä vaiheet ovat yritysostostrategian määrittely, ostokohteiden kartoittaminen, synergialaskelmat ja ostokohteen arvon määrittely, kaupan rakenne, neuvottelu, due diligence -tutkimus ja kaupan toteuttaminen, sopeuttaminen sekä jälkihoito. (Kartamo ym. 2011, 39]

## 4.2 Yritystoston kohteen päättäminen

### **Kohdeyritys ja liiketoiminta**

Tässä kohtaa on jo tiedossa, että GS:llä on selkeä intressi kasvattaa toimintaansa, ja yrityksellä on siihen myös tarvittavat edellytykset. Näin ollen pystytään aloittamaan mahdollisten kohdeyritysten puntarointi. Yrityksen täytyy toimia siivousalalla, jotta synergiaetuja saadaan käyttöön. Kohdeyrityksellä voi olla myös muita toimintoja, joita GS:llä ei tällä hetkellä ole. Näiden toimintojen osalta voidaan päättää ovatko ne päteviä liiketoiminnan osalta ja pystytäänkö niitä ylläpitämään. Yleensä kannattavaa liiketoiminta-aluetta ei kannata jättää pois vain sen takia, että se on tuntematonta, mutta jos toiminta ei ole lähelläkään siivouspalvelu toimialaa niin se pitäisi jättää pois kaupasta tai myydä eteenpäin. Ihanteellinen yritys olisi sellainen, jonka liiketoiminta on jo nyt kannattavaa. Hankintahinnan täytyy kuitenkin olla kohtuullinen, jotta yritysosto on mahdollista tehdä. Yritystoston kautta markkinoilta lähtee yksi potentiaalinen kilpailija, joten tämäkin on hyvä pitää mielessä. (Kartamo ym. 2011)

### **Sijainti**

Kohdeyrityksen sijainti on tärkeä, ja sen tulisi olla määritellyllä alueella (kpl 2.1). Fyysisen toimipisteen täytyy olla hyvien kulkuyhteyksien varrella, esimerkiksi valtaväylän varrella, ja näkyvällä paikalla. Kun ihmiset menevät toimipisteen ohi, heidän täytyy huomata liiketila. Tämän avulla toimipiste saa lisää näkyvyyttä ja tunnettavuutta. Tämä on varsinkin tärkeää uudella alueella. Fyysinen toimipiste ja sen näkyvyys parantaa asiakkaiden luottamusta itse yritykseenkin. Toimipisteen tarvitsee olla tarpeeksi tilava, jotta sinne saa toimiston, sekä varaston tarvittaville työvälineille ja tarvikkeille. Viidenkymmenen neliön tila on jo hyvä ja sinne saa mahdutettua kaiken tarvittavan. Tärkeää on myös saada rakennuksesta näkyvällä paikalla oleva julkisivu. Tämä mahdollistaa näkyvyyden maksimoinnin. Jos ostettavan kohteen toimitilat eivät ole tyydyttäviä, ne voidaan jättää kokonaan pois kaupasta. Jos näin käy, toimitilojen sijoitus tehdään edellä mainittujen määreitten mukaisesti. (Golden Shine Oy, henkilökohtainen tiedonanto 6.5.2021)

## Yritystokohde

Yrityspörssi.fi sivustolta löytyy muutamia potentiaalisia yritystokohdeita, joita on hyvä tarkastella. Yrityspörssi sivusto toimii siten, että oman yrityksensä voi laittaa myyntiin itsenäisesti tai asiantuntijan kautta. Sivuston kautta voi myös ilmoittaa, jos on halukas ostamaan erinäisiä yrityksiä. Yrityspörssissä näkyy kauppahinta, myyjä tai ostaja, toimiala, paikkakunta, henkilöstön määrä ja ilmoituksen tekijä pystyy myös kirjaamaan lisätietoa halutessaan.

### Ostokohde nro. 1

Potentiaalisin ostokohde, joka yrityspörssistä löytyy, on pääkaupunkiseudulla neljä vuotta toiminut yritys. Yrityksen liikevaihto on noin 300 000–400 000 €/v. Liikevaihdon suuruus vaihtelee tehtyjen työtuntien perusteella, joita ilmoitetaan olevan noin 600–900 tuntia kuukaudessa. Asiakkailta laskutettu keskihinta on 34,86 €/tunti. Ostokohdeesta tekee erittäin mielenkiintoisen se, että koko yrityksen henkilökunta koostuu kevytyrittäjistä. Henkilökuntaa on 7 kappaletta, mutta yrityksellä on myös osa-aikaisia työntekijöitä. Tämä sopisi täydellisesti GS:n strategiaan henkilöstön osalta. Yrityksen kauppahinta on ilmoituksen mukaan 140 000 €. (Yrityspörssi.fi)

### Ostokohde nro. 2

Toinen mahdollinen yritystokohde löytyi Satakunnasta. Saamani tiedot yrityksestä oli rajalliset, mutta kauppahinta on 70 000 €. Henkilöstöä on noin 6–9 kappaletta ja liikevaihto 200 000–300 000 €/v. (Yrityspörssi.fi)

Lasketaan yritysten tuotot, mikäli kauppa toteutetaan. Laskennassa käytetty keskimääräistä kuukausittaista työmäärää sekä arvioitua laskutettavaa keskihintaa per tunti. Kustannukset lasketaan GS:n tämänhetkisillä keskiarvoluvuilla. Laskut on tehty kohde 1. perusteella. Muuttuvat kustannukset työntekijältä (8,06 €/h) + hinta työntekijä (17,1 €/h) = 25,16 €/h. Kiinteät kustannukset = 3997,15 €/kk. [Taulukko 10.]

**Tuotot** = Tehtyjen tuntien määrä  $\times$  tuntihinta

$$\Rightarrow \text{Tuotot} = 750 \frac{h}{kk} \times 34,68 \frac{\text{€}}{h} = 26\,010 \frac{\text{€}}{kk}$$

Yritystokohde 1. tuotot olisivat 26 010 euroa kuukaudessa. (Kinkki ym. 2001)

$$\mathbf{Kustannukset} \left( \frac{\text{€}}{\text{h}} \right) = \text{Tehtyjen tuntien määrä} \times \text{tuntipalkka}$$

$$\Rightarrow \mathbf{Kustannukset} = 750 \frac{\text{h}}{\text{kk}} \times 17,10 \frac{\text{€}}{\text{h}} = \mathbf{12\ 825} \frac{\text{€}}{\text{kk}}$$

Kustannuksia tuntipalkoista kertyisi 12 825 euroa kuukaudessa. (Kinkki ym. 2001)

$$\mathbf{Voitto} \left( \frac{\text{€}}{\text{h}} \right) = \text{tuotot} - \text{kustannukset}$$

$$\mathbf{Voitto} \left( \frac{\text{€}}{\text{h}} \right) = 26\ 010 \frac{\text{€}}{\text{kk}} - 12\ 825 \frac{\text{€}}{\text{kk}} = \mathbf{13\ 185} \frac{\text{€}}{\text{kk}}$$

Voittoa kertyisi työntekijöiden palkkakustannusten jälkeen 13 185 euroa kuukaudessa.

Tähän laskuun ei ole vielä otettu mukaan muuttuvia kustannuksia. (Kinkki ym. 2001)

$$\mathbf{Katetuotot} = \text{Myyntituotot} - \text{muuttuvat kustannukset} \frac{\text{€}}{\text{kk}} \left( 25,16 \frac{\text{€}}{\text{h}} \times 750 \frac{\text{h}}{\text{kk}} \right)$$

$$\mathbf{Katetuotot} = 26\ 010 \frac{\text{€}}{\text{kk}} - 18\ 870 \frac{\text{€}}{\text{kk}} = 7\ 140 \frac{\text{€}}{\text{kk}} \Rightarrow \frac{7\ 140 \frac{\text{€}}{\text{kk}}}{750 \frac{\text{h}}{\text{kk}}} = 9,52 \frac{\text{€}}{\text{h}}$$

Yllä olevissa laskuissa on laskettu katetuotot. Muuttuviin kustannuksiin on laskettu työntekijöiden kustannukset tunnilta ja muuttuvat kustannukset tunnilta. Katetuotto on 7 140 euroa kuukaudessa eli 9,52 euroa tunnilta. (Kinkki ym. 2001)

$$\mathbf{Katetuotto} \% = \frac{100 \times \text{katetuotto/kpl}}{\text{Myyntihinta/kpl}}$$

$$\mathbf{Katetuotto} \% = \frac{100 \times 9,52 \frac{\text{€}}{\text{h}}}{34,68 \frac{\text{€}}{\text{h}}} = 27,45 \%$$

Katetuottoprosentti on laskettujen arvojen mukaan 27,45 prosenttia mikä on kohtalainen katetuottoprosentti. Tällä hetkellä GS:n tavoitteleva katetuottoprosentti omissa normaalikustanteisissa töissä on 30 prosenttia. (Kinkki ym. 2001)

$$\mathbf{Kriittinen piste} (\text{€}) = \frac{\text{Kiinteät kustannukset} \times 100}{\text{katetuotto}\%}$$

$$\text{Kriittinen piste (€)} = \frac{3997,15 \frac{\text{€}}{\text{kk}} \times 100}{27,45 \%} = 14\,561,57 \frac{\text{€}}{\text{kk}}$$

Kriittinen piste on 14 561,57 euroa kuukaudessa. Kriittinen piste on laskettu kiinteiden kustannusten ja lasketun katetuottoprosentin mukaan. (Kinkki ym. 2001)

Määre	Arvo kohde 1.	Arvo kohde 2. skenaario 1. (keskihinta 34,86 €/h)	Arvo kohde 2. skenaario 2. (tunnit 750 h/kk)
Tuotot	26 010 €/kk	24 870,76 €/kk	24 750 €/kk
Kustannukset	12 825 €/kk	12 263,27 €/kk	12 825 €/kk
Voitto	13 185 €/kk	12 607,49 €/kk	11 925 €/kk
<u>Katetuotto</u>	<u>7 140 €/kk</u> → 9,52 €/h	<u>6 827,27 €/kk</u> → 9,52 €/h	<u>4 425 €/kk</u> → 5,90 €/h
Katetuotto %	27,45 %	27,45 %	17,88 %
Kriittinen piste (€)	14 561,57 €/kk	14 561,57 €/kk	22 355,43 €/kk

Taulukko 9. Yritystokohteiden laskelmat (ALV 0)

(Kinkki ym. 2001)

Jos nämä yllä olevat laskelmat toteutuisivat, niin 1. kohde olisi maksanut ostohintansa takaisin (140 000 € / 7 140 €/kk = 19,61 kk) noin 20 kuukaudessa.

Kohde 2. kanssa on käytetty samoja lukuja kuin kohde 1. kanssa. Keskiarvo tuntiveloitus työntekijältä 34,86 €, keskimääräinen tuntimäärä kuukaudessa olisi tällöin noin 717,15 h/kk, jos liikevaihto on 300 000 €/v ja työntekijöitä on sama määrä eli 7 kappaletta. Jos kuitenkin tuntimäärät olisivat samoja (750 h/kk) olisi laskutettu tuntihinta n. 33 €/h. Kohde 2. ensimmäisessä skenaariossa yritys olisi maksanut ostohintansa takaisin (70 000 € /

6 827,27 €/kk = 10,25 kk) noin 11 kuukaudessa. Toisessa skenaariossa takaisin maksuun menisi (70 000 € / 4 425 €/kk = 15.82... kk) noin 16 kuukautta.

Kyseiset yritysostot olisivat horisontaalisia yrityskauppoja eli ostettava yritys toimisi samalla toimialalla ja samalla tuotantoportaalla kuin GS. Horisontaalisella yrityskaupalla pyritään saamaan suurempi markkinaosuus ja karsimaan markkinoiden kilpailua. Yrityskauppa toteutetaan siten, että GS ostaa ostokohteen kaikki osakkeet eikä vain osaa liiketoiminnasta. Näin ollen kaikki yrityksen omaisuus, liiketoiminnot ja varat siirtyvät GS:n hallintaan. Jos Kaupan yhteydessä GS:n omistukseen päätyy vaikkapa liikekiinteistöjä yms. voidaan ne myydä eteenpäin tai toimintaa voidaan alkaa pyörittämään niiden kautta. (Kartamo ym. 2011, 26–29)

#### 4.3 Kohteen päättämisen jälkeen

Kun ostettava yritys on saatu selville ja neuvottelut ostosta on tehty, päästään vaiheeseen, jossa toimintaa lähdetään yhtenäistämään GS:n toimintojen kanssa. Uuteen toimipisteeseen nimetään johtaja, joka vastaa toimipisteen toiminnasta ja sen kannattavuudesta. Kun laajennus tehdään yritysoston kautta, on yleensä alkuinvestointi emoyhtiöltä suurempi. Näin ollen myös riskit kasvavat. Jos toiminta ei nouse kannattavaksi sovitussa ajassa ja toiminta halutaan lopettaa, voi toimipisteen alasarjo olla haastavaa juuri ison alkuinvestoinnin takia (Golden Shine Oy, henkilökohtainen tiedonanto 6.5.2021).

Noin 50–70 prosenttia yrityskaupoista ei onnistu sovitulla tavalla. Tähän voi vaikuttaa monet eri tekijät kuten väärän yrityksen ostaminen, liian korkean hinnan maksaminen tai vaikkapa yritysoston väärä ajoitus. Ostajan täytyy tutkia yritysostokohde läpikotaisin, jotta sen yhteensopivuus ja rakenne on mahdollista tuoda osaksi vanhaa liiketoimintaa ja koko yritystä. Tärkeimpiä ominaisuuksia yrityskaupan onnistumisen edesauttamiseksi on osaava projektijohto, joka tietää mitä tekee ja heiltä löytyy ammattitaitoa sekä omistautumista tekemiseensä. Muutosjohtaminen on avainasemassa, koska tilanne on uusi niin GS:lle kuin varmasti myös yritysostokohteelle. Johtoportalla täytyy olla tarpeeksi aikaa keskittyä uuden toimipisteen toiminnan vakauttamiseen ja sen kehittämiseen. Johdon täytyy olla uskottava, koska toimipisteeseen mahdollisesti jäävään henkilökuntaan, täytyy saada luotua luottamussuhde. Luottamusta saadaan esimerkiksi lupausten lunastamisella ja päätöksen teon riipeydellä. (Kartamo ym. 2011, 26–38)

## Toiminta suunnitelma uudelle toimipisteelle

Toimipisteelle annetaan tietyt määreet, joiden sisällä sen tulee pysyä ja tuottaa tulosta. Jos näihin tuloksiin ei päästä täytyy miettiä, onko toimipisteen ylläpito kannattavaa. Pitkällä aikavälillä toimipiste voidaan saada tuottamaan melko helpostikin seuraamalla emoyhtiön mallia, mutta jos liiketoiminta on kannattamatonta pitkään, täytyy se lopettaa, koska se vaikuttaa koko GS:n toimintaan. Toimeksiantaja on antanut uudelle toimipisteelle määrään, jolloin sen täytyy alkaa tuottamaan positiivista tulosta. Tämä aika on yhdeksän kuukautta. Yhdeksän kuukauden ajassa toimipisteen täytyy saada tuloksensa kannattavaksi, jotta liiketoimintaa voidaan ylläpitää. GS:llä on myös suunnitelma, että joka kolmannen kvartaalin jälkeen tehtäisiin uusi laajennus. Tämä strategia on aluksi erittäin kunnianhimoinen toteuttaa, mutta kun ensimmäinen laajennus on saatu maaliin, on helpompi lähteä liikkeelle ja toteuttaa kolmen kvartaalin laajentumissuunnitelmaa. (Golden Shine Oy, henkilökohtainen tiedonanto 6.5.2021)

Toimipiste raportoi ensimmäisen yhdeksän kuukauden aikana aktiivisesti tuloksistaan GS johdolle, jotta kaikki ovat samalla sivulla toiminnan suhteen. Raportointi tehdään vähintään kuukauden välein, jolloin toimintaan ja sen kannattavuuteen voidaan puuttua tehokkaasti ja nopeasti. Näin voidaan myös vertailla tuloksia aikaisempiin kuukausiin. Vertailukohtien asettaminen on tärkeää, koska näin edistystä pystytään monitoroimaan. Jos ostettu yritys on jo ennen yritysostoa tehnyt positiivista tulosta, on tavoitteena pitää tulos aluksi samanlaisena ja sen jälkeen alkaa parantamaan sitä. Toimipisteen perustamisen alussa on paljon ylimääräistä yhdistymiseen liittyvää kannattamatonta työtä, joten siksi tulos tavoite on pitää toimipisteen tuotot vain positiivisena. (Golden Shine Oy, henkilökohtainen tiedonanto 6.5.2021)

Jos yritys ei lähde tuottamaan halutulla tavalla ja sen pyörittäminen tarvitsisi lisää taloudellista tukea, täytyy GS johdon miettiä, onko toimintaa kannattavaa tai edes mahdollista jatkaa. Alkupääoma mitä GS on päättänyt antaa toimipisteen perustamiseen, on 50 000 €. Tällä rahalla toimipisteen pitää hankkia kaikki tarvikkeensa, hoitaa vuokrat ja muut liiketoiminnan ylläpitoon liittyvät kustannukset. Kustannusten paisumisen minimoimiseksi, toimipisteen toiminta voidaan lopettaa, jos sitä ei saada kannattavaksi ajallaan.

<b>Kaikki Yhteensä:</b>	<b>3997,15</b>	€/kk
-------------------------	----------------	------

<b>Toimistokustannukset</b>	1474,99 €/kk
Toimiston vuokra/vartiointi/valvonta	1000,00 €/kk
Tietokone kustannukset	166,67 €/kk
Kopiokone	50,00 €/kk
Kirjanpitolasku/maksu	150,00 €/kk
Toiminnanohjausjärjestelmä	68,00 €/kk
Sähköinen allekirjoituspalvelu	40,32 €/kk
<b>Muut kulut/kustannukset:</b>	2522,16 €/kk
Leasing-auto esimerkki	207,56 €/kk
Leasing-auto esimerkki	232,85 €/kk
mainoskulut	270,97 €/kk
mainospaikan vuosimaksu	16,67 €/kk
Painatukset	25,14 €/kk
A-mainostelineet	17,34 €/kk
Vakuutus maksut	33,27 €/kk
Työterveysmaksu	250,00 €/kk
Tapaturma- ja ryhmähenki -vakuutus	291,00 €/kk
Puhelinvaihte	64,52 €/kk
Domain maksut	5,00 €/kk
Uudet nettisivut	64,48 €/kk
Easy park	51,61 €/kk
Lumeton Oy (google hakupalvelu)	500,00 €/kk
Puhelinmaksut (kännykät)	90,00 €/kk
Sähkölasku kiinteistöstä	99,46 €/kk
Yritysturva	196,44 €/kk
Liikenne vakuutukset:	105,85 €/kk

Taulukko 10. Vanhan toimipisteen kustannukset (ALV 0)

Yllä olevassa taulukossa on uuden toimipisteen erilaisia kustannuksia, jotka tulee ottaa huomioon. Kustannukset ovat noin 4 000 euroa kuukaudessa. Tähän lisätään tietenkin vielä työntekijöiden kustannukset. Näin ollen toimipiste on käyttänyt saamansa tuen GS:ltä noin vuodessa. Uusi toimipiste tulee tietenkin tuottamaan liikevaihtoa ensimmäisinäkin kuukausina, joten todellisuudessa rahat riittävät pidemmäksi aikaa kuin vuodeksi. (Golden Shine Oy, henkilökohtainen tiedonanto 6.5.2021)

#### 4.4 Yritystoston avulla laajentumisen hyvät ja huonot puolet

Yritystoston kautta laajentumisella on paljon hyviä puolia, mutta myös huomattavia huonoja puolia ja riskitekijöitä, jotka täytyy ottaa huomioon mietittäessä laajentumisen toteutusta. Seuraavaksi pohditaan, mitkä ovat yritystostolla laajentumisen hyviä ja mitkä huonoja puolia.

##### **Hyvät puolet**

Kuten aikaisemmin kappaleessa mainittiin, yritystoston avulla saadaan synergiaetuja, jotka parantavat yrityksen liikevaihtoa ja liikevoittoa. Myös toimintatapoihin saadaan uutta näkökulmaa, joka auttaa löytämään entistä tehokkaampia toimintamalleja. Ostamalla toinen yritys lähtee markkinoilta samalla yksi kilpailija. Tämä vahvistaa oston tehneen yrityksen markkina-asemaa, kunhan vain ostetun yrityksen asiakkaat pystytään pitämään ja heidän palvelemistaan jatkamaan. Yritystoston avulla laajentumista kutsutaan epäorgaaniseksi kasvuksi. Kasvu on hyvin nopeaa, kun se tehdään yritystoston avulla, koska näin yritys saa huomattavan määrän uusia asiakkaita ja uusia työntekijöitä. Yleensä uusien asiakkaiden hankintaan kuluu paljon aikaa ja vaivaa. Sama pätee hyvien työntekijöiden rekrytoimiseenkin. Varsinkin siivousalalla hyvistä työntekijöistä on pulaa. (Kartamo ym. 2011)

##### **Huonot puolet**

Joillain laajentumiseen liittyvillä positiivisilla puolilla on myös huonoja puolia tai epävarmuustekijöitä. Ylipäättensä yritystoston avulla laajentumiseen liittyy joitakin riskejä, varsinkin jos laajennusta suorittaa kokematon yritysjohto. Yritystostoon sitoutuu myös paljon pääomaa. Pelkästään ostohinta voi jo olla yritykselle suuri investointi, mutta ostohinnan lisäksi rahaa kuluu integrointiin ja yritystostoon liittyviin muihin tekijöihin. Yritystostossa voi kuitenkin menetellä eri tavoin, jolloin kauppahintaa ei makseta kokonaisuudessaan heti, vaan esimerkiksi osa hinnasta maksetaan tehdystä tuloksesta. Ostokohteen arvon määrittäminen ja muiden kulujen arvioiminen oikein, on hyvin tärkeää. Moni yritys kuten GS ei ole aikaisemmin tehnyt yritystostoa, joten tämän vuoksi riski sen epäonnistumiseen on suurempi kuin esimerkiksi kokeneemmalla yrityksellä. Johdon täytyy olla aktiivisesti mukana ostoa tehtäessä ja sen jälkeisessä seurannassa.

Tällä hetkellä toimeksiantaja yrityksen johdolla on kädet täynnä yrityksen muissa asioissa, jonka vuoksi näen huomattavana riskinä löytää aikaa paneutua täysin yritysostoprosessiin ja sen läpi saattamiseen. Tietenkin tähän voi hankkia konsultaatioapua tai uusia työntekijöitä auttamaan prosessissa. Uusien työntekijöiden tai konsulttien hankinta ei kuitenkaan poista kaikkea johdolle kertyvää työtä ja vastuuta. Kuten jo hyvissä puolissa mainittiin nopea kasvu yritysostolla voi myös olla huono asia, koska nopea kasvu tuo paljon riskitekijöitä ja kuormittaa yrityksen johtoporrasta. Esimerkiksi asiakkaat voivat säikähtää, kun heitä aiemmin palvelleen yrityksen nimi tai vaikka työntekijät vaihtuvat. (Kartamo ym. 2011)

<b>Yritysostolla laajentumisen hyvät puolet:</b>	<b>Yritysostolla laajentumisen huonot puolet:</b>
Synergia edut	Riitatilanteet oston jälkeen esimerkiksi myyjän kanssa
Kilpailuedun hankkiminen	Pääoman sitoutuminen
Markkina-aseman kasvattaminen	Ostokohteen arvon määrittämisen haasteet
Nopeus	GS:n kokemus yritysostoista vähäistä
Valmis asiakaskunta ja työntekijät	Johdon laajentumiseen käytettävissä oleva aika on pieni, koska jo ilman laajentumista on kiirettä
Uudet tehokkaammat toimintatavat	Liikaa nopeaa kasvua
Lisämyynti uusille asiakkaille	

Taulukko 11. Yritysoston hyvät ja huonot puolet

## 5 TULOSVASTUULLISEN TOIMIPISTEEN JOHTAJAN NIMEÄMINEN

GS:n kolmas mahdollinen laajenemiskeino, jota he pyysivät selvittämään, oli tulosvastuullisen toimipisteen johtajan nimeäminen. Keskusteluissa tuli myös ilmi, että toimeksiantajani oli jo keskustellut erään henkilön kanssa hänen mahdollisesta kiinnostuksestaan tähän rooliin. Keskustelut olivat kuitenkin kariutuneet, koska hänelle järjestetty koulutus oli keskeytynyt. Tulosvastuullisen toimipisteen johtajan nimeäminen ja toiminnan aloittaminen pienellä työporukalla, on tutkimistani vaihtoehdoista matala kynnyksisin, koska henkilökuntaa voi olla aluksi peräti vain yksi henkilö. Näin ollen laajentumiseen liittyvät riskit pienenevät. (Golden Shine Oy, henkilökohtainen tiedonanto 6.5.2021)

### 5.1 Tulosvastuullisen toimipisteen johtaja

GS:n toimipisteen johtajan nimeämisessä tulee käyttää paljon harkintaa, sillä hän tulee vastaamaan toimipisteen toiminnasta ja tuloksesta itsenäisesti. GS tarjoaa tietenkin apua ja turvaa niin toimipisteen pystyttämiseen kuin myös toimintaan. Toimipisteen johtajan täytyy olla tuloskeskeinen ja paneutua kokopäiväisesti toimipisteen toimintaan. Oman harkintansa mukaan hän voi myös palvella asiakkaita. Hän hoitaa rekrytoinnit sekä muut asiat toimipisteessä. Häntä voisi melkein verrata yrityksen X uuden tuotantolaitoksen tai tehtaan johtajaan, koska vastuu on melko samanlainen. Tulosvastuullisen toimipisteen johtajan tehtävät on mainittu alla olevassa taulukossa [Taulukko 12.]. (Golden Shine Oy, henkilökohtainen tiedonanto 6.5.2021)

Toimipisteen tulosvastuullisen johtajan täytyy myös ostaa osuus GS:n toimipisteen osakkeista. Osuuden suuruudeksi on mietitty noin 20 prosenttia yrityksen osakkeista. Yrityksen osakkaaksi pääseminen kasvattaa motivaatiota ja varmistaa sen, että toimipisteen johtaja sekä hänen alaisensa tekevät työnsä tunnollisesti ja ammattitaidolla. Toimipisteen johtaja tulee olemaan GS:n palkkalistoilla ja pohjapalkka tulee olemaan noin 3 000 euroa kuukaudessa. Palkan lisäksi johtajalla on tulostavoitteet ja jos toimipiste menestyy hyvin, saa hän bonuksia, mutta myös osinkoja. (Golden Shine Oy, henkilökohtainen tiedonanto 6.5.2021)

<b>Johtajan tehtävät:</b>
<b>Johtaminen</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kommunikaatio toimipisteiden välillä</li> <li>- Työporukan ryhmäytyminen</li> <li>- Virkistys</li> <li>- Toiminnan valvonta ja auttaminen</li> <li>- Vastuunkantaminen ja päätöksenteko</li> </ul>
<b>Töiden koordinointi</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ketä tekee mitkäkin työt ja kuinka paljon töitä kukin tekee</li> <li>- Työntekijöiden tyytyväisenä pitäminen</li> </ul>
<b>Rekrytointi</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Toimitaanko kevytyrittäjien avulla</li> <li>- Kevytyrittäjyyteen kannustaminen</li> </ul>
<b>Myynti</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tarjousten tekeminen (Laskelmat)</li> <li>- Voiton laskeminen ja työaikojen arviointi</li> <li>- Asiakastapaamiset</li> </ul>
<b>Hankinnat</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Työvälineet</li> <li>- Käyttötavarat</li> <li>- Toimistotarvikkeet</li> </ul>
<b>Hallinnointi</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Laskut, palkat, kirjanpito,</li> </ul>
<b>Kehitys</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Työntekijöiden, toimintatapojen ja itsensä kehitys</li> </ul>
<b>Raportointi</b>
<b>Kommunikointi</b>
<b>Brändin maineen ylläpito</b>

Taulukko 12. Tulostavasti toimivien toimipisteiden johtajan tehtävät

Yllä olevassa taulukossa on kerrottu eri tehtäviä, jotka kuuluvat tulostavasti toimivien toimipisteiden johtajalle. Päätehtävien alle on listattu niihin kuuluvia sivutehtäviä. (Viitala, Jylhä, 2013, 246–321)

## 5.2 Yhteistyö vanhan toimipisteen kanssa

Uusi toimipiste tekee vahvaa yhteistyötä GS:n nykyisen toimipisteen kanssa. He voivat jakaa asiakkaita ja toimintatapoja niin, että työnteko on optimoitua ja mahdollisimman tehokasta.

### **Kommunikaatio**

Kommunikointi toimipisteiden välillä toimii paljolti johdon välityksellä. Näin säästytään turhalta sähköpostisella ja väärin ymmärryksiltä. Toimipisteen johtaja saa GS:n sähköpostin sekä oikeuden viestintäkanaviin. Jokapäiväinen viestintä tapahtuu tällä hetkellä Whatsapp-sovelluksen kautta. Hyvän kommunikoinnin ansiosta työnteon koordinointi on helppoa ja kaikki henkilöt ovat samalla aaltopituudella asioiden suhteen. (Golden Shine Oy, henkilökohtainen tiedonanto 6.5.2021)

### **Raportointi**

Uuden toimipisteen raportoinnista vastaa sen johtaja. Raportoinnin kuuluu olla samanlaista, kun vanhan toimipisteen. GS hoitaa raportoinnin yhtenäisesti ulkopuolisille, mutta uuden toimipisteen lukuja halutaan tarkastella myös ilman koko yrityksen lukuja. Näin pystytään seuraamaan toiminnan kehitystä ja puuttumaan epäkohtiin. Raportoinnin avulla pystytään parantamaan molempien toimipisteiden toimintaa omaksumalla parhaat keinot toiminnan pyörittämiseen. Raportointi tapahtuu minimissään kerran kuukaudessa, mutta aluksi raportointia on hyvä tehdä jopa useammin, jotta toimipisteen kipukohtiin sekä hyviin toimintatapoihin saadaan parempi käsitys ja niihin voidaan puuttua. (Golden Shine Oy, henkilökohtainen tiedonanto 6.5.2021)

## 5.3 Toimintamalli

Uuden toimipisteen toimintamalli on samanlainen kuin nykyisen toimipisteen. Ainoa muutos vanhaan on se, että työntekijöiden rekrytoinnissa keskitytään vahvasti kevytyrittäjien palkkaamiseen kuten aiemmin kappaleessa 2. on mainittu. Toimipiste on itsenäinen ja saa päättää miten asiat hoidetaan. Toimipisteen johtaja käy kuitenkin

jatkuvaa aktiivista keskustelua vanhan toimipisteen johdon kanssa, jotta toiminta on yhtenäistä ja kaikki ovat samalla sivulla toiminnan sujuvuuden, kannattavuuden sekä muiden asioiden suhteen. (Golden Shine Oy, henkilökohtainen tiedonanto 6.5.2021)

Uusi toimipiste tulee tarjoamaan samoja palveluita kuin vanhakin. Aluksi toimintaa kuitenkin painotetaan esimerkiksi yhteen osa-alueeseen siten, että toiminta saadaan jouhevasti pyörimään. Varsinkin jos toimipisteessä on vain yksi työntekijä. Kun työntekijöiden määrä kasvaa voi myös palveluntarjontaa laajentaa kaikkiin GS:n tarjoamiin palveluihin. (Golden Shine Oy, henkilökohtainen tiedonanto 6.5.2021)

Uuden toimipisteen perustamisvaiheessa vanhalta Liedon toimipisteeltä voidaan lähettää työntekijöitä uuteen toimipisteeseen osa-aikaisesti, jotta työt saadaan tehtyä. Vanhoilta työntekijöiltä voidaan helposti omaksua hyvät työntekoon liittyvät menetit ja käytännöt. Työntekijöitä lähetetään pari kappaletta, riippuen paljonko töitä on. Johtajan täytyy pystyä koordinoimaan saadut tilaukset työntekijöidensä kanssa siten, että kaikilla on töitä tarpeeksi. Jos töitä on paljon eikä kaikkea saada tehtyä, voi johtaja tehdä myös itse keikkatöitä. Toinen ratkaisu työkuorman pienentämiseen on vuokratyövoiman käyttö. (Golden Shine Oy, henkilökohtainen tiedonanto 14.10.2021)

Periaatteessa GS:n molemmat toimipisteet, niin uusi kuin vanhakin, pyrkivät olemaan työnvälittäjiä. Varsinkin uudella toimipisteellä tullaan keskittymään tähän jo siitakin syystä, että toimipisteellä ei ole muilla työntekijästatuksilla toimivia henkilöitä kuin kevytyrittäjiä. Työt jaetaan kevytyrittäjien toiveiden ja vahvuuksien mukaan, jotta työntekijöiden tyytyväisyys pysyy mahdollisimman korkealla. Työn välittäjän roolissa toimiminen antaa toimipisteen toiminnalle ennustettavuutta, joka helpottaa kaikkien tekemistä. (Golden Shine Oy, henkilökohtainen tiedonanto 14.10.2021)

Koska toimipisteessä on pelkästään kevytyrittäjiä, on työvälineiden ja käyttötavaroiden hankinta melko yksinkertaista. Työntekijöille suunnatuissa käyttötavarapaketeissa on kaikki mitä työntekijä tarvitsee töidensä suorittamiseen. Työvälineet hankitaan vanhan toimipisteen kanssa yhteistyössä, koska heillä on jo tieto kaikista työvälineistä mitä tarvitaan. Näin ollen jokaisella työntekijällä on omat henkilökohtaiset työvälineet sekä käyttötavarat kuten pesuaineet. Käyttötavarapaketien sisältö vaihtelee paketista riippuen. Kuitenkin jos yhdellä kevytyrittäjällä on jo täyspaketti, joka sisältää kaikki varusteet mukaan lukien työsuha-auton, ei toisen kevytyrittäjän välttämättä tarvitse hankkia täyspakettia vaan hän voi selvitä pelkällä käyttötavarapakettilla. Työkohteisiin kulkemisen voin näin suorittaa yhdellä autolla, koska autoon mahtuu vähintään kahdet

työvarusteet. Tällainen työskentelytapa vaatii kuitenkin paljon suunnittelua niin kevytyrittäjiltä itseltään kuin myös toimipisteen johtajalta. Kevytyrittäjät voivat esimerkiksi maksaa heille kertyvät käyttötavaramaksut puoliksi, jolloin tämä järjestely on reilu kaikille osapuolille. (Golden Shine Oy, henkilökohtainen tiedonanto 14.10.2021)

#### 5.4 Laskelmat toimipisteen tuotoista

Uuden toimipisteen perustaminen nimeämällä tulosvastuullinen toimipisteen johtaja on pohtimistani laajentumismalleista kaikista riskittömin. Tämä johtuu siitä, että toiminta aloitetaan hyvin pienellä kapasiteetillä eli 1–4 työntekijällä. Toimipisteen kustannukset alussa tulevat olemaan hieman hankalasti laskettavia, koska laajentumisessa ja uuden toimipisteen perustamisessa kulut voivat vaihdella suuresti. Varsinkin kun yrityksellä ei vielä löydy dataa aiemmista laajentumisista. Jos kuitenkin käytetään vanhan toimipisteen kuukausiperusteisia kustannuksia, saadaan ainakin hieman osviittaa tulevista kuluista. Sovitaan, että aluksi toimipisteellä on 3 työntekijää. Autojen leasing kustannukset ja autovakuutukset on poistettu laskelmista, koska kevytyrittäjät maksavat työautosta käyttötavaramaksun yhteydessä.

<b>Kaikki Yhteensä:</b>	2182,11	€/kk
<b>Toimistokustannukset</b>	1474,99	€/kk
Toimiston vuokra/vartiointi/valvonta	1 000,00	€/kk
Tietokone kustannukset	166,67	€/kk
Kopiokone	50,00	€/kk
Kirjanpitolasku/maksu (FinnVoicer)	150,00	€/kk
Husky Toiminnanohjausjärjestelmä	68,00	€/kk
Sähköinen allekirjoituspalvelu	40,32	€/kk
<b>Muut kulut/kustannukset:</b>	707,12	€/kk
A-mainostelineet	17,34	€/kk
Vakuutus maksut	33,27	€/kk
Työterveysmaksu	250,00	€/kk
Tapaturma- ja ryhmähenki -vakuutus	60,14	€/kk
Puhelinvaihte	64,52	€/kk
Domain maksut	5,00	€/kk
Puhelinmaksut (kännykät)	40,00	€/kk
Sähkölasku kiinteistöstä	40,00	€/kk
Yritysturva	196,85	€/kk

Taulukko 13. Uuden toimipisteen arvioidut kustannukset (ALV 0)

Toimipisteelle tulevat kustannukset ovat kuukausitasolla noin 2 182,11 euroa (Golden Shine Oy, henkilökohtainen tiedonanto 6.5.2021). Kappaleessa 4.1 mainittujen laskelmien mukaisesti laskettuna

<b>Määre</b>	<b>Uuden toimipisteen luvut (€/kk):</b>	<b>Uuden toimipisteen luvut (€/v):</b>
Tuotot	17 149,50 €/kk	205 794 €/v
Kustannukset	11 250 €/kk	135 000 €/v
Voitto	5 899,50 €/kk	70 794 €/v
<u>Katetuotto</u>	<u>5 899,50 €/kk</u> → 13,11 €/h	<u>70 794 €/v</u> → 13,11 €/h
Katetuotto %	34,40 %	34,40 %
Kriittinen piste (€)	11 619,62 €/kk	139 435,47 €/v

Taulukko 14. Uuden toimipisteen luvut tulostavasti toimipisteenjohtajan avulla laajentumisessa (ALV 0)

(Kinkki ym. 2001)

Kevytyrittäjän laskuttamaksi tuntihinnaksi on laskettu 25 €/h. Tämä laskutushinta pitää jo sisällään kaikki muuttuvat kustannukset, koska kevytyrittäjä maksaa ne takaisin käyttötavaramaksun yhteydessä. Työtunteja kolmelta kevytyrittäjältä kertyy noin 450 h/kk, jos he työskentelevät 7,5 h/pv. Keskimääräinen laskutushinta on laskettu kappaleen 2.2 keskiarvon mukaisesti (38,11 €/h).

Kun kuukausittaisesta voitosta miinustetaan kiinteät kustannukset, jää kuukaudessa toimipisteen tilille voittoa 5899,50 €/kk – 3 997,15 €/kk = 1 902,35 €/kk → 22 828,20 €/v. Jotta yritys pysyy voitollisena, on kolmen kevytyrittäjän tehtävä minimissään noin 886 työtuntia kuukaudessa. Toiminnan alussa ei tähän tuntimäärään varmastikaan päästä, kaiken ylimääräisen laajennukseen liittyvän ylimääräisen työn ja selvittämisen takia. Lisäksi asiakkaita ei välttämättä ole alussa kattamaan kuukausittaista tuntitarvetta, mutta toimipisteellä on tätä varten kassapuskuria noin. 50 000 euroa. Tällä rahasummalla pystytään kattamaan mahdolliset alun vaikeuksista syntyvät kustannukset. (Kinkki ym. 2001)

## 5.5 Tulosvastuullisen toimipisteenjohtajan avulla laajentumisen hyvät ja huonot puolet

### **Hyvät puolet**

Tulosvastuullisen toimipisteenjohtajan avulla laajentumisessa on monia hyviä puolia. Esimerkiksi toimipisteen pystyttämiseen ei alussa tarvita juurikaan pääomaa ja kustannukset ovat melko pienet, koska toimintakin olisi pientä. Tietenkin alussa toimipisteeseen sijoitetaan rahaa kuten viime kappaleessa on kerrottu, mutta kaikkea sitä ei välttämättä tarvitse käyttää. Tällä tavalla laajentuminen vaatii tarkkaa yhteispeliä johdon kanssa ja, koska toiminta on alussa pientä, on johdon helpompi olla mukana auttamassa ja tukemassa uutta toimipistettä. Kaikista paras puoli tällä laajentumismenetelmällä on kuitenkin se, että uusi toimipiste voi aloittaa täysin puhtaalta pöydältä. Tämä tulee näkymään varsinkin henkilöstön rekrytoinnissa ja yrityksen välineistön hallinnassa.

### **Huonot puolet**

Puhtaalta pöydältä aloittamisella on myös varjopuolensa. Asiakkaita ei alussa ole juuri lainkaan, joten asiakkaiden hankintaan täytyy keskittyä jo ennen itse toimipisteen perustamista. GS:llä on suuria asiakkaita, joilla on tiloja ympäri Suomea, joten heidän kauttaan vakituisten asiakkaiden hankkimisen voisi aloittaa, kun puhutaan uudesta markkina-alueesta. Toinen haaste, joka tulee varmasti vastaan, on löytää luotettava ja GS:n kriteerit täyttävä johtaja toimipisteelle. Toimipisteen johtajan valintaan täytyy käyttää paljon harkintaa, jotta oikea henkilö löydetään. Viimeinen huono puoli on johdon sitouttaminen laajennukseen ja sen vaatimaan työhön. Tämä ongelma tulee vastaan kaikissa laajentumissuunnitelmissa, sillä tällä hetkellä yrityksen johto on tiukasti sidottuna vanhan toimipisteen toimintaan.

<b>Hyvät puolet:</b>	<b>Huonot puolet:</b>
Pieni alkuinvestointi	Asiakkaiden löytäminen uudella markkina-alueella
Alussa vaadittava resurssien määrä pieni	Toimipisteen johtajan löytäminen
Seuranta helpompaa	Johdon sitouttaminen laajennukseen ja sen vaatimaan työhön
Johtaja on sitoutunut, koska joutuu itsekin sijoittamaan toimintaan	
Pystytään aloittamaan puhtaalta pöydältä melkeinpä, joka asian suhteen	

Taulukko 15. Tulostavasti toimivien toimipisteen johtajan avulla laajentumisen hyvät ja huonot puolet

## **6 TULOSVASTUULLISEN TOIMIPISTEEN JOHTAJAN AVULLA ETEENPÄIN**

Opinnäytetyöni tarkoituksena oli miettiä toimintasuunnitelma GS:n laajentumiselle ja kertoa miten se olisi hyvä toteuttaa. Laajentuminen toteutetaan perustamalla uusi toimipiste, jotta yritys saisi laajemman markkina-alueen haltuunsa ja näin kasvatettua toimintaansa Varsinais-Suomen ulkopuolella. Toiminta suunnitelmasta piti myös tehdä monistettava siten, että sitä on mahdollista käyttää tulevaisuuden laajentumisissa. Työssä pohdittiin kolmea eri laajentumismallia eli laajentumista franchising mallilla, yritystoston avulla ja tulosvastuullisen toimipisteen johtajan nimeämisellä. Vaihtoehtoisesti uuden laajentumismallin keksiminen tai eri mallien yhdisteleminen oli myös sallittua. Tämän lisäksi kartoitettiin uuden toimipisteen sijaintia, sekä mahdollisia kilpailijoita. Seuraavaksi kerrotaan, mihin lopputuloksiin opinnäytetyössä päästiin, ja pohditaan, onko työn tavoitteisiin päästy.

Työssä on pohdittu laajasti eri laajentumisvaihtoehtojen hyviä ja huonoja puolia, mutta myös käyty läpi, mitä eri laajentumismallit konkreettisesti vaativat uudelta toimipisteeltä. Franchising mallin tutkimisessa haastattelin franchisingiin laajasti perehtynyttä henkilöä, joka on myös franchising yrityksen johdossa. Franchising mallista on paljon pohdintaa, mutta loppujen lopuksi tähän laajentumismalliin ei päädytty. Tämä päätös johtuu siitä, että mallin ylläpito ja GS:ltä vaadittavat ponnistukset ovat liian suuret, suhteessa toteutuksen onnistumiseen ja tuottavuuteen.

Yritystoston avulla laajentumisessa potentiaali on suuri. Esimerkiksi asiakkaiden hankintaan ei tarvitse panostaa alussa niin paljoa, sillä ostetulla yrityksellä on varmasti joitakin asiakkaita jo valmiina. Muitakin ostetun yrityksen resursseja päästäisiin heti käyttämään, kuten esimerkiksi vanhoja työntekijöitä. Työntekijöiden kanssa sovitaan uudet työsopimukset, mikäli he eivät ole kevytyrittäjiä. Yritystoston sitoutuu paljon pääomaa, joten laajeneminen yritystostolla on riskialtista ja vaatii franchising mallin tapaan paljon resursseja. Yritystosto vaihtoehtoa ei valittu ensimmäisessä laajentumisessa käytettäväksi sen takia, ettei valitulla laajentumisalueella ollut houkuttelevia yritystostokohteita GS:lle.

Nimeämällä uuteen toimipisteeseen tulosvastuullinen johtaja oli laajenemismalleista viimeinen, jota tutkittiin. Vaihtoehto on myös sopivin juuri GS:n laajenemiseen. Tämä

johtuu siitä, että laajenemismallin riski on vertailuista vaihtoehtoista kaikkein pienin ja muokattavuus on helpointa aloitettaessa puhtaalta pöydältä. Tämä pätee varsinkin toimipisteeseen otettaviin uusiin työntekijöihin ja heidän kevytyrittäjästatuksiinsa. Tulosvastuullisen toimipisteen johtajan nimeämisellä toteutetussa laajentumisessa GS:n johto pääsee paremmin käsiksi uuden toimipisteen toimintaan ja pystyy näin auttamaan, sekä oppimaan vastaan tulevista ongelmista ja hyvistä toimintatavoista. Toimintaa pyritään kasvattamaan uudella toimipisteellä, kun uudelta alueelta on saatu tukeva jalansija ja töitä alkaa tulemaan enemmän.

Mielestäni työssä päästiin alussa määriteltyihin tavoitteisiin, koska nyt GS:llä on toteuttava laajentumismalli. Vaikka ensimmäisessä laajenemisessä tulosvastuullisen toimipisteen johtajan nimeäminen on paras vaihtoehto, voi myöhemmissä laajentumisissa käyttää edellä mainittua laajentumismallia ja yritysostoa yhdessä. Näiden kahden mallin yhdistämisellä laajentuminen olisi nopeampaa ja yhdeksän kuukauden laajentumistahtiin olisi mahdollista päästä. Uuden toimipisteen sijainniksi päätettiin Tampere. Tämä johtuu Tampereen talousalueen kovasta kasvusta ja laajasta markkinasta sekä kysynnästä. Tampereella on myös helppo liikkua eri kohteiden välillä. Lyhyen ajomatkan päässä on keskisuuria kaupunkeja, joten myös näiltä alueilta löytyy potentiaalisia asiakkaita sekä työntekijöitä. Tampereen alueella on paljon kilpailevia yrityksiä, mutta kysynnän kasvaessa GS tulee varmasti saamaan suurempaa jalansijaa kilpailukykyisillä hinnoilla ja ammattitaitoisella palvelulla.

Opinnäytetyön kirjoittaminen sujui laaditussa aikataulussa. Koska olin työskennellyt toimeksiantajallani ennen opinnäytetyön kirjoittamista, vuoropuhelu heidän kanssaan sujui erinomaisesti ja ongelmakohtista kuten myös hyvistä asioista puhuminen ei tuottanut vaikeuksia. Opinnäytetyö toimii hyvänä pohjana laajentumiselle ja sen läpiviennille.

Toimeksiantajani antoi työlle kiitettävän arvosanan eli he varmasti käyttävät opinnäytetyötä laajentumisen tukena. Laajentuminen aloitetaan vuoden 2022 lopussa kunhan GS löytää työpäällikön, joka pystyy koordinoimaan työtä kohteissa. He kertoivat, että aihetta voisi jatkaa pohtimalla yritysoston ja tulosvastuullisen toimipisteenjohtajan yhdistelmää. Kaiken kaikkiaan toimeksiantaja oli tyytyväinen opinnäytetyöhön.

## LÄHTEET

- Alma Media Oyj 2021; viitattu 11.11.2021  
<https://www.kauppalehti.fi/yritykset/yritys/golden+shine+oy/25584081>
- Catsy Clean Oy 2021; viitattu 11.11.2021  
<https://catsyclean.fi>
- Clean Spot Oy 2021; viitattu 11.11.2021  
<https://www.cleanspot.fi>
- Fonecta; viitattu 11.11.2021  
<https://www.finder.fi/Siivouspalvelu/Huomenta+Toimitilapalvelut/Helsinki/yhteystiedot/1174275>  
<https://www.finder.fi/Siivouspalvelu/Optimasiivous+Optima-Vahinkopalvelu+Optima-Saneerauspalvelu+Vantaa/Vantaa/yhteystiedot/3190479>  
<https://www.finder.fi/Siivouspalvelu/Optimasiivous+Optima-Vahinkopalvelu+Optima-Saneerauspalvelu+Vantaa/Vantaa/yhteystiedot/3190479>
- <https://www.finder.fi/Siivouspalvelu/Kotirinki+Oy/Hämeenlinna/yhteystiedot/469154>  
<https://www.finder.fi/Siivouspalvelu/Hämeen+Laatusiivous+Oy/Tampere/yhteystiedot/2857982>  
<https://www.finder.fi/Siivousliike/Miracle-palvelut+Oy/Tampere/yhteystiedot/2261279>  
<https://www.finder.fi/Siivousliike/Gronlund+Palvelut+Oy/Tampere/yhteystiedot/117655>  
<https://www.finder.fi/Siivousliike/Siskon+Siivous+Oy/Helsinki/yhteystiedot/305223>  
<https://www.finder.fi/Siivouspalvelu/Siivouspalvelu+Puhtaax+Oy/Helsinki/yhteystiedot/3117172>  
<https://www.finder.fi/Siivouspalvelu/CatsyClean+Oy/Helsinki/yhteystiedot/463774>  
<https://www.finder.fi/Siivouspalvelu/Clean+Spot+Oy/Vantaa/yhteystiedot/505273>  
<https://www.finder.fi/Siivouspalvelu/Freska+Finland+Oy/Helsinki/yhteystiedot/3079711>  
<https://www.finder.fi/Kotihoito/Stella+Kotipalvelut+Oy/Helsinki/yhteystiedot/337317>
- Freska Finland Oy; viitattu 12.11.2021  
<https://www.freska.fi>
- Grönlund Palvelut Oy; viitattu 11.11.2021  
<https://gronlundpalvelut.fi>
- Haastattelu; Huomenta-ketju; Joni Lappalainen [25.5.2021]
- Huomenta.fi; viitattu 11.11.2021  
<https://huomenta.fi>  
 Haastattelu, Lappalainen 25.5.2021
- Hämeen Laatusiivous; viitattu 11.11.2021  
<https://www.hameenlaatusiivous.fi>
- Kartamo, M.; Lauriala, J.; Matinlauri, I.; Niemelä, J.; Svennas, K. & Wilkman, N. 2011. Yrityskauppa. 1. painos Helsinki: WSOYpro Oy.
- Kinkki, S.; Hulkko, P. & Mäkinen, I. 2001. Yritystoiminta. Porvoo: WS Bookwell Oy.
- Kotirinki Oy; viitattu 11.11.2021  
<https://www.kotirinki.fi>
- Laakso, H. 2001. Franchising: yrittäjyys. Helsinki: Oy Edita Ab.
- Lempi Kodinhoito Oy; viitattu 11.11.2021  
<https://www.lempi.fi>

Loimaan Siivouspalvelu Oy; viitattu 11.11.2021  
<https://www.loimaansiivouspalvelu.fi>

Miracle-palvelut Oy 2019; viitattu 11.11.2021  
<https://www.miraclepalvelut.fi>

Optimasiivous 2021; viitattu 11.11.2021  
<https://optimasiivous.fi>

Siivous ja kotiapu Irene; viitattu 11.11.2021  
<https://www.siivousloimaa.fi/etusivu>

Siivouspalvelu Puhtaax Oy 2018; viitattu 11.11.2021  
<https://puhtaax.fi>

Siskon Siivous Oy 2021; viitattu 11.11.2021  
<https://siskonsiivous.fi>

Suomen Franchising-Yhdistys ry:n tietopaketti: Franchising Suomessa 2018; viitattu 9.9.2021  
<https://franchising.fi/wp-content/uploads/2020/10/Franchising-Yhdistyksen-tietopaketti-Franchising-Suomessa-2018.pdf>

Suomen Laatatukuu Palvelut Oy; viitattu 11.11.2021  
<https://laatatukuu.fi>  
<https://laatatukuu.fi/tule-yrittajaksi/>

SV-Siivouspalvelut Oy; viitattu 11.11.2021  
<https://www.sv-siivouspalvelu.fi>

Viitala, R. & Jylhä, E. 2013. Liiketoimintaosaaminen – Menestyvän yritystoiminnan perusta. Oy Edita Ab.

Yrityspörssi.fi; viitattu 14.10.2021  
<https://www.yritysporssi.fi/vantaa-uusimaa-etela-suomi-finland/myytavat/yritykset/palvelut/siivous-ja-puhtaanapito/siivousyrityksen-liiketoimintamyynnissa-109613>  
<https://www.yritysporssi.fi/satakunta-lansi-suomi-finland/myytavat/yritykset/palvelut/siivous-ja-puhtaanapito/siivousalan-yritys-108235>